

碩士學位論文
指導教授 金環培

2744

教師가 知覺한 學校行政家の 指導性 類型과
그들의 意思疏通과의 相關 研究

A Study on the Correlation between the Leadership Pattern of the
School Administrator Perceived by the Teacher and Their
Communication

1992年

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科
教育行政專攻

李 柄 澤

碩士學位論文
指導教授 金 璟 培

教師가 知覺한 學校行政家의 指導性 類型과
그들의 意思疏通과의 相關 研究

A Study on the Correlation between the Leadership Pattern of the
School Administrator Perceived by the Teacher and Their
Communication

위 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

1992年 12月 日

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科
教育行政專攻

李 柄 澤

李柄澤의 教育學碩士學位 論文을 認准함

1992年 12月 日

審查委員長 _____ ①

審查委員 _____ ①

審查委員 _____ ①

目 次

I. 序 論	1
1. 研究의 必要性	1
2. 研究의 目的	2
3. 研究의 範圍	3
II. 理論的 背景	4
1. 指導性 理論	4
2. 意思疏通 理論	16
3. 指導性과 意思疏通의 關係	30
4. 先行研究 考察	32
III. 研究問題 및 假說	34
1. 研究의 問題	34
2. 假說	34
IV. 研究의 方法	36
1. 研究의 對象	36
2. 檢査의 道具	37
3. 資料의 處理	38

V. 結果 및 解釋	39
VI. 要約 및 結論	56
1. 要約	56
2. 結論	57
參攷文獻	61
附錄	66
英文抄錄	72

表 目 次

〈表-1〉 표집대상 교사의 변인별 분포 상황	36
〈表-2〉 의사소통 측정을 위한 문항 구성	38
〈表-3〉 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계	39
〈表-4〉 설립별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계	40
〈表-5〉 규모별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계	41
〈表-6〉 성별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계	42
〈表-7〉 경력별 지도성 유형과 의사소통과의 관계	43
〈表-8〉 직위별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계	44
〈表-9〉 설립별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증	46
〈表-10〉 규모별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증	46
〈表-11〉 성별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증	47
〈表-12〉 경력별 인화중심 지도성 유형의 차이 검증	48
〈表-13〉 경력별 과업중심 지도성 유형의 차이 검증	49
〈表-14〉 경력별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 평균값과 표준편차.	50
〈表-15〉 직위별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증.....	50
〈表-16〉 설립별에 따른 의사소통의 차이 검증	51
〈表-17〉 규모별 의사소통의 차이 검증	52
〈表-18〉 성별 의사소통의 차이 검증	53
〈表-19〉 경력별 의사소통의 차이 검증	54

<表-20> 경력별 의사소통의 평균값과 표준편차	54
<表-21> 직위별 의사소통의 차이 검증	55

圖 目 次

<그림1> 지도성에 대한 특성 이론	5
<그림2> 지도성에 대한 상황 이론	7
<그림3> 사회체제의 개인과 사회적 행위의 관계를 보여주는 일반모형 .	10
<그림4> Halpin의 지도성 유형	13
<그림5> 관리망	15
<그림6> Shannon-Weaver의 의사소통 모형	19
<그림7> 의사소통 과정의 사회적 모형	19

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

오늘날 學校敎育은 科學과 技術이 비약적으로 발달하고 社會構造가 급변하는 상황에서 방대하고 복잡한 조직 속에서 運營되고 있다.

學校組織에 있어서 學校行政家의 指導性은 學校의 공동목표를 成就하기 위하여 교사들의 여러 가지 여건을 동원하며, 주어진 組織의 效果를 최대한으로 달성하고, 組織 성과를 결정하는 중요한 요인으로 필요한 것이다. 그러므로 學校行政家는 組織의 目標를 성공적으로 이룩하고, 組織 構成員들과의 원만한 인간관계를 확립시키고 組織의 凝集性을 강화하기 위해서 교사와의 원활한 意思疏通을 이루어야 할 것이다.

意思疏通이란 둘 또는 그 이상의 사람들 사이에 事實, 思想, 意見 또는 感情의 交換을 통하여 共通的 이해를 이룩하고 수용자측의 意識이나 態度 또는 행동에 변화를 일으키게 하는 일련의 行動이다.¹⁾

Barnard는 意思疏通이란 個人 相互間 또는 集團 相互間에 있어서 指示, 情報, 아이디어 등이 傳達되는 過程이라 하였고, 意思疏通 問題를 組織의 核心的 要素로 浮刻시켰으며, 共同目的을 成就하기 위해서는 構成員 相互間에 意思疏通은 容易하게 할 수 있어야 한다.²⁾고 하였다.

1) 朴蓮鎬, 人間關係論 (서울 : 博英社, 1990), p. 253.

2) Chester I. Barnard, The Functions of the Executives (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1968), pp. 82-95.

그러므로 意思疏通은 敎育行政 執行에 있어서 필수 불가결 할 뿐만 아니라 組織의 목표성취, 組織 構成員의 要求 충족도를 決定하는 관건으로서 매우 중요한 것이다.

따라서 本 研究에서는 學校組織에 있어서 국민학교 교사가 知覺하는 學校行政家의 指導性 類型과 그들과의 意思疏通은 相互 關係가 있는가를 究明하여 學校經營에 寄與하고자 한다.

2. 研究의 目的

첫째, 교사들이 지각한 學校行政家의 指導性 類型과 그들의 意思疏通과의 상관관계를 밝힌다.

둘째, 교사들의 배경변인에 따른 學校行政家의 指導性 類型 하위변인과 意思疏通간의 상관관계를 알아 본다.

셋째, 교사들이 지각한 學校行政家의 指導性 類型은 교사들의 학교설립별, 학교규모별, 성별, 교육경력별, 직위별에 따라서 어떠한 차이가 있는가를 밝힌다.

넷째, 교사들의 意思疏通은 그들의 학교설립별, 학교규모별, 성별, 교육경력별, 직위별에 따라서 어떠한 차이가 있는가를 究明한다.

3. 研究의 範圍

1) 本 研究에서는 서울시내 일부 공.사립 國民學校의 敎師를 標集對象으로 하였다.

2) 學校特性은 設立別, 學校規模別로 區分하였으며, 個人特性으로는 敎師의 性別, 敎育經歷別, 職位別 特性을 고려하였다.

3) 調査를 위해서는 設問紙 方法을 使用하였다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 指導性 理論

1) 指導性 概念

指導性(leadership)에 대한 개념은 학자마다 研究 目的에 따라 다양하게 定義되고 있는데, Newell은 집단이나 조직의 목적을 달성하기 위하여 개인이나 집단이 의도적으로 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정이라 하였고,³⁾ 金昌杰은 조직의 목표 달성을 위하여 구성원의 활동에 영향을 주는 지도자의 行爲라고 하였다.⁴⁾ 또 Lipham은 새로운 구조를 창안하거나 조직의 목적과 목표를 달성하고 혹은 변화 시키는 절차라고 했다.⁵⁾

Fleishman은 지도성이란 목표 달성을 위하여 커뮤니케이션 과정 (Communication process)을 통하여 개인간의 영향력을 행사하려는 시도라고 하였으며,⁶⁾ 丁彩東은 어떤 주어진 상황 속에서 集團의 목표를 달성하기 위해 意思疏通의 과정을 통해서 개인 및 집단의 활동에 미치는 영향력과 리이

3) Clarence A. Newell, Human Behavior in Educational Administration (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1978), P.222.

4) 金昌杰, “校長的 指導性 行爲. 狀況 및 組織效果性間의 關係 研究”, 博士學位論文, 中央大學校 大學院, 1983, P.6.

5) James M. Lipham, “Leadership and Administration,” in Behavioral Science and Education Administration, (ed.) by Daniel E. Griffiths, The Sixty-third Yearbook of The National Society for the Study of Education, Part II (Chicago : Univ. of Chicago, 1964), p.122.

6) E. A. Fleishman, “Twenty Years of Consideration & Structure,” in E. A. Fleishman & J. G. Hunts, (ed.), Current Developments in the Study of Leadership (Carbondale : Southern Illinois Univ., 1973), p.3.

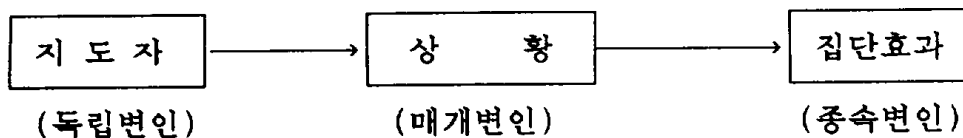
더와 추종자와의 상호작용 관계라고 하였다.⁷⁾

이상의 理論을 종합해 보면 指導性은 모든 管理활동에 動機를 부여하고 촉진하여, 다양한 集團活動을 一定目標로 향하도록 意思疏通을 통하여 一體感을 조성하는 機能이라고 할 수 있다.

2) 指導性에 관한 理論

(1) 特性理論(traits theory)

特性理論(traits theory)은 기본적으로 개인의 人性特性에 초점을 둔 理論이다. 지도자는 추종자가 소유하고 있지 않은 특성을 지니고 있어, 어느 집단이나 상황에서도 유능한 지도자가 될 수 있다고 가정한 이론으로 지도성을 도식화하면 다음과 같다.⁸⁾



<그림1> 지도성에 대한 특성 이론

<그림 1>에 의하면 특성이론은 집단의 목표달성(집단효과)은 지도자의 인성특성과 상황 중 전자에 의하여 좌우된다는 관점을 택하고 있다.

Stanford에 의하면 어떤 상황에서도나 지도자에게 적용될 수 있는 공통적

7) 丁彩東, “學校長의 指導性 類型과 教師와의 意思疏通에 關한 研究,” 碩士學位論文, 檀國大學校 教育大學院, 1988, P. 7.

8) 李亨行, 新教育行政論(서울:文音社, 1992), P. 371.

이고 보편적인 특성은 존재하지 않는다. 한 특정한 상황에서는 指導者를 追從者와 구별해 볼 수 있는 특성이 있으나, 어떠한 특성을 기준으로 지도자를 추종자로부터 구분하느냐는 상황에 따라 매우 다양하다고 하였다.⁹⁾

Gibb은 지도자의 특성을 정열, 자신감, 약간 높은 지능, 유창한 언어, 지구력, 집단구성원 개개인을 이해하는 통찰력을 들고 있다.¹⁰⁾

Stogdill은 지도자의 특성군을 다음과 같이 제시하고 있다.¹¹⁾

1. 능력 - 지능, 기민성, 유창한 언어, 독창력, 판단력
2. 성취 - 학문, 지식, 운동기능
3. 책임 - 신뢰성, 주도력, 持久力, 진취성, 자신감, 추진력
4. 참여 - 활동성, 사교성, 협동성, 적응성, 諧謔과 機智
5. 지위 - 사회, 경제적인 지위, 인기
6. 상황 - 이지적 수준, 지위, 기술, 추종자의 필요와 관심, 달성해야 할

목표

(2) 狀況理論(situation theory)

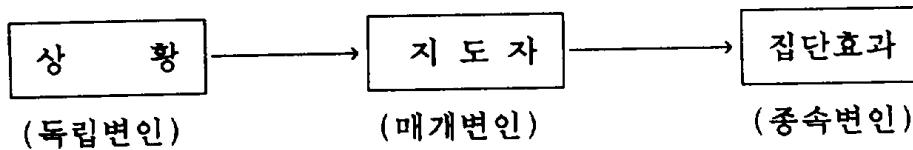
상황이론은 지도자로서의 일정한 자질이나 특성의 중요성을 認定하면서 지도자가 등장하게 되는 상황을 분석하여 지도성을 설명하려는 理論이다. 지도자의 내면적인 인성특성보다는 현실적으로 지도자가 처해 있는 사회적

9) Fillmore H. Stanford, "Research on Military Leadership," in Psychology in the World Lindzey(Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1954), p. 914.

10) Cecil H. Gibb, Leadership, in Handbook of Social Psychology, (ed.), by Gardner Lindzey(Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1954), p. 914.

11) Relph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), pp. 81-82.

상황 즉, 조직의 구조와 기능, 집단의 성격과 목적, 그리고 구성원의 태도와 욕구 등을 파악하고 그것들과 지도자와의 관계를 밝힘으로서 지도성을 이해하려는 사회학적 접근 방법으로써, 이 理論으로 지도성을 도식화하면 다음과 같다.¹²⁾



<그림2> 지도성에 대한 상황이론

<그림2>에 의하면 집단의 目標達成(集團效果)은 狀況과 지도자의 人性特性이라는 두 가지 변인 가운데 전자에 의해서 좌우되는 理論이다.

Hemphill은 지도성과 관련이 있는 15개의 집단특성을¹³⁾ 지적하였고, 특히 점착성(viscosity) 및 조직구성원의 만족도는 다른 특성들 보다는 지도성과 높은 상관관계가 있다고 하였다.¹⁴⁾

Cartwright와 Zander는 지도성은 집단목표의 達成과 집단 자체의 유지 및 강화로 구분한 것에 대하여 지도자의 행동은 이 두 가지 집단목적을 달성하는데 도움을 줄 수도 있고, 어떤 때는 한쪽의 목표를 달성하는데 기

12)李亨行, 前掲書, P.374.

13)이는 집단의 규모 점착성, 동질성, 신축성, 투과성, 대립성, 안정성, 친밀성, 자율성, 통제, 직위, 잠재력, 구성원의 만족도, 참여도, 의존도 등으로 구분된다.

14)John K. Hemphill, "Situational Factor in Leadership" (Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State Univ., 1949), p.57.

