

## A Qualitative Case Study on School Leadership Succession and the Sustainability of Innovative School

Chung, Baul<sup>1)</sup> (Seoul National University of Education)

---

---

< ABSTRACT >

---

---

Leadership succession is a critical life in the life of organization. One of the most significant events in the life of innovative schools is a change in its leadership. Yet, few things in educational leadership succeed less than leadership succession. In this article, employing the qualitative case study, I address the issue of principal succession at an innovative elementary school in a rural city in South Korea. It draws on leadership succession literature combined with founder succession studies to reveal how the succession unfolds over time. The results show that the school failed to deliberately plan for leadership succession. Second, therefore, the type of leadership succession at the school studied is unplanned continuity' (Hargreaves, 2005). Finally, the disruptive turmoil triggered by the abrupt departure of the founding principal and the accompanying conflicts among the founding teacher leaders inadvertently contribute to the sustainability of the innovative school over time by redistributing the existing power relation into more distributed leadership.

**Key Words** : Leadership, succession, innovation, sustainability

---

---

---

1) Corresponding Author: Chung, Baul, Seoul national University of Education, 96 SeochoJoongang-ro, Seocho-gu, Seoul, Korea, 06639 / E-mail: paulcpu@snu.ac.kr

## 리더십 승계와 학교 혁신의 지속성에 대한 질적 사례연구<sup>1)</sup>

정바울<sup>2)</sup> (서울교육대학교)

---

---

### < 요약 >

---

---

리더십의 승계는 조직의 생애에 있어 가장 핵심적인 사건 가운데 하나이다. 특히 학교 혁신을 지속하는 데 있어 리더십 승계 문제는 가장 중심이 되는 도전이기도 하다. 그런데 학교 맥락에서의 리더십 승계에 관한 경험적 연구는 부족한 실정이다. 본 연구에서는 리더십 승계 연구들과 창업자 승계 연구들을 개념적 분석틀로 한 혁신적인 초등학교에서의 리더십 승계를 질적 사례 연구 기법을 통해 살펴보았다. 연구결과, 첫째, 연구대상학교에서는 리더십 승계를 사전에 계획하여 효과적으로 추진하지 못했다. 둘째, 이로 인해 리더십 승계의 유형은 계획되지 않은 연속성(unplanned continuity)의 양상을 띠었다고 할 수 있다. 마지막으로, 계획되지 않은 갑작스러운 승계로 인한 소용돌이는 기존 권력 관계의 근본적 재편 과정을 야기하여 역설적이게도 분산적 리더십을 촉진하여 결과적으로 혁신의 지속성에 기여했다. 본 연구의 의의는 그간 연구가 일천한 혁신적인 학교에서의 리더십 승계를 둘러싼 역동적인 과정을 실증적으로 조명하고, 리더십 승계가 혁신의 지속성에 미치는 영향을 분석하였다. 특히 교육 조직 영역에 창업자 승계라는 새로운 관점과 분석틀을 적용하여 재해석하고, 그 적용 가능성을 탐색해 보았다는 데 이론적 의의가 있다고 할 수 있다.

**주요어** : 리더십, 승계, 혁신, 지속가능성

---

---

1) 본 연구는 2018년도 서울교육대학교 교내연구비에 의하여 연구되었음.

한국교육연구네트워크 월례포럼(2018. 12. 22)에서 발표한 논문을 수정, 보완한 것임.

2) 교신저자: 정바울, (06639) 서울시 서초구 서초중앙로 96, 서울교육대학교 / E-mail: paulcpu@snue.ac.kr

논문투고: 2019. 1. 9 / 심사일자: 2019. 2. 12 / 게재확정일자: 2019. 3. 1

## I. 서론

리더십의 승계는 조직의 생애에 있어 가장 핵심적인 사건 가운데 하나이다. Miskel과 Cosgrove(1985)는 “학교 조직에서 교장의 교체는 와해적(disruptive) 사건으로 의사소통체계, 권력관계 등을 재편함으로써 일상적 행위의 균형을 흔들 수 있는 중요 사건(p. 88)” 이라고 지적하였다. Hargreaves와 Fink(2006)는 혁신적인 학교에서 혁신이나 개선을 유지, 지속하는 데 있어서 가장 중심이 되는 도전이 리더십 승계 문제라고 강조하였다. Peters-Hawkins(2017)와 동료들은 리더십 승계는 학교 운영의 방향, 조직 문화, 구성원의 태도와 사기에 영향을 미침으로써 학교 혁신이나 개선의 지속성을 위협할 수 있다고 주장하였다. 그런데 교육 영역과 학교 장면에서 리더십 승계나 교체는 다른 조직과 마찬가지로 언제나 직면하게 되는 불가피한 현상인데 반해 성공적인 리더십의 승계와 이를 위한 승계 계획은 다른 조직에 비해 좀처럼 보기 드문 희귀한 재화(commodities)라고 여겨진다(Hargreaves & Fink, 2006). 학교에서의 리더십 승계에 대한 경험적 연구 또한 매우 부족한 실정이다. 기존의 리더십 연구들은 리더십 승계와 같이 복잡하고 민감할 수 있는 리더십을 둘러싼 내부적인 요인을 연구하기보다 상대적으로 덜 예민할 수 있는 외부적 요인을 밝히는 데 더 치중했기 때문이다(Wasserman, 2013). 본 연구에서는 한 혁신적인 초등학교에서의 리더십 승계 과정에 대한 질적 사례 연구를 통해 그간 경험적 연구가 부족했던 학교 리더십 승계의 내적 차원에 주목하여 분석을 시도하였다.

밝은별초의 리더십 승계 장면은 흥미로운 문제였다. 무엇보다 밝은별초의 리더십 구조는 전통적인 교장 리더십과 교사 운동가 중심의 리더십이 결합된 독특한 구성을 띠어 카리스마적인 교장이나 리더에 주목한 전통적인 리더십 승계 이론만으로 조명하는 데 한계가 있었다(Fink & Brayman, 2006; Hargreaves & Fink, 2006). 특히 밝은별초의 학교 혁신은 기존의 모델을 모방하거나 적용하는 차원의 혁신이 아닌, 제도적 진공상태에서 선례를 찾아보기 힘든 ‘창업’ 과도 같은 혁신<sup>1)</sup>을 추구하여 학교 조직에서의 리더십 승계 이론을 적용하여 분석

1) 밝은별초의 혁신은 학생수의 감소로 인한 폐교 위기를 극복하는 과정에서 시작되었다. 이 과정에서 밝은별초의 교장과 교사리더들은 공립학교 체제에서는 보기 드물게 학부모, 지역사회, 시민운동가, 관료, 정치가들과 적극적으로 협의하고, 연대하였다. 또한 소규모학교의 특성을 살려 기존의 제도화된 학교 틀을 과감히 탈피한 강한 연대와 유대를 기반으로 하는 교육공동체적 학교를 구축하였고, 과감한 교육과정의 재구성을 통해 당시에는 상상하기 어려웠던 주기집중형 교육(여름, 가을계절학교)을 실천하기도 하였다. 또한 단순히 이 같은 학교 혁신을 설계했을 뿐만 아니라, 10년이 넘게 혁신을 지속시켰고, 더 나아가 추후 광범위하게 확대된 혁신학교 정책의 모델을 제공하며 혁신학교의 아이콘과 같은 학교가 되기도 하였다. 이와 같은 일련의 과정은 밝은별초의 혁신이 단순한 개선이나 개혁이 아니라 ‘창업’에 가까운 과정이라는 것을 잘 형상화한다고 하겠다. 이에 대한 보다 구체적인 내용은 정바울(2011, 2016a, 2016b) 논문 참조.

