

碩 士 學 位 論 文  
指導教授 金 璟 培

學校 行政家の 指導性類型과  
職務滿足에 관한 研究

A Study on the Leadership Type and Job  
Satisfaction of the School Administrator

1995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

李 正 求

碩 士 學 位 論 文  
指 導 教 授 金 璟 培

學 校 行 政 家 의 指 導 性 類 型 과  
職 務 滿 足 에 關 한 研 究

A Study on the Leadership Type and Job  
Satisfaction of the School Administrator

위 論 文 을 行 政 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 提 出 함

1 9 9 4 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

李 正 求

李正求의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1994年 12 月 日

審查 委員長

曹 吳 煥 

審 查 委 員

李 溶 傑 

審 查 委 員

金 環 培 

# - 目 次 -

|                        |    |
|------------------------|----|
| I. 緒 論 .....           | 1  |
| 1. 研究의 必要性 .....       | 1  |
| 2. 研究의 目的 .....        | 2  |
| 3. 研究의 內容 .....        | 2  |
| 4. 研究의 制限點 .....       | 3  |
| II. 理論的 背景 .....       | 4  |
| 1. 指導性 .....           | 4  |
| 1) 指導性 概念 .....        | 4  |
| 2) 指導性 理論과 類型 .....    | 7  |
| 2. 職務滿足 .....          | 29 |
| 1) 職務滿足의 概念 .....      | 29 |
| 2) 職務滿足에 관한 諸 理論 ..... | 31 |
| III. 研究方法 및 節次 .....   | 36 |
| 1. 研究對象 .....          | 36 |
| 2. 測定道具 .....          | 37 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 3. 資料의 處理 .....                | 38 |
| IV. 結果 분석 및 解釋 .....           | 39 |
| 1. 敎師의 職務滿足度에 대한 분석 .....      | 39 |
| 2. 學校長의 指導性 類型과 職務滿足度 關係 ..... | 42 |
| V. 要約 및 結論 .....               | 46 |
| 1. 要約 .....                    | 46 |
| 2. 結論 .....                    | 47 |
| 參考文獻 .....                     | 48 |
| 附 錄 .....                      | 50 |
| 英文草綠 .....                     | 56 |

## - 表目次 -

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| <표 II- 1> Lippit와 White의 세가지 유형 비교 .....                  | 9  |
| <표 II- 2> 리더쉽 모형과 업적에 관한 Fiedler의 연구 결과<br>主要상황적 변수 ..... | 19 |
| <표 II- 3> 타인이 지각한 기본적 지도행위유형 .....                        | 26 |
| <표 II- 5> 지도자의 기본유형 .....                                 | 29 |
| <표 II- 5> Maslow의 인간동기에 대한 욕구계층 .....                     | 33 |
| <표 III- 1> 응답자 분포 .....                                   | 36 |
| <표 IV- 1> 성별에 따른 직무만족 차이검증 .....                          | 39 |
| <표 IV- 2> 연령별에 따른 직무만족 차이검증 .....                         | 39 |
| <표 IV- 3> 학력별에 따른 직무만족 차이검증 .....                         | 40 |
| <표 IV- 4> 학교 소재지별 에 따른 직무만족 차이검증 .....                    | 40 |
| <표 IV- 5> 교직 경력별에 따른 직무만족 차이검증 .....                      | 41 |
| <표 IV- 6> 직급별에 따른 직무만족도 차이검증 .....                        | 41 |
| <표 IV- 7> 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도 평균 .....                 | 42 |
| <표 IV- 8> 지도성 유형에 따른 인간관계 차이검증 .....                      | 42 |
| <표 IV- 9> 지도성 유형에 따른 업무활동 차이검증 .....                      | 43 |
| <표 IV-10> 지도성 유형에 따른 환경 차이검증 .....                        | 43 |
| <표 IV-11> 지도성 유형에 따른 근무 조건 차이검증 .....                     | 44 |
| <표 IV-12> 지도성 유형에 따른 자아존중 차이검증 .....                      | 44 |

## - 圖目次 -

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| <그림2- 1> 리더행동의 연속체 .....                                 | 10 |
| <그림2- 2> 종업원 中心의 일선 감독자와 직무中心의 일선 감독자 비교 .....           | 11 |
| <그림2- 3> 종업원의 생산성에 대한 압력의 느낌과 부서별 생산성과의 관계 .....         | 12 |
| <그림2- 4> 감독의 정도와 생산성관계 .....                             | 13 |
| <그림2- 5> 오하이오 주립대학교의 리더쉽 사분도 .....                       | 15 |
| <그림2- 6> Blake 와 Mouton의 관리망 .....                       | 16 |
| <그림2- 7> 지도성 결정요인 간의 상관관계모형 .....                        | 18 |
| <그림2- 8> Reddin의 三次元 모형 .....                            | 20 |
| <그림2- 9> House의 지도성 모형 .....                             | 23 |
| <그림2-10> 기본적인 리더행동유형 .....                               | 25 |
| <그림2-11> Hersey와 Blanchard의 조직 성원의 성숙수준에 따른 지도성 유형 ..... | 29 |

# I. 緒 論

## 1. 研究의 必要性

인간은 무한한 가능성을 갖고 있기 때문에 문화를 창조하고 발전시킨다. 따라서 인간들의 생활은 동물들의 생활 즉 群集生活과 구별되어져서 인간생활을 社會生活이라 한다.

사회생활속에는 반드시 조직이 생성되기 마련이며, 그 조직에는 지도자와 구성원이 필요하게 되는 것이다. 현대사회는 조직사회이다. 인간은 조직속에서 태어나, 조직에 의해 교육되며 조직을 위하여 일하는데 거의 모든 일생을 바친다.<sup>1)</sup> 여기에서 조직이란 어떤 공동의 목표를 달성하기 위하여 두 사람 이상이 모여 상호작용을 하는 사회 체제<sup>2)</sup>이며, 인간은 이러한 조직내의 구성원으로써 행동하며 자아를 실현하고, 조직은 개인을 통하여 그 목표를 달성한다.

학교도 교육이라는 특정한 목적을 이룩하기 위하여 의도적으로 구성된 독특한 조직체로서 그 구성원은 학교 행정가와 교사, 그리고 학생이다. 학교조직의 목적은 학생들의 교육효과를 높이는데 있으며, 특히 핵심구성원이고 전문가인 교사에 의해서 교육의 성패가 좌우 된다고 해도 과언은 아닐 것이다.

학교사회도 조직체이기 때문에 학교장은 학교조직의 지도자이며 그 지도성은 학교교육의 방침에서부터 전체의 분위기를 좌우하는 학교행

---

1) 이형행, 『신 교육 행정론』(서울 : 문음사, 1992), p. 61.

2) 남정걸, 『교육 조직행정론』(서울 : 배영사, 1984), pp. 44-45.

정의 중요한 지원조건이라 할 수 있다. 이와 같이 학교장의 지도성은 교사의 직무만족뿐 아니라 직무성과에도 크게 좌우 하는 것이다.

직무만족이란 교사가 역할을 수행하는 과정에서 자아실현의 기회를 풍부히 얻고, 자기 능력을 충분히 발휘 할 수 있는 여건이 조성되어 직무에 대한 욕구가 충족되는 상태라고 말 할 수 가 있다.

따라서 학교조직 내에서 학교장의 지도성 유형이 교사의 직무만족에 어느 정도 영향을 미치는가를 규명하여 건전한 교육목표 의 설정과 교육현장 활동에 교사의 역할수행에 도움을 주고자 하는데 본 연구의 필요성이 있다고 하겠다.

## 2. 研究의 目的

본 연구의 내용으로 학교장의 지도성 유형을 A.W. Halpin의 이론에 의해 과업중심유형(構造中心類型) 및 인화중심유형(배려중심류형)으로 대별하고 이것에 근거하여 학교장의 지도성 유형에 따른 교사들의 직무만족을 밝히는데 있다.

## 3. 研究의 內容

- 1) 교사들이 지각한 교사의 직무만족도와 배경변인(성별, 연령별, 학교소재지별, 교직경력별, 직급별)과의 관계는어떠한가?
- 2) 교사들이 지각한 학교장의 지도성유형과 교사의 직무만족도와의 관계는 어떠한가?

#### 4. 研究의 制限點

본 연구는 경기도내 중·고등학교의 교사를 중심으로 조사 연구한 것으로 전국적인 규모로 확대 해석 하기에는 한계가 있다.

## II 理論的 背景

### 1. 指導性

#### 1) 指導性 概念

지도성(Leadership)은 조직체 내에서 조직 구성원들 가운데 핵심적인 사람들의 행위에 대한 용어로 쓰이지만, 그 개념 자체가 사회 과학 전반에 걸친 문제이기 때문에, 대단히 포괄적이며 모호성을 내포하고 있다.

그러므로 지도성에 관한 정의를 한마디로 분명하게 규정한다는 것은 어려운 일이며, 논자에 따라 다양하게 정의되고 있다.

Katz와 Robert L. Kahn은 지도성의 概念을 構成要素에 따라 직장 또는 직위의 속성, 개인의 특성, 실제적 행동의 영역으로 구분 하였다.<sup>3)</sup>

그리고 Cecila Gibb는 지도성을 상황에 관련되고 목적 지향적이고 상호 자극의 과정이며 사회적 작용이라고 진술하였으며<sup>4)</sup> Amitai Etzioni는 지도성을 주로 개인의 특성을 기본으로 한 권력이라고 하였다.<sup>5)</sup>

또한 Ralph M. Stogdill은 지금까지의 지도성에 대한 여러 학자들의 개념들을 다음과 같이 분류하여 요약 하였다.<sup>6)</sup>

#### ① 집단과정에 초점(A Focus of Group Process)

---

3) Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel. Educational Administration: theory, Research, and practice. 3rd ed (New York: Random House, 1987), p. 271.

4) 남정걸 『교육 조직 행위론』, (서울 : 배영사, 1986), p. 207.

5) Amitai Etzioni, A Comparative Analysis of complex Organizations (New York : Free Press, 1961), p. 116.

6) Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), pp. 7-16.

- ② 인성과 그 영향(Personality and Effects)
- ③ 순종 내지 추종(Compliance)을 유지하는 기술
- ④ 단순한 영향력의 행사(Exercise of Influence)
- ⑤ 객관적으로 관찰하고 측정할 수 있는 어떠한 행위(Act or Behavior)
- ⑥ 합리적 설득의 한 형태 (A Form of Persuasion)
- ⑦ 권력관계(Power Relation)
- ⑧ 목표달성 도구( Instrument of Goal Achivement)
- ⑨ 상호작용결과 (Effect of Interaction)
- ⑩ 역할의 분화(Differentiated Role)
- ⑪ 구조의 창발성(Initiation of Structure)

李學鍾은 지도성의 개념을 좀더 포괄적인 기능면에서 사회·정치적 개념, 경영관리적 개념, 행동과학적 개념의 세가지 영역으로 분류하여 설명하였다.<sup>7)</sup>

지도성 개념에 대한 여러 학자들의 분류를 살펴볼 때, 지도성은 지도성 과정의 요인들 중에서 어떤 요인을 더 강조하느냐에 따라 그 개념의 정의가 달라진다고 할 것이다. 즉 지도자인 개인과를 강조 하는 경우, 지도자와 구성원의 관계를 중요시하는 경우, 상황변수를 중심으로 하는 경우, 이들 요인의 상호관계를 중시하는 경우 등이 그것이다<sup>8)</sup>. 이와 같이 여러 학자들에 의해서 분류된 지도성의 개념의 기본 요소들은 개인특성, 목표달성, 상호작용, 상황이라는 네가지 측면에서 대표적인

7) 이학종, 전게서, pp.239-243.

8) 김창걸, 『교육행정학』, (서울: 박문각, 1985), p.294.

학자들이 지도성에 관한 개념정의를 살펴보고 이에 접근하는 지도성의 개념을 규명해 보고자 한다.

첫째, 개인적 특성면에서 보면 Paul Pigors는 지도성을 특정한 인성의 소유자가 공동문제를 해결하는데 그의 의지, 감정, 통찰력 등으로 구성원으로 이끌고 다스리는 특성이라고 정의했다.<sup>9)</sup>

둘째, 목적달성면에서 보면 Ralph M. Stogdill은 지도성을 집단의 目的達成을 위하여 구성원의 활동에 영향을 주는 행동이라고 정의하였다.<sup>10)</sup>

셋째, 상호작용면에서 보면 Robert k. Merton은 지도성을 다른 사람들이 순종하기를 원하기 때문에 순종하게 되는 그러한 인간관계를 의미하는 것이라고 정의하였다.<sup>11)</sup> 즉 인간의 상호작용 속에서 지도성이 자발적으로 생성하는데 역점을 둔 것이다.

넷째, 상황면에서 보면 Paul Hersey와 Kenneth-H. Blanchard는 지도성을 어떤 주어진 상황속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이라고 정의하였다. 그리고 이와 같은 과정에는 지도자, 구성원 그리고 다른 상황 변수들이 있어 지도성은 함수관계가 성립한다고 보았다.<sup>12)</sup>

그리고 Fred E. Fiedler는 지도성을 지도자가 그의 집단구성원에게 지시와 조정등의 과정을 통하여 관계되는 조직의 질서유지 成員評價.

---

9) Paul Pigors, Leadership or Domination(Boston : Houghton Mifflin co, 1953), P.12.

10) Ralph M. Stogdill "Leadership Membership and organization" Psychological Bulletin, 47 (1950), p.4.

11) 김종철 「교육행정학신강」, (서울 : 세영사, 1986), p.159.

12) Paul Hersey & Kenneth h. Blanchard, Management of Orzanigational Behavior : UtiliZing Human Resources (Englewood cliffs, New Jersey Prentice Hall, Inc, 1982), p.83.

복지 배려와 같은 특별한 행동이라 정의 했다.<sup>13)</sup>

이상 지도성에 대한 정의는 지도성이 단지 지도자의 지위와 개인적인 특성뿐만 아니라 상황 특성에도 의존 하기 때문에 이를 정확하게 포착하기에는 어려움이 따른다.<sup>14)</sup> 그러나 지도성을 어떠한 관점에서 규명하든간에 집단의 목적 달성을 성취하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력이 개재하고 있다는 사실은 틀림없다. 따라서 지도성은 조직의 유지발전은 물론 목표달성을 위해서 조직내의 개인 또는 집단의 상황적 요소간에 있어서 상호작용을 촉진 할 수 있도록 영향을 주는 행동이라고 할 수 있다.

## 2) 指導性 理論과 類型

지도성 유형은 학자들에 의해 다양하게 분류되고 있으며 학자들이 설정한 기준에 따라 분류한 지도성 유형을 살펴보면, Lippit와 White의 지도성, Tannenbaum과 Schmidt의 지도성, Michigan대학 연구팀의 지도성, Ohio주립대학 연구팀의 지도성, Blake Mounon의 관리망 이론, Fieder의 지도성, Reddin의 지도성, House의 경로 목표이론 Hersey와 Blanchard의 효과성 모형 등 이 있으며, 이를 좀 더 자세히 살펴보기로 한다.

### (1) Lippit와 White의 指導性

1939년부터 1940年년에 걸쳐 White와 Lippit는 11세의 소년들을 대상

---

13) Fred E. Fiedler A theory of Leadership Effectiveness(New York: Mccraw-Hill Book co,1967), pp.9 - 14.

14) Waynek.Hoy and cecil. Miskel,Educational Administration : Theory. Research and practice,3rd end(New York : Random house 1987),p.271.

