

# 기독교적 교사 리더십

김미숙(백석대학교 특수교육과 교수)(교육 1-4)

## 논문초록

우리의 삶에서 결정적 시기를 담당하는 교육은 매우 중요하다. 교사는 교육 현장의 핵심적 역할을 담당하는 사람으로서 리더십은 그들이 갖추어야 할 필수 요소이다. 과거의 리더십은 어떤 기관이나 체계의 우두머리에게만 필요한 것으로 여겼지만, 지금은 사회 구성원 모두가 각자의 위치에 적절한 리더십을 발휘하여 협력하기를 요구한다. 이러한 시대적 요구에 따라 교사 리더십을 기독교적으로 재개념화하는 것은 그 의미가 매우 높을 것이다. 왜냐하면 급변하는 사회를 살아가는 이 시대의 사람들에게 일어나는 여러 가지 문제와 고민에 대한 해결의 실마리를 교육에서 찾을 수 있기 때문이다. 이러한 이유에는 교육을 담당하는 주체인 교사들의 리더십에 대한 기존의 개념에서 변화를 요구하고 있다는 의미를 내포하고 있는 것이다.

현대를 움직이는 패러다임은 인간 개개인의 고유성을 중시하며 다양성을 인정하여야 한다고 강조한다. 이에 변화의 중심에 서 있는 교육에서 교사의 역할은 더욱 중요시 되고 있는 것이다. 따라서 그들의 리더십에 대한 변화된 개념을 밝히고 구체적 기술들을 제시하는 것은 실천으로 옮길 수 있는 지름길을 보여주게 될 것이다. 이와 같은 목적 아래 본 논문은 우선 교사 리더십에 대한 개념의 변화와 관련 개념들을 살펴본 후 교사 리더십의 필요성과 구조를 밝힐 것이다. 그 다음으로 기독교적 관점에서 제시할 수 있는 교사 리더십과 그 구체적 기술들을 개략적으로 제시하고자 한다.

**주제어:** 교육, 교사, 교사 리더십, 재개념화, 고유성, 다양성, 패러다임, 기독교적 관점

## I. 들어가며

인간은 생애에서 가장 중요한 시기, 그리고 많은 시간을 학교라는 교육 환경에서 보낸다. 학교는 교육을 하는 공간이고, 학교 교육을 주로 담당하는 이는 교사이다. 교육은 우리의 전 인생에서 매우 중요한 역할을 담당한다는 사실은 그 누구도 부인할 수 없으며, 그 핵심인 교사의 역할은 매우 중요하다 할 것이다. 이때 교사 리더십은 학습자에게 일어날 수 변화에 상당한 영향력을 발휘하는 것은 물론 교육의 질을 높이고 교육 환경의 개선과 수정된 체제를 확립하며, 학습자 개개인에게 보다 더 적절한 지원을 모색하게 한다.

과거 교사의 리더십은 행정가적 측면을 우선 생각하는 경향이 있었는데, 현재는 행정가적 측면보다는 교육의 실제적 면에 있어서 질적 향상과 그 방법을 모색하고 실행하는 측면을 강조한다. 행정가는 이런 교사를 전적으로 지원 하는 역할을 담당한다(김미숙, 2010). 리더십이 있는 교사들은 어떤 면에서 단지 훌륭한 교사들과는 다른 차이가 있고, 학교 문화와 관련된 중요한 문제에 대한 논의에 적극적이며, 이를 위해 능동적인 활동을 꾀하며, 또한 그 방법에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 반성적 사고로 평가를 게을리 하지 않는다.

교사 리더십은 그 어느 때보다 지금 교육 현장에서 더욱 더 절실히 필요로 하고 있다. 이는 진정한 교사 리더십 만이 현재의 교육 문제를 해결하고 발전적인 교육의 실질적 방향을 제시할 수 있기 때문이다. 또한 교사 리더십은 교육 환경에서 살아가고 있는 학습자의 욕구를 충분히 만족시켜 줄 수 있을 것이라 확신한다.

현재 우리나라는 많은 부분에서 새로운 도약이 필요한 시점에 서 있다. 특히 교육은 우리나라의 많은 부분을 담당하게 하는 역동적 힘을 제공하여왔던 원천으로 평가되어지면서 다시 한 번 교육의 질적 변화를 추구하고 전환점에 놓여 있다. 이런 시기에 예수님의 리더십이 교사 리더십의 진정성에 핵이 되어야 하는 이유를 드러내 보이는 것은 교사로서의 현재 역할을 반성하고 미래의 역할 방향을 계획하고 실천할 수 있는 토대를 마련하는 일이 될 것이다.

따라서 본 연구는 우선 교사 리더십의 변화된 개념과 관련 개념을 살펴 본 후, 그 다음으로 기독교적 관점에서 제시할 수 있는 교사 리더십의 구체적 기술들을 개략적으로 제시하여 기독교적 교사 리더십의 방향과 그 의미를 드러내어 보고자 한다.

## II. 교사 리더십이란?

### 1. 개념

교사 리더십이라는 개념은 다양한 형태로 오랜 역사를 거쳐 왔는데 그 역사를 되짚어보면 약100년 이상으로 거슬러 올라가게 된다. 교사 리더십이라는 개념은 전혀 새로운 것이 아니며 학교 혁신과 개선이 일어날 때 마다 늘 습관처럼 언급되어 왔으며, 이는 넓은 의미에서는 학교를 개혁하려는 노력의 흔적이라 할 수 있다.

교사 리더십의 용어적 의미는 학생들을 가르치는 일과 함께 교실을 넘어서서 학교나 다른 곳의 사람

들에게 영향을 미치는 교사의 기술을 의미한다. 즉, 가르침과 배움에 관련된 중요한 책임을 지닌 학교의 활동을 개선하려는 목적을 가지고 결집하여 능동적인 활동을 수행하는데, 이런 활동은 우두머리가 이끌어가는 것이 아니라 교사 개개인이 지식을 가지고 있고 설득력이 있게 추진하기 때문에 이라는 것을 의미한다. 그러므로 교사 리더십에는 다른 사람들을 복잡한 일에 끌어들이는 전문적 기술과 학교의 근본 목적과 목적 성취를 방해하는 어려움에 맞설 용기를 가진 확고한 열정이 요구된다(Danielson, 2006).