하는 데 어려움이 있었다(Aldrich & Fiol, 1994; Haveman & Khairi, 2004; Wasserman, 2003). 따라서 밝은별초의 독특한 리더십 승계 현상을 살펴보기 위해 본 연구에서는 두 가지 이론적 논의를 개념적인 닻(anchor)으로 활용하였다. 학교혁신의 지속성과 리더십의 승계에 대해 선구적이면서도 가장 포괄적인 이론적 분석 도구를 제공한 Hargreaves와 Fink(2006)의 개념적 분석틀을 토대로 주로 경영학과 조직이론 연구에서 많이 다룬 창업자의 승계 논의를 결합하여 접근하였다. 특히 두 번째 분석틀인 창업자 승계 연구는 자신이 애써 일구어 낸 마치 자식과도 같은 조직을 떠나게 되는 혁신가나 리더들의 승계를 둘러싼 내적 갈등과 요인을 분석하는 데 유용하다(Aldrich & Fiol, 1994; Haveman & Khairi, 2004; Wasserman, 2003). 본 연구에서는 다음의 연구 문제를 설정하였다 첫째, 혁신 학교에서의 리더십 승계는 어떤 양상을 띠는가? 둘째, 리더십 승계는 학교 혁신의 지속성에 어떠한 영향을 미치는가?

## II. 이론적 분석틀

### 1. Hargreaves와 Fink(2006)의 학교 혁신 지속성과 리더십 승계 논의

Hargreaves와 Fink(2006)은 혁신적인 학교에서 혁신이나 개선을 유지, 지속하는 데 있어서 가장 중심이 되는 도전이 리더십 승계 문제라고 강조하였다. 학교를 둘러싼 교육의 생태학적 여건이나 환경도 중요하고, 교육청의 정책 헤게모니, 지원 여부 등도 물론 중요하지만 학교 조직 차원에서의 리더십 안정성이나 연속성의 확보 없이 혁신의 지속성을 담보하는 것은 매우 어렵다고 주장하였다. 리더십 승계가 혁신학교의 지속성에 중대한 영향을 미치게 되는 배경으로는 이로 인해 혁신의 방향이 급격한 변화가 초래될 수 있고, 조직문화 균열과 구성원 사기 저하가 초래될 수 있기 때문이다(Peters-Hawkins, Reed, & Kingsberry, 2017). 또한 이들은 리더십의 승계에서는 특히 승계 유형, 그 유형에 따른 승계 계획(succession planning) 및 승계 경영(succession management), 그리고 승계를 둘러싼 리더(와 구성원)의 정체성과 감정에 대한 섬세한 이해가 중요하다고 주장하였다.

Hargreaves와 Fink(2006)가 제시한 리더십 승계의 중심 개념들에 대해 아래에서 살펴본다.

#### 가. 승계의 유형

Hargreaves와 Fink(2006)는 연속성/불연속성, 계획여부(계획/비계획)에 따라 승계 계획을 2×2 매트릭스로 유형화하여 ① 계획된 연속성, ② 계획된 불연속성, ③ 비계획된 연속성,

④ 비계획된 불연속성의 승계 계획이 있다고 제시하였다.

첫째, 계획된 연속성 유형의 승계 계획은 전임자의 학교 개선 전략이나 혁신의 성과가 유지될 수 있도록 세심하게 후임자를 선정하는 것이다. 그들은 계획된 연속성 승계 유형을 성공적으로 실행하기 위해서는 조기에 후계자를 찾는 것이 중요하며, 계획에 대해 명료한 이해를 제공하고 남은 기간 동안 멘토링과 코칭을 제공하여 준비된 리더가 되도록 하는 것이 중요하다고 지적하였다. 한편, 후계자 선정 과정이 투명하고, 공정한 집합적 의사결정 과정이 되어야 한다는 것을 강조한다. 그렇지 않을 경우에는 정실과 연고주의라는 오해에 발목이 잡혀 후임자의 신뢰성에 치명적인 흠결이 생길 수 있음을 경고한다.

둘째, 계획된 불연속 유형은 현실에 안주하여 그저 현 궤도를 순항(crusing)하려는 데 급급한 학교에 획기적인 동요(jolt)와 자극을 모색하기 위한 방편으로 승계 계획이 모색되는 경우이다. 이 유형의 실행에 있어 Hargreaves와 Fink(2006)는 단절시켜야 할 대상이나 실천이 무엇인지 명료하고 정교하게 규정해야 할 것을 강조하였다. 또한 불연속의 모색은 철석같이 추진되어야 할 필요가 있음을 강조하였다. 그렇지 않을 경우 이 유형의 계획은 학교를 획기적으로 흔들어 놓기는 하지만 개선을 모색하는 데에는 한계를 보일 수 있기 때문이라고 지적하였다.

셋째와 넷째 유형은 비계획된 연속성과 비계획된 불연속성 유형인데, 현실 장면에서 대부분의 승계 유형이 이에 해당하고, 역설적이게도 많은 승계 전략은 이 두 유형이 혼재된 형태로 이루어진다고 주장하였다. 많은 경우 리더십의 승계는 세심한 계획 없이 갑작스러운 형태로 추진되고 이 과정에서 혁신이나 개선의 성과를 유지시키지 못 하게 되는 경우가 많고, 이로 인해 기존의 관성으로 회귀하게 되면서 혁신의 지속이 아니라 평범함의 계속성이 출현하게 된다고 본다.

#### 나. 승계 계획과 승계 경영

Hargreaves와 Fink(2006)는 리더십 승계와 같이 불확실하고 다양한 유동성이 출현할 수 있는 과업의 경우에는 승계 계획(succession planning)만으로는 충분하지 않다고 주장한다. 심지어 치밀하게 잘 설계된 승계 계획도 종종 부드럽게 이행되는 데 실패하는 경우도 종종 있다. 조직의 여건은 급변할 수 있고, 강력한 후임자는 예측하지 못한 이유로 낙마할 수 있거나 더 나은 선택을 위해 계획을 변경할 수 있기 때문이다. 이러한 까닭에 경영 분야에서는 승계 계획보다는 승계 경영이 옹호된다고 한다. 승계 경영을 위한 이론적 분석틀로 그들은 Wenger(1999)의 인바운드(inbound) 지식과 아웃바운드(outbound) 지식의 절충적 활용을 강조한다. 인바운드 지식은 문자 그대로 진입을 위한 지식 토대로 조직의 혁신이나 개선에 필

요한 지식을 말하고, 아웃바운드 지식은 반대로 조직의 성과나 변화를 보존하고 유지하며, 유산을 남기는 데 필요한 지적 토대를 뜻한다. Hargreaves와 Fink(2006)는 많은 조직이나 리더들은 주로 인바운드 지식에만 매몰되어 있고 아웃바운드 지식에는 무관심한 경향이 있음을 지적하고 혁신의 지속가능성을 담보하기 위한 승계 경영에 있어서는 인바운드 지식과 아웃바운드 지식의 적절한 결합을 통한 접근을 강조한다. 이를 위한 구체적 실행 전략으로 그들은 개별 리더와 조직, 또는 공동체로 하여금 리더 임기의 첫날부터 바로 리더의 승계 계획 수립에 착수해야 할 필요성을 제안하였다.

