

종교교육학연구 제35권, pp.159-184

서울: 한국종교교육학회, 2011. 2. 28.

## 교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상\*

### - 가톨릭 학교의 사례를 중심으로 -

구 본 만

가톨릭대학교

---

#### 〈요 약〉

---

연구는 학교교육 향상을 위한 도덕적 리더십의 역할과 실현과정을 밝혀내는데 목적이 있다. 도덕적 리더십을 학교교육 향상의 기반으로 제안하는 이유는 두 가지이다. 우선, 도덕적 리더십은 리더십의 한 형태라기보다는 다양한 형태의 리더십이 공통적으로 갖고 있는 본질을 드러내기 때문이다. 둘째, 도덕적 리더십의 원리가 학교교육 향상의 신뢰할만한 모델인 전문적 학습 공동체의 원리를 상당부분 공유하고 있기 때문이다.

도덕적 리더십의 역할과 실현과정을 밝히기 위해, 본 연구는 우선 체계적 문헌 고찰을 통하여 도덕적 리더십의 원리를 밝혀내어 이론적 개념 틀로 활용하였다. 이어서 두 곳의 가톨릭 고등학교 사례연구를 통해 가톨릭 학교교육 향상 과정에서 교장이 보여준 도덕적 리더십의 실현과정을 분석하였다. 사례연구 분석 결과는 리더십 스타일이 달랐음에도 두 학교 교장들이 도덕적 리더십 원리들의 실천을 통해 학교의 변화과정에서 중요한 역할을 했음을 시사했다. 이를 기반으로 학교교육 향상을 위한 도덕적 리더십의 실현과정을 제시했는데, 그 과정은 다음과 같다: 시작단계(리더의 팔로워십(현신) / 윤리덕목 실천 / 신뢰관계 구축 / 도덕적 권위 형성) → 실현 1단계(구성원의 팔로워십 구축 / 가치와 비전의 공유) → 실현 2단계(권한화 / 협동문화 구축) → 정착단계(자기 동기화 정착 / 전문적 학습 공동체 형성)

핵심 주제어: 도덕적 리더십, 학교교육 향상, 가톨릭 학교, 도덕적 권위, 자기 동기화

---

---

\* 본 연구는 2009학년도 ‘가톨릭대학교 성심교정 교비연구비’(2차)의 지원으로 이루어졌음.

## I. 가톨릭 학교의 사명과 학교교육 향상

가톨릭 학교는 복음화와 전인교육의 사명을 갖고 있다.<sup>1)</sup> 전인교육은 학생들이 자유로운 상태에서 내면으로부터 전인적 존재로 성장하도록 노력해야 할 사명을 지칭하는 것으로 가톨릭 학교의 ‘학교’적 성격에서 나오는 일반사명이라고 할 수 있다.<sup>2)</sup> 이와 더불어 가톨릭 학교는 ‘가톨릭(교회)’적 성격에서 나오는 특수 사명인 복음화 사명도 갖고 있는데, 이 사명은 가톨릭 학교가 비가톨릭 학교와 구별되는 특징이기도 하다. 복음화 사명은 문화를 신앙과 통합하고 신앙을 생활과 통합함으로써 신앙의 빛에 비추어 문화를 비판적이고 체계적으로 전수하고, 그리스도교적 덕성을 배양하여 완전한 그리스도인을 양성하는 것을 말한다.<sup>3)</sup> 이러한 개념은 그 안에 전인교육의 의미를 내포하고 있기 때문에 가톨릭 학교의 특수 사명은 일반 사명을 포함하고 있다고 볼 수 있다.<sup>4)</sup>

가톨릭 학교가 이러한 사명을 구현하는 방법 중 하나는 학교를 전문적 학습 공동체(Professional Learning Community)로 만들어 나가는 것이다.<sup>5)</sup> 전문적 학습 공동체는 지난 20년간 학교교육을 향상시키는 신뢰할만한 방식으로 연구되었다.<sup>6)</sup> 따라서 가톨릭 학교가 전문적 학습 공동체를 건설해 나간다는 것은 가톨릭 학교의 사명을 실천하면서 동시에 학교교육 향상을 이룰 수 있는 중요한 방법이 될 수 있다. 어떻게 전문적 학습 공동체를 건설할 것인가? 이러한 공동체의 건설은 주로 학교의 문화적 변화와 관련되기 때문에 어느 한 두 사람의 노력만으로 이루어지지 않는다. 구성원들이 변화의 필요성을 공감하고, 변화를 위한 실천을 공유할 때 가능하다. 그러나 모든 구성원이 같은 의의를 갖고 함께 시작하기는 어렵다. 구성원 중 누군가가 동기를 불어 넣어주어야 하는데, 변화의 출발점에서 가장 큰 영향력을 발휘할 수 있는 사람은 아마도 리더(leader)의 역할을 맡은 사람일 것이다.

리더십(leadership)은 다양한 형태로 드러난다. 다양한 유형의 리더십 중에서 전문적 학

1) 한국천주교주교회의의 교육위원회, 『한국 가톨릭 학교 교육 현장』, 2006, 1.2.

2) The Sacred Congregation for Catholic Education, *The Catholic School* (1977.3.19), 29.

3) *Ibid.*, 37, 45, 49.

4) 구본만, 『『가톨릭 학교에 관한 지침』에 나타난 가톨릭 학교 사명의 실천적 구현』, 『가톨릭 신학』 제15호(수원: 가톨릭신학학회, 2009), 182쪽.

5) 위의 글, 182-202쪽.

6) 이와 관련해서는 다음의 책을 참조: Cf. J. B. Huffman, & K. K. Hipp, *Reculturing Schools as Professional Learning Communities* (Lanham, MD: ScarecrowEducation, 2003); R. DuFour, & R. Eaker, *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement* (Bloomington, IN: National Educational Service, 1998); S. M. Hord, *School Professional Staff as Learning Community* (Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory, 1998); S. M. Hord(Ed.), *Learning together, Leading together: Changing Schools through Professional Learning Communities* (New York: Teachers College Press, 2004).

습 공동체 건설에 가장 적합한 리더십은 어떤 것일까? 한 가지 가능한 대답은 이 공동체의 원리나 특징에 가장 가까운 리더십을 찾는 것이다. 학자들마다 견해가 약간씩 다르긴 하지만, 공통적으로 이야기하는 전문적 학습 공동체의 원리들은 공유되고 지지적인 리더십; 비전과 가치의 공유; 공동연구와 협력팀; 개인적 실천의 공유; 지속적인 향상; 지원적 조건들이다.<sup>7)</sup> 이는 학교를 바라보는 다양한 관점들 중에서 ‘같은 가치와 이상을 꿈꾸며 신뢰와 존중을 바탕으로 협력하는 공동체’로서 학교를 바라보는 관점에 기초한 특징들이라 할 수 있다. 따라서 학교 안에 이러한 공동체 문화를 건설하기 위해서는 이러한 관점에 기초한 리더십이 필요하다.

최근 들어 그러한 관점에 기초한 리더십에 대한 연구가 활발해졌는데, ‘도덕적 리더십’은 그 연구들 중의 하나이다.<sup>8)</sup> 본 연구는 이 리더십이 가톨릭 학교교육을 향상시키는 데 있어 중요한 역할을 한다고 보는데, 그 이유는 세 가지이다. 우선, 도덕적 리더십은 올바른 가치에의 헌신을 핵심 원리로 갖는데, 가톨릭 학교가 추구하는 가치(복음화와 전인교육)의 구현은 이러한 헌신을 필요로 하기 때문이다. 도덕적 리더십은 가톨릭 학교 구성원들이 교육사명을 인식하고 사명에 헌신할 수 있도록 영감을 불어넣는 역할을 할 수 있다. 둘째, 도덕적 리더십은 리더십의 한 형태라기보다는 현대에 연구되는 다양한 리더십이 갖는 특징들의 공통된 기반을 지칭한 용어라고 보는 것이 더 타당하기 때문이다. 리더십은 사람들 사이의 관계에서 출발하기 때문에 본성적으로 ‘도덕적’이어야 하는데, 도덕적 리더십은 리더십의 본성적인 측면에 초점을 맞추고 있음을 강조한 표현이라 할 수 있다. 셋째, 도덕적 리더십의 원리가 전문적 학습 공동체의 원리를 상당부분 공유하고 있기 때문이다. 앞으로 살펴볼 선행연구 고찰과 리더십의 본성에 대한 고찰을 통해 얻게 될 원리들의 핵심 아이디어는 전문적 학습 공동체의 그것들과 유사하다. 이런 세 가지 이유로 본 연구는 가톨릭 학교의 사명과 학교교육 향상을 동시에 실현하는 한 가지 방법인 전문적 학습 공동체 건설에서 도덕적 리더십이 중요한 역할을 수행할 것으로 본다.

본 연구는 이러한 공동체 형성을 통해 학교교육 향상에 기여할 수 있는 도덕적 리더십의 역할과 실현과정을 밝혀내는데 목적이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위해, 본 연구는 학교교육 향상을 이룬 가톨릭 학교 두 곳의 사례를 분석한 필자의 박사논문 연구를 기반으로 삼을 것이다.<sup>9)</sup> 필자는 박사논문에서 체계적인 문헌 고찰을 통하여 도덕적 리더십의 본성과 원리를 밝혀내고, 두 곳의 가톨릭 학교교육이 향상되는 과정에서 교장들의 리더십 역할 속에 이 원리들이 구현되었음을 확인

7) R. DuFour, & R. Eaker, *op. cit.*, pp.25-29; S. M. Hord, “Professional Learning Communities: An Overview”, In S. M. Hord(Ed.), *Learning together, Leading together*, pp.7-12.

8) W. D. Greenfield, “Moral Leadership in Schools: Fact or Fancy?” (Montreal, Canada: Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, April 19-23, 1999), pp.1-2.

9) B. M. Koo, *The Practice of Moral Leadership for Successful Schools: A Case Study of two High Schools in Korea* (Doctoral Dissertation, Pontifical Salesian University, 2008).