으로 리더쉽에 대한 실증적 연구를 하였다. 그 研究에서 專制型 (authoritarian)指導者, 民主型(democratic)指導者 自由放任型(laissez faire) 指導者의 특징을 다음과 같이 밝혔다. 15)

① 전제형 지도자

지도자는 조직성원(follower)의 의견을 들으려 하지 않으며, 조직의 목표와 그 운영 방침 및 상벌을 지도자가 독단적으로 결정하고, 지도자 자신이 조직의 기능을 독점하려 한다.

② 민주형 지도자

조직의 계획과 운영방침을 지도자의 조언에 따라 집단 구성원의 토의를 거쳐 결정하며, 업적이나 상벌을 객관적 자료에 의해서 평가하고 수여한다.

③ 자유방임형 지도자

지도자는 조직의 계획이나 운영상의 결정에 관여하지 않고, 局外者(outsider)와 같은 수동적 입장에서 행동하며, 조직 成員들에게 모든 일을 방임해 버린다.

이상의 연구결과를 정리하면 <표2-1>과 같다.

---

15) Ronald Lippit and Ralph k. White, " An Experimental study of Leadership and Group Life" Eleanore, Macoby, et al, (eds) Readings in social Psychology (New York : Holt, 1958), pp. 406 - 511.

<표 II-1> Lippit와 White의 세가지 유형 비교

| 형<br>특징 | 專 制 型                                                                                                                                   | 民 主 型                                                                                                       | 自由放任型                                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 특징      | ①지도자에게 반응표시<br>②작업량은 많으나 質<br>이 낮음<br>③의견교환의 제한<br>④ 成員간의 적대심<br>및 공격심<br>⑤ 의존적이며 복종심<br>에 의한 행동<br>⑥ 내적불만 연대감<br>부족<br>⑦개성을 발휘하지<br>못함 | ① 지도자를 존경<br>② 작업량과 질이<br>우수<br>③의견교환이원활<br>④성원간에상호관<br>계가 원할<br>⑤자발적 행동<br>⑥과업수행에성의<br>와 연대감 가짐<br>⑦동참력 발휘 | ①지도자를 他人視<br>②낭비, 파손품이<br>많음<br>③의견교환이 없음<br>④獨自的 行動<br>⑤도구 및 실내정돈<br>상황 나쁨<br>⑥연대감 없음<br>⑦개성이 강함 |

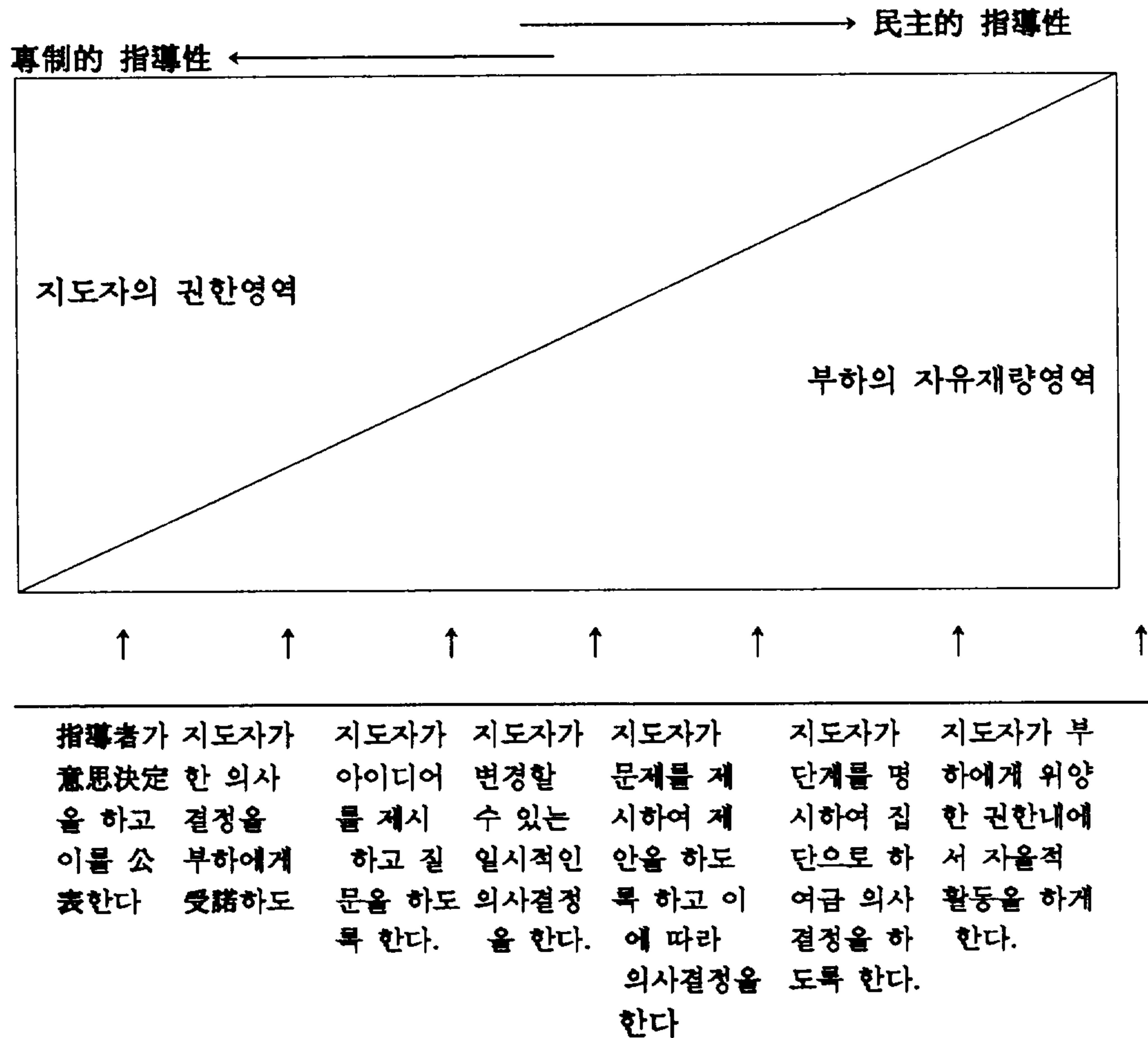
<표 II-1>를 근거로 볼때 결국 이들의 결론은 民主的인 지도성이 우수한 지도방식이라는 것이다. 확실히 民主的인 지도성은 집단 구성원 전원을 정책결정에 참여하게 하므로 적극적, 창조적 자발적 인 구성원의 活動을 얻는 이점이 있다.<sup>16)</sup>

## (2)Tannenbaum과 Schmidt의 指導性

Tannenbaum과 Scgmidt는 <그림2-1>에서와 같이 한쪽끝에는 매우 권위주의적인 리더행동을 다른 한쪽끝에는 매우 민주적인 리더행동을 놓고 이 양극을 잇는 연속선상에서 차지하는 위치에 따라 지도자의 특

16) 인하대학교, 교육대학원, 석사학위논문(1985.2), 조길재, p.17.

징을 기술하였다.



<그림2-1>리더 행동의 연속체

자료: 임경환, 교육학 종합연구, 서울, 집문당, 1987, p.560.

<그림2-1>의 왼쪽 끝에 있는 권위주의적 리더행동은 과업지향적이며, 부하들이 행동에 영향을 미치기 위해 권력을 행사한다. 그리고<그림2-1>의 오른쪽 끝에 있는 민주적 리더 행동은 집단(관계성)지향적이

고 부하들에게 작업 수행상 상당한 자유를 허용한다. 그리고 연속체는 民主的인 리더 행동을 넘어 放任的관리형에까지 연속된다. 이와같은 放任的인 리더(leader)행동에서는 집단구성원이 하고 싶은대로 하도록 放任하고 정책이나 작업方法도 특별히 설정되지 않는다.

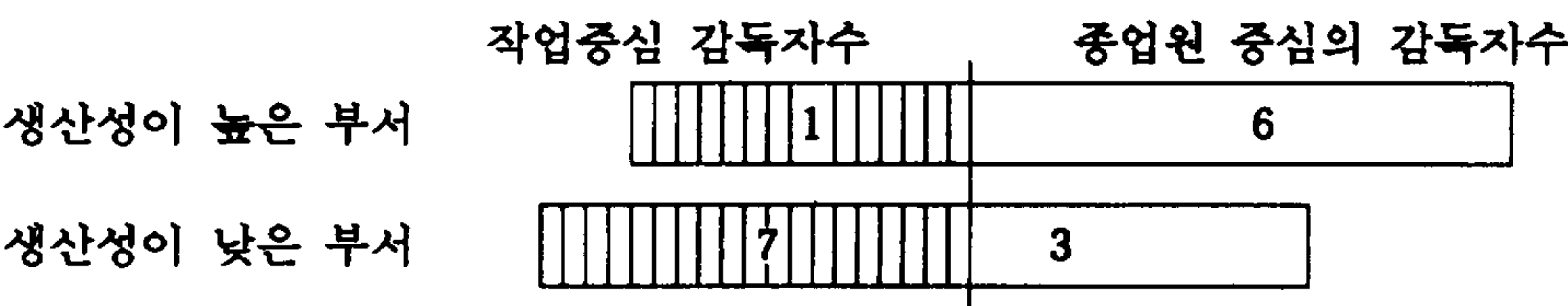
(3) Michigan 大學 연구팀의 指導性

미시칸 學校 사회조사 연구소의 所長인 Likert와 그의 동료들은 1947년 이래 산업조직과 정부기관등의 수백개 조직에 대한 리더쉽 연구를 해서 체제1에서 체제4에 이르는 4가지 체제를 제시했다.

Likert에 의하면 체제1의 관리자는 성격상, 고도로 業務中心이고 권위적이며, 체제4의 관리자는 고도로 從業員中心的이며 民主的이라고 한다.

Likert의 연구결과를 요약하면, 생산성이 높은 조직은 체제4쪽이고 상대적으로 생산성이 낮은 조직은 체제1쪽에 해당하는 것이다.

이러한 증가는 다음 세가지 연구 결과에서 볼 수 있다.17)



<그림2-2>종업원 中心의 일선 감독자와 직무中心의 일선 감독자 비교

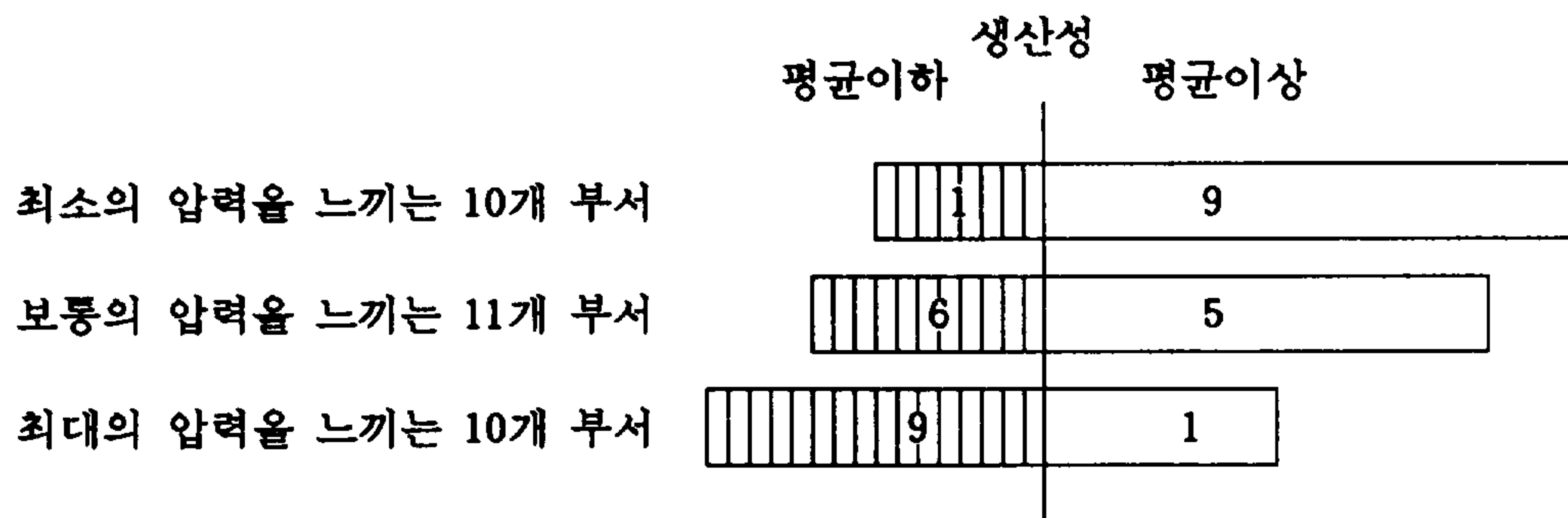
자료 : 송미섭, 교육행정및 교육 경영론, 서울 형설출판사, 1991, p.351.

첫째, 감독의 유형과 생산성의 관계에서 볼 때<그림2-2>에서와 같이

17) Rennis Likert, New Patterns of Management(New York : Megraw Hill 1961) p.62.

생산성이 높은 부서는 종업원 중심의 감독자가 많고 반대로 생산성이 낮은 부서는 업무 중심의 감독자가 많다.

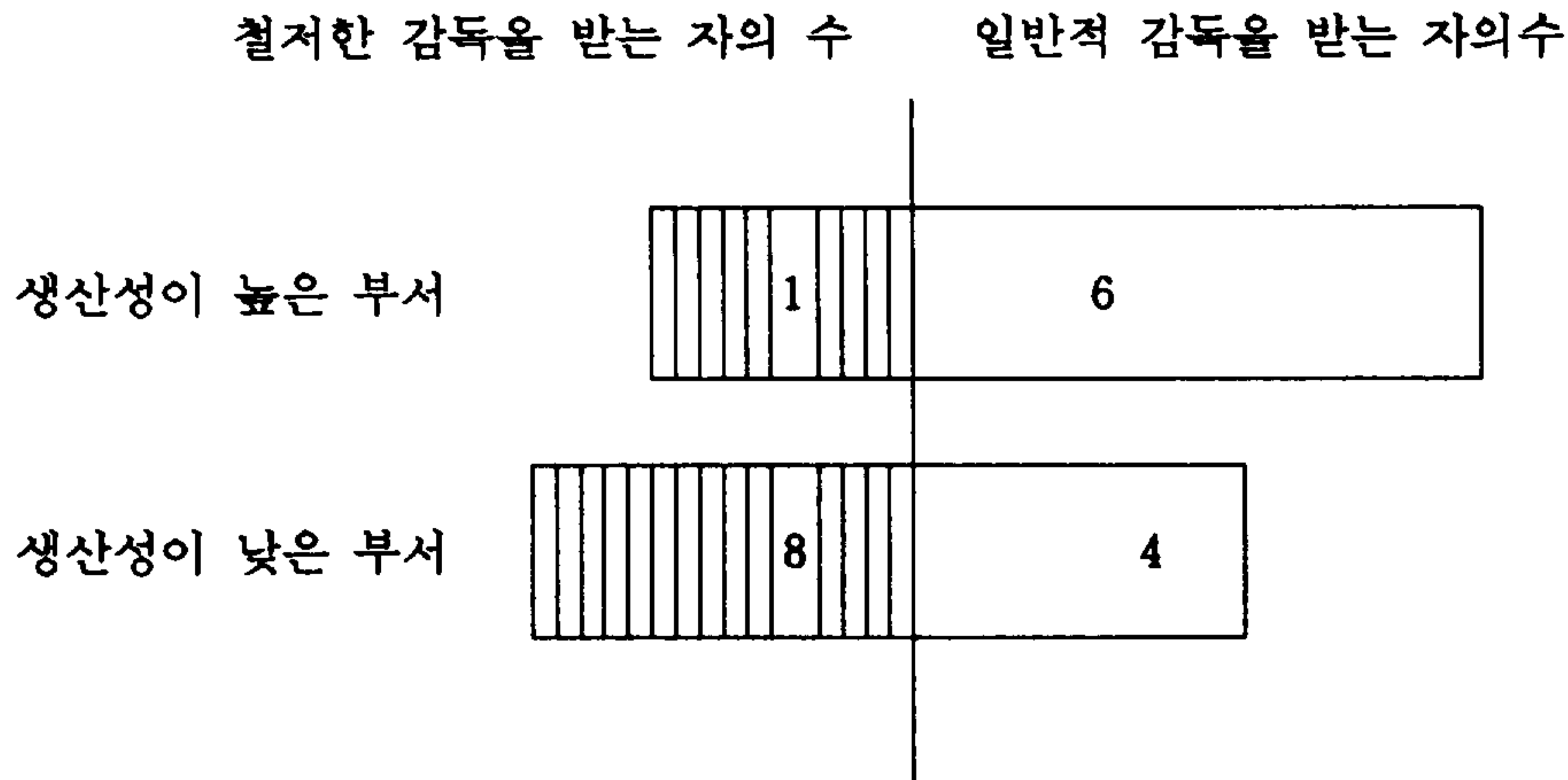
둘째, 종업원의 생산성에 대한 압력의 느낌과 부서별 생산성과의 관계에서 보면, <그림2-3>와 같이 최소의 압력을 받는다고 느끼는 부서가 가장 많은 평균이상의 생산성을 보이고, 최대의 압력을 받는다고 느끼는 부서는 그 반대이다.



