

단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 생태학적 연구*

권 다 남¹ · 김 대 현²

¹부산대학교 교육학과 박사수료, ²부산대학교 교육학과 교수

Ecological Study on Building Cooperative Governance of Schools

Kwon, Da-Nam¹ · Kim, Dae-Hyun²

^{1,2}Pusan National University, Dept. of Education

〈Abstract〉

Purpose: The purpose of this study is to analyze factors influencing the establishment of cooperative governance of unit schools from an ecological point of view, and to propose a plan to establish cooperative governance of unit schools based on this. **Method:** This study analyzed the factors for establishing cooperative governance in unit schools using the ecological system theory. **Results:** Various ecological factors influencing the establishment of cooperative governance of unit schools were examined by dividing them into micro, intermediate, external, macro, and time systems. **Conclusion:** In order to establish cooperative governance, school members must break away from their existing roles and take on new roles. In addition, the knowledge and attitude each member must have is important, but close relationship and interaction between members will be important.

Key words: School education, Governance, Cooperative governance, Ecological theory

* 이 논문은 2017년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (2017SIA3A2067778).

Corresponding Author: Kim, Dae-Hyun. Pusan National University, Dept. of Education, Busandaehakro, Jangjeondong, Busan, Korea, e-mail: dnkim@pusan.ac.kr

I. 서론

교육을 둘러싼 다양한 사회 문제와 학교 문제를 해결하기 위해 일각에서는 공동체성 회복, 혁신학교 운동, 마을교육공동체 운동 등과 같은 일련의 학교 혁신을 위한 노력을 하고 있다. 학교 혁신이란 단위학교에서 학생들의 올바른 교육적 성취를 위하여 학교 구성원들이 하나의 공동체로써 스스로와 학교 조직에 여러 변화를 주고, 궁극적으로는 학교 교육이 긍정적 방향으로 나아갈 수 있도록 노력하는 과정으로 정의할 수 있다(유경훈, 2012). 그러나 이 과정에서 국가가 관료적이고 권위적인 방식으로 개혁을 추진한 결과 현장 중심의 변화 방식이 간과되었으며, 교사들의 전문성과 자율적인 참여를 이끌어내지 못하였다(김성열, 2006; 서용희, 주철안, 2007; 신현석, 2005; 유경훈, 2012). 또한, 보수적인 교사문화, 관료적 행정체제, 정책입안자의 학교에 대한 이해 부족(서근원, 2011)이 학교 혁신에 부정적으로 미친 영향이 적지 않다고 볼 수 있다.

이에 따라 20세기에서 21세기로 넘어오면서 세계화와 정보화가 급속하게 진행되는 가운데 국가 중심의 통치능력은 약화되고, 통치 요구는 높아지는 상황에서 등장한 거버넌스(governance)의 개념(김석준, 이선우, 문병기, 박진영, 2000; Kooiman, 2003)이 교육 분야에도 적용되면서 학교 혁신의 핵심적인 원리로 간주되고 있다. 현재 우리나라에서 거버넌스 개념은 지배구조, 통치, 협치, 국정운영, 의사결정구조, 정책결정구조 등의 다양한 용어로 사용되고 있다. 일반적으로 거버넌스는 '정부(government)'의 한계점을 극복하는 개념으로써, 공공행정 혹은 국가 관리의 새로운 패러다임으로 인식되고 있다(반상진, 2013).

거버넌스의 개념을 교육에 적용한 '교육거버넌스'는 교육 활동이 전개되는 다양한 장면에서 누가 어떤 수단과 방법을 동원하여 무슨 과정을 거쳐 교육(기관)을 통제하는지에 관한 의사결정을 내리고 정책을 개발하는 과정이다(Cooper, Fusarelli & Randall, 2004). 이러한 거버넌스의 과정은 중앙정부와 지방정부 그리고 단위학교 수준에서 수많은 참여자들 간의 관계망 속에서 통치와 권력 작용의 형태로 전개된다(신현석, 2010a). 학교 수준 교육거버넌스는 학교 내·외부적으로 수많은 행위주체와 영향집단의 상호작용 속에 놓여 있고, 그 상호작용의 복합성은 학교환경의 민주화, 분권화, 자율화와 더불어 증대하고 있는 추세 속에서 더욱 주목 받고 있다(이종재, 이차영, 김용, 송경오, 2012).

단위학교의 교육거버넌스는 단위학교의 운영체제, 의사결정 체제 등의 의미로 다양하게 해석되고 있는데(Murphy & Beck, 1995), 교육분야 거버넌스의 속성과 원리가 단위학교에서 구현되어 나타나는 것이라고 할 수 있다. 즉, 단위학교 운영과정에서 분권화, 구성원들의 참여, 자율, 다양화 등을 추구하는 체계이다(김병찬, 2013). 따라서 학교 교육거버넌스는 학교 수준의 공동 문제를 해결하기 위한 학교구성원들 간의 사회적 조정 방식으로 설명할 수 있다(김민조, 2014).

단위학교 거버넌스에 대한 국내의 논의는 크게 3가지 차원에서 이루어지고 있는데, 교육공동체로서의 거버넌스 관점(고전, 2008; 김병주, 2009; 신현석, 2010b; 진동섭, 2005), 학교자율경영체

측면에서의 거버넌스 관점(박종필, 2010; 신상명, 신운섭, 권현정, 김태수, 박선용, 손병철, 2009), 의사결정체로서의 거버넌스 관점(김성열, 조석훈, 1997; 정유성, 2000) 등이 그것이다.

최근 학교 교육거버넌스는 중앙집권에서 분권화로의 변화, 독점적 운영에서 관련 주체의 참여를 강조하는 변화, 국가 통제중심에서 학교자율화로의 변화, 규격화에서 다양화로의 변화 등 크게 4가지 정도의 흐름으로 논의가 되고 있다(김병찬, 2010). 예컨대 중앙정부 및 교육부의 권한들을 시도 교육청, 지역교육청, 단위학교로 이양함으로써 단위학교의 자율적 역량과 권한을 높여 학교단위책임경영체를 실현하기 위한 노력, 교육청이 주도권을 가지고 있던 교장임용체제를 학교운영위원회를 중심으로 한 교장공모제, 초빙교장제 등을 통해 변화시키려는 노력, 교장 중심의 학교 경영에 학생, 학부모, 지역사회의 참여를 보장하려는 각종 노력, 학교평가나 교원평가를 중심으로 한 책무성 기반 정책, 고교다양화 등은 이와 같은 변화를 잘 보여주는 사례가 된다.

특히 최근에는 단위학교의 공동체가 계층제 거버넌스에서 공동 거버넌스, 즉 협력적 거버넌스로 변화하고 있다. 이는 협력적 거버넌스가 학교장 중심의 구조를 교육 주체인 학교 구성원 중심의 참여와 상호 협력을 바탕으로 하는 방식으로 변화시켜 학교 구성원들의 자발성 수준과 역량 수준을 제고할 수 있다는 점에서 의미가 있기 때문이다(조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 즉, 협력적 거버넌스란 학교 교육 목표 달성을 위하여 정부, 지역 주민, 학교 구성원을 포함한 각 행위 주체들이 학교 교육에 관한 정책의 모든 단계에서 단순한 참여와 타협을 넘어 상호 협력과 의존성을 높이고, 서로 협력하여 문제를 해결해 나가고 책임을 지는 절차적 거버넌스의 한 형태라고 할 수 있다(신현석, 2011).

이러한 단위 학교의 협력적 거버넌스 논의는 학교가 내·외부적으로 수많은 행위주체와 영향집단의 상호작용 속에 놓여 있고, 그 상호작용의 복잡성은 학교환경의 민주화, 분권화, 자율화와 더불어 증대하고 있는 추세 속에서 더욱 주목 받고 있다.(이종재, 이차영, 김용, 송경오, 2012). 다시 말해, 학교구성원들은 자신의 역할과 입장에 따라 서로 다른 교육관을 지니고 있는데, 이들 집단 간의 공동 목표를 설정하고, 이를 해결하는 과정에서 상호 집단에 대한 이해와 갈등 조정 및 해결하는 등 학교구성원들 간의 사회적 조정 방식의 작동이 필수적으로 요구되고, 이것이 곧 학교의 협력적 거버넌스에 주목하게 된 배경이 되는 것이다(김민조, 2014).

협력적 거버넌스에서는 네트워크와 구성원들의 참여가 필수 요소가 된다(신현석, 2010a, 2011). 협력적 거버넌스에서 네트워크의 형태는 기본적으로 각 참여자들이 균형을 유지하면서 밀고 당기는 과정 속에서 형성된다(Kooiman, 2004). 이 때 밀고 당기는 일은 참여자들이 행위하는 정책의 결정과정과 집행과정에서 서로 정보와 자원을 교환하고 의존하는 가운데, 자율적인 자기 방향 설정에 이은 공동의 규제, 공동 방향설정, 공동 지도, 조정 등을 통해 공동의 결과를 창출하는 과정에서 발생한다(신현석, 2010a). 또한, 협력적 거버넌스의 참여자들은 기본적으로 지방교육정책의 전 과정에 참여하여 서로 협력하고 의존하면서 문제를 해결하는 행위의 주체이다(은재

호, 오수길, 2009). 협력적 거버넌스 참여자들의 참여 단계 확장은 참여자들로 하여금 정책 추진의 주체적 의식을 고양시켜 책임감을 가지고 정책 장면에 임하도록 하며, 정책 추진의 정당성과 행정의 투명성을 제고하는데도 이점이 있다. 그리고 이 과정에서 네트워크 간 긴밀한 연계·협력은 정책의 일관성을 유지하고, 전문성을 발휘하여, 정책의 실효성을 제고하는데 중요하다(신현석, 2011).

