

분산적 지도성: 학문토대와 개념정의 및 국내 연구동향 분석*

박 선 형(동국대학교-서울)

요 약

분산적 지도성은 서구의 학문공동체에서 21세기를 대표하는 가장 강력한 지도성 이론모형으로서 연구 범위와 적용 수준을 확대해가고 있다. 분산적 지도성 시각은 지도자 개인의 내생적 특성보다는 학교현장 상황에서의 조직구성원 전체의 지도성역량과 상황 요인 및 다양한 교육도구들 간의 상호작용의 총체적 활용을 주창한다. 신뢰와 협력 등의 사회적 자본이 학교공동체가 지향해야할 조직문화로서 새롭게 강조되고 있는 현 시점에서 학교조직의 탈집중화와 지도자의 권한위임이 부각될 수 있는 개념기제로서의 분산적 지도성에 대한 체계적인 분석은 교육지도성 연구체계 확립과 학교운영의 이론적 기초 확대 및 향후 발전 방향 탐색을 위한 시의적절한 교육적 의미를 가진다고 할 수 있다. 이러한 맥락에서 본 논문은 국내·외 관련 선행연구를 중심으로 분산적 지도성의 학문토대와 개념정의 및 관련 쟁점(분산적 지도성 구인영역 설정의 적절성, 연구동향의 편향성, 양적 연구 만능주의 등)을 검토해보고자 하였다. 또한, 분산적 지도성이론 발전에 선도적 역할을 수행하였던 서구학자들의 이론체계와 학문적 토대를 확인하고 국내 관련 선행연구의 내용체계를 분석하였다.

[주제어] : 분산적 지도성, 분산인지, 확장인지, 분산적 지도성 측정도구, 인공도구물

I. 서론

통상적으로 학문공동체 내에서 지도성에 대한 일반적인 정의는 “영향력을 발휘하는 어떤 것(something influential)”으로 규정되고 있다. 그런데 지도성을 연구하는 학자들 간에 영향력을 행사하는 ‘어떤 것(something)’이 정확히 무엇을 지칭하고 있으며, 구성요인은 무엇인가에 대해서는 전반적인 합의가 도출되고 있지 않는 상황이다. 그 결과, 지도성 개념은 사회과학 분야의 연구주제 중에서 지속적인 논란을 야기하는 뜨거운 쟁점으로 남아있다. 지도성이론 발달사를 보면 지도성 개념은 다양한 이론적 관점(예: 1950

* 이 논문은 연구자의 2016년도 한국교육행정학회 추계학술대회 발표논문을 수정·확대한 것임.
■ 접수일(2018.06.07), 심사일(2018.07.14), 게재확정일(2018.08.02)

년대 특성이론, 1960년대 LBDQ, 1970년대 상황이론, 1980년대 변혁적 지도성 이론 등)에 따라 시대별로 매우 다르게 정의된 바 있다.

주지하듯이 교육행정학은 일종의 모학문인 행정학과 경영학 분야에서 전개 발전된 지식체계와 연구동향에 의해서 크게 영향을 받고 있다. 이러한 상황은 교육지도성 연구 분야에서도 예외가 될 수 없다. 연구 패러다임으로서 시대별로 부각된 상이한 지도성이론체계는 교육현장에서 교육행정가의 역할과 성격을 각자의 관점과 시각에서 체계적으로 구명한 바 있다. 그런데 최근 교육행정학과 행정학·경영학 등의 모학문 사이에 존재하였던 일방향적인 이론차용과 독점적인 관점수입에 있어 주목할 만한 이론발전의 “상호 역전현상”이 지도성연구 분야에서 관찰되고 있다. 교육학자들에 의해서 최초의 이론발달이 이루어졌으며, 최근 들어 관련 연구결과와 확산이 여타학문 분야로 집중하고 있는 분산적 지도성(distributed leadership)이 그것이다.

분산적 지도성은 탁월한 개인이 성취한 지도자 특성과 행위를 강조하던 기존의 “영웅적 리더십 관점”에서 벗어나 지도성 실체에 기여하는 모든 조직구성원과 인공도구물(예: 교수학습안, 교무회의, 조직구조 등)의 “사회적 영향력과 역동적 관계성”에 연구의 초점을 둔다. 이 시각은 교육적 맥락에서 2000년대 초 서구의 일부 학자들(Gronn, 2000; Harris, 2004; Spillane, Halverson, & Diamond, 2001)을 중심으로 선별적으로 연구되면서 전통적 지도성연구에 대한 대안적인 이론적 시각으로서 주목받은 바 있다. 그러다가 지난 15년간 이론적 성숙성과 경험적 증거에 대한 학문공동체의 검증과정을 거치면서 지도성 연구의 새로운 시대적 패러다임으로서 교육행정·정책분야에서 확고하게 자리 잡고 있으며(Bennett *et al.*, 2003; Bolden, 2011: 254; Gumus, *et al.*, 2018), 최근 들어서는 일반 사회과학 분야로 학문적 경계와 적용범위를 확장해가고 있다. 특히, 공공서비스 분야와 경영학 분야에서 분산적 지도성은 복잡하고 불확실한 세계에 있어서 분권화와 집단적 의사결정을 대변하는 21세기를 대변하는 대표이론 중 하나로 주목받고 있다(Grint, 2011: 10-13; Raelin, 2016: 133-134; Sergi, Denis & Langley, 2016).¹⁾ 우리나라의 경우, 박선형(2003)이 변혁적 지도성의 한계점을 체계적으로 극복할 수 있는 대안적 시각으로서 “분산적 지도성의 이론 체계와 발전 가능성”을 국내에 최초로 소개한 이후 이에 대한 교육행정학계의 관심이 점차로 제고되고 있는 상황이다(김규태, 주영효, 2009;

1) 일반 행정학과 경영학 및 조직과학 분야에서 분산적 지도성은 ‘개인 지도자의 영웅적인 특징이 아닌 조직 내 구성원 모두의 상호작용과 네트워크의 생성적 속성에 의해서 사회문화적으로 구현’된다는 차원에서 공유적 지도성, 관계적 지도성, 집합적 지도성, 생성적 지도성, 협력적 지도성의 일환으로 간주된다(Bolden *et al.*, 2013: 34-38; Feng *et al.*, 2017: 285). 지도성, 조직심리학, 경영학 분야의 대표 학술지는 집합적 지도성과 분산적 지도성의 이론 체계와 실증적 성과를 특별호 발간을 통해서 심층적이고 체계적으로 다룬 바 있다. 해당 대표학술지 특별호는 다음을 참조(*Leadership Quarterly*, 2016, Vol. 27(2); *Industrial and Organizational Psychology*, 2012, Vol. 5; *International Journal of Management Review*, 2011, Vol. 13.)

문성윤, 2013; 박선형, 장다솜, 2018).

분산적 지도성 시각은 지도자 개인의 내생적 특성보다는 학교현장 상황에서의 조직구성원 전체의 지도성역량과 전문성 및 다양한 교육도구들 간의 상호작용의 총체적 활용을 주창한다. 협력적 문제해결, 학습공동체, 신뢰와 협력 등의 사회적 자본이 학교공동체가 지향해야할 조직문화로서 새롭게 강조되고 있는 현 시점에서 학교조직의 탈집중화와 지도자의 권한위임이 부각될 수 있는 개념기제로서의 분산적 지도성에 대한 체계적인 분석은 교육지도성 연구체계 확립과 학교운영의 이론적 기초 확대 및 향후 발전 방향 탐색을 위한 시의적절한 교육적 의미를 가진다고 할 수 있다. 이러한 맥락에서 본 논문은 국내·외 관련 선행연구를 중심으로 분산적 지도성의 학문토대와 개념정의 및 관련 쟁점(분산적 지도성 구인영역 설정의 적절성, 연구동향의 편향성, 양적 연구 만능주의 등)을 검토해보고자 한다. 또한, 분산적 지도성이론 발전에 선도적 역할을 수행하였던 서구학자들의 이론체계와 학문적 토대를 확인하고 국내 관련 선행연구의 내용체계를 분석하고자 한다.

II. 분산적 지도성: 학문 토대와 개념 정의 및 특성

1. 분산인지와 분산적 지도성의 관계와 핵심 구인

분산적 지도성의 이론발전과 연구결과 확산은 서구 교육행정학 전공자들의 다양한 학문 활동경로를 통해서 체계적으로 이루어졌다. 이중에서도 가장 선도적인 역할을 수행한 대표 학자는 세 명으로 국한된다. 아일랜드 초등학교 교사로 근무한 바 있으며, 현재 Northwestern 대학에 재직하고 있는 James S. Spillane 교수, 호주 Monash 대학과 영국 Glasgow 대학에 봉직하다가 최근 Cambridge 대학 교육학과 학과장(2011-2014)으로 재직 은퇴한 Peter Gronn 교수²⁾, London 교육대와 말레이시아의 Malaya 대학의 공동교수를 겸직하고 있는 Alma Harris가 그들이다. 분산적 지도성과 관련된 대부분의 국내 선행연구의 논의는 Gronn은 생략한 채 Spillane과 Harris만을 해당 이론의 선구자로서 언급하는 경향이 있다. 이는 두 학자가 각기 집필한 분산적 지도성 관련 서적이 국내에 번역 출간된 사실에 힘입은 바 크다(라연재, 엄준용, 정우진, 최상민, 2010; 이석열, 김규

2) Peter Gronn(1983)은 교육행정학의 인식론적 지평을 확장하였던 계기가 되었던 Thomas Greenfield의 반실증주의적 대안 이론을 최초로 교육행정학계에 소개했던 학자로도 유명하다. 그는 Greenfield가 유명을 달리기까지 절친한 학문적 지우로서 다양한 저술활동을 통해 교육행정학의 인본주의적 측면 강화에 적극적으로 기여한 바 있다.

태, 주영효, 손보라, 2011).

그러나 분산적 지도성의 개념적 기초와 이론적 토대를 실질적으로 제공했던 사람은 호주 학자인 Peter Gronn이라고 할 수 있다. Gronn은 자신이 분산적 지도성 시각에 대한 시초적 유래를 제공했다는 사실(Gronn, 2009b: 39)을 직접 언급하고 있으며, Spillane 역시 분산적 지도성 이론형성에 있어서 Gronn의 저술 활동으로부터 크게 영향을 받았음을 명시한 바 있다(Torrance, 2012: 71). Gronn(2002: 424)은 분산적 지도성 이론체계가 이전의 지도성 연구동향과 독립 분리되어 나타난 새로운 개념이거나 갑자기 생성된 특이한 시각이 아니라고 본다. 조직과학 연구와 지도성이론 분야에서 이미 오래전부터 학문적 관심과 연구쟁점으로 존재하였던 ‘분산적 현상(예: 분산적 의사결정, 분산인지, 공유적·집합적 지도성)’에 관하여 자신과 Spillane 등을 포함한 일단의 학자들이 포괄적 연구와 개념적 분석을 실행하였고, 관련 연구결과의 지속적 축적을 통해 해당 이론체계가 성립되었다는 것이다. Gronn(2000)은 분산적 지도성 용어의 최초 원류는 호주의 조직심리학자인 Gibb(1954)의 연구 결과물에서 기인하고 있음을 밝힌 바 있다.³⁾

Gronn과 Spillane은 분산적 지도성의 학문적 연원과 이론적 기초는 “사회문화이론(socio-cultural theory)” 전통에 기인한다고 주장한다(Gronn, 2000, 2006; Spillane, Halverson & Diamond, 2004). 사회문화이론은 다양한 학문적 배경(예: Engeström의 행위이론 등)이 포함되지만, 바탕을 이루는 핵심적 사상체계는 분산인지(distributed cognition)⁴⁾라고 볼 수 있다. 분산적 지도성의 대표 학자로 간주되는 Spillane과 그의 동료(Halverson, Diamond) 모두는 분산적 지도성의 이론체계를 설명하는 다양한 연구 활동 과정에서 Hutchins가 주창한 바 있는 분산인지의 이론적 기여와 방법론적 중요성을 공통적으로 강조한 바 있다(Diamond & Spillane, 2016; Halverson & Kelley, 2017: 15-17; Spillane, 2017: 53-54).⁵⁾ 이러한 맥락에서 보면, 두 이론(분산적 지도성과 분산적 인지)의 형용사가 동일하게 “분산적(distributed)”이라는 사실은 동일한 인지과학적 배경과 학문적 관점에 기인하는 필연적인 결과라고 할 수 있다.

3) Gibb(1954: 88)은 ‘지도성은 집단에 의해서 수행되어야만 하는 일련의 기능들로서 한 집단이 가지는 질적 속성으로 가장 잘 표현될 수 있다’라고 주장하면서 ‘집중화, 독점화, 초점화’된 ‘체제적 전체주의’ 분산형태와 ‘이산, 공유, 분산’된 ‘총합모델’ 분산형태가 있다고 주장한 바 있다. Gronn(2009a, 2009b)은 분산적 지도성 이론이 Gibb의 두 가지 분산 형태 즉, 전체주의와 분산주의 모두를 포괄하는 방향으로 발전해야 한다는 취지에서 최근에는 분산적 지도성이라는 용어보다는 혼성리더십(hybrid leadership)이라는 용어를 사용함으로써 Spillane의 분산적 지도성과 구분되는 시각을 취하고 있다.