<그림2-3> 종업원의 생산성에 대한 압력의 느낌과 부서별 생산성과의 관계

자료 : 왕기항, 교육조직론, 서울 : 집문당, p.220.

첫째, 감독의 정도와 생산성 관계는 <그림2-4>에서 보는바와 같이 높은 생산성을 내는 부서의 長은 보다 高位의 長으로 부터 一般的 감독을 강하게 받고, 철저한 감독을 약하게 받지만, 생산성이 낮은 부서의 長은 철저한 감독을 강하게 받는다.



<그림2-4> 감독의 정도와 생산성관계

자료 : 송미섭, 교육행정및 교육 경영론, 서울 형설출판사, 1991, p. 352.

Likert에 의하면 관리는 언제나 相對的과정이다. 직무성과를 높이고 의사전달을 원활히 하려면 지도자는 언제나 그의 집단 구성원들을 중심으로 指導性을 발휘해야 한다. 그러나 리더십은 狀況的 要因의 함수 관계로 파악하는 입장에서 보면 오직 하나의 理想型만을 설정한다는 것은 비현실이라고 하겠다.

#### (4) Ohio 주립 大學校 연구팀의 指導性

Ohio 주립 대학교의 경영 연구소에 의해 1945년에 리더십의 여러가지 차원을 확인하려는 作業이 시작되었다.<sup>18)</sup> 리더 행동에 대한 설명을 2개의 次元, 즉 構造主導(initiating structure)와 配慮(consideration)로 축소하였다. 여기에서 구조주도란 리더자신과 집단구성원과의 권한관계

18) Rogerm, stogdill and Aivim E, coons, eds, Leader Behavior : Its Description and Measurement. Research Mono graph, No.88(columbus,ohio : Buyean of Business Research, The Ohio state Unversity, 1957).p.82.

를 形成하고, 分명한 組織 패턴 의사소통의 通路 및 作業 方法을 確立 하려고 努力하는 리더의 行動을 말한다. 한편 배려는 리더와 집단구성원간의 관계에 있어서 우정과 상호신뢰, 존경 및 온정을 나타내 보이는 행동을 가리킨다. 리더 행동에 관한 자료를 수집하기 위하여 Ohio 주립 學校의 연구진들은 「지도자 행동 기술질문지(Leader Behavior Description Questionnaire : L.B.D.Q)]을 개발하였다. 또 연구진 들은 「리더 意見 調査表(Leader Opinion Questionnaire : L.O.Q)]를 개발하였고, L.B.D.Q는 그리더의 부하들이나 上位者들 및 동료들에 의해서 作成되지만, L.O.Q는 리더자신에 의해서 작성되도록 되어 있다. 그리고 Ohio 주립 대학교 연구진들은 그들의 리더행동 연구에서 구조주도와 배려는 서로 분리된 별개의 차원임을 발견하게 되었다. 한쪽차원에서 높은 점수가 반드시 다른 한쪽 차원에서 의 낮은 점수로 나타나지 않는다는 것이고, 오히려 리더 행동은 두차원의 혼합체로서 그려 질 수 있다는 것이다. 그리하여 이 연구의 과정에서 비로소 리더행동이 하나의 연속체보다 오히려 분리된 별개의 축위에 그려져야 한다는 것을 처음으로 발견하였다.

‘構造 主導’(課業行動)와 ‘配慮’(관계성 행동)의 여러가지 결합형태를 표시하기 위해서 <그림2-5>과 같이 四分圖가 개발되었다.

|                        |                       |                       |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 高<br>↑<br>配慮<br>↓<br>低 | 높은 配慮<br>와<br>낮은 構造主導 | 높은 配慮<br>와<br>높은 構造主導 |
|                        | 낮은 配慮<br>와<br>낮은 構造主導 | 낮은 配慮<br>와<br>높은 構造主導 |
|                        | 低 ← 構造主導              | → 高                   |

<그림2-5> 오하이 주립대학교의 리더십 사분도

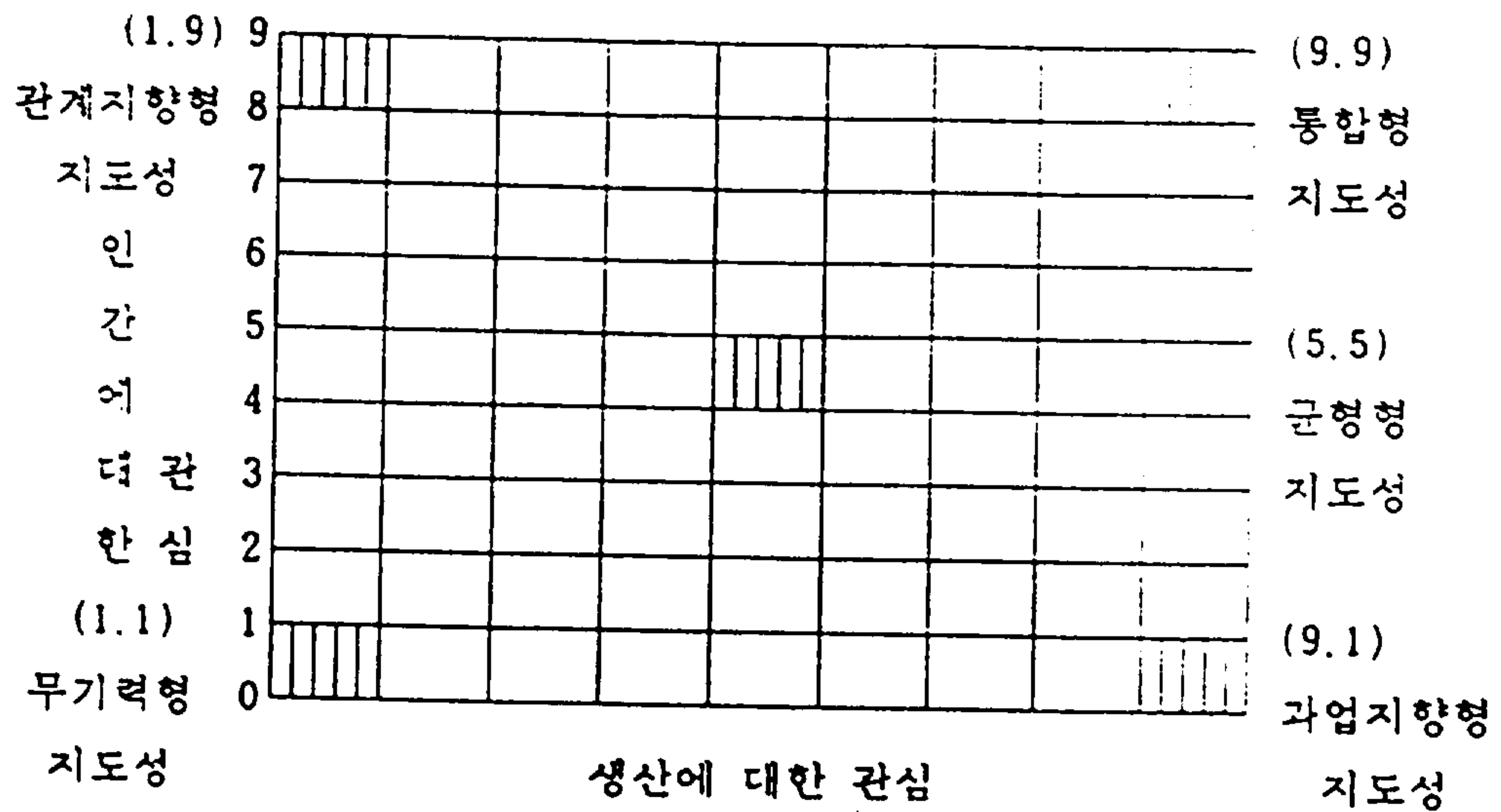
자료 : 김영철(학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족에 관한 연구)단국대학교 교육대학원 석사학위 논문. 1985.p.17.

한편 Halpin은 課業과 人和 두 차원에서 높은 점수를 받은 지도자를 효과적인 지도자라고 하였다. 즉 제1상한에 속하는 지도자가 가장 효과적이라고 하였다.<sup>19)</sup> Halpin은 교육감과 공군 지휘관에게 L.B.D.Q를 적용한 비교 연구를 하였는데 그 결과 교육감이 공군 지휘관보다 인화중심차원을 더 강조한다는 것을 밝혀내고 과업 중심과 인화중심 양차원에서 평균이하의 지도자는 존경을 받지 못하는 지도자라고 하였다.

#### (5) Blake와 Mouton의 指導性

Blake와 Mouton는 그들의 『관리망』(Managerial Grid)속에 알기쉽게 표현하고 조직 개발 프로그램에 널리 활용하였다, 『관리망』에서는 생산 (과업)에 대한 관심과 인간(관계성)에 대한 관심에 근거한 다섯가지의 리더십 유형이 Ohio주립대학교에서 개발한 사분도와 유사하며 다음의 <그림 2-6>과 같다.

19) Andrew W. Halpin 'The Leader Behavior and Leadership Ideology of Educational Adminastrators and Aircrafts commanders' Harvard Educational Review, No.25. P.57.



<그림 2-6> Blake와 Mouton의 관리망

자료 : 이선배 (교사가 지각한 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도에 관한 연구) 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문 1991, p. 21

다섯가지의 리더십 유형들은 다음과 같이 설명될 수 있다.

① 무기력형(Impoverished 1-1)

조직구성의 자격을 겨우 지탱해 나아갈 수 있는 정도로 주어진 일을 달성하는데 최소한의 노력을 기울인다.

② 컨트리 클럽형(country club. 1-9)

인간관계를 만족스럽게 유지하기 위해 인간의 欲求에 대한 사려 깊은 주의만 기울이고 있으면 온화하고 친근한 조직의 분위기가 조성되고 따라서 일도 잘되어 갈 것이라고 생각한다.

③ 과업형(Task 9-1)

일의 능률은 인간적 요소를 최소한으로 개재되도록 작업조건을 정비함으로써 얻을 수 있을 것이라고 생각한다.

#### ④ 중도형(Middle of the Road. 5-5)

조직의 적절한 업적은 구성원의 사기를 만족할 만한 수준으로 유지하는 것과 과업수행의 필요성과의 사이에 상호균형을 맞추어 나감으로써만 가능하게 된다고 생각한다.

#### ⑤ 팀형(Team 9-9)

일이란 하고자 하는 의욕을 가진 사람들에 의해서 달성되는 것이다. 조직목표를 달성하는데 있어서 '공통된 이해관계'를 통해 생기는 상호의존이 신뢰와 존경의 인간관계를 낳게 한다고 생각한다.<sup>20)</sup>

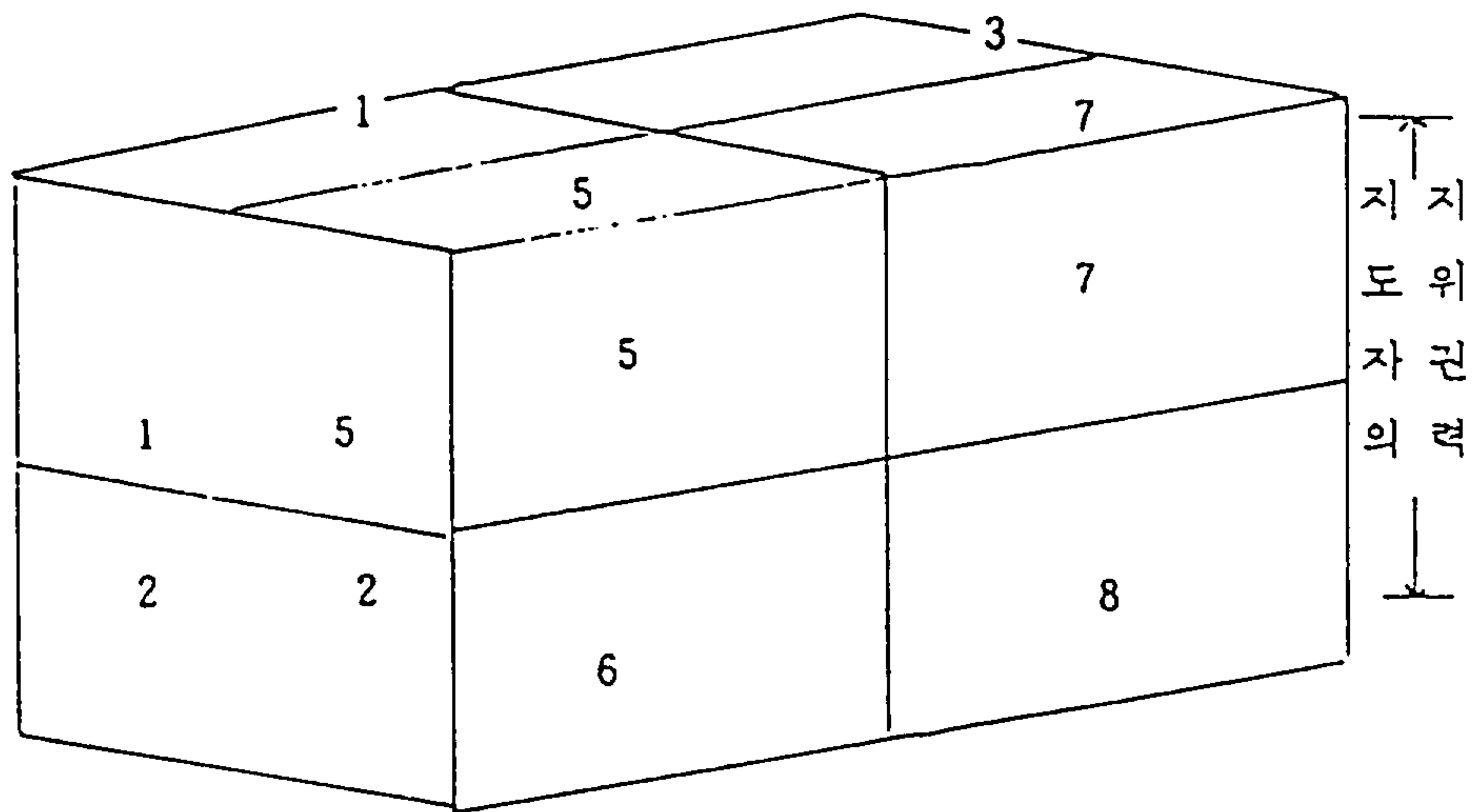
관리망은 Ohio주립 대학교의 연구에 4분도에 다섯개의 점을 취하고 거기에다 알기 쉬운 명칭을 붙인 것에 지나지 않는다. 관리망은 관리자의 경향성을 측정하는 태도 모델이다.

