

## Gronn, Spillane & Harris의 분산적 지도성 이론 및 연구에 관한 연구

이 창 수(한국교원대학교 박사과정)\*

---

### 요 약

분산적 지도성 이론은 교육 분야에서 21세기를 대표하는 이론 중 하나로써 영국과 미국을 중심으로 수많은 이론적, 경험적 연구들이 이루어지고 있다. 한 분야의 질적 성장을 위해서는 폭발적인 양적 성장을 이뤄야 한다는 단순한 원리와 교육행정학 이론으로서 분산적 지도성이 교육현장에 주는 시사점 탐색에 본 연구의 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 전세계적으로 분산적 지도성 이론을 선도하는 세 학자 Gronn, Spillane & Harris의 분산적 지도성 이론 및 연구에 관한 연구를 수행하였다. 이들의 분산적 지도성에 관한 생각과 아이디어를 잘 담고 있는 연구물을 선택하고, 이를 고찰하여 정리하였다. 또한 분산적 지도성 연구의 과제를 탐색하고, 분산적 지도성이 우리 교육과 우리 학교에 주는 시사점을 도출하였다. 이를 통해 분산적 지도성은 21세기 교육현장의 복잡성과 불확실성을 이해하는 유용한 도구이자, 교육현장에서 분산의 최적화를 찾는 유의미한 기준이 되어야 함을 결론으로 제시하였다.

[주제어] : 분산적 지도성, 하이브리드, 지도자 범위확대, 제3의 학교

---

### I. 서 론

분산인지는 캘리포니아 대학교 인지 과학 교수인 Edwin Hutchins가 인지적 과정의 전통적인 이론에 대안적으로 제시한 이론적 틀로써 사람의 인지적 과정은 개인의 머릿속에 진행되는 과정이 아니라 외부와의 상호작용을 통해 구성된다는 것이다. 즉, 분산인지의 관점에서 인지란 사람, 환경, 인공물 등에 분산되며 이들 사이의 상호작용이다(김현진, 2015). 사람, 환경, 인공물 사이의 상호작용에서 이들은 대등한 인지적 역할을 한다. ‘분산된 인지’ 개념은 인간이 주변의 다양한 환경을 활용하는 방식에 통찰을 주고,

---

\* 교신저자(noki\_shoot@naver.com)  
■ 접수일(2020.08.29), 심사일(2020.09.14), 게재확정일(2020.10.10)

분산인지는 공유된 공동의 목적 달성을 위해 발생하며(조규락, 2003), 21세기의 공동체는 문제해결을 위한 팀으로서 정보와 의사결정 과정을 분산 담당하는 사회적 분산 지능 공간이다(이건호, 김성일, 박태진, 2003). 특히 첨단학습 환경에서 테크놀로지가 사람과 대등한 인지적 역할을 차지하는 교육공학 분야의 발전은 미래사회 학교조직의 변화에 대해 교육행정이 어떻게 대응해야 할지에 대한 하나의 관점을 준다는 점에서 분산인지에 대한 이해가 필요하다. 예를 들어, '전자계산기'는 인공물로써 수학적 계산과정을 분산하여 문제를 해결하도록 하며(이건호 외, 2003), '잘 정리된 노트'는 개인의 정신적 추론 과정에 있어서 인지적 부담을 줄이는 역할을 하고(조규락, 2003), '맹인의 지팡이, 생물학자의 현미경, 관제탑의 레이더, 기타연주자의 인공손톱' 또한 인공물로써 개인의 인지행위를 확대한다(박선형, 2005). 이와 같은 개념을 담은 분산인지는 분산적 지도성의 이론적 배경을 제공한다(Gronn, 2000; Spillane, 2004). 즉, 교육에서 발생하는 지도성 상황은 교육 영역 전체에, 학교에서 발생하는 지도성 상황은 학교 전체에 분산되어 있기 때문에 교육과 학교를 둘러싼 상황 속에서 시스템을 구성하는 전체 요소에 대한 분석과 고려가 이루어져야 한다.

오랜 세월을 거쳐 지도성은 다양한 관점에서 탐구되면서 수많은 경험적 연구가 이루어졌는데, 지도성의 효과는 조직마다 다를 수 있으며 지도성이 다양한 환경과 맥락에 있는 구성원들에게 각자 다르게 인지될 수 있다는 점을 설명하지 못하고 있다(박선형, 2003). 20세기의 지도성은 조직이 가지는 한계인 불확실성과 복잡성을 극복하기 위한 리더 중심의 접근이었던 것에 반해 21세기에 들어서서 지도성 관련 연구들은 지도성 과정(leadership process)을 강조하고 있다. 이와 같은 연구의 일반적인 특징은 '한 개인이 공동목표를 달성하기 위해 개인들로 이루어진 집단에 영향을 미치는 과정'으로 지도성을 정의한다. 기존의 지도성이 선형적이거나 일방적인 것인데 반해 과정을 강조하는 지도성은 상호작용의 측면을 강조한다(Northouse, 2018). 이는 지도성 연구에 있어 과거의 지도성을 이해하는 방식과는 다른 관점을 제공하였고, 특히 분산적 지도성은 2000년 이래로 미국보다 상대적으로 영국의 학자들에게 더 관심을 받아 학교 교육 분야를 중심으로 연구되고 있다(Bolden, 2011).

분산적 지도성 이론은 서구의 학문공동체에서 21세기를 대표하는 매우 영향력 있는 지도성 이론모형으로 주목받고 있다(박선형, 2018). 하지만 분산적 지도성의 이론 형성은 아직 초기 단계로서 분산적 지도성이 교수학습에 가져오는 효과를 측정하는 것보다 분산적 지도성이 무엇인지 파악하는 것이 우선시되어야 하며(Spillane, 2010a) 서구 사회의 학교와 조직의 문화, 환경, 교육에 대한 시각은 우리와 매우 상이하기 때문에 지도성 이론을 우리의 교육 상황과 맥락에 맞게 재정립할 필요가 있다(김민수, 장환영, 2018). 그런데 결정적인 정의를 내리려는 시도는 어떤 분야이든 해당 영역의 복잡성과 고유한

역설(inherent paradoxes)에 대한 바람직한 일련의 토론을 잠재적으로 막을 수 있다는 점에서 분산적 지도성은 서술적이고 규범적인 관점에서 보완되어야 한다(Bolden, 2011). 또한 분산적 지도성 연구는 지도성 연구가 유사한 연구문제를 반복하는 정형화된 패턴과 타 분야의 이론을 일시적으로 차용하는 것에서 벗어날 필요가 있다(주현준, 2016). 한편 교사의 지도성을 주제로 하는 국내의 연구(김병찬, 2015; 주현준, 김태연, 남지영, 2012; 주현준, 김갑성, 2015)는 분산적 지도성에 대한 직접적인 연구는 아니지만, 아직은 개념체계가 미성숙한 분산적 지도성 이론 개념의 한 축을 형성하는 역할을 할 수 있다.

본 연구는 위의 분산적 지도성과 관련한 세 종류의 탐색으로부터 출발한다. 그것은 분산적 지도성 이론의 배경으로써 분산과 인지에 대한 이해, 지도성의 개념 연구에 관한 흐름의 변화와 지도성 연구의 현황, 분산적 지도성의 대두와 지도성 연구의 방향에 대한 고민이다. 물론 교육학자 박선행의 분산적 지도성에 관한 연구(박선행, 2003, 2018)와 인지에 대한 연구(박선행, 2005), 주영호와 김규태(2009)의 연구는 분산적 지도성을 공부하고자 하는 연구자들에게 통찰을 주고 있다. 하지만, 한 분야의 질적 성장을 위해서는 폭발적인 양적 성장이 선행되어야 한다는 단순한 원리를 고려했을 때, 국내의 분산적 지도성에 관한 연구가 성장했는가를 판단하기는 어렵다. 이는 2003년~2016년 분산적 지도성에 관한 연구가 34편에 불과하다는 점(박선행, 2018), 우리나라의 학교장 지도성 유형에 관한 연구가 변혁적 지도성에 집중되어 있다는 점, 학교장 지도성 연구주제가 지도성 효과 분석을 위한 양적 연구가 주된 연구 방법이라는 점(김민수, 장환영, 2018)에서도 짐작할 수 있다. 한편 분산적 지도성을 연구한 국내 연구자들의 논문(김규태, 주영호, 2009; 김이경, 민수빈, 김현정, 2016; 박선행, 장다솜, 2018; 이석열, 2013; 전상훈, 이일권, 조홍순, 2016; 조성구, 한유경, 민윤정, 김애신, 주철안, 2011; 주영호, 김규태, 2009)을 보면 분산적 지도성 연구의 이론적 배경으로써 세 명의 해외 학자들이 주를 이루어 연구가 이루어졌다. 세 학자는 바로 Peter Gronn, James P. Spillane & Alma Harris인데, 이들을 박선행(2018)은 분산적 지도성의 가장 선도적인 역할을 수행한 대표 학자로 언급하였다. 그런데 위의 연구자들의 연구물 학습을 통해서 이 세 명의 학자들이 주장하는 분산적 지도성에 대한 고민과 생각을 이해하기에는 다소 아쉬움이 있었다. 이는 앞으로 분산적 지도성 이론에 관하여 국내 연구자들의 학문공동체내의 학습과 성찰(변기용, 2018)이 필요하고 교육행정학 이론으로써 정체성을 확보하기 위한 노력(신현석, 2017)이 요구됨을 의미한다.

이와 같은 문제의식을 바탕으로 본 연구는 위에 제시된 세 명의 학자들 Peter Gronn, James P. Spillane & Alma Harris의 각각의 분산적 지도성 연구물을 찾아 세 학자 각각의 분산적 지도성 이론에 대한 생각과 아이디어를 고찰하여 정리하고, 이를 통해 분산적 지도성 연구의 과제를 탐색하고, 분산적 지도성이 우리나라 교육에 주는 거시적 관

점의 시사점과 학교에 주는 미시적 관점의 시사점을 도출하여 이를 바탕으로 결론을 내 고자 한다.

