



발표1 Born in the Philippines, Educated in Korea:
A study on the Return of Filipino Repatriate
Scholars

– Inero Valbuena Enho(전북대)

발표2 미국 교육리더십에 관한 연구동향 분석

– CHE PENG(충남대)

◐ 외국인학생 ◑



2014년 한국교육행정학회 제171차 추계학술대회
교육정책 환경 변화에 따른 교육행정의 과제

발표 1

Born in the Philippines, Educated in South Korea: A Study on Filipino Repatriate Scholars

Inero Valbuena Enho(전북대)

Abstract

This paper studies the experiences of Filipino students who have completed their graduate degrees in Korea and decided to return to the Philippines. The first part gathers numerous aspects pertaining to their study abroad experiences in South Korea, highlighting the challenges in their academic and social lives. The second part focuses on their return to the Philippines: the factors involved in their decision to return, the impact of their South Korean education, social adjustment, and their perception on the Philippines' readiness for the return of internationally-educated Filipinos. Based on research information gathered, it shows that majority of Filipino students return home to contribute and help the country with the skills and knowledge acquired from abroad. Also, language issues have been identified as the most challenging aspect of their study abroad experience.

Keywords: Filipino students, repatriate scholars, international education, return migration

INTRODUCTION

Filipino migration abroad is not a new phenomenon. One can strongly trace the roots of migration of Filipinos as it is embedded in the social, economic, and cultural characteristics of the Philippines. The current national setting has been shaped and is being shaped by migration: determined by the opportunities and challenge they face abroad, which may spring from the differences in culture, food and weather.

Yusoff (2012) affirms the role of the internationalization of higher education as an element towards the transformation of developing countries in the age of globalization. With great hopes of embracing new opportunities and academic pursuits, Filipino students take the challenge of leaving the Philippines for a period of time and return after they have obtained their graduate degrees. With the influx of foreign students into the Philippines, the number of Filipino students seeking education abroad also continues to grow annually, with drastically growing scholarship programs offered by public and private entities, on top of government scholarship support. Kwon (2013) asserts that the internationalization of the higher education sector has been on the rise, along with globalization's socio-economic elements. Fostering student mobility among countries has been on the international agenda for several years. This provides the students the opportunity to feel and experience the world right in their very eyes, making foreign students agents of global networks (Bijward and Wang, 2013).

Most universities and agencies, both public and private, from developed countries sponsor and support students from developing countries, including the Philippines, to study abroad with high hopes of enhancing their academic competencies and skills. The fields of study vary across disciplines of engineering, sciences, humanities and social sciences.

With strengthened promotion and encouragement, South Korea is now becoming an emerging host country to Filipino students for study abroad. Currently, there are only 601 Filipino students (Sazon, 2014) in South Korea, a way relatively small number compared to almost 86,000 foreign students in the East Asian country.

Filipino students are given international exposure with the help of public and privately-sponsored programs, allowing them to make both ends meet during their stay in South Korean universities. The enhancement of the Philippine education system has produced capable students, who work in research laboratories or engage in study-work programs. Government institutions and private agencies in South Korea have provided numerous scholarship programs are available for Filipino students, both need-based and merit-based awards.

According to Baruch et al. (2007), there are a variety of factors that impact the decision of a student whether to stay in the host country or go back to the home country. Cassarino (2004) states that the manner a migrant perceives his origin country and his “self-identification” create an impact on his return to his home country. As Filipino scholars return home to the Philippines, they are at least expected to put into practice the knowledge they have ‘imported’, which is literally associated with using their skills to their host industry in the home country. Smooth transition as it may seem, the actuality of this situation is varied, as Filipino repatriate scholars undergo difficulties, as they are welcomed with inappropriate environment, socially and in terms of their career tracks, which is expected to eventually facilitate the smooth and fruitful flow of the process of the theory into practice process. As they return from study abroad, students often face difficulties than what was expected as they adjust into their native culture.

Currently, as majority of Filipino scholars complete their graduate degrees

in South Korea and return to the Philippines, an unwritten fact is clear: as they are assumed to be qualified agents to work in the academe, the government or even in the private enterprises. Because of their background and know-how, these international students are being weighed as critical connection of knowledge and expertise back home.

In an economic discussion paper presented by Soon (2008), he concludes that with the return intention before coming to a host country, international students are most likely to return to their home country. But what happens to these Filipino repatriate scholars after they have returned to the Philippines? As they bring back dynamic attitude, mindset and skills, ready to be applied to work, how did the process of re-entry shape them in terms of the difficulties and inconveniences they have encountered while re-adjusting to their original environment?

The current trends in globalization have pushed students to seek education beyond the borders of their own country. The expansion of their education has opened wider horizons and increased opportunities along with their marketability, brought about by their international degree. With little research on migration behavior of student, particularly as they return to their home countries, a close scrutiny is required to extensively study this field. The significance of the research rests not only in favor of the returning scholars, but it also gathers the concerns of the host and home countries. Overall, with its implications on policy studies, it also attempts to guide (as an attributing material) future policy-makers in higher education and academic and industry sectors.

Bijwaard and Wang (2013) have affirmed that despite the growing importance of international student mobility, there has not been much research on student migration, neither theoretically not empirically. Consistent with the study’s identified objectives, three main aspects will be explored in this research, highlighting the experiences of Filipino graduate

students, who have obtained their academic degrees in South Korea, and chose to return to the Philippines.

Relatively to other countries, the Philippines share on this episode is to some extent young and new. With this, the formulation of the study's problem is grounded on the vital need to provide foundation and fundamental venues for future discourse.

To particularly address the issue, the following queries will be answered:

1. What are challenges faced by these students in terms of social, physical, and even psychological forms that need to be addressed in the future in order to achieve a pleasant stay abroad?
2. How do Filipino students reintegrate in the social environment of the Philippines after they finished their graduate degrees in South Korea?
3. How do these students feel the impact of their Korean graduate degree as they return to the Philippines?

This research focuses on the return of Filipino graduate students who have completed their studies in South Korean universities and returned to the Philippines. After a considerable amount of time spent in a foreign land, these individuals have decided to return to their home country, after various experiences affecting their behavior to go back home. With this perspective, theory on migration plays a vital part in analyzing the mobility of individuals between different countries.

Birjwaard and Wang (2013) argued that considering migration as a contributing factor in "maximizing human capital and/or earnings" makes "return and repetitive migration outcomes of a migration decision." The motivation to stay abroad for studies or for other reasons is eventually capped by the realization of specific goals achievable either in the host or home country, thus leading to decisions of going back home.

Dustmann and Weiss (2007) presented a framework particularly classifying migration forms, brought about by economic motives. With categorization, the migration behavior is sub-classified as either temporary or permanent. The concept of return migration is outlined where individuals who migrate return to their home country "by their own choice, often after a significant period abroad." The authors interpret the return migration phenomenon when migrants return home because "the benefits of staying abroad are lower than the cost." This is supported by the migrant's preference consumption in their native country. One highlighted element of the discourse outlines the return to home country when the return of the acquired skills and knowledge is higher at home. Furthermore, the relatively high importance and value being placed on the skills and knowledge of the migrants in the home country eventually leads to their return back home.

The perspectives offered by Cassarino (2004) concerning transnationalism and return migration presents empirical analysis in the discourse of students educated abroad. To be particular, transnationalism weaves the channels involving social and economic aspects involving the migrants' host and home countries. Preparation for reintegration at home is manifested by the migrants' "periodical and regular visits to their home countries". This is evident with the consistent connection back home, along with the establishment of strong networks. The notion of transnational identities spring, coupling the "migrants' origins with the identities they acquire in their host countries," which apparently leads to the individual's development of 'double identity.' One clear thing present in transnationalism is the realization of the individual's needs for adaptation upon going back home, which encompasses reintegration issues in terms of social and professional aspects. Front liners of transnationalism consider migrants as individuals striving to acquire skills and knowledge

(resources), and then prepare to go back to their country of origin.

As a pioneering approach in the context of Filipino students who have studied in South Korea, this research has to determine clear and strict parameters in order to effectively and extensively discuss and achieve aforementioned objectives. Building its foundation on existing literature, while exhausting available appropriate schemes in determining relevant investigation spring board, this research has established specific criterion and scope.

The research covers Filipino graduate students who have studied and completed their degrees in South Korea. These scholars are composed of individuals with diverse field of expertise ranging from engineering, sciences, arts and humanities, and social sciences.

Students who have enrolled in South Korean universities under the exchange program were excluded in the study, to consistently determine one of the vital frameworks of the research: time spent studying in South Korea. All of the study participants have stayed in studied in South Korea for a minimum period of two years (four semesters) before going back to the Philippines. While it is equally important to take into account the experiences of Filipino exchange students, graduate degree-seeking individuals undergo mutually significant experiences that characterize them from the former: scholarship schemes, academic set-up, motivation, and so on.

Lastly, in order to gather substantial material on the reentry and reintegration process, Filipino graduate students who have returned and stayed in the Philippines for at least a year constitute the rooster of study participants. This research has determined that a year of stay in the Philippines could be a vital period in gathering participant background in discussing the problems stated. The period of at least one year or more of stay in the Philippines after graduating from South Korea would be a

critical aspect in the discourse of Filipino repatriates scholars, whether this period is spent for work, further studies or personal affairs.

RESULTS AND DISCUSSIONS

With the aid of an online survey tool, Kwisurveys, (www.kwiksurveys.com), 74 responses were gathered. Initial part of the survey questionnaire analyzed the demographical information of the study participants, which apparently listed 58 of them to be single (78.4%) while 16 of them were married (21.6%). Majority of the participants belong to the 25-30 years old age bracket (45.2%), 20.5% were under the 20-25 year old category, 19.2% were 30-35 years old, 5.5% were 35-40 years old, while there were 9.6% listed to be above 40 years old.

When it comes to academic levels, 81.1% of the respondents have obtained their Master's degree, 14.9% have doctoral degree, and 4.1% have finished their integrated Master's-PhD in South Korea. Study participants come from a variety of study fields and academic concentration, majority of them in the Social Sciences (29.7%), followed by Engineering (28.4), Natural Sciences (18.9), Business and Commerce (12.2%), and Humanities (10.8%). Other specific majors include education, veterinary medicine, development policy, etc.

When asked about their source of funding, 70.3% relied on university-based scholarships. This includes professor scholarships, laboratory assistantships, and project-based grants. Government-sponsored scholarships benefited 20.3% of the participants, particularly under the Korean Government Scholarship Program or the Philippines' Department of Science and Technology. Private entities like POSCO were mentioned by 4.1% of the respondents to be their main guarantor. The remaining 5.4% obtained their degrees in South Korea with the help of fellowships,

combination of personal fund and academic scholarships, and the International IT Policy Program.

Since time frame is very important in this research, the respondents were also asked about the length of time they have been living in the Philippines after their South Korean study abroad experience. Majority of the returning scholars have been living in the Philippines for less than a year (26.9%), 22.4% of them for two years, and 17.9% of them for a year only. Living in the Philippines for more than three years are 23.9% of Filipino scholars.

South Korea's aggressive initiative on international education could evidently be felt on returning Filipino scholars, as majority of them, 77%, preferred to study in South Korea for graduate school, because they were offered the scholarship/ financial support here. With better prospects of better financial opportunities (28.4%) and better educational opportunities (28.4%), Filipino graduate students consider Korea to be the top choice to further their academic career. With the hope that their international degree would improve job opportunities in the Philippines, 20.3% decided to study in South Korea, with the same percentage who believe that South Korea is a good place for their field of study, and the Philippines being geographically close to South Korea.

Each university's or college's internationalization efforts are fueled by the performance of the international affairs team as a service unit. Apparently, 32.8% of the respondents consider their South Korean university's international affairs team be "good", followed by 32.8% who considered them to be "adequate". Of all the study participants, only 14.9% rated them to be "excellent, 11.9% as "poor" and 6% as "unacceptable". From the responses, language is considered to be a major fallback for this assessment, with a respondent stating that: "some of the offices in the university has no staff that can speak English well".

● 외국인학생 ●

A participant shared a personal experience regarding the university international student affairs office:

"Our program requires us an internship to graduate. While Korean students were provided with the information they needed, we were left to fend for ourselves, not much help from the Office for International Students' Affairs, especially in providing English informational materials for us (considering the fact that our programs were all in English)."