여하지만, 다른 목표를 달성하는 데는 오히려 장애가 될 경우도 있기 때문에 집단 구성원의 일원으로서 지도자는 지시하는 것 보다 개인이나 집단이 목표를 세우고, 이를 달성하도록 하기 위한 절차를 밟도록 하거나 문제점을 찾아 스스로 해결해 나가도록 조력하는 것이라 하였다.¹⁵⁾

Filley와 House는 상황에 영향을 주는 요소로서 조직의 역사, 조직이 운영되고 있는 사회, 조직이 요구하는 구성원의 자격, 조직의 심리적 환경, 지도자의 직무, 조직의 규모, 구성원의 협력을 필요로 하는 정도, 지도자에 대한 하위자들의 기대, 구성원의 성격 그리고 의사결정에 필요한 허용시간 등을 들고 있다.¹⁶⁾

(3) 行動理論(behavioral theory)

지도자가 어떤 人性特性을 가진 사람이나(What a leader is) 보다는 지도자가 어떠한 行動을 하느냐(What a leader Does)에 더 많은 관심을 갖고 지도자의 행동에 초점을 맞춘 이론이다.

朴容憲은 지도자에게 요구되는 역할은 집단의 성격, 상황, 성원의 성격에 따라 달라지지만, 집단이 형성되는 과정에서 한 구성원이 다른 구성원에 비하여 보다 많은 의견과 정보를 제시 및 제공하는 선도적 행동을 취하여, 다른 성원으로 부터 인정을 받게 되면 지도자로서 부상하게 된다고 하였다.¹⁷⁾

15) Dorwin Cartwright and Alvin Zander, "Leadership and Theory Performance : Introduction," in Group Dynamics: Research and Theory, (ed.) by D. Cartwright and A. Zander (Evanston, Ill.: Row, Pertterson and Co., 1960), p. 496.

16) Alan C. Filley and Robert J. House, Managerial Process and Organizational Behavior (Glenview, Ill. : Scott, Foresman and Co., 1969), p. 409.

17) 朴容憲, 學校社會 (서울 : 培英社, 1980), p. 232.

집단은 지도자의 지도성과 구성원 각 개인의 역할에 따라 다양하지만 크게 두 집단으로 나눌 수 있다.

Halpin은 과업중심적 지도자와 인화중심적 지도자로 구분하고 있는데, 전자의 행동은 조직의 목적을 달성하기 위해서 주로 조직의 필요를 충족시켜 주는 행동으로서 構造性 차원이라고 하며, 후자의 행동은 構成員의 慾求를 充足시켜 주는 행동으로 이를 配慮性 차원이라고 한다.¹⁸⁾

Blake와 Mouton은 지도성 유형을 생산에 대한 관심(concern for Production)과 인간에 대한 관심(concern for People)이라는 두 기본적인 요소의 결합이라고 한다.¹⁹⁾

3) 指導性 類型

지도성 유형을 분류하는 기준은 관점에 따라 다양하다. 學者들이 설정한 기준에 따라 분류한 지도성 유형을 考察해 보기로 하자.

(1) Lippitt 와 White의 分類

Lippitt 와 white는 Iowa大學 아동복지 연구소에서 지도성 유형에 따라 집단구성원의 행동이 어떻게 달라지는 가를 알기 위해서 「지도성과 집단생활에 관한 실험적 연구」를 수행하였다. 이 실험연구에서 지도성 유형을 民主型, 權威型 및 自由放任型으로 分類하였는데 그 각각의 特徵은 다음과 같

18) Andrew W. Halpin, "The Leadership Behavior of School Superintendent" (Chicago: Midwest Administration Center, Univ. of Chicago, 1956), p. 4.

19) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1964), p. 8.

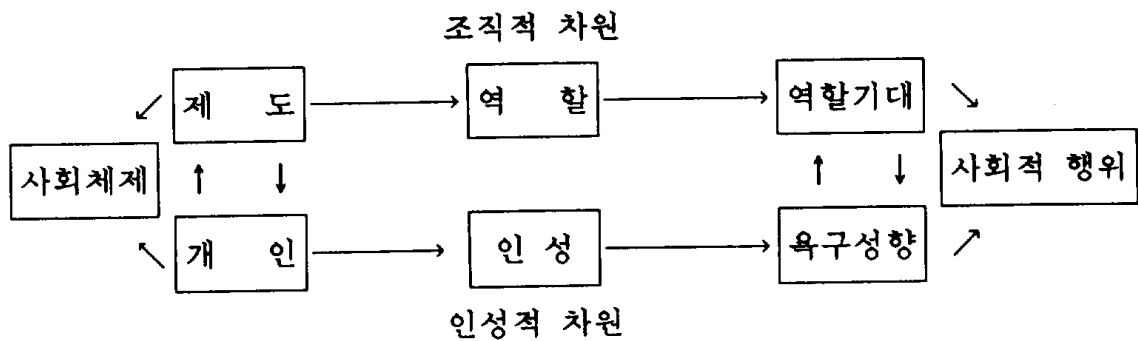
다.²⁰⁾

民主型은 意思決定 내지 業務活動에 있어서 集團 參與 및 集團中心的이며, 指導者는 이에 적극적인 討議나 적절한 助言의 役割을 하는 型이다. 權威型은 지도자 자신의 判斷이 最上이라고 생각하기 때문에 被指導者의 意見은 받아들이지 않고 항상 자신의 慾望과 신념에 의하여 被指導者의 服從만을 강요하는 型이다.

自由放任型은 지도자 자신은 의사결정 등에 전적으로 관여하지 않고 受動的인 局外者로 行動하고, 被指導者들의 恣意的 活動이 되게끔 하는 型이다.

(2) Getzels 와 Guba의 分類

Getzels 와 Guba는 組織을 階層的 役割構造가 特徵을 이루고 있는 하나의 社會체제로 정의하였고, 이런 社會체제는 구조적인 規範적 측면과 기능적인 人성적 측면을 지니고 있으며 이 두 측면의 相互作用에 의하여 組織의 目的이 達成된다고 보고 <그림3>과 같은 社會체제 모형을 제시하였다.



<그림3> 社會체제의 개인과 社會적 행위의 관계를 보여주는 일반모형

20) Ronald Lippitt and Ralph K. White, "An Experimental Study of Leadership and Group Life," in REading in Social Psychology, 3rd (ed.), by Eleanor E. Maccoby, et al. (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1958), pp. 496-511.

그리고 사회체제 모형을 기반으로 하여, 組織의 指導性 類型을 組織中心 類型(nomothetic style), 人間中心 類型(idiographic style), 折衷的 類型(transactional style)으로 구분 하였다.²¹⁾

조직중심 지도성은 규범적 차원의 행동을 강조하는 형태이므로 개인적 차원의 성격과 욕구성향보다는 제도나 기관이 요구하는 역할과 역할기대에 따른 행동에 중점을 둔다. 행위 = f (역할 × 성격)이라는 등식에서 성격을 극소화하고 役割을 극대화하려고 한다.

인간중심 지도성은 사회적 행동의 개인적 차원을 강조하는 유형이며, 기관의 필요에 따라 역할과 기대보다는 개인의 요구와 성격 및 욕구성향을 중시한다. 행위 = f (역할 × 성격)이라는 등식에서 역할을 극소화하고 성격을 극대화하려고 한다.

절충적 지도성은 상황에 따라 어떤 유형의 지도성에서 다른 유형의 지도성으로 옮길 필요가 있다는 데 관심을 두고 目標를 관철하기 위해 기관과 개인적 차원의 한계를 철저히 인식하고 그 범위내에서 행정활동을 벌여야 한다. 행위 = f (역할 × 성격)이라는 등식에서 상황의 요구에 따라 성격과 역할을 극대화하거나 극소화해야 한다.²²⁾

(3) Likert의 分類

Likert는 Michigan대학교 사회조사연구소에서 다양한 산업조직에 대한 조사 研究를 통하여 지도성 유형을 직무중심적(job-centered)지도성과, 종업원중심적(employee-centered)지도성으로 분류하였다.²³⁾

21)李亨行, 前掲書, pp.149-150.

22)上掲書, PP.150-156.

직무중심적 지도자들은 하위자들이 정해진 방법, 명세화된 작업 순환과정, 그리고 시간표준에 의한 적정속도로 작업하는 것에 관심을 집중하고 있다. 감독자들의 이러한 태도는 업무를 구성 부분으로 세분하고 그것을 수행할 사람을 선발하여 훈련하며, 목표량을 달성하기 위하여 부단히 압력을 가하는 것을 강조했으며, 종업원중심 지도자들은 하위자들의 문제 중에서 인간적 측면에, 그리고 고도의 성취목표가 정해진 효과적인 작업집단을 형성하는 일에 관심을 집중하는 지도성 유형이다.

(4) Halpin의 分類

Halpin은 Hemphill과 Coons가 개발한 指導者 行爲記述質問紙(LBDQ)를 이용하여 공군조종사에게 실시한 결과를 분석하여 지도자 行動을 課業中心次元(initiating structure)과 人和中心次元(consideration structure)으로 區分하였다.

과업중심지도자는 집단활동을 조직하고 각 成員의 役割을 규정하여 과업을 맡기고, 계획을 세워 방법을 설정하고 추진하는 행위의 지도성 유형이고, 인화중심지도자는 집단간에 상호 신뢰, 존경, 온정과 편안한 분위기를 자아내는 행위로서 집단성원의 欲求에 깊은 관심을 보이고 意思決定에 參與케하여 하의상달을 고무시키는 지도성 유형이다.

그리고 Halpin은 두 유형을 과업과 人和의 성취 정도에 따라 <그림4>와 같이 效果的 指導性, 人和中心 指導性, 課業中心 指導性, 非效果的 指導性 등 네 가지 유형으로 구분하고 있다.²³⁾

23) Rensis Likert, New Patterns of Management, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961), pp.6-11.

평 균 점

과업중심차원	과업형 인화(-) 과업(+)	효과형 인화(+) 과업(+)
	비효과형 인화(-) 과업(-)	인화형 인화(+) 과업(-)

인화중심차원

<그림4> Halpin의 지도성 유형

① 效果的 指導性

효과적 지도성은 과업도 잘 성취되고, 인화관계도 잘 이루어지는 지도성으로 항상 과업성취와 인화관계의 균형을 유지하려고 한다. 이 범위에 속하는 학교행정가는 교직원과의 상호작용에 의해 과업과 업무를 수행하며, 동시에 목적달성을 위해 직원에게 호의를 보인다. 그리고 과업성취와 개인의 욕구충족의 균형을 유지하려고 노력한다.

② 人和中心 指導性

인화중심 지도성은 인화관계는 잘 이루어지나 과업이 잘 성취되지 않는 지도성으로, 이러한 범주에 속하는 학교행정가는 직원에게 매우 인간적으로 대한다. 따라서 대인관계의 문제에 크게 관심을 가지며 학교업무의 대부분은 교무실 밖에서 처리하는 경향을 나타낸다.

③ 課業中心 指導性

과업중심 지도성은 과업은 잘 성취되나 인간관계가 잘 이루어 지지 않는 지도성으로 이러한 범위에 속하는 학교행정가는 과업과 업무수행을 강조하

24) Andrew W. Halpin and Ben J. Winer, "Leadership Behavior of Airplane Commander(Columbus, Ohio : Ohio State Univ., Research Foundation, 1952), p.86.

고 기계적인 방식으로 사람을 다루거나 감정을 전혀 고려치 않는 경향이 있다.

④ 非效果的 指導性

비효과적 지도성은 과업도 잘 성취되지 않고 인화도 잘 이루어 지지 않는 지도성으로 네 가지 유형중 가장 바람직하지 못한 유형이다.²⁵⁾

(5) Blake 와 Mouton의 分類

Blake 와 Mouton은 지도성 훈련을 발전시키는 동안 관리망(Managerial-grid)을 개발하여 지도성 유형을 생산에 대한 관심(concern for production)과 인간에 대한 관심(concern for people)을 결합하여 지도성을 새롭게 개념화했다.²⁶⁾

관리망 이론은 이 두 가지 기본요소를 망으로 계량화하고, 지도자의 행동 경향을 <그림 5>와 같이 분류하였다.

① (9.9) 통합형 지도성

생산과 관계의 유지에 모두 지대한 관심을 보이는 유형으로서 종업원의 자아실현 욕구를 만족시켜 주고 신뢰와 지원의 분위기를 이루며, 한편으로 과업달성을 강조하는 유형이다.

② (5.5) 균형형 지도성

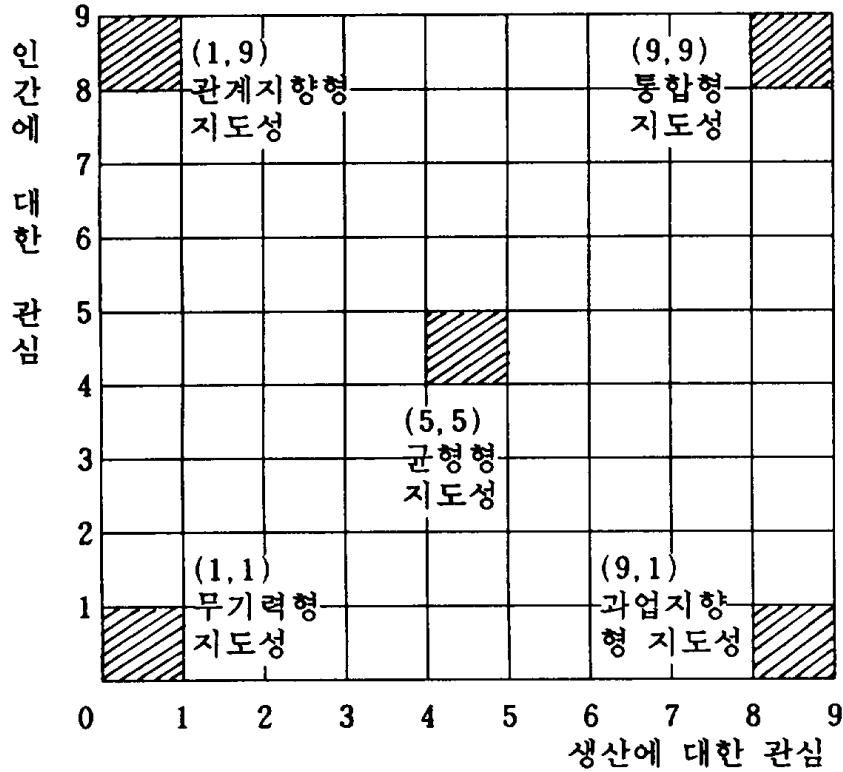
생산과 인간관계의 유지에 모두 적당한 관심을 보이는 유형이다.

