

학교장의 전략적 리더십 역량 강화를 위한 교육요구도 분석

Analysis on Educational Needs for Development of Principals' Strategic Leadership

윤소희*

동신대학교 기초교양대학

So Hee Yoon*

College of Basic & General Education, Dongshin University, Naju 58245, Korea

[요약]

본 연구는 학교장의 전략적 리더십 역량 강화를 위한 교육요구도 분석을 목적으로 실시되었다. 본 연구에서는 2019년 학교장 직무연수 프로그램에 참여한 초·중등 학교장 128명의 응답자료가 활용되었다. 자료 분석을 위해 t 검정, Borich 요구도 분석, The Locus for Focus 모델 구축을 수행하였으며, 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 전체 응답자 및 중등 학교장이 인식하는 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용, 교육공동체의 비전제시, 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시, 학교 재정조건 파악 및 활용, 학교 조직구조 개선을 위한 노력, 소통 풍토 조성을 위한 노력이 도출되었다. 둘째, 초등 학교장이 인식하는 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로 교육공동체의 비전제시, 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시, 학교 내의 환경 분석 및 활용, 학교 재정조건 파악 및 활용, 교육목표 실현 방안 모색 및 계획, 학교 조직구조 개선을 위한 노력, 소통 풍토 조성을 위한 노력이 도출되었다.

[Abstract]

The purpose of this study was to investigate educational needs for development of principals' strategic leadership. The researcher analyzed 128 responses from elementary and secondary school principals who participated in professional development programs in 2019. For data analyses, the researcher conducted t-test and Borich needs assessment and drew the Locus for Focus model. Results are as follows. First, all respondents and secondary school principals considered important competencies data collection and use for setting future directions, vision statement for educational community, preparation of essential values for educational activities in school, evaluation on school finance and utilization, effort for development of school system, and enhancement of positive communication climate. Second, elementary school principals regarded important competencies as vision statement for educational community, preparation of essential values for educational activities in school, analysis of school environment and use, evaluation on school finance and utilization, investigation of educational objectives and planning, effort for development of school system, and enhancement of positive communication climate.

Key Words: Principal leadership, Strategic leadership, Borich needs assessment model, The Locus for Focus model, Competency

<http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2020.231>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 17 April 2020; **Revised** 25 May 2020

Accepted 25 May 2020

***Corresponding Author**

E-mail: vivaolga@dsu.ac.kr

I. 서론

학교장의 전략적 리더십(Strategic Leadership)은 학교 조직 효과성을 효율적으로 제고하는 데 필수적인 요소로 알려져 있다[1]. 20세기 이후 해외에서는 학교장 전략적 리더십에 대한 관심이 지속되어 왔으며, 학교장 전략적 리더십 측정 변인 개발 및 교육 관련 변인들과의 관계 분석 등 다양한 연구가 진행되는 추세이다[2,3]. Davies와 Davies(2006)의 분석에 따르면 학교장을 비롯한 교육행정의 주체들은 학교 조직 효과성과 학교 발전을 지속적으로 추구하고 있으며, 특히 단기 간의 성장 및 발전을 지속 가능한 형태로 변환시키는 노력을 경주하는 것으로 나타났는데, 이 과정에서 전략적 리더십이 중요한 역할을 수행하는 것으로 소개된 바 있다[4]. 또한 최근 들어 발견되는 학교행정 및 경영의 여러 문제점들을 개선하기 위해서 학교장은 보다 전략적이고 미래 지향적 가치를 추구하는 안목을 가지고 학교교육을 이끌어 나갈 시기로 이는 학교장이 신뢰와 조직화 능력 등을 함양한 상태에서 보다 더 긍정적인 효과를 초래할 수 있다고 주장한다.

이처럼 최근의 국제 정세와 교육환경의 변화에 따라 학교장의 전략적 리더십에 대한 연구와 논의가 확대되어야 한다는 주장이 다수로 제기되고 있다. Chan(2018)은 4차 산업혁명 시대의 국가간 경쟁에서 우위를 선점하기 위해 다수의 국가들이 교육제도를 개혁하고 있으며, 이를 통해 학생들의 비판적 사고력과 문제해결능력 등 핵심역량교육에 집중하는 과정에서 학교장 전략적 리더십에 대한 필요성을 역설하였다[5]. Deeboonmee와 Ariratana(2014)는 학교 교육에서 핵심적인 영역인 교육과정과 교수학습 운영에 있어 학교장이 효율적이고 효과적인 전략에 대해 고민하고, 교직원과의 상호 협력을 통해 실천방안을 마련하여 전략적으로 운영한다면 그 효과가 극대화될 수 있다는 의견을 제시하였다[6]. 이러한 연구 결과를 토대로 학자들은 학교장의 전략적 리더십 역량 강화를 위해 예비 교육행정이 및 현직 교장들을 대상으로 프로그램을 개발하여 운영해야 함을 주장하였다[7].

한편, 국내에서도 학교장 전략적 리더십에 대한 연구가 이루어진 바 있다. Ryu(2014)는 학교장의 전략적 리더십 역량 측정도구를 개발하고 척도 타당화 작업을 수행한 후, 교육비전 설정, 교육미션 제시, 교육전략 수립, 교육전략 조정 및 실행의 네 역량을 제시하였다[8]. Kim(2013)은 학교평생교육 프로그램의 개발 과정에서 요구되는 학교장의 전략적 리더십에 대한 연구를 수행하고, 리더십 수준에 따라 학교평생교육의 성공 수준에 크게 차이가 있음을 발견하였다[9]. 또한 학교장과 교육 프로그램을 개발하는 교사와의 상호작용이

활발해질 때 평생교육 프로그램의 질이 제고되며, 학교장이 전략적 리더십을 발휘하여 교사, 학부모, 지역 주민들과 소통할 때 평생교육 프로그램이 더욱 더 활성화됨을 확인하였다. 그러나 아직까지 학교장들을 대상으로 전략적 리더십 역량 강화를 위한 교육요구도 분석에 관한 연구는 실시되지 않은 것으로 나타났다. 따라서 학교장의 전략적 리더십에 대한 인식을 조사하고, 실행도와 중요도에 대한 의견을 다각적으로 분석한 자료는 학교장 리더십 분야와 전략적 리더십 역량 제고를 위해 시사점을 제공할 수 있으며, 추후 학교장의 전략적 리더십 함양 개발 등을 위한 연수 프로그램 개발 등에도 필요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 보인다. 또한 초·중·고등학교 급간 교육과정 운영과 학교 조직 문화에 차이가 존재하는 점을 고려하여[10], 연구 결과를 학교급에 따라 구분하여 분석하고 논의하는 작업도 이루어져야 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 학교장의 전략적 리더십에 필요한 역량을 분석하고, 그 결과를 통해 학교장의 전략적 리더십 함양을 위한 프로그램 개발에 필요한 시사점을 도출하기 위한 목적으로 실시되었다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 아래와 같이 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 학교장의 전략적 리더십 역량 요구 분석 결과는 어떠한가?