While issues on language development for adaptation, poor English communication, and other school-related aspects mentioned, the respondents also identified positive notes regarding the role of the international affairs office in their foreign student life in the university, including initiatives on checking the scholar's progress, situation and welfare, activities and events for foreign students, combined positive efforts from the professors and students, etc. Buddy programs, cultural tours, and off-campus assistance (housing, immigration) were also stated as schemes in promoting the welfare of international students.

The crucial role of a South Korean diploma on the Filipino scholars' study and career decisions were also explored in this research. Respondents have associated their study experience abroad to lead them to "apply and enhance learning after being exposed to a dynamic and progressive working environment". Aside from favorable career options and opportunities, the present situation of the Philippines has captured their future plans, presenting desires not only for themselves, but for the Philippines as well, realizing the countries "potential to highlight its cultural activities". One participant revealed a passionate willingness "to serve my country and dream that someday, we can equal or even surpass what Koreans have done for their own country."

Some of them have mentioned the aspiration to introduce research and

instruction in their chosen fields, particularly in terms of scientific studies. Their South Korean experiences have made them look for prospects for the Philippines: as they were provided with new insights on “how to help the Philippines”. One respondent also considered an international scholar as “a linkage between Korea and the Philippines.”

While the experience opened new realization and perspectives towards the Philippines and career aspects, some respondents have also expressed it to be an “eye-opener,” as it changes a person’s life, after all the challenges and benefits of living abroad. It has also brought the respondents in reflecting on the social aspects of their experience: particularly on Koreans being “disciplined and determined in order for their country to progress.”

Through their study abroad experiences, Filipino scholars have also been exposed to the lives of overseas Filipino workers (OFW), along with the native Filipinos who chose to live in South Korea for good. A respondent attributed the experience to be the factor that brought “understanding on various social issues faced by a lot of Filipinos.” It offered the “firsthand experience of the plight of overseas Filipino workers”. Being more independent, proactive, mature and open-minded are few aspects developed during the process.

As Filipino scholars receive their degrees abroad and decide to return to their home country, they are expected to practice their craft, either in the industry or academe. When asked of the best influencing factors that contributed to their return to the Philippines, the willingness to help the Philippines was garnered the highest portion with 59.3%, followed by “wanted to be with my family with 40.97%. Because there were no opportunities in store for them in South Korea, 23.7% decided to return home. The willingness to help their families and who returned home because they have reached their goal totaled 23.7% and 22%, respectively.

Other reasons for return included; being under contract or study leave, hesitations to work in a South Korean company, more opportunities foreseen in the Philippines, and following initial intention to return home after graduation.

It took 1–3 months for 80.4% of respondents to land a job after returning back to the Philippines. While 15.7% of them had to wait for 4–6 months, 3.9% of them stayed for 6 months to 1 year to have a job.

The following table presents the impact of the respondent’s South Korean education to numerous aspects after returning to the Philippines:

| | Weak | Weaker | No Change | Stronger | Much Stronger |
|--|-------|--------|-----------|----------|---------------|
| a) friends and family members | 2.08% | 2.08% | 22.92% | 45.83% | 27.08% |
| b) better professional opportunities in the Philippines | 0% | 6.25% | 14.58% | 52.08 | 27.08% |
| c) feeling more comfortable in the Philippines | 2.08% | 16.67% | 25% | 31.25% | 25% |
| d) higher economic standard of living in the Philippines | 0% | 16.67% | 25% | 41.67% | 16.67% |
| e) better quality of life in the Philippines | 0% | 16.67% | 16.67% | 45.83% | 20.83% |

Table 1. The impact of the Filipino scholar’s South Korea education

For this portion of the study, the respondents were asked to rate the impact of their South Korean diploma concerning the given five variables which include: friends and family members, better professional opportunities at home, comfort feeling at home, better standard of living at home, and better quality of life in the Philippines. Apparently, friends and family members create a “stronger” impact (45.83%), while better career (professional) opportunities rate the highest, though also falls under the same “stronger” scale (52.08).

The respondents considered that their South Korean diploma has made them experienced the relaxed and eased feeling of life in the Philippines,

(“stronger” at 31.25%), while it resulted to a superior economic way of living (“stronger” at 41.67%) and better quality of life, which was also rated to create a “stronger” impact at 45.83%.

The following table presents how the respondents’ South Korean education has helped them on numerous aspects after returning to the Philippines:

| | No help at all | Slightly Helpful | Neutral | Fairly Helpful | Very helpful |
|---|----------------|------------------|---------|----------------|--------------|
| a) high income | 2.08% | 4.17% | 18.75% | 39.58% | 35.42% |
| b) greater opportunity to advance in profession | 2% | 4.17% | 10.42% | 37.50% | 45.83% |
| c) better work environment (flexible hours, relaxed setting, etc) | 10.42% | 4.17% | 27.08% | 27.08% | 31.25% |
| d) greater opportunity in my field of study | 4.17% | 4.17% | 12.50% | 41.67% | 37.50% |
| e) more satisfying social and cultural life | 0% | 12.50% | 22.92% | 37.50% | 27.08% |
| f) social security | 0% | 6.25% | 38% | 37.50% | 18.75% |
| g) personal growth | 0% | 0.00% | 4.17% | 45.83% | 50.00% |

Table 2. How helpful was the Filipino scholar’s South Korea education?

On a more personal perspective, the participants were also assessed how their education in South Korea has helped them in social and professional aspects. Income wise, majority of the respondents have agreed that the experience has been “fairly helpful” and “very helpful” to them, with 39.58% and 35.42%, respectively. An international diploma was considered by the participants to be “very helpful” (45.83%) in providing greater opportunity to advance in profession. This is a sound conclusion on the motivation of Filipino students who decided to go abroad in order to skills and knowledge and later on use them in enhancing the opportunities in their chosen career.

Enjoying a more satisfying and cultural life has been considered to be a “fairly helpful” (37.5%), result of a study abroad experience, while social

security is an impact of “neutral” effect (38%). Half of the respondents affirm that a graduate degree in South Korea has been “very helpful” (50%) in achieving personal growth.

The following table presents the respondent’s assessment on the impact of numerous aspects concerning their reintegration to the Philippine social environment after finishing their South Korean education.

| | Not at all concerned | Slightly concerned | Somewhat concerned | Moderately Concerned | Extremely Concerned | Not applicable |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| a) family members | 20.83% | 14.58% | 8.33% | 14.58% | 35.42% | 6.25% |
| b) friends | 19% | 25.00% | 10.42% | 33.33% | 10.42% | 2.08% |
| c) co-workers | 22.92% | 22.92% | 16.67% | 16.67% | 12.50% | 8.33% |
| d) private companies/entities | 33.33% | 10.42% | 12.50% | 22.92% | 10.42% | 10.42% |
| e) Philippine government | 25% | 10.42% | 2.08% | 22.92% | 27.08% | 12.5% |

Table 3. The impact of the Filipino scholar’s South Korea education regarding social integration.

Divided viewpoints were gathered on the family members’ concern regarding the respondents’ South Korean education. While 35.42% feel that their family members are extremely concerned, 20.83% believed that it “did not actually concern” them. Majority of the responses assessed that their friends are “moderately concerned” (33.33%). When it comes to people they work with, both 22.92% scored for both “not at all concerned” and “slightly concerned”, respectively.

When asked about private companies/entities’ concern regarding their South Korean education, 33.33% expressed their belief that the private sector is “not concerned at all”, followed by 22.92% stating that these entities are “moderately concerned.”

While the effort of the Philippine government regarding this matter is

interpreted to be “extremely concerned” according to the belief of 27.08% of participants, 25% could not totally feel the government’s concern regarding the fact that they have returned from abroad bringing home an international diploma.

The respondents were also asked a question about the perception of the Philippines regarding returning scholars from South Korea. They were specifically asked if they think the country is “open for changes (skills, ideas, and professional knowledge) introduced by returning Filipino scholars from abroad.”

Most respondents affirmed the country’s readiness and positive efforts towards receiving returning Filipino graduates from abroad, highlighting the “high regard of foreign ideas, skills and knowledge,” noting the “relatively openness” of the Philippine market to these agents. Others have felt the “minimum support from the Philippine government,” evident with the way Filipino scholars are encouraged to “go home, share what they’ve learned and eventually give back to their home country.”

Some have seen affirmation on this matter with the growing presence of Korean entities in the construction industry in the Philippines highlighting the skills and professional knowledge offered by returning Filipino scholars. The Philippine academe, being “extremely receptive” also offers a welcoming affirmation as they are “more willing to send their faculty and staff abroad to gain more skills hoping that they will contribute more when they come back.” The country’s commitment to scientific research is also seen as a favorable step.

However, there are some noticeable challenges that the country faces, which hinder the way returning Filipino scholars maximize their potentials and enhance their capacities. There are still existing instances that hamper successful integration of programs and policies regarding the return of Filipino scholars from abroad.

One common issue discussed is about the “venue/opportunity for the usage of the knowledge and technology acquired in South Korea especially the highly scientific and technical ones,” along with the “lack of funding”. The existence of “quality jobs to absorb the level of education” of the returning scholars is also considered problematic. The “limited program for returning scholars” is also seen as a challenge, while the issue in terms of salary still remains. With the effort and programs presented by the government for the returning Filipino scholars, one respondent admitted that the “implementation takes time”.

The final part of the research explores the relative advantage perceived by returning Filipino scholars from South Korea compared to those Filipinos who have completed their studies in the Philippines. The responses of study participants range from advantages when it comes to the experience of technologies, Korean language skills, enhancement of personal and social values.

Understanding and experiences related to advanced technology and technical skills are the most number of replies gathered from returning Filipino scholars. They see “technical expertise” as their primary advantage over those Filipino students who have completed their studies in the Philippines. This is associated with possessing necessary skills when it comes to “use of equipment and actual applications of learned theories.” Programming skills, database management, software proficiency and other expertise were also mentioned. A respondent in the nutrition and dietetics field also mentioned:

Hardcore nutrigenetics and nutrigenomics in my field is rarely practiced in Philippine academic institutions but I had the privilege to master in Korea. This served as my edge over those who went to local graduate schools

Being able to participate in conventions, workshops, and conferences were

also seen as opportunities and advantages. Filipino scholars were also exposed to research and publication. Their research-writing skills were also considered a plus; specifically being able to publish works in international journals.

Having been studied in South Korea where a totally different language was used in all aspects of life, the respondents also gave credit to their Korean language proficiency as an advantage. Aside from this, “being exposed to another culture” was considered beneficial.

With their South Korean education, returning Filipino scholars did not only see the academic, social and professional advantages. They also considered several personal gains and benefits compared to their locally-educated counterparts.

Being open-minded, independent, and the stability to work under pressure were also among the listed responses. Aside from financial literacy, some graduates also listed the ability to deal with problems and people in a more mature manner particularly in an intercultural setting and being able to adapt to change better. Learning Confucian values was also seen as an edge. Cultural immersion was cited, as one participant declared:

Adaptability to foreign culture, ease in dealing with citizens of other countries, a more diverse and technically challenging skill set that is different from what can be picked up from local universities

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

As a pioneering approach to the return of Filipino scholars to the Philippines from South Korea, this study offers various perspectives regarding the stay and experience of international students in South Korea. Study results and findings could be utilized as a contribution to policy-making in drafting rules and regulations involving the education of

international students. This could also serve as an embarking strategy in developing programs in order to accommodate returning Filipino scholars.

While majority of the respondents chose South Korea for their graduate studies because it is where they were offered the financial support/financial assistance, other respondents consider the country because it is where better financial and educational opportunities could be achieved. With this, the crucial role of scholarship awards and programs could be highlighted, especially for students from developing countries. Enhanced programs and policies regarding financial schemes for foreign students should be promoted and implemented.

Language issues continue to be a barrier in realizing the optimal campus life of Filipino scholars in South Korea. While there is a positive assessment on the participants’ university’s international affairs team, there are still challenges that need to be addressed.