#### **다. 리더십 승계를 둘러싼 정체성과 감정**

Hargreaves와 Fink(2006)는 리더십 승계를 둘러싼 합리적이고 이성적인 차원뿐만 아니라 보다 내밀하고 정서적이며 실존적 차원에 주목할 것을 강조한다. 리더십 승계는 사회적 측면의 삶과 죽음에 대한 문제이다. 리더십 승계는 불멸성(immortality)에 대한 미망에서 벗어나 삶의 유한성에 대해 깨닫고 이 실존적인 문제에 대해 회피하고 미루기보다 직면해야 함을 강조한다. 특히 창업에도 비견될 수 있는 창업 리더들이 조직을 떠나게 되는 리더십 승계 과정과 같이 정서적으로 고조되는(emotionally charged) 맥락에서는 리더십 승계를 둘러싼 이성적-합리적 측면만 지니지 않고 정서적 측면이 중요하다고 할 수 있다(Wasserman, 2012).

대부분의 리더들의 내면에는 “자신들의 영민함이 추월되지 않기를 바라고, 후임자가 자기보다는 조금 덜 뛰어나며, 자신들보다는 조금 덜 사랑받기를 바라고, 자신들의 존재감이 영원히 추억되고 애도되기를 바라는 어두운 욕망이 도사리고 있다(Hargreaves, 2003, p. 87).” 리더들의 은밀한 소망은 구성원들로부터 역시 ‘구관이 명관이다’ 라는 말을 듣는 것일지도 모른다. 지속가능한 리더십은 이러한 욕망을 부정하거나 억압하는 것이 아니라 이런 욕망을 보다 긍정적인 것으로 승화시키고 초월하려는 노력을 수반해야 한다고 지적한다.

한편, Hargreaves(2003)는 리더십 승계의 충격이나 효과에 대해 교사들보다 더 강하게 체감하는 이들도 없다고 보았다. 리더십 승계는 종종 구성원과 조직에 광범위한 불확실성, 고뇌, 심지어 트라우마 등을 심어준다. 그들에게 리더십 승계는 종종 정서적 차원에서 기대, 불안, 버려짐, 상실감, 안도 또는 공포와 같은 감정들도 요동치는 것이다. 무사 안일한 학교 조직에서 신입 교장의 부임은 위협으로 비쳐지기도 하고, 무능하고 나쁜 리더 밑에서 힘겨워 하던 학교의 구성원들은 리더십 승계가 마치 구원처럼 여겨지기도 한다. 리더십 승계 과정이 제대로 관리되지 않을 때 이와 같은 부정적인 감정들은 리더십 승계 과정을 압도할 수 있다. 그들은 정서적 정직성, 도덕적 성숙성, 의사소통의 투명성이 이와 같은 해로운 승계의 해독제가 될 수 있다고 주장한다. 보다 구체적으로 정서적으로 성공적인 승계 과정을 위해

Hargreaves와 Fink(2006)는 리더십 승계 이슈에 대해 신속하고, 명료하며, 개방적인 의사소통을 모색할 것과 리더와의 결별을 앞두고 적절한 이별과 감사의 상징적 의례(ceremonies)나 의식(rituals)을 할 것, 리더십 승계를 둘러싼 비합리적인 구세주 신화와 레베카 신화(‘전임자는 대체할 수 없는 미덕의 화신’)에서 벗어날 것, 그리고 리더의 은퇴나 전출을 마지막에 급하게 수습해야 할 일이 아닌 미리 세심히 계획한 행사가 되도록 할 것을 강조하였다.

## 2. 창업자 승계(founder succession)

Stinchcombe(1986)은 고전이 된 그의 논문 ‘신생기업의 위험(the liability of newness)’에서 신생 조직은 언제나 많은 위험에 취약하기 마련이라고 주장하였다(Wasserman, 2012, 재인용). Schumpeter(1934)는 새로운 창업 기업을 가리켜 “새로운 제품과 새로운 생산 방식을 도입하고 새로운 시장 그리고/혹은 새로운 공급원을 개척하는 일에 주력하는 회사”라고 규정하였다(Wasserman, 2013, 재인용). 창업자는 기본적으로 자신의 기업을 설립하는 사람을 말하는데, Stevenson과 동료들(1990)에 따르면 창업자는 “현재 다룰 수 있는 자원에 상관 없이 기회를 좇아 새로운 회사를 설립하는 개인(p. 23)”이라고 정의하였다. 신생조직의 창업자들은 그들의 새로운 시도에 적대적이고, 조금도 침투하기를 허락하지 않는 기존 제도적, 규범적 관성에 부딪히게 될 수 있다. 이러한 열악한 여건 속에서 새로운 틈새(niche)를 조각해 내고, 냉소적이거나 심지어 적대적인 이들로부터 자원을 이끌어 내야하며, 게다가 경험 없고 훈련되지 않은 동업자(또는 동료)들을 모집하여 함께 일해야 하는 등등의 많은 난관에 봉착하게 된다(Aldrich & Fiol, 1994).

창업자들은 신생 조직을 설립하는 것은 복잡하고 심지어 혼돈스럽기까지 한 창업의 과정을 “100미터 경주를 연속적으로 해야 하는 마라톤(Wasserman, 2012, p. 22)”이라고 비유한다. 이들은 기업의 설립과 성장을 구체화하는 초기의 결정을 내리며, 이러한 그들의 결정은 신생 기업의 모든 발전 단계에 영향을 미친다. Stinchcombe(1986)은 신생 조직을 둘러싼 이와 같은 외적, 내적 위험 가운데 특히 내적 위험을 강조하였다(Wasserman, 2012에서 재인용). 그는 신생조직이 생존에 실패하는 비율이 높은 이유에 대해 그 위험의 “대부분은 조직 설립을 주도한 창업자들 내부에서 비롯된 문제가 원인(Wasserman, 2012, p. 11에서 재인용)”이라고 주장하였다. 이와 관련하여 Wasserman(2012)은 신생기업이나 벤처기업들이 실패 원인의 약 65%는 기업의 경영진 내부 문제라고 조사되었는데, 조직의 생존 또는 생존의 실패율을 연구한 학자들은 조직 내부 문제보다는 오히려 대부분이 외부 문제에만 주목한 경향이 있다고 지적하였다.

