

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 金 璟 培

國民學校 教師의 教師觀과
指導性에 關한 研究

A Study On the Teacher-View and Leadership of
the Elementary School Teacher

위 論文을 教育學 碩士學位論文으로 提出함

1994年 11月

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

李 光 遠

李光遠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 炎 燦



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. 人間關係 理論	4
1) 古典的 立場의 人間觀	4
2) 人間關係論 立場의 人間	9
3) 行動科學的 立場의 人間觀	13
4) X理論과 Y理論	16
5) X-Y理論과 他理論과의 關係	19
2. 指導性 理論	23
1) 指導性의 概念	23
2) 指導性 理論	25
III. 研究의 方法	48
1. 道具	48
2. 標集 對象	49
3. 資料의 處理	50
IV. 結果 및 解釋	52

V. 要約 및 結論	65
1. 要約	65
2. 結論	67
參考文獻	69
附錄(質問紙)	73
英文抄錄	79

表 目 次

<표 1-1> X-Y 이론의 비교 - - - - -	19
<표 1-2> X-Y이론과 他理論과의 관계 - - - - -	20
<표 1-3> 인간관의 구분 - - - - -	20
<표 2-1> 국민학교 교사의 배경변인별 표집 대상 - - - - -	49
<표 3-1> 교사의 성별에 따른 교사관의 차이 검증 - - - - -	52
<표 3-2> 교사의 연령에 따른 교사관의 차이 검증 - - - - -	53
<표 3-3> 교사의 연령에 따른 교사관의 평균값과 표준편차 - - -	53
<표 3-4> 교사의 경력에 따른 교사관의 차이 검증 - - - - -	54
<표 3-5> 교사의 경력에 따른 교사관의 평균값과 표준편차 - - -	54
<표 3-6> 학교 설립별에 따른 교사의 교사관 차이 검증 - - - - -	55
<표 3-7> 학교 소재지에 따른 교사의 교사관 차이 검증 - - - - -	56
<표 3-8> 학교 소재지별 교사의 교사관에 대한 평균값과 표준편차 - - - - - -	56
<표 3-9> 근무학교 학급수에 따른 교사의 교사관 차이 검증 - - -	57
<표 3-10> 학급수에 따른 교사의 교사관에 대한 평균값과 표준편차 - - - - - -	57
<표 4-1> 교사의 성별에 따른 지도성 유형의 차이 검증 - - - - -	58
<표 4-2> 교사의 연령에 따른 지도성 유형의 차이 검증 - - - - -	59
<표 4-3> 교사의 연령에 따른 지도성 유형의 평균값과 표준편차 —	59
<표 4-4> 교사의 경력에 따른 지도성 유형의 차이 검증 - - - - -	60
<표 4-5> 교사의 경력에 따른 지도성 유형의 평균값과 표준편차 —	60
<표 4-6> 학교 설립별에 따른 교사의 지도성 유형 차이 검증 - -	61
<표 4-7> 학교 소재지별 교사의 지도성 유형에 대한 차이 검증 - -	62

<표 4-8> 학교 소재지별 교사의 지도성 유형에 대한 평균값과 표준편차 -	
-----	62
<표 4-9> 근무학교 학급수에 따른 교사의 지도성 유형 차이 검증 -	63
<표 4-10> 학급수에 따른 교사의 지도성 유형의 평균값과 표준편차 -	
-----	63
<표 5-1> 국민학교 교사의 교사관 - - - - -	64
<표 5-2> 국민학교 교사의 교사관과 지도성 유형과의 상관관계- -	64

圖 目 次

<그림 1-1 > 인간의 욕구·인간관·경제관리론의 상관관계 - - - -	21
<그림 1-2 > 인간관과 관리행동 - - - - -	23
<그림 1-3 > 지도성 記述의 四分圖 - - - - -	35
<그림 1-4 > 직무중심 및 종업원중심 지도자 수 - - - - -	37
<그림 1-5 > Blake · Mouton의 管理格子 - - - - -	38
<그림 1-6 > Fiedler의 상황적응적 지도성 모형 - - - - -	40
<그림 1-7 > 상황의 다름에 따른 효과적인 리더십 유형 - - - -	41
<그림 1-8 > Reddin의 삼차원적 지도성 모형 - - - - -	42
<그림 1-9 > Hersey와 Blanchard의 삼차원 지도자 효과성 모형 -	44
<그림 1-10 > Hersey와 Blanchard의 상황적 지도성 모형 - - - -	45

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

예로부터 한 나라의 번영이나 한 개인의 발전은 교육에 달려 있다고 하였다. 이 말은 교육이 개인이나 나라의 운명을 좌우한다는 뜻일 것이고 더 나아가 교육의 중요성을 강조한 말일 것이다.

교육은 교사의 수업에 의해서 펼쳐지고 수업은 학교의 학급에서 교사에 의해서 이루어진다. 학급에서 교사는 아동과의 상호 접촉을 통해서 교과지도 및 생활지도를 주로 하기 때문에 교사는 아동에게 학습면 뿐만 아니라 행동발달 면에서도 많은 영향을 미치게 된다. 즉 학교 조직 내에서 교사가 매우 중요한 위치를 차지한다는 것을 의미한다.

학교교육의 효율성과, 아동심리상태, 학교분위기 조성 등은 교사들의 교육적 신념에 따라 좌우된다고 하여도 과언은 아닐 것이다.

최근 우리 사회에 불어닥치고 있는 세계화, 개방화의 물결에 교육 담당자로서의 교사의 교사관이 많은 영향을 받았으리라고 생각된다. 교사관은 교사가 학교조직 내에서 아동을 대하면서 갖게 되는 교육적 신념이며, 교사의 교사관은 학교교육의 열의와 교사의 지도성을 결정하는 중요한 요소이기 때문에 바람직한 교사관은 학교교육의 효율성을 높이는 관건이라고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 교사관이 그들의 지도성과 어떠한 관계가 있는가를 밝히려고 한다. 왜냐하면 교사관이나 지도성은 궁극적으로 학생들의 잠재능력을 개발하는 변수로 작용하기 때문이다. 다시 말해서 좋은 교육풍토 확립은 교사가 갖는 교사관의 종류와 그들의 지도성의 정도가

크게 영향을 줄 것이기 때문이며 현재와 같은 시대적 상황의 변화가 빠른 시기에, 교사의 교사와 그들의 지도성을 이해하는 것은 학교교육의 효율화를 높이고 건강한 교육활동을 유지 발전시키며 필요한 기초 자료를 확보할 수 있다는 데에 본 연구의 필요성이 있다고 하겠다.

2. 研究의 目的

본 연구는 국민학교 교사의 교사와 그들의 지도성과의 관계가 어떠한가를 究明하기 위하여 다음과 같은 연구의 목적을 설정하였다.

첫째, 교사의 교사는 인간관계 관리기술에 나타난 역사적 이론들을 조사·분석한다.

둘째, 국민학교 교사의 배경변인(성별, 연령별, 경력별, 설립별, 학교소재지별, 학급수별)에 따라서 교사는 어떠한 차이가 있는가를 구명한다.

셋째, 국민학교 교사의 배경변인에 따라서 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 구명한다.

넷째, 국민학교 교사의 교사와 그들의 지도성 유형은 상호 어떠한 상관관계에 놓여있는가를 구명한다.

3. 研究의 內容

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 연구의 내용을 설정하였다.

1) 고전적 입장의 인간관, 인간관계론 입장의 인간관, 행동과학적 입

장의 인간관에 대하여 이론적으로 분석한다.

2) 국민학교 교사의 배경변인(성별, 연령별, 경력별, 설립별, 학교소재지별, 학급수별)에 따른 교사관을 알아본다.

3) 국민학교 교사의 배경변인(성별, 연령별, 경력별, 설립별, 학교소재지별, 학급수별)에 따른 아동에 대한 지도성 유형을 알아본다.

4) 국민학교 교사의 교사관과 지도성 유형과의 상관관계를 알아본다.

4. 研究의 制限點

표집 대상을 서울·경기도의 일부 국민학교 교사로 국한하였으므로 연구 결과에 대하여 전국적인 규모로 확대 해석하기에는 한계가 있다.

II. 理論的 背景

1. 人間關係 理論

조직내의 인간문제를 본격적으로 연구하기 시작한 것은 오래된 일이 아니다. 조직내의 인간을 문제로 보아 그것 자체를 주제로 삼은 이론들은 1950년대에 처음으로 나왔다고 볼 수 있다. 그런데 이 분야의 연구가 촉진되면서 인간관계 이론의 정리와 체계화를 시도한 사람도 많아졌는데 이들은 대개 조직이론의 고전기까지 거슬러 올라가 조직이론의 여러 국면을 검토해서 그 바탕에 깔린 인간관을 추출해 내고 있다.

여기에서는 역사적인 전개과정에 따라 고전적 입장, 인간관계론의 입장, 행동과학적 입장의 인간관을 총괄적으로 정리하여 보고, 특히 McGregor의 X-Y이론을 좀더 자세히 고찰하여 보면서 타 인간관계 이론과의 관계를 살펴보고자 한다.

1) 古典的 立場의 人間觀

고전적이론은 과학적 관리와 관리과정론으로 크게 구분되는데 과학적 관리는 과학적 관리론의 창시자인 Taylor가 생산과 공장의 문제에 만 관심을 가지고 있는 데 반해 관리과정론을 主導한 Fayol은 최고 경영층의 경영활동에 원칙을 적용하려는 데 관심을 가졌다는 차이가 있다.¹⁾

Knowles와 Saxberg는 Taylor와 그의 추종자들은 인간성에 관하여

1) 이한채, 「현대적 인간관계론」, (서울: 형설출판사, 1992), p. 26.

다음과 같은 가정을 가지고 있었음이 분명하다고 하였다²⁾

(1) 종업원은 생산방식에 있어서 하나의 常數이다. 여기에 있어서의 의미는 인간은 고정된 성격을 가진다.

(2) 적절하게 계획되지 않는다면 종업원은 비능률과 낭비에 이르기 쉬운 자동력이 없는 기계의 부속물이다.

(3) 종업원은 본성이 게으르다. 경영자들만이 열심히 일한다는 新敎的 敎理의 강령을 존중한다.

(4) 종업원의 주요 관심사는 자기 이익이다. 업무상 이것은 언제나 경제적 가치로 표현된다.

(5) 적당한 표현방식이 주어진다면 이들의 가치는 종업원 사이에 금전적 보수의 축적자로서의 경쟁을 격렬하게 할 것이다.

(6) 인간은 (적어도 노동자는) 자기가 취득할 수 있는 물질 이득이 노력의 댓가에 미흡하다면 일을 기피하려는 자연적 욕구를 극복시키기 위하여 엄격하게 통제되고 또 외적으로 동기가 부여되지 않으면 안된다

그리고 Ramos는 고전이론에서의 인간모형을 고전경제학의 경제인(homo economics)에 대등하는 '조작인'(operational man)이라고 칭하였는데 그는 인간을 조작인으로 보는 행정관(行政觀)을 다음과 같이 보고 있다.³⁾

(1) 종업원은 조직내에서 기능을 하도록 전문가가 조정할 수 있는

2) Henry P. Knowles and Borje O. Saxberg, Human Relations and the Nature of Man, (harvard Business Review, Mar.-Apr. 1967), 진윤현(역), 「인간의 본성과 인간관계」, 논단 제3권 제3호(미국문화원, 1968, 冬), pp.82-83.

3) Alberto Guerreiro Ramos, Models of Man and Administrative Theory, (Public Administration Review, 32 May-June 1972), p.242.

수동적 존재로 보고 권위주의적 방법으로 자원을 배정한다.

(2) 훈련은 본질적으로 개인을 생산의 극대화란 명령(imperatives)에
適合시키는 기법이다.

(3) 인간은 타산적이며 물질적·경제적 보상으로 동기가 유발되고, 타
인과 사회적으로 무관하다.

(4) 경영 및 행정이론은 價値自由 또는 價値中立的이다.

(5) 외부환경에 대한 價値假定이나 윤리적인 것을 체계적으로 무시한
다.

(6) 개인의 자유는 組織企劃(organization design)의 外在的 문제이다.

(7) 작업의 개념은 본질적으로 만족의 연기라는 관점 등을 수반한다
또한 고전적 입장의 인간관은 다음과 같은 가정이 내포되어 있다.⁴⁾

첫째, 인간은 경제적 욕구를 지닌 타산적인 존재이며 경제적 유인의
제공에 의하여 동기를 유발시킬 수 있다.

둘째, 조직생활에 있어서 인간은 피동적이며 따라서 外在的으로 동기가
부여되지 않으면 조직에 기여하는 행동을 하지 못한다.

셋째, 인간은 본질적으로 게으르고 조직이 요구하는 일(직무수행)을
고통스럽게 생각하기 때문에 권위적이며 강압적인 감독과 면밀한 통제를
받아야 한다.

넷째, 조직 속의 인간은 原子的인 인간으로서 행동하며 조직 성원들
은 서로 심리적으로 분리되어 있다.

다섯째, 인간은 기계의 부속품처럼 외적 조건 설정에 의하여 길들일
수 있다.

그리고 이형행은 고전적 입장의 인간관을 합리적·경제적 인간관으로

4) 오석홍, 「조직이론」, (서울: 박영사, 1980), pp.191-196.

나타내어 합리적·경제적 인간관의 전제가 되는 중요한 假定들은 다음과 같다고 하였다.⁵⁾

(1) 고용인은 주로 經濟的 誘因(economic incentives)에 의해서 동기 부여가 되고 또 최대의 경제적 소득을 그들에게 제공하면 그것이 무엇이든지간에 동기부여가 될 것이다.

(2) 경제적 유인은 조직에 의해서 통제되는 것이기 때문에 고용인은 본질적으로 조직에 의해서 조정되고 동기화 되며 통제되는 피동적 존재(passive agent)이다.

(3) 定義에 의하면 인간의 감정은 본질적으로 비합리적이다. 그러므로 자기 이익에 대한 인간의 합리적 타산이 감정에 의해서 방해되지 않아야 한다.

(4) 조직은 인간의 감정이나 예측할 수 없는 특성을 中和시키고 통제할 수 있도록 설계될 수 있으며 또 그렇게 되어야 한다.

이와 같은 고전적 입장의 인간관은 많은 논자들로부터 여러가지 측면에서 비판을 받게 되었다.

Carlisle은 매우 포괄적으로 고전적 이론을 보면서도 다음과 같은 한계성, 즉 문제점을 지적하고 있다.⁶⁾

(1) 고전적 이론의 초기의 많은 개념들은 이성(reason) 또는 논리(logic)에 근거하면서 본질적으로는 연역적(deductive)인 것이지 실증적 조사를 통해 검증된 개념에 근거한 것들이 아니기 때문에 고전적 원칙들은 자주 原則으로보다는 자명한 理致로 보여진다.

(2) 원칙들은 광범위하고 일반적이기 때문에 실무자들이 실제로 의미

5) 이형행, 「전게서」, pp. 98-99.

6) H.M. Carlisle, Management : Concepts and Situations, (Science Research Ass, 1976), pp. 37-36. 에서 인용한 이한채, 「전게서」, p. 30. 에서 재인용.

있게 적용하기 어렵다.

(3) 고전적인 이론은 '보편타당성(universalism)'의 개념을 지나치게 강조한다.

(4) 고전적 관리론은 조직을 '動態的 실체(entity)'로 보기보다는 상대적으로 靜態的인 조건하의 조직을 대내적으로 관리함에 노력을 집중하려 한다.

(5) 기본적으로 고전적인 관리론은 지나치게 단순하다. 말하자면, 그것은 조직내의 인간을 고려하지 않고 있으며 인간을 경제적 측면(경제적 인간관)에서 보고 비공식조직, 동기부여, 상하관계와 같은 행동적 영향력을 부정함으로써 지나치게 기계적이다. 또한 그것은 상황의 차이보다는 공통성을 강조한다.

또한 Kast 등은 Carlisle과 어느 정도 유사한 다음과 같은 몇 가지 측면에서 고전적 관리론을 비판하고 있다.⁷⁾

(1) 그것은 조직을 폐쇄적인 시스템(closed system)으로 가정하고 있는데 이는 매우 비현실적(unrealistic)이다.

(2) 고전적인 개념들은 경영에 참가한 實務家들에 의해 정립되었고 그것마저도 개인적인 경험과 한정된 관찰에 의했을 뿐이므로 제시한 원칙들은 과학적인 방법에 의한 실증적 연구의 검증에 의해 지지되지 못하고 있다.

(3) 조직내의 종업원에 대한 인간관 문제이다. 다시 말하면 종업원의 인간적 측면을 무시했다는 점이다.

또한 남정걸은 그의 저서에서 20세기 경영사상에 거대한 전환점을

7) F.A.Kast/J.E. Rosenzweig, Organization and Management : A Systems Approach, (Mcgraw-Hill, 1985, 4th), pp.73-74.

이루고 현재까지 경영조직의 기본원칙으로 정착된 과학적 관리론을 주장한 Taylor는 종업원의 감정이나 종업원 상호간의 관련성을 전적으로 무시한 것은 아니라 하더라도 그 자신과 그의 후계자들은 조직행위의 심리학적·사회학적 측면을 등한시하였다고 했으며, 조직의 성원은 생산의 도구로서 다른 도구나 마찬가지로 쉽게 조정될 수 있다고 보기 때문에 개인의 감정, 태도, 사적인 목적은 고려되지 않고 사회적 존재로서 종업원의 행위와 태도가 사회의 구조와 집단의 변화에 의해서 영향을 받는다는 사실도 무시된다고 하였다.⁸⁾

고전적 인간관은 인간 유기체를 단순한 일을 하는 기계처럼 다루고 있으며 인간의 개성이나 잠재능력의 평가는 거의 고려하지 않고 기계의 체계에 적응하는 능력만을 즉, 生産的 合理人의 측면만을 강조하였을 뿐이었다. 따라서 고전적 인간관에서는 조직 구성원을 사회적·심리적 존재로 보다는 生理的 존재로 인식하였던 바 감정적·비합리적·정서적 성격을 지닌 인간을 단순히 기계적·합리적·비인간적 도구로 취급함으로써 자발적인 생산성을 저하시켰다는 비판을 받고 있다.⁹⁾

2) 人間關係論 立場의 人間觀

이한채는 그의 저서에서 인간존재는 모든 것의 중심이고 기준이며 어떤 문제를 깊이 파고 들어가면 결국 '인간'의 문제에 직면하게 되는데 이상에서 살펴본 소위 고전이론의 최대의 문제점으로 지적할 수 있는 것은 그것이 인간적 측면을 지나치게 무시하거나 적어도 경시했다는 점이라 하였고, 이 같은 문제점의 극복을 위하여 반대이론

8) 남정걸, 「교육행정과 학교경영」, (서울: 세영사, 1991), p. 239.

9) 전해동외, 「전계서」, p. 18.

