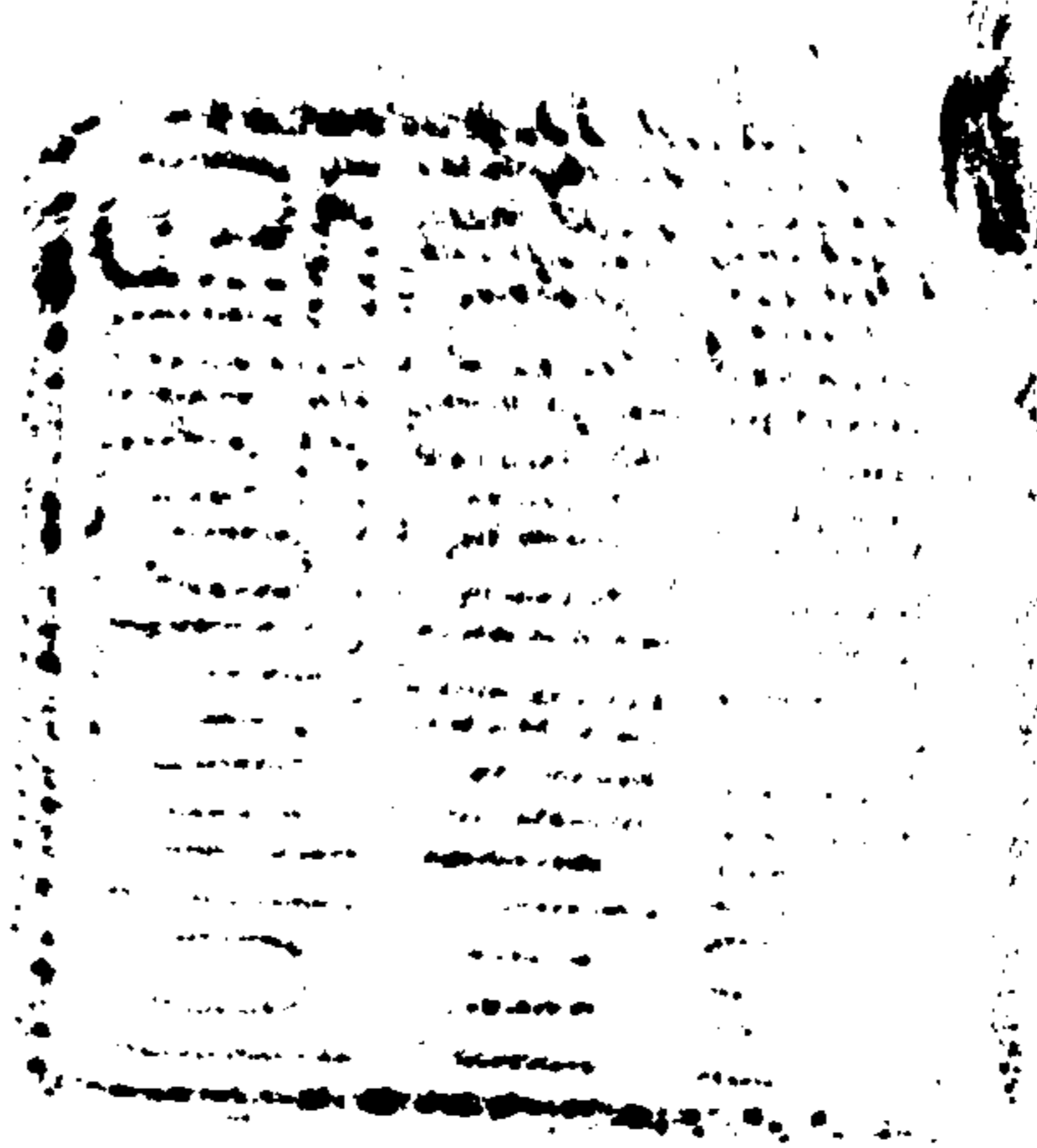


碩士學位論文

敎員이 知覺한 學校長의 指導性 行態에
관한 研究

-서울 市內 國民學校 校長을 中心으로-



1993年

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科

教育行政專攻

金 松 媛

碩士學位論文

指導教授 曹 点 煥

教員이 知覺한 學校長의 指導性 行態에
관한 研究

-서울 市內 國民學校 校長을 中心으로-

A Study on The Behavior and Attitude of Principal's

Ledership which School Teachers Perceive

-Laying focus the elementary of seoul region-

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

金 松 媛

碩 士 學 位 論 文

指 導 教 授 曹 点 煥

教 員 이 知 覺 한 學 校 長 의 指 導 性 行 態 에
관 한 研 究

-서울 市 內 國 民 學 校 校 長 을 中 心 으 로 -

A Study on The Behavior and Attitude of Principal's
Leadership which School teachers perceive

위 論 文 을 教 育 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 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

金 松 媛

金松媛의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1993年 12 月 日

審査 委員長

印

審査 委員

印

審査 委員

印

目 次

I. 緒 論	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구의 내용과 방법	2
4. 연구의 제한점	4
5. 용어의 정의	4
II. 理論的 背景	6
1. 지도성의 의미	6
2. 지도성 이론과 유형	8
3. 학교장의 지도성 행태	23
4. 교사가 선호하는 지도성 행태	26
III. 資料의 處理 및 解釋	30
1. 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해 차이 검증	30
2. 지도성 행태에 대한 직급 교원간 견해 차이 검증	34
3. 지도성 행태에 대한 교원의 교육 경력차에 따른 견해 차이 검증	39
4. 지도성 행태에 대한 교원의 학력차에 따른 견해차이 검증	44
5. 개혁 시대의 학교장의 지도성 행태 검증	49
IV. 要約·結論 및 提言	53

1. 요 약	53
2. 결 론	54
3. 제 언	55
參 考 文 獻	57
Abstract	60
附 錄(說問紙)	62

表 目 次

<표 2-1 > Lewin과 Lippitt의 지도성 유형	12
<표 2-2 > 학자들의 지도성 기본 유형	23
<표 3-1 > 이상형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증	30
<표 3-2 > 인화형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증	31
<표 3-3 > 민주형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증	32
<표 3-4 > 과업형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증	32
<표 3-5 > 권위형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증	33
<표 3-6 > 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증	34
<표 3-7 > 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준편차	35
<표 3-8 > 인화형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증	35
<표 3-9 > 인화형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준편차	36
<표 3-10 > 민주형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증	36
<표 3-11> 민주형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준편차	37
<표 3-12> 과업형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증	37
<표 3-13> 과업형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준 편차	38
<표 3-14> 권위형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증	38
<표 3-15> 권위형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과	

표준편차	39
<표 3-16> 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증	39
<표 3-17> 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차	40
<표 3-18> 인화형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증	40
<표 3-19> 인화형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차	41
<표 3-20> 민주형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증	41
<표 3-21> 민주형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차	42
<표 3-22> 과업형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증	42
<표 3-23> 과업형 지도성에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차	43
<표 3-24> 권위형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증	43
<표 3-25> 권위형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차	44
<표 3-26> 지도성 행태에 대한 학력 교원간 견해차 검증	44
<표 3-27> 지도성 행태에 대한 학력 교원간 견해차 평균과 표준편차 ...	45
<표 3-28> 인화형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 검증	45
<표 3-29> 인화형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차의 평균과 표준편차	46
<표 3-30> 민주형 지도성 행태에 대한 교원간의 견해차 검증	46
<표 3-31> 민주형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 평균과 표준편차	46

<표 3-32> 과업형 지도성 행태에 대한 학력에 따른 교원간의 견해차 검증	47
<표 3-33> 과업형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차의 평균과 표준편차	47
<표 3-34> 권위형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 검증	48
<표 3-35> 권위형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 평균과 표준편차	48
<표 3-36> 교원이 선호 혹은 거부감(혐오)을 갖는 학교장 상	49
<표 3-37> 지도성 행태에 따른 교원의 변인간 견해차	52

圖 目 次

<도 2-1> 특성이론	7
<도 2-2> 지도성 행동의 속성	11
<도 2-3 > Halpin지도성 유형	13
<도 2-4> 사회과정 모형	16
<도 2-5> 역할·인성의 상호작용	17
<도 2-6> Reddin 지도성 유형	19
<도 2-7> Blake와 Mutton의 관리망	21
<도 2-8> 우리나라 학교장의 지도성유형	24
<도 2-9> 상황이론	28

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

組織의 효과적인 목적 달성과 이의 유지 發展의 문제는 組織의 생존과 발전에 필수적인 문제이다. 學校라는 조직도 教育의 目的 달성을 위한 社會組織體의 하나로 教育의 發展과 教育의 效率性을 極大化하는데 그 目標을 두고 있다. 이러한 학교 조직 운영의 효율성을 보장하려는 노력은 教育행정청 당국이나 학교장의 지도성에 의해 다양하게 나타난다. 이와 같은 학교장의 학교 운영 행태와 지도성은 교원들의 職務 滿足뿐만 아니라 職務 成果에도 크게 작용할 것이다.

學校教育 現場에서의 學校長의 指導性은 순기능과 역기능으로서 학교 조직건강이란 미명하에 그 기능을 발휘한다. 그 예로 급변하는 시대에 있으면서 학교장의 지도성은 변화되지 않는 경우라든가 또는 적응력이 뛰어난 지도성의 경우가 그것이다. 전자는 教育 行政家들에 의해 현상유지에만 급급하는 관료주의 경영 행태가 아직도 잔존하고 있음을 보여준다.

오늘날 심각한 교육 위기 상황하에서 지도성은 “變化先導”, “未來創造”, “人間尊重” 이란 변혁사회에 부응하는 變革指向的 指導性으로 탈바꿈하여야 할 시점에서 훌륭한 학교장의 지도성은 학교교육 활동의 핵심체라 할 것이다.

지방교육자치제 실시로 인한 학교장 중심의 학교운영체제가 강조되고 있는 이 때에 교육 업무의 효율과 성과의 극대화를 위해서는 학교장의 훌륭한 지도성 발휘가 하나의 중요한 관건이다. 이러한 점으로 미루어 보아

오늘날 학교장의 지도성 행태는 과연 교원들에게 어떤 시각으로 비추어져 있는가를 밝히는 연구가 요청된다.

2. 研究의 目的

본 주제에 대한 구체적인 연구 목적은

첫째, 학교장의 지도성 유형에 따른 교원의 선호도 견해차는 어떠한가?

둘째, 교원의 배경변인에 따른 학교장의 지도성 행태에 대한 견해차는 어떠한가?

셋째, 교원들이 선호하는 학교장 상과 바람직한 지도성 행태는 무엇일까? 에 대한 구체적인 대안들을 모색하고자 하는 데 있다.

3. 研究의 內容과 方法

본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌 연구와 실태조사 연구를 병행하였다. 이에 대한 연구 내용과 방법은 다음과 같다.

1) 研究의 內容

研究의 內容은 ① 학교장의 지도성 행태 설정을 위하여 선행연구자료를 조사·분석하였다.

② 검증될 지도성의 유형을 이상형, 인화형, 민주형, 과업형, 권위형으로 분류하고, 이 유형에 대한 교원들의 선호도를 알아보았다.

③ 교원의 배경 변인(성별, 직급, 경력, 학력)에 따른 학교장의 지도성 견해차를 검증해 내었다.

④ 改革時代の 學校長 상에 부응하는 새로운 指導性 모색에 두었다.

2) 研究의 方法

(1) 文獻研究

學校長의 指導性 行態에 대한 이론적 고찰을 위하여 관련된 기존 문헌, 研究보고서, 각종 통계 자료 등을 분석·정리하였다.

(2) 說問紙 調査研究

① 설문 조사는 서울 시내 9개 교육청 관내 국·공립학교 교원(교감, 주임교사, 교사)을 대상으로 1993년 7월 20일 부터 8월 27일에 걸쳐 실시 하였다. 설문지 회수 상황은 응답자 280명(회수율 93.33%) 중 유효 응답자 수는 277명(98.92%)이었다.

② 설문지의 내용 구성은 學校長의 指導性 行態에 관련된 이상형(5문항), 인화형(4문항), 민주형(4문항), 과업형(6문항), 권위형(4문항) 등의 5개 영역에 총 23문항과 주관식 설문 2문항으로 구성하였다.

③ 설문지의 검증방법은 t-검사와 변량분석(ANOVA)의 통계 방법을 적용하였다.

4. 研究의 制限點

1) 본 설문조사는 서울 시내 초등 國·公立 學校 敎員에 한정된 자료분석의 결과이다. 여기에서 나타난 학교장의 지도성 행태가 전국 초등학교 학교장의 지도성 행태로 대변되는 것은 아니다.

2) 밝혀진 학교장의 지도성 행태에 대한 교원들의 선호도는 반드시 객관적이거나 보편 타당성을 가진 결과로 단정할 수는 없다.

3) 본 연구에서 사용한 설문지는 두 가지 종류로 학교장의 지도성에 대한 교사의 선호도를 점수 기입형과 주관식 서술형으로 기술케 하여 이를 통계 수치로 검증하였다.

5. 用語의 定意

본 연구에서 사용된 용어는 다음과 같은 개념으로 사용되었다.

1) 指導性 行態 : 지도성에는 가치적인 측면과 비가치적인 측면이 있다. 여기에서 지도성 행태의 개념은 가치와 비가치적인 양측면을 포괄한 개념으로 사용하였다.

2) L.B.D.Q.(Leader Behavior Discription Questionaire : 지도자 행동기술 질문지) : 이는 지도자가 자신의 행동 수행여부를 알아보기 위한 Ohio주립 대학교 연구팀인 J.K.Hemphill과 A.E.Coons에 의하여 고안된 질문지이다.

3) 이상형 지도성 : 이는 합리적·민주적·효율적·동행적 지도성을 종합한 가장 바람직한 지도성이다.

4) 인화형 지도성 : 이는 지도자와 구성원간의 상호 존경·선의와 사랑·타인의 위엄과 가치에 대한 믿음을 바탕으로 한 우정·상호신뢰·온정적인

타인의 위엄과 가치에 대한 믿음을 바탕으로 한 우정·상호신뢰·온정적인 지도성을 말한다.

5) 민주형 지도성 : 이는 목표 도달을 위한 집단 토의 및 현안의 문제에 대하여 구성원과 토의하고 해결방안을 모색하는 지도성을 의미한다.

6) 과업형 지도성 : 이는 집단 활동에 있어서 조직의 목표달성을 위한 생산 지향적인 지도성으로써 지도자와 구성원간에 제도적·조직적인 관계를 형성하고 과업수행만을 중시하는 지도성 유형이다.

7) 권위형 지도성 : 이는 카리스마적 지도성과 유사한 지도성의 하나로 자신의 인기나 권력을 통해 스스로 의사결정을 하고 추종자들의 그것을 수용하도록 하는 지도성의 한 형태이다.