특히 Wasserman은 신생 기업의 생존에 결정적인 영향을 미치는 문제 중의 하나로 리더십 승계에 주목하였다. 신생 기업이 생존하느냐에 그렇지 못 하느냐에 지대한 영향을 미치는 것은 많은 요인들이 있지만 그 가운데에서도 동료의 합류와 결별이 매우 결정적인 영향을 미친다는 것이다(Wasserman, 2013). Wasserman(2012)은 그 가운데 리더십 승계 문제를 어렵고 복잡하게 만드는 요인은 초기에 내린 함께 공동 창업을 할 팀 구성의 문제라고 하였다. 많은 경우 공동 창업으로 집합적인 리더십을 구성하게 되는데 이는 초기 단계에 시너지를 통한 발전 동력을 제공하기도 하지만, 후속하는 실행과정과 특히 승계 국면에 직면하여 많은 문제들을 초래하기 때문이다. 그에 따르면 특히 창업자가 애써 키운 자식과도 같은 자신의 조직을 떠나게 되는 첫 리더십 승계는 일반적인 승계에 비해 훨씬 더 도전적인 경향이 있다고 하였다. Wasserman(2003)은 대규모 조직에서의 승계와 소규모 조직, 특히, 창업자가 전문경영인으로 교체되는 승계되는 현상은 그 양상이 현저히 달라 외삽(extrapolate)하기 어려움에도 이에 대한 연구가 부족하다고 지적하였다. 한편 Haveman과 Khair(2004)는 창업자 승계에 대한 선행 연구 분석을 통해 창업자의 승계가 조직의 생존에 반드시 해로운 것이 아니라 긍정적인 영향을 미치기도 한다고 주장하였다. 창업자 승계와 조직 생존간의 상관관계는 여전히 결론이 뚜렷하지 않은 논쟁적인 이슈이고, 창업자의 이념, 조직 내 역할 등과 같은 요인에 따라 중재되는 유동적인 속성을 띤다고 주장하였다.

학교 혁신에 착수하고, 실행하며, 이를 유지하는 과정은 위에서 살펴본 신생 조직의 설립, 운영, 그리고 지속과 유사한 측면이 있다. 혁신적인 학교도 Stinchcombe(1986)가 지적한 신생조직을 둘러싼 조직 내부의 창업자들 사이에서 초래되는 위험과 특히 이들 창업자들이 결별하거나 새로 합류하게 되는 첫 리더십의 승계라는 강력한 도전에 직면하게 된다(Hargreaves & Fink, 2006). 이러한 측면에서 혁신적인 학교를 신생조직으로 바라보고 신생조직이 직면하게 되는 위험, 특히 조직 내부의 사람을 둘러싼 문제, 특히 리더십 승계를 둘러싼 문제를 면밀하게 살펴보는 데 있어 창업자 승계 분석들은 지금까지 조명되지 않은 학교 혁신과 리더십 승계를 둘러싼 미로와도 같은 내부적 역동을 살펴보는 데 유용하고 새로운 관점을 제공해 줄 수 있다고 여겨진다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구설계와 분석

본 연구는 앞에서 제시한 리더십 승계 분석을 위한 개념적 틀에 기반을 둔 질적 사례 연



구이다(Merriam, 1997; Yin, 2003). 앞에서 제시한 연구문제를 해결하기 위해 본 연구에서는 질적 이차 분석(Qualitative Secondary Analysis: QSA)과 추수적 인터뷰 기법을 활용하였다. 우선, 본 연구는 애초에 밝은별초의 혁신의 지속성과 확산을 분석하기 위한 학위 논문 수행 과정에서 획득한 2년간의 현지 연구 데이터 가운데 리더십 승계를 둘러싼 데이터를 질적 이차 분석 기법을 활용하여 분석하였다. 질적 이차 분석이란 “초기 연구 목적을 위해 획득한 기존의 데이터를 새로운 연구 문제의 해결 또는 새로운 이론적 관점의 적용을 위해 재활용함으로써 일차적 분석을 재확인(corroborating), 유효성 검토(validating), 또는 재정의(redefining)(Gladstone, 2007, p. 447)” 하려는 기법이다. 애초의 연구 프로젝트 과정에서 현지 연구를 수행하여(2007년 7월, 8월, 2009. 6월~2010. 5월) 밝은별초의 교사와 학부모들을 대상으로 36회의 반구조화된 면담과 비구조화된 면담을 수행하였다. 현지 연구가 종료된 이후(2011년~2018년)에는 20여회의 전 현직 교사 대상 비구조화된 개별 및 그룹 인터뷰 및 20여 차례의 전화 인터뷰 등등 총 70여회의 인터뷰를 수행하였다. 이차적 분석 과정에서 리더십 승계와 관련성이 있는 필드 노트, 회의록, 웹사이트 자료 인터뷰 자료들을 앞서 제시한 이론적 분석틀을 기반으로 재분석하였다. 이와 관련하여 이차적 분석 결과의 타당도와 신뢰도 확보를 위해 추수적 인터뷰를 수행하였다. 리더십 승계 밖에 자신들을 둘 수 있는 시간적 거리를 두고 당사자들과 학교 구성원들을 대상으로 승계 장면을 소환하게 하는 소급적 인터뷰를 5회 실시하였다<sup>1)</sup>. 데이터의 분석을 위해서는 수집된 자료를 본 연구의 주제와 연구문제인 리더십 승계를 중심으로 하위 주제별로 유목하여 코드화하였고, 코드화한 일련의 자료들은 유형화하여 교차 분석을 실시하여 신뢰도와 타당도를 제고하였다(Riessman, 2005; Yin, 2003).

## 2. 연구 사례의 맥락과 연구 참여자

본 연구의 대상 학교는 대도시 인근에 위치한 6학급의 소규모 초등학교인 밝은별초등학교이다. 오랜 역사를 자랑하는 이 학교는 한때 학생수가 이백 명이 넘기도 하였으나 2000년대 초반 학생 수가 30명 이하로 감소하게 되면서 폐교 위기를 겪게 되었다. 마침 동화읽기 모임을 밝은별초 한 권을 빌려서 해 왔던 활동가들과 학부모들이 오랜 역사와 아름다운 자연환경을 갖고 있는 학교가 폐교되는 것을 안타까워하여 자신들의 자녀들을 전입시키는 조건으로 당시 교장이었던 이교장을 설득하여 학교 살리기 운동을 추진하였다. 밝은별초가 자

1) 시간적 거리두기를 통한 추수적 인터뷰는 리더십 승계와 같이 정서적으로 예민하고 걱정적일 수 있는 주제들에 대해 탐색하는 데 유용하였다.

신의 첫 교장 발령지이고 교통 여건으로 인해 관사에 머물게 되면서 밝은별초에 애착을 갖게 된 이교장이 동참하게 됨에 따라 학교 살리기 운동은 본 궤도에 올라가게 되었다.

당시 동화읽기 모임의 리더였던 시민운동가 학부모 차모씨는 사회운동을 같이 하면서 우연히 알게 된 당시 한 교원단체에서 상임 담당자로 근무하고 있던 강교사에게 도움을 청하게 되었고, 강교사는 평소에 친분이 있었고 또 당시 참교육 운동을 실천하고 있기도 했던 류교사를 적임자로 여겨 이교장에게 추천해 준 것이 밝은별초의 혁신의 시작이었다. 이후 강교사 본인도 밝은별초 살리기 운동에 동참하게 되면서 이교장, 강교사, 류교사를 중심으로 한 밝은별초의 혁신 작업은 본격화되게 되었다.