#### (6) Fiedler의 指導性

Fiedler는 처음에는 "심리적 거리를 두는 관리자"(P.D.M : Psychologically Distant Manager)와 "심리적으로 가까운 관리자 C.P.M : Psychologically Close Manager)라는 두가지 유형에 의거하여 지도성을 설명하였다. 그러나 그는 이 二元論을 발전시켜 리더쉽 상황모형을 만들어 냈다. Fiedler는 지도성의 결정 요인을 지도자와 부하와의 관계, 과업구조, 지위권력의 세가지로 구분하고 이세가지의 상호작용관계를 <그림2-7>와 같이 제시했다.

---

20) Robert R. Blake, et al, 'Breakthrough in organization Development'  
Harvard Business Review (Nov~Dec, 1964), p.136.



| ← 지도자와 → | ← 업무구조 → |  
 부하와의 관계

#### <2-7> 지도성 결정요인 간의 상관관계모형

자료 : 왕기항, 교육조직론 서울 집문당1986, p. 225

이 모형에서 세가지 상황변인에 입각한 여덟가지의 조합이 가능하다. 리더쉽 모형과 업적에 관한 Fiedler의 연구결과 주요상황적 변수는 <표Ⅱ-2>과 같다.

<표Ⅱ-2>리더쉽 모형과 업적에 관한 Fiedler의 연구 결과 主要상황적 변수

| 條件   | 指導者와<br>組織構造의 關係 | 課業構造 | 地位에 따른 權力 | 效果的인<br>리더쉽 類型 |
|------|------------------|------|-----------|----------------|
| I    | 좋 음              | 구조적  | 강         | 과업지향적          |
| II   | 좋 음              | 구조적  | 약         | 과업지향적          |
| III  | 좋 음              | 비구조적 | 강         | 과업지향적          |
| IV   | 좋 음              | 비구조적 | 약         | 인간관계적          |
| V    | 다소 나쁨            | 구조적  | 강         | 인간관계적          |
| VI   | 다소 나쁨            | 구조적  | 약         | 인간관계적          |
| VII  | 다소 나쁨            | 비구조적 | 강         | 인간관계적          |
| VIII | 다소 나쁨            | 비구조적 | 약         | 과업지향적          |

자료 : 송미섭, 교육행정및 교육 경영론, 서울 형설출판사, 1991, p. 365.

이 여덟가지 중 리더에게 가장 우호적인 상황은 Leader가 집단 구성원으로부터 호감을 받게 되고 (좋은 리더 - 구성원관계)강력한 지위를 가지고 (높은 지위권력) 분명하게 확정된 일(높은 과업구조)를 관리하고 있는 경우이다.

Fiedler의 모형은 효과성있는 지도자형이 무엇인지 강조하고 어떠한 유형의 리더쉽도 최선의 것일 수는 없으며, 상황에 적응해서 판단되어야 한다는 것이다.<sup>21)</sup>

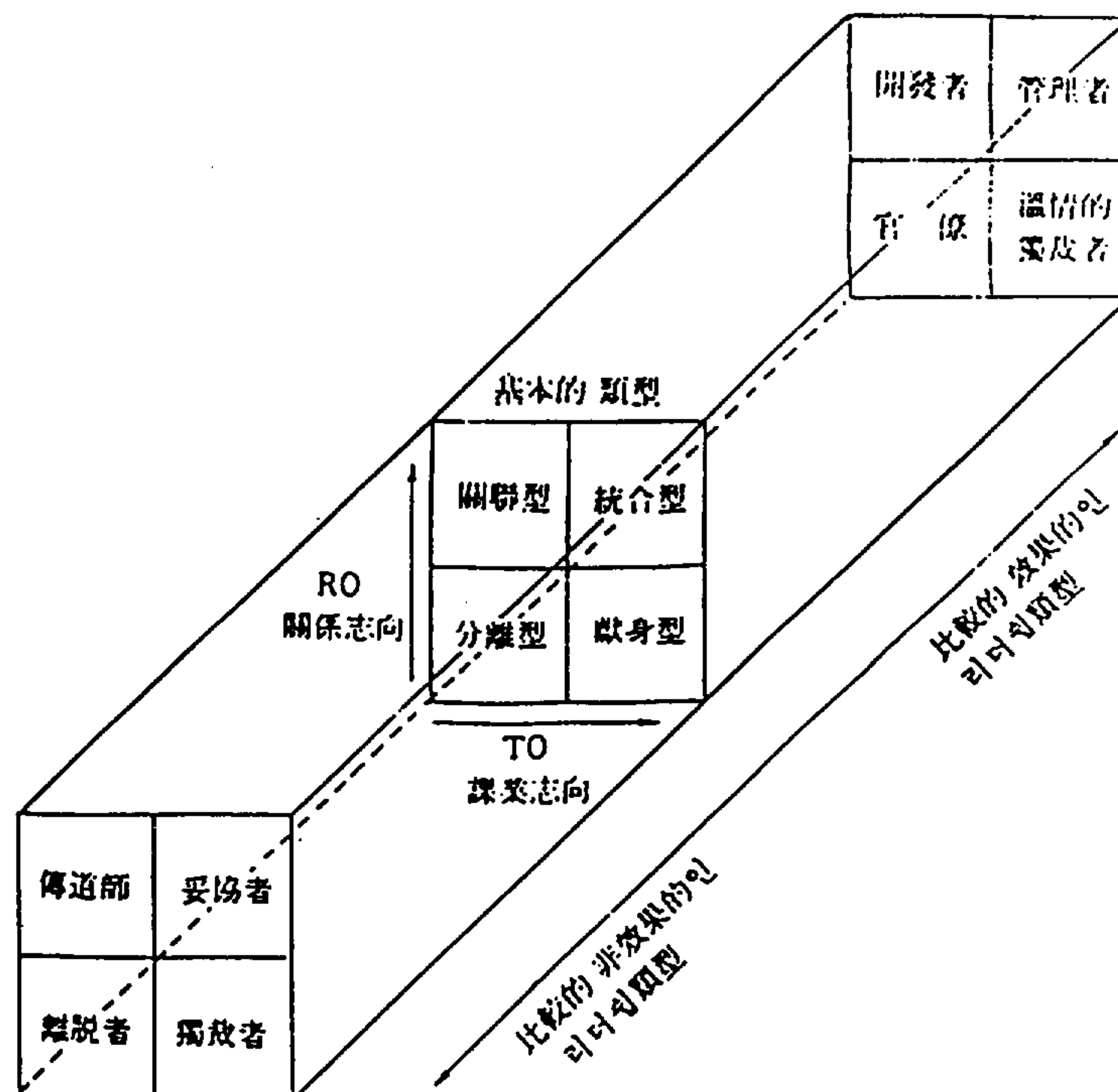
申仲植은 Fiedler의 모형을 배경으로 연구한 결과 학교장의 행정유형, 교사들의 욕구성향, 교사들의 직무만족간에는 상관관계가 높으므로 학교장의 지도성유형은 고정적으로 행사되기보다는 주어진 조직 상황에 따라 융통성있게 적용되어야 한다고 결론을 맺고 있다.

21) 敎育組織論. 王基恒. (서울 集文堂), pp. 228-229.

### (7) Reddin의 指導性

Reddin은 지도성의 두차원 즉, 관계성 차원과 과업차원에다 효과성 차원을 첨가한 사람으로 알려져 왔으나, 실은 지도성 삼차원 이론을 개발한 사람이다. Reddin은 4개의 기본유형으로 지도성을 분리하고, 이들 유형이 상황에 따른 유효성을 검토하였다.

Reddin은 상황변수로 ①기술(technology) ②복종(subordinates)③협동자(coworkers) ④상사(superior) ⑤조직(organization)의 5개 변수를 제시하고 있다. 二次元的 모형에 효과성이라는 차원을 부가시켜 三次元的 지도자 효과성 모형을 도식하면 <그림2-8>과 같다.<sup>22)</sup>



<그림2-8> Reddin의 三次元 모형

자료 : 송미섭, 교육행정및 교육 경영론, 서울 형설출판사, 1991, p. 365.

22) Fred Luthans, Organizational Behavior(New York : McGraw-Hill Book Co, 1977), p. 452.

同一次元에서 효과적일 대와 비효과적일때를 대비시켜 설명하면 다음과 같다.<sup>23)</sup>

## (A) 효과적 유형

### ① 行政家型(executive)

이 유형은 과업(TO : 과업지향) 및 人間(RO :관계지향)양자에 많은 관심을 보이고 있다. 이 유형을 이용하는 관리자는 훌륭한 동기부여자이며 높은 표준을 설정하고 개인차를 인식하여 팀관리를 이용한다.

### ② 개발가형(developer)

이 유형은 인간(RO)에 대한 최대의 관심과 과업(TO)에 관한 최소의 관심을 보인다. 이 유형을 이용하는 관리자는 사람에 대해 분명한 신뢰를 가지고 있고, 개인으로서 그들을 개발 하려는데 주관심이 있다.

### ③ 온정적 독재자형(benevolent autocrat)

이 유형은 課業(TO)에 최대의 관심을 보이며, 人間(RO)에 최소한의 관심을 보인다. 이 유형을 이용하는 관리자는 그들의 요구사항을 정확히 알고 불만을 야기시킴 없이 그들의 요구사항을 획득하는 方法을 안다.

### ④관료형(bureaucrat)

이 유형은 과업(TO)과 인간(RO) 둘다에 최소한의 관심을 부여한다. 이 유형을 이용하는 관리자는 규칙에 관심이 있고, 의식적으로 보여 질 수 있는 것을 이용해서 상황을 통제한다.

---

23) 敎育 組織論, 王基恒, (서울 : 集文堂), pp. 230-232.

## (B) 비 효과적 유형

### ① 타협자형(Compromise)

이 유형은 단지 目前的 成果에 관심을 가지고 있는 상황에서 課業(TO)과 人間(RO)에다 많은 관심을 가지고 있다. 이 유형의 관리자는 나약한 의사 결정자이다.

### ② 선교사형(missionary)

이 유형은 인간(RO)에 대한 최대의 관심과, 과업(TO)에 관한 최소의 관심을 보인다. 그러므로, 이 리더십 유형은 人和와 조화에 주로 관심을 보인다.

### ③ 독재자형(autocrat)

이 유형은 과업(TO)에 대한 최대의 관심과 인간(RO)에 대한 최소의 관심을 보인다. 신뢰성이 없으며, 불유쾌한 평가를 받고 目前的 과업에만 흥미를 갖는 리더십 유형이다.

### ④ 이탈자형(deserter)

이 유형은 과업(TO)과 인간(RO)에 최소의 관심을 보여준다.

이 관리는 수동적이며 단순하다.

## (8) House의 指導性

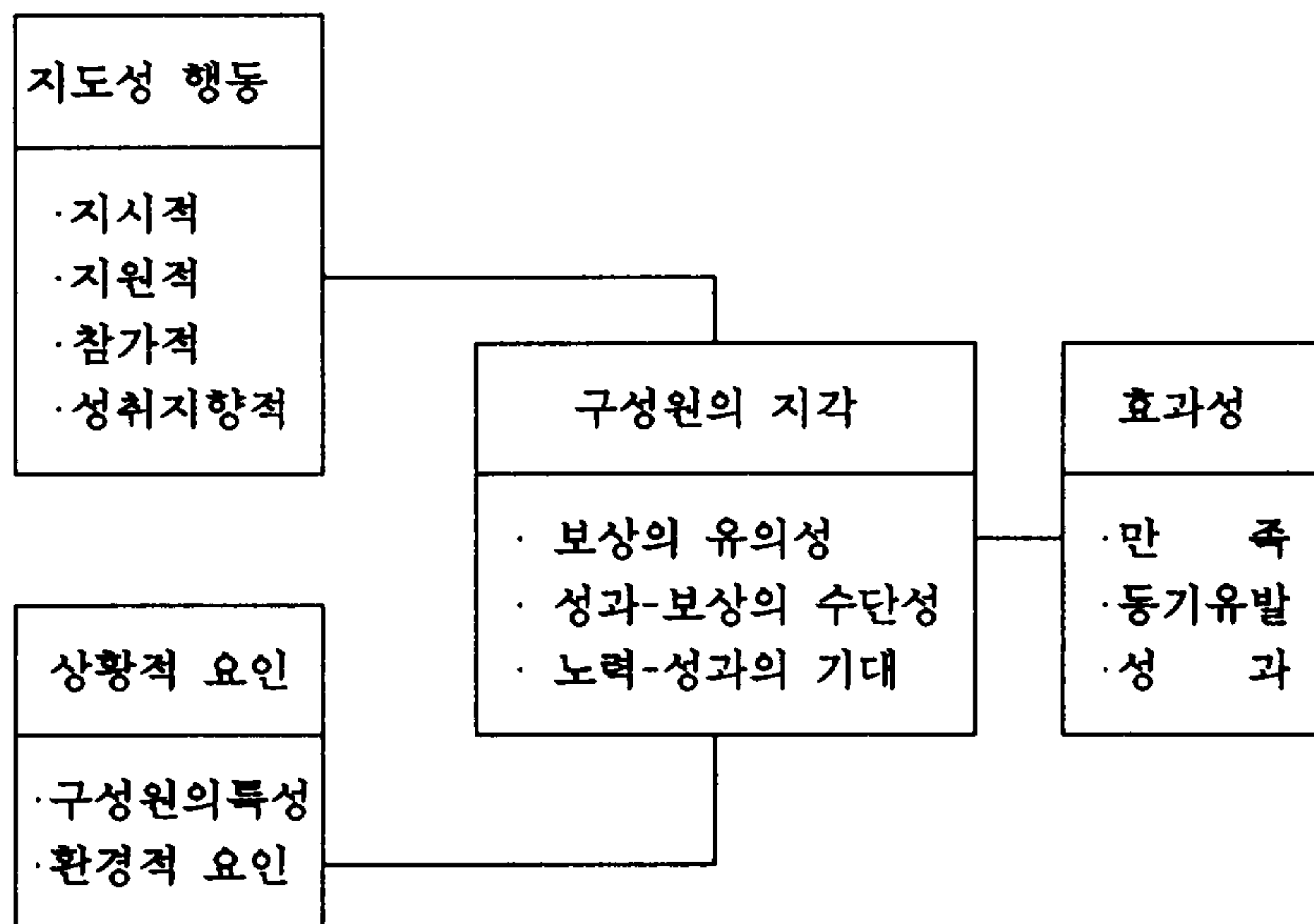
House의 理論은 리더십 유형뿐만 아니라 동기 부여의 영향을 분석함으로써 研究의 中心을 변경시켰다.

House는 리더십 유형이 부하의 동기부여수준에 영향을 줄 수 있을 때만 중요하다고 했고, 리더십 유형이 부하의 동기부여에 영향을 미치는

데는 여러가지 상황적 요인이 있다고 하였다.