25) 趙炳孝, 獎學論 : 理論과 實際(서울:培英社, 1981), P. 106.

26) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Mamagerial Grid (Houston, Texas : Gulf Publishing Co., 1964), pp.232-233.

③ (1.9) 관계지향형 지도성

생산에 대한 관심은 낮으나, 인간관계에 대해서는 지대한 관심을 보이는 유형이다.



<그림5> 관리망

④ (9.1) 과업지향형 지도성

인간관계 유지에는 적은 관심을 보이지만, 생산에 대해서는 지대한 관심을 보이는 유형이다.

⑤ (1.1) 무기력형 지도성

과업달성 및 인간관계 유지에 모두 관심을 보이지 않는 유형이다.

2. 意思疏通 理論

1) 意思疏通 概念

意思疏通에 대한 學者들의 說明은 다음과 같다.

金鐘喆은 意思疏通은 組織構成員 相互간에 情報를 교환하고 의사를 전달함으로써 서로 理解할 수 있게 하는 過程이라 하였고,²⁷⁾ 車培根은 意思疏通을 有機體들이 記號를 통하여 서로 情報나 메시지(message)를 전달하고, 수신된 象徴的 記號에 따라 相互的 어떤 理解에 도달하여 行動에 影響을 미치는 行動過程의 機能이라 하였으며,²⁸⁾ 柳基鉉은 유기체가 상징적 기호를 행사하여 다른 유기체에서 情報를 전달하고 수신된 상징적 기호에 따라 상호적 이해에 도달하여 행동에 影響을 미치는 행동과정이나 기능이라하였다.²⁹⁾ 李亨行은 組織의 目的을 達成하기 위한 중요한 수단으로서 공통으로 의미있는 정보를 전달하는 것이라 하였고,³⁰⁾ Simon은 組織 構成員의 한 사람으로부터 다른 사람에게 決定의 前提(decision premises)가 전달되는 과정이라 하였다.³¹⁾

Knezevich는 意思疏通을 첫째로 인간의 능력이나 기술매체를 이용하여 태도, 생각, 정보를 교환하는 것이며, 둘째로 이념(idea)을 교환하는 것이고, 세째로 사상과 의견을 교환하는 것, 그리고 네째로 사실, 생각, 느낌을

27) 金鐘喆, 敎育行政學新講(서울 : 世英社, 1991), P. 331.

28) 車培根, 커뮤니케이션學 概論(上)(서울 : 世英社, 1981), P. 26.

29) 柳基鉉, 人間關係論(서울 : 貿易經營社, 1992), P. 110.

30) 李亨行, 前揭書, PP. 352-354.

31) Herbert A. Simon, Administrative Behavior : A Study of Decision-making Process in Administrative Organization, 3rd (ed.), (New York : the Free Press, 1976), P. 154.

주고 받는 과정이라고 정의하고 더 단순하게는 발신자가 수신자에게 어떤 상(image)을 전달하려고 노력하는 과정이라고 하였다.³²⁾

2) 意思疏通에 관한 理論

(1) 意思疏通 過程 및 模型

意思疏通 현상을 파악하기 위하여 사람들 사이에서 의사소통이 어떻게 이루어지고 있는가 하는 過程 및 模型을 살펴 보면 다음과 같다.

組織내의 人間行動은 여러 가지 過程을 형성하는데, 過程이란 일정한 目的의 成就를 指向하는 연속적인 일련의 行動이나 구성요소들의 교환작용(reciprocal interaction)을 의미한다.³³⁾

Knezevich 는 意思疏通 過程을 여섯 단계로 구분하여 說明하였다. ³⁴⁾

發信者(Communicator)<정보발기인 (Originator of information)> → 상(image)<정보 혹은 전언(information or message)> → 도구(instrument)<송신기(transmitter)> → 경로(channel) <매체(medium)> → 수신자(communicatee) <수신기(receiver)> → 영향(impact)

Likert는 意思疏通 過程은 다음과 같은 세 가지 과정을 거쳐 이루어진다고 하였다.³⁵⁾ 첫째는 정보를 발신자로 부터 표적이 되고 있는 청취자(target audience)에게 전달되는 과정이고, 둘째는 이와같이 전달된 정보를 수용하여 포괄적으로 이해하는 과정이고, 셋째는 이해한 정보를 청취자

32) Stephen J. Knezevich, Adminstration of Public Education, 3rd (ed.), (New York : Harper & Row, Publishers, 1975), P.66.

33) 吳錫私, 組織管理(서울 : 博英社, 1981), P.491.

34) Stephen J. Knezevich, op. cit., P.167.

35) Rensis Likert, op. cit., P.44.

가 수락하거나 또는 거부하는 과정이라 하였다.

Berlo는 過程은 하나의 시작과 하나의 끝이 갖고 있는 고정적인 사상의 계기가 아니라는 것이며, 그 특성으로서 역동성(dynamics), 진행성(ongoing), 상변성(ever-changing), 및 연속성(continuity)을 들고 있다.³⁶⁾ 이와 같이 意思疏通의 過程은 '傳達者'(sender)와 '受信者'(receiver)사이에서 기호(symbol)와 媒體를 수단으로 하여 연속적으로 일어나는 交互作用인 하나의 過程이다.

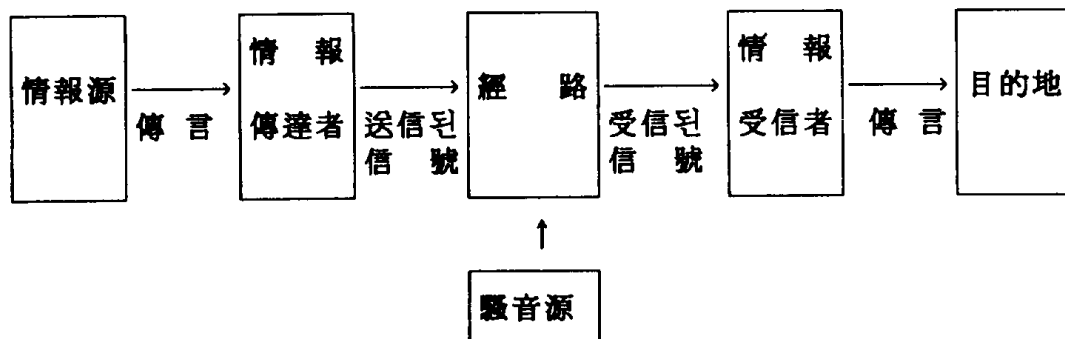
意思疏通 模型이란 意思疏通 過程의 構造를 言語나 그림을 使用하여 비유적으로 나타낸 것으로 이러한 模型을 통해서 意思疏通의 실현상 이해에 도움을 얻고자 하는 것이다.

이러한 모형중에서 가장 널리 이용되고 있는 모형을 살펴 보면 첫째, Shannon-Weaver 모형³⁷⁾으로서 이 모형은 情報理論을 위해 발전되었으며 對人間 意思疏通 方法과 組織 意思疏通 方法에 효과적으로 適用되었으며 <그림6>에서 보는 바와 같이 다섯 개의 要素로 構成되어 있다. <그림6>에서 情報源(information source)은 意思過程의 理論的인 出發點으로 基礎情報로 되어 있으며, 送信者의 意圖와 目的이 담겨져 있다. 傳言은 音聲言語나 文字言語, 사진, 음악 혹은 다른 表現 樣態로 構成된다. 情報傳達者(transmitter)는 資料를 메시지로 코드화하여 受信者에게 보낸다. 情報受信者는 受信된 信號를 다시 傳言으로 還元하여 이것을 目的地로 보낸다. 噪音源은 發信과 受信 사이에서 생기는 障礙이며 이러한 障礙는 부주의, 정

36)David K. Berlo, The Process of Communication (New York : Holt Rinehart and Winston, Inc., 1960), pp.23-24.

37)Claude E. Shannon and Warren Weaver, The Mathematical Theory of Communication (Urbana, Ill. : The Univ. of Illinois Press, 1949), p.98.

서적인 혼란, 曲解와 같은 심리적 현상으로도 나타난다. 物理的 模型에서는 意思疏通 過程에서 생기는 모든 問題를 騒音源으로 간주한다.

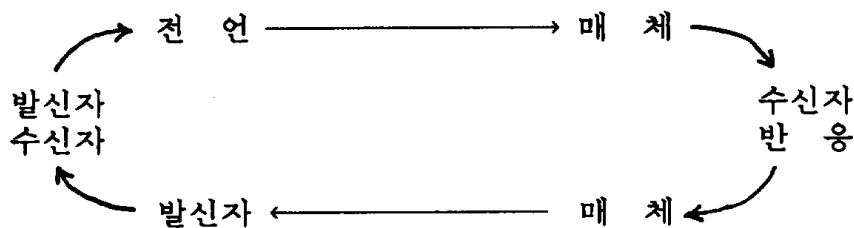


<그림6> shannon-Weaver의 意思疏通 模型

둘째, Griffith는 教育行政家들에게 보다 有用한 意思疏通 模型으로 社會的 模型을 제시하였다. 이 模型은 두 가지 형태로 나눌 수 있는데, 하나는 發信者(sender)가 評價의 反響(feedback)을 받아 볼 수 없는 單向적인 意思疏通으로서 다음과 같은 形式을 취한다.

발신자(sender)→전언(message)→매체(medium)→수신자(receiver)

사회적 모형의 두번째 형태는 환상선을 이루는 것인데 이것은 <그림7>과 같다.³⁸⁾



<그림7> 意思疏通 過程의 社會的 模型

38) Francis Griffith, Administrative Theory IN Education : The and Reading(Midland, Mich. : Pendell Publishing Co., 1979), p.296.

<그림7>에서 보면 발신자는 전언을 언어, 몸짓, 그림, 모르스식 전신부호(Morse code) 또는 다른 형태로 기호화(encode)하여, 이것을 대기파나 유인물 등의 매체를 통해 수신자에게 전달하고, 수신자는 수신된 전언을 해독한다. 수신자는 전언을 해독한 다음에 발신자에게 반응하게 되는데 이 반응이 보내지고 받게 되면 처음의 발신자와 수신자의 역할이 전도되어 본래의 수신자는 발신자가 되고 발신자는 수신자가 된다. 이와 같은 반응 혹은 평가의 반응은 환상선을 완전하게 만들어 준다. 그리고 수신자의 평가 반응은 意思疏通 과정에서 매우 중요한 요소로서, 발신자로 하여금 그의 전언이 수신자에게 정확하게 전달되었는지를 확인할 수 있게 해주기 때문이다. 만약 발신자가 평가 반응을 통해 그의 전언내용이 잘못 전달된 것을 확인하게 되면, 그는 전언내용이나 전달방법을 수정하게 된다.

의사소통 모형에서 제시하고 있는 과정은 대인관계와 상호작용을 증히 여기는, 다시 말해서 인간관계에서 피드백을 증히 여겨 수신자가 송신자의 전언내용을 정확하게 해독했는지를 파악하여 의사소통을 개선해야 한다. 환류는 보다 원만한 인간관계를 형성하는데 있어서 필수불가결한 요소이다.

(2) 意思疏通의 原則

다양한 意思疏通의 경로에는 복합적인 요인이 작용하여 사회에 직접 간접으로 의사소통, 정보교환 및 감정이입 등의 행위를 연결하는데 이러한 중요성을 고려하여 Redfield는 意思疏通의 一般 原則을 다음과 같이 제시하고 있다.³⁹⁾

39) Charles E. Redfield, Communication in Management Revised edition, (Chicago : Univ. of Chicago Press, 1958), pp.29-45.

① 明瞭性과 一貫性의 原則

명료성(clarity)은 내용은 쉽게 정확하게 이해할 수 있도록 간결한 문장과 평이한 용어를 사용하여야 하며, 일관성(consistency)은 전달내용의 전후가 일치되어야 하며, 또한 조직의 목표와도 부합되도록 해야 한다.

② 適期適時性과 分布性의 原則

適期適時性(timing and timeliness)의 원칙은 意思疏通은 알맞는 시기를 택하여 해야하며 때를 놓쳐서는 안 되며, 分布性(distribution)原則은 의사소통은 피전달자가 누구인가를 확정하여 전달하여야 한다.

③ 妥當性과 適應性 및 統一性의 原則

妥當性(adequacy)의 原則은 의사소통은 전달내용의 양이 적당하여야 하고 너무 많거나, 세분 또는 지나치게 간략하게 하면 이해도는 감소하게 되며, 적응성(adaptability)原則은 의사소통의 융통성, 개별성, 현실 합치성 등이며, 통일성(uniformity)原則은 각 意思疏通이 전체로서 통일된 정책의 표현이 되어야 한다.

④ 關心 및 受容의 原則

관심 및 수용(interest and acceptance)의 原則은 效果的인 意思疏通은 피전달자의 수긍을 제고시켜야 한다.

또한 美國 經營學會(American Management Association)는 훌륭한 意思疏通을 위한 十誠命(Ten Commandment of Good Communication) 열 가지 원칙을 다음과 같이 제시하고 있다.*

40) American Management Association, "Ten Commandments of Communication," (N.Y., repr.) in Koontz and O'donnell, (eds.), Readings in Management (N.Y., 1959), pp. 220-222.