4) 인지과학 분야에서는 “분산적 인지, 분산된 인지, 분산인지”는 동의어로서 상호 교환적으로 사용된다. 본 논문도 이를 준용한다.

5) Spillane과 Halverson 등은 각자의 저술에서 선박 항해나 비행기 항해가 항해요원(구성원), 각종 보조 항해장치(인공물), 상황 간의 긴밀한 상호협동과정을 거쳐서 어떻게 성공적인 기능 인지체제로 작동하는지를 인지생태학적으로 설명하는 Hutchins의 분산인지 이론을 적극적으로 소개하면서, 이를 분산적 지도성 이론 정당화를 위한 출발점으로 설정하고 있다.

전통적 인지과학 이론은 전문성, 지력, 능력 등과 같은 개인의 인지적 특성을 머리(또는 두뇌) 안에서만 존재하는 내재적 현상으로 간주하였다. 반면에 1980년대 이후부터 인지과학 이론의 새로운 패러다임으로 주목받고 있는 분산인지는 인지행위가 개인 두개골 안에서만 발생하는 내재적 특성이 아니라, 개인과 환경 및 인공도구물 등의 총체적 상호작용과 역동적 관계 속에서 구현되는 소위 “4Es” 즉, “체화적(embodied)”, “착근적(embedded)”, “발제적(enactive)”, “확장적(extended)”인 외재적 성격을 가진다고 본다(박선형, 2005: 107-108; 이정모, 2001: 53; 2011: 108).⁶⁾ 이러한 논의는 인지과학에서 체화인지(embodied cognition), 착근인지(embedded cognition), 발제인지(enactive cognition), 확장인지(extended cognition)로 알려져 있다. 4Es는 개별적 내용체계와 이론적 강조점에 있어서 미세한 차이가 있지만 핵심논제는 서로 밀접하게 연결되어 있기 때문에 상호간에 명료하게 구분할 수 없는 측면이 있다. 그러나 핵심 공통점은 인간의 인지행위(지각, 느낌, 사고, 의사소통 등)는 자신의 신체행위와 독립될 수 없으며, 환경구조로서의 외부세계와도 결코 분리될 수 없다는 데 있다. 즉, 신체가 없으면 마음이 존재하지 않으며(no body, never mind), 세계가 없다면 마음도 존재하지 않는다(no world, never mind)는 것이다. 본 논문은 분산적 지도성의 학문적 어원 탐색에 대한 초점을 다양하게 얹혀있는 4Es 중에서 “확장인지”에 국한하고자 한다. 인지과학 분야에서 확장인지는 분산인지와 상호 교환적으로 자연스럽게 혼용되는 측면이 매우 강하기 때문이다. 또한, 분산적 지도성은 지도성이 단순히 한 개인 지도자의 내적 특성에 연유하는 것이 아니라 지도자 확대 측면(leader plus aspects) 즉, 지도자를 둘러싸고 있는 상황 속에서 지도자와 추종자가 가용할 수 있는 상호작용의 모든 것(지도자와 추종자 사이, 추종자와 인공물 사이, 지도자와 인공물 사이, 추종자와 인공물 및 추종자 사이, 인공물과 인공물 사이 등)의 결과로서 지도성 실체가 구현된다고 주장(Spillane, Halverson & Diamond, 2004)하고 있으며, 이는 정확히 분산인지·확장인지가 표방하고 있는 주요 아이디어와 맥을 같이 하기 때문이다.

분산인지의 이론적 원류는 인지체제가 두뇌, 마음, 세계의 상호작용으로 구성되어 있다는 Andy Clark과 David Chalmers의 “확장마음 가설(the extended mind hypothesis)”에 근거한다. 이들은 1988년 발표 논문에서 “마음은 어디에서 멈추고, 세계

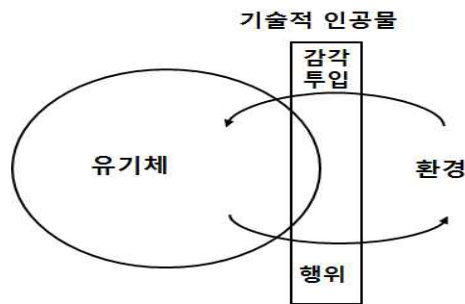
6) 체화(體化, embodiment)는 신체가 우리의 인지체계와 사고방식에 영향을 준다는 전제에 근거하고 있으며, 착근(着根, embeddedness)은 인지적 행위는 사회적 환경과 행위자의 상호작용에 긴밀하게 의존한다고 주장한다. 발제(發製, enaction)는 인간은 주위 환경에 대한 수동적 수용자가 아니라 스스로의 자발적 행위를 통해서 세계 경험을 창조한다는 아이디어를 강조한다. 체화와 착근 및 발제에 각각 해당하는 일상 사례는 “따뜻한 커피 잔을 들고 있는 사람이 그렇지 않은 사람보다 부드러운 의사결정을 실행” 하고, “환경적 속성의 한 예로서, 사다리는 사람으로 하여금 위로 오르려는 행위를 유도”하며, “배낭여행을 통해서 삶의 실존적 의미를 체험적으로 확인”하는 데서 찾을 수 있다.

는 어디에서 시작하는가?”라는 의문점에 기초하여 기존 인지과학 이론이 가정하였던 인간의 마음(인지적 행위)과 외부세계의 독립된 경계선을 파괴하는 논의를 전개한 바 있다. 이들에 따르면, 생물학적 존재인 인간은 두뇌 정보처리 용량의 태생적 한계점으로 인해 인지적 과부하에 직면할 수밖에 없다. 선천적인 인지체계의 한계점은 급변하는 환경변화에 대한 기민한 대처능력과 문제해결 과정을 저해함으로써 인간의 생존가능성을 궁극적으로 위협하는 상황을 초래하게 된다. 결국, 인간은 외부환경에 존재하는 다양한 인공물을 체계적으로 위탁 이용(outsourcing)함으로써 일상생활 속에서 직면하는 과도한 인지처리 부담을 효과적으로 경감할 수밖에 없다. 즉, 인간의 인지적(인식론적) 행위는 두개골 안에 위치한 두뇌에서만 독립적으로 발생하는 것이 아니라 환경 속의 다양한 인공물의 활용을 통해서 확산·분산된다는 것이다.

Clark과 Chalmers(1988: 12-14)는 이를 예증하기 위한 적절한 비유사례로서 Otto와 Inga의 현대예술박물관 전시회 방문과정을 기술하고 있다. Inga는 전시회 개최 소식을 듣고 자신의 생물학적 기억에 의존해서 현대예술박물관 위치(53가 거리)를 회상하여 전시회에 입장한다. 반면, 평소 치매증상을 앓고 있는 Otto는 틈나는 대로 개인용 컴퓨터에 장소, 사람, 주소, 이름 등의 각종 정보 등을 저장하고, 올바른 기억회수를 위해서 이를 항상 지참하고 다닌다. 전시회 개최 소식을 접한 Otto는 노트북의 저장정보를 활용하여 현대예술박물관이 위치해 있는 53가 거리에 성공적으로 도착해서 전시회를 방문한다. 결국, Otto의 노트북은 “전시회 방문”이라는 의사결정과 문제해결에 있어서 Inga의 생물학적 신경기억과 어떠한 차별점도 없는 동일한 인지적 역할과 특징적 기능을 수행한 셈이 된다. 즉, 결과가 동일하다면 노트북의 인공 메모리와 인간 두뇌기억을 별개의 서로 다른 독립적인 인지수단으로 구분할 필요가 없다는 것이다. 이는 심리철학에서 ‘동가성 또는 동등성의 원칙(the parity principle)’으로 알려져 있다. 이러한 논의는 인간의 인지행위가 더 이상 피부와 두개골이라는 경계선과 두뇌의 내적 신경활동에 의해서 속박(brainbound)되지 않음을 시사하며, 사용하는 인공도구물에 의해서 외부 세계로 적극 확장·분산(extended/distributed)될 수 있음을 의미한다. 두뇌 연산능력이 전자계산기의 보조 활용에 의해 훨씬 증대될 수 있으며, 현미경이나 레이더 활용을 통해서 육안으로 관찰할 수 없는 현상에 대한 지각 인식의 범위가 확대되는 것은 확장인지의 대표적인 예에 해당한다.

확장인지와 교차적으로 통용되는 분산인지의 이론발달은 미국 인지과학자인 Edwin Hutchins의 다양한 저술활동에 기인한다. 특히, 대표 저서 ‘야생 인지(cognition in the wild, 1996)’에서 Hutchins는 인지생태학적 관점에서 선박항해 여정을 분석하면서 항해의 성공 그 자체는 특출한 개인 선장의 뛰어난 자질과 특성(전통적 리더십 관점)에 연유하는 것이 아니라 항해에 관련된 모든 구성원(선원)의 협조적 행위(물결이 측정, 육상지표

를 이용한 방향 측정, 선원 간의 의사소통, 항해차트에 배위치 기록, 행선지와 배의 속도 변화 등을 항해일지에 기록, 조타실 운전 등)와 상황 속에서 가용되는 다양한 인공물(방향 측정기구, 교신기구, 항해도표, 항해 일지 등)의 총체적 상호작용 속에서 이루어짐(분산적 지도성 관점)을 밝힌 바 있다. 즉, 일종의 조직화된 체계적 행위로서 선박항해는 과업분업과 구성원의 조직행위 및 인공물의 체계적 활용 등에 의존하여 상황과 맥락 속에서 확산·분산되는 일종의 “사회적 상호작용”이라는 것이다. 따라서 항해라는 전체 과업을 분석하기 위해서는 개인 구성원의 인지행위에 초점을 두기 보다는 환경상황 속에서 복잡하게 상호작용하면서 분산·확장되는 제반 요인들의 다중적 수준을 분석하는 것이 필요하다. [그림 1]에서 보듯이 분산인지의 관점에서 보면 유기체의 인지체계는 인공도구물을 통해서 환경의 제반 요인과 지속적 상호작용을 통해서 감각운동 투입자극을 수용하고, 이는 인공물을 활용한 인지행위로 재표출되면서 환경 속으로 확산·분산된다.



[그림 1] 유기체와 인공물 및 환경 간의 분산인지 상호작용

※ 출처: Stewart, Capenne & Di Paolo(2010: 19)

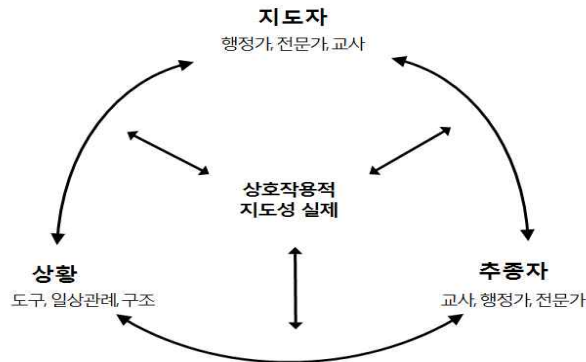
교육학 분야에서 전통 인지과학에 대한 대안적 시각으로서 분산인지(와 4Es)의 학문적 중요성과 교육적 시사점을 체계적으로 탐색한 저서는 Salomon(1993)이 편집 출간한 ‘분산인지: 심리학적·교육학적 이해(Distributed cognitions: Psychological and educational considerations)’이다. 이 책의 2장에서 Pea는 분산인지의 주창자인 Hutchins의 초기 저작물과 상황인지 등과 관련된 주요 선행연구를 참조해서 개인의 인지적 지력이 주위 사람과의 상호작용과 상징적 매개물 의존 및 인공도구물의 활용 등에 의해서 분산·확산됨을 주장한 바 있다(Pea, 1993: 50).

내가 지력은 분산되었다고 말할 때 이는 행위를 가능하게 하는 자원들은 사람과 환경, 상황을 포괄하는 총체적 모습에서 분산된다는 의미이다. ... 행위는 사람이 하지만 인공도구물은 행위를 안내하고 증대하기 위한 자원들을 공통적으로 제공한다. 인공도구물의 설계는 ... 해당 행위의 필수적인 요소들과 가능한 요소들을 형성함에 의해서 행위는 진전될 수 있다.

Spillane과 그의 동료들은 분산인지와 관련된 이러한 논의에 입각해서 분산적 지도성의 핵심개념과 구성요인 및 분석단위를 다음과 같이 밝히고 있다(Spillane & Diamond, 2007: 7-8).

개인과 환경의 상호의존성은 행위자들과 인공도구물들 및 상황의 상호작용적 망 속에서 분산되는 개인행위가 어떻게 (지도성) 실제 연구를 위한 적절한 분석단위인가를 보여준다. 인지는 환경의 물질적이고 문화적인 인공도구물들을 통해서, 그리고 복잡한 과업을 완수하기 위해 집합적으로 노력하는 타인들을 통해서 분산된다(Latour, 1987; Pea 1993). 분산적 시각에서 보면 지도성 실체는 지도자들, 추종자들과 이들의 상호작용 속에서 형성된다(Gronn, 2002; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004). 이러한 세 가지 요인들 - 지도자들, 추종자들, 상황 - 은 상호작용 속에서 지도성 실체를 공동으로 구성한다.