## II. 연구 방법

서론에 제시한 바와 같이 본 연구에서는 세계적으로 분산적 지도성 이론을 이끌고 있는 세 명의 학자 Peter Gronn, James P. Spillane & Alma Harris의 분산적 지도성에 관한 생각을 담은 연구자료를 살펴보고자 한다. 분산적 지도성을 이론적으로 분명하게 언급한 최초의 저자인 Gronn의 연구는 후속 연구를 위한 분산적 지도성 이론적 개념을 풍성하게 만들었다는 점에서 가장 먼저 살펴볼 것이고, 그 다음으로 지도성 문제에 대해 여러 연구자들과 협업을 통해 광범위한 경험적 연구를 한 노스웨스턴 대학 정책 연구 연구소의 교육 및 사회 정책 교수인 Spillane의 연구를, 마지막으로 분산적 지도성 이론을 학교와 교육 현장에 적극적으로 적용한 말라야 대학 교육 지도성 연구소의 교육 지도성 교수인 Harris의 연구를 탐색하고자 한다. 본 연구에서 깊이 탐구하는 세 학자의 연구물은 <표 1>과 같다.

연구자료는 다양하다. 학술자료, 세미나 발표 자료, 단행본 등 분산적 지도성과 관련하여 그들의 생각을 들여다볼 수 있는 자료들을 탐색한다. 이는 교육연구 중 기초연구(fundamental research)로 분류할 수 있으며, 이는 어떤 사실에 대한 이론을 규명하여 지식을 확장시키는 역할을 하는 연구로서 이론을 발전시키고자 하는 목적을 가지고 있다(성태제, 2018). 비록 이 연구가 분산적 지도성에 관한 한국 교육행정학에 깊은 논의를 던져주거나, 분산적 지도성 이론에 대한 깊은 통찰을 제공해 주는 데는 한계점이 있을 수 있다. 하지만, 교육행정 이론을 다룬 연구가 점차 감소하고 있고(김병찬, 유경훈, 2017), 특정 가치와 관점만을 지향하는 교육행정학 연구의 지나친 경직성이 지적되고 있는(변기용, 2018) 이 시점에서 분산적 지도성은 전통적인 조직에 도전하고 집단이 참여해야 한다는 연구자들의 주장의 타당성을 분석하는 대응(critical accounts)으로써(Bolden, 2011) 교육행정 이론을 풍부하게 할 수 있다. 서론에 밝힌 바와 같이 국내에는 분산적 지도성에 대한 개념 연구가 양적으로 성장할 필요가 있다. 반복적으로 그들의 글을 읽어 그 생각을 탐구하고, 이 글을 읽는 연구자들로 하여금 그들의 아이디어를 이해하기 쉬운 방식으로 적절하게 정리하고자 한다. 분산적 지도성을 공부하고자 하는 연구자들에게 이 세 학자의 연구물은 필수라 할 수 있다. 시간의 흐름에 따라 세 학자의 분산적 지도성에 관한 연구를 따라가며 그 생각을 들여다본다.

<표 1> Gronn, Spillane & Harris의 분산적 지도성 연구자료 및 특징

구분	연구자료	특징
Gronn P.	· Distributed Properties: A New Architecture for Leadership(2000)	분산적 지도성에 관한 기원 및 이론적 배경 제시
	· Distributed Leadership(2002a)	분산적 지도성 이론적 배경 확장 및 심화
	· Distributed Leadership as a Unit of Analysis(2002b)	지도성에 관한 분석단위(도구)로서 분산적 지도성 제시
	· The Future of Distributed Leadership(2008)	하이브리드(hybrid)지도성 용어 제시
	· From Distributed to Hybrid Leadership Practice(2009)	집중-분산의 하이브리드 아이디어 제시
Spillane J. P.	· Towards a Theory of Leadership Practice: a distributed perspective(2004)	지도자, 구성원, 상황의 지도성 구성요소와 상호작용 제시
	· Distributed Leadership(2005)	분산적 지도성의 경험적 연구 필요성 제안
	· Conceptualizing School Leadership and Management form a Distributed Perspective(2010a)	지도자 범위확대(leader-plus) 아이디어 제시
	· 분산적 지도성: 리더를 뛰어넘는 리더십(2010b)	단행본(번역서), 분산적 지도성 모델 제시, 학교개선을 위한 분석 도구로서 분산적 지도성 제시
	· Opportunities and Challenges for taking a Distributed Perspective: Novice School Principals' Emerging Sense of their New Position(2015)	초급 교장을 대상으로 한 경험적 연구. 초급 교장의 업무 수행에서 분산과 집중 확인
Harris A.	· Leading or Misleading? Distributed Leadership and School Improvement(2005)	분산적 지도성의 이론적 검토, 학교에서 분산적 지도성의 가능성 확인
	· Distributed Leadership: According to the Evidence(2008)	경험적 연구를 통해 분산적 지도성의 가능성 확인 제3의 학교 아이디어 제시
	· Distributed Leadership: Implications for the Role of the Principal(2011a)	경험적 연구 확인, 교장의 역할 확인 분산적 지도성 모델의 필요성 제안
	· 분산적 리더십: 미래를 위한 학교 리더의 방향(2011b)	단행본(번역서), 지도성 조직 순환 기반의 분산적 지도성 모델 제시.
	· Distributed Leadership Friend or Foe?(2013)	조직의 변화와 지도성의 재개념화로서 분산적 지도성의 역할 제시

Gronn의 지도성에 관한 생각은 시간이 흘러 변한다. 분산적 지도성에 관한 연구(Gronn, 2000, 2002a, 2002b)에서 시작해 하이브리드 지도성으로 그의 생각이 변한 연구자료(Gronn, 2008, 2009)를 탐색했다. 이를 통해 그의 생각이 어디에서부터 어디로 왜, 어떻게 변했는지 알 수 있을 것이다. Spillane의 분산적 지도성에 관한 연구는 우리나라에 번역본(Spillane, 2010b)이 출간되면서 알려지기 시작하는데, 단행본 이전 시기의 연구에서 그의 분산적 지도성에 관한 아이디어를 찾아볼 수 있는 연구자료(Spillane et al., 2004; Spillane, 2005; Spillane & Healey, 2010a)를, 이론적으로 기초를 세운 이후에 학교장을 대상으로 Harris와 협업을 통해 혼합연구를 수행한 경험적 연구 자료(Spillane et al., 2015)를 읽었다. 이를 통해 그의 아이디어를 이해하고, 최근 학교장을 중심으로 한 연구에서 분산의 의미를 찾을 수 있을 것이다. 또한 Harris와 분산적 지도성에 관해 일부 생각을 공유함을 알 수 있을 것이다. Harris의 연구 또한 우리나라에 번역본(Harris, 2011b)이 출간되면서 많이 알려졌다. Harris는 분산적 지도성을 이론적으로 규명하기 보다는 학교와 교육현장에 적용하고자 했다는 점에서 다양한 경험적 연구를 통해 분산적 지도성을 확인하고 아이디어를 정리한 연구자료(Harris, 2005, 2008, 2011a)를, 그리고 최근 그의 분산적 지도성에 대한 생각을 알 수 있는 연구자료(Harris, 2013)를 선정했다. 이를 통해 그가 분산적 지도성을 바라보는 관점을 이해할 수 있을 것이다. 본 연구는 분산적 지도성을 연구하고자 하는 연구자들로 하여금 세 학자의 핵심 생각의 이해를 통해 기존의 분산적 지도성에 관한 연구자료 학습에 도움을 주고, 시사점을 통해 분산적 지도성 이론의 현장 적용성을 탐색하게 하는데 의의가 있다.

### Ⅲ. 분산적 지도성의 이론 및 연구 분석

#### 1. Peter Gronn의 분산적 지도성

나는 분산적 지도성이 학교 수준의 의사결정의 실재를 이해하기 위한 지속적인 잠재력을 확신하고 있습니다... 계층 및 계층적 요소를 융합하거나 통합하는 다양한 실제 패턴의 더 정확한 표현으로써 '하이브리드(hybrid)'의 가능성이 있습니다... 하지만 분산된 지도성은 여전히 개념적으로나 경험적으로 해야 할 일이 많습니다... 분산된 지도성이 어디에서 나오는지 분명하지 않습니다. 그러나 조직의 업무를 보다 잘 이해하고 평가하는데 분산적 지도성은 기여를 했습니다(Gronn, 2008).

Gronn(2000)은 분산적 지도성의 개념을 정립하기 위한 연구를 수행한다. 그의 분산적 지도성에 관한 연구는 사회심리학자 Gibb(1954)의 분산의 관점(view of distribution)에

관한 연구를 시작으로, Lakomsky(1998)의 분산인지와 조직학습(distributed cognition and Learning Organisation)에 관한 연구 및 Engeström(1999)의 행동 이론(activity theory)에 관한 연구가 이론적 배경으로 자리잡는다. 그의 연구에서 그는 우리에게 여전히 지도성이 필요한지 근본적인 질문을 던지며, 우리가 지도성에 대해 가지고 있는 몇 가지 인식을 언급한다. 지도하기 위해 태어난 사람은 없지만, 우리는 조직의 최고 권위를 가지는 인물 또는 수장에게 지도성을 기대하고 있다. 하지만 우리 대부분은 권력, 영향 그리고 지도성의 구분을 명확하게 하지 못한다. 또한 기존의 지도자-추종자의 이원론적 지도성 이론에서 지도자는 추종자보다 우월하고 추종자는 지도자와 지도성에 의존하여 다른 사람들을 위해 일하고, 다른 일을 대신한다. 하지만 우리가 공동작업을 통해 얻은 성과는 개개인이 독립적으로 수행한 것들의 총합보다 클 뿐만 아니라 복잡한 문제를 해결하는데 필요한 지식은 조직 전체에 분산되어 있다. 즉 20세기 후반부터 폭발적으로 증가한 모든 영역에서의 다양성으로 인해 분산이 발생했으며, 분산된 인식의 관점에서 중요한 것은 공동으로 수행되는 활동과 사회적 관계이고 행동 이론의 관점에서 중요한 것은 노동의 분업이기 때문에 지도자-추종자의 이원론적 관계를 넘어 조직적 학습과 학습조직의 필요가 요구되고 있다(Gronn, 2000).

