

단위학교 자율역량 향상 방안 모색

Exploring Ways that Improve School-Level Autonomy Capacity

이인희*, 이혜정**

제주대학교 교육학과*, 한남대학교 교직과**

In-Hoi Lee(tomlee@jejunu.ac.kr)*, Hye-Jeung Lee(kl0705@hnu.ac.kr)**

요약

이 연구의 목적은 단위학교 자율역량에 대한 개념을 정의하고 이에 관한 교원들의 인식 분석을 통해 단위학교 자율역량을 향상하기 위한 시사점을 도출하는 데 있다. 이를 위해 초·중등학교 교원 260명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 결과, 단위학교 자율역량에 관한 교원들의 인식은 직급별, 경력별에 따른 유의미한 차이가 큰 것으로 나타난 반면, 학교특성별에 따른 유의미한 차이는 거의 없는 것으로 나타났다. 이 연구 결과를 통해서 도출된 단위학교 자율역량 향상 방안은 다음과 같다. 첫째, 단위학교 자율역량 중 전략적 역량을 신장하기 위해서는 단위학교 차원으로 학교자율화를 위한 권한을 보다 확대하고 이양할 필요가 있다. 둘째, 단위학교 자율역량 중 인적자본 역량을 신장하기 위해서는 학교구성원들의 전문적 능력을 최대한 발휘할 수 있는 여건을 조성해야 한다. 셋째, 단위학교 자율역량 중 조직운영 역량을 신장하기 위해서는 단위학교 조직문화에 대한 변혁적이고 창조적인 재구조화가 요구된다.

■ 중심어 : | 단위학교 자율역량 | 학교자율화 | 조직역량 | 자율성과 책무성 |

Abstract

The purpose of this study was to suggest implications by defining the concepts of school-level autonomy capacity (SAC) and by analyzing the teacher's perception on it. For the study, a survey was employed. The data generating sample consisted of 260 elementary and secondary school teachers, and the data was analyzed in the categories such as schools' level and characteristics as well as teachers' status and experience. As a result, the study indicated that there were highly statistical significances in the categories of teachers' status and experience, while there were no statistical significances in the category of schools' characteristics. The conclusions drawn from the study were as follows: First, the more educational authorities for school autonomy should be expanded and transferred to the schools in order to enhance the strategic capacity of SAC. Second, in order to enhance the human resource capacity of SAC, the educational environment encouraging teachers' professional development should be stabilized. Third, the school organizational culture should be reorganized transformatively and creatively in order to enhance the organizational management capacity of SAC.

■ keyword : | School-level Autonomy Capacity | School Autonomy | Organizational Capacity | Autonomy and Accountability |

* 이 연구는 2011년 충북대학교 한국지방연구소에서 수행한 “단위학교 자율역량 강화 방안”의 일부 내용을 논문으로 재구성한 것임.

접수번호 : #121005-008

접수일자 : 2012년 10월 05일

심사완료일 : 2012년 12월 03일

교신저자 : 이혜정, e-mail : kl0705@hnu.ac.kr

I. 서론

세계적인 교육개혁의 흐름은 자율과 경쟁, 다양성과 수월성 그리고 책무성으로 요약될 수 있다. 지식기반사회에서 요구되는 창의적이고 경쟁력 있는 인재를 육성하기 위해서는 학습자의 다양한 잠재력과 소질을 개발하고 지원하는 학교교육의 다양화와 특성화 그리고 학교경영의 자율성과 책무성이 중요한 시점이다.

1995년 5·31 교육개혁 이후 학교의 자율화와 다양화 정책은 지속적으로 추진되어왔다. 이명박정부는 단위학교를 변화시키기 위해서 지금까지 3단계 학교자율화 정책을 수립·추진해오고 있다. 이 정책은 학교현장의 자율성을 제약하는 29건의 지침을 즉시 폐지하는 것을 골자로 하는 「1단계 학교자율화 조치(2008.4.15)」, 유아 및 초·중등 교육의 13개 업무와 관련된 교육과학기술부 장관의 권한을 교육감에게 이양하는 9개 법령 정비를 주요 내용으로 하는 「2단계 자율화 조치(2008.4.15)」, 그리고 ‘학교단위 책임경영 실현을 위한 학교자율화(2009.6.11)’를 핵심으로 하는 소위 「3단계 학교자율화 조치」로 발전하였다.

교육과학기술부(이하 교과부)는 이러한 단계적 추진을 통해 학교자율화 정책을 위한 학교의 자율화, 다양화, 특성화를 위한 법적, 제도적인 기반을 마련하였다고 평가하고 있다[1]. 그러나 학교자율화 정책은 학교현장의 목소리를 적절히 반영하지 못하고 교과부와 시·도교육청이 주체가 되어 추진함으로써 ‘자율화’의 한계를 지니고 있으며[2], 일선 학교에서는 이를 체감되지 못할 뿐만 아니라 오히려 혼란을 가중시키기도 하는 실정이다[3].

이러한 성과 분석과 반성적 성찰을 바탕으로 교과부는 2010년 12월 2일 ‘현장 중심 교육개혁 착근을 위한 단위학교 자율역량강화 종합대책’을 발표하였다. 이 대책은 한편으로는 교과부가 그동안 추진해 온 학교자율화 정책의 성과를 발전시키며 교육개혁의 중심이 학교현장이 되어야 한다는 인식에서 비롯되었다. 다른 한편으로는 2011년 7월 출범한 민선 교육감체제 하의 시·도교육청이 교과부로부터 이양 받은 권한을 단위학교로 적극 위임·이양하고, ‘학교지원’ 중심의 행·재정 운영이 이루어지도록 하기 위한 것이었다. 이 대책 가운데 ‘단위학교 자율역량 강화’ 방안은 단위학교의 자율적 운영

을 침해하는 시·도교육청의 규제와 관여를 최소화할 수 있도록 학교장의 권한과 책무를 강화하고, 학교자율화 현장 안착을 위해 현장 교원으로 구성된 ‘학교자율화 자문단’을 운영하는 것을 골자로 하고 있다.

그러나 학교장의 권한을 강화하고 교원을 중심으로 한 자율화 자문단이 구성된다고 하더라도 학교자율화가 자동적으로 학교현장에 안착될 수 있는 것은 아니다. 학교자율화 정책의 궁극적인 목적이 단위학교 자율책임경영(School-based management)을 실현하기 위한 것이라면 단위학교의 자율역량을 향상시키지 않으면 이는 가능하지 않기 때문이다[4]. 그러면 단위학교의 자율역량을 어떻게 향상할 수 있는가? 최근의 학교자율화 정책과 관련된 선행연구는 정책의 중점과제 평가에 초점을 맞추거나, 정책실행에 따른 학교현장의 변화들에 대한 실증적 검증을 시도하였다. 그러나 후자인 경우에도 단위학교 자율역량의 개념이 무엇인지를 규정하지 않고 나아가 자율역량이 어떠한 절차를 통하여 향상되는지에 대한 과정을 분석하지 않은 채 정책을 실증적으로만 검증한 한계가 있다.