- 1) 意思疏通을 하기 전에 우선 아이디어를 명확화해야 한다.
- 2) 의사소통의 참된 目標를 검토해야 한다.
- 3) 의사소통시는 항상 全般的인 物理的 내지 人間的 狀況을 고려해야 한다.
- 4) 의사소통을 계획함에 있어서 필요에 따라 다른 사람과 상담하는 것이 좋다.
- 5) 의사소통을 하는 동안에는 소통의 기본내용뿐만 아니라 그 부속효과에 대해서도 조심하여야 한다.
- 6) 수용자에게 도움이 되거나 가치 있는 내용을 전달 할 수 있는 경우가 있을 때에는 機會를 놓치지 말고 해야 한다.
- 7) 의사소통의 사후평가를 잊지 말아야 한다.
- 8) 의사소통은 현재뿐만 아니라 장래를 위한 것도 되어야 한다.
- 9) 의사소통을 지원하는 行動을 하라.
- 10) 수용자를 납득시키려 할 뿐만 아니라 자신이 수용자를 理解하려고 하는 좋은 聽取者가 되어야 한다.

(3) 意思疏通의 障礙要因

意思疏通이란 일련의 過程을 거쳐 送信者가 意圖한 대로 受信者에게 傳達되고 理解되어야 하는 데 실제로 학교생활이나 집단생활 속에서 바람직한 意思疏通의 어려움이 따르고 있다. 이처럼 意思소통을 바람직하지 못하게 하는 要因을 障礙要因(barrier)이라 하며, 여기서는 의사소통 과정을 중심으로 傳達者, 受信者, 그리고 狀況과 手段 등에 관련된 障礙要因을 살펴 보

기로 하자.⁴¹⁾

① 傳達者와 受信者에 관련된 障礙要因

준거기준(frame of reference)의 差異 : 의사소통에서 전달자와 수신자의 개성, 문화적 배경, 전문영역, 가치관의 차이에서 오는 준거기준의 차이 때문에 해석이 본래의 의도와 달라지게 된다. 구성원의 준거기준이 유사할 때에는 의사소통이 효과적으로 이루어지지만, 서로 다를 때에는 의사소통의 생략 왜곡 등과 같은 저해 현상이 일어난다.

地位上的 差異 : 계층제의 상.하관계에서 오는 것으로, 하급자는 상급자가 듣기 좋아하는 정보만 제공하며, 듣기 싫은 말이나 자신의 過誤에 대해서는 보고하기를 꺼린다. 반면에 상급자는 자신의 오해에 대한 시인 및 능력이나 판단력을 의심케하는 사실을 밝히기를 꺼려한다.

意思疏通技術의 缺如 : 전달자가 의사소통의 목표 내용, 방법, 결과 등에 관한 지식과 기술이 부족될 때의 장애요인으로서, 특히 對人感受性(interpersonal sensitivity)이 부족한 경우는 타인에게 무관심할 수 있다.

신뢰감 결여 : 전달자의 언행에 대한 신뢰도가 낮은 경우에는 전언에 대한 수신자의 반응은 의문과 잔소리 등으로 나타낸다.

수신자의 평가적.선택적 경청 : 수신자가 전달자를 평가하려 할 때에는 전언에 대하여 否定的. 攻撃的. 또는 과잉반응(overaction)을 취할 수 있으며, 선택적으로 경청하면 자신에게 호의적인 것만을 과대평가하는 경우가 있다.

41) 金昌杰, 教育行政學(서울 : 博文閣, 1985), pp. 336-339.

② 상황과 수단에 관련된 장애요인

언어상의 장애 : 의사소통의 매체 중 가장 중요한 것이 언어인데, 언어 자체의 다양성 뿐만 아니라 전달자와 수신자들의 언어수준의 차이 때문에 언어가 의사소통의 가장 큰 장애요인이 된다. 용어 語義의 다양성으로 객관적이고도 신뢰도가 큰 용어가 부족하며, 직업의 전문화로 인하여 난해한 전문적 용어가 난무하고 있으며 게다가 사적 용어와 官廳的 용어까지 파생되어 사용되고 있다.

지리적 거리 : 전달자와 수신자가 한 장소에 있지 않고 거리적 간격을 가지고 있는 경우는 효과적인 의사소통을 할 수 없다.

情報量의 過重과 他業務의 壓迫 : 정보의 양이 과중할 때 의사소통은 원활하지 못하다. 수신자가 자기 능력 이상의 전언을 받았을 때 효과적으로 반응하지 못하기 때문에 의사소통은 오히려 침체된다. 전달자는 한번에 무리한 정보를 전달해서는 안된다. 구성원은 의사소통 이외에 본래의 업무가 있는 것이다. 그런데 본래의 업무에 주력하다 보면 의사소통을 동한시 하기 쉽다. 일반적으로 필요한 것 이외의 의사소통을 할 수 없을 정도로 시간적 압박(time pressure)을 받게 된다.⁴²⁾

③ 意思疏通의 變質

앞에서 제시한 意思疏通의 장애요인으로 말미암아 다음과 같은 형태의 意思疏通의 變質(transformation)이 일어난다.⁴³⁾

省略(omission) : 의사소통에서 수신자가 전언내용의 일부를 파악하지

42) 李漢劔, 現代的人間關係論 (서울 : 螢雪出版社, 1988), p. 486.

43) Ann Ellenson Relations, 朱三煥. 明濟昌 共譯, 教養人間關係論 (서울 : 法文社, 1990), pp. 111-113.

못하거나, 수신자의 부담과중으로 전언 자체가 등한시되는 경우가 있다. 이런 경우 전달된 내용의 일부 또는 전부가 생략된다. 하급자들로 부터 올라오는 의사소통에 파묻혀 제대로 받아들이지 못하거나 고의적으로 생략하는 경우, 보안상의 이유로 일부의 구성원에게 전달을 생략하는 경우, 위기에 처해 있을 때 의사소통 체계 중 일부를 거치지 않는 경우 등이 있다.

歪曲(distortion) : 의사소통의 왜곡은 내용의 일부가 압축되는 경우, 내용의 일부가 지나치게 강조되는 경우 등이 있다. 하급자가 상급자의 비위를 맞추기 위해서나, 자신에게 유리하게 하기 위하여 왜곡한다.

增幅과 擴散 : 하향적인 의사소통에서 상급자의 의도를 지나치게 강조하는 현상을 증폭이라 하며, 관료제하의 同調過剩現象에서 일어난다. 또한 수평적 의사소통에서 처음에는 의의있게 전달되지만 여러 단계를 거치면서 내용의 초점이 넓어 없어져 버리는 현상을 擴散이라 한다.

일반적으로 의사소통의 완벽성을 기대하기는 어렵다. 왜냐하면 의사소통 자체에 복잡성이 내포되어 있기 때문이며, 동시에 의사소통의 개선도 성취 목적에 의존하고 있는 것이다. 즉, 성취, 이해, 동의, 일치, 추종 및 협동 등을 이룩하려는 목적은 각각 상이한 목적과 가치 및 이해와 관심을 갖고 있기 때문에 달성되기 어렵다.

3) 意思疏通 類型

기본적으로 意思疏通은 公式的인 것과 非公式的인 것으로 분류하고, 公式的인 意思疏通은 垂直的 意思疏通(이는 다시 上向式과 下向式으로 구분

함), 水平的 意思疏通으로 大分된다.⁴⁴⁾

(1) 공식적 의사소통

공식적 조직 내에서 공식적 의사소통의 경로와 수단을 통해서 정보가 유통되는 것을 말하며 정책결정이나 지시사항의 전달, 관리자에 대한 부하직원의 보고, 제안의 전달, 조직목적 등을 구성원들에게 전달하는데 目的이 있다.⁴⁵⁾

公式的 意思疏通은 公式的 經路와 手段에 의하여 意思傳達이 행해지므로 첫째, 意思疏通이 確實하고 便利하며 둘째, 權威關係를 維持 向上시킬 수 있으며 셋째, 전달자와 수신자의 책임 한계가 분명한 것 등의 長點이 있지만, 첫째, 조직내의 의사소통을 완전히 충족시키지 못하며 둘째, 인간의 다양한 內面을 충실히 표현하지도 못하며 셋째, 組織내의 인간관계적 欲求를 충족시키지 못하며 넷째, 조직을 경직화, 엄격화, 정태화시키고 다섯째, 비유동적이며 劃一的 組織을 形成하며 여섯째, 意思疏通 등 事務가 지연되는 短點이 있다.⁴⁶⁾

① 垂直的 意思疏通

◎. 下向式 意思疏通

指示의 형태에 의해 상급자로부터 하급자에게로 傳達되는 類型으로 다음과 같은 다섯 개의 기본적인 목적이 있다.⁴⁷⁾

1. 구체적인 직무상의 지시를 하기 위해

44)李漢劬, 前掲書, p. 486.

45)金昌杰, 前掲書, p. 333.

46)上掲書, p. 333.

47)D. Katz/R. L. Kahn, The social Psychology of Organizations (Willy, 1978), p. 440.

2. 작업의 내용을 이해시키고 다른 조직차원에서 과업과의 체계를 이해 시키기 위해

3. 작업 절차에 관한 정보를 제공하기 위해

4. 部下의 業績에 관해 피드백하기 위해

5. 집단의 목적에 관해 이해시킴으로써 使命感을 鼓吹시키기 위해 공식성(formality)을 제공하는 文書(written)와 직접성을 제공하는 구두(oral)에 의사소통을 기본적인 방법으로 하는 하향식 의사소통에는 다음과 같은 문제점이 있다.⁴⁸⁾

1. 專制的인 雰圍氣를 조성하는 경향을 지녀 士氣를 저하시킬 수 있다.

2. 集團의 階層에 따라 下向하므로 점차 많은 사람들에게 영향을 미치면서 下位의 部下들에게 너무 많은 부담을 줄 수 있다.

3. 情報가 階層을 통해 하향하면서 많은 量이 損失되고 歪曲될 수 있다. 특히 階層이 많을수록 그러하다.

◎ 上向式 意思疏通

상향식 의사소통은 하급자의 성과, 의견, 태도 등이 상위 계층으로 전달되는 의사소통으로 여기에는 보고, 면접, 제안제도, 직원의견조사, 상담제도, 고충처리제도 등이 포함되며, 구두와 문서에 의한 방법이 있을 수 있다.⁴⁹⁾

하의상달은 그 과정에서 반드시 중간계층을 경유하여 최고계층에 도달하기 때문에, 중간계층이 위로 올라가는 것을 차단할 수 있으며, 또한 중간계층을 한 단계라도 건너뛰게 되면, 압력을 받게 된다는 점에서 하향식 의사소통과는 다르다. 왜냐하면 하향식 의사소통은 권한의 모든 계층을 거쳐

48) S.P. Robbins, Organization Theory (Prentice-Hall, 1983), p. 217.

49) 金昌杰, 前掲書, p. 334-335.

야 하며, 어느 中間階層에서도 상의하달을 막을 수 없기 때문이다.⁵⁰⁾

② 水平的 意思疏通

수평적 의사소통은 동일 계층의 수준에 있는 구성원이나 부서간의 의사소통으로, 이는 대규모 조직에서 분업이 심해지면 하위조직간에 추구하는 목표가 달라져 갈등이 생길 때 하위조직간의 목표, 업무, 의견 등의 차이로 일어나는 문제를 조정하기 위하여 필요하다. 수평적 의사소통의 방법으로는 사전심사제도, 회의, 위원회, 통보, 회람 등의 방법이 있다.⁵¹⁾

(2) 非公式的 意思疏通

조직에서의 비공식적인 인간관계에 의한 의사소통을 意味한다. 즉 비공식조직에 있어서의 의사소통으로 공식적 의사소통의 경직성, 엄격성, 확실성 등을 극복하기 위하여 필연적으로 자생하는 것이다.⁵²⁾

비공식적 의사소통은 풍문(grapevine), 電話, 메모, 所聞(rumor), 接觸 등의 형태로 나타나므로 통제하기도 어려우며, 책임을 추궁하기도 어렵고 경우에 따라서는 왜곡되고 정확하지 못하며, 상관의 권위를 損傷시키기도 한다. 그러나 비공식적 의사소통은 여론, 감정을 정확하게 나타내므로 특히 관리자나 상관에게 유익한 정보를 전달하는 수단이 된다. 뿐만 아니라 공식적 의사소통으로는 전달될 수 없는 현실을 가능하게 함으로써 직원의 만족감을 높여 주기도 한다.⁵³⁾

(3) 言語的 意思疏通과 非言語的 意思疏通

수직적이든 수평적이든 간에 대인간 의사소통에는 송신자와 수신자간의

50) 金閔泰, 前掲書, p. 304.

51) 金昌杰, 前掲書, p. 336.

52) 上掲書, p. 333.

53) 金閔泰, 前掲書, p. 302.

송수신 수단이 필요하다. 교육행정가는 자신이 의식하고 있든 의식하지 못하고 있든 간에 음성언어와 문자언어를 통하여 끊임없이 다른 사람들과 접촉하고 있으며, 때로는 무언적(non-verbal)이고 비상징적(non-symbolic)인 수단으로도 의사소통을 하고 있어 언어의 環境(verbal enviroment)속에 묻혀서 산다.⁵⁴⁾

① 言語的 意思疏通

언어는 일상적인 의사소통 과정에서 사용되는 가장 중요한 記號로서, 구두로 전달되고 청취에 의해서 수용되며, 또는 문자로서 전달되고 독서에 의해서 수용되기도 한다. 그러므로 말한다는 것, 듣는다는 것, 쓴다는 것, 읽는다는 것은 인간에게 있어서 기본적인 의사소통의 특징을 구성하는 요소들이 된다.⁵⁵⁾ 언어든 문자언어든 그것은 일반적으로 추상적이다. 그것은 사물이나 현상을 있는 그대로 표현하기 보다는 수 많은 구체적사물의 공통적인 특성을 진술한다. 일반화라든가 변인간의 관계를 밝힐 때는 추상적 언어가 아니고서는 불가능하기 때문에 언어의 추상성이 필요한 것이다. 또한 언어나 단어는 시간이 흐름에 따라 변하며, 사용되지 않는 것도 있고 다양한 뜻을 갖기도 하며, 새로운 단어가 생기기도 한다. 단어의 의미는 경로 또는 학습의 산물이기 때문에 개인마다 또는 상황에 따라 달라질 수 있다.⁵⁶⁾

일반적으로 말하고 듣고 쓰고 읽는 과정에서 언어가 전달 또는 수용되지만 전술한 언어의 특성 때문에 의사소통의 도구로 언어만을 쓸 수는 없다. 언어적 의사소통의 보완을 위해서는 비언어적, 비상징적수단도 필요하다.