분산인지 관점에 따르면, 지도성은 개인지도자의 내적 특성의 독점적 발현 결과물이거나 단순히 지도자와 추종자가 서로의 행위에 의해서 직접적으로 발생하는 것이 아니다. 이보다는 지도성은 지도자와 추종자가 속해있는 환경상황의 내적·외적 자원들의 상호작용 속에서 발생하는 생성적 속성으로 규정될 수 있으며, 상황에서 가용되는 모든 공식적·비공식적 인공도구물(예: 언어, 일상관례, 조직구조, 시험출제 모임, 방과후 수업 일정, 교육프로그램 등)에 의해서 지도성 실체는 구현된다고 본다. 요컨대, 분산적 지도성은 조직 현장의 전체 지도성 행위의 발생과정 즉, “지도자와 추종자 및 조직구조와 인공물 등으로 구성된 상황 간의 복합적인 상호작용”을 핵심개념으로 설정하고 있으며, 이들 요인들 간의 상호작용 결과물로 구성된 “지도성 실체”를 연구 분석의 초점으로 간주한다. 이러한 시도는 개인지도자의 공식적 지위와 개별적 특성(예: 위인이론, 변혁적 지도성 등) 또는 조직의 특정 맥락(예: 상황이론) 등에 연구의 초점을 맞춘 나머지 비공식적 지위를 가진 조직 구성원의 영향력이나 조직의 제반 구성요인들의 상호작용 현상 및 이들의 연계적 관계성을 적극적으로 구명하지 못하였던 전통적 지도성 이론의 한계점을 극복할 수 있는 미래적 대안을 제시해 줄 것이라는 기대효과를 가진다. 구체적으로 분산적 지도성의 핵심 구성요인과 개념 체계를 도식화하면 다음과 같다.



[그림 2] 분산적 지도성의 구성요인과 개념체계

※ 출처: Spillane *et al.* (2004: 11), DeFlaminis, Abul-Jabbar, & Yoak(2016: 8) 수정 보완

[그림 2]에서 보듯이 분산적 지도성에 있어서 인공도구물의 역할은 지도성 실체를 구성하는 상황의 구인요인으로서 매우 중요한 위치를 차지한다. 이는 단위학교 교육현장과 교육조직의 지도성 실체를 진단·확인하는 분산적 지도성 측정도구 개발에 있어서 인공도구물의 활용 상황이 반드시 고려되어야 할 핵심요인으로 간주될 필요성이 있음을 시사한다. 의도한 설계과정에 근거하여 다양한 인공도구물(학교비전, 수업일정, 교육과정, 수업교재, 학사운영계획 등)이 교육조직의 상황 속에서 지도성 구현 매개물로서 적절하게 활용되고 있는지, 아니면 왜곡된 방향으로 운영되고 있는지에 따라서 지도성 행위와 지도성 실제 상황의 전개 양상은 매우 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 인공도구물은 어떻게 조직구성원들이 지도성 행위를 실행하는지를 중재함으로써 지도자들과 추종자들 간의 상호작용을 “형성”하고 효과적으로 “작동”하게 만들 수 있다(Spillane, 2006: 18).

2. 분산적 지도성 정의와 유형 및 특성

분산적 지도성은 학교지도성 연구모델로 발전하는 과정에서 상이한 이론 해석과 적용 범위를 가지면서 명시적인 정의 부재와 개념적 혼란을 초래하기도 하였다. 또한, 관련 선행 연구에서 공유적 지도성, 민주적 지도성, 협력적 지도성 등의 용어와 동의어로 취급되기도 하며, 학교체계의 바람직한 변화와 교육효과를 유발할 수 있는 이상적 지도성 형태로 간주되기도 한다. 선행연구 결과에 따르면, 분산적 지도성의 연구동향은 기술적·분석적 패러다임(a descriptive-analytical paradigm)과 처방적·규범적 패러다임(a prescriptive-normative paradigm)으로 구분될 수 있다(Bennett *et. al.*, 2003; Tian, Risku, & Collin, 2015). 전자는 분산적 지도성을 학교조직 속의 다양한 요인들(지도자, 추종자, 상황 등) 간의 사회적 상호작용에 의해서 구현되는 생성적 특성으로 간주한다. 따라서 지도성 실행 과정에 있어서 사

회적 상호작용의 다양한 전개 양식과 진행 상황을 종합적으로 분석 검토하는 데 초점이 있다. 이 유형의 핵심 탐구주제는 조직 내의 공식지도자와 비공식 지도자 확인과 지도성과업 구성요인 검토 및 지도성의 의미 규정 등이다. 반면에 후자는 분산적 지도성이 학교현장에서 다양한 교육효과를 어떻게 실천적으로 제고할 수 있는지에 대해 관심이 있다. 따라서 학교의 조직발전과 학습공동체 형성 및 지식 창조 등에 효과적으로 기여할 수 있는 분산적 지도성 패턴을 구체적으로 처방 확인하는 데 초점이 있다. 주된 연구 관심사는 학교실제 개선을 위한 지도성 분산 방식과 지도성 개발 등이다.

두 가지 연구유형의 상이점과 탐구주제의 차별성에도 불구하고 분산적 지도성의 이론적 매력은 탁월한 “개인 지도자 중심의 전통적 지도성 모델”의 연구방향을 다중 조직 구성원의 상호작용(학교지도자, 추종자, 상황간의 교차점)의 결과인 “집합적 현상”으로 안내하기 위한 분석 기제를 제공했다는 측면에 있다. Spillane과 연구 동료들(Spillane, Halverson & Diamond, 2004: 9)은 분산적 지도성의 핵심이 ‘지도성 확대측면(leadership plus aspect)’과 ‘실제 측면(the practice aspect)’으로 구성되어 있으며, 이들 요인이 학교 조직 전체에서 구성원과의 상호작용을 통하여 “사회적”으로 분산되어 있으며, 그리고 인공도구물의 매개적 활용을 통하여 “상황적”으로 확산되고 있음을 주장하고 있다. 즉, 분산적 지도성 연구자들, 특히 Spillane은 [그림 2]에 제시되어 있는 바와 같이 지도성을 분산인지 시각에서 “학교지도자들과 추종자들 및 상황과의 상호작용 속에서 분산되는 학교지도성 실제”로 정의하고 있다. 이러한 개념적 정의와 이론체계의 각 구인이 국내의 관련 선행연구에서 어떻게 충실하게 반영되고 있는지를 구체적으로 살펴볼 필요성이 있다. 명료한 개념분석과 더불어 이론체계에 대한 명확한 이해는 모든 학문연구의 출발점이며, 지속적인 연구수행을 위한 필요충분조건이기 때문이다. <표 1>에서 보는 바와 같이 국내 주요 선행연구는 Spillane 등이 제시한 분산적 지도성 정의를 나름 충실하게 반영하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 일부 연구물(김희규 외, 2015; 전상훈 외, 2016)의 경우, Spillane의 개념적 정의를 넘어서 각자의 관점에서 본인이 설정한 연구주제의 인위적 수행을 위해서 선별적인 “조작적 정의”를 제시하면서 학교조직 개선효과의 측면(조직학습, 수업개선)이나 지도성 그 자체로 확대 규정한다는 점에서 논란의 여지를 제공하고 있다.

<표 1> 분산적 지도성의 개념적 정의

	출처	정의
학술지 논문	박선형 (2003: 181)	<ul style="list-style-type: none"> 지도성은 조직내 구성원들과 추종자들의 인지구조에 의하여 지각되고 해석되면서, 이들을 둘러싸고 있는 다양한 환경적 요인과의 상호작용 속에서 발휘되는 것
	김규태, 주영효	<ul style="list-style-type: none"> 학교지도자, 구성원과 그들이 놓여있는 상황 간 상호작용의 산물로서의

출처	정의
(2009: 353)	지도성 실행에 초점을 두면서 학교가 지도성을 통해 성취해야 할 거시적 기능과 일상적이고 미시적인 과업 간의 연계에 초점을 맞추는 것
김희규, 주영호 (2012: 7)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교지도자와 구성원 그리고 그들이 놓여있는 상황 간 상호작용의 산물로서의 지도성실행
강경석, 박찬 (2013: 314)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 리더십이 지도자와 구성원 그리고 이들이 사용하고 있는 도구와 상황에 분산되어 있고 이들 간의 상호작용에 의해 발휘되는 것을 의미
문성윤 (2013: 162)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 한사람의 역량이나 시스템 안에 내재되어 있는 것이 아니라 분산되어 발휘되며 학교장, 교사, 상황, 상호작용의 요소 간의 실행을 통한 리더십
이석열(2013: 7)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 어느 한 사람 중심의 상징적이고 위계적인 지도성 차원이 아닌 조직의 구성원들까지도 리더로서 책임을 다하는 리더십실행의 확대를 의미
박희경, 이성은 (2014: 148)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자, 구성원, 상황간의 상호작용의 산물로, 다수에게서 발휘되며, 지도성 자원을 활용하는 과정에서 조직학습이 촉진되어 궁극적으로 지도성이 어떻게 실행되는 지에 관심을 갖는 것
김희규, 류춘근 (2015: 20)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교 조직 내에 이미 존재하고 있는 자율적이고 주도적인 흐름의 묘사이며, 리더십에 대한 당위론과 규범적 시각을 초월한 리더십 그 자체에 대한 이해
전상훈, 이일권, 조홍순 (2016: 33)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교는 교사들이 리더십 역할 수행 기회를 확대하고자 노력하고, 교사들은 리더십을 발휘 할 수 있는 역할에 관심을 갖고 수업 개선을 위한 역할분담, 학습전략 수립과 학교의 당면 문제 해결 등을 위해 상호협의하고 협력하는 지도성형태

한편, Gronn, Harris, Spillane 등의 선도 학자들은 학자적 관점과 관련 선행연구 분석 및 분산적 지도성이 적용되었던 단위학교 대상의 참여관찰 자료 등에 근거하여 조직수준에서 전개될 수 있는 분산적 지도성의 다양한 유형과 상이한 패턴을 포괄적으로 제시한 바 있다. 이는 <표 2>와 같이 정리될 수 있다.

<표 2> 학자별 분산적 지도성 주요 유형

학자	분산적 지도성 유형
Gronn (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자발적 협동(spontaneous collaboration): 상이한 기능과 지식 및 능력을 갖춘 개인들이 모인 집단들이 특정한 과제/프로젝트를 완수하기 위하여 합쳐졌다가 해산됨. ■ 직관적 근무관계(intuitive working relations): 2인 또는 그 이상의 개인들이 '지도성이 개인들의 관계성에 포함된 공유된 역할 공간에서 구체화될 때 까지 오랜 시간동안 밀접한 근무관계를 발전시킴. ■ 제도화된 실행(institutionalized practice): 개인들 간의 협동을 촉진하기 위하여 고정되어 있는 영속적인 조직구조(예: 위원회, 팀)
Leithwood (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 계획적 연합(planful alignment): 특정기능 또는 과업을 선도하기 위해 최적의 위치에 놓여 있는 개인들과 집단들에 자문과 자원 및 책임감이 의도적으로 분산됨. ■ 자발적 연합(spontaneous alignment): 지도성 과업들과 기능들이 계획되지 않은 방식으로 분산됨.

학자	분산적 지도성 유형
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자발적 비연합 (spontaneous misalignment): 지도성은 비계획적인 방식으로 분산됨. 그러나 결과는 덜 우연적이며 지도성 행위들이 연합되지 않음. ■ 무정부적 비연합(anarchic misalignment): 지도자들은 자신의 목표를 독립적으로 추구하며, 자신의 영향력 안에서 수행해야 할 것에 관해 타인의 영향력을 적극적으로 거부함.
MacBeath (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 공식적 분산(formal distribution): 지도성은 의도적으로 위임되거나 양도됨. ■ 실용적 분산(pragmatic distribution): 지도성 역할과 책임감은 상이한 행위자들 간에 협상되고 분할됨. ■ 전략적 분산(strategic distribution): 특정 기능과 지식 및 자원접근을 가진 새로운 사람이 특정한 지도성 수요에 부응하기 위하여 도입됨. ■ 점증적 분산(incremental distribution): 사람들은 경험을 하면서 점차로 지도성 책임감을 획득함. ■ 기회주의적 분산(opportunistic distribution): 사람들은 상대적으로 임시방편 방식으로 자신의 직무를 위해 일반적으로 요구되는 것들에 대해 추가적인 책임감을 기꺼이 가지려 함. ■ 문화적 분산(cultural distribution): 지도성은 조직·집단구성원들에게 자연적으로 간주되며 개인들 간에 유기적으로 공유됨.
Spillane (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 협동적 분산(collaborated distribution): 2인 또는 그 이상의 개인들이 동일한 지도성 일과를 실행하기 위하여 언제 어디서든지 함께 일함. ■ 집단적 분산(collective distribution): 2인 또는 그 이상의 개인들이 지도성 일과를 실행하기 위하여 독립적이지만 상호의존적으로 작업함. ■ 조정적 분산(coordinated distribution): 2인 또는 그 이상의 개인들이 지도성 일과를 완수하기 위하여 순서대로 작업함.
Harris (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 임시방편 분산(ad hoc distribution): 보다 유연하고, 수평적이며 이완된 조직구조가 창조됨. 그러나 분산적 지도성 실체는 조정되지 않고 무작위적임. 그 결과 조직에 대한 혜택은 제한됨. ■ 독재적 분산(autocratic distribution): 조직구조들은 상대적으로 바뀌지 않고 남음. 현재 개발 진행 중인 작업은 격려되지만 기존 구조에 의해 제한되고 영향력은 제약됨. ■ 추가적 분산(additive distribution): 조직구조들은 상대적으로 변경되지 않고 남음. 제한된 형태의 개발적이고 혁신적인 작업을 위해 기회들이 의도적으로 창조됨. 이러한 작업은 조율이 되지만 조직에 대한 영향력은 변혁적이기보다는 추가적임. ■ 자발적 분산(autonomous distribution): 혁신과 변화생성을 주요 목적으로 하는 유연하고 수평적이며 이완된 조직구조들이 의도적으로 창조됨. 지도성 작업은 조직과 타조직에 긍정적인 영향력을 주는 방식으로 조정되고 전파됨. 공동구축과 변혁적 과정에 대한 명료한 참여가 있음.