둘째, 학교급에 따른 학교장의 전략적 리더십 역량 요구 분석 결과의 차이는 어떠한가?

II. 이론적 배경

A. 전략적 리더십

전략적 리더십은 최고 경영자의 개인적인 특성이 기업의 전략 수립과 성과에 영향을 줄 수 있다는 상층부 이론(Upper Echelon Theory)에서 등장한 개념으로, 전략적 리더와 전략적 리더십에 대한 연구가 활발히 이루어지면서 하나의 이론으로 정립되었다[11]. Finkelstein과 Hambrick(1996)은 전략적 리더십을 기업 조직 상층부에 속하는 최고경영진 등의 이해관계자들이 해당 조직의 구조와 미래에 대해 발휘하는 총체적인 영향력으로 정의하였으며, 주로 경영자들의 개인적 특성과 업무처리 방식의 조직 성과에 대한 영향력을 논의하였다[11]. Ireland와 Hitt(1999)의 연구에서는 조직 발전을 위한 변화를 추구하는 과정에서 필수적인 미래 예측, 비전 제시, 전략적 사고, 타인과의 협업 능력을 전략적 리더십으로 정의하였으며, 이들은 전략적 리더십의 구성 요인과 성취 전

략에 관해 밝혔다[12]. Rowe(2001)는 전략적 리더십을 조직의 장기적인 생존과 단기적인 재정 안정성을 추구하기 위해 그 구성원들이 자발적으로 일상적인 의사결정(day-to-day decisions)을 수행하고 업무를 처리할 수 있도록 영향을 주는 리더십으로 정의하였다[13]. 한편, 국내의 연구에서는 Lee, Kwon과 Kwon(2006)은 전략적 리더십에 관한 선행연구 분석을 통해 그 특성을 미래 지향성과 변화를 위한 전략적 의사결정 등으로 요약하면서, 명확한 정보에 주로 의존하는 전통적 리더와는 달리 전략적 리더는 조직 내외의 다양한 현상에 관심을 갖고 불확실성이 높은 정보에 근거하여 의사결정을 내린다고 설명하였다[14].

B. 학교장의 전략적 리더십

학교장 리더십에 대한 연구가 다양하게 이루어지고 있는 상황에서 최근 전략적 리더십에 대한 관심이 고조되고 있다. 이는 4차산업혁명 시대의 교육환경과 국제 정세가 변화함에 따라 학교에서 지향해야 하는 교육적 가치와 목표가 전략적 리더십을 통해 효과적으로 발현될 수 있을 것이라는 믿음과 연구 결과에 기인한다[5].

학교 조직에서의 전략적 리더의 특징은 크게 세 가지로 요약될 수 있다[15]. 첫째, 학교 조직에 대한 명확한 비전을 설정하고 교직원의 동기를 유발하며 조직 내외에 영감을 제시한다. 둘째, 평가와 의사결정의 상황에서 독단적이지 않으며, 교직원의 의견을 적극적으로 수렴한다. 셋째, 학교 교육과 관련된 정치경제적 상황을 객관적이고 비판적으로 평가하며, 조직의 목적을 달성하기 위해 적절한 정보와 자원을 활용하는 방법을 안내할 수 있다. 이러한 특성을 종합적으로 고려하여 Nam(2000)은 학교장 전략적 리더십의 개념을 학교장이 전략적 비전을 명확하게 설정하고 학교 조직 구성원들과 공유하며, 구성원 모두가 비전을 달성할 수 있도록 지원하는 리더십이라고 제시하였다[16]. Davies(2003)의 경우, 학교장이 매일 수행하는 업무를 학교의 장기적 비전과 연계하여 파악하고, 조직 특성을 감안한 전략수립 능력을 통해 시의 적절한 실천 방안을 마련하고, 전문적인 학습 네트워크를 통해 현재 수행 중인 업무를 개선시키는 리더십으로 정의하였다[7]. 앞서 선행 연구에서 제시된 개념들을 종합해보면 학교장의 전략적 리더십은 학교 조직의 목표 달성을 위해 비전과 세부 전략을 수립하고 이를 집행하는 과정에서 교직원과의 긴밀한 상호작용을 통해 구성원이 목표를 달성할 수 있도록 총체적으로 지원하는 전략적인 역량으로 정의할 수 있다.

C. 학교장 전략적 리더십 역량의 구성 요소

선행 연구에서 논의된 결과를 중심으로 학교장 전략적 리더십 역량에 대한 요소들을 제시하면 다음과 같다. Davies(2003)는 행동, 진정성, 비전, 문화, 질(quality)이라는 기준을 고려하여 장기적인 비전과 조직의 청사진 도출, 전략 수립, 조직적인 학습 네트워크를 구성 요소로 설정하였다[7]. Davies와 Davies(2006)는 학교장의 핵심 역량으로 지혜를 설정하고, 이를 구체적으로 전략에 대한 지능, 인간 관계에 대한 지혜, 상황 판단의 지혜, 절차에 대한 지혜로 구분하였다[4]. Chan(2018)은 전략적 리더십에서의 핵심 주제와 요소로써 변화를 추구하기 위한 목표 설정, 조직 구성원 능력 제고, 학부모의 적극적인 참여 독려로 요약하였다[5]. 국내의 경우 Ryu(2014)는 교육비전 설정, 교육미션 제시, 교육전략 수립, 교육전략 조정 및 실행이라는 네 개의 요소로 요약하여 제시하였다[8]. 이와 같은 연구 결과들을 토대로 본 연구에서는 학교장의 전략적 리더십 역량으로 교육비전 설정, 교육미션 제시, 교육전략 수립, 교육전략 조정 및 실행의 역량을 하위 구성 요소로 도출하였다.

III. 연구 방법

A. 분석 대상

본 연구에서는 2019년 학교장 직무연수 프로그램에 참여한 초·중등 학교장 중 자발적으로 설문에 참여한 128명을 대상으로 조사를 수행하였다. 설문 결과, 누락된 응답이 발견되지 않아 128명의 자료 모두 분석에 활용되었다. 설문 참여자를 배경변인에 따라 구분하면, 성별에서는 남자 78명, 여자 50명, 학교 급에 따라 초등 75명, 중등 53명으로 나타났다.