II. 理論的 背景

1. 指導性的 意味

어떤 組織이나 集團에 있어서 指導者는 훌륭한 지도성을 필요로 한다.

이러한 것이 學校組織에서도 예외는 아니다. 왜냐하면 學校長의 指導性 여하가 敎師의 직무만족과 학교조직 건강의 여하를 결정하는 중요한 요건 중의 하나이기 때문이다. 물론 指導性的의 개념을 한마디로 설명하기는 힘들다, 일반적으로 지도자의 性格特性이나 행동, 他人에 대한 影響力, 相互作用 形態, 集團狀況, 役割關係, 管理職位의 占有 등으로 설명된다.¹⁾ 지도자의 지도성이 과업중심적이냐 인화중심적이냐 또는 권위주의적이냐 민주주의적이냐에 따라서 조직 구성원의 직무의욕이나 직무성과는 다르게 나타난다.

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

그러면 지도성의 개념에 대해 살펴보기로 하자. 먼저 金雲泰는 指導性이란 組織構成員의 意見, 態度, 行動에 대하여 효과적인 영향을 주는 능력이라 하였으며, 組織構成員으로 하여금 어떠한 目的에 자발적으로 협조하게 하는 일종의 影響力이라고 하였고.²⁾ 김명운은 指導性을 行政, 經營, 政治, 敎育 분야의 대규모조직으로의 發展에 따른 中間管理層의 지도력이라고 암시 해주고 있다.³⁾ F.K.Hemphill은 지도성을 ① 선도하는 행동 ② 성원으로

1) 陣敬浩, "학교장의 지도성과 생활 양식 유형에 관한 연구", 동아대학교 교육대학원, 석사학위 논문, 1992, p. 7.

2) 김운태, 「조직관리론」, (서울: 한국생산성본부, 1975), p. 108.

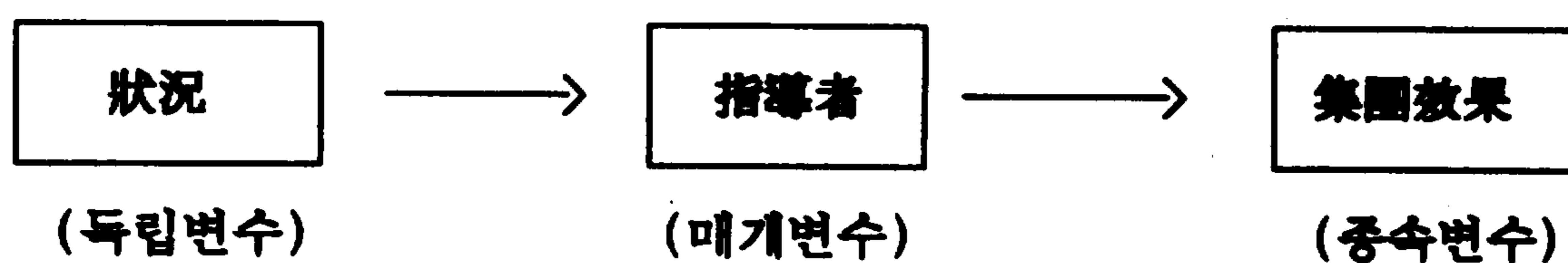
3) 김명운, 「리더십론」, (서울: 대왕사, 1980), p. 199.

서의 행동 ③ 대표자로서의 행동 ④ 통합하는 행동 ⑤ 組織하는 행동 ⑥ 지배하는 행동 ⑦ 의사소통하는 행동 ⑧ 인정을 받는 행동 ⑨ 생산하는 행동으로 보았다.4)

G.R.Terry는 指導性에 대해 集團目標을 위해 스스로 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 活動이라고 한데 반해5), E.A.Fleishman은 어떤 目標나 目標들의 達成을 향하도록 커뮤니케이션 과정을 통해 個人間에 影響力을 행사하려는 시도로 보고있다.6)

이 밖에도 指導性에 대한 종합적인 시사를 주는 이론으로는 일정한 狀況 하에서 目標을 達成하기 위하여 指導者(Leader)와 부하들(followers), 狀況的 變數(situation variables)간의 상호작용(L=f(L.F.S)에 관계를 나타낸 P.Hersey와 K.H.Blanchard의 이론이 있다.7)

한편 特性 理論(Traits Theory)의 理論的 특징은 學校長의 指導性이 學校 組織의 狀況보다는 學校長 개인의 人性的 特性에 따라 크게 좌우된다는 점이다. 이것을 그림으로 나타내면 <도 2-1>과 같다.



<도 2-1> 특성 이론
자료: 유훈 「행정학 원론」, p. 277

4) 朴容薰, 「학교사회」, (서울:배영사, 1975), p. 234.

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

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

7) 鄭光福, 「行政科學入門」, (서울:韓國生產性本部, 1975), p. 108

<도 2-1>에서 보는 바와 같이 特性 理論은 효과적인 지도를 하려면 지도자로서 어떤 특성이 필요한가 하는 문제를 강조한다. 指導性에 관한 초기의 대부분의 研究가 이렇듯 指導者의 人性的 特性을 발견하는 데 중점을 둔 것으로 이 理論에 의하면 모든 指導者는 指導者로서의 特性을 소유한 자이고, 이러한 特性의 소유자는 어떠한 문화, 어떠한 상황, 어떠한 구성원이나를 막론하고 유능한 指導者가 될 수 있다는 것이다.⁸⁾ 물론 指導者에게 필요한 特性과 자질이 학자에 따라 그 견해가 동일하지는 않다.

위의 이론들을 종합해 보면 指導性이란 주어진 狀況하에서 共同目標의 달성을 위하여 個人이나 集團의 활동에 影響力을 행사하는 과정, 또는 일상적 指示에 기계적으로 복종하는데 그치지 않고 目標成就를 위해서 노력하도록 組織構成員들에게 影響력을 미치는 活動過程이라고 할 수 있다.

2. 指導性 理論과 類型

指導性 理論의 대표적인 유형은 조직관리에서의 핵심적인 Max Weber의 지도성 유형, Jennings의 지도성, Neubaum와 Schmidt의 지도성, Lewin과 Lippitt의 지도성, Halpin의 지도성, Kimball Wiles의 지도성, Getzels와 Guba의 지도성, Fiedler의 지도성, Ridden의 지도성, Paul Hersey와 Blanchard의 지도성, Blake와 Mouton의 관리망 이론 등에 대해 고찰하고자 한다.

1) Max weber의 指導性

8) Samuel. W. Reyburn, The Development of a Business Executive(1938), pp.10-24. 를 인용한 유 훈 「행정학 원론」, (서울 : 배문사, 1976)p. 277.

Weber는 권한의 정당성에 근거하여 指導性을 傳統的 指導性, 카리스마적 指導性, 合理的 指導性 등의 세가지 로 분류하였다.

傳統的 指導性은 公式組織의 계층구조상 지위와는 관계없이 지역사회 유지와 같은 특정인에게 주워지는 指導性이다. 이러한 指導性은 매우 인간적이며, 가부장적 형태의 指導性으로, 직접적인 명령보다는 충고로 소기의 目的을 달성한다. 카리스마적 指導性은 자신의 인기나 인간적 마력을 통해 指導性을 획득한다. 추종자들이 指導者의 인격에 감화되어 헌신적으로 역할을 수행하기 때문에, 카리스마적 指導者는 필요시 직접 명령을 하거나 부하에게 의사표시로 그의 目的을 달성한다.

이와는 달리 합리적 指導性은 公式組織⁹⁾의 지위를 통해서만 指導性을 행사한다. 합리적인 指導者는 규칙·규정·정책을 준수하며 타인들도 그러기를 바란다. 그리고 그의 권한하에 있는 하위직들의 행동을 통제하기 위해서 재량권을 사용하며 그에게는 권한·책임 및 표준화된 절차가 매우 중요하다.

Weber의 理論에 의하면, 學校長은 합리적인 절차를 중시하는 합리적 指導性을 발휘해야 하나, 여기에는 일부 非人間的인 요소도 내포되어 있으므로 인간적인 면을 강조하는 전통적 指導性과 절충된 指導性을 발휘하는 것이 바람직하다.

2) Jennings의 指導性

Jennings은 指導性의 성격을 중심으로 군주형, 영웅형, 가치창조형으로 구

9) 이재영, "교사의 직무만족과 학교장의 지도성과의 관계 연구", 한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1992, pp. 44 - 45.

분하였다.

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

3) Nnenbaum와 W.H.Schmidt의 指導性

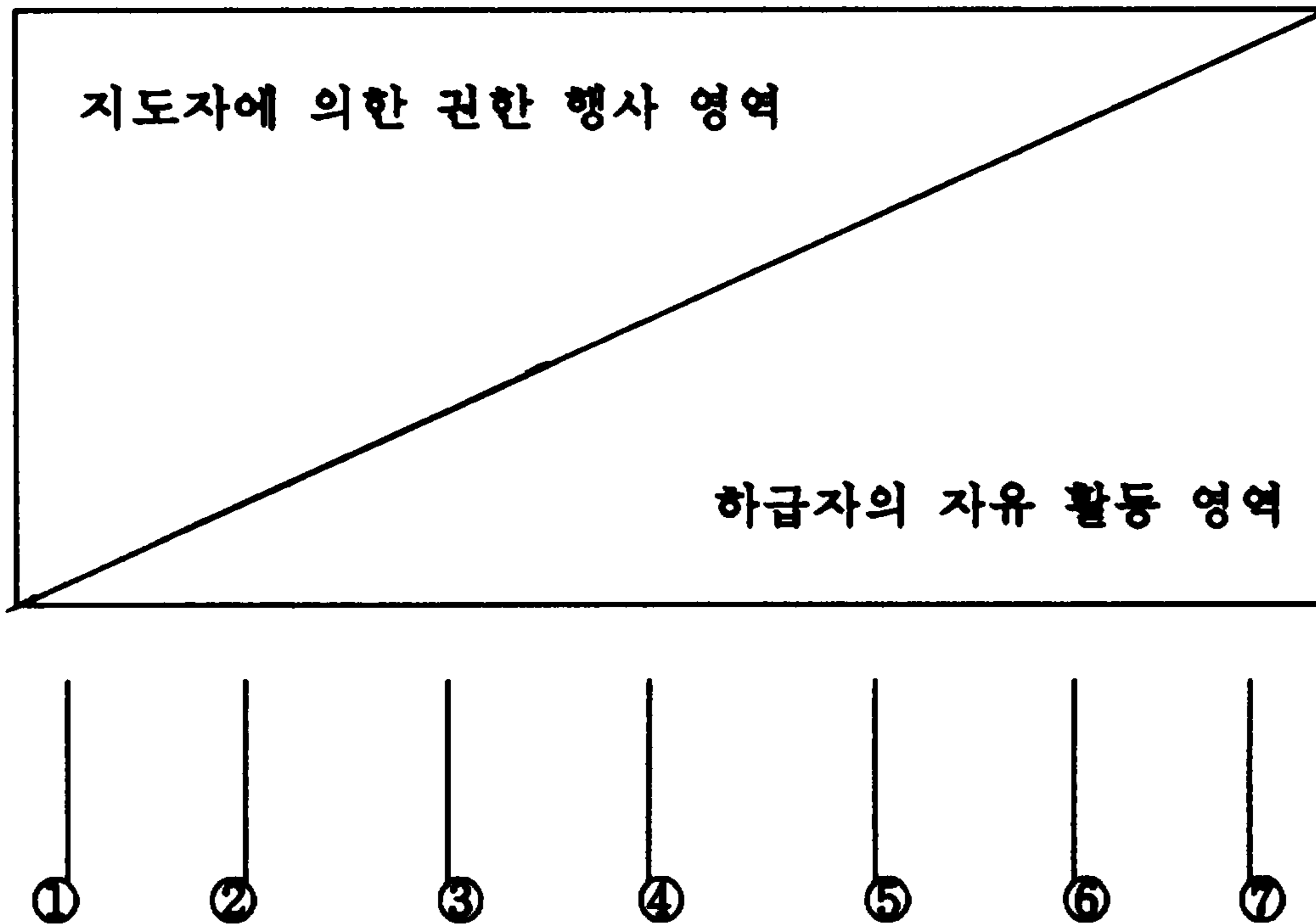
Nnenbaum와 W.H.Schmidt는 <도 2-2>에서 指導者 권위의 양과 부하
의 재량권 정도에 따른 7가지 指導性 行動을 제시하고 있다.¹⁰⁾

아래 < 도 2-2 >의 ①은 指導者가 스스로 의사결정을 하고 하위자가 그
것을 수용하도록 강요하는 지도성 행동이고, ②는 指導者가 스스로 의사결
정을 하고 하위자가 그 결정을 수용하도록 설득하는 행동단계이고, ③은 指
導者가 자기의 의사결정 내용을 제시하고 하위자의 질문을 구하는 단계이
고, ④는 指導者가 의사결정의 윤곽을 결정하고 집단의 협조를 얻어내는 단
계이다. ⑤는 指導者가 문제를 제시하고 하위자의 제안을 받아 들이는 단계
이고, ⑥은 指導者가 지도성의 범위와 한계를 정해 놓고 그 안에서 자유로
이 의사결정을 하도록 하고, ⑦은 指導者가 하위자에게 주어진 권한의 범위
내에서 자유롭게 지도성을 활용하도록 하고 공동으로 의사결정을 하게 하
는 지도성 행동을 말한다. 즉 ①에 가까울수록 권위주의적, 과업지향적 지
도성 행동이 나타나고, ⑦로 갈수록 민주주의적, 인화지향적 지도성 행동이
나타난다고 설명하고있다.

10)金南炫, 「組織行動의 管理」, (서울 : 경문사, 1981), p. 81.

나타난다고 설명하고있다.

권위주의적 <-----> 민주주의적
 과업지향적 <-----> 인화지향적



<도 2-2> 指導性行動의 연속성

4) Lewin과 Lippitt의 指導性

Lewin과 Lippitt 는 지도성을 專制型, 民主型, 放任型으로 분류한 것으로서 이는 보편적으로 받아들여지고 있는 지도성의 한 유형이기도 하다. 그들은 실험을 통하여 각 유형의 특징을 <표 2-1>과 같이 설명하였다.¹¹⁾

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

〈표 2-1〉 Lewin과 Lippitt의 지도성 유형

유형	전제적 지도성	민주적 지도성	자유방임적 지도성
의사결정형태	방침은 집단 외부자인 성인 지도자에 의해 결정되고 성원(학생)에게 강요된다.	방침이 필요시 지도자의 도움을 받아 집단토의에 의해 결정한다.	집단이나 학생들을 자유롭게 하고 지도자는 통제하지 않는다.
목표	지도자에 의해 성원의 활동이 그때 그때 지시되고 성원은 앞일에 대하여 잘 모른다.	목표는 지시된 여러 가지 중에서 집단이 선택한다.	활동이 있을 때만 알려줄 뿐 일에 대해 알가알부 하지 않는다.
지도자의 참여	지도자가 해야 할 일이나 같이 일할 자를 정해 놓고 불평을 하지 못하게 한다.	일의 분담을 지도자가 암시 만하고 효과적인 방법을 성원들이 정한다.	지도자는 전혀 참가하지 않는다.
지도자의 위치	지도자는 개인적, 감정적 칭찬이나 비판을 하고 그외의 집단에서 분리되어 있다.	실제적인 일은 안하나 객관적으로 비평하고 지도하는 한 성원으로 활동한다.	어떤 종류의 비판도 하지 않고 일에 대하여 강요하려고도 하지 않는다.