※ 출처: Boden(2011: 258)과 Harris(2009: 258-259)를 합쳐서 작성

이들이 제시한 분산적 지도성 유형과 패턴이 전체 조직 구성원의 권한위임과 참여적 의사결정 등이 상대적으로 최근 강조되는 우리의 학교조직 현장에서 어떠한 현실 적합성을 가지는지를 확인하는 작업은 향후 매우 흥미있는 탐구주제가 될 수 있을 것이다. 예컨대, 교장공모제가 적용되는 자율학교와 구성원의 참여와 소통이 강조되는 혁신학교

등에서 분산적 지도성 유형과 패턴이 동일하게 관찰되는지, 아니면 한국적 교육현실을 반영한 특이한 지도성 패턴이 추가적으로 확인될 것인지의 여부를 검토하는 시도는 이론과 실제 융합형의 현장지향 연구주제로서 학계의 주목을 받을 필요가 있다.7)

한편, 분산적 지도성은 학교현장의 다양한 조직구성원의 참여적 상호작용을 촉진한다는 의미에서 전통적 지도성과는 다르게 일종의 “무제한적 권한위임”, “완전한 분권적 참여”, “민주적 governance 정책실행”을 함의하는 것으로 잘못 해석될 수 있다. 그 결과, 분산적 지도성은 협력적 성격으로 인해서 학교조직이 처해있는 개별 상황과 여건 특성을 간과한 채 일률적인 혁신적 변화를 반드시 유발할 것이라는 결정론적 사고로 귀착될 수 있다. 또한, 이상적인 분권 형태로서 학교 조직 속에서 모든 구성원이 참여하는 리더십 행위가 자연적으로 발생할 것이라는 오독된 결론도 도출될 수 있다. 전술한 바와 같이, 분산적 지도성은 지도성의 연구관심을 지도자의 개별 특성에서 지도성 행위가 발생하는 환경 구성요인의 상호작용적 실재를 진단하기 위한 분석기제이다. 따라서 이를 일종의 학교혁신 실행 청사진으로 간주하는 것은 명백한 오류이다. [그림 2]에서 보듯이 분산적 지도성은 “지도자, 추종자, 상황”간의 밀접한 상호작용을 통해서 구현된다. 실제적으로 분산적 지도성은 ‘공식리더의 지원, 신뢰풍토 조성, 전략적 지원정책, 지도성 실행에 따른 인공도구물 활용’이 선행될 때 더욱 활성화될 수 있다(Tian, *et al.*, 2015: 152). 이는 분산적 지도성 실행은 일종의 인위적 중재행위가 적극적으로 수반될 때에 한해서 발생하는 실제적 행위임을 시사한다. 단위학교 수준에서 분산적 지도성의 실행과 관련된 핵심원칙과 주의점 및 잘못된 가정 등을 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 분산적 지도성의 원칙과 주의점 및 오해

원칙	주의점	오해
<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도성 실제에 초점을 둬. ■ 사람들 간의 상호작용에 주의를 기울이며, 이는 사람들의 행위만큼 중요함. ■ 다양한 맥락적 상황은 학교에서 발생하는 분산적 지도성 형태를 형성하고 영향을 미침. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분산적 지도성은 지도성실제를 분석하는 방법일 뿐 설계도(blueprint)가 아님. ■ 분산적 지도성은 역량확인을 위한 점검표(checklist)아님. ■ 분산적 지도성은 학교 향상을 반드시 보장하지 않음. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 모든 교직원이 지도성을 발휘할 수 있음. ■ 모든 교직원이 지도성을 발휘하기를 원함. ■ 교직원의 지도성 역할은 교장의 승인에 의해서 쉽게 합법화됨. ■ 분산적 시각은 자연스럽게 발생함. ■ 분산적 시각은 어떠한 문제도 없음.

※ Harris(2005: 25)와 Torrance(2013: 362-366)을 참조하여 작성

7) 분산적 지도성의 유형별·차원별 적용효과 검증에 대한 예시적 최신 논의는 다음 논문을 참조(Feng *et al.*, 2017).

Ⅲ. 국내 선행연구 분석

1. 연구 현황과 분석틀

2000년대 중반부터 대안적인 지도성 모델로서 주목받고 있는 분산적 지도성은 사회과학 특히, 교육행정학 분야에서 학문적 관심과 이론적 논란의 중심에 위치해 있다. 외국 선행연구를 살펴보면, 분산적 지도성의 이론체계의 명료성과 관련개념의 충실성 및 실증적 증거 축적 여부 등은 학계의 핵심 쟁점이 되고 있으며, 지금까지 이러한 논쟁점을 확인하고자 두 편의 분산적 지도성 관련 메타분석 연구가 실시된 바 있다. Bennett과 동료(2003) 및 Tian 등(2016)의 연구자가 수행한 연구가 그것이다.⁸⁾ 이들은 공통적으로 현재까지 '분산적 지도성에 대한 보편적 정의가 부족하며, 경험적 연구가 여전히 충분하지 않다'라는 결론을 도출한 바 있다. 이러한 분석결과에 대해서 Harris와 DeFlaminis(2016: 141)는 개념체계와 핵심구인에 대한 다양한 해석과 상이한 이해는 모든 학문분야의 이론 성숙과 학문 성장에 수반되는 자연적 현상이라고 본다. 또한, 전술된 2개의 메타연구가 교육현장에서 활발하게 생성되고 있는 분산적 지도성에 관한 실증적 연구결과물이 있음⁹⁾에도 불구하고 이를 체계적으로 분석하지 않은 채, '실증적 증거가 부족하다'라는 매우 자의적인 주장을 전개하였다고 비판한다(Harris & DeFlaminis, 2016: 142). 요컨대, 분산적 지도성의 이론체계 성숙성과 학문적 발달 가능성에 대한 학계의 논란은 이를 지지하는 입장과 비판하는 회의적인 입장으로 구분되어 여전히 진행 중이라고 할 수 있다.

분산적 지도성에 관한 국내 연구현황은 외국과 비교해볼 때 매우 대조적이다. “분산적 지도성”과 “분산적 리더십”을 핵심단어로 활용하여 한국학술연구정보서비스(www.riss.kr)를 검색(2016. 11)한 결과 2003년 이후부터 지금까지 총 34편의 논문이 확

8) 전자는 1996년부터 2002년까지 출간된 분산적 지도성 연구물 중에서 '위임적, 민주적, 탈집중적, 분산적' 지도성 핵심 4개 단어를 이용하여 80개 논문을 선정하여 분석하였고, 후자는 2002년에서 2013년에 출간된 720,000편의 연구물 중 '초중등 연구대상, 최소 50번 이상 인용, 주요 8개 학술지 게재'를 분류근거로 설정하여 85편의 논문을 추출 분석하였다.

9) 국내의 양적 연구자 중 일부는 분산적 지도성의 실증적 효과가 매우 심대하다고 생각하는 경향이 있다. 해당 증거로 언급되는 대표 선행연구는 Heck과 Hallinger(2010)의 '분산적 지도성과 학교개선 역량 및 학생 수행성과' 변화에 대한 4년 종단연구이다. 이들은 '분산적 지도성과 조직개선'의 역량변화가 학생의 수학/읽기 분야에서의 학습 성취에 의미있게 기여하고 있음을 밝힌 바 있다. 그러나 이들은 조사도구 구안에 있어서 Spillane이 제시하였던 분산적 지도성 이론체계 실행의 전 과정(교장, 교사, 상황, 도구 등의 상호작용)에 초점을 두기 보다는 분산적 지도성 실행과 관련된 일부 3가지 측면(three specific aspects), 즉 학교개선, 학교 거버넌스, 자원관리와 개발요인 반영에만 한정해서 초점을 두었다(Heck & Hallinger, 2010: 873). 따라서 분산적 지도성의 실증효과 검증과 해당증거 축적과정은 완결단계가 아니라 현재 진행형이라고 보는 것이 타당하다.

인되었으며, 학술지 게재논문과 학위논문(일반대학원 석사논문 1편, 교육대학원 석사논문 5편, 교육정책대학원 석사논문 1편, 박사학위 논문 10편)이 각각 17편으로 나타났다.10) 선별된 34편의 내용을 체계적으로 확인하기 위하여 선행문헌 연구 분석에서 주로 활용되는 <표 4>의 분류준거를 연구동향 분석틀로 활용하였다.

<표 4> 분석틀

분류 준거	해당 기준
출간년도	2002-2016년
논문유형	학술지, 석사학위, 박사학위
연구방법	문헌연구, 양적연구, 질적연구, 혼합방법연구
연구대상	초등학교, 중학교, 고등학교, 대학교
연구변인 종류	독립변인, 매개변인, 조절변인, 종속변인
논문수	빈도

2. 분석 결과

가. 출간 연도·논문 유형과 연구 방법별 분석

연구대상 34개 논문의 출간연도·논문유형별 분류 현황은 다음과 같다.

<표 5> 논문 유형별 분산적 지도성 현황

출간연도	논문 유형			계(%)
	학술지	석사학위	박사학위	
2003	1	0	0	1
2009	3	0	0	3
2011	1	0	0	1
2012	2	1(교육대학원)	1	4
2013	3	0	2	5
2014	2	2(교육대학원)	3	7
2015	2	1(교육대학원)	2	5
2016	3	3(교육대학원 1, 교원정책대학원 1, 일반대학원 1)	2	8
계(%)	17(50.0)	7(20.6)	10(29.4)	34(100.0)

분석결과를 자세히 살펴보면, 2003년에 분산적 지도성 개념이 국내에 최초로 소개(박선형, 2003)된 이후 관련 연구는 6년간의 휴지기에 놓여 있다가 당시 Texas 대학 박사과

10) 학위논문 중 일부는 학회지도 게재되어 전체 빈도에 있어서 중복적 성격을 가지지만 연구동향을 확인한다는 차원에서 별도로 분리하지 않았다.

정 대학원생 또는 박사 신분이었던 일단의 연구자들(김규태, 주영효, 라연재)이 3편의 학술논문을 '교육행정학연구(2009)'에 게재하였고, 이들이 귀국 이후 Spillan과 Harris 등이 출간한 분산적 지도성 관련 서적을 번역·출판하고 나서야 분산적 지도성에 대한 학계의 관심과 학술적 논의가 점차 제고되고 있는 상황임을 알 수 있다.

그런데 각주 8)에서 밝힌 바와 같이 외국의 경우 2002년에서 2013년에 출간된 분산적 지도성 관련 연구물이 720,000개라는 사실을 감안하면 국내의 관련 연구는 질적 수준은 차치하더라도 양적 수준 역시 아직은 초보 결음마 단계라고 할 수 있다. 이 중 주목할 현상은 대학원 석·박사 학위논문 배출현황이 기존의 양적 연구 만능주의 형식을 그대로 답습하고 있다는 사실이다. 리더십 관련 대학원 학위논문은 통상적으로 지도성 변인(예: 변혁적 지도성)을 “예측변인”으로 설정하고, 이에 대한 “결과변인”으로서 학교조직 효과성, 교직원신, 교사직무 만족도 등의 제반 변인을 선정하여 양 변인 간의 실증적 관계성 탐구에 매진하는 측면이 강하였다. 동일한 맥락에서 연구대상인 17개 석·박사 학위논문은 ‘변혁적 지도성’ 대신에 ‘분산적 지도성’을 예측변인으로 대체하여 연구결과물을 산출하는 경향이 매우 높다(해당 학위논문 제목은 본 논문의 참고문헌 참조). 이러한 현상은 학문공동체에서 향후 지양되어야 할 연구풍토로 간주되어야 한다. 이는 분산적 지도성에 관한 개념분석의 충실성과 이론적 토대의 건실성을 확보하지 않은 채 단순히 통계 분석을 통한 양적 자료기반의 맹목적인 연구결과물 생성으로 귀착될 가능성이 크기 때문이다.¹¹⁾