B. 조사 도구

학교장의 전략적 리더십 역량에 대한 의견을 조사하기 위해 Ryu(2014)가 개발한 측정도구를 활용하였다[8]. Ryu(2014)는 학교장 전략적 리더십에 대한 문헌 고찰 결과 도출된 구성 요인과 하위 요소 분석 결과를 토대로 인터뷰와 설문조사를 수행한 후, 학교장 전략적 리더십 역량 측정 도구를 개발하여 본 연구에서는 교육행정학 전공 교수, 학교관리자 및 교사들과의 인터뷰 과정을 통해 Ryu(2014)의 조사도구에 대한 타당도와 신뢰도를 다각적으로 검증하고, 최종적으로 16

개 하위 요소에 대한 측정문항을 제시하였다.

앞서 제시된 과정을 통해 도출된 네 가지 역량의 구성요인과 측정 내용은 다음과 같다[8]. 첫째, 교육비전 설정 역량(A)은 학교 조직의 미래를 위해 학교장이 비전을 창출하고 명확하게 비전을 제시하는 등의 활동을 토대로 학교 조직의 현재와 미래를 위한 계획을 수립하는 능력으로 정의한다. 하위 요소에는 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 교육공동체의 비전제시(A2), 교육정책에 대한 이해(A3), 청사진에 대한 의미 부여(A4)가 포함된다. 측정 문항을 구체적으로 제시하면 A1은 우리 학교장은 미래방향 설정을 위한 설문이나 토론회를 통해 정보를 수집하고 활용할 줄 안다, A2는 우리 학교장은 교육공동체가 비전을 제시할 수 있도록 촉진한다, A3은 우리 학교장은 교육정책에 대한 이해도가 높다, A4는 우리 학교장은 학교 청사진에 대해 의미를 부여할 줄 안다, 로 구성하였다.

둘째, 교육미션 제시 역량(B)은 앞서 설정된 교육 비전을 창출하기 위한 구체적인 정보를 제시하는 활동으로 하위 요소에는 학교 핵심목표 이해(B1), 학교 교육활동에 대한 핵심 가치 제시(B2), 학교 책무성 강조와 수행(B3), 구성원에게 교육정책 변화에 대한 정보 제공(B4)이 포함된다. 측정 문항을 구체적으로 제시하면 B1은 우리 학교장은 학교의 핵심 교육목표를 잘 이해하고 적용한다, B2는 우리 학교장은 교육활동의 의미와 핵심가치를 제시할 줄 안다, B3은 우리 학교장은 학교의 책무성을 중요시 한다, B4는 우리 학교장은 교육정책 변화에 대한 정보를 구성원들에게 제공한다, 로 구성하였다.

셋째, 교육전략 수립 역량(C)은 미션을 수행하고 전략적 목표를 달성하기 위한 세부 계획을 설정하는 능력으로 하위 요소에는 학교 내외 환경 분석 및 활용(C1), 정보의 중요성 판단 및 제공(C2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 교육목표 실현 방안 모색 및 계획(C4)이 포함된다. 측정 문항을 구체적으로 제시하면 C1은 우리 학교장은 학교 내외의 환경을 분석하여 교육계획에 반영한다, C2는 우리 학교장은 중요한 정보를 판단하여 교육활동에 반영한다, C3은 우리 학교장은 재정 조건을 파악하고 적용할 줄 안다, C4는 우리 학교장은 목표실현 방안을 모색하여 계획을 수립한다, 로 구성하였다.

넷째, 교육전략 조정 및 실행 역량(D)은 앞서 개발된 전략들을 통해 학교의 핵심 가치를 도출하고 효과적인 결과를 창출하기 위한 실행 능력으로 하위 요소에는 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 팀워크 중시(D2), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3), 교직원 만족도 제고를 위한 노력(D4)이 포함된다. 측정 문항을 구체적으로 제시하면 D1은 우리 학교장은 학교의 조직구조 개선을 위해 노력한다, D2는 우리 학교장은 업무추진 시 팀워크를 강조한다, D3는 우리 학교장은 소

통 풍토 조성을 위해 노력한다, D4는 우리 학교장은 교직원의 만족도 제고를 위해 노력한다, 로 구성하였다.

위와 같이 총 16개 문항은 모든 문항에 대해 중요도와 보유도를 5점 Likert 척도를 통해 설문을 실시하였으며, 각 구성요인에 대한 Cronbach's α 값은 교육비전 설정 역량 .825, 교육미션 제시 역량 .798, 교육전략 수립 역량 .827, 교육전략 조정 및 실행 역량 .793으로 나타났다.

C. 분석 방법

자료 분석을 위해 Cho(2009)가 제시한 우선순위결정 방안을 적용하였다[17]. 이를 위해 t 검증, Borich 요구도 분석, The Locus for Focus 모델을 종합적으로 고려하여 우선 순위를 결정함으로써 세밀하고 체계적인 요구 분석 결과를 도출하였다.

분석 방법을 구체적으로 제시하면 먼저 중요도와 보유도의 평균 차이에 대한 t 검증을 실시하였다. 그러나 요구도 분석에서 t 검증 결과를 통해 중요도와 보유도의 차이만을 고려하는 것은 그 차이의 바람직한 방향성에 대한 이해를 제한할 수 있기 때문에 추가적인 정보를 확인하였다.

둘째, Borich 요구도 분석을 실시하였다[18]. Borich(1980)는 우선 순위를 결정하기 위해 설문 조사를 실시한 후 중요도(importance level)와 보유도(present performance)를 확인하고, 중요도에 가중치를 부여한 후 결과를 순서대로 나열하는 방법을 제안하였다.

$$\text{요구도} = \frac{\sum(\text{중요도}_i - \text{보유도}_i)}{N} \times \text{중요도 평균}$$

Borich 요구도 분석 방법은 역량의 우선 순위를 파악하는데 유용하지만 어느 순위까지 중요한 역량에 해당하는지에 대한 정보는 제공하지 않는다.

셋째, The Locus for Focus 모델을 통해 요구도 수준을 시각적으로 제시하고, 상대적인 우선순위 결정에 필요한 근거 자료를 확보하였다. 이 모델에서는 중요도를 가로축으로 설정하고, 중요도와 보유도의 차이 값을 세로축으로 설정하여 4분면을 구성하였다. 그 후 각 역량의 분석 결과를 좌표에 표기하는데, 1사분면에 표시되는 역량들이 가장 우선순위가 높은 것으로 나타났다.