하였다. 본 연구에서는 이러한 내용을 발전시켜 도덕적 리더십의 원리를 제시하고, 두 사례의 비교를 통해 학교의 변화과정에서 리더십 스타일이 달랐음에도 교장들이 도덕적 리더십 원리들을 어떻게 실천해 나갔는지 소개할 것이다. 이를 기반으로 본 연구의 핵심이라 할 수 있는 학교교육 향상을 위한 도덕적 리더십의 실현과정을 제시할 것이다.

## II. 도덕적 리더십 개관

### 1. 선행연구 고찰

리더십이 학문분야로서 본격적으로 연구되기 시작한 20세기에 들어와서 리더십 연구는 시기별로 다른 특징을 지닌다. 우선 1950년대까지는 주로 특성(trait)에 근거한 연구가 주류를 이루었는데, 이 시기의 연구들은 리더가 선천적으로 높은 수준의 능력을 타고난다고 보고, 리더들의 개인적인 자질과 능력의 공통된 특성을 밝히는 데 초점을 맞추었다. 그 후 1960년대까지는 리더의 행동 유형을 연구하는 내용이 주류를 이루었다. 이 시기에는 리더십 유형과 스타일 등에 대한 연구를 통해 리더십의 효과성을 설명하고자 하였다. 1970년대에 와서는 상황이 다양하듯이 상황에 따라 가장 적절한 리더십도 다르다는 상황이론에 따라 리더의 특성이나 행동이 리더십을 발휘하는 상황적 맥락 속에서 고려되어야 한다는 점이 강조되었다.<sup>10)</sup>

이처럼 1970년대까지의 리더십 연구는 주로 리더의 개인적 특성이나 행동과 관련된 개인적 리더십에 초점을 맞추고, 리더와 팔로워(follower)의 관계를 서로가 가진 재원을 교환하는 성격으로 구분 지었다. 이에 비해, 1970년대 말부터는 리더십을 리더와 팔로워가 함께 미래를 만들어 나가는 공동체의 역량으로 바라보기 시작했다. 이러한 관점의 변화는 리더십 연구에서 새로운 측면에 대한 관심을 불러 일으켰고, 학교에서의 도덕적 리더십의 아이디어를 발전시키는데 크게 도움을 주었다.<sup>11)</sup> 이 시기의 연구들은 크게 네 가지 범주

10) 윤정일 외, 『교육행정학원론』(서울: 학지사, 2010), 93-110쪽; 주삼환 외, 『교육행정 및 교육경영』(서울: 학지사, 2010), 117-126쪽.

11) B. M. Koo, *op. cit.*, pp.17-20. 이 시기 학교에서의 도덕적 리더십과 관련된 경험적 연구들 중 몇 가지를 소개하면 다음과 같다: R. Moorhead, & W. Nediger, "The Impact of Values on a Principal's daily Activities", *Journal of Educational Administration*, 29(2), 1991, pp.5-24; B. E. Kelly, & P. V. Bredeson, "Measures of Meaning in a Public and in a Parochial School: Principals as Symbol Managers", *Journal of Educational Administration*, 29(3), 1991, pp.6-22; U. C. Reitzug, & J. E. Reeves, "'Miss Lincoln doesn't teach here': A Descriptive Narrative and Conceptual Analysis of a Principal's Symbolic Leadership Behavior", *Educational Administration Quarterly*, 28(2), 1992, pp.185-219; C. B. Dillard, "Leading with her Life: An African American Feminist (Re)interpretation of Leadership for an Urban High School Principal", *Educational Administration Quarterly*, 31(4),

로 구분해 볼 수 있다.<sup>12)</sup>

첫째, ‘학교 리더의 도덕적 본성’에 대한 관심이다. 리더십의 핵심에 속하는 리더의 권위, 동기유발 규칙, 실천해야 할 덕목 등에 대한 연구가 이에 속한다. 이러한 연구의 기반은 학교 행정은 본래 도덕적인 활동이기 때문에 학교 리더 또한 도덕적 존재가 되어야 하는데, 리더가 도덕적 존재가 될 때 도덕적 리더십을 발휘할 수 있다는 것이다.<sup>13)</sup>

둘째, ‘학교 리더와 팔로워의 관계의 본질’에 대한 규명이다. 이와 관련한 연구들은 학교는 기업조직과 다르기 때문에 구성원들 사이의 관계의 본성도 달라야 한다는 점에서 출발한다. 학교에서 관계의 본성은 기업조직 관계성의 근본을 이루는 권력, 교환, 이익추구가 아니라 존중과 신뢰를 바탕으로 서로의 욕구, 필요, 가치를 충족시키는, 상호의존적이며 협력적인 관계여야 한다.<sup>14)</sup>

셋째, ‘학교 행정에서 가치의 중심성’을 강조한 연구들이다. 이와 관련된 연구들은 학교 행정에서 행정가가 구성원들, 특히 교사들과 가치와 비전을 공유하는 것의 중요성을 강조했다. 이는 가치와 비전의 공유가 갖는 힘 때문인데, 가치와 비전의 공유는 구성원들을 하나로 묶어 주며 행동과 의사결정의 기준 역할을 하기 때문이다.

넷째, ‘공동체 형성과 공동체 문화’에 대한 관심이다. 공동체는 같은 이상을 자발적으로 추구하는 사람들이 모인 집단이다. 학교는 공동선을 추구하는 장소로 이익이 아닌 도덕적 이상을 추구하며 구성원 사이의 관계는 상명하복이 아닌 신뢰, 존중, 사랑의 덕목들에 기반을 두어야 한다.

---

1995, pp.539-563; I. Bogotch, L. Miron, & J. Murry, “Moral Leadership Discourses in Urban School Settings: The Multiple Influences of Social Context”, *Urban Education*, 33(3), 1998, pp.303-330. 이 론적 연구들 중 몇 가지를 소개하면 다음과 같다: T. J. Sergiovanni, *Value-added Leadership: How to get Extraordinary Performance in Schools* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1990); C. Hodgkinson, *Educational Leadership: The Moral Art* (Albany, NY: State University of New York Press, 1991); M. Bottery, *The Ethics of Educational Management* (London: Cassel Educational Limited, 1992); T. J. Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992); D. J. Willower, “Values, Valuation and Explanation in School Organizations”, *Journal of School Leadership*, 4, 1994, pp.466-483; W. D. Greenfield, “Values, Valuing, and Leadership in Educational Administration: A Comparison across Cultural Contexts” (Barbados, West Indies: Paper presented at the International Intervisitation Program, April 26-May 2, 1998); M. Fullan, *The Moral Imperative of School Leadership* (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2003); P. T. Begley, & O. Johansson(Eds.), *The Ethical Dimensions of School Leadership* (Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003); R. J. Starratt, *Ethical Leadership* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004).

12) 구본만, 『주일학교 교육과 도덕적 리더십』, 『가톨릭 신학과 사상』 제63호(서울: 신학과사상학회, 2009), 320-322쪽.

13) L. Lashway, “Ethical Leadership”, *ERIC Digest*, 107, 1996, p.4.

14) J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), p.4.

## 2. 리더십의 네 가지 구성요소

앞에서 살펴본 학문분야의 연구는 도덕적 리더십의 개념에 대한 접근을 가능하게 해 준다. 도덕적 리더십은 리더십의 유형, 스타일, 특성이 아니라 리더십 자체에 대해 관심을 갖는다고 할 수 있다. 즉, 리더의 본성, 리더와 팔로워의 바람직한 관계성, 리더와 팔로워가 공통적으로 추구하는 가치나 비전, 리더와 팔로워를 둘러싼 환경과 문화 등 리더십의 본성적 측면에 대한 관심이라 할 수 있다.

그런데, 이러한 네 가지 아이디어들은 사실 리더십을 구성하는 요소들이기도 하다. 리더십이 성립되기 위해서는 적어도 네 가지 구성요소가 필요한데, 그것은 리더, 팔로워, 비전/목표, 리더와 팔로워가 속해있는 문화/환경이다. 리더십은 이 네 가지 구성요소의 역동적 관계로 설명될 수 있다.

구성요소와 관련해서 도덕적 리더십 이론은 세 가지 점에서 전통적 리더십 이론과 차이가 난다. 우선 ‘관심의 범위’의 차이이다. 앞에서 살펴본 것처럼, 전통적 리더십 이론은 이 네 가지 구성요소 중에서 리더에 관한 것과 리더-팔로워의 관계형성에 관한 것 두 가지에 많은 관심을 두었다. 이와 달리 도덕적 리더십은 리더, 팔로워, 가치와 비전, 환경이 서로 밀접한 영향을 주고받는 것으로 보기 때문에 네 가지 구성요소 모두에 동등한 관심을 갖는다. 둘째는 ‘관심을 갖는 측면’의 차이이다. 전통적 리더십이 리더의 태도나 행동 등의 외적 측면이나 팔로워의 직무 만족도를 높이는 기술적, 심리학적, 합리적 측면에 주된 관심을 두었다면, 도덕적 리더십은 욕구, 필요, 감정, 느낌, 의미와 같은 내면적-정서적 측면; 가치, 신념, 헌신, 책임, 존중, 배려, 진실성과 같은 도덕-윤리적 측면; 신뢰, 협력, 동료성, 환경과 같은 공동체-문화 측면에 초점을 맞춘다.<sup>15)</sup> 이러한 측면들은 리더십의 머리와 심장의 역할을 한다. 셋째는 ‘추구하는 이상’의 차이이다. 전통적 리더십이 리더십을 통한 효과에 강조점을 두었다면, 도덕적 리더십은 효과뿐 아니라 리더십이 본성상 수행해야 할 역할, 즉 추구하는 가치문제와 팔로워에 대한 봉사에 큰 관심을 갖는다. 이상의 세 가지 점은 도덕적 리더십에 대한 이해의 폭을 넓혀준다. 도덕적 리더십은 리더십에 대한 새로운 이론의 전개라기보다는 그동안 큰 관심을 받지 못했던 리더십의 본성에 대한 관심, 더 정확히 말해 리더와 리더십이 갖는 도덕적 본성에 대한 관심이라 할 수 있다. 이런 의미에서 도덕적 리더십에 대한 연구는 리더십의 본성에 대한 연구라고 할 수 있다.