11) 분산적 지도성의 양적 연구를 지지하는 관점은 이러한 논조에 대해서 “실체적 근거”가 부족한 편향적인 주장이라는 비판적 의견을 제시할 수 있다. 지지하는 바와 같이, 양적 연구를 위한 변인구성은 해당개념과 선행문헌에 대한 철저한 이론적 탐구를 통해서 체계적으로 이루어져야 한다. 그러나 분산적 지도성 관련 국내 선행연구(예: 김현, 강경석, 2016; 김희규, 2012)는 이러한 과정이 상대적으로 부족하다고 할 수 있다. 연구자의 관점에서 보면, 양적 연구방법을 활용한 17개 석·박사 학위논문(박사 10개, 석사 7개)이 각각 독립변인으로 설정하고 있는 분산적 지도성 측정지표 구성과 Spillane의 분산적 지도성 이론체계 요인 간의 상호 정합성과 내용적 부합성은 상당히 낮은 것으로 판단된다. [그림 2]에 제시되었듯이, Spillane의 분산적 지도성 실행은 ‘지도자(교장)와 추종자(교사 등) 및 상황(도구, 관례, 구조 등) 간의 생성적 상호작용’으로 나타난다. 그런데 17개 석·박사논문, 특히 교육대학원 석사학위 논문들은 분산적 지도성 구인 설정에 있어서 선행연구(문성윤, 김규태, 주영효)의 진단지표를 그대로 차용하는 경향이 매우 강하다. 후술하는 바와 같이 김규태, 주영효(2009)와 문성윤(2013)의 분산적 지도성 지표는 각각 연구설계의 한계점(실증적 타당화가 아닌 델파이 분석 결과에 근거, 조직문화를 상황과 독립된 별개 요인으로 설정, 지도성 실행 매개물인 인공물의 구인 생략 등)을 가지고 있다. 즉, Spillane의 이론적 원형을 분산적 지도성 구인 설정에 있어서 충실히 반영하지 못하였다는 비판점에 직면한다. 박사학위 논문의 경우도 유사한 사례가 발견된다. 예컨대, 박찬(2014)의 경우는 문성윤의 분산적 지도성 진단지표(학교장리더십, 교사리더십, 학교상황, 교사 상호작용)를 그대로 차용하고 있다. 박희경(2013), 이재운(2014), 정성배(2015) 등은 분산적 지도성의 별도 구인영역으로 학습조직문화와 조직문화를 설정하고 있는 데 반하여 분산적 지도성의 핵심요인인 ‘교사영역’은 전적으로 생략하고 있다. 연구설계 과정에 있어서 분산적 지도성 구인영역 확인과 세부항목 선정에 부분적 오류가 있다면 분산적 지도성을 독립변인으로 설정하여 여타 매개변인과 종속변인 간의 “실증적

한편, 연구방법 유형에 근거하여 34편의 분석대상 논문을 분류한 결과는 다음과 같다.

<표 6> 연구방법별 분산적 지도성 연구 현황

출간 연도	연구 방법				계(%)
	문헌연구	양적연구	질적연구	혼합방법연구	
2003	1	0	0	0	1
2009	1	1	1	0	2
2011	0	1	0	0	1
2012	1	3	0	0	3
2013	0	5	0	0	5
2014	0	7	0	0	7
2015	0	4	1	0	5
2016	0	8	0	0	8
계(%)	3(8.8)	29(85.3)	2(5.9)	0(0.0)	34(100.0)

분산적 지도성의 이론발달 체계는 약 20년 정도의 상대적으로 짧은 역사 속에서 성립되었으며 현재도 진행 중이라고 할 수 있다. 따라서 외국의 주요 연구물 대부분이 분산적 지도성의 핵심구인에 대한 개념적·분석적·이론적 탐구를 다루고 있다는 사실은 전혀 생소하지 않은 현상이다. 그러나 <표 6>에서 보듯이 분산적 지도성에 관한 국내의 연구 동향은 외국의 연구경향 성과와는 매우 상반되게 변인과 변인 간의 관계성 또는 영향성을 확인하는 데 압도적으로 몰입하고 있음을 확인할 수 있다. 향후, 해당 이론의 국내 적용가능성을 점진적으로 확장시키기 위해서는 단위학교 수준에서 분산적 지도성이 실질적으로 누구에게, 어떻게 분산되며 최종적으로 어떠한 효과성을 과급하는지를 확인할 수 있는 심층적인 질적 연구와 혼합방법연구가 필요한 상황이다. 이와 더불어 분산적 지도성 이론개념의 정교성과 핵심개념의 체계성을 확보하기 위해서는 체계적인 문헌연구 역시 더욱 필요하다고 할 수 있다.

관계”를 탐구하는 양적 연구는 매우 취약한 논리구조를 가질 수밖에 없다. 이와 관련된 더욱 심각한 연구사례는 ‘학교장 지도성’, ‘교사 지도성’과 더불어 ‘교사 상호작용’을 분산적 지도성의 진단지표의 구인영역으로 설정하면서 ‘상황’은 완전히 배제시킨 경우(최상영, 2015)이다. Spillane의 분산적 시각에 따르면, 교사의 상호작용은 “교장과 교사 및 상황 간의 역동적 관계” 속에서 생성되는 지도성실행 과정과 관련된 하나의 측면이지 별도로 독립된 구인영역이 아니다. 다시 말해, 분산적 지도성 실행에 있어서 상호작용은 교장과 교사, 교사와 교사, 교사와 인공물, 상황의 제반 변인들(조직구조와 조직관례 및 인공물 등) 간에 복합적이면서 다층적으로 발생한다. 분산적 지도성의 학문적 배경이 “사회문화행위 이론”임을 감안할 때 분산적 지도성 실행의 이러한 ‘상호작용’ 측면은 양적 진단도구 활용과 더불어 참여관찰 등의 질적 연구를 통해 종합적으로 확인될 수 있을 것이다. 분산적 지도성 실행의 상호작용 측면을 확인하기 위한 예시적인 질적 연구 분석 틀은 Ho & Ng(2017)을, 중등학교 분산적 지도성 진단도구 구안과 관련 최근의 양적 연구는 박선형, 장다솜(2018)을 참조.

나. 연구 대상과 변인 유형 및 학술지 게재 논문 분석

연구대상 유형에 따라 분석대상 논문을 분류한 결과는 <표 7>과 같다. 분석대상 논문이 총 29편인 이유는 문헌연구의 성격을 가지거나 연구대상이 존재하지 않는 논문 5편을 제외한 결과가 반영되었기 때문이다. 초등학교를 대상으로 대부분의 분산적 지도성 연구가 실행되었다는 것은 Spillane의 분산적 지도성 이론체계 역시 미국 초등학교 대상의 4년 연구를 통해 생성·발달되었다는 사실과 일맥상통하는 결과라고 할 수 있다. 이에 대한 설명으로는 초등학교의 조직적 특성이 여타 교육조직 기관에 비해서 “지도자, 추종자, 상황 간의 교차적 접합현상”이 상대적으로 활성화되고 있기 때문이라는 해석적 추론이 가능하다.

<표 7> 연구대상별 분산적 지도성 연구현황

학교급	초등	초·중	초·중·고등	중	중·고등	고등	대학	계
논문 수	14	2	4	3	3	1	2	29

한편, 34편의 분석대상 논문을 변인 유형별로 구분·분류하여 분석한 결과는 <표 8>, <표 9>와 같이 나타났다. 분산적 지도성 관련 양적 연구가 엄밀한 가설연역 연구형태의 높은 질적 수준을 담보하기 위해서는 탐구 관련변인에 대한 철저한 문헌분석과 해당 변인에 대한 충분한 개념적 논의 및 체계적인 이론적 정당화에 기초한 가설설정이 선행되어야 하며, 이에 대한 포괄적인 경험적 검증이 보장되는 엄정한 연구설계 과정을 채택해야 한다. 그런데 국내의 선행연구 결과물은 <표 9>에서 보듯이 연구 수행과정에서 이를 경시함으로써 각 변인의 상호 중복성과 연구가설 설정의 작위성 및 연구결과와 상호 배타적 모순성의 한계점에 노출되고 있다. 여기서 간과해서는 안 될 사항은 외국의 주요 선행연구 결과물 중 극히 일부만이 분산적 지도성 진단 척도 구안을 통해 학교개선 관련 변인(교직원 사기, 교사전문성 성장 지원, 조직변화, 학습공동체 형성)과의 관계성을 확인하려는 양적 접근을 실행하고 있다는 사실이다. 외국 학계에서는 분산적 지도성 이론의 학문적 배경 특성(사회문화이론, 분산인지)을 감안하여 학교현장 속에서 발생하는 분산적 지도성 실제와 교수활동 실제 간의 상호작용적 관계성을 포괄적으로 구명하려는 노력을 기울이고 있으며, 이를 위해서 참여 관찰면담이나 경험표집방법 등의 질적 연구방법이나 혼합방법연구를 활용하는 측면이 강하다(Spillane & Zuberi, 2009; Spillane, Hopkins, & Sweet 2015). 따라서 분산적 지도성 이론의 국내 적용 상황을 발전적으로 확대하기 위해서는 양적 연구 설계과정의 엄정성 확립과 더불어 지도성 실제에 기여하는 모든 조직 요인과 요인발생을 촉발하는 모든 상황 간의 밀접한 상호작용을 종합적으로 구명할 수 있는 대안적 연구방법의 적극적 활용을 우선적으로 고려해야 할

필요성이 있다.

<표 8> 변인 유형별 분산적 지도성 연구 분류

변인 종류	독립(예측)변인	매개변인	종속(결과)변인	조절변인
관련변인	분산적 지도성/ 분산적 리더십, 지혜	분산적 지도성/분산적 리더십, 교직원신/교사현신, 직무만족도/교사만족, 교사 임파워먼트, 학교조직문화, 교사효능감/자기효능감, 교사학습공동체, 팀역량	학교조직효과성, 교직원신/교사현신, 직무만족도, 교사의 수업행동/교사수업활동, 학교풍토, 교사효능감, 학습조직화, 전문가학습공동체, 조직몰입	지혜, 교사 개인 특성, 학교 특성

<표 9> 분산적 지도성 연구의 변인 유형과 관련 연구

관련변인	변인유형(편수)	관련연구
분산적 지도성/ 분산적 리더십	독립변인(23)	조성구외(2011), 김기중(2012), 김희규(2012), 임영애(2013), 강경석·박찬(2013), 송숙영(2014), 강제혁(2014), 박희경(2014), 박찬(2014), 이재운(2014), 박희경·이성은(2014), 남부영(2015), 정성배(2015), 최상영(2015), 김희규·류춘근(2015), 송복순(2016), 박의준(2016), 홍세영(2016), 박지훈(2016), 김정원(2016), 전상훈·이일권·조홍순(2016), 김이경·민수빈·김현정(2016), 김현·강경석(2016)
	매개변인(2)	정성배·김정호(2014), 안병윤(2016)
학교조직효과성	종속변인(7)	조성구 외(2011), 김기중(2012), 박희경(2014), 이재운(2014), 박희경·이성은(2014), 안병윤(2016), 박지훈(2016)
교직원신/ 교사현신	매개변인(3)	이재운(2014), 최상영(2015), 박지훈(2016)
	종속변인(6)	홍세영(2012), 김희규(2012), 임영애(2013), 송숙영(2014), 강제혁(2014), 박의준(2016)
직무만족도/ 교사만족	매개변인(1)	김정원(2016)
	종속변인(5)	강제혁(2014), 정성배·김정호(2014), 남부영(2015), 최상영(2015), 박의준(2016), 김이경·민수빈·김현정(2016)
교사의 수업행동/ 교사수업활동	종속변인(2)	송복순(2016), 김현·강경석(2016)
교사 임파워먼트	매개변인(3)	홍세영(2012), 박희경(2014), 박희경·이성은(2014)
학교조직문화/ 학교풍토	매개변인(1)	임영애(2013)
	종속변인(1)	전상훈·이일권·조홍순(2016): 학교풍토
교사효능감/ 자기효능감	매개변인(5)	강경석·박찬(2013), 정성배·김정호(2014), 박찬(2014), 박지훈(2016), 김정원(2016): 자기효능감
	종속변인(1)	정성배(2015)
학습조직화	종속변인(2)	강경석·박찬(2013), 박찬(2014)
지혜	독립변인(1)	정성배·김정호(2014)
	조절변인(1)	정성배(2015)

관련변인	변인유형(편수)	관련연구
전문가학습공동체/ 교사학습공동체	매개변인(1)	김현·강정석(2016)
	중속변인(1)	김희규·류춘근(2015)
기타(팀역량, 조직몰입, 교사 특성·학교특성)	매개변인(1)	송복순(2016)
	중속변인(1)	김정원(2016)
	조절변인(1)	김이경·민수빈·김현정(2016)