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

5) Ohio 주립대학교 연구팀 및 A.W.halpin의 指導性

指導性 유형에 관한 연구 중 敎育行政學界에 가장 크게 공헌한 것중의 하나는 Ohio주립대학교 연구팀의 行動科學的 接近法에 의한 지도성 연구라고 할 수 있다.

또한 J.K.Hemhill과 A.E.Coons는 지도자 행동 기술 설문지(L.B.D.Q:Le-

ader Behavior Description Questionnaire)를 개발하여 집단 상황에 적용할 指導性을 모색해 내었다. 이 설문지는 지도성 유형으로 과업형 및 인화형요 인에 관련된 문항을 각각 15문항씩으로 구성하여 그 반응을 요인별로 분석 하여 指導性의 유형을 課業中心的 유형과 人和中心的 유형으로 분류하였다.¹²⁾

課業中心的인 유형은 지도자와 작업집단 구성원간의 권한 관계를 명백히 하고, 조직형태·의사소통의 경로 및 절차·방법을 확립하려고 노력하는 지도 자의 행동을 말한다. 人和中心적인 유형은 지도자와 구성원과의 관계에 있 어서 우정·상호신뢰·존경 및 은화함을 나타내는 指導者의 행동을 말한다.

Halpin은 <도 2-3>와 같이 課業要因과 人和要因을 양측으로 하여 지 도자를 네가지 유형으로 도형화하였다, 즉 ① 인화+, 과업+, ② 인화+,과 업-, ③인화-, 과업-, ④ 인화-,과업+로 제시하였다. 여기에서 +는 평균보 다 높은 경향을 나타낸 것이다.¹³⁾

		인	화	
人和(+)	II	I	人和(+)	
과업(-)			과업(+)	
				과업
人和(-)	III	IV	人和(-)	
과업(-)			과업(+)	

<도 2-3 > Halpin 의 지도성 유형 4분원도

자료: A.W.Hapin, Theory and Reserch in administration, p. 20

12) JohnK.Hemphill and Alvin E.Coons, "Development of the leader Behavior Description Questionnaire", in R.M.Stogdill and A.E.coons, eds., Leader Behavior : Its Description and Measurement, (Columbus, Ohio : Ohio State University Press, (1957), pp. 222-240.

13) A.W.Hapin, Theory and Reserch in administration (New York:Macallion , 1964), p. 20.

효율적인 지도성은 과업도 잘 성취되고 인화도 잘 이루어지는 지도성으로, 이러한 유형에 속하는 學校長의 지도성은 教師와의 相互 協議에 의해서 業務를 수행하고, 組織의 目標達成을 위해 함께 일하므로 教師들의 사기를 높여준다. 또 항상 과업성취와 인화관계의 균형을 유지하려고 노력한다. 이로 보아 위에서 제시한 네 가지 유형 중에서 I형이 가장 바람직한 지도성 유형이라고 할 수 있다.

인화중심 지도성은 인화는 잘 이루어지나 과업이 잘 성취되지 않는 지도성으로, 이러한 유형에 속하는 學校長의 지도성은 教師와의 人間關係가 원만한 관계를 이룬다. 때문에 대인관계 문제에 크게 관심을 가지며, 學校業務의 대부분은 인화중심적 방법으로 처리한다. 반면에 組織의 과업 수행력은 미약하여 과학적이고 효율적인 조직 운영을 기대할 수 없고 임기응변적으로 일을 처리하는 경향을 갖는다.

과업중심 지도성은 과업 성취를 위해서는 중요하나 人和는 잘 이루어지지 않는 지도성으로 이러한 유형의 學校長은 과업수행 측면만을 강조한다.

따라서 이러한 유형의 學校長은 긴급한 사태하에서도 효과적으로 문제를 해결할 수 있으나, 대부분의 경우 단기간에 그칠 뿐이다. 그러므로 교직이라는 관점에서 볼 때, 기계적인 방식으로 일을 처리하거나 사람들의 감정을 고려하지 않는 태도의 과업 중심 지도성은 시간이 지날수록 부정적인 결과를 초래한다.

비효율적 지도성은 과업도 잘 성취되지 않고, 人和도 잘 이루어지지 않는 지도성으로, 이 유형에 속하는 學校長은 과업과 人和의 어느 면에도 큰 관심을 가지지 못하며 무사안일적으로 학교를 운영한다.

위에서 제시한 네 가지 유형 중에서 가장 바람직하지 못한 지도성 유형은 무기력형의 지도성이라 할 수 있고, 가장 바람직한 지도성은 效率的 지도성

이다. 따라서 學校長은 효율적 지도성을 발휘하기 위하여 부단히 노력해야 할 것이다. LBDQ질문지는 指導者의 과업 및 人和中心의 두 가지 행동요인을 제시하고 이를 배합시키면서 指導者의 행동 특성을 실증적으로 밝혀냈다는 데 그 의의가 있으며, 기업·행정·군대조직 뿐만 아니라 教育組織에서도 지도성을 研究하는 데 널리 이용되고 있다.

6) Kimball Wiles의 指導性

Wiles는 지도성 유형을 專制的 지도성, 溫情的 지도성, 同行的 지도성 등 세 가지로 분류하고 있다. 즉, 전체적 지도성은 집단 위에 서서 일하는 방식의 지도성으로, 學校長은 教師들을 強制的으로 지배하고자 명령과 권위로 다스린다. 따라서 이러한 지도성은 비민주적인 태도를 취하므로 강제적이라는 비난을 받는다. 溫情的 지도성은 집단을 위해서 일하는 방식의 지도성으로, 學校長이 教師를 대할 때 아들 딸을 보살피듯 하므로, 교사들의 심정을 이해해 준다는 의미에서는 어느 정도 바람직하지만, 그것이 교사들의 창의성과 자립성을 살리지 못한다는 단점이 있다. 同行的 지도성은 집단 속에서 일하는 방식의 지도성으로, 학교장이 學校組織의 目的을 달성하기 위하여 교사와 함께 동행하는 지도성으로 가장 바람직한 민주적 지도성 유형이다¹⁴⁾.

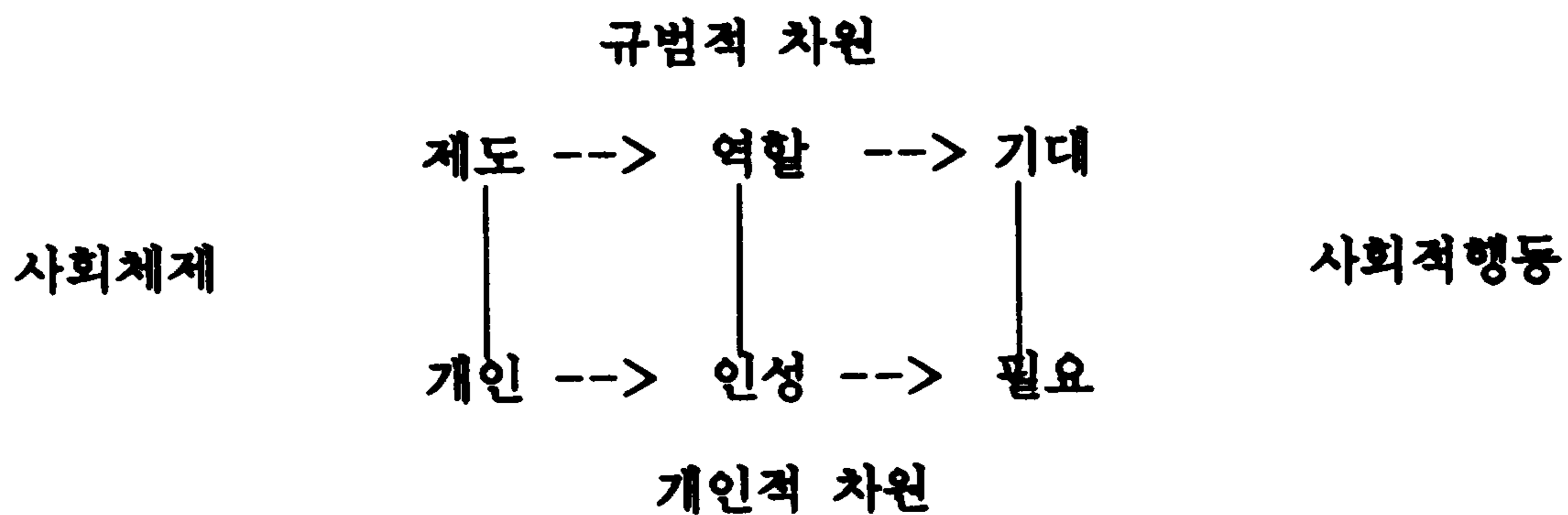
이상의 고전적 이론들을 종합해 보면, Weber는 지도성을 전통적 지도성, 카리스마적 지도성, 합리적 지도성으로, Lewin, Lippitt, White는 권위형, 민주형, 자유방임형으로, Wiles는 전체적 지도성, 온정적 지도성, 동행적 지도성 등 세 가지 유형으로 분류하고 있다. Jennings은 군주형, 영웅형, 가치창조

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

형으로, Halpin은 과업형,인화형,효율적,비효율적 지도성으로 분류한 것이 하나의 특징이다.

7) Getzels과 Guba의 指導性

Getzel과 Guba는 組織을 하나의 사회체제로 보고, 이를 규범적 차원과 개인적 차원으로 구분하여 설명하고 있다. 규범적 차원은 組織의 역할 기대에 중점을 두고, 개인적 차원은 개인의 인성과 욕구에 중점을 두는 것으로, 이 두 차원의 상호작용으로 하나의 사회적 행동이 나타나게 된다고 <도2-4>에서 제시하였다.¹⁵⁾



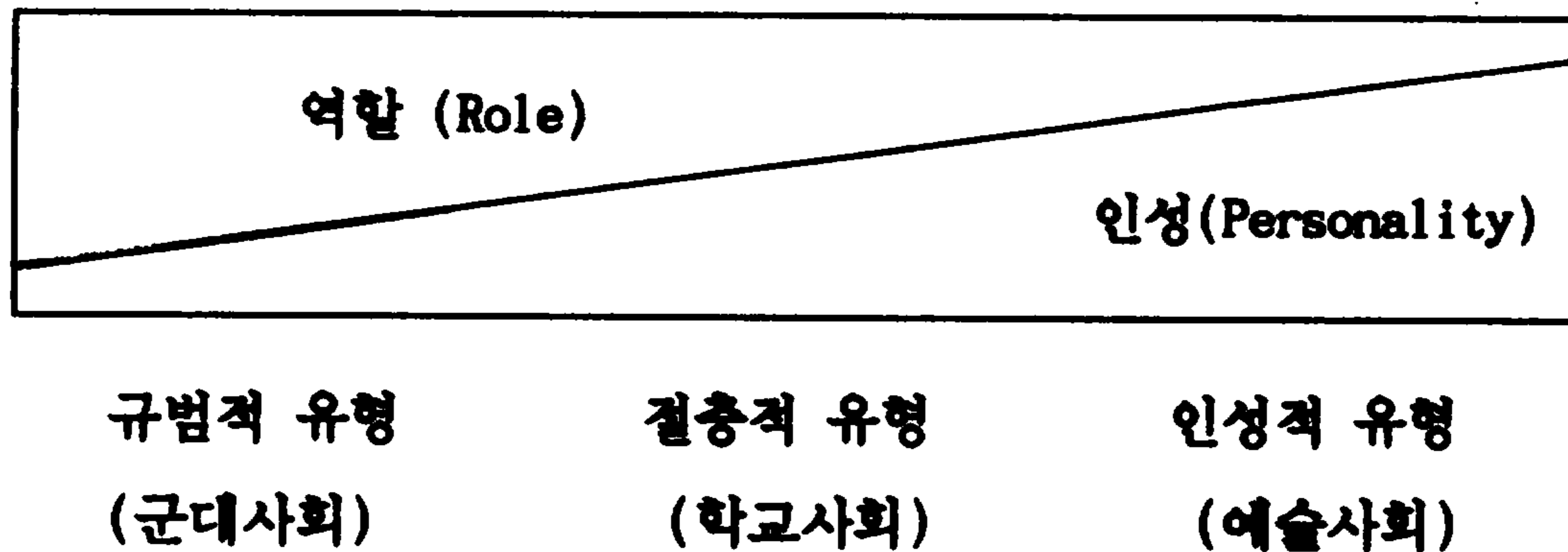
<도 2-4> 사회과정 모형

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

또한 이들은 이러한 개념을 더욱 발전시켜 社會體制안에서의 社會的 행동을 결정하는 역할(Role)과 인성(Personality)의 비증관계를 <도 2-5>와 같이 나타내고, 이 두 가지 요인을 중시하는 정도에 따라 지도자의 유형을 세

15) Jacob W. Getzel and Egon C. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process", The School Review, Vol. 65 No. 4, Winter, (1957), pp.423 - 441.

가지로 분류하였다. 즉, 사회체제내에서 구성원의 역할을 강조하는 규범적 유형, 구성원의 사회적·심리적 욕구 충족을 강조하는 인성적 유형, 주어진 狀況 또는 환경에 따라 두 요인을 적절히 절충시키는 절충적 유형 등이다.



〈도 2-5〉 역할·인성의 상호작용

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

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

8) Fiedler의 狀況論 指導性

Fiedler는 현대 사회의 조직과 같이 복잡·다양한 상황에서는 이론적 접근 방법으로 지도성을 이해하기에는 불충분한 점이 있다고 보고, 狀況論(Contingency Theory)을 제안했다. Fiedler에 의하면 고정적인 지도성보다는

주어진 집단 상황에 따른 적절한 지도성 유형을 융통성 있게 행사하는 것이 바람직하다고 한다.

學校組織 狀況에서의 지도성을 Fiedler의 상황론에서 보면, 學校長과 教師와의 관계가 좋으면 과업구조가 명확하고, 學校長의 지위권력이 강해지거나, 學校長과 教師의 관계가 나쁜 경우에는 관계지향적 지도성이 효과적이라고 할 수 있다.¹⁶⁾

9) Reddin의 指導性

Reddin은 과업지향과 관계지향의 두 차원의외에 효과성 차원을 추가하여 삼차원적 지도성 理論을 전개하였다.