그의 理論은 <그림2-9>와 같이 지도자의 행동, 상황적 요인, 구성원의 지각, 효과성 등의 네 변인으로 구성되어 있다.

이는 지도자가 狀況的 要因에 따라 목표달성을 위한 적절한 경로를 보여줄때 조직 成員들은 그것을 어떻게 지각하느냐에 따라 효과성이 상이하게 나타남을 보여 주고 있다.<sup>24)</sup>



<그림2-9> House의 지도성 모형

자료: 왕기항, 교육조직론, 서울, 집문당, 1986. p.233

그림에 나타난 여러 변인들간의 관계를 설명하면 다음과 같다.

지시적 리더쉽(Directive Leadership ; 구성원의 과업을 주도하고, 그

24) K.H.chung & LC Megginson organizational Behavior Developing Managerial skills (New York : Harper & Row Publisbers, 1981), p.295.

들에게 목표달성 方法을 구체적으로 지시한다. 이 지시형은 과업이 모호할 때, 구성이 지시를 기대할 때 지도자에 대해 복종적, 의존적인 관계에 있을 때, 지도자가 강력한 지위권한을 가지고 있을 때 효과적이다.

지원적 리더쉽(supportive Leadership); 구성원들에게 우호적이고 친절감을 가지며 부하들을 차별하지 않는다. 이 지원형은 과업이 지극히 구조화되었을 때, 구성원들이 사회심리학적 욕구가 강할 때, 직무의 성격상 종업원간의 상호작용이 매우 필요할 때 효과적이다.

참가적 리더쉽(participative leadership); 의사결정과정과 이의 시행과정에 구성원의 참여를 조장하고 정보와 권한을 공유한다. 이 유형은 과업이 內在的 동기유발을 주고 종업원 간의 상호작용을 필요로 하는 것일 때, 구성원의 自立性과 성취욕구가 강할 때, 개인과 조직의 목표가 불일치할 때, 구성원들이 작업정보와 기술을 가지고 있을 때 효과적이다.

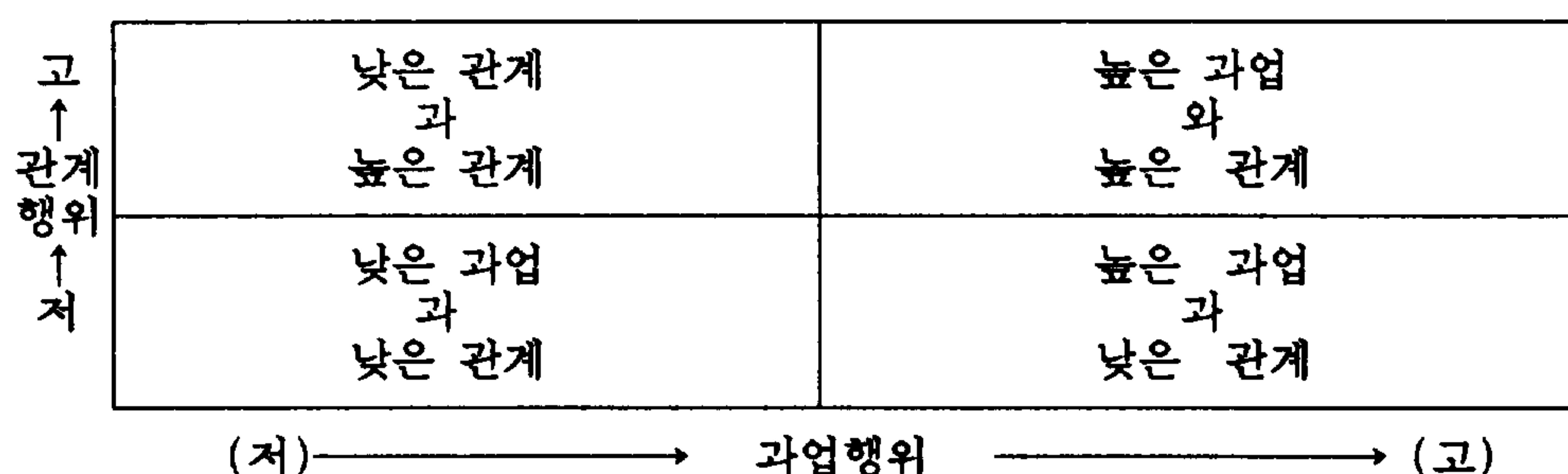
성취지향적 지도성(Achievement-oriented Leadership); 도전적 목표를 설정하고 구성원들에게 최대의 능력을 발휘할 것을 기대한다.

이 유형은 참가적 지도형이 효과적이었던 상황과 동일한 상황에서 유효하며, 특히 복잡한 과업을 수행하는 성취동기가 강한 구성원에게 효과적이다. 그러나 구성원들이 지도자의 행동에 대하여 어떻게 지각하느냐가 궁극적으로 구성원들의 태도와 행동, 즉 指導性의 效果性을 결정한다. 구체적으로 언급하면 구성원들이 ①그들에게 제공된 보상이 그들의 욕구를 충족시켜주고 ②성과가 있으면 보상이 따르고 ③노력하면 과업이 달성된다고 지각할수록 구성원들의 만족, 동기유발 및 성과는 높아진다는 것이다.

#### (9) Hersey와 Blanchard의 指導性

Hersey와 Blanchard는 <그림2-10>과 같이 과업 및 관계성 行動을

중, 횡축에 배열하여 4가지 기본적인 지도자 행동을 분류하였다. 이들 4가지 기본적인 유형은 본질적으로 서로 다른 리더십 유형을 묘사하고 있다.



<그림2-10> 기본적인 리더 행동 유형

자료: 권영철(학교자의 지도서 유형과 교사의 직무만족에 관한 연구)  
단국대학교 교육대학원, 1985. p.17

한 個人의 리더십 유형은 과업 행동과 관계성 행동이 여러가지로 결합되어 나타난 유형이다. 리더십 유형의 두가지 中心 개념은 다음과 같이 정의될 수 있다.

① 과업 행동(task behavior)

리더가 그의 구성원(부하)들의 역할들을 조직화하는 정도, 즉 각 구성원이 무슨 활동을 수행하여야 하는가에 대한 설명과 명확하게 확정된 조직 패턴의 설정과 의사소통의 통로 및 일을 완성하는 方法 등을 확립하려는 努力이라고 할 수 있다.

② 관계성 행동(relationship behavior)

리더가 의사소통의 문을 개방하고 사회 정서적 차원을 보내며 心理的慰撫를 제공하고, 행동을 조장함으로써 리더 자신과 구성원들간에 개인적 관계를 유지하려고 하는 정도라 할 수 있다.

Leader의 유효성 모형은 Reddin에 의해 제시된 三次元 理論에 결정적

영향을 받아, 과업차원과 관계성 차원에 유효성 차원을 더하나 추가함으로써, 리더유형의 개념과 특정한 환경이 가지는 狀況的 要求를 통합할 수 있게 되었으며. 따라서 유효한 유형과 비유효한 유형의 차이는 리더의 실제적 행동에 있는 것이 아니라, 그 행동이 상황에 적합한가 적합지 못한가의 여하에 있다는 것이다.

<표Ⅱ-2>는 각 유형이 다른 사람들에게 어떻게 보여지고 있는가를 간단히 요약한 것이다.<sup>25)</sup>

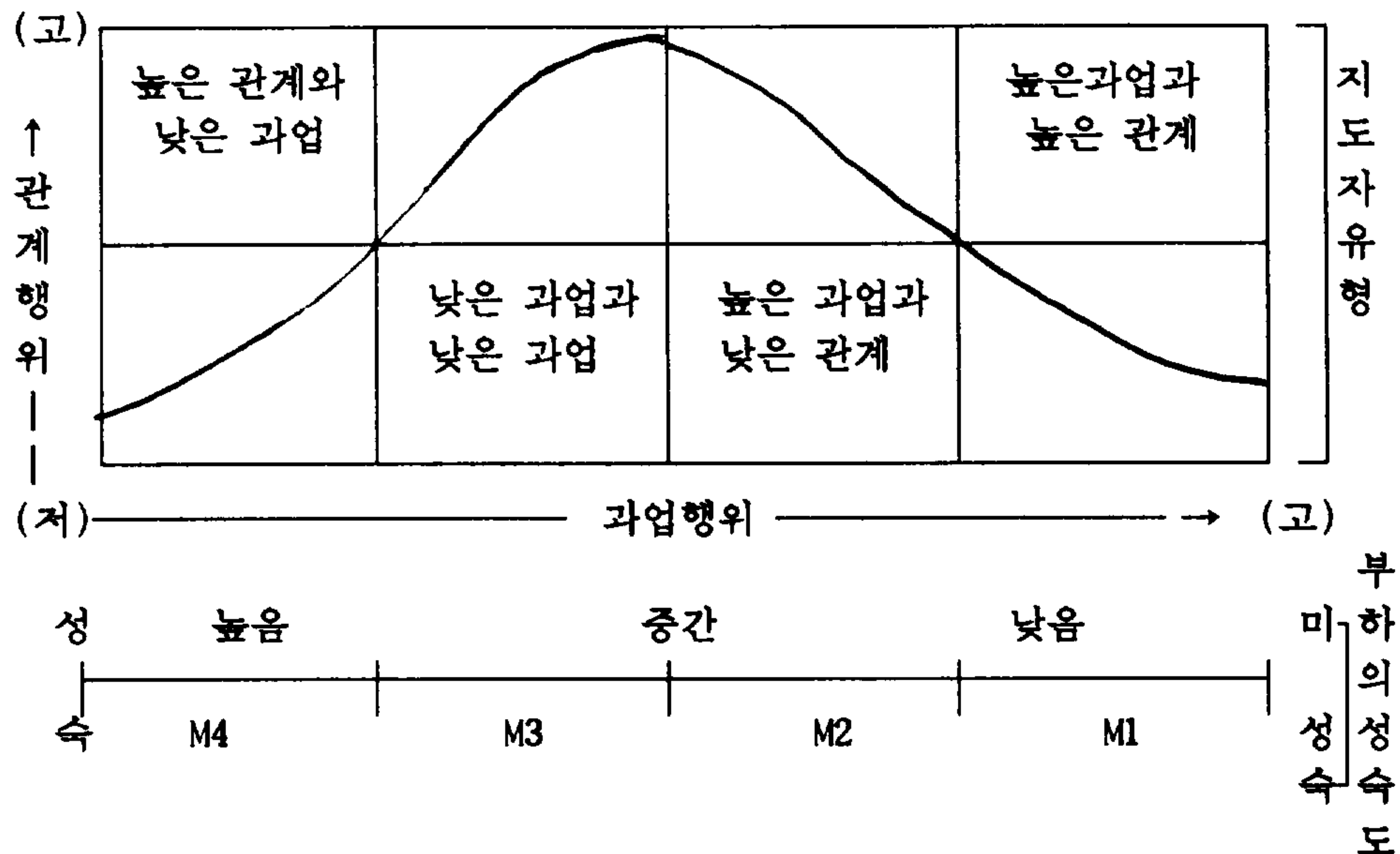
<표 Ⅱ-3> 타인이 지각한 기본적 지도행위유형

| 基本類型            | 有效한 경우                                                                                                  | 非有效한 경우                                                                                                                  |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 높은 課業<br>낮은 關係性 | 目標達成을 위하여 뚜렷한 方法을 가지고 있으며, 그 방법이 部下들에게도 유효하고 도움이 되는 것으로 보여진다.                                           | 자기가 생각하는 방법을 다른 사람에게 위압적으로 부과하고, 때로는 불유쾌하게도 보이며, 단지 목적의 성과에만 관심이 있는 것으로 보여진다.                                            |
| 높은 課業<br>높은 關係性 | 目標設定 및 作業의 組織化를 하는데 있어서 집단의 요구를 만족시킬 뿐 아니라 고도의 社會情緒的인 支援을 보내는 사람으로 보여진다.                                | 集團이 필요로 하는 이상으로 「構造主導」에 힘을 기울이고, 對人關係에 있어서도 진심에서 우러나오는 것 같이 보이지 않는다.                                                     |
| 높은 關係性<br>낮은 課業 | 部下들에게 전적인 信賴感을 가지고 있으며, 목표달성을 促進하는데도 기본적으로는 관심을 갖고 있는 것으로 보인다.                                          | 기본적으로는 융화에 관심이 있는 것 같다. 그러나 때때로 그 과업 때문에 '좋은 사람이라는 이미지'를 잃게 되거나 부하와의 관계가 분열될 위험이 있을 경우에는 그 과업을 기꺼이 달성하려고 하지 않는 것 같이 보인다. |
| 낮은 關係性<br>낮은 課業 | 業務修行의 방법에 대한 의사결정을 部下들에게 위양해 버리고 있다. 집단은 社會情緒的인 지원이 거의 필요로 하지 않고 있으며, 리더도 거의 社會情緒的인 支援을 하지 않는 것 같이 보인다. | 集團構成員들이 필요로 하고 있는 데에도 과업수행이나 社會情緒的인 支援을 해주는 데 거의 신경을 쓰지 않는 것 같이 보인다.                                                     |

자료: 왕기항, 교육조직론, 서울. 집문당, 1986, p.237.

25) Willian J.Reddin, 'The 3-D Management style Theory' Theory paper #2-Managerial style(Fredericton, N,B,Canada : social science Systems, 1967), pp.5 - 6.

리더가 어떠한 리더쉽 유형을 발휘할 것이냐는 조직성원의 成熟수준에 달려 있다.<그림2-12>에서 보는 바와 같이 조직성원의 성숙수준이 향상됨에 따라 그에 맞춰 적절한 유형의 리더쉽 행사가 요구된다.



<그림2-11> Hersey와 Blanchard의 조직 성원의 성숙수준에 따른 지도성 유형  
 자료: 왕기항, 교육조직론, 서울, 집문당, p. 238.

<그림 2-12>을 자세히 설명하면 다음과 같다.

① 성숙수준  $M_1$

$M_1$ 의 성숙수준은 조직 성원이 어떤 일을 책임맡을 능력도 없고, 또 맡으려 하지도 않는 경우이다. 여기에서 구체적이고 분명한 감독을 하는 「指示的」(telling)리더쉽 유형이 효과적인 확률이 가장 높다. 이러한 유형은 높은 과업지향적 行動과 낮은 관계 지향적 행동을 포함한다.

②성숙수준  $M_2$

조직성원이 책임을 맡고 싶은데 실제로 맡을 수 없는 경우이다.

이 경우는 「設得的」(selling)리더십 유형이 효과적인 확률이 높다. 이 리더십유형은 과업 지향적 행위와 높은 관계지향적 행위를 포함한다.

### ③ 성숙수준 M<sub>3</sub>

성숙 수준은 조직 성원들이 Leader가 원하는 바를 수행할 수 있으나 하고 싶은 의욕이 없는 경우이다.

이 경우는 지원적, 비지시적인 「參加的」(Participating) 리더십 유형이 가장 효과적 확률이 크다. 리더는 조직 成員들의 동기를 자극하고, 그들과의 의사소통을 중시하며, 그들과 공동으로 의사결정을 한다.

이 리더십 유형은 낮은 관계지향적 행동과 과업지향적 행동을 포함한다.

### ④ 성숙수준 M<sub>4</sub>

성숙수준은 조직 成員들이 책임을 맡을 수도 있고, 또 맡기를 원하는 경우이다. 따라서 리더의 지시나 지원도 거의 원치 않는 「委任的」(delegating)유형이 가장 효과적인 것이다. 이 리더십유형은 낮은 관계지향적 행동과 과업지향적 行動을 포함한다.