최종적으로 1사분면에 포함된 역량의 개수를 확인하고, 이 개수만큼 Borich 요구도 순위를 비교함으로써 최우선 순위 역량과 차순위 역량들을 결정하였다.

분석 과정에서 t 검증과 The Locus for Focus 모델 구축을

위해 IBM SPSS 21을 활용하였으며, Borich 요구도 분석은 Microsoft Excel 2016을 통해 이루어졌다.

IV. 연구 결과

A. 전체 학교장의 전략적 리더십 역량 요구 분석 결과

설문에 참여한 전체 학교장의 전략적 리더십에 대한 역량 요구도 분석 결과는 다음과 같다.

학교장 전략적 리더십 역량에 대한 중요도와 보유도 차이를 분석한 결과, 16개 역량 모두 통계적으로 유의 있는 차이를 보이는 것으로 나타났다.

Borich 요구도 분석 결과를 순위별로 정리하면, 상위 5개 역량에 속하는 변인은 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1)이었다.

Borich 역량 요구도 중 상대적인 우선순위를 결정하기 위해 The Locus for Focus 분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 그림 1의 1사분면에 위치한 역량들은 모두 6개로 나타났다.

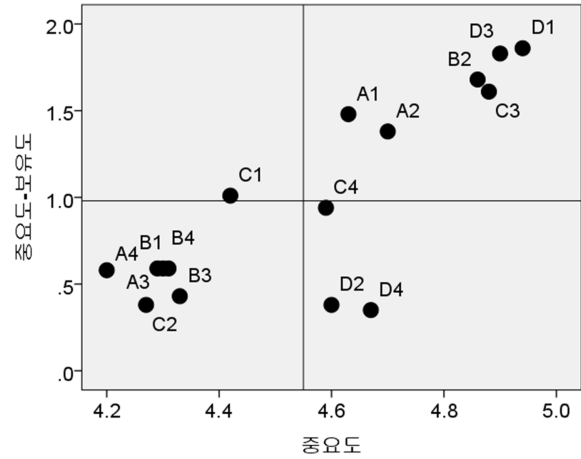


그림 1. The Locus for Focus 모형 (전체)

Fig. 1. The Locus for Focus Model (Total).

며, 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이었다.

위 내용을 종합적으로 고려하여 The Locus for Focus 모형

표 1. 학교장 전략적 리더십 역량 요구도 분석 (전체)

Table 1. Analysis on Needs of Principals' Strategic Leadership (Total)

Code	Importance Level		Present Performance		Mean Difference			Weighted Discrepancy Score	Priority
	M	SD	M	SD	M	SD	t		
A1	4.63	0.57	3.16	0.52	1.48	0.82	21.51***	6.84	5
A2	4.70	0.58	3.32	0.59	1.38	0.79	18.95***	6.50	6
A3	4.29	0.67	3.70	0.66	0.59	0.82	7.09***	2.51	11
A4	4.20	0.71	3.63	0.65	0.58	0.81	6.77***	2.43	12
B1	4.31	0.74	3.73	0.72	0.59	0.92	6.43***	2.53	9
B2	4.86	0.41	3.18	0.52	1.68	0.70	28.53***	8.16	3
B3	4.33	0.68	3.90	0.76	0.43	0.85	4.77***	1.86	13
B4	4.30	0.74	3.71	0.75	0.59	0.88	6.29***	2.52	10
C1	4.42	0.76	3.41	0.66	1.01	0.99	11.35***	4.46	7
C2	4.27	0.75	3.89	0.68	0.38	0.81	4.28***	1.64	16
C3	4.88	0.35	3.27	0.58	1.61	0.73	26.72***	7.85	4
C4	4.59	0.61	3.66	0.75	0.94	0.95	11.02***	4.31	8
D1	4.94	0.33	3.08	0.32	1.86	0.45	45.86***	9.18	1
D2	4.60	0.62	4.23	0.74	0.38	0.79	4.38***	1.73	14
D3	4.90	0.34	3.07	0.29	1.83	0.43	46.59***	9.01	2
D4	4.67	0.56	4.32	0.75	0.35	0.79	4.23***	1.64	15

*** < .001

표 2. Borich 요구도와 The Locus for Focus 모형에 의한 우선 순위 도출 (전체)

Table 2. Priority Considering Results of Borich Needs Analysis and the Locus for Focus Model (Total)

	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4
Borich	0	0				0					0		0		0	
Locus for Focus	0	0				0					0		0		0	

에서 1사분면에 위치한 역량의 개수를 기준으로 Borich 요구도 분석 결과의 상위 순위 역량들을 선택하여 정리하면 다음과 같다.

위 표에 제시된 것처럼 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이 최종적으로 전체 학교장이 인식하는 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로 도출되었다.

한편, 초등학교와 중등학교의 교육과정 운영과 학교의 조직 문화에도 많은 차이가 존재한다[10]. 구체적으로 학교 교육에 대한 목표와 비전이 다르며, 학교 구성원의 특성도 각기 다르게 존재한다. 초등학교의 경우 교육대학교 졸업 이후 인접한 지역의 교사로 임용되는 경향성이 높아 구성원의 특성이 다소 동질적이며, 공동체적 조직 문화가 강한 편으로

각 교과 영역에 대한 독립성 보다는 학교교육 전체에 대한 관심이 높은 특징을 갖는다. 이에 따라 두 학교 급간의 차이를 고려하여 학교장의 전략적 리더십 역량 요구분석을 초등학교 중등 학교 급으로 구분하여 분석하여 수행하였다.

B. 초등학교장의 전략적 리더십 역량 요구 분석 결과

설문에 참여한 초등학교장의 전략적 리더십에 대한 역량 요구도 분석 결과는 다음과 같다.

학교장 전략적 리더십 역량에 대한 중요도와 보유도 차이를 분석한 결과, 16개 역량 모두 통계적으로 유의 있는 차이를 보이는 것으로 나타났다.

