

학교장의 다면적 리더십(Multiple Leadership) 연구*

민윤경 · 정혜주 · 이정민 · 신정철
서울대학교

A Study on the Principal's Multiple Leadership

Yunkyung Min** · Hyejoo Jung · Jungmin Lee · Jung Cheol Shin
Seoul National University

ARTICLE INFO

Article history:
Received Mar 6 2017
Revised Mar 25 2017
Accepted Mar 28 2017

Keywords:

principal, leadership,
multiple leadership,
qualitative research

주제어:

학교장, 리더십, 다면적
리더십, 질적 연구

ABSTRACT

The purpose of this study is to propose new types of principals' leadership('multiple leadership') and to reveal the complex aspects of leadership in the school. Existing traditional leadership research, including contingency theory, presumes that there is one leadership suitable for a specific situation. However, we found from our interview with 42 school principals that new environmental changes surrounding the principal expect the principal to play a different role from the traditional role. In this way, in various situations in the school scene, the principal does not apply one style of leadership but multiple leadership. The concept of 'multiple leadership' proposed in this study are expected to be a new turning point in leadership research.

국문초록

본 연구의 목적은 학교장 리더십의 새로운 유형을 제안하고 학교장 리더십이 발휘되는 복합적 양상을 밝히는 것이다. 이를 통해 '다면적 리더십(multiple leadership)'이라는 개념을 제안하였다. 상황조건적합 이론을 위시한 기존의 전통적 리더십 연구는 특정 상황에 적합한 하나의 리더십이 있다고 전제한다. 그러나, 학교장을 둘러싼 새로운 환경 변화는 교장에게 전통적인 역할과는 다른 역할을 기대하고 있다. 이처럼 학교 현장에서 벌어지는 다양한 상황 속에서 교장은 하나의 리더십이 아니라 다양한 리더십을 취하게 되는 것이다. 본 연구에서 제안하는 새로운 학교장 리더십 유형과 '다면적 리더십(multiple leadership)' 개념은 학교장 리더십 연구에 있어 새로운 전환점이 될 것으로 기대한다.

* 이 논문은 2016~2017년도 서울대학교 교육행정연수원 학술연구비의 지원을 통해 수행되었음.

** Corresponding author, ykmin21@snu.ac.kr

I. 서 론

학교장 리더십에 관한 연구들은 대체적으로 특정한 형태의 리더십이 학교경영에 더 효과적이라는 전제하에 그러한 리더십의 유형을 찾아내고, 나아가 효과적인 리더십을 훈련하기 위한 프로그램 개발에 관심을 갖는다. 이러한 연구들은 주로 조직 효과성이 높은 조직의 리더들이 보여주는 리더십의 특성을 분석한다든지(김창걸, 1984; 김두범, 1991; 조평호, 1999; 성기선, 2000), 또는 사회적으로 주목을 받는 리더들의 특성을 분석하여 그러한 리더들의 공통점을 찾아 이를 하나의 리더십으로 개념화하는 경향이 있다(김이경·김도기·김갑성, 2008; 김이경, 2009). 그러나 교육현장에서 실제로 나타나는 리더십의 형태는 학교장의 교육 경력, 학교의 환경, 개인의 성격적 특성, 소속 학교 교사의 특성 등 다양한 요인에 의하여 결정된다(주삼환, 1995; Leithwood, 2005; Day, 2005; 유현숙·김동석·고진, 2005). 특히, 학교장이 학교를 운영함에 있어서 수행하는 업무 유형에 따라 동일한 교장들이 각기 다양한 형태의 리더십을 발휘할 수 있다. Fiedler 등을 위시한 상황조건적합이론(contingency theory)(Fiedler, 1967)은 상황에 따라 효과적인 리더십이 다를 수 있다는 가능성을 지적하고는 있지만, 역시 동일한 리더가 다양한 형태의 리더십을 동시에 보여줄 수 있다는 점은 간과하고 있다.

이처럼 현재까지 교육행정학을 비롯한 대부분의 리더십 이론들은 어느 특정한 한 종류의 효과적이고 이상적인 리더십 유형이 있다는 전제하에 이를 밝혀내는 데 연구의 초점을 두었다. 이러한 연구들은 리더를 훈련하는 교육훈련프로그램을 개발하여 운영하는 인적자원개발에 있어서 많은 기여를 하였다. 그러나 이상적인 특정 리더십이 있다는 전제는 사실 리더가 보여주는 다양한 형태의 리더십 행태를 지나치게 단순화할 뿐만 아니라(Leithwood & Duke, 1999), 학교장과 같이 오랜 조직생활 경험을 토대로 자신만의 조직경영 철학을 갖춘 리더들의 행태를 분석하는 데 한계가 많다. 특히 공립학교의 교장들은 순환전보, 전문직 전직 등을 통하여 다양한 학교 및 행정기관에서 생활하면서 나름대로 독특한 리더십을 발전시켜왔다(이정열, 2007; 주현준, 2007; 박상완, 2008). 이러한 리더들은 다른 일반 조직과는 다른 리더십 행태를 보여줄 것이다.

이에 본 연구는 기존의 효과적인 리더십 접근에서 벗어나, 학교장들이 실제적으로 단위 학교에서 행사하는 리더십을 분석해 봄으로써 학교장들의 리더십 유형을 연구한다. 본 연구는 학교장들이 실제로 보여주는 리더십을 탐구하여 교육 현장에서 학교장들이 보여주는 다양한 형태의 리더십을 분석하여 이론화함으로써 향후 학교라는 교육조직에서 발휘되는 리더십의 특성을 이해하고 연구하는 데 기여할 것이다. 이러한 연구 목적과 의의를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 학교장들은 학교 현장에서 어떠한 유형의 리더십을 행사하는가?

둘째, 학교장들은 리더십을 행사함에 있어 특정한 하나의 리더십을 행사하는가, 아니면 복수의 리더십을 동시에 행사하는가?

II. 이론적 배경

A. 전통적 리더십

리더십은 주체를 막론하고 오랜 기간 많은 이의 관심을 끌어난 주제이다(윤정일·송기창·조동섭·김병주, 2013). 사람들이 리더십에 대해 관심을 가져온 이유는 리더십이 내포한 흥미와 신비성과 더불어 우리 생활에 직간접으로 지대한 영향력을 행사해왔다는 데 있다(윤정일 외, 2013).

Yukl(2002)은 리더십이란 조직 구성원들이 조직 목표 달성의 이유, 달성 방법 등을 이해하고 실천할 수 있도록 가르치고 영향을 미치는 과정이라고 정의했다. 진동섭 외(2016)는 리더십을 주어진 상황 하에서 설정된 목표의 효과적인 달성을 위해 구성원들이 노력과 에너지를 목표 달성 과정에 투입하도록 유도·설득하며 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하였다. 리더십은 영향력을 행사하는 목적, 영향력 행사의 주체와 대상, 조직 내·외부적인 맥락 등 그 핵심 요소에 따라 개념이 달라진다(주현준·김민희·박상완, 2014). 이러한 리더십은 조직의 의사결정 과정 및 조직 문화, 조직 효과성 등에 영향을 미치며 조직의 성패를 결정하는 매우 중요한 요인이다.

리더십에 대한 전통 이론은 리더십을 세 가지 접근법으로 다루어왔다. 첫째, 특성론적 접근이다. 이는 1950년대까지 발달해 온 리더십 이론으로 리더십을 개인적인 특성에 따라 접근한다. 둘째, 행동론적 접근이다. 이는 리더의 행동에 따른 접근으로 리더의 행동을 과업 중심 혹은 인화 중심으로 구분하며 1950-70년대까지 발달하였다. 셋째, 상황적 접근 이론이다. 이는 1970-80년대까지 발달하였으며 리더와 부하 사이의 특성, 과업 성격, 집단 구조 등의 상황에 따라 리더십을 구분한다.

한편, 교육 조직에서 교육지도자의 리더십은 학교 조직의 성공 여부를 가르는 중요한 요소로서 교육지도자들이 갖추어야 할 핵심 역량으로 간주되어 왔다(김이경·김갑성·김도기·서근원, 2006). Sergiovanni(1999)는 학교장의 리더십 유형을 기술적 리더십(Technical Leadership), 인간적 리더십(Human Leadership), 교육적 리더십(Educational Leadership), 상징적 리더십(Symbolic Leadership), 문화적 리더십(Cultural Leadership)의 다섯 가지로 구분하였으며, 특히 문화적 리더십의 힘에 관심을 갖고 위계상 가장 상위에 위치시켜 리더십의 힘을 위계화했다. Sergiovanni(1999)에 따르면 학

교는 바람직한 가치를 전수하는 곳이고 행정이란 도덕적 기술이기 때문에 학교행정가의 리더십은 높은 가치와 윤리의식을 바탕으로 한 도덕적 리더십에 의존할 때 학생의 복지와 학교의 발전에 기여할 수 있는 참다운 리더십을 발휘할 수 있게 된다. 따라서 도덕적 리더십은 교사들을 셀프리더(self-leader)로 변혁시킬 수 있는 리더십을 발휘해야 할 학교 리더에게 필요한 전략으로 여겨진다(주삼환 외, 2015).

최근 학계에서는 앞에서 언급한 전통적 리더십 외에 분산적 리더십이 주목을 받고 있다. 분산적 리더십(Distributed Leadership)은 지도성 과업이 개별 지도자의 능력에 의해 성취된다기보다는 다중적 환경 요인과 상황, 환경 내의 인공적 장치들에 따라 분산적으로 이루어지는 것으로 리더십에 대한 중앙집권적 사고방식을 부정하는 것에서 출발하고 있다(신현석 외 2011). 그러나, 시급한 개념의 정체성 확립, 분산되는 관심의 주체와 활용될 목표의 특징에 대한 고려가 필요하다. 민주적 의사결정 과정이 교사들에게 스트레스를 부과하고 오히려 조직에 해로울 수도 있다는 것, 책임과 권력 분산이 조직경영의 효과성을 담보하지 못할 수도 있다는 점이 분산적 리더십의 한계로 지적되기도 한다(주영호·김규태, 2009). 1980년대에 접어들어 기존의 리더십 연구는 좀 더 세부적으로 변화되어 카리스마적·거래적·변혁적·문화적·도덕적 리더십 등 새로운 리더십 이론이 다양하게 등장하였다(정인순, 2014).

한편, Fiedler 등을 위시한 상황조건적합이론(contingency theory)은 리더가 처한 상황과 리더가 수행하는 과업의 특성, 그리고 리더와 부하직원의 관계 등을 종합적으로 고려하여 효과적인 리더십의 유형이 상황에 따라 각기 다를 수 있음을 밝혀내었다(Fiedler, 1967). 그러나 상황조건적합이론의 경우에도 동일한 리더가 다양한 형태의 리더십을 동시에 보여주기도 하는 상황적 조건에 따라서 특정한 리더십이 가장 효과적이라는 것을 전제한다. 즉, 상황조건적합이론은 다양한 형태의 리더십 유형 중에서 상황에 가장 효과적인 리더십이 있다고 보는 것이다. 그러나 현실적으로 학교장을 비롯한 조직의 리더들은 리더십 이론가들이 주장하는 것처럼 특정한 상황에서 효과적인 하나의 리더십을 보여주기도 하는 여러 형태의 리더십을 복합적으로 활용할 가능성이 높다.