(anti-thesis)으로 등장된 이론이 혹자들이 ‘인간관계론’ 또 다른 논자들이 ‘신고전이론’이라 하는 바의 이론이다라고 하였다.¹⁰⁾

남정걸은 인간관계론(human relations)은 조직내의 인간과 인간과의 관계를 중시하고 이를 과학적으로 분석한다고 했고 그것은 인간을 조직의 부속물로서가 아니라 그 자체를 중요시하며 인간적 분위기를 조성하고 성원들이 만족감을 얻을 수 있도록 함으로써 사기를 앙양하고 능률을 증진시키려는 경영철학이라 할 수 있다고 하였으며 인간관계론은 종래 합리주의적 인간관의 토대 위에 능률을 올리려는 고전적 사상을 수정하려는 관점에서 대두된 것이라라고 하였다.¹¹⁾

인간관계는 워낙 넓은 개념이며 각기 강조하는 입장과 영역 및 용도를 달리함에 따라 여러가지 의미로 사용되고 있으나 대체로 다음과 같은 세 가지로 파악될 수 있다고 남정걸은 말하고 있다.¹²⁾

첫째, 가장 일반적 의미의 인간관계는 대부분의 사회현상에서 볼 수 있는 모든 형태의 인간의 상호작용을 말한다. 사람과 사람과의 관계, 즉 母子間·師弟間·勞使間·男女間·同僚間 등의 심리관계나 언행과 태도를 의미하는 대인관계를 의미한다.

둘째, 學問的 意味의 인간관계이다. 대부분의 인간상호작용은 조직체에서 이루어지며 일정한 구조 속에서 함께 일함으로써 조직의 목표를 달성하도록 결합되어 있다. 따라서 사회과학의 연구대상이 되는 인간관계는 기업체·관청·은행·학교 등과 같이 의도적으로 형성된 조직의 성원들 상호간의 관계를 의미한다. 조직성원의 상호작용 관계를 규정하는 것은 인위적으로 형성한 공식조직과 그 안에서 자연발생적으로 나

10) 이한재, 「전계서」, p. 31.

11) 남정걸, 「전계서」, p. 241.

12) 남정걸, 「교육조직행정론」, (서울 : 배영사, 1984), pp. 132-133.

타난 비공식조직의 구조이기 때문에 그 안에서 형성되고 있는 대인관계를 ‘있는 그대로’, ‘사실 그대로’ 파악하려는 기술적 의미의 인간관계를 의미한다. 그런데 狹意로는 다분히 비공식조직에서의 인간관계를 말하기도 한다. 이는 인간관계가 학문적 연구의 대상이 된 것이 Hawthorne실험의 결과를 체계화한 데서 비롯되었고 조직내의 능률 향상과 조직의 목표를 효과적으로 달성하는 데는 비공식조직에서의 인간관계의 성패가 중요하다는 많은 실증적 연구의 결과 때문이라고 하겠다. 비록 비합리적이기는 하지만 전혀 우연적으로 나타나는 것은 아니고 ‘감정의 윤리’라고 하는 일정한 방식으로 기능하는 것이기 때문에 상호작용하는 인간의 행동 모습은 기술할 수 있는 과학적 연구의 대상이 될 수 있는 것이다.

셋째, 경영관리자의 입장에서 ‘좋은’, ‘바람직한’ 인간관계를 형성하여 성원들 간에 만족감을 주고 사기를 높여 대립과 마찰, 갈등과 불안 등 사회심리적 문제를 해결하여 이상적 조직을 이루고자 하는 당위적·규범적·실천적 의미의 인간관계를 말한다.

이형행은 그의 저서에서 Mayo의 Hawthorne 실험연구 결과에 의해서 조직생활은 작업으로부터 의미를 이끌어 낼 수도 있고, 또 노동자들의 기본적인 사회적 욕구를 좌절시킬 수도 있다는 것이 증명되었다고 했으며 Mayo는 많은 노동자들이 소외감 그리고 일체감의 상실(a loss of identity)을 불평하는 것에 착안하여 합리적·경제적인 인간과는 전혀 다른 인간본질을 지닌 사회적 인간관을 발전시켰는데 이러한 인간관이 내포하고 있는 가정들은 다음과 같다고 하였다.¹³⁾

(1) 인간은 사회적 욕구에 의해서 행동하도록 동기부여되고 대인관계

13) 이형행, 「전계서」, p.101.

를 통하여 일체감을 얻는 존재이다.

(2) 산업혁명에 따른 기계화의 결과로 작업은 그 본래의 의미를 잃었으며, 따라서 지금은 일의 의미를 직무현장의 사회적 관계 속에서 되찾지 않으면 안된다.

(3) 고용인들은 관리자의 誘因이나 통제보다는 동료집단의 사회적인 힘(social forces)에 더 감응한다.

(4) 고용인들은 관리자가 자기들의 소속감·수용·일체감의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 정도에 따라서 관리자에게 감응한다.

남정걸은 인간관계론자들이 과학적 관리론자들처럼 인간을 「자극-반응」 機制로서 금전에 대하여 언제나 합리적으로 움직이는 경제적 인간이거나, 행정가의 필요에 따라 이용할 수 있는 정력·기술·태도·능력을 소유한 要素주의적이고 독단적이며 일방적인 관점에서 보는 인간을 보는 것이 아니라, 全人으로서, 知的으로 분석할 수 없는 비합리적 감정의 소유자로서 의사결정에 참여시켜 자신들의 중요하고 유용한 존재임을 느끼도록 하여, 우호적 동료관계를 형성함으로써 작업에서 만족감을 얻고 그 결과로 지도와 통제를 용이하게 한다고 하였다.¹⁴⁾

그러나 인간관계론은 경영관리의 많은 분야에서 다각적인 문제를 제기하여 하나의 붐을 일으키면서 커다란 공헌을 한 것은 사실이나 그 한계가 있으며 따라서 많은 비판이 일어나고 있다.

이를 살펴보면 대체로 다음과 같은 중요한 몇 가지로 정리된다¹⁵⁾

(1) 공식조직에 대한 관심이 회박하고 이를 지나치게 경시했다. 종업원이 지니고 있는 욕구, 특히 고차적 욕구의 충족도 중요하나 그에 못

14) 남정걸, 「전계서」, p. 243.

15) 이한채, 「전계서」, pp. 34-35.

지않게 중요한 것이 공식조직의 목적달성임에도 불구하고, 표현을 바꾸면 두 가지가 동시에 중시되어야 함에도 공식조직의 목적을 경시하고 있다.

(2) 경제인의 인간관에 대한 부정이 지나치다. 모든 종업원의 근로동기가 경제적인 것에 있는 것이 아니고 인간관은 점차 발전하므로 '사회인'의 인간관이 등장함은 자연스러우나 그렇다고 하더라도 모든 사람의 근로동기가 사회적 욕구의 충족에 있는 것은 아니다.

(3) [만족 → 사기 → 생산성]이라는 도식은 가설에 불과하다. 인간관계론자들 특히 초기 인간관계론자들의 이같은 인과관계에 대한 신념은 회의적인 것으로 나타났다. 다시 말하면 종업원의 만족도가 높아지면 생산성이 항상 높아지는 것은 아니기 때문이다.

3) 行動科學的 立場의 人間觀

앞에서 밝힌 인간관계론은 최근에 와서 인간행동을 과학적 종합적으로 연구하는 행동과학(behavioral science)의 방향으로 흡수되어 가고 있다.¹⁶⁾

행동과학을 현대적 관리론이라고 부르기도 하는 데 현대적 관리론은 논자에 따라서 그리고 관점에 따라서 여러가지로 구분되고 있다.

이형행은 그의 저서에서 행동과학에 공헌한 Maslow, McGregor 및 Herzberg 등은 노동자들에게 요구되는 작업은 노동자들이 원숙하고도 생산적인 방법으로 능력과 기술을 이용할 수 있도록 허용하지 않았기 때문에 노동자들이 소외당했다고 주장하였다. 이들은 현대 산업구조에서 많은 직무들이 지나치게 세분화·전문화되었기 때문에 노동자들이

16) 정수영, 「신경영학 원론」, (서울: 박영사, 1982), p. 462.

자신의 능력을 발휘할 수 없게 되었고 또 자기들이 하는 일과 전체 조직의 목적과의 관계를 알게 하지도 않았다는 증거를 제시하기도 하였으며 이러한 가운데 인간 본질에 대한 보다 새롭고 복잡한 일련의 가정들이 형성되기 시작하였는데 이러한 가정들을 Maslow, Argyris, McGregor 등을 중심으로 살펴보면 다음과 같다고 하였다.¹⁷⁾

(1) 인간의 동기는 계층화된 몇 개의 욕구에 의하여 부과된다. 첫째는 생리적 욕구이고, 둘째는 안전과 보호에 대한 욕구이며, 셋째는 사회적·애정적 욕구이다. 넷째는 자기존중과 성취감에 대한 욕구이고, 다섯째는 자기의 자질을 최대한 발휘하고 싶어하는 자기실현의 욕구(self-actualization)이다. 그런데 인간은 가장 기본적인 생리적 욕구(음식, 음료, 수면 등)가 충족되어야 보다 높은 수준의 욕구에 의해서 동기부여가 되므로 궁극적으로 나타나는 욕구는 자기실현의 욕구가 된다.

(2) 인간은 성숙을 추구하며, 또 성숙할 수 있다. 인간은 자율을 누릴 수 있고, 독립할 수 있으며, 거시적인 眼目도 갖는다. 인간은 특수한 능력과 기술을 발전시킬 수 있으며, 어떤 환경에도 적응할 수 있는 유연성을 가지고 있다.

(3) 인간은 스스로 동기부여할 수 있고 자기규제를 할 수 있는 존재이기 때문에 외재적인 동기부여와 통제는 오히려 위협이 될 수 있으며 덜 성숙한 적응을 하게 만든다.

(4) 개인의 자기실현과 보다 유효한 조직과업 수행간에 갈등이 있는 것이 아니므로 특정한 기회가 주어지면 노동자들은 자발적으로 자신의 목적을 조직의 목적에 통합시킬 것이다.

과학적 관리론의 인간모형을 操作人, 인간관계론의 인간모형을 反應

17) 이형행, 「전계서」, pp.103-104.

人이라고 개념화한 Ramos는 이들 두 인간형이 많은 비판을 받고 있지만 아직 널리 받아들여지는 대안이 나타나지 않았다고 하면서, 自律人이라는 인간모형이 현대 조직상황에 맞는 인간형이라고 하였다.¹⁸⁾

또한 남정걸은 자율인이란 자기 스스로 일상생활이나 사회적 환경에서 이탈하여 방관자나 국외자 입장에서 이를 검토·평가하며 이에 대한 이해를 극대화하려는 사람이란 뜻이다라고 하면서 자율인에 대해서 다음과 같이 서술하였다¹⁹⁾.

자율인은 실제 조직의 참여자가 아닐 수 없지만 자율적이려고 노력하기 때문에 前時代의 조작적이고 반응적인 모형에 따라 행동하는 사람들처럼 同調의 심리학에 의해서는 설명할 수 없는 인간이다. 그는 강한 자신감을 가지고 인생의 의미를 추구하며 창의적인 과업이 주어지면 크게 성취할 수 있지만 그것을 무비판적으로 받아들이려 하지 않는다. 그는 冷淡 무관심에서 쉽게 벗어나려 하지 않는다. 그 까닭은 소극적 행위는 그의 자존심과 자율성에 대한 자신의 감정을 상하게 하기 때문이다. 그는 환경에 영향을 주려고 노력하며 가능한 한 거기에서 만족을 얻으려고 노력한다. 물론 이와 같은 인간모형에는 현재의 행정이론이 아직 적절한 것은 아니지만 체제이론과 인간자원론까지 포함시킨다면 아직은 기껏해서 주변적이라 하더라도 지향할 바 인간상이라 할 수 있다. 특히 교육조직은 인간을 변화시키는 사업이라는 측면에서 더욱 그러하다고 본다.

18) Ramos, *op. cit.* p. 243.

19) 남정걸, 「전계서」, pp. 243-244.

4) X理論과 Y理論

McGregor는 인간의 본질과 행동에 관한 경영자의 기본 가정을 X이론과 Y이론의 두 유형으로 개념화하였다. 그는 X이론을 다음과 같은 세 가지 基本前提에 입각한다고 하였다.²⁰⁾

(1) 경영관리자는 경제적 목적을 위해 금전·물자·설비·사람 등 기업의 생산요소를 조직할 책임이 있다.

(2) 이는 인간에 대해서 조직의 필요에 적합하도록 그들의 노력을 지시하고 동기를 부여하고 그들의 활동을 통제하고 수행하는 과정이다.

(3) 이와 같은 경영관리자의 적극적인 간섭이 없으면 조직의 필요에 대해서 인간은 소극적이거나 반항적이다. 그러므로 그들을 설득하고 보상을 해주고 벌을 가하여 통제하여야 한다.

(4) 보통 인간은 천성이 게으르다. 가능한 일을 적게 하려고 한다.

(5) 그는 야망이 없고 책임을 싫어하며 남이 지도해 주기를 더 좋아한다.

(6) 그는 선천적으로 자기중심적이고 조직의 필요에 무관심하다.

(7) 그는 천성이 변화를 싫어한다.

(8) 그는 속기 쉽고 별로 영리하지 못하다. 허풍선이나 선동가에게 속기 쉽다.

Sergiovanni는 인간관계론도 실제 X이론의 보다 온건한 형태에 불과하다고 한다.²¹⁾ X이론이나 인간관계론은 부하를 설득하고 보상을 하

20) Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise", Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (eds), Organization and Human Behavior : Focus on Schools, (New York : McGraw-Hill, 1969), p.150.

21) Thomas J. Sergiovanni and Fred D. Carver, The New School Executive : A Theory of Administration, 2nd ed. (New York : Harper & Row, 1980), p. 47.

거나 벌을 주고 통제를 하여 그들의 행동을 지휘해야 한다는 점에서 마찬가지로인 것이다. 오늘날은 양접근의 장점을 다 갖춘 엄하면서 온건한 접근이 일반적이다.

McGregor는 사람이 게으르고 책임지기 싫어하고 지시받기를 좋아하게 된 것은 천성이 그래서가 아니라 경영자의 철학, 조직의 구조, 경영 방침과 실제의 결과, 참여와 소속, 자존심과 인정, 자아실현의 高位의 욕구를 충족할 기회를 제공하지 않았기 때문인 것이라고 하였다. 그러므로 X이론의 가정은 원인과 결과를 근본적으로 잘못 이해한 데서 온 것이라는 것이다. 그러므로 인간의 본질과 동기에 대한 더 적절한 가정에 입각한 새로운 이론이 필요하게 된다. 이와 같은 입장에서 McGregor는 Y이론을 제시하였는데 이를 요약하면 다음과 같다.²²⁾

(1) 경영관리자는 경제적 목적을 위해 금전·물자·설비·사람 등 기업의 생산요소를 조직할 책임이 있다.

(2) 사람은 본성이 소극적이고 조직의 필요에 반항적인 것이 아니다. 조직에서의 경험의 결과 그렇게 된 것이다.

(3) 동기, 발전하려는 잠재력, 책임을 감당할 능력, 조직의 목표를 지향하여 행동할 용의가 모든 사람에게 있다. 경영관리자의 책임은 스스로 이러한 인간의 특성을 인식하고 발전시킬 수 있도록 하는 것이다.

(4) 경영관리자의 본질적 과업은 사람들이 조직의 목적을 향해 자신의 노력을 경주함으로써 자기 자신의 목표를 가장 잘 달성할 수 있도록 조직의 상황과 운영방법을 마련하는 것이다.

남정걸은 그의 저서에서 Y이론의 입장은 주로 기회를 강조하고, 잠재력을 발휘하도록 하고, 성장을 격려한다고 했고 X이론은 인간행위를

22) McGregor, op.cit. p.154.

외부적 통제에 전적으로 의존하는데 Y이론은 자아와 자기지시에 의존한다고 하였다. 그는 Y이론을 실제로 적용하기 위한 몇 가지 조치는 다음과 같다고 하였다.²³⁾

(1) 권한의 위임과 분권화 : 전통적인 조직의 근접감독에서 벗어나 사람들이 자율적으로 행동하도록 하고, 책임을 지도록 하며 自信과 성취, 타인의 인정과 존경에 대한 욕구를 충족하도록 하는 것을 중요시해야 한다.

(2) 직무확대(job enlargement) : 조직의 하층에 있는 실무자를 격려하여 책임을 맡기고 사회적 욕구와 존경의 욕구를 충족할 기회를 제공하도록 한다.

(3) 참여적 및 협의적 관리 : 적절한 조건하에서 사람들이 자기의 창의력을 조직목적에 공헌하도록 격려하고 자기들에게 영향을 미칠 정책 결정에 어느 정도의 발언권을 부여하도록 한다.

(4) 업무수행능력 평가 : 사람들이 스스로의 과업목표를 설정케 하고 그 결과를 반년이나 1년에 한 번씩 스스로 평가하게 한다. 물론 이 과정에서 상사의 지도성은 중요하다. 그는 자기가 조직의 목표달성에 얼마나 공헌할 것인가를 계획하고 실천하여 그 결과를 평가하도록 함으로써 책임감을 느끼고 존경과 자아실현의 욕구를 충족할 기회를 제공한다.

다음의 <표 1-1>은 X이론과 Y이론을 비교한 것이다.

23) 남정걸, 「전계서」, p.264.

<표 1-1> X-Y 이론의 비교

X - model	비교기준	Y - model
강권, 복종강제 Top 집중	권한 의사결정기능 의 소재	설득, 참가 분산적, 참가적
개인단위, 작업중심적, 권위적	조직구조	집단단위, 조직목적 집단중심, 목적공유
명령계통의 통합, 기능은 권한의 대행, 상위 권한의 대행자	감독자의 역할 과 기능	집단을 중시하는 내부기능 중시
기계의 치차, 일하는사람	개인의 역할	집단구성원으로서의 성장과 기대

자료 : 이한채, 현대적 인간관계론, (서울:형설출판사, 1992), p.283

5) X-Y理論과 他理論과의 關係

Maslow의 욕구단계이론에서 살펴보면 X이론은 인간을 저수준의 욕구를 추구하는 관점에서 도출되었고, Y이론은 고수준의 욕구를 추구하는 존재로 보는 관점에서 도출되었다.²⁴⁾

Argyris의 미성숙-성숙 이론에서는 미성숙이론은 X이론과, 그리고 성숙이론은 Y이론의 관점과 같다.²⁵⁾

또한 Herzberg의 동기위생이론에서는 위생이론은 X이론의 입장과 같고 동기이론은 Y이론의 입장과 같다. X이론은 과학적관리 운동과 Gulick 등의 행정관리이론, Weber의 근대관료제의 이론을 포함시켜도 무방하며, Y이론은 Hawthorne연구 이래의 인간관계론을 지칭하는 것이다.²⁶⁾

24) 오석홍, 「전계서」, p.244.

25) 「상계서」, p.209.

위에서 살펴 본 인간관 이론들의 상호관계는 <표 1-2 >와 같다.

<표 1-2 > X-Y이론과 他理論과의 관계

他理論 \ X-Y이론	X이론	Y이론
욕구단계이론	저수준의 욕구	고수준의 욕구
미성숙 - 성숙이론	미성숙이론	성숙이론
동기 - 위생이론	위생이론	동기이론
고전이론 인간관계론(신고전이론)	고전이론(과학적관 리, 행정관리, 관료제	신고전이론 (인간관계론)

그리고 이한채는 그의 저서에 다음과 같이 기술하고 있다.