이상에서와 같이 거버넌스의 중요성이 고조됨에 따라 행정학에서의 거버넌스에 대한 연구(김석준, 이선우, 문병기, 광진영, 2000; 이명석, 2002; Kooiman, 1994; Rhodes, 1997) 교육거버넌스에 관한 연구(김근수, 2008; 김용련, 2015; 서남수, 1997; 신현석, 2010b; 이종재, 이차영, 김용, 송경오, 2012; Cooper et al., 2004; Sergiovanni, Kellerher, McCarthy, & Fowler, 2009), 협력적 거버넌스 및 네트워크 거버넌스에 관한 연구(신현석, 2011; 은재호, 오수길, 2009; 이명석, 2002; Ansell & Gash, 2008; Kooiman, 2003), 그리고 단위학교에서 협력적 거버넌스 구축 과정에 관한 연구(신현석, 정용주, 2014; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015) 등 거버넌스의 특성을 정의하고 유형을 분류하거나, 구성 요소를 탐색하는 연구들이 지속적으로 이루어지고 있다. 특히 신현석, 정용주(2014)와 조운정, 정진화, 남미자, 이규대(2015)의 연구는 단위 학교에서 협력적 거버넌스가 구축되는 과정과 요소를 각 행위 주체의 역할과 주체 간 관계에 따라 밝히고 있다는 점에서 의미가 있다.

그러나 이상의 선행연구는 단위학교에서의 협력적 거버넌스를 구축하기 위해 학교 구성원들로 행위 주체를 제한하고 있어 지역사회와 국가의 영향을 배제하고 있다는 한계가 있다. 최근에 등장하고 있는 마을공동체 운동과 같이 학교와 지역사회의 긴밀한 연대를 강조하는 학교 혁신 패러다임의 변화를 반영하기 위해서는 협력적 거버넌스의 행위 주체를 지역사회와 국가에까지 확장해야 할 필요가 있다. 특히 협력적 거버넌스는 어느 한 요인에 의해서 나타나는 것이 아니라 개인, 문화, 제도 등 다양한 요인들의 상호작용을 통해 형성되기 때문에 거버넌스 구축을 위한 방안을 체계적으로 마련하기 위해서는 각 차원의 관련 요인을 살펴볼 필요가 있다.

이러한 필요성을 바탕으로 이 연구는 단위학교의 협력적 거버넌스 구축 방안을 생태학적 관점에서 도출하고자 한다. 생태학 이론(ecological theory)이란, 개인의 발달에 영향을 미치는 다양한 상호 관련된 환경적 체계에 대한 연구를 의미한다. 즉 개인의 발달은 그 개인의 특성뿐 아니라 개인을 둘러싸고 있는 미시체계, 중간체계, 외체계, 거시체계, 시간체계로 구성되는 여러 체계들이 다양한 방식으로 상호작용하면서 일어난다는 것이다(Bronfenbrenner, 1994).

학교는 진공 상태에서 머물러있는 공간이 아닌, 주변 환경과 활발하게 상호작용하는 장(長)이다. 따라서 단위학교의 구성원에 한정하여 고안한 협력적 거버넌스 구축 방안은 학생과 학교를 둘러싸고 있는 환경을 제대로 고려하지 못한 미시적인 방책에 불과하다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 단위학교의 협력적 거버넌스를 구축하는 데 영향을 미치는 요인을 생태학적 관점에서 분석하고, 이를 바탕으로 단위학교의 협력적 거버넌스 구축 방안을 제안함으로써 새로운 단위학교의 모습을 설계하는 데 기반을 제공할 것이다.

II. 연구 방법

1. 생태학적 접근

생태학적 체계이론은 인간과 환경의 여러 요소들 사이에서 끊임없는 상호작용이 발생하며, 이 상호작용의 과정인 적응과 진화를 통해 인간과 환경은 서로 간에 영향을 미친다고 가정한다. Bronfenbrenner(1994)는 생태학적 체계이론을 통해 인간과 인간에게 영향을 주는 환경(체계)의 관계에 초점을 두는 한편, 인간을 둘러싼 환경을 미시체계, 중간체계, 외체계, 거시체계, 시간체계에 따라 분류하고, 각각의 환경체계가 어떻게 개인의 발달에 영향을 미치는지 분석하고자 하였다(Bronfenbrenner & Crouter, 1983).

미시체계(microsystem)는 개인에게 직접적으로 영향을 미치는 가까운 환경체계로 이루어지며, 다른 사람과의 상호관계에 대한 경험을 중요하게 다룬다. 이러한 미시체계 내의 관계는 양방향적인 성격을 띠며 대부분 직접적으로 상호작용이 이루어지는 가족, 또래, 교사 등이 포함된다. 중간체계(mesosystem)는 미시체계 간 관계를 의미하는 것으로, 부모와 교사 간의 관계, 가족과 학교 간의 관계 등을 포함한다. 이러한 관계는 서로의 발달에 영향을 미치게 되며, 중간체계에서 개인은 환경의 변화에 따른 역할 수행의 변화를 수반한다(허창덕, 2012). 한편, 개인에게 간접적으로 영향을 미치는 요인으로 구성된 외체계(exosystem)는 개인이 관여하지는 않으나 개인이 속한 환경에서 일어나는 일에 영향을 주고 받는 사건이 발생하는 환경을 의미한다(Bronfenbrenner, 1994). 외체계에는 부모의 직장, 학교 교육과정 위원회 등이 해당된다. 거시체계(macrosystem)는 미시체계, 중간체계, 외체계에 개인이 살고 있는 문화적 환경까지 포함하는 광범위한 사회적 맥락을 의미하며 정부, 법, 정책, 문화적 요인 등을 포함하는 개념이다. 마지막으로 시간체계(chronosystem)는 전 생애에 걸쳐 일어나는 변화와 사회·역사적 환경을 포함하는 개념으로 시간의 흐름에 따른 개인의 심리적·사회적인 변화를 의미한다(허창덕, 2012).

이상과 같은 생태학적 체계이론은 개인 혹은 현상에 대하여 그를 둘러싼 다양한 환경을 체계적이고 통합적으로 조망하고, 개인과 사회체계 간의 상호작용에 초점을 두는 모델이라는 점에서 의의를 가진다. 이에 본 연구에서는 단위학교에서 협력적 거버넌스를 구축하기 위한 요인들을 생태학적 체계이론에 따라 분석하고, 분석 결과에 따라 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 방안을 제시하였다.

2. 분석 대상

본 연구를 위해 학술연구정보서비스(RISS)와 학술데이터베이스 검색사이트(KISS, DBpia), 학지사(논문문)등에서 단위학교의 협력적 거버넌스(거버넌스, 교육 거버넌스, 협력적 거버넌스, 학교 거

혁, 학교 혁신, 교육공동체)와 관련된 용어를 주제로 관련 논문들을 검색하였다. 그 결과, 2016년 11월을 기준으로 100 여편의 논문이 검색되었으나, 그 중에서 단위학교에 초점을 둔 협력적 거버넌스와 관련이 없는 논문을 제외하고 총 35편의 논문을 선정하였으며 선정된 논문은 <표 II-1>과 같다. 최종 선정된 논문을 바탕으로 생태학 이론에 근거하여 단위학교 협력적 거버넌스 구축에 영향을 미치는 요인을 미시체계, 중간체계, 외체계, 거시체계, 시체계에 따라 분류하였다. 이 후, 연구의 결과에서는 협력적 거버넌스 구축에 핵심적으로 영향을 미치는 요인을 증진시킬 수 있는 방안에 대해 조명하였다.

<표 II-1> 연구결과 분석을 위해 선정된 연구

주제	논문제목	저자	연구방법
교육 거버 넌스	지역사회의 교육 거버넌스 구축 방안: 대전지역 고등학교 교육문제에 대한 인식조사 분석을 중심으로	김근수(2008)	양적연구
	교육통치구조 개혁 방안으로서의 학교단위 책임경영제와 현장 학교 분석	김민조(2003)	양적연구
	초·중등교육 지배구조 개편의 정치학적 쟁점 분석	김병찬(2010)	질적연구
	지역사회 기반 교육공동체 구축 원리에 대한 탐색적 접근: 복잡성 과학, 사회적 자본, 교육거버넌스 원리 적용을 중심으로	김용련(2015)	양적연구
	교육정책 추진에서 나타난 중앙정부의 리더십과 거버넌스 분석: 이명박 정부의 교육정책 갈등 사례를 중심으로	반상진(2013)	질적연구
	지역발전을 위한 협력적 거버넌스에 관한 연구: 분당-죽전도로 연결을 중심으로	서순탁·민보경(2005)	질적연구
	교육정책의 굿 거버넌스 모색	서현진(2010)	질적연구
	교육자율화 정책 거버넌스의 분석 및 혁신방안	신현석(2010a)	질적연구
	교육거버넌스 갈등의 쟁점과 과제	신현석(2010b)	질적연구
	혁신학교의 협력적 거버넌스 형성과정 연구: 서울시교육청 사례를 중심으로	신현석·정용주(2014)	질적연구
	우리나라 학교교육조직의 상호의존성, 갈등, 신뢰, 교육의 질 구조에 대한 모델 개발 연구	유길한(2008)	질적연구
	교육거버넌스 관점에서 본 소규모 학교 통합 정책 분석	이인희(2013)	질적연구
	한국교육행정론	이종재 외(2012)	양적·질적
	학교 자율화의 쟁점과 주요 과제	정재영(2008)	질적연구
	지방자치단체 간 협력적 거버넌스 성공 요인 분석	주채복(2013)	양적연구
	학교 혁신	협력적 거버넌스 형성에 관한 질적 사례 연구: A고등학교 사례를 중심으로	조윤정 외(2015)
단위학교 혁신과정에서의 학생의 역할에 관한 질적 연구: A 혁신고등학교의 사례를 중심으로		남미자 외(2015)	질적연구
학교개혁과 학교 구성원의 역할		박상완(2006)	질적연구
경기도 혁신고등학교 성과분석		백병부 외(2013)	양적연구

(표 계속)