또한 교사 리더십은 다음과 같은 활동을 요구한다. 첫째, 변화의 과정을 관리한다. 둘째, 동료들에게 개선하고자 하는 그들의 일을 좀 더 기술적이고 사려 깊게 행동하도록 하는 동기를 유발시킨다. 셋째, 다르게 행동하기 보다는 더 나은 방향으로 행동하도록 격려하여 개선이 이루어지도록 한다(Danielson, 2006). 리더십이 있는 교사들은 학교 프로그램을 개선할 수 있는 기회를 안다. 그때 교사 리더십이 다른 사람들에게 확신을 갖게 하여 새로운 접근을 시도하게하고, 새로운 프로그램의 수행이 아니라 새로운 프로그램에 대한 관심의 단계가 잘 기술되게 하여 실천을 위한 직업적인 탐구가 이루어지도록 해야 한다(Loucks-Horeley, 1996).

큰 어려움을 이겨내고 탁월한 공적을 달성하는 고독하고 강한 개인으로서의 리더십 개념은 교사에게 맞는 리더십의 개념이 아니다. 교사 리더십의 개념에는 동료들과 협력하는 자세, 어떤 기회나 문제에 대하여 알고 있다면 다른 사람들에게도 확신을 주어 문제를 해결하는 데에 동참하도록 설득하는 적극적이고 능동적인 자세가 포함된다.

현재 우리나라도 경기도와 서울을 중심으로 혁신 학교라는 이름 아래 교사 리더십을 향상하기 위한 다양한 연수와 아카데미를 열고 진행하고 있다. 이는 일제시대와 6·25를 겪으면서 늦은 발전에 속도를 가하려는 무한 경쟁적 교육이 21세기에는 더 이상 적절하지 않다는 반성에서 시작된 것이다. 또한 세계화, 정보화 시대에 사는 우리는 이제 더 이상 국가와 지역으로 인한 분리가 아니라 공간과 시간을 초월한 소통의 빠른 속도에 걸 맞는 좀 더 적절한 지원이 교육에서 요구되고 있는 현실을 나타내는 증거이기도 하다.

미국의 교육에서 교사 리더십의 원형은 존 듀이에서 발견된다. 민주사회에 대한 듀이의 중요한 주장 가운데 하나는 민주적 학교에 대한 것이다. 그는 학교 안에서 학생과 교사의 동료적 관계를 강조하면서 교사들이 학교의 정책과 구조에 관여하기 위하여 그것들이 만들어지는 과정에도 참여해야 한다고 강조한다(Dewey, 1903: Carnegie Forum on Education and the Economy, 1986). 이와 같이 학교 정책 결정과 학교 경영에서의 교사 참여에 관한 개념은 오랜 역사를 가지고 있다.

이 역사를 통해 살펴보면 과거 교사들은 학교에서 일어나는 일에 대해서 주도적인 역할을 하기보다는 정책 결정에 참여하도록 유도되었는데 이러한 역할의 수행이 교사 리더십으로 개념화되었다. 그러나 현대 사회에서 요구하는 진정한 교사 리더십은 초기 교육 현장에서는 부재되었던 자발적이고 조직적인 교사의 역할이다. 그만큼 교육의 현장에서 교사의 역할은 학습자와 더불어 중심에 위치하고 있으며, 교사의 역할이 학습자에게 미칠 영향력의 중요성을 재인식하고 있는 것이다. 과거 획일적이고 중앙 집권적인 사회 형태에서 고유성이 존중되는 다양성의 사회 형태는 인간과 환경과의 상호작용을 주장하면서 각 개인의 존엄성과 더불어 소통의 중요성이 강조되고 있다.

## 2. 관련 개념

교사 리더십의 개념은 교육적이고 구조적인 환경과 관련된 조직망에의 개념들과의 관계 안에서 훨씬 더 잘 이해가 된다. 그 안에서 드러나는 교사 리더십은 행정으로서, 변화에 대처하는 것으로서, 공식적이 직책을 맡게 됨으로서 등과 같이 매우 다양하다.

학교가 성공적으로 그 역할을 다하기 위해서는 행정적 리더십이 필수적으로 요구된다. Waters, Marzano 그리고 McNulty(2003)의 연구에 의하면 1970년대 효과적인 학교에 대한 조사에서 강한 행정적 리더십은 높은 수준의 학교 수업에 결정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 또한 최근 도시 학교에 대한 연구 결과에서는 교장의 영향력은 높은 수준의 성과와 비례하는 것으로 밝혀졌다(Simmons, 2004). 물론 행정적 리더십은 학교 개선을 위해서 필수적인 조건이지만 강화된 학교 수업을 가능하게 하는 비공식적이고 자발적인 솔선과 창의성을 실천하는 교사 리더십 또한 보완되어야 한다(Danielson, 2006). 이러한 보완은 학교 안에서 일어난 개선점이 지속 될 수 있는 필수적인 조건이기 때문이다.

학교의 지역, 그리고 나라의 변화는 학교에도 그 영향을 미치게 되어 정책이 개정되고 새로운 방식이 도입되기도 한다. 이때 이러한 변화에 대처할 수 있는 리더십이 요구되는데, 잘 발휘된 리더십은 앞 선 정책 및 방법과 새로운 정책 및 방법 사이의 틈을 잘 파악하여 적절하게 그 틈을 매울 것이다.

또한 대부분의 학교는 주임교사, 부장교사, 지원교사, 상담교사 등과 같은 학교 내 직책이 있다. 이러한 직책은 교사들을 학교 개선의 파트너로 포함시키기 위한 것이다. 이와 같은 직책의 부여는 교사들이 리더십을 발휘 할 기회를 얻는 것이고, 책임이 확대된 교사들은 공적인 영향력을 미치게 된다. 그러나 직책에 임명된 교사들이 진정한 리더십 발휘할 수 있는 능력을 갖추었을 수도 있고 그렇지 못할 수도 있다. 따라서 직책을 임명하기 전에 교사 리더십의 확립정도를 검토하는 것은 학교 내의 문제 해결에 중요한 단서가 되어질 것이다.

## 3. 교사 리더십의 필요성과 구조

왜 교사 리더십이 필요한가에 대한 질문에는 다양한 대답이 나올 수 있다. 우선 관리상의 문제를 들 수도 있고, 그 다음으로 학교의 개선, 교육의 질과 같은 관점에서 그 대답을 찾을 수 있다.