Hersey와 Blanchard는 효과적인 리더십유형을 결정하는데는 조직 성원의 성숙수준이 매우 중요한 요인으로 作用한다. 그리고 이 모형에서는 과업 지향적 행동, 관계 지향적 행동, 그리고 성숙수준간의 곡선적 관계가 검증할 수 있다. Hersey 와 Blanchard는 三次元的 지도자 효과성 모델과 부하나 집단의 성숙도와 관련된 지도성 유형모델을 통합하여 지도성에 관한 총체적인 개념을 개발하였다.

이상과 같이 지도자의 지도성 기본유형을 종합해보면 <표Ⅱ - 4>과 같다.

<표Ⅱ-4> 지도자의 기본유형

| 연 구 자                | 지도성의 기본유형        |
|----------------------|------------------|
| Lippit 와 White       | 전제형, 민주형, 자유방임형  |
| Tannenbaum 과 Schmidt | 권위주의적, 민주적       |
| Michigan대학연구팀        | 생산중심, 종업원중심      |
| Ohio주립대학교 연구팀        | 구조중심, 배려(인화)중심   |
| Blake와 Mouton        | 생산중심, 인화중심       |
| Fidler               | 과업구조, 지위권력       |
| Reddin               | 과업중심, 관계중심, 효과중심 |
| House                | 지시중심, 지원중심       |
| Hersey 와 Blanchard   | 과업중심, 관계중심       |

학교경영에 있어 교사들은 학교행정가가 효과적인 지도성과 과업중심지도성을 발휘하여 학교교육목표의 달성과 인간관계 개선에 노력하므로써 교육행정의 효과적인 수행을 이루어 나갈때 교사의 직무만족도가 높기 때문에 본 연구에서는 과업(구조)과 인화(배려)의 두 측면에서 지도성을 분류한 A.W Halpin의 이론을 도입하여 적용하고자 한다.

## 2. 職 務 滿 足

### 1)職務滿足의 概念

교사에 대해 연구하는 학자들은 조직의 구성원인 교사가 직무에 만족할 수 있는 환경의 구성과 직무에 관한 긍정적, 적극적인 태도를 유도하는 동기문제에 관심을 갖게 되었다. 즉 직무환경에 만족할 때, 자신이나 조직을 위해 일하는 보람을 느끼고 공헌하게 되며 또한, 그 성

과도 높아진다. 반대로 직무환경에 불만족하면 근무의욕이 상실되고 그 성과도 낮아진다. 이러한 직무 만족을 Smith와 Kendall은 「직무 만족이란 노동자가 그의 직무에 대하여 가지는 느낌이며 직무만족의 요인은 업무, 감독, 보수, 승진, 대인관계의 다섯가지이다」라고 하였다. Tiffin과 McMormick 는 직무만족을 「직무에서 체험된, 또는 직무로부터 유래하는 욕구충족의 정도이며, 이는 개인적인 것이므로, 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태로 나타난다」<sup>26)</sup>라고 주장했다.

Porter와 Lawler는 직무만족을 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는데 실패하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다.<sup>27)</sup>라고 했다. Miskel은 직무만족을 교육장면에서 교사들이 그들의 작업 역할을 평가할때 나타나는 현재와 과거 지향적인 感性的 狀態<sup>28)</sup>라고 했으며 Bently와 Rempel은 주어진 상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하기 위해 조직구성원들이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도<sup>29)</sup>라고 했으며, 진유근은 직무 만족을 직무에 대한 태도의 하나로서, 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태<sup>30)</sup>라고 했다.

김해동은 직무만족을 직무를 수행하는 행위 자체를 즐기는 것을 직

---

26) J. Tiffin and E.J.Mcmormick. Industrial. Psychlogy

(5 Thed : Engle wood cliffs :Prentiae-hall, 1965), p.354.

27) Lyman W. Porter and Edward E. Laewer III. Mamagerial Attitudes and Performance (Home wood : Irwin, 1968), p.31.

28) W.K.Hoy & C.G.Misker. Educational Administration. 2nd ed, (New York : Random House, 1982), p.334.

29) Betly and Rempel Manual For the purdue Teacher Opinionnaire( Indiana: university book store, 1970), p.90.

30) 진유근, 조직행위론(서울:다산출판사, 1985), p.197.

만족으로 보고<sup>31)</sup> 金昌杰은 교사의 직무 만족에 대해 교사의 직무를 수행해 나가는 과정에서 內外的으로 욕구가 충족되어, 직무에 대해, 열의, 관심, 선의 의 감성적 태도를 갖는 만족의 정도<sup>32)</sup>라고 정의하고 있으며, 이군현은 교육에서 직무만족이란 교육행정가나 교사가 자신의 현재 또는 과거의 직무역할에 정의적 반응 상태를 나타낸다고 정의하였다.<sup>33)</sup>

이와같이 다양한 직무만족에 대한 여러 학자들의 정의를 종합하여 볼때, 직무만족이란 개인이 자기의 역할을 수행하는 과정에서, 자기의 능력을 충분히 발휘할 수 있는 여건이 조성되어 직무에 대한 욕구가 충족된 긍정적인 정서 상태라고 할 수 있다.

## 2) 職務滿足에 관한 諸 理論

직무만족에 관한 여러 학자들의, 이론들 가운데 실질적으로 직무만족을 결정짓는 요인들과 어떤과정을 거쳐서 직무만족이 결정되는지를 뒷받침할 만한 이론들을 본 연구에서는 전통적이론, 욕구계층이론, Herzberg의 동기위생이론으로 구분해서 고찰해 보고자 한다.

### (1)전통적 이론

전통주의, 직무만족연구자들은 직무상황에서 만족으로 유인요인이 있다면 그것의 不在는 곧 직무불만족으로 연결된다는 가설이다. 즉 그 변인이 부정적이거나 결여되어 있다면 직무불만족이, 긍정적이거나 充足되어 있다면 직무 만족이 된다고 보았으며 이는 개념상으로 연결선상

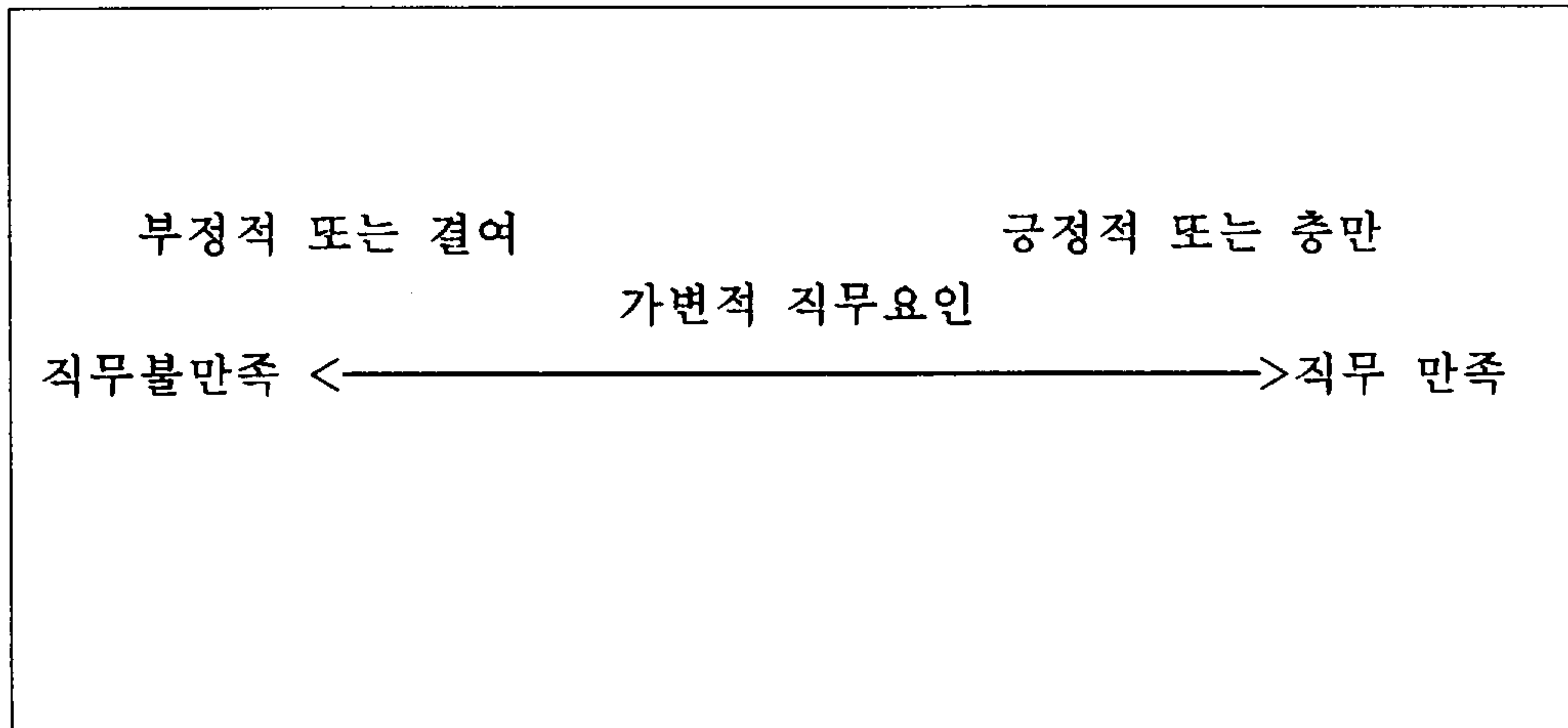
31) 김해동, 교육행정학, (대전:과학과 예술, 1992), P. 395.

32) 金昌杰, 教育行政(서울:박문각, 1985), P. 23.

33) Thomas J, Segiovanni, factors which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers. Organizataons and Human Behavior: focusoin Schools(New York: McGraw-Hill Book Co, 1969), pp. 249-260을 주삼환, 교육행정연구(서울:성원사, 1985), p. 122에서 재인용.

에 있다고 보았다.<sup>34)</sup>

## (2) Maslow의 욕구 계층이론



**<그림2-12> 연속선상의 가정**

자료: 이영주(학교조직건강이 교사의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구),  
한성대학교 행정대학원 석사학위논문, 1992, p. 16

예를 들면 봉급이 오르면 만족하고 봉급이 줄어 들면 불 만족 하게 된다고 보고 보수와 연금, 직업안정성, 등의 자극이 만족스러운 직무환경에 결정적인 영향을 미치는 요인으로 보았다.

## (2) Maslow의 욕구계층이론

Maslow는 성장이론의 기초를 마련 하였으며 그이후의 성장이론들은

34) Thomas J. Sergiovanni : Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher, Organizations and Human Behavior : Focus on Schools (New York: McGraw-Hill-Book co, 1969). pp.249-260. 주삼환, 교육행정연구, (서울 성원사, 1985), p.122 에서 재인용.

대체로 Maslow가 전개한 인간 욕구의 단계이론에서 부터 출발 했거나 그것에 관련된 것이다.

Maslow는 「동기와 인생」에서 인간의 기본적인 욕구를 계층으로 분류하여 설명했는데, 이를 요구수준별로 나타내면<표2-3>과 같다.

<표II-5> Maslow의 인간동기에 대한 욕구계층

| 수준<br>구 분  | 욕 구                         | 생리적, 심리적 지표                                                         |
|------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 고수준<br>욕 구 | 5 수 준<br>자아실현 또는<br>자기 성취   | 잠재적 성취, 최대의 자기발전<br>창의성과 자기표현                                       |
|            | 4 수 준<br>존 경                | 자기존중-성취, 능력, 자신감,<br>타인에 의한 존중-<br>지위, 인정, 존엄성, 이해                  |
|            | 3 수 준<br>소속감, 사랑과<br>사회적 활동 | 타인과의 만족스런 관계<br>집단에서의 소속<br>우정과 애정을 주고 받음                           |
|            | 2 수 준<br>안전과 보호             | 위험과 위협으로부터의 보호<br>공포, 불안, 무질서로부터의<br>자유 구조, 질서, 법, 계약,<br>안정에 대한 욕구 |
|            | 1 수 준<br>생 리 적              | 배 곯는것, 맛, 자는것, 목마<br>른것, 냄새, 성, 만지는 것                               |

Maslow의 이론을 자세히 설명하면 다음과 같다.<sup>35)</sup>

첫째, 인간에게는 다음과 같은 기본적 욕구(basic needs)가 단계적으로 나타는데 이를 최하급으로 부터 최상급에 이르는 욕구의 계층으로 나누어 보면 다음과 같다. 즉 ① 생리적 욕구 ② 안전에 대한 욕구 ③ 애정의 욕구 ④ 존경에 대한 욕구 ⑤ 자아실현의 욕구이다.

둘째, 인간의 다섯가지 기초적인 욕구는 서로 상관이 있으며, 또한 저수준의 욕구로부터 고수준의 욕구로 충족되어진다.

35) 윤종건, 「교육행정과 학교경영」 (서울:교육연구사, 1986), PP.271-272.

셋째, 욕구의 발로는 순차적이긴 하지만, 한 단계의 욕구가 완전히 충족되어야만, 다음단계의 욕구가 나타나는 것은 아니다.

네째, 여러욕구는 서로 연관되어 있기 때문에 인간의 행동에는 몇가지 욕구가 복합적으로 작용하는 것이 보통이다.

다섯째, 어떤 욕구가 충족되면, 그 욕구의 강도는 약해진다. 따라서 일단 충족된 욕구는 동기유발 요인으로서의 의미를 상실한다.

Maslow의 理論은 인간의 욕구자체에 주의를 기울인 이론으로 경험적 지도는 낮지만, 교육 분야에서는 폭 넓은 평판을 받고 있다. 그의 理論은 앞으로도 계속 인간의 동기에 관한 연구에 영향을 끼칠 것이며, Herzberg의 이론과도 양립한다고 할 수 있다.

### (3) Herzberg의 동기위생이론(Motivation-Hygiene Theory)<sup>36)</sup>

Herzberg의 理論에 의하면 직무 만족 상태는 직무 불만족과는 전혀 다른 원인에 대해서 나타난다. 즉 인간이 조직 속에서 직무만족을 느끼는 요인과, 직무 불만족을 느끼는 요인은 서로 다르다는 입장에서 만족요인과 불만족요인을 구명하고자 했다.

Herberg의 이론을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인간의 욕구는 그 원초적인, 욕구 구조를 가지고 있다.

둘째, 조직 생활에서 불만족과 만족은 서로 별개의 차원이 있으며, 불만족의 반대 개념은 만족이 아니다.

세째, 조직 생활에서 만족을 주는 요인과 불만족을 일으키는 요인은 서로 다르다. 만족요인은 성취, 인정, 작업자체, 책임, 발전 등이고 불만족요인은 회사의 정책, 감독, 보수, 대인관계, 작업조건 등 직무외적인 요인들이다.

네째, 불만족 요인의 제거는 불만을 줄여주는 소극적이고 단기적인

---

36) 이선배 (연세대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1991), p. 28.

효과를 가질 뿐인데 반해서, 만족요인을 크게 하는 것은 인간의 자기 실현 욕구에 자극을 주어 적극적인 만족을 가져다 준다. 즉 불만 요인(위생요인)의 제거는 불만을 방지하는데 기여할 뿐이지만, 만족요인(동기요인)의 개선은 직무수행의 동기를 유발한다.