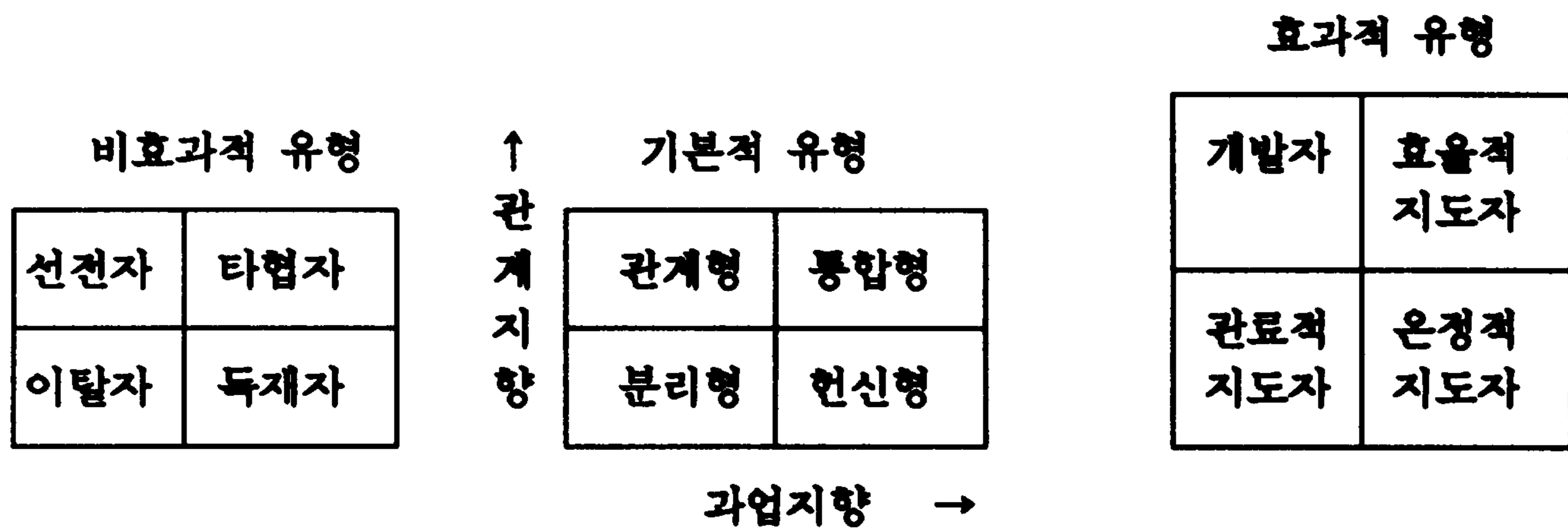
그는 우선 과업지향과 관계지향의 두 차원을 결합시켜 기본적인 지도성 유형을 분리형(낮은 과업지향·낮은 관계지향), 헌신형(높은 과업지향·낮은 관계지향), 관계형(낮은 과업지향·높은 관계지향), 통합형(높은 과업지향·높은 관계지향) 등 4 가지로 제시하고 이러한 기본적인 유형이 상황에 따라 효과적인 지도성 유형이 될 수 있는 경우와 비효과적인 지도성 유형이 될 수 있는 경우를 <도 2-6>과 같이 나타내었다.¹⁷⁾

Reddin은 <도 2-6>에서 보는 바와 같이 기본적인 네 가지 지도성 유형은 狀況이 적합한 경우 보다 더 효과적인 지도성이 된다고 하였다. 즉, 분리형은 관료적 지도자로, 헌신형은 은정적 독재자로, 관계형은 개발자로, 통합형은 효율적 지도자로서의 역할을 하게 된다는 것이다. 반면에 상황이 부

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

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

적합한 경우에는, 분리형은 이탈자로, 헌신형은 독재자로, 관계형은 선전자로, 통합형은 타협자라는 보다 더 비효과적인 지도성이 된다고 하였다.



<도 2-6> Reddin 지도성 유형

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

10) Paul Hersey와 Blanchard의 지도성

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

상황적 지도성 모형은 교사의 성숙 수준에 가장 적절하게 대응하는 學校長의 지도성 유형을 제시해 줄 뿐만 아니라, 學校長에게 요구되는 최적의 지도성 유형을 사용할 수 없는 경우에 대비하여 차선의 지도성 유형에 대

한 서열을 나타내 주고 있다¹⁸⁾.

11) Blake와 Mouton의 管理網 理論

Blake와 Mouton은 경영자 훈련에 활용하였던 指導類型 分類網(Managerial Grid)에서 효과적인 지도성의 주요한 차원을 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심영역으로 이원화하여, 전자는 횡축에, 후자는 종축을 중심으로 관리망 이론을 도형화<도 2-7> 하였다.¹⁹⁾

여기에서 生産에 대한 관심은 物質的인 생산품 뿐만 아니라 훌륭한 研究, 아이디어의 수, 판매량, 제공되는 용역의 질이나 策定된 政策의 質 등을 포함한다. 人間에 대한 관심은 우정, 임무에 대한 개인적인 관여, 어떤 사람의 자기 존중 및 공정한 보수 등에 대한 모든 관심을 포함한다.

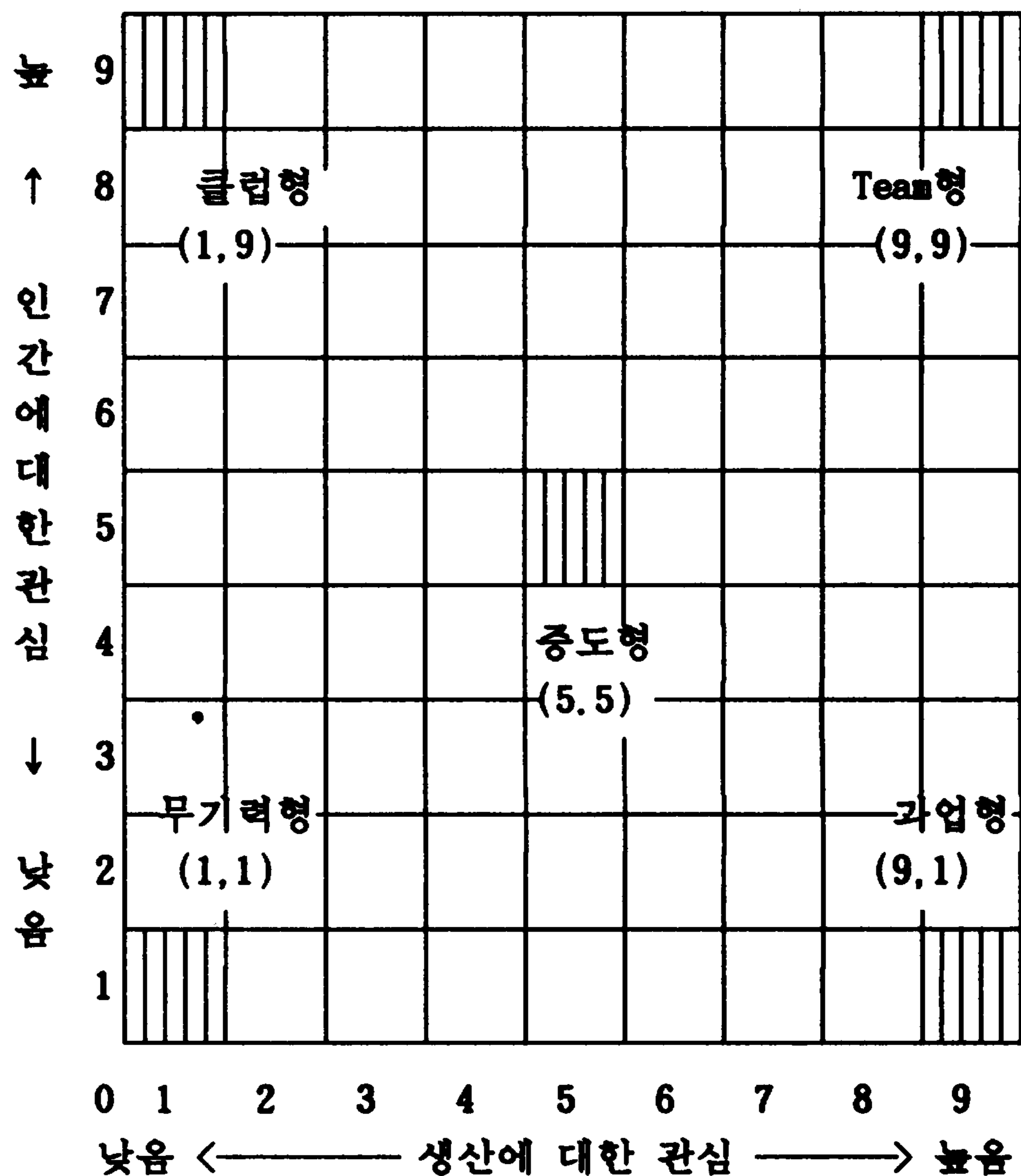
브레이크(Blake)와 모우턴(Mouton)의 이 두 차원은 독립적이며, 관리자는 두 차원에서 모두 높을 수도 낮을 수도 있고, 한 차원은 높고 다른 차원은 낮을 수도 있어 어떠한 조합도 가능하다고 하면서 가장 특징적인 지도성으로 무기력형, 클럽형, 중도형, 과업형, Team형 등 다섯 가지를 들고, 각각 그 속의 분위기, 의사전달, 통제방법 등에 관하여 다음과 같이 기술하고 있다.

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

18) Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, op.cit., p. 11.

19) Robert R. Blake and James S. Mouton, The Managerial Grid, (Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1964), pp. 6 - 10.

지되는 균형적인 지도성으로 적절한 조직 성과가 가능한 유형이고, 과업형 (9,1)은 인적 요인의 개입을 최소한도로 줄이고, 엄격한 규칙과 통제에 의하여 관리를 하려는 지도성으로 작업능률의 확보에만 노력하는 형이다. Team(9,9)은 생산과 인간에 대한 높은 관심을 보이는 지도성으로, 조직목 표에 있어서 공동 이해관계를 통한 상호 의존성때문에 상호 신뢰하고 존경 하는 관계속에서 효율적인 작업성과가 가능한 유형이다.



<도 2-7> Blake와 Mouton의 관리망

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

이 중에서 學校長의 지도성 유형으로는 생산과 인간관계 양 차원에서 모

두 높은 관심을 나타내는 Team형의 지도성이 가장 이상적인 지도성이라고 할 수 있다.

12) 朴容憲의 指導性

박용헌²⁰⁾은 “가장 의미있는 지도성 분류는 역할과 기능 그리고 집단유형을 종합하여 분류한 지도성 유형으로 카리스마적 지도성, 官僚的 지도성, 專制的 지도성, 民主的 지도성”이라고 말한다.

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

13) A.Hamachek, White, Rippit의 指導性

A.Hamachek는 지도 유형에 따라 ① 카리스마적 지도자 ② 권위적 지도자 ③ 치료적 지도자로, White와 Rippit는 지도 방법에 따른 ① 민주적 지도형 ② 전체적 지도형 ③ 방임적 지도형을 제시한 바 있다.²¹⁾

이상에서 살펴 본 여러 학자들의 지도성 유형에 대한 연구를 정리해 보면 <표2-2>와 같다. 이는 표현상 차이는 있어도 대체로 권위적, 민주적, 과업적, 인화적, 이상적(통합적·합리적), 방임적 지도성으로 구분할 수가 있다. 본 연구에서 학교장의 지도성 유형을 분석하는데 있어 위의 다섯가지 유형

20) 박용헌 『학교사회』, (서울: 배영사, 1975), p. 243

21) 鄭光福, 『行政科學入門』, 韓國生產性本部, 1975, p. 108.

을 기준으로 현재 일선학교에서 이루어지고 있는 지도성을 선정하여 이상형 5문항, 인화형 4문항, 민주형 4문항, 과업형 6문항, 권위형 4문항 등 총 23문항의 설문지를 작성하여 사용하였다.

〈표2-2〉 학자들의 지도성 기본 유형

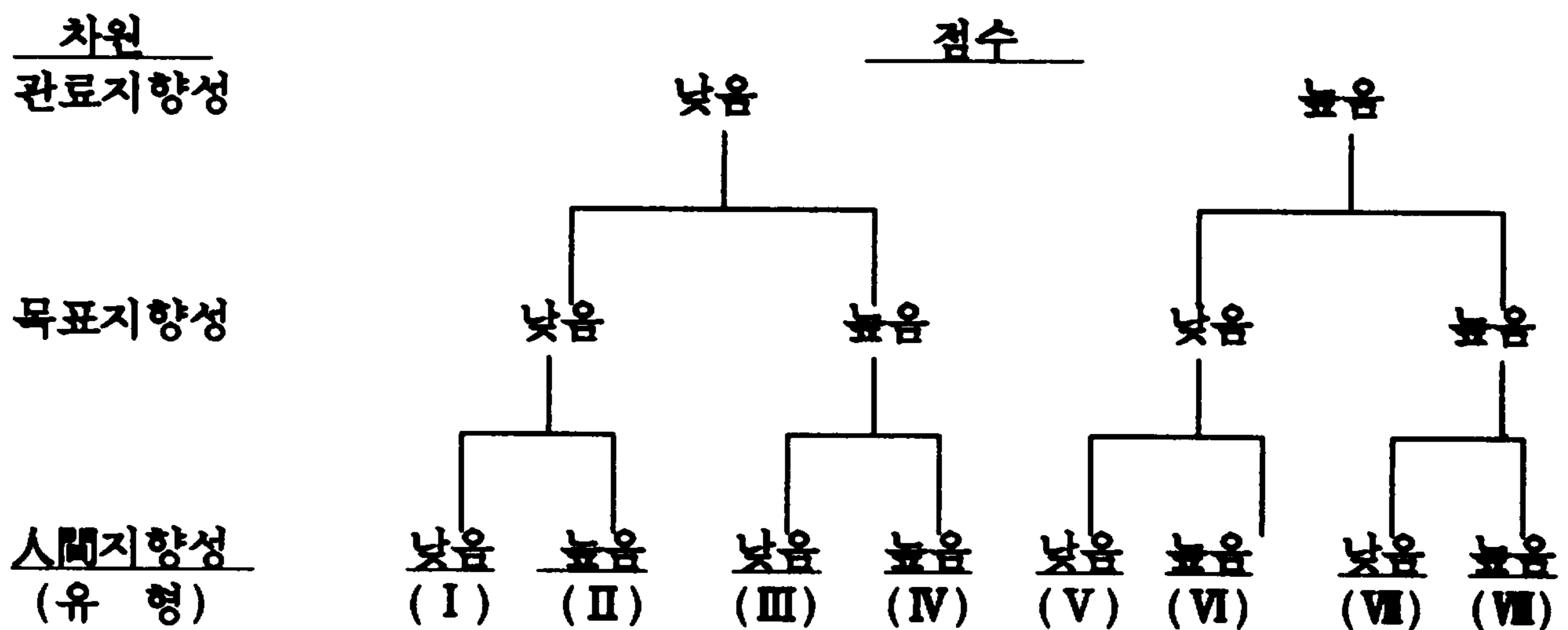
학자명	권위형	민주형	과업형	인화형	이상형	방임형
Max Weber	전통적 카리스마적			인간적	합리적	
Jenning	군주형 영웅형				가치창조	
Nnenbaum & Schmidt	권위주의	민주주의	과업지향	관계지향		
Lewin & Lippitt	전제형	민주형				방임형
Halpin			과업중심	인화중심	효율적 지도	
Wiles	전제적	동행적	규범적	은정적		
Getzel & Guba				인성적	절충적	
Fiedler					상황적용	
Reddin			과업지향	관계지향	효과성	
PaulHerzey & Blanchard			과업성	관계성	상황적	
Blake & Mouton		중도형	생산 과업형	인간 클럽형	통합형	무기력형
박 용 헌	카리스마적 .관료적	민주적				
Hamcheck	카리스마적 .권위적	치료적				
White & Rippit	전제적	민주적				방임적

3. 學校長의 指導性 行態

노종희²²⁾는 우리나라 초·중등학교 교사들을 중심으로 수집한 지도성 행

22) 盧宗熙, 『教育行政學』, (서울:文音社, 1992), pp. 291- 294.