관리상의 문제에 있어 리더십이 요구는 교장의 직무에서 살펴볼 수 있다. 학교에 관련되어 있지 않은 리더십은 정치적, 관리적, 문화적 면에 초점을 맞추고 있는데 비해 교장은 학교의 모든 문제들을 해결 하려는 특성과 기술을 가지고 있어야 하기 때문에 전문성, 교섭, 전환에 관련된 리더십의 형태를 갖춰야 한다. 즉 교장을 학교라는 복잡한 조직에서 영감을 주는 지도자여야 하며, 국가 및 지역 정책에 의한 요구에 대하여 학교를 지켜야 한다(Danielson, 2006). 이런 면에서 교장의 업무는 그 직책의 규모와 복잡성을 발견할 수 있다. Howard(2004)에 의하면 뉴욕시의 한 교장은 교육감으로부터 일년 동안 받은 공문의 무게가 45파운드에 달한다고 보고하면서 교장의 의무가 수행하기 점점 더 어려워지고 있음을 강조한다. 이런 문제의 해결을 위해 리더십이 있는 교사를 양성해야 하는 것이다.

관리의 문제를 해결하기 위한 행정적 리더십은 조직 안에서 사람들의 기술과 지식을 강화하고, 기술과 지식을 활용하려는 기대의 일반적인 문화를 형성하고, 서로가 생산적인 관계 안에서 함께 조직의 다

양한 부분을 발견하며, 수집된 결과에서 그들의 조력을 위한 책임이 있는 개개인을 선택하는 것을 우선으로 하게 한다(Elmore, 2000). 학교의 수장인 교장은 물론 학교 조직 안에 있는 교사에게 이러한 행정적 리더십이 있다는 것은 급변하는 사회 안에서 변화에 대처해야 하는 학교의 다양한 문제들을 해결하고 관리하는데 효과가 기대된다.

학교 개선 과제에서 요사이 강조가 되고 있는 과거에 적절한 교육적 지원의 혜택을 못 받았던 학생들에게 초점을 맞춰서, 모든 학생들의 결과를 개선해야 한다는 것이다. 학교는 적어도 서로 다른 집단의 학생들의 성취도에 있어서의 차이를 극복하도록 해야 한다. 이 문제의 책임은 전적으로 학교에 있다. 그렇기 때문에 학교는 적절한 성과가 없으면 문을 닫을 수도 있게 되는 것이다(Danielson, 2006). 따라서 이런 문제들을 해결하기 위한 교사 리더십은 학습자 개개인의 문제를 해결하려는 지원적 전략의 모색에 적극적이어야 하며, 다른 교사들과의 능동적인 협력을 형성해야 할 것이다.

교육의 질은 학교 수업에서 가장 중요하다. 교육의 질은 교과 과정, 학생을 위한 프로그램과 정책, 외부 커뮤니티와의 연결성과 같은 학교 조직의 구성 요소에 의해 도움을 받는다. 교육의 질을 위한 교사 리더십에는 교사들이 학생 학습의 도움을 받아 판단을 내리는 자율권을 행사하며, 복잡한 결정을 내리고, 전문적 연구에 대해 잘 알고 있는 전문성이 포함된다. 교사의 전문성은 가르침의 전문성으로 바꾸어 말할 수 있는데, 이는 가르침에 대한 최소한의 질과 그것의 지속적 개선을 위한 노력, 교육의 방법과 내용에 있어서 전문성으로 교사에게 놓여 있다는 것이다(Danielson, 2006). 따라서 교육의 질에서 의미하는 교사 리더십은 전문성, 판단, 높은 자율성을 획득하는 복잡한 작업인 가르침이라는 개념화에서 비롯되며, 학교, 학교 지역, 정부 기관 등과 같은 생태학적으로 복합적인 환경에서 실천되는 것이다.

교사 리더십은 학교생활에서 어떤 곳에서도 실천될 수 있을 것이다. 교사 리더십의 구조는 학교 내 정책과 프로그램, 가르침과 배움, 의사소통과 커뮤니티 관계라는 세 가지 영역으로 구분된다. 이 영역들은 서로 비교의 대상이 될 수 없다. 단지 그 영역이 다를 뿐이다. 더욱이 가까운 동료들 설득해서, 학교 지역 혹은 나라 수준에서 추진하려는 것보다 새로운 접근을 시도하도록 하는 것은 가끔 도전 그 이상의 일이 된다(Danielson, 2006).

교사 리더십의 개념은 21세기 학교에서 직면해야 할 또 하나의 어려움으로는 학교는 조직이다. 학교 조직은 혁신적인 구조를 통해 직면하는 어려움들에 맞서야 한다. 분명한 것은 더 이상 엄격하고 권위적이며 관료적 리더십은 더 이상 적절하지 않다는 것이며, 교사들을 일반적인 기존 지식의 수신자 역할로 한정 짓는 것도 옳지 못하다는 것이다. 오히려 교육의 어려운 문제와 경영에서 지도적 교사들은 전략 개선의 중요한 역할을 담당하는 구성 요소가 될 수 있다. 따라서 학교에서 가장 중요한 사람인 학생들만을 위한 교사로 남는 것을 선택하는 교사들에게 그들의 영향력을 확장하려는 성향과 확장할 수 있는 기술을 지닌 교사들을 위한 제도가 요구된다. 교사 리더십을 위한 구조의 재구조화는 이러한 방향에서 변화를 주어야 하는 과제에 직면하고 있다.

### III. 기독교적 교사 리더십

현대 교육에서 육성하고자 하는 인간은 과거 사회에서 요구하는 획일적이고 평균적인 인간의 모습이 아니라 본래의 자신을 회복하게 하고, 그들이 삶에 생명을 불어넣어 자신답게 사는 인간의 모습이다.

이를 위하여 실천할 수 있는 교육의 내용 및 방법으로 탐바꿈할 것을 요구하고 있다. 이는 보편적이고 확일적이며 절대적인 가치를 중요시 여겼던 과거 교육에 대한 반성이라 할 수 있다. 이러한 교육의 변화에서 중심적 역할을 담당하는 교사의 리더십도 과거 관료적이고 행정적인 면이 강조되었던 것에서 변화할 것을 강조하고 있다. 이러한 변화에 기독교적 정신은 어떠한 영향을 미칠 수 있을까라는 것에 대한 고민은 당연한 것이고 그 책임 또한 무겁다.

