

碩 士 學 位 論 文  
指 導 教 授 金 璟 培

中等教員이 期待하는 學校長의  
指導性에 관한 研究

A Study on the Schoolmaster's Leadership  
Expected by Junior High School Teachers

2002年 2月 日

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科

教育行政專攻

吳 世 九

碩 士 學 位 論 文  
指導教授 金 璟 培

中等教員이 期待하는 學校長의  
指導性에 관한 研究

A Study on the Schoolmaster's Leadership  
Expected by Junior High School Teachers

위 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

2002年 2月 日

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科

教育行政專攻

吳 世 九

吳世九의 教育學 碩士學位 論文을 認定함

2002年 2月 日

審査 委員長 印

審査 委員 印

審査 委員 印

# 目 次

|                              |    |
|------------------------------|----|
| I. 緒論 .....                  | 1  |
| 1. 研究의 必要性 .....             | 1  |
| 2. 研究의 目的 .....              | 2  |
| 3. 研究의 內容 .....              | 3  |
| 4. 研究의 制限點 .....             | 3  |
| II. 理論的 背景 .....             | 4  |
| 1. 指導性의 意義 .....             | 4  |
| 2. 指導性 理論과 類型 .....          | 6  |
| 3. 學校長의 指導性 .....            | 21 |
| 4. 教師가 期待하는 學校長의 指導性 .....   | 23 |
| 5. 變化社會에 適應하는 學校長의 指導性 ..... | 26 |
| 6. 先行研究의 考察 .....            | 28 |
| III. 研究의 方法 .....            | 31 |
| 1. 研究 對象 .....               | 31 |
| 2. 測定 道具 .....               | 32 |
| 3. 資料 處理 .....               | 32 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| IV. 結果 分析 및 解釋 .....    | 33 |
| 1. 教授 - 學習指導 .....      | 33 |
| 2. 學校長의 教育改革性 .....     | 38 |
| 3. 學校長의 教育餘件 造成能力 ..... | 44 |
| V. 要約, 結論 및 提言 .....    | 50 |
| 1. 要約 .....             | 50 |
| 2. 結論 .....             | 51 |
| 3. 提言 .....             | 53 |
| 參 考 文 獻 .....           | 54 |
| 附 錄 .....               | 57 |
| Abstract .....          | 61 |

## 表 目 次

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <표 1> Lewin과 Lippitt의 지도성 유형 ..... | 9  |
| <표 2> 학자들의 지도성 기본 유형 .....         | 20 |
| <표 3> 설문지 응답자의 배경 변인별 분포 .....     | 31 |
| <표 4> 학교장 지도성의 하위 영역별 신뢰도 계수 ..... | 32 |
| <표 5> 학교중심의 교육과정 개발 .....          | 33 |
| <표 6> 수준별 교육과정 운영 .....            | 34 |
| <표 7> 자율적 수업모형 운영 .....            | 35 |
| <표 8> 교단선진화 기기의 활용 .....           | 36 |
| <표 9> 교수-학습지도 영역 .....             | 37 |
| <표 10> 학생 중심의 학교 경영 .....          | 39 |
| <표 11> 교사의 전문성 제고 .....            | 40 |
| <표 12> 학교재정의 합리적 운영 .....          | 41 |
| <표 13> 학교경영의 민주적 운영 .....          | 42 |
| <표 14> 학교장의 교육개혁성 영역 .....         | 43 |
| <표 15> 자유로운 학교분위기와 자율적인 여건조성 ..... | 44 |
| <표 16> 친화적인 인간관계 조성 .....          | 45 |
| <표 17> 교사들에 대한 사기 진작 .....         | 46 |
| <표 18> 학교경영 참여기회 확대 .....          | 47 |
| <표 19> 학교장의 교육여건 조성능력 영역 .....     | 48 |

## 圖 目 次

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <그림 1> 특 성 이 론 .....               | 5  |
| <그림 2> 지도성행동의 연속성 .....            | 8  |
| <그림 3> Halpin 의 지도성 유형 4분 원도 ..... | 11 |
| <그림 4> 사회과정 모형 .....               | 13 |
| <그림 5> 역할 · 인성의 상호작용 .....         | 14 |
| <그림 6> Reddin 지도성 유형 .....         | 16 |
| <그림 7> Blake와 Mouton의 관리망 .....    | 18 |
| <그림 8> 우리 나라 학교장의 지도성 유형 .....     | 21 |
| <그림 9> 상황 이론 .....                 | 25 |

# I. 緒 論

## 1. 研究의 必要性

국가간의 경쟁력이 요구되는 현대 사회는 급격히 변화하고 있으며 이러한 사회 변화에 맞추어 학교교육도 변화해야 하고 교육환경도 따라서 변화해야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 학교교육과 교육환경은 구태의연한 학교경영으로 학교 밖의 엄청난 변화에 학교내의 여건이나 학교경영 방법이 사회 변화를 수용하지 못하는 경향이 많다. 그리하여 학교 경영자, 교사, 학생, 학부모들 간에 갈등적 요소들이 많이 초래되고 있다. 더욱이 학교 구성원인 교원간의 불협화음이 발생함으로써 교육의 효율성이 많이 떨어지고 있다.

지방교육자치제 실시에 따라 지역사회의 요구와 학부모, 동창회 등이 학교에 대하여 원하는 것이 다양해짐에 따라 능력이 있는 학교장의 지도성이 절실히 요구되고 있다. 오세창은 성공적인 학교교육을 위해서는 학교장의 지도성이 교사의 기대에 근접하는 것이 바람직한데 학교장의 학교경영관리는 교사가 기대하는 수준에 미치지 못하므로 교육현장에서 교사가 직무에 대한 만족을 느끼지 못하고 있는 것도 어떻게 보면 당연한 것이 될 수도 있다고 말하고 있다.<sup>1)</sup>

그러므로 학교교육에 효율성을 극대화하기 위해서는 학교장과 교사와의 긴밀한 협의가 필요하며 대립관계에 놓이면 학교관리와 경영은 어렵게 되고 교육의 효과도 기대수준에 미치지 못하게 될 것이므로 학교장과 교사의 인간관계 역시 중요하다고 할 것이다.

학교장은 교사가 어떤 지도성 유형을 선호하는가에 대하여 관심을 가지며, 교사도 교사의 입장에서 학교장의 이상적인 지도성에 대한 이해와 기대하는 지

---

1) 오세창, “학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도에 관한 연구”, 한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1996, pp. 55~75.



도성 유형과 그 특성을 살펴볼 필요가 있을 것이다.

오늘날의 학교교육현장은 여러 가지가 충족되지 않고 있는 부분이 많다는 점에서, 특히 교사가 기대하는 학교장의 지도성에 대한 연구가 요청되며, 지방교육자치제 실시로 인한 학교장의 역할이 강조됨으로써 교육임무의 효율과 성과를 최대로 높이기 위해서는 학교장의 지도성이 크게 발휘되어야 할 것이 요청된다고 할 것이다.

이에 본 연구는 오늘날 중등교원들이 원하는 바람직한 학교장의 지도성 유형을 알아보고, 이러한 학교장의 지도성 유형은 교사들의 학교 생활에 어떠한 영향을 미칠 것인가와 학교경영과 행정의 효율화를 위한 방향 모색의 필요성이 요구된다.

## 2. 研究의 目的

본 연구는 교사가 지각한 학교장의 지도성 유형을 분석하고 교사들의 기대에 부응하는 바람직한 학교장의 지도성을 구명하여 학교 조직의 개혁적이며 진보적인 풍토 조성을 이루어 효과적인 교육목적 달성에 기여하는 데 연구의 목적이 있으며 목적 달성을 위한 구체적인 연구의 문제는 다음과 같다.

첫째, 교사들이 기대하는 학교장의 지도성 유형은 교사들의 배경 특성(성별, 보직별, 경력별)에 따라 어떠한 차이가 있는가?

둘째, 교사의 배경 특성(학교 규모별, 설립별)에 따라 학교장의 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가?

### 3. 研究의 內容

본 연구의 목적을 달성하기 위한 주된 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 학교장의 지도성 유형에 대한 문헌 연구와 선행 연구를 조사 분석한다.

둘째, 교사들이 기대하는 학교장의 지도성 유형을 그들의 배경 특성(성별, 보직별, 경력별)에 따라 어떠한 차이가 있는지 분류하고 비교한다.

셋째, 학교장의 지도성 유형을 교사들의 배경 특성(학교 규모별, 설립별)에 따라 어떠한 차이가 있는지 분류하고 비교한다.

### 4. 研究의 制限點

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 본 연구는 서울특별시 북부 및 성북교육청 관내 중학교 교사만을 대상으로 설문 조사하였으므로 본 연구에서 얻어진 연구 결과를 전국적으로 일반화하는 데는 제약이 따른다.

둘째, 조사 방법은 설문지에 의한 간접측정방법을 사용하였고 설문지로 얻어진 결과에 대해서만 한정시켜 통계 처리하였다.

셋째, 선행 연구들의 설문 내용을 참조하여 본 연구자가 설문지를 제작 사용하였으므로 신뢰도와 타당도에 제한점이 따른다.

## II. 理論的 背景

### 1. 指導性的 意義

어떤 조직이나 집단에 있어서 지도자는 훌륭한 지도성을 필요로 한다.

이러한 것이 학교조직에서도 예외는 아니다. 왜냐하면 학교장의 지도성 여하가 교사의 직무만족과 학교조직 건강의 여하를 결정하는 중요한 요건 중의 하나이기 때문이다. 물론 지도성의 개념을 한마디로 설명하기 힘들다, 일반적으로 지도자의 성격특성이나 행동, 타인에 대한 영향력, 상호작용 형태, 집단상황, 역할관계, 관리직위의 점유 등으로 설명된다.<sup>2)</sup> 지도자의 지도성이 과업중심적이나 인화중심적이나 또는 권위주의적이나 민주주의적이나에 따라서 조직 구성원의 직무의욕이나 직무성과는 다르게 나타난다.

이러한 점에서 지도자의 지도성은 조직건강과 조직목적 달성에 있어서 주요 과제의 하나이다.

그러면 지도성의 개념에 대해 살펴보기로 하자. 먼저 김윤태는 지도성이란 조직구성원의 의견, 태도, 행동에 대하여 효과적인 영향을 주는 능력이라 하였으며, 조직구성원으로 하여금 어떠한 목적에 자발적으로 협조하게 하는 일종의 영향력이라고 하였고,<sup>3)</sup> 김명훈은 지도성을 행정, 경영, 정치, 교육 분야의 대규모조직으로의 발전에 따른 중간관리층의 지도력이라고 암시해 주고 있다.<sup>4)</sup> F.K.Hemphill은 지도성을 ① 선도하는 행동 ② 성원으로서의 행동 ③ 대표자로서의 행동 ④ 통합하는 행동 ⑤ 조직하는 행동 ⑥ 지배하는 행동 ⑦ 의사소통하는 행동 ⑧ 인정을 받는 행동 ⑨ 생산하는 행동으로 보았다.<sup>5)</sup>

2) 진경호, "학교장의 지도성과 생활 양식 유행에 관한 연구", 동아대학교 교육대학원, 석사 학위 논문, 1992, p. 7.

3) 김윤태, 「조직관리론」, 서울 : 한국생산성본부, 1975, p. 108.

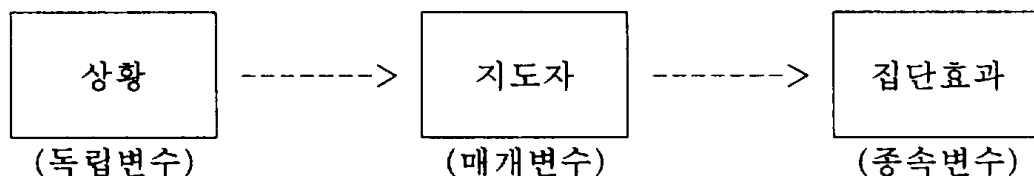
4) 김명훈, 「리더쉽론」, 서울 : 대왕사, 1980, p. 199.

5) 박용훈, 「학교사회」, 서울 : 배영사, 1975, p. 234.

G.R.Terry는 지도성에 대해 집단목표를 위해 스스로 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 활동이라고 하였으며,<sup>6)</sup> E.A.Fleishman은 어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 커뮤니케이션 과정을 통해 개인간에 영향력을 행사하려는 시도로 보고 있다.<sup>7)</sup>

이 밖에도 지도성에 대한 종합적인 시사를 주는 이론으로는 일정한 상황하에서 목표를 달성하기 위하여 지도자(leader)와 부하들(followers), 상황적 변수(situation variables)간의 상호작용( $L=f(L.F.S)$ )에 관계를 나타낸 P.Hersey와 K.H.Blanchard의 이론이 있다.<sup>8)</sup>

한편 특성 이론(traits theory)의 이론적 특성은 학교장의 지도성이 교장 조직의 상황보다는 학교장 개인의 인성적 특성에 따라 크게 좌우된다는 점이다. 이것을 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 특 성 이 론

자료: 유 훈, 「행정학 원론」, p. 277.

<그림 1>에서 보는 바와 같이 특성 이론은 효과적인 지도를 하려면 지도자로서 어떤 특성이 필요한가 하는 문제를 강조한다. 지도성에 관한 초기의 대부

6) G.R.Terry, Principles of Management, Homewood III : Richard, D. Irwin, Inc. , 1960, p. 493.

7) E.I.Fleishman, "Twenty Years of Consideration and Structure", in Fleishman and Hunts(ends), Current Development in the Study of Leadership, Carbondale : Southern Illinois Univ., 1973, p. 3.

8) 정광복, 「행정과학입문」, 서울 : 한국생산성본부, 1975, p. 108.

분의 연구가 이렇듯 지도자의 인성적 특성을 발견하는 데 중점을 둔 것으로 이론에 의하면 모든 지도자는 지도자로서의 특성을 소유한 자이고, 이러한 특성의 소유자는 어떠한 문화, 어떠한 상황, 어떠한 구성원이나를 막론하고 유능한 지도자가 될 수 있다는 것이다.<sup>9)</sup> 물론 지도자에게 필요한 특성과 자질이 학자에 따라 그 견해가 동일하지는 않다.

위의 이론들을 종합해 보면 지도성이란 주어진 상황하에서 공동 목표의 달성을 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향력을 행사하는 과정, 또는 일상적 지시에 기계적으로 복종하는데 그치지 않고 목표성취를 위해서 노력하도록 조직구성원들에게 영향력을 미치는 활동과정이라고 할 수 있다.

## 2. 指導性 理論과 類型

지도성 이론의 대표적인 유형은 조직관리에서의 핵심적인 Max Weber의 지도성 유형, Jennings의 지도성, Neuman과 Schmidt의 지도성, Lewin과 Lippitt의 지도성, Halpin의 지도성, Kimball Wiles의 지도성, Getzels와 Guba의 지도성, Fiedler의 지도성, Riddien의 지도성, Paul Hersey와 Blanchard의 지도성, Blake와 Mouton의 관리방 이론 등에 대해 고찰하고자 한다.

### 1) Max Weber의 지도성

Weber는 권한의 정당성에 근거하여 지도성을 전통적 지도성, 카리스마적 지도성, 합리적 지도성 등의 세 가지로 분류하였다.

전통적 지도성은 공식조직의 계층구조상 지위와는 관계없이 지역사회 유지와 같은 특정인에게 주어지는 지도성이다. 이러한 지도성은 매우 인간적이며, 가부

---

9) 유 훈, 「행정학 원론」, 서울 : 배문사, 1976, p. 277.

장적 형태의 지도성으로, 직접적인 명령보다는 충고로 소기의 목적을 달성한다. 카리스마적 지도성은 자신의 인기나 인간적 마력을 통해 지도성을 획득한다. 추종자들이 지도자의 인격에 감화되어 헌신적으로 역할을 수행하기 때문에, 카리스마적 지도자는 필요시 직접 명령을 하거나 부하에게 의사표시로 그의 목적을 달성한다.

