

碩 士 學 位 論 文

學校長의 指導性과 教師의 職務滿足에
대한 關係性 研究

2002 年

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

張 在 成

碩 士 學 位 論 文

指導教授 曹 点 煥

學校長의 指導性과 教師의 職務滿足에
대한 關係性 研究

A Study on the Relationship between School Principal's
Leadership and Teacher's Job Satisfaction

2002年 2月 日

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

張 在 成

碩 士 學 位 論 文
指導教授 曹 点 煥

學校長의 指導性과 教師의 職務滿足에
대한 關係性 研究

A Study on the Relationship between School Principal's
Leadership and Teacher's Job Satisfaction

위 論文을 教育學 碩士學位論文으로 提出함

2002年 2月 日

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科
教 育 行 政 專 攻

張 在 成

張在成의 教育學 碩士學位 論文을 認定함

2002年 2月 日

審査 委員長

印

審査 委員

印

審査 委員

印

目 次

I. 緒 論	1
1. 研究의 必要性	1
2. 研究의 目的	3
3. 研究의 問題	3
4. 研究의 內容	4
5. 研究의 制限点	4
II. 理論的 背景	5
1. 學校長과 敎員 職務滿足間의 關係性	5
2. 學校長의 指導性 類型	7
3. 指導性과 職務 滿足	35
4. 研究變人과의 關係	43
5. 先行研究의 考察	46

Ⅲ. 研究의 方法	49
1. 研究對象 및 標集	49
2. 測定 道具	50
3. 資料 處理	52
Ⅳ. 研究 結果 및 解釋	53
1. 教師의 特性變人에 따른 指導性 組織風土 職務滿足度の 差異	53
2. 學校長의 指導性, 學教組織風土, 教師의 職務滿足間의 關係	62
Ⅴ. 要約 및 結論	67
1. 要 約	67
2. 結 論	69
3. 提 言	70
參考文獻	71
附 錄	75
ABSTRACT	79

表 目 次

〈표 1〉 LBDQ-KOR의 하위척도 별 관련 문항	22
〈표 2〉 표집 대상 교사의 분포 상황	49
〈표 3〉 학교장의 지도성 행동 질문지 문항 구성	50
〈표 4〉 조직 풍토 변인별 문항 구성	51
〈표 5〉 성별에 따른 학교장 지도성에 대한 지각의 차이	53
〈표 6〉 보직에 따른 학교장 지도성에 대한 지각의 차이	54
〈표 7〉 학교장의 지도성 유형에 대한 교육경력별 변량 분석	55
〈표 8〉 성별에 따른 학교조직풍토 지각 차이	56
〈표 9〉 교사의 보직에 따른 학교조직풍토 지각차이	57
〈표 10〉 교육경력에 따른 학교조직풍토 지각의 차이	58
〈표 11〉 성별에 따른 직무만족의 차이 검증 결과	59
〈표 12〉 보직에 따른 직무만족의 차이 검증 결과	60
〈표 13〉 직무만족에 대한 교육 경력별 변량분석	60
〈표 14〉 지도성 변인의 평균과 표준 편차	62
〈표 15〉 학교조직풍토 변인의 평균과 표준 편차	62
〈표 16〉 직무만족도의 평균과 표준 편차	63
〈표 17〉 학교장의 지도성 변인과 학교조직풍토 변인간의 상관	63
〈표 18〉 학교조직풍토와 직무만족간의 상관	65
〈표 19〉 직무만족에 대한 교육경력별 변량분석 결과	66

그 립 목 차

〈그림 1〉 특성이론의 기본구조	9
〈그림 2〉 행동이론의 지도성 기본구조	14
〈그림 3〉 상황이론의 기본구조	14
〈그림 4〉 직무중심감독자수와 종업원중심 감독자수	17
〈그림 5〉 오하이오대학의 지도성 4분도	19
〈그림 6〉 Blake와 Mouton의 관리망	20
〈그림 7〉 한국 학교장의 지도성유형	24
〈그림 8〉 Reddin의 3차원 지도성 모형	28
〈그림9〉 Hersey와 Blanchard의 지도성 이론모형	30
〈그림10〉 효과적인 교장의 직무수행에 요구되는 지도성	34

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

인간은 조직의 한 구성원으로서 조직이 추구하는 목표 달성을 위해 최선을 다한다.