54) Francis Griffith, *op. cit.*, p. 292.

55) 李亨行, *前掲書*, p. 321.

56) 金閔泰, *前掲書*, pp. 305-306.

② 非言語的 意思疏通

언어 이외에도 자세, 몸짓, 얼굴, 표정, 복장 등은 은연중에 감정이나 태도를 전달하고 있을 뿐만 아니라 그 효과도 언어를 사용했을 때보다도 더 큰 경우를 전달하고 그 효과도 언어를 사용했을 때보다 더 큰 경우가 있다. 특히 教育行政家들이 대면 意思疏通을 하는 경우가 많으므로, 대인관계에 있어서 무의도적인 무언어적 행위의 효과에 대해서 숙지하고 있을 필요가 있다.⁵⁷⁾

이외에도 비언어적 의사소통의 수단으로 침묵(silence)한다든가, 약속시간을 지키는 여부, 복장의 모양과 색상, 사무실의 위치나 크기 및 집기의 배열 등을 들 수 있다. 이러한 방식의 의사소통은 직접적 대면 관계에서 나타난 것으로 상대방에게 호감 또는 반감, 존경 또는 무례, 관심 또는 무관심, 친근감 또는 소외감 등을 전달하는 비언어적, 비상징적 의사소통이 된다.⁵⁸⁾

3. 指導性和 意思疏通의 關係

학교행정가는 학교교육이 날로 전문화되는 경향에 따라 교사들이 원만히 교육에 임할 수 있도록 문제해결을 도와 주고 지도조언을 하면서 교육자로서 행정가로서 이원적 입장에서 교육을 실천하며, 또 계획을 세우는 교육주체의 핵심으로서 지도성과 의사소통을 개선하여 불만과 갈등관계에 놓여 있는 행동주체간의 상호의존성을 밝혀 운영해 나가야 한다.

57) 李亨行, 前掲書, p. 323.

58) 金閔泰, 前掲書, p. 306.

金昌杰은 학교조직에 있어서의 학교행정가의 지도성은 학교조직의 생존을 유지하고 발전시키기 위하여 대내적 행동통일과 대외적 적응을 위한 학교행정가의 행위라 전제하고, 이 행위는 교사에게 교육목적 달성에 자발적 노력을 경주하도록 유도하는 데 영향을 주는 행위라고 하였으며,⁵⁹⁾ 朴容憲은 학교행정가는 집단성원의 행동에 영향을 줄 수 있어야 하고, 과업을 성취하여야 하며, 학교사회 구성원들간의 사회적, 감정적 유대를 강화하여 사기를 높이고 변화를 촉진시키며 안전을 유지하는 것이 학교장의 역할이라 하였다.⁶⁰⁾

Ross와 Hendry는 지도자가 하여야 할 일의 하나로서 집단구성원으로 하여금 단합된 집단으로서 인식하도록 하기 위하여 집단 내부에서 상호간의 의사소통이 활발하게 작용하여야 한다는 것을 알게 하고, 지도자는 집단내에 적절한 의사소통의 체계를 확립하여야 하며, 구성원 상호간의 활발한 의사소통을 촉진시켜야 한다고 하였다.⁶¹⁾

오은경은 “학교의 의사소통 과정 형태에 관한 연구”에서 의사소통의 요소별 분석으로, 의사소통 과정 형태를 알아 본 논문으로서 Boles와 Sergiovanni의 개념들을 기초로 하여 요소별로 문제를 밝힌 것으로, 의사소통 과정에서 위의 제요소가 상호의존적인 관계를 가지고 있으며, 특히 학교조직의 목표실현을 위해서 행정가는 인간조직에 의존하여야 하며, 구성원들간의 원활한 상호작용을 촉진시킬 수 있는 개방된 의사소통 체계를 구축하여야 하고, 의사소통자 자신이 의사소통의 목적을 명료하게 의식하고 교

59)金昌杰, 前掲書, P. 6.

60)朴容憲, 前掲書, P. 267.

61)M. G. Ross and C. E. Hendry, New Understandings of Leadership (Association Press, N. J., 1958), pp. 64-86.

사들을 친근하게 대할 수 있어야 하며, 그들을 신뢰하고 지원적인 태도를 보여 줄 수 있어야 한다고 제언하였다.⁶²⁾

4. 先行研究 考察

學校行政家の 指導性 類型과 意思疏通에 관한 先行 研究를 考察해 보면 金亨鎬(1984)는 “學校長의 指導性 類型이 敎사와의 意思疏通에 미치는 影響”⁶³⁾에 관한 研究에서 지도성을 指示的, 說得的, 委讓的, 參加的 指導性으로 분류하여 지시적 지도성은 $P=0.01$ 수준에서 부의 관계로 意思疏通을 소홀히 하거나 단절하는 지도성이라 하였으며, 설득적, 위양적, 참가적 지도성을 정의 관계로 원활한 意思疏通이 이루어진다고 하였으며, 徐成勳(1986)은 “敎사가 지각하는 학교행정가의 지도성유형이 敎員組織의 意思疏通에 미치는 影響에 관한 研究”⁶⁴⁾에서는 학교행정가의 指導性을 課業 및 人和關係 指導性으로 分類하고 교원조직의 의사소통도와의 관계에서 각 유형에 $P=0.01$ 수준에서 유의한 차가 있다고 하였고, 鄭彩東(1988)은 “學校長의 指導性 類型과 敎師와의 意思疏通에 관한 研究”⁶⁵⁾에서 학교행정가의 지도성을 효율적, 비효율적, 인화중심, 과업중심 지도성으로 분류하고, 敎師와의 의사소통 관계가 가장 높은 지도성을 효율적 지도성이라 하였으며, 다음으로

62) 오은경, “학교의 의사소통 과정 형태에 관한 연구,” 研究論文 제40집, 梨花女子大學校 韓國文化研究院, (1982), p. 261-290.

63) 金亨鎬, “學校長의 指導性 類型이 敎師와의 意思疏通에 미치는 影響” 碩士學位論文, 慶尙大學校 敎育大學院, 1984. p. 66-68.

64) 徐成勳, “敎師가 知覺하는 學校行政家の 指導性 類型이 敎員組織의 意思疏通에 미치는 影響” 碩士學位論文, 延世大學校 敎育大學院, 1986. p. 62-65.

65) 丁彩東, “前揭書”, p. 67-68.

과업중심, 인화중심 지도성, 마지막으로 비효율적 지도성이 가장 낮은 수준을 나타낸다고 하였다.

이상의 理論을 綜合해 볼 때 學校행정가의 指導性 類型이 敎師들의 意思 疏通에 影響을 미치고 있음을 나타내고 있어 본 研究의 方向에 주는 示唆點은 매우 크다고 볼 수 있다.

Ⅲ. 研究問題 및 假說

1 研究의 問題

本 研究의 目的은 國民學校에 在職하고 있는 敎師들이 知覺하는 學校行政家의 指導性 類型과 그들의 意思疏通과는 相互 關係가 있는가를 밝히는데 있다.

〈問題 I〉 敎師들이 知覺한 學校行政家의 指導性 類型과 그들의 意思疏通 間에는 어떤 關係가 있는가?

〈問題 II〉 敎師들의 背景變인에 따른 學校行政家의 指導性 類型的 下位變인과 의사소통間에는 상관關係가 있는가?

〈問題 III〉 敎師들이 知覺한 學校行政家의 指導性 類型은 敎師들의 背景變인에 따라서 어떻게 다른가?

〈問題 IV〉 敎師들의 意思疏通은 그들의 背景變인에 따라서 어떻게 다른가?

2. 假 說

앞의 理論的 背景과 先行研究를 基礎로 하여 다음과 같은 假說을 設定하였다.

<假說 I> 敎師들이 知覺한 學校行政家의 指導性 類型과 그들의 意思疏通과의 상관계는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 II> 敎師들의 背景변인(㉠학교설립별, ㉡학교규모별, ㉢성별, ㉣교육경력별, ㉤직위별)에 따른 교사들이 지각한 學校行政家의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 意思疏通과의 상관계는 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 III> 교사들이 지각한 學校行政家의 指導性 類型的 하위변인, 즉 1. 人和中心的 指導性 類型 2. 課業中心的 指導性 類型은 그들의 ㉠학교설립별 ㉡학교규모별, ㉢성별 ㉣교육경력별 ㉤직위별에 따라서 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 IV> 교사들의 의사소통은 그들의 ㉠학교설립별 ㉡학교규모별 ㉢성별 ㉣교육경력별 ㉤직위별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

Ⅳ. 研究의 方法

1. 研究의 對象

本 研究의 표집 對象은 서울 시내에 소재한 공.사립 국민학교 17개교에 근무하는 교사를 중심으로 각 학교에서 20명씩 무선표집하였다. 전체 340명의 조사 대상자 중 設問紙 應答者는 305명으로 設問紙 회수율은 89.71%였으며, 이중 부실한 應答을 보인 5명을 제외한 나머지 300명을 本 研究의 표집 대상으로 삼았으며 유효율은 88.24%로 나타났다.

표집대상 교사들의 배경변인별 상황을 살펴보면 <表-1>과 같다.

<표-1> 표집대상 교사의 변인별 분포 상황 N=300

배경변인	구 분	빈 도	빈 도 율(%)
학교설립	공 사 립	210	70
	립 립	90	30
학교규모	43학급 미만	186	62
	43학급 이상	114	38
성 별	남	108	36
	여	192	64
교육경력	1 - 5 년	27	9
	6 - 10년	55	18.3
	11 - 15년	67	22.3
	16 - 20년	50	16.7
	21년 이상	101	33.7
직 위 별	주 임 사	78	26
	교 사	222	74

2. 檢査의 道具

본 研究에서 사용한 檢査道具는 2종으로 하여 設問紙1은 學校行政家의 指導性을 測定하기 위한 것이며 設問紙2는 學校行政家와 教師와의 意思疏通 關係를 測定하기 위한 道具로 構成하였다.

1) 學校行政家の 指導性 測定에 관한 設問紙

본 研究에서 사용된 학교행정가의 지도성 유형에 관한 측정도구는 Ohio 대학에서 제작된 L.B.D.Q(leader behavior description questionnaire)로 교육 현장에서 알맞게 사용할 수 있도록 번안된 것이다. 이 設問紙는 Hemphill과 Coons에 의해 개발한 設問紙를 Halpin과 Winner에 의해서 발전되었으며, 金昌杰⁶⁶⁾이 學校行政家の 指導性 測定을 위해 사용한 것으로 인화중심적 지도성 척도의 信賴度는 $\alpha=0.91$ 이고, 과업중심적 지도성 척도의 信賴度는 $\alpha=0.87$ 이다. 그래서 본 研究에서는 1 - 10번까지는 人和中心的 指導性 類型에 관한 내용으로 11 - 20번까지는 課業中心的 指導性 類型에 관한 내용으로 構成하여 사용하였다.

2) 學校行政家와 教師와의 意思疏通을 測定하기 위한 設問紙

학교행정가와 교사와의 의사소통 關係를 測定하기 위한 設問紙는 金昌杰이 韓國行動科學研究所의 組織特性診斷設問紙 중 意思疏通 尺度에 관한 내용을 추출하여 사용한 設問紙로 信賴도는 $\alpha=0.83$ 이며, <表-2>와 같이 구성

66)金昌杰, 前掲書, pp.118-120.

하여 使用하였다.

의사소통 척도 측정을 위한 문항구성 내용을 살펴보면 다음과 같다.

<表-2> 의사소통 측정을 위한 문항구성

하위변인	문항번호	하위변인	문항번호
정보의 유통방향	1, 2, 3	정보의 정확성	4, 5,
정보의 수용성	6, 7, 8	정보의 신속성	9, 10

3. 資料의 處理

회수된 설문지를 Likert의 누가평정법에 의하여 다음과 같은 방법으로 통계 처리하였다.

지도성 유형을 측정하기 위한 자료 처리는 설문지 20개 문항의 채점을 각 문항에 대하여

* 전혀 그렇지 않다. ----- 1점 * 가끔 그렇다. ----- 2점

* 흔히 그렇다. ----- 3점 * 언제나 그렇다. ----- 4점

으로 배점하여 채점하였으며,

의사소통을 측정하기 위한 자료 처리는 설문지 10개 문항을 앞의 지도성 유형 측정 문항과 동일한 방식으로 채점하였다.

위와같이 채점한 자료들을 가지고 本 研究의 假說들을 검증하기 위하여 personal computer의 SPSS(statistical packages for the social sciences)를 이용하였으며, 가설 검증 통계 방법은 Pearson의 적률상관관계(r)와 t-test 및 변량분석(ANOVA) 등을 적용하였다.

V. 結果 및 解釋

1. 學校行政家의 指導性 類型의 하위변인과 意思疏通과의 相關關係

1) 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형과 그들의 의사소통과는 상호 어떤 관계에 놓여 있는가를 살펴 본 결과는 다음 <表-3>과 같다.