Gronn(2002a, 2002b)은 자신의 분산적 지도성에 관한 연구를 두 가지 방향으로 발전시킨다. 시기상 두 연구는 유사하지만, 하나는 분산적 지도성 이론적 배경을 단단하게 하고자 하며, 다른 하나는 분석 단위(a unit of analysis)를 구성하는 것에 중점을 둔다. 분산적 지도성에 관한 문헌에서의 최초의 언급은 1950년대 사회 심리학 분야이며, 분산은 주로 사회 심리학자에 의해 연구되어 왔다. 사회 심리학자 Hutchins(1995)의 인지 시스템에 관한 연구도 분산적 지도성 이론의 배경이 된다. 이와 같은 Gronn의 분산과 분산적 지도성에 관한 이론 연구는 후속 연구 학자들 특히 Harris와 Spillane에게 영향을 준다. 또한 Gronn(2002b)은 조직에서 일어나는 협력적 행동을 이해하기 위한 분석 도구로서 분산적 지도성의 아이디어를 개발하고자 한다.

Gronn(2002a)은 분산된 형태의 지도성은 좋은 조직 관행과 조직 형태를 설명하고, 이를 성취하는데 중요한 역할을 할 것이라 주장한다. 이는 분산된 관점이 노동 분업을 반영하기 때문이다. 집중된 지도성의 총합이 1이라면 분산된 지도성의 총합은 1이상일 뿐만 아니라 조직의 현장에서 실제로 매일 조직구성원들이 분산을 경험하고 있음에도 불구하고 아직 조직의 현장은 리더중심적이고 집중적이며, 유능한 개인의 행동을 강조하고 있으며 집단적이고 공유된 형태의 지도성을 무시하고 있다. 지도성은 하나의 조직 역할이나 한 수준에 집중된 지도성이 아니라 여러 동료들 간에 공유되는 것이다. 모든 조직 구성원은 지도자가 될 수 있고, 조직이 이런 계층적 경계를 넘어 역할을 공유하기 위해서는 계층 구조를 없애거나 경쟁 구조를 만들어 상호의존적(interdependence)으로

책임을 상호 보완할 수 있도록 해야 한다(Gronn, 2002a).

Gronn(2002b)은 기존의 지도성에 관한 선행 연구는 리더에게 유리하게 이루어졌다고 지적한다. 기존의 분산과 분업에 관한 선행 연구는 그것이 무엇인지 설명하기 보다는 그것을 처방하는 것에 초점을 맞추고 있다. 하지만 전세계적으로 학교 관리자의 업무의 책임이 강화되고 있으며 이에 대처하기 위해 학교는 점점 더 많은 팀에 의존하고 있다. 또한 이원론적 구분(리더-팔로워, 리더십-팔로워십)은 현재 학교 지도성의 실재를 설명할 수 없으며, 학교지도자를 위한 인정 표준은 지도성과 관리의 혼란을 초래하고 있다. 하지만 분산적 지도성이 분석의 단위가 되면, 현장에서 진화하고 있는 노동의 분업을 정확하게 반영하는 담론이 되고 실무와 합리적으로 일치하는 분석이 될 것이다. 집중된 지도성에 대한 대안으로서 분산된 지도성의 기반이 되는 분석 단위는 협력 행동과 속성이 핵심이다. 협력(concertive) 행동은 네 가지다. 첫째, 자발적인(spontaneous) 협력 관계. 둘째, 직관적인(intuitive) 업무 관계. 셋째, 제도화된(institutionalised) 실행. 넷째, 결합 주체성(agency). 특히 결합 주체성은 팀 지도성의 기반이 되는 위의 세 가지의 협력 행동의 핵심으로써 작동한다. 개인은 공동의 이익을 추구하기 위해 반드시 합의를 통해 행동을 결정하지는 않지만, 동기화된(synchronise) 개인의 노력 속에서 서로 영향을 주고 받으면서 그들의 이익이 증진될 수 있다는 개념이다. 속성은 두 가지다. 하나는 상호 의존(interdependence)이다. 상호의존성이 발생하는 것은 조직에서 개개인의 책임은 겹칠 수 있고 상호보완적이기 때문이며, 상호의존적 협력을 통해 의사결정 오류 가능성을 줄인다. 다른 하나는 조정(coordination)이다. 조정은 활동 간의 종속 관리를 의미하며 설계, 정교화, 할당, 감독 및 모니터링을 포함한다(Gronn, 2002b).

Gronn(2008)은 분산적 지도성에 관한 연구가 개념탐구의 초기단계를 넘어 경험적 조사의 단계에 있다고 한다. 하지만 현재 집중된 관점의 지도성과 분산된 관점의 지도성은 각각 단독 대안으로 존재하며, 양극화된 대안으로써 현재 학교에서 더 많이 나타나는 다양한 지도성 패턴에 맞지 않는다. 또한 교사와 관리자가 모두 리더로서 모두 주도적이어야 한다는 식의 무질서한 분산적 지도성의 경향도 보이고 있으며 분산, 분배, 공유의 지도성이 학생들의 학력 향상과 학교의 문제 해결에 대한 해결책으로써 찬양되기도 한다. 따라서 집중된 형태와 분산된 형태의 지도성을 모두 포괄하는 하이브리드(hybrid) 관점의 지도성이 필요하다. 하이브리드는 계층 및 계층적 방식의 책임과 관계의 혼합이다. 또한 분산적 지도성이 민주적 지도성은 아니지만 구성원 참여의 범위를 확대하고 민주적 지도성의 토대를 마련했다는 점에서도 하이브리드 아이디어의 이론적 가능성에 힘을 실는다(Gronn, 2008).

Gronn(2009)의 분산적 지도성의 분산적 지도성을 뛰어넘어 조직의 계층적 요소를 융합하거나 통합하는 하이브리드 지도성으로 발전한다. 이것은 지도성의 다양한 정도가 공



존하는 집중-분산(focused-distributed)의 혼합이고, 분산의 아이디어 내에서 지도성이 다양하게 형성되는 것을 의미한다. 조직의 역동에서 한 개인의 영향력이 우세한 경우에는 집중된 지도성이 적용되며 다수의 사람들이 영향력을 행사하는 경우에는 지도성이 분배될 수 있다. 이처럼 분산적 지도성은 개별적으로 이해되던 지도성의 한계를 드러내게 했다. 즉 하이브리드의 중요성은 특정 맥락 상황에서의 실제 지도성이라는 것이며 유형화된 특정 브랜드 지도성은 불필요할 뿐만 아니라 가짜다(bogus). 그럼에도 분산적 지도성은 학교 차원의 의사 결정의 실재를 이해하는데 도움을 줄 것이며, 분산적 지도성의 미래가 무엇이든 분산적 지도성은 매우 통찰력 있고 생산적인 아이디어다(Gronn, 2009).

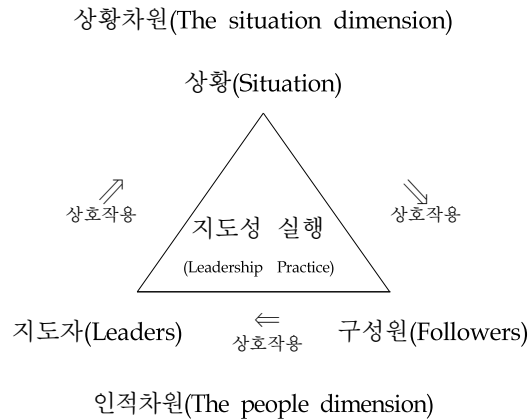
Gronn의 분산적 지도성 연구의 의미를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 분산적 지도성이라는 지도성 연구의 새로운 패러다임을 제시하고 이론적인 체계를 마련한다. 분산적 지도성 이론의 개념적 계보를 마련한 측면에서 독보적인 위치를 확보한다. 둘째, 분산적 지도성 연구로부터 하이브리드 지도성의 아이디어를 제시한다. 모든 상황에 어떤 특정한 유형의 지도성이 잘 작동하는 것이 아니기 때문에 지도성을 발휘하는데 있어 집중적 지도성과 분산적 지도성을 적절하게 사용하는 절충의 입장을 취한다. 본 연구에서 Gronn은 분산적 지도성 이론을 정립하고 분산적 지도성 이론이 현장의 이해를 돕는 유용한 도구임을 주장하지만, 현장의 복잡성은 단일 이론으로는 설명할 수 없기 때문에 상황에 따라 집중된 지도자와 분산된 지도자의 지도성을 혼합하여 문제를 해결하는 하이브리드 지도성을 택할 것을 말한다.

## 2. James P. Spillane의 분산적 지도성

분산적 지도성 연구에 대한 나의 의도는 지도성의 다른 관점에 대한 포괄적인 검토를 제공하거나 '최상의(one best)' 정의를 식별하는 것이 아닙니다... 분산적 지도성은 리더, 성원 및 그들의 상황 사이에 상호작용으로부터 비롯된 지도성 실행(practice)이 중요합니다... 지도성은 실행 시스템입니다. 이 시스템은 구성 부분 또는 실행의 합보다 더 크기 때문에 상호작용하는 구성요소를 함께 이해해야 합니다(Spillane, 2005).