이 연구의 목적은 학교자율화 정책을 현장에 안착시키기 위해서 단위학교의 자율역량을 어떻게 향상할 수 있는가에 대한 접근 방법으로 단위학교 자율역량의 개념을 시론적으로 정의하고, 정의된 개념적 틀에 대한 교원의 인식을 조사하여 단위학교의 자율역량을 향상하기 위한 시사점을 도출하는 데 있다. 이러한 연구목적 달성을 위해 활용한 연구방법은 선행 관련 문헌 분석과 설문조사이다.

II. 이론적 배경

1. 자율역량의 개념과 원리

1.1 자율역량의 개념

자율성(Autonomy)은 다양하게 정의되고 있지만 통제에 상반되는 개념으로 “스스로의 뜻에 따라 결정한다는 자기결정, 스스로 결정하여 행한 일의 결과에 대하여 책임을 진다는 자기 책임, 결정에 있어 지적이고 합리적인 사고와 올바른 가치 판단이 있어야 한다는 자기

규율, 자기통제를 포함”하는 개념이다[5].

따라서 자율역량(Autonomy capacity)이란 특정한 상황이나 맥락에서 발생하는 복잡한 요구들을 개인의 사회심리적 특징을 동원하여 자율적으로 해결하는 능력을 의미한다[6]. 정영수와 정일환[7]이 주장하는 통합적 책임 경영의 논리에 따르면, 자율역량이란 통제의 논리가 아닌 신뢰의 논리에 의해서 학교교육에 영향을 미치는 중요한 의사결정에 학부모, 지역사회, 학생 등이 직접적으로 교육행위를 하도록 하는 능력이라고 할 수 있다. 나아가 자율역량이란 학교에 부여된 자율권을 바탕으로 학교경영의 핵심영역인 7가지 영역, 즉 교육과정 및 교수관리, 학생 및 교직원 인사 관리, 학교와 지역사회의 관계, 직원 능력 개발, 행정·재정·시설 관리, 학교와 교원의 질 관리, 학교정보 관리 등에 관한 의사결정을 하며, 자율적으로 운영 통제하고, 그 결과에 대한 책무성을 확보하는 것을 의미한다[8].

요컨대, 단위학교 자율역량(School-level autonomy capacity)이란 단위학교가 외부적인 힘에 의하여 일일이 간섭과 통제를 받아 움직이는 것이 아니라 단위학교 교육활동을 효과적이고 교육적으로 전개하여 나가는 데 필요한 규범과 규칙을 스스로 선택하고 결정하여 이를 실천하고 자기통제해 나가는 것으로, 이는 학교 구성원의 합의와 협력에 의하여 학교를 창의적으로 운영하여 학교교육의 성과를 극대화할 수 있는 단위학교의 능력, 지식과 기술을 의미한다.

1.2 자율역량의 원리

단위학교 자율역량을 향상하기 위해서는 학교교육 성과를 향상시키기 위한 명확한 지향성이 필요하며, 이러한 지향점을 잃지 않고 자율성을 실현하기 위한 원리가 필요하다. 다음의 [표 1]에 나타나듯이 연구자마다 단위학교 자율역량의 원리를 다양하게 설정하고 있다.

표 1. 단위학교 자율역량 신장의 원리

| 연구자 | 근본 원리 |
|--------------------|-------------------------|
| 김창걸, 박윤정(2005) | 민주성, 자율성, 지역성, 과학성, 효과성 |
| 정영수, 정일환(2007) | 자율성, 민주성, 책임성, 창조성 |
| 신상명 외(2009) | 민주성, 책무성, 전문성, 합리성, 창의성 |
| 박균열(2010) | 민주성, 책무성, 전문성, 합리성 |
| Brown, D. J.(1990) | 융통성, 책무성, 생산성 |

[표 2]에 제시된 자율역량의 지향성과 관련하여, 단위학교의 자율역량을 신장하기 위한 공통의 원리는 민주성, 전문성, 책무성으로 정리할 수 있다. 우선, 민주성이란 단위학교 자율역량을 실현하는 주요 원리로서 학교경영에서의 주요 의사결정에 구성원들의 참여를 확대하고 권력을 공유하는 것이며, 학교경영 관련 지식과 정보를 충분히 제공하고 자율적 선택의 기회를 개방해주는 것을 의미한다. 박균열[9]에 따르면, 민주성의 준거인 참여적 의사결정은 단위학교 자율역량을 육성, 형성, 실현하는 과정에서 구성원들의 폭넓은 참여를 반영하는 구조를 갖추고 있는지를 점검할 수 있는 기제가 된다.

둘째, 전문성이란 단위학교 자율역량과 관련하여 개인역량의 핵심이자 학교조직 전체의 역량을 가름하는 중요한 원리이다. 신상명 외[8]는 전문성이란 책임질만한 능력이라고 한다. 따라서 전문성은 조직차원보다는 조직의 구성원과 밀접하게 관계되어 있으며, 전문성을 토대로 자율성을 최대한 보장받을 수 있다. 즉 단위학교 자율역량을 함양하기 위해서는 교장과 교사들이 교사양성과정과 상당한 기간의 교육적 훈련을 통해 전문성을 확보하고 있다고 인정하는 것이 필요하며, 교육과정의 편성 및 운영 등과 같은 핵심과제에 대한 상당한 자율성을 부여해야 하고 이들이 전문성을 발휘하도록 여건을 조성하는 것이 요구된다.

셋째, 책무성이란 구성원의 자율적 선택에 따른 책임과 책무를 구성원 각자가 확인할 수 있도록 한다는 의미를 담고 있다. 민주성이 단위학교 자율역량의 출발점이라고 한다면, 책무성은 단위학교 자율역량의 궁극적인 방향성이라고 할 수 있다. 따라서 학교조직의 책무성의 범위가 명확해야 하고 그 내용은 구체적이어야 한다. 단위학교 자율역량은 구성원들에게 자율적인 참여와 역할을 부여하고 그만큼 그에 따른 책임을 강조한다는 점에서 책무성은 구성원들의 권리에 따른 의무이행에 초점을 두고 조망할 필요가 있다. 책임지는 자율역량이야말로 진정한 자율역량이기 때문이다.