34편의 분석대상 논문 중에서 학회지에 게재된 17개 연구의 주요 특징을 요약적으로 제시하면 <표 10>과 같다.¹²⁾

<표 10> 분산적 지도성 관련 학술지 게재 논문 요약

저자	연구방법	지도성 구성요인 (하위영역)	문항 수	주요내용
박선형 (2003)	문헌연구	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자 ■ 추종자 ■ 환경적 인공물 ■ 상황 	.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도성을 특정 변인들로 설명하고자 한 변혁적 지도성의 한계를 비판하며 지도자의 능력과 더불어 조직 환경적인 부분을 강조하는 분산적 지도성을 새롭게 소개함. -분산적 지도성은 지도자와 추종자, 환경적 인공물, 지도성이 발생하는 상황 간의 상호작용 속에서 발생된다고 봄.
김규태, 주영호 (2009)	델파이기법	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자 확대(지도자들, 지도자확산) ■ 상황(정례화된 활동, 도구, 구조, 제도) ■ 조직문화(비전, 파트너십, 민주성, 신뢰) ■ 조직학습(지식공유, 전문성개발) 	38	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분산적 지도성 실행의 평가영역을 지도자 확대, 상황, 조직문화 및 조직학습 4가지로 설정하여 각각 11개, 10개, 9개, 8개의 준거를 선정함. -각 영역은 상호작용과 연계를 강조하는 요소들로 평가가 이루어지는 학교 조직의 맥락에 따라 이해되어야 함.
라연재 (2009)	질적연구 (사례분석)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Halverson의 디자인순환분석모델을 연구 분석틀로 활용하고 있기에 분산적 지도성 구인을 제시하지 않음. 	.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 디자인순환분석모델을 사용하여 미국의 한 초등학교의 학교개혁사례를 분석함. -인공물로서의 협동적 학교 개혁 프로그램 실행과 이에 관련된 다양한 참여자(교육구 행정가, 교장, 동료교사)의 상호작용과 협력적 관계성을 통해서 지도성이 분산됨을 확인함. 즉, 지도성은 사회적·상황적으로 분산됨.
주영호, 김규태 (2009)	문헌연구	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자확대(지도자, 구성원) ■ 상황(정례화된 활동, 도구, 구조, 제도) ■ 조직문화(조직외부의 사회적·문화적 맥락, 조직내부의 	.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교의 책무성이 강화됨에 따라 대두되고 있는 분산적 지도성의 개념 및 속성, 요소, 개념 구조, 유형, 접근 관점을 분석함. -분산적 지도성은 지도성의 구성과 실행에 대한 이해의 틀 제공, 신축적인 네트워크 구축, 지도성 상황과 상황이 주는 교육연구 방법에 관한 가능성 제시, 학교 개선 및 효

12) 17편의 석·박사학위 논문의 연구결과 분석은 지면상 생략하였다. 이에 관한 자세한 내용은 연구자의 2016년 춘계학술대회 발표논문에서 확인할 수 있다.

저자	연구방법	지도성 구성요인 (하위영역)	문항 수	주요내용
		<ul style="list-style-type: none"> 문화 및 역사) <ul style="list-style-type: none"> ■ 조직학습(네트워크 학습공동체, 스티디그룹) 		과성 제고를 위한 상호작용 및 학습조직 구축 등의 시사점을 제공함. -그러나 개념적 정체성 확립, 지도성 분산의 책임 소재 범위와 한계를 명확히 해야 한다는 한계가 존재함.
조성구, 한유경, 민윤정, 김애신, 주철안 (2011)	양적연구 (상관관계분석)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자 확대(지도자들, 지도자확산) ■ 상황(정례화된 활동, 도구, 구조, 제도) ■ 조직문화(비전, 파트너십, 민주성, 신뢰) ■ 조직 학습(지식 공유, 전문성개발) 	38	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교조직의 지도성이 분산되고 있음을 교사들이 인지하고 있음을 확인할 수 있음. -교사의 경력이 많고 직급이 높을수록 분산적 지도성과 학교조직효과성에 대해 더 높게 인식하고 있었음. -분산적 지도성의 하위 변인 중 조직학습과 지도자확대가 학교조직에 변화를 주어 학교조직효과성을 향상시키기 위한 핵심요소를 확인할 수 있었음.
김희규 (2012)	양적연구 (t검정, 일원변량 분석, 상관관계 및 회귀 분석)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자 확대(지도자들, 지도자확산) ■ 상황(정례화된 활동, 도구, 구조, 제도) ■ 조직문화(비전, 파트너십, 민주성, 신뢰) ■ 조직 학습(지식 공유, 전문성개발) 	20	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서울 및 경기 지역 초·중등학교 교사 309명을 대상으로 분석 결과, 교장의 분산적 지도성과 교사의 교직 헌신에 대한 교사의 인식은 높게 나왔음. -교장의 분산적 지도성과 교사의 교직 헌신과의 상관관계 중에서도 지도자 확대가 교직 헌신에 가장 높은 상관을 보였음. -교장의 분산적 지도성은 교사의 교직 헌신에 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타났음. ■ 이에 교장의 지도성은 학교 구성원과 상호작용하며 권한이 위임되고 분산되어질 때 교사의 교직 헌신은 높아질 것이라 여겨짐.
김희규, 주영호 (2012)	문헌연구	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자확대 ■ 상황 ■ 조직문화 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교공동체 형성과 활성화를 위한 대안적 관점에서 분산적 지도성이 이론의 주요 요소(지도자확대, 상황, 조직문화)를 기본틀로 ‘학교단위의 전문가학습공동체’ 형성 및 실천을 위한 분산적 지도성 실행의 의의와 과제를 논의함.
강경석, 박찬 (2013)	양적연구 (구조방정식)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교 상황(학교비전, 의사결정, 소속감, 조직운영) ■ 학교장(책임위임, 권한부여, 신뢰감, 업무실행) ■ 교사(리더인식, 책임, 영향력, 권한) ■ 교사의 상호작용(협력, 연구활동, 개인적 성향, 개인비전 공유) 	25	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학습조직화를 증진시키기 위한 학교 구성원들의 역할을 살펴보고자 학교조직에서의 분산적 리더십과 교사효능감, 학습조직화 간의 관계를 분석하였음. -그 결과, 분산적 리더십이 학습조직화에 미치는 영향에 있어 교사효능감이 매개변인의 역할을 한다는 것을 알 수 있었음. -그러나 분산적 리더십이 학습조직화에 미치는 직접효과가 교사효능감을 매개로 한 간접효과보다 훨씬 더 큰 것으로 나타남.
문성윤	양적연구	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교 상황(학교비 	60	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교상황(학교비전, 의사결정, 소속감, 조

저자	연구방법	지도성 구성요인 (하위영역)	문항 수	주요내용
(2013)	(구조방정식)	<ul style="list-style-type: none"> 전, 의사결정, 소속감, 조직운영 ■ 학교장(책임위임, 권한부여, 신뢰감, 업무실행) ■ 교사(리더인식, 책임, 영향력, 권한) ■ 교사의 상호작용(협력, 연구활동, 개인적 성향, 개인비전 공유) 		<p>직운영), 학교장(책임위임, 권한부여, 신뢰감, 업무실행), 교사(리더인식, 책임, 영향력, 권한), 교사의 상호작용(협력, 연구활동, 개인적 성향, 개인비전 공유) 등 4가지 영역으로 구성된 60개 문항을 선별하여 진단 척도를 확정하여 타당성이 있는 진단도구임을 확인함.</p>
이석열 (2013)	양적연구 (델파이조사, 일원변량분석, t검증)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자(권한위임, 지원, 지도성수행, 지도성유형) ■ 구성원(역할인식, 상호이해, 지도성발휘) ■ 상황(활동, 도구, 구조, 공동체, 외부환경) ■ 의사소통(수용성, 신속성, 정확성) 	46	<ul style="list-style-type: none"> ■ 교육계획 수립, 교육과정 및 학습환경 조성, 교직원 인사, 학생업무, 대내외활동, 재정 및 사무관리 6개의 하위요인에 총 32문항의 '학장의 직무수행 진단 척도'를 개발함. 또한 지도자, 구성원, 상황, 의사소통 4개의 하위요인에 총 46문항의 '분산적 지도성 진단 척도'를 개발함. <p>-이를 가지고 103명(학장58명, 교수45명)에게 적용한 결과, 학장의 직무를 성공적으로 수행하는 데 있어 분산적 지도성이 중요한 준거가 될 수 있음을 확인함.</p>
박희경, 이성은 (2014)	양적연구 (구조방정식)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비전(비전공유, 목표인식) ■ 지도자 확대(지도자들, 지도성 확산) ■ 실행상황(정례화된 활동, 도구, 제도) ■ 학습조직문화(파트너십, 신뢰, 지식공유, 전문성 개발) 	24	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분산적 지도성, 교사 임파워먼트는 학교조직 효과성에 정적 영향을 미침. <p>-분산적지도성은 교사 임파워먼트를 매개로 학교조직 효과성에 더 큰 영향을 미침.</p>
정성배, 김정호 (2014)	양적연구 (구조방정식)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비전(비전공유, 목표인식) ■ 지도자 확대(지도자들, 지도성 확산) ■ 실행상황(정례화된 활동, 도구, 제도) ■ 학습조직문화(파트너십, 신뢰, 지식공유, 전문성 개발) 	24	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지혜와 직무만족도의 관계에서 분산적 지도성과 교사효능감의 중다매개효과가 검증됨.
김희규, 류춘근 (2015)	양적연구 (상관분석, 회귀분석)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지도자 확대(지도자들, 지도자확산) ■ 상황(정례화된 활동, 도구, 구조, 제도) ■ 조직문화(비전, 파트너십, 민주성, 	20	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분산적 리더십의 하위변인 중 지도자확대, 조직문화, 조직학습은 전문가 학습공동체에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났음.

저자	연구방법	지도성 구성요인 (하위영역)	문헌 수	주요내용
		신뢰) ■ 조직 학습 (지식 공유, 전문성개발)		
이영내, 주철안 (2015)	질적연구 (심층면담)	제시하지 않음 (면담한 결과를 묶어 더 많이 요구되는 것, 잠재되어 있는 것, 발휘하고 싶은 것, 역할 확대를 요구하는 것, 성취감을 주는 것 5가지로 분류하였음)		<ul style="list-style-type: none"> ■ 보건교사의 분산적 지도성에 대한 경험과 의미는 더 많이 요구되는 것, 잠재되어 있는 것, 발휘하고 싶은 것, 역할 확대를 요구하는 것, 성취감을 주는 것으로 나타났음. -연구 결과, 보건교사에게 지도성은 힘들지만 역할 확대를 가져오고, 자아실현에 이르게 하는 것으로 발휘하고 싶고 또는 발휘되고 있지만 잘 알아주지 않고 감춰져있는 것으로 표현되고 있었음. -보건교사의 지도성은 분산적 지도성의 특성을 상당히 보여주고 있으며, 교육활동을 위한 보건교사의 교사지도성 발휘에 장애가 되는 학교 현장의 요인들이 개선될 필요가 있다는 시사점을 줌.
전상훈, 이일권, 조홍순 (2016)	양적연구 (t 검정, 상관 분석, 회귀 분석)	제시하지 않음. (단순히 Katzenmeyer & Katzenmeyer의 측정도구를 사용했다고만 기술)		<ul style="list-style-type: none"> ■ 분산적 지도성은 학교풍토 변인에 유의미한 영향을 미침.
김이경, 민수빈, 김현정 (2016)	양적연구 (t 검정, 구조방정식, 조절 효과분석)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 집단지도성 발휘 여건조성 ■ 교장의 구성원과의 권한 공유 ■ 의사결정에 교사의 의견 반영 ■ 교사 간 협력 	26	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분산적 지도성의 발휘가 교사만족에 영향을 미치며, 교사 개인특성과 학교 특성이 두 변수 간 관계를 조절하는 요인으로 작용함.
김현, 강경석 (2016)	양적연구 (공분산 구조분석)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학교상황 ■ 학교장 리더십 ■ 교사 리더십 ■ 교사의 상호작용 	25	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분산적 리더십은 교사학습공동체에 유의한 정적 영향을 미침. 분산적 리더십은 교사학습공동체를 매개로 교사수업활동에 간접적인 영향을 미침.

※ 주요 내용 중 두꺼운 이탤릭 글씨체는 결과변인, 두꺼운 글씨체는 매개(조절)변인을 표시함.

살펴본 바와 같이 17편의 논문 중에서 문헌연구는 단지 3개, 사례 면담연구는 2개에 불과한 상황이다. 전술한 바와 같이 분산적 지도성에 관한 외국 연구물의 출간규모나 담론수준과 비교해 볼 때 국내의 연구상황은 해당 이론체계의 확립이나 연구결과의 발전적 확산 보다는 여전히 이론 형성을 위한 도입단계에 머물고 있다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 분산적 지도성 변인과 여타 관련 변인간의 실증적 관계성 구명에만 지나치게 매진하는 양적 연구의 점증적 인기는 해당 이론체계에 대한 명시적 이해나 변인간의 개념적 명료성 확보를 상대적으로 경시하는 패쇄적인 연구풍토로 간주될 수 있다.

최근의 외국 선행연구를 살펴보면, 다양한 문화 맥락적 관점과 이론적 시각에서 분산적 지도성 진단도구의 다중 차원에 관한 조작적 정의와 타당화 작업이 체계적으로 시도된 바 있다(Hairon & Goh, 2015; Hupia, Devos & Van Keer, 2011). 그러나 국내의 관련 연구에 밀접한 영향을 미친 주요 선행연구는 상대적으로 이론 발달 초창기에 미국에서 수행되었던 Christy(2008)와 Davis(2009)의 교육학박사(EdD) 논문이다. Christy의 진단도구의 경우, 4개 영역 총 51문항 즉, 지도성 실제(10문항), 미션과 비전 및 목표(14문항), 학교문화(16문항), 공유적 책임감(11문항)으로 구성되어 있다. 반면 Davis의 경우는 7개 영역 총 37문항인 학교조직 (7문항), 학교비전(5문항), 학교문화(6문항), 교수적 프로그램(3문항), 인공도구물(4문항), 교사지도성(6문항), 교장지도성(6문항)으로 구성되어 있다.