<表-3> 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계

지도성 유형	N	M	SD	r
인화중심적	300	2.62	0.53	0.776***
과업중심적	300	2.32	0.71	0.737***
의사소통	300	2.33	0.50	

** p<0.01

*** p<0.001

위의 <표-3>에서 나타내 보이듯이 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형과 그들의 의사소통과의 상관관계를 알아 본 결과, 지도성 유형에 구별 없이 높은 정적 상관이 있는 것으로 밝혀져 교사들이 지각한 학교행정가의 유형과 그들의 의사소통과의 상관관계는 통계적으로 매우 유의한 차이가 있을 것이라는 본 研究의 <假說- I>은 肯定되었다.

위의 사실을 좀더 구체적으로 살펴보면 學校行政家의 人和中心 指導性 類型(r=0.776)이 課業中心의 指導性 類型(r=0.737)보다 교사들의 意思疏通과의 상관관계가 상대적으로 약간 높은 것으로 나타났음을 알 수 있다. 이러한 결과는 人和中心 指導性 學校行政家가 課業中心 指導性의 學校行政家

에 비하여 직원들과 상대적으로 좋은 인간적 대인관계를 맺고 있는 것으로 보여진다.

2. 敎師들의 배경변인에 따른 學校行政家의 指導性 類型 하위변인과 그들의 意思疏通과의 相關關係

1) 학교설립별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 의사소통과의 상관관계는 어떠한 차이가 있는가를 알아 본 결과 다음 <表-4>와 같다.

<表-4> 설립별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계

의사소통 설립별 지도성 유형	의 사 소 통	
	공 립	사 립
인화중심적	0.617***	0.828***
과업중심적	0.480***	0.809***

** p<0.01

*** p<0.001

위의 <表-4>에서 알 수 있듯이 교사들의 배경변인인 학교설립별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 의사소통과의 상관관계를 알아 본 결과, 지도성 유형에 관계없이 P=0.001수준에서 매우 높은 정적 상관관계를 보이고 있다.

人和中心 指導性 類型에서 사립학교(r=0.828)가 공립학교(r=0.617)보다 교사들의 意思疏通과의 상관관계가 높은 것으로 나타나고 있으며, 課業中心 指導性 類型에서도 사립학교(r=0.809)가 공립학교(r=0.480)보다 높게 나타

나고 있다. 따라서 학교설립별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 의사소통과의 상관관계는 유의한 차이가 있을 것이라는 <假說Ⅱ-②>는 肯定되었다.

특히 지도성 유형에 구별없이 사립학교가 공립학교보다 교사들의 의사소통과의 상관관계가 훨씬 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 사립학교가 공립학교보다 構成員의 移動이 적고 단결이 강한 학교의 특성 때문에 인화 및 과업 위주의 학교 경영을 하고 있는 것으로 보인다.

2) 학교규모별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 의사소통과의 상관관계는 어떠한 차이가 있는가를 알아 본 결과 다음 <表-5>와 같다.

<表-5> 규모별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계

의사소통 규모별 지도성 유형	의 사 소 통	
	43학급 미만	43학급 이상
인화중심적	0.809***	0.737***
과업중심적	0.786***	0.673***

** p<0.01

*** p<0.001

이상의 <표-5>에서 나타나 있듯이 학교규모별에 따른 지도성 유형과 교사들의 의사소통과의 상관 관계를 알아 본 결과, 대체로 學校行政家の 指導性 類型이 課業中心의 類型이라고 知覺하고 있는 교사들에 비하여 人和中心的 類型으로 知覺하고 있는 교사들의 意思疏通 지각 정도가 높은 것으로 밝혀졌다.

이들 지도성 유형과 학교규모에 따른 교사들의 의사소통 상관관계를 좀 더 구체적으로 살펴보면 43학급 미만에서 근무하고 있는 교사들의 知覺 정도가 지도성 유형에 관계없이 상관관계가 높게 나타나고 있으며, 특히 과업 중심적 지도성 유형(43학급 미만 : $r=0.786$)보다 인화중심적 지도성 유형(43학급 미만 : $r=0.809$)이 더 상관관계가 높은 것으로 밝혀졌다.

그러므로 본 연구에서 설정한 <假說Ⅱ-⑥>는 肯定된 셈이다. 이러한 사실은 학교규모가 작은 학교일수록 학교행정가는 과업보다는 교사들의 생각하는 의도를 잘 이해하고 즐겁게 일할 수 있도록 할 뿐 아니라 인간적으로 호의를 베풀고 있는 것으로 보여진다.

3) 성별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 의사소통과의 상관관계는 어떠한 차이가 있는가를 알아 본 결과 다음 <表-6>과 같다.

<表-6> 성별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계

지도성 유형	의 사 소 통	
	남	여
인화중심적	0.774***	0.772***
과업중심적	0.742***	0.736***

** $p<0.01$

*** $p<0.001$

이상의 <表-6>에서 알 수 있듯이 지도성 類型에 구별없이 $p=0.001$ 수준에서 높은 정적 상관관계를 보이고 있어 <假說Ⅱ-⑦>인 성별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 의사소통과의 상

상관관계는 서로 차이가 있을 것이라는 것은 肯定되었다.

위의 사실을 좀더 구체적으로 살펴보면, 지도성 유형에 구별없이 남자 교사가 여자교사보다 상관이 높게 나타나고 있으며, 지도성 유형에서는 인화중심적 지도성 유형이 과업중심적 지도성 유형보다 더 높은 상관관계를 보이고 있다. 이와 같은 결과는 남자교사가 여자교사보다 학교 업무 및 사적인 일로 학교행정가와의 의사소통 기회가 많기 때문인 걸로 보인다.

4) 교육경력별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가 지도성 유형의 하위 변인과 그들의 의사소통과의 상관관계는 어떠한 차이가 있는가를 알아 본 결과 다음 <表-7>과 같다.

<表-7> 경력별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계

지도성 유형	의 사 소 통				
	1 - 5년	6 - 10년	11 - 15년	16 - 20년	21년 이상
인화중심적	0.702***	0.724***	0.757***	0.778***	0.816***
과업중심적	0.673***	0.694***	0.709***	0.756***	0.817***

** p<0.01

*** p<0.001

위의 <表-7>에서 나타내 보이듯이 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형과 그들의 의사소통과의 상관관계를 알아 본 결과, 지도성 유형에 구별 없이 높은 정적 상관을 보이고 있는 것으로 밝혀져 교육경력별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형과 그들의 의사소통과의 상관관계는 서로가 차이가 있을 것이라고 본 <假說Ⅱ-④>는 肯定되었다.

좀더 구체적으로 살펴보면, 지도성 유형에 구별없이 교육경력이 높아짐

에 따라 학교행정가와 의사의 상관관계가 높게 나타나는 것으로 밝혀졌으며, 지도성 유형에서는 인화중심적 지도성 유형이 과업중심적 지도성 유형보다 상관관계가 높게 나타나고 있다. 이러한 결과에서 알 수 있듯이 교직은 다른 직업에 비하여 보수 지향적인 성향이 강한 조직체인데서 기인한 것으로 생각된다.

5) 직위별에 따른 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 의사소통과의 상관관계는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과 다음 <表-8>과 같다.

<表-8> 직위별 지도성 유형과 의사소통과의 상관관계

의사소통 직위별 지도성 유형	의 사 소 통	
	주임 교사	교 사
인화중심적	0.805***	0.780***
과업중심적	0.799***	0.715***

** p<0.01

*** p<0.001

이상의 <表-8>에서 나타내 보이듯이 직위별에 따른 지도성 유형과 교사들의 의사소통과의 상관관계를 알아본 결과 그들의 지각 정도는 지도성 유형에 구별없이 의사소통과의 상관관계가 P=0.001 수준에서 매우 높은 정적 상관관계를 나타내 보이고 있어 <假說Ⅱ-㉔>는 肯定되었다.

위의 결과를 좀더 구체적으로 살펴보면, 지도성 유형에 구별없이 주임교사집단이 교사집단보다 의사소통에 대한 知覺 정도가 높은 것으로 밝혀졌으며, 지도성 유형에서는 인화중심적 지도성 유형이 과업중심적 지도성 유형

보다 더 높은 상관관계를 보이고 있다. 특히 인화중심적 지도성 유형에서의 주임교사집단이 상관관계가 가장 높은 것으로 나타났다.

이러한 사실을 종합해 보면, 주임교사집단이 교사집단보다 의사소통에 대한 지각 정도가 높게 나타난 것은 학교의 업무 관계로 학교행정가와 의사소통의 기회가 많기 때문인 것으로 기인되며, 인화중심적 지도성 유형의 학교행정가가 업무 추진과 사적인 일에 있어 대화시 교사들을 교장 자신과 동등한 사람으로 대우하고 있으며, 또 편안함을 느끼도록 하고 있는 것으로 생각된다.

3. 學校行政家の 指導性 類型 하위변인과 敎師들의 배경변인에 따른 차이 검증

1) 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 학교 설립에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있느냐를 알아 본 결과 다음 <表-9>와 같다.

아래의 <表-9>에서 알 수 있듯이 인화중심적 지도성 유형에 있어서 실제로 얻어진 t의 값은 0.07로서 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 훨씬 미치지 못하는 것으로 밝혀져 교사들이 지각한 학교행정가의 人和 中心的 指導性 類型은 그들의 학교설립별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說Ⅲ-1①>는 否定된 셈이다. 課業中心的 指導性 類型에 있어서도 실제로 얻어진 t의 값은 0.81로서 이는 $P=0.05$ 수준에서 요

<表-9> 설립별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증

변 인	설립별	N	M	SD	df	t	p
인화중심적	공립	210	2.315	0.767	298	- 0.07	0.948
	사립	90	2.321	0.570			
과업중심적	공립	210	2.610	0.574	298	- 0.81	0.418
	사립	90	2.664	0.420			

구 되는 t의값 1.960에 훨씬 미치지 못하고 있는 것으로 밝혀져 <假說Ⅲ-2 ②>인 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인은 그들의 학교설립에 따라서 유의한 차이가 있을 것이라는 것은 否定된 셈이다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 지도성 유형에 구별없이 사립학교의 평균값이 높은 것으로 보아 사립학교의 학교행정가는 공립학교의 학교행정가 보다는 인화와 과업중심 지도성을 똑같이 중요시 여기고 있음을 알 수 있다.

2) 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 학교규모별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있느냐를 알아 본 결과 다음

<表-10>과 같다

<表-10> 규모별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증

변 인	규모별	N	M	SD	df	t	p
인화중심적	43학급 미만	186	2.455	0.724	298	4.39	0.000
	43학급 이상	114	2.094	0.634			
과업중심적	43학급 미만	186	2.722	0.507	298	4.18	0.000
	43학급 이상	114	2.465	0.536			

이상의 <表-10>에서 알 수 있듯이 학교규모별에 따른 인화중심, 과업중

심 지도성 유형의 차이 검증을 알아 본 결과, 인화중심적 지도성 유형이나, 과업중심적 지도성 유형에서 얻은 실제의 t의 값은 각각 4.39와 4.18로서 이것은 P=0.001 수준에서 요구되는 t의 값 3.291보다 크게 나타나 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인은 그들의 학교규모별에 따라서 유의한 차이가 있을 것이라는 <假說Ⅲ-1㉔>와 <假說Ⅲ-2㉔>는 肯定되었다.

이와 같은 결과를 볼 때, 43학급 미만이 인화중심적 지도성이나 과업중심적 지도성 모두 평균값이 43학급 이상보다 상대적으로 높게 나타나고 있어 43학급 미만의 학교에 근무하는 교사들이 학교행정가와 상호작용(의사소통)할 수 있는 기회가 많은 것에서 기인된 것으로 생각된다.

3)교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 성별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있느냐를 알아 본 결과 다음 <表-11>과 같다.

<表-11> 성별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증

변 인	성 별	N	M	SD	df	t	p
인화중심적	남	108	2.657	0.677	298	1.95	0.052
	여	192	2.604	0.727			
과업중심적	남	108	2.424	0.495	298	0.831	0.410
	여	192	2.258	0.552			

이상의 <表-11>에서 나타내 보이듯이 성별에 따른 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증을 알아 본 결과, 교사의 성별에 따른 人和中心的 指導性 類型의 차이 검증의 경우 실제로 얻어진 t의 값이 1.95로 이는

P=0.05 수준에서 요구되는 1.960에 약간 미치지 못하고 있어 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 <假說Ⅲ-1㉔>은 否定되었다. 그리고 교사의 성별에 따른 課業中心的 指導性 類型의 차이 검증의 경우, 실제로 얻어진 t의 값이 0.831로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 1.960에 훨씬 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 <假說Ⅲ-2㉔>는 否定되었다.

위의 사실을 좀더 구체적으로 살펴보면, 指導性 類型에 관계없이 남교사가 여교사보다 평균값이 높게 나타난 것으로 보아 남교사가 여교사에 비하여 학교행정가와의 인간적 관계가 더 가깝게 나타나고 있음을 알 수 있다.

4) 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형인 인화중심 지도성 유형과 그들의 교육경력별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있는나를 알아 본 결과 다음 <表-12>와 같다.

<表-12> 경력별 인화중심 지도성 유형의 차이 검증

변 량 원	df	SS	MS	F	P
교육경력별	4	12.668	3.167	6.730	0.000
오차 변량 (집단내 오차)	296	139.296	0.471		
전 체	300	151.963			

위의 <表-12>에서 알 수 있듯이 교육경력별에 따른 인화중심적 지도성 유형 차이 검증의 경우, 실제로 얻어진 F의 값이 6.730으로 나타나 이는 P=0.01 수준에서 요구되는 F의 값 3.32보다 크게 나타나 본 연구의 <假說Ⅲ-1㉔>인 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형인 인화중심 지도성 유

형은 그들의 교육경력별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 것은 肯定된 셈이다. 그러므로 교육경력별에 따라서 교사들의 의사소통에 대한 지각정도가 다르다는 사실을 알 수 있다.

5) 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형인 과업중심 지도성 유형과 그들의 교육경력별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있느냐를 알아본 결과 다음<表-13>과 같다.