이와는 달리 합리적 지도성은 공식조직의 직위를 통해서만 지도성을 행사한다. 합리적인 지도자는 규칙·규정·정책을 준수하며 타인들도 그러기를 바란다. 그리고 그의 권한하에 있는 하위직들의 행동을 통제하기 위해서 재량권을 사용하며 그에게는 권한·책임 및 표준화된 절차가 매우 중요하다.<sup>10)</sup>

Weber의 이론에 의하면, 학교장은 합리적인 절차를 중시하는 합리적 지도성을 발휘해야 하나, 여기에는 일부 비인간적인 요소도 내포되어 있으므로 인간적인 면을 강조하는 전통적 지도성과 절충된 지도성을 발휘하는 것이 바람직하다.

## 2) Jennings의 지도성

Jennings의 지도성의 성격을 중심으로 군주형, 영웅형, 가치창조형으로 구분하였다.

군주형은 집단 위에 군림하여 강제적 지배·명령·권위를 다스리는 지도성이고, 영웅형은 자신의 인기나 인간적 마력을 통해 구성원을 직접 명령하여 추종케 하는 지도성이다. 그리고 가치창조형은 생산과 인간에 높은 관심을 보이고 상호 신뢰·존경하는 효율적 지도성 유형이다.

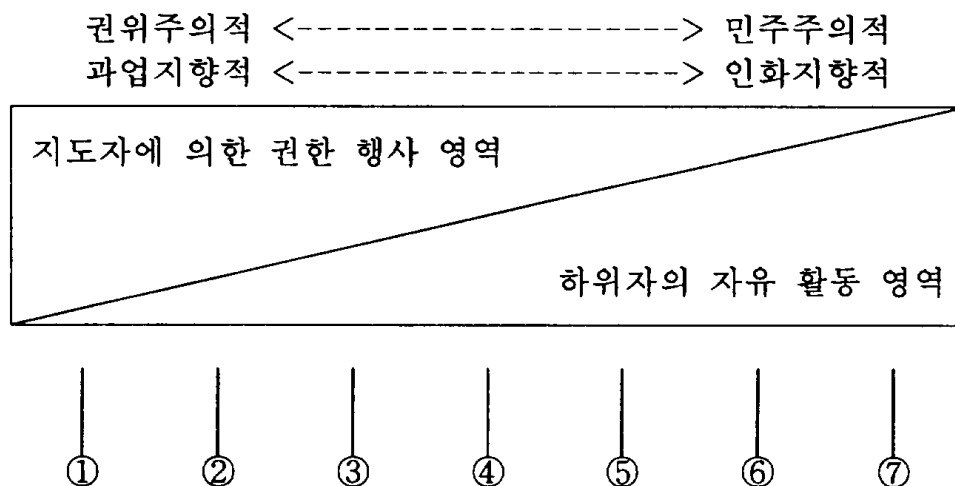
---

10) 이재영, “교사의 직무만족과 학교장의 지도성과의 관계 연구”, 한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1992, pp. 44~45.

### 3) Nenbaum과 W.H.Schmidt의 지도성

Nenbaum과 W.H.Schmidt는 <그림 2>에서 지도자 권위의 양과 부하의 재량권 정도에 따른 7가지 지도성 행동을 제시하고 있다.<sup>11)</sup>

아래 <그림 2>의 ①은 지도자가 스스로 의사결정을 하고 하위자가 그것을 수용하도록 강요하는 지도성 행동이고, ②는 지도자가 스스로 의사결정을 하고 하위자가 그 결정을 수용하도록 설득하는 행동단계이고, ③은 지도자가 자기의 의사결정 내용을 제시하고 하위자의 질문을 구하는 단계이고, ④는 지도자가 의사결정의 윤곽을 결정하고 집단의 협조를 얻어내는 단계이다. ⑤는 지도자가 문제를 제시하고 하위자의 제안을 받아들이는 단계이고, ⑥은 지도자가 지도성의 범위와 한계를 정해 놓고 그 안에서 자유로이 의사결정을 하도록 하고, ⑦은 지도자가 하위자에게 주어진 권한의 범위 내에서 자유롭게 지도성을 활용하도록 하고 공동으로 의사결정을 하게 하는 지도성 행동을 말한다. 즉 ①에 가까울수록 권위주의적, 과업지향적 지도성 행동이 나타나고, ⑦로 갈수록 민주주의적, 인화지향적 지도성 행동이 나타난다고 설명하고 있다.



<그림 2> 지도성행동의 연속성

11) 김남현, 『조직행동의 관리』, 서울 : 경문사, 1981, p. 81.

#### 4) Lewin과 Lippitt의 지도성

Lewin과 Lippitt는 지도성을 전제형, 민주형, 방임형으로 분류한 것으로서 이는 보편적으로 받아들여지고 있는 지도성의 한 유형이기도 하다. 그들은 실험을 통하여 각 유형의 특징을 <표 1>과 같이 설명하였다.<sup>12)</sup>

<표 1> Lewin과 Lippitt의 지도성 유형

| 유 형               | 전제적 지도성                                         | 민주적 지도성                                  | 자유방임적 지도성                              |
|-------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|
| 의 사<br>결 정<br>형 태 | 방침은 집단 외부자인 성인 지도자에 의해 결정된다고 성원(학생)에게 강요된다.     | 방침이 필요한 지도자의 도움을 받아 집단토의에 의해 결정한다.       | 집단이나 학생들을 자유롭게 하고 지도자는 통제하지 않는다.       |
| 목 표               | 지도자에 의해 성원의 활동이 그 때 그 때 지시되고 성원은 앞일에 대하여 잘 모른다. | 목표는 지시된 여러 가지 중에서 집단이 선택한다.              | 활동이 있을 때만 알려줄 뿐 일에 대해 왈가왈부 하지 않는다.     |
| 지 도 자<br>의 참 여    | 지도자가 해야 할 일이나 같이 일할 자를 정해 놓고 불평을 하지 못하게 한다.     | 일의 분담을 지도자가 암시만 하고 효과적인 방법을 성원들이 정한다.    | 지도자는 전혀 참가하지 않는다.                      |
| 지 도 자<br>의 위 치    | 지도자는 개인적, 감정적 칭찬이나 비판을 하고 그 외의 집단에서 분리돼 있다.     | 실제적인 일은 안하나 객관적으로 비평하고 지도하는 한 성원으로 활동한다. | 어떤 종류의 비판도 하지 않고 일에 대하여 강요하려고도 하지 않는다. |

12) Kurt Lewin, Ronald Lippitt and Ralph K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate", in D. S. Pugh(ed), Organization Theory : Selected Readings, New York : Penguin Books, 1971, p. 232.



여기서 집단의 역할 분담은 집단의 토의와 결정에 맡기고, 일에 대한 평가는 객관적 자료에 기초하는 민주적 리더쉽으로 집단 구성원의 창조성을 개발 해주는 바람직한 지도성이라고 생각된다.

#### 5) Ohio 주립대학교 연구팀 및 A.W.Halpin의 지도성

지도성 유형에 관한 연구 중 교육행정학에 가장 크게 공헌한 것 중의 하나는 Ohio주립대학교 연구팀의 행동과학적 접근법에 의한 지도성 연구라고 할 수 있다.

또한 J.K.Hemphill과 A.E.Coons는 지도자 행동 기술 설문지(L.B.D.Q:Leader Behavior Description Questionnaire)를 개발하여 집단 상황에 적용할 지도성을 모색해 내었다. 이 설문지는 지도성 유형으로 과업형 및 인화형 요인에 관련된 문항을 각각 15문항씩으로 구성하여 그 반응을 요인별로 분석하여 지도성의 유형을 과업중심적 유형과 인화중심적 유형으로 분류하였다.<sup>13)</sup>

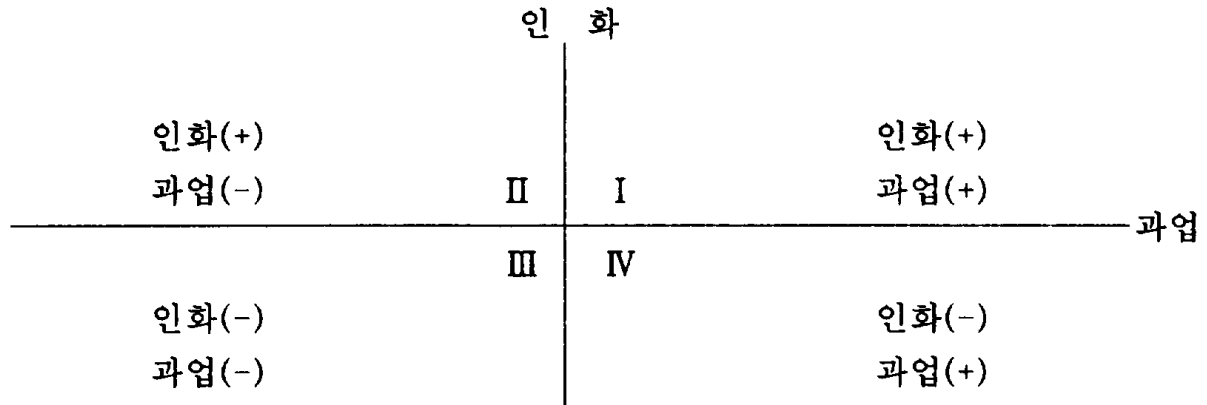
과업중심적인 유형은 지도자와 작업집단 구성원간의 권한 관계를 명백히 하고, 조직형태·의사소통의 경로 및 절차·방법을 확립하려고 노력하는 지도자의 행동을 말한다. 인화중심적인 유형은 지도자와 구성원과의 관계에 있어서 우정·상호신뢰·존경 및 온화함을 나타내는 지도자의 행동을 말한다.

Halpin은 <그림 3>와 같이 과업요인과 인화요인을 양 축으로 하여 지도자를 네 가지 유형으로 도형화하였다. 즉 ① 인화+, 과업+, ② 인화+, 과업-, ③ 인화-, 과업-, ④ 인화-, 과업+로 제시하였다. 여기에서 +는 평균보다 높은 경향을 나타낸 것이다.<sup>14)</sup>

---

13) John K. Hemphill and Alvin E. Coons, "Development of the leader Behavior Description Questionnaire", in R. M. Stogdill and A. E. Coons eds., *Leader Behavior : Its Description and Measurement*, Columbus, Ohio : Ohio State University Press, 1957, pp. 222~240.

14) A.W.Halpin, *Theory and Research in Administration*, New York : Macmillan, 1964, p. 20.



<그림 3> Halpin 의 지도성 유형 4분원도

자료: A.W.Halpin, Theory and Research in Administration, p. 20.

효율적인 지도성은 과업도 잘 성취되고 인화도 잘 성취되고 인화도 잘 이루어지는 지도성으로, 이러한 유형에 속하는 학교장의 지도성은 교사와의 상호협조에 의해서 업무를 수행하고, 조직의 목표달성을 위해 함께 일하므로 교사들의 사기를 높여준다. 또 항상 과업성취와 인화관계의 균형을 유지하려고 노력한다. 이로 보아 위에서 제시한 네 가지 유형 중에서 I 형이 가장 바람직한 지도성 유형이라고 할 수 있다.

인화중심 지도성은 인화는 잘 이루어지나 과업이 잘 성취되지 않는 지도성으로, 이러한 유형에 속하는 학교장의 지도성은 교사와의 인간관계가 원만한 관계를 이룬다. 때문에 대인관계 문제에 크게 관심을 가지며, 학교업무의 대부분은 인화 중심적 방법으로 처리한다. 반면에 조직의 과업 수행력은 미약하여 과학적이고 효율적인 조직 운영을 기대할 수 없고 임기응변적으로 일을 처리하는 경향을 갖는다.

과업중심 지도성은 과업 성취를 위해서는 중요하나 인화는 잘 이루어지지 않는 지도성으로 이러한 유형의 학교장은 과업수행 측면만을 강조한다.

따라서 이러한 유형의 학교장은 긴급한 사태 하에서도 효과적으로 문제를 해

결할 수 있으나, 대부분의 경우 단기간에 그칠 뿐이다. 그러므로 교직이라는 관점에서 볼 때, 기계적인 방식으로 일을 처리하거나 사람들의 감정을 고려하지 않는 태도의 과업 중심 지도성은 시간이 지날수록 부정적인 결과를 초래한다.

비효율적 지도성은 과업도 잘 성취되지 않고, 인화도 잘 이루어지지 않는 지도성으로, 이 유형에 속하는 학교장은 과업과 인화의 어느 면에도 큰 관심을 가지지 못하며 무사안일적으로 학교를 운영한다.

위에서 제시한 네 가지 유형 중에서 가장 바람직하지 못한 지도성 유형은 무기력형의 지도성이라 할 수 있고, 가장 바람직한 지도성은 효율적 지도성이다. 따라서 학교장은 효율적 지도성을 발휘하기 위하여 부단히 노력해야 할 것이다. LBDQ 질문지는 지도자의 과업 및 인화중심의 두 가지 행동요인을 제시하고 이를 배합시키면서 지도자의 행동 특성을 실증적으로 밝혀냈다는 데 그 의미가 있으며, 기업·행정·군대조직 뿐만 아니라 교육조직에서도 지도성을 연구하는 데 널리 이용되고 있다.

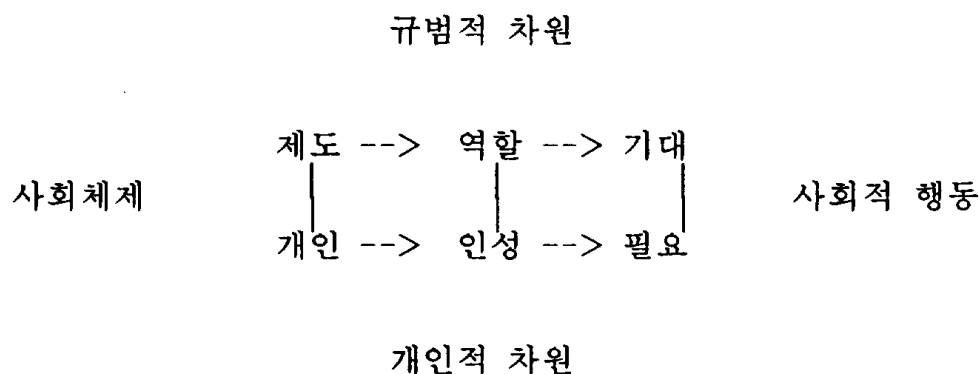
#### 6) Kimball Wiles의 지도성

Wiles는 지도성 유형을 전제적 지도성, 온정적 지도성, 동행적 지도성 등 세 가지로 분류하고 있다. 즉, 전제적 지도성은 집단 위에 서서 일하는 방식의 지도성으로, 학교장은 교사들을 강제적으로 지배하고자 명령과 권위로 다스린다. 따라서 이러한 지도성은 비민주적인 태도를 취하므로 강제적이라는 비난을 받는다. 온정적 지도성은 집단을 위해서 일하는 방식의 지도성으로, 학교장이 교사를 대할 때 아들 딸을 보살피듯 하므로, 교사들의 심정을 이해해 준다는 의미에서는 어느 정도 바람직하지만, 그것이 교사들의 창의성과 자립성을 살리지 못한다는 단점이 있다. 동행적 지도성은 집단 속에서 일하는 방식의 지도성으로, 학교장이 학교조직의 목적을 달성하기 위하여 교사와 함께 동행하는 지도성으로 가장 바람직한 민주적 지도성 유형이다.<sup>15)</sup>

이상의 고전적 이론들을 종합해 보면, Weber는 지도성을 전통적 지도성, 카리스마적 지도성, 합리적 지도성으로, Lewin, Lippitt, White는 권위형, 민주형, 자유방임형으로, Wiles는 전제적 지도성, 온정적 지도성, 동행적 지도성 등 세 가지 유형으로 분류하고 있다. Jennings은 군주형, 영웅형, 가치창조형으로, Halpin은 과업형, 인화형, 효율적, 비효율적 지도성으로 분류한 것이 하나의 특징이다.