Davis(2009)는 1년 선행연구인 Christy의 분산적 지도성 진단도구에서 동일 또는 유사한 15문항을 차용한 바 있다. 이들의 연구결과는 국내의 분산적 지도성 진단도구 관련 연구에서 가장 많이 원형적으로 인용되고 있다. 특히, 김규태, 주영효(2009)와 문성윤(2013b)은 이들의 분산적 지도성 진단척도의 문항과 더불어 기타 유사 연구결과물을 국내 버전으로 번안하여 각각 델파이기법과 구조방정식 등을 통해 검증하여 <표 11>, <표 12>와 같이 제시한 바 있다.

<표 11> 문성윤의 분산적 지도성 진단 지표

영역	구성요인	지표	지표 도출을 위해 참조한 선행연구	문성윤 지표를 활용한 국내 학위논문*
학교상황	학교비전	학교목표와 비전을 공유하는 정도	Camburn <i>et al.</i> (2003), Christy(2008), MacBeth(2008), Davis(2009), 김규태, 주영효(2009)	박찬(2014), 송숙영(2014), 남부영(2015), 박지훈(2016), 박의준(2016)
	의사결정	학교장, 교사 간의 파트너십을 가지는 정도		
	소속감	학교에 대한 소속감을 가지는 정도		
	조직운영	교내·외 네트워크 조직을 운영하는 정도		
학교장	책임위임	교사에 대해 책임을 위임하는 정도	Camburn <i>et al.</i> (2003), MacBeth(2008), Davis(2009), Hulpia <i>et al.</i> (2011), 김규태, 주영효(2009), 홍세영(2012)	박찬(2014), 송숙영(2014), 남부영(2015), 최상영(2015), 박지훈(2016), 박의준(2016)
	권한부여	교사에 대해 권한을 부여하는 정도		
	신뢰감	학교 조직의 지도자를 신뢰하는 정도		
	업무실행	공동업무수행, 팀워크 통한 업무를 실행하는 정도		
교사	리더인식	교사 스스로 공동지도자로 인식하는 정도	Christy(2008), MacBeth(2008), Davis(2009),	박찬(2014), 송숙영(2014), 남부영(2015),
	책임	공식적 책임이 있는 정도		

영역	구성요인	지표	지표 도출을 위해 참조한 선행연구	문성윤 지표를 활용한 국내 학위논문※
	영향력	공식적/비공식적 영향력이 있는 정도	Hulpia <i>et al.</i> (2011), 김규태, 주영효(2009) 홍세영(2012)	박지훈(2016), 박의준(2016)
	권한	공식적/비공식적 권한을 가지는 정도		
교사의 상호작용	협력	교사 간의 지식을 공유하는 정도	Camburn <i>et al.</i> (2003), Christy(2008), MacBeth(2008), Davis(2009), Hulpia <i>et al.</i> (2011), 김규태, 주영효 (2009)	박찬 (2014), 송숙영(2014), 남부영(2015), 박지훈(2016), 박의준(2016)
	연구 활동	자기 개발 및 연구 활동을 하는 정도		
	개인적 성향	동료 교사에 대해 관심이 있는 정도		
	개인비전 공유	교사 간의 개인 비전을 공유하는 정도		

※ 부분은 연구자가 추가한 내용임.

문성윤의 경우는 Spillane의 분산적 지도성 구성요인을 상대적으로 충실하게 진단도구 영역에 반영하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 각 영역과 하위 구성요인이 관련 선행 연구물(Christy, Davis 등)에서 어떻게 도출되었는지에 대한 이론적 정당화나 논리적 근거를 명확히 제시하지 하지 못했다는 한계점을 가진다. 또한 분산적 지도성의 중요 상황요인이자 교육 매개물로서 교장과 교사, 교사와 교사, 상황과 구성원, 교육도구와 교육도구 간의 교섭적 상호작용을 중재하는 “인공물”에 대한 논의가 전적으로 생략되어 있다는 문제점도 노출하고 있다. 더불어서 분산적 지도성 제반 변인들(교장, 교사, 상황) 간의 교차적 상호관계의 복합적 결과로 생성되는 “교사의 상호작용”을 별도 구인영역으로 설정하는 오류도 범하고 있다.

<표 12> 김규태, 주영효의 분산적 지도성 진단 지표

평가영역		평가준거	김규태·주영효 평가준거를 활용한 국내 학술논문※
구성요인	하위영역		
지도자 확대	지도자들	학교 구성원들을 공동지도자로서 인식	김기중(2012), 김희규(2012), 강재혁(2014), 김희규, 류춘근(2015), 안병윤(2016)
		상호 조인자로서의 멘토 다수 존재	
		구성원에 대한 권한과 책임이 위임	
		구성원의 책임 있는 업무 수행	
		학부모 및 지역인사의 의사결정 참여	
		특정 업무와 사안에 대한 교사 리더 발굴 활용	

평가영역		평가준거	김규태·주영효 평가준거를 활용한 국내 학술논문※
구성요인	하위영역		
	지도성 확산	공동 업무 수행을 통한 지도성 실행	
		조직학습과 팀워크 활용을 통한 지도성 실행	
		공식적 책임과 권한의 위임을 통한 지도성 실행	
		특별한 상황과 사안에 대한 특별팀 구성을 통한 지도성 실행	
		적극적인 학교경영 참여자의 활용을 통한 지도성 실행	
상황	정례화된 활동	합리적인 학교 운영 절차	김기중(2012), 김희규(2012), 강재혁(2014), 김희규, 류춘근(2015), 안병윤(2016)
		수업 및 평가 피드백 시간 확보 운영	
	도구	교내 학업성취 결과의 활용	
		교육부(청)의 학업성취 결과의 활용	
		학생생활기록부의 활용	
		학교평가 및 장학결과의 활용	
	구조	팀 중심의 학교 조직 편제 운영	
		공식적/비공식적 교내외 네트워크 조직 운영	
	제도	학교 규칙의 적용	
		교육활동을 위한 자원 배분	
조직문화	비전	학교 구성원들과의 비전 및 목표 공유	김기중(2012), 김희규(2012), 강재혁(2014), 김희규, 류춘근(2015), 안병윤(2016)
		학부모와 지역사회 인사들의 비전 및 목표 공유	
	파트너십	학교장과 구성원간의 파트너십	
		학교 내 구성원 간의 파트너십	
		학부모 및 지역사회 인사와의 파트너십	
	민주성	학교에 대한 소속감과 긍지	
		교내 의사결정에의 참여	
	신뢰	실제 업무 책임자에 대한 신뢰와 협조	
		구성원들 간 의견 및 비판 수용	
	조직학습	지식공유	
멘토링을 통한 상호학습			
공식적/비공식적 팀학습			
지도자의 지식공유에 대한 지원			
전문성 개발		습득한 지식을 수업 및 업무에의 활용	
		수업평가의 자기개발 기회 활용	
		전문가 초청 연수 실시	
		교과연구회 및 교내연수 활성화	

※ 부분은 연구자가 추가한 내용임.

한편, 김규태와 주영효(2009)의 연구는 분산적 지도성 진단도구의 구성영역과 하위 요

인을 국내 최초로 제시하였다는 의미를 가진다. 분산적 지도성과 관련된 국내의 후속 양적 연구(예: 김희규, 2012, 박희경, 이성은, 2014, 정성배, 김정호, 2014)는 이들이 제시한 진단지표를 전적으로 차용하여 주요 독립변인 또는 매개변인으로 설정하고 있는 상황이다. 그런데 이들의 분산적 지도성 진단지표를 자세히 살펴보면, 상황영역 하위요인으로서 인공도구를 해당 지표에 충실하게 반영하고는 있으나, 일종의 거시적 환경요인으로서 상황구성에 결정적 영향을 미치는 조직문화를 여타 3개변인(지도자확대, 상황, 조직학습)과 구분되는 독립영역으로 분리하여 취급하였다는 비판점에 직면한다. 분산적 지도성의 원류적 이론배경이 “사회문화이론”이라는 점을 고려하면 조직문화는 ‘교장, 교사, 상황 간의 상호작용’을 최종 형성하는 일종의 결정변인이 될 수 있기 때문이다. 또한, 분산적 지도성의 핵심 구성요인인 교사영역을 전적으로 생략하고, Harris 등의 학자들이 결과변인으로 설정하여 분산적 지도성 구인과의 실증적 상호 관계성을 확인하고 있는 조직학습 관련변인을 영역에 추가함으로써 Spillane의 분산적 지도성 이론체계를 정확하게 포괄하지 못하였다는 비판이 가능하다. 분산적 지도성 진단도구 타당화 연구는 해당 이론체계에 대한 명확한 이해와 더불어 핵심 개념과 관련 변인에 대한 체계적 연구결과를 충실히 반영할 필요성이 있다(박선형, 장다숨, 2018; Hairon & Goh, 2015). 이러한 작업은 추후 집약적으로 시도되어야 할 후속 연구과제로 남는다.

IV. 나가는 말

지도성은 “영향력의 원천”으로 간주된다. 변천하는 시대적 상황과 시시각각 발달하는 학문적 시각은 그 “원천의 출처”에 대해서 다양한 이론적 담론과 상이한 연구결과를 생성하고 있다. 특히, 복잡성과 불확실성 및 예측불가능성으로 점철되는 21세기 시대를 맞이해서 교육조직의 지속발전 가능성 확보와 교육현장 개선 변화를 촉진하기 위하여 교육지도성 이론체계는 이전과는 비교할 수 없는 수준의 정교한 이론적 성숙성과 풍부한 양적·질적 연구결과를 생성하고 있다. 그 중에서도 분산적 지도성은 서구의 학문공동체에서 21세기를 대표하는 가장 강력한 지도성 이론모형으로서 연구 범위와 적용 수준을 확대해가고 있다. 2009년에서 2013년 사이에 출간된 30개 교육행정학 학술지 게재논문 5,359편의 인용내용을 분석한 결과, Spillane의 저서(distributed leadership, 2006)가 Paulo Friere의 고전(pedagogy of the oppressed, 1970)에 이어 역대 여섯 번째로 높은 빈도로 자주 인용되고 있다는 사실은 이를 방증한다(Diamond & Spillane, 2016: 147). 또한, 최근 35년간(1980년-2014년)의 기간 동안 서구 교육행정학 대표학술지(EAQ, EMAL 등)에 게재된 743편의 지도성모델 논문내용을 분석한 연구(Gumus, *et al.*, 2018)

에 따르면 2000년대 중반 이후부터 분산적 지도성 이론은 경쟁하는 여타 지도성 모델(예: 교수적 지도성, 교원지도성, 변혁적 지도성, 도덕적 지도성, 진성 지도성, 서번트 지도성 등)을 압도하는 선도적인 지도성 모델로 규정되고 있다.

그러나 분산적 지도성 이론에 대한 서구 학계의 지배적 관심사와 유명세에도 불구하고 국내의 관련 논의는 양적인 규모나 질적 수준에서 매우 미흡한 상황이다. 살펴본 바와 같이 분산적 지도성 이론이 국내에 최초로 소개된 2003년 이후부터 2016년까지의 선행연구는 총 34편에 불과한 형편이며, 여타 연구방법에 비해 양적 연구 형태가 29편(85.3%)으로 압도적으로 많은 것으로 나타났다. 이에 반해 문헌연구는 3편, 질적 사례연구는 2편, 혼합방법연구는 전무한 것으로 나타났다. 분산적 지도성 이론의 국내 적용 상황에 있어서의 양적 연구를 보다 체계적으로 실행하기 위해서는 무엇보다도 교육현장의 분산적 조직현상에 대한 정교한 문제의식과 더불어 연구변인과 변인 간 관계성에 대한 이론적 논의의 충실성, 가설 설정과정에 대한 합리적 근거 도출, 연구대상 선정과 표집 및 결과해석 등에 관한 엄정한 연구설계 과정을 반드시 최우선적으로 고려해야 할 필요성이 있다. 특히, 단위학교 현장에서 분산적 지도성을 촉진·저해하는 환경요인은 무엇이며, 실증효과 확인의 차원에서 분산적 지도성이 학교개선과 조직변화에 어떻게 구체적으로 기여할 수 있는지에 관한 체계적인 선행연구 분석과 함께 관련 변인에 대한 정확한 조작적 정의를 수반해야만 한다.