주제	논문제목	저자	연구방법
학교 혁신	서울형 혁신학교에서 민주적 학교운영에 의한 혁신은 실현되고 있는가: A중학교 교사들의 경험에 관한 질적사례연구	정혜진, 조영하(2020)	질적연구
	교육개혁의 이념과 철학: 교육개혁 10 년의 반성과 과제	신현석(2005)	질적연구
	혁신학교의 민주적 학교 운영에 관한 질적 연구: 서울 S 초등학교의 교사회를 중심으로	윤석주(2015)	질적연구
	경기도 초등 혁신학교와 일반학교의 학교혁신풍토의 차이 및 변화과정 분석	송영범, 강경석(2020)	양적연구
	학교혁신 리더 교원의 관점에서 본 저항 양상과 극복 전략	김성천(2020)	질적연구
	혁신고등학교의 교육과정 혁신을 통한 학생의 변화와 성장에 관한 사례 연구	박진아 외(2020)	질적연구
	혁신교육 패러다임과 교육제도 사이의 간극: 혁신학교정책의 성공을 위한 제안	홍계남(2020)	질적연구
교육 공동체	혁신학교 성패 요인 분석-충청남도 혁신학교를 중심으로	최준렬(2020)	양적연구
	한국 초중등학교의 민주적 공동체 건설 방안	심성보(2003)	질적연구
	중등학교 교사와 학생들이 인식하는 따뜻한 교육공동체 구성 요인 탐색	이상수 외(2015)	양적연구
	초·중등학교 교사가 인식하는 교육공동체 개념 구성 요인 탐색	박한숙 외(2015)	양적연구
	마을교육공동체 구축과정에서 나타나는 교육주민자치 실천에 관한 연구: 서종면 교육주민자치 사례를 중심으로	홍지오, 김용련(2018)	질적연구
	마을교육공동체의 활동체제 분석: 문화역사적 활동이론 관점에서	김미라, 김희수(2018)	질적연구
	정(情)과 우리의식에 기반한 따뜻한 교육공동체의 구현 방안에 대한 연구	정계숙 외(2018)	양적연구
한국 마을교육공동체 운동과 정책의 상호작용 - 학교와 지역의 관계 재구축 관점에서-	양병찬(2018)	질적연구	
활동이론을 통한 마을교육공동체 분석	윤혜정, 김희수(2019)	질적연구	

III. 연구 결과

본 연구에서는 단위학교의 협력적 거버넌스 구축에 영향을 미치는 다양한 생태학적 요인들을 미시, 중간, 외, 거시체계, 시간체계로 나누어 살펴보고자 한다. 이를 간략히 정리하면 <표 III -1>와 같다.

〈표 III-1〉 생태학적 관점에서 단위학교의 협력적 거버넌스 구축에 영향을 미치는 각 체계별 요인

체계	요인	내용
미시 체계	학생	<ul style="list-style-type: none"> 협력적 거버넌스의 이해 및 중요성 인식 교육활동 및 학교행정에 주체적으로 참여 학생자치회를 통한 자율성 강화와 책임 공유
	교사	<ul style="list-style-type: none"> 교육활동, 학교행정 등 거버넌스 과정에 자발적·주체적 참여 의사결정의 주체로서 학생·학부모를 인정·존중 학생의 자치역량 제고를 위한 노력 교육목표와 관련한 학생 및 학부모와의 갈등 해결 역량 교사 간 협력 문화 구축 교사 리더십
	학부모	<ul style="list-style-type: none"> 학교 운영에의 관심과 적극적 참여 자생적 학부모 모임의 활성화 정책 수립 및 운영에 대한 피드백 제공
	교장	<ul style="list-style-type: none"> 협력적 리더십 학교혁신에 대한 의지 갈등 조정·중재 역량
	학교	<ul style="list-style-type: none"> 민주적 자치 공동체의 구축 관료주의적 학교문화 극복 교육목표 및 정보의 공유 교사들의 전문적인 능력 개발을 위한 기회 확대
중간 체계	사회적 자본	<ul style="list-style-type: none"> 거버넌스 주체들 간의 상생적 관계 형성 거버넌스 주체들 간의 상호 신뢰 형성 거버넌스 주체들 간의 수평적·협력적 네트워크 형성 교육목표를 실현하기 위한 거버넌스 주체들 간의 호혜적 규범
	협력	<ul style="list-style-type: none"> 거버넌스 주체들 간의 상호의존성·상생성 거버넌스 주체들 간의 의사결정 권한 및 책임의 공유 거버넌스 주체들 간의 자발적 협력
	파트너십	<ul style="list-style-type: none"> 거버넌스 주체들 간의 수평적 파트너십 형성 상호 존중, 차이 인정, 갈등해결역량, 소통 등
외 체계	지역사회	<ul style="list-style-type: none"> 지역의 교육자원(인적+물적) 이용 학생, 교사가 지역 활동에 참여함으로써 사회발전에의 공헌 지역조직 및 여러 기관들 간의 자원과 정보를 서로 공유·긴밀한 협력
	지자체 및 교육청	<ul style="list-style-type: none"> 단위학교에 대한 행정적·재정적 지원 단위학교로의 권한 이양 단위학교에 대한 통제에서 지원 중심으로의 기능 전환 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 연수 및 홍보
거시 체계	국가 (정부)	<ul style="list-style-type: none"> 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 제도 및 법적 권한 개선 교육정책 입안·운영에서 다양한 거버넌스 주체의 참여 보장
	국가 교육과정	<ul style="list-style-type: none"> 대학입시제도의 변화 민주적 시민의식 역량 강화 학교교육과정의 자율권 강화 학교자치역량을 위한 시수 확보

(표 계속)

체계	요인	내용
거시 체계	사회적 문화	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁중심 문화 및 성과중심적 문화 탈피 공동체 문화의 강조 민주화, 세계화, 지방화 민주주의 사회에서 민주 시민의 중요성 인식
시간 체계		<ul style="list-style-type: none"> 정책 형성 - 정책 집행 - 정책 평가 과정 갈등기 - 갈등과 협력 공존기 - 협력기

1. 미시체계

미시체계란 개인 간의 상호작용이 직접적으로 일어나는 환경을 의미하는 것으로, 본 연구에서는 학생, 교사, 학부모, 교장, 학교를 미시체계의 주요 요인으로 설정하여 각각의 요인별로 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 하위요인을 살펴보았다.

1) 학생 요인

단위학교의 협력적 거버넌스는 학교구성원들이 학교의 공동문제를 해결하기 위해 학교운영과 관련된 모든 단계에서 단순한 참여와 타협을 넘어 상호협력과 의존성을 높이고 참여와 파트너십을 강조함으로써 그들 간의 자발적이고 수평적인 상호 협력에 바탕을 둔 문제 해결 방식 또는 문제해결과정을 의미한다(조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 따라서 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위해서는 거버넌스의 주요 행위자인 학생이 교육활동 및 학교행정 전반에 걸친 거버넌스 과정에 주체적으로 참여하는 것이 매우 중요하다(신현석, 정용주, 2014; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 이 과정에서 학생자치활동은 학생들이 민주시민으로서의 자질을 함양하고, 자율성을 강화하며 책임을 공유할 수 있도록 함으로써 협력적 거버넌스의 주요 행위자로 역할하는 데 도움을 주는 기구가 된다(김민조, 2014; 남미자, 이규대, 조운정, 정진화, 2015; 심성보, 2003). 학생들이 교육의 수요자의 역할에서 나아가 스스로 교육활동을 만들어나가고, 학교의 다양한 교육 정책에 거버넌스 참여자로서 목소리를 낼 수 있을 때 단위학교의 진정한 협력적 거버넌스가 형성되었다고 할 수 있다. 이를 위해서는 학생들이 협력적 거버넌스의 필요성을 이해하고, 협력적 거버넌스의 주요 주체임을 인식하는 것이 선행되어야 할 것이다.

2) 교사 요인

단위학교의 협력적 거버넌스를 구축하기 위한 교사 요인으로는 거버넌스 과정에의 자발적·주체적 참여, 의사결정 주체로서 학생을 인정·존중, 학생의 자치역량 제고를 위한 노력, 교육목표와 관련한 학생 및 학부모와의 갈등 해결 역량, 교사 간 협력 문화 구축, 교사 리더십 등이 포

함된다. 먼저, 학교 혁신이 성공적으로 이루어지기 위한 조건으로 교장의 민주적 리더십, 민주적인 학교문화, 전문적 학습공동체를 통한 수업 혁신 등과 함께 교사들의 자발성이 논의되어왔다(백병부, 송승훈, 남미자, 이경아, 2013). 일반적인 단위학교의 교사문화가 개인주의적 성향이 강하고 보수적인(김병찬, 2003) 반면, 혁신학교에서는 상호협력적인 학교 분위기 속에서 자발적으로 교사들이 전문성을 발휘하면서 학교 혁신에 주도적 역할을 하고 있다(남미자, 이규대, 조운정, 정진화, 2015). 이처럼 교사들의 자발적이고 주체적인 참여는 단위 학교에 협력적 거버넌스를 형성하고 정착시키기 위해 매우 중요한 요인이 될 수 있다. 단위 학교에서 교사들을 주체적으로 거버넌스에 참여시킬 수 있는 방법으로는 민주적이고 수평적인 교사 협의체 운영, 교무회의를 의결기구로 발전시켜 운영, 교육활동에 대한 교사들의 의견을 수렴하여 학교 교육과정 운영에 반영, 교직원 간 소통과 환류 강화 등이 있다(김민조, 2014; 윤석주, 2015).

또한, 교사들은 이 과정에서 교사 리더십을 발휘하여야 한다. 교사 리더십은 행정가나 관리자의 리더십과는 다르며, 하향식·위계적 형식의 기능에서 탈피하여 의사결정의 공유, 팀워크, 커뮤니티를 형성하는 것을 포함한다. 이는 단순히 의사결정 권한을 분권화하여 교사의 권한을 강화하는 것이 아니라, 오히려 자원, 정보화, 전문성에 대한 교사의 접근을 강화하여, 학교개혁과 변화의 일선으로 교사를 이동시키는 것을 의미한다. 이러한 교사 리더십을 발휘할 수 있는 영역에는 교과서와 수업자료의 선택, 교육과정 개발, 학생행동의 기준 제정, 학교예산 결정, 교직원 계발 프로그램 설계 등 전반적인 학교 경영과 관련된 의사결정영역이 포함된다. 다시 말해, 교육활동과 학교행정을 비롯한 전반적인 거버넌스 과정에 교사가 리더십을 가지고 자발적이고 주체적으로 참여할 때 학교가 변화할 수 있고, 단위학교에서 협력적 거버넌스가 구축될 수 있다는 의미가 된다.

