

碩士學位論文

教師가 知覺한 學校組織健康과 教師士氣
와의 相關關係 研究

1993 年

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科

教育行政專攻

張 東 煥

碩 士 學 位 論 文

指導教授 金 璟 培

教師가 知覺한 學校組織健康과 教師士氣
와의 相關關係 研究

A Study on the Correlation between Organizational Health
of School and Teacher's Morale Perceived by Teachers

1994 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

張 東 煥

碩 士 學 位 論 文

指導教授 金 璟 培

教師가 知覺한 學校組織健康과 教師士氣
와의 相關關係 研究

A Study on the Correlation between Organizational Health
of School and Teacher's Morale Perceived by Teachers

위 論文을 教育學 碩士學位論文으로 提出함.

1993年 11 月 日

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

張 東 煥

張東煥의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1993年 12 月 日

審查 委員長

審 查 委 員

審 查 委 員

曹金全

吳煥培
環 善



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 問題	3
4. 研究 制限點	4
II. 理論的 背景	5
1. 組織健康	5
1) 組織健康의 概念	5
2) 學校組織健康 模型	7
2. 士氣	13
1) 士氣의 概念	13
2) 士氣의 重要性	17
3) 士氣의 要因	19
가. 士氣의 決定要因	19
나. 敎員의 士氣要因	23
III. 研究의 方法	32
1. 研究의 對象	32

2. 假 說	33
3. 檢 查 道 具	33
4. 資 料의 處 理	35
 IV. 結 果 分 析 및 解 釋	36
 V. 要 約 및 結 論	52
1. 要 約	52
2. 結 論	53
 參 考 文 獻	56
附 錄	59

表 目 次

<표-1> 표집대상교사의 배경변인별 분포 상황	32
<표-2> 학교조직건강 하위변인별 문항 번호	34
<표-3> 교사사기 요인별 문항 번호	35
<표-4> 학교조직건강 하위변인과 교사사기 하위변인과의 상관관계	36
<표-5> 교사의 성별에 따른 조직건강 하위변인의 차이 검증	37
<표-6> 교사의 직위에 따른 조직건강 하위변인의 차이 검증	38
<표-7> 교사의 교직경력에 따른 학교조직건강 하위변인의 차이 검증	39
<표-8> 교사의 교직경력에 따른 학교조직건강 하위변인의 평균과 표준편차	40
<표-9> 교사의 출신교에 따른 학교조직건강 하위변인의 차이 검증	41
<표-10> 학교규모에 따른 학교조직건강 하위변인의 차이 검증	41
<표-11> 학교규모에 따른 학교조직건강 하위변인의 평균과 표준편차	42
<표-12> 교사의 성별에 따른 교사사기 하위변인의 차이 검증	43
<표-13> 교사의 직위에 따른 교사사기 하위변인의 차이 검증	45
<표-14> 교직경력에 따른 교사 사기요인 하위변인의 차이 검증	46
<표-15> 교사의 교직경력에 따른 교사 사기요인 하위변인의 평균과 표준편차	47
<표-16> 교사의 출신에 따른 교사사기 하위변인의 차이 검증	49
<표-17> 학교규모에 따른 교사사기 하위변인의 차이	50
<표-18> 학교규모에 따른 교사사기 하위변인의 평균과 표준편차	51

圖 目 次

<도-1> 학교조직건강 개념 측정모형	13
----------------------------	----

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

교사의 자질 및 사기는 교사가 교육활동을 수행하는 데 있어서 중요한 요인이라 할 수 있다. 교원의 사기가 학생들의 학습 성과에 영향을 주리라는 전제하에 교원의 근무조건으로서 교사의 사기는 매우 중요시된다. 이러한 면에서 볼 때 교육을 담당하는 교사의 사기가 학교교육의 질을 결정하는 데 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. Anderson은 “사기가 왕성한 교사에게 배운 학생들의 성적은 사기가 저하된 교사에게 배운 학생들의 성적보다 우수하다”¹⁾ 고 하였다. 따라서 교사들의 사기는 학생들의 교육 성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 요인이라 할 수 있다. 다시 말하면 만족스러운 교육활동으로 소기의 교육목적을 달성하려면 교사의 사기가 무엇보다도 우선되어야 할 것이다. 아무리 좋은 교육내용과 교육방법이 있다할지라도 교사들의 사기가 저하되어 있다면 교육의 성과는 이루기 어려울 것이다.

이처럼 교사의 사기는 교육활동과도 밀접한 관계를 가지고 있어 사기가 높고 근무의욕이 충만하면 교육의 질 또한 높아질 것이며 사기가 저하되어 교직에 대한 사명감이나 성취감이 적어지면 교육활동도 성실하지 못해 교육의 질이 떨어지고 효과도 오르지 않아 이런 영향이 학생에게까지 미쳐

1) L.W.Anderson, "Teacher Morale and Student Achievement." Journal of Educational Research, vol. 46 (1953.5), pp. 693~698.

교육에 큰 차질을 초래할 것이다.

그렇다면 교사들의 사기를 높일 수 있는 환경을 만들어 교사들로 하여금 교육활동에 전념할 수 있게 하고 그들의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있게 하여야만 소기의 교육 성과를 올릴 수 있을 것이다.

그런데 우리나라의 교육현실은 급격한 산업화와 입시위주의 교육풍토에 따른 가치관의 변화로 교원의 사회적·경제적 지위가 보장되지 못하고 있으며 과중한 업무 부담으로 인한 흥미와 의욕의 상실로 사기가 저하되어 있음을 부인할 수 없다.

이러한 현실에 입각하여 교원의 사기에 영향을 주는 많은 요인들 중 특히 학교조직건강과 교원의 사기와의 관계를 살펴보는 것은 교원의 사기를 진작시키는 방안을 모색하거나, 학교 조직 관리 및 교육 발전에 조금이나마 기여할 것으로 보인다.

2. 研究의 目的

본 연구의 목적은 학교조직건강과 교사사기와의 관계, 교사들의 배경변인에 따라 학교조직건강과 교사사기는 어떠한 차이가 있는지를 밝힘으로써 교원의 사기를 진작시키는 방안을 모색하거나 학교 조직 관리 및 경영 개선을 위한 방향을 탐색하고 더 나아가 교육 여건을 개선하려는 데 있다. 이러한 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 학교조직건강과 교사의 사기는 어떠한 상관관계가 있는가를 밝히고자 한다.

둘째, 교사들의 배경변인에 따라 학교조직건강은 어떠한 차이가 있는가를 밝히고자 한다.

셋째, 교사들의 배경변인에 따라 교사의 사기는 어떠한 차이가 있는가를 밝히고자 한다.

3. 研究의 問題

본 연구의 주목적은 국민학교에 재직하고 있는 교사들이 지각한 학교 조직건강과 교사사기간에는 어떤 상관관계가 있는가를 구명함으로써 교원의 사기를 진작시키는 방안을 모색하거나, 학교 조직 관리 및 경영 개선에 실증적인 기초 자료를 제공하고 더 나아가 교육 여건을 개선하려는 데 있다. 이와 같은 연구 목적에 근거하여 설정된 구체적인 연구 문제를 제시하면 다음과 같다.

<연구문제1> 학교조직건강과 교사의 사기는 어떠한 상관관계가 있는가 ?

<연구문제2> 교사들의 배경변인에 따라 학교조직건강은 어떠한 차이가 있는가?

<연구문제3> 교사들의 배경변인에 따라 교사들의 사기는 어떠한 차이가 있는가?

4. 研究의 制限點

본 연구의 제한점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 표집대상은 경기도 북부지역(동두천시, 양주군, 의정부시)의 공립 국민학교 교사들만을 대상으로 하였으므로 지역적인 한계로 인하여 본 연구를 통하여 얻어진 결과를 일반화시키기에는 제한점이 있다.

둘째, 교사들의 사기 측정 방법이 여러가지 있겠으나 본 연구에서는 질문지 법을 택하여 교사들 자신의 주관적 생각만 조사하였다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 組織健康

1) 組織健康의 概念

조직건강의 개념을 Miles, Owens, Huberman 등은 환경의 변화에 적응하고 대처해 나가는 능력으로서 혁신성(innovativeness)과 같은 뜻이라고 했으며, Steiner는 항상 새로운 것을 추구하는 조직의 창의성(creativity)과 같은 개념으로 받아들이고 있다. 그 밖에 Mort는 고도의 적응성(high adaptability)으로, Reddin은 융통성(flexibility)으로, Griffiths는 개방성 등으로 각각 표현을 달리하고 있다.

특히 Miles²⁾는 학교에 있어서의 조직건강의 개념을 “효과적으로 기능을 수행할 뿐만 아니라 더욱 완전한 기능을 수행하는 체제로 성장 발전하는 학교조직의 능력”이라고 규정지었다. 즉, 그는 조직건강의 개념을 단기적인 효과성보다는 장기적인 안목에서의 지속적인 생존과 대처능력으로 보았다. 그의 이러한 정의는 상황에 적극 대처해 나가는 적극적인 건강과 자아표현의 개념에서 나온 것인데, 건강한 사람은 모든 인체조직의 제기능을 발휘하

2) M.B.Miles, "Planned Change and Organizational Health" in F.D.Carver and T.J.Sergiovanni(ed), Organization and Human Behavior (New York:McGraw - Hill Book Co, 1969), p.375.

며 환경의 변화에 잘 적응하고 꾸준한 자기혁신을 해나가는 능력이 있는 것과 마찬가지로 건강한 조직 역시 모든 조직의 기능이 제대로 발휘되고 주위 환경의 변화에 효과적으로 대처해 나가면서 존속할 뿐만 아니라 계속적으로 발전해 나가는 능력을 가지고 있다고 보는 것이다.

또한 Bennis는 조직건강을 환경에 능동적으로 적응하고 자신의 존재와 업무에 停滯感을 가지며 정확하게 현실을 지각하는 능력으로 정의하고 있으며,³⁾ Fordyce 등은 停滯感과 사명감 그리고 적응력을 가질 때 건강하다고 보았다.⁴⁾

그리고 Cornillot는 조직건강을 조직의 인내, 補償適應의 능력으로 보고 있으며⁵⁾ Clark는 조직건강을 인간 상호간의 능력, 역할의 명료성, 목적의 인지, 그리고 과업성취를 위한 조직의 능력으로 보면서 특히 과업의 성취와 조직의 유지를 강조하였다.⁶⁾ 한편 Conway는 목적을 달성하기 위하여 知的, 情緒的, 諸資源을 활용할 수 있는 조직의 능력을 조직건강으로 개념짓고 있다.⁷⁾

王基恒은 조직건강을 조직의 최적기능상태로 보고 조직의 목적 달성 기

3) W.G.Bennis, "The Concept of Organizational Health", Organization(New York: McGraw - Hill Book Co., 1966), p.51를 인용한 王基恒, 學校組織健康 診斷을 爲한 分析研究, 중앙대학교 대학원 박사학위 청구논문, 1983, p.15.

4) J.K.Fordyce and et. al. Managing with People (Reading Mass, Addison, Wesley Publishing Co., 1971), pp.8~9를 인용한 王基恒, 上揭論文, p.15.

5) P.Cornillot, "Health Higher Education and the Community: Towards a Regional Health University," Report of an International Conference at OECD, University of Paris III, 1977, pp.92~94를 인용한 王基恒, 上揭論文, pp.15~16.

6) T.A.Clark, "Organizational Health and the Small Task Group", University of Pennsylvania Press, (1977), p.151.

7) J.A.Conway, "Conflict and Change Strategies: The Agency of Choice," in Milstein(ed.), Schools, Conflict and Change, (New York Teachers College Press, 1980), pp.279~283를 인용한 王基恒, 上揭論文, p.15.

능, 유지 기능, 환경에의 적응 기능을 궁극적 기능으로 보았으며,⁸⁾ 윤종건은 조직건강을 조직의 잠재능력으로 보고 조직의 환경변화에 잘 대처하면서 유지발전을 계속해 나가고 조직목표를 효과적으로 달성할 수 있는 능력을 갖추었을 때 건강한 조직이라고 하였다. 그리고 건강한 조직이라고 해서 반드시 성공적으로 조직을 운영해 나가고 발전을 계속해 나가는 보장은 없으나, 조직이 건강하면 어려운 사태에 직면했을 때 그렇지 못한 조직보다 소생하고 재기할 가능성은 크며 유지할 가능성이 높다고 보았다. 즉, 그는 “그것은 곧 조직의 잠재능력으로서의 건강이다.”⁹⁾라고 정의하고 있다.

이상의 견해를 고찰해 볼 때 조직건강이란 “한 조직체가 조직의 목표를 효과적으로 달성하고 조직을 유지하며, 새로운 환경에 적응하고 성장을 도모하는 조직의 총력”이라고 개념지을 수 있다.