Herzberg의 동기, 위생이론 이전까지는 대부분의 교장들은 일반적으로 위생요인에만 관심을 집중하는 경향이 있었다.

조퇴율, 결근율, 이직율이 늘어 난다든가 사기문제에 직면했을 때 전형적인 해결방법으로 기껏해야 봉급을 올려 주거나 부가 급부를 더 마련해 주거나 아니면 근무조건을 개선해 주는 정도였다. 그러나 이러한 단순한 해결방안으로는 문제의 핵심에 대한 처방을 할 수 없었다. 이때 Herzberg의 理論이 이러한 문제를 해결하는데 하나의 지침을 제시해 준 것이다.

위생요인 만으로는 교직의 불만을 줄일 수 있을 지 모르나 교사들에게 적극적인 동기를 부여하기는 어려운 것이다.

### Ⅲ. 研究方法 및 節次

#### 1. 研究對象

본연구의 조사대상은 경기도 소재 중학교 8개교, 고등학교 3개교 총 11개교를 임의 표집(Random Sampling)하여 총 250명의 교사를 대상으로 하였다.

배포지에 응답한 250명으로 회수율이 93.2% 였으며 이들 응답지를 대상으로 결과분석하였다.

본연구에서 설문시기는 9월 10일부터 9월25일에 걸쳐 실시하였다. 설문조사에 응답한 교사들의 분포상태는 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1>                      응답자 분포

| 통계량<br>독립변인      |               | 응답지수 | 응답무효자료 | 총 이용부수 |
|------------------|---------------|------|--------|--------|
| 성    별           | 남             | 98   | 6      | 182    |
|                  | 여             | 84   | 5      |        |
| 연    령           | 21-30세        | 44   | 2      | 176    |
|                  | 31-40세        | 52   | 3      |        |
|                  | 41-50세        | 70   | 5      |        |
|                  | 51세이상         | 10   | 6      |        |
| 학    력           | 대학원           | 20   | 3      | 173    |
|                  | 교육대           | 98   | 7      |        |
|                  | 사범대           | 40   | 1      |        |
|                  | 일반대<br>기    타 | 15   | 2      |        |
| 교직경력             | 5년이하          | 32   | 0      | 139    |
|                  | 6-10년         | 23   | 0      |        |
|                  | 11-20년        | 57   | 5      |        |
|                  | 21년이상         | 27   | 0      |        |
| 직    급    별      | 주임교사          | 37   | 2      | 119    |
|                  | 교    사        | 82   | 11     |        |
| 학    소    교    재 | 시             | 72   | 10     | 147    |
|                  | 읍             | 51   | 1      |        |
|                  | 면             | 24   | 4      |        |

## 2. 測定道具

본 연구의 측정도구는 설문지를 사용하였고, 교사의 직무만족도에 관한 설문과 학교장의 지도성 유형에 관한 설문이다.

학교장의 지도성에 대한 설문은 Ohio주립대학교에서 Hemphill과 Coons가 개발한 지도자 행동기술 설문지 (L,B,D,Q)를 우리나라 학교실정에 알맞도록 하기 위하여 전문가의 자문을받아 작성하였다.

교사의 직무만족도에 관한 평점도구는 Likert형 5단계 척도로 하위요인별로 「인간관계」, 「업무활동」 「근무조건」 「환경」 「자아존중」의 5개 영역으로 구성하였다.

아울러 질문지 문항의 응답을,

- . 전혀 그렇지 않다(전혀) -----1
- . 어쩌다 그렇다(어쩌다) -----2
- . 가끔그렇다(가끔)-----3
- . 흔히그렇다.(흔히) -----4
- . 언제나 그렇다(언제나) -----5

점으로 배점, 각개인별 총점을계산하고 중앙치(M)을 계산한 다음 지도성 차원에 대한 각 개인점수가

- ① 과업  $\geq 35$ , 인화  $\geq 35$  일때 효과적 지도성
- ② 과업  $\geq 35$ , 인화  $< 25$ 일때 과업중심지도성
- ③ 과업  $< 25$ , 인화  $\geq 35$ 일때 인화중심지도성
- ④ 과업  $< 25$ , 인화  $< 25$ 일때 비효과적 지도성으로 구분하였다.

### 3, 資料의 處理

수집된 자료는 SAS( Statistical Package Science)의 프로그램을 이용하여 전산 처리 하였다. 각 독립변인에 따라 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무 만조도와의 각 하위영역에 대한 차이를검증하기위하여 일원 분산분석(Oneway Anova)방법을 이용하였다.

## IV. 結果 분석 및 解釋

### 1. 교사의 職務満足度에 대한 분석

ANOVA 에 의해 교사의 직무만족도를 성별, 연령별, 학력별, 학교소재지별, 직급별에 따라 분석해 보면 다음과 같다.

교사의 성별에 따른 직무만족 차이 검증결과는 <표IV-1>와 같다.

<표IV-1> 성별에 따른 직무만족차이의 검증

| 성 별 | N  | M    | SD   | t    | p     |
|-----|----|------|------|------|-------|
| 남   | 98 | 2.99 | 0.35 | 2.62 | 0.001 |
| 여   | 84 | 2.84 | 0.31 |      |       |

교사의 성별에 따른 직무만족차이 검증결과  $P = 0.001$  수준에서 유의한 차이가 있는것으로 나타나, 통계적으로 유의한 차이가 있는것으로 밝혀졌다. 남교사가 여교사보다 직무만족도가 높다. 남교사가 여교사에 비해 진취적이고, 성취동기가 더 높기 때문으로 판단된다.

교사의 연령별에 따른 직무만족차이 검증결과는 <표IV-2> 와 같다.

<표IV-2> 연령별에 따른 직무만족차이 검증

| 성 별    | N  | M    | SD   | F    | P    |
|--------|----|------|------|------|------|
| 21-30세 | 44 | 1.62 | 0.34 | 0.74 | 0.01 |
| 31-40세 | 52 | 1.87 | 0.34 |      |      |
| 41-50세 | 70 | 1.96 | 0.37 |      |      |
| 51세 이상 | 10 | 2.47 | 0.40 |      |      |

교사의 연령별에 따른 직무만족 차이 검증 결과  $P=0.01$  수준에서 유의한 차이가 있는것으로 나타나, 통계적으로 유의한 차이가 있는것으로 밝혀졌다. 51세 이상의 직무만족도가 가장높고 41-50세의 교사가 다음으로 비교적 직무에 만족한 것으로 나타났으며 21-30세 연령의 교사들이 불만족하게 나타났다.

교사의 학력별에 따른 직무만족차이 검증결과는 <표Ⅳ-3> 과 같다.

<표Ⅳ-3> 학력별에 따른 직무만족 차이 검증

| 학 력 별   | N  | M     | SD   | F    | P    |
|---------|----|-------|------|------|------|
| 대 학 원   | 20 | 1.714 | 0.37 | 2.72 | 0.01 |
| 교육대·사범대 | 49 | 1.877 | 0.37 |      |      |
| 일 반 대   | 40 | 1.865 | 0.41 |      |      |
| 기 타     | 15 | 2.336 | 0.43 |      |      |

<표Ⅳ-3> 에서 보는것과 같이 교사의 학력별에 따른 직무만족 차이 검증결과  $P=0.01$  수준에서 의미있는 차이를보였다.

기타 (교원양성소 출신교사.준교사 출신교사)의 교사가 직무만족도가 가장높았고, 그 다음으로 교육대 사범대출신들이 직무만족도가 만족하게 나타났다.

교사의 학교소재지별에 따른 직무만족 차이 검증결과는 <표Ⅳ-4> 와 같다.

<표Ⅳ-4> 학교 소재지별 에 따른 직무만족 차이 검증

| 학교소재지별 | N  | M    | SD   | F    | p    |
|--------|----|------|------|------|------|
| 시      | 72 | 1.88 | 0.39 | 2.68 | 0.01 |
| 읍      | 51 | 2.02 | 0.24 |      |      |
| 면      | 24 | 1.65 | 0.22 |      |      |

<표Ⅳ-4> 에서 나타난 바와 같이 학교소재지별에 따른 직무만족도는  $P=0.01$  수준에서 의미있는 차이를 보이고 있다.

읍소재지에서 근무하는 교사가 직무만족도가 가장 높고 시·지역에서 근무하는교사가 직무만족도가 비교적 높은 편이며 면지역에서 근무하는 교사가 직무만족도가 불만족하게 나타났다.

교사의 교직경력별에 따른 직무만족차이 검증결과는 <표Ⅳ-5> 와 같다.

<표Ⅳ-5> 교직 경력별에 따른 직무만족차이 검증

| 교직 경력별 | N  | M    | SD   | F    | p     |
|--------|----|------|------|------|-------|
| 5년이하   | 32 | 1.57 | 0.32 | 4.23 | 0.001 |
| 6-10년  | 23 | 1.66 | 0.35 |      |       |
| 11-20년 | 57 | 1.91 | 0.35 |      |       |
| 21년이상  | 27 | 2.37 | 0.37 |      |       |

<표Ⅳ-5> 에서 보는바와 같이 교직경력별에 따른 직무만족도는  $P=0.001$ 에서 의미있는 차이를 보이고 있다. 교작경력이 21년이상인 직무만족도가 가장 높았고, 11-20년 교직 경력교사가 비교적 높은 편이며 5년이하 교사가 직무만족도가 불만족하게 나타났다. 교사의 직급별(주임교사, 교사)에 따른 직무만족도차이 검증결과는 <표Ⅳ-6> 과 같다.

<표Ⅳ-6> 직급별에 따른 직무만족도 차이검증

| 직급별  | M  | N    | SD   | F    | P    |
|------|----|------|------|------|------|
| 주임교사 | 37 | 2.21 | 0.33 | 3.76 | 0.01 |
| 교 사  | 82 | 1.86 | 0.42 |      |      |

직급별에 따른 직무만족도 차이 검증결과, 직무만족도가  $P=0.01$  수준

에서 의미가 있는 차이를 보이고 있다. 주임교사가 직무만족도가 높고 주임교사에 비해 교사는 직무만족도가 낮은 것으로 나타났다.

## 2. 학교장의 지도성 유형과 직무만족도 관계

학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도를 알아보기 위한 분석의 결과는 <표Ⅳ-7> 과 같다.

<표Ⅳ-7> 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도 평균

| 구 분      | N  | M    | SD    | F     | P    |
|----------|----|------|-------|-------|------|
| 효과적 지도성  | 33 | 2.46 | 8.67  | 64.62 | 0.01 |
| 과업중심지도성  | 44 | 2.06 | 9.31  |       |      |
| 인화중심지도성  | 52 | 1.97 | 10.23 |       |      |
| 비효과적 지도성 | 49 | 1.78 | 9.71  |       |      |

<표Ⅳ-7> 에서 보는바와 같이 학교장의 지도성유형과 직무만족도는  $P=0.01$  수준에서 의미있는 차이를 보이고 있다. 학교장의 효과적 지도성의 경우 교사들의 직무만족도 평균이 2.46으로 가장 높았고 비 효과적 지도성으로 지각되는 교사들의 직무만족도 평균이 1.78으로 가장 낮았다., 지도성 유형에 따른 인간관계 차이점증결과는 <표Ⅳ-8> 과 같다.

<표Ⅳ-8> 지도성 유형에 따른 인간관계 차이점증

| 지 도 성 유 형 | N  | M    | SD    | F     | P    |
|-----------|----|------|-------|-------|------|
| 효과적 지도성   | 22 | 2.67 | 0.40  | 52.21 | 0.01 |
| 과업중심지도성   | 53 | 2.25 | 0.199 |       |      |
| 인화중심지도성   | 60 | 3.00 | 0.189 |       |      |
| 비효과적 지도성  | 60 | 1.33 | 0.431 |       |      |

<표Ⅳ-8> 에서 나타난 바와 같이 지도성유형에 따른 인간관계 영역은  $P=0.01$  수준에서 통계적으로 의미있는 가치가 있다.

학교장의 인화중심 지도성이 인간관계에서 긍정적 반응을 보이고 있다. 인간 관계에서 부정적인것은 비효과적 지도성이다.

지도성 유형에 따른 업무활동 차이 검증 결과는 <표Ⅳ-9>와 같다.

<표Ⅳ-9> 지도성 유형에 따른 업무활동차이 검증

| 지 도 성 유 형 | N  | M    | SD   | F     | P    |
|-----------|----|------|------|-------|------|
| 효과적 지도성   | 29 | 1.59 | 0.58 | 51.49 | 0.01 |
| 과업중심 지도성  | 49 | 1.50 | 0.35 |       |      |
| 인화중심 지도성  | 39 | 1.51 | 0.21 |       |      |
| 비효과적 지도성  | 48 | 1.33 | 0.23 |       |      |

<표Ⅳ-9>에서 나타난 바와 같이 지도성 유형에 따른 업무활동영역은  $P=0.0001$  수준에서 통계적으로 의미있는 가치가 있다.

학교장의 효과적 지도성이 업무활동에서 긍정적 반응을 보이고 있고 부정적인 지도성은 비효과적인 지도성으로 나타났다.

지도성유형에 따른 환경에 대한 차이 검증결과는<표Ⅳ-10>과 같다.

<표Ⅳ-10> 지도성 유형에 따른 환경차이 검증

| 지 도 성 유 형 | N  | M    | SD   | F     | P    |
|-----------|----|------|------|-------|------|
| 효과적 지도성   | 31 | 2.23 | 0.42 | 13.46 | 0.01 |
| 과업중심 지도성  | 43 | 2.67 | 0.69 |       |      |
| 인화중심 지도성  | 44 | 2.01 | 0.39 |       |      |
| 비효과적 지도성  | 41 | 1.89 | 0.28 |       |      |

<표Ⅳ-10>에서 보는 바와 같이 지도성 유형에 따른 환경영역은

P=0.01 수준에서 통계적으로 의미가 있는가치가 있다.

교사가 지각한 학교장의 과업중심 지도성이 환경에서 긍정적 반응을 나타내고 있고 환경에서 긍정적이 못되는 유형은 비효과적 지도성으로 나타났다. 지도성 유형에 따른 근무조건 차이 검증 결과는 표<표IV-11> 과 같다.

< IV-11> 지도성 유형에 따른 근무 조건차이 검증

| 지 도 성 유 형 | N  | M    | SD   | F     | P    |
|-----------|----|------|------|-------|------|
| 효과적 지도성   | 24 | 2.52 | 0.42 | 47.76 | 0.01 |
| 과업중심 지도성  | 26 | 2.01 | 0.51 |       |      |
| 인화중심 지도성  | 25 | 3.78 | 0.59 |       |      |
| 비효과적 지도성  | 21 | 1.81 | 0.31 |       |      |

<표IV-11>에서 보는것과 같이 지도성유형에 따른 근무조건영역은 P=0.01 수준에서 통계적으로 의의가 있다.교사가 지각한 학교장의 인화중심 지도성이 근무조건영역에서 긍정적이고 그 다음으로는 효과적 지도성으로 나타났다.지도성유형에 따른 자아존중에 대한 차이 검증 결과는<표IV-12>와 같다.

<표IV-12> 지도성 유형에 따른 자아존중 차이 검증

| 지 도 성 유 형 | N  | M    | SD   | F     | P     |
|-----------|----|------|------|-------|-------|
| 효과적 지도성   | 25 | 2.42 | 0.33 | 40.50 | 0.001 |
| 과업중심 지도성  | 24 | 2.76 | 0.37 |       |       |
| 인화중심 지도성  | 21 | 2.82 | 0.48 |       |       |
| 비효과적 지도성  | 7  | 1.56 | 0.29 |       |       |

<표IV-8> 에서 보는 것과 같이 지도성 유형에 따른 자이존중 영역은

P=0.001 수준에서 통계적으로 의의가 있다. 교사가 지각한 학교장의 인  
화 중심 지도성과 과업중심지도성이 자아존중에서 긍정적이고 비 긍정  
적인지도성은 비 효과적 지도성으로 나타났다.