등을 要因·分析하였는데, 그 결과 우리나라 學校長의 지도성 행동 차원이 官僚指向性, 目標指向性, 人間指向性의 세 가지로 나타났다. 이들 각각의 지도성차원의 평균치를 기준으로 높음과 낮음으로 구분한 다음, 상호조합을 시키면 8개의 지도성 유형이 만들어진다. 이를 도식화하면 <도 2-8>과 같다.



<도 2- 8> 우리나라 학교장의 지도성 유형

자료: 盧宗熙, 「교육행정학」, (서울: 文育社, 1992), p. 294

(I)은 태만형으로 관료지향, 목표지향, 인간지향 등이 모두 낮다. 이는 學校長으로서 직무를 수행하지 않을 뿐만 아니라 교사들의 문제에 대해서도 관심을 기울이지 않는 지도성 不在, 無事安逸의 無氣力한 校長을 지칭한다. 이러한 학교장의 지도성은 학교조직의 목표달성을 성취시킬 수 없다.

(II)는 은정형으로 관료지향, 목표지향성은 낮고, 인간지향성만 높다. 즉 교사들의 욕구·복지·공적·사적 문제에 대해 관심을 가지고, 이들과의 친화 관계를 유지하는 데에 많은 노력을 기울이는 脫權威主義的 校長을 지칭한다. 인간관계는 원만하지만 과업수행에 있어 구성원의 창의력, 사고력이 신

장되지 않는다.

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

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

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

(Ⅵ)는 가부장형으로 관료지향성은 높고 목표지향성은 낮고 인간지향성은 높다. 즉 매사에 독단적이며 일방적이면서도 교사들의 공적, 사적 문제를 해결하는데 많은 관심을 기울이고, 권위주의적이면서 동시에 자애로운 교장을 지칭한다. 그러나 학교 조직의 목표 달성과 과업 수행에 대해서는 별다른 열의를 보이지 않는다. 이러한 학교장의 지도성은 학교 조직의 과업 수행에 진취적이 못되고 교사 개인간의 창의력도 신장되지 못한다.

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

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

4. 敎師가 選好하는 指導性 行態

교사가 선호하는 학교장의 지도성 行態를 본 研究者가 여러 지도성 理論들을 고찰해 본 결과 다음에 세 가지 이론이 바람직한 교장의 지도성으로 밝혀 졌다.

S.W.Reyburn은 지도자가 지녀야 할 특성, 또는 資質로서 건강·성실·지능·근면·경력·분석력·교육능력·열의·철저히 하는 능력(capacity for following through). 자제력 등을 들고 있으며²³⁾, C.I.Barnard는 지도자의 특성을 두 가지 측면에서 들고 있다. 技術的 측면으로 첫째는 체력·기능·기술·지각력·

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

지식·기억력·상상력 등이고, 둘째는 결단력·지구력·인내력·용기 등의 면으로 개인적인 우월성을 들고 있다.²⁴⁾ C.A.Gibb은 여러 연구를 종합하여 지도자의 共通的 特性으로 정열·자신감·지능·언어의 유창성·지구력·통찰력 등을 제시하고 있다.²⁵⁾ R.M.Stogdill은 124개의 연구 결과를 검토한 후 지도성과 관련이 있는 요소들로 지성·독창성·학식·책임감·적극성·자신감·탁월욕구·활동성·협동성·사회 경제적 지위 등을 제시하였다.

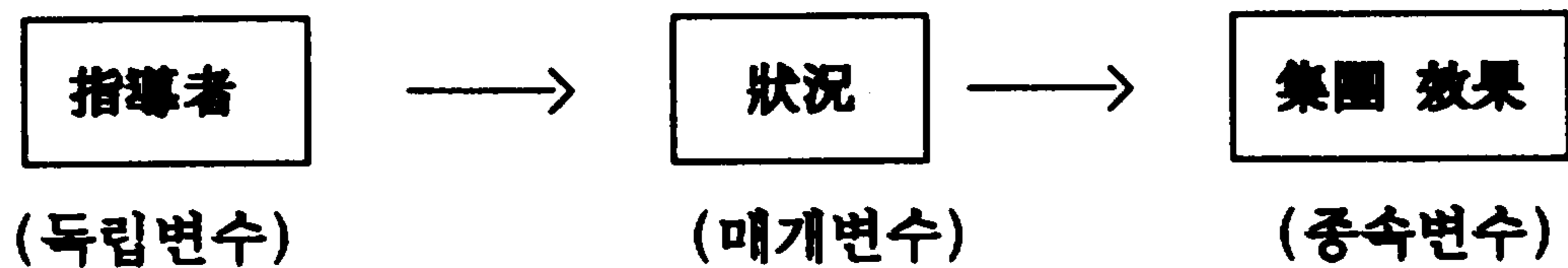
J.K.Hemphill은 지도성을 행동적으로 定義하여 '집단이 공동으로 지향하는 目的을 달성하기 위하여 구성원들의 활동을 선도하는 지도자의 행동'이라 하고, 이와 같은 행동을 다음과 같이 9가지 차원에서 기술하고 있다. 이를 요약하면 ①선도하는 행동, ②구성원으로서의 행동, ③대표자로서의 행동, ④통합하는 행동, ⑤조직하는 행동, ⑥지배하는 행동, ⑦의사소통하는 행동, ⑧인정받는 행동, ⑨생산하는 행동의 9가지이다. 이 理論은 실제 학교장을 선발, 교육하는 데 有用하게 活用될 수 있다.

상황 이론(Situation Theory)은 연구의 초점을 특정 지도자의 특성이나 행동보다는 지도자가 처해 있는 그때의 상황에 두고 분석하는 것으로 주로 사회학자들에 의해 지지를 받고 있다. 따라서 이 이론은 지도자의 특성보다 오히려 주어진 상황에 따라 決定되는 것이라고 주장한다. 이 이론에 의하면 학교장의 지도성은 학교장 개인의 人性的 特性 보다는 주어진 학교 조직의 상황에 따라 달라지게 된다. 이를 그림으로 나타내면 <도 2-9>와 같다.²⁶⁾

24) Chaster. I. Barnard, The Functions of The Executive(Cambridge Mass: Harvard University Press, 1938), p.260.

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

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



〈도 2-9〉 狀況 理論

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

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

그러나 이 이론에 따라 상황의 모든 요소를 고려하여 분석하더라도 이것만으로 지도성에 대한 연구의 완전을 기할 수는 없다. 왜냐하면 학교장은 부여된 여러 상황에 따라 지도성을 발휘하는 것이 아니라, 목표를 달성하기 위해서 상황을 변경·수정한다든가 지도성 기능을 변동시켜야 하는 능동적 입장에 서야 하기 때문이다.²⁷⁾ 더구나 現代社會에서는 아무리 특수한 目的 하에 이루어진 組織이라 하더라도 組織의 특성과 상황이 변하기 때문에 불

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

변하는 매개변수를 찾아 적용하기가 어렵게 된다.

또한 상황 이론은 個人的 要因보다는 社會的 要因을, 동기나 대책보다는 인간 관계를 강조하기 때문에 지도성이란 위기에 처했을 때만 나오게 된다는 논리적 모순을 지니고 있다.

郭漢哲의 학교장의 民主的 지도성을 살펴 보면 ① 組織 構成員의 동기부여 적정화 ② 상황이해의 재관화 ③ 의사전달의 민주화·合理化 ④ 조직 구성원의 사기고양 ⑤ 학교 경영의 자주성과 목표 관리의 합리화 ⑥ 교원의 전문성, 지도성의 신장 ⑦ 개방적이고 허용적 분위기 조성 ⑧ 民主的 인간교육 ⑨ 發展指向的·未來指向的·巨視的 眼目の 소유자 ⑩ 가장 낮은 곳에서의 奉仕者 ⑪ 정확한 상황판단자 ⑫ 敎員 人事管理의 공정성 ⑬ 清廉潔白의 신조자²⁸⁾등이 교원들이 선호하는 지도성의 한 형태로 나타났다.

28) 郭漢哲, 「民主的 學校經營」(서울: 中央教育研修院, 1991), p. 55.

III. 資料의 處理 및 解釋

본 장은 학교장의 지도성 行態에 대한 設問調査 내용을 分析한 것으로 자료처리를 위하여 SPSS(Statistical Packages for the Social Sciences)를 이용한 T-test 및 변량 분석(ANOVA) 통계 방법을 적용하였다.

1. 지도성 行態에 대한 남·녀 敎員간에 따른 견해 차이 검증

1) 理想型的 指導性 行態에 대한 남여 敎員간의 견해에는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 이상형 지도성 행태에 대한 남녀 敎員간의 견해차 검증

성 별	N	M	SD	t	df	P
남	78	3.611	0.910	1.786	275	0.075
여	199	3.406	0.841			

위 <표 3-1> 에서 나타나듯이 실제로 얻어진 t의 값은 1.786으로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

理想型的 指導性 行態란 전문적인 능력과 합리적이고, 효율적인 學校經營의 지도행태를 말하는데, 이를 좀 더 구체적으로 살펴 보면 여기에 남敎員(M=3.611)이 여敎員(M=3.406) 보다 다소 높은 점수를 보였다.

평균치의 차이 0.205는 비록 통계상으로는 의미가 미약하지만 결과적으로 남자 교원이 학교장의 전문적인 행정능력을 긍정적으로 받아들이는 반면, 여자 교원은 전문적인 역할 수행에 부담을 갖고 있는 경향이 있기 때문이라고 나타났다. 역할 수행에서 여자 교원이 부담을 더 갖는 이유는 능력면에서보다 시간과 체력적인 면이 주요인이 된다고 볼 수 있다. 이는 가정 생활 유지를 위한 가사 노동에 대한 부담이기도 하다.

2) 인화형 지도성 行態에 대한 남녀 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-2> 과 같다.

<표 3-2> 인화형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	78	3.782	0.856	1.158	275	0.248
여	199	3.644	0.910			

위 <표 3-2>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값은 1.158로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남자교원(M=3.782)이 여자 교원(M=3.644) 보다 다소 높은 점수를 보였는데 이는 남자 교원이 여자 교원에 비하여 학교장과의 인간적인 관계가 잘 유지되고 또한 학교장의 指導性에 매우 긍정적인 관심을 보이고 있는 측면이라고 할 수 있다.

3) 민주형 지도성 行態에 대한 남녀 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-3> 과 같다.

<표 3-3> 민주형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	78	3.405	0.985	0.211	275	0.8332
여	199	3.378	0.937			

위 <표 3-3> 에서 나타난 남녀 교원간의 견해차 t의 값은 0.211로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 여기에서 남자 교원(M=3.405)이 여자 교원(M=3.378)보다 약간 높은 점수를 보여 통계적으로 의미는 없지만 이러한 결과는 남자 교원이 민주적 학교 운영에 대한 요구와 관심이 크다고 볼 수 있다.

다시 말해서 학교장 단독적인 전체적 운영이 아닌 조직 구성원의 의견을 수렴하여 집단 토의에 의한 결정과 효율적인 운영 방법을 구성원들이 정하도록 하는 합리적인 지도성에 남자 교원들이 더 많은 관심을 보여 주고 있다.

4) 과업형 지도성 行態에 대한 남녀 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-4> 와 같다.

<표 3-4> 과업형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	78	3.512	0.790	0.637	275	0.524
여	199	3.446	0.770			

위 <표 3-4> 에서 나타난 바와 같이 t의 값은 0.637로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 많이 미치지 못하므로 통계적으로는 유의한 차이가 없는 것으로 해석된다.

이를 구체적으로 다시 살펴 보면 남자 교원(M=3.512)이 여자 교원(M=3.446) 보다 다소 높은 점수를 보였다. 여기에서 나타난 평균치의 차이 0.066은 비록 통계적으로 의미는 미약하지만 이와 같은 현상은 남자 교원이 학교장의 역할 수행을 긍정적으로 받아들이는 반면 여자 교원은 과업 수행에 대하여 부담을 다소 갖고 있다고 해석된다.

즉 남자 교원들은 어떤 일에 대하여 책임을 맡아 자기 능력을 발휘하려고 노력하는 반면, 여자 교원의 대다수는 책임을 맡으려 하지 않는 경향이 보인 점이라고 할 수 있다.

5) 권위형 지도성 行態에 대한 남녀 교원간에 따른 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-5> 과 같다.

<표 3-5> 권위형 지도성 행태에 대한 남녀 교원간의 견해차 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	78	2.097	0.949	- 0.525	275	0.6
여	199	2.147	0.967			

위 <표 3-5> 에서 밝혀진 t의 값은 -0.525로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 많이 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 해석된다.

이를 다시 살펴 보면 남자 교원(M=2.079)이 여자 교원(M=2.147) 보다

낮은 점수를 보였다. 평균치의 차이는 의미가 없지만 이 통계를 해석해 보면 학교장의 권위적 지도성에는 여자 교원이 남자 교원들보다 더 부정적인 측면을 보였음을 알 수 있다.

즉, 권위주의적인 학교장의 지도성에 대하여 남자 교원들은 감수하는 경향이 있고 여자 교원들은 배타적이라고 나타났다.

2. 지도성 行態에 대한 직급 교원간의 견해 차이 검증

1) 이상형 지도성 行態에 대한 직급 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과 다음 <표 3-6> 과 같다.