도덕적 리더십 연구가 리더십의 정서적, 도덕적, 공동체 문화 측면에 강조점을 둔다면, 이러한 측면에 초점을 맞춰 리더십의 네 가지 구성요소를 살펴보는 것은 그 원리들을 발견하는 하나의 방법이 될 것이다. 다음과 같은 질문들은 이러한 탐색에 도움이 된다.<sup>16)</sup>

15) 구본만, 『주일학교 교육과 도덕적 리더십』, 322쪽.

16) B. M. Koo, *op. cit.*, p.29.

리더와 관련해서:

- 학교 리더는 누구인가?
- 학교 리더가 함양해야 할 품성은 무엇인가?
- 학교 리더가 그의 리더십의 근본으로 삼아야 하는 권위의 원천은 무엇인가?

추구해야 할 목적/비전과 관련해서:

- 학교 리더와 구성원들이 공유하고 추구할만한 목적이나 비전은 어떤 토대위에 설정되어야 하는가?
- 학교 리더는 어떤 방식으로 학교의 핵심 가치와 비전을 교사들과 공유하는가?
- 공유하는 가치와 비전은 학교의 존재이유를 성취하는데 어떤 역할과 기능을 하는가?

리더와 팔로워 사이의 관계성과 관련해서:

- 학교 리더와 구성원 사이의 관계의 본성 혹은 바람직한 관계성은 무엇인가?
- 둘 사이에 진실하고 지지적인 관계가 형성되기 위해서는 무엇이 필요한가?
- 둘 사이의 인격적 관계가 관련된 사람들에게 어떠한 영향을 주는가?

리더와 팔로워를 둘러싼 환경과 관련해서:

- 학교는 공동체인가? 조직인가?
- 학교 리더와 팔로워가 함께 만들어가는 의미 있는 문화는 무엇인가?

### Ⅲ. 도덕적 리더십의 원리

리더십의 네 가지 구성요소에 대한 질문에 답을 찾아나가는 과정은 도덕적 리더십의 여덟 가지 원리를 발견하도록 이끌어준다.

#### 1. 리더의 본성 → 윤리덕목, 팔로워십, 도덕적 권위

‘리더는 누구인가?’ 이 질문은 ‘리더의 본성’과 관련된다. 모든 리더는 본성상 도덕적인 존재여야 한다. 그 이유는 도덕을 사람 상호간에 지켜야 할 도리, 행동준칙, 규범의 총체라고 간단히 정의한다면, 다른 사람을 이끌고 영향을 주는 위치에 있는 사람은 마땅히 도덕적 존재여야 하기 때문이다. 따라서 리더가 된다는 것은 본성상 자신을 따르는 사람들에게 대한 도덕적 책임, 의무, 역할을 다한다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 리더는 인간으로서, 한 집단의 책임자로서 사익이 아닌 도덕적 가치를 추구하고, 윤리덕목을 실천하는 존재로 살아가야 한다.<sup>17)</sup>

17) J. M. Burns, *Transforming Leadership*, 조중빈, 『역사를 바꾸는 리더십』(서울: 지식의 날개, 2008), 41-43쪽.

리더가 본성상 도덕적 존재라는 의미는 두 번째 질문인 ‘학교 리더가 되기 위해 함양해야 할 품성’에 대한 실마리를 제공해 준다. 학교 리더의 도덕적 본성은 크게 두 측면으로 드러난다. 하나는 윤리에 기초한 팔로워와의 관계 형성이다. 즉, 리더와 팔로워의 관계가 권력(power)을 기반으로 한 상사-부하의 수직관계가 아니라, 권한과 책임에 있어서는 상이하지만 서로가 인격적으로 존중해야 할 수평관계에 있음을 기꺼이 수용하는 것이다. 이는 리더가 욕구, 필요, 원의를 갖는 것처럼 팔로워도 똑같이 욕구, 필요, 원의를 갖고 있으며 리더십이 바로 그들의 신뢰할만한 욕구에서 출발한다는 것을 인식하는 것을 의미한다. 따라서 도덕적 존재로서의 리더는 자신만이 아닌 모든 구성원의 욕구, 필요, 원의에도 똑같은 중요성을 부여하고, 그들의 신뢰할만한 욕구와 필요에 진실한 관심을 가져야 한다. 리더와 팔로워 사이의 신뢰할만한 관계는 상호 존중, 진실성, 책임감, 정의, 배려 등의 윤리적 덕목을 바탕으로 형성되기 때문에 우선적으로 리더의 덕목 실천은 이러한 관계 형성의 토대가 될 수 있다. 이러한 관계적 차원에서의 윤리의 실천은 개인 내적 차원, 즉 스스로의 삶을 절제하며 지속적인 성찰을 통해 덕성을 함양해 나가는 과정을 통해 확고해 질 수 있다.

학교 리더가 도덕적 존재임이 드러나는 또 하나의 측면은 올바른 가치에의 충실성이다. 리더십은 가치에 기초하며, 리더가 추구하는 일련의 가치체계에 따라 다른 형태로 나타난다.<sup>18)</sup> 그것은 리더가 추구하는 가치가 그의 태도와 행동 방향의 기초가 되기 때문이다. 따라서 리더는 개인이나 특정한 집단의 이익이 아닌 구성원의 공동선과 관련한 올바른 가치를 추구해야 한다. 이는 다른 말로 ‘가치에의 팔로워십’(followership)을 형성하는 것을 의미한다. 즉, 더 이상 자신이 중심이 되어 ‘나를 따라라’라고 요구하는 것이 아니라 올바른 가치에 대한 확신 속에서 자신이 먼저 가치에 헌신하는 것이다. 가치에 헌신한다는 것은 신뢰할만한 가치를 자신의 원칙으로 삼고, 이에 입각하여 판단하고 행동하는 것을 말한다.

이 두 가지 측면, ‘윤리덕목의 실천’과 ‘가치에의 팔로워십’은 리더에게 새로운 권위를 부여해 줌으로써 ‘학교 리더가 근본으로 삼아야 할 권위의 원천’에 대한 답을 제공해 준다. 기존의 많은 학교 행정가들이 권위의 원천으로 삼았던 위치(position), 전문지식, 심리학 기술, 인간관계 기술 등은 더 이상 중심이 되지 않고, 도덕이라는 새로운 원천에 입각한 권위가 생겨난다. 학교 리더의 ‘도덕적 권위’는 다양한 측면에서 긍정적인 효과를 가져다준다. 도덕적 권위는 학교 구성원들에게 신뢰를 불러일으켜 리더가 추구하는 가치와 비전에 더 큰 관심을 갖도록 이끌어 주고, 개인적인 관심을 넘어서서 가치 실현에 대한 책임감을 느끼게 해 준다. 나아가 학교 구성원들과 리더가 가치를 공유하게 되면 그들 사이에는 ‘우리’라는 연대의식이 생기게 되는데, 이 의식은 가치실현에 대한 의무감과 연

18) 위의 책, 287-288쪽.

결되어 과외 시간을 할애하면서까지 자신의 직무를 행하도록 이끌어준다. 요약하자면, 도덕적 권위의 가장 두드러진 점은 구성원들을 내재적으로 동기유발 시킨다는 데 있다. 즉, 학교 리더가 헌신하는 가치가 옳기 때문에 따른다는 도덕적인 동기유발을 가능하게 하여 그들 안에 ‘자기 동기화’(self-motivation)를 불러일으키는 원천으로 작용하게 된다.

이처럼 ‘리더의 본성’에 대한 질문에서 도덕적 리더십의 세 가지 원리가 나온다. ‘윤리 덕목’과 ‘가치에의 팔로워십’은 지각할 수 있는 원리들인데, 여기에서 드러나지는 않지만 가장 강력한 힘을 발휘하는 ‘도덕적 권위’의 원리가 나온다.

## 2. 목적과 비전 → 가치와 비전의 공유, 자기 동기화

두 번째 측면은 학교가 추구하는 목적이나 비전과 연관된다. ‘학교 구성원들이 공유하고 추구할만한 목적이나 비전은 어떤 토대위에 설정되어야 하는가?’ 목적을 달성하기 위해 공동체의 역량을 집결시키려 할 때, 우선시되어야 할 것은 추구하는 목적이나 비전을 공동체 구성원들과 공유하는 것이다. 공유 가능한 목적이나 비전의 설정에는 최소한 두 가지가 전제되어야 한다. 우선 구성원들의 기본적인 욕구와 원의가 충족되어야 한다. 구성원들은 그들의 기본적인 욕구가 충족되지 않으면 다른 가치에 관심을 갖기 어렵다. 개인의 기본적인 욕구에 대한 충족은 공동체의 가치를 인식, 공유하도록 이끄는 전제가 될 수 있다. 둘째는 공동체의 목적이나 비전이 구성원들이 기꺼이 수용하고 추구할만한 가치에 기초해야 한다. 이러한 가치는 개인적인 관심사나 이해관계를 떠나 모두가 받아들일만한 가치여야 하는데, 보편적이고 정신적이며 도덕적인 성격을 갖는 가치일수록 공유가능성이 높아진다.

이러한 전제는 구성원들에게 가치에 대한 인식과 관심을 불러일으킬 수는 있지만, 그러한 관심이 자동적으로 가치의 공유나 내면화로 이어지는 것은 아니다. 이에 도움이 되는 것은 목적을 설정하는 과정에 구성원들을 참여시키는 것인데, 이것이 ‘도덕적 리더가 핵심 가치와 비전을 구성원들과 공유’하는 대표적인 방식 중 하나이다. ‘목적설정’(purposing)은 계획(planning)과는 다르다. 목적설정이 구성원들의 가치와 신념에 영향을 미치는 사명, 비전, 규약 자체를 만들어 가는데 초점을 둔 것이라면, 계획은 그러한 목적에 도달하기 위한 목표나 전략을 수립하는 과정이라 할 수 있다.<sup>19)</sup> 목적설정은 목적을 명료화하는 과정에 구성원들을 참여시킴으로써 그들이 학교의 가치를 명확히 인식하고, 책임의식을 갖고 가치를 내면화하도록 이끄는 과정이라 할 수 있다. 목적설정을 통해 핵심가치가 구성원들 사이에 공유되고 내면화되면, 그것은 공동체의 규약(covenant) 역할을 하게 된다. 규약은 학교 구성원들의 깊은 동의에 기초한 가치체계로서 구성원들을 하나로 묶어 주며,

19) T. J. Sergiovanni, *Value-added Leadership*, p.58.