<表-13> 경력별 과업중심 지도성 유형의 차이 검증

변 량 원	df	SS	MS	F	P
교육경력별	4	4.422	1.106	4.065	0.003
오차 변량 (집단내 오차)	296	80.496	0.272		
전 체	300	84.918			

위의<表-13>에서 나타나 보이듯이 교육경력별에 따른 과업중심적 지도성 유형의 경우, 실제로 얻어진 F의 값이 4.065로 나타나 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의값 3.32보다 크게 나타나 본 연구의 <假說Ⅲ-2①>는 肯定되었다. 따라서 교사의 경력별에 따라 학교행정가의 지도성 유형의 지각정도에 차이가 있음을 알 수 있다.

6) 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형인 인화중심, 과업중심 지도성과 그들의 교육경력별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있느냐를 알아본 결과 다음 <表-14>와 같다.

아래의 <表-14>에서 알 수 있듯이 학교행정가의 지도성 유형에 관계없이

<表-14> 경력별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 평균값과 표준편차

경력 구분 지도성	1 - 5년		6 - 10년		11 - 15년		16 - 20년		21년 이상	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
인화중심적	2.470	0.412	2.551	0.508	2.552	0.511	2.590	0.555	2.785	0.566
과업중심적	2.044	0.571	2.407	0.636	2.282	0.645	2.293	0.659	2.571	0.785

(1-5년)→(6-10년)→(11-15년)→(16-20년)→(21년 이상)의 순으로 평균값이 높아지고 있는 것으로 밝혀졌다. 이와 같은 사실은 교육경력이 높음에 따라 학교행정가에 대한 意思疏通의 知覺 정도가 높게 나타난 것을 알 수 있다. 또, 학교행정가의 지도성 유형에서는 인화중심적 지도성 유형이 과업중심적 지도성 유형보다 평균값이 높게 나타난 것으로 보아 인화중심적 지도성 유형의 학교행정가가 교사들과의 의사소통이 많음을 짐작할 수 있다.

7) 교사들이 지각한 학교행정가의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 직위별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있느냐를 알아 본 결과 다음<表-15>와 같다.

아래의 <表-15>에서 나타내 보이듯이 교사의 직위별에 따른 학교행정가의 인화중심적 지도성 유형의 차이 검증의 경우, 실제로 얻어진 t의 값은

<表-15> 직위별 인화중심, 과업중심 지도성 유형의 차이 검증

변 인	직 위	N	M	SD	df	t	p
인화중심적	주 임	78	2.759	0.759	298	2.807	0.005
	교 사	222	2.580	0.685			
과업중심적	주 임	78	2.509	0.527	298	2.58	0.010
	교 사	222	2.250	0.527			

2.807로 이는 $P=0.01$ 수준에서 요구되는 t 의 값 2.576보다 약간 상회하고 있어 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 <假說Ⅲ-1 ㉔>은 肯定되었다. 그리고 교사의 직위별에 따른 학교행정가의 과업지향적 지도성 유형의 차이 검증의 경우, 실제로 얻어진 t 의 값이 2.58로 이는 $P=0.01$ 의 수준에서 요구하는 t 의 값 2.576보다 약간 높게 나타나고 있어 본 연구의 <假說Ⅲ-2 ㉔>은 肯定되었다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 지도성 유형에 구별없이 주임교사집단과 교사집단의 평균값을 비교해 보면 평균값의 차이가 크게 나타나고 있어 주임교사집단이 교사집단에 비해 학교행정가와 인간적으로나 과업적으로 친밀한 관계를 맺고 있다는 사실을 간접적으로 시사 받을 수 있다.

4. 敎師들의 배경변인에 따른 意思疏通의 차이 검증

1) 교사들의 의사소통은 그들의 학교설립에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 것을 알아 본 결과 <表-16>과 같다.

<表-16> 설립별에 따른 의사소통의 차이 검증

변 인	설 립 별	N	M	SD	df	t	p
의사소통	공 립	210	2.272	0.533	298	-2.92	0.004
	사 립	90	2.456	0.407			

위의 <表-16>에서 알 수 있듯이 학교설립별에 따른 의사소통의 차이 검증에 있어서 실제로 얻어진 t 의 값은 2.92로서 이는 $P=0.01$ 수준에서 요구

되는 t의 값 2.576을 약간 상회하고 있는 것으로 밝혀져 교사들의 의사소통은 학교설립별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 <假說Ⅳ-②>는 肯定되었다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 의사소통의 평균값이 사립학교(M=2.456)가 공립학교(M=2.272)보다 높게 나타난 것으로 보아 사립학교에서 학교행정가와 교사와의 의사소통이 공립학교에 비해 원활히 이루어지고 있는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 사립학교 행정가가 교사들과 이야기할 때 편안하게 느끼도록 하며, 또 다정하게 지내고 교사들의 제의를 잘 받아들이고 있는 것으로 생각 된다.

2) 교사들의 의사소통은 그들의 학교규모에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 것을 알아 본 결과 다음 <表-17>과 같다.

아래의 <表-17>에서 나타내 보이듯이 학교규모별에 따른 의사소통의 차이 검증에서 실제로 얻어진 t의 값은 5.11로서 이는 P=0.001 수준에서 요구하는 t의 값 3.291보다 훨씬 높게 나타나고 있어 학교규모별에 따른 의사소통의 차이 검증은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 <假說Ⅳ-⑤>는 肯定되었다.

<表-17> 규모별 의사소통의 차이 검증

변 인	규 모 별	N	M	SD	df	t	p
의사소통	43 미만	186	2.440	0.475	298	5.11	0.000
	43 이상	114	2.146	0.501			

좀 더 구체적으로 살펴보면, 의사소통의 평균값의 경우 43학급 미만

(M=2.440)이 43학급 이상(M=2.146)보다 높은 값을 얻고 있는 것으로 밝혀져 43학급 미만의 교사들이 학교행정가와의 의사소통이 잘 이루어지고 있는 것으로 밝혀졌다.

이상의 사실은 43학급 미만 학교의 행정가가 교사들을 신뢰하고 편안한 분위기를 만들어 주고 집단 성원의 욕구에 깊은 관심을 보이며, 의사 결정에 참여케 하는 지도성을 발휘하는 것으로 보인다.

3) 교사들의 의사소통은 그들의 성별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 것을 알아 본 결과 <表-18>과 같다.

<表-18> 성별 의사소통의 차이 검증

변 인	성 별	N	M	SD	df	t	p
의사소통	남	108	2.407	0.505	298	2.06	0.040
	여	192	2.283	0.501			

이상의 <표-18>에서 보이듯이 성별에 따른 의사소통의 차이 검증에서 실제로 얻어진 t의 값은 2.06으로 P=0.05 수준에서 요구하는 t의 값 1.960보다 약간 높게 나타나고 있으므로 성별에 따른 의사소통의 차이검증에서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 <假說Ⅳ-③>는 肯定되었다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 성별에 따른 의사소통의 평균값이 남교사(M=2.407)가 여교사(M=2.283)보다 상대적으로 높은 것으로 보아 남교사들이 학교행정가와의 의사소통이 잘 이루어지고 있는 것으로 밝혀졌다.

이러한 사실은 남교사들이 공식에서나 사석에서 학교행정가와의 잦은 접촉에서 기인된 것으로 생각된다.

4) 교사들의 의사소통은 그들의 교육경력에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있는가를 알아 본 결과 다음 <表-19>, <表-20>과 같다.

<表-19> 경력별 의사소통의 차이 검증

변량원	df	SS	MS	F	P
교육경력별	4	4.302	1.076	4.413	0.001
오차 변량 (집단내 오차)	296	72.132	0.244		
전체	300	76.434			

위의 <表-19>에서 볼 수 있듯이 교사들의 교육경력별에 따른 의사소통의 차이 검증에서 실제로 얻어진 F의 값은 4.413으로 나타나 P=0.01 수준에서 요구되는 F의 값 3.32보다 크게 나타나 본 연구의 <假說IV-㉑>인 교육경력별에 따른 교사들의 의사소통은 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 것은 肯定되었다. 그러므로 교육경력별에 따라서 교사들의 의사소통에 대한 지각정도가 다르게 나타난다는 사실을 알 수 있다.

<表-20> 경력별 의사소통의 평균값과 표준편차

경력 구분 지도성	1 - 5년		6 - 10년		11 - 15년		16 - 20년		21년 이상	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
의사소통	2.111	0.386	2.229	0.404	2.258	0.428	2.325	0.558	2.477	0.560

<表-20>에서 알 수 있듯이 교육경력별에 따른 意思疏通은 (1-5년)→(6-10년)→(11-15년)→(16년-20년)→(21년 이상)의 순으로 나타나고 있다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 교육경력이 많은 교사들이 학교행정가와의 의사소통 기회가 많음을 알 수 있으며, 학교 업무에 협조적이고 긍정적으로

참여하고 있는 것을 미루어 짐작할 수 있다.

5) 교사들의 의사소통은 그들의 직위에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 것을 알아 본 결과 <表-21>과 같다.

<表-21> 직위별 의사소통의 차이 검증

변 인	직 위 별	N	M	SD	df	t	p
의사소통	주 임	78	2.437	0.517	298	2.26	0.025
	교 사	222	2.288	0.496			

이상의 <表-21>에서 나타나 보이듯이 직위별에 따른 의사소통의 차이 검증에서 실제로 얻어진 t의 값은 2.26으로서 P=0.05 수준에서 요구하는 t의 값 1.960 보다 높게 나타나 직위별에 따른 교사들의 의사소통 차이 검증에서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 <假說IV-④>는 肯定되었다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 意思疏通의 평균값이 주임교사집단 (M=2.437)이 교사집단(M=2.288) 보다 높게 나타난 것은 주임교사들의 연령이나 교육경력이 많고 업무적으로 學校行政家와의 意思疏通 기회가 많기 때문인 것으로 보인다.

VI. 要約 및 結論

1. 要 約

본 研究의 주된 目的은 國民學校 교사들이 知覺하는 學校行政家의 指導性 類型과 그들의 意思疏通은 相互 어떤 關係가 있는가를 밝히는데 있었다.

따라서 본 연구에 관련된 문헌을 참고하여 이론적 기초를 마련한 다음 교사의 배경변인에 따른 지도성 유형의 하위변인과 의사소통은 어떠한 차이가 있는가 하는 問題를 設定하였으며,

이와 같은 問題들의 解答을 구하기 위하여 先行 研究를 바탕으로 다음과 같은 假說을 設定하였다.

<假說 I> 教師들이 知覺한 學校行政家의 指導性 類型과 그들의 意思疏通과의 상관은 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 II> 教師들의 背景변인(㉠학교설립별, ㉡학교규모별, ㉢성별, ㉣교육경력별, ㉤직위별)에 따른 교사들이 지각한 學校行政家의 지도성 유형의 하위변인과 그들의 意思疏通과의 상관은 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 III> 교사들이 지각한 學校行政家의 指導性 類型的 하위변인, 즉 1. 人和中心的 指導性 類型 2. 課業中心的 指導性 類型은 그들의 ㉠학교설립별 ㉡학교규모별, ㉢성별 ㉣교육경력별 ㉤직위별에 따라서 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 IV> 교사들의 의사소통은 그들의 ㉠학교설립별 ㉡학교규모별 ㉢성별 ㉣교육경력별 ㉤직위별에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

이와 같은 假說을 검증하기 위하여 본 연구에서 사용한 도구는 학교행정가의 지도성 유형을 측정하기 위한 설문지로 Ohio대학에서 제작한 L.B.D.Q이며, 의사소통을 측정하기 위하여는 金昌杰이 韓國行動科學研究所의 組織特性診斷設問紙 중 추출하여 사용한 것을 동시에 사용하였고,

설문지는 서울시내에 소재한 공.사립 국민학교에서 재직하고 있는 남여 교사 340명에게 배부한 후 회수된 305명 가운데 부실한 응답을 보인 5명을 제외시켜 300명을 연구대상으로 하였으며,

가설을 검증하기 위하여 사용한 통계방법은 Pearson의 적률상관관계(r)와 t -test 및 변량분석(ANOVA) 등을 적용하였다.

그 결과, <假說 I>, <假說 II>, <假說 III-1⑥>, <假說 III-2⑥>, <假說 III-1⑦>, <假說 III-2⑦>, <假說 III-1⑧>, <假說 III-2⑧>, <假說 III-1⑨>, <假說 III-2⑨>, <假說 IV>는 肯定 되었으나, <假說 III-1①>, <假說 III-2①>, <假說 III-1②>, <假說 III-2②>는 否定되었다.

2. 結 論

1) 學校行政家の 指導性 類型의 하위변인과 意思疏通과의 상관관계

인화중심적 지도성 유형, 과업중심적 지도성 유형과 의사소통과의 상관계수가 각각 $r=0.776$ 과 $r=0.773$ 으로 높게 나타나고 있으며, 유의도 수준에서도 $p=0.001$ 로 매우 높게 나타나고 있다. 따라서 본 연구를 통하여 학교행정가의 지도성 유형과 교사들의 의사소통과는 높은 상관관계가 존재하는 것

을 알 수 있다.

2) 교사들의 배경변인에 따른 學校行政家의 指導性 類型 하위변인과 그들의 意思疏通과의 相關關係

(1) 학교설립별에 따른 학교행정가와 교사와의 의사소통의 상관은 지도성 유형에 관계없이 사립학교 교사들이 공립학교 교사들보다 의사소통에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다. 그리고 학교설립에 관계없이 인화중심적 지도성 유형의 상관관계가 높게 밝혀졌다.

(2) 학교규모에 있어서 교사들의 의사소통 상관관계는 인화중심적 지도성 유형이 과업중심적 지도성 유형보다 그들이 지각한 의사소통과의 상관관계가 높게 나타났으며, 43학급 미만에서 재직하고 있는 교사들이 의사소통에 대한 지각 정도가 높게 나타났다.