Spillane, Halverson & Diamond(2004)는 활동이론 및 분산인지의 관점에서 상황(situation) 요인은 지도성 활동의 외부에 있는 것이 아니라, 지도성 실행에 있어 핵심 구성요소 중 하나이므로 분산적 지도성 실행은 지도자, 구성원 및 그들의 상황에 분산된 실행으로 이해해야 한다고 주장한다. 인지는 물리적 환경에서 상황에 따라 분산되기 때문에 복잡한 업무를 완료하기 위해서는 다른 사람들과 협력해야 하며, 그 상황에서 지도성과 리더의 인지는 내재된 맥락에서만 이해될 수 있다. 지도성은 특정 업무와 관련하여 특정한 상황에서 다른 사람들과 상호작용하면서 리더가 참여하는 활동인데, 이런 활동에서 지도성 실행을 조사하는 것은 지도성을 이해하는데 필수적이며 개념적 틀(그림1) 안

에서 관찰해야 한다. 즉 분산적 지도성은 지도성 실행의 분석과 사례 연구를 통해 지도성 활동의 변화를 가능하게 하는 도구이다. 인지는 물질(material) 및 문화적 인공물(cultural artifacts)에 분산되거나 확장되는데, 평가, 메모, 회의 의제와 같은 지도성 활동의 고안된(designed) 인공물이 지도자가 사용할 수 있는 영향력 있는 도구다. 또한 개인의 인지는 사회적인 도구, 방법 및 언어와 같은 사회 문화적 인공물에 의존하며, 'person-plus(사람 더하기)'관점에서 개인의 인지는 물질적, 사회적 상황에 분산되어 있다는 것을 의미한다. 따라서 지도자와 지도자를 둘러싼 사회적, 물질적 상황 사이의 관계와 지도자가 사용하는 도구가 지도성 실행의 중심임을 이해해야 하며, 'person-plus(사람 더하기)'관점에서 지도성의 전문성은 지도자 개인을 넘어선다. 즉 분산적 지도성은 지도성을 이해하기 위한 프레임을 구축할 수 있는 지식 기반을 형성한다(Spillane et al., 2004).



[그림 1] Spillane의 지도성 실행의 구성 요소와 상호작용 (Spillane et al., 2004, p.11)

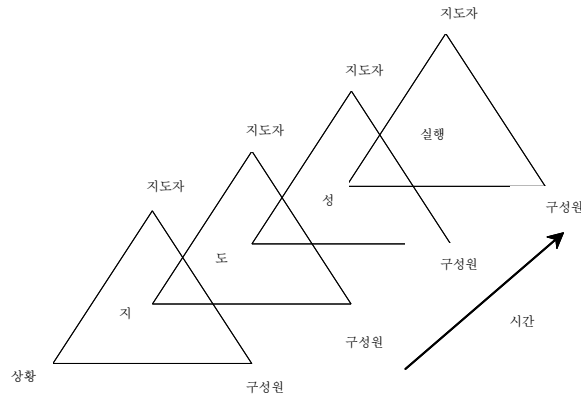
Spillane(2005)은 분산적 지도성은 지도자, 역할, 기능 및 구조보다 지도성 실행이 가장 중요하며 특정한 방식으로 지도성 실행을 구성하는데, 이것은 지도자, 추종자 그리고 상황의 상호작용의 산물로 간주되며 이런 상호작용은 지도성 실행을 이해하는데 가장 중요하다고 주장한다. 이와 같은 지도성에는 몇 가지 특징을 전제로 한다. 첫째, 리더는 다른 사람의 행동으로 정의된 상황에서 행동한다. 둘째, 지도성 실행은 지도자와 구성원 간의 상호작용으로 형성된다. 셋째, 지도성 실행은 개별적이지만 상호의존적으로 일하는 두 명 이상의 지도자에게 퍼질 수 있다. 넷째, 지도성 실행이 둘 이상의 지도자들의 행동에 퍼져 있으며, 특정 순서로 실행되어야 한다. 하지만 분산적 지도성은 반드시 민주적일 필요도 없고 효과적인 지도성을 위한 청사진이나 지도성 실천을 위한 처방전도 아니다. 지도성에 대한 분산적 관점은 조직에서 지도성을 적극적으로 활성화시키는 중요

한 단계이지만, 교육 개선을 촉진하고 학생의 성취도를 높이는데 있어 분산적 지도성의 효과성에 대한 경험적 증거는 매우 부족하다(Spillane, 2005).

Spillan과 Healey(2010a)는 분산된 관점은 개념적 프레임 워크로서 학교 지도성 및 관리에 대하여 새로운 지식을 생성할 수 있는 잠재력을 가지고 있지만, 아직 분산적 지도성에 대한 개념화와 학문적 의미를 탐구하는 작업이 더 필요하고, 지도성 연구에서 데이터 수집 및 분석을 위해 프레임 워크를 체계적으로 사용할 수 있도록 해야 하며, 분산된 관점을 측정하는 도구의 설계 및 검증에 대한 작업이 필요함을 지적한다. 'leader-plus(지도자 범위확대)'프레임은 공식적으로 지정된 지도자 뿐만 아니라 비공식적인 개인도 지도와 관리에 책임을 질 수 있다는 것인데, 이것이 모든 사람이 지도하고 관리해야 하는 것을 의미하는 것은 아니다. 이는 공식적 및 비공식적 측면, 공식적 측면과 비공식적 측면간의 관계를 포괄하며 이와 같은 측면을 적절하게 설명하지 못하거나 측면을 혼동한다면 연구를 통해 얻을 수 있는 데이터의 타당성과 신뢰성이 낮아 연구작업의 추론이 유효하지 못할 수 있다. 기존의 분산적 지도성에 관한 연구는 분석적 틀을 개발하는데 초점을 맞추고, 구조화 및 반구조화 인터뷰, 개방형 및 폐쇄형 관찰에 의존한다. 또한 분산적 지도성은 행동이 중요하지만 구성원의 규범과 신뢰 또한 중요하다. 이에 분산적 지도성의 잠재력을 실현하기 위해서는 분산적 지도성 연구에서 학교 지도성 실행에 관한 구성원들의 대화(dialogue)를 살펴 보는 것이 중요한데, 신뢰할 수 있고 유효한 수단을 개발하기 위해서는 학교 지도성과 관리에 대해 서로 다른 위치에 있는 개인들에게 질문함으로써 삼각측량(triangulating)을 할 필요가 있다. 분산적 지도성 이론 구축을 위해서는 학교현장에서 질·양적의 경험적 작업에 기반한 연구 운영의 개발이 필요하다(Spillan & Healey, 2010).

Spillan(2010b)은 지도성의 존재는 결과 또는 효과성의 증거가 있어야만 하는 것도 아니고 긍정적인 결과가 있어야만 지도성이 존재하는 것도 아니기 때문에 지도성에 대한 분산적 관점은 지도성을 고찰하고 분석하는 하나의 분석틀로 보는 것이 타당하다 주장한다. 이와 같은 분석틀은 '누가 어떤 책임을 맡게 되는가, 어떠한 형식으로 지도성 책임이 분담되는가, 어떠한 요인으로 책임 분담이 결정되는가, 어떻게 영향력 있는 지도자로 여겨지는가'를 포함하며 이를 통해 조직을 들여다 볼 수 있다. 즉 분산적 지도성은 지도성 실행을 들여다보는 렌즈인데, 분산적 관점에서 지도성 실행과 개인 지도자들의 행동은 동일하지 않다. 분산적 지도성의 핵심은 지도자, 구성원 및 상황의 측면이 함께 상호작용해서 그 결과물로 나오는 지도성 실행에 관한 것이고(그림2), 이는 학교에서 공존하는 '노동 분업, 공동 수행, 병행 수행 등' 3가지 이상의 조정을 통해서 성취된다. 한 명의 지도자 외에 여러 지도자가 있다는 '지도자 범위확대(leader-plus)'는 중요한 관점이지만 지도성 실행의 복잡성을 설명하기에는 불충분하다. 또한 대부분의 지도성에 관

한 경험적 연구들은 기반이 확고하지 못하고, 그에 따른 양성개발 프로그램의 질이 높지 않으며, 그런 지도성은 현장에 영향을 미치지 못한다. 이런 상황에서 분산적 지도성은 두 가지 측면에서 학교 현장의 지도성을 개선하는 데 쓰여야 한다. 하나는 진단 도구(diagnostic tool)로서, 다른 하나는 설계 도구(design tool)로서이다. 진단 도구는 지도성 현상을 어떻게 이해할 것인지에 관한 것이고, 설계 도구란 지도성 실행을 계획하고 수정하는데 어떠한 점을 고려해야 하는가에 관한 것이다. 지도성을 실행하는 것은 한 순간의 진단과 설계로 결정되는 것이 아닌 시간의 흐름에 따라 변하는 과정이다. 따라서 지도성을 개발한다는 것은 지도자 개인을 양성하는 것이 아니기 때문에 학교 지도성 실행을 중심으로 하여 학교 지도성에 새롭게 접근하는 분석을 위한 도구로서 분산적 지도성을 연구할 필요가 있다(Spillan, 2010b).



[그림 2] Spillane의 분산적 관점에서 지도성 실행 (Spillane, 2010b, p.24)

Spillan, Harris, Jones & Mertz(2015)은 분산적 지도성에 관한 그동안 고찰된 개념을 바탕으로 학교현장에서 초급(novice) 교장의 분산적 지도성의 기회와 도전을 탐색하기 위해 혼합 연구(ongitudinal)를 수행한다. 이 연구는 초급 교장의 교장 첫해에 대한 탐색을 통해 교장의 업무를 분석하여, 단 한사람(singular)의 지도성의 관점에서 둘 이상(plural)의 지도성을 설명한다. 이는 초급 교장의 학교장 직책과 업무에 대한 새로운 이해를 통해 지도성을 발휘하는데 있어 분산적 지도성이 활성화하는지 제한하는지에 관한 연구이다. 새로운 교장의 새로운 지위에 대한 새로운 감각 형성(sense-making)에서 교장 업무의 특성은 분산된 관점을 취할 때 상충되는 신호가 나타난다. 업무와 지위 측면에서 업무의 양과 다양성은 분산적 지도성을 적극적으로 장려하는 결과가 나온 반면, 학교에 대한 책임감은 분산된 지도성을 제한하고 영웅적인 접근 방식을 장려하는 것으로 보이는 결과가 나왔다. 즉, 교장의 업무는 복수의 지도성에 대한 고유한 긴장(inherent

tensions)을 포함한다. 경험이 많은 교장의 경우에는 다른 결과가 나올 수 있고 학교 조직의 모든 사람이 조직을 이끌고 관리하는데 도움이 되는 것도 아니고, 누구나 지도자나 관리자가 되어 하는 것은 아니다. 학교 지도자들이 분산적 지도성을 채택해야 한다고 주장하는 정책 입안자와 학교 개혁자들은 이와 같은 구조적 문제를 인정하고 복수의 지도성을 지원하기 위해 교장의 지위가 재구성 될 수 있는 방법을 제공해야 하며, 이는 초보 교장의 상황에 맞는 지도성 프로그램의 필요성을 시사한다(Spillane et al., 2015).