밝은별초 살리기 운동은 단순히 학교를 존속시켜 보려는 차원에 매달리기 보다는 기존의 경직되고 관료적인 학교문화를 민주적이고 교육적인 공동체 관계로 복원하기 위해 근본적으로 재편하려는 ‘창업’에 가까운 파괴적 혁신을 추구하였다. 밝은별초의 이와 같은 파괴적 학교 혁신은 경기도교육청을 비롯한 여러 교육청의 혁신학교 운동의 출발점이자 원형을 제공하기도 하였다. 밝은별초의 혁신은 기존의 혁신 모델을 단순히 모방하고 차용하는 접근과는 달리 선례가 없는 새로운 혁신 모델을 개척한 사례라는 점에서 기존의 사례와 차별화된다고 할 수 있다(Aldrich & Fiol, 1994). 한편, 이러한 특징은 밝은별초의 혁신을 흥미롭고 독특한 사례로 만들어주지만 동시에 일반화하기에는 어려운 예외적인 사례라는 한계를 노정한다고도 할 수 있다. 하지만 예외적인 사례를 통한 연구는 일반화하는 데 한계를 갖는 대신, 기존의 조직과 조직 현상을 둘러싼 규범적인 기본 가정을 재검토하게 됨을 통해 보다 성찰적 연구가 가능할 뿐만 아니라 조직의 다양한 현상을 보다 세밀하게 조명할 수 있다는 장점이 있다(Chen, 2017). 본 연구는 이러한 예외적 사례를 통한 조직 연구의 방법론적 장점에 주목하여 설계하여 분석하였다.

## IV. 밝은별초의 리더십 승계

### 1. 독특한 리더십 설정(configurations): 환상적인 트리오 또는 이상한 연대

밝은별초의 리더십은 앞에서 살펴 본 것처럼 착상 단계에서부터 이교장, 진보적 교원단체의 교육운동가였던 강교사, 그리고 교육실천가였던 류교사 사이의 협력적, 집합적 리더십의 형태를 띠었다. 전형적이고 어찌면 평범한 교장인 이교장과 두 명의 노련한 운동가 교사와의 만남은 이례적인 조합이라고 할 수 있었다. 이교장은 일견 소박하고 평범해 보이지만, 예외적이라고 할 수 있을 만큼 겸손하고 교직원뿐만 아니라 지역주민들과도 관계지향적인 리

더십을 발휘하는 리더였다. 이러한 이교장의 리더십 특성은 자신의 이력과 밝은별초와의 인연에 대해 소개하는 내용에도 잘 드러난다.

“내가 교장 연수를 받을 때 꼴찌에서 첫 번째였어요. 그래서 내가 밝은별초에 발령받았을 때 ‘참 공평하다’ 라고 느꼈어요. 꼴찌를 하니 시골에 폐교될 학교에 발령내는구나’ 하고요..(중략) 처음 밝은별에 도착했을 때 정말 실망했어요. 무너져가는 교사(校舍)를 보고 난 2년만 지나면 바로 이 학교를 떠나겠다고 생각했어요. 그런데 내가 첫발령을 받은 학교다 보니 점점 애착이 생기더라고요.” (이교장)

이교장은 진보적인 운동가 교사들과 함께 일 하게 되면서 초기에 자신을 로봇 교장이라고 비난하는 주변의 소리들에도 불구하고 교사들에게 자신의 권한과 역할을 과감하게 위임하는 민주적, 분산적 리더십을 행사하였다. 그는 자신을 늘 멩게(명칭하게 게으른)’ 교장이라고 표방하곤 하였다. 교장이 너무 똑똑하거나 너무 부지런해서 모든 일을 자신이 주도해야 하고 자신이 직접 처리하려고 하면 학교 구성원의 역량의 개발 및 발휘에 역효과를 낸다고 주장하였다. 오히려 교장이 한 발 뒤로 빠져 교사들로 하여금 주도적으로 역량을 발휘할 수 있도록 지원해야 한다고 하였다.

강교사는 오랜 기간 교육운동을 해 온 노련한 운동가 교사였다. 다른 교사들은 그들은 끈질기고, 집요하며, 지칠줄 모르는 자신들은 도저히 흉내도 낼 수 없고 범접할 수 없는 경지의 운동가들이라고 인정하였다.

“그들은 일주일이면 8일을 일하는 사람들입니다!” (한 교사)

“아주 늦은 시간 항상 학교를 지날 때마다 나는 종종 강선생님과 류선생님이 바쁘게 교무실에서 일하고 있는 모습을 보곤 했습니다. 비록 나는 그들이 실제로는 무슨 일을 하는 지 알 수 없었지만, ‘아 이 늦은 시간까지 선생님들이 일하고 계시는구나!’ 라는 사실에 깊은 감사의 마음을 느끼곤 했어요. 그래서 나도 정말 학교를 위해 더 열심히 일해야겠다는 마음을 먹곤 했습니다.” (채림 아빠, 학부모)

그들은 마치 도덕적 순교자와도 같이 초창기에 연약한 밝은별초를 교육청의 압력과 억압으로부터 구하려고 혼신의 힘을 다했다. 강교사는 행동지향적이고, 낙관적이며, 열정적이며 저돌적인 성향의 혁신가였다. 그는 Stevenson과 동료들(1990)이 정의한 “현재 다룰 수 있는 자원에 상관없이 기회를 좇아 새로운 회사를 설립하는(p. 23, Wasserman, 2012에서 재인용)” 창업자의 화신(化身)과도 같은 이였다. 밝은별초에서 강교사는 종종 이런 까닭에 ‘돌

격대장’ 이라고 불리곤 했다. 인터뷰에서 그는 훌륭한 리더십에 대해 다음과 같이 말하였다.

“내 생각에 리더의 역할이란 조직의 사명을 위해 싸울 수 있도록 힘을 구축하고 자원을 동원하는 일이라고 생각합니다. 필요하다면 리더는 기꺼이 전투를 받아들여야 하고요, 회피하려고 해서 안 돼요.”

강교사의 타고난 저돌적이고 행동적인 리더십은 교육청과 외부로부터의 직, 간접적 저항과 압력을 이겨내고 밝은별초의 혁신의 공간을 조각하는 데 결정적인 기여를 했다고 할 수 있다.

한편, 류교사는 정서적이고, 관계지향적이며, 섬세한 시인의 영혼을 가진 운동가 교사였다. 그는 사람들과의 관계를 중시하고, 경청하며, 위로하는 ‘사람 기술(people skills)’의 소유자였다. 강교사는 직설적이었고 그리 사교적인 편은 아니었으나, 류교사는 가히 ‘모든 사람의 친구’라고 할 수 있었다. 이런 의미에서 류교사는 다른 사람들이 자신을 두고 ‘돌연변이 운동가’라고 말하기도 한다고 하였다. 어떤 이는 류교사를 ‘눈 맑은 운동가’라고 부르기도 하였다. 강교사와 류교사는 서로 달랐지만 이러한 차이는 서로의 약점을 보완해주면서 오히려 밝은별초의 혁신에 기여한다고 생각했다. 서로의 관계에 대해 류교사는 다음과 같이 표현하였다.