2) 學校組織健康 模型

가. Miles의 模型¹⁰⁾

Miles는 학교 조직의 특성을 ①목표의 불명료성 ②투입의 다양성 ③역할 수행의 불가시성 ④낮은 상호의존성 ⑤비난받기 쉬움 ⑥전문가에 의한 통제 ⑦낮은 기술투자의 일곱 가지로 들고 이것들이 학교조직의 효과성을 저

8) 王基恒, 敎育組織論 (서울: 集文堂, 1986), p. 278.

9) 尹鍾健, 敎育行政과 學校經營 (서울: 敎育연구사, 1986), p. 309.

10) M. B. Miles, "Planned Change Organizational Health" in F. D. Carver and T. J. Sergiovanni (ed), Organization and Human Behavior (New York: McGraw-Hill, 1969), pp 417~421.

해하는 요인으로서 이들 요인을 개선하면 건전한 요인이 된다고 보았으며 다음의 열 가지를 하위 요인으로 제시하였다.

- (1) 목표중심성 : 조직목표의 명료성, 적절성, 달성가능성, 수용성 및 합리성.
- (2) 의사소통의 적절성 : 상하좌우로 의사소통에 장애가 없고 환경과의 의사소통도 원만한 정도.
- (3) 권력배분의 적절성 : 조직내부의 영향력이 고르게 분포되어 있는 정도.
- (4) 자원활용도 : 투입된 인력이 효과적으로 활용되고 있는 정도.
- (5) 응집성 : 조직원들이 조직에 대해 가지고 있는 일체감의 정도.
- (6) 사기 : 조직원들의 만족감.
- (7) 혁신성 : 조직의 변화수용성과 변화지향성.
- (8) 자율성 : 환경으로부터의 독립성과 능동성.
- (9) 적응성 : 변화에 적응하는 과정에서 안정성이 견지되고 진통을 감내할 수 있는 능력.
- (10) 문제해결력 : 당면과제를 잘 감지하고 적절하게 수습할 수 있는 능력.

나. Cicchelli의 모형¹¹⁾

Cicchelli는 건강한 학교조직의 특성을 다음 네 가지로 제시하였다.

- (1) 분명하게 진술된 목표와 책임.
- (2) 기능 수행을 평가하기 위한 체계적 과정.

11) 최윤길, "학교규모와 학교조직건강 및 교사사기에 관한 연구" 석사학위 청구논문, (한국외국어대학교 교육대학원, 1989), pp. 9~10.

(3) 변화지향적인 확고한 정신과 태도.

(4) 조직 자체의 성장과 발달을 위한 환경 작용으로서 영향력을 행사하는 능력.

그는 같은 학교조직이라도 조금씩 다른 특성이 있기 마련이나 학교조직의 산출은 같다고 주장하고 학교의 능률성과 생산성은 학생들에게 보다 좋은 교육기회를 제공하고 지역사회에 봉사할 수 있다고 하였다.

다. Pierce의 모형¹²⁾

Pierce는 개방체로서 조직의 생존은 조직과 환경과의 거래를 포함하여 투입을 획득하고 산출을 분배하는 능력에 달려 있다고 하였다.

그에 의하면 학교의 경우도 마찬가지로 학교의 목표설정 및 목표달성에 관련된 환경의 여러 부분들과 상호 거래 관계를 개방하고 유지하는 것은 학교 체제의 생존과 건강을 예언한다.

Pierce는 학교조직의 건강을 측정하는 주요변인으로 “조직의 영역”이란 개념을 사용했는데 학교의 경우 조직영역이란 ①봉사대상집단의 제특성 ②조직이 다루는 문제의 특성 ③봉사내용의 세 가지를 들었으며 이러한 세 가지 영역이 적절히 기술되느냐에 따라 조직효과의 성패가 결정된다고 하였다.

12)전게서, p.10.

라. Conway의 모형¹³⁾

Conway는 조직건강을 “조직이 설정한 목표달성을 위해서 지적, 정의적, 신체적 자원을 동원하는 능력”이라고 정의하였다. 덧붙여서 학교조직이 학생들의 산출을 획득하기 위해서 자원을 소비하는 것이 아니라 조직이 끊임 없이 변화하는 환경에 적응하면서 그 자체의 사명을 완수하기 위해 자원을 활용하는 것으로서 지적, 정의적, 신체적인 세 가지 건강영역을 조화롭게 활용하는 것이 중요하다고 하였다. 그의 세 가지 건강영역은 다음과 같다.

- (1) 知的 健康 : 문제해결력, 원활한 정보체제, 합리적인 의사결정력 등.
- (2) 情意的 健康 : 개방적인 조직풍토, 조직원의 높은 사기, 높은 직무만족도, 가치 또는 신념체계의 합치 등.
- (3) 身體的 健康 : 조직의 외현적 조건으로서 조직의 규모, 형태, 기술구조 등.

마. 王基恒의 모형¹⁴⁾

王基恒은 학교조직건강의 개념을 조직이 갖는 특성인 교육이라는 목적과 교원의 사기, 그리고 지역사회 및 국가와의 관계성을 고려하여 궁극적으로 “最適의 機能狀態”로 보며 구체적으로 목표 달성 조직의 유지 그리고 환경에의 적응으로 정의하였다.

그는 한국의 교육적 특수성을 고려한다는 입장에서 기술적 접근법에 따라

13) 전게서, p. 11.

14) 王基恒, “學校組織健康診斷을 위한 分析研究”, 박사학위 청구논문, (중앙대학교대학원, 1983), pp. 9~11.

학교조직건강 진단요인을 다음 열세 가지로 분류하였다.

(1) 권력분배의 적절성 : 직무를 수행하기 위해서 조직에서 부여된 공적인 권리로 의사결정권과 책임에 대한 구성원들의 지각 정도.

(2) 자원 활용의 적절성 : 조직의 목표를 달성하기 위하여 구성원들의 역할 배분의 적절성, 업무 분장의 적절성 및 시설설비 활용의 적절성에 대한 구성원들의 지각 정도.

(3) 응집성 : 한 집단의 구성원을 잡아매고 '나'보다 '우리'라는 조직체에 대한 애착으로서 긍지, 소속감, 애착심, 상호협조에 대한 구성원들의 지각정도.

(4) 신뢰성 : 조직생활에 있어서 구성원 상호간의 능력, 인품, 진실, 智力 등을 얼마나 받아들이느냐에 대한 구성원들의 지각정도.

(5) 적응성 : 조직이 생존하기 위하여 대내외적 환경변화에 얼마나 신속적으로 적응하고 있는가에 대한 구성원들의 지각정도.

(6) 의사소통의 적절성 : 조직의 규정된 목표를 달성하기 위한 절차상의 정보로서 수직적·수평적 정보교환에 대한 구성원들의 지각정도.

(7) 혁신성 : 조직의 성장 발전을 위하여 새로운 아이디어 및 절차를 도입하여 새로운 산물과 서비스를 수락하는데 대한 구성원들의 지각정도.

(8) 동조성 : 조직의 구성원이 소속하고 있는 부서의 의사결정자, 업무수행에 관련되어 있는 조직체의 행정과정을 얼마나 소망스럽게 받아들이고 있느냐에 대한 구성원들의 지각정도.

(9) 자율성 : 조직의 구성원이 업무를 수행할 때 외적인 권위나 통제를 받지않는 자율적 행위에 대한 구성원들의 지각정도.

(10) 지도성 : 보다 효과적인 목표를 달성하기 위하여 구성원들로 하여금 자발적이고 바람직한 행동을 할 수 있도록 자극을 주는 인화중심적 지도성에 대한 구성원들의 지각정도.

(11) 기획성 : 업무를 효율적으로 수행하기 위해 최상의 이용 가능한 미래의 방법 절차를 개발하는 지적 정도에 대한 구성원들의 지각정도.

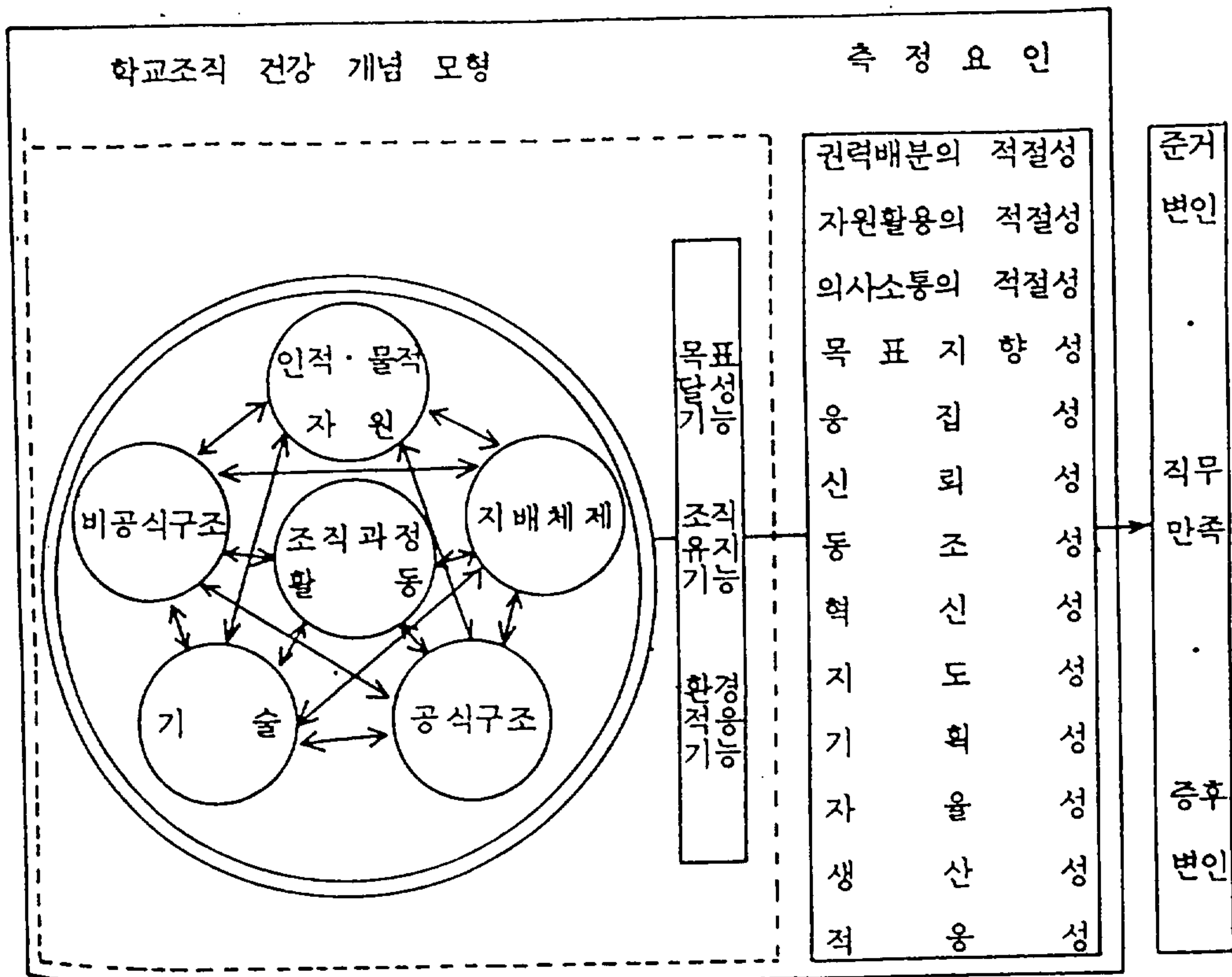
(12) 생산성 : 구성원들의 효율성을 높이기 위한 조직의 기능 및 모든 지원에 대한 구성원들의 지각정도.

(13) 목표지향성 : 조직의 규정된 목표의 명료성, 타당성, 달성 가능성에 대한 구성원들의 지각정도.

王基恒은 열세 가지의 변인들을 조직의 건강여부를 나타내는 지표로 규정할 때 과연 그것들이 조직건강 정도를 재는 것인지 밝히기 위해서는 타당성을 검증하기 위한 준거 변인들이 필요하다고 보고, 준거 변인으로서 직무만족과 組織症候를 들었다.

組織症候로서는 불평, 부정적 감정, 결근, 헌신도 등을 말한다.

이상과 같은 그의 조직건강개념 측정모형을 그림으로 보면 다음과 같다.



概念化와 變因

測定變因

<圖 - 1> 學校組織 健康概念 測定模型

2. 士 氣

1) 士氣의 概念

교육이나 행정 또는 경영에서 사기의 중요성을 역설하면서도 사기에 관한 개념 정의는 어렵고 論者에 따라 다양하게 정의되고 있다.