(3) 성별에 따른 교사들의 의사소통 상관관계는 인화중심적 지도성 유형이 과업중심적 지도성 유형보다 그들이 지각한 의사소통과의 상관관계가 높게 나타났으며, 남자교사들이 여자교사들보다 의사소통에 대한 지각 정도가 높게 나타났다.

(4) 교육경력별에 따라서는 지도성 유형에 관계없이 교육경력이 많을수록 의사소통에 대한 상관관계가 높은 것으로 밝혀졌으며, 지도성 유형의 경우 인화중심적 지도성 유형이 의사소통에 대한 상관관계가 높게 나타났다.

(5) 직위별의 경우 교사들의 의사소통 상관관계는 인화중심적 지도성 유형이 과업중심적 지도성 유형보다 높은 상관을 보이고 있으며, 주임교사집

단이 교사집단보다 의사소통과의 상관성이 높은 것으로 밝혀졌다.

3) 學校行政家의 指導性 類型의 하위변인과 교사들의 배경변인과의 차이

(1) 학교설립별의 경우 지도성 유형에 관계없이 공립학교와 사립학교에 근무하고 있는 교사들이 지각한 학교행정가와의 의사소통의 상관관계는 $P=0.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

(2) 학교규모별의 경우 지도성 유형에 구별없이 학교행정가와 교사들의 의사소통 차이 검증에서 $P=0.001$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 특히 43학급 미만에서 근무하는 교사들이 43학급 이상에서 근무하는 교사들보다 높게 나타나고 있다.

(3) 성별의 경우 지도성 유형에 구별없이 교사들이 지각한 학교행정가와 하위변인과는 통계적으로 $p=0.05$ 수준에서 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

(4) 교육경력별의 경우 교육경력에 따라 학교행정가와의 의사소통에 대한 지각정도가 다르게 나타나고 있다.

(5) 직위별에 따라서는 지도성 유형에 구별없이 주임교사집단이 교사들의 집단보다 더 높게 나타난 걸로 밝혀졌다.

4) 교사들의 배경변인에 따른 意思疏通의 차이

(1) 학교설립별($p=0.01$), 학교규모별($p=0.001$), 성별($p=0.05$), 교육경력

별($p=0.01$), 직위별($p=0.05$)에 따른 의사소통의 차이검증에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이상의 본 연구를 통하여 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 敎師의 배경변인에 따른 學校行政家 指導性 類型에 대한 知覺 차이를 說明할 수 있다.

둘째, 敎師의 배경변인에 따른 그들의 意思疏通을 알아 냄으로써 教育行政學을 研究하는데 基礎資料로서의 도움을 줄 수 있다.

셋째, 學校行政에 있어서 學校行政家가 組織의 目的을 達成하고 效果性을 極大化하기 위한 基礎資料로서의 도움을 줄 수 있다.

參考文獻

I. 國內文獻

- 金鐘喆, 「教育行政學新講」, 서울 : 世英社, 1991.
- 金昌杰, 「教育行政學」, 서울 : 博文閣, 1985.
- , “校長的指導性行爲. 狀況 및 組織效果性間의 關係 研究” 中央大學校 大學院 博士學位論文, 1983.
- 金亨鎬, “學校長의 指導性 類型이 教師와의 意思疏通에 미치는 影響” 慶尙大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1984.
- 徐成勳, “教師가 知覺하는 學校行政家의 指導性 類型이 教員組織의 意思疏通에 미치는 影響” 延世大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1986.
- 朴璉鎬, 「人間關係論」, 서울 : 博英社, 1990.
- 吳錫泓, 「組織管理」, 서울 : 博英社, 1981.
- 오은경, “學校의 意思疏通 과정 形態에 관한 研究” 研究論文 제40집 梨花女子大學校 韓國文化研究院, 1982.
- 楡基鉉, 「人間關係論」, 서울 : 貿易經營社, 1992.
- 李觀雨, 「調查分析方法」, 서울 : 螢雪出版社, 1981.
- 李鐘聲, 「教育心理統計方法」, 서울 : 博英社, 1985.
- 李亨行, 「新教育行政論」, 서울 : 文音社, 1992.

李漢紉, 「現代的人間關係論」, 서울 : 螢雪出版社, 1988.

丁彩東, “學校長의 指導性 類型과 教師와의 意思疏通에 관한 研究” 檀國大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1988.

趙炳孝, 「獎學論」, 서울 : 培英社, 1981.

朱三煥外 1人 「教養人間關係論」, 서울 : 法文社, 1990.

車培根, 「커뮤니케이션學 概論(上)」, 서울 : 世英社, 1981.

II. 外國文獻

American, Management, Association, “Ten Commandments of Communication,” N.Y., repr, in Koontz and O'donnell, (eds.) Readings in Management, N.Y., 1959.

Barnard, Chester, I., The Functions of the Executives, cambridge, : Mass Harvard University Press, 1968.

Berlo, David, K., The Process of Communication, New York:Holt Rine Hart and Winston, Inc., 1960.

Blake, Robert, R. and Mouton Jane S., The Managerial Grid, Houston Texas:Gulf Publishing Co., 1964.

Filley, Alan, C. and House, Robert, J., Managerial Process and Organizational Behavior Glenview, III.: Scott, Foresman and Co., 1969.

Fleishman, E. A., “Twenty Years of Consideration & Structure, ” Fleishman & J.G. Hunts, (ed.), Current Developments in the Study of Leadership, Carbondale:Southern Illionis Univ., 1973.

Gartwright, Dorwin and Zander, Alvin, "Leadership and Theory Performance: Introduction," in Group Dynamics: Research and Theory, (ed.), by D. Cartwright and A. Zander, Evanston, Ill.: Row, Pertterson and Co., 1960.

Gibb, Cecil, H., Leadership Handbook of Social Psychology, (ed.) by Gardner Lindzey, reading, Mass: Addison-Wesley Psychology in the World Lindzey Reading, Mass Addison Wesley Publishing Co., 1954.

Griffith, Francis, Administrative Theory in Education : The and Reading, Midland, Mich.: Pendell Publishing Co., 1979.

Halpin, Andrew, W., "the Leadership Behavior of School Superintendent", Chicago: Midwest Administration, Univ. of Chicago, 1956.

Halpin, W. Andrew and Winer, Ben, J., "Leadership Behavior of Airplane Commander" Columbus, Ohio : Ohio State Univ., Research Foundation, 1952.

Hemphill, J. K., "situational Factor in Leadership", Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State Univ., 1949

Kath, D./Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, Willy, 1978.

Knezevich, Stephen J., Adminstration of Public Education, 3rd (ed.), New York: Harper & Row, Publishers, 1975.

Likert, Rensis, New Patterns of Management, New York : McGraw-Hill Book Co., 1961.

- Lipham, James, M., "Leadership and Administration," in Behavioral Science and Education Administration, (ed.) by Daniel E. Griffiths, the Sixty-third Yearbook of the National Society for the Study of Education, part II, Chicago : Univ. of Chicago, 1964.
- Lippitt, Ronald and White, Ralph, K., "An Experimental Study of Leadership and Group Life," in Reading in Social Psychology, 3rd (ed.), by Eleanor E. Maccoby, et al. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1958.
- Newell, Clarence, A., Human Behavior in Educational Administration, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1978.
- Redfield, Charles, E., Communication in Management Revised edition, Chicago : Univ. of Chicago Press, 1958.
- Robbins, S.P., Organization Theory, Prentice-Hall, 1983.
- Ross, M.G. and Hendry, C.E., New understandings of Leadership, Association Press, N.J., 1958.
- Shannon, Claude, E. and Weaver, Warren, The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Ill. : The Univ. of Illinois Press, 1949.
- Simon, Herbert, A., Administrative Behavior: A study of Decisionmaking Process in Administrative Organization, 3rd (ed.), New York : the Free Press, 1976.
- Stanford, Fillmore, H., " Research on Military Leadership," in Psychology in the World Lindzey, Reading, Mass : Addison-wesley Publishing Co., 1954.

Stogdill, Relph, M., Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, New York: The Free Press, 1974.

설 문 지

안녕하십니까?

2세 교육을 위해 교육 일선에서 수고하고 계시는 선생님의 노고에 깊은 경의를 표하며, 학교업무에 바쁘심에도 불구하고 어려운 부탁의 말씀을 드려 죄송스럽게 생각합니다.

본 설문지는 「교사가 지각한 학교행정가의 지도성 유형과 그들의 의사소통과의 상관 연구」를 하기 위하여 작성된 것입니다.

선생님의 고견과 성의가 본 연구의 커다란 도움이 되오니 각 문항에 대하여 선생님이 느끼시는 바를 솔직하게 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다

이 설문지는 무기명으로 되어 있으며 연구의 목적 이외에는 일체 사용되지 않을 것임을 약속드리며 선생님의 건승하심과 만복이 깃드시기를 축원합니다.

1992. 9.

한성대학교 행정대학원 교육행정전공

이 병 택 올림

(설문지1)

교장의 지도성 유형에 관한 설문

문항 번호	설문내용	언제나 그렇다	흔히 그렇다	가끔 그렇다	전혀 그렇지 않다
1	우리 교장은 교사들이 생각하는 의도를 잘 이해한다.				
2	우리 교장은 교사들이 즐겁게 하는 일이면 작은 일이라도 한다.				
3	우리 교장은 교사들에게 인간적인 호의를 베푼다.				
4	우리 교장은 새로운 이야기를 들으려 노력하고 받아들이는데 빠르다.				
5	우리 교장은 교사들의 개인적인 복지를 도와주려 노력한다.				
6	우리 교장은 교사들을 교장 자신과 동등한 사람으로 대우한다.				
7	우리 교장은 교사들과 이야기할 때 그들이 편안하게 느끼도록 한다.				
8	우리 교장은 교사들의 제의를 행동으로 실천한다.				
9	우리 교장은 교사들에게 다정하며 접근하기가 쉽다.				
10	우리 교장은 자기가 행한 행위를 설명하기를 좋아한다.				

문항 번호	설 문 내 용	언제나 그렇다	흔 히 그렇다	가 끄 그렇다	전 혀 그렇지 않다
11	우리 교장은 교사에게 교장 자신의 태도를 분명히 한다.				
12	우리 교장은 교사들과 함께 새로운 생각을 짜내도록 한다.				
13	우리 교장은 교사들이 일을 잘못하면 비판한다.				
14	우리 교장은 교장 자신의 의사대로 실행케 한다.				
15	우리 교장은 계획적으로 일을 실행한다.				
16	우리 교장은 학교 일을 해 가는데 명백한 기준을 갖고 있다.				
17	우리 교장은 학교내에서의 자기 역할이 교직원에게 이해가 가도록 확실히 한다.				
18	우리 교장은 교사들에게 기본 법칙이나 규칙을 준수토록 요구한다.				
19	우리 교장은 교사들이 열심히 일하도록 보살펴 준다.				
20	우리 교장은 교사들의 일이 서로 협조되도록 한다.				

(설문지2)

교장과 교사와의 의사소통에 관한 설문

문항 번호	설 문 내 용	언제나 그렇다	흔 히 그렇다	가 끔 그렇다	전 혀 그렇지 않다
1	우리 교장은 교사들의 업무 수행을 지원하기 위해 교사들이 원하는 모든 정보를 제공해 준다.				
2	우리 교장은 언제든지 접촉하기가 쉽고 교사들의 의견을 기꺼이 들으려 한다.				
3	우리 학교는 교과별, 학년별, 기타 협의회를 자주 가져 의견을 교환한다.				
4	우리 학교 교사들은 교내에서 전달되는 정보들을 구체적으로 자세히 알고 있다.				
5	우리 학교는 교사들의 문제가 상관계에게 보고될 때 자주 왜곡된다.				
6	우리 교장은 교사들의 건의를 기꺼이 수용하여 정책에 반영하려고 한다.				
7	우리 학교 교사들은 교장이 가지고 있는 새로운 업무추진 문제의 필요성이나 욕구를 잘 이해하고 있다.				

문항 번호	설 문 내 용	언제나 그렇다	흔 히 그렇다	가 끄 그렇다	전 혀 그렇지 않다
8	우리 학교 교사들은 동료교사들의 의견을 긍정적으로 받아 들인다.				
9	우리 학교 교장은 필요한 정보를 수시로 전달하거나 게시 또는 방송을 통하여 알려 준다.				
10	우리 학교는 아무리 중요한 정보라도 일정한 절차를 거쳐 의사전달이 된다.				

대단히 수고하셨습니다.

감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Correlation between the Leadership Pattern of the School Administrator Perceived by the Teacher and Their Communication

Lee, Byong-taek
Major in Educational Administration
Graduate School of Public
Administration
Hansung University

The chief purpose of this study lies in inquiring into the correlation between the leadership pattern of the school administrator perceived by the teacher in primary school and their communication.

1. It was shown that there was a very high correlation between the lower variable of the leadership pattern of the school administrator perceived by the teacher and their communication, and that human relationship-centered leadership would work out more smoothly in communication between the school administrator and the teacher than task-centered leadership.

2. With reference to the correlation between the lower factor of the leadership pattern according to the teachers' background factors and their communication, it was that, under the human relationship-centered leadership, teachers in the private primary school would have a

smoother communication with the school administrator than those in the public primary school, teacher working in fewer than 43 classes would do so than those working in more than 43 classes, male teachers would do so than female teachers, and ordinary teachers would do so than teachers in charge. It was shown that the better the communication between the teacher and the school administrator would work out the more educational career he would have irrespective of the pattern of leadership, depending upon educational career.

3. It was shown that there was a statistically significant difference by educational careers, by positions and by the size of the school between the lower factor of the leadership pattern of the school administrator and the teachers' background factors, and that there was not a statistically significant difference by the establishment of the school and by sexes among them.

4. It was shown that there was a statistically significant difference by the establishment of the school, by the size of the school, by educational careers and by positions between the teacher and the school administrator, according to the teachers' background factors.