Borich 요구도 분석 결과를 순위별로 정리하면, 상위 5개 역량에 속하는 변인은 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3), 학교 재정조건 파악 및 활

표 3. 학교장 전략적 리더십 역량 요구도 분석 (초등)

Table 3. Analysis on Needs of Principals' Strategic Leadership (Elementary)

Code	Importance Level		Present Performance		Mean Difference			Weighted Discrepancy Score	Priority
	M	SD	M	SD	M	SD	t		
A1	4.47	0.60	3.28	0.65	1.19	0.90	11.63***	3.11	8
A2	4.71	0.56	3.55	0.66	1.16	0.84	11.53***	3.20	7
A3	4.32	0.68	3.64	0.65	0.68	0.81	6.25***	1.72	11
A4	4.25	0.72	3.53	0.66	0.72	0.85	6.37***	1.79	9
B1	4.31	0.77	3.60	0.70	0.71	0.91	5.89***	1.78	10
B2	4.80	0.49	3.29	0.63	1.51	0.81	16.28***	4.24	4
B3	4.36	0.69	3.81	0.80	0.55	0.87	4.48***	1.40	13
B4	4.27	0.79	3.69	0.79	0.57	0.92	4.44***	1.43	12
C1	4.60	0.68	3.24	0.57	1.36	0.86	13.34***	3.67	6
C2	4.24	0.80	3.79	0.72	0.45	0.89	3.64***	1.13	15
C3	4.88	0.37	3.39	0.70	1.49	0.79	16.46***	4.27	3
C4	4.72	0.58	3.37	0.63	1.35	0.85	13.57***	3.72	5
D1	4.95	0.28	3.13	0.41	1.81	0.48	31.45***	5.26	1
D2	4.56	0.68	4.20	0.75	0.36	0.78	3.07***	0.96	16
D3	4.91	0.29	3.12	0.37	1.79	0.44	33.00***	5.14	2
D4	4.67	0.60	4.21	0.81	0.45	0.89	3.89***	1.24	14

*** < .001

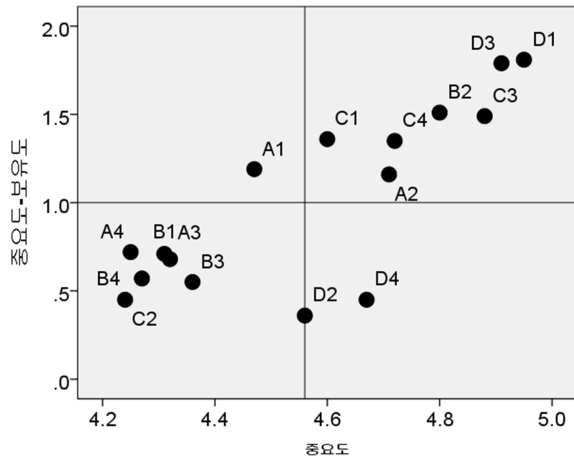


그림 2. The Locus for Focus 모형(초등)
 Fig. 2. The Locus for Focus Model(Elementary).

용(C3), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 교육목표 실현 방안 모색 및 계획(C4)이었다.

Borich 역량 요구도 중 상대적인 우선순위를 결정하기 위해 The Locus for Focus 분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 그림 2의 1사분면에 위치한 역량들은 모두 7개로 나타났으며, 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 내의 환경 분석 및 활용(C1), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 교육목표 실현 방안 모색 및 계획(C4), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이었다.

위 내용을 종합적으로 고려하여 The Locus for Focus 모형에서 1사분면에 위치한 역량의 개수를 기준으로 Borich 요구도 분석 결과의 상위 순위 역량들을 선택하여 정리하면 다음과 같다.

표 4. Borich 요구도와 The Locus for Focus 모형에 의한 우선 순위 도출 (초등)

Table 4. Priority Considering Results of Borich Needs Analysis and the Locus for Focus Model (Elementary)

	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4
Borich		○							○		○	○	○		○	
Locus for Focus		○							○		○	○	○		○	

표 5. 학교장 전략적 리더십 역량 요구도 분석 (중등)

Table 5. Analysis on Needs of Principals' Strategic Leadership (Secondary)

Code	Importance Level		Present Performance		Mean Difference			Weighted Discrepancy Score	Priority
	M	SD	M	SD	M	SD	t		
A1	4.87	0.44	2.98	0.14	1.89	0.47	29.79***	3.80	3
A2	4.70	0.61	3.05	0.20	1.65	0.61	19.38***	3.30	6
A3	4.25	0.65	3.79	0.66	0.45	0.82	3.56**	0.80	9
A4	4.13	0.71	3.75	0.62	0.38	0.71	2.92**	0.65	13
B1	4.32	0.70	3.91	0.71	0.42	0.91	3.02**	0.74	11
B2	4.94	0.23	3.02	0.24	1.92	0.38	41.91***	3.94	1
B3	4.28	0.66	4.02	0.69	0.26	0.79	2.01*	0.47	15
B4	4.34	0.65	3.74	0.71	0.60	0.84	4.57***	1.08	7
C1	4.17	0.80	3.66	0.71	0.51	0.95	3.47**	0.88	8
C2	4.32	0.67	4.04	0.59	0.28	0.69	2.31*	0.51	14
C3	4.87	0.34	3.09	0.30	1.77	0.61	28.59***	3.57	4
C4	4.42	0.60	4.06	0.72	0.36	0.76	2.78*	0.66	12
D1	4.92	0.38	3.01	0.22	1.91	0.38	36.41***	3.92	2
D2	4.66	0.52	4.26	0.74	0.40	0.82	3.20*	0.76	10
D3	4.77	0.51	3.02	0.25	1.75	0.51	34.26***	3.51	5
D4	4.68	0.51	4.47	0.64	0.21	0.60	1.85	0.40	16

* < .05, ** < .01, *** < .001

위 표에 제시된 것처럼 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 내의 환경 분석 및 활용(C1), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 교육목표 실현 방안 모색 및 계획(C4), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이 최종적으로 초등학교장이 인식하는 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로 도출되었다.

C. 중등학교장의 전략적 리더십 역량 요구 분석 결과

설문에 참여한 중등학교장의 전략적 리더십에 대한 역량 요구도 분석 결과는 다음과 같다.

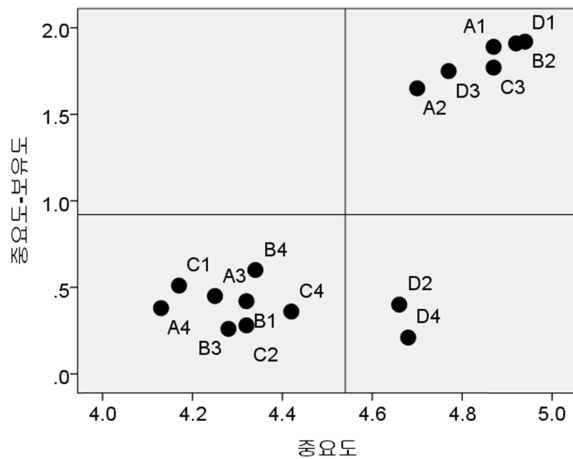


그림 3. The Locus for Focus 모형 (중등)

Fig. 3. The Locus for Focus Model (Secondary).