2. 단위학교의 자율역량

2.1 단위학교의 자율성과 책무성

단위학교의 자율성은 개인의 자율성과 기관(학교)의

자율성을 모두 포함한다. 김영철[10]에 따르면, 학교의 자율성 정도는 교육과정 운영, 학생생활지도, 학생선발 방법, 교직원 인사, 학교 시설관리, 학교개정 운영 등의 행정관리 측면에서 학교가 어느 정도 재량권을 가지고 있는가에 따라 결정되며, 또한 학교 조직의 구성원인 교사와 학생들이 누릴 수 있는 자율성에 따라 학교의 자율성 정도가 판단되기도 한다.

김종철[5]도 단위학교에서의 자율성은 하나의 조직체로서 학교가 그 자체의 운영에 관한 의사결정에 있어 자유와 자주성을 가지는 기관의 자율성 차원과 교사, 학생 그리고 사무직원이 개인으로서 누리는 자율의 정도를 의미하는 학교 조직 구성원들의 자율성의 차원으로 구분하였다. 그러나 일반적으로 단위학교의 자율성은 기관의 관리 운영에 필요한 기준을 설정하고 집행하며 학교 발전의 제반 정책 결정을 자주적으로 할 수 있는 기관의 자율성 확보와 향상에 초점이 맞추어진다 [11].

실상 조직의 자율성과 책무성은 동전의 양면과 같다. 자율 없는 책무 또는 책무 없는 자율은 생각할 수 없기 때문이다. 특히 1990년 이후부터 학교의 자율화와 민주화의 추구는 책임과 의무가 동반된 것으로 이해되면서 자율성과 책무성에 대한 균형이 강조되기 시작하였다. 김영철[12]은 책무성을 “단순하게 책임과 의무를 다하는 수준을 넘어서는 보다 더 적극적인 의미로서 책임과 의무를 다하여 그 결과를 보여줄 수 있는(입증할 수 있는) 능력이나 상태”라고 정의하고 있다.

그러므로 단위학교의 책무성은 학교가 책무성의 주체로서 학교에 부여된 책임과 의무를 수행하여 성취한 학교교육의 결과를 학교에 대해 지원한 국민과 학부모들에게 보여주는 것이라고 할 수 있다. 여기서 단위학교의 책무성을 강조하기 위해서는 단위학교의 자율성 보장이 선행되어야 한다는 것을 알 수 있다. 왜냐하면 조직의 자율성은 조직의 책무성을 위한 근원적인 전제 조건이며, 조직의 책무성은 조직의 자율성을 보장하기 위한 기제로서 작동하기 때문이다.

2.2 단위학교의 자율역량

단위학교 자율역량(School-level autonomy capacity)

은 개인의 역량 또는 학교 조직의 부서별 역량이나 이들의 계량적 총합을 의미하는 것이 아니라, 그러한 역량들을 바탕으로 단위학교 차원에서 통합적이고 창의적으로 나타나는 자율적인 조직역량을 의미한다. 즉, 단위학교 자율역량은 자율적인 단위학교의 조직역량으로서 단위학교가 자율성을 확보할 수 있는 내적 조건과 단위학교가 목표를 달성하기 위해 통합적으로 협력하는 조직의 외적인 역량을 함께 의미한다고 할 수 있다.

조직역량은 1990년 핵심역량의 개념이 발표되면서 본격적으로 논의되어온 개념으로, 크게 3가지 원천에서 발생한다[13]. 이 3가지 조직역량은 전략적 역량, 인적자본 역량 및 조직운영 역량으로 각각 나름대로의 특성을 가지고 있다. 첫째, 전략적 역량은 기업의 비전을 제대로 수립하는 비전수립역량과 이를 효과적으로 달성하기 위해 필요한 기업 외부 자원을 획득하는 네트워크 관리역량으로 구성된다. 둘째, 인적자본 역량은 기업이 보유하고 있는 구성원 개개인들의 폭 넓고 깊이 있는 업무 경험이나 기술, 노하우를 의미하는 것으로, 이는 다른 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 조직역량으로서의 역할을 하게 된다. 셋째, 조직운영 역량이란 기업이 최종 제품이나 서비스를 창출하는 프로세스상에서 발휘되는 역량이다. 이러한 역량에는 조직구조나 시스템과 같은 하드(hard)한 측면과 구성원들이 활동하는 조직의 분위기 등과 같은 소프트(soft)한 측면이 있다. 여기서 소프트한 측면은 혁신과 기업가적 역량 그리고 조직문화 포함한다. 이러한 조직역량의 구성요소를 정리하면 다음의 [표 2]와 같다.

표 2. 조직역량의 구성요소

| 조직역량 하위요소 | 세부 내용 | | 지향성 |
|-----------|-----------------------|-------------|-----|
| 전략적 역량 | 비전 수립 역량 네트워크 관리역량 | | 민주성 |
| 인적자본 역량 | 구성원의 경험, 기술, 노하우 | | 전문성 |
| 조직운영 역량 | Hard 측면 | 조직구조, 시스템 | 책무성 |
| | Soft 측면 | 조직문화, 혁신 역량 | |

2.3 단위학교 자율역량의 구성요소

이상의 논의를 통하여 학교자율화 정책이 교육현장에

성공적으로 안착되기 위해서는 다음과 같은 영역에서 단위학교의 자율역량[14]이 구축·향상될 필요가 있다.

2.3.1 전략적 역량

전략적 역량은 단위학교가 학교의 비전을 제대로 수립할 수 있는 비전수립역량과 이를 효과적으로 달성하기 위해 필요한 학교 외부의 자원을 획득하는 네트워크 관리역량으로 구성된다.

첫째, 비전수립역량은 학교가 무엇을 왜 하고, 어떻게 하는지에 대한 기초를 설정하는 능력을 말한다. 학교의 비전은 학교의 운영과 발전에 대한 접근방법의 철학을 반영하고 학교 구성원을 학교 조직의 목표와 원리로 연결시키기 때문에 중요하다. 따라서 학교 비전은 교직원, 학부모, 학생 및 지역사회가 동의하고 구성원이 희망하는 새로운 방향성과 변화의 정도를 포함할 필요가 있다[15]. 만일 학교 비전이 수립되어 있다면 필요에 따라 그 비전을 다시 점검하는 것도 필요하다.

둘째, 네트워크 관리역량은 수립된 학교 비전을 성공적으로 실행하기 위해서 단위학교가 외부의 이해관계자인 교육청, 학부모, 지역사회, 교육연구기관 등과 원만한 관계를 형성하고, 이를 적극적으로 활용하여 필요한 인적, 재정적, 물적 자원을 확보하는 능력을 의미한다. 정영수 외[16]는 지식정보화 시대를 맞아 지식기반형 네트워크의 이점을 최대한 활용하여 학생지원 중심과 수업경영 중심에 초점을 둔 네트워크 관리역량을 강조하고 있다.