This research emphasizes one crucial point among returning Filipino scholars: helping the country by going back home. Their South Korean education has helped them realize potentials in contributing their own share in order to serve the country through research and skills and competencies they brought from South Korea. The decision to return home is also linked to the aspiration of being together with and helping their families. It is undoubtedly vital for the Philippine government to be prepared for the future influx of returning Filipino scholars. With a comprehensive system that could integrate internationally-educated Filipino graduates, the facilitation of the integration process could be smoothly executed. Programs and schemes that would embrace returning scholars and promote their participation in nation-building are critical at this point. Concrete government national policies are central in order to work hand in hand and achieve sustainable growth and development highlighting knowledge and expertise acquired from academic experiences abroad.

An international degree is apparently considered very helpful in terms of creating opportunities in professional advancement and field of study. This is a positive confirmation on the motivation of Filipino students who decided to go abroad in order to skills and knowledge and later on use them in enhancing the opportunities in their chosen career.

As respondents considered their family members to be extremely concerned about their South Korean diploma, they perceive their co-workers and the private sector to be on the extreme area of the spectrum. As returning scholars integrate themselves into their respective work places and fields, it is imperative that schemes should also be enhanced in accommodating them in the private sector. The same sentiment is also held towards the Philippine government. Study participants hold divided perceptions regarding the concern of the Philippine government which calls for a tangible and sound outline on how returning Filipino scholars could actually be accommodated and eventually incorporate their involvement as agents of nation-building.

The narrative of returning Filipino scholars from South Korea is associated with the desire to help the Philippines. The process towards achieving an international degree involves not only the acquisition of technical and academic skills and knowledge, but also for personal and social advancements that could eventually be enhanced not only for personal gains, but for the returning scholar's family and home country.

Bibliography

- Alandejani, J. (2013). Coming Home After Studying Abroad: How Saudi Female Scholars Re-adapt, Re-adjust, and Transfer their Knowledge. Doctoral Dissertation, Colorado State University.
- Baruch, Y., Budhwar, P., and Khatri, N. (2007). Brain drain: Inclination to stay abroad after studies, *Journal World of Business*, 42-1, pp.99 - 112.
- Bijwaard, G. and Wang, Q. (2013). Return Migration of Foreign Students, *Norface Migration Discussion Paper No. 2013-05*, pp.1 - 38.
- Casssarino, J. (2004). Theorizing return migration: The conceptual approach to return migrants revisited, *International Journal on Multicultural Societies*, 6, pp.243 - 279.
- Dustman, C. and Weiss, Y. (2007). Return Migration: Theory and Empirical Evidence from the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 45-2, pp.236 - 256.
- Kwon, K.S. (2013). Government Policy and Internationalisation of Universities: the Case of International Student Mobility in South Korea, *Journal of Contemporary Eastern Asia*, 12, pp.35 - 47.
- Sazon, J. (2014). Korea wants more Filipino students. Retrieve date 20th Sept., 2014, <http://kickerdaily.com/korea-wants-more-filipino-students/>
- Soon, J. (2009). When do students intend to return? Determinants of students' return intentions Using a multinomial logit model, *University of Otago Economics Disucssion Papers No.0906*
- Yusoff, Y.M. (2012). Self-Efficacy, Perceived Social Support and Psychological Adjustment in International Undergraduate Students in a Public Higher Education Institution in Malaysia, *Journal of Studies in International Education*, 16, pp.353 - 371.

❖ 발표 ❷ ❖

미국의 교육리더십 연구동향 분석: EAQ를 중심으로(2009-2013)

Chen Peng(충남대학교)¹⁾

박 수 정(충남대학교)²⁾

I. 서론

좋은 지도자가 있는 조직에서는 구성원의 사기와 몰입도가 높고 협동적 조력이 가능한 반면, 그렇지 못하는 조직에서 불안과 대립, 갈등과 무관심이 커서 조직의 비능률을 초래한다. 학교조직에서도 좋은 학교리더가 교육혁신, 학교개혁, 교육의 질적 성장을 좌우하는 핵심적인 역할을 하고 있고, 다양한 측면에서 다양한 교육정책 수단을 잘 소화하여 수행해야 한다는 근본적인 미션을 가지고 있다(윤연희, 2008; 오순문, 2010).

교육리더십은 학교에서 경영과 교육을 담당하는 학교장과 교사를 포함할 뿐만 아니라, 학교를 둘러싼 교육당국 행정가, 교육활동에 참여하는 지역사회 거주민 등 다양한 리더십의 총칭이다. 미국에서 리더십에 관한 연구는 학교장과 교사 외에도 “교육리더십(educational leadership)”에 대한 관심도 급속하게 증가하고 있다. 이것은 리더십은 특정한 ‘한 사람’일 뿐만 아니라 공동의 특성을 가지고 있는 ‘한 집단’이 새롭게 연구대상이 되고 있다는 것으로 해석할 수 있다. 국내의 연구 중에서는 학교장 리더십의 유형(김민환, 2003; 윤영채, 최은영, 2008), 특성(김이경, 김도기, 김갑성, 2008; 서용희, 2013), 효과성(강경석, 박용진, 2008; 주동범, 2012)에 대한 연구가 다양하게 이루어지고 있지만, 교육리더십에 대한 총괄적인 연구는 드물다.

한국에서 교육 리더십에 관한 연구동향 분석은 김병찬(2007)과 박상완(2009)의 연구가

1) 제1저자

2) 교신저자

❖ 외국인학생 ❖

대표적이다. 김병찬(2007)의 연구는 1998년부터 2007년까지 10년 간 발표된 교사 지도성에 관한 연구물 38편을 분석하였다. 그의 연구는 리더십의 연구주제와 연구 관점 등 2가지 분석준거에 의해 이루어졌다. 한편, 박상완(2009)은 1988년부터 2008년까지 20년 간 발표된 학교장 지도성에 관한 연구물 83편을 분석하였다. 그녀의 연구에서는 지도성 유형, 연구주제, 연구방법 등 3가지 분석 준거에 의해 이루어졌다. 이밖에도 이윤식(2002)은 학교장의 수업지도성에 초점을 두어 이에 관한 연구물 10편에 대하여 분석하였고, 주현준 등(2012)은 교사 지도성과 학교 효과성의 관계에 대하여 메타 분석을 실시하였다. 신상명(2013)은 2000년대 발간된 『교육행정학연구』에 나타난 학교조직과 리더십 분야의 연구물을 분석하여 리더십 유형과 주요 특징을 제시하였다. 이러한 연구들은 한국에서의 학교장 및 교사 리더십에 대한 연구경향을 잘 보여주고 있지만, 리더십의 주체가 학교장과 교사에 한정되어 있고, 시시각각으로 변화하는 리더십 연구의 최근 동향(2010년대)에 대해서는 계속적으로 업데이트가 필요하다.

훌륭한 교육리더는 학교개혁, 교사 효과성 향상 등 학교교육의 질과 성과에 관련되어 조력하며(Morgaen L. Donaldson, 2013: 838; Hans W. Klar, Curtis A. Brewer, 2013: 764; 박상완, 2009: 349), 교사 리더십의 발휘를 통하여 학생의 학습과 성취에 영향을 미친다(W. H. Adriaan Hofman, Roelande H. Hofman, 2011: 625). 뿐만 아니라 현재 학교교육이 강조하는 학교의 자율성, 책무성의 환경 속에서 교육리더의 역할이 부각되고 있고(김미경 외, 2006), 한편 현대교육의 여러 가지 문제점에 대한 대응 전략이 리더십에 대한 시각, 비전, 전략에 달려 있기 때문에(한상진, 2000) 리더십에 대한 이론과 실천이 학자들의 관심을 끌고 있다.

교육리더의 중요성에 대하여 많은 연구들이 지속적으로 이루어지고 있고, 더불어 교육분야에서 학자들이 여러 가지 측면에서 자신의 관점을 각자 주장해왔다. 그러나 학교장의 역할, 직무수행에 있어서의 복잡성, 측정의 어려움 등으로 인해 교육리더의 리더십에 대한 이론적 발전, 유형분류 기준, 효과성 검증 및 평가, 전문성 향상 프로그램의 개발 및 실천 등 다양한 주제와 관련된 탐색적·실증적인 연구를 필요로 하고 있다.

위와 같은 문제의식을 바탕으로 이 연구는 학교장과 교사에만 국한하지 않고 좀 더 넓은 시야에서 “교육리더십”에 초점을 두고, 이에 관한 미국의 연구동향을 구체적으로 분석하고자 한다. 연구문제는 다음과 같이 설정하였다. 첫째, 미국의 교육리더십 연구물에서 교육리더십의 유형은 어떠한 경향을 보이는가? 둘째, 미국의 교육리더십 연구물에서 교육리더십의 실행 주체는 어떠한 경향을 보이는가? 셋째, 미국의 교육리더십 연구물에서 연구주제와 연구방법은 어떠한 경향을 보이는가? 이를 위하여 미국의 대표적인 교육행정학 학회지인 『Educational Administration Quarterly』(이하 EAQ)에 최근 5년간 발표된 교

육리더십 관련 연구물을 체계적으로 분석하였다. 이를 통해 미국 교육리더십의 전반적인 연구경향을 파악하고, 이를 통해 교육리더십 연구에 시사점을 제시하고자 한다.

II. 선행연구 검토 및 분석준거

1. 선행연구 검토

교육 분야에서의 리더십 연구는 주로 학교관리자인 학교장을 중심으로 이루어져왔다(이윤식, 2002; 박상완, 2009). 그러나 이 연구에서는 사용하는 교육리더십이라는 용어는 "학교장의 리더십(principle leadership)", "학교 리더십(school leadership)", "교사 리더십(teacher leadership)", "행정(가) 리더십(administrational leadership)", 혹은 직접적으로 "교육 리더십(educational leadership)" 등을 내포한다.

교육리더십에 관련하여 국내외의 주요 연구동향은 문헌을 통해서 확인할 수 있다. 첫째, 연구주제가 매우 다양하다. 김이경, 김도기, 김갑성(2008)의 연구는 학교개혁과 학교교육의 질을 향상시키기 위하여 우수한 학교장의 리더십 행위 및 특성에 관심을 기울였다. 비슷한 주제로 조경원, 한유경, 서경혜, 조정아, 이지은(2006)의 연구에서는 학교개혁을 성공적으로 이끌어 나갈 수 있는 교원의 리더십 특히 학교행정가의 리더십은 무엇이며 어떠한 역량이 포함되어야 하는가에 초점을 두었다. 이성은과 부희영(2007)은 열린교육의 요구를 대응하기 위하여 학교 차원, 교육청 차원, 시스템 차원의 리더십을 지속적으로 발전시키기 위한 구체적인 전략을 제시하였다. 한편 이장의, 김화진, 김민수(2010)의 연구는 교장의 리더십이 교사의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하였다. 이러한 학교장, 교육행정가, 교사 등으로 대표되는 교육리더들이 학교조직, 동료교사, 학생학습 및 성취에 대한 영향이 어떠한지를 분석하는 연구도 많이 이루어졌다(한재민, 이윤식, 2013; 김현수, 이윤식, 2014; 신재홍, 2010; Hans W. Klar, Curtis A. Brewer, 2013; Hester Hulpia, Geert Devos, Hilde Van Keer, 2011).

둘째, 사회의 급속히 발전에 따라 전체 교육환경과 학교현장의 상황도 많이 변하고 있다. 교육리더들에게 주어진 역할과 미션이 다양해지면서 그들의 리더십 유형도 매우 다양해지고 있다. 예컨대, 해외에서는 지역격차와 인종문제로 인한 불공평 현상을 해소하기 위한 사회정의적 리더십(George Theoharis, Joanne O'Toole, 2011; Gail Furman, 2012; Martin Scanlan, 2013), 비슷한 맥락에서 본 다문화학생의 학교생활 적응과 수월성을 추진하기 위한 공평적 리더십(Martin Scanlan, Francesca López, 2012), 또한 교육행정가들

이 세대변화에 대응하는 역량을 높이기 위하여 대학교육과정에서 길러야 한다고 주장하는 국제적 리더십(Jayson W. Richardson, Scott Imig, Abdou Ndoeye, 2013) 등이다. 국내에서는 감성적 리더십(신재홍, 2010), 부정적 리더십(주현준, 2014), 서번트 리더십(강경석, 정남숙 2007), 여성적 리더십(서용희, 2013) 등 다양한 주제로 연구하고 있는데, 국내외 문헌에서는 교육리더의 변혁적 리더십과 수업 리더십에 대한 연구가 가장 활발하게 이루어지고 있다(권순호, 김병주, 2012; 한재민, 이윤식, 2013; 김현수, 이윤식, 2014; Jonathan Supovitz, Philip Sirinides, Henry May, 2010; Karen M. Jackson and Christine Marriott, 2012).