인간관을 X-Y이론 외에 관리론적 측면에서 논하면 그것은 기본적으로 ① 경제인 ②사회인 및 ③ 자아실현인 등으로 大分된다

그리고 이것을 중심으로 인간관을 구분하여 보면 다음의 <표 1-3 >과 같다.

<표 1-3 > 인간관의 구분

구분 \ 학자	경제인	사회인	자아실현인
J. G. March외	수동적 경제인	동기적 사회인	의사결정인
J. L. Gibson	기계적 모형	인간적 모형	현실적종합모형
E. H. Schein	합리적 경제인	사회인	자아실현인 복합인
D. A. Wren	경제인	사회인	자아실현인

자료 : 이한채, 현대적 인간관계론, (서울:형설출판사, 1992), p.284.

26) 조석준, 「행정조직론」, (서울: 한국방송통신대학출판부, 1983), p. 36.

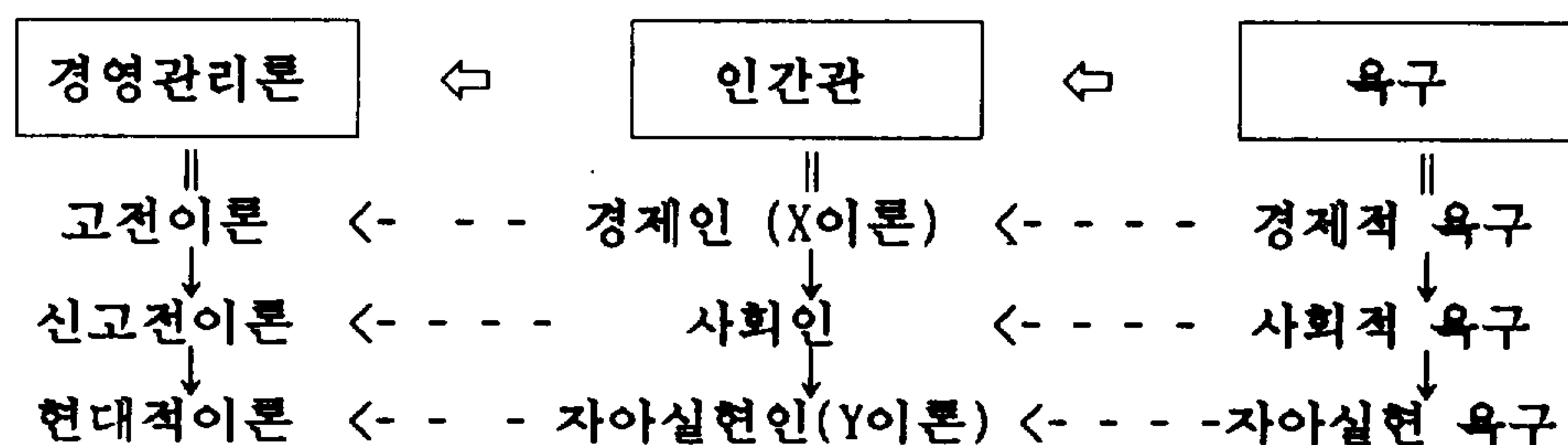
이 같은 구분을 중심으로 보면 다음과 같은 몇 가지 특징적인 사실을 발견할 수 있게 된다.

첫째로 이 같은 구분은 다른 논자들의 구분과 맥락을 같이한다. 즉 ‘경제인’은 McGregor의 X이론의 모형 및 Herzberg의 동물적 성질을 지닌 아담성 모형과 맥락을 같이하고, ‘자아실현인’은 McGregor의 Y이론의 모형 및 Herzberg의 인간적 성질을 지닌 아브라함성 모형과 맥락을 같이한다.

둘째로 이 같은 구분은 管理思想의 발전과 궤도를 같이하고 있다. 다시 말하면 인간관에 따라 관리사상이 발전하고 있다는 것이다. 고전이론은 ‘경제인’의 인간관에 신고전이론은 ‘사회인’의 인간관에 그리고 현대적이론은 ‘자아실현인’의 인간관에 근거하여 전개되고 있다.

셋째로 이 같은 인간관은 인간이 어떤 욕구에 강한가에 근거하여 전개되고 있다. 예컨대 경제적 욕구에 강하다고 보는 인간관이 ‘경제인’ 모형이다.

넷째로 욕구가 점차 고차원적으로 발전하듯이 그에 따라 인간관도 발전한다. <그림 1-1 참조>



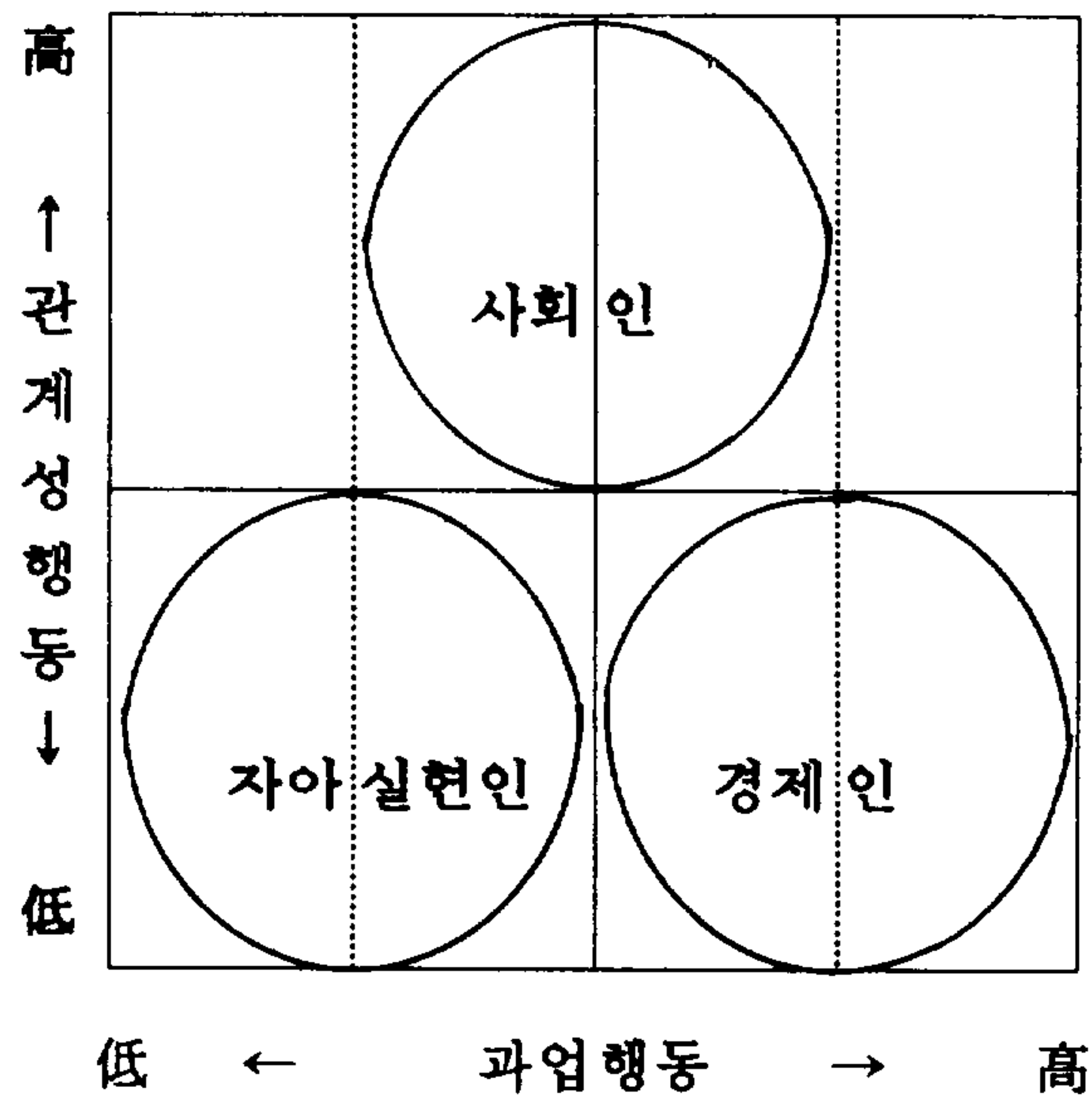
<그림 1-1 > 인간의 욕구·인간관·경제관리론의 상관관계

다섯째로 어떤 인간관에 입각하고 있는가에 따라 종업원에 대한 관리(통제)의 방식도 달라진다. 종업원을 X이론적 모형으로 보는 경우에는 통제에 의한 관리 또는 근접관리(close control)가, 그리고 Y이론적 모형으로 보는 경우에는 목표관리 또는 원격관리(remote control)가 바람직하게 된다. 종업원을 경제인, 사회인 또는 자아실현인 등으로 구분하여 논하는 경우에도 마찬가지이다.

어떠한 관리론이나 인간관도 언제나 유일하게 최선의 것이 될 수는 없을 것이다. 즉 X이론의 모형이나 Y이론의 모형이 그리고 경제인, 사회인, 자아실현인으로 대표되는 그 어느 인간관도 각각이 지니고 있는 적용의 한계가 있으므로 바람직한 상황이 될 수 있는 것이 따로 있다는 것이다

소위 전통적 인간관이라고 하는 X이론에 근거할 때는 '통제에 의한 관리'(management by control)가 그리고 소위 현대적 인간관이라고 하는 Y이론에 근거할 때는 '목표에 의한 관리'(management by objectives)가 바람직한 것이며 이에 관련하여 Hersey 등은 그들의 리더십 수명 주기(leadership life-cycle)이론을 통해 합리적 경제인의 인간관에서는 과업행동은 높고 관계성행동은 낮은 그리고 자아실현인의 인간관에서는 과업행동과 관계성행동이 모두 낮은 행동으로 관리함이 바람직하다는 결론을 제시하고 있다.²⁷⁾ <그림 1-2 참조>

27) 이한채, 「전계서」, pp. 284-288.



<그림 1-2 > 인간관과 관리행동

2. 指導性 理論

교육조직체내에서 조직성원으로서의 행위 가운데 지도성은 가장 중요한 문제로서 이론적으로나 교육실천면에서나 교육행정행위의 본질적·핵심적 부분을 이루고 있다고 하여도 과언은 아닐 것이다.²⁸⁾

여기에서는 여러 학자들이 정의한 지도성의 개념과 지도성 이론, 지도성 유형 이론을 살펴보고자 한다.

1) 指導性 概念

지도성(Leadership)의 개념은 사회학, 심리학, 행동과학, 경영학, 인류

28) 김종철, 「교육행정학신강」, (서울:세영사, 1994), p.156.

학, 등 연구하는 분야에 따라 다양하게 정의되고 있는데 그 중에서 몇몇 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

Terry는 지도성이란 한 집단의 공동목표를 향하여 스스로 즐겨 일하도록 집단 구성원에게 영향력을 주는 활동²⁹⁾이라고 정의하였고, Stogdill은 지도성이란 목표설정이나 목표달성을 위하여 집단이 노력하도록 그 구성원에게 영향을 주는 행위³⁰⁾라고 하였다. Pigors는 지도성이란 특정한 人性의 소유자가 공통의 문제를 추구하는 데 있어서 그의 의지, 감정 및 통찰력 등으로 다른 사람을 이끌고 다스리는 특성³¹⁾이라고 하였으며, Paul Hersey와 K.H.Blanchard는 지도성이란 어떤 주어진 상황 속에서 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정³²⁾이라는 견해를 보이고 있다. 그리고 김명훈은 지도성이란 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 집단 구성원으로 하여금 목표 수행에 자발적으로 공헌할 수 있도록 유도·조정하는 행위³³⁾라고 하였고, 김윤태는 지도성이란 지도자로서의 속성을 가지면서 의사결정이나 목표달성 과정에서 부하의 의사를 고려하고 그들에게 의욕과 동기를 유발하며 그들의 활동을 조정하는 활동³⁴⁾이라고 주장하였다. 박연호는 지도성이란 모든 관리 활동에 동기를 부여하고 촉진하여, 다양한

29) G.R.Terry, Principles of Management, (Illionis Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1971), p. 450.

30) R.M.Stogdill, Handbook of Leadership, (New York : The Free Press, 1974), pp. 7-15.

31) P.Pigors, Leadership or Domination, (Boston : Houghton Mifflin Co., 1953), p. 12.

32) Paul Hersey and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior, (Englewood Cliffs, New Jergy:Prentice-Hall, Inc., 1982), p. 84.

33) 김명훈, 「리더십론(지휘 심리학)」, (서울:대왕사, 1976), p. 118.

34) 김윤태, 「교육행정학」, (서울:배영사, 1984), p. 281.

집단활동을 일정한 목표로 향하도록 일체감을 조성하는 기능³⁵⁾이라고 하였으며, 안해균은 지도성이란 의사결정과 목표달성을 위해 조직내의 부하와 자기가 책임지고 있는 모든 직원들에게 일에 대한 의욕과 동기를 부여하고 이들 상호간의 활동을 조정하는 기술적 행동³⁶⁾이라고 하였다.

이상의 정의들을 종합하여 보면, 결국 지도성이란 주어진 상황속에서 조직의 목표설정과 목표달성을 효과적으로 수행하기 위하여, 조직 구성원이 자발적으로 노력하도록 유도하고 조정하는 일종의 지도기술 및 영향력이라고 할 수 있다.

2) 指導性 理論

지도성에 관한 연구에는 심리학적 접근방법과 사회학적인 접근방법이 있고, 이 두 이론을 통합하려고 시도한 행동과학적 접근방법이 있다. 그러나 현대 조직의 지도성을 과업과 人間(成員)의 二元論적인 접근방법으로는 설명하기가 불충분하기 때문에 대두된 환경적응론이 있다.

따라서 본 장에서는 (1) 심리학적 입장의 지도성 이론 (2) 사회학적 입장의 지도성 이론 (3) 행동과학적 입장의 지도성 이론 (4) 환경적응론적 입장의 지도성 이론으로 구분하여 살펴보고자 한다.

(1) 心理學的 立場의 指導性 理論

심리학적 입장이란 지도자는 비지도자와 구별되는 개인의 육체적·심

35) 박연호, 「인간관계론: 조직행동과 인간관계」, (서울: 박영사, 1980), p. 315.

36) 안해균, 「현대행정학」, (서울: 다산출판사, 1982), pp. 336-337.

리적 또는 사회적 특성을 확인하는 데 주로 관심을 가지는 접근방법으로 흔히 특성이론(Traits Theory)이라고도 한다.³⁷⁾

‘資質論’이라고 불리기도 하는 特性論은 대체로 40년대에 와서 본격적으로 등장되었다고 하겠다.

특성이론은 기본적으로 사람이 지닌 특성을 중심으로 지도성을 연구해 온 이론으로 대인관계와 같은 사회학적 측면에 대한 고려없이 개인의 人性特性에 초점을 두고 설명한 초기의 이론이다.³⁸⁾

이 이론은 지도자에게는 지도자만이 갖는 인성(personality) 또는 자질(qualities)이 있다고 규정하고 있다. 즉 훌륭한 지도자들에게 공통적으로 나타나는 자질을 가지고 지도성을 설명한 것으로서, 집단의 목표달성은 상황과 지도자의 人性特性에 의해서 좌우된다고 보았다. 이 특성 이론에 의하면 지도자의 지도성은 조직의 상황보다는 개인의 人性特性에 의해서 좌우된다고 볼 수 있다.

지도자에게 필요한 특성은 학자에 따라 다르게 제시되고 있다.

Taylor는 職長에게 필요한 資質로서 ① 지능 ② 교육 ③ 전문적 및 기술적 지식 ④ 機轉의 재주 ⑤ 정력 ⑥ 용기 ⑦ 정직 ⑧ 판단력·상식 및 ⑨ 건강 등을 제시하고 있는가 하면, Fayol은 경영자에게 요구되는 資質로서 ① 건강과 체력 ② 지성과 정신력 ③ 도덕적 자질 ④ 높은 수준의 일반적 교양 ⑤ 관리적 능력 ⑥ 본질적 직능에 관한 일반적 지식 ⑦ 사업으로 특징지어지는 전문적 직능에 있어서의 가능한 최대의 능력 등을 제시하고 있다.³⁹⁾

Barnard는 지도자의 특성을 두 가지 측면에서 제시하고 있는데, 첫째

37) 남정걸, 「전계서」, p. 429.

38) 이형행, 「신교육행정론」, (서울: 문음사, 1985), pp. 300-301.

39) 이한채, 「전계서」, pp. 410-411.

는 기술적 측면으로 체력·기능·기술·지각력·지식·기억력·상상력 등의
면으로 개인적인 우월성을, 둘째는 결단력·지구력·인내력·용기 등의 정
신적 측면의 우월성을 들고 있다.⁴⁰⁾

그런데 이한채에 의하면 특성이론은 오늘날 많은 문제점을 지니고
있는 것으로 비판받고 있는 데 그 내용은 다음과 같이 요약된다.⁴¹⁾

① 리더의 특성으로 제시된 것들은 부하를 포함한 모든 사람들도 갖
고 있는 것으로 리더 고유의 것이라 볼 수 없다.

② 특성론에서 제시하는 우수한 특성과 능력을 전부 구비하기는 불
가능하다.

③ 개인의 특성이라고 생각되는 것은 열거할 수 없을 정도로 매우
많은 데 그 내용의 엄밀한 과학적 검토나 측정이 거의 불가능하다.

④ 特性에 관한 여러 가지 일람표는 어느 것도 상대적 중요성에 대
해서 명확히 검토하고 있지 않다. 어느 하나의 特性은 어떤 상황하에서
는 필요하나 다른 상황하에서는 거꾸로 불필요한 것이 될 수 있다.

⑤ 리더십은 개인과의 관계를 떠나서 이해될 수 없듯이 집단과의 관
계를 떠나서 이해될 수 없음에도 리더십에서의 狀況要素의 영향력에
대한 설명이 부족하다.

⑥ 여러가지 특성 중 어느 것이 리더가 되기 전에 필요한 것이며 어
느 것이 어떤 地位의 리더십을 발휘함에 필요한 것이며 어느 것이 특
정 지위를 유지해 나감에 필요한 것인지의 구분이 없이 혼연히 열거되
어 있다.

⑦ 특정 상황의 특정 지위에 있는 리더에게 필요한 特性을 어떻게

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

41) 이한채, 「전게서」, pp. 413-417.

개발할 것인가에 관해서는 무관심하다.

⑧ 여러가지 特性은 상호 관련되는 것으로 동일한 관심에서 정리하지 않고 나열로서 그친다면 이는 과학적인 설명이 될 수 없다.

그러나 이처럼 비판받고 있는 特性論的 接近方法이 아직도 여러 논자들에 의해 진행되고 있는데, 특히 Dubrin은 여러 논자의 조사 결과를 분석하여 다음과 같은 특성들이 중요하다고 결론짓고 있다.

① 知能水準(intelligence level)은 리더의 職位를 위한 종업원의 선발에 널리 쓰인다.

② 상황에 대한 感受性(situation sensitivity)은 거의 대부분의 직위에 있는 리더에게 요망된다.

③ 효과적인 作業習慣(effective work habits)은 기본적인 것은 아니지만 거의 모든 리더십 상황에서 도움이 된다.

④ 솔선수범하는 정신(initiation)은 리더로 하여금 효과적으로 기능을 다하도록 돕는다.