학교장 전략적 리더십 역량에 대한 중요도와 보유도 차이를 분석한 결과, 교직원 만족도 제고를 위한 노력(D4)를 제외한 15개 역량에서 통계적으로 유의 있는 차이를 보이는 것으로 나타났다.

Borich 요구도 분석 결과를 순위별로 정리하면, 상위 5개 역량에 속하는 변인은 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이었다.

Borich 역량 요구도 중 상대적인 우선순위를 결정하기 위해 The Locus for Focus 분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 그림 3의 1사분면에 위치한 역량들은 모두 6개로 나타났으며, 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이었다.

위 내용을 종합적으로 고려하여 The Locus for Focus 모형에서 1사분면에 위치한 역량의 개수를 기준으로 Borich 요구도 분석 결과의 상위 순위 역량들을 선택하여 정리하면 다음과 같다.

위 표에 제시된 것처럼 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이 최종적으로 중등학교장이 인식하는 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로 도출되었다.

앞서 제시된 학교장 전략적 리더십 역량 요구도 분석 결과

표 6. Borich 요구도와 The Locus for Focus 모형에 의한 우선 순위 도출 (중등)

Table 6. Priority Considering Results of Borich Needs Analysis and the Locus for Focus Model (Secondary)

	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4
Borich	○	○				○					○		○		○	
Locus for Focus	○	○				○					○		○		○	

표 7. Borich 요구도와 The Locus for Focus 모형에 의한 우선 순위 도출 (통합)

Table 7. Priority Considering Results of Borich Needs Analysis and the Locus for Focus Model (Integrated)

Group	Analysis	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4
Total	Borich	○	○				○					○		○		○	
	Locus for Focus	○	○				○					○		○		○	
Elementary	Borich		○				○			○		○	○	○		○	
	Locus for Focus		○				○			○		○	○	○		○	
Secondary	Borich	○	○				○					○		○		○	
	Locus for Focus	○	○				○					○		○		○	

를 종합하여 정리하면 다음과 같다.

위의 표에 제시한 바와 같이 전체 학교장과 중등학교장의 경우, 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)에 대한 필요성을 높게 인식하였다. 반면, 초등학교장의 경우, 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 내의 환경 분석 및 활용(C1), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 교육목표 실현 방안 모색 및 계획(C4), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)에 대한 필요성을 높게 인식하여 학교 급간의 차이가 나타났다.

한편, 본 연구에서는 Borich 요구도와 The Locus for Focus 모형 분석의 결과가 모두 일치하는 것으로 나타났다. 중요도에 가중치를 부여한 Borich 요구도 결과와 상대적인 우선순위 결정에서 필수 정보를 제공하는 The Locus for Focus 모형 분석의 결과가 일치하는 현상을 통해, 본 연구 결과에서 도출된 학교장 전략적 리더십의 세부 역량은 모두 최우선으로 고려해야 할 항목임을 확인할 수 있었다. 그러나 두 분석 결과 중 한 쪽에만 나타나는 세부 역량들이 없는 관계로 차순위에 해당하는 교육 요구도를 결정하는 과정에서는 주의를 기울여야 할 것으로 보인다[17].

V. 논의 및 제언

A. 논의

본 연구의 결과에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 설문에 응답한 전체 학교장의 인식을 분석한 결과, 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이 도출되었다. 학교장 전략적 리더십 역량 강화를 위한 요구 분석 결과가 기준에 보고된 사실이 없음을 고려할 때, 본 연구의 결과는 주목할 만하다. 특히 교육 비전 설정 역량(A), 교육미션 제시 역량(B), 교육전략 수립 역량(C), 교육전략 조정 및 실행 역량(D) 모든 영역에서 각각 일부의 세부 역량에 대한 교육 필요성이 학교장들에게 중요하게 인식되는 점을 미루어보아, 전략적 리더십 개발을 위한 4가지 하위 영역에 관한 교육은 체계적이고 종합적으로 이루어

여져야 할 필요가 있다.

둘째, 초등학교장이 인식하는 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로써 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 내의 환경 분석 및 활용(C1), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 교육목표 실현 방안 모색 및 계획(C4), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이 도출되었다. 이와 함께 중등학교장의 인식을 분석한 결과, 전략적 리더십에 대한 세부 역량으로 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1), 교육공동체의 비전제시(A2), 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시(B2), 학교 재정조건 파악 및 활용(C3), 학교 조직구조 개선을 위한 노력(D1), 소통 풍토 조성을 위한 노력(D3)이 도출되었다.

이는 전국 초·중등학교 교장과 교감을 대상으로 설문 조사를 실시하여 학교장의 직무 역량에 대한 요구를 분석한 Kim et al. (2017)의 연구에서 초등학교와 중등학교 학교장의 역량에 대한 요구에 큰 차이가 없게 나타난 결과와 유사한 것으로 나타났다[19,20]. 이는 학교장 전략적 리더십 역량은 학교급에 관계없이 대부분 공통적으로 인식되고 있는 것으로 해석할 수 있다. 또한 학교장의 직무 역량 중 사회적 변화와 연계하여 학교 비전을 제시하고, 동시에 그 비전을 효율적으로 달성하기 위한 실행 역량들이 필수 요소라고 인식된 선행연구의 결과와도 일치하여 나타났다[20]. 그러나 초등학교장은 학교 내의 환경 분석 및 활용(C1), 교육목표 실현 방안 모색 및 계획(C4)을, 중등학교장은 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용(A1)을 각각 중요하게 인식하는 것으로 나타나 두 집단 간에 차이가 있음을 확인하였다. 초등학교장의 경우 조직 목표 달성을 위해 세부 전략을 설정하는 능력인 교육전략 수립 역량(C)에 대한 인식이 높은 것으로 나타났는데, 이 결과는 초등학교장이 중등학교장 보다 교원을 대상으로 직접적이고 세부적인 영향력과 강력한 교육적 통제력을 행사하는 사실을 뒷받침하는 것으로 해석될 수 있다[20].