3) 학부모 요인

최근 연구에 따르면 학교 공동체 혹은 협력적 거버넌스를 구축하기 위한 학부모의 역할들이 강조되고 있다(김근수, 2008; 김병찬, 2010; 남미자, 이규대, 조운정, 정진화, 2015; 박상완, 2006; 신현석, 2010a). 본 연구에서는 학교 운영에의 관심과 적극적 참여, 자생적 학부모 모임의 활성화, 정책 수립 및 운영에 대한 피드백 제공을 주요 학부모 요인으로 추출하였다. 우선, 단위 학교에 협력적 거버넌스가 구축되기 위해서는 교육의 3주체 중 하나인 학부모가 자녀의 학교에 관심을 가지고 적극적으로 참여하려는 의지가 매우 중요하다(김병찬, 2010; 신현석, 2010a). 현재 학부모가 학교의 교육활동 및 학교경영에 참여할 수 있는 방법은 학교운영위원회에서 의견을 제시하는 수준에 그치고 있는 실정이며(박상완, 2006), 학부모가 학교 운영에 깊이 관여하는 것을 교사들은 부담스러워 하고 방어적인 입장을 취하기도 한다(조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 그럼에도 불구하고, 단위 학교에 협력적 거버넌스가 구축되고 구성원 간의 긴밀한 협력과 신뢰를 위해서는 자생적 학부모 모임의 활성화(김민조, 2014; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대,

2015; 신현석, 정용주, 2014), 정책 수립 및 운영에 대한 피드백 제공(김근수, 2008; 신현석, 2010a)과 같은 역할을 통해 지속적으로 학교에 관심을 표현하고 적극적으로 참여하는 것이 필수적이라 할 수 있다.

4) 교장 요인

다수의 선행연구들은 학교 개혁 또는 협력적 거버넌스 구축에 성공하기 위해 가장 중요한 요인으로 교장의 리더십을 강조하고 있다(박상완, 2006; 신현석, 정용주, 2014; 유재원, 이승모, 2008; 정제영, 2008; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 이때 학교장에게 필요한 리더십은 협력적 리더십으로, 협력적 리더십이란 이해관계자들 사이에서 정보의 공유를 보장하고, 각 이해관계자들의 자치역량을 육성하며, 갈등이 발생했을 때 적극적인 중재자로 개입하는 것을 의미한다(조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 즉 학교장은 학교 구성원들이 협력적 거버넌스 과정의 주체로서 역할을 할 수 있도록 중심을 잡아주는 역할을 해야 하며, 이 때의 리더십은 공유된 리더십으로써(유재원, 이승모, 2008) 학교 교육에 대한 장학의 측면 보다는 경영자로서의 역할이 강화되어야 한다(심성보, 2003; 정제영, 2008). 따라서 학교장은 학교혁신에 대한 의지를 바탕으로 협력적 리더십을 통해 단위 학교의 협력적 거버넌스 구축의 중심이 되어야 하며, 이를 위해서 무엇보다 이해 당사자들의 이해를 조정하고 절충하는 갈등 중재 역량을 갖추어야 할 것이다(신현석, 정용주, 2014; 유재원, 이승모, 2008; 이종재, 이차영, 김용, 송경오, 2012; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015).

5) 학교 요인

미시체계의 마지막 요인인 학교 요인에는 민주적 자치 공동체의 구축, 관료주의적 학교문화 극복, 교육목표 및 정보의 공유, 교사들의 전문적인 능력 개발을 위한 기회 확대 등이 포함되었다. 교육혁신의 성공은 학교와 교원의 참여를 전제로 한다. 그리고 학교 구성원들이 만들어 내는 변화 역량이 혁신 정책의 성공적 정착에 영향을 미친다. 즉, 혁신의 성패는 환경적 요인보다 구성원들의 개혁 행동과 이들의 조직적, 문화적 개혁 역량에 영향을 받는다는 것이다. 다시 말해, 학교를 혁신하기 위해서는 제도 보다 학교의 문화를 변화시키는 것이 선행되어야 한다(김용련, 2015). 단위학교에 교육 공동체를 형성하기 위한 요인을 탐색한 선행연구에서도 구성원 간의 관계와 민주적 학교 문화가 가장 중요한 요인으로 보고된 바 있다(박한숙, 송연주, 이상수, 2015; 이상수, 김대현, 황순영, 박한숙, 이유나, 2015). 이처럼 관료주의적 학교문화를 극복하고 민주적 자치 공동체를 구축하기 위한 노력이 무엇보다 중요하다. 이를 위한 방법으로는 참여적 의사결정 체계 구축, 학교 운영 참여를 보장하는 제도적 기구의 활성화, 숙의의 과정, 소통을 위한 시간 및 공간의 확보, 교육목표 및 정보의 공유(김용련, 2015; 신현석, 2006; 2010a; 신현석, 정용주, 2014; 이인희, 2013; 조운정 외, 2015) 등이 있다.

특히 단위학교의 협력적 거버넌스가 형성되기 위해서는 교육주체의 참여나 합의에 대한 필요성과 노력뿐 아니라 협력과 합의를 이끌어 내고, 합의결과에 대해서 정당성을 부여하고 교육주체 간의 합의 형성을 촉진할 수 있는 제도를 법적인 근거로 마련하는 것이 필요하다(조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 이에 대해 Purdy(2012)는 협력적 거버넌스의 유지를 위한 권력 자원을 유형화하는 가운데, 실질적인 회의나 의사결정의 장을 제공하는 등의 활동을 지원하는 물적·인적 자원은 설계된 구조의 논리를 따른다고 하며 제도적 기구의 활성화를 강조한 바 있다.

2. 중간체계

중간체계란 개인이 속한 미시체계 내의 환경들 간의 상호작용을 의미하는 것으로, 학생과 교사 간의 관계, 교사와 학부모 간의 관계, 혹은 개별적 환경들 간의 전체적 관계 등이 포함된다. 본 연구에서는 협력적 거버넌스의 주요 행위자들 간의 관계 및 상호작용에 영향을 미치는 요인인 사회적 자본, 협력, 파트너십 요인을 중심으로 중간체계를 살펴보았다.

1) 사회적 자본 요인

사회적 자본이란 상호이익을 증진시키기 위한 조정과 협력을 촉진시키는 네트워크, 규범, 또는 사회적 신뢰와 같은 사회조직의 특성을 의미한다. 즉, 한 사회 구성원들의 인간 관계망, 사회적 질서나 규범, 그리고 그들이 쌓아 놓은 신뢰가 사회적 자본의 원천이 되는 것이다(서용선, 2016). 따라서 본 연구에서 중간체계의 사회적 자본 요인에는 거버넌스 주체들 간의 상호 신뢰 형성, 거버넌스 주체들 간의 수평적·협력적 네트워크 형성, 교육목표를 실현하기 위한 거버넌스 주체들 간의 호혜적 규범이 포함된다.

거버넌스에서 갈등의 발생은 피할 수 없으며, 갈등을 어떻게 해결하는가가 성공적인 거버넌스 구축의 핵심이 된다. 그리고 갈등을 해결하는 데 있어서 중요한 기제는 행위자들 간의 상호의존적인 신뢰관계가 형성되어 있어야 한다(서용선, 2008; 신현석, 정용주, 2014; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015; Putnam, 1993). 이는 성공적인 거버넌스 체제의 가장 중요한 전제조건이기도 하며(Pierre, 2000), 사회적 자본의 구성요소 중 가장 중요한 구성요소이다(Putnam, 1993). 이러한 행위자들 간의 신뢰를 이끌어낼 수 있는 가장 효과적인 방법은 학습과 정보를 행위자들 사이에서 공유하는 것이다. 이는 조직 내 협력관계에서 발생하는 불신의 원인 가운데 가장 주된 것이 권력과 정보의 불균형이기 때문이다(Hindmoor, 1998). 또한, 협력적 거버넌스에서는 일방적이고 수직적으로 정책집행 및 의사결정이 이루어지는 것이 아니라 다양한 행위자들이 참여하여 네트워크를 형성하고, 이러한 행위 주체들 간의 상호작용을 통하여 의사결정이 이루어진다(신현석, 정용주, 2014). 따라서 거버넌스 주체들 간의 상호작용을 통한 수평적이고 협력적 네트워크가 형성되어야 한다(김근수, 2008; 김용련, 2015; 반상진, 2013; 서현진, 2010; 신현석, 정용주, 2014; 이

인회, 2013).

마지막으로 호혜적 규범은 네트워크와 신뢰를 바탕으로 한 사회 혹은 공동체가 공유하는 행동과 실천의 약속에 관한 것이다. 공동의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 모든 구성원들은 헌신, 나눔, 배려, 협력 등의 가치를 실천해야 하는데, 호혜적 규범은 구성원 간의 상호작용을 통해 이러한 가치를 실현하기 위해 만들어 놓은 규율과 규칙의 형태로 작용한다(서용선, 2016; 신현석, 정용주, 2014; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015).

2) 협력 요인

협력은 적극적인 의지를 가지고 공동의 문제를 함께 해결하고자 노력하는 것이다. 미국의 협력적 거버넌스에 대한 137개의 사례를 분석하여 협력적 거버넌스에 영향을 미치는 요인을 중심으로 협력적 거버넌스의 모형을 제시한 Ansell과 Gash(2007)은 협력적 거버넌스의 핵심 요인으로 '협력 과정'을 제시하였다. 또한, 국내의 선행연구에서도 행위자들은 네트워크 속에서 균형을 유지하면서 협력, 갈등, 연합 등의 관계를 형성하게 되는데(서순탁, 민보경, 2005), 이러한 관계들이 협력을 지향해야 함을 강조하고 있다(김근수, 2008; 김민조, 2014; 김용련, 2015; 신현석, 정용주, 2014; 이인회, 2013; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 이와 같은 협력 요인에는 거버넌스 주체들 간의 상호의존성(상생성), 거버넌스 주체들 간의 의사결정 권한 및 책임의 공유, 거버넌스 주체들 간의 자발적 협력이 포함된다.

상생성이란 공동의 목표를 설정하고 이에 대한 합의를 도출하는 과정으로 참여적인 의사결정 체계를 구축함으로써 실천 가능한 원리로, 교육과 관련하여 공동적 운명체로서의 인식과 동일한 목표를 공유하는 의식을 의미한다(신현석, 2010a; 이인회, 2013; 조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015). 즉 협력적 거버넌스가 형성되기 위해서는 거버넌스의 주체들이 교육목표 및 정보의 공유에서 나아가 상호 신뢰를 바탕으로 한 상호의존성의 관계를 맺어야 하며, 이는 자발적 협력을 통한 의사결정 권한 및 책임의 공유로 이어져야 한다.