사기(morale)라는 말은 원래 군대조직에서 병사들의 전투 의욕, 원기, 기개 등을 뜻하는 개념이었으나 점차 다른 영역에 전용되어 어떤 집단이나 조직구성원의 행태를 설명하는 데 사용되고 있다.¹⁵⁾

Fawcett에 의하면, 士氣는 조직구성원이 조직의 목표와 아울러 자신의 욕구, 야심을 일치시키는 정도로서 “사기가 높다”란 말은 개인이 조직에 계속 머무르면서 그에게 맡겨진 직무를 수행함에 있어 최선을 다하고 또 조직의 발전을 위해 자신의 지식과 기술, 태도를 최대한 발휘하고 개발하며 나아가 조직의 목적달성과 문제해결에 진력하는 상태를 말한다. 한편 “사기가 낮다”란 말은 반대로 조직에 머무르고자 하는 의욕이 적고 주어진 임무 수행에 최선을 다하지 않으며 조직의 발전과 개선을 위해 별로 노력하지 않는 상태라 할 수 있다. 그런데 士氣란 항상 고정적인 현상이 아니며 모든 구성원이 이같은 상태에 있는 것도 아니다.¹⁶⁾ 또한 Leighton은 士氣란 공동 목표를 달성하기 위해 서로 끈기있게 잡아당기는 인간 집단의 역량이라고 정의하였다.¹⁷⁾

여기서 士氣는 조직의 한 구성원으로서 만족감을 가지고 조직의 목표달성에 진력하는 개인적인 태도로 보는 입장과, 조직 구성원들이 공동목적을 달성하기 위해 협력하는 집단의 능력을 강조하는 집단의 태도로 보는 양면성을 띠고 있음을 알 수 있다. 이러한 관점에서 吳錫泓은 “사기란 조직구성원의 직무수행의식 또는 직무수행동기, 즉 조직의 목적 달성에 기여하려는 개

15) 徐廷華, 教育人事行政, (서울:世英社, 1989), p. 386.

16) C. W. Fawcett, School Personnel Administration (New York: The Mcmillan Co., 1964), p. 115. 徐廷華, p. 386, 再引用.

17) A. H. Leighton, "Improving Human Relations Applied Science of Human Relations", Personnel Administration Vol. 19, No. 6, (1947), p. 5.

인과 집단의 정신상태를 말한다.”¹⁸⁾ 고 하였다. 또 徐廷華는 “사기는 조직의 공동목표달성을 위하여 조직구성원이 자발적이고 적극적으로 기여하려는 마음의 상태라고 할 수 있다.”¹⁹⁾ 고 하였다.

사기의 개념정의에 관한 이상의 엇갈린 견해들을 좀더 구체적으로 고찰해보면 다음과 같다.

첫째, 사기라는 정신상태(mental condition)가 독자적인 변수로 존재하는가에 관하여 이견이 있다. 즉 사기라는 현상은 일정한 형태적 徵狀을 수반하는 독자적인 변수라고 보는 견해가 있는가 하면 士氣란 측정 가능한 몇 가지 요인의 조합(combination)임에 불과하다고 보는 견해도 있다.

士氣를 하나의 독자적인 상태라고 이해하는 사람들은 사기라는 상태가 직접 측정될 수는 없고 그 徵狀으로 나타나는 형태적 요인의 측정에 의하여 파악될 수 있는 것이라고 한다. 그러나 사기의 徵狀이라고 하는 형태가 士氣만에 의하여 惹起되는가, 그리고 徵狀的 形態의 측정에 의하여 士氣를 정확히 측정해 낼 수 있는가에 대하여는 의문의 여지가 있는 것이다.

그러한 의문에 집착하는 사람들은 사기를 측정가능한 요인들의 복합물에 불과한 것으로 보려 한다. 즉, 생산성, 직무만족, 작업집단에 대하여 느끼는 긍지, 집단의 응집성 등 몇 가지 요인의 조합 그 자체가 사기라고 정의함으로써 士氣의 간접적 측정에 개입되는 어려움을 회피하려 한다. 그러나 이러한 관점은 사기라는 복합물을 구성하는 여러 요인간의 적극적 상관관계를 보편적으로 전제하는 과오를 범하는 것이다. 만일 여러 요인 사이의 상관관

18) 吳錫泓, 人事行政論 (서울: 博英社, 1989), p. 479.

19) 徐廷華, 前掲書, p. 387.

계를 설정하는 어려움을 피하기 위해 어느 하나의 요인(예컨대 집단의 응집성)을 사기라고 규정한다면 그것은 무용한 일이라 하지 않을 수 없다.

현대 사기이론의 지배적인 경향은 사기를 독자적인 변수로 보고 일정한 형태적 徵狀을 나타내는 정신상태로 사기를 정의하는 것이다. 이러한 입장을 취할 때 사기와 徵狀的 形態 사이의 因果關係를 확인하고 사기측정의 정확성을 높여야 한다는 매우 어려운 문제에 봉착하게 된다. 이에 관하여는 완전한 해답을 갖고 있지 않으며 보다 나은 해답을 얻기 위해 노력하는 과정에서 있다고 할 수 있다.²⁰⁾

둘째, 사기를 집단적 현상으로 파악한 사람도 있고 개인적 현상으로 파악하는 사람도 있다. “사기란 공동목적의 추구를 위해 일관성 있게 지속적으로 힘을 합칠 수 있는(pull together) 집단의 노력”이라고 한 Leighton의 정의는 사기를 집단적 의미에서 규정하고 있다.²¹⁾

반면 개인에 초점을 두어 사기를 이해한 사람들은 “사기란 개인의 육체적·정신적 행복으로서 사람이 희망적·효율적으로 생활하고 일할 수 있게 해주는 요인이다.”²²⁾ “집단의 공동목적을 바람직한 것으로 생각하고 그에 부응함으로써 집단에 귀속하며 집단으로부터 받아들여지고 있다고 느낌을 갖는 것이 士氣이다.”²³⁾ 라고 하는 등의 개념 정의를 보여 준 바 있다.

士氣라는 정신적 상태를 갖는 것은 궁극적으로 개인이라 할 수 있으므로

20) 吳錫泓, 前掲書, pp. 485~486.

21) A. Leighton, "Applied Science of Human Relations.", Personnel Administration Vol. 9, (1947), pp. 4~6.

22) Conference on Psychological Factor in Morale (Division of Anthropology National Research Council, U.S.A., 1940).

23) M. J. Blum and James C. Naylor, Industrial Psychology : Its Theoretical and Social Foundations (New York: Harper & Row Publishers, 1968), p. 391.

士氣를 집단 현상으로만 파악하고 사기 요인을 집단내의 사회적 반응 (group reaction)에 국한하여 파악하는 것은 무리한 일이라고 생각된다. 그런가 하면 사기를 개인적 현상으로만 파악하는데도 무리는 있다. 인간사회로부터 완전히 고립되어 있는 어떤 개인의 사기라든지 집단의 사기와 분리되어 있는 집단 성원들의 개인적 사기를 가상할 수 없는 것은 아니다. 그러나 조직은 임무수행에 관련하여 조직 참여자의 사기를 논의하면서 조직내의 집단 생활에 관한 준거(reference)를 전적으로 배제하는 것은 타당하지 않다고 생각한다.²⁴⁾

사기의 개념을 생각하면서 개인에 초점을 두는 사람은 대개 집단적 상황에 언급하고 있으며 사기의 집단 특성에 착안한 사람들은 집단에 참여하는 개인의 문제를 염두에 두고 있는 것이 보통이다.

이상의 여러 견해를 종합하여 볼 때 사기란, “학교조직의 구성원인 교원이 학교의 조직목적을 자발적인 목적으로 달성하려는 개인적·집단적 정신 상태”라고 정의할 수 있다.

2) 士氣의 重要性

士氣를 높이는 일은 인사행정의 주요 과제가 아닐 수 없다. 그것은 士氣가 높고 낮음이 조직의 원활한 운영에 지대한 영향을 미치기 때문이다. 교원의 士氣가 저하되어 있는 상태에서 교직에 종사할 경우 개인적인 측면에

24) 吳錫泓, 前掲書, pp. 486~487.

서나 교육의 목표달성면에서나 매우 비효율적이고 비생산적인 결과를 가져 오리라는 것은 쉽게 예상할 수 있다.

Davis는 조직에 있어서 士氣의 효과를 다음과 같이 주장하고 있다.

높은 사기의 효과로서는

- ① 조직목적으로 지향된 자발적 협력
- ② 조직과 지도층에 대한 충성
- ③ 훌륭한 기강확립 또는 법규와 명령의 자발적 준수
- ④ 역경을 이겨 나아갈 수 있는 조직의 능력배양과 강력한 지탱력
- ⑤ 조직과 직무에 대한 높은 관심
- ⑥ 직원들의 합리적인 창의성 발휘
- ⑦ 직원들의 조직에 대한 자부심 배양 등이다.

한편 낮은 사기는

- ① 불안과 의욕상실 야기
- ② 직원 상호간의 빈번한 언쟁
- ③ 직원 상호간의 불신임 조장
- ④ 소극적인 직무수행
- ⑤ 법규와 명령의 위반
- ⑥ 기타 불미스러운 현상의 야기 등을 가져온다.²⁵⁾

그러나 사기의 현상에는 여러가지 요인이 개입되어 일어난다. 그러므로 사기가 높다고 해서 반드시 생산성이 높다고는 할 수 없다. 사기가 높으면

25) R. C. Davis, The Fundamentals of Top Management (New York : Happer and Row Publishers, 1951), p. 552.

생산성이 높다는 연구가 많은 것이 사실이지만 사기와 생산성과는 상관관계가 없다는 결론을 내린 연구도 없지 않다. 그러나 집단의 사기가 높을 경우 조직구성원이 자발적으로 참여하여 조직의 목표달성을 위하여 적극적으로 협력하게 될 것이란 관점에서 볼 때 조직구성원의 사기를 높이기 위한 노력은 매우 중요하다고 하겠다. "높은사기"는 다음과 같은 유의한 효과를 가져온다.

- ① 조직 참여자들은 조직이 부여하는 임무를 열성적으로 수행하려 하기 때문에 조직의 생산 활동 수행에 긍정적으로 기여할 수 있다.
- ② 조직 참여자들은 조직과 그 지도자들에게 충성심을 발휘한다.
- ③ 조직 참여자들은 담당직무에 만족하고 창의성을 발휘한다.
- ④ 조직 참여자들은 육체적 정신적 건강을 향상시키는 데 이바지 한다
- ⑤ 조직참여자들은 조직의 규범을 자발적으로 준수하려 한다.
- ⑥ 조직이 위기를 극복할 수 있는 힘을 키워준다.
- ⑦ 자기들의 직업과 소속 조직을 자랑스럽게 여기게 한다.²⁶⁾

3) 士氣의 要因

가. 士氣의 決定 要因

사기의 개념에서 살펴본 바와 같이 사기는 여러 가지 요인이 복합적으로

26) 徐廷華, 前掲書, pp. 388~389.

작용하고 있음을 알 수 있다. 종래의 과학적 관리론에서는 사기의 요인으로 임금이나 생산성을 비롯한 물질적·환경적 요인이 중요시되었으나 인간관계론적 입장에서는 인간의 심리적·사회적 욕구에 더 비중을 두는 경향으로 바뀌어 가고 있다. 다시 말하면 인간의 사기는 욕구와 욕구충족에 대한 기대를 바탕으로 해서 형성되기 때문에 사기를 연구하는 사람은 사기의 심리적 기초가 되는 욕구와 그에 영향을 미치는 사기요인에 관심을 가지며, 인간의 단일욕구에 집착하는 경향이 없어지고 인간욕구의 다원성과 복잡성을 전제로 하고 있다.²⁷⁾ 그러면 사기의 결정 요인은 무엇인가?

여러 학자들이 제시한 사기의 결정 요인을 살펴보면 다음과 같다.

Katz는 사기의 구성요인을 “①집단에 대한 긍지 즉, 동료에 대한 만족 ②자기업무에 대한 만족 ③집단의 운영시책과 성원의 요구와의 일치로서 집단에 대한 귀속감 의식 강도 ④경제적 만족 및 승진에 대한 가능성”²⁸⁾이라고 규정하였다.

Herzberg는 그의 연구를 토대로 중요한 10개의 사기요인을 들고 있다. 즉, “①직무내용 자체 ②직무상의 성취 ③직무상의 성취에 대한 인정 ④ 책임 ⑤성장과 발전 ⑥조직의 정책 ⑦감독 ⑧보수 ⑨작업환경 ⑩신분보장”²⁹⁾ 등이다.

Wiles는 “①안전과 편안한 생활 ②즐거운 작업조건 ③소속의 감정 ④적당한 보수 ⑤중요성의 인식 ⑥정책결정에의 참여 ⑦자부심의 유지”³⁰⁾ 등을

27) 吳錫泓, 前掲書, pp. 481~482.

28) D. Katz, N. McCoby & N. C. Morse, Productivity Supervision and Morale in Office Situation (Michigan: The Parel Press Inc., 1950), pp. 127~135.