Spillane의 분산적 지도성 연구의 의미를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 지도성을 실행하는데 있어 상황차원을 인적차원과 대등한 위치에 둔다. 즉 상황차원과 인적차원의 상호작용에서 지도성은 개인에게 내재된 역량이 아닌 도구이다. 둘째, 분산적 지도성은 지도성을 이해하고 지도성의 실행을 위한 도구이다. 즉 다수의 지도자는 이 도구를 여러 상황에서 동시에 또는 시간의 흐름에 따라 사용할 수 있다. 본 연구에서 Spillane은 여러 연구자들과 분산적 지도성이 이루어지는 상황에 대해 다양한 경험적 연구를 수행하여 지도성 상황에서 다수의 지도성의 발휘를 강조하지만, 복수의 지도성은 공식적인 지도자로부터 나오기 때문에 공식적인 지도자는 여전히 중요하며 Harris와 함께 수행한 연구(Spillane et al., 2015)는 아직 분산적 지도성이 검증하는 단계에 있음을 보여준다.

### 3. Alma Harris의 분산적 지도성

학교에서 공식적인 지도성 역할을 하는 사람들은 더 큰 책임과 더욱 엄격한 성과 측정의 시대에 어려운 과제에 직면할 수 있습니다... 분산적 지도성은 권력, 권위 및 통제의 변화를 의미합니다... 신중한 계획, 디자인 및 훈련(discipline)을 통해 특별한 성과를 달성할 수 있습니다. 그것은 조직적 조정, 상호 이해 및 유연성을 요구합니다... 전체 조직이 더 나은 성과를 추구하기 위해 상호 의존적으로(interdependently) 일하는 환경을 조성해야 합니다... 공식적인 지도성 지위에 있는 사람들은 이를 달성하는데 필수적이며 실질적인 역할을 합니다(Harris, 2013).

Harris(2005)는 분산적 지도성의 개념에 관한 연구를 검토하고 분산적 지도성과 학교 개선 사이의 의미를 탐색하고자 했다. 이는 학교 지도성과 학교 개선 사이에 관계가 존재하는 것은 분명하지만 어떻게 영향을 미치는지는 명확하지 않기 때문이다. 분산적 지도성 이론은 사회 심리학자 Gibb(1954)에 의해 연구된 이래로 1970년대 조직이론가들에 의해 재검토 되었으며, 그들은 지도성 실천에서 상황이 중요함을 인식한다. Gronn(2000)과 Spillane(2004)이 분산적 지도성 이론에 관한 연구를 주도하고 있으며 Gronn의 분산적 지도성은 '그룹이나 상호작용하는 개인 네트워크의 출현', Spillane의 분산적 지도성은 '지도자, 성원 및 그들의 상황에 분산되어 여러 개인 그룹 활동을 통합하는 실행'이며 분산적 지도성 개념의 핵심은 지도성은 고정된 현상이 아니라 유동적이고 창발적인 속성이다. 한편 분산적 지도성에 대한 경험적 증거는 학교 개선 및 교사 지도성 연구

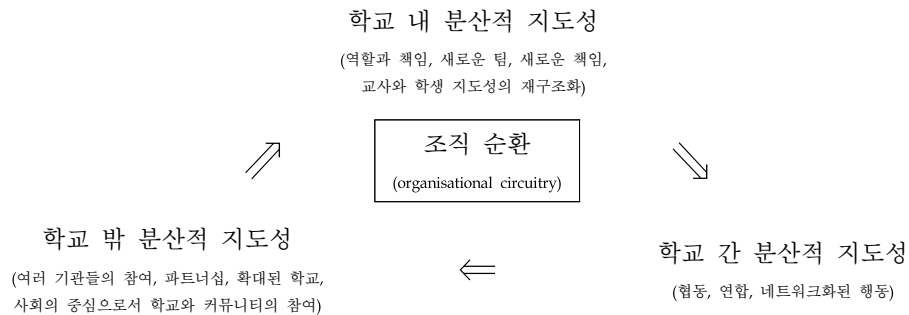
분야에서 찾을 수 있는데 특히 학교문화와 관련된 일상의 공동 실행(co-practice of routines), 학교조직 내 모든 구성원들의 성취 능력을 극대화하는 학습공동체로서의 학교 그리고 교사 지도성이 학생 참여에 큰 영향을 미치는 것을 보인다. 또한 분산적 지도성을 발휘한 성공적인 지도자는 '공유를 목적으로 연결된 상호 학습 과정'의 중요성을 인식하고 있으며 전통적인 지도자들 보다 더 사람들과 더 연결되어 있다. 분산적 지도성의 성공은 교사들의 연대와 교육제도의 발전에 참여하는데 있다. 하지만 지도성을 실행하거나 실행하지 않는 교사 그룹 간의 갈등이 있을 수 있고 분산적 지도성에 적대적일 수 있다. 따라서 이런 어려움을 극복하고 분산적 지도성을 성공하기 위해서는 교사 지도자 입장에서 강한 대인 관계 기술과 교사들의 변화 및 지도성을 장려하는 문화가 필요하다(Harris, 2005).

Harris(2008)는 분산이라는 용어의 다양한 해석으로 인해 조직의 모든 사람이 동시에 이끌어야 한다는 오해가 생겼는데, 분산적 지도성에서 중요한 것은 지도성이 촉진되고 지원되는 방식임을 주장한다. 경험적 연구를 통해 교육분야에서 분산적 지도성의 가능성을 확인할 수 있지만 많은 학교에서 비공식적 지도자들의 지도성 잠재력이 발휘되고 있지 못하다. 지도성 역량은 고정되어 있지 않고 확장될 수 있기 때문에, 공식적 지도자는 비공식적인 지도자가 적절한 시기에 지도성을 발휘 할 수 있는 기회를 제공하고 지도성을 혁신하는데 필요한 자원을 제공해야 한다. 지도성이 성공적으로 분산되기 위해서는 지도성 업무를 수행하는데 필요한 지식이나 전문성을 보유하고 개발할 수 있는 사람에게 분산되어야 하며, 이는 계획적으로 조정되어야 한다. 하지만 지도성의 분산은 비효율적이며 비공식적 지도자의 수가 적은 것이 더 효과적일 수 있다는 주장이 여전히 존재하며, 교사 지도자는 공식적인 권위를 가지고 있지 않기 때문에 존중받지 못하고 잠재적인 전문성을 실현하지 못할 수 있다. 그럼에도 지도성의 분산은 어떤 지위나 역할보다는 지도성 실행에 기반을 두는 것이고, 이는 학교 전체의 서로 다른 지점에서 지도성의 활동이 이루어지고 상호 연결이 형성되고 촉진된다. 이와 같은 '제3의 학교(Third schools)' 개념은 지도자-추종자 관계를 벗어나 협력과 상호 주체성을 기반으로 하는 새로운 관계를 의미한다. 이에 학교 구성원들은 상호 신뢰와 합의를 바탕으로 지도성의 연결을 적극적으로 형성하고 공동으로 업무를 수행해야 한다(Harris, 2008).

Harris(2011a)는 분산적 지도성은 '학교 내에서 그리고 학교 간에 공유하는 지도성'이라는 아이디어로써 전세계 교육 관계자들에게 받아들여지고 있다고 한다. 분산적 지도성에 관한 경험적 연구들은 광범위한 지도성 분산이 조직에 긍정적인 관계와 유의한 효과를 준다는 것, 교사의 자기효능감과 학생 학습 결과 사이에 긍정적인 관계가 있다는 것, 분산 방식이 조직의 개발과 변화에 긍정적인 영향을 미친다는 것, 구성원 개개인에게 더 큰 책임과 의무를 부여한다는 것을 보인다. 한편 분산적 지도성은 지도성이 분산

되는 방법이 중요한데, 교장은 지도성 분산과 구축에 있어 중요한 요소이자 핵심적인 역할을 한다. 교장은 권위와 권력을 내려놓고 학교의 혁신과 변화를 주도하는데 있어 사람들을 중재하고 촉진하며 지원하는 역할을 해야 한다. 이것은 기존의 지도성에 대한 이해와 지도성 역할을 수행하는 방식의 근본적인 변화이며, 학교가 관료적 조직에서 협력적 조직으로 이동하는 조직의 개념 변화를 의미한다. 하지만 지도성이 분산되는 것과 학생이 학업 성취를 내는 것은 별개일 수 있으며, 학생들에게 보다 효과적인 교육을 제공하는 방식으로만 분산이 필요하다는 지적이 있다. 그럼에도 미래의 교장은 급변하는 환경에서 성장하고 발전할 수 있는 잠재력을 가진 학교를 재설계하고 재창조할 수 있어야 하며, 연구자들은 학교 시스템을 변화시킬 수 있는 다양한 분산적 지도성 모델을 개발하고 육성해야 한다(Harris, 2011a).