그러나 거버넌스의 과정에서 행위자들은 항상 이해관계가 일치되지는 않으며, 서로 이해관계가 상반되어 반대의 주장을 하는 행위자들 간에는 갈등관계가 형성된다. 이 때 중요한 것은 이러한 갈등을 어떻게 중재하여 이를 조직의 긍정적인 추진력으로 변화시키는가이다. 갈등의 구조는 경쟁적 갈등과 협력적 갈등으로 구분할 수 있는데, 경쟁적 갈등은 다른 의견에 대한 강제적 동의의 요구, 다른 조직구성원과 비교되는 상대적 엄격성, 갈등의 승패적 관점의 이해, 갈등에 대한 부정적 인식으로 특징지어지는 반면, 협력적 갈등은 구성원의 다양한 의견 존중, 구성원 당사자의 입장에 의한 해석 존중, 구성원 간 의견 차이 협의 방식의 합리성, 구성원 간 의견 차이 해소를 통한 유대감 강화 등의 특징을 가진다(유길한, 2008). 따라서 학교 거버넌스 행위자 간의 신뢰를 높이기 위해서는 상호의존성과 협력적 갈등을 강화하고, 경쟁적 갈등은 협력적 갈등으로 변화시켜서 네트워크 내에서 갈등을 줄이고 협력을 이끌어낼 수 있는 파트너십을 형성해야 한

다(조운정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015).

3) 파트너십 요인

협력적 거버넌스에서 파트너십은 참여 주체들 간의 상호 다름을 인정하고 공동의 협력을 도모하는 과정으로서 구성원 간의 상호 수용과 협력의 리더십이 필요한 부분이다(이인희, 2013). 파트너십 요인에는 거버넌스 주체들 간의 수평적 파트너십 형성, 상호 존중, 차이 인정, 갈등해결역량, 소통 등과 같은 파트너십 형성을 위한 요소 등이 포함된다(김근수, 2008; 신현석, 2010b; 신현석, 정용주, 2014; 이인희, 2013). Innes & Booher(1999)는 파트너십 형성요인으로 의사소통적 합리성을 제시하고 있는데, 의사소통적 합리성은 과제나 문제를 둘러싼 서로 다른 이익을 가진 모든 사람들이 참여하는 대화를 통해서 구속 없는 지식을 얻을 수 있다는 것이다. 그리고 이를 통해 모든 행위자들은 동등하게 정보를 공유하고, 결론적으로 수평적 파트너십을 형성할 수 있게 된다(신현석, 정용주, 2014).

따라서 협력적 거버넌스를 구축하기 위해서는 구성원들에게 상호 존중, 차이 인정, 갈등해결역량, 소통 등의 역량을 배양하고 궁극적으로는 어느 한곳으로 권력이 집중되지 않는 수평적 파트너십을 형성해야 한다.

3. 외체계

외체계는 개인이 직접적으로 속해있지는 않지만 개인의 발달에 영향을 미치는 환경으로, 본 연구에서는 지역사회, 지자체 및 교육청 요인을 외체계로 설정하여 협력적 거버넌스 구축을 위한 방안을 살펴보았다.

1) 지역사회 요인

지역사회는 학생들의 발달과 학습에 중요한 영향을 미치는 영역이다. 가정-학교-지역사회 3자 간의 관계를 이해하는 일은 학교의 조직과 혁신을 이해하기 위해 필요할 뿐 아니라, 자녀교육에 대한 가정과 지역사회의 영향을 이해하기 위해서도 필요하다(김근수, 2008). 특히 최근 교육혁신과 교육공동체 형성을 위한 연구에서는 그 범위를 지역사회에 까지 확장하여 마을 혹은 지역을 포함하는 협력적 거버넌스의 구축을 강조하고 있다(김근수, 2008; 김용린, 2015; 서용선, 2016; 심성보, 2003). 이러한 지역사회 요인에는 지역의 교육자원 이용, 학생, 교사가 지역 활동에 참여함으로써 사회발전의 공헌, 지역조직 및 여러 기관들 간의 자원·정보 공유 및 협력 등이 포함된다.

지역사회 내 존재하는 다양한 교육자원들을 공식적인 체계 안으로 끌어들이 수평적인 소통과 협력체계를 구축하여야 한다. 이는 기존 자원의 조직화를 넘어서서 잠재된 지역 자원들을 지역

교육활동에 연결시켜 지역의 교육 인프라를 풍부하게 만드는 역할을 한다. 이를 통해 그동안 각자 개별적인 목적과 동력에 의해 자생적으로 움직여 온 주체들인 지역 주민을 지역사회의 주체로 설 수 있도록 한다(심성보, 2016). 이렇듯 단위학교가 지역의 인적·물적 자원을 포함하는 교육자원을 활용할 뿐만 아니라, 단위학교의 학생과 교사, 그리고 학부모 등 구성원들이 지역 활동에 참여함으로써(김근수, 2008; 김용련, 2015; 조윤정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015) 단위학교와 지역사회는 서로 상생적인 관계를 형성하고 유지할 수 있게 된다.

한편, 민·관·학 거버넌스 구축 과정에서 이루어지는 소통과 협력 과정은 그동안 개별적 차원에서 사업을 해왔던 지역 내 교육역량들이 서로를 이해하고 서로에 대한 신뢰를 회복하는 과정이다(심성보, 2016). 즉 교육기관과 교육자치단체, 그리고 일반자치단체를 비롯한 다양한 여러 기관들이 자원과 정보를 서로 공유하고 지역의 교육활동을 위해 긴밀하게 협력함으로써 그동안 분리되어 있던 단위학교와 지역사회가 함께 협력적 거버넌스의 주체로 자리매김할 수 있도록 한다.

2) 지자체·교육청 요인

지자체와 교육청은 단위 학교의 협력적 거버넌스 구축에 직접적으로 영향을 미치는 요인은 아니지만, 단위 학교를 둘러싼 생태계 외체계에서 간접적으로 영향을 미치는 요인이 될 수 있다. 이러한 지자체 및 교육청 요인에는 단위학교에 대한 행정적·재정적 지원, 단위학교로의 권한 이양, 단위학교에 대한 통제에서 지원 중심으로의 기능 전환, 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 연수 및 홍보 등이 포함된다. 우리나라의 단위학교 교육거버넌스의 변화 흐름을 살펴보면, 중앙집권화 되어 있던 운영체제가 점차 분권화 되어 가고 있는 추세이며, 그 운영방식 역시 국가통제중심에서 자율화가 되어 가고 있다(김병찬, 2010; 반상진, 2013). 이러한 변화는 교육청 및 학교로의 권한 이양, 학교자율화 정책 등의 사례를 통해 확인할 수 있다. 단위학교에 협력적 거버넌스를 구축하기 위해서는 지금보다 더욱 많은 권한을 단위학교에 이양하여 학내 구성원들과 지역 구성원들이 자유롭고 유연하게 협력적 거버넌스 과정에 참여할 수 있는 환경을 구축할 수 있는 제도적 지원이 필요하다(김병찬, 2010; 신현석, 2010a).

또한, 지자체 및 교육청(또는 교육지원청의)에 현재 단위학교에 대한 통제 중심의 기능에서 지원 중심으로의 기능 전환이 필요하다(김병찬, 2010; 심성보, 2003). 이를 위해 단위학교는 교육행정조직에서 교육청의 명령을 수행하는 하급기관이 아니라, 교육청과 동등한 기관으로 위상이 재정립되어야 한다. 더불어 교육행정기관은 단위학교에 지시하고 감독하는 역할에서 벗어나, 단위학교와 상생의식을 가지고 교육활동을 지원하고 도움을 주는 기능을 하는 단위학교의 ‘협력기관’ 혹은 ‘지원기관’이 되어야 한다(김병찬, 2010; 김용련, 2015; 심성보, 2003). 그리고 여기에는 단위학교에 대한 행정적·재정적 지원이 포함될 수 있다.

마지막으로 지자체 및 교육청은 단위 학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 연수 및 홍보 활

등을 통해 지역 수준의 민주주의와 공동체성을 확산하는 데 기여할 수 있게 된다. 이러한 연수의 대상에는 교원, 학부모를 비롯한 학내 구성원 뿐만 아니라 지역사회 주민까지 협력적 거버넌스의 직·간접적 행위자가 모두 포함될 수 있다. 그동안 계층적 거버넌스에 더 익숙해 있던 구성원들에게 협력적 거버넌스는 다소 생소할 수 있다. 따라서 교육행정기관은 협력적 거버넌스 구축을 위해 다양한 주체들을 대상으로 거버넌스의 필요성과 함께 서로 네트워킹하고 협력할 수 있는 환경과 방안을 제공함으로써 협력적 거버넌스에서 네트워크의 한 주체로 자리매김할 수 있게 된다.

4. 거시체계

거시체계는 모든 체계에 간접적이지만 광범위하게 영향을 미치는 사회문화적 요인을 의미한다. 본 연구에서는 협력적 거버넌스 구축에 영향을 미치는 국가(정부) 요인, 국가 교육과정 요인, 사회적 문화 요인을 포함하여 협력적 거버넌스 구축 방안을 살펴보았다.

1) 국가(정부) 요인

국가(정부)는 단위 학교의 협력적 거버넌스 구축에 직접적인 영향력을 행사하는 요인은 아니지만, 중앙집권체제인 우리나라에서는 역설적으로 국가(정부) 요인이 강력한 영향력을 미칠 수 있다. 국가(정부)가 단위학교의 협력적 거버넌스를 구축하기 위한 법적·행정적 제도에 직접적으로 권한을 행사하기 때문이다. 이에 국가(정부) 요인에는 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 제도 및 법적 권한 개선, 교육정책 입안·운영에서 다양한 거버넌스 주체의 참여 보장이 포함된다.