29) Fredrick Herzberg, Job Attitude Reviews of Research and Opinion (Psychological Service of Pittsburg, 1957), pp. 39~40.

들고 있다.

Stahl은 사기의 사회 심리적 요소에 착안하여 사기의 본질은 “①안정감② 성취감 ③인정감 ④귀속감에 있다.”³¹⁾ 고 주장하였으며, Diamand는 사기의 요인으로 “①영향력있는 봉급계획 ②계속적인 봉사활동 ③지위에 대한 안전 ④사회복지에 대한 이익 ⑤휴가 ⑥질병에 따른 이익 ⑦작업인에 대한 보상 ⑧퇴직금 ⑨일에 대한 만족 ⑩집단의 소속감 ⑪물질적 필요의 충족 ⑫논쟁에 대한 공정한 판단 ⑬잘못에 대한 관용 ⑭ 규칙과 명령에 일치하는 추종”³²⁾ 등 14개 항목을 들고 있다.

한편 Yoder는 사기의 요인으로 “①直上位者の 감독의 적절성 ②직무자체에 대한 만족도 ③경제적 및 기타 보상에 대한 만족도 ④동료작업자와의 융합 ⑤흡족한 조직목적과 제도로서의 효율성 ⑥개인의 육체적 정신적 건강도”³³⁾ 등 여섯 가지를 들고 있다.

Griffiths는 “교원의 사기 및 인간관계에 미치는 영향으로 직무의 안정성, 보수, 승진 기회, 사회적 지위 등을 들고 있으며, 행정의 효율성은 조직의 과업을 담당하고 수행하는 개인의 이런 욕구가 충족되는 정도에 따라 결정된다.”³⁴⁾고 하였다.

30) K.Wiles, Supervision for Better Schools (New York : Prentice Hall Inc., 1951), pp. 40~57.

31) O.G.Stahl, Public Personnel Administration 4th ed. (New York : Happer & Brothers, 1950), pp. 269~272. 吳錫泓, p. 482, 再引用.

32) E.C.Diamand, "Morale Custodians Need It Too," School and College Management (October 1950), pp. 21~22.

33) Dale.Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, (4th ed) (N.Y.: Prentice-hall Inc., 1965), pp. 529~530.

34) D.E.Griffiths, Human Relation in School Administration (New York:Appletion Century Crofts, 1961), pp. 144~145.

또한 Gorton은 사기결정의 중요한 요인으로서 ①보수 ②담당업무 ③신분의 안정 ④근무조건 ⑤사회적 지위 ⑥승진의 기회 ⑦동료집단간의 인간관계 등을 들고 있다.³⁵⁾

Flippo는 사기요인으로 “①보수 ②신분의 안정 ③마음에 맞는 동료 ④직무성취에 대한 인정 ⑤의미있는 직무 ⑥발전의 기회 ⑦편안하고 안전하며 매력적인 작업 환경 ⑧유능하고 공정한 지도자 ⑨은당한 명령과 지시 ⑩조직의 사회적 지위”³⁶⁾등을 들었다.

韓炳義는 문헌연구를 통하여 교사의 사기에 영향을 주는 요소들을 다음과 같이 究明하였다.

- ①민주적 교육행정 지도자가 교사의 사기를 향상시키는데 도움을 준다.
- ②교사는 자기가 한 일에 대한 인정감을 받을 때 사기가 향상된다.
- ③교육행정가와 교사간의 원만한 커뮤니케이션은 상호 이해를 도모하여 사기를 향상시킨다.
- ④한 기관의 공동목적달성을 위한 단체활동에는 동료의식이 필요하다.
- ⑤교사에게 성취감을 갖게 한다는 것은 사기향상에 좋은 자극을 주는 방법이다.
- ⑥인간은 자기가 한 일에 대한 보수를 원한다.
- ⑦직업의 안정성이 유지될 때 사기는 향상된다.
- ⑧승진의 기회가 주어질 때 사기가 향상될 뿐만 아니라 전문적 지식과 기

35) R. A. Gorton, School Administration, (Wm. C. Brown Company Publishers, 1976), pp. 165~166. 徐廷華, p. 389. 재인용.

36) Edwin Flippo, Principles of Personnel Management, 5th. ed, (N. Y. : McGraw- Hill Books Co, 1980), p. 341. 吳錫泓, p. 483. 再引用.

능을 연마하여 자진 노력하게 된다.³⁷⁾

한편 박동서는 “사기를 물질적 요인과 비물질적 요인으로 나누고 그중 비물질적 요인을 사회·심리적 요인으로 보고 이에는 개인의 가치인정과 칭찬, 성공감, 안정감, 참여의식, 귀속감이 포함된다.”³⁸⁾고 하였다.

김종철은 사기는 심리적·정신적인 것이기 때문에 그 자신의 목적의식과 직무에 관한 정신적 자세에도 달려 있지만 행정적으로 조절할 수 있는 여러 가지 근무조건에 의하여 좌우될 수 있다고 하면서 사기에 영향을 미치는 요인으로 “①신분보장 ②보수와 후생 ③승진의 기회 ④인간관계”³⁹⁾ 등을 들고 있다.

오석홍은 사기 요인으로 “①보수 ②담당직무 ③신분의 안정 ④동료집단내의 관계 ⑤작업환경 ⑥감독의 성격 ⑦승진과 발전의 기회 ⑧조직의 정책과 사회적 지위”⁴⁰⁾ 등을 열거하고 구체적인 사기 요인의 종류와 개별적인 중요성은 상황에 따라 달라진다고 하였고, 서정화는 사기의 요인들로서 “①직무 ②보수 ③승진 ④신분보장 ⑤인간관계 ⑥사회적 지위 ⑦ 근무조건 ⑧복지 후생 ⑨행정제도”⁴¹⁾ 등을 들었다.

나. 敎員의 士氣要因

37) 韓炳義, "A Study of Factors Affecting Teacher Morale." 부산대학교 논문집 제19집 인문사회과학편 (1975, 7), p. 458.

38) 朴東緒, 人事行政論(서울: 法文社, 1982), pp. 268~269.

39) 金鍾喆, 敎育行政의 理論과 實際(서울: 敎育科學社, 1980), p. 340.

40) 吳錫泓, 前掲書, p. 483.

41) 徐廷華, 前掲書, p. 390.

교원의 사기는 앞에서 고찰해본 많은 학자들의 사기결정요인과 밀접한 관계가 있다고 볼 수 있다. 敎員의 士氣를 결정짓는 구체적인 사기의 요인과 그 중요성은 그때 그때의 상황에 따라 달라질 수 있겠지만, 학자들이 설정한 사기 요인의 빈도수에 따라 본 연구에서는 ①職務 ②同僚意識 ③昇進 ④報酬 ⑤意思疏通 ⑥敎育訓練 ⑦指導性 ⑧身分保障 ⑨福祉·厚生 ⑩勤務環境 ⑪認定感 등을 敎員의 사기와 관련된 중요한 요인으로 보았다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 職務

교원의 직무는 주로 수업을 의미하겠지만 이외에도 교사의 전문직적 책임과 업무를 수행하기 위하여 시간을 투입하는 모든 활동을 포함한다. 교사의 근무부담은 교수-학습의 질을 결정하고 교사의 전문성을 향상시키는 것과 관계가 있다. 그러나 가장 중요한 것은 교사의 근무부담이 근무의욕에 지대한 영향을 끼친다는 것이다.⁴²⁾ 따라서 교원의 과중한 직무량은 교육 전반에 걸쳐 여러 가지로 역작용을 하게 될 것이다.

교원의 본분이 학생지도에 있다면 학생교육을 위한 부단한 연수와 자질향상을 위해 노력해야함은 교육법 제74조에도 명문화되어 있지만 오늘날 일선 교사의 사정은 이와는 거리가 먼 각종 잡무에 많은 시간을 빼앗기고 있어 교육 본연의 목표달성에 큰 차질을 빚고 있는 실정이다. 교사는 오직 교수-학습 활동과 학생지도에 전념해야 할 것인데 직무량의 과다는 교사의

38) 金潤泰 외, 敎育心理小辭典 (서울: 培英社, 1965), p. 272.

사기에 큰 영향을 끼칠 것이다.

2) 同僚意識

원만한 직장 분위기는 작업 능력을 촉진시켜 생산성을 높일 수 있듯이 교육적 측면에서 보아도 역시 바람직한 학교 분위기는 교원의 사기를 진작시키고 나아가서는 학생의 교육적 효과에 영향을 미치는 요인이 된다.

한 기관의 공동목적 달성을 위한 단체활동에는 동료의식이 필요하다. 집단구성원의 행동은 높은 사기를 형성해 주므로 구성원이 한 가지 목적에 의견의 일치를 본다면 그 목적을 달성하기 위해 더 많은 노력을 기울이게 된다. 인간은 인간을 돕고 싶어하는 반면 타인의 도움을 받고 싶어 한다.⁴³⁾

동료와의 인간 관계는 주로 좋은 인간관계에서 비롯되며, 좋은 인간관계는 직원수가 너무 많지 않은 편이 좋다. 동료와의 인간관계는 집단의 응집력이라는 형으로 문제되는 경우도 있으나 "직원이 소인원의 팀을 짜서 작업하는 곳, 성별 등이 동질에 가까울수록 사기는 높다."⁴⁴⁾ 고 한다.

따라서 교직생활에 있어서 직원들간의 이해와 친화감, 직무수행상의 노력, 상하직원간의 원만한 인간관계 등은 같은 조직목적을 달성하고자 하는 교원으로서 우호적인 동료의식이 형성되어야 할 것이다.

3) 昇進

43) 한병의, "A Study of Factors Affecting Teacher Morale." 부산대학교 논문집 제19집 인문사회과학편, (1975), pp. 450~451.

44) 金正律, "교원의 사기 및 그 척도 작성", 대구교육대학 논문집 제8집, (1972. 3), p. 31.

승진은 직무만족을 증진시키는 요인으로서 성장감, 인정감, 책임감과 자주 관련을 맺는다고 한다.⁴⁵⁾ 승진이란 한 조직체에서 구성원이 직무수행에 필요한 기능의 확대, 책임과 권한의 증가, 위신의 중대, 임금의 증가 인상 외에 근무시간이나 각종 근무조건의 개선이 따르는 새로운 직무에 수직으로 이동되는 것을 의미한다.⁴⁶⁾

현재 한국 초·중등학교의 경우 승진의 기회가 매우 적고, 승진 전보규정의 자료가 되는 교사들의 경력, 근무성적 평정, 시험제도, 가산점 등은 평정자의 주관에 개입되어왔고 객관성, 신뢰성 등이 부족하여 근무평정에서 오는 부작용은 교사들의 사기에 큰 영향을 주고 있다고 보여진다.

4) 報酬

교원의 보수는 봉급과 기타 수당을 포함한 액수가 된다. 인간은 경제적 유인에 의하여 전적으로 좌우되는 것은 아니나 보수는 생활의 안정에 중요한 위치를 차지하고 있다. 현대 산업사회에 있어서 보수는 사회적 지위와 심리적 상징을 포함하는 직원의 생활방식을 결정한다. 그러므로 보수안의 구상이 빈약하거나 불공평하면 사기의 침체와 능률의 저하를 가져오게 된다. 따라서 어떤 보상체계를 형성하여 어떻게 관리하는가는 조직구성원의 사기와 근무 의욕에 큰 영향을 미치게 된다.⁴⁷⁾

최근에 제정된 교원지위향상을 위한 특별법에는 “국가 및 지방자치단체는

45) 金永植, 朱三煥 共譯, 動機 衛生 理論 (서울: 培英社, 1983), p. 272.

46) 김신복, 정우현, “교원 승진제도 개선에 관한 연구,” 정책연구 32집 (대한교육연합회, 1981), p. 14.

47) 徐廷華, 前掲書, p. 296.

교원의 보수를 특별히 우대하여야 한다.”⁴⁸⁾ 고 규정하고 있으나, 교원의 처우를 현실적으로 어떻게 개선해 나가느냐에 따라 전체 교원의 사기가 크게 좌우되리라고 본다. 따라서 교원의 사기를 양양하고 능률을 향상시키기 위해서는 교원의 보수 제도를 개선하고 교원의 경제적 지위를 강화해야 한다.