지금까지 살펴본 전통 리더십 이론과 상황조건적합이론은 다음과 같은 한계를 가진다.

첫째, 기존의 리더십 논의는 한 개인의 리더십을 특정 한 가지 리더십 유형으로 인위적으로 분류함으로써 개인이 여러 가지 리더십을 발휘할 수 있다는 점을 간과하고 있다.

둘째, 기존의 리더십 논의는 리더십이 한 개인의 성격을 반영할 뿐만 아니라 학교 현장의 특성, 교육 정책의 특성 및 사회적 요구의 복합적 산물일 수 있다는 점을 고려하지 못하고 있다.

이러한 한계점을 지적하면서 본 논문에서는 학교장 리더십의 새로운 유형을 제시하고자 한다. 또한, 학교장 리더십의 다면적 성격을 밝히고 그러한 리더십이 발현되는 개인적·사회적 상황을 살펴봄으로써 학교장 리더십이 가지는 복합적인 변모를 드러내고 이에 대한 분석을 시도

하고자 한다.

B. 학교장의 역할 변화

오늘날 조직을 둘러싼 환경은 과거와는 달리 급격한 변화와 다양성을 그 특징으로 한다. 특히 최근 공공조직의 변화는 네트워크 환경으로의 변화로 설명된다(배응환, 2003). 네트워크 환경이란 관료적 구조와 시장 구조의 중간적 형태를 의미하며, 수직적인 위계를 가진 계층제와 수평적이고 분산적인 시장 메커니즘의 중간적 속성을 갖는다. 네트워크 환경 하에서 공공조직의 리더는 과거의 관료적 역할에서 벗어나 도전적 환경에 대응하는 새로운 리더십을 발휘해야 한다.

학교 역시 네트워크 환경에 따른 변화를 맞이하고 있으며, 학교를 둘러싼 환경의 변화는 학교장의 역할을 새롭게 규정하도록 촉구하고 있다. 특히 최근의 학교정책 변화들은 단위학교의 자율성 및 책무성 증가, 수요자 중심의 교육 지향, 새로운 변화에 대응한 전문성 향상의 요구 및 평가로 이어지고 있다. 이러한 환경 변화 속에서 학교장은 과거와는 다른 새로운 요구에 직면하게 되었으며 그들의 역할은 더욱 복잡해졌다.

전통적으로 학교장은 학교의 수업을 개선하는 교육자이자 교육부와 교육청으로부터 주어진 업무를 수행하는 행정가로 여겨져 왔다. 교육자로서의 역할에는 수업의 개선과 혁신 주도, 합의된 교육목표 도출, 학교 수준의 직능개발 실행이 포함되고, 행정가로서의 역할에는 변화에 필요한 교육행정기관이나 지역사회의 지원 획득, 직원 참여에 의한 계획 수립, 학교의 중요사항 결정 등이 포함된다(Glassman & Heck, 1988).

김세기(1990)는 교장의 역할을 리더십 측면과 행정적 측면으로 구분하였다. 리더십 측면은 제도의 목표를 수행하거나 변경하기 위하여 조직의 구조를 새롭게 하며 그 절차를 구안할 때 나타나는 행동으로 그 역할에 있어 개혁자의 기능을 발휘하는 것이다. 행정적 측면은 제도의 목표를 달성하기 위하여 기존의 구조와 절차를 이용하는 행동으로 조직 내의 기구들을 변화시키기보다는 그것을 더욱 강화하는 방향으로 기능을 발휘하는 것이다.

이처럼 종래의 학교장에 대한 역할은 교육자로서의 우두머리, 수업지도자로서의 역할, 학교 행정의 전문가 및 책임자인 교육행정가 등으로 인식되었다. 하지만 오늘날 학교장의 역할은 학교의 지도자와 경영자로서의 역할에 비중을 두는 경향이 있다(서울특별시 교육청, 2010). 서정화 등(2000)은 우리 사회에서 요구하는 교육개혁의 필요성에 대한 인식을 바탕으로 교장의 역할을 첫째, 교육자로서의 역할, 둘째, 학교경영 전문가로서의 역할, 셋째, 교육개혁의 선도자로서의 역할로 구분하였다. 주삼환(1999)은 문화적 지도력을 발휘하기 위해 교장은 첫째, 올바른 철학에 바탕을 둔 비전을 제시하고, 둘째, 교직원의 참여를 끌어내며, 셋째, 지원적 행동 양식을 취하

고, 넷째, 성취에 대한 애착과 관심을 가지며 무엇보다도 교사들에게 도움이 될 수 있도록 스스로 전문성을 갖추는 노력이 필요하다고 지적하였다.

최근에 와서 학교장의 역할은 보다 다차원적으로 세분화되고 있다. Fullan(2014)은 복잡한 현대 환경에서 학교장의 역할이 협소한 역할(교실 교수에만 집중), 모호한 역할(교수리더십의 모호함), 너무 지루한 역할(모든 교사의 행동과 사건에 대해 체크 또 체크하는 것)에서 벗어날 필요성이 있음을 제기하면서 현대 학교장의 역할을 학습 리더(learning leader), 시스템 플레이어(system player), 변화의 주체(agent of change)로 정리하였다.

이상에서 알 수 있듯이 학교장은 학교의 리더로서 학교의 변화와 발전을 가져다 줄 수 있는 다양한 역할들을 수행할 것이 요구되고 있다. 따라서 학교를 둘러싼 환경 변화 속에서 어떻게 하면 학교장이 보다 성공적으로 자신의 역할을 수행하여 교육의 질과 성과 향상을 가져올 수 있을지에 대해 관심을 기울일 필요가 있다.

C. 선행연구 검토

학교교육의 질과 성과에 있어 학교장이 영향을 미치는 주요한 요인이라는 점은 기존의 학교연구를 통해 많은 사람들이 공감하고 있다(Hallinger, 1992; Leithwood & Duke, 1999; Robinson et al., 2008). 이에 따라 학교장에 관한 연구가 지속적으로 이루어져 왔으며 특히 학교변화의 동인으로서 학교장 리더십에 관한 연구가 꾸준히 주목을 받아왔다. 기존 학교장 리더십 관련 연구들은 대부분 학교장의 특정 리더십 유형에 초점을 두고 있는 경우가 대부분이며 유형별 리더십이 교사, 학생 및 학교에 어떠한 영향을 미치는지 관심을 가지는 현장 연구도 상당수 이루어진 것으로 나타났다.

학교장 리더십 중 가장 많은 연구가 이루어진 리더십 유형은 학교장의 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십이란 용어는 Burns(1978)에 의해 처음으로 사용되었고 이후 Bass(1990)에 의해 체계적으로 발전하였다. Burns와 Bass에 의하면 지도자는 안정 지향적 기능과 변화 지향적 기능을 수행하는데, 전자의 기능을 수행하는 지도자는 거래적 지도자로 후자의 기능을 수행하는 지도자는 변혁적 지도자로 볼 수 있다. 이후 Leithwood와 Duke(1999)는 학교장 지도성을 6개 유형(수업 지도성, 변혁적 지도성, 도덕적 지도성, 관리적 지도성, 상황적 지도성 등)으로 범주화하기도 하였다.

우리나라에서 변혁적 리더십에 대한 연구는 2000년 이후 꾸준히 이루어져 왔다. 학교장의 변혁적 리더십이 교사에게 미치는 영향이기형, 2007; 김상돈·김현진, 2013; 황연우·유평수, 2013; 김현수·이윤식, 2014), 변혁적 지도성과 수업장학활동, 교사효능감, 교사의 수업전문성 간의 구조관계에 관한 연구(한재민·송창준, 2013)가 대표적이라고 할 수 있다. 또한, 몇몇 연구들은 학교

조직에도 관심을 가지고 학교 조직 내에서 학교장의 리더십이 교사 및 학교 조직에 미치는 영향으로 관심을 확대하기도 하였다(권순호·김병주, 2012; 배상훈 외, 2014; 이정란·송창준, 2014).

최근에는 창의적 리더십(류근하, 2012; 소미영·김경아, 2013), 서번트 리더십(강경석·정남숙, 2007; 신재흡, 2010; 신재흡, 2013), 감성적 리더십(신재흡, 2010; 구자원, 2011; 김희규 외, 2014)에 관한 연구도 수행되고 있으나, 우리나라에서는 아직까지 변혁적 리더십에 관한 관심이 높은 상황이다.

이처럼 학교변화의 핵심 주체로서 학교장의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 기존 연구들은 대부분 여전히 전통적인 리더십 이론에 따라 학교장 리더십이 어떤 유형에 속하는지 분류하고 있으며 학교장 리더십을 종합적인 맥락에서 체계적으로 검토한 연구는 매우 제한되어 있음을 알 수 있다. 이러한 선행연구의 한계점을 바탕으로 본 연구에서는 기존 리더십 유형과 차별화된 새로운 학교장 리더십 유형을 개발하고 그 리더십이 발현되는 양상을 살펴보고 새로운 리더십 개념을 제안·확립함으로써 학교장 리더십 연구에 공헌하고자 한다.

Ⅲ. 연구 방법

A. 연구 대상 및 인터뷰 과정

본 연구는 서울대학교 교육행정연수원에서 교장연수를 받는 초중등학교 교장 선생님들을 대상으로 교육행정연수원 게시판에 연구와 관련된 공지사항을 공개적으로 게시하여 연구 참여자를 모집하였다.

본격적인 자료수집에 앞서, 연구자가 속한 대학의 생명윤리심의위원회(IRB)로부터 연구심의 를 받아 연구 진행 승인(IRB No. SNU 16-03-081)을 받았다. 연구윤리와 자발적 참여 지원에 따라 최종적으로 42명이 연구에 참여하여 분석에 활용되었다. 분석 대상자 현황은 <표 III-1>과 같다.

〈표 III-1〉 분석 대상자 현황

학교급	성별		연령				소계
	남	여	50세 미만	50~54세	55~59세	60세 이상	
초	14	7	0	4	17	0	21
중	9	5	0	0	13	1	14
고	6	1	0	0	5	2	7
합 계	42						

연구 방법으로 심층 면담을 통해 자료를 수집하였으며 인터뷰는 별도의 쾌적한 공간에서 진행되었다. 인터뷰 시작 전 인터뷰 참여자에게 동의서를 제공하였고 참여자는 동의서 내용을 충분히 읽고 숙지한 후 동의서에 서명하였다.

세 명의 연구자가 각각 인터뷰 대상자를 면담하였으며 준비한 인터뷰 질문 내용을 바탕으로 평균 약 1시간 정도 면담을 진행하였다. 면담 내용은 학교장이 되기로 결심한 계기, 학교장이 되는 데 영향을 미친 사건, 학교장 리더십에 관한 질문으로 이루어졌다. 이를 바탕으로 질문지는 크게 교직 생애와 리더십 특성을 파악하는 질문들로 구성되었다. 리더십 특성에 있어서는 의사 결정 방법, 과업 추진, 갈등 해결, 리더십 유형 등을 파악하고자 하였다. 면담은 기본적으로 질문지를 바탕으로 이루어지되 반구조화 면담을 실시함으로써 의도하지 않은 면까지 이야기를 끌어내어 학교장 지도성에 관한 심층 연구에 기여하고자 하였다. 구체적인 면담 영역 및 내용은 <표 III-2>와 같다.