## V. 要約 및 結論

본 연구의 목적은 학교장의 지도성 유형이 학생의 교육을 담당하고 있는 교사들의 직무만족도와와의 관계 연구로써 학교 행정가의 바람직하고 효율적인 지도성 유형을 살펴보려는데 있다.

각 독립변인에 따라 학교장의 지도성유형과 교사의 직무만족도와의 각 하위영역에 대한 차이를 검증하기 위하여 일원 분산 분석(ANOVA) 방법을 이용하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다.

### 1. 要 約

(1) 교사의 직무만족도에서 남교사가 여교사보다 높았고 연령별로는 51세 이상이 가장 높았고 21-30세 인 교사들이 가장 낮게 반응을 하였다.

(2) 교사의 직무만족도에서 학력별로는 기타출신교들이 가장높았고 대학원 출신교사들이 가장낮게 반응하였다.

(3) 교사의 직무만족도에서 학교 소재지별로는 읍소재지 근무하는 교사들이 높게 반응했고 면소재지에서 근무하는교사들이 낮게 반응했다.

(4) 교사의 직무만족도에서 교직 경력별로는 21년 이상이 가장 높게 반응 하였으며 5년이하의 교사들이 낮게 반응 하였으며 , 직급별로는 주임교사들이 높게 반응 하였다.

(5) 교사가 지각하는 학교장의 지도성 유형에 따른 교사의 직무만족

도는 학교장의 지도성 유형이 효과적일때 가장 높았고 그다음에 과업 중심지도성, 인화중심 지도성, 비효과적지도성 순으로 높았다.

(6) 학교장의 지도성 유형에 따른 인간 관계에서는 인화중심지도성이, 업무활동면에서는 효과적 지도성이 환경면에서는 과업중심지도성이, 근무조건에서는 인화중심지도성이 자이존중에서는 인화중심 지도성이 긍정적 경향이 나타났다.

## 2. 結 論

1) 학교경영에 있어 교사들은 학교장이 효과적인 지도성과 과업중심 지도성을 발휘하여 학교교육목표의 달성과 인간관계 개선에 노력함으로써 교육행정의 효과적인 수행을 이루어 나갈때 가장 높은 직무만족도를 갖게 된다.

따라서 학교장은 『과업』과 『인화』의 두 차원에서 지도성을 발휘하여 학교 교육목표 달성을 효과적으로 이루도록 노력하여야 한다.

2) 교사의 직무만족도에서 성별에 따라 별 영향을 받지 않으며 교직 경력이 많을수록, 연령이 높아질수록 높다. 따라서 학교장은 낮은 교육 경력을 지닌 교사들에 대해서도 꾸준히 관심을 가지고 지도성을 발휘해 나가야 한다.

3) 교사의 직무만족도에서 읍소재지 학교를 선호하는 이유는 학교장의 근무평점을 높게 받는데 소규모 학교가 유리하고 승진규정이 읍, 면 단위 소재 학교에 비해 점수를 부과할 예정이기 때문에 교사들이 읍 소재 학교를 선호하는 것으로 판단된다.

## 參考文獻

1. 강길수, 교육의 과학화, 서울 : 교육도서주식회사. 1964
2. 박용현, 학교사회, 서울 : 배영사. 1980
3. 송화섭, 교육행정, 서울 : 학문사 1982
4. 신유근, 조직행정론, 서울 : 다산 출판사. 1985
5. 김종철, 교육행정의 이론과 실제, 서울 : 교육출판사 1982
6. 백현기, 교육행정의기초, 서울:배영사 1975.
7. 오석홍, 조직이론, 서울: 박영사 1981.
8. 이선배, 교사가 지각한 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무 만족도에 관한 연구, 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1991.
9. 김영철, 학교장의지도성유형과 교사의직무만족에 관한 연구 단국대학교, 교육대학원 석사학위 논문. 1985.
10. 김세기, 학교경영의 현대화, 서울 : 교육출판사. 1987.
11. 윤종건, 교육행정과 학교경영, 서울 : 교학 연구사 1986.
12. Boles, Harold W., and A Davenport, Introduction to Educational Leadership, New York : Harper& Row, 1975.
13. Davis, K., Human Behavior at Work, N.Y.:Mcgraw-Hill Inc., 1967.
14. Faber, charles F., and Gilbert F.Shearron, Elementary School Adminstration;Theory and practice, New York : Holt, Rinehert

and winston, 1970.

15. Gibb, C.A., "Leadership; Psychological Aspectsm" D.L.Shills (ed.), International Encyclopedia of the Social Sciences, New York; Macmillan, 1968.
16. Halpin, Aa.W., Theory and Research in Administation, New York; Macmillaaaan, 1966.
17. Barnard, Chester I., The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press, 1938.
18. Chaplin, James P. Dictionary of Psychology. New York : Dell Publishing Co., 1974.
19. House.R.J. "Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness". Administrative Science Quarterly, Vol. 16, 1971.
20. Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership, : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press.
21. Hoy. Wayne K. and Miskel, Cecil G. Educational Administr-  
ation : Theory, Research and Practice, New York: Random House, 1978.

<설문지>

학교행정가의 지도성 유형이

교사의 직무만족도에 미치는 영향 조사 설문

부탁의 말씀

선생님 안녕하십니까?  
학생지도와 교무 행정에 얼마나 수고가 많으 십니까? 바쁘신 중에 수고를 끼치게 되어 죄송 스럽 습니다  
이 설문지는 경기도 중등학교 간 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무 만족도와의 관계를 알아 보는데 목적이 있습니다.  
무기명으로 표시하시며, 맞거나 틀린 답이 있을 수 없으며 다만 평소에 느끼신 사실을 그대로 답해 주시면 됩니다. 본 조사 자료는 연구 이외의 다른 목적으로 결코 사용되지 않을 것이며, 선생님의 반응 내용에 대해서는 절대 비밀이 보장 될 것입니다. 깊은 이해와 협조 있으시길 바랍니다.

1994 년 9 월 1 일

한성 대학교 행정 대학원  
교 육 행 정 전 공  
이 정 구

맞는곳에 ○ 표 하시오.

- |           |                  |                     |
|-----------|------------------|---------------------|
| 1. 성 별    | ①남 _____         | ②여성 _____           |
| 2. 교직 경력  | ① 5년 이하 _____    | ② 6 ~ 10년 _____     |
|           | ③ 11 ~ 20년 _____ | ④ 21년 이상 _____      |
| 3. 연 령    | ① 21 ~ 30세 _____ | ② 32 ~ 40세 _____    |
|           | ③ 41 ~ 50세 _____ | ④ 51세 이상 _____      |
| 4. 학 력    | ① 대학원 졸업 _____   | ② 교육대, 사범계대졸업 _____ |
|           | ③ 일반대 졸업 _____   | ④ 기 타 _____         |
| 5. 학교의 소재 | ① 시 _____        | ② 읍 _____ ③ 면 _____ |

<학교장의지도성유형척도문항>

| < 예 > |   |     |     |           |
|-------|---|-----|-----|-----------|
| 전     | 혀 | --- | 전혀  | 아니다.      |
| 어     | 찌 | --- | 어찌  | 다(혹) 그렇다. |
| 가     | 끔 | --- | 가끔  | (보통) 그렇다. |
| 흔     | 히 | --- | 흔히  | (자주) 그렇다. |
| 언     | 제 | --- | 언제나 | (늘) 그렇다.  |

( 질 문 지 1 )

선생님께서 재직하고있는 학교의 학교장의 지도유형을 다음에 열거한 문항에 비추어 보시고 평소에 느끼셨던 대로 정확히 구분해 주십시오(0표를 하여 주십시오).

- |                                                             | 전혀    | 어찌다 | 가끔 | 흔히 | 언제나 |
|-------------------------------------------------------------|-------|-----|----|----|-----|
|                                                             | 1     | 2   | 3  | 4  | 5   |
| 1. 우리 교장은 교사들과 원만한 인간<br>관계 가 이루어지고 있다.                     | ----- |     |    |    |     |
| 2. 우리 교장은 효율적으로 학교를 운영<br>하기 위해 학교 운영업무의 중요성을<br>균등하게 강조한다. | ----- |     |    |    |     |
| 3. 우리 교장은 자신의 이익보다는 교사와<br>학생의 발전에 더 큰 관심을 둔다.              | ----- |     |    |    |     |
| 4. 우리 교장은 수업 효과성을 높이기<br>위하여 교직원의 재능을 최대한으로<br>활용한다.        | ----- |     |    |    |     |
| 5. 우리 교장은 지역사회 관계자 및<br>학부모와 좋은 관계를 유지한다.                   | ----- |     |    |    |     |
| 6. 우리 교장은 학교 시설물을 빈틈없이<br>관리한다.                             | ----- |     |    |    |     |
| 7. 우리 교장은 비공식적 모임에 자주                                       | ----- |     |    |    |     |

어울린다.

- |                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 8. 우리 교장은 공정하게 시간배정, 직무 분담을 한다.                           |   |   |   |   |   |
| 9. 우리 교장은 짜임새있게 회의를 진행하며 교사의 의견을 존중한다.                    |   |   |   |   |   |
| 10. 우리 교장은 교육과정 운영상 취약점을 줄이려고 노력한다.                       |   |   |   |   |   |
| 11. 우리 교장은 학생과 개방적인 관계를 유지하고 있으며 그들의 문제점을 잘 알고 있다.        |   |   |   |   |   |
| 12. 우리 교장은 학습지도 방법 등을 개선하고 수업성과를 향상시키도록 교사들을 보살펴 주고 협조한다. |   |   |   |   |   |
| 13. 우리 교장은 학교가 직면하는 중요문제를 교사들과 협의하여 결정한다.                 |   |   |   |   |   |
| 14. 우리 교장은 결정된 사항에 대해 일관성있는 태도를 취한다.                      |   |   |   |   |   |
| 15. 우리교장은 인간대 인간으로서 교사의 어려운 문제에 대해 관심을 보인다.               |   |   |   |   |   |
| 16. 우리교장은 치밀한 계획에 의하여 학교일을 수행하며 평가한다.                     |   |   |   |   |   |
| 17. 우리교장은 교사들의 개인적인 안정과 복지문제를 보살핀다.                       |   |   |   |   |   |

5

1

2

3

4

18. 우리교장은 교사들에게 통일된 절차와  
규칙을 이행하도록 조장한다.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

19. 우리교장은 교사들과 업무 및 인간관  
계상 심한 갈등과 의견 충돌이 있다.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

20. 우리교장은 교사들에게 학교행정 수행에  
있어 공과 私를 분명히 한다.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

<교사의 직무만족에 관한 설문지>

| < 예 > |   |     |    |           |
|-------|---|-----|----|-----------|
| 전     | 혀 | --- | 전혀 | 아니다.      |
| 어     | 찌 | --- | 어찌 | 다(혹) 그렇다. |
| 가     | 끔 | --- | 가끔 | (보통) 그렇다. |
| 흔     | 히 | --- | 흔히 | (자주) 그렇다. |
| 언     | 제 | --- | 언제 | 나(늘) 그렇다. |

(질문지 2)

- |                                                 | 전혀    | 어찌다   | 가끔    | 흔히    | 언제나   |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                 | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
| 1. 우리학교 교장과 교감은 교직원과 긴밀한 인간관계를 유지하고자 진심으로 노력한다. | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 2. 우리학교 교사들을 상호간에 화목하고 협동한다.                    | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 3. 우리학교 학생들은 대체로 교사들을 존경한다.                     | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 4. 우리학교에서는 사무직원이 교사의 업무를 적절하게 지원해 주고 있다.        | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 5. 나는 수업을 순조롭게 진행할 수 있다.                        | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 6. 나는 교재연구·지도안 작성 등에 별로 부담을 느끼지 않는다.            | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 7. 나는 교외 생활지도와 교통질서 지도를 즐거운 마음으로 수행한다.          | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 8. 나는 학교에서 실시하는 소풍, 체육대회 외부행사 등의 특별한 임무를 무리없이   | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

완수한다.

9. 우리 학교의 제반 시설은 다른 학교보다  
좋다. |-----|

10. 우리학교가 속해 있는 지역사회의  
제반요소는 교사를 돕는 일이 많다. |-----|

11. 나는 우리학교의 출퇴근시간, 조퇴,  
휴가 등에 대한 근무조건에 만족한다. |-----|

12. 나는 내가 하는 일에 상응되는 정도의  
봉급을 받고 있다고 생각한다. |-----|

13. 결혼, 상고, 산후관리 등에 주어지는  
휴가는 충분하다. |-----|

14. 우리학교의 승급 포상은 객관성이 있고  
합리적이다. |-----|

15. 우리학교는 자체 연수회나 토론회를  
자주 개최한다. |-----|

16. 나는 상위자격이나 학위를 갖추기 위해  
현재 열심히 노력하고 있다. |-----|

17. 나는 학교 행정체계에 만족하고 있다. |-----|

18. 우리학교는 자체계획에 의해서 발전적인  
장학지도를 받는다. |-----|

19. 우리학교내에서 다른 교사들은 나를  
훌륭한 교사라고 생각한다. |-----|

20. 교직은 사회적으로 존중되는 직업이다. |-----|

- 대단히 감사합니다. -

# ABSTRACT

## A Study on the Leadership Type and Job Satisfaction of the School Administrator

Lee, Chung - Gu  
Major in Educational Administration  
Graduate School of Public Administration  
Dept. of Educational Administration  
Han-Sung University

The purpose of this study is to inquire into the advisable and efficient leadership type of the school administrator by analyzing the relationship between the leadership type of the schoolmaster and the degree of job satisfaction of the teacher in charge of education on students. The one-way analysis of variance (ANOVA) was used to make a test of the difference on each subdomain in the leadership type of the schoolmaster and the degree of job satisfaction of the teacher in accordance with each independent variable.

The findings of this study were summarized as follows:

(1) It was revealed that the male teacher was higher than the female teacher in the degree of job satisfaction, the teacher of more than 51 years was the highest by age and the teacher between 21 years and 30 years was the lowest in terms of the degree of job satisfaction.

(2) It was revealed that the teacher graduated from other schools

was highest by academic background in terms of the teacher's degree of job satisfaction while the teacher graduated from the graduate school was lowest.

(3) It was revealed that the teachers working at the school located in the administrative unit of *eup* showed the highest response to their degree of job satisfaction whereas the teachers working at the school located in *myon* showed the lowest response to it.

(4) It was revealed that the teachers with the teaching career of more than 21 years showed the highest response to their degree of job satisfaction while the teacher with the teaching career of less than 5 years showed a low response to it. And the chairpersons showed the highest response to job satisfaction by position.

(5) The teacher's job satisfaction in accordance with the leadership type of the schoolmaster perceived by the teacher was shown to be highest when the leadership type of the schoolmaster was effective, followed by task-centered leadership. human harmony-centered leadership and ineffective leadership.

(6) In terms of the human relations in accordance with the leadership type of the schoolmaster, the human harmony-centered leadership showed a positive tendency. The effective leadership showed a positive tendency in terms of business activity, the task-centered leadership in terms of the environment, the human harmony-centered leadership in terms of working conditions, and the human harmony-centered leadership in terms of self-respect.