#### 7) Getzels와 Guba의 지도성

Getzels와 Guba는 조직을 하나의 사회체제로 보고, 이를 규범적 차원과 개인적 차원으로 구분하여 설명하고 있다. 규범적 차원은 조직의 역할 기대에 중점을 두고, 개인적 차원은 개인의 인성과 욕구에 중점을 두는 것으로, 이 두 차원의 상호작용으로 하나의 사회적 행동이 나타나게 된다고 <그림 4>에서 제시하였다.<sup>16)</sup>



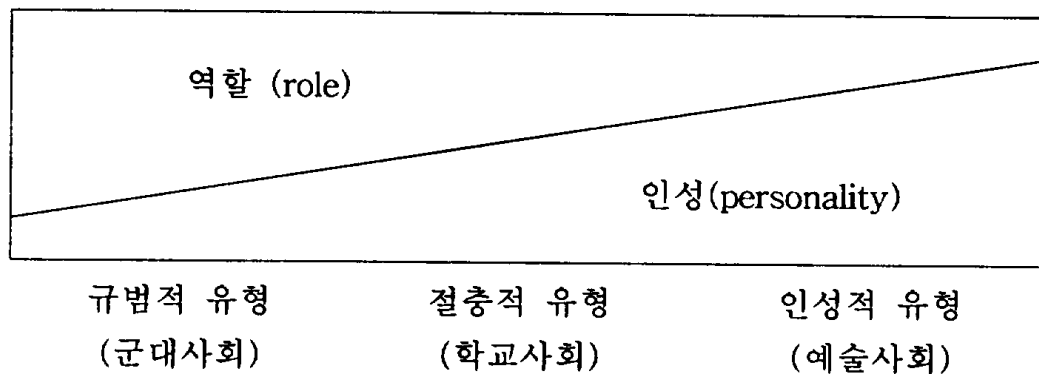
<그림 4> 사회과정 모형

자료: Jacob W. Getzels and Egon G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process", p. 423.

15) Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, New York : Prentice-Hall Inc., 1961, pp. 29~48.

16) Jacob W. Getzels and Egon G. Guba, Social Behavior and the Administrative Process, The School Review, Vol. 65 No. 4, Winter, 1957, pp. 423~441.

또한 이들은 이러한 개념을 더욱 발전시켜 사회체제 안에서의 사회적 행동을 결정하는 역할(role)과 인성(personality)의 비중관계를 <그림 5>와 같이 나타내고, 이 두 가지 요인을 중시하는 정도에 따라 지도자의 유형을 세 가지로 분류하였다. 즉, 사회체제 내에서 구성원의 역할을 강조하는 규범적 유형, 구성원의 사회적·심리적 욕구 충족을 강조하는 인성적 유형, 주어진 연구 또는 환경에 따라 두 요인을 적절히 절충시키는 절충적 유형 등이다.



<그림 5> 역할·인성의 상호작용

자료: Jacob W. Getzel and Egon G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process" , p. 423.

조직 운영에 있어서 군대와 같은 사회는 조직에서 주어지는 역할을 위주로 운영하게 되고, 예술 사회는 역할보다는 인성중심의 사회이다. 반면에 학교 사회는 역할과 인성을 모두 중요시하고 균형있게 조직을 운영해 나가는 것으로 이것이 학교사회가 지닌 하나의 특성이다.

## 8) Fiedler의 상황론 지도성

Fiedler는 현대 사회의 조직과 같이 복잡·다양한 상황에서는 이론적 접근 방법으로 지도성을 이해하기에는 불충분한 점이 있다고 보고, 상황론(contingency theory)을 제안했다. Fiedler에 의하면 고정적인 지도성보다는 주어진 집단 상황에 따른 적절한 지도성 유형을 융통성 있게 행사하는 것이 바람직하다고 한다.

학교조직 상황에서의 지도성을 Fiedler의 상황론에서 보면, 학교장과 교사와의 관계가 좋으면 과업구조가 명확하고, 학교장의 지위권력이 강하거나, 학교장과 교사의 관계가 나쁜 경우에는 관계지향적 지도성이 효과적이라고 할 수 있다.<sup>17)</sup>

## 9) Reddin의 지도성

Reddin은 과업지향과 관계지향의 두 차원 외에 효과성 차원을 추가하여 삼차원적 지도성 이론을 전개하였다.

그는 우선 과업지향과 관계지향의 두 차원을 결합시켜 기본적인 지도성 유형을 분리형(낮은 과업지향·낮은 관계지향), 헌신형(높은 과업지향·낮은 관계지향), 관계형(낮은 과업지향·높은 관계지향), 통합형(높은 과업지향·높은 관계지향) 등 4가지로 제시하고 이러한 기본적인 유형이 상황에 따라 효과적인 지도성 유형이 될 수 있는 경우와 비효과적인 지도성 유형이 될 수 있는 경우를 <그림 6>과 같이 나타내었다.<sup>18)</sup>

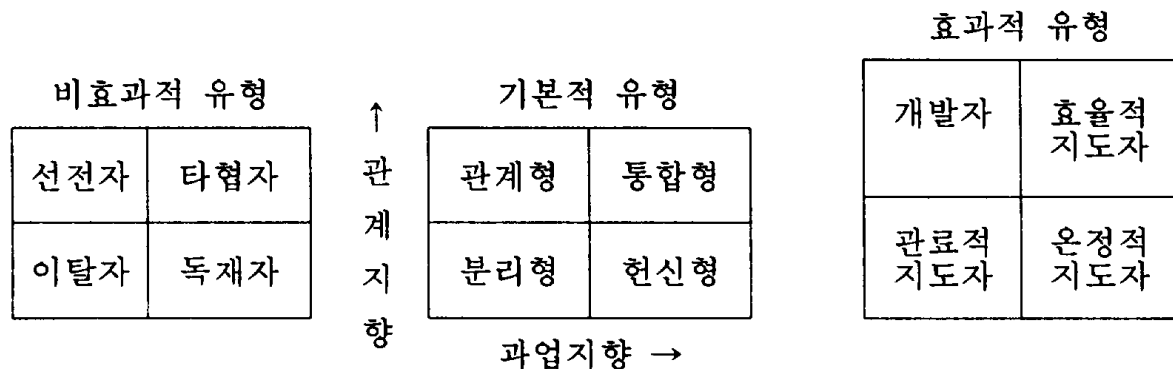
Reddin은 <그림 6>에서 보는 바와 같이 기본적인 네 가지 지도성 유형은 상황이 적합한 경우 보다 더 효과적인 지도성이 된다고 하였다. 즉, 분리형은 관

---

17) Fred E. Fiedler, "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", in L. Berkowitz(ed), *Advances in experimental Social Psychology*, New York : Academic Press, 1994, pp. 150~190.

18) Fred. E. Fiedler, *A theory of Effectiveness*, New York : Mcgraw-Hill Book co., 1963, p. 33.

료적 지도자로, 헌신형은 온정적 독재자로, 관계형은 개발자로, 통합형은 효율적 지도자로서의 역할을 하게 된다는 것이다. 반면에 상황이 부적합한 경우에는, 분리형은 이탈자로, 헌신형은 독재자로, 관계형은 선전자로, 통합형은 타협자라는 보다 더 비효과적인 지도성이 된다고 하였다.



<그림 6> Reddin 지도성 유형

자료: Fred. E. Fiedler, A Theory of Effectiveness, New York: McGraw-Hill Book co. , 1963, p. 33.

#### 10) Paul Hersey와 Blanchard의 지도성

Paul Hersey와 Blanchard는 Reddin의 삼차원적 지도성 이론에 근거하여 ‘삼차원 지도자 효과성 모형’을 제시하였다. 삼차원적 효과성 모형은 지도자 행동의 중심 개념을 과업성 행동 및 관계성 행동에다 효과성 차원을 추가하여 지도자 유형의 개념과 특정한 환경이 가지는 상황적 요청의 통합을 시도하였다. 그들은 지도자 유형이 주어진 상황에 적합할 경우에는 유효하다는 용어를 사용하였고, 적합하지 않을 경우에는 비유효하다는 용어를 사용하였다.

상황적 지도성 모형은 교사의 성숙 수준에 가장 적절하게 대응하는 학교장의 지도성 유형을 제시해 줄 뿐만 아니라, 학교장에게 요구되는 최적의 지도성 유

형을 사용할 수 없는 경우에 대비하여 차선의 지도성 유형에 대한 서열을 나타내 주고 있다.<sup>19)</sup>

#### 11) Blake와 Mouton의 관리망 이론

Blake와 Mouton은 경영자 훈련에 활용하였던 지도유형 분류망(managerial grid)에서 효과적인 지도성의 주요한 차원을 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심영역으로 이원화하여, 전자는 횡축에, 후자는 종축을 중심으로 관리망 이론을 도형화<그림 7> 하였다.<sup>20)</sup>

여기에서 생산에 대한 관심은 물질적인 생산품뿐만 아니라 훌륭한 연구, 아이디어의 수, 판매량, 제공되는 용역의 질이나 책정된 정책의 질 등을 포함한다. 인간에 대한 관심은 우정, 임무에 대한 개인적인 관여, 어떤 사람의 자기 존중 및 공정한 보수 등에 대한 모든 관심을 포함한다.

블레이크(Blake)와 모우턴(Mouton)의 두 차원은 독립적이며, 관리자는 두 차원에서 모두 높을 수도 낮을 수도 있고, 한 차원은 높고 다른 차원은 낮을 수도 있어 어떠한 조합도 가능하다고 하면서 가장 특징적인 지도성으로 무기력형, 클럽형, 중도형, 과업형, 팀(team)형 등 다섯 가지를 들고, 각각 그 속의 분위기, 의사전달, 통제방법 등에 관하여 다음과 같이 기술하고 있다.

즉 무기력형(1,1)은 조직구성원의 자격을 겨우 유지할 정도로 작업 수행상 최소한의 노력을 기울이는 지도성으로 개입이나 간섭을 꺼리는 형이며, 관계지향형(1,9)은 구성원의 사회·심리적 욕구충족을 중시하여 원만한 인간 관계를 유지하려는 지도성으로 우정어린 조직 분위기 속에서 작업이 이루어진다. 중도형(5,5)은 생산과 인간에 대한 관심이 모두 적당한 수준으로 유지되는 균형적인

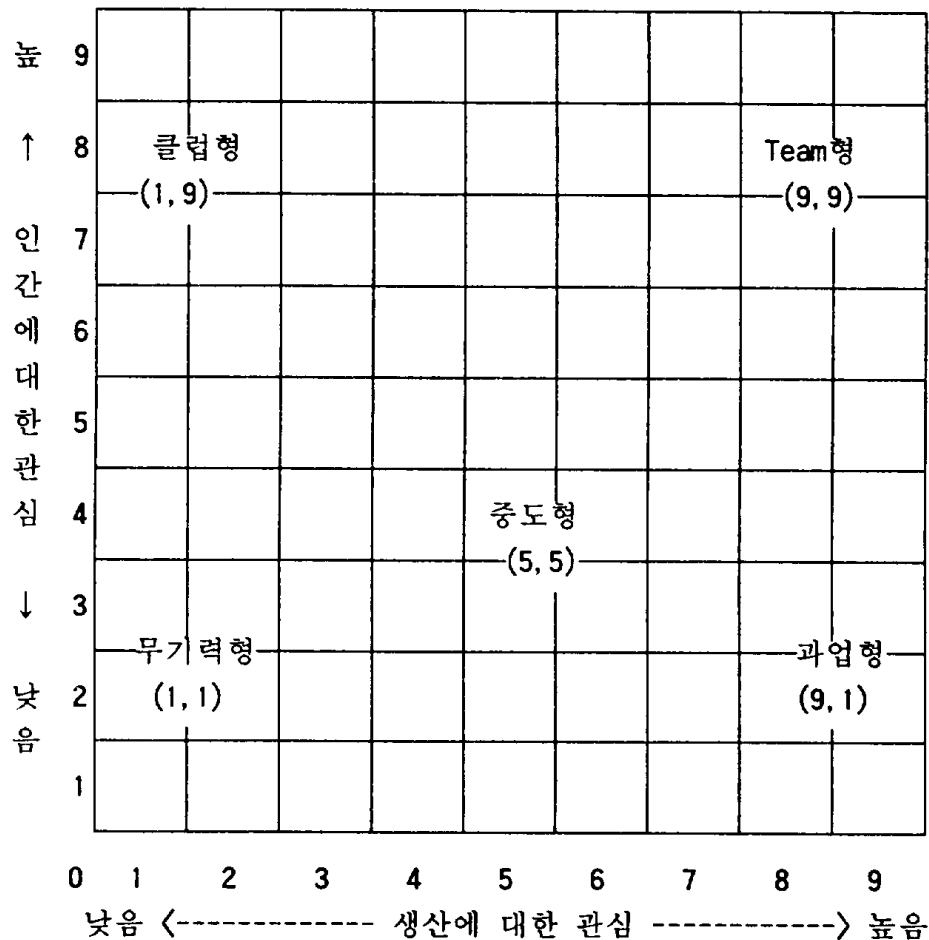
---

19) Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources(3rd. ed.), Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall, 1977. p. 11.

20) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Houston, Texas : Gulf Publishing co., 1964, pp. 6~10.



지도성으로 적절한 조직성과가 가능한 유형이고, 과업형(9,1)은 인적 요인의 개입을 최소한도로 줄이고, 엄격한 규칙과 통제에 의하여 관리를 하려는 지도성으로 작업능률의 확보에만 노력하는 형이다. 팀형(9,9)은 생산과 인간에 대한 높은 관심을 보이는 지도성으로, 조직목표에 있어서 공동 이해관계를 통한 상호 의존성 때문에 상호 신뢰하고 존경하는 관계 속에서 효율적인 작업성과가 가능한 유형이다.



<그림 7> Blake와 Mouton의 관리망

자료: Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid,

이 중에서 학교장의 지도성 유형으로는 생산과 인간관계 양 차원에서 모두 높은 관심을 나타내는 팀형의 지도성이 가장 이상적인 지도성이라 할 수 있다.

## 12) 박용훈의 지도성

박용훈은 “가장 의미있는 지도성 분류는 역할과 기능 그리고 집단유형을 종합하여 분류한 지도성 유형으로 카리스마적 지도성, 관료적 지도성, 전제적 지도성, 민주적 지도성”이라고 말한다.<sup>21)</sup>

즉, 카리스마적 지도성은 자신의 인기나 인간적 마력을 통해 지도성을 획득 추종하도록 직접 명령을 하여 목적을 달성하는 지도성이고, 관료주의적 지도성은 권위주의적 지도성과 유사하며, 전제적 지도성은 의사결정이 지도자 독단으로 이루어지고 성원의 활동도 지도자의 지시에만 따르는 유형이며, 민주적 지도성은 의사결정을 집단의 토의와 구성원에 의해 선택하는 지도성 유형이다.

## 13) A.Hamachek, White, Rippit의 지도성

A.Hamachek는 지도 유형에 따라 ① 카리스마적 지도자 ② 권위적 지도자 ③ 치료적 지도자로, White와 Rippit는 지도 방법에 따른 ① 민주적 지도형 ② 전제적 지도형 ③ 방임적 지도형을 제시한 바 있다.<sup>22)</sup>

이상에서 살펴 본 여러 학자들의 지도성 유형에 대한 연구를 정리하여 보면 <표 2>와 같다. 이는 표현상 차이는 있어도 대체로 권위적, 민주적, 과업적, 인화적, 이상적(통합적·합리적), 방임적 지도성으로 구분할 수가 있다.

---

21) 박용훈, 『학교사회』, 서울 : 배영사, 1975, p. 243.