⑤ 자신감(self confidence)은 실질적으로 모든 작업 현장에 중요한 리더십이다.

⑥ 개성(individuality)은 효과적인 리더십에 관련된 또 하나의 특성이다.

⑦ 熱情(enthousiasm)은 필요조건은 아닐는지는 몰라도 보편적으로 바람직한 자질이다.

⑧ 높은 윤리적 기준(ethical standard), 정직(honesty) 및 이와 관련된 특성들은 대부분의 리더십 상황에서는 긴요하다.

⑨ 융통성(flexibility)은 그것이 적합한 리더십 행동을 촉진해 주기 때문에 중요하다.

⑩ 비전(vision)은 특히 최고 경영자에게 중요하다.

특성론이 많은 비판을 받고 있음에도 리더십 연구에서 特性論的 接近方法이 적지 않은 비중을 차지하고 있는 이유를 요약하면 다음과 같다.

① 리더십 현상은 하나의 인간관계이며 미묘한 인간심리를 전제로 가능한 것인 이상 인간적 요소의 결정이라고도 할 개성, 즉 퍼스낼리티는 무시할 수 없는 요인이 되기 때문이다. 리더로서 같은 행동을 한다고 하더라도 個性의 構造 특히 어떤 특성을 중요한 構成要素로 하는가에 따라 조직에 미치는 효과는 다른 것이 통상이다.

② 리더의 特性分析이 조직의 구조나 기능과 관련되어 이루어질 때 의미를 지닌다. 리더 개인의 특성이 비교적 크게 영향을 미치는 것은 큰 조직에서보다 직접적으로 접촉을 많이 하는 小集團에서이며, 집단활동의 성격이 계획적이며 漸進的인 경우보다는 비계획적이며 應急的인 조치를 필요로 하는 경우이다,

③ 역사상으로 보아 위대한 업적이나 불후의 공적은 거의 예외없이 非凡한 인간(리더)의 존재와 관련된다. 이들 업적이나 공적이 리더 개인의 힘으로 이루어졌을 때는 말할 것도 없고 많은 사람의 協同의 결과라고 할 때 더욱 위대한 리더의 존재를 중시하게 된다.

④ 인간 및 인간집단에 관한 科學的인 고찰은 心理學의 歷史가 말해주듯이 개인에게만 한정되었을 뿐 집단의 내부적인 상호작용을 과학적으로 고찰하려고 함은 최근의 일이다.

⑤ 수많은 사람으로부터 이루어지는 협동은 작업의 메커니즘으로서 책임과 권한 또는 규칙이나 절차 등이 조직화되고 조직화의 잘잘못에 따라서 집단활동의 성과가 좌우된다. 따라서 리더의 존재는 공식적인

지위나 권한의 행사를 어떻게 할 것인가에 관심이 옮겨짐으로써 리더 개인의 인격이나 능력이 중요한 위치를 점하게 된다..

(2) 社會學的 立場의 指導性 理論

사회학적 입장에서는 지도성을 결정하는 것은 개인의 특성이 아니라 사회적 상황의 필요라고 본다. 이를 상황이론(Situation Theory)이라고도 한다. 지도성이란 사회적 상황과의 관계의 산물이며 상황이 다르면 지도자의 특성도 다르다는 주장이다. 그렇다면 어떠한 경우에도 똑같은 상황은 존재치 않을 것이므로 지도성에 관한 연구는 일반화할 수 없게 되어 무의미하다는 주장도 있을 수 있다. 그러나 모든 상황이 다 독특한 것이 아니고 狀況間에는 어떤 공통성이 있으리라는 가정에서 지도성을 연구하고 그 결론을 일반화할 수 있다는 것이다.⁴²⁾

상황이론은 지도자로서의 일정한 자질이나 특성의 중요성을 인정하면서도 지도자가 등장하게 되는 상황을 분석하여 지도성을 설명하려는 이론이다. 따라서 상황이론은 전술한 특성이론과 대립되는 것으로 지도자의 내면적인 人性特性보다는 현실적으로 지도자가 처해있는 사회적 상황, 즉 조직의 구조와 기능, 집단의 성격과 목적, 그리고 구성원의 태도와 욕구 등을 파악하고 그것들과 지도자와의 관계를 밝힘으로써 지도성을 이해하려는 사회학적 접근방법이다.⁴³⁾

그러나 지도성의 상황적 要因에 대한 견해도 학자에 따라 다르게 나타나고 있다. Hemphill은 ① 집단의 구조 ② 구성원의 동질성 ③ 집단 간의 친밀도 ④ 집단의 粘着性(viscosity; 응집성) 및 구성원의 만족도

42) 남정걸, 「전계서」, p. 431.

43) 이형행, 「전계서」, p. 304.

등을 지적하고 있는데 그 중에서 특히 점착성과 구성원의 만족도는 다른 어떤 要因들보다도 높은 상관관계가 있다고 주장⁴⁴⁾하였고, Filley와 House는 ① 조직의 역사 ② 조직이 운영되고 있는 사회 ③ 조직이 요구하는 구성원의 자격 ④ 조직의 심리적 환경 ⑤ 지도자의 직무 ⑥ 조직의 규모 ⑦ 구성원의 협력을 필요로 하는 정도 ⑧ 지도자에 대한 하위자들의 기대 ⑨ 구성원의 성격 ⑩ 의사결정에 필요한 허용시간 등⁴⁵⁾을 들고 있다. 이에 비하여 Gibb는 ① 집단내 대인관계의 구조 ② 집단의 특성 ③ 집단이 존재하고 집단이 성장해 온 전문화의 특징 ④ 집단이 직면하는 물리적 조건 또는 과제 등을 들고 있다.⁴⁶⁾

이들의 견해는 다양하지만 집단의 성격, 상황의 변화, 문제나 사건의 특질 등에 의하여 지도성이 가변성을 가진다는 것을 부각시킨 것이 공통점이라고 볼 수 있다. 그러나 이 이론에 따라 상황의 모든 요소를 고려하여 분석하더라도 지도성 연구에 완전을 기할 수는 없다.

그리고 상황이론은 개인적 요인보다는 사회적 요인을 강조하고 동기나 대책보다는 인간관계를 강조하기 때문에 지도성이란 위기 상황에 처했을 때만 나오게 된다는 논리적 모순을 지니고 있다.

(3) 行動科學的 立場의 指導性 理論

남정걸에 의하면 심리학적 요인과 사회학적 요인 또는 개인적 특성과 상황적 요인의 兩者가 다 지도성의 결정요인임을 인정하여 양자의 대

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

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

46) Cecil A. Gibb, Leadership, (England, Harmondsworth: Penguin Book, 1969), p. 12.

립을 피하고 어떤 상황에서 관찰된 지도자의 행위에 관심을 두고 접근하는 것이 행동과학적 입장이다. 오늘날 행동과학적 연구는 지도자가 나타내는 行爲樣式의 차이점을 類型化하는 지도성 유형론을 일반적으로 택하고 있다. 즉 지도자가 어떤 종류의 사람인가 또는 지도성에 미치는 상황적 요인이 무엇인가를 밝히기보다는 지도성 유형(leadership style)을 기술한다. Lewin, Lippitt 및 White는 지도성을 민주적 지도성, 전제적 지도성, 자유방임적 지도성의 세 유형으로 분류하였다. 이들의 지도성 유형은 최초의 행동과학적 연구로 알려지고 있다. 이들의 접근 방법은 지도자가 어떤 특징을 지닌 사람이나 보다는 지도자가 어떠한 행동을 하느냐에 더 많은 관심을 갖고 지도자의 행동에 초점을 맞춘 연구였다. 이러한 행동과학적 접근방법은 지도성 연구에 획기적인 전기를 마련하여 주었다. Ohio주립대학교의 지도성 연구와 Halpin의 연구, Michigan대학교의 지도성 연구와 Likert의 연구, 그리고 Blake와 Mouton의 관리망연구가 이에 속한다고 볼 수 있다.⁴⁷⁾

① Lewin, Lippitt 및 White의 研究

Lewin, Lippitt 및 White는 지도성을 민주적 지도성, 전제적 지도성, 자유방임적 지도성의 세 유형으로 분류하여 실험을 한 그들의 연구에서는 전제적 지도성이나 방임적 지도성이 다 같이 비효율적이며 민주적 지도성이 보다 효율적임을 입증하였다.⁴⁸⁾

② Ohio州立大學校의 指導性 研究와 Halpin

지도자의 행동을 강조하는 새로운 연구는 Ohio주립대학교에서 처음

47) 남정걸, 「전계서」, p. 432-433.

48) 김종철, 「전계서」, p. 163.

시작되었다. Hemphill 과 Coons 는 指導者行動記述質問紙 (Leader Behavior Description Questionnaire)를 개발하여 다양한 집단과 상황속에서 지도자의 행동을 객관적으로 분석하는데 크게 공헌하였다.⁴⁹⁾ 그런데 Halpin은 Hemphill과 Coons가 개발한 指導者行爲質問紙(LBDQ)를 이용하여 공군조종사에게 실시한 결과 지도자 행위를 構造中心 (initiating structure)과 配慮中心(consideration)으로 구분하였다.⁵⁰⁾

이에 대해서 남정걸은 그의 저서에 다음과 같이 서술하고 있다.⁵¹⁾

구조중심은 課業中心이라고도 할 수 있으며 배려중심이란 인간관계 중심이라고도 할 수 있다. 그리고 LBDQ는 구조중심과 배려중심의 지도자 행위에 관한 각각 15개의 문항으로 구성되어 그러한 행동을 하는 빈도를 다섯 개의 부사, 즉 ‘항상’, ‘자주’, ‘가끔’, ‘별로’, ‘전혀’ 가운데 하나를 골라 체크하도록 하여 4점에서 0점까지 配點하여 측정하는 것이다.

LBDQ를 구성하고 있는 문항은 다음과 같다.

구조중심 지도자

- (1) 그는 직원에게 자기의 태도를 분명히 한다.
- (2) 그는 직원과 함께 새로운 아이디어를 짜낸다.

49) 이형행, 「전게서」, pp.308-310.

50) J.K.Hemphill and A.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).에서 인용한 남정걸, 「전게서」, p.436에서 재인용.

51) J.K.Hemphill and A.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).

- (3) 그는 鐵拳으로 다스린다.*
- (4) 그는 일을 잘못하면 비판한다.
- (5) 그는 질문의 여지가 없이 말한다.
- (6) 그는 직원에게 특정한 일을 맡긴다.
- (7) 그는 계획없이 일한다.*
- (8) 그는 일을 수행하는 데 일정한 수준을 유지한다.
- (9) 그는 기한을 엄수하도록 강조한다.
- (10) 그는 획일적인 절차를 이용하게 한다.
- (11) 그는 조직에서의 그의 역할을 모든 성원이 분명히 이해하도록 한다.
- (12) 그는 직원들이 규칙과 규정을 준수하라고 요구한다.
- (13) 그는 직원들이 자기들에게 기대되는 것이 무엇인가를 주지시킨다.
- (14) 그는 직원들이 어떻게 해서든 능력껏 일하도록 주선한다.
- (15) 그는 어떻게 해서든 직원들의 일을 조정한다.

배려중심 지도자,

- (1) 그는 직원들에게 인간적 호의를 베푼다.
- (2) 그는 직원들을 즐겁게 하는 일이라면 작은 일이라도 한다.
- (3) 그는 이해를 잘한다.
- (4) 그는 직원들의 이야기를 들을 시간을 찾는다.
- (5) 그는 남과 교제하지 않는다.*
- (6) 그는 개개인의 私的 福祉를 돌본다.
- (7) 그는 자기의 행동에 대해 설명하기를 싫어한다.*
- (8) 그는 직원들과 상의하지 않고 행동한다.*
- (9) 그는 새로운 아이디어를 받아들이기를 주저한다.*

- (10) 그는 모든 직원들을 자기와 동등한 사람으로 대우한다
- (11) 그는 기꺼이 변화를 촉진시킨다.
- (12) 그는 다정하며 접근하기 쉽다.
- (13) 그는 직원들과 이야기할 때 그들을 편하게 한다.
- (14) 그는 직원들이 제의한 것을 실제에 반영한다.
- (15) 그는 주요한 문제를 추진하기에 앞서 직원들의 인정을 받는다.

* 표는 否定的으로 나옴

Halpin은 구조중심과 배려중심은 一連續線上이 아니라 別個의 軸위에 그려서 양차원의 결합관계에 따라 지도성 유형이 달라지는 것을 보이기 위해 <그림 1-3>과 같이 四分圖(quadrant)를 작성하였다.

		배 려 중 심				
구 조 중 심	(인화중심 지도성)	낮 은 배 려 높 은 구 조	(4)	(효율적 지도성)	높 은 배 려 높 은 구 조	평 균 점
	(비효율적 지도성)	낮 은 배 려 낮 은 구 조	(3)	(과업중심 지도성)	높 은 배 려 낮 은 구 조	
		평 균 점				

<그림 1-3 > 지도성 記述의 四分圖

(1)象限에 기술된 지도자는 고도로 효과적이라고 평가되는 반면 (3)象限에 기술된 지도자들은 가장 비효과적인 것이 특징이며 그들의 행위는 흔히 집단에 혼란을 가져온다. (4)象限에 있는 지도자들은 규율이 엄하고 일을 시키는 데 매우 열심인 냉철한 사람들이기 때문에 그들은 기계의 부속품이 아닌 인간을 취급하고 있다는 사실을 망각한다. (2)象限에 기술된 지도자들 역시 비효과적이다. 그들은 인간적 친절이 넘쳐 흐르지만 그들의 배려적 행위가 최소한의 구조적 행위를 수반하지 않으면 효과적인 과업 수행에 별로 공헌하지 못한다.

③ Michigan大學校의 指導性 研究와 Likert

Michigan대학교 사회조사 연구소 초대 소장이었던 Likert는 지도자의 행동 특성과 업무 능률과의 상관성을 밝히고 지도성을 해명해 보았다. 그는 다양한 산업조직에 대한 조사연구를 통하여 지도자의 행동특성을 두 가지 유형으로 나누었다. 즉 직무중심적인 지도자와 종업원중심적인 지도자로 나누고, 직무중심적인 지도자의 책임하에 업무가 수행되는 부서들은 작업능률이 낮은 반면 종업원중심적 지도자의 책임하에 업무가 수행되는 부서들은 생산성이 매우 높은 경향이 있다고 밝혔다.

Likert는 이 두 종류의 지도자가 이끄는 사무,판매,제조업과 같은 전혀 다른 업종에 대한 7-8개의 연구에서 다음의 <그림 1-4>와 같은 결과를 얻었다.⁵²⁾

52) Rensis Likert, New Patterns of Management, (New York : McGraw-Hill Book Co. 1961), p.7

직무중심		종업원중심	
지도자	수	지도자	수
고생산부서	1	6	
7		3	저생산부서

<그림 1-4> 직무중심 및 종업원중심 지도자 수

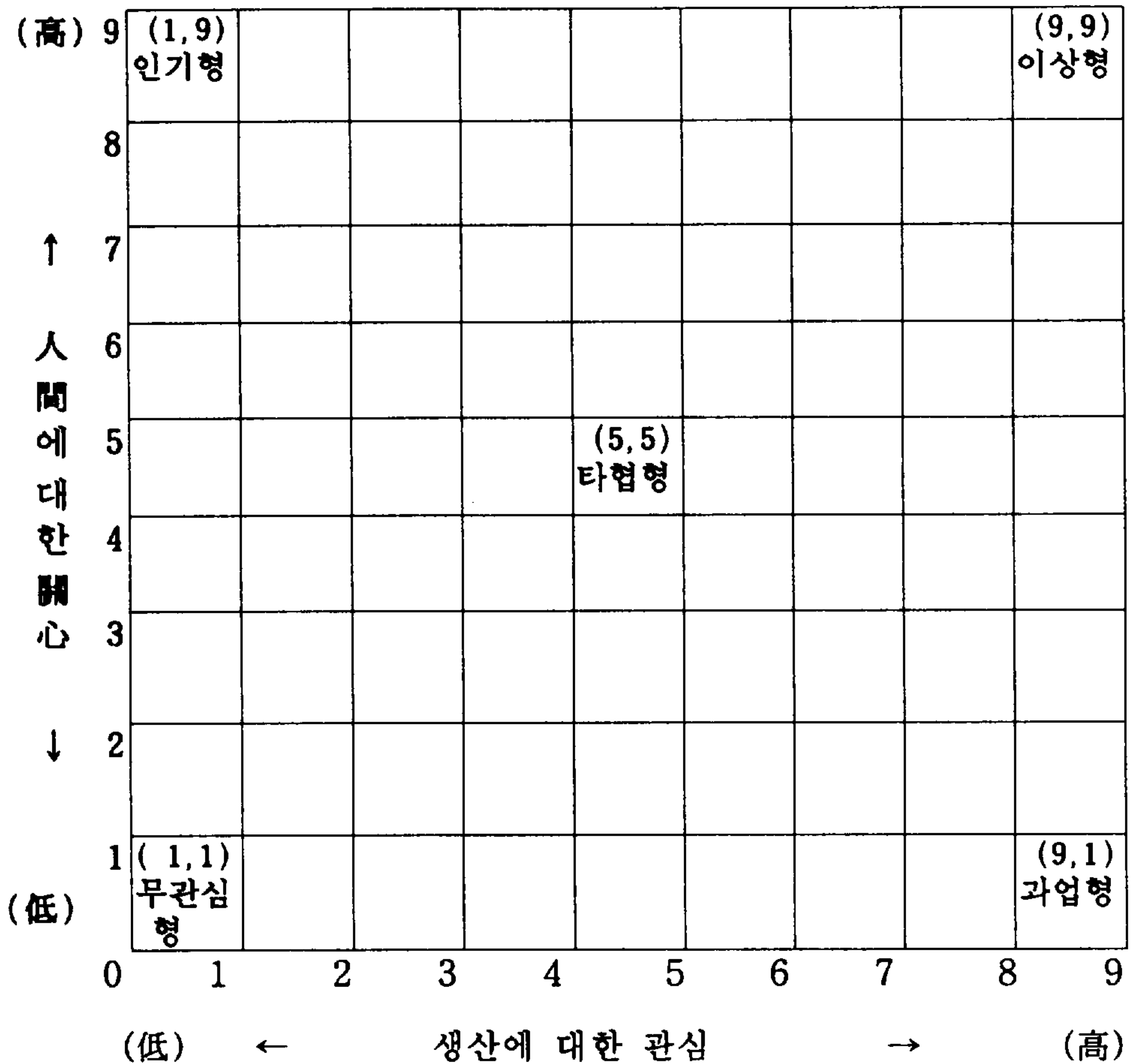
<그림 1-4>에 의하면 高生産 부서의 지도자들은 종업원 중심의 지도자이고, 低生産 부서의 지도자는 직무중심 이었다. 즉 직무중심의 지도성에서보다는 종업원중심의 지도성에서 생산성이 더욱 향상된다고 한다.

④ Blake와 Mouton의 管理網理論⁵³⁾

생산에 대한 관심(concern for production)과 인간에 대한 관심(concern for people)이라는 두 개의 행동차원을 제시하여 리더십 행동을 연구함으로써 Ohio대학교의 연구와 유사하다는 점에서 보면 Blake와 Mouton의 연구는 Ohio대학교 연구의 부류에 속한다.