학교는 인간행동의 계획적인 변화라는 교육목적¹⁾을 성취하기 위해 구성된 조직으로서 학교행정가, 교사, 학생으로 구성된다. 학교를 구성하는 이들 요소들은 각기 나름대로의 가치관, 지식과 태도, 기능을 가지고 조직에 참여하며, 조직은 개인에게 지위 역할을 부여한다. 또 조직은 그 조직원의 특성에 따라 각기 다른 풍토를 가지며, 조직운영에 중요한 작용을 하게 된다. 학교조직 풍토는 학습자의 행동 및 태도, 학습효과 교사의 욕구구성향에 영향을 미치는 요인으로서 학교조직 구성원들의 개인행동을 결정짓는 중요한 요인이 된다.

또한 학교는 의도된 교육목표를 효과적으로 달성하기 위해 학교장을 정점으로 하는 조직체로서 학교장은 학교조직의 최고 지도자이며, 그의 지도성 여하에 따라 그 학교의 분위기가 결정되고, 교사의 직무 만족이 달라진다.

교사들의 인사이동시 중요한 전제조건은 통근거리, 학구, 부가점수, 학교장 중에서도 가장 중요한 것이 학교장이다. 즉 학교장에 따라 지원자가 많고 적음을 쉽게 볼 수 있다. 다시 말해서 교사는 그 학교장의 지도성을 보고 자기가 선호하는 학교장을 찾아가는 것을 흔히 볼 수 있다.

이렇게 생각해 볼 때 학교장의 지도성 유형은 그 학교에 근무하는 교사들의 직무만족감에 직접, 간접적으로 미치는 영향은 참으로 크며, 따라

1) 김신복외 4인, 「사회의 학교화」, (서울특별시 교육위원회, 1987), p. 194

서 그 학교 교육의 질을 결정한다.

학교에 다양한 교사 집단이 있다고 해도 다양한 생각이나 창의성이 억압된 채 그 학교에서 행해지는 교육은 학교장 한사람의 교육관대로 되어가는 것이 현실이다. 그러므로 학교장의 지도성이 학생교육에 미치는 영향은 참으로 크며 매우 중요하다

학교장의 지도성이 그 학교 교육목표 달성에 적절하고 이상적이라면 시행착오 없이 매우 좋겠으나 대부분의 학교장은 모든 면을 만족시킬 수 있는 학교경영을 못하고 나름대로의 역점을 두어 경영하는 방식이 일치하지 않는다. 그 것이 바로 각기 다른 지도성 유형을 갖게 된다.

교사들은 그 한 유형을 선호한 교사도 싫어한 교사도 있어 교사의 직무수행에 영향을 받는다고 할 수 있다.

학교장의 지도성은 여러 교사들로부터 지지를 받고, 학생 및 학부모들로부터도 환영받는 경우에 이상적이라고 할 수 있는데, 먼저 교사들이 선호하고 지지하는 것이 가장 중요하다. 왜냐하면 교사가 학생교육을 직접 담당하기에 교사의 지지 없는 지도성은 크게 교육에 반영되지 못하기 때문이다.

본 연구자가 그 동안 경험한 바에 의하면 학교장의 지도성에 따라 그 학교 교사들의 직무수행이 적극적일 수도 소극적일 수도 있다. 본 연구자는 이점을 평소에 항상 염두에 두고 생활하였으며, 본 연구자 역시 좋아하는 지도성 유형이 있다.