학교장 전략적 리더십 함양을 위한 교육연수 프로그램은 현재 이루어지고 있는 연수들 보다 특별한 목적을 가지고 계획되고 이루어져야 할 필요가 있다[21]. 전략적 리더십은 현재와 미래의 학생들을 위해 성공적인 학교 환경을 조성하고, 교육목표를 반드시 달성해야 한다는 투철한 목표의식을 통해 모든 교직원이 일심동체로 노력하는 원동력을 제공함으로써[4]. 앞서 제시된 바와 같이 학교장이 전략적 리더십을 발휘하는 경우에 학교는 학생들이 변화하는 사회를 예측하고 적응하며, 경쟁력을 갖출 수 있도록 보다 더 적극적으로 지원할 수 있기 때문이다. 이와 관련하여 해외에서 중등학교장을 대상으로 전략적 리더십 개발을 위한 프로그램을 운영

한 결과, 학교장 전략적 리더십 수준과 실행 능력이 프로그램 참여 이전보다 향상되었으며, 교육 참가자의 프로그램에 대한 전반적인 만족도 역시 매우 높은 것으로 나타났다[21]. 따라서 국내에서도 학교장 연수 프로그램이나 대학원 전공 등에서도 학교장 전략적 리더십 역량 향상을 위한 독립적인 프로그램 개발과 실행이 이루어질 필요가 있다. 따라서 본 연구의 결과에 기반하여 학교장의 전략적 리더십 역량 강화를 위한 연수 프로그램 운영 시 활용 가능한 구체적인 교육 목표와 내용을 제시하면 다음과 같다.

이와 관련하여 기존의 국내 학교장 연수 과정을 분석한 선행연구 결과에 따르면, 현재까지 주로 많은 연수생들을 대상으로 하는 강의식 수업을 중심으로 연수 프로그램이 진행된 것으로 나타났다[22]. 따라서 학교장 전략적 개발 프로그램을 운영할 경우에는 프로그램 참여자 중심의 수업 진행을 통해 실제적인 역량 강화가 이루어질 수 있도록 액션러닝, 프로젝트 기반 학습, 협동학습, 현장체험 등의 다양한 교육 방법을 활용하여 운영해야 할 것이다. 또한 미래방향 설정을 위한 정보수집 및 활용 역량 강화를 위해 교육 통계를 비롯한 연구방법론의 기본 개념을 안내하고, 학교장이 관심 연구 주제를 효과적으로 탐색할 수 있도록 구체적인 분석 기법을 설명하고 실행하는 기회를 제공하도록 한다. 둘째, 교육공동체의 비전제시를 위해 학교장이 비전의 기본 개념과 우수한 비전의 특성을 이해하는 교육 프로그램을 계획할 수 있다. 비전 개발의 절차와 방법, 협의를 통한 비전 개발, 비전의 평가, 비전과 연계된 중장기 발전계획 수립 등의 내용으로 교육을 진행할 수 있으며, 혁신학교 운영 사례나 우수한 비전 사례를 공유하는 것도 바람직할 것으로 보인다. 셋째, 학교 교육활동에 대한 핵심가치 제시 역량 강화를 위해 학교 교육과정 개발과 운영 전략, 창의적 체험활동 교육과정 개발 전략, 방과후 교육과정 개발 전략 등에 대한 이론과 구체적 사례를 통해 향상시킬 수 있다. 넷째, 학교 내외 환경 분석 및 활용 역량 강화를 위해 지역 사회 자원을 활용하고 네트워킹 전략을 마련하는 기회를 제공한다. 이 때, 학교장이 학교와 지역사회 관계 구축이 중요함을 인식하고, 학교교육에 필요한 지역사회의 자원을 파악하는 방법을 습득하도록 지원한다. 또한 지역사회 자원의 교육적 활용 사례를 공유하는 것도 좋은 전략이 될 수 있다. 다섯째, 교육목표 실현 방안 모색 및 계획 역량 강화를 위해 학교장은 학교 교육목표 개념을 이해하고 그 중요성을 인식하는 과정이 필수적이다. 따라서 교원과의 협의를 통해 교육목표를 개발하고, 이를 장단기 교육계획과 연계하여 체계화하는 전략도 습득해야 할 것이다. 이 때 다양한 학교의 사례들을 분석하고, 교육목표에 대한 평가와 피드백을 제공하는 활동도 포함되어야 한다. 여섯째,

학교 조직구조 개선을 위한 노력 역량 강화를 위해 학교장이 활력적인 학교 분위기를 조성할 수 있는 전략에 대한 지원이 필요하다. 이 과정에서 학교 조직의 문화와 풍토를 이해하고, 학교 분위기를 진단하는 능력이 선행되어야 하기 때문에 학교조직 진단도구에 대한 이해와 활용이 가능하도록 교육해야 한다. 또한 활력적 학교 분위기를 조성하기 위한 전략들도 교육 프로그램에 포함된다면 바람직할 것이다.

마지막으로 소통의 풍토 조성을 위한 노력 역량이 제고될 수 있도록 학교장이 학교조직 구성원들의 의사소통 구조를 이해하고 이에 대한 활성화 전략에 필요한 교육을 제공한다. 구체적으로 학교 조직에서 발견되는 의사소통 유형과 특징을 학습하고, 적절한 의사소통 전략을 사용하는 방법을 안내할 수 있다. 또한 학교에서의 문제 상황을 해결할 수 있는 의사소통 전략에 대한 사례를 공유하는 것도 바람직할 것이다.

B. 제언

이 연구 결과를 토대로 후속 연구를 위한 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 국내 학교장의 전략적 리더십 특성을 분석하기 위해 전략적 리더십의 개념, 구성 요소, 측정도구 개발에 대한 지속적인 연구가 이루어져야 한다[24]. 특정 분야에서 연구물의 축적은 학문적 논의를 풍부하게 하며, 학문적 발전을 위한 기초자료의 역할을 수행한다. 현재까지 국내에서 보고된 학교장 전략적 리더십에 대한 연구는 매우 미흡한 수준으로 [8,9], 후속 연구를 통해 국내 학교장의 전략적 리더십 특성과 수준을 심층적으로 탐색할 필요가 있다.

둘째, 학교장 전략적 리더십 프로그램을 개발하고 그 효과성을 검증하는 연구가 이루어져야 할 것이다. Chen과 Park(2015)은 미국의 사례를 인용하면서 대학원 과정에 교육 리더십 프로그램이 활성화된 이유로 전략적 리더십을 포함한 다양한 리더십 프로그램 개발 및 효과성 검증 연구가 활발하게 보고되고 있으며, 그 결과 학교장 전략적 리더십 역량 제고를 위한 논의와 새로운 시도들이 지속적으로 이루어짐을 설명하였다[25]. 이에 국내 학교장 연수나 대학원 교육 행정 전공에서 전략적 리더십 역량 향상을 위한 프로그램을 개발하고 그 효과성에 대한 논의를 통해 교육 현장에 긍정적 효과를 초래하는 방안들을 모색해야 할 것이다.