현재 우리나라의 교육 혁신은 학교와 교원 수준이 개혁보다는 국가의 정책 및 제도 수준의 개혁에 더 많은 관심을 가진다는 비판을 받아왔다(김정현, 2011). 이러한 비판의 골지는 혁신의 성패는 환경적 요인보다 구성원들의 혁신 행동과 이들의 조직적, 문화적 혁신 역량에 영향을 받는다는 것이었다. 그러나 Ostrom(1992)은 교육주체 간의 협력을 촉진하기 위해서는 합의를 이끌어내는 것도 중요하지만 합의를 이끌어내기 위해서는 내부요소 뿐 아니라 외부의 제도적 요소들도 중요하다고 강조한 바 있다. 이처럼 학교와 지역 수준에서 협력적 거버넌스를 구축하기 위한 노력과 열정은 국가 수준에서 협력적 거버넌스 구축을 위한 제도 및 법적 권한이 뒷받침 되었을 때 비로소 실현될 수 있는 것이다. 이를 위해서는 교육 주체 중에서 가장 취약집단인 교육수요자 집단에게 법적 권한을 보장할 수 있는 방향으로 관련 제도 및 법적 권한이 개선되어야 한다(이인희, 2013; 정제영, 2008). 더불어 교육정책을 입안하고 운영하는 과정에서부터 다양한 거버넌스 주체들의 참여를 보장함으로써(김근수, 2008; 김병찬, 2010), 단위학교에서부터 국가 정책으로까지 이어지는 일관성 있는 협력적 거버넌스 체제를 구축할 수 있을 것이다.

2) 국가 교육과정 요인

우리나라의 경우 단위학교는 국가주도 하에서 중앙집권적 교육과정인 국가 교육과정의 영향을 많이 받을 수밖에 없으며, 이러한 국가 교육과정 요인에는 대학입시제도의 변화, 민주적 시민의식 역량 강화, 학교교육과정의 자율권 강화, 학교자치역량을 위한 시수 확보 등이 포함된다.

우리나라는 국가주도의 교육개혁 방식을 채택함으로써 단위 학교의 자율성 보다는 관료적 통제가 우선시 되어왔다. 그러나 학교교육의 다양화와 경쟁력 제고를 통해 공교육을 강화하기 위하여 학교교육과정의 자율화가 더욱 확대될 필요가 있다(안다선, 2010). 즉 교육의 효율성을 높이고, 지역이나 학교의 특색을 살린 교육을 실시하며, 교원의 자율성과 전문성 신장을 위해서는 학교교육과정의 자율권이 강화되어야 한다는 것이다. 이를 위해서는 단위학교에 학교자치역량을 확대할 수 있는 시수가 확보되어야 한다. 예컨대, 학생회, 학부모회, 교무회의 등 학교자치를 위한 기구들이 작동될 수 있는 수업 외 공식적인 시수를 교육과정에 포함시킴으로써 학교에서 협력적 거버넌스가 원활하게 이루어질 수 있는 제도가 마련될 필요가 있다.

또한, 현재 우리사회는 신자유주의에 입각한 개인주의적 성향이 공교육의 추락, 사교육의 비대화, 서열화 된 대학구조, 인성교육의 부족 등과 같은 현상과 맞물려 학교 교육에까지 이어지고 있다. 현 대학입시제도의 영향으로 인해 수업은 지식위주수업으로 흘러가고 있는 추세이며, 이에 따라 교육 내용과 방법 역시 획일적이라는 비판을 받고 있다(류영규, 최류미, 김대현, 2014).

그러나 점차 세계화가 가속화되는 추세 속에서 세계 시민을 위한 교육이 계속적으로 요구되고 있다. 세계 속의 민주 시민을 양성하기 위한 교육은 협력적 거버넌스 과정과 매우 밀접한 관계에 있다. 민주 시민 양성을 목표로 하는 협력적 거버넌스 구축을 위한 교육은 협력적 거버넌스의 방법으로 이루어져야 하기 때문이다. 이를 위해서는 교육과정이 민주 시민의식 역량 강화를 위한 내용과 방법으로 변화되어야 하며, 나아가 평가와 대학입시제도의 변화로 이어져야 한다.

3) 사회적 문화 요인

거시체계의 마지막 요인인 사회적 문화 요인에는 경쟁중심 문화 및 성과중심적 문화 탈피, 공동체 문화의 강조, 민주화·세계화·지방화의 흐름, 민주주의 사회에서 민주 시민의 중요성 인식 등이 포함된다. 이러한 사회적 문화는 협력적 거버넌스 구축에 직접적으로 영향을 미치지 않지만, 거버넌스 주체들의 가치관 및 그들을 둘러싼 환경 속의 문화가 포함된다는 점에서 매우 중요한 요인이라고 할 수 있다.

특히 점차 세계화와 지방화, 그리고 민주화가 가속화되는 상황에서 우리나라를 넘어선 세계시민으로서의 자질 함양이 필수적으로 요구되고 있으며, 그 중에서도 성숙한 민주 시민을 양성하기 위한 교육적 노력이 절실하다. 이를 위해서는 학생, 교사 뿐만 아니라 우리나라의 모든 구성

원들이 민주주의 사회에서 민주 시민의 중요성을 인식하고 성숙한 시민 사회를 만들어나가기 위한 의식이 선행되어야 할 것이다(심성보, 2003). 더 나아가 신자유주의에 의해 가속화되고 있는 경쟁중심 문화 및 성과 중심적 문화에서 탈피하여, 소통과 연대를 위한 공동체 문화가 사회 전반적으로 확산될 때, 협력적 거버넌스는 제대로 작동될 것이다(김용련, 2015; 신현석, 2010b; 심성보, 2003).

5. 시간체계

시간체계(chronosystem)는 전 생애에 걸쳐 일어나는 변화와 사회·역사적 환경을 포함하는 개념으로 시간의 흐름에 따른 개인의 심리적·사회적인 변화를 의미한다(허창덕, 2012). 본 연구에서는 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 생태계 맵의 시간체계를 ‘협력적 거버넌스 구축 과정’으로 설정하였다. 협력적 거버넌스는 단시간에 구축될 수 있는 것이 아니며, 장시간에 걸쳐 구성원들 간의 다양한 관계와 환경의 변화를 수반하여 형성되기 때문이다.

예컨대, 단위 학교에서 정책이 형성·운영되는 단계에 따르면 협력적 거버넌스 구축의 시간체계는 ‘정책 형성 - 정책 집행 - 정책 평가 과정’으로 나타날 수 있다(신현석, 2010a). 이러한 시간체계에서는 정책을 형성, 집행, 평가하는 과정에서 나타나는 행위자들의 역할과 관계에 따라 다양하게 변모하는 생태계를 관찰할 수 있다. 또한, 협력이 구축되는 과정에서는 협력적 거버넌스 구축의 시간체계는 ‘갈등기 - 갈등과 협력 공존기 - 협력기’에 따라 달라진다(신현석, 정용주, 2014). 즉 거버넌스 주체들 간의 관계 변화에 초점을 두고, 주체들이 협력하게 되는 심리적 변화와 계기에 집중한다.

IV. 논의 및 결론

그동안 우리나라에서 교육정책과 관련한 의사결정이 국가주도 아래에 이루어지고, 이로 인해 정책을 실제 실행하는 단위학교의 자율성이 상당 부분 제한되고 있다는 지적을 받아왔다. 이러한 현상을 극복하고, 학교 구성원 중심의 참여와 협력을 바탕으로 학교가 처한 문제를 해결하고 책임을 지는 협력적 거버넌스에 대한 중요성이 강조되어왔다. 하지만 단위학교의 협력적 거버넌스 구축은 몇몇 구성원의 역할 변화나 학교 조직 문화 개선 등 한 가지 요인으로만 영향을 받는 것이 아니라, 다양한 차원의 요인들이 복합적으로 영향을 미칠 수 있다. 따라서 단위 학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 전략을 마련하기 위해서는 우선적으로 학교를 둘러싼 다양한 개인 및 환경 차원의 관련 요인을 생태학적 관점에서 이해할 필요가 있다. 이상에서 살펴본 연구 결과를 정리하여 본 연구에서 제안하는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 협력적 거버넌스 구축을 위해서는 학교 구성원들이 기존의 역할에서 탈피하여 새로운 역할을 담당하여야 한다. 주요 학교 구성원이라고 볼 수 있는 학생, 교사, 관리자, 학부모들은 공통적으로는 협력적 거버넌스의 필요성과 구성원 간의 역할에 대한 인정을 바탕으로 학교의 주요 사안에 대해 적극적으로 관심을 갖는 태도를 가질 필요가 있다. 이러한 주체들 중 어느 하나가 소외되지 않고 학교 운영에 참여하기 위해서는 학교운영위원회, 교육과정위원회, 학부모회 등 교내의 소통 창구가 활성화되고, 이 자리에서 구성원들이 숙의의 과정을 거쳐 나온 결정들이 학교 운영에 적극 반영되어야 할 것이다. 이러한 과정에서는 무엇보다 교장의 역할이 강조되는데, 교장은 학교를 혁신하겠다는 의지를 가지고 본인의 리더십을 적극 활용하여 구성원 간 갈등을 조정하고 이해를 절충하는 데 힘써야 할 것이다(김병찬, 2010; 신현석, 2010a; 신현석, 2010b; 신현석, 정용주, 2014; 유재원 외, 2008; 정제영, 2008; 조윤정, 정진화, 남미자, 이규대, 2015)

둘째, 각 구성원이 갖추어야 할 지식이나 태도도 중요하지만 구성원들 간의 긴밀한 관계와 상호작용이 중요할 것이다. 개별 구성원이 역량을 잘 갖추었다고 해도, 실제 그들 간의 거버넌스를 구축하는 과정에는 구성원들의 인간관계, 합의된 질서나 규범, 상호 신뢰의 질이 많은 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 학교 구성원들은 원활한 학교 운영을 위해 서로 상생적인 관계임을 깨닫고, 의사결정 권한과 책임을 공유함으로써 협력적 네트워크를 형성할 필요가 있다. 또한, 상호 신뢰를 바탕으로 구성원 간 의견 차이를 잘 조율하고, 서로의 역할과 권한을 존중해줄 수 있는 파트너십을 형성하는 것이 중요하다고 본다.

셋째, 협력적 거버넌스를 구축하기 위해서는 단위 학교뿐만 아니라 지역사회, 지방자치단체 및 교육청 차원에서의 적극적인 관심과 지원을 필요로 하게 될 것이다. 학교를 둘러싼 지역의 환경은 학교 거버넌스에 직간접적으로 영향을 미치고 있다. 따라서 교육청 차원에서는 단위학교에 대한 지시나 감독을 하기 보다는 학교를 지원해주는 기능을 담당하고(김병찬, 2010; 심성보, 2003). 단위학교가 자율적으로 정책을 기획하고 운영할 수 있도록 권한을 대폭 이양할 필요가 있다. 또한 지역사회에서는 단위학교에서 자체적으로 해결하기 어려운 인적 자원, 물적 자원을 제공하며, 학교는 지역 사회의 지원을 바탕으로 각종 지역 활동에 참여함으로써 학교와 지역사회 간 긴밀한 협력적인 분위기를 조성해야 할 것이다.