2.3.2 인적자원 역량

단위학교의 인적자원 역량을 대별하면 학교장 역량과 교사의 역량으로 나눌 수 있다. 첫째, 학교장의 역량에 관한 것이다. 학교경영의 책임자로서 학교장의 자율역량이란 타인이나 외부적인 힘에 의하여 일일이 간섭과 통제를 받아 움직이는 것이 아니라 단위학교 교육활동을 효과적이고 교육적으로 전개하여 나가는데 필요한 규범과 규칙을 스스로 선택·결정하여 이를 실천하고 자기통제를 해나가는 능력이다. 이는 학교장의 주관적 신념과 철학에 입각하되 구성원의 합의에 의하여 학교를 창의적으로 운영하는 원리이기도 하다[17].

한편, 강경석과 강희경[18]은 학교장의 자율성을 교육과정의 자율성과 일반적 자율성으로 구분하고 있다. 교육과정 자율성이란 교육과정 편성·운영 및 교육성과 관리를 포함하는 학교장의 교육과정 운영의 자율성이다. 일반적 자율성이란 지도성 발휘, 교원의 전문성 개발, 행·재정 지원 및 학교운영위원회 운영을 포함하는 학교장의 일반적인 학교경영의 자율성을 의미한다.

둘째, 교사의 역량에 관한 것이다. 교사의 역할은 크게 교과지도, 학생지도 및 학교경영 참여로 구분할 수 있다[19]. 이와 같은 교사의 역할은 교사가 갖추어야 할 역량이 무엇인가를 시사하며 교사의 역량은 곧 교사의 전문성과 밀접하게 관련되어 있다는 것을 알 수 있다.

이 연구에서 교사의 역량이란 교과 지식과 교수 기술의 인지적 측면과 태도와 신념 등의 정의적 측면뿐만 아니라 21세기 교육환경의 변화에 대응하는 능력을 포함한 다차원적 특성이며, 교사의 학교경영 참여를 포함하여 궁극적으로 학교교육의 질 제고와 성과를 가져오는 교사의 총체적 역량을 의미한다.

2.3.3 조직운영 역량

조직 운영 역량이란 창조적 조직 운영 역량과 조직 문화 구축 역량을 함축하는 개념이다. 조직 운영 역량은 단위학교가 학교 교육의 성과를 창출하는 프로세스를 어떻게 구축하고 조직의 자원을 어떻게 활용할 수 있는가 하는 역량을 의미하는 것으로 조직 운영 역량은 조직 구조와 조직문화의 2가지 차원으로 구분할 수 있다.

첫째, 조직구조는 학교의 공식적인 과업의 체계이며 학교 비전을 달성하기 위하여 구성원을 통제하고, 조정하며, 동기를 부여하는 기능을 수행한다. 조직구조는 분업과 통합을 기본으로 하며 기능조직과 부서조직으로 구분된다. 부서조직은 집단구성원간의 관계를 효과적으로 작동하게 하며 학교 비전을 달성하기 위해 분업하는 것을 의미한다. 학교에서 교무부장조직이 부서조직에 해당하며, 기능조직이 갖고 있는 한계를 극복하고 협조와 동기부여를 이끌어 내는 장점이 있다[20].

반면에 기능조직은 학교에서 비슷한 지위를 가졌거나 비슷한 일을 수행하거나 같은 종류의 기술을 가진 구성원을 모아 두는 것을 의미하며 분업화와 전문화를

통하여 기능적으로 작동한다. 학교의 기능조직으로서 교장과 교감, 직원회의, 학교운영위원회 및 각종 위원회 등이 있다. 여기서 단위학교 자율역량과 밀접하게 관련되어 있는 기능조직은 학교운영위원회라고 할 수 있다.

둘째, 조직문화는 조직구성원과 단위학교 내부 집단이 서로 상호작용하고 학교의 외부에 있는 이해당사자와 상호작용하는 집단으로서 가지고 있는 가치와 규범 등을 의미한다. 조직문화는 비록 공식적인 수단은 아니지만 조직구성원이 목표를 달성하도록 도우며, 통제하고, 영향을 주는 중요한 요소이다[20]. 따라서 학교에서 조직문화의 발달을 위하여 사용하는 가치관들은 단위학교의 자율역량을 형성하는데 작용하고 있다고 할 수 있다.

III. 연구방법

1. 연구대상

이 연구를 위한 설문조사는 2011년 7월, 학교장 대상 연수 및 일정 자격 교사 연수에 참여한 초·중등학교 교원을 대상으로 실시되었다. 설문지 회수 결과, 초등학교 교원 80명 그리고 중등학교 교원 180명으로 260부의 응답지가 최종 분석에 활용되었다. 응답자의 학교급, 직급, 학교특성에 따른 현황은 다음의 [표 3]과 같다.

표 3. 응답자 현황

| 구분 | 빈도(명) | 백분율(%) | 전체(명,%) | |
|----------|-------|--------|---------|------------|
| 학교 급 | 초등학교 | 80 | 30.7 | 260(100.0) |
| | 중등학교 | 180 | 69.3 | |
| 직급 | 교장 교감 | 136 | 52.3 | 260(100.0) |
| | 교사 | 124 | 47.7 | |
| 학교 특성 | 일반학교 | 187 | 71.9 | 260(100.0) |
| | 자율학교 | 73 | 28.1 | |

2. 연구도구

단위학교 자율역량에 관한 교원들의 인식을 알아보기 위한 설문 내용은 단위학교 조직역량인 전략적 역량, 인적자본 역량, 조직운영 역량으로 구성되었다. 이를 준거 틀로 제시하면 다음의 [표 4]와 같다.