기독교에서 교사 리더십의 모델은 예수님의 가르침 방법과 내용에서 찾을 수 있다. 예수님은 많은 장소와 시간 동안 가르치는 일을 하셨다. 예수님이 가르침의 대상과의 관계, 그리고 가르친 내용 및 방법은 교육 현장에 있는 교사들에게 모델이 되기에 충분하다. 교사로서 예수님은 언행일치로 모범을 보이시며, 기호적 매개로는 비유와 은유를 많이 사용하는 언어를 활용하였고, 그 내용은 늘 하나님을 드러내어 전달하는 일에서 한치도 벗어남이 없었다. 또한 예수님은 가르침을 받고자 온 사람의 개개인의 고유성을 잘 파악하시고 늘 그에 합당한 행위와 말을 건네어 깨달음을 주고 즉시 행위하게 하는 것을 잊지 않는다. 이와 같이 예수님에게서 찾을 수 있는 교사 리더십의 여러 면은 현대 교육에서 요구하고 있는 패러다임과 일맥상통하는 부분이 많다.

## 1. 언행일치의 교사 리더십

예수님은 언행일치로 예수님을 따르던 제자와 사람들에게 모범이 된 것은 교사의 태도 및 자세에서 갖추어야 할 중요한 리더십의 요소이다. 이 요소는 우리로 하여금 교육을 받는 목적과 교수활동을 하는 교사의 역할적 의미를 생각하게 한다. 요즘, 학생들을 가만히 들여다보고 있으면 기본적 태도나 타인에 대한 배려가 없어 전인교육이라는 교육목적이 그저 있음에 그치고 있으며, 교사의 역할은 전문성을 강조하는 직업적 의식에 교사라는 역할이 부여하는 참 의미가 밀려나 있음을 깨닫게 된다.

교육을 교사와 학생이 함께 세상을 이해하고 경험해 가는 과정이라면 교사의 삶과 행위 자체가 곧 교육이 된다. 교사는 자신의 삶 전체를 드러내 보임으로써, 학생으로 하여금 올바른 신념으로 의식적인 선택을 하여 삶을 사랑하고 자유로운 삶을 영위하며 살 수 있도록 격려해 주는 역할을 담당한다(Sartre, 1956). 그렇다면 교사가 학생을 가르친다는 것에는 어떤 의미를 담고 있을까? 이 물음에 답을 하기 전에 우리는 먼저 '가르침'의 본질에 주시할 필요가 있다.

가르친다는 것은 교사 개인의 고유함을 나타내는 자기표현 활동으로서, 이는 학생들의 구체적 삶의 세계 속에서의 자아실현을 위해 이루어지는 활동이다. 그러기에 모든 교사의 교수활동은 개인에 따라 다르며, 교실상황에 따라 달라질 수 밖에 없는 교사의 인격을 드러내는 개인의 선택적 활동이다(Kneller, 1984). Van Manen(1982)은 가르침은 일종의 여러 형태의 만남이라 하였다. 이러한 만남의 관계는 구체적 시간과 장소에서 일어나는 일이며, 학생의 생활세계를 기반으로 하여 학생과 대화하는 하나의 양식이다. 이러한 대화를 통하여 교사는 학생들을 안내하고, 그들의 요구에 귀를 기울이며, 서로가 함께 함을 실현하면서 학생에 대한 책임과 사랑을 실현해 나가야 한다(진권장, 2005).

이러한 점에서 교사의 교수활동에서 일어나는 모든 행위는 모범이 되어야 하고 가르침 그 자체가 되어야 하는 것이다. 이는 가르치려는 것과의 일치가 교사 자신에게서 드러나야 한다는 의미이다. 그렇다면 예수님은 제자와 인간들에게 어떤 교사였을까라는 질문을 던지게 된다. 요한복음의 많은 구절에서

예수님은 제자들과 인간들에게 몸소 모범을 보이며 얹이 행위로 이어지는 실천을 하고 있고, 인간에게도 그렇게 가르치고 있음을 발견할 수 있다. 요한복음의 8장 55절, ‘...나는 그를 알고 또 그의 말씀을 지키노라’라는 구절에서는 예수님은 하나님의 말씀을 알고 행하는, 즉 얹이 행위로 이어지는 실천적 모범을 보이셨고, 요한복음 5장 6절에서 8절 사이, ‘네가 낮고자 하느냐... 일어나 네 자리를 들고 걸어가라...’, 요한복음 9장 6절에서 7절 사이, ‘...땅에 침을 뱉어 진흙에 이겨 그의 눈에 바르시고 이르시되 실로암의 못에 가서 씻으라 하시니...’라는 구절에서 예수님의 표적 후 바로 사건이 일어나게 하지 않고 반드시 인간에게 행위하게 함으로서 결과를 나타내셨다. 이렇게 요한복음에는 무지한 인간들을 깨우치려는 가르침이 많이 나타나 있는데, 무엇보다 강조한 것은 말씀이 곧 행위로 이어지는 언행일치이다. 이 언행일치는 교사가 갖추어야 할 중요한 리더십의 요소가 되는 것이다.

## 2. 예수님이 사용하신 기호 매개인 언어

예수님이 자신의 메시지를 전달하기 위해 주로 사용한 기호적 매개는 언어이다. 교육에서 교사와 학습자의 중요한 매개체 역할을 담당하는 것으로도 언어 능력을 강조한다. 이는 교수·학습과정의 가장 핵심적 주체인 교사와 학생사이에서 활용되는 언어를 의미한다.

언어는 자신의 감정과 생각을 잘 전달하도록 하는 표현수단임 동시에 타자의 표현에 귀를 기울여 일어나는 수용수단이며, 표현과 수용이 주고받는 상호작용의 순환을 통하여 이루어지는 의사소통 수단이라 할 수 있다. 이때 사용되는 언어에는 소리를 통한 말은 물론 손짓, 몸짓, 표정도 더해져 그 의미를 변화시키기도 하고 풍요롭게 만들기도 한다.

언어적 표현은 유한하지만 표현된 언어의 의미는 무한하며, 이 점에서 언어가 관계 맺고 있는 것은 존재 자체라고 할 수 있다. 따라서 학생들의 언어생활은 모든 생활의 기초가 되고, 존재를 의식하기 때문에 언어적 교육은 매우 중요한 의미를 지닌다. 그들은 언어에 의해 의사소통하며 사고를 전개하며, 생각과 감정을 전달하고, 사회나 개인에게 중요한 이해, 태도, 가치 등을 배우며, 존재 할 수 있게 되고, 그 자신이 되며, 자신의 실존을 구성하게 된다(진권장, 2005).