〈표 III-2〉 학교장 리더십 분석을 위한 면담 영역 및 내용

영역		내용
교직 생애	교직입문 동기	1) 교직 입문 동기
	교장경로 유형	1) 학교장 되기까지 과정 2) 학교장 되는 과정에서의 경험
	학교장 동기	1) 학교장이 되고자 한 동기 2) 학교장이 되기 위한 준비과정 3) 학교장이 된 후(만족, 보람, 어려운 점)
	전환적 경험	1) 학교장이 되기 전 리더십 형성에 영향을 준 전환적 경험(외부적 요소) 2) 학교장이 되기 전 리더십 형성에 영향을 준 전환적 경험(내적 요소) 3) 롤 모델(대상, 이유)
리더십 특성	의사결정	1) 의사결정 방식 2) 의사결정 시 생기는 문제 해결방식 3) 의사결정을 위한 회의 진행방식

	과업추진	1) 학교가 당면한 과제 2) 과업 추진(참여하는 교사유형, 어려움, 해결방식) 3) 구성원 사기 진작 방식
	갈등해결	1) 갈등에 대한 생각 2) 교직원 간의 갈등 해결방식
	리더십	1) 본인의 리더십에 대한 생각 2) 리더십 발휘에 있어 어려운 점 3) 리더십 개발을 위해 필요한 제도적 지원
	기타	1) 학교장에게 필요한 역할과 자질 2) 학교장에게 필요한 리더십 3) 교장 리더십 개발 유형(언제, 어떻게, 무엇을 통해) 4) 교장이 되기 전/후 리더십에 대한 생각의 변화

면담을 통해 수집된 학교장 면담 녹취 자료를 수합하고, 이를 전사한 후 분석하였다. 전사 방법은 전체 면담 내용을 있는 그대로 듣고 기록하는 방식을 취하여 가급적 자료의 손실을 막았으며, 전사한 자료를 바탕으로 내용분석을 실시하였다.

B. 분석방법

전사한 자료를 바탕으로 세 명의 연구자가 함께 코딩(coding)을 실시하였다. 질적 연구에서 코딩이란 수집되고 전사된 자료를 계속 읽으면서 텍스트가 담고 있는 의미, 메시지, 의도 등의 내재된 이야기를 개념화하는 작업이다(김영천, 2012). 다시 말해서, 코딩은 연구자가 전사된 자료를 읽으면서 텍스트의 어느 부분이 특정한 의미를 갖고 있다고 생각할 때 그 내용을 기록하고, 그 내용을 가장 잘 설명할 수 있는 이름으로 명명 및 분류하는 작업을 의미한다(김영천, 2012). 이러한 코딩 작업을 통하여 분석 대상이 될 자료를 변별하고 자료 내용이나 의미를 개념화시킴으로써 특정 텍스트를 탐구 대상으로 삼고 이를 분석하여 연구의 결과와 결론을 도출할 수 있는 기초 자료로 삼는다(김영천, 2012).

연구자들은 우선 1차적으로 개방 코딩 방식을 활용하여 질적 자료를 반복해서 읽으면서 자료가 내포하고 있는 내용이 함축하고 있는 범주를 찾아내고자 하였다. 이후 2차적으로 개방 코딩한 자료를 재조직하여 범주들 간의 관계를 정리함으로써 자료들을 정리·분류하는 과정을 통해 개념적 범주를 확정하였다. 마지막 3차에는 구조적 코딩(Structural Coding) 방식을 활용하여 본 연구의 구체적인 연구 문제와 연관된 내용들을 범주화하였다. 범주화는 갈등상황(딜레마), 개인적인 인성이나 특성, 교사에 대한 인식 또는 동기부여, 교육 또는 경험, 리더십, 의사결정과

정, 의사결정내용, 학교 특성 등으로 구분하였다.

이러한 내용을 바탕으로 연구자들은 개인에 대한 리더십 유형을 각각 살펴보고 연구자가 생각하는 리더십 특징 및 유형을 판단하는 과정을 통해 총 일곱 개의 리더십 유형을 도출하였다. 그런 다음 각 교장들의 리더십을 일곱 개의 유형으로 분류하는 작업을 진행하였다. 이상과 같은 분류작업 이후, 연구자들 중 두 명 이상이 동의한 리더십을 핵심 리더십으로 그 외 리더십을 보완 리더십으로 명명하고 이러한 특징이 나타난 원인에 대한 분석을 시도하였다.

IV. 연구 결과

A. 리더십 유형

분석대상이 된 학교장 42명의 리더십을 분석하고 그 특징을 도출하여 유형 분류를 실시한 결과, 이들 학교장 리더십은 카리스마 리더십, 변화지향 리더십, 숭선수범형 리더십, 섬김의 리더십, 감성적 리더십, 마이크로 리더십, 기다림의 리더십의 총 일곱 가지 리더십으로 나타나는 것을 확인할 수 있었으며 그 특징은 다음과 같다.

1. 카리스마 리더십

카리스마 리더십은 리더가 특유의 카리스마로 조직을 장악하여 부하직원의 신뢰를 이끌어 내며 의도한 방향으로 구성원들을 이끄는 리더십이다. 이 유형의 교장들은 자신의 전문성을 바탕으로 주도적인 위치에서 학교의 변화를 이끌어내고 있었다.

크고 중요한 일들은 내가 생각한 부분을 그대로 밀고 나가요 크고 중요한 일들의 중심은 항상 아이들에게요. 내가 밀고 나가지만 선생님들도 힘들더라도 따라와 줍니다. 형식적으로 교감선생님한테 선생님들과 이야기해보라고 하지만 내 머릿속에는 이미 잠정적으로 계획을 세워두고 그대로 밀고 나가지요. (이인영 교장)¹⁾

참여자들은 학교의 중요한 의사결정과정에 주도적으로 참여함으로써 자신이 의도하는 방향

1) 본 논문에 명시된 인터뷰 대상자의 이름은 개인정보 보호를 위해 모두 가명처리된 것임을 밝힙니다.

대로 학교 운영을 할 수 있다는 것에서 학교장으로서의 만족감을 느낀다. 그러나 카리스마형 리더십을 발휘하는 교장들은 교사와의 갈등이 발생하는 경우 이들을 설득하고 공감을 이끌어내는 데 어려움을 겪고 있었다. 이러한 딜레마를 겪는 이유는 이 유형의 참여자들이 공모 교장직에 도전하는 등 새로운 일에 적극적으로 임하며 도전하는 성향을 가졌기 때문이다. 이러한 성향으로 인해 이들은 교사 시절에 다양한 도전을 통한 풍부한 경험을 보유하고 있으며 자신의 과거 경험을 기반으로 교육활동에 필요한 일과 중요한 일을 판단하였다. 따라서 카리스마 리더십 유형의 교장들은 스스로 잠정적인 계획을 세워둔 경우가 많았고, 의사결정 과정에서 교사의 의견을 고려하기보다는 자신의 판단대로 밀고 나가는 모습을 보였다.

2. 변화지향 리더십

변화지향 리더십은 학교 조직의 변화를 우선순위에 두고 구성원들에게 비전을 제시하는 리더십이다. 이 유형의 교장들은 기존의 방식을 그대로 받아들이지 않고 끊임없이 의문을 제기하며 같은 일이라도 다른 방식으로 접근하기 위해 노력하였다. 변화지향 리더십을 발휘하는 교장은 먼저 새로운 아이디어를 제안하여 변화를 추진하고, 새로운 프로그램을 학교 교육활동에 적극적으로 도입하는 모습을 보였다.

제가 잘난 게 아니고 제 30년 교육경력 속에 그런 것들이 중요하다는 걸 생각하게 된 것이고. 그다음은 아이들에게 명석을 깔아준다. **보통 선생님들은 학교에 행사가 많아서 아이들 교육과정을 진행하는데 어려움이 많다고 생각하는데 저는 그걸 거꾸로 생각해요** 초등학교는 행사가 많아야 한다. 그 행사 자체가 교육과정이어야 하고 교실에서 배운 것들을 아이들이 몸으로 배울 수 있고 발표를 할 수 있는 장을 만들어주는 것이 행사다. (김혜연 교장)

이 유형의 교장들은 교장이 아이디어를 제안하더라도 역동적으로 일하는 학교 문화를 조성함으로써 학교 변화를 효과적으로 이끌어낼 수 있다고 여겼다. 이들은 학교 변화가 교사로부터 시작되어야 한다는 믿음을 가졌기 때문에 변화에 저항감을 갖는 교사들을 관리하기 위한 방법을 고민하였다. 교장이 제안한 아이디어라 하더라도 때로는 교사들이 반대할 경우에는 강제로 추진하지 않았으며, 변화에 대한 교사 개개인의 적응 속도를 고려하여 변화에 수용적인 교사를 중심으로 점진적인 변화를 만들어 나갔다.

3. 마이크로 리더십

마이크로 리더십은 리더가 목표설정과 결과달성까지 세심하고 꼼꼼하게 업무 추진 과정을 챙기는 리더십이다. 이 유형의 교장들은 작은 일이라 하더라도 완벽하게 수행하고자 하는 성향을 가지고 있으며, 학교를 운영하는 과정에서 사소한 부분까지도 놓치지 않고 꼼꼼히 파악하고자 하였다.

내가 보고서를 읽어주고, 봐주고, 고쳐주고 다 해요. 선생님들이 그래서 많이 믿는 편이에요. '교장선생님께서 봐주시면 이렇게 될 거야'라고 선생님들이 믿고 있어요. (정준수 교장)

이처럼 마이크로 리더십을 활용하는 학교장은 목표를 설정하고 추진해가는 과정에서 특유의 세심함과 꼼꼼함을 바탕으로 전체적인 방향을 제시하고 교사의 업무에 직접적으로 관여한다.

4. 솔선수범형 리더십

솔선수범형 리더십은 리더가 목표달성을 위해 부하에게 기대하는 행동을 솔선수범함으로써 변화를 이끌어내는 리더십이다. 이 유형의 교장들은 말로 교사를 가르치기보다는 행동을 통해 모범을 보임으로써 교사를 감화시키고자 하였다. 이들은 교사에게 받는 신뢰와 인정을 가장 큰 명예로 여기며, 이를 위해 교장은 '청렴'과 같은 윤리적 가치를 실천하는 일을 중요시하였다. 이때의 청렴은 금전적으로 문제가 없다는 것뿐만 아니라, 교장 자신의 행동이 학교 구성원들에게 부끄러움이 없어야 한다는 것을 의미한다.

첫째는 청렴입니다. 두 번째는 주변의 이야기를 많이 들어볼 것. 학생, 학부모, 교사의 의견을 들어야죠. 혼자 하게 되면 주관적이기 때문에 실수가 많은데 이야기를 많이 들으면 실수를 줄일 수 있어요. 그리고 교장이 하라고 하면 참여도가 낮는데 '이렇게 하면 어떻겠습니까?'라고 물어서 교사들이 의견을 제시하게 하면 참여도가 높아져요. 그러면 자연스럽게 교사들의 흥미도 높아지더라고요. *제가 선생님들한테 배울 점도 많거든요.* 요즘 선생님들이 참 똑똑합니다. (정대용 교장)

이 유형의 교장들은 평소 언행일치를 실천하기 위해 노력하고, 나날이 성장하고 발전하는 '일신우일신(日新又日新)'의 자세를 견지하였다. 솔선수범형 리더십을 발휘하는 교장은 학교의 의사결정 과정에 교사뿐 아니라 학생과 학부모를 참여시킴으로써 독단적인 판단이 가져올 수 있는 실수를 줄이기 위해 노력하였으며, 항상 배우고자 하는 자세로 교사를 대함으로써 교사의

신뢰와 지지를 받는다는 등의 특징을 보였다.