표 4. 설문지 준거 틀

| 영역 | 세부 내용 | 문항 | |
|----------------|--------------------|----------------------------------|---|
| 전략적 역량 | 비전 수립 역량 | 학교장 지도성 관련 법규개정을 통한 자율권 확대 의지 | 6 |
| | 네트워크 관리 역량 | 교사초빙권 확대 | |
| | | 장기근무 교원 유입 확대 | |
| | | 특수 전문가 유입 확대 | |
| | 재정자율 확대 | | |
| 인적 자본 역량 | 학교장 역량 | 교육과정 편성과 운영 | 5 |
| | | 자율적 교직원 인사 | |
| | | 효율적 재정 운영 | |
| | 교사 역량 | 참여적 의사결정 | |
| | 전문성 개발 노력 | | |
| 조직 운영 역량 | 조직 구조 | 효율적 학교 업무 체계 | 6 |
| | | 합리적 학교운영위원회 운영 | |
| | | 자율적 학교조직 개편 | |
| | 조직 문화 | 교수-학습중심 문화 | |
| | | 교원업무 효율화에 대한 관심과 책임성 | |
| | 학교구성원의 자발적 참여와 개방성 | | |

3. 자료 분석

자료 분석은 SPSS 15.0을 활용하였으며 단위학교 자율역량에 관한 학교급, 직급, 학교특성별에 따른 교원의 인식 차이를 알아보기 위해 각 문항에 대한 t-검증을 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 전략적 역량에 대한 교원 인식

1.1 비전 수립 역량

비전수립역량에 관한 인식결과에서 학교장 지도성은 학교특성에 따른, 관련법규개정을 통한 자율권 확대의 지는 직급에 따른 유의미한 차이를 보여준다[표 5]. 이를 통해 학교장 지도성에 대해서는 자율학교 교원이 일반학교 교원보다, 관련법규개정을 통한 자율권 확대의 지에 대해서는 교장·교감이 교사보다 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

표 5. 비전수립역량에 대한 교원 인식

| 내용 | 구분 | 전체 | 학교급 | | 직급 | | 학교특성 | |
|------------------------|----|-------|--------------|-------|-----------------|-------|---------------|-------|
| | | | 초등 | 중등 | 교장 교감 | 교사 | 일반 | 자율 |
| 학교장 지도성 | M | 3.28 | 3.35 | 3.24 | 3.33 | 3.22 | 3.16 | 3.39 |
| | SD | 1.004 | 1.089 | 0.995 | 1.037 | 0.987 | 0.969 | 0.933 |
| SD(F) | | | 1.004(0.383) | | 1.004(0.335) | | 1.006(2.793*) | |
| 관련법 규개정 확대 의지 | M | 2.71 | 2.88 | 2.65 | 2.94 | 2.46 | 2.70 | 2.97 |
| | SD | 0.869 | 0.907 | 0.862 | 0.869 | 0.817 | 0.839 | 0.951 |
| SD(F) | | | 0.869(1.603) | | 0.869(6.670***) | | 0.872(1.986) | |

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

전체적으로 학교장 지도성(3.28)이 관련법규개정을 통한 자율권 확대의지(2.71)보다 높게 나타나고 있으며, 2문항 모두 초등학교가 중등학교보다 교장·교감이 교사보다 자율학교가 일반학교보다 높게 응답하고 있다.

1.2 네트워크 관리역량

네트워크 관리역량에 관한 인식결과는 교사초빙권 확대를 제외한 3문항 모두에서 직급에 따른 유의미한 차이를 보여주고 있다[표 6]. 이를 통해 장기근무교원 유입확대, 특수전문가 유입확대, 재정자율 확대에 대해서 교장·교감이 교사보다 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

표 6. 네트워크 관리역량에 대한 교원 인식

| 내용 | 구분 | 전체 | 학교급 | | 직급 | | 학교특성 | |
|--------------------|----|-------|--------------|-------|-----------------|-------|--------------|-------|
| | | | 초등 | 중등 | 교장 교감 | 교사 | 일반 | 자율 |
| 교사초빙권 확대 | M | 2.83 | 2.81 | 2.85 | 2.91 | 2.75 | 2.77 | 3.18 |
| | SD | 0.960 | 0.957 | 0.972 | 0.947 | 0.966 | 0.961 | 0.808 |
| SD(F) | | | 0.960(0.335) | | 0.960(0.569) | | 0.962(2.073) | |
| 장기근무 교원유입 확대 | M | 2.65 | 2.84 | 2.59 | 2.80 | 2.51 | 2.64 | 2.82 |
| | SD | 0.798 | 0.891 | 0.767 | 0.820 | 0.765 | 0.777 | 0.846 |
| SD(F) | | | 0.798(1.706) | | 0.798(3.120*) | | 0.800(1.091) | |
| 특수전문가유입 확대 | M | 2.56 | 2.78 | 2.47 | 2.74 | 2.36 | 2.53 | 2.73 |
| | SD | 0.884 | 0.794 | 0.900 | 0.805 | 0.922 | 0.890 | 0.801 |
| SD(F) | | | 0.884(2.174) | | 0.884(4.431**) | | 0.887(0.461) | |
| 재정자율 확대 | M | 2.82 | 2.97 | 2.77 | 3.00 | 2.64 | 2.79 | 2.97 |
| | SD | 0.874 | 0.846 | 0.885 | 0.880 | 0.837 | 0.876 | 0.918 |
| SD(F) | | | 0.874(2.237) | | 0.874(4.159***) | | 0.874(0.870) | |

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

전체적인 응답은 교사초빙권 확대(2.83), 재정자율 확대(2.82), 장기근무교원 유입확대(2.65), 특수전문가 유입확대(2.56)의 순으로 높게 나타났으며, 교사초빙권 확대를 제외한 3문항 모두 초등학교가 중등학교보다, 교

장·교감이 교사보다, 자율학교가 일반학교보다 높게 나타났다.

2. 인적자본 역량에 대한 교원 인식

2.1 학교장 역량

학교장 역량에 관한 인식결과는 3문항 모두에서 직급에 따른 유의미한 차이를 보여주고 있다[표 7]. 또한 교육과정 편성 및 운영과 자율적 교직원 인사는 학교급에 따른 유의미한 차이도 보여준다. 이를 통해 교육과정 편성 및 운영, 효율적 재정운영, 자율적 교직원 인사에 대해서 교장·교감이 교사보다 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 또한 교육과정 편성 및 운영과 자율적 교직원 인사에 대해서는 초등학교 교원이 중등학교 교원보다 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

표 7. 학교장 역량에 대한 교원 인식

| 내용 | 구분 | 전체 | 학교급 | | 직급 | | 학교특성 | |
|------------------|----|-------|----------------|-------|------------------|-------|---------------|-------|
| | | | 초등 | 중등 | 교장 교감 | 교사 | 일반 | 자율 |
| 교육과정편 성운영 | M | 2.96 | 3.34 | 2.83 | 3.22 | 2.67 | 2.93 | 3.27 |
| | SD | 0.942 | 0.857 | 0.937 | 0.889 | 0.925 | 0.939 | 1.039 |
| SD(F) | | | 0.942(6.061**) | | 0.942(7.935***) | | 0.941(10.583) | |
| 자율적 교직원 인사 | M | 2.78 | 3.07 | 2.69 | 3.08 | 2.49 | 2.79 | 2.94 |
| | SD | 1.081 | 1.238 | 1.003 | 1.163 | 1.155 | 1.095 | 1.059 |
| SD(F) | | | 1.081(3.173*) | | 1.081(7.036**) | | 1.084(0.947) | |
| 효율적 재정 운영 | M | 2.87 | 3.18 | 2.76 | 3.13 | 2.58 | 2.83 | 3.00 |
| | SD | 1.007 | 1.036 | 0.977 | 1.037 | 0.901 | 0.983 | 1.031 |
| SD(F) | | | 1.007(4.754) | | 1.007(6.9137***) | | 1.009(0.913) | |

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

전체적인 응답은 교육과정 편성과 운영(2.96), 효율적 재정운영(2.87), 자율적 교직원 인사(2.78)의 순으로 높게 나타났으며, 3문항 모두 초등학교가 중등학교보다, 교장·교감이 교사보다, 자율학교가 일반학교보다 높게 나타났다.