그들은 ‘管理格子’(managerial grid)라는 관리 형태를 리더십 이론에 도입하였다. 그들은 생산(업적)을 중심으로 한 축과 인간을 중심으로 한 축을 각각 아홉 개 단계로 나누었다. <그림 1-5 참조>

53) 이한채, 「전계서」, pp.440-441.



<그림 1-5 > Blake · Mouton의 管理格子

이 속에 있을 수 있는 리더십 유형은 81 개가 되겠으나 이론 전개의 편의상 생각할 수 있는 다섯 개의 기본형 중에서 조직의 목적을 달성하고 동시에 개인의 욕구를 충족시킬 수 있는 '9·9型'이 가장 바람직한 것이 된다. 이는 바로 Drucker, Likert, Argyris 및 McGregor 등이 제창하는 새로운 管理者像과 현대적 인간관계론이 지향하는 바와 일치한다. 이처럼 매니저어럴 그리드(managerial grid)論은 행동과학의 개념을

근간으로 한 하나의 사고방식의 규범으로서 발전하고 있다.

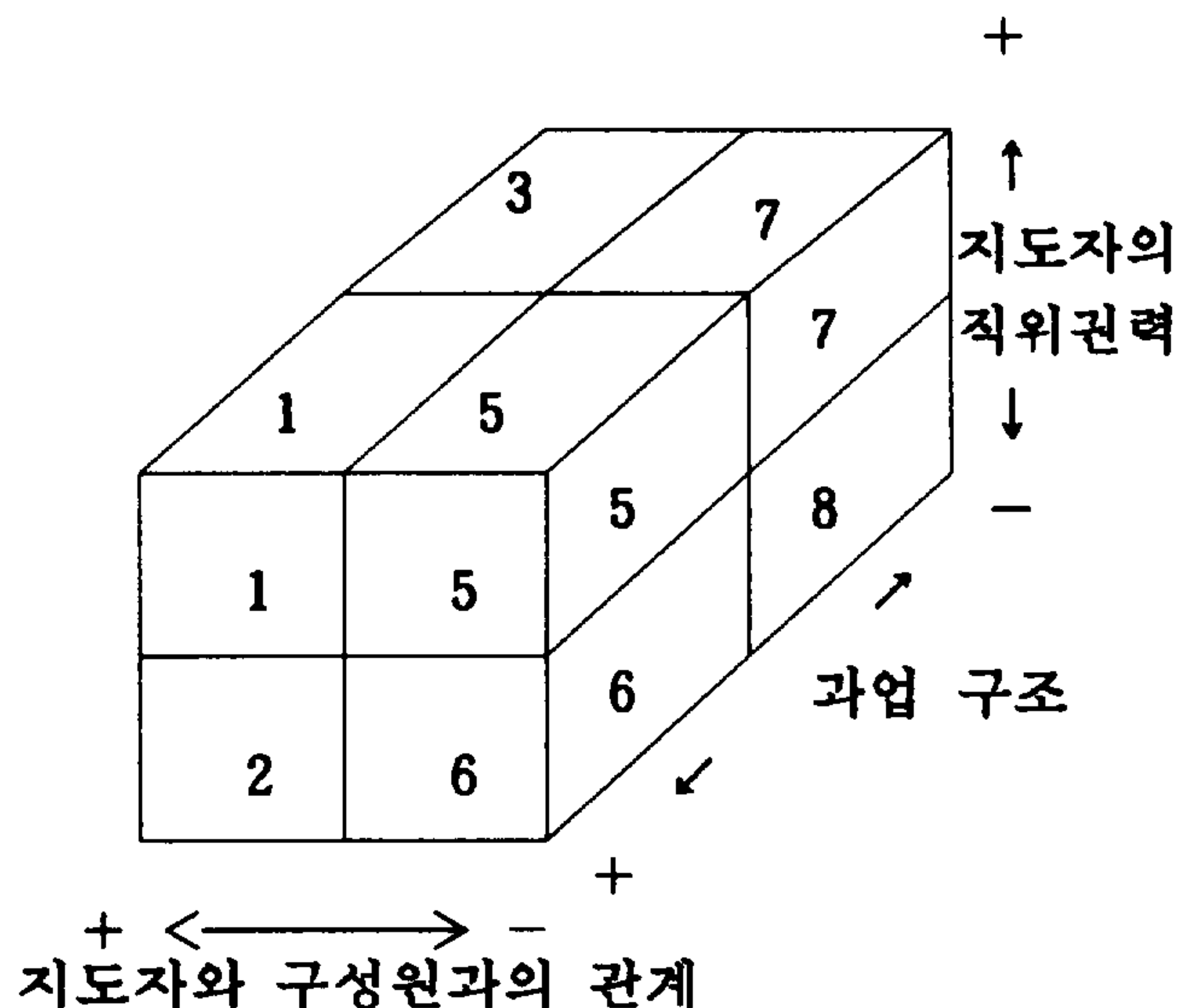
그런데 인간은 누구나 이 같은 대표적인 다섯 가지 기본적인 유형의 성격을 골고루 가지고 있고 다만 사람에 따라서 구성비율이 다를 뿐이다. 비중이 큰 유형이 지배적인 유형으로 나타나더라도 나머지 네 개의 유형이 지원적인 유형으로 된다. 그런데 리더가 어떤 리더십 유형을 지배적으로 쓰고 있는가 하는 것은 리더 개인이나 특성에만 달려있는 것이 아니라 조직상황, 가치관, 개성 및 기회와 같은 여러가지 조건이 조화됨으로써 결정된다.

(4) 環境適應論的 立場의 指導性 理論

행동과학적 입장의 지도성은 조직성과나 조직성원의 만족도와 같은 효과성 차원과는 연결시키지 못하였기 때문에 보다 설득력 있는 새로운 지도성 모형으로 환경적응 이론이 대두하게 되었다. 이 이론에 의하면 지도성 효과는 지도자와 구성원간의 여러가지 상황변수가 지도자의 행동과 어떻게 조합되느냐에 따라 결정된다는 것이다. 이러한 논리에 비추어 보면 모든 상황에 적용될 수 있는 가장 효과적인 하나의 지도성 유형은 존재하지 않고, 다만 어떠한 상황적 조건아래서 어떠한 지도성 유형이 더 효과적인가를 예언해 주는 것이다.

① Fiedler의 研究

Fiedler는 리더십 효과를 위해 환경적응론적 접근방법을 발전시킨 최초의 한 사람이다. 그는 1964년에 '狀況理論'을 제시했고, 1967년에 '狀況的'이란 용어 대신에 '환경적응적(contingency)'이라는 어휘로 대체해서 쓰기 시작하면서 '적합(adaptive)'한 리더십에 초점을 두게 되었다.⁵⁴⁾



<그림 1-6 > Fiedler의 상황적응적 지도성 모형

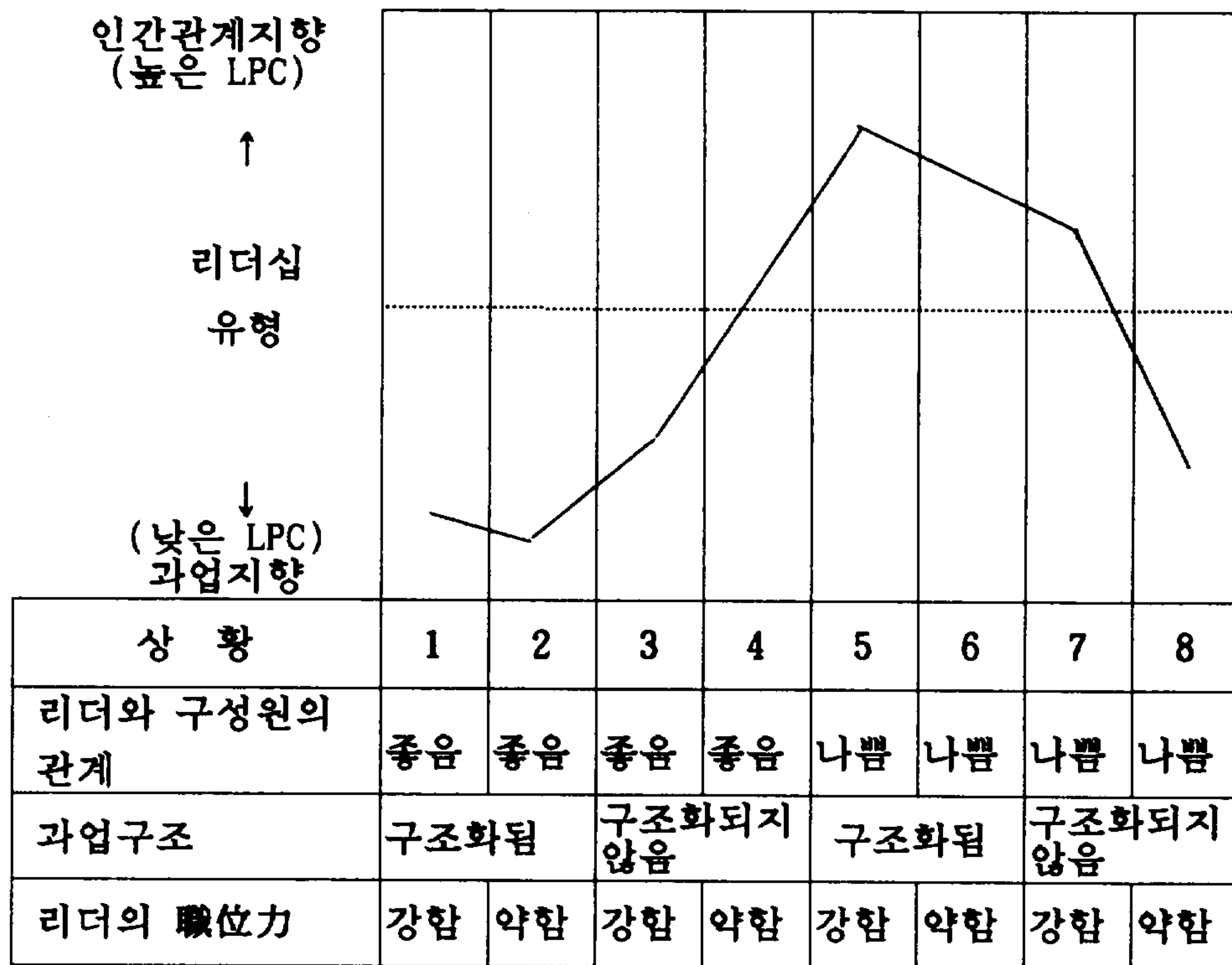
Fiedler에 의하면 지도성 유형은 지도자의 動機體制에 의해서 결정되며 조직의 효과는 지도자가 처하게 되는 상황적 好意性이 어떻게 결합되느냐에 따라 좌우된다는 것이다. 상황의 호의성은 기본적으로 지도자가 조직구성원을 통제하고 영향력을 발휘할 수 있는 정도를 나타내고, 지도성은 지도자와 조직구성원간의 관계, 업무의 조직화 정도, 지도자 직위 권력의 세 가지 결정 요인에 의해서 결정된다. Fiedler는 지도자의 결정요인의 상호작용 관계를 <그림 1-6 >과 같이 도형화하였다.⁵⁴⁾

그리고 Fiedler는 세 가지 상황변인에 따라 8개의 조합을 만들어 분류하고 각 조합에 적절한 지도성 유형을 <그림 1-7 >과 같이 도표화하였다⁵⁵⁾

54) 이한채, 「전계서」, p. 450.

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

56) 이한채, 「전계서」, p. 452.

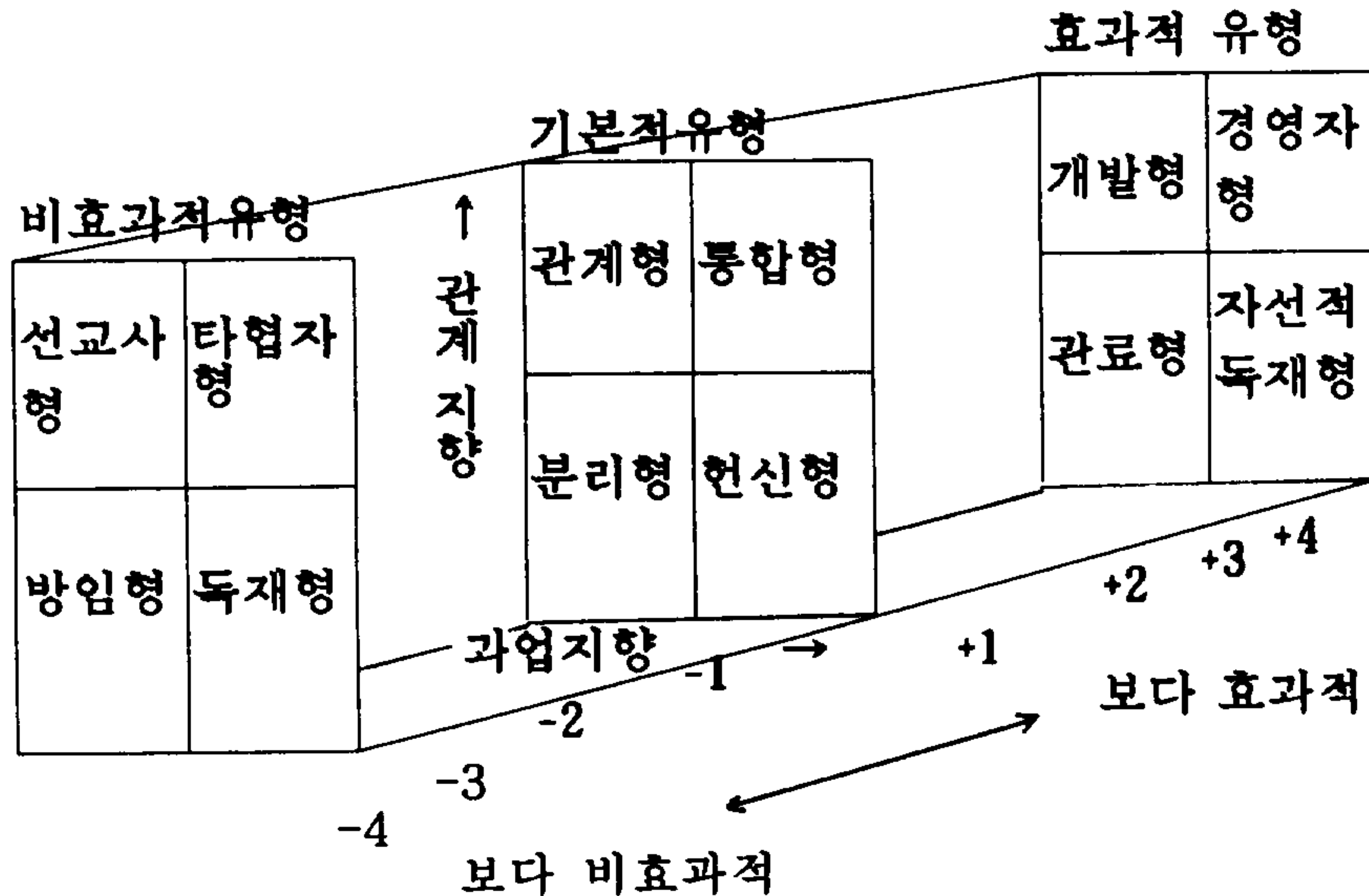


<그림 1-7> 상황의 다름에 따른 효과적인 리더십 유형

Fiedler는 지도성 유형을 분류하기 위하여 함께 일하기를 가장 싫어하는 동료(least preferred co-worker : LPC)라고 하는 16개로 구성된 意味辨別尺을 개발하였다. 이 의미변별척에서 얻은 점수 즉 LPC 점수가 높으면 인간관계지향형 지도자, LPC 점수가 낮으면 과업지향형 지도자로 분류하였다. 일반적으로 LPC 점수가 높은 지도자는 집단만족을 촉진하는 지도자로서 사려심이 깊으며, LPC 점수가 낮은 지도자는 과업성취를 추진하는 지도자로서 지시적이고 통제적이었다. <그림 1-7>에서 처럼 1,2,3,8과 같은 집단상황에서는 과업지향적 지도성이 적절하고, 4,5,6,7과 같은 집단상황에서는 인간관계지향적 지도성이 적절하다는 것이다.

② Reddin의 研究

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



<그림 1-8 > Reddin의 삼차원적 지도성 모형⁵⁷⁾

Reddin은 우선 과업지향과 관계지향의 두 차원을 결합시켜 기본적인 지도성 유형을 분리형(낮은과업지향 · 낮은관계지향), 헌신형(높은과업지향 · 낮은관계지향), 관계형(낮은과업지향 · 높은관계지향), 통합형(높은과업지향 · 높은관계지향)의 4 가지로 제시하고, 이러한 기본적인 유형이 상황에 따라 효과적인 지도성 유형이 될 수 있는 경우와 비효과적인 지도성 유형이 될 수 있는 경우를<그림 1-8>과 같이 나타내었다⁵⁸⁾

57) William J. Reddin, Managerial Effectiveness, (New York : McGraw-Hill, 1970), PP.61-66.

58) William J. Reddin, op.cit. PP.61-66.