이와 더불어 분산적 지도성의 핵심 쟁점에 대한 총체적인 문헌분석도 선행되어야 한다. 예컨대, 분산적 지도성과 민주적 지도성의 차이, 학교 내 권력차이에 따른 분산적 지도성 실행 수준의 변화, 분산적 지도성의 기여점과 한계점, 서양과 동양의 문화적 차이에 따른 분산적 지도성 구인의 차이, 분산적 지도성 실행 수준 확인을 위한 연구방법 확인, 분산적 지도성 실행 과정에서의 구조(structure)와 개인주체(agency)와의 긴장관계 해소 등이 우선적으로 논의될 수 있는 주제가 될 수 있을 것이다. 또한, 분산적 지도성 실행의 “사회적 상호작용 측면”을 고려할 때 제반 구성 요인(지도자, 추종자, 상황) 간의 다중적 수준과 연계적 관계성 및 인공도구물의 중재적 역할 등을 심층적으로 확인할 수 있는 단위학교 현장기반의 연구 설계와 이를 수행하기 위한 다양한 연구방법(예: 경험표집방법, 혼합방법연구 등)의 적용 역시 학문공동체에서 적극적으로 고려되어야 한다. 분산적 지도성의 학문적 토대(사회문화이론, 분산인지)에 근거하여 지도성 실행 자체는 내재적으로 질적 속성을 자연스럽게 표방하고 있기 때문이다. 본 논문이 확인한 바 있는 분산적 지도성 이론의 학문적 토대와 개념정의 및 연구동향 분석결과는 동 이론이 지도성연구 모델의 미래적 대안으로서 추후 더욱 심화 발전하고, 체계적으로 확산할 수 있는 기초토대로서의 역할을 충실히 담당할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강경석, 박찬. (2013). 학교조직에서의 분산적 리더십과 교사효능감 및 학습조직화 간의 관계. **중등교육연구**, 61(2), 309-337.
- 강재혁. (2014). 분산적 지도성이 초등교사의 직무만족과 교직헌신에 미치는 영향. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.
- 김규태, 주영효. (2009). 분산적 지도성 실행의 평가영역 및 준거 개발. **교육행정학연구**, 27(3), 351-374.
- 김기중. (2012). 분산적 지도성이 학교조직 효과성에 미치는 영향. 석사학위논문. 한국교원대학교 교육대학원.
- 김이경, 민수빈, 김현정. (2016). 학교장의 분산적 지도성과 교사만족도 관계에서 교사 및 학교 특성의 조절효과. **한국교원교육연구**, 33(2), 209-232.
- 김정원. (2016). 대학조직의 분산적 리더십과 행정직원의 자기효능감, 직무만족 및 조직몰입과의 구조적 관계 연구. 박사학위논문. 경희대학교.
- 김현, 강경석. (2016). 초등학교 교사가 인식한 분산적 리더십, 교사학습공동체, 교사수업활동 간의 구조적 관계. **학습자중심교과교육연구**, 16(7), 137-162.
- 김희규. (2012). 교장의 분산적 지도성과 교사의 교직 헌신과의 관계. **교육종합연구**, 10(3), 123-144.
- 김희규, 류춘근. (2015). 홀리스틱교육 관점에서 학교장의 분산적 리더십이 전문가학습공동체에 미치는 영향. **홀리스틱교육연구**, 19(3), 17-40.
- 김희규, 주영효. (2012). 학교단위 전문가학습공동체 형성 및 활성화를 위한 분산적 지도성 실행: 그 과제와 시사점. **교육문제연구**, 43, 1-26.
- 남부영. (2015). 중학교 교사가 인식한 분산적 리더십이 교사 직무만족에 미치는 영향. 석사학위논문. 이화여자대학교 교육대학원.
- 라연재. (2009). 디자인순환분석모델을 통한 지도성 실행에 대한 이해. **교육행정학연구**, 27(1), 303-326.
- 라연재, 엄준용, 정우진, 최상민 역. (2010). **리더를 뛰어넘는 리더십 분산적 지도성**. 서울: 학지사
- 문성윤. (2013). 분산적 리더십 진단 도구 개발 연구. 박사학위논문. 충남대학교.
- 문성윤. (2013). 분산적 리더십 진단 도구 개발 연구: 학교조직을 중심으로. **교육행정학연구**, 31(1), 159-181.
- 박선형. (2003). 변혁적 지도성에 대한 비판적 고찰: 분산적 지도성을 중심으로. **교육행정학연구**, 21(4), 179-196.
- 박선형. (2005). 교원전문성 개발을 위한 인지과학적 연구: 쟁점, 이론적 기제 및 개발 실천 과제. **교육행정학연구**, 23(2), 91-116.

- 박선형. (2016. 10. 29). **교장리더십 분석틀로서의 분산적 지도성: 선행연구 분석을 통한 개념적 정의와 쟁점 탐색**. 2016년 한국교육행정학회 추계 학술대회 발표논문.
- 박선형, 장다솜. (2018). 중등학교 분산적 지도성 진단도구의 타당화 연구. **한국교원교육연구**, 35(1), 289-320.
- 박의준. (2016). 특성화고등학교에서의 분산적 리더십이 교사의 직무만족 및 교직헌신에 미치는 영향. 석사학위논문. 인하대학교 교육대학원.
- 박지훈. (2016). 분산적 지도성, 교사효능감, 교사헌신, 학교조직 효과성의 구조적 관계. 박사학위논문. 전북대학교.
- 박찬. (2014). 학교조직에서의 분산적 리더십이 교사효능감과 학습조직화에 미치는 영향. 박사학위논문. 인하대학교.
- 박희경. (2014). 초등학교의 분산적 지도성, 교사 임파워먼트, 학교조직 효과성 간의 구조관계. 박사학위논문. 이화여자대학교.
- 박희경, 이성은. (2014). 초등학교의 분산적 지도성, 교사 임파워먼트, 학교조직 효과성 간의 구조관계. **열린교육연구**, 22(2), 145-163.
- 송복순. (2016). 초등학교 교사가 지각한 분산적 리더십, 동학년 팀역량 및 교사의 수업행동 간 구조관계. 석사학위논문. 한국교원대학교.
- 송숙영. (2014). 중등학교에서 분산적 리더십이 교사의 교직헌신에 미치는 영향. 석사학위논문. 인하대학교 교육대학원.
- 안병윤. (2016). 분산적 리더십이 학교조직효과성에 미치는 영향-전남형 혁신학교(무지개학교)와 일반학교를 중심으로. 석사학위논문. 한국교원대학교 교육정책전문대학원.
- 이석열. (2013). 대학 학장의 직무수행 및 분산적 지도성 실행 설계 및 분석에 관한 연구. **교육행정학연구**, 31(1), 1-29.
- 이석열, 김규태, 주영효, 손보라 역. (2011) **분산적 리더십**. 서울: 시그마프레스.
- 이영내, 주철안. (2015). 보건교사의 분산적 지도성 경험과 의미 탐색. **교육행정학연구**, 33(4), 103-124.
- 이재윤. (2014). 초등학교의 분산적 지도성, 교사헌신, 학교조직효과성 간의 구조적 관계분석. 박사학위논문. 동아대학교.
- 이정모. (2001). **인지심리학**. 서울: 아카넷.
- 이정모. (2011). 창의성 개념의 21세기적 재구성. 한국교육개발원 미래교육기획위원회 (편). **한국교육 미래 비전**. 서울: 학지사.
- 임영애. (2013). 초등학교의 분산적 지도성, 학교조직문화, 교사헌신 간의 관계. 박사학위논문. 이화여자대학교.
- 전상훈, 이일권, 조홍순. (2016). 수업지도성, 분산적 지도성, 학교풍토가 교사전문공동체에 미치는 영향에 관한 연구. **한국교원교육연구**, 33(1), 29-50.

- 정성배. (2015). 초등학교 교사의 분산적 지도성과 교사효능감의 관계에서 지혜와 자기 지도성의 조절효과. 박사학위논문. 전남대학교.
- 정성배, 김정호. (2014). 초등학교 교사의 지혜와 직무만족도의 관계: 분산적 지도성과 교사효능감의 중다매개효과. *초등교육연구*, 27(4), 369-390.
- 조성구, 한유경, 민윤정, 김애신, 주철안. (2011). 분산적 지도성이 학교조직효과성에 미치는 영향. *교사교육연구*, 50(3), 13-28.
- 주영호, 김규태. (2009). 분산적 지도성의 이론적 탐색. *교육행정학연구*, 27(2), 25-54.
- 최상영. (2015). 학교조직에서의 분산적 지도성이 교사의 교직현신과 직무만족에 미치는 영향. 박사학위논문. 신라대학교.
- 홍세영. (2012). 분산적 지도성이 교사 임파워먼트와 교사 헌신에 미치는 영향. 박사학위논문. 안양대학교.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership: A review of literature*. National College for School Leadership. UK.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., & Taylor, S. (2013). *Exploring leadership: Individual, organizational and Societal perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Christy, K. M. J. (2008). *A comparison of distributed leadership readiness in elementary and middle Schools*. University of Missouri. EdD Thesis.
- Clark, A., & Chalmers, D. (1998). The extended mind. *Analysis*, 58(1), 7-19.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed leadership and school performance*. The George Washington University. EdD Thesis.
- DeFlaminis, J. A., Abdul-Jabbar, M., & Yoak, E. (2016). *Distributed leadership in schools: A practical guide for learning and improvement*. New York: Routledge.
- Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in Education*, 30(4), 147-154.
- Feng, Y., Hao, B., Iles, P., & Bown, N. (2017). Rethinking distributed leadership: Dimensions, antecedents and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 284-302.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In Lindzey, G. (Ed.) *Handbook of social psychology*, 2 (pp. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. In A. Brymand, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 3-14).

- London: Sage.
- Gronn, P. (2000) Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gronn, P. (2003). *Rethinking educational administration: T. B. Greenfield and his critics*. Geelong: Deakin University Press.
- Gronn, P. (2006) The significance of distributed leadership. *Educational Leadership Research*, 7, 1-8.
- Gronn, P. (2009a) From distributed to hybrid leadership practice. In A. Harris (Ed.), *Distributed School Leadership: Different perspectives* (pp. 197-217) London: Springer,
- Gronn, P. (2009b) Hybrid leadership. In K. Leithwood, B. Mascal, & T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 17-40). London: Routledge.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E.(2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48.
- Hairon, S., & Goh, J. W. P. (2015). Pursuing the elusive construct of distributed leadership: Is the search over? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 693-718.
- Halverson, R., & Kelley, C. (2017). *Mapping leadership: The tasks that matter for improving teaching and learning in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management, Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A. (2005). *Crossing boundaries and breaking barriers: Distributed leadership in schools*. London: International Network for Educational Transformation (iNet)
- Harris, A. (2009). Distributed leadership and knowledge creation. In K. Leithwood, B. Mascal, & T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 253-266). London: Routledge.
- Harris, A., & DeFlaminis J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146.
- Heck, R., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*, 21, 867-885.

- Ho, J., & Ng, D. (2017). Tensions in distributed leadership. *Educational Administration Quarterly*, 53(2), 223-254.
- Hupia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the sources of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Hutchins, E. (1996). *Cognition in the wild*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Pea, R. D. (1993). Practices of distributed intelligence and designs for education. In G. Salomon (Ed.), *Distributed cognition: Psychological and educational considerations* (pp. 47-87). Cambridge: Cambridge University Press.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131-158.
- Sergi, V., Denis, J., & Langley, A. (2016). Beyond the hero-leader: Leadership by collectives. In J. Storey, J. Denis, P. Hart & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge companion to leadership* (pp. 35-51). New York: Routledge.
- Spillane J. P. (2017) Leadership and learning: Conceptualizing relations between school administrative practice and instructional practice. In K. Leithwood, J. Sun, & K. Pollock (Eds.), *How school leaders contribute to student success: The four paths framework(studies in educational leadership)* (pp. 49-67). Springer.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York and London: Teachers College Press.
- Spillane, J. P., & Zuberi, A. (2009). Designing and piloting a leadership daily practice log: Using logs to study the practice of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 45(3), 375-423.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of school leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Spillane, J. P., Halverson, R., and Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J. P., Hopkins, M., & Sweet, T. M. (2015). Intra- and interschool interactions about instruction: Exploring the conditions for social capital development. *American Journal of Education*, 122(1), 71-110.
- Stewart, J., Gapenne, O., & Di Paolo, E. A. (2010). *Enaction: Toward a new paradigm*

for cognitive science. Cambridge, MIT Press.

Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2015). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 146-164.

Torrance, D. (2012). *Distributed leadership in Scottish primary schools: Myths or actualities?* The University of Edinburgh. PhD Thesis.

Torrance, D. (2013). Distributed leadership: Challenging five generally held assumptions. *School Leadership & Management*, 33(4), 354-372.

ABSTRACT**Distributed Leadership: Exploring Disciplinary Foundation,
Its Conceptual Definition and Research Trends****Park, Sunhyung**(Dongguk University-Seoul)

This article discussed the main ideas of distributed leadership, recently being emerged in the field of educational administration, as a new alternative framework of leadership studies. Disciplinary foundation, such as distributed cognition and expanded cognition largely developed by Hutchins, conceptual definitions and research trends in distributed leadership were explored in a detailed manner. In order to understand the whole feature of leadership, the distributed perspective argues, all the situational factors by which leadership happens need to be taken into account, since the practice of leadership is 'stretched over' school leaders, followers and symbolic artifacts in the situation. The article also found that only 34 papers regarding distributed leadership, mainly quantitative research, are available to date since 2003 the first paper written by the author, dealing with the notion of distributed leadership, was introduced in Korea. It was pointed out that empirical evidence of the quantitative research is shown to be remarkably thin and to be derived from an inadequate conception of distributed leadership. In order to capture comprehensively dynamic aspects of social and situational distribution of leadership especially in schools, it was suggested, the employment of various research models including qualitative research methods and mixed methods research are essentially required further, as a promising avenue that substantially broadens the field of leadership studies.

[Key words] Distributed leadership, Distributed cognition, Extended cognition, Distributed leadership tools, Artifacts