5) 意思疏通

의사소통이란 “상징에 의한 정보, 감정, 생각 등을 전달하는 것”⁴⁹⁾ 이라고 하였다. 의사소통은 집단내 구성원들의 행동에 영향을 미치는 기능을 다한다. 다시말해서 집단목적의 달성을 위해 구성원에게 용기를 북돋아 주고 자극을 주기 위해 사용된다.⁵⁰⁾

6) 教育訓練

교육훈련이란 공무원의 일반능력을 개발하고 직무수행에 필요한 지식과 기술을 보충 연마하며 태도의 개선을 도모하는 활동을 뜻하는 넓은 개념이다. 가치관이나 태도의 변화를 위하여도 교육훈련은 필요하며 교육훈련을 통하여 직무에 대한 열의를 높일 수 있으며 특수한 행동양식이나 규범을 가르칠 수도 있다.⁵¹⁾ Flippo는 교육훈련을 통하여 사기를 높일 수 있다고 하였다.⁵²⁾

48) 敎員地位向上을 위한 特別法 제3조 1항

49) Bernad Berelson and Gary a. Steiner, Human Behavior(N.Y.: Harcourt, Brace and World, 1964), p. 527. 를 인용한 최윤길, “학교규모와 학교조직 건강 및 교사사기에 관한 연구”, 석사학위 청구논문, (한국외국어대학교 교육대학원, 1989), p. 26.

50) 이한검, 현대적 인간관계론, (서울: 형설출판사, 1990), pp. 484~485.

51) 강신택, 행정학개론, (서울: 한국방송통신대학출판부, 1985), pp. 228~229.

7) 指導性

학교행정직에 종사하는 사람들이 행사하는 지도성의 질은 곧 교사들의 만족도와 학교교육 목표달성에 지대한 영향을 미친다. 즉 교육의 질을 결정하는 것은 교사의 질이지만, 이렇게 중요한 교사들의 직무수행에의 과업동기를 좌우하는 요인은 학교행정가의 역할에 달려있다.⁵³⁾

그러나 현재 학교사회의 경영체제는 주로 상부로부터의 지시, 통제, 감독 위주로 행정이 이루어지고 있기 때문에 학교경영 책임자나 교사들이 자율성과 창의성을 발휘하는데 어려움이 많은 실정이다. 이러한 교육행정의 풍토와 여건은 교사들의 사기에 큰 영향을 끼칠 것이다.

8) 身分 保障

사람이란 누구나 그 신분과 지위가 안정되지 않고는 높은 능력을 올릴 수 없으며, 어떠한 조직체도 그 성원이 신분의 보장을 받지 못하고서는 공고히 결속할 수 없다. 따라서 신분의 보장은 조직체의 생산성과 안정성이 관건이 아닐 수 없으며, 사실 직업공무원제도의 지주라 할 수 있다.⁵⁴⁾

교직에 있어 직업의 안정성과 신분보장은 교원을 위해서는 물론 교육을 위해서라도 필수불가결하며, 비록 교육제도 자체가 변하거나 조직내부에 변화가 있더라도 교원의 신분은 보장되어야 하며, 교원은 그 전문적 지위나

52) Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 1971), p. 197.

53) 노종희, "교원의 조직과 승진제도," 새교육 통권 341호 (1983. 3), p. 83.

54) 金鍾喆, 教育行政의 理論과 實際 (서울: 教育科學社, 1980), p. 331.

신분에 영향을 미치는 부당한 행위로부터 충분히 보호되어야 한다.⁵⁵⁾

이러한 교원의 신분보장은 공립 교원은 헌법에서 “공무원의 신분과 정치적 중립성은 법률이 정하는 바에 의하여 보장된다.”⁵⁶⁾고 하였고, 교육법에서는 “교원의 사회적 경제적 지위는 적정하게 우대되어야 하며, 그 신분은 반드시 보장되어야 한다.”⁵⁷⁾라고 하여 교원의 지위와 신분을 보장받고 있다. 또한 교원지위향상을 위한 특별법 제6조에 “교원은 형의 선고, 징계처분 또는 법률이 정하는 사유에 의하지 아니하고는 그 의사에 반하여 휴직, 강임 또는 면직을 당하지 아니한다.” 라고 되어 있으며, 징계처분, 기타 불리한 처분에 대한 재심을 하게 하기 위하여 교육부에 교원징계재심위원회를 두고 있다.

그러나 일부 학교에서는 일선 교사와 관리자, 교육행정관의 인사상의 문제, 불이익 처분 문제 등 교원처우에 관한 문제들이 발생하고 있으며, 심지어 사회인이나 학부모들로부터 당하는 교권침해사건이 적지 않고 이로 인한 교육활동의 자율성, 신분과 생활의 안정, 사회적 신뢰, 존경 등 보장받아야 할 신분과 교권이 크게 침해되고 있어 이러한 현상들은 교사의 사기에 영향을 주는 요인으로 작용되고 있다.

9) 福祉·厚生

교원의 복지·후생은 교원의 생활 안정은 물론 가족에 대한 부양 책임을

55) 전국초등교육위원회, 한국초등교원 지위에 관한 연구 (서울 : 전국초등교육회, 1971), PP. 32~33.

56) 헌법 제7조 2항.

57) 교육법 제13조.

덜어줌으로써 교직에 대한 성실한 근무를 할 수 있는 여유를 주는데 중요한 의의가 있다.⁵⁸⁾ 교원의 복지·후생의 미비는 교원의 사기와 교직유인체제를 떨어뜨리는 결과가 되므로 교원의 사회·경제적 지위를 개선하기 위해서는 여러 측면에 걸친 종합적인 복지 대책이 마련되어야 한다.

10) 勤務環境

교원의 근무환경은 근무부담과 교수-학습의 질을 결정하는 데 직·간접적으로 많은 영향을 끼친다. 교원의 근무환경은 무엇보다도 교직생활 자체가 쾌적하고 활기찬 가운데 긍지와 보람을 느낄 수 있도록 제반 여건이 적절히 갖추어져야 한다.

교원의 고충을 조사한 결과에 의하면, 교육환경 개선면에 있어서 과밀학급, 비교육적인 학교주위환경이나 사회환경이 학생지도의 큰 장애요인으로 나타나고 있으며, 냉·난방 시설 미비, 휴게실 미비, 교무실 협소, 화장실 불량 등 학교시설의 미비 및 노후로 학교생활이 불편함을 제기하고 있다. 또한 교직 활동 수행에 우선적으로 필요한 학교 시설 및 설비는 교실 신·개축, 강당 신축, 책걸상 교체, 특별실 설치 등을 건의하고 있다.⁵⁹⁾ 이와 같은 근무환경의 미비는 교원의 사기에 큰 영향을 미친다.

11) 認定感

58) 대한교육연합회, "한국교육의오늘의문제," 정책연구제25집 (1978), pp. 144~145.

59) 한국교원단체총연합회, 교권침해사건 및 교직상담 교원고충조사 결과 (1991. 3), pp. 48~51.

인정감이란 상사나 집단의 구성원들로부터 자기의 존재와 가치 그리고 자기의 업적 등을 인정받고자하는 욕구이다. Maslow가 제시한 인간의 기본욕구 5단계 중 제3단계로 지적인 사회적 욕구가 바로 여기에 해당하는 것으로 그는 “인간의 기본 욕구가 하나하나 충족되어 가면 그만큼 사기가 높아진다.”⁶⁰⁾고 하였다.

또한 인간은 다른 사람보다 우수한 업적을 낸 경우에는 칭찬과 표창을 받고 싶어한다. 따라서 상사는 평소에 부하직원에 대하여 항상 관심있는 태도와 인격적 대우를 해줌으로써 부하직원의 인정받고자하는 심리적 욕구를 충족시켜 주어야 한다.

60) A.H.Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1970, pp. 370~396. 을 引用한 朴東緒, 人事行政論(서울: 법문사, 1973), pp. 400~401. 再引用.

Ⅲ. 研究의 方法

1. 研究의 對象

본 연구의 대상은 경기도 북부 지역(의정부시, 동두천시, 양주군)에 있는 국민학교에 근무하는 남·녀교사 306명을 대상으로 하였다.

연구대상 교사들의 배경변인별 상황은 다음 <표-1>과 같다.

<표-1> 표집대상교사의 배경변인별 분포 상황

배경변인	내 용	빈 도 수	백 분 율(%)
성 별	남	91	29.5
	여	218	70.5
직 위	교 사	248	80.8
	주임교사	59	19.2
교직경력	10년 미만	139	45.4
	10 ~ 20년	107	40.0
	20년 이상	60	19.6
출 신 교	사범계	238	84.4
	비사범계	44	15.6
학교규모	12학급 이하	28	9.2
	13 ~ 35학급	147	48.0
	36학급 이상	131	42.8

이상과 같이 남·녀 교사에게 387매의 질문지를 배부하여 회수된 질문지는 321매로 82.9%의 회수율을 보였다. 이상의 321매 가운데 부실한 응답을 보인 12매를 제외한 나머지 309매를 본 연구의 대상으로 하였다.

2. 假 說

앞서 이론적 배경에서의 선행연구를 토대로하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설1> 교사가 지각한 학교조직건강 하위변인과 교사 사기 하위변인간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 있을 것이다.

<가설2> 교사의 ㉠성별, ㉡직위, ㉢교직경력, ㉣출신교, ㉤학교규모에 따라서 학교조직건강 하위변인(①구조적 특성, ②풍토적 특성, ③지도성, ④능력)의 지각정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설3> 교사의 ㉠성별, ㉡직위, ㉢교직경력, ㉣출신교, ㉤학교규모에 따라서 교사사기 하위변인(①직무, ②동료의식, ③승진, ④보수, ⑤의사소통, ⑥교육훈련, ⑦지도성, ⑧신분보장, ⑨복지·후생)의 지각정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

3. 검사 도구

본 연구에 사용된 질문지는 두 종류로 구성되어 있는데 하나는 학교조직건강을 진단하기 위한 설문지이며, 다른 하나는 교사 사기를 측정하기 위한

설문지이다.

1) 학교조직건강 진단을 위한 설문

학교조직건강을 알아보기 위하여 윤종건이 개발한 학교조직건강 진단도구 (S.O.H.D.Q)를 사용하였다(Cronbach α = .92). 이 설문지는 4개 요인으로 총 36개 항목으로 구성되어 있으며 Likert의 5단계 평정척도를 사용하고 있다. 문항 구성 내용을 살펴보면 다음과 같다.

- a. 구조적 특성 : 학교의 시설·설비 상태, 운영 방법, 혁신성 등에 관한 10개의 문항으로 구성되어 있다.
- b. 풍토적 특성 : 학교조직의 분위기 전반에 걸친 특성과 의사소통 상태를 포함하는 10개의 문항으로 구성되어 있다.
- c. 지도성 : 학교장의 지도 능력과 스타일에 관한 10개의 문항으로 구성되어 있다.
- d. 능력 : 교사들의 교직에 대한 자신감과 교사로서의 능력을 포함하는 6개의 문항으로 구성되어 있다.

〈표-2〉 학교조직건강 하위변인별 문항 번호

요 인 별	문 항 번 호	문 항 수
구조적 특성	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 28, 31, 34	10
풍토적 특성	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 29, 32, 35	10
지 도 성	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 30, 33, 36	10
능 력	4, 8, 12, 16, 20, 24	6
계		36

2) 교사 사기에 관한 설문

교사 사기 측정도구로 표남수⁶¹⁾가 제작한 질문지를 택하였으며 이 도구는 원래 41개 문항으로 되어 있으나 내용이 중복된 것을 피하고 실제에 적합하다고 생각되는 30개 문항을 선택 사용하였다.

이 설문지는 9개 요인으로 총 30개 문항으로 구성되어 있으며 Likert의 5단계 평정척도를 사용하였다. ($\alpha = .98$)

각 요인별 문항번호는 <표-3>과 같다.

<표-3> 교사 사기 요인별 문항 번호

요인 문항	직 무	동료 의식	승 진	보 수	의사 소통	교육 훈련	지도성	신분 보장	보건 환경	계
번 호	1, 2, 3	7, 9	11, 13	4, 5	8, 17	20, 21	19, 22	26, 27	29, 30	
	6, 12	10, 25	16	14, 15	18		23, 24	28		
문항수	5	4	3	4	3	2	4	3	2	30

4. 資料의 處理

본 연구의 가설들을 검증하기 위하여 SPSS(Statistical Package for the Social Sciences)를 이용하였다. 가설검증 통계방법은 Pearson의 적률상관의 관계(r)와 t-test 및 변량분석(ANOVA) 등을 적용하였다.

61) 표남수, 석사학위 청구논문, (전남대학교 행정대학원, 1983).

IV. 結果 分析 및 解釋

본 연구는 크게 세 영역으로 구분하여 분석하고자 한다.

첫째, 학교조직건강 하위변인과 교사사기 하위변인과의 상관관계

둘째, 교사의 배경변인에 따른 학교조직건강의 차이 검증

셋째, 교사의 배경변인에 따른 교사사기의 차이 검증

1. 학교조직건강 하위변인과 교사사기 하위변인과의 상관관계

교사가 지각한 학교조직건강 하위변인과 교사사기 하위변인과는 상호 어떠한 상관관계가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-4>와 같다.