<표 3-6> 이상형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	2	8.978	4.489	6.32	0.021
오차변량	271	192.500	0.710		
전체변량	273	201.478			

위 <표 3-6> 에서 나타난 F의 값은 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이를 구체적으로 살펴 보면 <표 3-7> 에서 나타난 바와 같이 직급이 높은 교감(M=4.194)에게서 제일 많은 점수를 나타내었고, 다음이 주임 교사(M=3.669), 그리고 교사(M=3.346) 순으로 나타났다. 이로 보아 직급이 높은 교감이 행정적인 전문성을 나타내는 바람직한 지도성에 더 많은 반응을

보이고 있음을 알 수 있다.

<표 3-7> 이상형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준편차

직 급	N	M	SD
교 감	6	4.194	0.499
주임교사	74	3.669	0.858
敎 師	194	3.346	0.844

2) 인화형 지도성 行態에 대한 직급 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-8> 과 같다.

<표 3-8> 인화형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증

변량원	df	자승합	평균자승	D	F
집 단 간	2	10.750	5.375	7.03	0.0011
오차변량	271	207.145	0.764		
전 체	273	217.894			

위 <표 3-8> 에 나타난 직급 교원간의 견해차 검증에서 F의 값은 7.03으로 이는 P=0.01 수준에서 요구되는 F의 값 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 이는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 해석된다.

이를 구체적으로 살펴 보면 <표 3-9>와 같이 교감(M=4.417)이 제일 높은 점수를 나타냈고, 다음 주임교사(M=3.928), 교사(M=3.557) 순이다. 이는 직급이 높은 교원일수록 조직내에서 구성원간에 人和의 중요성을 강조함과 동시에 학교장의 인화형 지도성을 필요로 하고 또한 관심도도 높다는 것을

보여 준 것이라 할 수 있다.

<표 3-9> 인화형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준편차

직 급	N	M	SD
교 감	6	4.417	0.391
주임교사	74	3.928	0.832
教 師	194	3.557	0.899

3) 민주형 지도성 行態에 대한 직급 교원간의 견해 차이 결과는 <표 3-10> 과 같다.

<표 3-10> 민주형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	2	12.570	6.285	7.37	0.008
오차변량	271	231.197	0.853		

위 <표 3-10> 에서 나타난 F의 값은 7.37로 이는 P=0.01 수준에서의 F의 값 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 해석된다.

이를 구체적으로 살펴 보면 <표 3-11> 직급이 높으나 교감(M=4.208)이 제일 높은 점수를 나타냈고 주임교사(M=3.640), 교사(M=3.246) 순이다. 이는 학교장의 행정기술의 이해도가 높고 실제로 행정을 하는 교감이 학교

장의 민주형 지도성에 관심이 많다고 볼 수 있다.

<표 3-11> 민주형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준편차

직 급	N	M	SD
교 감	6	4.208	0.714
주임교사	74	3.640	0.936
敎 師	194	3.246	0.924

4) 과업형 지도성 行態에 대한 직급 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표 3-12> 과 같다.

<표 3-12> 과업형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	2	7.185	3.593	6.31	0.0021
오차변량	271	154.232	0.569		
전 체	273	161.418			

위<표 3-12> 에서 나타난 F의 값은 6.32로 이는 P=0.01 수준에서의 F의 값 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 해석된다. 이를 <표 3-13>에서 구체적으로 살펴 보면 직급이 상위인 교감(M=4.083)이 제일 높은 점수를 나타냈고 주임교사(M=3.653), 교사(M=3.355) 순으로 나타났다.

과업형 역시 직급이 높고 행정경력이 있는 교원이 과업지향적 지도성에

공감도가 다소 높은 것으로 보인다.

<표 3-13> 과업형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준 편차

직 급	N	M	SD
교 감	6	4.083	0.627
주임교사	74	3.653	0.729
교 사	194	3.355	0.770

5) 권위형 지도성 行態에 대한 직급 교원간의 견해차이의 결과는 <표 3-14>와 같다.

<표 3-14> 권위형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 검증

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	2	4.547	2.273	2.55	0.0800
오차변량	271	241.588	0.891		
전 체	273	246.135			

위 <표 3-14>에서 나타난 F의 값은 2.55로 이는 $p=0.01$ 이 수준에서의 F의 값 4.60보다 적은 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 해석된다.

이를 <표 3-15> 에서 살펴 보면 직급이 높은 교감(M= 1.625)이 제일 낮은 점수이고, 주임교사(M=1.958)가 중간, 그리고 교사(M= 2.197)가 제일 높은 점수이다. 평균치의 차이에서는 통계상으로 별 의미가 없지만, 권위형 지도성에 대해서는 일반 교사들이 민감하게 반응을 보이고 혐오감을 갖는다는 것을 나타내 주고 있고, 교감은 권위형 지도성에 익숙해진 것으로 해석된다.

<표 3-15> 권위형 지도성 행태에 대한 직급 교원간의 견해차 평균과 표준편차

직 급	N	M	SD
교 감	6	1.625	0.627
주임교사	74	1.958	0.921
교 사	194	2.197	0.959

3. 지도성 行態에 대한 교원의 敎育 경력차에 따른 견해 차이 검증

1) 이상형 지도성 行態에 대한 교원의 敎育 경력차에 따른 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표 3-16>과 같다.

<표 3-16> 이상형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	3	16.628	5.543	7.98	0.0001
오차변량	274	190.388	0.695		
전 체	277	207.016			

위의 <표 3-16>에서 나타난 F의 값은 7.98로 이는 P=0.01 수준에서의 F의 값 4.60보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 살펴 보면 <표 3-17>에서 볼 수 있듯이 敎育경력이 적은 5년 이하 교원(M=3.238)과 5-10년(M=3.234)의 교원들보다 경력이 많은 20년 이상(M=3.772) 교원들의 점수가 높은 것으로 해석된다. 이는 경력이 높을수록 전문적이고 합리적인 학교장의 바람직한 지도성을 선호하고 희망한다고 볼 수 있다.

〈표 3-17〉 이상형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차

교육경력	N	M	SD
5년 이하	28	3.238	0.758
5 - 10년	55	3.234	0.828
10 - 20년	87	3.311	0.837
20년 이상	108	3.772	0.852

2) 인화형 지도성 行態에 대한 경력 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 〈표 3-18〉과 같다.

〈표 3-18〉 인화형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	3	15.572	5.191	6.90	0.0002
오차변량	274	206.222	0.753		
전 체	277	221.794			

위의 〈표 3-18〉에서 나타난 F의 값은 6.90으로 이는 P=0.01 수준에서의 F의 값 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 해석된다.

이를 〈표 3-19〉에서 살펴 보면 경력 20년 이상(M= 3.966)인 교원과 경력이 5년 이하(M=3.238) 교원과는 많은 차이가 남을 볼 수 있다. 즉 고경력 교원일수록 사회에 적응도가 높고 人間관계가 원만하다는 것을 나타내 주고 있다.

〈표 3-19〉 인화형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차

교육경력	N	M	SD
5년 이하	28	3.238	0.758
5 - 10년	55	3.561	0.982
10 - 20년	87	3.556	0.833
20년 이상	108	3.966	0.846

3) 민주형 지도성 行態에 대한 경력 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 〈표 3-20〉과 같다.

〈표 3-20〉 민주형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	19.033	6.344	751	0.0001
오차변량	274	231.355	0.844		
전체	277	250.387			

위의 〈표 3-20〉에서 나타난 F의 값은 7.51로 이는 P=0.01 수준에서의 F의 값 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 해석된다.

이를 〈표 3-21〉에서 구체적으로 살펴 보면 교육경력이 20년이상 (M=3.718)인 교원이 높은 점수를 보이고 있다.

이는 경력이 많은 교원일수록 학교장의 민주적 지도성 行態를 바라고 있다고 보여지고, 많은 교장을 겪은 교사일수록 학교 경영에 관심이 많고 학교 행정에 민주화를 원하고 있음을 보여 주고 있다.

<표 3-21> 민주형 지도성 행태에 대한 경력교원간의 견해차 평균과 표준편차

교육경력	N	M	SD
5년 이하	28	3.152	1.012
5 - 10년	55	3.171	0.943
10 - 20년	87	3.199	0.814
20년 이상	108	3.718	0.960

4) 과업형 지도성 行態에 대한 경력 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-22>와 같다.

<표 3-22> 과업형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	12.931	4.310	7.64	0.0001
오차변량	274	154.585	0.564		
전체	277	167.516			

위의 <표 3-22>에서 나타난 F의 값은 7.64로 이는 P=0.01 수준에서의 F의 값 4.60보다 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 해석된다.

이를 구체적으로 살펴 보면 <표 3-23>에서 볼 수 있듯이 敎育경력(교육경력)이 많은 20년 이상(M=3.733)의 교원이 제일 높은 점수를 나타냈고 경력이 적은 5년 이하(M=3.196)는 낮은 점수를 나타냈다. 이는 경력이 높은 교원이 學校(학교)에 제반 사무 및 업무를 많이 하고 있으므로 학교장의 과업지향적 지도성에 익숙해져 있다는 것으로 볼 수 있다.

〈표 3-23〉 과업형 지도성에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차

교육경력	N	M	SD
5년 이하	28	3.196	0.905
5 - 10년	55	3.266	0.743
10 - 20년	87	3.358	0.745
20년 이상	108	3.733	0.717

5) 권위형 지도성 行態에 대한 경력 교원간의 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 〈표 3-24〉와 같다.

〈표 3-24〉 권위형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	3	3.909	1.303	1.42	0.2383
오차변량	274	252.046	0.912		
전 체	277	255.954			

위의 〈표 3-24〉에서 나타난 F의 값은 1.42로 이는 $P = 0.05$ 수준에서 F의 값 2.99에 크게 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 해석된다.

그러나 이를 구체적으로 살펴 보면 〈표 3-25〉에서 알 수 있듯이 敎育경력 5년 이하($M=2.185$)인 교원이 높은 점수를 나타냈고 敎育경력이 높은 20년 이상($M= 1.979$)인 교원은 낮은 점수를 나타냈다. 평균치의 차이는 비록 통계적으로 의미가 적지만 이러한 결과는 권위주의와 판료의식에 젖은 학교장을 많이 경험한 교원이 이해와 적용이 잘 된 것으로 나타났고, 敎育

경력이 적은 교사일수록 권위주의에 부정적임을 나타내 주고 있다.

<표 3-25> 권위형 지도성 행태에 대한 경력 교원간의 견해차 평균과 표준편차

교육경력	N	M	SD
5년 이하	28	2.185	0.952
5 - 10년	55	2.268	1.002
10 - 20년	87	2.192	0.961
20년 이상	108	1.979	0.937

4. 지도성 行態에 대한 학력 교원에 따른 견해 차이 검증

1) 이상형 지도성 行態에 대한 교원의 학력차에 따른 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-26>과 같다.

<표 3-26> 이상형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	2	0.605	0.303	0.40	0.6686
오차변량	275	206.410	0.751		
전체	277	207.016			

위 <표 3-26>에서 나타난 학력 교원간 견해차 검증에서 나타난 F의 값은 0.40으로 이는 P= 0.05 수준에서의 F의 값 2.99에 크게 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴 보면 <표 3-27>에서 나타내듯이 고졸, 사범졸(M= 3.583), 대졸(M=3.444), 대학원졸(M=3.527)과 같이 학력에 따른 학교장의 바람직한 지도성 行態에는 유의한 차이가 별로 없는 것으로 밝혀졌다.

<표 3-27> 이상형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 평균과 표준편차

학 력	N	M	SD
고졸, 사범졸	28	3.583	0.868
대졸(2, 3년)	219	3.444	0.869
대학원졸	31	3.527	0.842

2) 인화형 지도성 行態에 대한 학력에 따른 교원간 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-28>과 같다.

<표 3-28> 인화형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 검증

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	2	1.142	0.571	0.71	0.4917
오차변량	275	220.652	0.802		
전 체	277	221.794			

위 <표 3-28>에서 나타난 F의 값은 0.71로 이는 P=0.05 수준에서의 F의 값 2.99에 크게 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 그러나 이를 구체적으로 살펴 보면 <표 3-29>에서 알 수 있듯이 고졸, 사범졸(M =3.631), 대졸(M=3.670), 대학원졸(M=3.866)로 학력이 높은 대학원졸 교원이 조금 높은 점수를 보였다. 이는 학력이 높은 교원일수록 판단력과 사고력이 강하므로 조직체내의 人和面을 더 비중있게 본 것으로 보여진다.

<표 3-29> 인화형 지도성 행태에 대한 학력 교원간 견해차 평균과 표준편차

학 력	N	M	SD
고졸, 사범졸	28	3.631	0.827
대졸(2,3년)	219	3.670	0.919
대 학 원 졸	31	3.866	0.777

3) 민주형 지도성 行態에 대한 학력에 따른 교원간의 견해는 어떤 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-30>과 같다.

<표 3-30> 민주형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 검증

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
집 단 간	2	0.297	0.148	0.16	0.849
오차변량	275	250.091	0.909		
전 체	277	250.387			

위 <표 3-30>에서 나타난 F의 값은 0.16으로 이는 P=0.05 수준에서의 F의 값 2.99에 크게 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 이를 구체적으로 살펴 보면 <표 3-31>에서 나타나듯이 학력의 높고 낮음이 학교장의 민주형 지도성 行態에 대한 교원들의 견해는 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

<표 3-31> 민주형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 평균과 표준편차

학 력	N	M	SD
고졸, 사 범 졸	28	3.458	1.019
대졸(2년,4년)	219	3.374	0.943
대 학 원 졸	31	3.449	0.969

4) 과업형 지도성 行態에 대한 학력에 따른 교원의 견해는 어떠한 차이

가 있는가를 알아본 결과는 <표 3-32>와 같다.

<표 3-32> 과업형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	2	0.264	0.132	0.22	0.8051
오차변량	275	167.252	0.608		
전체	277				

위 <표 3-32>에서 나타난 F의 값은 0.22로 이는 P=0.05 수준에서 F의 값 2.99에 크게 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 <표 3-33>에서 살펴 보면 학교장의 과업형 지도성 행태에 있어서도 학력과는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 3-33> 과업형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 평균과 표준편차

학 력	N	M	SD
고졸, 사범졸	28	3.544	0.771
대졸(2년, 4년)	219	3.454	0.781
대학원졸	31	3.511	0.780

5) 권위형 지도성 행태에 대한 교원의 학력에 따른 견해는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표 3-34>와 같다.

다음 <표 3-34>에서 나타난 바와 같이 F의 값은 0.74로 이는 P=0.05 수준에서의 F의 값 2.99에 크게 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 해석된다.