5. 섬김의 리더십

섬김의 리더십은 리더가 부하를 섬기는 자세로 그들의 성장 및 발전을 돕고 조직 목표 달성에 부하 스스로 기여하도록 만드는 리더십이다. 이 유형의 교장들은 자신이 교사와 동등하거나 오히려 더 낮은 위치에서 교사가 필요로 하는 것을 지원하는 역할을 해야 한다고 생각했다.

제가 교장으로 와서 하는 일이 **선생님들이 교육활동을 자기 하고 싶은 대로 다 할 수 있도록 후원해주고 지원해주는 게 교장의 가장 중요한 역할이라고 생각했**고 학교장이 돼서 내가 뭘 해줬음 좋겠는지 써내달라고 했거든요. 그러니까 다들 교육에 다들 이리이러한 걸 하겠다 하는 거고 물론 예산이 들어가는 건 학교 예산이 허락하지 못하니까 그런 부분은 다른 걸로 해달라고 하든가 아니면 적당한 선에서 타협하자 그래서 그랬더니 한 6개월 되니까 학교 분위기가 많이 바뀌었다는 걸 느꼈어요. (이가람 교장)

이 유형의 교장들은 교육활동에 관한 의사결정과정에서 자신의 생각을 드러내지 않으며 교사들이 협의를 통해 결정한 내용은 자신의 생각과 반대된다 하더라도 대체적으로 수용하였다. 참여자들은 의사결정에 대한 권한을 교사에게 전적으로 위임함으로써 교사들의 다양한 생각을 이끌어내며, 이 때 교장은 교사들 간의 대화의 장을 마련하기 위해 시간적·공간적 환경을 지원 하는 역할을 하였다.

6. 감성적 리더십

감성적 리더십은 개인에 대한 관심과 배려를 통해 구성원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 이끌어주는 리더십이다. 이 유형의 교장들은 ‘교사가 행복해야 학생이 행복하다’는 믿음을 가지고 있으며, 교사와의 인간적인 교감과 교류를 중요시하였다. 즉, 학교에서 발생하는 갈등은 아무리 작은 것이라도 반드시 개인적인 만남을 통해 해결해나가며, 이 때 교장은 자신의 입장을 설득하기보다는 교사의 이야기를 경청하고 공감하기 위해 노력하였다.

저는 일단 불려서 사적인 이야기부터 시작해서 분위기가 부드러워지면 충분한 대화를 해요. 1시간이라도 이야기를 하고 한번으로 부족하면 여러 번 만나서 대화하면 어지간한 것은 해결이 되는 것 같아요. 업무분장을 발표할 때도 표정이 굳어있거나 화를 내는 선생님은 안 계셨던 것 같아요. 이번에 교감선생님 인사이드가 있어서 제가 직접 사전에 여러 번 개인적으로 만나서 이야기

를 했는데 그게 효과가 있었던 것 같아요. (변옥희 교장)

이들은 일방적으로 지시·설득하기보다는 허심탄회한 대화 가운데 자연스럽게 교사의 마음을 움직이게 하였다. 이 유형의 교장들은 교사에 대한 관심과 배려를 통해 가족적인 분위기를 조성하고 구성원 간의 협력을 통해 학교 변화를 유도하였다.

7. 기다림의 리더십

기다림의 리더십은 리더는 큰 방향만 제시하고 구성원들이 스스로 목표를 설정하여 이를 달성해 나가도록 기다려주는 리더십이다. 이 유형의 교장들은 근본적으로 교장이 교사의 의식을 변화시킬 수 없다는 믿음을 가지고 있었다. 따라서 교장은 큰 방향을 제시하는 역할을 할 수 있을 뿐 교장이 교사를 억지로 일하게 만들 수는 없다고 말했다.

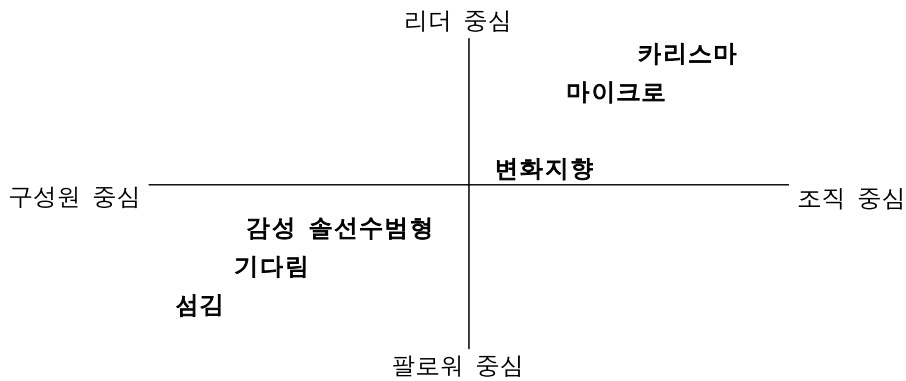
억지로 뭘 만들어내라 이야기를 하고 싶지는 않아요. 하고 싶은 마음이 들 때 하자. 우리 그리고 하고 싶다고 생각을 해보자. 그렇게 얘기를 하는 거죠. 근데 우리가 뭐 성적을 몇 등을 해라 뭘 어제라 이렇게 하는 것보다는 사실은 우리 선생님들이 하고 싶은 마음이 들도록 분위기를 만드는 게 그게 제일 중요하다고 봐요. (정경호 교장)

이들은 학교경영 과정에서 추진하고 싶은 일이 있더라도 교사가 하고 싶은 마음이 생길 때까지 기다렸으며, 교사의 자발적인 동기를 이끌어내기 위해 교사의 업무처리를 돕고 개별 교사의 성장에 필요한 것을 파악하여 지원하였다.

리더십 유형은 조직의 변화를 리더가 주도적으로 이끌어 가느냐 조직원들에게 권한을 부여하여 구성원들이 주도적으로 만들어가게 하느냐에 따라서 리더 중심과 팔로워 중심으로 구분할 수 있다. 또한, 변화를 유도하기 위해 제도적인 방법을 활용하느냐 구성원 개개인과의 관계를 활용하느냐에 따라서 조직 중심과 구성원 중심으로 구분할 수 있다.

리더십 유형의 특징을 양 축으로 하여 일곱 가지 유형의 리더십을 사분면에 배치하고자 각각의 리더십 특징에 관한 코딩 자료를 바탕으로 연구자들이 논의한 결과 조직과 리더를 중시하는 1사분면에 카리스마 리더십, 마이크로 리더십, 변화지향 리더십이 배치되었다. 그 중에서도 카리스마 리더십이 조직과 리더를 가장 중시하는 경향을 보이며, 마이크로 리더십이 그 다음으로 조직과 리더를 중시하는 경향을 보이며, 변화지향 리더십이 세 리더십 중에서는 조직과 리더를 가장 덜 중시하는 경향을 보였다. 반면, 술선수범형 리더십, 감성형 리더십, 기다림의 리더십, 섬김의 리더십은 구성원과 팔로워를 중시는 삼사분면에 위치하는 것으로 나타났다. 이 중에서 섬김의 리더십이 구성원과 팔로워를 가장 중시하는 경향을 보였으며, 기다림의 리더십이 그

다음으로 구성원과 팔로워를 중시하는 경향을 보였고, 감성 리더십과 술선수범형 리더십이 구성원과 팔로워를 가장 덜 중시하는 경향을 보였다. 이들 각각을 사사분면에 배치한 결과는 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 리더십 유형 분포

앞에서 설명한 것처럼 1사분면은 조직과 리더를 중시하는 영역을 의미하며 카리스마(8명), 마이크로(4명), 변화지향(11명) 리더십이 여기에 분포하고 각각의 리더십에 해당하는 학교장의 수는 괄호 안에 나타낸 바와 같다. 반면, 3사분면은 구성원과 팔로워를 중시하는 영역을 의미하여 섬김(6명), 기다림(7명), 감성적(4명), 술선수범형(2명) 리더십이 여기에 분포하고 각각의 리더십에 해당하는 학교장의 수는 괄호 안에 나타낸 바와 같다.

B. 핵심 리더십과 보완적 리더십

연구과정에 참여한 학교장 42명의 리더십 유형을 살펴본 결과 앞에서 기술한 일곱 가지 유형의 리더십이 도출되었다. 나아가 개별 교장의 리더십 유형을 분류한 결과 학교장들은 특정 리더십 하나만을 활용하는 것이 아니라 여러 가지 리더십을 상황에 따라 활용하는 양상을 보였다. 뿐만 아니라, 특정 리더십을 핵심적으로 활용하면서 다른 유형의 리더십들을 보완적으로 활용하고 있다는 것이 나타났다. 이는 3인의 연구자가 코딩한 자료를 바탕으로 리더십을 분류한 결과 두 명 이상이 동일하게 분류한 리더십을 핵심 리더십으로 한 명이 분류한 리더십을 보완 리더십으로 명명한 결과이다. 또한, 본 논문에서는 이처럼 학교장들이 핵심-보완 리더십을 다양하게 활용하는 양상을 '다면적 리더십(multiple leadership)'이라고 개념화하였다.

이러한 핵심-보완 리더십을 활용하는 구체적 방법은 크게 조직과 리더 중심의 1사분면과 구성원과 팔로워 중심의 3사분면에 위치한 각각의 리더십 유형들이 1) 동일 사분면의 리더십을

보완적으로 활용하는 경우, 2) 반대편 사분면에 있는 리더십을 보완적으로 활용하는 경우로 나누어볼 수 있다. 다음은 핵심-보완 리더십의 상호 보완적 활용 및 다면적 리더십(multiple leadership)의 발현 양상을 살펴보도록 하겠다.

1. 동일 사분면의 리더십을 보완적으로 활용하는 경우

동일 사분면의 리더십을 보완적으로 활용하는 경우는 1사분면 리더십을 핵심 리더십과 보완 리더십으로 모두 활용하는 경우와, 3사분면 리더십을 핵심 리더십과 보완 리더십으로 활용하는 경우로 나누어 볼 수 있다.

a. 1사분면 리더십을 핵심 리더십과 보완 리더십으로 모두 활용하는 경우

1사분면 리더십은 조직과 리더를 중시하는 리더십이다. 본 논문에서는 카리스마 리더십, 마이크로 리더십, 변화지향 리더십이 여기에 해당한다. 분석 결과 1사분면 리더십을 핵심과 보완 리더십으로 모두 활용하고 있는 리더는 총 8명인 것으로 나타났다.