하이데거는 말함으로서의 언어 또한 ‘발현되는 것’이라고 말한다(이기상, 구연상, 1998). 또한 그는 말함의 지시작용은 지시할 때 활동하고, 활동하는 것이 해결하는 것에 주의하면 이것이 어디서 오는지 그 과정을 알 수 있다고 하여 그 활동하는 것에서 발현을 찾아내는 것이라 할 수 있다고 하였다. 이는 말함이 타자와의 공유하는 것으로 이어지고, 말함에 의해서 공유된 인간끼리 활동을 통한 체험의 과정을 겪으면서 발현되어지는 것으로 모든 과정과 발현 그 자체가 의미롭게 되는 것을 의미한다.

또한 가다머는 이해의 행위에 있어 언어적 요소 및 특성의 중요성을 강조한다. 학교에서 언어의 주요 기능은 교사와 학생간의 대화과정에서 일어나는 경험의 통하여 지평융합이 일어나는 것이다. 진권장(2005)은 이러한 경험을 이해하는 과정은 경험에서 언어를 통한 의미를 형성해 온 과정이며, 인간 실존에 있어서 중요한 하나의 양식이라고 강조한다.

이와 같이 교육에서 언어는 단순한 의사소통의 기능적 측면이기 보다는 그 과정에서 일어날 수 있는 모든 것, 믿음, 존경, 만남, 우정, 사랑, 이해 등을 포함한다. 이러한 과정에서는 만나는 주체들은 서로 상호주관적이어야 하며, 서로 독립적인 인격체로서 존중되는 대화가 이루어져야 한다. 그리고 이때 형성

되는 두 주체의 관계는 수직관계가 아니라 수평관계에서 각자의 한계를 극복하고 지평융합이 일어나 자신의 지평을 넓혀가게 된다. 따라서 언어를 화자와 청자 서로를 이어주는 매개적 역할을 담당한다고 한다면 그 사용에 매우 신중해야 하는 것이다.

예수님이 언어라는 기호적 매개로 사람과의 관계를 맺은 장면들을 보면 예수님은 우선 상대의 말을 귀기울여 상대의 존재를 이해하고 그에 적절한 화용론으로 반응을 하신다. 어떤 때에는 은유로, 어떤 때에는 비유로, 어떤 때에는 확신적인 대답으로 언어를 사용하시는데 선택과 결정은 늘 각자의 몫으로 되돌린다. 이때 일어나는 공감대는 많은 곳에서 표적으로 일어나는 경험을 하게 하고, 전도의 역동적 힘이 되기도 한다. 언어의 사용에 있어 잘못된 사용은 생명을 없애기도 하고, 올바른 사용은 생명을 살리기도 한다. 따라서 기독교적 교사 리더십에 언어의 사용 습득은 말씀에 나온 예수님의 화용론을 탐구하여 적용할 필요성이 있다. 위에서 이미 기술한 여러 학자들이 말하는 언어적 의미를 예수님의 화용론에서 발견되어진다.

### 3. 고유성과 다양성을 존중하는 교사 리더십

교육과정이라는 틀 안에서 이루어지는 교육은 개개인의 고유성을 인정하지 않고 획일적이고 기계화된 인간형을 추구한다. 이 틀 안에서 벗어날 때 사회 구성원으로서의 역할을 제한받는 경우가 종종 일어난다. 그러나 인간은 개개인이 고유성을 자신의 특성으로 가지면서 그 특성이 다양성으로 빛을 발하게 되는 것이다. 이는 교육을 통해 발견되는 학습자의 강점과 약점의 개념으로도 설명되어진다. 과거의 교육은 학습자의 약점을 보완하려는 노력에 중점을 두었다면, 현대의 교육은 강점을 더욱 촉진하여 사회 구성원으로 조화를 이룰 수 있도록 하는데 중점을 둔다.

이러한 노력은 획일적인 교육과정을 거부한다. 이를 대신할 수 있는 것은 발현적 교수·학습과정이다. 발현은 하이데거의 최고의 개념으로, 그가 발현이라는 사유에 도달하기까지 인간실존에 대하여 현상학과 해석학을 결합하며 끊임없이 연구하였다. 하이데거는 서양철학의 존재자적 사상이 인간중심주의적 사고로 전개되어 일상의 이해관계에 얽매어 서로 다름을 느끼는 이질감과 남들이 좋아하는 것을 좋아하고 싫어하는 것을 따라서 싫어하는 평균성, 획일적인 결정을 하도록 유혹하고 거기에 책임을 지려는 주체는 어디에도 없는 획일성과 은폐성을 지니는 것을 의미하는 ‘세상사람’의 사상으로 미끄러지게 하였다고 비판하였다(김형호, 2001, 재인용). 그래서 하이데거는 발현이라는 용어를 사용하여 존재의 고유한 상태와 그 관계를 드러내려 했다.

하이데거는 발현을 “가져다 주며 고유케 하는 것”이라고 하며, 본연의 마음이 드러나는 것으로 특징 짓는다. 또한 그는 공속은 ‘인간과 존재가 상호간에 속하고 있다’는 것으로 인간의 존재자와 존재의 본질적인 결부를 의미하며, 발현의 공속을 이러한 인간과 존재의 관계에서 설명한다(이수정, 박찬국, 1999). 하이데거는, 인간은 존재자로서 고유한 존재로 그 차이를 드러내며, 존재와 공속된 본래의 자신의 존재를 발현하는 것이야말로 ‘자신을 자신에게 끔’하는 것으로 이해한다.

이는 하나님이 인간을 창조하실 때 염두에 둔 것이기도 하다. 하나님이 창조하신 인간은 개개의 모습은 물론 머리카락 한 올도 동일하지 않게 하여 개인의 고유성과 각자의 독특한 잠재력을 부여하셨다. 이러한 하나님의 인간 창조의 원리는 보편적 가치를 중시하며 획일적이고 평균적인 인간을 양성하려는



기존의 사회와는 매우 대립적이다. 나 자신이 나다움을 회복하는 일은 내안에 존재하는 하나님의 성품을 회복하는 일이기도 하다. 물론 성령의 임재가 있어야 한다. 왜냐하면 인간은 항시 자신의 의지에 따라 자신을 형성하고 주형(鑄型)할 수 있을 만큼 자유스런 존재가 아니기 때문이다(진권장, 2005, 재인용). 이 전제를 토대로 하여 하나님이 창조하신 인간 개개인의 외현적 및 내재적 고유성을 스스로 발견하고 자신만의 본래의 모습을 회복하는 것은 매우 중요하며, 이를 위해 내안의 존재에 귀를 기울여 그 존재를 드러낼 수 있어야 한다.