<표 3-34> 권위형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	2	1.371	0.685	0.74	0.4779
오차변량	275	254.583	0.926		
전체	277	255.954			

이를 구체적으로 살펴 보면 <표 3-35>와 같이 고졸, 사범졸(M= 2.027), 대졸(M=2.159), 대학원졸(M=1.960)순으로 나타나고 있다. 이는 권위형 지도성 역시 교원들의 학력과는 상관관계가 적으나 포용성을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

<표 3-35> 권위형 지도성 행태에 대한 학력 교원간의 견해차 평균과 표준편차

학 력	N	M	SD
고졸, 사범졸	28	2.027	0.934
대졸(2,3년)	219	2.159	0.977
대학원졸	31	1.960	0.871

이상의 검증 결과를 종합해 보면 첫째, 학교장의 지도성 행태에 대한 교원의 성별에 따른 견해는 남자 교원이 월등히 높은 점수로 긍정적인 면을 나타냈고 둘째, 학교장의 지도성 행태에 대한 교원의 직급에 따른 견해는 직급이 상위일수록 높은 점수, 즉 긍정적인 반응을 보였으며 셋째, 학교장의 지도성 행태에 대한 교원의 교육경력에 따른 견해는 고경력자일수록 높은 점수를 나타내 긍정적인 사고방식을 가지고 있음을 알 수 있었다. 넷째, 학교장의 지도성 행태에 대한 교원의 학력에 따른 견해는 의외로 유의

한 차이가 없는 것으로 나타났다.

5. 改革時代의 학교장의 지도성 行態 검증

21세기를 대비한 앞으로의 改革時代 새 학교장의 지도성 行態 조사는 일선 교원들이 평소에 느끼고 있고, 또 미래 지향적으로 바라고 선호하는 교장상을 조사하므로 바람직한 학교장의 지도성을 밝혀 보고자 <표 3-36>에서 나타나듯이 주관식 설문 내용을 기술해 보았다. 여기에는 총 설문지 회수 277명 중 응답자가 229(82.3%)명이었다. 응답자 수가 적은 이유는 서술형 기재법으로 기술하는데 부담을 느낀 탓인 것으로 보여 진다. 주관식 서술형 문항수가 무려 57문항이나 되어 내용이 비슷한 문항을 포함시켜 20문항으로 함축 시켰다.

<표 3-36> 교원이 선호 혹은 거부감(혐오)을 갖는 학교장 상

순	교원이 선호하는 교장상	인원	순	교원이 혐오하는 교장상	인원
1)	교사발전에 선도적 역할의 지도자	21	1)	안일무사와 이권에 관심있는 자	8
2)	뚜렷한 교육관의 소유자	7	2)	소신 없는 행정가	7
3)	교육개혁에 의지가 있는 지도자	8	3)	권위주의 지도자	36
4)	청렴 결백의 인격자	31	4)	언행 불일치의 지도자	4
5)	정보화 시대에 발맞추는 지도자	16	5)	책임 회피의 지도자	3
6)	교사의 적극적 활동에 동기 부여	4	6)	감정에 치우치는 변덕 있는 지도자	9

순	교원이 선호하는 교장상	인원	순	교원이 혐오하는 교장상	인원
7)	평교사 소리에 귀기울이는 지도자	8	7)	사리사욕을 채우는 지도자	5
8)	교사들의 신변에 관심이 있는 지도자	11	8)	공·사석에서 폭언을 사용하는 지도자	4
9)	잡은 대화와 인간미 넘치는 지도자	29	9)	순시와 간섭을 많이 하는 지도자	3
10)	잘못된 업무를 개별로 시정하는 지도자	5	10)	자기 중심적인 지도자	8
11)	교사를 믿고 일을 맡기는 지도자	11	11)	금품을 은연중에 요구하는 지도자	14
12)	아동과 교사 중심의 학교 운영의 지도자	5	12)	예산 공개를 안하는 지도자	17
13)	공과사의 구별이 분명한 지도자	4	13)	여교사에게 이상한 추태를 보이는 지도자	3
14)	책임감과 추진력이 강한 지도자	7	14)	업무 추진 능력이 없는 지도자	7
15)	행정가로서의 품위가 있는 지도자	5	15)	교사의 개인 생활을 무시하는 지도자	11
16)	전문성이 있고 능력 있는 지도자	19	16)	불합리한 인사 행정의 지도자	18
17)	학교운영, 일상경비의 지출 내역의 공개	27	17)	수집 활동 실적으로 교사를 평가하는 지도자	8
18)	즐거운 학교 분위기를 조성하는 지도자	3	18)	독선적이고 자신의 입장만 내세우는 지도자	31
19)	학습 자료 준비에 신경을 많이 써 주는 지도자	4	19)	교사위에 군림하려는 지도자	19
20)	교육활동 전반을 공개하고 수시로 설명해 주는 지도자	4	20)	교사의 의견을 무시하는 지도자	14
계		229			229

위 <표3-36>에서 나타나듯이 교원들이 선호하는 교장상에 높은 반응을 보인 문항은 1)문항, 4)문항, 9)문항, 16)문항, 17)문항이다. 이 문항들의 선호 내용을 보면 1)문항(21명)에서 교사들이 승진 의욕이 많음을 알 수 있고 4)문항(31명)에서는 청렴결백하고 돈 안받는 교장을 원하며 5)문항(16명)에서는 미래 지향적 교육의 발전을 원하고 있고, 9)문항(29명)에서 원만한 人間 관계와 16)문항에서는 전문성 즉 능력 있는 교장을 원하고, 17)문항(27명)에서는 예산 공개를 원하고 있음을 알 수 있다. 이러한 점들이 바로 교원들이 바라는 미래 지향적 교장의 지도성이라고 본다.

또한 교원이 거부감을 갖는 학교장의 지도성을 보면 선호하는 교장상과 상반되는 사항임을 뚜렷이 알 수 있다. 제일 혐오성이 강한 학교장의 지도성은 3)문항(36명)과 18)문항(31명)으로 권위주의적이고, 독선적 지도자상이다. 또한 11)문항(14명)에 금품을 요구하는 지도자상과 16)문항(18명) 불합리한 인사 행정의 지도자상, 그리고 19)문항(19명), 20)문항(14명)으로 교사의 의견을 무시하고 교사위에 군림하는 지도자가 혐오하는 대상으로 나타났다.

학교장의 지도성 행태에 따른 교원의 변인간 견해차를 t-검사와 변량 분석에 의하여 나타난 결과를 쉽게 이해하기 위하여 본 통계에 나타난 평균치(M)를 교원의 배경 변인별로, 학교장의 지도성 유형별로 <표3-37> 과 같이 재구성하였다. 이 표에 의한 결과를 분석해 보면 다음과 같다.

〈표3-37〉 지도성 행태에 따른 교원의 변인간 견해차

지도성 변인		가 치 적 지 도 성						비가치적 지 도 성
		이 상 형 (M)	인 화 형 (M)	민 주 형 (M)	과 업 형 (M)	총 계	총 평균	독 선 형 (M)
성 별	남	3.611	3.782	3.405	3.512	14.31	3.57	2.097
	여	3.406	3.644	3.378	3.446	13.874	3.46	2.147
직 급	교감	4.194	4.417	4.208	4.083	16.902	4.22	1.625
	주임 교사	3.669	3.928	3.640	3.653	14.89	3.72	1.958
	교사	3.346	3.557	3.246	3.355	13.504	3.37	2.197
경 력	20년 이상	3.772	3.966	3.718	3.733	15.189	3.79	1.979
	10 - 20년	3.311	3.556	3.199	3.358	13.424	3.35	2.192
	5-10	3.234	3.561	3.171	3.266	13.232	3.30	2.268
	5년 이하	3.238	3.238	3.152	3.196	12.824	3.20	2.185
학 력	대학 원	3.527	3.866	3.449	3.511	14.353	3.58	1.960
	대졸	3.444	3.670	3.374	3.454	13.942	3.48	2.159
	사범 고졸	3.583	3.631	3.458	3.544	14.216	3.55	2.027
총 점		42.335	44.816	41.398	42.111	170.66	42.66	24.794
평 균		3.53	3.73	3.45	3.51	14.22	3.55	2.07

IV. 要約·結論 및 提言

본 연구는 학교장의 지도성 행태가 어떠한가를 살펴 보고 이에 대한 교원들의 견해차를 검증하여 새로운 학교장상을 모색하고자 하는 데 있다.

설문조사용 자료처리 방법은 t-검사와 ANOVA(변량분석) 통계법을 적용하여 그 결과를 추출해 내었다.

1. 要 約

첫째, 학교장의 지도성 유형은 대체로 독선형, 민주형, 과업형, 인화형, 이상형, 방임형의 형태로 나타났다.

둘째, 학교장의 지도성 유형에 대한 선호도 검증 <표3-37>결과 ①이상형 지도성이 총 평균치가 3.53으로 인화형 다음으로 높은 수치를 나타냈다. 특히 여자보다 남자, 직급이 높을수록, 경력이 많은 교사일수록 합리적이고 능력있는 교장의 지도성을 선호하고 있다. ②인화형 지도성은 총 평균치가 3.73으로 다섯가지 유형 중 가장 높은 수치를 나타내고 있다. 여기에서는 여자보다 남자, 직급이 높은 교감, 경력이 많은 교원에게서 그 수치가 높다. 그러나 교원 누구나 인간적이고 온정적인 학교장상을 선호하고 있는 것으로 보인다. ③민주형·과업형 지도성은 3.45 · 3.51로 평균치 이상 나타났다. ④독선형 지도성(비가치적·비효율적 지도성)은 $M=2.07$ 로 평균이하의 수치가 나타났다. 이런 경향은 학교장의 권위적이고 판료적·전제적인 지도성은 점차 퇴색되어 가고 있음을 보여 준 예라 할 수 있다.

셋째, 학교장의 지도성 유형에 대한 교원의 변인별 반응 결과는 ①성별에

서는 남교원(M=3.57)이 여교원(M=3.46)보다 높은 수치로 가치지향 지도성에 긍정적인 반응을 보였다. ②직급간에서는 교감(M=4.22), 주임교사(M=3.72), 교사(M=3.37)순으로 직급이 높은 교감이 높은 수치에, 평교사가 낮은 수치로 나타났고, 비가치적 지도성에는 평교사가 교감보다 높은 반응을 보였다. ③경력간에서는 20년이상(M=3.79), 10~20년(M=3.35), 5~10년(M=3.30), 5년 미만(M=3.20)순으로 경력이 많은 교원일수록 긍정적인 반응을 보였고, 또한 비가치적인 지도성에 대해서는 경력이 낮은 교사일수록 수치가 높게 나타났다. ④학력간에서는 대학원(M=3.58), 대졸(M=3.48), 사범·고졸(M=3.55)자 교원간에 유의한 차가 없는 것으로 나타났다.

넷째, 개혁시대의 새 학교장의 지도성 행태 조사에서 교원이 선호하는 대표적인 교장상은 이상형, 인화형의 지도성으로 나타났다. 교원들은 교장, 교감의 간섭받기를 싫어하면서 인격적으로는 대우받기를 원하고 있어 교원들의 이중성을 엿볼 수 있다. 또한 학교 경영에서의 민주적인 공개 행정을 소망하는 대신 독단적이고 전체적인 독선주의형은 혐오하고 있는 것으로 나타났다.

2. 結 論

본 연구에서 얻어진 결론 사항을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 학교장의 지도성유형에 대한 교원의 선호도를 검증한 결과 5개 영역 중 인화형에 가장 높은 선호도를 보였고, 이상형 지도성과 과업형 지도성도 평균치 이상의 수치를 보였으며, 민주형 지도성 역시 선호도가 높게 나타났다. 독선형 지도성에는 긍정적인 점수가 평균치 이하로 떨어져 역상

관관계를 보였다.

둘째, 교원이 지각한 학교장의 지도성에 대한 견해차 검증 결과 ① 교원 성별에서는 학교장 지도성 하위 변인에 상관없이 남교원이 여교원에 비하여 높은 점수를 보여 주었고, ② 직급별에서는 직급이 높은 교감이 평교사에 비하여 높은 점수를 보여 주었다. ③ 교육경력별에서는 교육 경력이 많을수록 높은 점수를 나타내 보였으며, ④ 학력별에서는 학교장의 지도성 유형변인에 상관없이 거의 같게 반응되었다.

셋째, 개혁시대의 학교장상에 부응하는 교원이 선호하는 교장상과 혐오하는 교장상의 검증결과 이상형의 지도성으로는 청렴 결백한 지도자, 전문성이 있는 능력가, 부하직원 승진의 협조자 등으로 나타났다. 인화형의 지도성으로는 인간미 넘치는 지도자, 민주형의 지도성으로는 교원의 의견 수렴과 학교 예산의 공개운영 등 합리적인 경영자, 과업형의 지도성으로는 전문성이 있고, 능력있는 지도자, 진취적이고 의욕적인 학교장상으로 밝혀졌다.

반면에, 교원들에게 혐오감을 주는 학교장의 지도성으로는 권위적이고 독선적인 지도성으로 규명되었다.

3. 提 言

첫째, 학교장의 지도성 검증에 있어서 재정적인 면에 불신하는 결과가 높은 수치로 나타났다. 교원들의 불신 원인이 점차적으로 해소될 수 있도록 교장들의 의식 개조가 시급한 과제로 대두된다.

둘째, 불합리한 인사행정에 불만을 가진 교사가 많은 점으로 보아 인사의 공정성을 기하기 위해 '인사자문위원회'와 같은 운영의 필요성이 요청된다.

셋째, 독선적이고 권위적인 학교장상이 혐오하는 결과로 나타났으므로 개혁 지향적 리더로의 변신을 꾀하는 지도자들의 자질이 필요하다고 본다.

따라서 우수교장 양성에 따른 연수가 이루어지도록 정책적으로 제도화하는 과제가 시급하다.

넷째, 학교장을 대상으로 바람직한 학교장상에 대한 설문조사를 여건상 못했다. 그리고 교장의 현안 문제 및 복지문제 또는 학교장의 철학을 조사한 것이 덧붙여진다면 더욱 가치 있는 연구가 될 것이다.

參 考 文 獻

- 郭 漢哲, 「民主的 學校經營」, 中央教育研修院, 1991.
- 金 在恩, 「研究方法」, 서울: 教育科學社, 1991.
- 金 宗西 外1人, 「教育行政의 理論과 實際」, 서울: 教育과학사, 1989.
- 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.
- 金 士連, 「教師의 學校長에 대한 役割期待와 學校長의 役割遂行에 관한 研究」, 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원, 1985.
- 朴 璉鎬, 「人間關係論」, 서울: 博英社, 1990.
- 朴 容薰, 「學校社會」, 서울: 培英社, 1975.
- 白 雲影, “초등학교장의 역할지각에 관한 研究”, 석사학위논문, 충남대학교 教育大學院, 1989.
- 白 賢基, 「教育行政의 기초」, 신教育學全書 9, 서울: 培英社, 1977.
- 李 觀雨, 「調査分析 方法」, 서울: 螢雪出版社, 1981.
- 李 亨行, 「新教育 行政論」, 서울: 文音社, 1992.
- 鄭 範模, 「교사의 資質」, 서울: 現代教育出版社, 1969.
- 趙 誠一, 「教育 行政과 教育經營」, 서울: 계동문화사, 1988.
- 趙 炳孝, 「장학론: 理論과 實際」, 서울: 培英社, 1981.
- 차 敬浩, “학교장의 지도성과 생활 양식 유행에 관한 연구”, 동아대학교 教育대학원, 석사학위 논문, 1992.
- 鄭 光福, 「行政科學入門」, 韓國生產性本部, 1975.
- 盧 鍾熙, 「教育行政學」, 서울: 文音社, 1992.
- 俞 焄, 「행정학원론」, 서울: 培文社, 1976.