<표- 4> 학교조직건강 하위변인과 교사사기 하위변인과의 상관관계

조직건강 교사사기	구조적 특성	풍토적 특성	지도성	능력
직 무	-0.466***	-0.259***	-0.378***	-0.414***
동료의식	-0.573***	-0.538***	-0.523***	-0.354***
승 진	-0.420***	-0.416***	-0.296***	-0.097
보 수	-0.334***	-0.181**	-0.248***	-0.052
의사소통	-0.529***	-0.445***	-0.521***	-0.391***
교육훈련	-0.352***	-0.257***	-0.260***	-0.363***
지도성	-0.520***	-0.447***	-0.517***	-0.350***
신분보장	-0.450***	-0.305***	-0.435***	-0.312***
복지후생	-0.551***	-0.386***	-0.311***	-0.167**

은 $P < .01$, *은 $P < .001$ 수준

위의 <표-4>에서 보듯이 학교조직건강 하위변인과 교사사기 하위변인과의 상관관계는 거의가 $P = .01$ 또는 $P = .001$ 의 수준에서 의미있게 나타난 바, 본 연구의 <가설1>인 교사가 지각한 학교조직건강 하위변인과 교사사기

하위변인 간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 있을 것이라는 것은 긍정되었다.

이를 요약하면 학교조직건강과 교사사기는 역상관관계로 나타났으며 동료의식과 구조적 특성($r = -0.537$), 복지후생과 구조적특성($r = -0.551$), 그리고 동료의식과 풍토적 특성($r = -0.538$) 변인 등은 다른 변인들간의 상관계수에 비하여 상대적으로 높은 역상관이 있는 것으로 밝혀진 것이다.

그러나 승진과 능력 그리고 보수와 능력변인 등은 매우 낮은 역상관이 있는 것으로 나타나 변인간에는 다소의 상관계수의 차이를 보여주고 있음도 알 수 있다.

2. 교사의 배경변인에 따른 학교조직건강 차이 검증

1) 교사의 성별에 따라서 조직건강의 학교조직건강의 하위변인들의 지각 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-5>와 같다.

<표-5> 교사의 성별에 따른 조직건강 하위변인의 차이 검증

하위변인	성별	N	M	SD	t	df	P
구조적특성	남	91	3.224	0.607	2.768	307	0.0060
	여	218	3.022	0.575			
풍토적특성	남	91	3.125	0.363	4.496	307	0.0000
	여	218	2.924	0.356			
지 도 성	남	91	3.279	0.586	1.716	307	0.0871
	여	218	3.154	0.584			
능 력	남	91	3.429	0.600	4.049	307	0.0001
	여	218	3.165	0.485			

이상의 <표-5>에서 보듯이 구조적 특성과 풍토적 특성 그리고 능력변인 등은 실제로 얻어진 t의 값은 각각 2.768, 4.496 그리고 4.049로 이는 $p=.01$ 과 $P=.001$ 수준에서 요구되는 t의 값 2.576과 3.291보다 큰 것으로 밝혀졌으나 지도성 변인의 실제로 얻어진 t의 값은 1.716으로 $P=.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.996에 못미치는 것으로 나타났다. 따라서 교사의 성별에 따라서 학교조직건강 하위변인은 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본<가설2a-①>, <가설2a-②> 그리고 <가설2a-④>는 긍정되었으나, <가설2a-③>은 부정되었다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 학교조직건강 하위변인에 상관없이 남교사가 여교사에 비하여 상대적으로 긍정적 태도를 가지고 있음을 보여주고 있다.

2) 교사의 직위에 따라서 학교조직건강의 하위변인들의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-6>과 같다.

<표-6> 교사의 직위에 따른 조직건강 하위변인의 차이 검증

하위변인	직위	N	M	SD	t	df	P
구조적특성	교 사	248	3.029	0.564	-3.406	305	0.0007
	주임교사	59	3.316	0.651			
풍토적특성	교 사	248	2.962	0.373	-2.142	305	0.033
	주임교사	59	3.076	0.348			
지 도 성	교 사	248	3.163	0.583	-1.981	305	0.049
	주임교사	59	3.330	0.585			
능 력	교 사	248	3.203	0.513	-2.917	305	0.004
	주임교사	59	3.426	0.590			

위의 <표-6>에서 알 수 있듯이 풍토적 특성과 지도성 변인은 $P=.05$ 수준, 능력변인은 $p=.01$ 수준 그리고 구조적 특성은 $p=.001$ 수준에서 요구되는 t 의 값 1.960, 2.576 그리고 3.291보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 교사의 직위에 따라서 학교조직건강 하위변인의 지각 정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <가설2b-①>, <가설2b-②>, <가설2b-③> 그리고 <가설2b-④>는 긍정되었다. 이 결과는 학교조직건강 하위변인에 관계없이 주임교사가 평교사에 비하여 학교조직건강에 긍정적 태도를 가지고 있음을 보여주고 있는 것이다.

3) 교사들의 교직경력에 따라서 학교조직건강 하위변인들의 지각 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-7>과 같다

<표-7>교사의 교직경력에 따른 학교조직건강 하위변인의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
구조적특성	2	5.350	2.675	7.94	0.0004
풍토적특성	2	1.640	0.820	6.16	0.0024
지도성	2	3.158	1.079	3.19	0.0425
능력	2	1.812	0.906	3.20	0.0423

이상의 <표-7>에서 나타내 보이듯이 구조적 특성과 풍토적 특성 변인은 $p=.01$ 수준에서, 지도성과 능력변인은 $p=.05$ 수준에서 요구하는 F 의 값 4.60과 2.99보다 더 큰 것으로 밝혀져 교사들의 교직경력에 따라서 학교조직건강 하위변인의 지각 정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <가설 2c-①>, <가설2c-②>, <가설2c-③> 그리고 <가설2c-④>

는 긍정된 셈이다.

이러한 결과를 좀더 구체적으로 살펴보면 학교조직건강 하위변인에 상관 없이 교직경력이 많을 수록 학교조직건강에 긍정적인 태도를 보여주고 있음을 보여주고 있다.

<표-8>교사의 교직경력에 따른 학교조직건강 하위변인의 평균과 표준편차

하위변인	교직경력	N	M	SD
구조적특성	10년 미만	139	2.975	0.575
	10 - 20년	107	3.081	0.577
	20년 이상	60	3.332	0.600
풍토적특성	10년 미만	139	2.915	0.384
	10 - 20년	107	3.000	0.351
	20년 이상	60	3.110	0.342
지 도 성	10년 미만	139	3.129	0.573
	10 - 20년	107	3.172	0.552
	20년 이상	60	3.354	0.649
능 력	10년 미만	139	3.204	0.513
	10 - 20년	107	3.211	0.526
	20년 이상	60	3.401	0.586

4) 교사의 출신교에 따라서 학교조직건강 하위변인들의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-9>와 같다.

아래의 <표-9>에서 보듯이 구조적 특성 변인의 실제로 얻어진 t의 값은 -2.274로 이는 $p=.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960보다 큰 것으로 밝혀져 교사의 출신교에 따라서 구조적 특성 변인의 지각정도는 통계적으로 유의한 차이가있을 것이라는 본 <가설2㉔-①>은 긍정되었다. 그러나 풍토적 특성, 지도성, 그리고 능력변인 등은 실제로 얻어진 t의 값이 각각

-0.541, -0.396 그리고 -1.894로 이는 $P=.05$ 수준에서 요구되는 t 의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 본<가설2㉔-②>,<가설2㉔-③> 그리고<가설 2㉔-④>등은 부정되었다.

<표-9> 교사의 출신교에 따른 학교조직건강 하위변인의 차이 검증

하위변인	출신교	N	M	SD	t	df	P
구조적 특성	사범계	252	3.041	0.580	-2.274	295	0.024
	비사범계	45	3.255	0.592			
풍토적 특성	사범계	252	2.978	0.366	-0.541	295	0.589
	비사범계	45	3.010	0.379			
지 도 성	사범계	252	3.177	0.585	-0.396	295	0.692
	비사범계	45	3.215	0.599			
능 력	사범계	252	3.224	0.515	-1.894	295	0.059
	비사범계	45	3.385	0.587			

즉, 비사범계 출신 교사가 사범계 출신 교사에 비하여 상대적으로 학교조직건강에 긍정적인 태도를 보여주고 있음이 밝혀졌다.

5) 교사의 학교규모에 따라서 학교조직건강 하위변인의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가 알아본 결과는 다음 <표-10>과 같다.

<표-10> 학교규모에 따른 학교조직건강 하위변인의 차이검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
구조적특성	2	2.906	1.453	4.22	0.0155
풍토적특성	2	1.316	0.658	4.93	0.0078
지 도 성	2	8.317	4.158	13.04	0.0001
능 력	2	0.526	0.263	0.92	0.4009

이상의 <표-10>에서 알 수 있듯이 구조적 특성 변인은 $P=.05$ 수준, 그리고 풍토적 특성과 지도성 변인은 $P=.01$ 수준에서 요구되는 F 의 값 2.99와 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 교사의 학교규모에 따라서 학교조직건강의 하위 변인 구조적 특성, 풍토적 특성 그리고 지도성변인의 지각 정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <가설2㉔-①>, <가설2㉔-②> 그리고 <가설2㉔-③> 등은 긍정되었다. 그러나, 능력변인은 실제로 얻어진 F 의 값이 0.92로 이는 $P=.05$ 수준에서 요구되는 F 의 값 2.99에 훨씬 미치지 못하는 것으로 밝혀져 본 <가설2㉔-④>는 부정되었다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 학교조직건강의 하위 변인에 상관없이 12학급 이하, 36학급이상, 13~35학급의 규모 순으로 학교조직건강에 대하여 긍정적인 태도를 보인 것을 알 수 있다.

<표-11> 학교규모에 따른 학교조직건강 하위변인의 평균과 표준편차

하위변인	학교규모	N	M	SD
구조적 특성	12학급이하	28	3.381	0.507
	13-35 학급	147	3.029	0.625
	36학급이상	132	3.079	0.556
풍토적 특성	12학급이하	28	3.190	0.397
	13-35 학급	147	2.961	0.346
	36학급이상	132	2.966	0.380
지 도 성	12학급이하	28	3.445	0.508
	13-35 학급	147	3.025	0.601
	36학급이상	132	3.328	0.533
능 력	12학급이하	28	3.327	0.702
	13-35 학급	147	3.200	0.535
	36학급이상	132	3.265	0.494

3. 교사의 배경변인에 따른 교사사기의 차이 검증

1) 교사의 성별에 따라서 교사사기 하위변인들의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-12>와 같다.

<표-12> 교사의 성별에 따른 교사사기 하위변인의 차이 검증

배경변인	성별	N	M	SD	t	df	P
직 무	남	86	2.662	0.583	-0.541	292	0.589
	여	208	2.702	0.569			
동료의식	남	86	2.655	0.705	-3.782	292	0.0002
	여	208	2.969	0.623			
승 진	남	86	3.209	0.740	-1.696	292	0.091
	여	208	3.334	0.563			
보 수	남	86	3.220	0.740	0.095	292	0.037
	여	208	3.030	0.696			
의사소통	남	86	2.713	0.807	-5.323	292	0.000
	여	208	3.219	0.714			
교육훈련	남	85	2.488	0.856	-1.752	291	0.081
	여	208	2.680	0.850			
지 도 성	남	85	2.665	0.839	-3.605	291	0.0004
	여	208	2.998	0.662			
신분보장	남	85	2.859	0.894	-0.901	290	0.368
	여	207	2.948	0.706			
복지·후생	남	85	3.200	0.907	-4.145	290	0.000
	여	207	3.643	0.795			

이상의 <표-12>에서 보듯이 보수 변인은 $P=.05$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 동료의식, 의사소통, 지도성 그리고 복지·후생 변인은 $P=.001$ 수준에서 요구되는 t 의 값 1.960, 3.291보다 큰 것으로 밝혀져 교사의 성별에 따라 교사사기 하위변인의 지각정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <가설3a-②>, <가설3a-④>, <가설3a-⑤>, <가설3a-⑦> 그리고 <가설3a-⑨>등은 긍정되었다. 그러나 직무, 승진, 교육훈련, 그리고 신분보장 변인 등은 $P=.05$ 수준에서 요구되는 t 의 값 1.96에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 <가설3a-①>, <가설3a-③>, <가설3a-⑥> 그리고 <가설3a-⑧>등은 부정되었다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 보수 변인을 제외한 나머지 8개 교사사기 하위변인은 모두 여교사가 남교사에 비하여 높은 점수를 보여 사기가 높은 것으로 나타났다.

2) 교사의 직위에 따라서 교사사기 하위변인들의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-13>과 같다.