교장이 되어서 보니까 민주적으로 해오라고 하면 안 해오더라고요. 뭐라고 핑계를 대나면 해오라고 해놓고는 마지막에 교장이 결정할 텐데 라고 하더라고요. 그건 잘못된 생각입니다. 사람이 다 다르잖아요. 저는 **수평적 조직이 중요하다고 생각해요**. 동료라고 생각하기 때문에 의견을 묻는 거지 동료 아니고 아예 부하직원이라고 생각하면 의견을 물을 필요가 없어요. 내 의견대로 하면 되지요. 근데 저는 동료라고 생각하거든요. 제가 제일 중요하게 생각하는 게 어깨동무예요. **어깨동무 하려면 옆에 가까이 있어야 어깨동무 할 수 있고 체온도 나눌 수 있고 손도 잡을 수 있습니다. 이게 수평적 조직입니다.** 그래서 선생님들은 내가 서비스를 하는 게 아니라 같이 합의를 하는 관계다. 동료의식을 가져야 한다. (고진주 교장)

이걸 넘어서 세부사항까지 선생님들에게 하라고 했으면 조금 더 좋았을텐데 빨리빨리 한다고 내가 해버렸어요. 조금 실수했어요. 처음 생각할 때는 큰 타이틀만 같이 정하고 세부적인거야 뭐. 제가 하지 않고 사람들 시켰으면 똑같은 얘기 나왔을 텐데... 그럼 내가 밀어줄게 했으면 당신들이 하는 거고 했을 텐데. **제가 주도적이니까.** 체육활동 하는 것도 사실 남을 알면 배려하게 되지 않느냐, 내가 하자고 했죠. **사실은 열정을 가지려면 열심히 해야 할 거니까. 사실은 그 흐름으로 계속 갔어야 하는데 내가 가로챈거죠. 조금 더 많이 끌어들이지 못해서 내가 미숙하다는 생각이 들어요.** (박광영 교장)

이처럼 1사분면 리더십을 핵심 리더십으로 활용하는 교장들은 기본적으로 ‘조직’과 ‘리더’에 방점을 두고 리더십을 활용하고 있다는 사실을 확인할 수 있다. 구성원들을 언급하지만 이는 모두 ‘조직’을 좀 더 효율적으로 운영하기 위한 맥락에서 언급하는 것이고, 선생님들로 하여금

움직이도록 하는 것이 리더의 역할이라고 생각하면서도 다분히 ‘리더 주도적’인 면모를 보인다.

그러나, 이들 학교장들은 리더십을 발휘하는 데 있어 하나의 리더십에 국한되는 것이 아니라 핵심 리더십 외에 동시에 다른 리더십을 보완적으로 활용하는 ‘다면적 리더십(multiple leadership)’의 특성을 보인다. 예를 들어, 조직과 리더를 가장 중시하는 카리스마 리더십의 경우에는 학교 현장의 다양한 상황 속에서 마이크로 리더십 혹은 변화지향 리더십을 보완적으로 활용하기도 하는 것이다. 마찬가지로 마이크로 리더십을 핵심 리더십으로 할 경우에는 보완 리더십으로 카리스마 리더십 혹은 변화지향 리더십을, 변화지향 리더십을 핵심 리더십으로 할 경우에는 보완 리더십으로 카리스마 리더십 혹은 마이크로 리더십을 활용한다.

아래는 카리스마 리더십을 핵심 리더십으로, 변화지향 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 오동용 교장 선생님의 사례이다.

지금은 교장이 되고 그러다보니까 혼자만의 일이 아니고 모르면 물어봐야하고 소통도 하고 배려도 하고 **또 끌고 나갈 때는 강력하게 끌고 나가는 거죠. 몇 사람 얘기를 들어보고 판단이 서면 강력하게 추진해요.** 책임자는 어차피 판단을 해야 하거든요. 너의 리더십이 뭐냐고 물으면 학문적인 개념으로 설명하기는 어렵다. 그냥 내 방식의 리더십.

민주적인 운영으로 하고 나를 보여줘야죠. 어떤 어려운 일이 있을 때 제가 직접 같이 뛰었어요. 그리고 선생님들한테 맡기면 다 만들어서 와요. 교장이 이끌어가려고 안하면 돼요. 운영할 수 있는 여지를 선생님들한테 넘겼어요. 전체적인 건 제가 하지만 부분적인 요소는 교사들한테 넘겨요. **과제를 주고 선생님들이 결정해오라고 협의를 많이 시켰어요. 그렇게 하니까 자율적으로 이루어 지더라고요.**

‘강력하게 끌고 나가며’ ‘강력하게 추진’하는 오동용 교장에 관하여 연구자들은 특유의 카리스마로 조직을 장악하여 부하직원의 신뢰를 이끌어내며 의도한 방향으로 구성원들을 이끄는 카리스마 리더십을 핵심 리더십으로 활용하고 있다고 보았다.

그러나, 오동용 교장이 모든 면에서 카리스마 리더십만 활용하는 것은 아니며 학교 운영의 어떤 면에서는 ‘변화’에 중점을 두고 선생님들에게 결정권을 주고 협의를 시키는 등 변화지향 리더십에 가까운 리더십 성향을 보이는 것을 확인할 수 있다. 이처럼 학교장은 리더십을 발휘하는 데 있어 한 가지 리더십만을 발휘하는 것이 아니라 개인적인 특성 등에 기반하여 핵심 리더십을 발휘하되 교육계, 학교 현장, 해당 학교 교사들에 따라 보완 리더십을 활용하는 ‘다면적 리더십(multiple leadership)’의 양태를 보인다.

이러한 ‘다면적 리더십(multiple leadership)’ 활용 양상은 김희진 교장의 사례에서도 확인할 수 있다.

저는 교사도 마찬가지로 세상의 변화에 맞추어서 교육도 따라서 바뀌어야 한다고 생각해요. 물론 교육의 본질이 바뀌는 건 아니지만 **형태가 바뀌어야 하고 강조점이 달라져야 하는데** 우리 선생님들은 본인이 교대에서 배워온 것만 가지고 10년, 20년 써먹으려고 하고 안주하려는 모습이 있어요. 우리 학교는 10~20%는 끊임없이 변화하려고 노력하는 선생님들이지만, 나머지 선생님들은 그냥 자기가 가지고 있는 방식을 그대로 유지하기를 원하세요.

다면평가지 체크리스트를 선생님들의 회의에서 합의를 해서 만들거든요. 그리고 그 초안은 교감 선생님이 만들어요. 그 다음에 교장한테 검토를 받죠. **그럼 교장, 교감이 만들었다는 거 아니에요. 그 초안을 가지고 의도한 대로 선생님들을 끌고 가겠다는 거예요.**

여기에서도 김희진 교장 선생님은 교사와 교육을 바뀌어야 하는 것으로 인식하는 등 핵심 리더십으로 변화지향적인 리더십을 발휘하고 있는 것으로 보인다. 동시에 다면평가지를 학교 변화의 수단으로 여기고 교장이 스스로 만들고 챙기는 등 구체적인 업무를 꼼꼼히 챙기는 마이크로 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 것을 알 수 있다.

b. 3사분면 리더십을 핵심 리더십과 보완 리더십으로 모두 활용하는 경우

3사분면 리더십은 조직보다 구성원 간의 관계, 리더보다 팔로워 주도를 강조하는 리더십이다. 본 논문에서는 섬김의 리더십, 감성적 리더십, 기다림의 리더십, 솔선수범형 리더십이 여기에 해당한다. 분석 결과 3사분면 리더십을 핵심과 보완 리더십으로 모두 활용하고 있는 리더는 총 18명인 것으로 나타났다.

조금 돌아서 천천히 하는 편인 것 같아요. **바로 문제를 해결하려고 하면 부작용이 크지 않냐는 생각을 가지고 있어요.** 그래서 저는 교장들 중에 성격이 굉장히 급하신 분은 일하는 데 어려움이 있지 않을까. 부드러운 카리스마가 필요하다고 생각해요. 그 대신에 업무라든지 어떤 사실을 인지하고 있다는 것을 넘어서 알려줄 필요는 있어요. 제가 전혀 모르고 간섭하지 않는 것과 알고 간섭하지 않는 것은 다르거든요. 그래서 알지만 **가끔은 모른척하고 시간을 보낸 후에 일을 처리하는 방법을 쓰죠.** (변옥희 교장)

억지로 뭘 만들어내라 이야기를 하고 싶지는 않아요. 하고 싶은 마음이 들 때 하자. 우리 그리고 하고 싶다고 생각을 해보자. 그렇게 얘기를 하는 거죠. 근데 우리가 뭐 성적을 몇 등을 해라 뭘 어찌라 이렇게 하는 것보다는 사실은 **우리 선생님들이 하고 싶은 마음이 들도록 분위기를 만드는 게 그게 제일 중요하다고 봐요.** (정경호 교장)

이들은 핵심 리더십으로 3사분면의 리더십을 활용하기 때문에 기본적으로 ‘구성원’과 ‘팔로워’를 중시하는 경향을 보이고 있다. 조직의 목표, 당면한 문제의 해결에 앞서 교사들의 ‘마음’

을 움직이고, 하고자 하는 '분위기'가 만들어질 때까지 기다리는 것이 리더의 역할이며 학교는 '교사 주도적'이어야 함을 강조하고 있다.

이들 역시 3사분면의 어느 한 리더십에 국한되는 것이 아니라 같은 사분면 내 다른 리더십을 보완적으로 활용하는 '다면적 리더십(multiple leadership)'의 특성을 보이고 있다. 개인에 대한 관심과 배려가 중시되는 감성적 리더십의 경우 술선수범형 리더십 혹은 기다림의 리더십을 보완적으로 활용하였다. 또한 리더의 술선수범을 통해 변화를 이끌어내는 술선수범형 리더십의 경우 감성적 리더십을, 섬김의 리더십의 경우에는 술선수범형, 감성적, 기다림의 리더십을 보완적으로 활용하기도 하였다. 마지막으로 기다림의 리더십의 경우 술선수범형, 감성적, 섬김의 리더십을 보완적으로 활용하고 있었다.

아래는 기다림의 리더십을 핵심 리더십으로, 섬김의 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 반성실 교장 선생님의 사례이다.

알아도 모른 척 속을 숨겨야 해요. 다 안 드러내요. 절대로 그런 말 안하고 아예 안 드러냅니다. 내 속만 '조금 이런 면이 있었으면...' 이런 마음은 있더라도 어차피 일 추진은 교사들이 하는 거니까.

저는 직원회의도 자주 안합니다. 회의하는 거 아무 의미가 없어요. 메신저로도 얼마든지 소통이 되고 회의는 좋은 일 있어서 축하할 일 있을 때 하면 좋은 거고. **선생님들이 즐겁고 긍정적인 모습과 마음으로 교실에 들어가서 학생들이 느낄 수 있도록 해야 한다**, 담임이 너무 바쁘고 힘들어 하면 아이들도 소외되고 여유가 없어지니까 선생님들이 행복해야 된다고 말하죠.

'결국 교사들이 추진할 수 있도록, 알지만 '드러내지 않는' 반성실 교장에 대해 연구자들은 구성원들이 스스로 목표를 설정하고 이를 달성해 나가도록 기다려주는 기다림의 리더십을 핵심 리더십으로 활용하고 있다고 판단하였다. 하지만, 기다림의 리더십과 함께 이른바 교사들의 '축매제'가 될 수 있도록 직원회의를 줄이고 소통을 늘리며 교사가 행복할 수 있도록 하는 섬김의 리더십 또한 나타나는 것을 확인할 수 있다. 이러한 모습은 김혼 교장의 사례에서도 확인할 수 있다.

리더십이라는 것이 본인 스스로도 만드는 거지만 구성원들이 리더로서 인정을 해줄 때 리더십이 발휘될 수 있는 것이라 생각하기 때문에 결국 리더십은 존경받을 수 있는 인격, 또 신뢰할 수 있는 전문성을 갖추었을 때 충분히 발휘됩니다. 그런 면에서 교장도 리더이기 때문에 항상 인격적이어야 하고, **전문성을 신장하기 위해서 끊임없이 노력을 해야 한다**고 생각을 합니다.