진권장(2005)은 교수·학습과정 현상을 탐구한 해석학적 방법에 의하면, 이 방법 고유의 특성에서 오는 한계를 가지고 있음도 사실이나 해석학적 방법은 스스로의 한계를 겸허히 수용함으로써 타인의 다름을 인정할 수 있게 하고, 우리의 주관인 타인과 각기 '다름'에서 그 의미를 지닐 수 있게 하였다라고 강조한다. 또한 그는 이런 관계는 우리 자신의 이해의 경계와 한계를 고려하게끔 하는 동인으로서의 '다름'에 대한 이해를 깊이 이해할 수 있어야 하며, 이 때 해석학적 방법은 타인의 영역에 경계를 긋고, 또 이에 스스로를 열어 나가는 방식을 확인하려는 교육적 목적에서 중요한 역할을 맡게 된다고 하였다.

교수·학습과정이 일어나는 대표적인 환경은 학교이고, 학교라는 환경에서 교수자(교사)와 학습자(학생) 간의 관계는 매우 중요하다. 학교에서 교수·학습의 과정은 교사의 주도하에 의해 이루어지는 과정이 아니라 교사와 학생 간의 공통적 경험을 형성해 가는 과정이다. 따라서 해석학적 관점에서는 학교에서 일어나는 교수·학습과정은 끊임없는 가치적인 행위의 주체자로서 교사와 학생에게 동시에 초점을 맞춘다. 다시 말하자면 교사는 통상적인 가르치는 역할을 담당하는 것이 아니라 학생들이 자신의 방식으로 길을 찾을 수 있게 안내자 역할을 담당하는 것이다(진권장, 2005).

예수님이 제자를 선택하고 인간 개개인, 그리고 무리를 만날 때 장면들을 성경에서 살펴보면 예수님만의 고정된 틀을 가지고 그 틀 안에 제자들을 엮어매지 않았고, 인간 개개인, 무리의 특성을 무시한 만남은 행하지 않으셨다. 흔히 교사의 교육관은 교육의 방향과 내용을 결정하는데 그 영향력이 크다고 강조한다. 그렇다면 교사의 고정된 틀은 교육을 받는 학습자의 고유성의 무시하고, 너 나아가 억압할 수 있고, 그렇다면 다양성의 인정은 거부될 수 있다. 특히 세계화, 정보화 시대에 입각한 이 시대는 교사의 틀은 더 이상 필요로 하지 않고 있으며 개개인의 소리에 귀기울리며 따뜻한 반응으로 가장 적절한 안내를 요구하고 있다. 이는 현대교육에서 요구되는 또 하나의 교사 리더십인 것이다.

#### 4. 교사 리더십 기술

교사 리더십은 다양한 기술로 이루어진다. Danielson(2006)이 제시하고 있는 교사 리더십의 구체적 기술들은 현대에 필요한 기술들로서, 이 기술들은 이미 우리가 알고 있을 수도 있으나 실천을 이끌어 내기 어려운 부분으로서 연수 등을 통한 재교육이 필요하다. 여기서는 Danielson(2006)이 제시한 교사 리더십의 기술을 제시하고 그 중요성을 재조명하고자 한다.

첫째, 교사는 우선 느낌과 예감이 뛰어나야 한다. 교육현장에서의 움직임에 늘 주의를 기울이며 무엇을 해야 하는지 결정지어야 하며, 이를 위한 근거 마련과 자료의 활용이 적절해야 한다. 이는 교육 현장에서 발생하는 문제에 민감하게 반응하며 신속히 대처하는 능력으로 교사 리더십의 기본적 요소라 할 수 있다.

둘째, 교사는 공통된 목표를 가진 사람들을 결집하게 하여 협력적 관계를 형성 할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 리더십이 있는 교사들은 현재보다 더 나은 미래를 설명할 수 있어야 하는데, 그 방법은 매우 명확하고 설득력 있어야 한다. 그래야만 동료들이 그 가능성을 이해하고 활동에 참여하게 된다. 리더십이 있는 교사는 단순히 그 가능성을 발견하고 문제 해결을 위해 홀로 활동을 시작하지 않는다. 현대 사회는 혼자서 어떤 문제를 해결하는 것을 권장하지 않는다. 개개인의 능력에서 강점을 살려 협력하여 문제를 해결하면 좀 더 긍정적이고 성공적인 결과를 이끌 수 있기 때문이다.

셋째, 교사는 자원을 조직하고 실천으로 옮길 수 있는 능력이 있어야 한다. 새로운 활동들이 계획되고, 그 계획에 필요한 자원들이 조직되고 마련되었을 때 실천하고, 어떤 것을 시도해야 할 시점을 결정해야 한다. 새로운 활동의 계획과 실행의 어떤 한 시점에서 실천에 옮기는 것은 매우 중요하다. 즉, 실천 없이 말로만 하면 사람들이 움직이지 않게 되는 때가 온다는 것이다. 리더십이 있는 교사들은 실천을 위한 활력을 제공해야 한다. 그들은 적절한 시점에서 소매를 걷어붙이고 일에 착수하는 사람들이다. 더 이상 말만 하는 이론적 근거를 제시하는 것이 아니라 이론과 실제의 융합, 즉 언행일치의 실천력이 요구된다.

넷째, 교사는 늘 반성적 사고를 하며 변화에 귀를 기울이고 있어야 한다. 이는 늘 리더십이 있는 교사들은 변화하는 조건과 예상치 못한 결과에 세심한 주의를 기울여야 한다는 것을 의미한다. 모든 과정에 대한 관찰에는 반성적 사고가 필요하다. 리더십이 있는 교사들이라면 활동의 결과와 학생 학습에 대한 방법의 효과에 대한 비평적 반성에 참여할 것이다. 가르침의 실제에 대한 반성의 힘은 이미 많은 연구에서도 증명되고 있다(Kolb, 1984). 이를 통한 방법의 수정은 작은 변화는 물론 새로운 계획의 진행에서 잘못된 방법을 수정할 수 있는 기회를 얻게 되는 것이다.