아래의 <표-13>에서 알 수 있듯이 직무와 동료의식 변인은 $P=.05$ 수준에서 그리고 승진, 의사소통 그리고 지도성 변인은 $P=.001$ 수준에서 각각 요구하는 t 의 값 1.960과 3.291보다 큰 것으로 밝혀져 교사의 직위에 따라서 교사사기 하위변인의 지각 정도는 통계적으로 차이가 있을 것이라는 본<가설3b-①>, <가설3b-②>, <가설3b-③>, <가설3b-⑤>그리고 <가설3b-⑦>등은 긍정되었다. 그러나 보수, 교육훈련, 신분보장 그리고 복지·후생 변인 등은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본<가설3b-④>,

<가설3㉑-㉒>, <가설3㉑-㉓> 그리고 <가설3㉑-㉔> 등은 부정되었다.

<표-13> 교사의 직위에 따른 교사사기 하위변인의 차이 검증

하위변인	직위	N	M	SD	t	df	P
직 무	교사	236	2.271	0.548	2.017	290	0.045
	주임교사	56	2.550	0.658			
동료의식	교사	236	2.913	0.648	2.223	290	0.027
	주임교사	56	2.696	0.684			
승 진	교사	236	3.354	0.566	3.567	290	0.0004
	주임교사	56	3.054	0.568			
보 수	교사	236	3.083	0.693	-0.017	290	0.986
	주임교사	56	3.085	0.807			
의사소통	교사	236	3.147	0.740	3.614	290	0.0004
	주임교사	56	2.738	0.845			
교육훈련	교사	235	2.655	0.839	1.582	289	0.115
	주임교사	56	2.455	0.896			
지 도 성	교사	235	2.967	0.708	3.453	289	0.0006
	주임교사	56	2.598	0.759			
신분보장	교사	234	2.944	0.744	1.288	288	0.199
	주임교사	56	2.298	0.838			
복지·후생	교사	234	3.545	0.844	1.413	288	0.159
	주임교사	56	3.366	0.822			

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 보수변인을 제외한 나머지 8개 변인은 평교사가 주임교사에 비하여 상대적으로 사기에 큰 영향을 주는 것을 보여주고 있음을 알 수 있다.

3) 교사의 교직경력에 따라서 교사사기 하위변인들의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-14>와 같다.

<표-14>교직경력에 따른 교원 사기요인 하위변인의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
직무	2	0.247	0.124	0.37	0.689
동료의식	2	5.158	2.579	6.03	0.0027
승진	2	3.004	1.502	4.64	0.0104
보수	2	1.466	0.733	1.44	0.2391
의사소통	2	8.265	4.133	7.12	0.0010
교육훈련	2	2.482	1.241	1.69	0.1861
지도성	2	8.592	4.296	8.39	0.0003
신분보장	2	1.595	0.798	1.37	0.2548
복지후생	2	4.280	2.140	2.97	0.0528

위의 <표-14>에서 알 수 있듯이 승진 변인은 $P=.05$ 수준에서 그리고 동료의식, 의사소통 그리고 지도성 변인 등은 $P=.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99와 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 교사의 교직경력에 따라서 교사사기 하위변인의 지각정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <가설3㉔-②>, <가설3㉔-③> <가설3㉔-⑤> 그리고 <가설3㉔-⑦> 등은 긍정되었다. 그러나 직무, 보수, 교육훈련, 신분보장 그리고 복지·후생 변인 등은 $P=.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 밝혀

저 본 <가설3㉔-①>,<가설3㉔-④>,<가설3㉔-⑥>,<가설3㉔-⑧> 그리고 <가설3㉔-⑨> 등은 부정되었다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 동료의식, 지도성, 신분보장 그리고 복지·후생 변인 등은 교직경력이 적을 수록 사기의 주요 하위변인으로 지각하고 있으며, 승진변인은 오히려 교직경력이 많을수록 사기의 주요 하위변인으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

<표-15> 교사의 교직경력에 따른 교사 사기요인 하위변인의 평균과 표준편차

하위변인	교직경력	N	M	SD
직 무	10년 미만	133	2.670	0.524
	10 - 20년	100	2.720	0.578
	20년 이상	58	2.640	0.674
동료의식	10년 미만	133	2.979	0.663
	10 - 20년	100	2.889	0.632
	20년 이상	58	2.622	0.669
승 진	10년 미만	133	3.407	0.573
	10 - 20년	100	3.217	0.513
	20년 이상	58	3.184	0.646
보 수	10년 미만	133	3.120	0.680
	10 - 20년	100	3.135	0.719
	20년 이상	58	2.950	0.778
의사소통	10년 미만	133	3.148	0.750
	10 - 20년	100	3.157	0.744
	20년 이상	58	2.730	0.818
교육훈련	10년 미만	132	2.640	0.834
	10 - 20년	100	2.705	0.916
	20년 이상	58	2.448	0.800

지도성	10년 미만	132	3.051	0.697
	10 - 20년	100	2.885	0.740
	20년 이상	58	2.591	0.716
신분보장	10년 미만	132	2.991	0.733
	10 - 20년	99	2.892	0.750
	20년 이상	58	2.799	0.845
복지·후생	10년 미만	132	3.610	0.755
	10 - 20년	99	3.525	0.890
	20년 이상	58	3.284	0.969

4) 교사의 출신학교에 따라서 교사사기 하위변인들의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-16>과 같다.

아래의 <표-16>에서 알 수 있듯이 지도성과 복지·후생 변인은 $P=.05$ 수준 직무, 승진 그리고 교육훈련 변인은 $P=.01$ 수준 그리고 의사소통 변인은 $P=.001$ 수준에서 요구하는 t 의 값 1.960, 2.576 그리고 3.291보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 교사의 출신학교에 따라 교사사기 하위변인의 지각정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본<가설3㉔-①>,<가설3㉔-③>,<가설3㉔-⑤>,<가설3㉔-⑥>,<가설3㉔-⑦> 그리고 <가설3㉔-⑨>등은 긍정되었다.

그러나 동료의식, 보수 그리고 신분보장 변인 등은 $P=.05$ 수준에서 요구되는 t 의 값 1.960보다 적게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 <가설3㉔-②>,<가설3㉔-④> 그리고 <가설3㉔-⑧> 등은 부정된 셈이다.

〈표-16〉 교사의 출신에 따른 교사 사기 하위변인의 차이 검증

하위변인	출신교	N	M	SD	t	df	P
직 무	사범계	238	2.738	0.569	3.012	280	0.003
	비사범계	44	2.459	0.533			
동료의식	사범계	238	2.904	0.641	0.986	280	0.325
	비사범계	44	2.797	0.742			
승 진	사범계	238	3.342	0.574	2.706	280	0.007
	비사범계	44	3.091	0.525			
보 수	사범계	238	3.101	0.708	1.223	280	0.222
	비사범계	44	2.960	0.699			
의사소통	사범계	238	3.162	0.740	3.513	280	0.0005
	비사범계	44	2.727	0.830			
교육훈련	사범계	237	2.692	0.855	2.944	279	0.004
	비사범계	44	2.284	0.781			
지 도 성	사범계	237	2.965	0.741	2.566	279	0.011
	비사범계	44	2.659	0.643			
신분보장	사범계	236	2.952	0.746	0.308	278	0.192
	비사범계	44	2.788	0.857			
복지·후생	사범계	236	3.585	0.843	2.357	278	0.019
	비사범계	44	3.261	0.796			

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 교사사기 하위변인에 상관없이 사범계 출

신 교사가 비사범계 출신 교사에 비하여 높은 점수를 나타내 보였음을 알 수 있다.

5) 교사가 근무하는 학교규모에 따라 교사사기 하위변인들의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-17>과 같다.

<표-17>학교규모에 따른 교사사기 하위변인의 차이

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
직 무	2	0.021	0.010	0.03	0.9686
동료의식	2	0.267	3.133	7.42	0.0007
승 진	2	1.263	0.631	1.90	0.1508
보 수	2	0.465	0.233	0.46	0.6302
의사소통	2	5.990	2.995	5.08	0.0068
교육훈련	2	4.197	2.098	2.89	0.0571
지 도 성	2	2.331	1.166	2.18	0.1147
신분보장	2	1.910	0.955	1.65	0.1941
복지후생	2	9.760	4.880	7.05	0.0010

이상의 <표-17>에서 알 수 있듯이 동료의식, 의사소통 그리고 복지·후생 변인 등은 $P=.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 교사가 근무하는 학교 규모에 따른 교사사기 하위변인의 지각정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <가설3㉔-②>,<가설3㉔-⑤> 그리고 <가설3㉔-⑨>등은 긍정되었다. 그러나 직무, 승진, 보수, 교육훈련, 지도성, 그리고 신분보장 변인 등은 실제로 얻어진 F의 값이 $P=.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 본 <가설 3㉔-①>,<가설3㉔-③>,<가설3㉔-④>,<가설3㉔-⑥>,<가설3㉔-⑦> 그리고 <가설3㉔-⑧>등

은 부정되었다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 직무, 승진, 의사소통 그리고 복지·후생 변인 등은 학교 규모가 클수록 높은 점수를 나타내 보여주고 있음을 알 수 있다. 그러나 동료의식, 보수, 교육훈련, 지도성, 그리고 신분보장 변인 등은 학교규모가 12~35학급인 경우가 가장 높은 점수를 보였다.

<표-18>학교규모에 따른 교사사기 하위변인의 평균과 표준편차

하위변인	학교규모	N	M	SD
직 무	12학급이하	27	2.674	0.532
	12-35 학급	138	2.691	0.581
	36학급이상	127	2.702	0.572
동료의식	12학급이하	27	2.490	0.688
	13-35 학급	138	2.995	0.694
	36학급이상	127	2.827	0.590
승 진	12학급이하	27	3.123	0.621
	13-35 학급	138	3.278	0.572
	36학급이상	127	3.353	0.570
보 수	12학급이상	27	2.981	0.747
	13-35 학급	138	3.120	0.722
	36학급이상	127	3.077	0.686
의사소통	12학급이하	27	2.630	0.854
	13-35 학급	138	3.089	0.801
	36학급이상	127	3.144	0.710
교육훈련	12학급이하	27	2.278	0.824
	13-35 학급	138	2.707	0.906
	36학급이상	127	2.661	0.795
지 도 성	12학급이하	27	2.620	0.889
	13-35 학급	138	2.935	0.771
	36학급이상	127	2.920	0.645
신분보장	12학급이하	27	2.827	0.700
	13-35 학급	138	3.008	0.798
	36학급이상	126	2.851	0.730
복지후생	12학급이하	27	3.056	0.934
	13-35 학급	138	3.446	0.814
	36학급이상	126	3.680	0.829

V. 要約 및 結論

1. 要約

본 연구의 주된 목적은 교원의 사기를 진작시키는 방안을 모색하거나, 학교 조직 관리 및 경영 개선에 실증적인 기초 자료를 제공하고 더 나아가 교육 여건을 개선하려는 데 있다.

따라서 본 연구와 관련된 문헌을 참고하여 이론적 배경을 마련한 다음 교사의 배경변인(성별, 직위, 교육경력, 출신교, 학교규모)에 따라서 학교조직 건강과 교사사기의 지각정도는 어떠한 차이가 있는가 하는 문제를 설정하였다.

이와 같은 문제들의 해답을 구하기 위하여 선행 연구를 바탕으로 “첫째, 조직건강하위변인과 교사사기 하위변인 간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 있을 것이다. 둘째, 교사의 배경변인에 따른 학교조직건강 하위변인의 지각정도 셋째, 교사의 배경변인에 따른 교사사기 하위변인의 지각정도는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다”라는 가설을 설정하고 가설을 검증하기 위하여 본 연구에서 사용한 도구는 우선 학교조직건강을 측정하기 위하여 윤종건이 제작한 “학교조직건강 진단 도구”와 교사의 사기를 측정하기 위하여 본래 표남수가 제작한 도구를 연구자가 수정 보완하여 사용하였다.

이와 같이 작성된 질문지는 경기도 북부지역(의정부시, 양주군, 동두천시)에 소재해있는 국민학교에 재직하고 있는 남녀 교사 387명에게 배부한 후

회수된 321매 가운데 부실한 응답을 보인 12매를 제외한 나머지 309매를 본 연구의 분석대상으로 하였다.

이상과 같은 가설을 검증하기 위하여 사용한 통계방법은 Pearson의 적률 상관관계(r)와 t -test 및 변량분석(ANOVA)등을 적용하였다.