- Rensis Likert, New Patterns of Management, (New York:McGraw-Hill Book Co., 1961).
- Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, (New York:Prentice-Hall Inc., 1961).
- Robert R. Blake and James S.Mouton, The Managerial Grid, (Houston, Texas: Gulf Publishing Co.,1964).
- D.S.Pugh, Writer on Organization, (Middle Sex, England:Penguin Book 1971).
- D.Cartwright and A.Zander, Group Dynamics Research and Theory, (New York : Harper and Row, 1968).
- Cecil A.Gibb, Leadership, (England, Harmondsworth: Penguin Books, 1969).
- Marshall Dimock, Leadership and Enterprisership, (New York:Wiley & Sons, 1967).
- Jacob W.Getzel and Egon C.Guba, "Social Behavior and the Administrative Process", The Scholl Review, Vol.65,No.4, Winter, (1957).
- Fred E.Fiedler, "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", in L.Berkowitz (ed.),Advances in Experimental Social Psychology, (New York : Academic Press, 1964).
- Fred.E.Fiedler, A Theory of Effectiveness, (New York:McGraw Hill Book Co., 1963).
- William J.Reddin, Managerial Effectiveness, (New York:McGraw Hill, 1970).
- Samuel. W. Reyburn, The Development of a Business Executive,

(1938).

Chaster.I.Barnard, The Functions of The Executive,(Cambridge Mass
Harvard University Press, 1938).

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

G.R.Terry, principles of Management (Homewood III:Richard, D
.Irwin,Inc., 1960).

E.I.Fleishman, "Twenty Years of Consideration and Structure",in Flei-
shman and Hunts(eds),Current Development in the Study of
Leadership (Carbondale:Southern Illinois Univ., 1973).

A.W.Hapin,Theory and Research in Administration (New York:
Macmillan, 1964)

ABSTRACT

**A Study on The Behavior and Attitude of Principal's
Leadership which School teachers perceive
-Laying focus the elementary of seoul region-**

Kim, Song-Won

Major in Educational Administration

Graduate School of Educational Administration

Han Sung University

The purposes of this study observe the behavior and attitude of principal's leadership, verifying the difference of teacher's background and groping a new principal image during reform period.

The data of questionnaire were analysed by t-test and ANOVA. From the results, I deduced the results.

First, of the results that verified preference by type, among five sections the harmony type of leadership of principal gains a high point relatively. The ideal type of leadership and the task type of leadership are far above the average, and the democratic type of leadership also gains a high preference.

The self-righteous type of leadership is a reverse correlation. It was shown that a affirmative mark is far below the average.

Second, the results which verified the opinion difference of leadership

of principal againsts the background variable factor of teacher were as follows; It was shown that

- ① The male teacher gained more a high mark than the female teacher. There was no connected with the low variation of leadership of principal by teacher's sex.
- ② The vice-principal teacher gained more a high mark than teacher by teacher's position.
- ③ The more the teacher's career is, the higher the point is.
- ④ The opinion by teacher's class equaled the variable factor of leadership of principal.

Third, a new principal image meeting during reform period are two types; The preference type of leadership and the dislike type of leadership.

And, from the types I deduce conclude.

The ideal type of ledership is a man of pure heart, an able specialist and a cooperator who helps a follower's promotion.

The harmony type of ledership is a man of having humanity.

The democratic type of ledership is a rational manager who sharing with his follows and opening the operation of the school budget.

The task type of ledership is an able man, an specialist, a progressive and will man.

附 錄

교원이 본 학교장 지도성 행태에 관한 설문

안녕하십니까?

이 설문은 '교원이 본 학교장의 지도성 행태'에 대한 내용으로 선생님의 솔직한 의견을 듣고자 합니다.

이 설문지 내용은 연구 자료로만 활용될 것임을 약속하며 회신을 부탁드립니다.

내내 선생님께 행운이 함께 하시기를 기원합니다.

1993. 9.

한성대학교 행정대학원 교육행정 전공

김 송 원 드림

1. 인 적 사 항

※ 다음은 선생님의 인적사항에 대한 물음입니다. 해당한 번호에 ○표로 기입하여주십시오.

1. 성 별 : ① 남, ② 여

2. 직 책 : ① 교감, ② 주임교사, ③ 교사

3. 교 육 경 력 : ① 0 년 이상 ~ 5년 ② 5년 이상 ~ 10년
 ③ 10년 이상 ~ 20년 ④ 20년 이상 ~

4. 출 신 교 : ① 고졸, 사범졸 ② 대졸(2년제,4년제,교대,방통대)
 ③ 대학원졸 ④ 기타

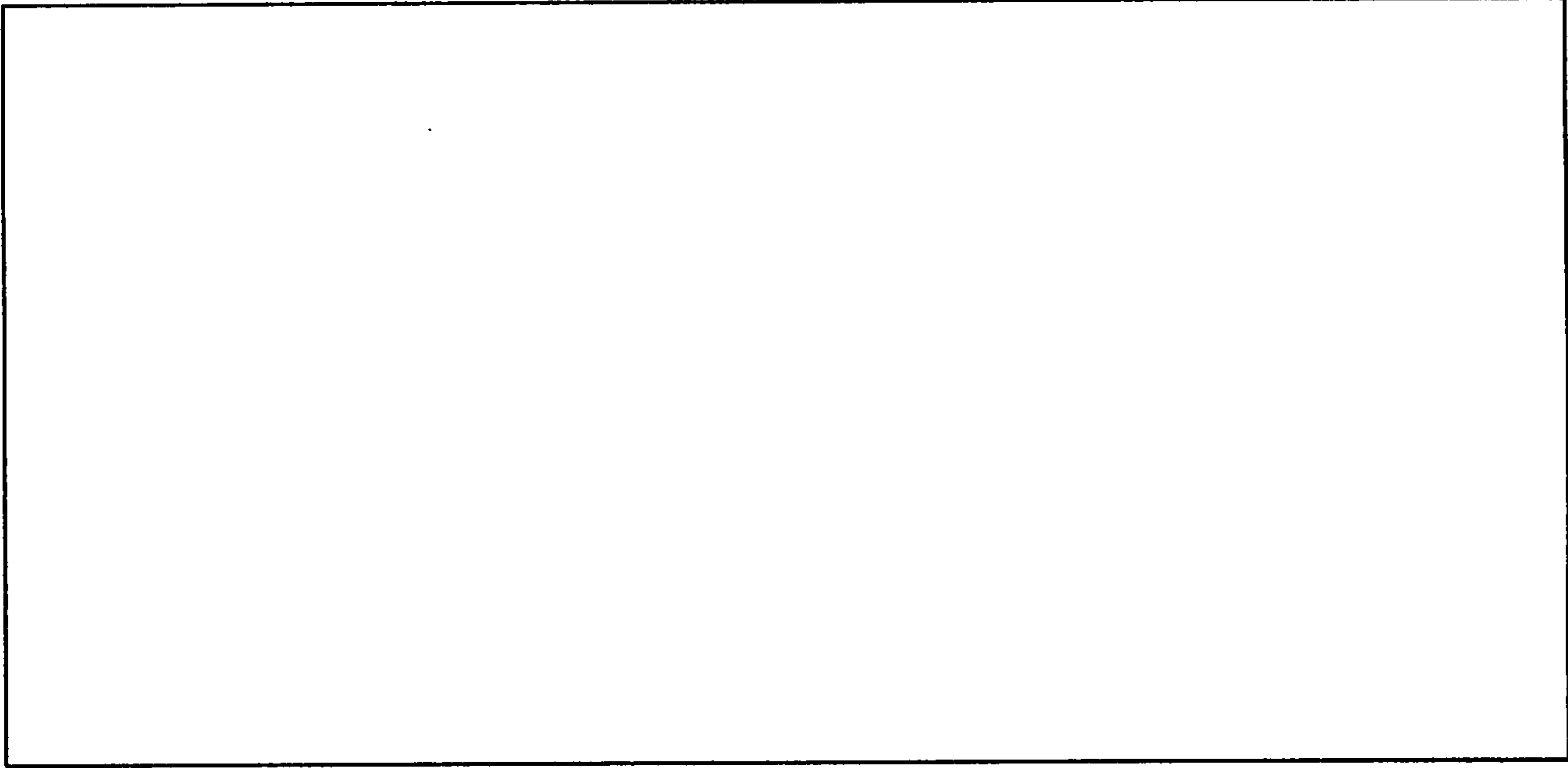
2. 설문 내용

※ 작성방법은 설문 내용을 보시고 평소 생각하셨던 곳에 v 표 하여 주십시오.

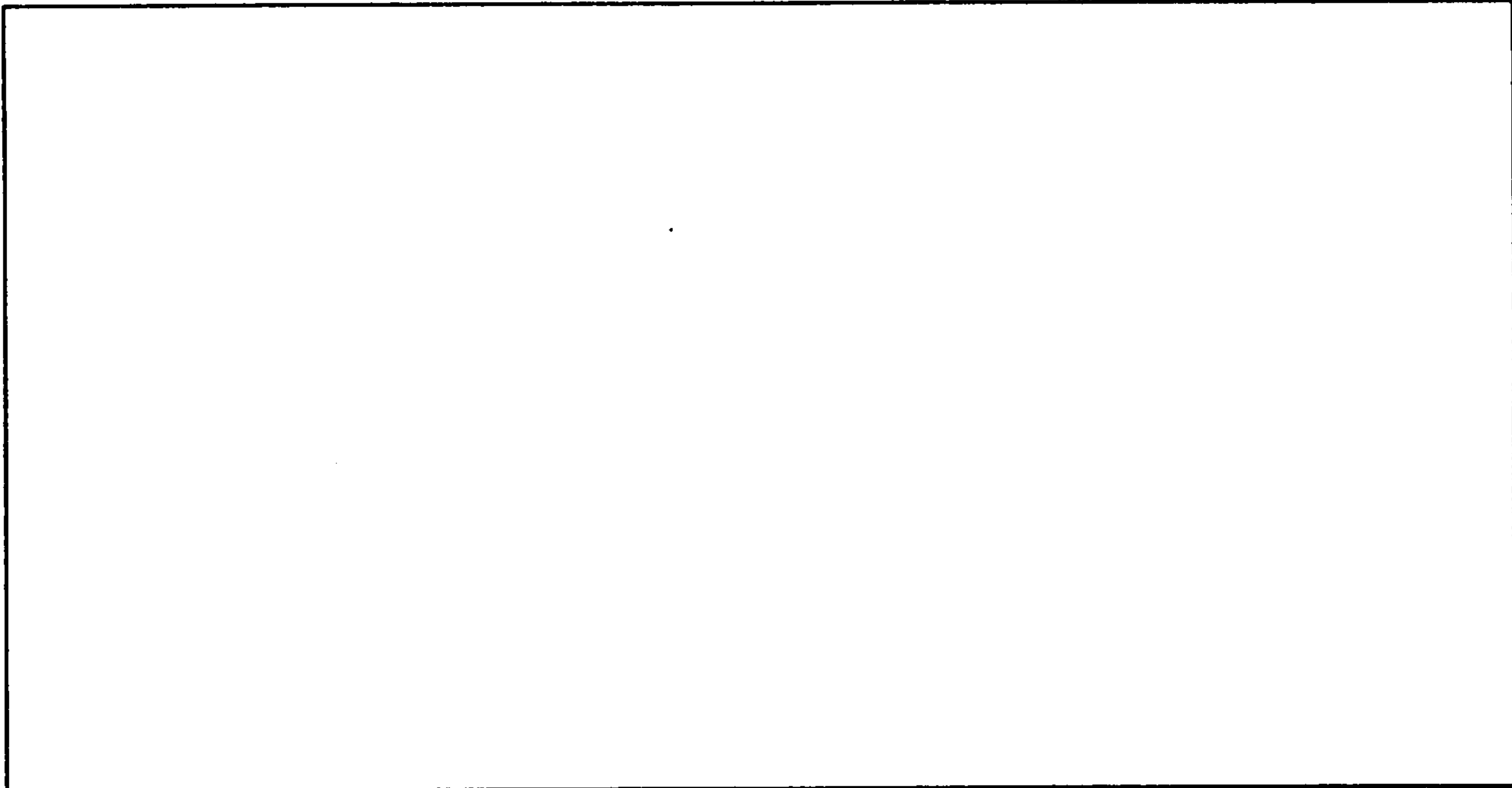
순	설문내용	언제나	흔히	보통	가끔	전혀
	우리 학교장은	5	4	3	2	1
1	건전한 인생관과 고상한 인격 및 도덕성을 지녔다.					
2	신체적, 정신적 건강유지를 하며 유머가 있다.					
3	소속직원의 승진에 신경을 많이 쓴다.					
4	신퇴와 애정을 느낄 수 있다.					
5	공정하고 합리적인 인사업무 집행.					
6	과학적 분석을 통한 적재적소 배치.					
7	계속적인 현직 교육 연수 및 학습 지도방법 개선에 힘씀					
8	계속적으로 연구하고 배우는 교장					
9	교직원의 의견과 제안을 받아들이고 독단적 처리를 안한다					
10	교사들에게 예의로서 대하고 사기양양 및 교사 복지에 힘쓴다.					
11	교직원이 소속의욕을 갖도록하며 교사 상호간의 원만한 관계를 형성해 준다.					

순	설 문 내 용	언제나	흔히	보통	가끔	전혀
	우리 학교장은	5	4	3	2	1
12	모든 일을 교육적 입장에서 분석시키고 그 성과를 확인 점검 평가한다.					
13	예산공개를 통해 교장과 교사간에 불신감을 없앤다.					
14	학교경영 개선에 적극적이다.					
15	학교에 교육활동 전반사항을 교사들에게 수시로 설명한다.					
16	교감에게 업무권한을 주지 않고 교사들을 권력으로 지배한다.					
17	때때로 과격한 폭언과 자신의 방침을 일방적으로 따르게 한다.					
18	교감과 간부교사에 의견이 자주 대립되어 큰 소리를 친다.					
19	계획된 일을 마음대로 변경시킨다.					
20	공, 사 구분이 분명하다.					
21	평상시 창의적인 업무를 강조한다.					
22	교사들의 애 .경사에 참석한다.					
23	수업 참관을 하는 기회가 많다.					

4. 선생님께서 평소 선호하는 교장상을 간단히 써 주십시오. (전반적인 예)



25. 혐오감을 주는 교장상을 간단히 써 주십시오. (전반적인 예)



협조해 주셔서 감사합니다