다섯째, 교사는 다른 사람들의 참여를 유지시키고 부정적인 반응에 대한 대처 방안을 가지고 있어야 한다. 교사 리더십 한번 이끌어 낸 관심을 유지하도록 하는 것은 매우 중요하다. 새로운 계획에 대한 한 순간의 열기는 금방 사라지고, 그 후에는 과거의 계획으로 되돌아가려는 습성이 있다. 따라서 다른 사람의 참여를 유지시키는 것은, 타인의 이야기를 귀기울여 들어주고, 공동의 문제를 해결하려 노력하며, 타인의 생각을 존중하고, 일에 대한 초점을 잃지 않으며, 일을 진행하는 시기를 알아야 하는 등 새로운 계획의 진행과정에서 필요한 기술들을 나가야 한다는 것을 아는 일 등과 같이, 일을 추진하고 집단에서의 과정을 진행하기 위한 기술들이 필요하다. 또한 새로운 계획에 참여하지 않거나 관련 활동에 의심을 품고 악영향을 끼치는 동료들의 부정적인 태도에 흔들려서는 안 된다.

여섯째, 교사는 학습 조직에 대한 기여는 물론 학생 학습에도 적극적으로 참여하여야 한다. 리더십이 있는 교사들은 다른 학교의 교사들과의 교류하고 지역 단위의 회의 등을 통하여 학습을 담당하는 집단에 기여할 수 있다. 교사들은 제한된 환경에서는 개선이 어렵다는 것을 알고 있으며, 좀 더 포괄적인 환경의 전문적인 커뮤니티와의 교류가 필요로 한다. 이러한 노력은 학교라는 조직의 발전은 물론 지역사회의 발전에도 영향을 미친다. 무엇보다 리더십이 있는 교사들은 학생들의 학습 정도를 최대한 끌어 올려 주는데 노력을 아끼지 않는다. 따라서 학생들의 학습에 악영향을 미칠 수 있는 동료 교사를 지적하는 것은 물론 학습을 높이기 위해 적절하지 못한 상황은 변화시키는 일에 더 집중한다.

일곱째, 교사의 개인적 성향은 특정 상황의 접근 방법이나 해결 방법의 결정, 그리고 다른 사람에게 큰 영향을 미친다. 교사가 리더십을 발휘하는데 도움이 되어 줄 수 있는 성향으로는 낙관적이면서 열정

이 가득한 성향, 열린 마음과 함께하는 겸손, 위협에 도전하려는 용기와 의지, 자신감과 단호함, 창조성과 유연성, 그리고 인내와 성실성 등을 요구한다. 이러한 성향들이 일이 잘 안 풀려도 패배주의자의 태도를 갖지 않게 하고, 오히려 일이 힘들어지면 그들이 선택한 사항들을 비교하고, 적절한 대안을 탐색하고, 협력할 수 있는 동료들 모아 도움을 요청할 것이다.

여덟째, 교사는 행정적 역할을 담당할 수 있어야 한다. 리더십이 있는 교사는 혼자서 일하지 않고 행정적 참여로 인하여 도움을 받는다. 때문에 행정적 역할에는 환경과 문화의 형성은 물론 비전이 유지되어 질 수 있도록 해야 하며, 아이디어를 제시한 교사들에게 그 가치를 인정하여 자신감을 형성하게 하며, 아이디어 초안을 좀 더 명확히 다듬고 실천할 수 있는 방법을 계획할 수 있어야 한다. 또한 학교 내에서의 변화가 지역사회로부터 연계적 지원 조직을 형성하여 자원을 제공 받을 수 있게 하고, 리더십을 발휘한 교사들이 지위를 지지해 주는 확실한 방법으로 새로운 활동을 지원해 주어야 하며, 학부모를 포함한 대중에게 새로운 방법을 소개하여 그 가치를 인정받을 수 있어야 한다.

지금의 교육은 진정한 목적을 어디에 두고 어느 방향으로 가고 있는지 묻고 또 물어 철저한 반성이 이루어져야 할 시기에 놓여있다. 지금의 교육은 사는 법을 가르쳐야 하는데 살아남는 법을 가르치고 있다. 이는 결과적으로 우리의 본래의 모습을 잃은 채 그저 사회적 존재로만 살아가게 하는 결과를 낳고 있다. 교육의 내용과 방향의 잘못은 굉장한 왜곡과 모순이라는 결과를 초래하고 있다. 강승(2008)은 결과를 바꾸려면 초인적인 힘이 필요하지만 원인을 바꾸려면 어린 아이의 결단으로 족하다고 말하면서 기능성, 편리성, 풍요성이 모든 가치의 척도가 되어 있는 이 세상에서 교육이 제 자리를 찾을 수 있을까라는 의문을 제시하였다. 이에 대한 해결의 실마리는 교육의 중심에 서있는 교사 리더십에서 찾을 수 있다. 물론 학교 교육은 교사, 학습자, 부모의 트라이앵글이 좋은 균형을 이룰 때 그 효과가 극대화된다. 이 균형을 유지하지 위해서는 교사 리더십이 절실히 필요하며 구체적인 행동 기술의 사례 제시는 매우 귀중하다 할 것이다.

#### IV. 나가며

기독교 정신에 입각하여 삶을 살아간다는 것은 각자가 예수님 안에 거하며 ‘참 삶’을 살게 하는 것이다. 그 수단을 직업으로 생각했을 때 매우 다양하다. 그러나 이런 수단에 기독교적 목표와 목적을 부여할 때 우리가 제일 먼저 하는 일은 말씀을 읽고 묵상하는 일이다. ‘참 삶을 살아가는 방법’이 말씀에 있기 때문이다. 이때 말씀으로 경험한 자들이 전하는 이야기는 청자의 마음을 열어 올리게 한다.

이런 원리를 교육현장에 적용하면 교수자(교사)와 학습자(학생)의 경험의 공유를 의미한다. 말라구찌는 학습과 교수 사이의 균형을 유지하기 위하여 지식 구성에서 아동의 역할과 어른 지원에 대해 충분한 토론이 필요하다고 하였다. 요한복음에서 증거되는 예수님의 모습은 교사로서의 모범을 보이고 있다. 하나님과 성령, 말씀, 예수님을 일치시켜 자신의 존재를 드러내며, 자신의 모든 행위가 곧 말씀에 근거하는 모범을 보이셨고, 제자나 인간을 가르치실 때 그 대상에 따라, 그리고 그들의 맥락에 따라 그 방법은 물론 내용을 달리하셨다. 이는 현재의 획일적이고 권위주의적 리더십이 영향이 컸던 우리 교육의 실상과는 매우 다른 점이다. 예수님의 이런 가르침의 방법을 교육현장에 적용해야 하는 것이다.