Harris(2011b)는 분산적 지도성의 관점에서 각 구성원들이 언젠가 집단에 도움을 줄 것이며, 개개인은 지도자로서의 역량을 가지고 있다고 한다. 하지만 학교에서 분산적 지도성과 학습공동체 유지를 어렵게 하는 세 가지 장애물은 거리, 문화, 구조이고, 이를 해결하기 위해서는 거리의 장벽을 허무는 새로운 의사소통의 형태의 필요, 개인들 간의 상호작용을 통해 문제를 해결하고 새로운 발전을 가져오는 문화의 필요, 조직학습을 제한하는 조직구조와 체제에 대한 개선이 필요하다. 가장 효과적인 학교는 새로운 역할, 책임감, 운영 방식을 스스로 증명하는 새로운 지도성 구조를 만들어냈고, 이것에 관심을 가지지 않는 학교는 개선되지 않는다. 최근 교육개혁과 정책의 방향은 의사결정의 분권화와 개별화이며, 이는 협력과 네트워크에 기초하고 있는데 네트워크의 힘은 상호연계를 통해 강화되고 이와 같은 네트워크가 나타내는 지도성의 형태는 분산적 지도성이다. 이에 Harris(2011b)는 분산적 지도성의 실행의 복잡성과 다양성의 유형을 설명하는 모델을 제시한다. 이 모델의 특징은 학교, 학교 간, 그리고 학교 밖으로 네트워크화된 조직 구조에서 분산적 지도성이 순환되는 ‘조직 순환’이며 학교 조직 내에, 학교 조직 간에 그리고 학교 밖 조직들 간에 상호의존적으로 작동한다.



[그림 3] Harris의 분산적 지도성 모형(Harris, 2011b, p.121)

Harris(2013)는 분산적 지도성은 지도성을 근본적으로 재개념화하는 것을 의미하며 지도성과 조직 성과 간의 관계에 대한 기존의 통념에 도전하고 있다고 주장한다. 분산적 지도성은 공식 지도자가 자신의 지도성 실행을 이해하는 방식과 지도성 역할을 보는 관점에 근본적인 변화를 의미하며, 관료주의 또는 전통적인 조직의 모델에서 벗어나 상호 연결되는 역동적인 접근 방식인데, 이는 하이브리드(Gronn, 2009) 방식의 일부가 아니다. 공식적인 지도자의 적극적인 지원 없이는 분산적 지도성이 효과적으로 분산되지도 않으며 변성할 수 없고 유지될 수 없다. 따라서 공식 지도자의 역할은 지도자의 수를 늘리는 것이 아니라 지도자의 품질과 역량을 높이는 것이며, 공식 지도자의 핵심 임무는 지도성을 발휘할 전문 지식을 가진 사람들을 지원하고, 사회적 상호 작용을 바탕으로 상호 의존적으로 일하는 환경을 조성하는 것이다. 또한 공식 지도자는 빠르게 변화하는 상황에 대응하기 위해 책임감을 가지고 학교를 정기적으로 재설계하고 재구성해야 한다. 하지만 지도성의 분산은 권력, 권위 및 통제의 변화이기 때문에 공식적인 권위의 약화, 영향력에 대한 부정과 더불어 권력, 영향력 및 권력의 오용과 남용을 통해 공식 지도자의 노력을 훼손하고 조직의 변화를 방해할 수 있다. 또한 분산적 지도성은 친구나 적(friend or foe)도 아니고, 더 나은 성과를 반드시 보장하는 것은 아니기 때문에 공식적인 지도자들은 관계 신뢰 구축(building relational trust)을 바탕으로 지도성이 성공적으로 분산되도록 해야 한다(Harris, 2013).

Harris의 분산적 지도성 연구의 의미를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 학교 안에서 분산적 지도성을 실행하는데 있어 학교장의 역할의 중요성을 상기시킨다. 둘째, 조직 발전 및 개선의 관점에서 분산적 지도성을 고려한다. 조직의 성과를 향상시키기 위한 지도성의 한 측면을 넘어 조직 순환의 관점에서 분산적 지도성을 통해 조직 전체를 보는 시각을 제공한다. 본 연구에서 Harris는 분산적 지도성에 관한 여러 연구자들의 이론과 경험적 증거를 통합하지만, 분산적 지도성은 친구나 적도 아니라고 말한 것과 같이 다소 중립적이고 가치 규범적 관점에서 그 이론을 탐색하고 있다.

#### 4. Gronn, Spillane & Harris의 이론과 연구에 관한 고찰

##### 가. 분산적 지도성 이론과 연구의 공통점 및 차이점 고찰

지도성을 연구하는 연구자들에 따라 지도자의 특성이나 역량을 강조하기도 하고 지도성의 관계적 측면을 강조하기도 한다. 또한 시대의 흐름에 따라오는 여러 요인들로 인해 사람들마다 지도성의 의미를 다르게 인식한다(Northouse, 2018). 본 연구에서 분산적 지도성을 연구하는 세 학자는 동시대를 살고 있으며 영미 문화권에서 학교를 중심으로 연구를 수행하고 있기 때문에 문화에서 기반한 사고방식(mindset)이 유사하여 분산적



지도성을 대하는 인식과 태도, 생각에 있어 일치하는 영역이 있었다. 반면 그들 개개인이 가진 분산적 지도성을 바라보는 틀이 다르고 현상을 이해하며 해석하는 방식에 차이가 있었다. 이를 분산적 지도성 연구의 관점, 지도성 전개유형, 학교현장 적용, 기여점, 한계점으로 분류하여 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 분산적 지도성 이론과 연구의 비교

구분	공통점	차이점
관점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인지의 분산, 업무의 분업과 공유</li> <li>· 기존의 집중된 지도성에 대한 도전</li> <li>· 이론의 맥락적 유연성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gronn: 이론적 관점</li> <li>· Spillane: 경험적 관점</li> <li>· Harris: 규범적 관점</li> </ul>
지도성 전개유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지도성을 이해하기 위한 지도성</li> <li>· 분산적 지도성은 시스템</li> <li>· 구성원 상호의존적 협력이 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gronn: 상호작용적 네트워크</li> <li>· Spillan: 상황적 지도성 실행</li> <li>· Harris: 공유적 상호 학습</li> </ul>
학교현장 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학교 실무에 대한 이해와 분석을 제공</li> <li>· 효과적인 학교를 만들기 위해서는 다수의 지도성이 필요</li> <li>· 공식적인 지도자의 역할이 중요</li> <li>· 교사 지도성이 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gronn: 하이브리드</li> <li>· Spillan: 지도자 범위확대</li> <li>· Harris: 제3의 학교</li> </ul>
기여점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 주체를 인지적으로 대등한 위치 놓음</li> <li>· 구성원이 참여해야 한다는 근거 제공</li> </ul>	
한계점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이론의 개념이 아직 명확하지 않음</li> <li>· 분산과 유사한 용어들이 혼재되어 있음</li> <li>· 다양한 경험적 연구가 더 필요함</li> <li>· 지도성이 분산되어야 한다는 당위성을 여전히 설명하기 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gronn: 분산적 지도성 이론 발전의 정체</li> <li>· Spillan: 지도성을 도구로 접근</li> <li>· Harris: 독자적인 이론 개발의 부족</li> </ul>

나. 분산적 지도성 연구의 과제

교육학자 주현준(2016)은 교육 리더십 연구에 관한 재조명을 통해 교육 리더십 연구의 세 가지 문제점으로 라벨링 현상과 정체성 혼란, 연구의 편중성, 학술 연구와 교육 현장의 이원성을 지적한다. 분산적 지도성에 관한 연구도 이런 현상으로부터 자유로울 수 없다. 즉, 분산적 지도성은 21세기 현재 유행하는 지도성이라는 점, 고유한 개념 정립이 되지 않고 학자마다 주장이 달라 정체성이 혼란하는 점, 지도성 효과의 예측과 구성원의 인식에 기초한 양적 연구에 편중되어 있다는 점, 학술 연구와 교육 현장에서 추구하는 지도성의 기능(본질-수단)과 가치(공동체-조직)가 달라 이원화 되어있다는 점을 문제점으로 지적할 수 있다. 이에 세 학자의 연구 분석을 기초로 분산적 지도성 연구의 과제를 고찰하면 다음과 같다.

첫째, 한국형 분산적 지도성 이론의 정립이 필요하다. 본 연구의 세 학자는 미국과 영

국 및 호주를 중심으로 연구를 수행하고 있는데, 이를 우리나라에 그대로 적용할 수는 없다. 조직의 형태와 운영 방식, 문화가 상이하기 때문이다. 특히 분업에 대한 사회의 인식, 공사의 구분, 나이, 연공서열 등과 같이 우리나라 문화에 깊게 스며들어 있는 고유한 특징을 고려하지 않은 채 외국의 이론을 그대로 차용할 수는 없다. 따라서 분산적 지도성 이론에 대한 우리의 관점이 국제적으로 통용될 수 있는 방식으로 이루어지기 위해 중범위 이론(신현석, 2017)의 측면에서 이론적, 경험적, 규범적 관점의 다각적이고 입체적인 연구를 수행해야 한다.

둘째, 교육 지도성 연구소가 필요하다. 본 연구의 세 학자는 지도성 연구소와 협업 또는 지도성 연구소에 소속되어 체계적으로 지도성 연구를 수행하고 있다. 물론 국내에도 일부 학자들을 중심으로 학문공동체에서 지도성 연구가 이루어지고, 서울대의 국가리더십 연구센터에서는 국가리더십총서를 발간한다. 또한 연구기관을 중심으로 지도성 연수를 위한 프로그램을 개발하고 있으며, 일부 대학에서 현직교원을 위한 교사 리더십전공 석사과정을 운영하기도 한다. 하지만 한국형 분산적 지도성 개념의 정립이 필요한 시점이므로 교육 지도성 연구소를 설립하여 분산적 지도성의 명료화를 위한 역사 연구(주현준, 2016)를 수행해야 한다.