셋째, 교육리더십의 접근에 있어서 다양한 연구방법이 활용되고 있다. 순수한 이론적 연구가 활발하게 이루어지는 동시에 각종 실증적인 연구가 설문조사, 관찰, 면담 등 기법을 통해서도 꾸준히 연구되어 왔다. 특히 교육리더십에 관한 연구가 어느 정도로 이루어지고 있고 앞으로 어떠한 추세를 보일 것이며 나아가 과제가 무엇인지에 대한 관심들이 교육리더십에 관한 동향 분석 연구를 통해 실행되고 있다. Estelle Kamler(2009)의 연구에서는 1995-2005년 동안 교육감의 사회, 정치, 경제적 특성이 어떠한 추세인지를 보여준 바가 있다. James P. Spillane, Anita Zuberi(2009)는 리더십 일상 수행 일지(Leadership Daily Practice Log)에 대한 분석을 통해 일상 학교생활에 학교장과 교사의 리더십이 어떠한 형태로 실행되고 있는지에 대해서 연구하였다. Christine M. Neumerski(2013)의 연구에서는 전통적 수업리더십, 교사 수업리더십, 코치 수업리더십에 관한 문헌을 바탕으로 수업리더십의 발전방향을 모색하였다. 이윤식(2002), 김병찬(2007), 박상완(2009)의 연구에서는 국내 학교장과 교사의 과 관련하여 리더십의 유형, 연구주제, 연구방법 등을 발표한 문헌을 통해 정리·분석하였다.

이상의 선행연구를 살펴보면, 리더십 연구물은 리더십의 유형, 주제, 연구방법으로 분석된 것이 대부분이고, 특히 리더십 유형은 수업리더십과 변혁적 리더십이 가장 많으며, 연구주제는 학자들의 분석 기준이 다르지만 대체로 리더십의 효과에 대한 연구가 많이 이루어졌다.

2. 연구동향 분석 준거

교육리더십 연구물을 분석하기 위한 준거는 선행연구를 검토하여 공통적으로 활용하고 있는 준거를 보완·수정하였다.

첫째, 교육리더십의 유형이다. 김병찬(2007)의 연구에서는 교사 리더십의 유형을 수업리더십, 변혁적 리더십, 도덕적 리더십, 참여적 리더십, 관리적 리더십, 상황적 리더십, 일

반직 지도성의 7가지로 구분하였다. 박상완(2009)의 연구는 Leithwood, Duke(1999)와 김병찬(2007)의 연구를 기준으로 변혁적 지도성, 수업 지도성, 도덕적 지도성, 상징/문화적 지도성, 감성 지도성 등으로 분류하였다. 이 연구에서는 기존의 리더십 유형 외에 새로운 리더십 유형이 제기되었을 가능성을 열어두고, 연구물에서 리더십 유형을 구체적으로 밝힌 것을 분류하기로 한다.

둘째, 교육리더십의 연구주제다. 박상완(2009)의 연구에서는 학교장의 지도성에 관한 연구주제를 지도성에 대한 이론적 분석, 효과 분석, 발달, 행동 특성, 진단 등 5가지로 분류하였다. 이 연구에서는 박상완이 설정한 연구주제에 '리더십의 수행 양상'을 추가하고자 한다.

셋째, 교육리더십을 수행하는 주체다. 그동안의 연구경향 분석 연구들은 교육리더십의 수행 주체를 학교장 또는 교사로 제한하고 연구를 수행하였다(김병찬, 2008; 박상완, 2009; 이윤식, 2002). 이 연구에서는 학교장, 행정가, 교사, 지역주민 등 학교교육과 경영에 영향을 미치는 구성원들을 모두 포함시켰다.

넷째, 교육리더십에 대한 연구방법이다. 특정 학문의 연구동향을 파악하기 위한 대표적인 방법 중의 하나는 연구방법을 분석하는 것이다(신현석, 2008; 이종재, 2002; 김병찬, 2013). 대부분의 연구동향 분석 연구물에서는 연구방법의 분석 준거를 양적연구, 질적연구, 문헌연구로 사용하였는데, 최근에는 통합연구 내지 혼합연구(김병찬, 유경훈, 2013; 신현석, 2008)를 추가하는 추세다. 최근의 연구방법 경향을 반영하여(박수정, 2013), 이 연구에서는 1) 양적연구, 2) 질적연구, 3) 문헌연구, 4) 혼합연구 4가지로 구분하고자 한다.

III. 연구방법

1. 분석대상

미국 교육리더십의 연구경향 분석을 위한 연구대상의 선정은 다음과 같다. 미국에서 교육리더십에 대한 연구물은 전문서적, 학위청구논문, 학술지논문, 학술대회 발표문 등 매우 광범위한데, 교육행정 분야에서 교육리더십 연구동향을 가장 잘 드러내줄 수 있는 대표적인 연구물을 선택할 필요가 있다. 미국에서 교육리더십을 전문적으로 연구하는 학술지로 『Educational Leadership』이 있지만, 한국의 연구동향과 비교하기 위하여 미국에서 교육행정학을 종합적으로 연구하는 학술지인 EAQ를 선택하였다. EAQ는 1965년부터 발행

되기 시작한 전문성과 수준 높은 학술지로서, 리더십과 정책 문제 등에 초점을 두고 전통과 현대 연구의 패러다임에 따라 경험과 개념, 방법과 활용 등의 문제를 포용적으로 탁월하게 제시하고 있으며, 특히 교육 정책, 실천과의 연계 및 유틸리티 검증에 대한 논문들이 실리고 있다. 그래서 이 연구에서는 EAQ에 게재된 논문들을 분석대상으로 선정하였다. 이 글에서 EAQ에서 실린 논문들 중에 교육리더십을 연구하는 논문을 분석대상을 삼고자 하는 목적으로 교사, 학교장, 교육국의 장관, 지방교육행정가, 학교행정가 등 다양한 주체의 리더십을 연구한 논문을 포함시켰다.

미국 교육리더십의 연구경향 분석 시기는 최근 5년으로 한다. Janesick(2003)에 의하면, 연구동향 분석은 5년에서 10년 또는 그 이상 어떤 형태로는 나타난 것이어야 한다. 미국 교육리더십의 최근 연구경향을 분석할 수 있는 시기는 5년으로 충분하다는 판단 하에, 2009년에서 2013년까지로 선정하였다. EAQ는 2009년부터 2013년까지 5년 간 매해 2월, 4월, 8월, 10월, 12월에 총 5회 출간하였고, 보편적인 논문 형식을 갖추지 않는 불리뷰를 제외하고 총 118편의 논문이 게재되었다.

EAQ에 실린 118편 논문 중에서 교육리더십에 관한 논문을 선별한 과정은 다음과 같다. 1차로 제목과 키워드에서 '리더십'이 나타난 논문을 포함시켰다. 2차로 이들 논문을 정독하고 이 연구의 분석 준거(리더십 유형, 수행 주체, 연구주제, 연구방법)에 따라 분석표를 작성하였다. 2명의 연구자가 크로스 체크하여 분석표를 확인하고, 최종적으로 논문을 작성하였다.

2. 분석방법

이 연구에서는 EAQ에 수록된 논문들을 분석하기 위해 크게 내용분석과 빈도분석을 활용하여 리더십의 유형, 수행주체, 연구주제, 연구방법 분석을 실시하였다. 이러한 분석방법은 교육학 분야에서 연구동향 분석 논문을 작성할 때 가장 일반적으로 이루어지는 방법이다. 최근 『한국교원교육학연구』를 분석한 김병찬과 유경훈(2013)은 이러한 접근을 교육학에서 연구경향을 가장 객관적이고 타당성 있게 밝힐 수 있는 접근방법이라고 하였다. 이 연구는 김병찬과 유경훈(2013)의 연구에서 제시한 바와 같이 1) 주제 확인 단계, 2) 주제 도출 단계, 3) 영역 분석 단계, 4) 유목화 단계, 5) 체계화 및 타당화 분석 단계 등의 5 가지 단계를 거쳐 분석대상 논문들을 주제 분석하였다.

첫째, 118편 논문의 제목과 초록, 키워드를 읽고 그를 바탕으로 논문의 핵심 주제를 확인하였다. 둘째, 논문을 읽으면서 엑셀작업을 통해 논문의 연구목적, 연구문제, 연구방법, 연구대상, 연구결과 등을 확인하면서 정리하였고 핵심주제를 도출하였다. 셋째, 영역 분석

단계에서 귀납적으로 구체적인 소주제로 도출하였다. 넷째, 유사성의 기준으로 소주제를 압축하여 큰 영역으로 분류하였다. 다섯째, 논문을 반복하게 읽고 연구주제의 재확인을 통해 연구의 체계화와 타당성을 보장하였다.

어울러 국내 학교장의 리더십을 연구한 선행연구와 대조하고 이 논문의 연구주제 분석 준거의 틀을 잡았다. 그러나 이 글에서는 미국의 교육리더십의 연구동향을 분석하는 바에 선행연구의 주제인 학교장이나 교사의 지도성보다 범위가 넓고, 나라마다 환경에 차이가 있기 때문에 선행연구의 분석준거를 일부 수정하였다. 박상완(2009)이 학교장의 지도성에 관한 연구동향 분석의 기준을 바탕으로 ‘리더십의 수행 양상’을 추가하여 연구주제의 분석준거를 설정하였다. 즉, 리더십의 연구주제는 1) 개념, 이론탐색, 2) 행동 특성 3) 진단, 척도개발, 4) 발달, 5) 효과성, 6) 수행 양상 등의 6가지로 분류되었다.

교육리더의 리더십 연구동향을 분석하기 위하여 교육리더가 가지고 있는 리더십 유형과 리더십을 수행하는 주체에 대하여 알 필요가 있다. EAQ에 게재된 논문을 수집과 내용분석하면서 리더십의 유형, 수행주체를 논문이 보여주는 대로 분석표에 기록하였다. 또한 연구물의 특성을 파악하는 방법들 중의 중요한 방법 중의 하나는 연구방법을 파악하는 것이다. 연구방법 분석에서 분석의 준거는 연구자마다 다양하지만 교육학 분야에서 주로 이루어져왔으나 이 연구에서의 분석준거는 양적연구(기초통계, 추리통계 등), 질적연구(사례, 면담, 관찰, 기록지분석 등), 문헌연구(이론적 검토, 제도적 진술, 정책분석, 논문경향 등), 혼합연구(앞에 임의 두 가지 연구방법의 혼용)등 4가지로 설정하고 분석하였다.