마지막으로, 협력적 거버넌스 구축에 영향을 미치는 모든 차원의 요인에 대해 광범위하게 영향을 미칠 수 있는 사회·문화적 요인에 주목해야 할 것이다. 정부가 교육 활동의 기획 및 운영 권한을 단위학교에 위임하지 않고, 지나치게 규제를 한다면 거버넌스 체제를 구축하는 데 큰 걸림돌이 될 것이다. 따라서 국가에서는 교육정책을 입안할 때 다양한 단위학교 거버넌스 구성원들의 참여를 보장할 수 있는 제도 및 법적 권한을 보장할 필요가 있다. 그리고 국가 교육과정에서는 학교 교육과정 운영의 자율권을 보장하고, 학교 구성원들이 자체적으로 역량을 발휘할 수 있도록 시공간적 여유를 확보해야 할 것이다. 또한, 학교가 협력적 거버넌스 체제를 구축하기 위해서는 학교 내, 학교 간의 지나친 경쟁 중심적이고 성과 위주의 문화를 개선해야 할 것이

며, 민주주의 사회의 구성원으로서 필요한 민주 시민역량의 중요성에 대해 적극적인 관심을 가져야 할 것이다.

이러한 연구결과를 기반으로 생태학적 관점에서 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 실질적인 전략을 제안하면 다음과 같다. 협력적 거버넌스를 구축하기 위해서는 학교 구성원들이 단위 학교가 추구하는 ‘목표나 비전을 공유해야 할 것이다(김용련, 2015; 신현석, 정용주, 2014; 조운정, 2015). 그리고 목표나 비전뿐만 아니라 이를 달성하기 위해 구성원들에게 필요한 지식, 자원, 정보 등에 대해서도 합의가 필요할 것이다(신현석, 2010b). 이러한 활동이 필요한 이유는 교육 행위가 일종의 규범적 사업이며, 모든 결정의 중심에는 가치가 자리 잡고 있기 때문이다(강충열, 2014). 이렇듯 학교가 궁극적으로 나아가고자 하는 방향에 대해 구성원들의 합의를 달성하고, 학교가 처한 조건이나 제반 여건을 바탕으로 공동의 문제를 해결함으로써 학교 운영에 대해 주인의식을 갖게 하고, 그들의 참여를 활성화하는 데 기본적인 요건이 될 것이다.

또한, 학교 내 구성원간 혹은 학교를 둘러싼 여러 체계에 대한 ‘상호신뢰’는 거버넌스 형성의 중요한 원동력이 될 것이다. 이질적인 구성원에 대한 잘못된 편견으로 인해, 교사는 무기력증에 빠지고, 학부모와 학생들은 학교를 믿지 못하고, 교사들은 관리자의 무능력에 대한 무조건적인 질타를 하다보면 서로 간에 신뢰를 형성하기 어렵게 될 것이다(신현석, 정용주, 2014). 신뢰를 형성하기 위해서는, 상대방과 내가 다른 처지에 놓여있음을 이해하고, 각자의 전문성을 인정해주려는 시작점이 중요하다고 본다. 한편으로는, 학교 내에서 각자가 맡은 역할과 기대를 성실하고 책임감 있게 수행해내려는 과정과 결과를 통해서는 신뢰를 지속시킬 수 있게 될 것이다. 이러한 과정을 통해 구성원들 간의 상호 신뢰가 구축된다면 상대방의 의도나 진심을 의심하거나 경계하는 데 드는 시간적, 심적 부담을 줄이는 동시에 동반자적인 관계를 형성하는데 도움이 될 것이다.

마지막으로, 단위학교 차원에서 협력적 거버넌스를 구축하기 위해서는 구성원들 간의 역할 부담과 권한 배분이 되어야 할 것이다. 교장이나 교사와 같은 특정 구성원에게 학교의 중요 사항에 대한 의사결정과 실행의 책임을 부여하기 보다는, 그 부담을 함께 나누려는 의지와 태도가 중요하다고 본다. 이렇듯 각각의 구성원들이 자율성을 가지고, 권한을 적절하게 분배함으로써 구성원들은 자신의 전문성을 지속적으로 개발하려고 노력하고, 공동의 조직 발전을 위해서 헌신하는 자세를 가지게 될 것이다(김민환, 2006).

종합해보면, 협력적 거버넌스를 구축하기 위해서는 학교 구성원 개인뿐만 아니라 이들을 둘러싼 여건 및 문화적 요인들이 함께 고려될 필요하다는 것을 알 수 있다. 또한 각각의 요인뿐만 아니라 이러한 요인을 지원하기 위한 전략이나 구축 방안을 마련하는 데에도 총체적인 접근을 할 필요가 있다는 것을 알 수 있다. 이 연구에서 나온 결과는 국내 맥락에 초점을 둔 선행 연구를 바탕으로 분석을 했기 때문에, 모든 학교에 적용하기는 어려울 것이다. 후속 작업을 통해서 각 시제계에 따라 거버넌스 구축에 영향을 미치는 요인들이 어떤 차이를 보이는지 살펴볼

필요가 있으며, 이러한 이론적 준거를 바탕으로 실제 학교의 사례들을 비교·검토하여 한국형 단위학교 거버넌스 구축 모형을 구축할 필요가 있다.

참고문헌

- 강충열 (2014). 혁신 지향적 초·중등학교 학교 문화 창조 모델 탐색. *통합교육과정연구*, 8(3), 139-166.
- 고전 (2008). 학교 자율화 정책의 특성과 과제-5, 31 *교육개혁에서 4, 15 학교자율화 추진계획까지*. *초등교육연구*, 21(3), 199-221.
- 김근수 (2008). 지역사회의 교육 거버넌스 구축 방안: 대전지역 고등학교 교육문제에 대한 인식 조사 분석을 중심으로. *배재대학교 대학원 박사학위논문*.
- 김미라, 김희수 (2018). 마을교육공동체의 활동체제 분석: 문화·역사적 활동이론 관점에서. *교육연구*, 40(1), 73-92.
- 김민조 (2003). 교육통치구조 개혁 방안으로서의 학교단위 책임경영제와 현장학교 분석. *교육행정학연구*, 21(3), 1-27.
- 김민조 (2014). 혁신학교 교육거버넌스의 특징과 과제. *교육비평*, 33, 74-97.
- 김민환 (2006). 교사들의 임파워먼트와 학교 및 교직 헌신 간의 관계에 관한 학교문화의 조절 효과. *학습자중심교과교육연구*, 6(1), 45-65.
- 김병주 (2009). 학교자율화의 영역별 실태에 대한 교원의 인식 분석. *교육정치학연구*, 16(3), 103-123.
- 김병찬 (2003). 중학교 교사들의 교직문화에 대한 질적 사례 연구. *교육행정학연구*, 21(1), 1-27.
- 김병찬 (2010). 초·중등교육 지배구조 개편의 정치학적 쟁점 분석. *교육정치학연구*, 17(3), 57-79.
- 김석준, 이선우, 문병기, 박진영(2000). *뉴 거버넌스 연구*. 대영문화사.
- 김성열, 조석훈 (1997). 지방교육자치제하에서 학교운영위원회의 성공적 정착을 위한 이념적·실천적 모델의 개발 연구. *교육행정학연구*, 15(3), 245-270.
- 김성열 (2006). 학교혁신, 리더 교사 그리고 평생교육. *교원교육연구*, 23(1), 291-305.
- 김성천 (2020). 학교혁신 리더 교원의 관점에서 본 저항 양상과 극복 전략. *한국교원교육연구*, 37(2), 107-136.
- 김용련 (2015). 지역사회 기반 교육공동체 구축 원리에 대한 탐색적 접근: 복잡성 과학, 사회적 자본, 교육거버넌스 원리 적용을 중심으로. *교육행정학연구*, 33(2), 259-287.
- 남미자, 이규대, 조운정, 정진화 (2015). 단위학교 혁신과정에서의 학생의 역할에 관한 질적 연구: A 혁신고등학교의 사례를 중심으로. *교육학연구*, 53(1), 29-54.

- 류영규, 최류미, 김대현 (2014). 초등교사 수업의 획일화 과정에 대한 근거 이론적 접근. *열린교육연구*, 22(4), 279-299.
- 박상완 (2006). 학교개혁과 학교 구성원의 역할. *지방교육경영*, 11, 91-116.
- 박종필 (2010). 학교 자율경영제에 비취본 현 정부의 학교 자율화 정책. *교육종합연구*, 8(3), 173-198.
- 박진아, 이혜정, 강민서, 조민지 (2020). 혁신고등학교의 교육과정 혁신을 통한 학생의 변화와 성장에 관한 사례 연구. *교육연구논총*, 41(2), 239-266.
- 박한숙, 송연주, 이상수 (2015). 초·중등학교 교사가 인식하는 교육공동체 개념 구성 요인 탐색. *교원교육연구*, 32(4), 241-261.
- 반상진 (2013). 교육정책 추진에서 나타난 중앙정부의 리더십과 거버넌스 분석: 이명박 정부의 교육정책 갈등 사례를 중심으로. *교육정치학연구*, 20(4), 263-287.
- 백병부, 송승훈, 남미자, 이경아 (2013). 경기도 혁신고등학교 성과분석. 경기: 경기도교육연구원.
- 서근원 (2011). 학교 혁신을 위한 대안적 패러다임 모색: 해석적 교육사회학의 관점에서. 한국교육개발원.
- 서남수 (1997). 국가이론의 관점에서 본 교육과 국가의 관계. *교육행정학연구*, 15(2), 1-23.
- 서순탁, 민보경 (2005). 지역발전을 위한 협력적 거버넌스에 관한 연구: 분당-죽전도로 연결을 중심으로. *지역사회발전학회논문집*, 30(2), 25-44.
- 서용선 (2008). 시민성교육의 개념 기반으로서 듀이 시민성: 프래그마티즘의 흐름을 중심으로. *사회과교육연구*, 15(3), 89-111.
- 서용선 (2016). 사회과교육에서 바라본 혁신교육과 마을교육공동체 실천논리. *한국사회과교육학회 학술대회지*, 2016(4), 1-22.
- 서용희, 주철안 (2007). 미국의 성공적인 학교교육혁신사례 비교연구. *비교교육연구*, 17, 191-215.
- 서현진 (2010). 교육정책의 굿 거버넌스 모색. *의정연구*, 29, 69-100.
- 송영범, 강경석 (2020). 경기도 초등 혁신학교와 일반학교의 학교혁신풍토의 차이 및 변화과정 분석. *교육문화연구*, 26(1), 567-584.
- 신상명, 신운섭, 권현정, 김태수, 박선용, 손병철 (2009). 학교 자율 경영. 원미사.
- 신현석 (2005). 교육개혁의 이념과 철학: 교육개혁 10 년의 반성과 과제. *교육정치학연구*, 12(1), 19-50.
- 신현석 (2010a). 교육자율화 정책 거버넌스의 분석 및 혁신방안. *한국정책학회보*, 19(1), 181-210.
- 신현석 (2010b). 교육거버넌스 갈등의 쟁점과 과제. *교육행정학연구*, 28(4), 351-380.
- 신현석 (2011). 지방교육의 협력적 거버넌스 구축을 위한 쟁점 분석과 설계 방향 탐색. *교육행정연구*, 29(4), 99-124.
- 신현석, 정용주 (2014). 혁신학교의 협력적 거버넌스 형성과정 연구: 서울시교육청 사례를 중심으로