지금까지의 교육은 기계화된 교육과정의 틀에 학습자들을 맞추어 그 틀 안에 들어오지 못한 학습자

들은 자아존중감이 상실되어 학습된 무기력함에 빠진 채 방관되었다. 하나님께서 지으신 이세상의 모든 생명체는 생명이 있다는 것 만으로도 존귀함에도 불구하고, 하물며 하나님께서 가장 아낀 인간들은 그들 스스로 만든 제도 안에서 억압을 일상으로 하고 있다. 사실 현재의 청소년들을 보면 스스로가 억압 받는지도 모르고 있고, 가르침의 중심에 있는 교사들조차 억압하고 있는 것조차 모르고 있다. 그래서 약자와 소수는 늘 뒷전에 있게 되는 것이고, 자신의 본래의 모습이 회복이 어려운 것이다. 물론 강자도 정형화된 틀에 의해 제도화되어 자신의 본래의 모습은 기계화된 모델로 제시된 모습을 닮아가는 것으로 만족하며 세상사람이 되어간다. 나 자신은 없고 모델화된 내가 존재하기에 나의 정체성의 혼란은 사회의 혼란으로 직결되어지는 것이다. 이 문제를 만들어 낸 것도 교육이지만 이 문제를 해결할 수 있는 방법도 교육에서 찾을 수 있다고 판단된다.

본 발표자는 특수교육을 담당하는 사람으로서 늘 약자와 소수의 사람들을 봐 왔고 그들의 편에서 있다. 과거 인간의 권리 투쟁의 역사를 보면 19세기는 자유, 20세기는 인간의 권리에 목소리를 높였고, 현재는 인간과 환경과의 상호작용에 그 권리를 주장한다. 이러한 변화의 핵심은 개개인의 특성들이 고유성으로 발휘되어 사회체제 안에서 조화를 이루며 다양성을 인정하는 구조를 요구하는 것이다. 다시 말하자면 개개인의 인간 존엄성이 더욱 중요시 되며, 그 누구도, 어떤 장소에서도 개개인을 비난하거나 멸시하며, 상호작용 할 수 있는 관계 형성을 막아서는 일을 해서는 결코 안 된다는 것이다.

교육을 담당하는 학교는 인간의 가장 중요한 시기에, 중요한 발달적 측면을 이끌어 내는 곳으로서 이들에게 직접적인 영향을 미치는 교사들의 역할은 더 더욱 중요시 되고 있다. 이러한 시점에 교사의 리더십의 개념과 이를 구체화시킬 수 있는 행위적 기술들을 검토하여 예수님의 교육관을 접근시키는 것은 매우 중요한 일이 될 것이다. 하나님을 우리 인간 개개인을 이 세상에 보내실 때 각자의 잠재능력을 주셨고, 그 잠재능력이 진정으로 발휘되어 이 세상에서 참삶을 살아가길 바라신다. 이런 잠재능력을 발견하고 발달시키는데 교사는 매우 중요한 관계를 갖는다 할 것이다. 따라서 하나님께서 바라시는 교사 리더십을 예수님을 통해 발견하여 실행하려는 노력은 매우 의미 있는 일이 될 것이다.

## 참고문헌

- 강승(2008). **말을 찾아서 삶을 찾아서**. 서울:장서원.
- 김미숙(2010). **교사 리더십**. 서울:박학사.
- 김형호(2001). **하이데거의 마음의 철학**. 서울:청계.
- 이기상, 구연상(1998). **존재와 시간 용어해설**. 서울:까치.
- 이수정, 박찬국(1996). **하이데거: 그의 생애와 사상**. 서울:서울대학교출판부.
- 진권장(2005). 『**교수 학습과정의 재개념화**』. 서울:한국방송통신대학교 출판부.
- Carnegie Forum on Education and the Economy.(1986). *A nation prepared: Teachers for the 21st century*. Report of the Task Force on Teaching as a Profession. Washington, DC: The Forum.
- Dahberg, G · Moss, P & Pence, A.(2007) 『**포스트모던 유아교육: 새로운 이해와 실천을 열어가기**』. 김희연·신옥순·염지숙·유혜령·정선아 역. 서울:창지사 .
- Danielson, C(2006). *Teacher Leadership-That Strengthens Professional Practice*. Virginia:ASCD.

- Dewey, J.(1903). Democracy in Education. *Elementary School Teacher*, 4(4), 192-204.
- Elmore, R. E.(2000). *Building a new structure for school leadership*. New York: The Albert Shanker Institute. Available:[http://www. Shankerinsitute. org/education. html.](http://www.Shankerinsitute.org/education.html)
- Gadamer, H.(2007). 『진리와 방법 I: 철학적 해석학의 기본 특징들』. 이길우·이선관·이호일·한동원 옮김. 경기 파주: 문학동네.
- Howard, P. K.(2004). You can't buy your way out of a bureaucracy [Editorial]. *New York Times*. P. A29.
- Kneller, G. F.(1984). *Movements of Thought in Modern Education*. New York : John Wiley & Sons.
- Kolb, D. A.(1984). *Experimental learning:Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs NJ:Prentice-Hall.
- IVP. (2008). **IVP성경주석**: 한국기독교학생회출판부.
- Locks-Horsley, S.(1996). Professional development for science education:A critical and immediate challenge. In R.Bybee(Ed.), *National standards and the science curriculum of the biological sciences curriculum study*. Dubugue, IA:Kendal/Hunt Publishing.
- Malaguzzi, L.(1993). *History, Ideas, and Basic Philosophy. The Hundred Languages of children:Reggio Emilia Approach to Childhood Education* ; Norwood, NJ. Ablex Publishing Corporation.
- Simmons, J.(2004). *Transforming urban school districts:Strategy and practice for results*. Chicago: Strategic Learning Initiatives.
- Waters, T., Marzano, R.J. & McNulty, B.(2003). *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.
- Sartre, J. P.(1956). *Being and Nothingness*. (H. E. Barnes, Trans). New York : Philosophical Literarcy.
- Van Manen, M.(1982). Pheonmenological pedagogy. *Curriculum Inquiry*, 12-3. pp.283-299.