2.2 교사 역량

교사 역량에 관한 인식결과는 2문항 모두 학교급과 직급에 따른 유의미한 차이를 보여주고 있다[표 8]. 이를 통해 참여적 의사결정, 전문성 개발노력에 대해서 초등학교 교원이 중등학교 교원보다 그리고 교장·교감이 교

사보다 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

표 8. 교사역량에 대한 교원 인식

| 내용 | 구분 | 전체 | 학교급 | | 직급 | | 학교특성 | |
|-----------------|-------|----------------|-------|-----------------|----------|--------------|-------|-------|
| | | | 초등 | 중등 | 교장 교감 | 교사 | 일반 | 자율 |
| 참여적 인사 결정 | M | 2.87 | 3.34 | 2.72 | 3.26 | 2.44 | 2.80 | 3.15 |
| | SD | 1.024 | 1.002 | 0.987 | 0.945 | 0.956 | 1.040 | 1.064 |
| | SD(F) | 1.024(8.090**) | | 1.024(15.904**) | | 1.028(1.071) | | |
| 전문성 개발 노력 | M | 2.64 | 2.88 | 2.56 | 2.98 | 2.26 | 2.60 | 3.00 |
| | SD | 0.923 | 0.946 | 0.904 | 0.901 | 0.804 | 0.925 | 0.935 |
| | SD(F) | 0.923(3.076*) | | 0.923(14.678**) | | 0.926(2.059) | | |

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

전체적인 응답에서 참여적 의사결정(2.87)이 전문성 개발 노력(2.64)보다 높은 것으로 나타났으며, 2문항 모두 초등학교가 중등학교보다, 교장·교감이 교사보다, 자율학교가 일반학교보다 더 높게 나타났다.

3. 조직운영 영역에 대한 교원 인식

3.1 조직구조

조직구조에 관한 인식결과는 3문항 모두 학교급과 직급에 따른 유의한 차이를 보여주고 있다[표 9]. 이를 통해 효율적 학교업무체계, 자율적 학교조직 개편, 합리적 학교운영위원회 운영에 대해서 초등학교 교원이 중등학교 교원보다 그리고 교장·교감이 교사보다 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

표 9. 조직구조에 대한 교원 인식

| 내용 | 구분 | 전체 | 학교급 | | 직급 | | 학교특성 | |
|------------|-------|-----------------|-------|----------------|----------|--------------|-------|-------|
| | | | 초등 | 중등 | 교장 교감 | 교사 | 일반 | 자율 |
| 학교업무 체계 | M | 2.98 | 3.50 | 2.80 | 3.45 | 2.48 | 2.94 | 3.24 |
| | SD | 0.970 | 0.672 | 0.942 | 0.818 | 0.877 | 0.398 | 0.936 |
| | SD(F) | 0.970(10.504**) | | 0.970(27.81**) | | 0.970(1.149) | | |
| 학운위 운영 | M | 3.31 | 3.69 | 3.17 | 3.65 | 2.94 | 3.29 | 3.27 |
| | SD | 0.904 | 0.902 | 0.875 | 0.869 | 0.788 | 0.930 | 1.039 |
| | SD(F) | 0.904(6.003**) | | 0.904(15.33**) | | 0.907(1.294) | | |
| 학교조직 개편 | M | 3.02 | 3.54 | 2.93 | 3.49 | 2.49 | 3.00 | 3.28 |
| | SD | 1.029 | 0.953 | 0.971 | 0.920 | 0.898 | 1.021 | 1.054 |
| | SD(F) | 1.029(12.902**) | | 1.029(25.82**) | | 1.031(2.304) | | |

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

전체적인 응답은 합리적 학교운영위원회 운영(3.31), 자율적 학교조직 개편(3.02), 효율적 학교업무체계(2.98)의 순으로 높은 것으로 나타났다. 특히 합리적 학교운영위원회 운영 문항을 제외한 2문항 모두 초등학교

교가 중등학교보다, 교장·교감이 교사보다, 자율학교가 일반학교보다 더 높게 나타났다.

3.2 조직문화

조직문화에 관한 인식결과는 3문항 모두 학교급과 직급에 따른 유의한 차이를 보여주고 있다[표 10]. 이를 통해 교수-학습 중심문화, 교원 업무 효율화 관심과 책임성, 학교구성원의 자발적 참여와 개방성에 대해서 초등학교 교원이 중등학교 교원보다 그리고 교장·교감이 교사보다 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

표 10. 조직문화에 대한 교원 인식

| 내용 | 구분 | 전체 | 학교급 | | 직급 | | 학교특성 | |
|--------------------|-------|-----------------|-------|----------------|----------|--------------|-------|-------|
| | | | 초등 | 중등 | 교장 교감 | 교사 | 일반 | 자율 |
| 교수학습중 심문화 | M | 2.47 | 3.00 | 2.28 | 2.98 | 1.89 | 2.43 | 2.88 |
| | SD | 1.067 | 0.962 | 1.053 | 0.932 | 0.920 | 1.041 | 0.992 |
| | SD(F) | 1.067(9.166**) | | 1.067(29.85**) | | 1.070(2.267) | | |
| 업무효율 관심과 책임성 | M | 2.75 | 3.50 | 2.47 | 3.43 | 2.01 | 2.71 | 3.00 |
| | SD | 1.109 | 0.820 | 1.085 | 0.816 | 0.917 | 1.090 | 1.118 |
| | SD(F) | 1.109(18.804**) | | 1.109(57.55**) | | 1.113(1.047) | | |
| 학교 구성원 참여 | M | 2.72 | 3.01 | 2.62 | 3.06 | 2.37 | 2.71 | 2.91 |
| | SD | 0.918 | 0.954 | 0.899 | 0.887 | 0.828 | 0.937 | 0.843 |
| | SD(F) | 0.819(3.331*) | | 0.918(13.77**) | | 0.921(0.638) | | |

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

전체 평균을 보면 교원 업무 효율화에 대한 관심과 책임성(2.75), 학교구성원의 자발적 참여와 개방성(2.72), 교수-학습 중심문화(2.47)의 순으로 높은 것으로 나타났으며 3문항 모두 초등학교가 중등학교보다, 교장 교감이 교사보다, 자율학교가 일반학교보다 더 높은 평균을 보여준다.