- 로. 교육문제연구, 27(2), 49-93.
- 심정보 (2003). 한국 초중등학교의 민주적 공동체 건설 방안. 한국교육, 30(3), 349-375.
- 안기성 (1997). 교육에서의 '거버넌스(Governance)'의 문제와 그의 장래. 교육정치학연구, 4(1), 1-20.
- 안다선 (2010). 학교 교육과정 편성, 운영에서 중등 교사참여 활성화 방안. 한국교원대학교 교육 정책전문대학원, 석사학위논문.
- 양병찬 (2018). 한국 마을교육공동체 운동과 정책의 상호작용 - 학교와 지역의 관계 재구축 관점에서-. 평생교육학연구, 24(3), 125-152.
- 유경훈 (2012). 국내 혁신학교 연구 동향 분석. 교육행정학연구, 30(4), 349-378.
- 유길한 (2008). 우리나라 학교교육조직의 상호의존성, 갈등, 신뢰, 교육의 질 구조에 대한 모델 개발 연구. 교육행정학연구, 26(2), 105-132.
- 유재원, 이승모 (2008). 계층제, 시장, 네트워크: 서울시 구청조직의 거버넌스 실태에 대한 실증적 분석. 한국행정학보, 42(3), 191-213.
- 윤석주 (2015). 혁신학교의 민주적 학교 운영에 관한 질적 연구: 서울 S 초등학교의 교사회를 중심으로. 교원교육연구, 32(3), 109-135.
- 윤혜정, 김희수 (2019). 활동이론을 통한 마을교육공동체 분석. 교육연구, 41(1), 105-123.
- 은재호, 오수길(편) (2009). 한국의 협력적 거버넌스. 서울: 대영문화사.
- 이명석 (2002). 거버넌스의 개념화. 한국행정학보, 36(4), 321-338.
- 이상수, 김대현, 황순영, 박한숙, 이유나 (2015). 중등학교 교사와 학생들이 인식하는 따뜻한 교육 공동체 구성요인 탐색. 교육공학연구, 31(4), 811-834.
- 이인희 (2013). 교육거버넌스 관점에서 본 소규모 학교 통폐합 정책 분석. 탐라문화, 42, 347-375.
- 이종재, 이차영, 김용, 송경오 (2012). 한국교육행정론. 교육과학사.
- 정계숙, 박화춘, 구신실, 김효정, 박희경, 손환희 (2018). 정(情)과 우리의식에 기반한 따뜻한 교육 공동체의 구현 방안에 대한 연구. 학습자중심교과교육연구, 18(14), 849-873.
- 정유성 (2000). 밑에서 작게, 그리고 천천히-교육시민운동과 교육정치학. 교육정치학연구, 7(1), 25-44.
- 정제영 (2008). 학교 자율화의 쟁점과 주요 과제. 교육행정학연구, 26(2), 415-435.
- 정혜진, 조영하 (2020). 서울형 혁신학교에서 민주적 학교운영에 의한 혁신은 실현되고 있는가: A중학교 교사들의 경험에 관한 질적사례연구. 교육행정학연구, 38(1), 79-108.
- 주재복 (2013). 지방자치단체 간 협력적 거버넌스 성공 요인 분석. 한국정책연구, 13(3), 355-374.
- 조운정, 정진화, 남미자, 이규대 (2015). 협력적 거버넌스 형성에 관한 질적 사례 연구: A고등학교 사례를 중심으로. 교육행정학연구, 33(4), 329-358.
- 진동섭 (2005). 교원 양성체제 개편의 쟁점과 개선 방향: 거버넌스 측면1. 대학교육, 134, 82-86.
- 최준렬 (2020). 혁신학교 성패 요인 분석 - 충청남도 혁신학교를 중심으로. 교육정치학연구,

- 27(1), 61-89.
- 허창덕 (2012). 브로펜브레너의 생태학적 체계이론에 의거한 장애인 복지정책 및 서비스의 분석. *한국장애인재활협회*, 16(2), 57-80.
- 홍제남 (2020). 혁신교육 패러다임과 교육제도 사이의 간극: 혁신학교정책의 성공을 위한 제안. *교육비평*, 45, 168-199.
- 홍지오, 김용련 (2018). 마을교육공동체 구축과정에서 나타나는 교육주민자치 실천에 관한 연구: 서종면 교육주민자치 사례를 중심으로. *교육행정학연구*, 36(5), 139-165.
- Ansell, C., & A. Gash (2007). Collaborative governance in theory and practice. *JPART*, 18(4), 543-572.
- Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. *Readings on the Development of Children*, 2, 37-43.
- Bronfenbrenner, U., & Crouter, A. C. (1983). *Evolution of environmental models in developmental research*. Handbook of child psychology: formerly Carmichael's Manual of child psychology/Paul H. Mussen, editor.
- Cooper, B. S., Fusarelli, L. D., & Randall, E. V.(2004). *Better Policies, Better Schools: Theories and Applications*. Boston, MS : Pearson.
- Gardner, R., Ostrom, E., & Walker, J. M. (1990). The nature of common-pool resource problems. *Rationality and Society*, 2(3), 335-358.
- Hallinger, P. (1998). Educational change in Southeast Asia: The challenge of creating learning systems. *Journal of Educational Administration*, 36(5), 492-509.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership & Management*, 22(1), 15-26.
- Hindmoor, A. (1998). The importance of being trusted: transaction costs and policy network theory. *Public Administration*, 76(1), 25-43.
- Innes, J. E. & David E. Booher (1999). "Consensus building as role playing and bricolage: Toward a theory of collaborative planning,". *Journal of the American Planning Association*, 65(1), 9-26.
- Kooiman, J.(Ed.) (1994). *Modern governance, new government-society interactions*. London: SAGE Publications Inc.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication Inc.
- Murphy, J., & Beck, L. G. (1995). *School-Based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Ostrom, Elinor (1992). Community and the endogenous solution of commons problems. *Journal of Theoretical Politics*, 4(3), 43-51.
- Pirre, John & B. Guy Perters (2000). *Governance, politics and the state*. New York: St. Martin's Press.
- Pirre, John.(ed.) (2000). *Debating governance*. Oxford: Oxford University Press.

- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance and accountability*. Buckingham: Open University Press.
- Purdy, J. M. (2012). A framework for assessing power in collaborative governance processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409-417.
- Sergiovanni, T. J., Kellerher, P., McCarthy, M. M., & Fowler, F. C. (2009). *Educational governance and administration (6th ed.)*, Boston: Pearson Education, Inc.

국문초록

단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 생태학적 연구

권 다 남¹·김 대 현²

¹부산대학교 교육학과 박사수료, ²부산대학교 교육학과 교수

연구목적: 이 연구는 단위학교의 협력적 거버넌스를 구축하는 데 영향을 미치는 요인을 생태학적 관점에서 분석하고, 이를 바탕으로 단위학교의 협력적 거버넌스 구축 방안을 제안하는 것이 목적이다. **연구방법:** 이 연구는 생태학적 체계이론을 활용하여 단위학교에서 협력적 거버넌스를 구축하기 위한 요인들을 분석하고, 분석 결과에 따라 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 방안을 제시하였다. **연구결과:** 단위학교의 협력적 거버넌스 구축에 영향을 미치는 다양한 생태학적 요인들을 미시체계, 중간체계, 외체계, 거시체계, 시간체계로 나누어 살펴보았다. 미시체계에는 학생, 교사, 학부모, 교장, 학교 요인이 포함되었으며, 중간체계에는 사회적 자본, 협력, 파트너십 요인이 포함되었다. 그리고 외 체계에는 지역사회, 지자체 및 교육청 요인이 포함되었고, 거시 체계에는 국가(정부), 국가 교육과정, 사회적 문화 요인이 포함되었다. 마지막으로 시간체계는 정책 형성과정과 갈등 해결과정으로 나타났다. **논의 및 결론:** 이 연구에서 제안하는 시사점은 다음과 같다. 협력적 거버넌스 구축을 위해서는 학교 구성원들이 기존의 역할에서 탈피하여 새로운 역할을 담당하여야 한다. 그리고 각 구성원이 갖추어야 할 지식이나 태도도 중요하지만 구성원들 간의 긴밀한 관계와 상호작용이 중요할 것이다. 또한, 단위 학교뿐만 아니라 지역사회, 지방자치단체 및 교육청 차원에서의 적극적인 관심과 지원을 필요로 하게 될 것이며, 모든 차원의 요인에 대해 광범위하게 영향을 미칠 수 있는 사회·문화적 요인에 주목해야 할 것이다.

주제어: 학교교육, 거버넌스, 협력적 거버넌스, 생태학적 체계이론

투고일: 2020. 11. 17. / 심사일: 2020. 11. 30. / 게재확정일: 2020. 12. 25.