연구경향 분석의 준거를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구경향 분석의 준거

| 분류 | 소분류 | 내용 |
|-------|------------|-------------------------------|
| 유 형 | (귀납적으로 분류) | 교육리더가 보여주는 리더십의 종류 |
| 수행 주체 | (귀납적으로 분류) | 리더십을 발휘하는 구체적인 주체 |
| 연구주제 | 행동 특성 | 교육리더십을 수행하는 자로서 지니는 인구 통계적 특성 |
| | 발달 | 교육리더십의 양성내용, 기관, 프로그램 개발 |
| | 효과 분석 | 교육리더십이 다양한 변인에 미치는 영향 |
| | 진단 및 척도개발 | 교육리더십의 평가절차, 도구, 결과 |
| | 개념, 이론탐색 | 교육리더십에 관련된 이론, 제도 및 정책적 접근 |
| | 수행 양상 | 교육리더십을 발휘하는 형태 |
| 연구방법 | 양적연구 | 통계적, 수학적, 계산적 기법에 관한 경험적 연구방법 |
| | 질적연구 | 질적인 방법으로 현상을 기술하고 해석하는 연구방법 |
| | 문헌연구 | 문헌을 분석하거나 이론적으로 서술하는 연구방법 |
| | 혼합연구 | 두 가지 이상의 연구방법 사용 |

IV. 연구결과

이 연구에서는 미국의 교육리더십 연구동향을 파악하기 위하여 교육행정학 분야의 대표적 학술지인 EAQ에 2009년부터 2013년까지 5년 동안의 실린 논문을 분석하였다. 전체 118편중의 64편 논문을 분석대상으로 선정하였고, 리더십 유형, 연구주제, 리더십 수행주체, 연구방법 4가지 준거를 삼아 내용 및 빈도 분석해보았다. 분석 대상 논문을 연도별로 정리한 것은 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 연도별로 본 EAQ 논문 수

| 연도 | 권/호 | 총 논문 편수 | 선정된 논문 편수 | 전체 비율 (%) | 각 년 비율 (%) |
|------|-----------------------------------|------------|--------------|--------------|---------------|
| 2009 | 45(1), 45(2), 45(3), 45(4), 45(5) | 24 | 9 | 37.5 | 14.0 |
| 2010 | 46(1), 46(2), 46(3), 46(4), 46(5) | 23 | 9 | 39.1 | 14.0 |
| 2011 | 47(1), 47(2), 47(3), 47(4), 47(5) | 25 | 19 | 76.0 | 30.0 |
| 2012 | 48(1), 48(2), 48(3), 48(4), 48(5) | 23 | 12 | 56.5 | 18.6 |
| 2013 | 49(1), 49(2), 49(3), 49(4), 49(5) | 23 | 15 | 65.1 | 23.4 |
| 합계 | | 118 | 64 | 54.2 | 100 |

<표 2>와 같이 EAQ에 실린 논문은 총 118편이고, 그중 교육리더십에 관한 논문이 64편(54.2%)으로 전체 논문 수의 반 이상을 차지하였다. 연도별로 보면 2011년도에 전체 논문 25편 중 교육리더십 연구 논문이 19편(76.0%)으로 가장 많은 편수가 발표되었다. 최근 5년 간 교육리더십 연구 논문의 전체 64편을 기준으로 해도 2011년도에 19편(30%)으로 가장 높았다.

이러한 경향을 한국과 비교하면, 한국에서 2000년대에 『교육행정학연구』에 게재된 논문 658편 중 학교장 리더십 연구 논문은 41편으로, 전체 논문의 6.2% 정도인 것(조동섭, 김왕준, 2013: 245)과 비교하면, 미국의 교육행정학계에서 교육리더십에 대한 관심은 대단히 높다고 하겠다.

1. 리더십 유형 분석

분석대상 64편 논문 중에서 리더십 유형을 구체적으로 밝힌 논문은 총 38편이다. 리더십 유형을 구체적으로 밝히지 않고, 교육리더십(Educational Leadership), 학교리더십(School Leadership), 교사리더십(Teacher Leadership)으로 제시한 논문은 나머지 26편이었다.

EAQ 교육리더십 관련 논문에 나타난 리더십 유형은 <표 3>과 같다. 리더십 유형을 2개 이상 제시한 경우가 있어서 '편 수'가 아닌 '회 수'로 분석하였다.

<표 3> EAQ 교육리더십 관련 논문에 나타난 리더십 유형

| 구분 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 합계(비율) |
|----------|------|------|------|------|------|-----------|
| 수업 리더십 | 1 | 3 | 4 | 3 | 5 | 16(24.2%) |
| 변혁적 리더십 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8(12.1%) |
| 분산적 리더십 | | 1 | 1 | 2 | 1 | 5(7.6%) |
| 사회정의 리더십 | | | 1 | 1 | 3 | 5(7.6%) |
| 공평리더십 | | | | 1 | | 1(1.5%) |
| 교육과정 리더십 | | | | 1 | | 1(1.5%) |
| 도덕적 리더십 | | | | | 1 | 1(1.5%) |
| 신뢰 리더십 | 1 | | | | | 1(1.5%) |
| 거래적 리더십 | | | | | 1 | 1(1.5%) |
| 커뮤니티 리더십 | | | | 1 | | 1(1.5%) |
| 구분 없음 | | | | | | 26(39.3%) |

* 중복 counting

이에 따르면, 수업 리더십(Instructional Leadership)에 대한 관심이 16회로 가장 높았고, 다음으로 변혁적 리더십(Transformational Leadership)(8회), 분산적 리더십(Distributed Leadership)과 사회정의 리더십(Social Justice Leadership)이 각 5회로 나타나, 이러한 리더십 유형에 대한 연구가 가장 대표적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이 밖에 공평 리더십(Equal Leadership), 교육과정 리더십(Curriculum Leadership), 도덕적 리더십(Moral Leadership), 신뢰 리더십(Trust Leadership), 거래적 리더십(Transactional Leadership), 커뮤니티 리더십(Community Leadership)이 각 1회로 나타났다.

미국에서 중점으로 연구하고 있는 수업 리더십에 대한 논문은 16편이다. Christine M. Neumerski(2013)의 연구는 문헌을 통해 학교장, 교사, 코치 각각이 수업 리더십을 수행할

때 어떠한 문제점이 있었고 앞으로 나아갈 방향이 무엇인지 모색하였다. Carol A. Barnes, Eric Camburn, Beth R. Sanders, James Sebastian(2010)과 S. David Brazer, Scott C. Bauer(2013)의 연구는 학교장의 수업 리더십을 강화시키기 위한 프로그램에 중점을 두었다. 그리고 Phillip Hallinger, Wen-Chung Wang, Chia-Wen Chen(2013)의 연구에서는 수업 리더십의 하위 요인은 '학교의 미션을 정의한다, 수업지도 프로그램을 관리·운영한다, 학교의 학습문화를 발전시킨다'의 3가지로 구성된다고 하였고, Lindsay Clare Matsumura, Mary Sartoris, Donna DiPrima Bickel, Helen E. Garnier(2009) 등의 연구에서는 교육리더의 수업 리더십이 어떻게 다른 변인에게 영향을 주는지에 관심을 기울였다.

리더십 유형으로 분류할 때 2순위를 차지하고 있는 변혁적 리더십에 대한 논문은 8편이다. Lynne G. Perez 등(2011)의 연구는 리더십 강화 프로그램을 통해 학교장의 변혁적 리더십 역량을 높였다는 내용을 다뤘다. Camille Wilson Cooper(2009), Carolyn M. Shields(2010) 등 학자들이 변혁적 리더십이 사회문제, 학교풍토, 학교개혁 및 변화, 학생 성취 등에 어떻게 그리고 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 연구하였다.

수업 리더십과 변혁적 리더십이 여전히 연구자의 주목을 받고 있지만, 분산적 리더십과 사회정의 리더십도 관심의 대상이 되고 있다. 분산적 리더십에 대한 관심은 주로 학교장이나 교사리더가 분산적 리더십을 발휘하여 학생 학습, 교사조직 헌신, 학생 성취 등에 영향을 미친다는 점에 있다(Hester Hulpia, Geert Devos, Hilde Van Keer, 2011; Ann Ishimaru, 2013). 사회정의 리더십은 미국사회의 다문화가정 수의 증가, 인종 구성의 복잡성 등 사회현황에 따라 파생되었다. 사회정의 리더십의 수행(Gail Furman, 2012), 법적인 적합성(Barbara L. Paze, Heather A. Cole, 2013)에 대한 연구가 이루어지는 동시에 학습자의 학습기회 제공(George Theoharis, Joanne O'Toole, 2011), 사회 공평성의 발전(Martin Scanlan, 2013) 등에 영향을 미치는 연구도 관심을 받고 있다.

최근 들어 사회 구성 요소가 점점 복잡해지면서 학교 현장도 변화해가고 있다. 이에 따라 커뮤니티 리더십, 교육과정 리더십, 신뢰 리더십 등의 리더십 유형도 나타나고 있다. 한편, 한국에서 2000년대에 『교육행정학연구』에 게재된 리더십 연구 논문에서는 변혁적 리더십이 12편으로 가장 많았고, 수업 리더십과 감성적 리더십이 각각 6편이었으며, 분산적 리더십, 문화적 리더십, 슈퍼 리더십, 셀프 리더십의 유형이 나타났다(신상명, 2013). 한국과 비교하면, 미국에서는 수업 리더십에 대한 관심이 변혁적 리더십에 대한 관심보다 크고, 사회정의 리더십은 한국에서는 아직까지는 주목받지 못하고 있음을 알 수 있다. 분산적 리더십의 경우, 『교육행정학연구』에 2013년 한 해만 2편이 발표(문성운, 2013; 이석열, 2013)된 사실에서 알 수 있듯이, 미국과 한국이 함께 최근 관심을 갖고 있는 리더십 유형이다.

2. 리더십의 실행 주체

미국 EAQ에서 다룬 교육리더십에 대한 논문을 살펴보면 리더십의 유형이 다양할 뿐만 아니라 리더십을 실행하는 주체도 학교장에만 국한하지 않고 교사, 행정가, 지역거주민 등 교육사회 구성원들이 포함되어있다.

EAQ 교육리더십 관련 논문에 나타난 리더십의 실행 주체는 <표 4>와 같다. 리더십의 실행 주체는 학교장, 교사, 교육감과 같이 특정하여 밝히기도 하고, 학교리더, 학교행정가와 같이 구체적으로 특정하지 않은 경우도 있다.

<표 4> EAQ 교육리더십 관련 논문에 나타난 리더십의 실행 주체

| 구분 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 합계(비율) |
|--------|------|------|------|------|------|-----------|
| 학교장 | 6 | 7 | 10 | 6 | 11 | 40(50.6%) |
| 교사 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 16(20.2%) |
| 학교리더 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 8(10.1%) |
| 학교행정가 | | 1 | 1 | 1 | | 3(3.8%) |
| 교육감 | 1 | | 2 | | | 3(3.8%) |
| 교육국행정가 | | 1 | | 1 | | 2(2.5%) |
| 교육리더 | | | 1 | | 1 | 2(2.5%) |
| 코치 | 1 | | | | 1 | 2(2.5%) |
| 교육행정가 | | | | | 1 | 1(1.3%) |
| 지역거주민 | | | | 1 | | 1(2.5%) |
| 전교원 | | | 1 | | | 1(2.5%) |
| 합계 | 13 | 12 | 22 | 15 | 17 | 79(100%) |

** 중복 counting, 학교장에서 부교장 포함, 교육감에서 교육감 후보자 포함.

이에 따르면, 학교장이 40편으로 전체의 절반이 넘고, 교사는 16편으로 2순위를 차지하였다. 다음으로 교육감(3편), 코치(2편), 학부모(1편)의 순이다. 구체적으로 주체를 밝히지 않는 경우는 학교리더가 8편으로 가장 많았고 다음으로 학교행정가(3편), 교육국행정가(2편), 교육리더가(2편), 교육행정가(1편), 전교원(1편)의 순이다. 리더십을 발휘하는 주체를 2개 이상 제시한 경우도 있어 논문의 전체 편수보다 많다.

리더십의 수행 주체는 학교장에 관한 연구가 가장 많았다. 매년 꾸준히 연구되는데, 주로 학교장은 학교개혁 및 경영(W. H. Adriaan Hofman, Roelande H. Hofman, 2011; Hsi-Chi Hsiao, Ming-Chao Lee, Ya-Ling Tu, 2013), 수업변화(James Sebastian, Elaine

Allensworth, 2012; Henry May, Jonathan A. Supovitz, 2011), 학생학습 및 성취(Hans W. Klar, Curtis A. Brewer, 2013; Ed Fuller, Michelle Young, Bruce D. Baker(2011)), 교사전문성 확보(Karen M. Jackson and Christine Marriott, 2012; Morgaen L. Donaldson, 2013) 등 다양한 측면에서 직접 혹은 간접적으로 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다. 그러나 대부분 학교장의 수업 리더십은 직접적으로 학생의 학습 및 성취에 영향을 미치는 것보다 교사, 학교풍토, 학교의 학습조직화 등을 통하여 간접적으로 영향을 미친다는 결과가 더 많았다. 이 점은 국내의 많은 연구들과 일치하였다(천세영, 황현주, 1999: 268; 강정원, 2001: 272-273; 배용득, 2004: 153).

한편, 교사 리더십에 대한 연구는 지속적으로 발표되었다. 교사 리더십에 대한 연구들은 주로 수업 리더십과 분산적 리더십에 집중되고 있는데, 학생의 학습 및 성취, 헌신, 교수활동 수행 등 구체적인 측면에 영향을 미치고 있는 내용을 다루고 있다.