“비록 강교사와 저는 성향과 전략면에서 전반적으로 많은 이견이 있습니다만, 우리는 좋은 팀입니다. 우리는 서로의 약점과 강점을 잘 알고 있어요. 우리는 서로서로를 필요로 합니다. 예를 든다면, 강교사는 내가 갖고 있는 회피하려는 성향과 우유부단함을 채워줍니다. 물론, 몇 차례 학교 혁신과 관련하여 충돌하기도 했습니다만, 우리는 선을 넘지는 않습니다..(중략)” 우리 둘은 서로 잘 알고 있었어요. 우리 둘이 다툼을 벌인다면 둘 중 하나는 밝은별초를 떠나야 한다는 것ですよ.”

이교장과 두 교사들은 밝은별초 혁신 착수를 앞두고 서로간의 입장 차이로 인한 차이를 극복하고 과연 함께 일을 할 수 있을지 대화를 나누었다고 하였다.

“나는 이교장이 걱정이 되었어요. 그래서 그에게 물었습니다. 이렇게 기존의 틀을 깨는 방

1) 류교사는 어느 날 함민복의 시집 ‘모든 경계에는 꽃이 핀다.’를 소개해 주었다. 자신에게 오랜 화두는 경계(境界)라고 하였다. 늘 그는 사람과의 관계에서나 학교 혁신 전략을 추진할 때 경계를 넘기 보다는, 적절한 경계를 유지하려고 했고, 조심스러웠다.

향으로 밝은별초를 바꾸는 것을 선택하는 것, 교장선생님 정말 괜찮으시겠어요? 그러니 교장이 등소평의 말을 인용하며 대답하더군요. “귀를 잡을 수만 있다면 흰 고양이든 검은 고양이든 뭐가 중요하나요? 난 상관없습니다.”

강교사도 이러한 서로 다른 입장과 상이한 역량을 가진 세 명의 협력이 밝은별초의 혁신에 가장 중요한 자산이 되었다고 하였다.

“밝은별초의 성공 비결은 어쩌면 ‘환상적인 트리오’ 때문이라고 할 수 있어요. 인간적인 교장이 있었고, 정책과 조직을 알고 있는 내가 있었고, 교육과정을 수업을 잘 다루는 류교사가 있어서 밝은별초는 성공할 수 있다고 생각합니다.” (강교사)

이와 같은 상호보완적 리더십은 밝은별초의 혁신을 추진하고 속도감 있게 실행하는 데 결정적인 기여를 했다. 그러나 집합적인 리더십은 그러한 매력에도 불구하고 갈등이 발생할 경우 깨지기 쉽고 또 조직 차원의 경쟁 관계를 초래할 수 있다는 약점이 있었다. 특히, 초기의 이교장과 강교사와의 갈등은 양자 사이에서 조정자 역할을 한 류교사의 노력에 의해 힘입어 해소될 수 있었다고 하였다.

“내 안에는 사람 사이의 갈등을 본능적으로 감지하는 더듬이 같은 것이 내장되어 있는 것 같아요. 언제든지 갈등이 발생하면 내 더듬이가 나에게 신호를 보내 갈등의 상대들에게 접근하여 그 긴장을 해소하게 합니다. 내가 밝은별초에서 이교장과 강교사, 그리고 교사들과 학부모들과 함께 하는 대부분의 일은 이런 종류의 일들이지요.” (류교사)

이와 같은 서로 전혀 어울릴 것 같지 않은 독특한 조합의 이교장과 두 교사 운동가의 상이하고 발산적인 성향과 관계 양상은 밝은별초의 혁신이 진행되는 과정에서 더욱 단단하게 결속될 수 있을지 아니면 위기에 취약해질 지는 시간을 두고 봐야 할 문제였다. 이 문제는 다음에서 살펴볼 리더십 승계 장면에서 극명하게 노출되었다.

## 2. 갑작스러운 리더십 승계

이교장의 공모교장 임기 종료가 다가오게 되면서 밝은별초의 구성원들은 이교장의 리더십 승계 문제의 중요성에 대해 인식하기 시작하였다. 한 교사는 한 교직원 모임 자리에서 “밝은별초는 장 한번 잘 못 오면 한 방에도 산산조각으로 부서질 수 있는 그런 학교” 라고

우려를 표하기도 하였다. 그러나 언젠가 다가올 이교장의 임기 종료에 따른 승계 문제는 좀처럼 공공연하게 논의되지 않았다. 이러한 측면에서 밝은별초에서 이교장의 승계 문제는 모두가 알고 있고 염려하면서도 좀처럼 외면하고 회피하는 주제였다. 이교장이 은연중에 자신은 밝은별초에서 은퇴하고 싶다는 의사를 드러냈기 때문이기도 했지만, 자칫 이교장의 승계에 대한 이야기를 꺼내는 것은 이교장의 리더십에 대한 불만이나 불평으로 인식되어 공연히 불편한 상황이 초래되는 것을 염려하였다. 소규모학교이다 보니 가깝고 친밀한 거리와 관계로 인해 이러한 불편한 이야기를 꺼내놓는다는 것이 더욱 어렵기도 하였다. 한편, 밝은별초 교사들은 ‘구관이 명관’이라는 속담과 같이 당시만 해도 권위주의적 교장들이 많던 척박한 토양에서 이교장 정도의 교장을 찾을 수 없을 것이라는 판단 하에 특별히 승계 문제에 대해 전향적인 태도를 보이기보다 현상이 유지되기를 막연하게 바라는 것도 있었다.

“아마 우리는 이교장을 대체할 적절한 대안을 찾지 못할 가능성이 큼니다” (류교사)

2007년 여름, 어느 저녁 행사에서 강교사는 이교장에게 여러 가지 화제로 대화를 나누다가 그간 애써 미뤄두었던 리더십 승계 문제 대해 본격적으로 대화를 시작하였다<sup>1)</sup>. 강교사는 “내부형 교장공모제는 교장이 되는 전통적 승진 구조를 동요시킴으로써 뿌리 깊은 교장중심의 관료제적이고 권위주의적인 학교 권력 구조를 해체시킬 수 있는 강력한 잠재력이 있는 제도”라는 의견을 갖고 있었다. 그는 이교장에게 새로 도입된 내부형 공모교장제를 통해 밝은별초 교사에게 교장이 되도록 기회를 열어 줄 의향이 있는지를 조심스럽게 물었다

“교장선생님이 밝은별에서 시작한 교사와 학부모 중심의 민주적인 학교 혁신은 교장선생님이 새로 도입된 내부형 교장공모제를 통해 교사 교장을 탄생시킴으로써 더욱 꽃피울 수 있습니다. 그렇게 하신다면 많은 사람들은 교장선생님의 리더십과 기여를 높이 기릴 것입니다.”

하지만 강교사의 리더십 승계에 대한 문제 제기 이후에도 한동안 이 문제는 밝은별초에서 주요 의제로 등장하지 않았다. 이처럼 리더십 승계 논의를 회피하고 미뤄둔 것은 다음에서 살펴 볼 리더십 승계를 둘러싼 갈등이 표면화되는 결과를 초래하였다.