셋째, 미래를 지향하는 교육 지도성 연구가 필요하다. 한국형 분산적 지도성 이론을 정립을 위해 연구자들이 노력하고 연구소가 설립되었다 하더라도 연구방법이 유행만을 따른다거나 이론과 실제 사이의 간극이 여전히 존재한다면 분산적 지도성 연구의 발전을 보장할 수 없다. 분산적 지도성 연구는 장기 프로젝트이며, 학술적인 탐구만으로는 이를 수 없다. 근거 이론적 방법에 따라(신현석, 2017) 이론과 실제의 통합, 연구와 현장의 협업, 교육 주체들의 참여와 변화를 호소하는 목소리를 통해 이를 수 있다.

## 5. 분산적 지도성이 우리 교육과 학교에 주는 시사점

### 가. 분산적 지도성이 우리 교육에 주는 시사점

현재 교육을 둘러싼 상황은 자치와 협력을 중요한 가치로 여기고 있다. 하지만 교육 문제는 이해관계의 폭이 넓고 복잡해 간단하게 해결되는 것이 하나도 없다(신현석, 2010). 더욱이 이해 집단 간 대립과 갈등이 양상이 커지고 있어 교육문제를 둘러싼 다양한 주체들 간의 협력이 필요한데, 다른 분야에 비해 상대적으로 이해당사자의 적극적인 참여와 협력은 이루어지지 않고 있으며(신현석, 정양순, 윤기현, 2018) 협력적 거버넌스의 중요성은 시대 사회적 조류로 우리 앞에 왔다(신현석, 2011). 이런 상황에서 분산적 지도성은 우리 교육에 중요한 관점을 준다. 본 연구의 세 학자가 비록 표현방식은 다르지만 그들의 아이디어를 하나로 정리하면 '상호의존적으로 협력하는 분산적 시스템의

구축'이다. 이를 교육 맥락에서 표현하면 '협력적 교육 거버넌스의 실현'이다. 이에 분산적 지도성은 우리 교육에 세 가지 시사점을 준다.

첫째, Gronn의 분산적 지도성의 기초는 상호작용적 네트워크이다. 이 관점은 교육공동체의 공론장 마련을 위한 제도화된 기구의 설치(신현석 등, 2018)를 의미한다. 즉 분산인지의 관점에서 교육 거버넌스의 각 주체는 대등한 인지적 역할을 하기 때문에 각 교육주체가 주체성을 가지고 거버넌스 기구에 참여하여 상호작용할 필요가 있다.

둘째, Spillane의 분산적 지도성의 기초는 상황적 지도성 실행이다. 이 관점은 우리 교육의 거버넌스에서 일어날 상황에 적절한 시스템의 구성을 의미한다. 즉, 거버넌스의 상황은 다양하고 복잡하기 때문에 각 교육주체가 상황에 유연하게 대처하고 상호작용할 수 있는 협력적 교육 거버넌스의 네트워크 구조화(신현석, 2011)가 필요하다.

셋째, Harris의 분산적 지도성의 기초는 공유적 상호학습이다. 이 관점은 정책의 형성-집행-평가 단계에서 실질적 협력 체계 마련(신현석 등, 2018)과 상·하위 거버넌스와의 연계 및 협력(신현석, 2011)을 의미한다. 즉, 거버넌스의 각 교육주체는 상호 연결되어 영향을 주기 때문에 공유를 기반으로 동반 성장할 수 있는 정책적 노력이 필요하다.

#### 나. 분산적 지도성이 우리 학교에 주는 시사점

현재 학교와 학교장에게 가장 중요한 것 중 하나는 교육공동체가 함께 지금 시대에 학교가 가져야 할 모습으로써 비전을 세우고, 이를 실행하기 위한 미션을 마련하여 학교 교육과정 운영에 적용하는 것이다. 학교의 미션 진술에는 두 가지 기본적인 방법이 있는데 하나는 리더십 팀이 미션을 만들고 그것을 직원들에게 대화와 승인으로 순환시키는 방법이고, 다른 하나는 가능한 한 많은 사람들과 지속적인 대화를 통해 협력적 개발을 하는 방법이다. 두 방법 모두, 지도성은 널리 소통해야 하며 이해를 공유해야 한다(Ayers & Sommers, 2015). 이를 세 학자의 관점에서 표현하면 '집중과 분산 사이에서 이루어지는 상호협력'이다. 이에 분산적 지도성은 우리 학교에 세 가지 시사점을 준다.

첫째, Gronn의 분산적 지도성의 핵심 아이디어는 하이브리드이다. 이 관점은 우리 학교가 효과적인 학교가 되기 위해서는 다양한 학교의 업무에 대해 지도자의 집중이 필요한지, 분산이 필요한지 판단하고 이에 따라 지도성을 적절히 발휘할 필요가 있음을 말한다. 하지만 집중과 분산의 지도성을 공유하고 실행하는데 있어서 책임 소재의 범위와 한계를 명확히 해야 할 필요가 있다(주영호, 김규태, 2009).

둘째, Spillane의 분산적 지도성의 핵심 아이디어는 지도자 범위확대이다. 이 관점은 우리 학교가 효과적인 학교가 되기 위해서는 학교장과 주된 팀에 의존하는 것을 벗어날 필요가 있음을 말한다. 공식적인 지도자의 수를 확대하고 비공식적인 지도자를 인정해야 한다. 이를 위해서 학교장이 구성원들을 지도자로 인정할 수 있는지에 대한 이해와

풍토의 마련이 필요하다(주영효, 김규태, 2009).

셋째, Harris의 분산적 지도성의 핵심 아이디어는 제3의 학교이다. 이 관점은 우리 학교가 효과적인 학교가 되기 위해서는 협조와 전문적 지식을 공유하는 조직학습을 통해 집단적 지도성을 강조(주영효, 김규태, 2009)해야 함을 의미한다. 즉, 기존의 행정업무 중심의 학교체제를 넘어 팀중심, 교과중심, 학생중심으로 조직을 개편하고 팀 내 또는 팀 간의 상호 협력 통해 학교를 효과적으로 운영할 필요가 있다.

현재 교사에게 가장 중요한 것 중의 하나는 교사 지도성의 신장과 교직 전문성을 구축하는 것이다. 이를 위해서는 교사 지도성 연구의 확대하고 교사 지도성 개발을 위한 실용적인 모형이 탐구되어야 하고(주현준, 김갑성, 2015), 교사에게 권한과 자율을 부여하여 전문성을 인정받을 수 있는 체제를 마련해야 한다(주현준 등, 2012). 본 연구의 세 학자가 공통으로 동의하는 것은 효과적인 학교가 되기 위해서는 다수의 지도자가 필요하다는 것이고, 분산적 지도성을 통해 학교의 지도자들은 학교의 실무와 시스템을 이해해야 한다. 이에 분산적 지도성은 교사에게 세 가지 시사점을 준다.

첫째, 교사는 교육변화의 주체가 되어야 한다. 분산의 관점에서 각 주체는 대등한 역할을 한다. 따라서 더 좋은 학교, 더 좋은 교육을 만들기 위해서는 더 좋은 교사가 되어야 하고 교사 지도성을 발휘해야 한다. 즉 교사는 교육 주체로서 타성에서 벗어나서 교육 정책 담론을 비판적으로 성찰하고 학교 교육과정 운영을 재구성할 수 있는 역할이 필요하다.

둘째, 교사는 개인이 속한 학교현장의 맥락에 기대되는 지도성을 개발해야 한다. 교사 지도성을 개발하는 것은 특정한 프로그램을 통해서도 가능하지만, 분산적 지도성의 관점에서 지도성 상황이 중요하다. 즉 교사 개인이 속한 학교현장의 맥락에 근거한 지도성을 개발하고 이를 그 맥락에 적용할 필요가 있다.

셋째, 교사 지도성을 기반으로 집단 전문성을 구축해야 한다. 분산적 지도성이 교사에게 요구하는 가치는 참여와 소통, 존중과 배려, 공유와 협력이다. 이를 실현하기 위해서는 교직원단체, 교사학습공동체와 같은 집단에서 교사 개개인이 지도성을 실천하고 집단 전문성의 집적을 통해 교직이 전문직으로서 위상을 갖출 필요가 있다.

#### IV. 결론

본 연구에서는 분산적 지도성 이론을 주도하고 있는 세계적인 세 석학 Peter Gronn, James P. Spillane & Alma Harris의 분산적 지도성에 관한 이론과 연구를 탐색하여, 그들의 생각을 고찰하여 정리하고 우리 학교와 교육에 주는 시사점을 도출하였다. 그런데 교육행정학을 연구한다는 것은 일반적으로 교육조직의 현상을 파악하고 이를 통해 주어

진 문제의 해결책을 찾는 것을 의미한다. 하지만 현실의 문제는  $X \rightarrow Y$ 의 도식으로 설명할 수 없다(권향원, 2017). 또한 교육행정학은 학문성과 실천성이 모두 중요한 학문이며(변기용, 2018), 교육행정학의 질적 수준을 높이기 위해서는 연구자들의 성찰과 공조가 필요하다(신현석, 2017). 따라서, 분산적 지도성이 우리 학교 또는 교육공동체의 문제를 진정으로 해결하기 위한 이론인지, 그렇지 않다면 새 병에 든 오래된 와인의 경우(Spillane, 2005)와 같이 지도성의 연구를 위한 연구가 아닌지 학문공동체의 고민이 필요하다. 이에 본 연구는 두 가지 결론을 내고자 한다.