그들이 수행할 의사결정과 판단의 기준이 되고, 교육활동에 의미를 부여하며 용기를 불어 넣어주는 역할을 수행한다.<sup>20)</sup>

가치와 비전의 내면화와 공유는 앞에서 설명했던 ‘도덕적 권위’의 효과와 마찬가지로 팔로워들의 ‘자기 동기화’를 이끌어 내는 중요한 역할을 한다. 자기 동기화란 보상, 처벌, 인간관계 기술 등의 외적이고 심리적인 동기화 수단에 의존하는 것이 아니라 내면에서 우러나오는 소명에 응답하는 것을 의미한다. 구성원들의 자기 정체성과 소명에 대한 확고한 인식은 자기 동기화의 원천이 된다. 따라서 구성원의 정체성과 소명이 학교의 핵심 가치와 비전과의 연관성 속에서 정립되도록 이끌어준다면 구성원을 움직이는 강력한 동력기제가 될 수 있다. 이를 위해 리더는 구성원들도 학교 가치에의 팔로워십을 구축할 수 있도록 지속적으로 영감을 불어 넣고, 용기를 북돋아 주어야 한다. 동시에 리더는 자기 동기화를 이끌 수 있는 다양한 환경을 조성해야 하는데, 거기에는 문화, 구조, 규범 등이 포함될 수 있다. 이러한 환경으로 인해 소명에 대해 확신하게 되면, 구성원들은 소명에서 나오는 권위에 의해 도덕적으로 동기유발 될 수 있다. 그 결과 학교 구성원들은 더 이상 학교 리더의 팔로워가 아니라 자신의 소명에의 팔로워가 되는데, 이는 다른 말로 자신의 소명에서 나오는 가치를 스스로 추구해 나가는 리더가 되는 것을 의미한다.

이처럼 ‘목적과 비전’에 대한 질문에서 ‘가치와 비전의 공유’와 ‘자기 동기화’라는 도덕적 리더십의 두 가지 원리가 나온다.

### 3. 리더와 팔로워의 관계성 → 권한화, 협력문화, 신뢰관계

도덕적 리더십은 인간관계의 본성에 입각하여 ‘학교 리더와 팔로워의 바람직한 관계’에 대해 질문을 던진다. 많은 경영조직에서 이 관계는 위계구조로써 표현된다. 즉, 경영자는 상급자이고 직원은 하급자로서 표현된다. 그러나 경영조직과 다른 본성을 가진 학교에서는 다른 관계성이 요구된다. 그것은 학교가 이윤을 추구하는 단체가 아니며 이러한 관계성으로는 구성원들을 내면으로부터 동기화시키기 어렵기 때문이다. 학교에서 리더와 팔로워의 관계는 상하 위계가 아니라 존중과 신뢰를 기반으로 상호 의존적이고 협력적이어야 한다. 이러한 관계가 정착될 때, 팔로워들은 능동적인 행위자로 변화하게 된다.

학교에서 협력 ‘관계를 형성하기 위한 핵심 요건’의 하나는 ‘권한화’(empowerment)이다. 권한화는 학교에서 다양한 형태로 나타난다. 우선 가장 흔한 형태는 학교의 구조적 측면에서 나오는 ‘구조적 권한화’이다. 학교의 정책 결정시 교사들의 발언권을 높이고, 각 종 주요 의사결정에 참여시키는 것이 대표적인 예이다. 권한화는 그 외에도 다른 형태로도 나타나는데, 전문적, 도덕적, 실존적 권한화가 그것이다. ‘전문적 권한화’는 전문성과 능력

20) B. M. Koo, *op. cit.*, pp.55-56.

의 성장, ‘도덕적 권한화’는 자율성과 주인의식, ‘실존적 권한화’는 고유한 재능과 가능성을 가진 독창적인 사람으로 성장시키는 것과 연관된다.<sup>21)</sup> 이 네 가지 형태의 권한화는 모두 중요하며 통합될 때 큰 힘을 발휘하게 된다. 예를 들면, 통합된 권한화는 교사들이 교육 활동의 전문성과 학생들의 성장에 대해 도덕적 책임감을 갖도록 내적으로 동기화시켜준다. 이런 의미에서 볼 때 권한화는 팔로워들이 자신의 분야에서 충분한 권한과 책임을 갖고 자율적으로 결정하고 활동할 수 있도록 힘을 실어주어, 자신의 삶 전체에 대해 주인의식을 갖고 공동체의 삶에 민주적으로 참여하도록 도와주는 것을 말한다고 볼 수 있다. 권한화는 권한을 공유하는 공동체 안에서 형성되기 때문에 협력적이고 지원적인 공동체 문화 속에서 더 확고해 질 것 같다.<sup>22)</sup>

권한화의 정착과 ‘협력문화’ 구축은 밀접한 연관을 갖는다. 협력은 공동의 결과를 성취하기 위해 관련자들이 전략적으로 공동 작업을 선택하는 목적을 가진 관계성이라 할 수 있다.<sup>23)</sup> 나아가 협력은 두 사람 이상의 개인이 선택에 대한 책임을 의미 있게 공유하는 것이다.<sup>24)</sup> 협력은 일반적으로 상호존중과 신뢰, 목적과 비전의 공유, 공동 노력과 책임 등을 수반한다. 학교에서의 협력 문화는 동료관계 형성, 교수-학습 활동의 향상, 교사들의 능력 신장, 변화를 위한 노력에의 헌신, 학생의 성취도에 대한 교사 책무성 증가, 직무 만족도 증가, 신뢰 건설 등 긍정적인 효과를 가져와서 학교교육 향상에 방해가 되는 많은 문제들을 해결하도록 이끌어 준다.<sup>25)</sup> 협력문화에 기초하여 구성원들이 함께 계획하고 결정하고 일할 때 학교는 공동 책무에 기초한 동료 공동체가 될 수 있다. 이러한 공동체에서 협력은 기회나 선택의 문제가 아니라 하나의 도덕적 의무감으로 다가오기도 한다.

협력문화는 구성원 사이에 존재하는 깊은 ‘신뢰관계’를 바탕으로 이루어진다. 신뢰는 가치, 신념, 기대, 의무, 능력, 동료관계, 진실성 등 다양한 맥락 속에서 포착될 수 있는 복잡하고도 미묘한 문제이다. 따라서 공동체 구성원들 사이에 깊은 신뢰관계를 형성하기 위해서는 관계성의 도덕적 측면을 고려할 필요가 있다. 브릭과 슈나이더(Bryk & Schneider)는 학교교육에 적합한 신뢰의 형태를 ‘관계적 신뢰’(relational trust)라 하여 다른 형태의 신뢰, 예를 들면, 근본주의자들의 종립학교 같은 특별한 기관의 도덕적 권위에 대한 맹목적인 신념에 기초한 기관신뢰(organic trust)나 도구나 물질의 사회적 교환에 근거한 계약신뢰(contractual trust)와 구별하였다.<sup>26)</sup> 관계적 신뢰는 일련의 구별되는 역할 관계에 강

21) R. J. Starratt, *Centering Educational Administration, Cultivating Meaning, Community, Responsibility* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2003), pp.184-185.

22) *Ibid.*, p.191.

23) H. Rubin, *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships in Communities and Schools* (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2002), p.17.

24) R. Martin, *The Responsibility Virus: How Control Freaks, Shrinking Violets -and the Rest of us-can Harness the Power of True Partnership* (New York: Basic Books, 2002), p.66.

25) P. M. Short, J. T. Greer, & W. Melvin, “Creating empowered Schools: Lessons in Change”, *Journal of Educational Administration*, 32, 1994, pp.38-52.

조점을 둔다. 이 역할 관계를 통해 각 구성원은 자신의 역할에 따른 의무와 기대를 갖는데, 동료의 행동이 이 기대와 양립하지 않으면 관계적 신뢰는 경감한다. 게다가 이 기대는 단지 옳은 것을 하는 것뿐 아니라 올바른 방법으로 하는 것까지 포함한다.<sup>27)</sup> 그렇지 않으면, 비록 원하던 결과를 얻는다 해도 신뢰는 커지지 않는다. 또한 누구도 절대적인 힘을 행사할 수 없고, 모든 구성원은 서로에게 의존적으로 남기 때문에 구성원 각자가 가진 힘을 존중하고 인정하는 것이 중요한데, 이것이 신뢰의 본성에 영향을 미친다고 본다. 관계적 신뢰는 개인적·문화적 신념, 관찰되는 행동, 그리고 행동의 의도에 대한 판단에 기초한다.

이상과 같이 ‘리더와 팔로워의 관계의 본성’에 대한 질문은 ‘권한화’, ‘협력문화’, ‘신뢰관계’라는 세 가지 원리를 이끌어낸다.

#### 4. 리더십 환경 → 공동체 형성

위에서 설명한 도덕적 리더십 원리들의 구현은 리더와 팔로워를 둘러싼 환경과 밀접한 연관을 맺고 있다. 학교 환경에는 구조적 측면과 문화적 측면이 있는데, 이 두 측면은 리더가 학교를 ‘조직’과 ‘공동체’의 두 가지 은유적 표현 중 어디에 중심을 두고 바라보느냐에 따라 달라진다. ‘조직’적인 관점에서 바라볼 때, 학교는 수직적 상하 구조, 규칙, 효율성, 이윤추구, 형식적 관계로 대표되는 문화를 가질 확률이 높다. 반면 ‘공동체’적인 시각에서 바라볼 때, 학교는 수평적 협력 구조, 규약, 친밀성, 가치공유, 비형식적 관계로 드러나는 문화를 형성할 가능성이 높다. 학교는 조직이나 공동체의 특성을 모두 갖고 있지만, 학교 리더가 어떤 관점을 중심으로 바라보느냐에 따라 학교의 구조적·문화적 환경은 크게 달라질 수 있다. 도덕적 리더십은 공동체로서의 학교를 지향한다. 공동체는 자연적 원의와 일련의 공유하는 가치로 함께 묶여진 개인들의 집합으로 간단히 정의할 수 있는데, 이러한 정의는 도덕적 리더십의 본성에 더 가깝기 때문이다.