구성원간의 갈등이 있을 때 그것을 중재해주고 해결해주려고 하지만 생각이 다르다보니까 가슴 아픈 적이 있더라 얘기죠. 사실 관여를 안 해도 상관이 없습니다만 **학생, 학부모, 교사들의 아픈 마**

음을 좀 어루만져 주기도 하고, 또 방법이 있으면 그것을 해결해줘야 한다는 책임감이 있기 때문에 방법을 찾아보고 의논해보고자 노력을 하는데 그런 것이 아쉬움이 있었죠.

김훈 교장은 교사들에게 기대하는 행동을 ‘리더 스스로’ 보여주고 노력해야한다고 인식하는 등 핵심 리더십으로 출선수범형 리더십을 취하면서 동시에 학교에서 직면하는 구성원 간의 갈등에서 아픈 마음을 어루만지기 위해 노력하는 등 감성적 리더십을 보완적으로 활용하고 있었다.

이와 같이 학교장은 3사분면의 리더십을 핵심 리더십으로 활용하되 학교에서 직면하는 다양한 상황에 따라 교사 전체, 혹은 교사 개인에 대한 관심과 배려의 정도 차이를 조절하여 동일 사분면상의 리더십을 보완적으로 활용하는 ‘다면적 리더십(multiple leadership)’의 전략을 취하고 있는 것이 확인되었다.

2. 다른 사분면의 리더십을 보완적으로 활용하는 경우

다른 사분면의 리더십을 보완적으로 활용하는 경우는 1사분면에 위치한 리더십 유형을 핵심 리더십으로, 3사분면에 위치한 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 경우와 반대로 3사분면에 위치한 리더십을 핵심 리더십으로, 1사분면에 위치한 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 경우로 나누어 볼 수 있다.

분석 결과 1사분면의 리더십을 핵심 리더십으로, 3사분면의 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 교장이 15명인 것과는 대조적으로, 3사분면의 리더십을 핵심 리더십으로, 1사분면의 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 교장은 나타나지 않았다.

아래는 카리스마 리더십을 핵심 리더십으로, 감성적 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 이찬주 교장의 사례이다.

모든 일을 질적으로 완성시키고자 하는 욕심, 성과를 내려고 하는 욕심이 지나치다보니까 교감초기에 선생님들을 스파르타식으로 훈련시키려는 욕심이 앞섰던 것 같아요. 그때 저 때문에 신규선생님들이 눈물을 많이 흘렸어요. 당시에 나름대로는 계획이 있었어요. 연세 드신 분들은 굳어졌으니까 어쩔 수 없지만 신규 선생님들은 멘토링을 해서 100을 만들어야겠다는 의무감에 불타 있었던 것 같아요. 그래서 **신규 선생님을 하나부터 열까지 가르친다는 생각을 했어요. 철저히, 혹독하게 선생님들을 대했어요.** 그러다보니까 선생님들한테 요구를 많이 하고 하드트레이닝을 했던 것 같아요. 심지어는 출제한 것 살살이 뒤져서 내 교과가 아닌 교과에 대하여도 출제한 것 정답 오답까지 확인했어요.

학교는 어떤 비전이 있어야 하잖아요. 비전을 제시 하면서 푸쉬할 때는 힘 있게 밀고 나가고 뒤에

서 힘겨워하는 사람들은 개인적으로 만나서 설득을 하고 독대를 하기도 하고, 또 **사석에서 식사를 하기도 하고, 개인의 아픔 같은 개인적 사정을 잘 알고 풀어나가는 편이에요.** 그래서 사모임을 많이 만들어요. 진심으로 다가서면 다 통한다고 생각하거든요. 지금까지 경우로 미루어봐서 아무리 까칠했던 사람도 그 마음을 알아주면 다 녹아지더라구요.

이찬주 교장은 1사분면의 카리스마 리더십을 핵심 리더십으로 활용하기 때문에 기본적으로 ‘조직’과 ‘리더’에 방점을 두고 있지만, 동시에 3사분면의 감성적 리더십을 보완 리더십으로 활용하여 교사 개개인에게 관심을 보이며 교사에게 권한을 위임함으로써 ‘팔로워 주도적’인 면모를 보인다. 이처럼 특성을 달리하는 3사분면 리더십을 보완 리더십으로 활용하는 이유는 교장이 큰 방향을 제시하더라도 이를 학급에서 직접 수행하는 것은 교사이기 때문에 교장은 교사의 자발적인 참여를 이끌어냄으로써 학교를 보다 효과적으로 운영할 수 있다고 본 것이다.

한편, 광승정 교장의 경우 자신의 어린 시절 경험을 바탕으로 현재의 교육환경에서 학생들이 겪고 있는 ‘유리천장 효과’에 대해 문제의식을 가졌다. 그는 시스템의 변화를 통한 학교조직의 문제해결에 관심을 가졌으며, 이때 교장은 변화과정에 주도적인 역할을 맡았다. 그는 이러한 변화지향 리더십을 핵심 리더십으로 발휘하는 동시에 말보다 행동으로써 모범을 보이는 솔선수범형 리더십을 보완 리더십으로 활용함으로써 교사의 자발적 변화를 유도하였다.

저는 성장 배경이 시골 출신이에요. 나는 내가 받은 교육보다 조금 더 안내를 받고 교육을 받았다면 더 좋지 않았을까? 라는 생각이 강해요. 그리고 지금 나와 같은 입장에 있는 학생들이 너무 많다는 생각 때문에 위계 속에서 자기도 모르는 유리천장 효과를 경험하고 있는 학생들에게 glass ceiling을 깨어주고 싶은 제 개인적인 성장배경도 있고, 장학사로서 했던 일들이 대부분 리더십을 요구하는 일들이잖아요. **혼자 내 업무가 아닌 전국에 있는 시스템을 바꾸거나 교육청 전체의 시스템을 바꾸는 것이었기 때문에 그런 경험들이 영향을 많이 주었죠.**

서번트 리더십이나 이런 이야기를 할 수도 있지만 **모든 것보다 중요한 건 모범을 보이는 거예요.** 흉내를 내는 것과 진정성을 가진 것은 다르잖아요. 그래서 아이들이 변화를 가져야겠다는 생각을 했을 경우에 ‘저분이 저러다 말겠지?’라는 게 아니라 ‘아, 저분은 저렇게 하면 진짜 끝까지 책임지고 할 것이다.’ 라는 신뢰를 우선 주어야 한다고 생각해요. 학교에서 애들이 인사를 잘하면 기분이 좋잖아요. 그럼 인사 교육을 시킬 것이 아니라 **내가 인사를 애들보다 먼저 하는 겁니다. 내가 하고 싶은 것은 내가 모범을 보여야겠죠.** 또 아침에 등교맞이 인사를 한다고 하면 비가 오나 눈이 오나 아침에 맞이하요. ‘저 사람이 저러다 말겠지? 그만하겠지?’ 라고 생각하는 시점까지 계속 그것을 이어나간단던가.

이러한 ‘다면적 리더십(multiple leadership)’ 활용 양상은 앞서 살펴본 동일 사분면의 리더십을 보완적으로 활용하는 경우와 상이한 양태를 보인다. ‘조직’과 ‘리더’ 중심의 1사분면의 리더십은 ‘구성원’과 ‘팔로워’ 중심의 3사분면 리더십과 상반되는 특성을 갖기 때문에 이러한 다면적 리더

십(multiple leadership)은 같은 사분면에 위치한 리더십을 활용하는 경우보다 교장의 의도적인 노력이 좀 더 발휘된 결과라고 볼 수 있다. 즉 교장이 주도적으로 학교를 이끌어가는 것을 중요시하더라도 효과적인 학교운동을 위해 교사에 대한 개별적 접근 및 자발적 참여를 위한 여건 조성과 같은 별도의 노력을 기울임으로써 3사분면의 리더십을 보완적으로 활용할 수 있었다.

그렇다면 학교장들은 왜 이처럼 핵심-보완 리더십이라는 다면적 리더십(multiple leadership) 활용의 양태를 보이며 이러한 현상은 무엇을 의미하는가?

교장의 리더십이라는 것은 때에 따라 다르게 발휘가 되어야 하는 것 같아요. 학교 상황이나 교사가 고경력인지 저경력인지 저경력에 따라 *유연하게 대처해야 하지 않을까 생각해요.* (김한솔 교장)

소통의 시대잖아요. 나를 따르라. 강압적으로 하는 건 안 되는 것 같아요. 부드러운 카리스마. *나를 따르라는 리더십은 통하지 않는 거죠.* (정소현 교장)

그 이유는 무엇보다도 시대 변화에 따른 전통적 리더십의 효과성에 의문이 생겼기 때문이다. 인터뷰에 응한 학교장들은 학교 문화가 더 이상 학교장이 자신의 권위로 일방적으로 지시하고 명령하는 문화가 아니라는 점을 강조하였다. 교장이 '유연하게 대처'할 필요가 생긴 것이다. 이러한 상황 변화는 새로운 리더십의 필요성을 제기한다. 그러나, 연구자들이 연구를 통해서 밝혀냈듯이 '새로운 리더십'은 새로운 '유형'의 리더십이 아니라 여러 리더십의 다양한 조합에 의한 활용, 즉 '다면적 리더십(multiple leadership)'의 형태로 나타나고 있는 것이다. 결국 학교장들은 스스로 변화할 필요성을 느끼고 변화하고자 하는 의지에 따라서 다양한 리더십을 활용하고 있는 것으로 보이며, 이는 빠르게 변화하는 학교 문화 속에서 매우 바람직하고 효과적인 전략인 것으로 보인다.

V. 결론 및 논의

학교장 리더십은 학교 현장 연구의 오랜 관심사였다. 학교장이 발휘하는 리더십은 학교 발전 및 개혁의 중요한 동인이라는 것이 여러 연구를 통해 밝혀졌다. 그러나 그 동안 학교장 리더십 연구는 학교장의 리더십을 어느 한 유형으로 인위적으로 분류하여 특정 리더십이 학교 및 교사에게 어떠한 영향을 미치는지에 주로 관심을 기울여 왔다. 이에 대한 문제의식을 가지고 본 연구는 개인이 삶의 여러 현장에서 각기 다른 성격과 기질로 대처하는 것과 마찬가지로 리

더십 역시 각각의 상황에 따라 다르게 발휘되며 한 개인이 두 개 이상의 리더십을 발휘할 수도 있을 것이라는 기본 가설에서부터 출발하였다.