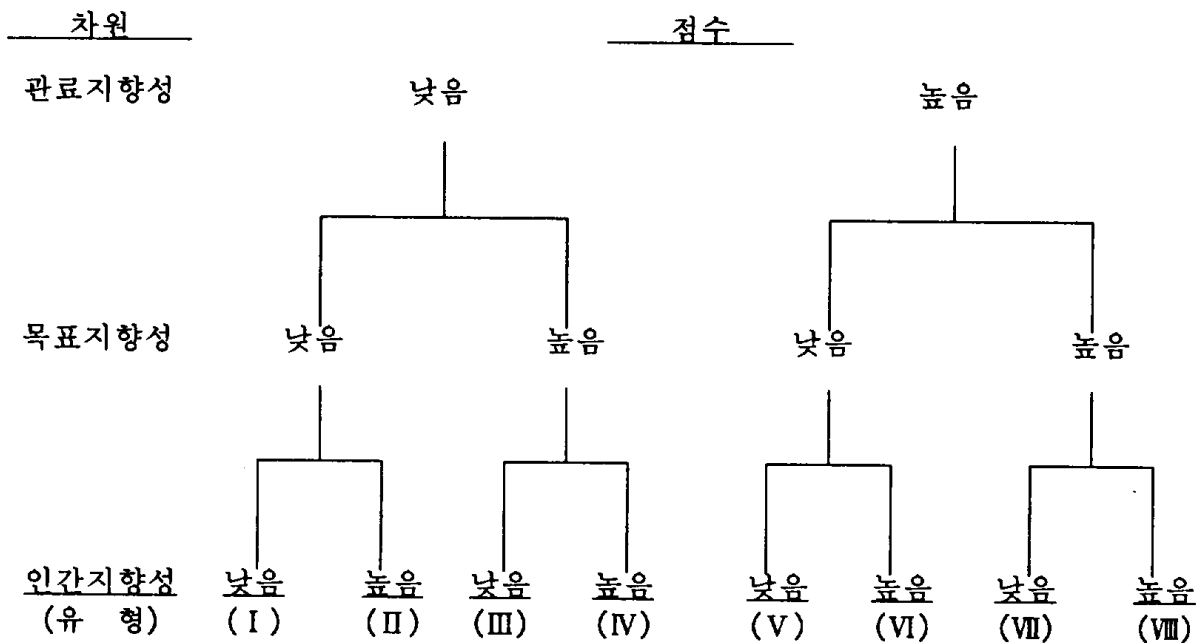
22) 정광복, 『행정과학입문』, 한국생산성본부, 1975, p. 108.

<표 2> 학자들의 지도성 기본 유형

| 학과명                          | 권위형           | 민주형  | 과업형       | 인화형       | 이상형       | 방임형  |
|------------------------------|---------------|------|-----------|-----------|-----------|------|
| Weber                        | 전통적<br>카리스마적  |      |           | 인간적       | 합리적       |      |
| Jenning                      | 군주형<br>영웅형    |      |           |           | 가치창조      |      |
| Nenbaum<br>& Schmidt         | 권위주의          | 민주주의 | 과업지향      | 관계지향      |           |      |
| Lewin<br>& Lippitt           | 전제형           | 민주형  |           |           |           | 방임형  |
| Halpin                       |               |      | 과업중심      | 인화중심      | 효율적<br>지도 |      |
| Wiles                        | 전제적           | 동행적  | 규범적       | 온정적       |           |      |
| Gerzels<br>& Guba            |               |      |           | 인성적       | 절충적       |      |
| Fiedler                      |               |      |           |           | 상황적응      |      |
| Reddin                       |               |      | 과업지향      | 관계지향      | 효과성       |      |
| PaulHersey<br>&<br>Blanchard |               |      | 과업성       | 관계성       | 상황적       |      |
| Blake<br>& Moutom            |               | 중도형  | 생산<br>과업형 | 인간<br>클럽형 | 통합형       | 무기력형 |
| 박 용 현                        | 카리스마적,<br>관료적 | 민주적  |           |           |           |      |
| Hamcheck                     | 카리스마적,<br>권위적 | 치료적  |           |           |           |      |
| White<br>& Rippit            | 전제적           | 민주적  |           |           |           | 방임적  |

### 3. 學校長의 指導性

노종희는 우리나라 초·중고등학교 교사들을 중심으로 수집한 지도성 행동을 요인·분석하였는데, 그 결과 우리 나라 학교장의 지도성 행동 차원이 관료지향성, 목표지향성, 인간지향성의 세 가지로 나타났다.<sup>23)</sup> 이들 각각의 지도성 차원의 평균치를 기준으로 높음과 낮음으로 구분한 다음, 상호조합을 시키면 8개의 지도성 유형이 만들어진다. 이를 도식화하면 <그림 8>과 같다.



<그림 8> 우리 나라 학교장의 지도성 유형

자료: 노종희, 『교육행정학』, 서울 : 문음사, 1992, p. 294.

(I)은 태만형으로 관료지향, 목표지향, 인간지향 등이 모두 낮다. 이는 학교장으로서 직무를 수행하지 않을 뿐만 아니라 교사들의 문제에 대해서도 관심을 기울이지 않는 지도성 부재, 무사안일의 무기력한 교장을 지칭한다. 이러한 학

23) 노종희, 『교육행정학』, 서울 : 문음사, 1992, pp. 291~294.

교장의 지도성은 학교조직의 목표달성을 성취시킬 수 없다.

(Ⅱ)는 온정형으로 관료지향성, 목표지향성은 낮고, 인간지향성만 높다. 즉 교사들의 욕구·복지·공적·사적 문제에 대해 관심을 가지고, 이들과의 친화 관계를 유지하는 데에 많은 노력을 기울이는 탈권위주의적 교장을 지칭한다. 인간관계는 원만하지만 과업수행에 있어 구성원의 창의력, 사고력이 신장되지 않는다.

(Ⅲ)은 과업형으로 관료지향성이 낮고, 목표지향성은 높고, 인간지향성도 낮다. 즉 학교조직 목표달성에 관심을 가지고 치밀한 계획수립, 합리적 업무분담, 과업수행 과정의 확인 및 점검, 성과의 평가 및 피드백을 강조한다. 독단적 언행을 하지 않으면서도 교사들과는 소원한 관계를 유지하는 것이 특징이고, 비인간적인 면은 있지만 추진력이 강하므로 목표 성취도는 높다.

(Ⅳ)는 민주적 과업형이다. 이는 관료지향성은 낮고 목표지향성, 인간지향성은 높다. 즉 학교 조직의 목표 달성을 위하여 과업의 계획, 실천, 평가의 각 단계에 높은 관심을 가지면서 동시에 교사들과도 온정적 관계를 형성, 유지함으로써 조직과 개인을 적절히 강조하는 조화로운 교장을 지칭하기에 합리적 지도성으로 본다. 그러나 과업 성취 과정에서 구성원의 의견 수렴 절차가 있으므로 긴급한 상황의 해결에는 재고되는 점도 있다.

(Ⅴ)는 전제형으로 관료지향성이 높고 목표지향성 인간지향성은 낮다. 즉 학교 조직의 목표 달성이나 교사들의 욕구 충족에는 별다른 관심을 두지 않으며, 교육의 본질추구보다는 전시적 걸치레 행정을 강조하고 일방적 의사결정에 의존하는 권위주의적인 교장을 지칭한다. 이는 교사 개개인의 창의적 발전이 무시되고, 교육의 본질 추구 목표 달성에 대한 성취도가 낮다고 본다.

(Ⅵ)은 가부장형으로 관료지향성은 높고 목표지향성은 낮고 인간지향성은 높다. 즉 매사에 독단적이며 일방적이면서도 교사들의 공적, 사적 문제를 해결하는데 많은 관심을 기울이고, 권위주의적이면서 동시에 자애로운 교장을 지칭한

다. 그러나 학교 조직의 목표 달성과 과업 수행에 대해서는 별다른 열의를 보이지 않는다. 이러한 학교장의 지도성은 학교 조직의 과업 수행에 진취적이 못 되고 교사 개인간의 창의력도 신장되지 못한다.

(Ⅶ)은 전제적 과업형이다. 이는 관료지향성은 높고 목표지향성도 높고 인간지향성은 낮다. 즉 독단적·권위주의적으로 학교를 이끌어가면서 동시에 학교 조직의 목표 성취와 과업 추진에도 많은 에너지를 쏟는 전제적·과업지향적 교장을 지칭한다. 그러나 교사들의 문제, 욕구, 복지 등에는 전혀 관심을 기울이지 않는다. 따라서 인간관계면이 소홀하여 학교 분위기가 냉담하고 타의에 의한 과업 수행은 하여도 진정한 조직 발전은 가져오지 못한다.

(Ⅷ)은 전제적 가부장적 과업형으로 관료지향성이 높고, 목표지향성·인간지향성 모두 높다. 즉 독단적으로 학교를 이끌어가면서도, 교사들의 문제, 복지, 사기 등에 깊은 관심을 가지는 동시에 학교 조직 목표 달성을 위한 제반과업을 적극적으로 추진하는 가부장적이면서도 과업지향적인 교장을 지칭한다. 이는 개혁의지가 강하고 인간관계가 원만하면서 추진력도 강하여 학교 조직 사회를 바람직하게 이끌고 나갈 전인차 역할의 지도자형이다.

#### 4. 敎師가 期待하는 學校長의 指導性

교사가 선호하는 학교장의 지도성 유형을 본 연구자가 여러 지도성 이론들을 고찰해 본 결과 다음에 세 가지 이론이 바람직한 교장의 지도성으로 밝혀졌다.

S.W.Reyburn은 지도자가 지녀야 할 특성, 또는 자질로서 건강·성실·지능·근면·경력·분석력·교육능력·열의·철저히 하는 능력(capacity for following through)·자제력 등을 들고 있으며,<sup>24)</sup> C.I.Barnard는 지도자의 특성을 두 가지 측면에서 들고 있다. 기술적 측면으로 첫째는 체력·기능·기술·

---

24) Samuel W. Reyburn, The Development of a Business Executive, 1938, pp. 10~24.

지각력 · 지식 · 기억력 · 상상력 등이고, 둘째는 결단력 · 지구력 · 인내력 · 용기 등의 면으로 개인적인 우월성을 들고 있다.<sup>25)</sup> C.A.Gibb은 여러 연구를 종합하여 지도자의 공통적 특성으로 정열 · 자신감 · 지능 · 언어의 유창성 · 지구력 · 통찰력 등을 제시하고 있다.<sup>26)</sup> R.M.Stogdill은 124개의 연구 결과를 검토한 후 지도성과 관련이 있는 요소들로 지성 · 독창성 · 학식 · 책임감 · 적극성 · 자신감 · 탁월욕구 · 활동성 · 협동성 · 사회 경제적 지위 등을 제시하였다.

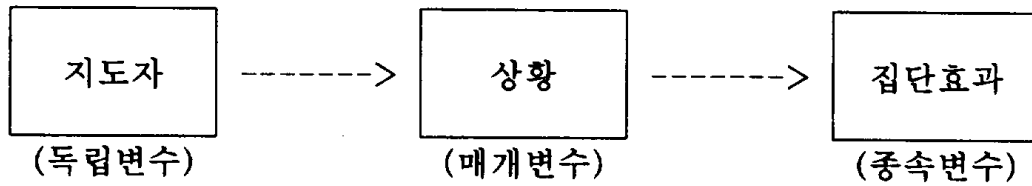
J.K.Hemphill은 지도성을 행동적으로 정의하여 ‘집단이 공동으로 지향하는 목적을 달성하기 위하여 구성원들의 활동을 선도하는 지도자의 행동’이라 하고, 이와 같은 행동을 다음과 같이 9가지 차원에서 기술하고 있다. 이를 요약하면 ① 선도하는 행동, ② 구성원으로서의 행동, ③ 대표자로서의 행동, ④ 통합하는 행동, ⑤ 조직하는 행동, ⑥ 지배하는 행동, ⑦ 의사 소통하는 행동, ⑧ 인정 받는 행동, ⑨ 생산하는 행동의 9가지이다. 이 이론은 실제 학교장을 선발, 교육하는 데 유용하게 활용될 수 있다.

상황 이론(situation theory)은 연구의 초점을 특정 지도자의 특성이나 행동보다는 지도자가 처해 있는 그때의 상황에 두고 분석하는 것으로 주로 사회학자들에 의해 지지를 받고 있다. 따라서 이 이론은 지도자의 특성보다 오히려 주어진 상황에 따라 결정되는 것이라고 주장한다. 이 이론에 의하면 학교장의 지도성은 학교장 개인의 인성적 특성보다는 주어진 학교 조직의 상황에 따라 달라지게 된다. 이를 그림으로 나타내면 <그림 9>와 같다.<sup>27)</sup>

25) Chester I. Barnard, The Functions of The Executive, Cambridge Mass : Harvard University Press, 1938, p. 260.

26) Cecil A. Gibb, "Leadership", Gardner Lindsey(ed), Handbook of Social Psychology, Vol. II, Cambridge Mass : Addison-Wesley, 1954, p. 914.

27) D. Cartwright and A. Zander, Group Dynamics Research and Theory, New York : Harper and Row, 1968, p. 304.



### <그림 9> 상황 이론

자료: D. Cartwright and A. Zander, Group Dynamics Research and Theory, p. 304.

이러한 지도성의 상황에 대한 견해도 학자에 따라 다르다. D.Carwright와 A.Zander는 ① 집단 목적의 성질, ② 집단 구조, ③ 구성원의 태도나 욕구, ④ 외부환경으로부터 집단에 보내진 기대 등이라고 하였고, C.A.Gibb은 ① 집단 내 대인관계의 구조, ② 집단의 특성, ③ 집단이 존재하고 집단이 성장해 온 전 문화의 특징, ④ 집단이 직면하는 물리적 조건 또는 과제 등을 들고 있다. 다시 말하면 이들의 견해는 집단의 인력과 장비로부터 임무·규범·자연적 조건·문화적 구조와 집단 구성원의 성격 구조 등에 이르기까지의 광범위한 내용을 포함하고 있다. 어떠한 경우에도 상황을 중심으로 한 연구방법은 상황구조 요소의 하나 혹은 몇 가지를 조합 또는 관련시켜 보고, 그 상황에 가장 적합한 지도성의 기능을 발견하는 데 특징이 있다.

그러나 이 이론에 따라 상황의 모든 요소를 고려하여 분석하더라도 이것만으로 지도성에 대한 연구의 완전을 기할 수는 없다. 왜냐하면 학교장은 부여된 여러 상황에 따라 지도성을 발휘하는 것이 아니라, 목표를 달성하기 위해서 상황을 변경·수정한다든가 지도성 기능을 변동시켜야 하는 능동적 입장에 서야 하기 때문이다.<sup>28)</sup> 더구나 현대사회에서는 아무리 특수한 목적 하에 이루어진 조직이라 하더라도 조직의 특성과 상황이 변하기 때문에 불변하는 매개변수를

28) Cecil A. Gibb, Leadership, England, Harmondsworth : Penguin Books, 1969, p. 12.



찾아 적용하기가 어렵게 된다

또한 상황 이론은 개인적 요인보다는 사회적 요인을, 동기나 대책보다는 인간 관계를 강조하기 때문에 지도성이란 위기에 처했을 때만 나오게 된다는 논리적 모순을 지니고 있다.

곽한철의 학교장의 민주적 지도성을 살펴보면 ① 조직 구성원의 동기부여 적정화 ② 상황이해의 객관화 ③ 의사전달의 민주화·합리화 ④ 조직 구성원의 사기고양 ⑤ 학교 경영의 자주성과 목표 관리의 합리화 ⑥ 교원의 전문성, 지도성의 신장 ⑦ 개방적이고 허용적 분위기 조성 ⑧ 민주적 인간교육 ⑨ 발전지향적·미래지향적·거시적 안목의 소유자 ⑩ 가장 낮은 곳에서의 봉사자 ⑪ 정확한 상황판단자 ⑫ 교원 인사관리의 공정성 ⑬ 청렴결백의 신조자 등이 교원들이 선호하는 지도성의 한 형태로 나타났다.<sup>29)</sup>

## 5. 變化社會에 適應하는 學校長의 指導性

학교 경영자, 지도자로서 학교장은 어떠한 역량이 요구되며 지도성 개발을 위한 자기 갱신의 전략은 어떤 것이 있는지 알아보고자 한다.<sup>30)</sup>

다양한 지도성을 발휘하는 조직의 리더는 타고나는 것인가 혹은 만들어지는가? 중요한 점은 조직 구성원 누구나 모두가 지도성을 발휘할 수 없다는 점이다. 이는 지도성이 선천적이든 후천적이든 개발되어야 하는 전략이 요구된다는 것을 의미한다. 따라서 지도성 개발 전략은 리더에게 주어진 중요한 과제가 아닐 수 없다.