공동체로서의 학교는 강한 문화를 내포하는데, 이는 구성원들의 가치, 태도, 행동에 의미 있는 영향을 준다. 앞에서 살펴본 도덕적 리더십의 원리들이 학교 안에 정착되면 그것은 문화적 변화로 나타나게 되는데, 그 중 핵심적인 것들로는 헌신, 보살핌, 동료관계, 협력, 신뢰와 존중 문화 등이 있다. 이러한 공동체 문화에 기초하여 학교는 차츰 ‘교사들의 전문성과 학습에 초점을 맞춘 공동체’를 형성해 나가게 되는데, 이 공동체 형성은 도덕적 리더십의 원리라기보다는 앞서 살펴본 원리들이 지향하는 결과라 할 수 있다.

이처럼 리더십의 네 가지 본질적 구성요소에 대한 탐구는 도덕적 리더십의 여덟 가지

26) A. S. Bryk, & B. Schneider, *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement* (New York: Russel Sage Foundation, 2002), pp.16-19.

27) *Ibid.*, p.21.

원리(팔로워십, 윤리덕목, 도덕적 권위, 가치와 비전의 공유, 자기 동기화, 권한화, 협력문화, 신뢰관계)와 하나의 지향점(전문적 학습 공동체 형성)을 발견하도록 이끌어 준다.

## IV. 사례연구

이 부분은 선행연구 고찰을 통해 밝혀낸 도덕적 리더십의 원리가 학교교육 향상을 이루는 과정에서 어떻게 실천되었는지를 살펴보는 사례연구(case study)이다. 여기서 제시하는 가톨릭 고등학교 두 곳의 사례는 필자의 박사학위 논문 사례연구에서 인용하였다.<sup>28)</sup>

### 1. 연구 방법

2009년 기준 한국의 가톨릭 학교는 유치원 218개교, 초등학교 6개교, 중학교 28개교, 고등학교 38개교, 대학교 11개교이다.<sup>29)</sup> 이 중 필자는 학교교육 향상을 이룬 고등학교 두 곳을 선정하여 박사학위 논문을 위한 사례연구를 진행하였다. 사례의 선정 기준은 크게 두 가지였다.<sup>30)</sup> 하나는 외적인 기준으로, 여기에는 인문계 고등학교로서 교육부나 시도교육청으로부터 우수학교로 인정받아 수상한 경력, 신문 등에 잘 알려진 학교의 명성, 연구 시기 이전 5년간 대학합격을 평균 98%이상 등이 포함되었다. 두 번째는 내적인 기준으로 좋은 학교, 효과적인 학교, 성공적인 학교 등을 연구한 학자들이 공통적으로 제시하는 특징들 중 일곱 가지(학생 중심성; 목적의 공유와 명확한 전달; 구성원들의 만족도; 긍정적인 학교 분위기; 리더십의 공유; 동료공동체 문화; 학부모와 지역사회의 참여)를 만족시키는 것이었다. 이러한 내·외적 기준을 적용하여 두 곳의 가톨릭 고등학교를 선정하였는데, 그곳은 논산대건고등학교(이하 대건고)와 복자여자고등학교(이하 복자여고)였다.

2006년 4-6월까지 진행된 두 고등학교에 대한 자료는 네 가지 방법으로 수집되었다. 첫째는 개인 심층 인터뷰였는데, 인터뷰는 학교별로 학교를 대표하는 구성원 25명(교장 1명, 교감 1명, 교사 13명, 행정직원 1명, 학생 4명, 학부모 3명, 지역사회 인사 2명)을 대상으로 약 60~120분간 이루어졌다. 인터뷰를 통해 파악하고자 했던 핵심은 두 가지였다. 하나는 인터뷰 당시 학교에 도덕적 리더십의 원리들이 실천되고 있는 가였고, 다른 하나는 학교가 성공적으로 변해가는 과정에서 교장들이 도덕적 리더십을 발휘했는지, 발휘했다면 어떤 과정을 통해 어떤 역할을 했는지 알아보기 위한 것이었다. 인터뷰 자료분석은

28) B. M. Koo, *op. cit.*, pp.105-372.

29) 한국천주교중앙협의회, 『한국 천주교회 통계 2009』 [전자책], 한국중앙협의회 웹사이트(2011.1.13 내려받음): [http://www.albummania.co.kr/gallery/view.asp?seq=100213&path=0906\\_17121622](http://www.albummania.co.kr/gallery/view.asp?seq=100213&path=0906_17121622), 37-40쪽.

30) B. M. Koo, *op. cit.*, pp.115-118.

객관성을 확보하기 위해 질적 연구 도구인 QSR NVivo7 프로그램을 활용하였다. 두 번째 자료수집 방법은 관찰이었는데, 관찰의 주된 목적은 인터뷰의 내용을 신뢰할 수 있는지를 검증하고, 학교의 구조적 시스템과 문화를 파악하기 위한 것이었다. 이를 위해 필자는 학교의 다양한 회의와 공식적·비공식적 모임에 참석하였고, 학생 및 교직원과 자유로운 대화를 나누었다. 세 번째는 문헌수집 및 분석으로, 두 학교가 추구하는 가치와 교육이념 등을 파악하고, 학교 변화의 역사가 인터뷰 내용과 일치하는지를 알아보기 위한 목적이었다. 이를 위해 필자는 학교 내·외의 가능한 모든 문서를 수집·분석했다. 네 번째 자료는 설문지를 통한 학교의 전문적 학습 공동체성 측정으로 대상은 교장과 교감을 포함한 모든 교사들이었다. 설문조사의 목적은 두 학교가 학교교육을 향상시키는 의미 있는 모델인 전문적 학습 공동체를 형성하였는지를 알아보기 위한 것이었다.

이 중 대건고 사례의 경우, 수집된 네 가지 자료 중에서 인터뷰에 기반을 둔 학교의 변화과정과 전문적 학습 공동체성 측정 결과는 다른 논문에서 소개할 기회가 있었다.<sup>31)</sup> 따라서 본 연구에서는 두 학교의 변화과정을 간단히 기술한 후, 변화과정에서 보여준 ‘교장의 리더십 역할’에 초점을 맞춰 살펴보고자 하겠다.

## 2. 가톨릭 학교교육 향상 과정에서 도덕적 리더십의 역할

두 학교의 변화 과정은 비슷한 점을 많이 갖고 있다. 우선 변화시기와 기간이 비슷했다. 두 학교 모두 1992년에 변화를 시작했고, 정착까지는 약 8년 정도의 기간을 필요로 했다. 두 학교의 변화과정도 비슷했다. 변화과정을 4단계로 구분해 볼 수 있는데, 우선 1단계에서 두 학교 모두 학교개혁을 위한 필요에 ‘구성원들의 공감과 동의’를 불러일으키는 것으로 변화를 시작했다. 2단계는 추구할만한 ‘학교의 새로운 가치와 비전을 개발·공유’하는 단계였다. 3단계는 가치와 비전의 공유를 바탕으로 ‘구조적·문화적 변화’를 이루었던 단계였다. 4단계는 ‘새로운 교사들을 변화된 학교 문화에 통합’시키는 단계였다.

변화의 시작에서부터 정착에 이르기까지 두 학교 교장들의 리더십은 매우 중요한 역할을 수행했다. 교장들은 전혀 다른 리더십 스타일을 갖고 있었지만, 리더십을 행사하는 과정에서 공통적인 특징을 보였는데, 이 특징들에는 도덕적 리더십의 원리들이 그대로 담겨 있었다. 각 단계에 따른 두 학교 교장의 도덕적 리더십 원리 구현은 다음과 같다.<sup>32)</sup>

우선 1단계 ‘개혁에의 공감과 동의’와 2단계 ‘가치의 개발과 공유’ 단계에서 두 학교 교장들은 강력한 카리스마를 발휘했다. 교장들은 학교개혁의 초기에 주도권을 갖고 개혁을 이끄는 역할을 했다. 그들은 학교 개혁의 필요성을 절감하고 그것이 옳다고 확신했다. 대건고 교장은 두 가지 중요한 사건을 변화의 시작을 위한 방법으로 활용했다. 하나는 학

31) 구본만, 『「가톨릭 학교에 관한 지침」에 나타난 가톨릭 학교 사명의 실천적 구현』, 199-202쪽.

32) B. M. Koo, *op. cit.*, pp.353-366.

교 이전이었고, 다른 하나는 학교 역사 편집이었다. 교장은 전자를 통해 개혁에 대한 필요성을, 후자를 통해서도 학교의 새로운 가치와 비전을 개발하고자 했다. 즉, 대건고 교장은 1, 2단계를 동시에 추진하였는데, 이 과정에서 새로운 가치(인성과 지성의 통합교육)에 대한 팔로워십을 확고하게 보여주었고, 이는 교사들에게 카리스마적 리더십으로 다가갔다.

복자여고의 경우, 개혁의 시작은 강제 보충 수업 폐지와 토요일 책가방 없는 날의 설정이었다. 당시 많은 교사들의 반대에도 불구하고 교장은 단독으로 중대한 결정을 내려 학교개혁을 위한 분위기를 조성하였다. 4년이라는 긴 시간 동안 두 명의 교장은 옳다고 확신한 이 두 사건을 통해 학교 변화에 대한 공감대를 이끌어 내기 위해 노력하였다. 노력의 결실로 일부교사들 사이에 공감대가 형성되었을 때, 교장은 한편으로는 학교의 새로운 핵심 가치와 비전을 개발하도록 동의하는 교사들을 독려하였고, 다른 한편으로는 학부모와 그 때까지 동의하지 않고 있던 교사들을 설득하여 동의를 이끌어 내려고 노력하였다. 이처럼 변화에 대한 확신과 변혁의 기치로 내걸은 핵심 가치에 대한 팔로워십은 구성원들이 변화에 대한 관심을 갖도록 이끌었다.