이를 확인하기 위해 우선 현재 학교장으로 재직 중인 42명을 인터뷰하고 인터뷰 자료를 전사분석하여 발견한 리더십을 새롭게 유형화명명한 후 각 리더십을 정의하였다. 그 결과 본 연구에 참여한 학교장들은 카리스마 리더십, 마이크로 리더십, 변화지향 리더십, 기다림의 리더십, 감성적 리더십, 섬김의 리더십, 술선수범형 리더십이라는 일곱 가지 유형의 리더십을 보여준 것으로 나타났다. 카리스마 리더십, 변화지향 리더십, 감성적 리더십은 기존 리더십 이론에 이미 있는 개념이지만, 마이크로 리더십, 기다림의 리더십, 섬김의 리더십, 술선수범형 리더십은 최근 학교장들의 리더십에 나타나는 특성들을 도출하여 새롭게 명명한 리더십으로 현재 학교에서 발휘되는 리더십이 어떤 것인지에 관해 알 수 있도록 한다. 빠르게 변화하는 학교 현장 속에서도 개혁 및 변화에 협조하지 않는 학교 구성원들을 강압적으로 끌고 갈 수는 없기 때문에 학교장들은 오히려 꼼꼼히 챙기고(마이크로 리더십), 술선수범하고(술선수범형 리더십), 섬기고(섬김의 리더십), 기다리는 리더십(기다림의 리더십)을 발휘하게 된 것이다.

다음으로 일곱 가지 유형의 리더십을 조직-구성원, 리더-팔로워의 축을 기준으로 분류하여 리더십의 특징에 따라 각각의 리더십을 사분면에 배치하였다. 그 결과 카리스마 리더십, 마이크로 리더십, 변화지향 리더십은 조직과 리더를 중시하는 1사분면에, 기다림의 리더십, 감성 리더십, 섬김의 리더십, 술선수범형 리더십은 구성원과 팔로워를 중시하는 3사분면에 위치한 것으로 나타났다.

아울러 학교 변화를 중시하여 강력한 개혁 또는 정책을 시행해야 하지만 동시에 변화를 거부하고 안주하려고 하는 교사들을 움직이기 위한 이유 등으로 학교장들은 상황에 맞게 유연하고 다양한 리더십을 발휘할 필요를 느끼게 된다. 그 결과 리더십을 발휘하는 데 있어서도 한 가지 리더십 유형만을 활용하기보다는 ‘핵심 리더십’을 바탕으로 ‘보완 리더십’을 활용하는 등 두 가지 이상의 리더십을 의도적·전략적으로 활용하는 것을 확인할 수 있었다. 연구자들은 이를 ‘다면적 리더십(multiple leadership)’이라고 개념화하였다. 학교장들은 개인적인 특성 등을 바탕으로 ‘핵심 리더십’을 발휘하되 변화를 추구하는 학교 현장, 개혁을 요구하는 교육계, 현실에 안주하려는 교사들 등을 모두 고려하여 그에 필요한 또는 그러한 상황에서 요구되는 리더십을 ‘보완 리더십’으로 활용하는 다면적 리더십(multiple leadership)의 양상을 보이는 것이다.

다면적 리더십(multiple leadership) 활용은 크게 같은 사분면의 리더십을 활용하는 경우와 다른 사분면의 리더십을 활용하는 경우로 나누어 살펴볼 수 있다. 같은 사분면의 리더십을 보완하여 사용하는 것보다 다른 사분면의 리더십을 활용하는 경우 핵심-보완 리더십의 성격이 다르기 때문에 학교장이 좀 더 의도적인 노력을 기울여야 한다는 점도 주목할 만하다.

이처럼 본 연구는 학교장을 대상으로 연구를 진행하여 현재 학교 현장에서 발견되는 리더십 유형을 제시하고 그러한 리더십 유형이 ‘핵심-보완 리더십’이라는 ‘다면적 리더십(multiple

leadership)으로 구현된다는 것을 보여주었다. 교장들의 다면적 리더십(multiple leadership) 활용은 바람직한 학교 운영과 학교 발전의 동인으로서 앞으로도 중요한 개념 및 전략으로 활용될 수 있을 것으로 보인다. 이처럼 기존의 전통적 리더십 개념을 답습하기보다 현재 학교장들이 발휘하는 리더십을 새롭게 유형화하였다는 점, 리더십이 단일 유형이 아닌 복합적인 유형으로 나타나는 것을 밝혀내고 이를 '다면적 리더십(multiple leadership)'으로 개념화하였다는 데에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다. 향후 본 연구 결과를 바탕으로 어떤 상황에서 어떤 종류의 핵심-보완 리더십이 좀 더 효과적인지 등 리더십과 관련한 보다 활발한 논의가 가능하다는 점에서도 본 연구는 큰 의의를 갖는다. 그러나, 본 연구는 다음과 같은 점에서 또한 한계점을 가진다.

먼저, 연구에 참여한 학교장들이 연수과정에 선발된 교장이라는 데에서 오는 일반화 문제이다. 본 연구 결과에서 발견된 일곱 가지 유형의 리더십은 일부 우수 집단에만 해당되는 것일 수 있으므로 이를 학교 현장 전체에 일반화하기 어려울 것이다. 또한, 본 연구에서는 학교장이 핵심 리더십과 보완 리더십을 함께 활용한다는 점은 발견하였으나, 그러한 핵심-보완 리더십이 형성되는 구체적인 조건을 규명하지는 못하였다. 이는 본 연구가 구체적인 현장에 대한 분석적 연구라기보다는 개념과 현상에 대한 탐색적 연구이기 때문에 오는 한계일 것이다. 학교장의 다면적 리더십(multiple leadership)이 형성되는 구체적 환경 조건 및 발현의 역동성은 향후 연구 과제로 남겨둔다. 마지막으로 본 연구에서 밝힌 일곱 가지 리더십 유형 및 다면적 리더십(multiple leadership)이 학교 현장 변화에 구체적으로 어떠한 기여를 하는지 또한 별도의 연구 주제가 될 수 있을 것이다.

이러한 한계점에도 불구하고 본 연구는 기존 리더십 연구에 새로운 전환점을 제시한 연구로서의 역할을 충분히 수행할 것으로 기대한다. 본 논문에서 제시한 새로운 리더십 유형과 '다면적 리더십(multiple leadership)' 개념을 토대로 향후 학교장 리더십 연구가 좀 더 활발하게 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

- 강경석 · 정남숙 (2007). 학교장의 서번트 리더십, 교사효능감 및 학교조직몰입 간의 관계. **한국교원 교육연구**, 24(3), 1-24.
- {Kang, Kyung-seok, & Joung, Nam-sook (2007). Relationship among Principal's Servant Leadership, Teacher's Efficacy, and Organizational Commitment. *The Korean Society for The Study of Teacher Education*, 24(3), 1-24}
- 구자원 (2011). 학교장의 감성적 리더십과 교사의 조직헌신 및 책무성 간의 관계. **한국교육논단**, 10(3), 63-86.
- {Koo, Ja Weon (2011). Relationship Among Principal's Emotional Leadership, Teacher's Organizational Commitment and Accountability. *The Journal of Korean Educational Forum*, 10(3), 63-86}

- 권순호 · 김병주 (2012). 학교장의 변혁적 리더십과 조직효과성의 관계에서 조직공정성과 교사 임파워먼트의 매개효과. **한국교원교육연구**, 29(4), 153-176.
- {Kwon, Soon-Ho, & Kim, Byung-Joo (2012). Mediating Effects of Organizational Equity and Teachers' Empowerment in the Relationship between School Principals' Transformational Leadership and Organizational Effectiveness. *The Korean Society for The Study of Teacher Education*, 29(4), 153-176.}
- 김두범 (1991). 학교장의 지도성 행동이 지도성 효과에 미치는 영향: 지도성 효과의 이원성을 중심으로. **교육행정학연구**, 9(1), 59-84.
- {Kim, Doo-byum (1991). The Effect of Principal Leadership Behavior on Leadership Effect: Focusing on Duality of Leadership Effect. *The Journal of Educational Administration*, 9(1), 59-84.}
- 김상돈, 김현진 (2013). 임파워먼트와 교직원신뢰를 매개로 학교장의 변혁적 리더십이 교사의 직무만족에 미치는 이중 매개 효과 분석. **교육정치학연구**, 20(4), 95-122.
- {Kim, Sang-Don, & Kim, Hyun-Jin (2013). A Structural Effect of Principal's Transformational Leadership on Teachers' Satisfaction through Empowerment and Commitment. *Korean Society for the Politics of Education* 20(4), 95-122.}
- 김세기 (1990). **교장: 전문직론**. 서울: 배영사.
- {Kim, Se-Ki (1990). *Principal: Professionalism*. Seoul: Baeyoungsa.}
- 김영천 (2012). **질적연구방법론**. 파주: 아카데미프레스.
- {Kim, Young-Cheon (2012). *Qualitative Research Methodology*. Paju: Acedemypress.}
- 김이경 (2009). 우수 학교장의 인성 및 사고 특성에 관한 질적 분석 연구. **교육행정학연구**, 27(3), 163-183.
- {Kim, Ee-Gyeong (2009). The Personality and Philosophy of Successful Principals in Korea : A Qualitative Case Study. *The Journal of Educational Administration*, 27(3), 163-183.}
- 김이경 · 김갑성 · 김도기 · 서근원 (2006). **학교장의 리더십 개선방안 연구**. RR 2006-14, 한국교육개발원.
- {Kim, Ee-Gyeong et al. (2006). *A Study on Improvement of Principal's Leadership*. RR 2006-14, Korean Educational Development Institute.}
- 김이경 · 김도기 · 김갑성 (2008). 우수 학교장의 리더십 특성에 관한 질적 사례 연구. **교육행정학연구**, 26(3), 325-350.
- {Kim, Ee-Gyeong, Kim-Do-ki, Kim, & Kap-sung (2008). A Qualitative Case Study on the Characteristics of Successful Principal Leadership in Korea. *The Journal of Educational Administration*, 26(3), 325-350.}
- 김창걸 (1984). 교장의 지도성행위 상황 및 조직효과성간의 관계 연구. **교육학연구**, 22(1), 5-22.
- {Kim, Chang-gul(1984). A Study of Relationships Among the Principal's Leadership Behavior, Situations, and Organizational Effectiveness in Secondary Schools. *Korean Journal of Educational Research*, 22(1), 5-22.}
- 김현수 · 이윤식 (2014). 교장의 변혁적 리더십과 부장교사의 리더십, 초임교사의 교직원 및 교직원들간의 구조관계. **한국교원교육연구**, 31(2), 105-130.
- {Kim, Hyun-Soo, & Lee, Yun-Sik(2014). The Structural Relationship among Principal's Transformational Leadership, Chair Teacher's Leadership, Beginning Teacher's View of Teaching Profession, and Adaptation to Teaching Profession. *The Korean Society for The Study of Teacher Education*, 31(2), 105-130.}
- 김희규 · 류춘근 · 최상영 (2014). 학교장의 감성적 리더십이 학교풍토 및 학교효과성에 미치는 영향. **교육종합연구**, 12(2), 181-202.
- {Kim, Hee-Kyu, Rhew, Choon-Geun, Choi, & Sang-yeong (2014). The Effects of Principal's Emotional Leadership on School Climate and School Effectiveness. *The Journal of Educational Research*, 12(2), 181-202.}
- 류근하 (2012). 중등학교 교사 리더십 개발을 위한 학교장의 창의적 리더십의 개념화. **평생교육 · HRD연구**, 8(1), 133-148.