1) 2007년은 마침 일정한 경력과 역량이 뛰어난 교사가 교장 자격증이 없이도 교장이 될 수 있도록 하는 내부형 교장공모제가 처음 시작된 해이기도 했다.

### 3. 승계를 둘러싼 갈등

2007년 11월 이교장은 갑작스럽게 밝은별초를 떠나기로 한 결정을 알렸다. 전보 내신을 통해 자신의 고장으로 돌아가 마지막 임기를 마치고 싶다는 의사를 밝힌 것이었다. 정년퇴임으로 인해 잔여 임기가 4년이 채 되지 않아 밝은별초에서 임기를 마치기 위한 절차인 교장 재공모가 여의치 않았다는 것을 확인한 이후였다. 이교장이 밝은별초를 떠나겠다는 선언은 밝은별초의 모든 구성원들을 동요에 빠뜨릴 만한 충격적인 소식이었다.

강교사에게 이 교장의 갑작스러운 전출 결정은 기대하지 않았던 밝은별초에서 내부형 교장공모제 기회 구조가 갑자기 열린 것이나 마찬가지였다. 그는 밝은별초와 같은 상징성이 큰 혁신적인 학교에서 교사가 교장직을 획득하는 것은 단순히 한 개인의 승진 문제가 아니라 구조적, 정치적 차원의 큰 성과로, 누적될 경우 전통적 교장 승진제도에 균열을 낼 수 있는 효과를 기대할 수도 있는 중요한 문제라고 생각하였다. 행동적이고 낙관적이며 저돌적인 강교사가 밝은별초에서의 내부형 공모교장제에 도전하는 것은 지극히 당연한 움직임이었다.

흥미롭게도 이러한 강교사의 시도에 대해 이 교장은 반대 의사를 표명하였다. 오히려 이 교장은 강교사보다는 교장 자격증을 갖고 있는 교감이나 교장이 자신의 후임으로 와야 한다고 주장하였다. 이교장이 이와 같은 의사결정을 관철시키려고 한 데에는 복합적인 요인이 있었다. 밝은별초의 윤교사는 이와 관련하여 다음과 같이 그가 들은 사정을 전해 주었다.

“이교장이 이렇게 말했어요. “내가 만약 밝은별에서 내부형으로 교사가 교장이 되는 것을 허용한다면, 자신은 교장단에게 심하게 외면을 당하게 될 것이다. 예전에 친한 교장 한 명이 자신의 학교에서 이를 허용한 것을 본 적이 있는데 정말 심한 마음고생을 했었다고 들었다”라고요.” (윤교사)

2007년 당시만 해도 내부형 교장공모제는 많은 교장들에게 매우 급진적인 변화로 여겨지던 때였다. 또 다른 교사는 이교장은 강교사가 당시에 보기에 교장이 되기에는 아직 너무 젊다고 여겼다고도 하였고, 아니면 개인적인 이해관계를 떠나 이교장이 보기에 밝은별초의 안정적 미래를 위한 길은 운동가 교사보다는 어찌면 합리적이고 유능한 일반 교장에 의해 더 확보될 수 있다는 자신만의 통찰 때문이었는지도 모른다. 하지만 언제나 강교사나 류교사의 주장을 수용하고 지지하였던 이교장의 지난 리더십 궤적에 비추어 볼 때 이와 같은 이교장의 행보는 극적인 반전과도 같았다. 이러한 예기치 못한 이교장의 주도적인 태도에 대해 밝은별초의 윤교사는 “그제야 누가 밝은별초에서 진짜 리더인가?” 를 깨닫게 되는 순간이었

다고 회고하기도 하였다.

하지만 설상가상으로 강교사와 함께 밝은별초의 혁신을 이끌어 온 류교사 역시 내부형 교장공모제에 신청서를 내게 되면서 리더십 승계를 둘러싼 갈등 상황은 더욱 더 복잡한 상황으로 치닫게 되었다. 이는 내부형 공모 교장을 초빙해야 한다면 밝은별초의 혁신을 광범위하게 확산시키기 위해 2007년 밝은별초를 떠나 인근 학교로 진출한 강교사보다 줄곧 밝은별초의 혁신과 공동체 구성원을 세심하게 챙기고 지속시켜 온 류교사가 오히려 책임자라고 생각하는 다른 학부모 및 교사 그룹의 강력한 권유 때문이었다. 이로 인해 리더십 승계를 둘러싼 갈등의 골이 깊어지게 되었다. 게다가 이러한 상황은 밝은별초의 교사와 학부모들이 추구해 온 혁신의 순수한 의도에 대한 의심을 불러일으킬 수 있다는 데 더욱 큰 문제가 있었다.

#### 4. 승계 위기를 넘어 지속으로: 역설적인 기회

밝은별초의 리더십 승계를 둘러싼 소용돌이는 고통스러울 수는 있었으나 치명적이지는 않았다. 리더십 승계를 둘러싼 치열한 갈등은 오히려 밝은별초의 독특한 리더십 구성을 둘러싸고 내재된 이면의 갈등과 이러한 갈등을 해결하기 보다는 봉합하고 회피했던 만성적인 한계를 극적으로 노출시켰다. 집합적인 리더십의 강점에도 불구하고 그것의 아킬레스건이라고 할 수 있는 단점이 리더십 승계 과정을 둘러싼 내부의 교전으로 인해 폭로되었기 때문이다. 그런데 이러한 갈등은 역설적이게도 구성원간에 잔혹하리만큼 진지한 성찰과 대화, 그리고 학교의 방향에 대해 솔직한 대화를 나눌 수 있는 결정적인 전환점의 기회를 제공하기도 하였다. 특히, 그간 감춰두었고 또 가려졌던 집합적 리더십의 한계에 대한 냉철한 체험과 인식은 후임 교장 선정에 대해서 철저하게 준비하고, 논의하여 합의를 통해 초빙할 수 있는 기회를 제공하였다. 그런데 후임자 물색 과정에서 많은 후보자군들은 골치 아픈 밝은별초로 부임하는 것을 고사하였다. 이 과정에서 수년전 밝은별초 혁신의 초기 갈등이 많았던 과정에서 교직원들과 무난하게 삼 년간 교감을 역임하고 다른 지역에서 교감을 맡고 있던 김교감을 공모교장으로 초빙하게 되었다. 초빙 당시 그는 최적의 후보라기보다는 갈등 국면을 겪은 이후이다 보니 교사들과 무리 없이 잘 지낼 수 있는 무난한 후보자였을 뿐이었다. 그런데 그는 밝은별초에 와서 탁월한 행정적 역량과 감각, 때로는 전략적 접근과 소위 말하는 ‘요령’을 발휘하면서 밝은별초의 교육운동적 속성과 제도적 기반을 균형 있게 결합시킬 수 있는 하이브리드 리더십을 발휘하였다. 한편, 김교장은 밝은별초의 교사들과 학부모들로부터 ‘외계에서 온 교장’이라고 불릴 만큼 운동가 교사들보다 오히려 더 급진적이고 진보



적인 학교 운영 방안을 추진하기도 하였다. 이러한 김교장은 비록 우연한 후임자이기는 했지만 효과적인 리더십 승계 계획에서 이상적인 후임자의 요건으로 간주되는 ‘내부의 외부자(inside outsider)(Bower, 2007)’를 형상화하는 리더라고 할 수 있었다. 김교장은 한편으로 밝은별초 혁신의 내적 연속성을 유지하는 한편, 자신의 교장으로서의 사회적 자본과 지위를 활용하여 인근 학교의 교장들과 연대를 이뤄 밝은별초 혁신의 외연을 확대하기도 하였다. 또한 김교장은 자신의 사 년 임기를 마친 후, 초기 이교장, 강교사, 류교사로 하여금 쓰디쓴 좌절과 실패를 안겨주었던 내부형 교장공모제도 효과적으로 활용하여 밝은별초에서 그를 이어 연속으로 두 명의 교사 출신 내부형 공모교장을 등장할 수 있도록 후임자들의 리더십을 육성하고, 이를 위한 조직적 여건과 기반을 마련하면서 효과적인 승계 경영을 통한 밝은별초의 혁신의 지속성을 담보할 수 있는 토대를 마련하였다(Hargreaves & Fink, 2006).