지도성을 개발해야 하는 가장 중요한 이유는 새로운 지도성 기술을 익혀 급

29) 곽한철, 『민주적 학교경영』, 서울 : 중앙교육연수원, 1991, p. 55.

30) 김태순, “초등교원이 기대하는 학교장의 지도성에 관한 연구”, 한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 2000, pp. 31~33.

속히 변화하는 사회에 효과적으로 대응하는 데 있다. 고도의 정보사회에 직면하여 학교를 재구조화 해야 하는 학교장의 지도성 기술 또는 역량과 그에 따른 다양한 전략을 소개하면,

첫째, 제 자원의 제공자로서의 학교장의 역량이 필요하다.

이는 교사의 교수 활동을 제외한 모든 자원의 관리 및 제공을 통하여 학교조직의 목적을 달성하도록 하는 것이다.

- ① 교사에게 연수의 기회를 적극적으로 제공해야 한다.
- ② 교사에게 필요한 제반 자원을 잘 알고 있어야 한다.
- ③ 교내의 자원뿐만 아니라 학구의 자원을 활용하여 학교조직의 목적을 달성한다.
- ④ 교육활동에 필요한 중요한 교육자원 인사를 확보 관리한다.

둘째, 지도 자원의 제공자로서의 학교장의 역량이 필요하다.

학교장은 교사의 교육활동을 조언하고 교수활동에 필요한 지식, 기술의 지도적 자원을 제공해야 한다. 이는 교사에게 필요한 교수활동 자원을 제공하는 것으로 교육적 활동을 위해 필요한 모든 자원 중에서 교사가 교수활동에 필요한 자원에 중점을 두고 학교장이 제공하는 것이다.

- ① 교사에게 다양한 수업방법을 활용할 수 있도록 한다.
- ② 지도상의 관심이나 문제를 가지고 교사들이 기대하는 자원을 제공해야 한다.
- ③ 교사들의 교수활동에 대한 성과를 평가하고 그 결과를 교사의 수업개선의 자료로 활용한다.
- ④ 교사들에게 교수활동을 통한 학습 평가가 의미 있도록 해야 한다.

셋째, 의사소통 제공자로서의 학교장의 역량이 필요하다.

학교장은 학교의 구성원뿐만 아니라 조직집단의 의사소통 제공자로서의 역할을 갖추어야 한다. 조직 구성원간의 의사소통의 매개자로서 다양한 의사소통의

경로를 마련하고 의사소통의 질을 높이는 방안을 강구하여야 한다.

- ① 교사들과의 다양한 의사소통의 관계개선을 통하여 수업활동을 개선하도록 한다.
- ② 교사들과의 사전 협의를 통해 마련된 명확한 기준을 가지고 교사의 성과를 평가해야 한다.
- ③ 교육활동에 필요한 자원에 대하여 교직원과의 명확한 검토의 과정을 거치게 한다.
- ④ 학교의 교육 문제에 관심을 갖도록 다양한 대화의 장을 마련한다.

넷째, 인간 관계적 친근자로서의 학교장의 역량이 필요하다.

기술적, 전문적인 역량뿐만 아니라, 학교장은 학교 조직의 인간 관계를 원활이 유지하고 조직 구성원들과의 친근자로서의 역량을 갖추어야 한다. 이는 단순히 학교장이 교사들에게 전문적인 지식 및 기술을 제공하거나 교육 자원을 제공하는 것만으로는 불충분하며, 보다 기본적이고 본질적인 역량은 구성원간의 인간관계를 긍정적으로 유지하는 능력이 필요하다.

- ① 교수활동에 대한 도움을 주기 위하여 교실을 방문한다.
- ② 수업에 연관된 다양한 문제를 서로 이야기한다.
- ③ 교사와 학생들에게 인간적인 친근자로서의 면모를 보인다.
- ④ 교사의 연수활동에 적극적으로 동참한다.

## 6. 先行研究의 考察

김태순은 “초등교원이 기대하는 학교장의 지도성에 관한 연구”에서 경기도 지역에 소재한 초등학교 교사를 대상으로 설문지를 작성하여 측정도구로 사용하였으며, 교사가 지각한 학교장의 지도성을 분석하여 교사들의 기대에 부응하는 바람직한 학교장의 지도성을 말하였다.<sup>31)</sup>

오세창은 “학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도에 관한 연구”에서 서울특별시 강서구, 양천구 소재 공립중학교 교사를 대상으로 질문지를 작성하여 측정도구로 사용하였으며, 교사가 지각한 학교장의 지도성 유형과 그들의 직무만족도간에는 통계적으로 어떠한 유의미한 차이가 있는가를 밝혔다.<sup>32)</sup>

정원유는 “학교장의 직무에 관한 연구”에서 문헌 조사를 통하여 학교장이 직무에 관한 대략적인 이론적 틀을 정립하고, 서울시내 초·중·고등학교장을 대상으로 연구자가 고안한 설문지를 측정도구로 사용하여 실제 교장 직무의 현황, 문제점 등을 살펴보고 그 개선 방향을 제시하였다.<sup>33)</sup>

민관식은 “학교장의 교육 경영관과 교사 근무 태도에 관한 연구”에서 학교장의 인간관을 D.McGregor의 X이론, Y이론에 근거를 두어 교사들의 지각을 통하여 나타낸 바를 조사 분석하였다.<sup>34)</sup> 그 결과 학교장의 인간관과 교육 경영관이 교사들의 동기 부여 및 근무 의욕을 북돋아 주고 사기를 높여줌으로써 조직 생활에 만족을 느껴 보다 능동적이고 적극적인 근무자세로 직무수행에 임하게 된다고 하였다. 그러므로 학교장은 학교 경영 체제 면에서 이를 충분히 고려해야 하며 학교장과 교사간에는 부드러운 관계성이 이루어지고 민주적인 경영 체제로 학교를 경영해야만 교사들이 보람과 만족을 느껴서 교육 효과가 높아진다고 하였다.

이관희는 “학교장의 지도성 유형과 교사의 과업수행 태도와의 관계”연구에서 학교장의 지도성 유형을 민주적, 전제적, 자유 방임적으로 분류하고 교사들의 과업수행에 대한 태도는 과업 및 환경과 과업에 종사하는 개인과의 상호작용의 결과로 생긴다고 보았다.<sup>35)</sup> 이 결과에서 민주형 집단에 속해 있는 교사들이 과

---

31) 김태순, 상계서, p. 56.

32) 오세창, “학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도에 관한 연구”, 한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1996.

33) 정원유, “학교장의 직무에 관한 연구”, 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1986.

34) 민관식, “학교장의 교육경영관과 교사 근무 태도에 관한 연구”, 경남대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1986.

35) 이관희, “학교장의 지도성 유형과 교사의 과업수행 태도와의 관계”, 원광대학교 교

업수행 태도에 가장 적극성을 띠고 있으며, 전제형과 자유 방임형 집단에 속해 근무하는 교사들은 그들의 과업수행 태도에 소극적인 자세로 임하고 있었다. 그러므로 학교장의 지도성 유형은 교사의 과업 수행에 대한 적극적인 태도 형성에 크게 작용한다고 하였다.

강명중은 “학교장의 지도 유형과 교사 근무 태도와의 관계 연구”에서 교사는 행정가의 권위를 정당성, 신뢰, 동일화 제도의 순으로 수용하고 있었다. 학교 행정가는 기능적, 인간적으로 신뢰의 권위 확보에 노력해야 하고 교사가 신뢰 권위를 수용하는 정도에 따라 과업정도는 긍정-부정이 되고 교사가 제도의 권위를 수용한다고 해서 부정적 태도나 폐쇄적 풍토가 되는 것은 아니라고 하였다. 제도의 권위는 공립학교 교사에서는 과업태도나 조직 풍토에 직접 영향을 미치나 사립학교에서는 과업태도와 관계가 없다고 밝히고 있다.<sup>36)</sup>

이상의 선행 연구를 분석한 결과 공통적으로 말하고 있는 내용은 교원들이 교육 현장에서 교수-학습활동의 성공 여부와 업무 수행에 대한 적극적이고 능동적인 태도는 전적으로 학교장의 지도성에 달려 있으며, 민주적 경영과 인화 중심적인 지도성에서 큰 효과를 보인다는 것이다.

그러므로 학교 교육목표를 성공적으로 성취하기 위해서는 학교장은 교사, 학생, 학부모들과의 인간 관계를 돈독히 해야 할 것이다. 학교장의 지도성은 교장 혼자 만드는 것이 아니라 교사들의 깊은 공감에서 나오기 때문인 것이다.

학교 교육의 성과를 높일 수 있도록 학교 조직을 원만히 이끌어 나가기 위하여 조직 구성원들의 일체감과 협력적인 인간 관계를 유지하고, 자발적으로 학교 발전에 참여할 수 있는 분위기를 이루기 위한 노력이 필요하며 교사의 교육 성취 욕구는 학교장의 지도성과 인간 관계에 달려 있다고 볼 수 있다.

---

육대학원 석사학위 논문, 1986.

36) 강명중, “학교장의 지도 유형과 교사 근무태도와의 관계 연구”, 경상대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1984.

### Ⅲ. 研究의 方法

#### 1. 研究 對象

본 연구의 조사 대상은 서울특별시 북부 지역에 소재한 중학교 교사 400명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문 조사는 연구자가 대상 학교를 직접 방문하거나 방문이 용이하지 않은 경우에는 우편을 통하여 설문지를 배부 회수하는 방법을 취하였다. 배부된 총 400부 가운데 359부가 회수(회수율 90%)되었으며, 359부가 본 연구의 최종 분석 자료로 사용되었다.

조사 대상자의 배경 변인별 분포는 <표 3>과 같다.

<표 3> 설문지 응답자의 배경 변인별 분포

| 구 분          | 변 인    | 인 원 | 백 분 율(%) |
|--------------|--------|-----|----------|
| 성 별          | 남      | 158 | 44.0     |
|              | 여      | 201 | 56.0     |
| 보 직 별        | 교 사    | 293 | 81.6     |
|              | 부장 교사  | 66  | 18.4     |
| 경 력 별        | 10년 미만 | 97  | 27.0     |
|              | 10년 이상 | 262 | 73.0     |
| 학 교<br>설 립 별 | 공 립    | 205 | 57.1     |
|              | 사 립    | 154 | 42.9     |
| 계            |        | 359 | 100.0    |

## 2. 測定 道具

본 연구에서 사용된 측정 도구는 선행연구 분석을 기초로 하여 연구자가 제작한 것으로 학교장의 지도성을 교사들이 본 실제 교수-학습지도 영역, 학교장의 교육 개혁성 영역, 학교장의 교육 여건 조성 능력 영역에 대한 선호도를 조사하기 위한 문항으로 작성하였다.

설문지 내용의 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach  $\alpha$  계수를 산출한 결과를 제시하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 학교장 지도성의 하위 영역별 신뢰도 계수

| 영역               | 하위영역                    | 문항번호               | 신뢰도계수 | 전체계수 |
|------------------|-------------------------|--------------------|-------|------|
| 교수-학습지도          | 학교중심의 교육과정 운영           | 1, 2, 3            | .81   | .94  |
|                  | 수준별 교육과정 운영             | 4, 5, 6            | .75   |      |
|                  | 자율적 수업 모형 운영            | 7, 8, 9            | .85   |      |
|                  | 교단선진화기기의 활용             | 10, 11             | .79   |      |
| 학교장의 교육 개혁성      | 학생 중심의 학교 경영            | 12, 13             | .79   | .95  |
|                  | 교사의 전문성 제고              | 14, 15, 16, 17, 18 | .94   |      |
|                  | 학교 재정의 합리적 운영           | 19, 20, 21         | .80   |      |
|                  | 학교 경영의 민주적 운영           | 22, 23, 24, 25     | .73   |      |
| 학교장의 교육 여건 조성 능력 | 자유로운 학교 분위기와 자율적인 여건 조성 | 26, 27, 28, 29     | .78   | .95  |
|                  | 친화적인 인간 관계 조성           | 30, 31, 32, 33     | .90   |      |
|                  | 교사들에 대한 사기 진작           | 34, 35, 36         | .87   |      |
|                  | 학교경영의 참여 기회 확대          | 37, 38, 39         | .75   |      |

## 3. 資料 處理

회수된 설문지 자료는 통계 처리를 위해 SAS(Strategic Application System) Program을 이용하여 다음과 같이 처리하였다.

설문지의 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach  $\alpha$  계수를 산출하였고 교사의 각 배경 변인에 따른 차이를 살펴보기 위하여 t-test, ANOVA 등을 실시하였고 집단간의 차이는  $P < .05$ ,  $P < .01$ ,  $P < .001$  수준에서 유의도를 검증하였다.

## IV. 結果 分析 및 解釋

본 연구는 크게 세 가지 영역으로 구분하였는데 첫째, 학교장의 지도성에 관하여 교사들이 지각한 실제 교수-학습지도 영역, 학교장의 교육개혁성 영역, 학교장의 교육여건 조성능력 영역에 대한 선호도를 조사 분석하였다.

### 1. 敎授-學習指導

중학교 교사들의 배경 변인 즉 성별, 보직별, 경력별, 학교 설립별에 따라 교사가 지각한 학교장의 교수 - 학습지도 영역에 대한 조사 결과이다.

또 그 하위 영역인 학교중심의 교육과정 개발 <표 5>, 수준별 교육과정 운영 <표 6>, 자율적 수업모형 운영 <표 7>, 교단선진화 기기의 활용 <표 8>은 다음과 같다.

<표 5> 학교중심의 교육과정 개발

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.25 | 0.76 | 1.02     | .3073 |
|            | 여      | 201 | 3.17 | 0.77 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.14 | 0.76 | -3.49*** | .0005 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.49 | 0.74 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.23 | 0.76 | 0.37     | .7136 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.19 | 0.77 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.04 | 0.75 | -4.76*** | .0001 |
|            | 사 립    | 154 | 3.42 | 0.74 |          |       |

\*\*\*P<.001



위 <표 5>는 교수 - 학습지도 영역 중 학교중심의 교육과정 개발에 관한 조사 결과이다.

성별에 따른 차이를 살펴보면 남교사 3.25, 여교사 3.17로 남교사들이 다소 긍정적인 반응을 보였고, 보직별로는 교사 3.14, 부장교사가 3.49로 부장교사들이 더 긍정적인 반응을 나타냈다.

경력별로는 10년 미만 3.23, 10년 이상 3.19로 10년 미만의 교사들이 더 긍정적인 반응을 보였으나 차이가 없었고, 학교 설립별로는 공립 3.04, 사립 3.42로 사립학교 교사들이 더 긍정적인 반응을 보인 것으로 나타났다.

이를 통계적으로 분석해 보면 성별과 경력별에서 유의한 차이가 보이지 않는 것으로 나타났고, 보직별, 학교 설립별에서는  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이가 있는 것으로 나타남으로서 부장교사와 사립학교 교사들이 학교장의 학교 중심 교육과정 개발에 관하여 긍정적인 반응을 보인 것으로 해석되었다.

<표 6> 수준별 교육과정 운영

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.32 | 0.81 | 1.31     | .1915 |
|            | 여      | 201 | 3.21 | 0.77 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.19 | 0.78 | -3.27**  | .0012 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.54 | 0.77 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.23 | 0.77 | -0.39    | .6941 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.27 | 0.80 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.12 | 0.79 | -3.96*** | .0001 |
|            | 사 립    | 154 | 3.44 | 0.75 |          |       |

\*\* $P<.01$  \*\*\* $P<.001$

위 <표 6>은 교수 - 학습지도 영역 중 수준별 교육과정 운영에 관한 설문 조사 결과이다.

성별 평균치를 보면 남교사가 3.32, 여교사가 3.21로 남교사가 다소 긍정적인 반응을 보였으나 별 차이가 없었고, 보직별로는  $P < .01$  수준에서 유의한 차이를 보여 부장교사가 교사보다 긍정적인 반응을 나타냈다.