두 학교의 교장들은 한편으로는 핵심가치의 전달과 구성원의 설득을 위해 노력하면서 다른 한편으로는 변화를 위해 구성원들이 전제조건으로 내세운 것들(교사 수 증원, 구조적 협력 시간 등)을 적극 지원해주었다. 또한 본인이 가치에 충실하며 변화에 헌신하는 모습을 보임으로써 본모기를 보여주었다. 이 세 가지, 즉 ‘가치에 대한 확신과 충실성’, ‘구성원들의 기본 필요를 채워줌’, ‘변화에의 헌신’은 인터뷰 동안 구성원들이 카리스마라고 표현했던 ‘도덕적 권위’를 교장들에게 부여하였고, 이 권위는 구성원들이 가치에 대한 관심을 갖도록 영감을 불어넣어 주었다.

개혁에 대한 동의와 가치와 비전의 공유가 가능해졌을 때, 두 학교 모두 ‘구조적·문화적 변화’를 이루기 위해 노력했다. 3단계 과정은 두 학교에서 모두 공통적으로 이루어졌지만, 교장들의 리더십 스타일에 따라 다른 방식으로 진행되었다. 변화를 시작부터 주도했던 대건고 교장은 구조적·문화적 변화도 주도해 나갔다. 교장은 우선 일련의 체계적인 구조적 변화를 시작했다. 그 중에는 권한화, 협의적 의사결정 과정, 공동 연구와 구조적 협력, 학력 수행에 대한 새로운 접근법, 학생 중심 교육시스템, 지속적 교사 연수와 전문성 개발 등이 있었다. 변화에 대한 아이디어는 교장에게서 유래한 경우가 많았지만, 누구든지 아이디어를 낼 수 있었고, 핵심가치와 비전에 일치한다고 판단되면 실행되었다. 교장은 한편으로는 교사들을 권한화하고 지지해 주고, 다른 한편으로는 개혁과정을 면밀히 확인하면서 학교개혁을 주도했다. 구조적 변화는 점진적으로 학교문화에 영향을 주어 학교 안에 협력, 보살핌, 신뢰 등의 공동체 문화가 형성되어갔다. 더 나아가 구조적·문화적 변화는 교사들이 리더십을 훈련할 수 있는 기회를 주어, 교사 리더십을 향상시킬 수 있는 중요한 효과를 가져왔다. 이러한 구조적·문화적 변화가 가능했던 것은 교장이 늘

개혁의 중심에 있었지만, 구조적 변화의 핵심인 교사들의 권한화와 협력문화를 지지해 주었기 때문이었던 것으로 보인다.

복자여고 역시 구조적 변화를 이루어나갔는데, 대건고와 비슷하게 권한화, 협의적 의사결정 과정, 공동 학습 및 연구, 학년 책임 교육시스템, 교사연수와 전문성 개발 등이 그것이었다. 이 과정에서 대건고와의 차이점은 교장이 아닌 위임을 받은 개혁주도 교사그룹이 변화를 주도했다는 점이었다. 교장은 이 그룹을 전폭적으로 지지해 주었고, 따라서 그들은 비전 개발에서부터 실행까지 자율적으로 주도해 나갈 수 있었다. 이러한 교사 중심 변혁은 강한 문화 형성에도 크게 기여하여 교사들 사이의 동료관계와 교사-학생 사이의 사제관계에서 매우 친밀한 문화를 건설할 수 있었다.

두 학교의 구조적·문화적 변화과정에서 교장들의 리더십 스타일은 전혀 달랐지만, 그들이 공통적으로 추구했던 핵심은 두 가지였다. 하나는 교사들을 ‘권한화’하는 것이었고, 다른 하나는 ‘구조적·문화적 협력’이 확고해질 수 있도록 용기를 북돋아 주는 것이었다. 교장들은 이 두 가지 핵심변화를 이끌어 낼 수 있는 프로그램들은 무엇이든지 적극 지지해 주었다. 그 결과 두 고등학교는 책임을 의미 있게 공유하고 서로를 동료로 수용하는 공동체로 나아갔다.

두 학교 교장이 1,2,3단계 변화 과정에서 가장 중요하게 생각한 것은 ‘신뢰 회복 및 구축’이었다. 구성원들 사이의 깊은 신뢰 없이 학교개혁은 불가능하기 때문이다. 따라서 교장들은 변화의 초기 단계에서부터 신뢰를 회복, 구축하기 위해 많은 시간과 노력을 할애했다. 두 학교 구성원들 사이에 강한 신뢰가 구축되기까지는 5년 이상이 걸렸다. 우선 대건고 교장은 신뢰를 건설하고 강화하기 위해 다양한 방법을 활용하였는데, 그 중에서 그가 자주 활용했던 방법은 지속적인 내부 교사연수였다. 이 연수는 학기 중에도 있었지만, 주로 방학을 활용했다. 2~3일 정도의 연수를 통해 가치와 비전을 명확히 전달했고, 교사들의 필요와 원의를 들었으며 새로운 방향을 함께 모색해 나갔다. 함께 시간을 보내고 공동으로 연구하면서 교사들은 서로에 대한 신뢰를 구축해 나갔다.

한편 복자여고 교장은 두 가지 방법을 활용했는데, 하나는 교사연수에 대한 적극적 지원과 다른 하나는 새로운 프로그램을 교사들이 주도하도록 기회를 제공한 것이었다. 이를 통해 교사들은 교장이 교사들을 신뢰하고 있음을 확인하였고, 함께 프로그램을 연구하면서 교사들 사이에도 신뢰가 강화되었다. 신뢰 회복과 강화는 다양한 변화에 기여했는데, 우선 학교 구성원들이 학교의 새로운 가치와 비전을 공유하도록 돕고 공동체 의식을 함양하도록 이끌었다. 또한 구성원들의 의사소통과 협력을 키우는데 기여하였고, 더 나아가 긍정적인 학교 문화와 분위기를 조성하는데 기여했다. 이를 통해 직·간접적으로 학교교육의 질적 향상과 학생들의 학업수행 능력 향상이 이루어졌다.

4단계는 1, 2, 3단계를 통해 학교의 변화가 정착된 후 들어오게 된 새로운 교사들이 학교에 사회화되도록 도와주는 단계인데, 이 단계에서도 교장들의 리더십 역할은 중요했다.

교장들은 학교의 가치와 비전을 직·간접적으로 전달했고, 다양한 상징을 활용하여 교사들을 돌보고 있음을 보여주었으며, 신입교사교육을 실시(대건고)/지원(복자여고)했고, 전문성 개발에 힘쓰도록 용기를 북돋아 주었다. 다시 말하면, 위의 1, 2, 3단계의 핵심적인 내용들을 새로운 교사들에게 상징적으로 전달함으로써 그들이 자연스럽게 공동체의 일원으로 자리 잡을 수 있도록 도왔다.

이상에서 볼 수 있는 것처럼, 두 곳의 가톨릭 고등학교 교장들이 학교교육을 향상시키는 과정에서 발휘한 리더십은 도덕적 리더십의 원리들을 실현하는 과정이었다. 1단계에서 교장들은 올바른 동기에서 올바른 가치에 대한 확고한 ‘팔로워십’을 보여주었고, 자신들이 먼저 책임감을 갖고 헌신하는 ‘윤리적 모범’을 보여주며, ‘인격적인 존중과 신뢰’ 속에서 구성원들에게 관심을 갖고 그들이 일할 수 있는 기본적인 여건 조성에 힘쓰으로써 ‘도덕적 권위’를 구축해 나갔다. 이는 2단계에서 구성원들이 학교의 새로운 ‘가치와 비전을 인식하고 공유’하는 기틀을 마련했다. 이러한 공유를 통해 구성원들은 학교의 가치를 자신의 교육적 가치로 따르게 되었고, 그러한 가치를 추구해야 한다는 도덕적 의무감에서 자신의 직무를 수행하는 ‘자기 동기화’를 형성해 나갔다. 3단계의 학교 구조와 문화의 변화에서 교장들은 두 가지에 역점을 두었는데, 그것은 ‘권한화’와 ‘협력문화’로서 교장과 학교 구성원들 사이에 보이는 관계의 형태, 학교를 운영해 나가는 방식을 결정지었다. 이 모든 과정에서 ‘신뢰회복과 강화’는 교장들의 주된 관심사였고, 구조적·문화적 변화는 ‘자기 동기화’를 강화시키는 역할을 하였다. 팔로워십, 윤리적 모범(헌신), 신뢰관계, 도덕적 권위, 가치와 비전의 공유, 권한화, 협력문화, 자기 동기화 등 도덕적 리더십의 여덟 가지 원리들은 상호 영향을 통해 두 학교에서 8년 이상의 기간 동안 점진적으로 정착해 왔는데, 그 결과 전문적 학습 공동체 문화를 형성하도록 이끌어주어 학교교육 향상에 기여하였다.

## V. 학교교육 향상을 위한 도덕적 리더십의 실현과정

지금까지 살펴본 도덕적 리더십의 여덟 가지 원리들과 가톨릭 학교교육의 향상과정에서 원리들이 실천되었던 사례를 통해 다음과 같은 두 가지 결론을 도출할 수 있다. 첫째는 도덕적 리더십 원리들이 학교교육을 향상시키는 중요한 역할을 수행한다는 것이다. 둘째는 이 원리들이 한꺼번에 적용되는 것이 아니라 일련의 과정을 통해서 실천된다는 점이다. 특히, 이 두 번째 발견은 도덕적 리더십을 통해 학교교육을 향상시키기를 원하는 교장들에게 도움을 줄 수 있기에 그 실현과정을 정리할 필요가 있다. 학문분야의 고찰과 두 학교의 사례를 기반으로 할 때, 도덕적 리더십의 실현과정은 시작-실현-정착의 세 단계로 구성된다(〈표 1〉 참조). 이 단계들은 명확하게 구별되거나 한 단계가 완성된 이후

에 다음 단계로 발전하는 것은 아니며, 각 단계의 원리들을 통합적·지속적으로 실천할 때 다음 단계의 원리 실현에 큰 힘을 발휘할 것 같다. 어떤 원리들, 예를 들면 ‘신뢰관계’와 ‘자기 동기화’는 모든 단계에 걸쳐 강화되는 방식으로 실현된다.