미국에 교육리더십에 대한 연구들이 학교장과 교사에 집중되어 있지만, 리더십을 발휘하는데 있어서 한 사람의 영향력에 관심을 기울이는 것보다 어떠한 특성을 가지고 있는 한 집단의 영향력을 더 중요시하는 경향도 보이고 있다. 예를 들어, 교육리더, 학교행정가 등의 집단은 구체적으로 어떠한 한 사람이 아니고 교수활동 전문가로 구성된 교사들일 수 있고(Steven M. Kimball, Anthony Milanowski, 2009) 지역교육국 행정가와 학교행정가로 구성된 리더십 팀일 수도 있는 것이다. 그리고 학교의 일에 대하여 지역주민에게도 관심을 보이는데, 지역과 학교의 연계를 통해 학교 개혁에 참여할 수 있는 기회가 주어진 다(Mavis G. Sanders, 2012).

교육리더십을 실행하는 주체가 다양할수록 학교 경영, 학교 개혁, 학교 성과 창출에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(권동택, 2006; 권동택, 2007; 조경원, 한유경, 서경혜, 조정아, 이지은, 2006). 특히 학교를 독립적인 교육환경으로 간주하지 않고 상급 교육기관과의 연계, 지역사회의 관심 및 참여 등으로 학교가 다른 사회 맥락과 연결시켜 사회구성원의 공동적인 노력으로 학교교육을 향상시키는 경향을 보인다는 점은 주목할 만하다.

3. 리더십의 연구주제

EAQ에 게재된 교육리더십 관련 논문들의 연구주제를 분석 준거에 따라 분류한 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> EAQ 교육리더십 관련 논문에 나타난 연구주제

| 구분 | 내용 | 편수 | 비율(%) |
|--------------|--|----|-------|
| 효과 분석 | 학생성취, 교사의 가르치는 역량, 신뢰형성, 학생학습, 학교풍토, 학교조직문화, 학생가족과 지역사회, 교사동기·실천, 학생의 학습기회, 교사의 조직헌신, 학생에게의 도덕적 모델, 학교개혁, 학교자치 등 | 34 | 53.1 |
| 발달 및 프로그램 개발 | 고등교육에서 교육리더십 전공의 교육과정, 학교리더십 연수 및 개발 프로그램 등 | 12 | 18.8 |
| 수행양상 | 리더십의 발휘, 학교장 역할의 전환 등 | 6 | 9.4 |
| 진단 및 척도개발 | 측정도구의 개발, 측정도구의 효과성, 평가자의 범위, 교사평가 등 | 5 | 7.8 |
| 행동 특성 분석 | 경제·정치·사회적 배경, 적성, 경영이념, 성취취향 등 | 4 | 6.2 |
| 이론·제도·정책적 탐색 | 학교장의 선발, 승진제도, 학교행정가의 제도화 동향, 보수당파의 영향, 리더십에 대한 입법, 수업 리더십의 기본개념과 그의 발전 방향 등 | 3 | 4.7 |
| 합계 | | 64 | 100 |

이에 따르면, 교육리더십의 효과 분석에 대한 연구가 34편(53.1%)으로 가장 많았고, 그 다음에 리더십 발달 및 프로그램 개발은 12편(18.8%), 리더십의 수행 양상은 6편(9.4%), 리더십의 진단 및 척도개발은 5편(7.8%), 리더십 행동 특성 분석은 4편(6.2%), 리더십의 이론·제도·정책적 탐색은 3편(4.7%)의 순이었다. 1998년부터 2008년까지 한국 교육리더십 연구물을 분석한 박상완(2009)의 연구주제 분류 결과와 비교하면, 리더십의 효과성 분석은 거의 비슷한 비율(54.2%)로 가장 많았고, 그 다음은 리더십에 대한 이론 분석이 15.7%로 두 번째로 많았고, 리더십 발달에 대한 연구는 4.8%로 가장 적은 규모여서, 양국의 관심 주제를 보여주고 있다.

첫째, 교육리더십의 효과 분석에 대한 연구는 가장 많이 이루어졌다. 교육리더십의 효과 분석 연구에서 관련 변인을 크게 학교(17편), 학생(17편), 교사(11편), 교사의 교수역량·신뢰형성·교사직무동기와 실천·조직헌신)로 구분할 수 있다. 교육리더십 효과 분석 연구의 관련 요인을 분석한 결과는 <표 6>과 같다. 학교에 있어서는 학교경영 및 성과, 학교 변화 및 개혁, 학교 풍토 및 문화에, 학생에 있어서는 학생성취와 학습, 공평, 도덕에, 교사에 있어서는 교수 역량, 동기와 실천, 교사 평가에 대한 요인이 연구되었다.

<표 6> EAQ 교육리더십 효과 분석 연구의 관련 요인

| 분류 | 논문 | 주요 요인 |
|------------|--|----------------|
| 학교 (17) | <ul style="list-style-type: none"> - Building Organizational Capacity Through Trust - Rigid Response in an Age of Accountability - The Potential of Leadership and Trust - A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership - The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research - Smart Management in Effective Schools: Effective Management Configurations in General and Vocational Education in the Netherlands - Levels of Leadership: Effects of District and School Leaders on the Quality of School Programs of Family and Community Involvement - The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research - District Central Office Leadership as Teaching: How Central Office Administrators Support Principals' Development as Instructional Leaders - Responding to the Collective and Individual "Best Interests of Students": Revisiting the Tension Between Administrative Practice and Ethical Imperatives in Special Education Leadership - Principals' Approaches to Cultivating Teacher Effectiveness: Constraints and Opportunities in Hiring, Assigning, Evaluating, and Developing Teachers | 학교경영 및 성과 (11) |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Power, Risk, and Utility: Interpreting the Landscape of Culture in Educational Leadership - Achieving Scale at the District Level: A Longitudinal Multiple Case Study of a Partnership Reform - The Effects of Reform in Principal Selection on Leadership Behavior of General and Vocational High School Principals in Taiwan - Successful Leadership in High-Needs Schools: An Examination of Core Leadership Practices Enacted in Challenging Contexts | 학교 변화·개혁 (4) |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate - A Re-New-ed Paradigm in Successful Urban School Leadership: Principal as Community Leader | 학교풍토·문화 (2) |
| 학생 (17) | <ul style="list-style-type: none"> - How Principals and Peers Influence Teaching and Learning - Leadership for Literacy Coaching: The Principal's Role in | |

| 분류 | 논문 | 주요 요인 |
|---------|---|---------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> Launching a New Coaching Program - Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning - Leading Inclusive ELL: Social Justice Leadership for English Language Learners - The Direct Effects of Principal-Student Discussions on Eighth Grade Students' Gains in Reading Achievement: An Experimental Study - A Re-New-ed Paradigm in Successful Urban School Leadership: Principal as Community Leader - The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research - The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning: A Study of Mediated Pathways to Learning - Modeling the Influence of School Leaders on Student Achievement: How Can School Leaders Make a Difference? - The Fundamental Dilemma of Teacher Leader-Facilitated Professional Development: Do as I (Kind of) Say, Not as I (Sort of) Do - From Heroes to Organizers: Principals and Education Organizing in Urban School Reform - Principal Perceptions and Student Achievement in Reading in Korea, Mexico, and the United States: Educational Leadership, School Autonomy, and Use of Test Results - Successful Leadership in High-Needs Schools: An Examination of Core Leadership Practices Enacted in Challenging Contexts | <p>학업 성취 · 학습 능력 (13)</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts - ¡ Vamos! How School Leaders Promote Equity and Excellence for Bilingual Students | <p>학생의 공평 (2)</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Responding to the Collective and Individual “Best Interests of Students”: Revisiting the Tension Between Administrative Practice and Ethical Imperatives in Special Education Leadership | <p>도덕적 발달 (2)</p> |
| 교사 (11) | <ul style="list-style-type: none"> - How Principals and Peers Influence Teaching and Learning the Scope of Principal Efforts to Improve Instruction - How to Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices - Configurations of Instructional Leadership Enactments That Promote the Teaching and Learning of Mathematics in a New Zealand Elementary School - The Interaction of Principal and Teacher Instructional Influence as a Measure of Leadership as an Organizational Quality - The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning: A Study of Mediated Pathways to Learning | <p>교사의 교수 역량 (6)</p> |

| 분류 | 논문 | 주요 요인 |
|--------|--|-------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function - The Fundamental Dilemma of Teacher Leader-Facilitated Professional Development: Do as I (Kind of) Say, Not as I (Sort of) Do - A Learning Architecture: How School Leaders Can Design for Learning Social Justice | <p>교사의 동기 · 실천 · 조직현신 (3)</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Examining Teacher Evaluation Validity and Leadership Decision Making Within a Standards-Based Evaluation System - Principals' Approaches to Cultivating Teacher Effectiveness: Constraints and Opportunities in Hiring, Assigning, Evaluating, and Developing Teachers | <p>교사평가 (2)</p> |
| 기타 (2) | <ul style="list-style-type: none"> - Changing District Priorities for School-Business Collaboration: Superintendent Agency and Capacity for Institutionalization - Performing Cultural Work in Demographically Changing Schools: Implications for Expanding Transformative Leadership Frameworks | <p>교육감의 역할 사회문제 해결</p> |

* 중복 counting

둘째, 리더십 발달 및 프로그램 개발에 대한 연구들이다. 학교리더십 양성 프로그램의 내용과 구조에 대한 연구, 개발, 실천을 통한 프로그램의 효과성 검증에 초점을 둔 연구 등이다. 교육리더십의 양성을 위해 대학과 대학원에서 교육 리더십 전공을 설정하고 사회의 변화를 반영하면서 해외실습을 통하여 교육리더십을 높이는 연구도 있었다(Jayson W. Richardson 외, 2013; Barbara L. Pazy·Heather A. Cole, 2013).

셋째, 리더십의 이론·제도·정책적 탐색에 관한 연구들이다. 미국에서의 수업 리더십을 학교장, 교사, 코치 등 실행자의 리더십 발휘 양상과 효과에 대한 이론적 탐색이 있었다(Christine M. Neumerski, 2013). 교육리더십의 입법과 기능(Joanna Higgins·Linda Bonne, 2011), 학교리더십의 정책 발전 추세(Virginia Roach 외, 2011)등에 대한 연구들도 이루어졌다.

넷째, 리더십 행동 특성 분석에 대한 연구들이다. 학교장, 행정가의 성별, 사회·정치·경제 등 개인적 특성에 따라 리더십 발휘의 차이(Estelle Kamler, 2009), 동성애자 교육리더들의 근무경험(Mary J. deLeon·C. Cryss Brunner, 2013)에 대한 연구 등이 있다.

다섯째, 리더십의 진단 및 척도개발의 연구다. Cultural Competence Observation Checklist 등의 측정도구를 이용하여 학교리더십을 측정한 연구가 있었고, (Rebecca M. Bustamante 외, 2009), 일상 생활 기록지에서 학교장의 리더십 실천에 대하여 평가하는

연구(Eric M. Camburn, James P. Spillane, James Sebastian, 2010), 학교리더십을 평가하는 기준, 평가자에 대한 연구도 있었다(Xiu Chen Cravens 외, 2013).

여섯째, 리더십의 수행 양상에 대한 연구이다. 이 연구들은 주로 교육리더십이 학교현장에서 발휘되고 있는 형태를 연구하는 것이다. 어떠한 관계를 분석하는 것보다는 그 현상 자체를 묘사하고 분석하는 경향이 있다(Samantha M. Paredes Scribner, Jill Bradley-Levine, 2010; Mary J. deLeon, C. Cryss Brunner, 2013).

위와 같은 경향을 분석해보면, 미국에서 교육리더십에 대한 연구주제가 매우 다양하다는 것을 알 수 있다. 교육리더십이 학교의 경영, 학생 성취, 교사의 교수역량에 어떻게 또한 어느 정도 영향을 미치는지 초점을 두는데, 교육리더십의 성과에 대한 연구가 집중적으로 이루어지고 있다. 반면, 한국에서는 학교 변화, 학생의 인성 등에 리더십이 미치는 연구는 상대적으로 미미한 편이다.