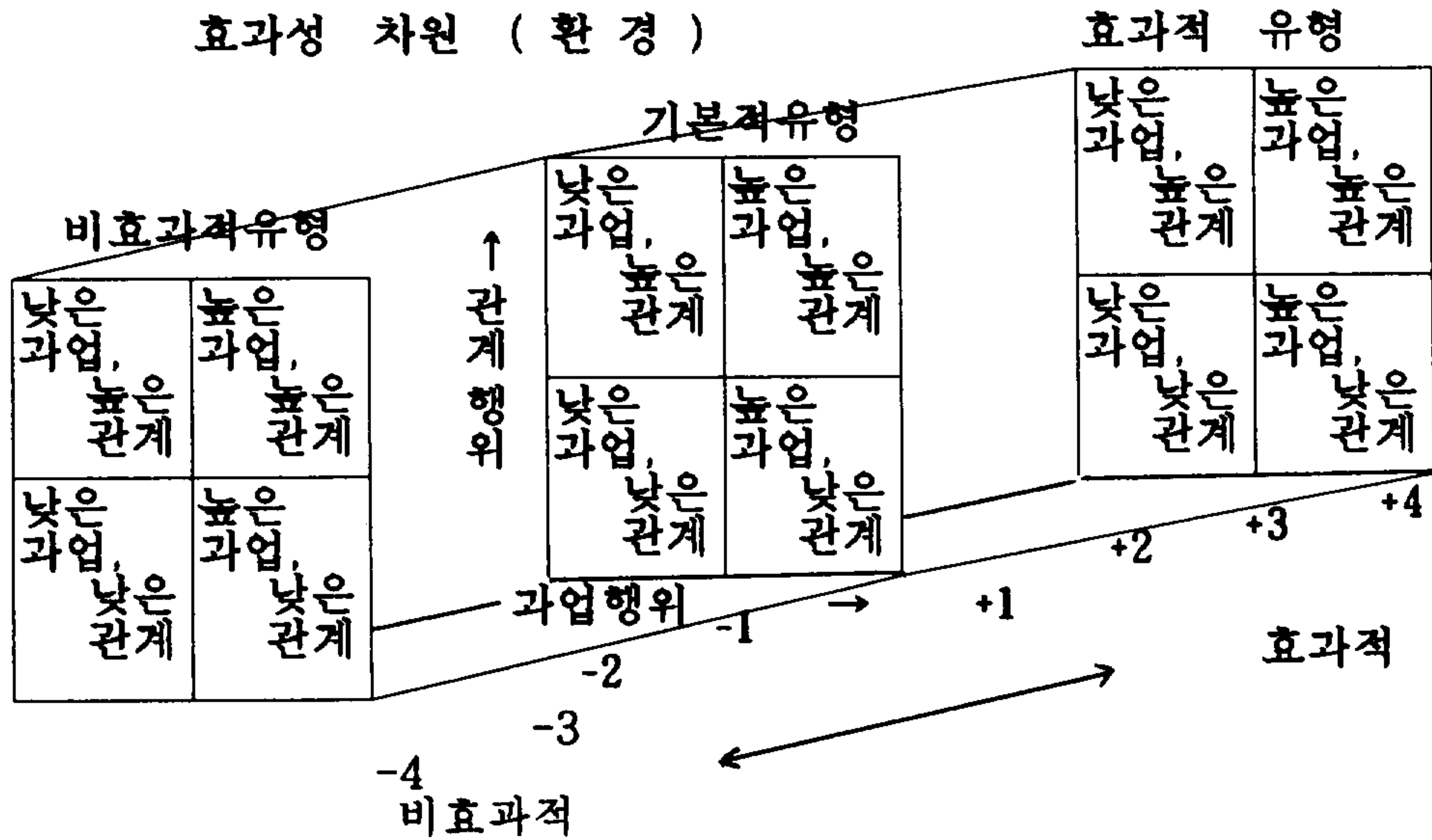
Reddin은 <그림 1-8>에서 보는 것과 같이 기본적인 네 가지 지도성 유형은 주어진 상황이 적합한 경우에 더 효과적인 지도성이 된다고 하였다. 즉 관계형은 개발형 지도자로, 통합형은 경영자형 지도자로, 분리형은 관료형 지도자로, 헌신형은 자선적 독재자로서의 역할을 하게 된다는 것이다. 반면에 주어진 상황이 부적합할 경우에 관계형은 선교사형 지도자로, 통합형은 타협자형 지도자로, 분리형은 방임형 지도자로, 헌신형은 독재형 지도자라는 더 비효과적인 지도성이 된다는 것이다.

③ Hersey와 Blanchard의 研究

Ohio주립대학교의 지도성 연구센터의 Hersey와 Blanchard는 Reddin의 삼차원 관리유형 이론에 근거하여 삼차원 지도자 효과성 모형(Tri-Dimensional Leader Effectiveness)을 제시하였다. 이들은 Ohio주립대학교 지도성 연구에서 제시했던 구조성(과업중심)차원과 배려성(인화중심)차원을 과업행위와 관계성행위로 개념화하고 여기에다 효과성 차원을 추가함으로써 상황변수에 따라 지도성이 효과적인 경우와 비효과적인 경우를 <그림 1-9>와 같이 동일 연속선상에 나타내었다.⁵⁹⁾

Hersey와 Blanchard의 삼차원 지도자 효과성 모형이란 효과적이라든지 비효과적이라든지 하는 두 가지 상황 중 어느 하나를 가리키는 것이 아니라 지도자의 기본적인 지도성 유형이 주어진 상황에 어느 정도 적합한 것인지를 나타내는 것이다. 즉 지도성 유형이 특정 상황에 적절하면 효과적이라고 할 수 있고, 반면에 부적절하면 비효과적이라고 할 수 있다. 지도성의 효과적인 유형과 비효과적인 유형간의 차이는 지도자의 실제 행위에 있는 것이 아니라 그 유형이 환경이나 상황에 대한 적절성에 있는 것이다.

59) Paul Hersey and Ken Blanchard, op. cit. p.98.



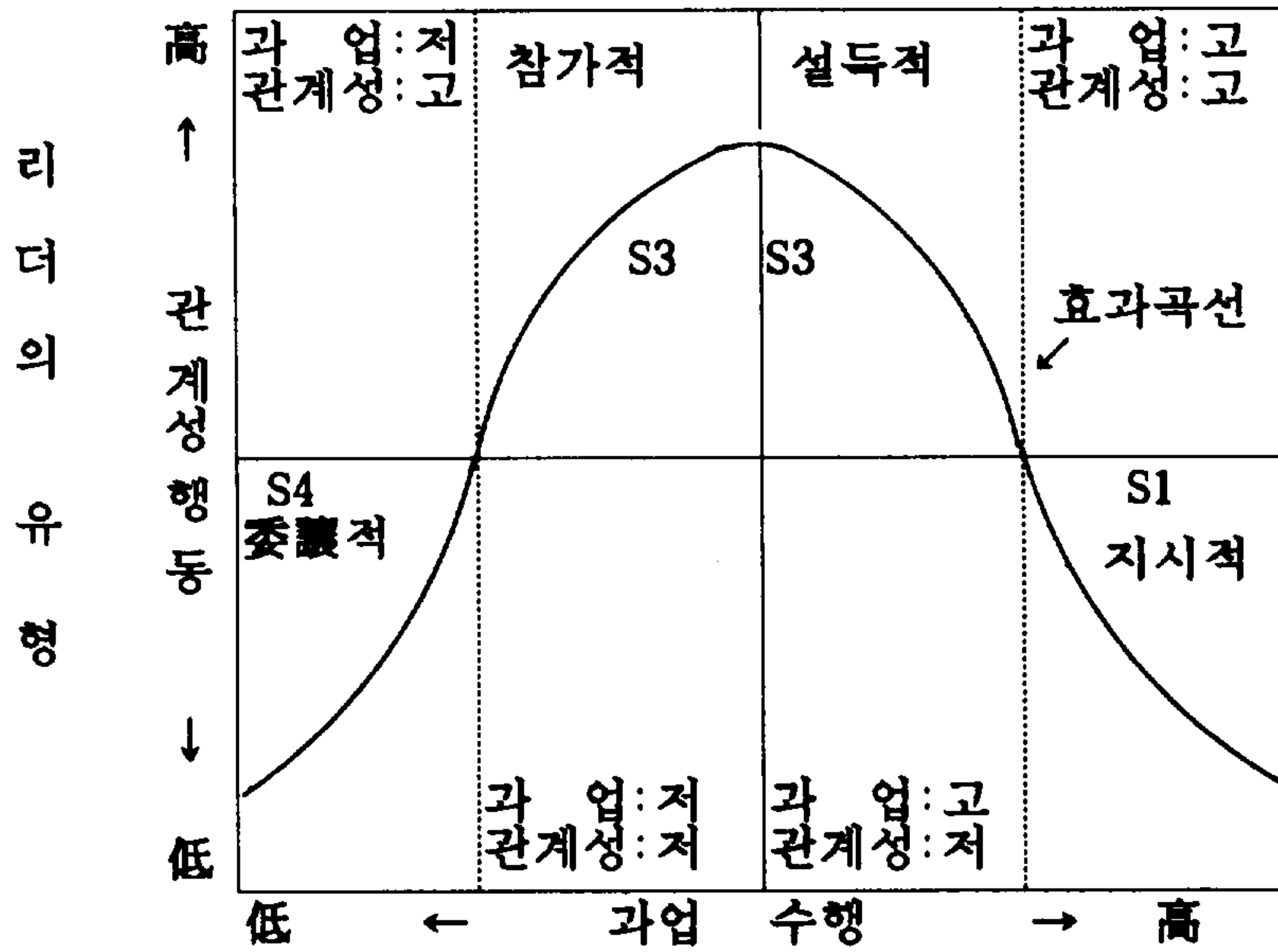
<그림 1-9> Hersey와 Blanchard의 삼차원 지도자 효과성 모형

Hersey와 Blanchard는 기본적인 지도자 행위 유형을 구성원들의 成熟性과 관련시켜 < 그림 1-10 >과 같이 상황적 지도성 모형을 제시하고 있다.⁶⁰⁾

여기서 성숙성이란 조직 구성원의 성취동기, 책임감, 교육정도와 경험, 그리고 직무수행에 있어서 심리적 자신감 등이다. 이 상황적 지도성의 개념은 지도자의 지도성 유형과 구성원의 성숙 수준과의 관계에 대하여 많은 이해를 하도록 해준다.

<그림 1-10>은 성숙도에 따라 지도성 과업행위와 관계성행위를 효과성과 관련시켜 종모양의 곡선으로 표시한 하나의 사이클이다. 이 모형은 조직 구성원들의 성숙 수준에 따라 효과적 지도성 유형이 어떤 상황에서 어떤 상황에서 가장 효과적인가를 보여준다.

60) Paul Hersey and Ken Blanchard, op.cit., p.151.



성숙도	高	中間		低
followers	M4	M3	M2	M1
followers의 정신적 성숙도	언제나 하려고 함	←————→		가끔 하려고 함
followers의 직무상 성숙도	매우높음	←————→		매우낮음

<그림 1-10 > Hersey와 Blanchard의 상황적 지도성 모형

M1의 성숙 수준은 조직구성원들이 어떤 일에 책임을 맡을 능력이 없고, 책임을 맡으려 하지도 않는 경우로서 지시적 지도성이 효과적이다. M2의 성숙 수준은 조직구성원이 책임을 맡고 싶으나 실제로는 책임을 맡을 수 없는 경우로 설득적 지도성이 효과적이며, M3의 성숙 수준은 조직구성원이 지도자가 원하는 바를 수행할 수 있으나 하고 싶은 의욕이 없는 경우로 참여적 지도성이 효과적이다. M4의 성숙 수준은 조직

구성원이 책임 맡을 수도 있고, 또 책임 맡기를 원하는 경우로 지도자의 지시나 지원이 거의 필요없는 委讓的 지도성이 효과적일 수 있다.

지시적 지도성은 지도자가 구성원들의 역할을 결정하여 구체적인 작업 지시를 하고 과업수행을 엄밀하게 감독하는 유형이다. 설득적 지도성은 구성원들에게 대부분 지시적 행동이 가해지지만 작업내용을 설명해 주고, 구성원들이 이해할 수 없는 점에 대하여 상호 협의할 수 있는 기회를 제공하는 지도성이며, 참여적 지도성은 지도자와 구성원이 서로 의견을 교환하고, 구성원들의 자발적인 행동을 조장하는 지도성을 나타내고, 위양적 지도성은 의사결정 및 그 실행책임을 구성원들에게 전반적으로 위양하는 지도성을 말한다.⁶¹⁾

이와 같은 상황중심적 접근에 의하면 지도성의 효과는 여러가지 복잡한 상황변수가 지도자의 행동과 어떻게 적절하게 조합되는가에 따라 결정되기 때문에 모든 상황에 적용될 수 있는 가장 효과적인 하나의 지도성은 존재하지 않는다. 따라서 환경적응론적(상황중심론적) 접근은 어떠한 상황적 조건하에서 어떤 지도성 유형이 더 효과적인지를 예언해 줄 뿐이다.

이상에서 살펴 본 이론들을 종합해 보면, 지도성에 관한 접근방법의 흐름은 개인적 측면을 심리학적으로 접근하는 특성이론과 조직적 측면을 사회학적으로 접근한 상황이론으로 양분되었으나 행동과학적 접근이 시도되면서 특성이론과 상황이론이 상호관련성을 지니고 有機的인 작용을 한다는 상호작용이론이 대두되었다.

Lippitt와 White의 연구에서는 지도성 유형을 전제형,민주형,방임형으로 나누었으며 그 중 민주형 지도성이 가장 이상적이라고 하였다. 그

61) 김창걸, 「교육행정학」, (서울 : 박문각, 1985), pp. 318-319.

후 Ohio주립대학교의 연구, Michigan대학교의 연구, Blake와 Mouton의 관리망 연구 등과 같이 과업차원과 인화차원의 결합에 의한 二元論的 접근으로 발전되었으며 최근에는 인간, 생산의 두 차원에 상황을 추가한 三次元的 접근방법이 대두되었다. Fiedler의 연구, Reddin의 연구, Hersey와 Blanchard의 연구에서 상황중심적(환경적응적) 접근에 의해 과업지향형과 관계지향형에 효과적 차원(환경)을 추가한 새로운 지도성 모형을 만들어 냈다. 이 연구에서 지도성의 효과는 지도자와 구성원간의 관계, 업무의 구조화 정도, 지도자의 직위 권력 등 여러가지 상황변수가 지도자의 행동과 적절하게 조화될 때에 결정된다고 하였다.

Ⅲ. 研究의 方法

1. 道具

본 연구에서 사용한 질문지는 두 종류로 국민학교 교사의 교사관을 측정하는 질문지와 국민학교 교사의 지도성 유형을 측정하는 질문지로 구성되어 있다.

1) 國民學校 教師의 教師觀 測定 質問紙

국민학교 교사의 교사관 측정은 McGregor의 X-Y이론에 따라 제작한 척도를 박찬섭⁶²⁾이 수정·보완하여 사용한 ‘학교장의 교사관’이란 질문지에서 ‘교사’ 대신에 ‘아동’이란 말로 수정하여 ‘국민학교 교사의 교사관’이란 질문지로 작성하여 본 연구의 목적에 맞게 사용하였다.

2) 國民學校 教師의 指導性 類型 測定 質問紙

최근의 교육행정 이론에서는 조직의 목적을 효율적으로 달성하고 유지하기 위해서 과업중심과 인화중심의 두 측면을 고려한 지도성을 중시하고 있다.

따라서 본 연구에서는 국민학교 교사의 지도성 유형을 측정하는 도구로서 Andrew W. Halpin의 지도자행동기술질문지(L.B.D.Q : Leader

62) 박찬섭, “학교장의 교사관과 학교장의 직무만족과의 관계”, (전남대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1992)

Behavior Description Questionnaire)를 채용학⁶³⁾이 재 작성하여 사용하던 것을 본 연구의 질문지로 사용하였다.

2. 標集 對象

<표 2-1> 국민학교 교사의 배경변인별 표집 대상

성 별	남		여		계
	121		179		300
연 령	20대	30대	40대	50대이상	계
	39	112	112	37	300
경 력	1-9년	10-19년	20-29년	30년이상	계
	80	119	81	20	300
설립별	공 립		사 립		계
	202		98		300
학교소재지	대도시지역	시지역		읍·면지역	계
	170	61		69	300
학급수	1-11학급	12-23학급	24-35학급	36학급이상	계
	4	75	94	127	300

63) 채용학, “학생이 지각하는 담임 교사의 지도성 유형과 담임 교사가 지각하는 자신의 지도성 유형과의 관계”, (한국교원대학교 대학원, 석사학위논문, 1992)

3. 資料의 處理

본 연구에서의 통계적 처리는 personal computer를 이용하였고, 연구에서의 배경변인에 따른 집단간의 차이점을 알아보기 위하여 변량분석(ANOVA)과 t - test 의 통계적 방법을 적용하였으며, 교사와 지도성 유형과의 상관관계를 알아보기 위해서는 Pearson의 적률상관관계(r)를 사용하였다. 국민학교 교사의 교사와 학생 측정과 교사의 지도성 유형 측정은 다음과 같은 방법으로 하였다.

1) 國民學校 教師의 教師觀 測定

교사의 교사와 학생 측정 점수는 질문지의 각 항목마다 소항목이 두 개씩으로 되어 있어서 하나는 X이론적 교사와 학생이고 또 다른 하나는 Y이론적 교사와 학생이다.

총 10개의 문항 중 작은 10개의 a, d, e, h, i, l, m, p, q, t 문항은 X형 인간, 나머지 작은 10개의 b, c, f, g, j, k, n, o, r, s 문항은 Y형 인간을 나타내는 문항이다. 총 10개의 문항 중 하나의 문항에서 X이론적 교사와 학생 점수와 Y이론적 교사와 학생 점수를 합하여 10점이 되도록 배분한 후에 높은 점수가 있는 곳이 해당되는 교사와 학생이다.

그리고 각 문항에서 Y이론적 점수가 높으면(6점 이상) 그 문항은 3점으로, X이론적 점수가 높으면(6점 이상) 그 문항을 1점으로, X이론적 점수(5점)와 Y이론적 점수(5점)가 같으면 그 문항은 2점으로 처리하여서 총점이 상대적으로 높은 순서대로 Y형 교사와 학생을 가지고 있는 것으로 본 후에 이것으로 지도성 유형과의 상관관계를 알아 보았다.

2) 國民學校 教師의 指導性 類型 測定

지도성 유형에 사용한 문항의 수는 총 30문항으로 15개의 홀수 번호는 과업요인의 문항이고 나머지 15개의 짝수 번호는 인화요인의 문항이다. 이 문항들은 각 문항별로 Rensisc Likert식의 누가평점방식(accumlated rating method)에 의하여 5단계 점수를 부여하고 교사가 인식한 관점에 따라 다음과 같이 배점 처리하였다.

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| * 항상 그렇다. -- -- -- 5점 | * 흔히 그렇다. - - - - - 4점 |
| * 가끔 그렇다. - - - -- 3점 | * 어쩌다 그렇다. - - - - 2점 |
| * 전혀 그렇지 않다. - - - 1점 | |

IV. 結果 및 解釋

본 章에서는 연구의 내용에서 제시된 국민학교 교사의 배경변인에 따른 교사관과 국민학교 교사의 배경변인에 따른 아동에 대한 지도성 유형에 대해서 각각의 평균점수(M)와 표준편차(SD)를 구한 후에, t검증 또는 F검증으로 변인의 평균값과 차의 유의도를 검증하였다. 그리고 세 번째의 연구내용인 국민학교 교사의 교사관과 지도성 유형과의 관계는 상관관계를 통해서 알아보았다.

1) 國民學校 教師의 教師觀 分析

(1) 教師의 性別에 따른 教師觀

<표 3-1> 교사의 성별에 따른 교사관의 차이 검증

교사관	성별	N	M	SD	t	df	p
X형	남	121	4.315	0.829	-0.159	298	0.8737
	여	179	4.330	0.743			
Y형	남	121	5.681	0.833	0.126	298	0.9000
	여	179	5.669	0.744			

위의 <표 3-1>에 나타난 바와 같이 X형 교사관에서 실제로 얻어진 t의 값은 -0.159로 이것은 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없다. 또한 Y형 교사관에서의 t의 값도 0.126이므로 통계적으로 유의한 차이가 없다.

(2) 教師의 年齡에 따른 教師觀

<표 3-2> 교사의 연령에 따른 교사관의 차이 검증

교사관	변량원	df	SS	MS	F	p
X형	집단간	3	12.464	4.155	7.31	0.0001
	집단내	296	168.329	0.569		
	전체	299	180.793			
Y형	집단간	3	12.339	4.113	7.18	0.0001
	집단내	296	169.450	0.573		
	전체	299	181.789			

위의 <표 3-2>에서 나타난 것처럼 X형 교사관에서 실제로 얻어진 F의 값은 7.31로 이것은 $p = 0.001$ 수준에서 요구되는 F의 값 5.42 보다 크므로 통계적으로 매우 유의한 차로 나타났다. 그리고 Y형 교사관에서도 F의 값은 7.18로 통계적으로 매우 유의한 차로 나타났다. 이것을 좀더 구체적으로 살펴보면 <표 3-3>에서 보듯이 연령이 높은 교사일수록 X형 교사관을 많이 지니고 있으며, 연령이 낮은 교사일수록 Y형 교사관을 보다 많이 갖고 있음을 알 수가 있다.