V. 결론

이 연구의 목적은 단위학교 자율역량의 개념과 원리 및 구성요소를 설정하고, 설문조사를 통해 단위학교 자율역량에 관한 교원의 인식을 분석하여 단위학교 자율역량을 향상하기 위한 과제와 방안에 대한 시사점을 도출하는 데 있다.

설문지 분석을 통한 단위학교 자율역량에 대한 학교급별, 직급별, 학교특성별 비교결과, 직급별에 따른 인식의 차이가 2개 문항을 제외하고 나타났으며, 학교급

별에 따른 인식의 차이도 전체 17개 문항 중 10개 문항에서 나타나고 있다. 반면, 학교특성별에 따른 차이는 학교장 지도성에 대해서만 나타나고 있다. 이를 단위학교 자율역량 구성요소별로 살펴보면, 인적자본 역량과 조직운영 역량에서는 학교급별, 직급별 차이가 높게 나타나고 있는 반면, 전략적 역량에서는 직급에 따른 차이는 크게 나타나지만 학교급별에 따른 차이는 없는 것으로 나타났다.

우선, 직급별에 따른 인식의 차이가 가장 높게 나타나고 있는 것은 교원들의 학교에서의 위치와 역할에 따른 차이에 기인한 것으로 볼 수 있다[3]. 교장과 교감은 학교 업무를 계획, 관리하는 입장에서 교사보다 단위학교의 자율화에 대한 관심과 권한에 대한 행사가 더 클 수밖에 없으며, 이로 인해 교사보다 단위학교 자율화 수준 영역에 대해 더 긍정적으로 인식할 가능성이 크기 때문이다. 학교급별에 따른 인식의 차이는 초등학교가 중등학교보다 학교운영 및 교육과정 운영의 자율화가 더 용이하다는 점에 비추어 이해될 수 있다. 다만 전략적 역량에서 학교급별에 따른 차이가 나타나지 않는 것은 인적자본 역량이나 조직운영 역량에 비해 학교급간 차이가 적음을 보여주는 것으로 이는 선행 연구결과와도 일치한다[2]. 반면, 학교특성별 차이가 거의 나타나지 않는 것은 자율학교 교원과 일반학교 교원의 단위학교 자율화 수준에 대한 인식과 기대 차이 때문일 수도 있지만, 자율학교라 하더라도 자율화를 실현하기 위한 현실적 여건이 제대로 구비되어 있지 않음을 반영하는 것으로 이해될 수 있다.

이 연구 결과로 드러난 교원의 인식과 시사점을 바탕으로 단위학교 자율역량 향상을 위한 방안을 자율역량의 각 구성요소 차원에서 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 단위학교 자율역량에서 전략적 역량 강화를 위한 제도적 개선이 필요하다. 연구 결과, 단위학교 자율역량 중 전략적 역량이 가장 취약한 것으로 나타났다. 앞서도 밝혔듯이 단위학교 자율역량을 신장하는 주요 원리의 하나는 '민주성'으로, 비전 수립과 같은 학교경영에 관한 중요한 의사결정 과정과 이를 달성하기 위한 네트워크 관리 및 행동전략의 실천과정에 교육공동체의 민의가 반영될 수 있어야 한다. 전략적 역량을 강화하기 위해서는 중앙정부의 역할은 학교자율화를 위

한 기본 방향을 제시하고 단위학교 차원에서 자율적인 학교운영을 수행하는데 불필요한 규제를 해소하거나 필요한 여건을 조성해주는 지원적 역할로 전환해야 하며, 시·도교육청의 권한도 역시 학교장에게로 더 이양될 필요가 있다. 중앙정부와 시·도교육청의 규제 완화 및 권한 이양은 단위학교 차원에서 학교운영의 방향과 내용 및 추진 절차를 학교구성원들의 참여적 상호작용을 통해 합의하고 결정할 수 있는 전략적 자율역량, 특히 특수전문가 유입 확대 및 장기 근무교원 유입 확대를 조성하는데 기여할 것이기 때문이다.

둘째, 단위학교의 자율역량 가운데 인적자본 역량을 신장하기 위해서는 학교구성원들이 전문적 능력을 최대한 발휘할 수 있는 여건을 조성해야 한다. 그럼에도 불구하고 이 연구 결과, 교원의 전문성 개발에 대한 낮은 인식과 교수학습 지원체제를 위한 자율역량 기반조성에 대한 높은 요구는 학교현장에서 전문가로서의 교사의 역량 발휘여건이 부족함을 보여준다. 학교자율화 정책의 성공 여부는 학교구성원들의 적극적 관심과 열정적 참여, 업무수행 능력에 의해 결정된다. 따라서 학교경영의 책임자로서 학교장의 역량과 교육과정의 실제 운영자로서 교사의 역량은 중요하다. 교과부의 '현장중심 교육개혁' 착근을 위한 단위학교 자율역량 강화 종합 대책에서 학교장의 권한과 책무성 강화를 강조하고 있는 것이나 현장교원으로 구성된 '학교자율화 현장 자문단' 운영을 포함하고 있는 것은 단위학교의 인적자본 역량을 신장하는 것이 학교자율화 추진의 중요 동력이기 때문이다.

1995년 5·31 교육개혁을 시작으로 지속적인 학교자율화 정책 추진을 통해 학교장의 권한은 조금씩 확대되어 왔으나, 교사의 경우에는 여전히 학교경영에 대한 참여는 물론이고 교육과정 운영 및 교수능력 발휘와 향상을 위한 여건이 제대로 마련되지 못한 상황이다. 따라서 학교자율화 정책을 학교현장에 착근시키기 위해서는 교사에 대한 인적자본 역량을 신장할 수 있는 방향으로 이들의 권한을 확대하고, 특히 교사에게는 전문적 능력을 발휘할 수 있는 여건 조성과 함께 학교경영 참여자로서의 권한을 더욱 부여할 필요가 있다.