경력별로는 10년 미만 3.23, 10년 이상 3.27로 거의 차이가 없게 나타났다. 학교 설립별로는 공립이 3.12, 사립이 3.44로 공립보다 사립이 긍정적인 반응을 보였으며,  $P < .001$  수준에서 매우 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 학교장이 새로운 교육과정에 대하여 관심을 가지고 교육을 시행하고 있으며, 자체 연수 및 교사들의 자기 연찬 등을 통하여 교육 활동 제고에 힘을 쏟고 있다는 것으로 나타났다. 또한 공립보다는 사립학교가 수준별 교육과정 운영에 더 큰 의욕을 보이는 것으로 해석되었다.

<표 7> 자율적 수업모형 운영

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.25 | 0.88 | 0.60     | .5492 |
|            | 여      | 201 | 3.20 | 0.86 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.14 | 0.86 | -3.75*** | .0002 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.58 | 0.82 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.11 | 0.82 | -1.42    | .1568 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.26 | 0.88 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.17 | 0.88 | -1.33    | .1858 |
|            | 사 립    | 154 | 3.29 | 0.85 |          |       |

\*\*\* $P < .001$

위 <표 7>은 교수 - 학습지도 영역 중 자율적 수업모형 운영에 관한 설문 조사 결과이다.

성별로는 남교사가 3.25, 여교사가 3.20으로 남교사가 더 긍정적인 반응을 보였으나 별 차이가 없었고, 보직별로는 교사 3.14, 부장교사 3.58로 부장교사가 자율적 수업모형 운영에 대한 의견에서 긍정적인 반응을 보이고 있다. 교사와 부장교사의 집단 배경변인에서  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 보임으로써 부장교사들이 자율적 수업모형 개발에 노력하고 있음을 나타냈다.

경력별로는 10년 미만인 3.11, 10년 이상이 3.26을 나타냄으로써 경력이 많을수록 긍정적인 반응을 보였으며, 학교 설립별로는 공립 3.17, 사립 3.29로서 사립학교 교사들이 더 긍정적인 반응을 나타내었다. 그러나 거의 모든 학교장들이 수업에 필요한 학습자료 구입 등 수업모형 개발에 보다 많은 관심을 보이고 있으며 적극적인 협조자로서의 역할을 다하고 있는 것으로 해석되었다.

<표 8> 교단선진화 기기의 활용

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.25 | 0.87 | 1.24     | .2159 |
|            | 여      | 201 | 3.14 | 0.74 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.12 | 0.78 | -3.34*** | .0009 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.48 | 0.84 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.11 | 0.79 | -1.11    | .2669 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.22 | 0.81 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.09 | 0.77 | -2.76**  | .0060 |
|            | 사 립    | 154 | 3.32 | 0.82 |          |       |

\*\* $P<.01$  \*\*\* $P<.001$

위 <표 8>은 교수 - 학습지도 영역 중 교단선진화 기기의 활용에 관한 설문 조사 결과이다.

성별 평균치에서 남교사가 3.25, 여교사가 3.14로서 남교사가 긍정적인 반응을, 경력별로는 10년 미만인 3.11, 10년 이상이 3.22로서 10년 이상의 경력 교사가 긍정적인 반응을 보였으나 별 차이가 없었다. 보직별로는 교사가 3.12, 부장교사가 3.48로서 부장교사가 긍정적인 반응을 나타냈다. 보직별 배경변인에서  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 보여 일반 교사들의 멀티미디어 등 교단 선진화기기의 활용에 대한 관심과 능력 신장에 보다 많은 노력이 요구된다고 해석되었다. 따라서 학교장은 연수 기회를 확대하고 컴퓨터 활용 능력 등 교육 정보화에 따른 제반 준비와 지원업무가 필요한 것으로 나타났다.

학교 설립별로는 공립 3.09, 사립 3.32로 사립학교가 긍정적인 반응을 나타냈으며  $P<.01$  수준에서 유의한 차이를 보인 것으로 나타났다.

<표 9> 교수-학습지도 영역

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.27 | 0.76 | 1.11     | .2695 |
|            | 여      | 201 | 3.18 | 0.72 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.15 | 0.73 | -3.81*** | .0002 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.53 | 0.72 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.18 | 0.71 | -0.68    | .4947 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.24 | 0.75 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.11 | 0.73 | -3.45*** | .0006 |
|            | 사 립    | 154 | 3.37 | 0.72 |          |       |

\*\*\* $P<.001$

위 <표 9>는 교수 - 학습지도 영역으로서 <표 5 ~ 표 8> 전체에 관한 설문 조사 결과이다.

성별로는 남교사 3.27, 여교사 3.18로 남교사가 그리고 경력별로는 10년 미만 이 3.18, 10년 이상이 3.24의 평균치를 보여 10년 이상의 교사가 긍정적 반응을 보였으나 두 변인 모두 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 보직 별로는 교사가 3.15, 부장교사가 3.53으로 부장교사가 매우 긍정적인 의견을 보였으며,  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 나타내 부장교사가 일반적으로 교수 - 학습지도 영역에 보다 많은 노력을 보이고 있는 것으로 해석되었다. 학교 설립별로는 공립 3.11, 사립 3.37로서 공립보다 사립학교에서 긍정적인 반응을 보였고, 학교 설립별 배경변인에서  $P<.01$  수준에서 유의한 차이가 나타났으며, 교수 - 학습지도성 영역에 학교장이 학생들의 학업성취에 도움을 주는 교육 과정을 수립 · 운영하고 있는 것으로 교사들의 긍정적인 반응이 나타났다.

## 2. 學校長의 教育改革性

중학교 교사들의 배경 변인 즉 성별, 보직별, 경력별, 학교 설립별에 따라 교사가 지각한 학교장의 교육개혁에 관한 지도성 영역에 대한 조사 결과이다. 또 그 하위 영역인 학생중심의 학교경영 <표 10>, 교사의 전문성 제고 <표 11>, 학교재정의 합리적 운영 <표 12>, 학교경영의 민주적 운영 <표 13>은 다음과 같다.

<표 10> 학생 중심의 학교 경영

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.34 | 0.85 | 1.67     | .0968 |
|            | 여      | 201 | 3.19 | 0.85 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.21 | 0.84 | -2.46*   | .0144 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.49 | 0.89 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.19 | 0.81 | -1.01    | .3130 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.29 | 0.87 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.10 | 0.86 | -4.07*** | .0001 |
|            | 사 립    | 154 | 3.47 | 0.80 |          |       |

\*P<.05 \*\*\*P<.001

위 <표 10>은 교사가 지각한 학교장의 교육개혁에 관한 지도성 영역 중 학생 중심의 학교 경영에 대한 조사 결과이다.

성별 평균을 살펴보면 남교사 3.34, 여교사 3.19로 남교사가 다소 긍정적인 반응을 보여 약간의 차이를 보였으나 통계적으로는 거의 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 보직별로는 교사 3.21, 부장교사 3.49로서 부장교사가 긍정적인 반응을 보였으며, 교사와 부장교사 간에 P<.05 수준에서 유의한 차이가 나타났다. 경력별로는 10년 미만이 3.19, 10년 이상이 3.29로서 10년 이상의 교사가 긍정적인 반응을 보였으나 통계적으로는 별 의미가 없는 것으로 나타났다.

학교 설립별에서는 공립이 3.10, 사립이 3.47로 사립학교가 공립학교보다 매우 긍정적인 반응을 보여 공립학교와 사립학교 간에 P<.001 수준에서 매우 유의한 차이를 나타냈다. 따라서 학교장의 학교경영 지도성 의견에 있어서 학교장은 학생 중심으로 학교를 경영하고 학생들에게 책임감과 자율적인 생활태도를 기르도록 노력하고 있는 것으로 교사들의 긍정적 평가가 나타났다.

<표 11> 교사의 전문성 제고

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.30 | 0.84 | 1.14     | .2537 |
|            | 여      | 201 | 3.21 | 0.74 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.19 | 0.76 | -2.81**  | .0052 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.49 | 0.86 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.18 | 0.74 | -1.07    | .2862 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.27 | 0.80 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.13 | 0.77 | -3.37*** | .0008 |
|            | 사 립    | 154 | 3.41 | 0.78 |          |       |

\*\*P<.01 \*\*\*P<.001

위 <표 11>은 교사가 지각한 학교장의 교육개혁에 관한 지도성 영역 중 교사의 전문성 제고에 대한 조사 결과이다.

성별로는 남교사가 3.30, 여교사가 3.21, 경력별로는 10년 미만이 3.18, 10년 이상이 3.27로 남교사와 10년 이상의 교사가 긍정적인 반응을 보였으나 통계적으로 별 의미가 없게 나타났다.

보직별로는 교사가 3.19, 부장교사가 3.49로서 부장교사가 긍정적인 반응을 나타냈으며, P<.01 수준에서 유의한 차이를 보였다. 학교 설립별로는 공립이 3.13, 사립이 3.41로 사립학교 교사가 공립학교 교사보다 매우 긍정적인 반응을 나타냈으며, P<.001 수준에서 매우 유의한 차이를 보였다. 대체로 학교장은 교사들의 전문성 제고에 많은 관심과 도움을 주며 교사들이 자기계발을 통해 자기발전을 이룰 수 있는 여건을 조성해 주려는 노력을 보이고 있다는 점에서 모든 교사들이 긍정적 반응을 나타낸 것으로 해석되었다.

<표 12> 학교재정의 합리적 운영

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.26 | 0.79 | 0.88     | .3768 |
|            | 여      | 201 | 3.19 | 0.73 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.15 | 0.75 | -3.89*** | .0001 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.55 | 0.73 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.12 | 0.72 | -1.58    | .1156 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.26 | 0.77 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.13 | 0.74 | -2.87**  | .0043 |
|            | 사 립    | 154 | 3.36 | 0.79 |          |       |

\*\*P<.01 \*\*\*P<.001

위 <표 12>는 교사가 지각한 학교장의 교육개혁에 관한 지도성 영역 중 학교재정의 합리적 운영에 대한 조사 결과이다.

성별로는 남교사가 3.26, 여교사가 3.19로 남교사가, 경력별로는 10년 미만이 3.12, 10년 이상이 3.26의 평균을 보이고 있어 10년 이상의 교사가 긍정적으로 반응하였으나 유의한 차이가 없었다. 보직별로는 교사는 3.15, 부장교사는 3.55로서 부장교사가 긍정적으로 반응하였고, 통계적으로  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 부장교사는 학교운영에 대하여 어느 정도의 정보와 지식을 갖고 학교생활을 하고 있는 것으로 해석되었다. 학교 설립별로는 공립이 3.13, 사립이 3.36으로 사립학교가 긍정적 반응을 보여 통계적으로  $P<.01$  수준에서 유의한 차이를 나타냈다. 학교장이 학교재정을 과거보다 민주적이고 합리적으로 운영하고 있다는 긍정적인 평가를 받고 있으나, 교사들의 의견을 수렴해서 학교재정을 효율적으로 운영해야 할 것으로 나타났다.



<표 13> 학교경영의 민주적 운영

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.34 | 0.75 | 1.36     | .1762 |
|            | 여      | 201 | 3.24 | 0.70 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.21 | 0.71 | -3.99*** | .0001 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.60 | 0.69 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.15 | 0.71 | -2.06*   | .0402 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.33 | 0.72 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.23 | 0.68 | -1.75    | .0809 |
|            | 사 립    | 154 | 3.36 | 0.77 |          |       |

\*P<.05    \*\*\*P<.001

위 <표 13>은 교사가 지각한 학교장의 교육개혁에 관한 지도성 영역 중 학교경영의 민주적 운영에 대한 조사 결과이다.

성별로는 남교사가 3.34, 여교사가 3.24로 남교사가 다소 긍정적인 반응을 보였으나 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. 보직별로는 교사가 3.21, 부장교사가 3.60으로 부장교사가 긍정적인 반응을 보여 통계적으로  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 나타냈다. 부장교사들이 학교경영의 민주화가 이루어지고 있다고 생각하며, 전보다는 학교경영의 의사 결정에 적극적으로 참여하고 있다고 해석되었다. 경력별로는 10년 미만이 3.15, 10년 이상이 3.33으로 나타나  $P<.05$  수준에서 유의한 차이를 보였으며, 학교 설립별로는 공립이 3.23, 사립 3.36의 반응을 보여 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 학교장은 학교경영에 있어 투철한 교육관을 가지고 교사들을 신뢰하고 많은 권한을 나누어주어 교육이 합리적으로 이루어지도록 해야 할 것으로 나타났다.

<표 14> 학교장의 교육개혁성 영역

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.31 | 0.73 | 1.34     | .1813 |
|            | 여      | 201 | 3.21 | 0.68 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.19 | 0.69 | -3.60*** | .0004 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.53 | 0.71 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.16 | 0.67 | -1.56    | .1194 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.29 | 0.72 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.15 | 0.69 | -3.20**  | .0015 |
|            | 사 립    | 154 | 3.39 | 0.72 |          |       |

\*\*P<.01 \*\*\*P<.001

위 <표 14>는 학교장의 교육개혁성 영역으로서 <표 10 ~ 표 13> 전체에 관한 설문 조사 결과이다.

성별로는 남교사가 3.31, 여교사가 3.21로서 남교사가, 경력별에서는 10년 미만의 교사가 3.16, 10년 이상의 교사가 3.29의 평균을 보여 10년 이상의 교사가 긍정적인 반응을 보였으나, 두 배경변인 모두 통계적으로는 유의한 차이가 없었다. 보직별로는 교사가 3.19, 부장교사가 3.53으로 부장교사가 매우 긍정적인 반응을 나타냈으며, 통계적으로  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 보였다. 이는 부장교사들이 나이도 많고 학교장을 이해하려는 의식과 승진 등 교육제도에 대한 관심 및 보다 나아지고 있는 학교장의 교육개혁성에 후한 점수를 준 데에 기인한 것으로 해석되었다. 학교 설립별로는 공립이 3.15, 사립이 3.39로서 사립 학교에서 보다 긍정적인 반응을 나타냈으며, 유의도 검증에서는  $P<.01$  수준에서 유의한 차이를 보였다.

### 3. 學校長의 敎育餘件 造成能力

중학교 교사들의 배경 변인 즉 성별, 보직별, 경력별, 학교 설립별에 따라 교사가 지각한 학교장의 교육여건조성능력에 관한 조사 결과이다. 또 그 하위 영역인 자유로운 학교분위기와 자율적인 여건조성 <표 15>, 친화적인 인간관계 조성 <표 16>, 교사들에 대한 사기 진작 <표 17>, 학교경영 참여기회 확대 <표 18>는 다음과 같다.

<표 15> 자유로운 학교분위기와 자율적인 여건조성

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.20 | 0.71 | 0.19     | .8517 |
|            | 여      | 201 | 3.19 | 0.62 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.14 | 0.64 | -3.18**  | .0016 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.42 | 0.69 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.09 | 0.63 | -1.86    | .0640 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.23 | 0.67 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.09 | 0.63 | -3.56*** | .0004 |
|            | 사 립    | 154 | 3.33 | 0.68 |          |       |

\*\*P<.01 \*\*\*P<.001

위 <표 15>는 교사가 지각한 학교장의 교육여건 조성 능력에 관한 지도성 영역 중 자유로운 학교분위기와 자율적인 여건 조성에 대한 조사 결과이다.

성별 평균을 보면 남교사가 3.20, 여교사가 3.19로서 자유로운 학교분위기와 자율적인 여건 조성에 대한 성별변인의 유의도 검증에서 의미 있는 차이가 없

는 것으로 나타났으며, 보직별 배경변인에서는 교사가 3.14, 부장교사가 3.42로서 부장교사들의 반응이 긍정적인 것으로 나타나 통계적으로 보면  $P<.01$  수준에서 유의한 차이를 보였다.

경력별 변인에서는 10년 미만의 교사가 3.09, 10년 이상의 교사가 3.23으로 나타나 10년 이상의 교사들이 긍정적인 반응을 보였으나 통계적으로는 유의한 차이가 없었다. 학교 설립별로는 공립학교가 3.09, 사립학교가 3.33으로서 사립학교 교사들이 긍정적인 반응을 보였으며, 유의도 수준에서는  $P<.001$ 로 매우 의미 있는 차이를 나타냈다.