<표 3-3> 교사의 연령에 따른 교사관의 평균값과 표준편차

교사관	연령	N	M	SD
X형	20대	39	4.134	0.814
	30대	112	4.217	0.799
	40대	112	4.327	0.722
	50대이상	37	4.838	0.636
Y형	20대	39	5.866	0.814
	30대	112	5.778	0.805
	40대	112	5.672	0.721
	50대이상	37	5.161	0.636

(3) 教師의 經歷에 따른 教師觀

<표 3-4> 교사의 경력에 따른 교사관의 차이 검증

교사관	변량원	df	SS	MS	F	p
X형	집단간	3	11.786	3.929	6.88	0.0002
	집단내	296	169.008	0.571		
	전 체	299	180.794			
Y형	집단간	3	11.589	3.863	6.72	0.0002
	집단내	296	170.200	0.575		
	전 체	299	180.789			

위의 <표 3-4>에서 나타난 것처럼 X형 교사관에서 실제로 얻어진 F의 값은 6.88로 이것은 $p = 0.001$ 수준에서 요구되는 F의 값 5.42보다 크므로 통계적으로 매우 유의한 차로 나타났다. 그리고 Y형 교사관에서도 F의 값은 6.72로 이것 또한 통계적으로 매우 유의한 차로 나타났다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 <표 3-5>에서 보듯이 경력이 높은 교사일수록 X형 교사관을 많이 지니고 있으며, 경력이 낮은 교사일수록 Y형 교사관을 보다 많이 갖고 있음을 알 수가 있다.

<표 3-5> 교사의 경력에 따른 교사관의 평균값과 표준편차

교사관	경 력	N	M	SD
X형	1-9년	80	4.095	0.829
	10-19년	119	4.265	0.774
	20-29년	81	4.528	0.670
	30년이상	20	4.760	0.648
Y형	1-9년	80	5.898	0.839
	10-19년	119	5.735	0.774
	20-29년	81	5.471	0.670
	30년이상	20	5.240	0.648

(4) 學校 設立別에 따른 敎師의 敎師觀

<표 3-6> 학교 설립별에 따른 교사의 교사관 차이 검증

교사관	설립별	N	M	SD	t	df	p
X형	공립	202	4.348	0.775	0.780	298	0.4360
	사립	98	4.273	0.785			
Y형	공립	202	5.649	0.778	-0.789	298	0.4254
	사립	98	5.726	0.785			

위의 <표 3-6>에 나타난 바와 같이 X형 교사관에서 실제로 얻어진 t의 값은 0.789로 이것은 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차가 없다.

그리고 Y형 교사관에서의 t의 값도 0.129이므로 이것 또한 통계적으로 유의한 차가 없다.

그러나 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 큰 차이는 없지만 X형 교사관은 사립학교의 교사($M=4.273$)보다 공립학교 교사($M=4.348$)가 더 많이 지니고 있음을 알 수가 있고, Y형 교사관은 공립학교 교사($M=5.649$)보다도 사립학교 교사($M=5.726$)가 더 많이 지니고 있음을 알 수가 있다.

(5) 學校 所在地에 따른 教師의 教師觀

<표 3-7> 학교 소재지에 따른 교사의 교사관 차이 검증

교사관	변량원	df	SS	MS	F	p
X형	집단간	2	0.092	0.046	0.08	0.9272
	집단내	297	180.701	0.608		
	전체	299	180.793			
Y형	집단간	2	0.078	0.039	0.06	0.9384
	집단내	297	181.711	0.612		
	전체	299	181.789			

위의 <표 3-7>에서 나타난 것처럼 X형 교사관에서 실제로 얻어진 F의 값은 0.08로 이것은 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차가 없다. 그리고 Y형 교사관에서도 F의 값은 0.06이므로 이것 또한 통계적으로 유의한 차가 없다. 그러나 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 <표 3-8>에서 보듯이 큰 차이는 없으나 읍·면지역($M=4.355$), 시지역($M=4.322$), 대도시지역($M=4.312$)의 순서대로 X형 교사관을 지닌 교사가 많음을 알 수가 있다. 또한 반대로 Y형 인간관은 대도시지역의 교사가 많이 지니고 있음을 알 수가 있다.

<표 3-8> 학교 소재지별 교사의 교사관에 대한 평균값과 표준편차

교사관	소재지별	N	M	SD
X형	대도시지역	170	4.312	0.796
	시지역	61	4.322	0.808
	읍·면지역	69	4.355	0.712
Y형	대도시지역	170	5.685	0.800
	시지역	61	5.677	0.807
	읍·면지역	69	5.645	0.712

(6) 勤務學校 學級數에 따른 教師의 教師觀

<표 3-9> 근무학교 학급수에 따른 교사의 교서관 차이 검증

교서관	변량원	df	SS	MS	F	p
X형	집단간	3	2.523	0.841	1.40	0.2440
	집단내	296	178.271	0.602		
	전체	299	180.794			
Y형	집단간	3	2.611	0.870	1.44	0.2319
	집단내	296	179.178	0.605		
	전체	299	181.789			

위의 <표 3-9>에서 나타난 것처럼 X형 교서관에서 실제로 얻어진 F의 값은 1.40으로 이것은 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차가 될 수 없다. 그리고 Y형 교서관에서도 F의 값은 1.44 이므로 이것 또한 통계적으로 유의한 차가 될 수 없다. 그러나 <표 3-10>에 나타난 바와 같이 큰 차이는 없으나 X형 교서관은 1-11학급의 학급에서의 교사에게 많고 Y형 교서관은 12-23학급에서의 교사가 많이 지니고 있음을 알 수가 있다.

<표 3-10> 학급수에 따른 교사의 교서관에 대한 평균값과 표준편차

교서관	학급수	N	M	SD
X형	1-11	4	4.700	0.638
	11-23	75	4.244	0.740
	24-35	94	4.436	0.787
	36이상	127	4.276	0.791
Y형	1-11	4	5.300	0.638
	11-23	75	5.755	0.740
	24-35	94	5.559	0.791
	36이상	127	5.723	0.793

2) 國民學校 教師의 指導性 類型 分析

(1) 教師의 性別에 따른 指導性 類型

<표 4-1> 교사의 성별에 따른 지도성 유형의 차이 검증

지도성유형	성별	N	M	SD	t	df	p
과업지향형	남	121	3.456	0.391	-0.900	298	0.3691
	여	179	3.495	0.343			
인화지향형	남	121	3.783	0.449	1.953	298	0.0518
	여	179	3.684	0.422			

위의 <표 4-1>에 나타난 바와 같이 과업지향형 지도성에서 실제로 얻어진 t의 값은 -0.900 으로 이것은 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960 에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차가 없다.

그리고 인화지향형 지도성에서의 t의 값은 1.953 이므로 이것 또한 통계적으로 유의한 차가 없다.

따라서 과업지향형 지도성이나 인화지향형 지도성 모두는 성별에 의해서 지도성 유형의 차가 없음을 알 수가 있다.

그러나 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 근소한 차이이지만 과업지향형 지도성은 여교사에게, 인화지향형 지도성은 남교사에게 좀더 많이 나타나고 있음을 알 수 있다.

(2) 教師의 年齡에 따른 指導性 類型

<표 4-2> 교사의 연령에 따른 지도성 유형의 차이 검증

지도성유형	변량원	df	SS	MS	F	p
과업지향형	집단간	3	3.912	1.304	10.87	0.0001
	집단내	296	35.519	0.120		
	전체	299	39.431			
인화지향형	집단간	3	1.145	0.382	2.04	0.1087
	집단내	296	55.445	0.187		
	전체	299	56.590			

위의 <표 4-2>에서 나타난 것처럼 과업지향형 지도성에서 실제로 얻어진 F의 값은 10.87로 이것은 $p = 0.001$ 수준에서 요구되는 F의 값 5.42보다 크므로 통계적으로 매우 유의한 차로 나타났다. 그러나 인화지향형 지도성에서는 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.60에도 미치지 못하는 2.04로 나타나서 통계적으로는 유의한 차가 없다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 <표 4-3>에서 보듯이 연령이 높은 교사일수록 연령이 낮은 교사보다도 과업지향형 지도성을 많이 지니고 있음을 알 수가 있다.

<표 4-3> 교사의 연령에 따른 지도성 유형의 평균값과 표준편차

지도성유형	연령	N	M	SD
과업지향형	20대	39	3.287	0.367
	30대	112	3.426	0.275
	40대	112	3.527	0.379
	50대이상	37	3.703	0.411
인화지향형	20대	39	3.644	0.404
	30대	112	3.671	0.436
	40대	112	3.776	0.437
	50대이상	37	3.811	0.441

(3) 敎師의 經歷에 따른 指導性 類型

<표 4-4> 교사의 경력에 따른 지도성 유형의 차이 검증

지도성유형	변량원	df	SS	MS	F	p
과업지향형	집단간	3	3.513	1.171	9.65	0.0001
	집단내	296	35.918	0.121		
	전 체	299	39.431			
인화지향형	집단간	3	0.420	0.140	0.74	0.5302
	집단내	296	56.170	0.190		
	전 체	299	56.590			

위의 <표 4-4>에서 나타난 것처럼 과업지향형 지도성에서 실제로 얻어진 F의 값은 9.65로 이것은 $p = 0.001$ 수준에서 요구되는 F의 값 5.42보다 크므로 통계적으로 매우 유의한 차로 나타났다. 그러나 인화지향형 지도성에서는 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.60에도 미치지 못하는 0.47로 나타나서 통계적으로는 유의한 차이가 없다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 <표 4-5>에서 보듯이 경력이 높은 교사일수록 경력이 낮은 교사보다도 과업지향형 지도성을 많이 지니고 있음을 알 수가 있다.

<표 4-5> 교사의 경력에 따른 지도성 유형의 평균값과 표준편차

지도성유형	경 력	N	M	SD
과업지향형	1-9년	80	3.345	0.338
	10-19년	119	3.456	0.311
	20-29년	81	3.590	0.383
	30년이상	20	3.703	0.444
인화지향형	1-9년	80	3.673	0.453
	10-19년	119	3.720	0.412
	20-29년	81	3.772	0.448
	30년이상	20	3.753	0.452

(4) 學校 設立別에 따른 教師의 指導性 類型

<표 4-6> 학교 설립별에 따른 교사의 지도성 유형 차이 검증

지도성유형	설립별	N	M	SD	t	df	p
과업지향형	공립	202	3.452	0.368	-1.891	298	0.0596
	사립	98	3.536	0.348			
인화지향형	공립	202	3.726	0.451	0.129	298	0.8975
	사립	98	3.719	0.401			

위의 <표 4-6>에 나타난 바와 같이 과업지향형 지도성에서 실제로 얻어진 t의 값은 -1.891로 이것은 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없다.

그리고 인화지향형 지도성에서의 t의 값은 0.129이므로 이것 또한 통계적으로 유의한 차이가 없다.

그러나 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 큰 차이는 없지만 과업지향형 지도성은 공립학교의 교사($M=3.452$)보다 사립학교 교사($M=3.536$)가 더 많이 지니고 있음을 알 수가 있고, 인화지향형 지도성은 사립학교 교사($M=3.719$)보다 공립학교 교사($M=3.726$)가 더 많이 지니고 있음을 알 수가 있다.

(5) 學校 所在地別 教師의 指導性 類型

<표 4-7> 학교 소재지별 교사의 지도성 유형에 대한 차이 검증

지도성유형	변량원	df	SS	MS	F	p
과업지향형	집단간	2	0.318	0.159	1.21	0.3001
	집단내	297	39.113	0.132		
	전체	299	39.431			
인화지향형	집단간	2	0.371	0.186	0.98	0.3763
	집단내	297	56.219	0.189		
	전체	299	56.590			

위의 <표 4-7>에서 나타난 것처럼 과업지향형 지도성에서 실제로 얻어진 F의 값은 1.21로 이것은 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차가 없다. 그리고 인화지향형 지도성에서도 F의 값은 0.98이므로 이것 또한 통계적으로 유의한 차가 없다. 그러나 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 <표 4-8>에서 보듯이 큰 차이는 없으나 읍·면지역($M=3.773$), 시지역($M=3.753$), 대도시지역($M=3.694$)의 순서대로 인화지향형 지도성을 지닌 교사가 많음을 알 수가 있다.

<표 4-8> 학교 소재지별 교사의 지도성 유형에 대한 평균값과 표준편차

지도성유형	소재지별	N	M	SD
과업지향형	대도시지역	170	3.494	0.350
	시지역	61	3.415	0.398
	읍·면지역	69	3.499	0.363
인화지향형	대도시지역	170	3.694	0.423
	시지역	61	3.753	0.480
	읍·면지역	69	3.773	0.422

(6) 勤務學校 學級數에 따른 教師의 指導性 類型

<표 4-9> 근무학교 학급수에 따른 교사의 지도성 유형 차이 검증

지도성유형	변량원	df	SS	MS	F	p
과업지향형	집단간	3	0.470	0.157	1.19	0.3132
	집단내	296	38.960	0.132		
	전 체	299	39.430			
인화지향형	집단간	3	0.439	0.146	0.77	0.5112
	집단내	296	56.152	0.190		
	전 체	299	56.591			

위의 <표 4-9>에서 나타난 것처럼 과업지향형 지도성에서 실제로 얻어진 F의 값은 1.19 로 이것은 $p = 0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차가 없다. 그리고 인화지향형 지도성에서도 F의 값은 0.77 이므로 이것 또한 통계적으로 유의한 차가 없다. 그러나 <표 4-10>에 나타난 바와 같이 큰 차이는 없으나 과업지향형 지도성은 1-11학급의 학급에서의 교사에게 많고 인화지향형 지도성은 12-23학급에서의 교사가 많이 지니고 있음을 알 수가 있다.

<표 4-10> 학급수에 따른 교사의 지도성 유형의 평균값과 표준편차

지도성유형	학급수	N	M	SD
과업지향형	1-11	4	3.781	0.466
	11-23	75	3.489	0.345
	24-35	94	3.493	0.368
	36이상	127	3.454	0.366
인화지향형	1-11	4	3.433	0.310
	11-23	75	3.756	0.420
	24-35	94	3.729	0.450
	36이상	127	3.710	0.437

3) 國民學校 教師의 教師觀과 指導性 類型과의 關係

<표 5-1> 국민학교 교사의 교사관

교사관	N	M	SD	t	df	p
X형	300	4.324	0.778	96.307	598	0.0001
Y형	300	5.674	0.780			

<표 5-1>에 나타난 바와 같이 국민학교 교사가 지니고 있는 교사관은 $p = 0.0001$ 수준에서 요구되는 t 의 값 2.576보다 크므로 통계적으로 매우 유의한 차로 국민학교 교사의 교사관은 Y형 교사관이 많으며 이것은 또한 <표 5-2>에서 보듯이 Y형의 교사관과 과업지향형 지도성은 $p = 0.01$ 수준에서 유의한 차로 부적인 상관관계가 있다.

<표 5-2> 국민학교 교사의 교사관과 지도성 유형과의 상관관계

구 분	과 업 지향형	인 화 지향형
교 사 관	-0.180**	0.084

** 는 $p < 0.01$ 수준임

V. 要約 및 結論

1. 要約

국민학교 교사의 교사와관과 그들의 지도성과는 어떠한 관계가 있는가를 究明하기 위하여 인간관계 이론을 조사·분석하며 국민학교 교사의 배경변인에 따른 교사와관의 차이와 배경변인에 따른 지도성 유형의 차이를 알아보고 교사와관과 그들의 지도성 유형은 서로 어떠한 상관관계가 있는가를 밝히는데 연구의 목적이 있다.

연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 인간관계 이론에 나타난 인간관에 대하여 이론적으로 분석한다.

둘째, 국민학교 교사의 배경변인에 따른 교사와관을 알아본다.

셋째, 국민학교 교사의 배경변인에 따른 아동에 대한 지도성 유형을 알아본다.

넷째, 국민학교 교사의 교사와관과 지도성 유형과의 상관관계를 알아본다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 문헌연구를 바탕으로 조사연구를 한 후에 분석·검증하였다.

연구의 방법은 조사대상을 수도권 지역의 국민학교 교사로 하면서 표집방법은 교사의 배경변인들이 균형적으로 나타나도록 노력했으며 남교사 121명 여교사 179명을 본 연구의 대상으로 하였다.

측정도구는 두 가지의 질문지로 첫째는 선행연구에서 사용한 교사와관 측정 질문지를 본 연구의 목적에 맞게 改作하여 사용하였으며, 둘째는 Halpin의 지도자행동기술질문지(L.B.D.Q)를 선행연구에서 사용했던 것

을 본 연구의 질문지로 사용하였다.

자료의 처리는 연구에서의 배경변인에 따른 집단간의 차이점을 알아보기 위하여 변량분석(ANOVA)과 t -test 의 통계적 방법을 적용하였으며, 교사관과 지도성 유형과의 상관관계를 알아보기 위해서는 Pearson의 적률상관관계(r)를 사용하였다.

이상의 과정을 통하여 얻어진 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 국민학교 교사의 교사관은 X형의 교사관과 Y형의 교사관에 대한 t 값이 96.307로 $p = 0.0001$ 수준에서 매우 유의한 차로 Y형의 교사관을 가진 국민학교 교사가 많았다.

국민학교 교사의 교사관을 좀더 구체적으로 究明하기 위하여 그들의 배경변인별로 알아보면 성별, 학교 설립별, 학교 소재지별, 근무 학급수에 따른 국민학교 교사의 X형의 교사관과 Y형의 교사관은 통계적으로 유의한 차가 없다. 이것은 교사의 성별에 관계없이 그리고 교사가 어느 지역 어느 학교에서 근무하든지 간에 교사관의 차이는 없다고 볼 수 있다.

그러나 국민학교 교사의 연령별, 경력별에 의해서 나타난 결과는 연령과 경력이 높은 교사일수록 연령과 경력이 낮은 교사보다도 X형의 부정적인 교사관을 많이 갖고 있으며, 반면에 연령과 경력이 낮은 교사일수록 연령과 경력이 높은 교사보다도 Y형의 긍정적인 교사관을 많이 갖고 있다.

둘째, 국민학교 교사의 지도성 유형을 배경변인별로 살펴보면 교사관과 마찬가지로 성별, 학교 설립별, 학교 소재지별, 근무학교 학급수에 따른 과업지향형 지도성과 인화지향형 지도성은 통계적으로 유의한 차가 없다. 이것은 교사의 성별에 관계없이 그리고 교사가 어느 지역 어

는 학교에서 근무하든지 간에 지도성 유형에는 큰 차이가 없음을 보여주고 있다.

그러나 국민학교 교사의 연령별과 경력별에 따른 지도성 유형은 $p=0.001$ 의 수준에서 유의한 차로 나타났는데, 연령과 경력이 높은 교사일수록 연령과 경력이 낮은 교사보다도 과업지향형의 지도성을 많이 지니고 있다. 반면에 인화지향형 지도성에서는 유의한 차가 없다. 그렇다고 연령과 경력이 낮은 교사가 연령과 경력이 높은 교사보다도 인화지향형 지도성이 결코 높지는 않았다.