## V. 논의와 결론

한 조직의 삶에서 결정적인 국면이자 가장 중요한 변곡점이 되는 것은 리더십의 교체 과정이라고 할 수 있다(Hargreaves & Fink, 2006; Wasserman, 2013). 특히 리더십 승계는 리더십의 처음이자 마지막 도전(Hargreaves & Fink, 2006, p. 55)이기도 하다. 리더십 승계의 과정과 결과는 한 조직이 건강한 조직인가 그렇지 못한 조직인가를 살펴볼 수도 있는 결정적인 지표가 된다고 할 수 있다. 리더십 승계나 교체의 문제는 항상 고부담(high-stakes)의 이슈이다. 권력과 통제, 전쟁과 평화, 변화와 연속성, 삶과 죽음 등의 문제들이 승계라는 운명의 손에 달려있는 경우가 많기 때문이다(Hargreaves & Fink, 2006, p. 59). 밝은별초에서의 리더십 승계 사례 연구를 통해 본 연구에서는 우선, 학교 혁신의 지속가능성에 영향을 미치는 가장 주요한 요인으로 지적한 Hargreaves와 Fink(2006)의 주장을 재확인할 수 있었다. 하지만 리더십 승계가 학교 혁신의 지속성에 부담이 되는 것만이 아니라 오히려 그 과정을 둘러싼 도전을 극복하는 과정을 통해 승계를 넘어 지속의 단계로 이행할 수 있는 기회가 될 수 있다는 것을 실증적으로 제시하였다는 점에서 본 연구는 Hargreaves와 Fink(2006)의 논의와 차별된다고 하겠다(Barker, 2006; Bower, 2007). 또한 리더십 승계의 과정에 대한 실증적 분석을 통해 리더십 승계 계획은 선형적이기 보다는 비선형적이고 역동적인 양상을 띠는 것을 재확인할 수 있었다. 특히 본 연구에서는 기존의 연구들과는 달리 창업자 승계라는 독특한 분석틀을 창조적으로 결합하여 밝은별초의 혁신과 같이 신생조직에서의 리더십 승계를 둘러싼 내부적인 갈등과 역동을 분석하고 개념적 분석틀로서의 적용 가능성을 탐색했다는 데 이론적 의의가 있다.

본 연구의 실천적 시사점은 다음과 같다. Hargreaves와 Fink(2006)가 강조하듯, 혁신의 첫 단계부터 전향적(forward looking)이고 선제적인(proactive) 리더십 승계 계획을 수립하여 경영해야 한다. 특히 매일매일이 전쟁터와 같고 또 창업에도 비견될만한 전면적인 학교 혁신의 실행 과정에서 혁신가들은 당면하는 문제들을 해결하려는 데 집중하고픈 유혹을 극복해야 할 필요성이 있다(Wasserman, 2012). 또한 승계 이벤트를 둘러싸고 야기될 수 있는 정서적인 혼란의 소용돌이를 겸허히 수용하고, 이를 회피하거나 숨기기보다는 선제적으로 직면하고 투명하고 공개적으로 경영해야 할 필요가 있다(Hargreaves & Fink, 2006, p. 93). 이 연구는 혁신학교 초창기의 승계이기 때문에 지금의 일반적인 학교의 상황과 상이하여 그대로 적용하거나 일반화하는 데에는 한계가 있다. 본 연구에서는 혁신적인 학교에서의 가장 도전적일 수 있는 창립 교장의 리더십 승계를 둘러싼 역동적인 갈등 장면이 주목하였다. 후속 연구에서는 첫 리더십 승계 이후의 승계 과정에 대한 종단적 연구가 요청된다. 또한 본 연구에서는 창업에 비견될 만한 학교 혁신을 모색한 예외적이고 특별한(exceptional) 학교의 리더십 승계 사례에 주목하였다. 후속 연구에서는 다양한 학교 리더십 승계 사례를 통해 리더십 승계를 둘러싼 다양한 유형을 밝히고, 이와 관련된 요인과 가설을 검증하고 일반화할 수 있는 연구들이 요청된다.

## 참고문헌

- 정바울, 황영동(2011). 자생적 학교 혁신의 확산 경로와 과정에 대한 연구. *교육행정학연구*, 29(2), 313-338.
- 정바울(2016a). 전문적 학습 공동체의 지속성에 대한 질적 사례 연구, *교육정치학연구*, 23(2), 127-151.
- 정바울(2016b). 느슨한 결합의 재결합 과정에 대한 탐색적 연구: 질적사례연구. *교육행정학연구*, 34(3), 267-287.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? the institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Barker, B. (2006). Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge Journal of Education*, 38(2), 277-293.
- Bower, J. L. (2007). Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders. *Harvard Business Review*, 85(11), 90-6, 153.
- Chen, K. K. (2017). Using extreme cases to understand organizations. In K. Elsbach & R. M. Kramer, *Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods* (pp. 33-44). New York: Routledge.
- Fink, D., & Brayman, C. (2006). School leadership succession and the challenges of change. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 62-89.
- Gladstone, B. M., Volpe, T., & Boydell, K. M. (2007). Issues encountered in a qualitative secondary analysis of help-seeking in the prodrome to psychosis. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 34(4), 431-442.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Sustainable leadership. John Wiley & Sons.
- Hargreaves, A., Fink, D., Moore, S., Brayman, C., & White, R. (2003). *Succeeding leaders? A study of secondary principal rotation and succession: Final report for the Ontario Principals Council*. Toronto, Canada: Ontario Principals' Council.
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession? the contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 437-463.
- Merriam, S. (1997). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Miskel, C., & Cosgrove, D. (1985). Leader succession in school settings. *Review of Educational Research, 55*(1), 87-105.
- Peters-Hawkins, A. L., Reed, L. C., & Kingsberry, F. (2018). Dynamic leadership succession: Strengthening urban principal succession planning. *Urban Education, 53*(1), 26-54.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. New York: Sage.
- Stinchcombe, A. L. (1986). *Stratification and organization: Selected papers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wasserman, N. (2012). The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup. Princeton: Princeton University Press.
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science, 14*(2), 149-172.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge university press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. New York: Sage.