셋째, 학교장 전략적 리더십 역량을 측정하기 위한 척도 개발과 타당화 작업이 이루어져야 한다. 학교장은 초등과 중등을 비롯하여 유치원, 특수학교, 방송통신고등학교 등 광범위한 영역에 종사하기 때문에 학교급과 구성원의 특성을 고려한 척도 개발이 필요할 것이다. 또한 향후 표집 대상을 다

양화하여 선행 연구에서 개발된 특정 도구를 타당화하는 작업 역시 수행되어야 한다.

끝으로 본 연구는 다음과 같은 제한점을 가지고 있다. 학교장의 전략적 리더십 역량에 대한 의견 조사를 위해 이 연구에서 활용된 조사 도구는 Ryu(2014)의 박사학위에서 개발된 척도이다[8]. 동료 평가(peer review)를 통과한 학술지 논문의 질(quality), 가치와 잠재적 영향력이 학위 논문 보다 상대적으로 높게 평가되는 사실을 고려할 때[23], 선행 학술지 논문에 보고된 척도를 활용하지 못한 사실은 이 연구의 제한점이 될 수 있다. 그러나 학교장 전략적 리더십과 관련하여 Ryu(2014)가 보고한 측정 도구 이외에 현재까지 국내 상황에 맞게 개발된 척도가 없다는 사실을 고려한다면, 추후 지속적인 검증을 통해 측정도구 타당화 작업이 필요함도 시사하고 있다.

참고문헌

- [1] P. Chen, "Strategic leadership and school reform in Taiwan," *Journal School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, vol. 19, no. 3, pp. 293-318, September 2008.
- [2] T. Prsertcharoensuk and K. N. Tang, "The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3," *Kasetsart Journal of Social Sciences*, vol. 38, no. 3, pp. 316-323, 2017.
- [3] M. K. Aydin, N. Guclu, and J. Pisapia, "The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning: a quantitative study in turkish primary schools," *American Journal of Educational Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 5-25, 2015.
- [4] B. J. Davies and B. Davies, "Developing a Model for Strategic Leadership in Schools," *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 34, no. 1, pp. 121-139, January 2006.
- [5] C. W. Chan, "Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education," *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 46, no. 4, pp. 679-691, July 2018.
- [6] W. Deeboonmee and W. Ariratana, "Relationship between strategic leadership and school effectiveness," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 112, no. 7, pp. 982-985, February 2014.
- [7] B. Davies, "Rethinking strategy and strategic leadership in schools," *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 31, no. 3, pp. 295-312, July 2003.
- [8] J. O. Ryu, "Development and validation of assessment scale for the strategic leadership competencies of school principals," Doctoral Dissertation, Soongsil University, 2014.
- [9] C. D. Kim, "Principals' strategic leadership and the process of program development in school lifelong education," Doctoral Dissertation, Soongsil University, 2013.
- [10] M. S. Kim and H. Y. Jang, "A study on the research trends of principal leadership," *The Journal of Korean Teacher Education*, vol. 35, no. 1, pp. 261-288, 2018.
- [11] S. Finkelstein and D. Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*, NY: West Publishing Company, 1996.
- [12] R. D. Ireland, and M. A. Hitt, "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership," *Academy of Management Perspectives*, vol. 13, no. 1, pp. 43-57, 1999.
- [13] W. G. Rowe, "Creating wealth in organization: the role of strategic leadership," *Academy of Management Executive*, vol. 15, no. 1, pp. 81-94, 2001.
- [14] K. T. Lee, J. H. Kwon, and K. H. Kwon, "Strategic leadership," *Postal Information Review*, vol. 64, pp. 1-21, 2006.
- [15] J. J. Mauriel, *Strategic Leadership for Schools*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.
- [16] I. W. Nam, "The possibility of human resource management as applied in strategic management of school organization," *Educational Research*, vol. 9, no. 1, pp. 39-79, 2000.
- [17] D. Cho, "Exploring how to set priority in need analysis with survey," *The Journal of Research in Education*, vol. 35, pp. 165-187, 2009.
- [18] G. Borich, "A needs assessment model for conducting follow-up studies," *Journal of Teacher Education*, vol. 31, no. 1, pp. 39-42, May 1980.
- [19] D. Kim, Y. Moon, Y. Moon, and S. Kwon, "A needs analysis of secondary school principals' job competency," *Korean Journal of Teacher Education*, vol. 33, no. 2, pp. 241-262, April 2017.
- [20] D. Kim, Y. Moon, Y. Moon, and S. Kwon, "Needs analy-

sis of elementary principals' job competency," *Korean Journal of Educational Administration*, vol. 34, no. 5, pp. 437-462, 2016.

- [21] P. Chatchawaphun, S. Julsuwan, and B. Srisa-ard, "Development of program to enhance strategic leadership of secondary school administrators," *International Education Studies*, vol. 9, no. 10, pp. 34-46, 2016.
- [22] D. Kim, C. Hong, H. Joo, B. Jang, D. Kim, and Y. Moon, *Development of Principal Leadership Program*, Korea National University of Education, 2016.
- [23] H. Xiao, "Role of peer-review system in quality assurance

of archival publications," *Drying Technology: An International Journal*, vol. 34, no. 16, pp. 1901-1903, November 2016.

- [24] S. H. Yoon, "Analyzing research trends of principal leadership through keyword network analysis," *Korean Journal of Educational Administration*, vol. 38, no. 1, pp. 141-168, 2020.
- [25] P. Chen and S. Park, "A study on the research trends of educational leadership in US : focused on EAQ(2009-2013)," *The Journal of Korean Teacher Education*, vol. 32, no. 1, pp. 171-199, March 2015.



윤 소 희 (So Hee Yoon)_정회원

2007년 8월 : 전북대학교 교육학과 졸업
2012년 2월 : 한국교원대학교 대학원 교육행정전공 석사
2017년 2월 : 한국교원대학교 대학원 교육행정전공 박사
2019년 10월 ~ 현재 : 동신대학교 기초교양대학 조교수
(관심분야) 교육행정이론, 학교장리더십, 연구방법론 등