그 결과 <가설1>, <가설2a-①>, <가설2a-②>, <가설2a-④>, <가설2b-①>, <가설2b-②>, <가설2b-③>, <가설2b-④>, <가설2c-①>, <가설2c-②>, <가설2c-③>, <가설2c-④>, <가설2d-①>, <가설2e-①>, <가설2e-②>, <가설2e-③>, <가설3a-②>, <가설3a-④>, <가설3a-⑤>, <가설3a-⑦>, <가설3a-⑨>, <가설3b-①>, <가설3b-②>, <가설3b-③>, <가설3b-⑤>, <가설3b-⑦>, <가설3c-②>, <가설3c-③>, <가설3c-⑤>, <가설3c-⑦>, <가설3d-①>, <가설3d-③>, <가설3d-⑤>, <가설3d-⑥>, <가설3d-⑦>, <가설3d-⑨>, <가설3e-②>, <가설3e-⑤> 그리고 <가설3e-⑨> 등은 긍정되었다. 그러나 <가설2a-③>, <가설2d-②>, <가설2d-③>, <가설2d-④>, <가설2e-④>, <가설3a-①>, <가설3a-③>, <가설3a-⑥>, <가설3a-⑧>, <가설3b-④>, <가설3b-⑥>, <가설3b-⑧>, <가설3b-⑨>, <가설3c-①>, <가설3c-④>, <가설3c-⑥>, <가설3c-⑧>, <가설3c-⑨>, <가설3d-②>, <가설3d-④>, <가설3d-⑧>, <가설3e-①>, <가설3e-③>, <가설3e-④>, <가설3e-⑥>, <가설3e-⑦> 그리고 <가설3e-⑧> 등은 부정되었다.

2. 結論

본 연구에서 얻어진 결론을 제시하면 다음과 같다.

1. 학교조직건강과 교사사기는 역상관관계가 있는 것으로 나타났으며 특히 동료의식과 구조적특성, 복지·후생과 구조적특성, 그리고 동료의식과 풍토적특성 변인 등은 다른 변인들 간의 상관계수에 비하여 상대적으로 높은 역상관관계가 있는 것으로 밝혀진 반면, 승진과 능력 그리고 보수와 능력변인 등은 매우 낮은 역상관관계가 있는 것으로 나타났다.

2. 교사의 배경변인에 따른 학교조직건강 차이 검증 결과를 살펴보면

학교조직건강 하위변인에 상관없이 성별에 따라서는 여교사가 남교사보다 높게, 직위에 따라서는 주임교사가 평교사보다 높게, 경력에 따라서는 경력이 많을 수록 높게, 출신교에 따라서는 비사범계 출신 교사가 사범계 출신 교사보다 높게 점수가 나타난 것으로 보아 조직건강에 대해 긍정적으로 지각한 것으로 나타났으며, 학교규모에 따라서는 12학급이하, 36학급이상, 13-35학급 순으로 나타났다.

3. 교사의 배경변인에 따른 교사사기 차이검증 결과를 살펴보면

첫째, 보수에 대하여는 여교사와 주임교사가 낮은 점수를 보였는데 여교사가 낮은 점수를 보인 것은 맞벌이 부부가 많아지는 현실에서 타 직종과 비교가 용이하기 때문인 것으로 분석 된다.

둘째, 승진변인에 있어서는 교직경력이 많을수록 높은 점수를 보여주고 있어 현 제도에 긍정적으로 지각하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 출신교에 따라서는 사범계 출신 교사가 비사범계 출신 교사 비하여 상대적으로 높은 점수를 보여주고 있다.

넷째, 학교규모가 큰 학교에 근무할 수록 교사들의 사기가 높은 것으로 나타나 소규모 학교에 근무하는 교사들의 사기 진작을 위한 방안이 강구되

어야 할 것으로 생각된다.

參 考 文 獻

- 강신태 외, 행정학개론, 서울 : 한국방송통신대학 출판부, 1985.
- 김신복.정우현, "교원 승진 제도의 개선에 관한 연구", 대한교육연합회, 정책연구 32집, 1981.
- 김영식.주삼환 역, 동기-위생이론, 서울 : 배영사, 1983.
- 김윤태 외, 교육심리학 소사전, 서울 : 배영사, 1965.
- 김정율, "교원의 사기 및 그 척도 작성", 대구교육대학 논문집 제8집, 1972.
- 김종철, 교육행정의 이론과 실제, 서울 : 교육과학사, 1980.
- 노종희, "교원의 조직과 승진제도, 새교육 통권 341호, 1983.
- 박동서, 인사행정론, 서울 : 법문사, 1982.
- 서정화, 교육인사행정, 서울 : 세영사, 1989.
- 오석홍, 인사행정론, 서울 : 박영사, 1989.
- 왕기항, 학교조직건강 진단을 위한 분석 연구, 중앙대학교 대학원 박사학위 청구 논문, 1983.
- 왕기항, 교육조직론, 서울 : 집문당, 1986.
- 윤종건, 교육행정과 학교경영, 서울 : 교육연구사, 1986.
- 이한검, 현대적 인간관계론, 서울 : 형설출판사. 1990.
- 표남수, "교육공무원의 사기에 관한 연구", 전남대학교 행정대학원 석사학위 청구 논문, 1983.
- 한병의, "A Study of Factors Affecting Teacher Morale" 부산대학교 논

문집 제19집 인문 사회과학편, 1975.

Anderson,L.W., "Teacher Morale and Student Achievement", Journal Educational Research , Vol. 46, 1953.

Bennis,W.G., "The Concept of Organizational Health", Organization, New York : McGraw-Hill Book Co., 1966.

Blum,M.J., and Naylor,J.C., Industrial Psychology : Its Theoretical and Social Foundations, N.Y : Harper & Row Publishers, 1968.

Clark,T.A., "Organizational Health and the Small Task Group", University of Pennsylvania, 1977.

Davis,R.C., The Fundamentals of Top Management, N.Y : Happer and Row Publishers, 1951.

Diamand,E.C., "Morale Custodians Need It Too", School and college Management , 1950.

Flippo,E.B., Principles of personel management , N.Y : McGraw-Hill Book Co, 1971.

Griffiths,D.E., Human Relation in School Administration, New York : appleton Century Crofts, 1965.

Leighton,A.H., "Improving Human Relations Applied Science of Human Relations",Personel Administration Vol 19, No.6 1947.

Miles,M.B., "Planned Change Organizational Health" in Fred D.Carver and Thomas J.Sergiovanni(ed), Organization and Human Behavior, New York : McGraw-Hill, 1969.

Wiles,K., Supervision for Better Schools , New York : Prentice Hall
Inc., 1951.

Yoder,D., Personel Management and Industrial Relations,(4th ed)N.Y :
Prentice-Hall Inc., 1965.

〈학교조직건강 진단 질문지〉

구 분 순	질 문 내 용	확실히 그렇다 (5)	비교적 괜찮다 (4)	글쎄 ? (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)
1	우리학교 시설은 주위의 다른 학교에 비해 괜찮다.					
2	우리학교 교무실의 분위기는 좋다.					
3	우리교장은 직원들로부터 신망을 받고 있다.					
4	나는 유능한 교사의 한 사람이라고 자부한다.					
5	우리학교는 다른 학교에 비해서 발전이 빠르다.					
6	우리학교는 개방적인 풍토가 조성되어 있다.					
7	우리 교장은 권위 의식이 강하다.					
8	나는 학습지도 능력에 따라 봉급이 결정된다면 남보다 더 잘할 수 있다.					
9	우리학교는 각종 교재교구가 잘 활용되고 있다.					
10	우리학교에서는 눈치가 빨라야 처신할 수 있다.					
11	우리교장은 매사를 술선수범 한다. .					
12	교육에 관한한 나도 전문가의 한 사람이라고 자부한다.					
13	우리학교는 지역사회와의 유대관계가 좋다.					

구분	질 문 내 용	확실히 그렇다 (5)	비교적 그렇다 (4)	글쎄 ? (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)
순						
14	우리학교 직원회에서는 누구든지 하고싶은 말을 마음대로 할 수 있다.					
15	우리교장은 매사에 의욕적이고 적극적 이다					
16	나는 내가 맡은 교과지도에는 자신이 있다.					
17	우리학교는 사무분장이 잘되어 있다.					
18	우리학교는 보이지 않는 눈에 의해 교사들의 생활이 감시 당한다.					
19	우리교장은 유능한 관리자다.					
20	나는 학생 생활지도에 자신이 있다.					
21	우리학교는 사무직원들과 협조가 잘 되고 있다.					
22	우리학교에는 파벌의식이 없다.					
23	우리교장은 학교를 단독적으로 운영한다.					
24	나는 이 학교에서 인정을 받고 있다.					
25	우리학교는 다른 학교에 비해서 앞서가는 학교다.					
26	우리학교는 상·하간의 의사소통이 잘 안되는 편이다.					
27	우리교장은 훌륭한 지도자이다.					

구분	질 문 내 용	확실히 그렇다 (5)	비교적 그렇다 (4)	글쎄 ? (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)
순						
28	우리학교는 운영계획에 따라 모든 일을 추진하고 있다.					
29	우리학교에는 이른바 측근들만 알고 있는 비밀이 있다.					
30	우리교장은 존경받는 지도자이다.					
31	우리학교의 사무기기 현대화는 다른 학교에 비해 잘되고 있다.					
32	우리학교는 남의 눈치를 살피지 않고 소신껏 활동할 수 있다.					
33	우리교장은 행정 수완이 뛰어나다.					
34	내가 보기에 우리학교는 발전 가능성이 많다.					
35	우리학교는 언토가 상·하·좌·우로 확대되어 있다.					
36	우리교장은 변화와 혁신에 관심이 많다.					

〈 교사의 사기에 관한 질문지〉

구분	질 문 내 용	확실히 그렇다 (5)	비교적 그렇다 (4)	글쎄 ? (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)
순						
1	선생님의 자제분이 교직을 원한다면 선생님께서도 교직을 원하시겠습니까 ?					
2	교육현장에서 선생님께서 맡고계신 업무량이 많다고 생각하십니까 ?					
3	사회에서는 교직을 훌륭한 직업이라 고 보고 있다고 생각하십니까 ?					
4	선생님께서도 평소 교직에 대하여 만족하고 계십니까 ?					
5	선생님께서도 다른 직장에서 같은 수준의 봉급으로 전직하라고 할 때 교직에 머물 생각이십니까 ?					
6	선생님께서도 직무상 어려움이 닥치 더라도 극복할 수 있는 충분한 의욕 을 갖고 계십니까 ?					
7	귀교 동료 직원간에는 라이벌의식이 나 편견을 갖고 있지 않다고 보십니 까?					
8	선생님께서도 귀하의 상사와 가까움 을 느끼고 계십니까 ?					
9	귀교의 교무실의 분위기는 좋은 편입 니까 ?					
10	귀교의 교사들간에는 항상 서로 신뢰하고 협조하고 있다고 생각하십 니까 ?					

구분 순	질 문 내 용	확실히	비교적	글쎄 ?	별로	전혀
		그렇다 (5)	그렇다 (4)	(3)	그렇지 않다 (2)	그렇지 않다 (1)
11	귀교에 있어서 승진이나 표창은 매우 공정하다고 생각하십니까 ?					
12	선생님의 업무는 전공하신 분야나 적성에 맞다고 생각하십니까 ?					
13	선생님께서서는 귀교의 근무평정이 공정하게 이루어지고 있다고 생각하 십니까 ?					
14	선생님께서서는 현재의 보수에 의한 생활에 만족하고 계십니까 ?					
15	선생님의 학력, 능력, 경력 등으로 비추어 볼 때 다른 직장의 봉급 수준과 비슷하다고 생각하십니까 ?					
16	선생님께서서 승급하실 때 봉급의 인상률은 적당하다고 보십니까 ?					
17	귀교의 관리자는 아랫사람들을 잘 이해하고 있다고 보십니까 ?					
18	선생님께서서 제안한 정보나 건설적인 의견이 잘 채택되고 있다고 보십니까 ?					
19	선생님께서서는 상사의 통솔 방침이나 지시사항을 늘 이해하고 계십니까 ?					
20	선생님께서서는 연수의 기회가 주어졌 을 때 적극 참여하고 계십니까 ?					
21	선생님께서서 받으신 각종 연수는 업무 수행에 도움이 된다고 생각하십니까?					

구분 순	질 문 내 용	확실히 그렇다 (5)	비교적 그렇다 (4)	글쎄 ? (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)
22	선생님께서서는 상사로부터 서로 일치 되지 않는 지시나 명령을 받았을 때 관용으로 받아드립니까 ?					
23	선생님의 상사는 민주적 지도형이라 고 생각하십니까 ?					
24	선생님의 상사는 선생님의 의견을 존중해 주는 편입니까 ?					
25	선생님께서서는 상사를 믿고 일하고 있다고 생각하십니까 ?					
26	선생님께서서는 교직의 장래성이 밝다 고 보십니까 ?					
27	선생님께서서는 교직의 정년제에 만족 하고 계십니까 ?					
28	선생님께서서는 퇴직 후의 생활보장에 만족하고 계십니까 ?					
29	선생님께서 근무하시는 학교의 교육 시설은 편리하게 되어 있다고 보십니 까 ?					
30	귀교 관리자는 위생·복지 시설에 관심을 기울이고 있다고 생각하십 니까 ?					