시작단계는 ‘학교 리더가 변화의 기틀을 마련하는 단계’이다. 이 단계에서 학교 리더는 네 가지의 원리를 실천함으로써 학교향상을 위한 변화의 토대를 구축하기 위해 노력해야 한다. 우선 학교 리더는 학교가 추구할만한 올바른 가치를 (교사들과 함께) 선정하고, 그 가치에 대한 팔로워십을 구축해야 한다. 팔로워십을 구축한다는 의미는 핵심가치를 학교 개혁의 원칙으로 삼고 이에 헌신하는 것을 의미한다. 리더는 헌신을 통해 핵심가치가 자신의 판단과 행동의 기준으로 작용하고 있음을 상징적으로 보여주고, 동시에 가능한 한 자주, 명확한 방식으로 구성원들에게 전달함으로써 구성원들의 관심을 이끌어 내야 한다. 이와 더불어 구성원들의 욕구, 필요, 원의에 관심을 갖고, 그들을 존중하며 인격적인 관계를 구축하도록 노력해야 한다. 또한 도덕적 존재로서 진실성, 책임감, 배려, 편안함, 언행 일치 등의 중요한 관계윤리 덕목을 함양·실천하고, 양방향 의사소통 구조와 정보의 공유, 지원적 환경을 구성해 나가야 한다. 학교 리더의 이러한 모습은 구성원들에게 본보기의 역할과 신뢰를 회복·증대시키는 역할을 하게 된다. 팔로워십(헌신), 윤리덕목 실천, 신뢰관계(윤리에 기초한 관계) 구축의 세 가지 원리 실천의 핵심 결과는 교장의 도덕적 권위를 형성해 준다는 데 있다. 이 권위는 학교 구성원들로 하여금 학교향상을 위한 변화에 대해 동의하도록 이끌어 주고, 학교 가치의 공유를 촉진시키며, 교장의 리더십을 따르도록 이끌어 주는 역할을 할 수 있다.

실현단계는 ‘학교향상을 위한 본격적인 변화를 실천하는 단계’로, 세 가지 원리를 구현하는 단계이다. 이 단계는 두 개의 하위단계로 구성되는데, 우선 실현 1단계는 시작단계에서 보여준 가치에의 팔로워십에 구성원들도 참여하도록 초대하는 단계이다. 이 단계에서 학교 리더는 도덕적 권위를 바탕으로 말과 행동을 통해 지속적이고 명확한 방식으로 핵심가치를 전달함으로써 구성원들에게 영감(inspiration)을 불어 넣어야 한다. 또한 목적 설정 과정에 가능한 한 많은 구성원을 참여시켜야 한다. ‘영감’과 ‘참여’는 구성원들이 가치에 대한 팔로워십을 형성하도록 이끄는 키워드이다. 구성원들의 팔로워십 형성은 학교의 핵심가치와 비전의 공유를 이끌어내는데, 이는 구성원들을 하나로 묶어줄 뿐 아니라 그들의 의사결정과 판단, 행동규범, 교육활동, 동기화 등에 영향을 주게 된다.

학교 구성원들의 팔로워십 형성은 실현 2단계의 두 가지 원리들을 가능하도록 이끌어 주는데, 그것은 학교교육의 구조적·문화적 변화를 의미하는 ‘권한화’와 ‘협력문화’이다. 이 과정에서 교장은 다양한 형태의 권한화 시도를 구조적 시스템으로 구축할 필요가 있다. 여기에는 양방향 의사소통 구조, 참여적 의사결정 구조, 자신의 분야에서의 자율권과 책임부여 등이 포함된다. 이러한 리더십의 공유는 교사 리더십을 확장시키는 기회를 제공해주는 데, 학급운영의 자율화, 공동연구, 팀학습, 전문성 개발 등도 교사 리더십 확장에 도움을 줄

수 있다. 권한화와 교사리더십은 교사들의 공동책임감과 자율성을 향상시켜 주인의식을 이끌어 내며 학교향상과 학생들의 학습능력 향상을 위해 헌신하도록 동기화시켜준다.

이 단계에서 교장은 권한화가 협력문화로 이어질 수 있도록 면밀한 관심을 기울여야 한다. 즉, 교사들의 권한화는 그 자체가 목적이 아니라 구성원들의 긴밀한 협력 없이는 구현되기 어려운 핵심가치를 구현하기 위한 중요한 방법으로, 협력의 효과를 극대화하는 요소임을 인식하도록 이끌어 주어야 한다. 따라서 권한화는 협력시스템의 구조화와 함께 정착되도록 노력해야 한다. 권한화와 협력시스템이 정착될수록 이는 문화로써 자리 잡게 된다. 협력문화는 학교를 학습 공동체로 변화시켜 서로를 동료로서 바라보게 만들어주어 신뢰와 존중, 아이디어와 정보의 공유, 교수-학습 활동 향상 등에 중요한 역할을 하게 된다.

마지막 정착단계는 ‘학교향상을 위한 변화가 자동화되는 단계’이다. 이 단계의 핵심은 시작-실현단계에서 꾸준히 구축되었던 ‘도덕적 동기화’라고도 부를 수 있는 ‘자기 동기화’의 정착이다. 학교 구성원의 자기 동기화는 다양한 형태의 통합으로 형성되는데, 원천이 많으면 많을수록 더 강력한 동기화가 이루어진다. 대표적인 동기화 요인으로는 가치 중심의 공동체 규약, 권한화, 협력문화, 동료의식, 구성원 사이의 친밀성 등이 있다. 이러한 요인들은 핵심가치를 실현하는 과정에서 형성된 요인으로 모두 핵심가치에로 정향되어 있다. 핵심가치 자체는 가장 강력한 동기화 요인으로, 핵심가치에 대한 팔로워십(헌신)이 강할수록 가치 자체에서 나오는 도덕적 권위는 구성원들을 도덕적으로 동기 유발시켜 자발적으로 이 가치를 추구하도록 이끈다. 가치에의 강한 팔로워십과 그 결과인 도덕적 동기화는 자신의 분야에서 리더십을 갖도록 이끌어 준다. 즉, 이 단계에서 구성원들의 가치에의 팔로워십은 교육활동뿐 아니라 자신의 삶에서 리더십으로 변화하게 된다. 이러한 변화를 통해 구성원들은 전문성을 바탕으로 같은 가치를 추구하고 서로를 동료로서 존중·신뢰하며 학생들의 학습 향상을 위해 협력하고 학교를 공동으로 이끌어가는 전문적 학습 공동체를 형성하게 된다.

〈표 1〉 학교교육 향상을 위한 교장의 도덕적 리더십 실천과정과 역할

| 단계 | 원리           | 실천                                                                                                                                       | 학교교육 향상을 위한 역할                                                                                                       |
|----|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 시작 | 가치에의 팔로워십 구축 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 올바른 가치 선정 및 핵심 가치의 원칙화 가치에의 팔로워십(헌신) 구축</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구성원들의 관심을 이끌어냄</li> <li>■ 교장의 판단과 행동규범의 기준</li> <li>■ 도덕적 권위의 원천</li> </ul> |
|    | 윤리덕목 실천      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구성원의 욕구, 필요, 원의에의 관심</li> <li>■ 관계윤리덕목 실천을 통한 리더의 모범: 헌신, 책임감, 보살핌, 진실성, 언행일치, 편안함 등</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구성원의 본보기 역할</li> <li>■ 구성원의 신뢰 증대</li> <li>■ 도덕적 권위의 원천</li> </ul>          |

|    |              |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                         |
|----|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 시작 | 신뢰관계 구축      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 윤리에 기초한 관계 형성: 존중, 정의, 배려, 진실성 등</li> <li>■ 신뢰를 구축하는 다양한 상징 활용</li> <li>■ 양방향 의사소통 구조 확립</li> <li>■ 정보의 공유</li> <li>■ 지원적 환경 구성</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 시작단계에서부터 정착단계까지 지속적으로 다른 원리들의 실현을 가능하게 하고 강화시킴</li> <li>■ 구성원 사이의 신뢰 회복 및 강화</li> </ul>                                                                        |
|    | 도덕적 권위 형성    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 올바른 가치에 대한 강한 확신 및 헌신</li> <li>■ 리더의 개인적 도덕성</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 학교 구성원들에게 가치에 대한 영감을 불어 넣음</li> <li>■ 학교의 변화에 대한 동의 이끌어냄</li> <li>■ 핵심가치에 대한 공유를 이끌어냄</li> <li>■ 교장의 리더십을 따르도록 이끌어줌</li> </ul>                                 |
| 실현 | 가치와 비전의 공유   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 가치와 비전에 대한 명확하고 지속적인 전달을 통해 영감을 불어 넣어줌</li> <li>■ 목적설정 과정에 구성원을 참여시킴</li> <li>■ 핵심가치에 대한 구성원의 팔로워십 구축</li> <li>■ 공동체의 규약 수준으로 발전시킴</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 의사결정과 판단의 기준</li> <li>■ 행동규범에 영향을 줌</li> <li>■ 교육활동에 의미부여</li> <li>■ 구성원의 자기 동기화</li> <li>■ 구성원들을 하나로 묶어줌</li> </ul>                                           |
|    | 권한화 (리더십 공유) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 다양한 형태의 권한화 시스템 구축: 양방향·참여적 의사결정 구조 확립, 자율권과 책임 부여</li> <li>■ 교사 리더십 확장의 기회 제공: 학급운영, 공동연구, 팀활동, 전문성 개발</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 공동책임감과 자율성 향상</li> <li>■ 주인의식 함양</li> <li>■ 교수활동의 전문성 향상</li> <li>■ 학생들의 학습수행능력 및 학교향상에의 헌신을 이끌어냄</li> </ul>                                                   |
|    | 협력문화 구축      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구조적·자율적 공동연구 지원</li> <li>■ 협력 시스템의 구조화: 학습에 초점을 맞춘 다양한 학습공동체 형성</li> <li>■ 내·외부 교사연수 진행</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 동료관계 형성</li> <li>■ 상호 신뢰와 존중의 문화 구축</li> <li>■ 아이디어와 정보의 공유</li> <li>■ 교수-학습 활동 향상</li> <li>■ 교사들의 능력 신장</li> <li>■ 학생들의 학습 향상</li> <li>■ 헌신을 이끌어 냄</li> </ul> |
| 정착 | 자기 동기화 정착    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 지속적으로 영감을 불어넣어 구성원들의 정체성 및 소명의식 확립</li> <li>■ 다양한 동기화 요인 구축: 공동체 규범, 협동문화, 권한화, 동료의식, 교사와 학생 사이의 친밀한 관계</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 가치 자체에서 나오는 도덕적 권위에 따른 도덕적 동기화 형성</li> <li>■ 교육활동에 의미부여, 헌신 이끌어냄</li> <li>■ 구성원들의 가치에의 팔로워십이 교육활동과 자신의 삶에서의 리더십으로 변화됨</li> </ul>                               |
|    | 전문적 학습공동체형성  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 전문적 학습 공동체 문화구축: 가치관 공유, 권한화, 협력, 신뢰관계 등</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 도덕적 리더십 원리들을 강화시킴</li> <li>■ 학교교육 향상을 위한 자동적인 참여</li> <li>■ 새로운 비전에 대한 관심 확대</li> </ul>                                                                        |

## VI. 결 론

본 연구는 학교교육 향상을 위한 도덕적 리더십의 역할과 실현과정을 밝혀내는 데 목적이 있었다.