<표 16> 친화적인 인간관계 조성

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.30 | 0.88 | 1.30     | .1933 |
|            | 여      | 201 | 3.19 | 0.83 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.18 | 0.84 | -2.78**  | .0056 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.50 | 0.87 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.16 | 0.80 | -1.05    | .2960 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.27 | 0.86 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.07 | 0.85 | -4.37*** | .0001 |
|            | 사 립    | 154 | 3.46 | 0.82 |          |       |

\*\* $P<.01$  \*\*\* $P<.001$

위 <표 16>은 교사가 지각한 학교장의 교육여건 조성 능력에 관한 지도성 영역 중 친화적인 인간관계 여건 조성에 대한 조사 결과이다.

성별로는 남교사가 3.30, 여교사가 3.19로서 남교사가, 경력별로는 10년 미만

이 3.16, 10년 이상이 3.27로서 10년 이상의 교사가 긍정적인 반응을 나타냈으나 집단간 차에서는 유의한 차이를 보이지 않았다. 보직별로는 교사가 3.18, 부장교사가 3.50으로서 부장교사가 긍정적인 반응을 나타냈고, 통계적으로  $P<.01$  수준의 차이를 보였으며, 학교 설립별로는 공립이 3.07, 사립이 3.46으로서 사립 학교 교사들이 더 긍정적인 반응을 보여 유의도 검증에서  $P<.001$  수준의 매우 유의한 차이를 나타냈다. 이는 학교경영에 있어서 학교장과 부장교사들의 인화가 매우 중요하고 교직원들의 의견 수렴에 부장교사들의 역할이 증대되고 있다고 나타났으며, 사립학교에서는 오랜 동안 같이 생활해 오면서 돈독해진 교사들의 친화적인 인간관계가 매우 긍정적인 것으로 나타났다.

<표 17> 교사들에 대한 사기 진작

| 구 분        | 변 인              | N   | M    | SD   | t       | P     |
|------------|------------------|-----|------|------|---------|-------|
| 성 별        | 남<br>여           | 158 | 3.26 | 0.87 | 2.46*   | .0142 |
|            |                  | 201 | 3.04 | 0.80 |         |       |
| 보직별        | 교 사<br>부장교사      | 293 | 3.08 | 0.83 | -3.03** | .0026 |
|            |                  | 66  | 3.42 | 0.84 |         |       |
| 경력별        | 10년 미만<br>10년 이상 | 97  | 3.05 | 0.76 | -1.21   | .2289 |
|            |                  | 262 | 3.17 | 0.87 |         |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립<br>사 립       | 205 | 3.01 | 0.86 | -3.29** | .0011 |
|            |                  | 154 | 3.31 | 0.79 |         |       |

\* $P<.05$     \*\* $P<.01$

위 <표 17>은 교사가 지각한 학교장의 교육여건 조성 능력에 관한 지도성 영역 중 교사들에 대한 사기 진작 여건 조성에 대한 조사 결과이다.

성별 변인에서는 남교사가 3.26, 여교사가 3.04로 남교사가 보다 긍정적인 반응을 보였으며, 통계적으로  $P<.05$  수준에서 유의한 차이를 보였다. 보직별로 살펴본 바는 교사가 3.08, 부장교사가 3.42로서 부장교사가 긍정적인 반응을 나타냈으며, 유의도 검증에서  $P<.01$  수준의 유의한 차이를 나타냈다.

경력별로는 10년 미만인 3.05, 10년 이상인 3.17로 나타나 통계적으로는 유의한 차이가 없었다. 학교 설립별로는 공립이 3.01, 사립이 3.31로 사립학교 교사들이 더 긍정적인 반응을 나타냈으며, 통계적으로는  $P<.01$  수준에서 유의한 차이를 보였다. 학교장은 일반교사들의 원만한 교육활동과 사기양양을 위해 지속적으로 꾸준한 노력을 보여야 하며, 보다 나은 근무 환경에서 생활할 수 있도록 교사들의 의견수렴에 적극적인 자세를 보여야 할 것으로 나타났다.

<표 18> 학교경영 참여기회 확대

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.32 | 0.79 | 1.18     | .2387 |
|            | 여      | 201 | 3.22 | 0.75 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.19 | 0.76 | -4.13*** | .0001 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.61 | 0.69 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.17 | 0.69 | -1.43    | .1550 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.30 | 0.79 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.16 | 0.74 | -3.09**  | .0022 |
|            | 사 립    | 154 | 3.40 | 0.78 |          |       |

\*\* $P<.01$  \*\*\* $P<.001$

위 <표 18>은 교사가 지각한 학교장의 교육여건 조성 능력에 관한 지도성

영역 중 학교경영 참여기회 확대 여건 조성에 대한 조사 결과이다.

성별로는 남교사가 3.32, 여교사가 3.22의 평균으로 남교사가 긍정적인 반응을 보였으나 통계적으로는 유의한 차이가 없었다. 보직별로는 교사가 3.19, 부장교사가 3.61로서 부장교사가 긍정적인 반응을 나타냈으며, 통계적으로  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 보였다. 경력별 변인에서는 통계적으로 유의한 차이가 없었고, 학교 설립별로는 공립이 3.16, 사립이 3.40으로 사립학교가 긍정적인 반응을 나타내 통계적으로  $P<.01$  수준의 유의한 차이를 보였다. 이는 부장교사에게 더 많은 참여 기회가 주어졌고 반대로 일반교사들에게는 기회가 적었다는 것으로 나타났으며, 학교장의 인식이 많이 바뀌어 모든 교사들로부터 학교경영 전반에 걸쳐 교사들의 참여 기회를 확대하고 의견수렴을 통한 교사들의 능력을 인정함으로써 학교장의 지도성에 긍정적인 반응으로 나타났다.

<표 19> 학교장의 교육여건 조성능력 영역

| 구 분        | 변 인    | N   | M    | SD   | t        | P     |
|------------|--------|-----|------|------|----------|-------|
| 성 별        | 남      | 158 | 3.27 | 0.75 | 1.38     | .1698 |
|            | 여      | 201 | 3.16 | 0.69 |          |       |
| 보직별        | 교 사    | 293 | 3.15 | 0.70 | -3.49*** | .0005 |
|            | 부장교사   | 66  | 3.48 | 0.72 |          |       |
| 경력별        | 10년 미만 | 97  | 3.12 | 0.66 | -1.47    | .1424 |
|            | 10년 이상 | 262 | 3.24 | 0.74 |          |       |
| 학 교<br>설립별 | 공 립    | 205 | 3.08 | 0.70 | -3.95*** | .0001 |
|            | 사 립    | 154 | 3.38 | 0.71 |          |       |

\*\*\* $P<.001$

위 <표 19>는 교사가 지각한 학교장의 교육여건조성능력에 관한 지도성 영역으로서 <표 15 ~ 표 18> 전체에 관한 설문 조사 결과이다.

성별로는 남교사 3.27, 여교사 3.16으로 남교사가 긍정적 반응을, 경력별로는 10년 미만인 3.12, 10년 이상이 3.24로서 10년 이상의 경력교사가 약간의 긍정적 반응을 나타냈으며, 통계적으로는 두 변인 모두 유의한 차이가 없었다.

보직별로는 교사가 3.15, 부장교사가 3.48로서 부장교사가 학교장의 지도성을 긍정적으로 평가하였으며, 집단간 차에서  $P<.001$  수준의 매우 유의한 차이를 나타냄으로써 교사로서의 성취감, 사명감을 갖고 있는 것으로 나타났다. 따라서 일반교사들에게도 학교장의 경영방법에 대하여 이해를 시키고 동참할 수 있는 기회와 공감대를 형성하도록 지도성을 발휘해야 할 것으로 분석되었다. 학교 설립별로는 공립이 3.08, 사립이 3.38로서 사립학교 교사들이 긍정적 반응을 보였으며, 통계적으로  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 나타냈다.



## V. 要約, 結論 및 提言

### 1. 要約

본 연구는 교사가 지각한 학교장의 지도성 유형과 학교장의 지도성이 교사들에게 어떠한 영향을 미치고 있으며 또한 교사들이 기대하는 바람직한 학교장의 지도성 유형을 모색하고자 하였다. 이를 위하여 문헌연구와 설문조사를 통하여 각 배경변인(성별, 보직별, 경력별, 학교 설립별)에 따른 학교장의 지도성 유형과 그 특성을 살펴보았다. 자료처리 방법은 Cronbach  $\alpha$  계수를 산출하였고, t-test와 변량분석(ANOVA) 등의 통계방법을 적용하였다.

첫째, 교수 - 학습지도에 대한 학교장의 지도성 영역을 각 교사의 배경 변인에 따라 조사한 결과 성별 변인에서는 남교사가 다소 긍정적인 반응을 보였으나 통계적으로 거의 차이가 없었고, 보직별 변인에서는 부장교사가 교수 - 학습지도 영역에 긍정적이고 적극적인 노력을 보였으며, 통계적으로는  $P < .001$  수준에서 매우 유의한 차이를 나타냈다. 이는 학교장과의 인간관계와 학교장의 지도성이 부장교사에게 미치는 영향력이 크다는 것으로 분석되었다.

경력별로는 10년 이상의 경력 교사가 긍정적 반응을 보였으나 집단간의 차이는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 학교 설립별로는 공립보다는 사립학교에서 보다 긍정적인 반응을 보인 것으로 나타났다.

학교장은 학생들의 학업성취에 도움을 줄 수 있는 교육과정을 수립하여 운영하고 있으며 자료 구입, 자율적 수업모형 개발에 많은 관심과 지원을 아끼지 않고 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 학교장의 교육개혁성 영역을 각 교사의 배경 변인에 따라 조사한 결과 성별로는 남교사가, 경력별에서는 10년 이상의 경력교사가 긍정적 반응을 보였으나 통계적으로는 유의한 차이가 없었다.

보직별로는 부장교사가 매우 긍정적인 반응을 나타냈으며, 통계적으로는  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 보였다. 이는 부장교사들이 나이도 많고 학교장을 이해하려는 의식과 승진 등 교육제도에 대한 관심 및 보다 나아지고 있는 학교장의 교육개혁성에 후한 점수를 준 데에서 기인한 것으로 나타났다.

학교 설립별로는 사립학교에서 보다 긍정적인 반응을 나타냈으며,  $P<.01$  수준에서 유의한 차이를 보였다. 이는 사립학교 교사들이 학교장의 지도성에 대하여 보다 효율적이라고 지각한 데 따른 반응이라고 해석되었다.

셋째, 학교장의 교육여건 조성 능력에 관한 지도성 영역을 각 교사의 배경 변인에 따라 조사한 결과에서 성별, 경력별 변인에서는 남교사와 10년 이상의 경력자가 약간의 긍정적 반응을 나타냈으며, 유의도 검증에서 유의한 차이가 없었다.

보직별 변인에서는 부장교사가 학교장의 지도성을 긍정적으로 높게 평가하였고, 교사로서의 성취감, 사명감을 갖고 있는 것으로 나타났으며, 통계적으로  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 보였다. 따라서 일반교사들에게도 학교장의 경영방법에 대하여 이해를 시키고 동참할 수 있는 기회와 공감대를 형성하도록 학교장의 지도성을 발휘해야 할 것으로 해석되었다. 학교 설립별로는 사립학교 교사들이 긍정적 반응을 보였으며, 통계적으로  $P<.001$  수준에서 매우 유의한 차이를 나타냈다. 이는 사립학교 교사들의 근무환경이 바람직하다는 것과 교직원간의 인화와 업무 수행이 효율적이라고 지각한 것으로 나타났다.

## 2. 結 論

본 연구에서 얻어진 결과를 조사 분석하여 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 교수 - 학습지도에 대한 학교장의 지도성 영역을 각 교사의 배경 변인(성별, 보직별, 경력별, 학교 설립별)에 따라 조사하였으며, 그 결과 성별 변인

에서는 남교사가 여교사보다 긍정적인 반응을 보였다.

보직별 조사 결과에서 부장교사는 학교장의 교수 - 학습지도 영역에 관한 지도성이 긍정적이고 적극적인 노력을 보였다고 높게 응답하였고, 경력별로는 10년 이상의 경력 교사가 긍정적 반응을 보였다. 또한 학교장은 학생들의 학업성취에 도움을 줄 수 있는 교육과정을 수립하여 운영하고 있으며 자료 구입, 자율적 수업모형 개발에 많은 관심과 지원을 아끼지 않고 있는 것으로 나타났다.

이는 부장교사 및 학교에 오래 근무한 경력교사들이 젊은 교사들보다 교육에 대한 열의와 관심이 크고 적극적인 것으로 나타나 다소 의외였으며, 학교장과의 인간관계와 학교장의 지도성이 부장교사 및 경력이 많은 교사에게 미치는 영향력이 크다는 것으로 분석되었다.

학교 설립별로는 공립보다는 사립학교에서 보다 긍정적인 반응을 보인 것으로 나타났는데, 이것은 오랜 기간 한 학교에서 인화와 교육을 수행한 동지애를 발휘한 사립교사들이 학교장의 지도성에 더욱 긍정적이고 적극적인 반응을 보인 것으로 풀이되었다.

둘째, 교육개혁성 영역에 관한 학교장의 지도성을 각 교사의 배경 변인에 따라 조사한 결과, 성별 변인에서는 남교사가, 경력별 변인에서는 10년 이상의 경력교사가 긍정적 반응을 보였으나 통계적으로는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

보직별로는 부장교사가 매우 긍정적인 반응을 나타냈으며, 이는 부장교사들이 나이도 많고 학교장을 이해하려는 의식과 승진 등 교육제도에 대한 관심 및 보다 나아지고 있는 학교장의 교육개혁성에 후한 점수를 준 데에서 기인한 것으로 해석된다.

학교 설립별로는 사립학교에서 긍정적인 반응을 나타냈다. 이는 사립학교 교사들이 오랜 동안 같이 근무하면서 자신의 소질, 적성, 능력, 개성을 계발할 수 있도록 도와주는 학교장의 지도성에 대하여 보다 효율적이라고 지각한 데 따른

반응이라고 분석되었다.

셋째, 학교장의 교육여건 조성능력에 관한 지도성 영역을 각 교사의 배경 변인에 따라 조사한 결과에서 성별, 경력별 변인에서는 남교사와 10년 이상의 경력자가 약간의 긍정적 반응을 보였으며, 통계적으로는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

보직별로는 부장교사가 학교장의 지도성을 높게 평가하여 교사로서의 성취감, 사명감을 갖고 있는 것으로 해석되었다. 따라서 일반교사들에게도 학교장의 경영방법에 대하여 이해를 시키고, 동참할 수 있는 기회와 공감대를 형성하도록 지도성을 발휘해야 할 것과 교사들 자신의 성장을 촉진할 수 있는 유쾌한 근무환경으로 전환할 수 있도록 세심한 배려와 노력을 보여야 할 것으로 분석되었다. 학교 설립별로는 사립학교 교사들이 높은 긍정적 반응을 보여 매우 유의한 차이를 나타냈다.

### 3. 提 言

첫째, 본 연구를 통해서 얻어진 학교장의 지도성에 관한 질문지는 요인구조의 안정성을 확보하기 위해서 보다 많고 다양한 표집을 대상으로 하여 후속 연구가 수행되어야 할 것이다.

둘째, 기대하는 학교장의 지도성 지수, 직무만족도, 사기, 효과성 등 여러 가지의 학교조직 효과성 측정치와 관련시켜 검토해 보는 연구도 이루어져야 할 것이다.

셋째, 설문지 조사에 있어서 일부 지역의 교사에 국한할 것이 아니며, 초·중등교사의 응답 내용을 비교연구 조사한다면 더욱 효과가 클 것이다.