첫째, 분산적 지도성 이론은 그 어떤 이론보다 21세기 교육현장의 복잡성과 불확실성을 이해하는데 '유용한 도구'이다. 분산적 지도성 이론은 사회학, 심리학, 공학 등의 타 학문을 이론적 배경으로, 학교를 둘러싼 교육 조직의 실무 속에서 일련의 상호 관련된 요소들을 연구한다는 점에서 보편과 특수의 중범위 의미를 가지는 맥락특화이론(권향원, 2017)의 특징을 가지고 있다. 이것은 관념적이고 과정적이기 때문에 확정적인 개념이 아니라는 점(권향원, 2017)에서 유연하다는 것이 특징이다. 1900년대 후반부터 사회의 복잡성과 불확실성이 급격하게 증가하고 있는데 이런 상황에서는 유연한 이론이 필요하다. 하지만 분산적 지도성의 연구가 과거의 지도성을 연구하는 방식과 같다면 이 이론의 단면만 보고 그칠 것이다. 이것은 2차원에 있는 사람이 3차원에 존재하는 사과를 보고 원이라고 생각하는 것과 같을 것이다. 따라서 분산적 지도성은 그 유연성을 가장 핵심 요소로 두고 현상을 설명하고 가치를 탐구하는 도구로서 이론적·규범적 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 분산적 지도성은 네트워크화된 분산 그 자체이므로 교육현장에서 '분산의 최적화'를 찾는 유의미한 기준이다. 직관적으로 분산적 지도성은 오케스트라와 닮았다. 그리고 데카르트는 직관(intuitus)은 진리에 이르는 길이라고 했다. 오케스트라는 조화와 조율의 정점이다. 오케스트라는 소리를 내지만 지휘자는 소리를 내지 않는다. 지휘자는 오케스트라가 연주할 곡을 정하고 색을 입힌다. 지휘자는 개성이 넘치는 각 악기 파트를 하나의 목표 아래 조화시킨다. 그리고 그들은 연주회를 통해 최적화된 모습을 보여준다. 오케스트라의 지휘자는 단원들이 얼마나 소리를 잘 내게 하는가에 따라 그 능력을 평가 받는다는 어떤 지휘자의 말처럼, 학교도 학교의 구성원들이 얼마나 효과적으로 교육 활동을 하게 하는가에 따라 학교와 학교장이 평가받아야 한다. 우리의 교육이 가고자 하는 길도 이와 크게 다르지 않을 것이다. 그것은 민주주의의 틀 내에서 각 교육 주체들 간의 조화와 조율을 통한 지속가능한 교육발전(허병기, 이정화, 2016)일 것이다. 따라서 분산적 지도성은 교육 현장에서 분산의 최적화를 탐색하는 기준으로써 경험적·규범적 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- 권향원. (2017). 행정이론의 한국화를 위한 연구방법 및 이론화 전략: 보편성과 특수성의 이분법적 흑백논리의 극복. **한국행정학보**, 51(2), 1-31.
- 김규태, 주영효. (2009). 분산적 지도성 실행의 평가영역 및 준거 개발. **교육행정학연구**, 27(3), 351-374.
- 김민수, 장환영. (2018). 학교장 리더십 연구경향 분석. **한국교원교육연구**, 35(1), 261-288.
- 김병찬, 유경훈. (2017). '교육행정학연구' 게재 논문의 연구 동향 특징 분석: 연구주제 및 연구방법을 중심으로. **교육행정학연구**, 35(4), 173-200.
- 김이경, 민수빈, 김현정. (2016). 학교장의 분산적 지도성과 교사만족도 관계에서 교사 및 학교 특성의 조절효과. **한국교원교육연구**, 33(2), 209-232.
- 김현진. (2015). 첨단학습환경 설계를 위한 분산인지의 적용 가능성 탐색. **한국교육공학회 학술대회발표자료집**, 1, 21.
- 김현진, 남광우, 한정혜, 윤옥경. (2015). 모바일기기 활용 초등학교 협력적 현장학습에서 분산인지 기반 학습과정 분석. **교육정보미디어연구**, 21(3), 361-387.
- 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. (2018). 분산적 지도성: 학문토대와 개념정의 및 국내 연구동향 분석. **교육행정학연구**, 36(3), 1-35.
- 박선형, 장다습. (2018). 중등학교 분산적 지도성 진단도구의 타당화 연구. **한국교원교육연구**, 35(1), 289-320.
- 변기용. (2018). 한국 교육행정학의 학문적 정체성과 연구 방법론에 대한 비판적 성찰: 이분법적 배타성 극복을 통한 대안적 지점의 모색을 중심으로. **교육행정학연구**, 36(4), 1-40.
- 성태제. (2018). **교육연구방법의 이해** (4th ed.). 학지사.
- 신현석. (2010). 교육거버넌스 갈등의 쟁점과 과제. **교육행정학연구**, 28(4), 351-380.
- 신현석. (2011). 지방교육의 협력적 거버넌스 구축을 위한 쟁점 분석과 설계 방향 탐색. **교육행정학연구**, 29(4), 99-124.
- 신현석. (2017). 한국 교육행정학의 정체성: 이론 탐색의 의의와 지향성. **교육행정학연구**, 35(1), 195-232.
- 신현석, 정양순, 윤기현. (2018). 국가 교육과정 정책에서의 협력적 거버넌스 적용: 쟁점과 과제. **교육행정학연구**, 36(2), 31-62.

- 이건효, 김성일, 박태진. (2003). 사회적 분산 인지 시스템으로서의 공동체 학습 모형 제안. *교육방법연구*, 15(1), 1-21.
- 이석열. (2013). 대학 학장의 직무수행 및 분산적 지도성 실행 설계 및 분석에 관한 연구. *교육행정학연구*, 31(1), 1-29.
- 전상훈, 이일권, 조홍순. (2016). 수업지도성, 분산적 지도성, 학교풍토가 교사전문공동체에 미치는 영향에 관한 연구. *한국교원교육연구*, 33(1), 29-50.
- 조규락. (2003). 구성주의 기반의 학습이론 탐구. *교육공학연구*, 19(3), 3-40.
- 조성구, 한유경, 민윤정, 김애신, 주철안. (2011). 분산적 지도성이 학교조직효과성에 미치는 영향. *교사교육연구*, 50(3), 13-28.
- 주영효, 김규태. (2009). 분산적 지도성의 이론적 탐색. *교육행정학연구*, 27(2), 25-54.
- 주현준. (2007). 학교장 리더십 역량의 상대적 중요도 분석. *교육행정학연구*, 25(3), 85-105.
- 주현준, 김태연, 남지영. (2012). 교사의 지도성과 학교효과성 관계에 대한 메타분석. *한국교원교육연구*, 29(1), 119-141.
- 주현준, 김갑성. (2015). 교사리더십 특성에 기초한 연구동향 분석. *한국교원교육연구*, 32(4), 199-217.
- 주현준. (2016). 교육리더십 연구의 재조명. *교육행정학연구*, 34(1), 25-45.
- 허병기, 이정화. (2016). '지속가능한 교육발전'의 의미와 원리 탐색. *교육행정학연구*, 34(5), 97-123.
- Ayers, M. B., Sommers, W. A. (2015). **학교장의 현장 리더십 매뉴얼**. (나일주, 박경록 공역). GTI 코리아.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A Review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*. 13, 251-269.
- Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. In Engeström, Y., Meittinen, R., Punamäki, R. L. (eds). *Perspectives on Activity Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 19-38.
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*. 37(3), 255-265.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *The Journal of Educational Administration*. 46(2), 172-188.
- Harris, A. (2011a). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*. 31(1), 7-17.
- Harris, A. (2011b). **분산적 리더십: 미래를 위한 학교 리더의 방향**. (이석열, 김규태, 주영효, 손보라 공역). 시그마프레스.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership friend or foe? *Education Management*

- Administration & Leadership*. 41(5), 545-554.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In Lindzey, G. (ed). *Hand book of Social Psychology*. vol. 2. Reading, MA: Addison-Wetey, 877-917.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Education Management and Administration*. 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002a). Distributed leadership. *Second international Handbook of Educational Leadership and Administration*, 653-696.
- Gronn, P. (2002b). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*. 13(4), 423-451.
- Gronn, P. (2003). Leadership: Who needs it?. *School Leadership and Management*. 23(3), 267-291.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *The Journal of Educational Administration*. 46(2), 141-158.
- Gronn, P. (2009). From distributed to hybrid leadership practice. *Studies in Education Leadership book series*. Vol 7. 197-217.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Lakomski, G (1998). Leadership, distributed cognition and the learning organisation. In Johnsson, O. and Lindberg, L. (eds). *Exploring New Horizons in School Leadership: Conference Proceedings*, March, 1998, Umeå universitet: Centrum för Skolledarutveckling, 98-111.
- Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*. 36(1), 3-34.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum* 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P., Healey, K. (2010a). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *The Elementary School Journal*. 111(2), 253-181.
- Spillane, J. P. (2010b). 분산적 지도성: 리더를 뛰어넘는 리더십. (라연재, 엄준용, 정우진, 최상민 공역). 학지사.
- Spillane, J. P., Harris, A., Jones, M., Mertz, K. (2015). Opportunities and challenges for taking a distributed perspective: Novice school principals' emerging sense of their new position. *British Educational Research Journal*. 41(6), 1068-1085.
- Northouse, P. G.(2018). 리더십 이론과 실제. (김남현 역). (7th ed). 경문사



## ABSTRACT

### Distributed leadership of Gronn, Spillane, and Harris Research on theory and research

Lee, Changsu(PhD, Korea National University of Education)

Distributed leadership theory is one of the theories representing the 21st century in the field of education, and numerous theoretical and empirical studies have been conducted in the UK and the US. The purpose of this study is to explore the implications of distributed leadership as a theory of educational administration and the simple principle that explosive quantitative growth must be achieved for the qualitative growth of a field.

To this end, in this study, three scholars, Gronn, Spillane & Harris, who lead the theory of distributed leadership around the world, conducted a study on the theory and research of distributed leadership. Research materials that well contain their thoughts and ideas on their distributed leadership were selected, reviewed and organized. In addition, the task of distributed leadership research was explored, and the implications of distributed leadership to our education and our schools were derived. Through this, it was suggested that distributed leadership should be a useful tool to understand the complexity and uncertainty of the 21st century education field, and that it should be a meaningful criterion for finding variance optimization in the education field.

[Key words] Distributed Leadership, Hybrid, Leader Plus, Third School