4. 연구방법

EAQ에 게재된 교육리더십 관련 논문들의 연구방법을 분석 준거에 따라 분류한 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> EAQ 교육리더십 관련 논문에 나타난 연구방법

| 구분 | 내용 | 편수 | 비율(%) |
|------|--|----|-------|
| 질적연구 | 사례연구, 면담, 관찰, 기록지분석, 텔라이법, 서술형유목화 | 28 | 43.8 |
| 양적연구 | 다층, 경로, 신뢰도, 일원분석, 기초통계, 회귀분석, 구조방정식, 요인분석, T-test, 메타분석 등 | 22 | 34.4 |
| 문헌연구 | 이론적 분석, 정책분석, 리뷰, 법적인 검토 | 8 | 12.4 |
| 혼합연구 | 양적·질적 혼합, 양적·문헌 혼합, 질적·문헌 혼합 | 6 | 9.4 |
| 합계 | | 64 | 100.0 |

이와 같이, 최근 5년 간 EAQ에 게재된 교육리더십 관련 논문의 연구방법은 질적연구가 28편(43.8%)으로 1순위를 차지하였고, 양적연구는 6편 차이로 2순위이며, 문헌연구는 8편, 혼합연구는 6편으로 다음을 차지하였다. 이러한 연구동향은 한국에서 리더십 연구는 양적연구가 압도적인 추세(박상완, 2009: 359)와 비교가 되는데, 미국에서는 양적연구 외에도 관찰, 면담, 사례 등의 연구방법을 통하여 교육리더십을 연구하는 것이 상당수다.

2009-2013년 5년 간 질적 방법으로 한 연구들이 살펴보면 다양한 교육리더가 리더십을

수행하는 데 효과성에 대한 검토는 심층 면담, 관찰, 기록지 분석 등을 통해 가장 많이 이루어지고 있다(15편). 이러한 경향은 국내 1988-2008년 20년 동안 발표된 학교장 리더십에 관한 연구에서 단 1편(오영재, 박주용, 2005)이었다는 사실과 큰 차이를 보여주고 있다. 이것은 과거에 한국 교육행정분야에서 질적연구법을 잘 사용하지 않는 경향이기 때문일 수도 있고, 한국 교육조직의 권위적인 특성으로 인해 학교장, 행정가를 관찰과 면담 등을 통해 접근하기에 어려움이 있기 때문일 수도 있다. 그러나 최근 리더십 연구는 리더십에 요구되는 역량이나 리더십 실행과 관련된 주제를 다루는 등 리더십에 대한 연구가 한걸음 더 진보하고 있다(신상명, 2013)는 점은 주목할 만하다.

V. 결론 및 시사점

이 연구에서는 미국 교육리더십의 최근 연구동향을 고찰하기 위하여 미국에서 교육행정학 분야를 대표하는 학술지 EAQ를 선택하여 지난 5년간에 게재된 118편 논문 중 교육리더십에 관한 연구물 64편을 리더십 유형, 실행 주제, 연구주제, 연구방법을 준거로 내용 분석과 빈도분석을 실시하였다. 분석을 통해 아래와 같이 몇 가지 결론을 내렸다.

첫째, EAQ에 지난 5년간 게재된 리더십 관련 논문에서 리더십의 유형은 매우 다양하게 나타났다. 그러나 연구의 주류는 여전히 학교교육의 성과에 직접적인 영향을 미치는 수업 리더십(16편)과 변혁적 리더십(8편)에 집중되었다. 동시에 분산적 리더십과 사회정의 리더십(각 5편)에 대한 관심도 보인다. 뿐만 아니라 사회의 발전에 따라 학교 교육현장에서 드러난 교육문제를 해결하기 위하여 새로운 리더십 유형 내지 리더십 유형의 재조명(신뢰 리더십, 교육과정 리더십, 커뮤니티 리더십 등)이 이루어지고 있다.

둘째, EAQ에 지난 5년간 게재된 리더십 관련 논문에서 교육리더십을 수행하는 주체가 다양하게 나타났다. 리더십 수행 주체는 학교장이 50.6%로 가장 많았고, 교사는 20.2%로 다음 순이었다. 학교장은 학교경영의 핵심 역할을 담당하고 있고 그들의 리더십 발휘는 학교교육의 질에 커다란 영향을 미친다. 국내외의 학교장의 리더십에 관한 연구는 우수한 리더십을 가지고 있는 학교장의 특성(주현준, 2007; 김이경 외, 2008)과, 이러한 특성으로 인한 효과성(학교조직 역량구축, 학생의 학습 및 성취 등)에 연계적인 연구도 많았다. 그러나 한국과는 달리 교육감에 대한 연구도 이루어지고 있으며, 교육리더, 학교리더와 같이 총체적인 명칭도 나타나고 있다.

셋째, EAQ에 지난 5년간 게재된 리더십 관련 논문에서 연구주제를 살펴보면, 리더십의

효과 분석에 대한 연구가 34편으로 가장 많았고, 진단 및 프로그램 개발 연구가 12편으로 그 다음이었다. 교육리더십의 효과성, 발달을 위한 프로그램의 개발에 대한 관심이 많은 반면, 교육리더십에 대한 이론적 탐구, 적합한 평가 도구 개발, 그리고 교육리더십 수행과 관련된 현상 분석 등 심층적인 연구는 상대적으로 미흡하였다.

넷째, 연구방법의 접근으로 살펴보면, 질적연구는 28편으로 가장 활발하게 이루어졌고, 양적연구는 그 다음이며, 문헌연구와 혼합연구가 뒤를 잇고 있다. 이러한 추세는 한국에서 교사 리더십(김병찬, 2007)과 학교장 리더십(박상완, 2009)에 관한 연구방법 추세와는 판이하다. 한국에서는 양적연구가 압도적으로 많이 이루어지는 반면, 질적연구는 상대적으로 적은 편이다. 이것은 미국의 EAQ 연구물의 연구방법 경향이 전체적으로 질적연구가 우세한 것과 맥을 같이 한다고 볼 수도 있고(Joseph Murphy, Michael Vriesenga, Valerie Storey, 2007: 618), 교육리더십의 연구방법으로서 질적연구가 양적연구와 더불어 적합하다는 것을 보여준다고 하겠다.

위에 있는 결과를 바탕으로 다음과 같은 몇 가지 시사점을 도출하였다.

첫째, 미국에서의 교육리더십에 대한 연구는 한국의 연구보다 범위가 더 넓다. 교육리더십은 학교장과 교사를 연구하는 뿐만 아니라 주 교육구의 교육감, 지역교육국 행정가, 학교행정가 내지 지역주민 등이 연구대상이 되었다. 이러한 사람들이 직·간접적으로 학교의 구성원인 학생, 교사에 영향을 미치고 있고, 특히 교육구과 학교의 합작을 통하여 신뢰 형성을 촉진하고, 학교와 지역사회의 공동 발전을 추구하고자 노력한다. 반면, 한국의 연구는 학교장과 교사를 대상으로 한 연구들이 주를 이루고 있고, 교육감이나 교육장에 대한 리더십 연구는 찾기 어렵다. 한국 교육조직의 위계적인 구조가 교육감과 교육장, 장학관을 직접적으로 연구하기가 쉽지 않고, 이들의 리더십이 교육 성과에 결정적이지 않기 때문일 수도 있다. 그러나 교육의 변화와 책무성을 요구받는 시대에 교육행정기관의 리더에 대한 연구가 필요하고, 학교조직에서 개인이 아닌 팀의 리더십에도 관심을 기울일 필요가 있다.

둘째, 미국사회는 인종문제, 다문화적 구성, 성적 취향의 자유화 등 사회현상이 나타나면서 학교에서의 교육상황이 복잡해졌다. 이러한 사회문제로 인한 교육리더의 사회정의 리더십(George Theoharis, Joanne O'Toole, 2011; Gail Furman, 2012), 신뢰 리더십(Shelby Cosner, 2009)을 강조하게 되었다. 특히 이중언어인 학생이 사회와 학교생활 적응을 위하여 학습능력이 신장되어야 하는데 이는 교육리더의 노력과 분리할 수 없다(Martin Scanlan, Francesca López, 2012). 어울러 한국사회도 점점 다양해지고 있고 외국근로자, 이주민들이 많아지면서 다문화라는 이슈가 뜨거워졌다. 학교에서 이러한 아이들의 학습과 사회적응을 돕기 위하여 교사로부터의 학교, 지역사회들의 공동적인 관심이

필요하며 그들에게 더 많은 지원과 보장이 제공되어야 한다(맹재수, 박수정, 2014).

셋째, 미국에서는 교육리더십의 발달에 대한 관심이 많다. 고등교육기관에서도 교육리더 준비 프로그램(Educational Leader Preparation Program)을 활발하게 개발하고 운영하고 있다. 특히 교육리더십을 신장하는 연수 프로그램에 머무르지 않고, 고등교육에서 교육리더십 전공을 개설하고 전문성을 기르기 위한 전용적인 교육과정을 구축한다(Jayson W. Richardson, Scott Imig, Abdou Ndoye, 2013). 또는 교육리더의 실천 경험을 보장하기 해외실습 프로그램을 개발하고, 현장에서 그 경험들을 어떻게 활용하는지에 평가도 이어진다(Rebecca M. Bustamante, Judith A. Nelson, Anthony J. Onwuegbuzie, 2009). 한국에서도 교육리더의 전문성을 높이기 위하여 지속적인 고민이 필요하며(안정수, 2007: 82), 실제적으로 교육현장에 도움이 될 수 있는 연수 프로그램을 개발하고 효과를 검증하여 현장적용도를 높여야 한다.

넷째, 연구방법의 측면에서 보면 미국에서 질적연구와 양적연구가 양분하는 반면, 한국에서는 양적연구가 앞서는 경향을 보인다(박상완, 2009; 김병찬, 2007). 향후의 연구는 다양한 연구방법을 사용하는 것이 교육리더십을 심층적인 분석에 도움이 될 것이다. 또한 실증적인 연구 이외에도 이론적인 측면에 대한 검토와 지속적인 탐구가 필요하다.

이 연구는 EAQ에 지난 5년간 게재된 리더십 관련 논문을 분석하여 미국의 교육리더십 연구의 최근 경향을 파악하고자 하였다. 그러나 분석 대상과 범위를 조정할 경우, 이 연구와는 다른 결과가 나올 수 있다는 한계가 있다. 또한 이 연구와 동일한 시기의 한국 교육리더십 연구물을 비교하지 못하고, 박상완(2009)의 연구 및 신상명(2013)의 연구와 비교, 검토하는 수준에 머물렀다. 그럼에도 불구하고, 이 연구를 통해 미국 연구에서 나타난 교육리더십의 유형, 실행 주체, 연구주체, 연구방법의 전반적인 경향을 파악할 수 있고, 한국에서의 교육리더십 연구의 과제를 검토했다는 데 의의가 있다.

<참고문헌>

- 강경석, 박용진(2008). 학교자의 수퍼리더십과 교사의 셀프리더십이 교사의 학교조직몰입에 미치는 영향. *교육행정학연구*, 26(3). 181-209.
- 강경석, 정남숙(2007). 학교장의 서번트 리더십, 교사효능감 및 학교조직몰입 간의 관계. 24(3). 1-24.
- 강정원(2001). 교사가 지각한 교장 수업지도성과 학생 학업성취도와의 관계구조 분석. *열린교육연구*, 9(2). 255-280.
- 권동택(2006). 초등학교 중간관리자의 교육리더십 역할기대와 역할수행에 대한 연구. *학습자중심교과교육연구*, 6(1). 253-272.
- 권동택(2007). 초등학교조직의 질 관리를 위한 학교장의 교육리더십 통합 모형 개발. *초등교육연구*, 20(3). 425-447.
- 권순호, 김병주(2012). 학교장의 변혁적 리더십과 조직효과성의 관계에서 조직공정성과 교사 임파워먼트의 매개효과. *한국교원교육연구*, 29(4). 153-176.
- 김민환(2003). 학교장의 리더십 유형에 따른 교사 임파워먼트가 교사들의 교직 활동 성향에 미치는 영향. *한국교원교육연구*, 20(3). 89-115.
- 김병찬(2007). 한국에서 교원의 지도성 연구 최근 동향 분석. *한국교원교육연구*, 24(3). 345-371.
- 김병찬, 유경훈(2013). '한국교원교육연구' 학술지 논문에 나타난 교원교육 분야 연구 동향 특징. *한국교원교육연구*, 30(4). 1-34.
- 김이경, 김도기, 김갑성(2008). 우수 학교장의 리더십 특성에 관한 질적 사례 연구. *교육행정학연구*, 26(3). 325-350.
- 김현수, 이윤식(2014). 교장의 변혁적 리더십과 부장교사의 리더십, 초임교사의 교직원 및 교직원용 간의 구조관계. *한국교원교육연구*, 31(2). 105-130.
- 맹재숙, 박수정(2014). 아시아계 외국인 학생의 학습 경험 연구. *교육연구논총*, 35(1). 51-77.
- 문성윤(2013). 분산적 리더십 진단 도구 개발 연구. *교육행정학연구*, 31(1). 159-181.
- 박상완(2009). 학교장이 지도성에 관한 국내 연구동향 분석(1988-2008). *한국교육행정학연구*, 27(1). 349-378.
- 박수정(2014). 한국 중등교사 양성교육 연구 경향 분석. *교육학연구*, 52(3). 1-28.
- 배용득(2004). 교장의 수업지도성이 고등학생의 학업성취도에 미치는 영향에 대한 공변량 구조분석. *교육행정학연구*, 22(3). 133-157.