## 參 考 文 獻

### 國 內 文 獻

- 강명중, “학교장의 지도 유형과 교사 근무태도와의 관계 연구”, 경상대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1984.
- 곽한철, 「민주적 학교경영」, 서울 : 중앙교육연수원, 1991.
- 김남현, 「조직행동의 관리」, 서울 : 경문사, 1981.
- 김명훈, 「리더쉽론」, 서울 : 대왕사, 1980.
- 김송원, 「교원이 지각한 학교장의 지도성 형태에 관한 연구」, 한성대학교 행정대학원 석사학위논문, 1993.
- 김윤태, 「조직관리론」, 서울 : 한국 생산성 본부, 1975.
- 김종철, 「교육행정학 신강」, 서울 : 주영문화사, 1994.
- 김창걸, 「학교장의 리더쉽 개념과 특성이론」, 서울 : 교육연구사, 1983.
- 김태순, “초등교원이 기대하는 학교장의 지도성에 관한 연구”, 한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 2000.
- 남정걸, 「교육행정 및 교육경영」, 서울 : 교육과학사, 1993.
- 노종희, 「교육행정학」, 서울 : 문음사, 1992.
- 민관식, “학교장의 교육경영관과 교사 근무 태도에 관한 연구”, 경남대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1986.
- 박용훈, 「학교사회」, 서울 : 배영사, 1975.
- 오세창, “학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도에 관한 연구”, 한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1996.
- 유 훈, 「행정학 원론」, 서울 : 배문사, 1976.

- 이관희, “학교장의 지도성 유형과 교사의 과업수행 태도와의 관계”, 원광대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1986.
- 이병진, 「학교장의 리더십」, 한국교원대학교 교원연수원, 1997.
- 이재영, “교사의 직무만족과 학교장의 지도성과의 관계 연구”, 한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1992.
- 정광복, 「행정과학입문」, 서울 : 한국생산성본부, 1975.
- 정원유, “학교장의 직무에 관한 연구”, 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1986.
- 정태범, 「교육행정, 교육경영」, 서울 : 정민사, 1986.
- 진경호, “학교장의 지도성과 생활 양식 유행에 관한 연구”, 동아대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1992.

## 外 國 文 獻

- Barnard, Chester I., *The Functions of The Executive*, Cambridge Mass : Harvard University Press, 1938.
- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S., *The Managerial Grid*, Houston, Texas : Gulf Publishing co., 1964.
- Cartwright, D., and Zander, A., *Group Dynamics Research and Theory*, New York : Harper and Row, 1968.
- Fiedler, Fred E., “A Contingency Model of Leadership Effectiveness”, in L. Berkowitz(ed), *Advances in experimental Social Psychology*, New York : Academic Press, 1994.
- Fiedler, Fred. E., *A theory of Effectiveness*, New York : Mcgraw-Hill Book co., 1963.

- Fleishman, E. I., "*Twenty Years of Consideration and Structure*", in Fleishman and Hunts ends., *Current Development in the Study of Leadership*, Carbondale : Southern Illinois Univ., 1973.
- Getzels, Jacob W., and Guba Egon G., "*Social Behavior and the Administrative Process*", *The School Review*, Vol. 65 No, 4, Winter, 1957.
- Gibb, Cecil A., "*Leadership*", Gardner Lindsey(ed), *Handbook of Social Psychology*, Vol.II, Cambridge Mass : Addison-Wesley, 1954.
- Gibb, Cecil A. *Leadership*, England, Harmondsworth : Penguin Books, 1969, p.12.
- Halpin, A. W., *Theory and Research in administration*, New York : Macmillan, 1964.
- Hemphill, J. K., and Coons, A. E., "*Development of the leader Behavior Description Questionnaire*", in Stogdill, R. M. and Coons, A. E. eds., *Leader Behavior : Its Description and Measurement*, Columbus, Ohio : Ohio State University Press, 1957.
- Hersey, Paul., and Blanchard, Kenneth H., *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*(3rd. ed.). Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall, 1977.
- Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K., "*Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate*", in D. S. Pugh ed., *Organization Theory : Selected Readings*, New York : Penguin Books, 1971.
- Reyburn, Samuel W., *The Development of a Business Executive*, 1938.
- Terry, G .R., *Principles of Management*, Homewood III : Richard, D. Irwin, Inc., 1960.
- Wiles, Kimball., *Supervision for Better Schools*, New York : Prentice-Hall Inc., 1961.

## 附 錄

### 학교장의 지도성에 관한 설문 조사

안녕하십니까?

교육현장에서 노고가 많으신 선생님께 청을 드리게 됨을 매우 송구스럽게 생각합니다. 본 설문은 중학교 교사들이 기대하는 학교장의 지도성을 모색하기 위한 설문조사입니다.

설문 문항을 잘 읽어보시고 선생님께서 평소에 느끼신 점을 각 문항의 답란에 성의 있는 답변을 해주시면 감사하겠습니다.

이 자료는 연구 목적 이외에 사용하지 않을 것을 약속드리며 선생님의 건강과 행운을 빕니다.

2001년 9월 18일

한성대학교 행정대학원 교육행정학과

오세구 올림

#### I. 인적사항 및 학교 특성(다음 사항 중 해당란에 √표를 해주시기 바랍니다.)

- |                                         |
|-----------------------------------------|
| 1. 성 별 : ① 남자____, ② 여자____.            |
| 2. 보직별 : ① 교사____, ② 부장교사____.          |
| 3. 교직 경력별 : ① 10년 미만____, ② 10년 이상____. |
| 4. 학교 설립별 : ① 공립____, ② 사립____.         |



## II. 설문조사 (해당사항에 √표를 해주시기 바랍니다.)

| 영역                              | 설문내용                                                                         | 매우 그렇다<br>(5) | 그런 편이다<br>(4) | 보통이다<br>(3) | 그렇지 않다<br>(2) | 전혀 그렇지 않다<br>(1) |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|------------------|
| 교<br>수<br> <br>학<br>습<br>지<br>도 | 1. 우리 교장선생님은 학술 연수를 통하여 새로운 학습이론이나 교육 이론을 알게 하고 새로운 아이디어를 얻도록 한다.            |               |               |             |               |                  |
|                                 | 2. 우리 교장선생님은 다른 사람에게 학교 교육계획 및 실천에 대한 지도성을 측정해 볼 기회를 제공하고 있다.                |               |               |             |               |                  |
|                                 | 3. 우리 교장선생님은 학교의 교육 목표 및 교육과정에 부합하는 학교 조직을 편성하여 운영하고 있다.                     |               |               |             |               |                  |
|                                 | 4. 우리 교장선생님은 학생들의 개인 학업 성취에 도움을 주는 수준별 교육과정에 중점을 두어 운영하고 있다.                 |               |               |             |               |                  |
|                                 | 5. 우리 교장선생님은 원활한 교육과정의 운영을 위하여 유익한 지도성을 발휘하고 친근한 직장 선배로 느껴지게 한다.             |               |               |             |               |                  |
|                                 | 6. 우리 교장선생님은 새로운 아이디어나 학습 자료 개발의 자율성을 높이 평가한다.                               |               |               |             |               |                  |
|                                 | 7. 우리 교장선생님은 수업준비에 충분한 학습 자료 구입에 신경을 많이 써주고 있다.                              |               |               |             |               |                  |
|                                 | 8. 우리 교장선생님은 미래지향적인 학교 비전을 설정하는데 앞장서며, 이 과정에 교사들이 참여하는 각종 위원회 제도를 잘 활용하고 있다. |               |               |             |               |                  |
|                                 | 9. 우리 교장선생님은 교과 특성을 고려해서 수업 모형을 개발하고 적절한 시간 운영을 하려고 노력하고 있다.                 |               |               |             |               |                  |
|                                 | 10. 우리 교장선생님은 설정된 비전의 의미를 학교 경영 전반에 구체적으로 반영시키며 이에 따라 학교를 운영한다.              |               |               |             |               |                  |
|                                 | 11. 우리 교장선생님은 효과적인 교수-학습을 위해 요구되는 모든 유형의 교육자료를 제공하고 있다.                      |               |               |             |               |                  |

| 영역            | 설문내용                                                                  | 매우 그렇다<br>(5) | 그런 편이다<br>(4) | 보통이다<br>(3) | 그렇지 않다<br>(2) | 전혀 그렇지 않다<br>(1) |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|------------------|
| 학교장의<br>교육개혁성 | 12. 우리 교장선생님은 학생이 책임 있는 자유를 행사하도록 격려하고 있다.                            |               |               |             |               |                  |
|               | 13. 우리 교장선생님은 학생과 직원의 개인적인 고충에 많은 관심을 보이고 있다.                         |               |               |             |               |                  |
|               | 14. 우리 교장선생님은 교사의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도움을 주고 있다.                        |               |               |             |               |                  |
|               | 15. 우리 교장선생님은 현직연수 활동을 유익하게 계획하고 실천할 수 있도록 도움을 주고 있다.                 |               |               |             |               |                  |
|               | 16. 우리 교장선생님은 교사가 새로운 지적 능력을 활용하도록 도와주고 있다.                           |               |               |             |               |                  |
|               | 17. 우리 교장선생님은 교사들이 능력 개발을 통해 자기 발전을 이룩할 수 있는 여건을 조성하고 동기를 부여한다.       |               |               |             |               |                  |
|               | 18. 우리 교장선생님은 연구회 참석, 자율 연수 등 자기 개발을 촉진할 수 있는 기회를 주며 꾸준한 능력 개발을 유도한다. |               |               |             |               |                  |
|               | 19. 우리 교장선생님은 교사들에게 세미나 참석 등을 통하여 새로운 아이디어를 얻도록 요구한다.                 |               |               |             |               |                  |
|               | 20. 우리 교장선생님은 교사들간의 정보 교환 및 새로운 지식 획득 기회를 제공하고 지원해 준다.                |               |               |             |               |                  |
|               | 21. 우리 교장선생님은 학교를 발전시키기 위해 안전하고 안락한 시설을 확충하고 있다.                      |               |               |             |               |                  |
|               | 22. 우리 교장선생님은 학교를 운영함에 있어 일정한 교육관을 가지고 있다.                            |               |               |             |               |                  |
|               | 23. 우리 교장선생님은 학교를 민주적으로 경영하려고 노력하고 있다.                                |               |               |             |               |                  |
|               | 24. 우리 교장선생님은 교사들을 신뢰하며 교사들에게 가능한 많은 권한을 위임한다.                        |               |               |             |               |                  |
|               | 25. 우리 교장선생님은 교사들의 실수없는 업무 수행을 위하여 냉정하게 다스린다.                         |               |               |             |               |                  |

| 영역                       | 설문내용                                                                   | 매우 그렇다<br>(5) | 그런 편이다<br>(4) | 보통이다<br>(3) | 그렇지 않다<br>(2) | 전혀 그렇지 않다<br>(1) |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|------------------|
| 학교장의<br>교육환경<br>조성<br>능력 | 26. 우리 교장선생님은 교사들에게 자신이 기대하는 것이 무엇인지 알도록 한다.                           |               |               |             |               |                  |
|                          | 27. 우리 교장선생님은 교사들 평가에 업무 추진 능력을 최우선으로 적용한다.                            |               |               |             |               |                  |
|                          | 28. 우리 교장선생님은 교사들이 생각하는 의도를 잘 이해한다.                                    |               |               |             |               |                  |
|                          | 29. 우리 교장선생님은 교사들이 능력껏 일하도록 여건을 조성해 준다.                                |               |               |             |               |                  |
|                          | 30. 우리 교장선생님은 교사들을 동등하게 대우하며 각 개인의 능력을 인정해 준다.                         |               |               |             |               |                  |
|                          | 31. 우리 교장선생님은 교사들과 대화할 때 편안한 분위기를 조성해 준다.                              |               |               |             |               |                  |
|                          | 32. 우리 교장선생님은 교사들이 개인의 사정을 잘 들어주고 정답게 느껴 가까이 하기 쉽다.                    |               |               |             |               |                  |
|                          | 33. 우리 교장선생님은 지역사회인사나 학부모들과의 관계가 원만하며, 지역사회의 공공기관과 유대가 긴밀하다.           |               |               |             |               |                  |
|                          | 34. 우리 교장선생님은 잘한 일에 대해서는 칭찬을 아끼지 않으며 개인적인 잘못이나 실수는 무안을 느끼지 않도록 지도해 준다. |               |               |             |               |                  |
|                          | 35. 우리 교장선생님은 교사들이 사무처리 때문에 학습지도에 지장이 없도록 노력한다.                        |               |               |             |               |                  |
|                          | 36. 우리 교장선생님은 교사들간의 갈등을 해소하고 상호 협력할 수 있는 여건을 조성하는데 힘쓴다.                |               |               |             |               |                  |
|                          | 37. 우리 교장선생님은 학교의 중요한 일을 사전에 교사와 협의하여 결정한다.                            |               |               |             |               |                  |
|                          | 38. 우리 교장선생님은 교사들이 자부심을 갖고 자발적으로 업무 수행에 임하도록 보살피어 준다.                  |               |               |             |               |                  |
|                          | 39. 우리 교장선생님은 학교 시설물을 빈틈없이 관리·감독한다.                                    |               |               |             |               |                  |

## ABSTRACT

### A Study on the Schoolmaster's Leadership Expected by Junior High School Teachers

Oh, Sei Koo

Major in Educational Administration

Dept. of Educational Administration

Graduate School of Public

Administration

Hansung University

The main purpose of this study is to inquire into what effects the types of the schoolmaster's leadership would have on teachers and the desirable image of the schoolmaster expected from the teachers. Descriptive study and questionnaire research according to the background variables (gender, assigned position, teaching experience, public/ private school etc.) were used to analyze the high quality education, school-centered, student-centered curriculum development and the new management of schoolmaster. Data from them were calculated using Cronbach Alpha coefficient and the results were obtained through t-test and ANOVA. As a result, the following conclusion was obtained.

Firstly, an attempt was made to investigate the schoolmaster's leadership for teaching-learning domain according to teachers' background variables. The result was that male teachers showed more positive responses than female teachers in terms of gender area. Another result was

that chairpersons had a positive response on the schoolmaster's leadership for the teaching-learning domain and teachers who have been working over 10 years showed a positive response. Also the curriculum which can be helpful to the academic achievement of students are being developed and lots of efforts were made to develop the autonomous teaching model and buy teaching materials by schoolmaster. It was surprising that chairpersons and teachers who have more experiences are more enthusiastic for education than younger teachers. Also the analysis showed that the relationship between teachers and the schoolmaster and his leadership have an important impact on the chairpersons and the teachers of more experiences. In terms of public/ private school, teachers in private schools have more positive responses than those in public schools. This means that teachers who have been working at the same school for a long time have more positive and active responses on the schoolmaster's leadership. In the modern competitive society, the quality of education should be changed. The active leadership is strongly needed to adapt to these changes of times.

Secondly, it was found that male teachers and teachers of more experiences had positive responses on the effects of schoolmaster's leadership in the domain of educational reform, which was not statistically significant. In terms of assigned positions, chairpersons, who are old, showed positive responses, which means chairpersons have a good understanding about the schoolmaster and a keen interest in educational system such as promotion. Also it is analyzed that they think the schoolmaster makes every effort to reform the education. In terms of public/private school, there were more positive responses in private schools. This indicates that private school teachers who have been working together for a long time found the schoolmaster's leadership which can help teachers develop their talents, aptitude, ability and individuality more effective. Therefore, the success of school management is definitely up to the schoolmaster's leadership. He should help teachers have a strategic thinking in their organization and a faith that they can develop themselves in school society. Also, he should create vision through morale promotion in order

that teachers get more spontaneity rather than control.

Thirdly, an attempt was made to inquire into the schoolmaster's leadership for the domain of producing educational circumstances according to each teacher's background variable. It was found that male teachers and teachers with more than 10 years' teaching career showed positive responses, which was not statistically significant. In terms of assigned positions, it was interpreted that chairpersons have a sense of duty and achievement placing a high value on the schoolmaster's leadership. Therefore, it is necessary that the method of the schoolmaster's management should be understood well by ordinary teachers and a lot of opportunities of participation should be given to them. And the schoolmaster should make much effort to make good working condition which facilitates teachers' development. Also teachers in private school showed more positive responses than those in public school. This indicates that they are satisfied with their working condition and they think harmony among teachers and the execution of their duties are effective.

Therefore, the schoolmaster and teachers should promote friendly relations. This is important because friendly relations make harmonious organization and help teachers attain the aim of education. The schoolmaster's leadership can be obtained by the consensus of teachers not by the schoolmaster alone. The schoolmaster should have a moral authority before he requires teachers to have morality. Also he should present the goal clearly and get teachers' integration and dedication.