본 연구는 세 부분으로 구성되었다. 첫째는 연구의 이론적 개념 틀로써 학문분야의 고찰을 통해 도덕적 리더십의 원리를 밝혀내는 것이었다. 그 결과 도덕적 리더십의 여덟 가지 원리(팔로워십, 윤리덕목, 도덕적 권위, 가치와 비전의 공유, 자기 동기화, 권한화, 협력문화, 신뢰관계)와 하나의 지향점(전문적 학습 공동체)을 밝혀낼 수 있었다. 둘째는 사례연구로, 여덟 가지 원리가 학교교육 향상 과정에서 교장의 리더십 활동 속에 구현되었는지를 확인하는 것이었다. 연구 결과 두 곳의 가톨릭 고등학교 교장들은 리더십 스타일이 달랐음에도 여덟 가지 원리들을 실천하였고, 그로 인해 학교교육의 향상을 이끌 수 있었음을 확인하였다. 셋째는 학교교육 향상을 위한 도덕적 리더십의 실현과정을 제시하는 것이었다. 문헌고찰과 사례연구의 결과를 기반으로 밝혀낸 도덕적 리더십의 실현과정은 다음과 같이 세 단계로 구성된다: 시작단계(리더의 팔로워십(헌신) / 윤리덕목 실천 / 신뢰관계 구축 / 도덕적 권위 형성) → 실현 1단계(구성원의 팔로워십 구축 / 가치와 비전의 공유) → 실현 2단계(권한화 / 협동문화 구축) → 정착단계(자기 동기화 정착 / 전문적 학습 공동체 형성).

본 연구에서 제시한 도덕적 리더십의 실현과정은 가톨릭 학교 두 곳을 대상으로 얻은 결과이다. 따라서 이 과정이 보편적 타당성을 얻기 위해서는 비슷한 상황 속에 있는 더 많은 학교들뿐 아니라 다른 상황 속에 있는 학교들도 대상으로 연구할 필요가 있다. 도덕적 리더십에 관한 후속 연구들이 많이 나와서 더 나은 학교교육을 만들어 가는데 기여할 수 있기를 희망한다.

## 참고문헌

- 구본만. 「「가톨릭 학교에 관한 지침」에 나타난 가톨릭 학교 사명의 실천적 구현」. 『가톨릭 신학』 15. 수원: 가톨릭신학학회. 2009.
- \_\_\_\_\_. 「주일학교 교육과 도덕적 리더십」. 『가톨릭 신학과 사상』 63. 서울: 신학과사상학회. 2009.
- 윤정일 외. 『교육행정학원론』. 서울: 학지사. 2010.
- 주삼환 외. 『교육행정 및 교육경영』. 서울: 학지사. 2010.
- 한국천주교주교회의 교육위원회. 「한국 가톨릭 학교 교육 헌장」. 서울: 한국천주교주교회의. 2006.
- 한국천주교중앙협의회. 『한국 천주교회 통계 2009』 [전자책]. 한국중앙협의회 웹사이트(2011. 1.13 내려받음):  
<http://www.albummania.co.kr/gallery/view.asp?seq=100213&path=090617121622>.
- Begley, P. T., & O. Johansson(Eds.). *The Ethical Dimensions of School Leadership*. Boston: Kluwer Academic Publishers. 2003.
- Bogotch, I., L. Miron, & J. Murry. "Moral Leadership Discourses in Urban School Settings: The Multiple Influences of Social Context". *Urban Education*, 33(3). 1998.
- Bottery, M.. *The Ethics of Educational Management*. London: Cassel Educational Limited. 1992.
- Bryk, A. S., & B. Schneider. *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. New York: Russel Sage Foundation. 2002.
- Burns, J. M.. *Leadership*. New York: Harper and Row. 1978.
- \_\_\_\_\_. *Transforming Leadership*. 조중빈. 『역사를 바꾸는 리더십』. 서울: 지식의 날개. 2008.
- Dillard, C. B.. "Leading with her Life: An African American Feminist (Re)interpretation of Leadership for an Urban High School Principal". *Educational Administration Quarterly*. 31(4). 1995.
- DuFour, R., & R. Eaker. *Professional learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service. 1998.
- Fullan, M.. *The Moral Imperative of School Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press 2003.
- Greenfield, W. D.. "Values, Valuing, and Leadership in Educational Administration: A Comparison across Cultural Contexts". Barbados, West Indies: Paper presented at the International Intervisitation Program. April 26-May 2. 1998.
- \_\_\_\_\_. "Moral Leadership in Schools: Fact or Fancy?". Montreal, Canada: Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. April 19-23. 1999.

- Hodgkinson, C., *Educational Leadership: The Moral Art*. Albany, NY: State University of New York Press, 1991.
- Hord, S. M., *School Professional Staff as Learning Community*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory, 1998.
- Hord, S. M.(Ed.), *Learning together, Leading together: Changing Schools through Professional Learning Communities*. New York: Teachers College Press, 2004.
- Huffman, J. B., & K. K. Hipp, *Reculturing Schools as Professional Learning Communities*. Lanham, ML: ScarecrowEducation, 2003.
- Kelly, B. E., & P. V. Bredeson, "Measures of Meaning in a Public and in a Parochial School: Principals as Symbol Managers". *Journal of Educational Administration*, 29(3). 1991.
- Koo, B. M., *The Practice of Moral Leadership for Successful Schools: A Case Study of two High Schools in Korea*. Doctoral Dissertation, Pontifical Salesian University, 2008.,
- Lashway, L., "Ethical Leadership". *ERIC Digest*, 107, 1996.
- Martin, R., *The Responsibility Virus: How Control Freaks, Shrinking Violets-and the Rest of us-can Harness the Power of true Partnership*. New York: Basic Books, 2002.
- Moorhead, R., & W. Nediger, "The Impact of Values on a Principal's daily Activities". *Journal of Educational Administration*, 29(2), 1991.
- Reitzug, U. C., & J. E. Reeves, "'Miss Lincoln doesn't teach here': A Descriptive Narrative and Conceptual Analysis of a Principal's Symbolic Leadership Behavior". *Educational Administration Quarterly*, 28(2), 1992.
- Rubin, H., *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships in Communities and Schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2002.
- Sergiovanni, T. J. *Value-added Leadership: How to get Extraordinary Performance in Schools*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- Short, P. M., J. T. Greer, & W. Melvin, "Creating Empowered Schools: Lessons in Change". *Journal of Educational Administration*, 32, 1994.
- Starratt, R. J., *Ethical Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Centering Educational Administration. Cultivating Meaning, Community, Responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2003.
- The Sacred Congregation for Catholic Education, *The Catholic School* (1977.3.19) [electronic version]. Retrieved January 3, 2011, from the Vatican Web-site: [http://www.vatican.va/roman\\_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc\\_con\\_ccatheduc\\_doc\\_19770319\\_catholic-school\\_en.html](http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_19770319_catholic-school_en.html).
- Willower, D. J., "Values, Valuation and Explanation in School Organizations". *Journal of School Leadership*, 4, 1994.

---

원고접수 : 2011년 1월 18일 1차 심사 : 2월 1일 게재승인일 : 2월 13일

연구자 소개 : 구분만

① 전공 : 교육학 / 소속 : 가톨릭대학교 인간학교육원, 교직과 조교수

② 관심영역 : 가톨릭 교육, 교육 리더십, 학교교육

③ 주요논저 : 「「가톨릭 학교에 관한 지침」에 나타난 가톨릭 학교 사명의 실천적 구현」,  
「교리교사의 관계 윤리덕」, 「주일학교 교육과 도덕적 리더십」

④ E-mail : pachira-2@hanmail.net

---

**Abstract**

## The Moral Leadership of Principals in School Improvement: The Cases of Catholic Schools

Koo, Bonman

The Catholic University of Korea

The purpose of this study was to elucidate the role and the implementation process of moral leadership in school improvement. Moral leadership appears to be an essential element for bringing about such improvements for two reasons. First, moral leadership, rather than a type or style of governance, represents the very essence of leadership, which is commonly present in various types of leadership. Secondly, the principles underlying moral leadership are in accord with those of a Professional Learning Community, an authentic and reliable model of school improvement.

In order to examine the role and the implementation process of moral leadership in school improvement, the current study elucidated the principles of moral leadership through a systematic literature review and this constituted a theoretical framework for the present study. And this study performed a case study of two Catholic high schools and analysed the practical implementation process of moral leadership in the process of Catholic school improvement. Results of the case study suggested that the principals of these two schools played pivotal roles in the process of school change by putting the principles of moral leadership into practice, despite the fact that the leadership styles of these two individuals were different. Based on the current findings, the study delineated the implementation process of moral leadership toward school improvement, which is the following: the stage of initiation (the followership[commitment] of a leader / modelling a high standard of ethics / building the trust in relationship / establishing moral authority) → the first stage of implementation (building up the followership of the school's faculty and staff / sharing values and vision) → the second stage of implementation (empowering the school's teachers / building a culture of collaboration) → the stage of consolidation (consolidating self-motivation / building a Professional Learning

Community).

*Key words: Moral Leadership, School Improvement, The Catholic School, Moral Authority, Self-motivation*