셋째, 단위학교의 자율역량 가운데, 조직운영 역량을

신장하기 위해서는 단위학교 조직문화에 대한 변혁적이고 창조적인 재구조화가 요구된다. 연구결과에 따르면 조직운영 역량에서 하위영역인 조직구조 부분은 전체 6영역에서 가장 높게 나타났으나 동일한 역량의 또 다른 하위영역인 조직문화 부분은 가장 낮게 나타났기 때문이다. 단위학교에서 교육이 목표로 하는 학습자의 바람직한 행동변화는 주로 교수-학습 과정을 통하여 일어난다. 그러므로 교수-학습을 중심으로 하는 조직문화를 형성하는 것이 필요하며, 여기서 교수-학습 중심 문화란 교과내용의 전달 과정에서 교과지식만을 의미하지 않고 교사와 학생의 만남, 학생의 성장, 인성교육 등이 동시에 이루어지는 종합적인 문화를 의미한다. 이를 달성하기 위해서는 교원업무 효율화에 대한 관심과 책임성이 제고되어야 하고, 학교구성원의 자발적 참여의 조직문화도 동시에 구축되어야 한다.

이 연구의 결과, 현재 학교현장에서 학교구성원 스스로가 학교를 변화시키려는 관심과 의지가 결여되어 있고, 소극적 참여와 수동적 태도를 지니고 있음을 알 수 있다. 중앙정부 주도의 학교자율화 정책을 비판하면서 정작 교원들 스스로가 학교자율화를 회피한다면 이는 권리만 주장하고 책무성을 저버리는 모순이라는 비판을 면할 수 없을 것이다. 그러나 다른 한편으로, 교사의 자율화에 대한 낮은 관심과 소극적 참여는 변화에 따른 또 다른 업무부담 및 새로운 환경에의 적응에 대한 두려움 때문으로 해석될 수도 있다. 이때까지 학교교육을 개선하기 위한 많은 방안들이 일방적, 권위적으로 하달된 반면, 학교 일선에서 교사들로 하여금 교원업무를 원활하게 수행하도록 하기 위한 배려 및 지원은 상대적으로 고려되지 못한 측면이 많았기 때문이다.

따라서 학교 차원에서 특히 교사들의 적극적 관심과 참여를 유도할 수 있는 개방적 조직문화의 분위기를 조성하고 기존의 학교문화를 창조적으로 재구조화하는 노력이 필요하다.

마지막으로 이 연구는 단위학교 자율역량의 개념을 교원들의 인식 조사에 바탕으로 두고 분석한 한계가 있으나, 이 연구분야에 대한 시론적 의미를 가지고 있으며 향후 이 분야의 학문적 축진을 위한 기초자료가 될 수 있다.

참고 문헌

- [1] 교육과학기술부, “현장 중심 교육개혁 착근을 위한 단위학교 자율역량강화 종합대책”, 내부자료, 2010.
- [2] 오세희, 김훈호, 장덕호, 정성수, “학교자율화 정책이 학교현장에 미치는 영향 연구”, 한국교원교육연구, 제27권, 제4호, pp.1-25, 2010
- [3] 김병주, 정일환, 서지영, 정현숙, “학교자율화 수준에 대한 교원의 인식 분석”, 한국교원교육연구, 제27권, 제2호, pp.73-96, 2010.
- [4] 김경희, 박수정, “학교자율화에 대한 교육감과 학교장의 인식 분석”, 지방행정연구, 제26권, 제1호, pp.249-270, 2012.
- [5] 김종철, 한국교육행정연구, 서울, 교육과학사, pp.7-14, 1988.
- [6] 소경희, “학교교육 맥락에서 본 역량의 의미와 교육과정적 함의”, 교육과정연구, 제24권, 제3호, pp.39-59, 2007.
- [7] 정영수, 정일환, “단위학교 통합적 책임경영모형 탐색”, 교육행정학연구, 제25권, 제1호, pp.51-73, 2010.
- [8] 신상명, 신윤섭, 권현정, 김태수, 박선용, 손병철, 학교 자율 경영, 서울, 원미사, 2009.
- [9] 박균열, “학교자율경영제 관점에서의 학교 자율화 정책 분석”, 교육행정학연구, 제28권, 제2호, pp.1-22, 2010.
- [10] 김영철, “학교와 교육행정기관간의 자율과 통제”, 교육행정학연구, 제12권, 제1호, pp.29-52, 1994.
- [11] 박우진, “학교경영에서의 통제성과 자율성”, 교육행정학연구, 제22권, 제4호, pp.67-84, 2004.
- [12] 김영철, “학교의 책무성 제고 방안”, 한국교육, 제32권, 제1호, pp.59-80, 2005.
- [13] 최병권. “불황기에 조직 역량 어떻게 강화할 것인가”, LG주간경제, pp.28-35, 2001(12).
- [14] 이 연구에서 단위학교 자율역량이란 자율적인 단위학교의 조직역량을 의미함.

[15] E. Joyner, M. Ben-Avie, & J. Comer, (Eds.), *Transforming School Leadership and Management to Support Student Learning and Development*, Thousands Oaks, CA, Corwins Press Inc., 2004.

[16] 정영수, 박영숙, 전제상, 조동섭, 이인회, 이해정, *수업경영체제 도입을 위한 단위학교 조직 개편 방안*, 충북, 한국지방교육연구센터, 2009.

[17] 정태범, “교원의 전문성과 책무성의 제고 방안”, *교육행정학연구*, 제9권, 제1호, 1-27, 2000.

[18] 강경석, 강희경, “학교장의 자율성과 책무성, 교사의 권한부여가 학교조직효과성에 미치는 영향”, *한국교원교육연구*, 제27권, 제3호, pp.531-558, 2010.

[19] 송광용, *교사의 역할과 자질, 교직과 교사*, pp.39-72. 서울, 학지사, 2007.

[20] 박수연, 박정애, *교육조직론*, 서울, 교육과학사, 2000.

이혜정(Hye-Jeung Lee)

정회원



- 1987년 2월 : 서울대학교 교육학과(문학사)
- 1989년 8월 : 서울대학교 교육학과(교육학석사)
- 2001년 8월 : 서울대학교 교육학과(교육학박사)
- 2011년 3월 ~ 현재 : 한남대학교 교직과 교수
<관심분야> : 교육열, 교육격차, 교육평등, 학교교육 내실화

저자 소개

이인회(In-Hoi Lee)

정회원



- 1985년 2월 : 고려대학교 사학과(문학사)
- 1997년 6월 : UTS(중교교육학 석사)
- 2007년 3월 : University of Bridgeport(교육학박사)
- 2010년 10월 ~ 2012년 2월 : 영동대학교 교직과 교수
- 2012년 3월 ~ 현재 : 제주대학교 교육학과 교수
<관심분야> : 교육행정, 학교경영, 교육자치와 일반자치 협력체제