- 서용희(2013). 학교자의 여성적 리더십 특성에 대한 연구. *부산대학교 박사학위논문*.
- 신상명(2013). 학교행정 분야의 연구 성과와 과제. 학지사: *한국 교육행정학 연구 핸드북*. 한국교육행정학회 편. 265-278.
- 신재홍(2010). 학교장의 감성적 리더십과 임파워먼트가 학교조직효과성에 미치는 영향 분석. *한국교원교육연구*, 27(4). 47-70.
- 신현석(2008). “한국적 교육행정학의 방법적 기반”. *한국적 교육행정학의 가능성과 한계*. 한국교육행정학회 제36차학술대회 자료집. 77-113.
- 안정숙(2007). 학교장의 리더십 연구동향과 과제. *사회과학논집*, 26(2). 67-84.
- 오순문(2010). 학교장 지도성과 학교조직 효과성의 관계에 관한 메타분석. *고려대학교 박사학위 청구논문*.
- 오영재, 박주용(2005). 학교장의 지도성 행동과 단위학교 교사문화의 관계에 관한 사례 연구. *교육학연구*, 43(2). 259-287.
- 윤연희(2008). 학교장의 변혁적 지도성과 직무만족도 및 조직효과성의 관계에 관한 메타분석. *이화여자대학교 박사학위 청구논문*.
- 윤영재, 최은영(2008). 학교장의 리더십 유형과 조직효율성에 관한 연구. *사회과학연구*, 19(1). 21-46.
- 이석열(2013). 대학 학장의 직무수행 및 분산적 지도성 실행 설계 및 분석에 관한 연구. *교육행정학연구*, 31(1). 1-29.
- 이성은, 부희영(2007). 열린 교육의 재 개념화에 기초한 열린 행정가의 지속적인 지도력. *열린교육연구*, 5(1). 1-16.
- 이윤식(2002). 교장의 수업지도성에 관한 최근 연구와 시사. *한국교원교육연구*, 19(2). 31-56.
- 이장의, 김화진, 김민수(2010). 교장의 리더십 행동유형과 교사의 조직시민행동 수준간 관계성에 대한 실증연구. *한국교원교육연구*, 27(2). 1-23.
- 이종재(2002). 교육행정학의 학문적 이론 수립의 현황과 발전좌표. *한국교육학회 2002추계 학술대회 발표자료집*.
- 전남익, 최은수(2010). 교사리더십 개발과정에 대한 근거이론과 접근: 교사학습공동체의 경험과 상호작용을 중심으로. *Andragogy Today : Interdisciplinary journal of adult & continuing education*, 13(4). 149-176.
- 조경원, 한유경, 서경혜, 조정아, 이지은(2006). 학교행정가의 리더십과 핵심역량에 대한 인식 연구. *교육과학연구*, 37(1). 49-75.

- 조동섭, 김왕준(2013). 학교행정 연구의 성찰과 과제. 학지사: 한국 교육행정학 연구 핸드북. 한국교육행정학회 편. 239-263.
- 주동범(2012). 담임교사의 변혁적 리더십이 중학생의 자기효능감에 미치는 영향. 한국교원교육연구, 29(2). 1-23.
- 주현준(2007). 학교장 리더십 역량의 상대적 중요도 분석. 교육행정학연구, 25(3). 85-105.
- 주현준(2014). 학교장의 부정적 리더십 연구에 관한 탐색적 고찰. 한국교원교육연구, 31(2). 29-52.
- 주현준, 김태연, 남지영(2012). 교사의 지도성과 학교효과성 관계에 대한 메타분석. 한국교원교육연구, 29(1). 119-141.
- 천세영, 황현주(1999). 학생, 교사, 교장의 수업지도성에 따른 학업성취도 차이 연구. 교육행정학연구, 17(2). 95-122.
- 한상진(2000). 21세기 학교장의 리더십 스타일과 장학의 전력. 한국교원교육학회 2000년도 연차학술대회 자료집. 75-108.
- 한재민, 이윤식(2013). 초등학교 교장의 변혁적 리더십과 수석교사의 수업장학활동, 교사 효능감, 교사의 수업전문성 간의 구조관계. 한국교원교육연구, 30(4). 407-432.
- Ann Ishimaru(2013). From Heroes to Organizers: Principals and Education Organizing in Urban School Reform. *Educational Administration Quarterly*, 49(1). 3-51.
- Barbara L. Paze, Heather A. Cole(2013). The Role of Special Education Training in the Development of Socially Just Leaders: Building an Equity Consciousness in Educational Leadership Programs. *Educational Administration Quarterly*, 49(2). 243-271.
- Camille Wilson Cooper(2009). Performing Cultural Work in Demographically Changing Schools: Implications for Expanding Transformative Leadership Frameworks. *Educational Administration Quarterly*, 45(5). 694-724.
- Carol A. Barnes, Eric Camburn, Beth R. Sanders, James Sebastian(2010). Developing Instructional Leaders: Using Mixed Methods to Explore the Black Box of Planned Change in Principals' Professional Practice. *Educational Administration Quarterly*, 46(2). 241 - 279.
- Carolyn M. Shields(2010). Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4). 558-589.

- Christine M. Neumerski(2013). Rethinking Instructional Leadership, a Review: What Do We Know About Principal, Teacher, and Coach Instructional Leadership, and Where Should We Go From Here?. *Educational Administration Quarterly*, 49(2). 310-347.
- Ed Fuller, Michelle Young, Bruce D. Baker(2011). Do Principal Preparation Programs Influence Student Achievement Through the Building of Teacher-Team Qualifications by the Principal? An Exploratory Analysis. *Educational Administration Quarterly*, 47(1). 173 - 216.
- Eric M. Camburn, James P. Spillane, James Sebastian(2010). Assessing the Utility of a Daily Log for Measuring Principal Leadership Practice. *Educational Administration Quarterly*, 46(5). 707-737.
- Estelle Kamler(2009). Decade of Difference (1995 - 2005) An Examination of the Superintendent Search Consultants' Process on Long Island. *Educational Administration Quarterly*, 45(1). 115-144.
- Gail Furman(2012). Social Justice Leadership as Praxis: Developing Capacities Through Preparation Programs. *Educational Administration Quarterly*, 48(2). 191-229.
- George Theoharis, Joanne O'Toole,(2011). Leading Inclusive ELL: Social Justice Leadership for English Language Learners. *Educational Administration Quarterly*, 47(4). 646-688.
- Hans W. Klar, Curtis A. Brewer(2013). Successful Leadership in High-Needs Schools: An Examination of Core Leadership Practices Enacted in Challenging Contexts. *Educational Administration Quarterly*, 49(5). 768-808.
- Henry May, Jonathan A. Supovitz(2011). The Scope of Principal Efforts to Improve Instruction. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 332 - 352.
- Hester Hulpia, Geert Devos, Hilde Van Keer(2011). The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5). 728-771.
- Hsi-Chi Hsiao, Ming-Chao Lee, Ya-Ling Tu(2013). The Effects of Reform in Principal Selection on Leadership Behavior of General and Vocational High School Principals in Taiwan. *Educational Administration Quarterly*, 49(3). 421-450.
- James P. Spillane, Anita Zuberi(2009). Designing and Piloting a Leadership Daily

- Practice Log: Using Logs to Study the Practice of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 45(3). 375-423.
- James Sebastian, Elaine Allensworth(2012). The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning: A Study of Mediated Pathways to Learning. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 626-663.
- Janesick, V. J.(2003). Curriculum trend. Santa Barbara, California: ABC-CLIO.
- Jayson W. Richardson, Scott Imig, Abdou Ndoye(2013). Developing Culturally Aware School Leaders: Measuring the Impact of an International Internship Using the MGUDS. *Educational Administration Quarterly*, 49(1). 92-123.
- Jonathan Supovitz, Philip Sirinides, Henry May(2010). How Principals and Peers Influence Teaching and Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1). 31-56.
- Joseph Murphy, Michael Vriesenga, Valerie Storey(2007). Educational Administration Quarterly, 1979-2003: An Analysis of Types of Work, Methods of Investigation, and Influences. *Educational Administration Quarterly*, 43(5). 612-628.
- Karen M. Jackson and Christine Marriott(2012). The Interaction of Principal and Teacher Instructional Influence as a Measure of Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, 48(2). 230-258.
- Leithwood, Duke(1999). A century's quest to understand school leadership. In Murphy, J., & Louis, K. S.(Eds.). *Handbook of research on administrative administration(2nd ed)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lindsay Clare Matsumura, Mary Sartoris, Donna DiPrima Bickel, Helen E. Garnier(2009). Leadership for Literacy Coaching: The Principal's Role in Launching a New Coaching Program. *Educational Administration Quarterly*, 45(5). 655 - 693.
- Lynne G. Perez, Cynthia L. Uline, Joseph F. Johnson, Jr., Chery James-Ward, Margaret R. Basom(2011). Foregrounding Fieldwork in Leadership Preparation: The Transformative Capacity of Authentic Inquiry. *Educational Administration Quarterly*, 47(1). 217-257.
- Martin Scanlan(2013). A Learning Architecture: How School Leaders Can Design for Learning Social Justice. *Educational Administration Quarterly*, 49(2). 374-391.
- Martin Scanlan, Francesca López(2012). Vamos! How School Leaders Promote Equity

- and Excellence for Bilingual Students. *Educational Administration Quarterly*, 48(4). 583-625.
- Mary J. deLeon, C. Cryss Brunner(2013). Cycles of Fear: A Model of Lesbian and Gay Educational Leaders' Lived Experiences. *Educational Administration Quarterly*, 49(1). 161-203.
- Mavis G. Sanders(2012). Achieving Scale at the District Level: A Longitudinal Multiple Case Study of a Partnership Reform. *Educational Administration Quarterly*, 48(1). 154-186.
- Morgaen L. Donaldson(2013). Principals' Approaches to Cultivating Teacher Effectiveness: Constraints and Opportunities in Hiring, Assigning, Evaluating, and Developing Teachers. *Educational Administration Quarterly*, 49(5). 838 - 882.
- Phillip Hallinger, Wen-Chung Wang, Chia-Wen Chen(2013). Assessing the Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: A Meta-Analysis of Reliability Studies. *Educational Administration Quarterly*, 49(2). 272-309.
- Rebecca M. Bustamante, Judith A. Nelson, Anthony J. Onwuegbuzie(2009). Assessing Schoolwide Cultural Competence: Implications for School Leadership Preparation. *Educational Administration Quarterly*, 45(5). 793-827.
- S. David Brazer, Scott C. Bauer(2013).Preparing Instructional Leaders: A Model. *Educational Administration Quarterly*, 49(4). 645-684.
- Samantha M. Paredes Scribner, Jill Bradley-Levine(2010). The Meaning(s) of Teacher Leadership in an Urban High School Reform. *Educational Administration Quarterly*, 46(4). 491-522.
- Shelby Cosner(2009). Building Organizational Capacity Through Trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2). 248-291.
- Steven M. Kimball, Anthony Milanowski(2009). Examining Teacher Evaluation Validity and Leadership Decision Making Within a Standards-Based Evaluation System, *Educational Administration Quarterly*, 45(1). 34-70.
- W. H. Adriaan Hofman, Roelande H. Hofman(2011). Smart Management in Effective Schools: Effective Management Configurations in General and Vocational Education in the Netherlands. *Educational Administration Quarterly*, 47(4). 620-645.