- {Ryu, Keun-Ha (2012). The Conceptualization of the Principal's Creative Leadership for Developing the Teachers' Leadership of Secondary School. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 8(1), 133-148.}
- 박상완 (2008). 학교장의 지도성 발달 과정에 관한 연구. *초등교육연구*, 21(2), 129-157.
- {Park, Sang Wan (2008). A Research on the Leadership Training and Professional Development of School Principals. *The Journal of Elementary Education*, 21(2), 129-157.}
- 박상완 (2009). 학교장의 지도성에 관한 국내 연구동향 분석(1988-2008). *교육행정학연구*, 27(1), 349-378.
- {Park, Sang Wan (2009). A Study on the Research Trends of Principals' Leadership(1988-2008). *The Journal of Educational Administration*, 27(1), 349-278.}
- 배상훈, 이현주, 김영애(2014). 학교의 학습조직풍토, 학교장의 변혁적 리더십, 교사의 변화수용태도 간의 구조적 영향 관계. *직업교육연구*, 33(6), 97-118.
- {Bae, Sanghoon, Lee, Hyunju, & Kim, Youngae (2014). The Structural Relationship among Learning Organization Climate of the School, Transformational Leadership of the Principal, and Change Acceptance Attitude of Teachers. *Korean Society for the Study of Vocational Education*, 33(6), 97-118.}
- 배응환 (2003). 거버넌스의 실험: 네트워크조직의 이론과 실제. *한국행정학보*, 37(3), 67-93.
- {Bae, Eung-Whan (2003). A Test of Governance in the Theory and Practice of Network Organizations: A Case Study of the Daecheong Lake Saving Movement. *Korean Public Administration Review*, 37(3), 67-93.}
- 서울특별시 교육청 (2010). 2010학년도 초·중등교장 학교경영능력 평가계획 공문.
- {Seoul Metropolitan Office of Education (2010). *School Management Ability Evaluation Plan Letter of Elementary and Secondary School Principal in 2010 School Year*.}
- 서정화 · 서성옥 · 김동희 · 이수임 (2000). *교장학의 이론과 실제*. 서울: 교육과학사.
- {Seo, Jung-Wha et al. (2000). *Theory and Practice of Principal Studies*. Seoul: Kyowook.}
- 성기선 (2000). 학교장 지도성과 학교효과와의 관련성에 대한 탐색적 분석. *교육사회학연구*, 10(2), 89-113.
- {Sung, Kisu (2000). An Exploratory Analysis on the Relationship between School Leadership and School Effectiveness. *The Journal of Educational Sociology*, 10(2), 89-113.}
- 소미영 · 김경아 (2013). 창의적 리더십이 교사 효능감 및 교사 핵심역량에 미치는 영향. *미래청소년 학회지*, 10(3), 45-64.
- {So, Mi-Young, & Kim, Kyoung-A (2013). The Influence of Creative Leadership on the Teacher Efficacy and the Teachers' Core Competency. *Journal of Future Oriented Youth Society*, 10(3), 45-64.}
- 신재흡 (2010). 학교장의 서번트 리더십과 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향 분석. *한국교육학연구*, 19(1), 275-298.
- {Shin, Jae Heub (2010). An Analysis on the Effects of Servant Leadership and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior. *The Korea educational review*, 19(1), 275-298.}
- 신재흡 (2010). 학교장의 감성적 리더십과 임파워먼트가 학교 조직효과성에 미치는 영향 분석. *한국교원교육연구*, 27(4), 47-70.
- {Shin, Jae Heub (2010). An Analysis on the Effects of School Principals' Emotional Leadership and Empowerment on School Organizational Effectiveness. *The Korean Society for The Study of Teacher Education*, 27(4), 47-70.}
- 신재흡 (2013). 서번트 리더십과 팔로워십이 학교 조직효과성에 미치는 영향 분석. *교육종합연구*, 8(2), 66-90.
- {Shin, Jae Heub (2013). An Analysis on the Effects of Servant Leadership and Followership on School Organizational Effectiveness. *The Journal of Educational Research*, 8(2), 66-90.}
- 신현석 · 안선희 · 김동석 · 김보엽 · 박균열 · 박정주 · 반상진 · 변기용 · 양성관 · 엄준용 · 이강 · 이경호 · 이일권 · 이정진 · 전상훈 · 조홍순 (2011). *학습사회의 교육행정 및 교육경영*. 서울: 학지

사.

- {Shin, Hyun Seok et al. (2011). *Educational administration & educational management*. Seoul: Hakjisa.}
- 유현숙 · 김동석 · 고전 (2000). **학교 경영환경 변화와 학교장의 리더십 연구**. RR2000-08, 한국교육개발원.
- {Yu, Hyun-sook, Kim, Dong-seok, & Ko, Jeon (2000). *A Study on the Principals's leadership following changes in the school management environment*. RR2000-08, Korean Educational Development Institute.}
- 윤정일 · 송기창 · 조동섭 · 김병주 (2013). **교육행정학원론**. 서울: 학지사.
- {Yun, Joungeil etc.(2013). *Introduction to Educational Administration*. Seoul: Hakjisa.}
- 이기형 (2007). 상업정보계 고등학교장의 변혁적 리더십이 교사의 학교 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **경영교육저널**, 11, 1-24.
- {Lee, Kihyung (2007). Study on the Effect of the Transformational leadership of Commercial and Informational High School Directors on the School Organizational Commitment of Teachers. *Korean Business Education Association*, 11, 1-24.}
- 이정란, 송창준 (2014). 교장의 변혁적 리더십과 학교조직효과성 간의 관계에서 교사 팔로워십과 교사 쉐리프십의 매개효과. **교육행정학연구**, 32(4), 79-107.
- {Lee, Jeong-Ran, Lee, & Yun-Sik (2014). The Mediating Effects of Teacher's Followership and Teacher's Collegueship in the Relationship between Principal's Transformational Leadership and School Organizational Effectiveness. *The Journal of Educational Administration*, 32(4), 79-107.}
- 이정열 (2007). School Principal's Leadership Competency in Specific Task Fields. **교육행정학연구**, 25(4), 25-45.
- {Lee, Jung Yull (2007). School Principal's Leadership Competency in Specific Task Fields. *The Journal of Educational Administration*, 25(4), 25-45.}
- 정인순 (2014). **학교장의 변혁적 리더십이 지식경영과 교사헌신을 매개로 학교혁신에 미치는 영향**. 박사학위논문, 성균관대학교.
- {Jung, In Soon (2014). *The effects of the principal's transformational leadership on school innovation through knowledge management and teacher commitment* (Doctoral dissertation). Sungkyunkwan University.}
- 조평호 (1999). 학교장의 지도성, 의사결정 및 조직효과성간의 관계. **교육행정학연구**, 17(2), 229-250.
- {Cho Pyong-Ho (1999). A Study on the Relations between Principal's Leadership, Quality Factor of Decision Making, and Organizational Effectiveness in Schools. *The Journal of Educational Administration*, 17(4), 229-250.}
- 주삼환 (1995). 변화하는 시대에 요구되는 학교장의 지도력. **교육행정학연구**, 13(2), 145-168.
- {Joo, Sam Hwan(1995). Principal's leadership required in a changing world. *The Journal of Educational Administration*, 13(2), 145-168.}
- 주삼환 외(역) (1999). **도덕적 리더십**. 대전: 충대문화사.
- {Joo, Sam Hwan etc.(1999). *A Moral Leadership*. Daejeon: Chungdaemunhwasa.}
- 주삼환 · 천세영 · 김택균 · 신봉섭 · 이석열 · 김용남 · 이미라 · 이선호 · 정일화 · 김미정 · 조성만 (2015). **교육행정 및 교육경영**. 서울: 학지사.
- {Joo, Sam Hwan et al. (1999). *Educational administration & Educational management*. Seoul: Hakjisa.}
- 주영호 · 김규태(2009). 분산적 지도성의 이론적 탐색. **교육행정학연구**, 27(2). 25-54.
- {Joo, Young Hyeo, & Kim, Kyu Tae (2009). A Theoretical Study on Distributed Leadership, *The Journal of Educational Administration*, 27(2), 25-54.}
- 주현준 (2007). 학교장 리더십 역량의 상대적 중요도 분석. **교육행정학연구**, 25(3), 85-105.
- {Joo, Hyun-Jun (2007). An Analysis on the Relative Importance of School Principals' Leadership Competencies, *The Journal of Educational Administration*, 25(3), 85-105.}
- 주현준 · 김민희 · 박상완 (2014). **교육지도성**. 파주: 양서원.

- {Joo, Hyun-Jun, Kim, Min-Hee, & Park, Sang-Wan (2014). *Educational leadership*. Paju: Yangseowon}
- 진동섭 · 이윤식 · 김재웅 (2016). *교육행정 및 학교경영의 이해*. 파주: 교육과학사.
- {Jin, Dong-Seop, Lee, Yoon-Shik, & Kim, Jae-Woong (2014). *Understanding educational administration & school management*. Paju: Kyowook}
- 한재민 · 이윤식 (2013). 초등학교 교장의 변혁적 리더십과 수석교사의 수업장학활동, 교사효능감, 교사의 수업전문성 간의 구조관계. *한국교원교육연구*, 30(4), 407-432.
- {Han, Jai-Min, & Lee, Yun-Sik (2013). The Structural Relationship among Principal's Transformational Leadership, Master Teacher's Instructional Supervisory Activities, Teacher Efficacy, and Teaching Professionalism in Elementary School. *The Korean Society for The Study of Teacher Education*, 30(4), 407-432.}
- 황연우 · 유평수 (2013). 중등교사의 학교장지도성, 교사변인, 조직변인과 직무만족도에 관한 메타분석. *교육종합연구*, 11(4), 215-238.
- {Hwang, Yeon-u, & Yu, Pyeong-Su (2013). A Meta-Analysis on leadership of principals, variables of teachers, variables of organization and job satisfaction of secondary school teachers, *The Journal of Educational Research*, 11(4), 215-238.}
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y: Harper& Row.
- Day, C. (2005). Sustaining success in challenging context: Leadership in English schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 573-583.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Glassman, N. S., & Heck, R. H. (1988). Administrator Engagement in Education for decision making: The case of teacher assignment to classrooms. *Administrator's Notebook*, 32(5).
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Education Administration*, 30(3), 126-151.
- Leithwood, K. (2005). Understanding successful principalship: Progress on a broken front. *Journal of educational Administration*, 43(6), 619-629.
- Leithwood, K. & Duke, D. L. (1999). A century's quest to understand school leadership. In Murphy, J., & Louis, K. S.(Eds.). *Handbook of research on administrative administration*(2nd ed.) (pp. 45-72). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Sergiovanni, T. J. (1999). *Rethinking Leadership: A Collection of Articles*. Arlington Heights, Illinois: SkyLight Training and Publishing Inc.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. 5th ed.(Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall).

민윤경 (ykmin21@snu.ac.kr)

서울대학교 사범대학 교육학과 교육행정전공 박사과정에 재학 중임. 학교장 리더십과 교사연수 프로그램, 고등교육 국제화 및 학부교육 선진화 등이 주요 연구 주제임.

정혜주 (nofluke@snu.ac.kr)

서울대학교 사범대학 교육학과 교육행정전공 박사과정에 재학 중임. 학교장 리더십과 고등교육 국제화 및 거버넌스 등이 주요 연구 주제임.

이정민 (21571@snu.ac.kr)

서울대학교 사범대학 교육학과 평생교육전공 석사과정에 재학 중임. 관심 분야는 학교장의 전문성임.

신정철 (jcs6205@snu.ac.kr)

서울대학교 사범대학 교육학과 교수로 재직 중이며, 동 대학 교육행정연수원 원장임. 교육조직과 리더십, 교육행정 및 고등교육정책 등이 주요 연구 분야임.