셋째, 국민학교 교사의 교사관과 그들의 지도성 유형과의 관계에서는 국민학교 교사가 많이 지니고 있는 Y형 교사관이 $p = 0.01$ 수준에서 유의한 차로 과업지향형 지도성과 부적인 상관관계로 나타났다.

2. 結 論

국민학교 교사의 교사관과 지도성에 관한 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 국민학교의 교사들의 교사관은 X형의 교사관보다 Y형의 교사관을 많이 가지고 있으며 성별에 관계없이 어느 지역, 어떤 학교에 근무하든지 간에 큰 차이는 없다. 그러나 연령과 경력이 높은 교사일수록 연령과 경력이 낮은 교사보다도 X형의 부정적인 교사관을 많이 지니고 있다. 이것은 경력과 연령이 많아질수록 교육이론과 교육현장과의 괴리를 느끼며 타 직업에 비해서 상대적으로 사회적 지위나 경제적인 보수가 낮아지고 있는 현실에서 교육에 대한 열의가 점점 줄어들고 있다고 볼 수 있으므로 원로 교사들에 대한 정책적인 배려가 필요하다고 본다.

둘째, 교사의 지도성 유형도 교사의 성별에 관계없이 어느 지역, 어

면 학교에 근무하든지 간에 큰 차이는 없다. 그러나 연령과 경력이 높은 교사일수록 연령과 경력이 낮은 교사보다도 과업지향형의 지도성을 많이 지니고 있다. 이것은 연령과 경력이 높은 교사가 풍부한 경험을 통해 자기를 과신하며 타성에 젖으면서 권위주의적으로 변하고 있다고 볼 수 있으므로 그들의 自覺과 새로운 敎育思潮에 대한 지속적인 연수가 필요하다고 하겠다.

셋째, 국민학교 교사의 교사관과 지도성 유형과의 관계에서는 많은 교사가 지니고 있는 Y형 교사관이 과업지향형 지도성과 부적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이것은 교사들이 아동을 긍정적으로 인식하면서 과업지향형 지도성을 지양하는 방향으로 아동을 지도한다고 볼 수 있다.

오늘날처럼 입시위주의 교육, 실적위주의 교육, 점수 따기의 교육에 많은 영향을 주는 과업지향형 지도성을 탈피하기 위해서도 교육제도의 변화와 교사들이 긍정적인 교사관을 계속 지녀야 할 것으로 생각된다.

參 考 文 獻

- 김명훈, 「리더십론(지휘 심리학)」, 서울:대왕사, 1976.
- 김윤태, 「교육행정학」, 서울:배영사, 1984.
- 김종철, 「교육행정학신강」, 서울:세영사, 1994.
- 김창걸, 「교육행정학」, 서울 : 박문각, 1985.
- 남정걸, 「교육행정과 학교경영」, 서울: 세영사, 1991.
- 남정걸, 「교육조직행정론」, 서울 : 배영사, 1984.
- 박기용, “학교장의 지도성과 교사 직무성과간의 관계에 대한 연구”, 한성대학교 행정대학원, 석사학위논문, 1992.
- 박연호, 「인간관계론:조직행동과 인간관계」, 서울:박영사, 1980.
- 박찬섭, “학교장의 교사관과 학교장의 직무만족과의 관계”, 전남대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1992.
- 안해균, 「현대행정학」, 서울:다산출판사, 1982.
- 오석홍, 「조직이론」, 서울:박영사, 1980.
- 이규호, 「교육과 사상」, 서울:배영사, 1971.
- 이재영, “교사의 직무만족과 학교장의 지도성과의 관계연구”, 한성대학교 행정대학원, 석사학위논문, 1992
- 이한채, 「현대적 인간관계론」, 서울:형설출판사, 1992.
- 이형행, 「교육행정 이론적 접근」, 서울:문음사, 1990.
- 이형행, 「신교육행정론」, 서울:문음사, 1985.
- 전해동외, 「조직행태론」, 서울: 한국방송대출판부, 1982.
- 정수영, 「신경영학 원론」, 서울:박영사, 1982.

조석준, 「행정조직론」, 서울:한국방송통신대학출판부, 1983.

채용학, “학생이 지각하는 담임 교사의 지도성 유형과 담임 교사가 지각하는 자신의 지도성 유형과의 관계”, 한국교원대학교 대학원, 석사학위논문, 1992.

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

Alberto Guerreiro Ramos, Models of Man and Administrative Theory, Public Administration Review, 32 May-June 1972.

Cecil A.Gibb, Leadership, England,Harmondsworth:Penguin Book, 1969.

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

Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise", Fred D.Carver and Thomas J. Sergiovanni (eds), Organization and Human Behavior : Focus on Schools, New York : McGraw-Hill, 1969.

F.A.Kast/J.E Rosenzweig, Organization and Management : A Systems Approach, Mcgraw-Hill, 1985, 4th.

Fred E.Fiedler, A Theory of Effectiveness, New York : McGraw- Hill Book Co., 1963.

G.R.Terry,Principles of Management, Illionis Homewood:Richard

- D. Irwin, Inc., 1971.
- Henery P. Knowles and Borje O. Saxberg, Human Relations and the Nature of Man, harvard Business Review, Mar.-Apr. 1967, 진윤현(역), 「인간의 본성과 인간관계」, 논단, 제3권 제3호(미국문화원, 1968, 冬).
- H.M. Carlisle, Management : Concepts and Situations, Science Research Ass, 1976.
- J.K. Hemphill and A.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.
- John K. Hemphill, Situational Factors in Leadership, Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State Univ., 1949.
- Paul Hersey and K.H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1982.
- P. Pigors, Leadership or Domination, Boston : Houghton Mifflin Co., 1953.
- Rensis Likert, New Patterns of Management, New York : McGraw-Hill Book Co. 1961.
- R.M. Stogdill, Handbook of Leadership, New York : The Free Press, 1974.

Thomas J. Sergiovanni and Fred D. Carver, The New School Executive : A Theory of Administration, 2nd ed. New York : Harper & Row, 1980.

William J. Reddin, Managerial Effectiveness, New York : McGraw-Hill, 1970.

<부록>

설문조사

안녕하십니까?

오늘도 교육발전에 헌신하시는 선생님의 노고에 깊은 경의를 표합니다. 여러가지로 바쁘신 줄 알면서도 본 설문지를 드리게 되어 매우 죄송스럽게 생각합니다.

본 설문지는 ‘국민학교 교사의 교사관과 지도성에 관한 연구’를 위한 설문 내용입니다. 응답하신 내용은 절대로 공개되지 아니하며, 전체적인 수준에서만 통계 처리되오며, 본 연구를 위한 목적에 오직 사용될 것이오니, 선생님의 평소의 생각을 설문지의 응답 요령에 따라 솔직하게 응답하여 주시면 대단히 고맙겠습니다.

1994년 8월 일

한성대학교 행정대학원 교육행정학과

교육 행정 전공 이광원 올림

설문조사내용

1. 기초 조사

*. 다음의 각 문항의 해당 번호에 V표를 해 주십시오.

- (1) 성별 : ① 남() ② 여()
- (2) 연령 : ① 20대() ② 30대() ③ 40대() ④ 50대이상()
- (3) 경력: ① 1-9년() ② 10-19년() ③ 20-29년() ④ 30년이상()
- (4) 설립별 : ①공립() ②사립()
- (5) 학교소재지 : ①대도시지역(직할시, 특별시)() ②시지역()
③읍·면지역()
- (6) 근무학교의 학급수 : ① 1-11학급() ② 12-23학급()
③ 24-35학급() ④ 36학급이상()

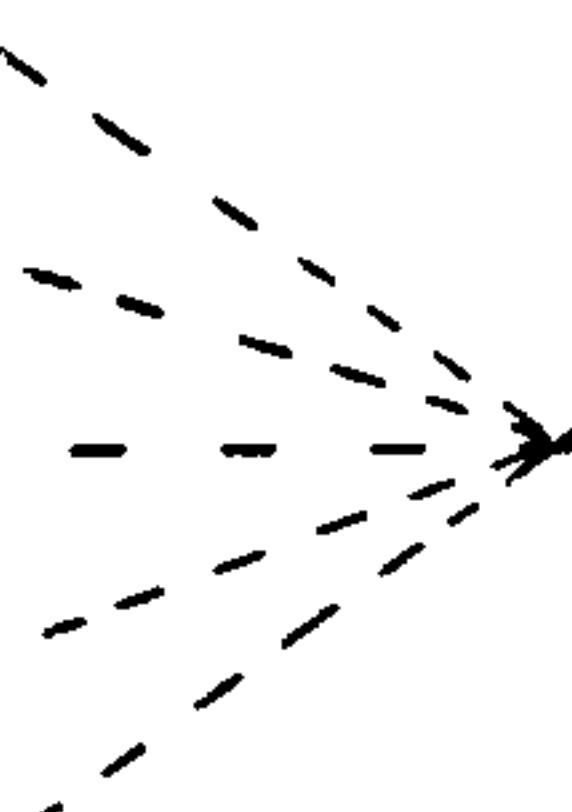
제 1 부

이 질문지는 서로 대조적인 의견을 나타낸 모두 10쌍의 진술문으로 되어 있습니다. 각 항의 대조적인 의견에 대해서 어느 한 쪽에 전적인 동감을 느끼실 경우도 있을 것이고, 또는 양쪽 의견 모두가 상당히 일리가 있음을 느낄실 경우도 있을 것입니다. 동감을 느낀 정도에 따라서 각 쌍별로 10점을 가지고, 두 입장의 비중을 따져서 점수를 매겨 주시기 바랍니다. 이 경우 각 항별로 두 입장에 주어진 점수의 합계는 반드시 10점이 되어야 합니다.

< 보 기 >

항	진 술	중요정도	합 계
1	대부분의 아동들은 시대가 영웅을 만드는 것이라고 믿는 것 같다.	4점	10점
	대부분의 아동들은 사람들의 일이란 다 노력 여하에 달린 것이라고 믿고 있는 것 같다.	6점	

위의 보기처럼 4점, 6점을 주든지 아니면 7점, 3점을 주든지 임의로 하시되 두 점수의 합계는 반드시 10점이 되어야 합니다.

0점, 10점	또는	10점, 0점	 등과 같이 <u>합계가 항상 10점</u> 이 되어야 합니다.
1점, 9점	또는	9점, 1점	
2점, 8점	또는	8점, 2점	
3점, 7점	또는	7점, 3점	
4점, 6점	또는	6점, 4점	

항	진	술	중 요 정 도	합 계	문 항 수
1	우리 학급의 아동은 가급적이면 일을 적게 하려고 한다.			10	a
	우리 학급의 아동은 스스로 일을 찾아서 한다.				b
2	아동이 알고 싶어하는 정보를 모두 제공한다면 아동은 책임있게 행동할 것이다.			10	c
	아동에게 학습에 필요한 정보 이외의 정보를 제공하면 아동은 그것을 오용할 염려가 있다.				d
3	아동에게 새로운 아이디어를 요구한다고 해도 시야가 좁아서 별로 가치있는 일을 제안하지 못할 것이다.			10	e
	아동에게 새로운 아이디어를 요구하면 아동은 점차 가치있는 제안을 할 것이다.				f
4	아동은 상상력이 풍부하고 창의적이지만 교사가 아동에게 여러가지 제한을 가하고 있기 때문에 그 능력을 충분히 발휘하지 못하고 있다.			10	g
	아동이 학급생활에서 창의력을 발휘하지 않는다면 이는 그들의 능력이 부족하기 때문이다.				h
5	아동의 잘못된 행동이나 실수는 어느 정도 문책과 통제가 가해져야 한다고 생각한다.			10	i
	아동에게 자신의 행동에 책임을 지고 잘못을 스스로 고쳐나가게 하면 더욱 신중하게 행동할 것으로 생각한다.				j

항	진술	중요 정도	합 계	문항 수
6	아동들은 대체로 희생 봉사 정신이 강하고 인간적이며 협동적으로 행동한다.		10	k
	아동들은 대체로 희생 봉사 정신이 부족한 편이며 자기 중심적이고 때로는 이기적으로 행동을 한다.			l
7	아동에게 교과 점수만 많이 준다면 학급의 임원이나 교사에게 인정받는 일에 별로 관심을 갖지 않게 될 것이다.		10	m
	아동들에게 흥미있고 가치있는 일을 부여하면 그들은 교과 점수나 인정받는 일에 관계없이 창의적으로 열심히 일하게 될 것이다.			n
8	아동들에게 자신의 행동목표와 성취수준을 결정하도록 허용한다면 그들은 교사가 정해주는 것보다 더 높은 목표를 정할 것이다.		10	o
	아동들에게 자신의 행동목표와 성취수준을 결정하도록 허용한다면 그들은 교사가 정해주는 것보다 더 낮은 목표를 정할 것이다.			p
9	아동들이 학습에 관한 지식과 자유를 많이 가지고 있을수록 효율적인 과업 성취를 위해 통제와 감독이 필요하다.		10	q
	아동들이 학습에 관한 지식과 자유를 많이 가지고 있을수록 효율적인 과업 성취를 위해 통제와 감독이 불필요하다.			r
10	사람은 누구나 존경받을 권리가 있기 때문에 교사가 과오를 범했을 경우 그것을 솔직하게 인정하는 편이 처신에 도움이 된다고 생각한다.		10	s
	학급 조직내에서 교사의 권위와 위신이 손상되는 것은 바람직하지 않으므로 교사의 과오를 노출시키면 안된다.			t

제 2 부

*.다음 중 그 정도에 따라 적당하다고 생각되는 곳에 V표를 해주십시오.

문 항	내 용	항상 그렇 다	흔히 그렇 다	가끔 그렇 다	어찌 다그 렇다	전혀 그렇 지않 다
1	나는 아동들에게 공적인 태도를 명백히 한다.					
2	나는 아동들에게 매우 친절하게 대한다.					
3	나는 아동들과 함께 새로운 아이디어를 짜낸다					
4	나는 아동들을 기쁘게 하는 일이라면 작은 일이라도 기꺼이 한다.					
5	나는 아동들을 매우 엄격하게 다스린다.					
6	나는 아동들의 의도를 잘 이해한다					
7	나는 아동들의 잘못을 크게 꾸짖는다					
8	나는 아동들의 말에 귀를 기울인다					
9	나는 아동들에게 명령조로 잘라 말한다					
10	나는 아동들이 정답게 느껴서 가까이 하기 쉽다					
11	나는 아동 개인들에게 특정한 일을 할당한다					
12	나는 아동 개개인의 복지 문제를 돌본다					
13	나는 아동들에게 계획성 없이 일을 시킨다					
14	나는 아동에게 내가 한 잘못을 솔직히 시인한다					
15	나는 학급을 운영하는데 일정한 기준을 가지고 있다					

문 항	내 용	항 상 그 다	흔 히 그 다	가 끔 그 다	어 찌 그 다	전 혀 그 지 않 다
16	나는 일을 결정할 때 반장이나 부반장과 의논해서 결정한다					
17	나는 학급 조회와 종례를 철저히 한다					
18	나는 아동들의 새로운 의견이나 생각을 받아 들인다					
19	나는 아동들에게 확실적인 절차를 따르도록 강조한다					
20	나는 아동들들 모두 평등하게 대하고 있다					
21	나는 아동들 개개인이 할 일을 분명히 알게한다					
22	나는 아동들의 학습과 생활을 변화있고 다양하게 하고 있다					
23	나는 아동에게 정해진 규칙을 꼭 지키게 한다					
24	나는 아동들과 다정하며 접근하기 쉽다					
25	나는 아동들에게 할 일을 확실하게 주지시킨다					
26	나는 아동들과 이야기할 때에 아동을 편안하게 해준다					
27	나는 아동들이 자기의 능력을 최대한 발휘하도록 주선한다					
28	나는 아동들이 건의한 일을 실제에 반영한다					
29	나는 아동들이 하는 일을 꼭 조정해 준다					
30	나는 학급의 중요한 일은 미리 아동들의 의견을 듣는다					

감사합니다

ABSTRACT

A Study On the Teacher-View and Leadership of the Elementary School Teacher.

Lee, Kwang-Won

Major in Educational Administration

Dept. of Educational Administration

Graduate School of Public Administration

Hansung University

The purpose of this study is to make a research and analysis of the theory of human relations to inquire into what relationship the teacher-view of the elementary school teachers and their leadership have, attempt to investigate the difference in the teacher-views of the elementary school teachers in accordance with their background factors, and the difference in the types of leadership in accordance with their background factors, and finally clarify what correlation their teacher-views and their types of leadership have.

The content of study were as follows : Firstly, a theoretical analysis made of the human-view suggested in the theory of human relations.

Secondly, an inquiry made into the teacher-view of the elementary school teachers in accordance with their background factor.

Thirdly, an inquiry made into the type of leadership of the elementary school teacher, according to their background factor.

Fourthly, an inquiry made into the correlation between their teacher-views and their types of leadership.

To attain this purpose, a research study was made of them based on the literature study, and then both the analysis and test were made of the finding, In the method of study, the elementary school teacher in the Metropolitan area was adopted as the object of this research.

An effort was made to make the background factors of the elementary school teachers appear balanced in the sampling method. And the subjects of this study were intended for 121 male teachers and 179 female teachers.

Two kinds of questionnaires were used as the measuring tool. The first was to remodel and then use the teacher-view measuring questionnaire so that the questionnaire used in the earlier studies might fit the purpose of this study. The other was to use as the questionnaire for this study Halpin's Leader Behavior Description Questionnaire(L.B.D.Q) used in the earlier studies.

In data processing, statistical methods such as analysis of variance (ANOVA) and t-test were applied to the difference in teacher-view and the type of leadership between both groups in accordance with

their background factors. Pearson's product-moment correlation was used to inquire into the correlation between their teacher-views and their types of leadership.

The findings of study obtained through the above process are as follows :

Firstly, in point of the teacher-view of the elementary school teacher the t value on the X-typed teacher-view and Y-typed teacher-view was 96.307. There were many elementary school teachers with the X-typed teacher-view in that there was a very significant difference at a level of $p=0.0001$.

When an attempt was made to inquire into the teacher-view of the elementary school teachers by their background factor for the purpose of their more concrete inquiry, it was revealed that there was not a statistically significant difference between their X-typed teacher-view and their Y-typed teacher-view in accordance with sex, the foundation of the school, the location of the school, and the number of classes in service.

This indicates that there is not the difference in their teacher-view irrespective of their sex and what area and what school are they working in.

But, the findings, obtained by their age and career of teaching profession showed that the teacher of older age and higher career had a negative X-typed teacher-view more than the teacher of younger age and lower career. In contrast, the teacher of younger

age and lower career had a positive Y-typed teacher-view more than the teacher of older age and higher career, namely, the teacher of older age and higher career held the task-oriented type of leadership more than the teacher of younger age and lower career.

On the other hand, there was not a significant difference in the human harmony-oriented type of leadership.

But, the teacher of younger age and lower career never had a human harmony-type of leadership more than the teacher of older age and higher career.

Thirdly, in the relationship between their teacher-view and type of leadership, the Y-typed teacher-view much held by the elementary school teacher showed a negative correlation with the task-oriented type of leadership with a significant difference at a level of $p = 0.01$.