이 연구를 통하여 본 연구자와 연령, 경력, 성별 등 특성이 다른 교사들은 어떤 유형의 학교장을 좋아하는지를 검증하고, 학생교육에 긍정적으로 영향을 주는 면을 검증하여 학교장들에게 학교 경영에 참고자료가 되도록 하기 위하여 이 연구를 하게 되었다.

2. 研究의 目的

본 연구는 학교장의 지도성과 학교의 조직풍토, 학교의 조직풍토와 교사의 직무만족도 간에는 통계적으로 어떤 차이가 있는가를 밝히는 데 주된 목적이 있다.

구체적으로 본 연구에서는 다음과 같은 문제를 구명하고자 한다.

첫째, 교사의 개인적 특성 변인에 따른 학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족간의 차이를 알아본다.

즉 교사의 성별, 직위, 교육경력에 따른 학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족에 대한 지각의 차이를 알아본다.

둘째, 학교장의 지도성에 따른, 학교조직풍토, 교사의 직무만족간의 관계를 알아본다.

3. 研究의 問題

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

첫째, 교사들의 개인적 특성 변인(성별, 경력별, 보직별)에 따른 학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족간의 차이는 어떠한가?

둘째, 학교장의 지도성과 학교조직풍토, 학교조직풍토와 교사의 직무만족간의 관계는 어떠한가?

4. 研究의 內容

이 연구의 목적을 달성하기 위한 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 교사들의 특성 변인(성별, 경력별, 보직별)에 따른 학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사들의 직무만족의 지각차이는 어떠한지 분류 비교한다.

둘째, 학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족에 대한 문헌연구와 선행연구를 이론적으로 고찰한다.

셋째, 학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족간의 관계를 살펴본다.

5. 研究의 制限点

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 본 연구를 위한 자료 수집은 경기도 일부(북부)지역과 서울시 일부(강북)지역의 초등학교 교사만을 연구대상으로 설문하여 전국적으로 일반화하는데 제한이 있다.

둘째, 조사방법이 설문지에만 의뢰하였기 때문에 설문지법이 지닌 한계를 벗어날 수 없다.

셋째, 여러 문헌연구와 선행연구의 내용을 참조하여 설문지를 제작하였으므로 표준화된 설문지가 아니라는 한계가 있다.

Ⅱ. 理論的 背景

이 장에서는 연구의 이론적 배경으로 학교장의 지도성에 관한 여러 이론과 조직풍토 이론, 직무만족 이론, 연구의 변인과의 관계를 중심으로 고찰해 보았다

1. 學校長과 敎員 職務滿足間의 關係性

사회의 빠르고 다양한 변화는 학교조직에서도 영향을 주어 학교조직은 변화의 양상을 보이고 있다. 학교조직이 새로운 시대적 변화에 능동적, 적극적으로 대처하고, 활성화되고, 효과를 달성하기 위해서는 교육행정가의 탁월한 지도력(leadership)²⁾, 교사와 학부모 등의 자발적 참여, 미래지향적이고 창의성 있는 교육 정책의 추진 등이 요구되는데 그 중에서도 학교장의 지도성은 매우 큰 비중을 차지한다.

지도성의 개념을 정의하는 문헌들을 보면 그 정의가 매우 다양하고 상반되는 견해를 차지하고 있음을 본다.³⁾ 지도성에 대한 정의가 학자마다 상이하고 접근방법과 이에 대한 실증적인 연구도 다양하기 때문이다. 곧 지도성의 개념에 대하여 통일된 정의가 없음을 보여준다.

신중식은 지도성이란 주어진 상황속에서 구성원들의 저항을 자아냄이 없이 조직목적을 달성하기 위해 조직 구성원들로 하여금 자발적으로 협조하도록하는 일종의 기술 및 영향력이라고 보고 있으며,⁴⁾

2) 김창걸, 교육 행정학 및 교육 경영, (서울 : 형설 출판사, 1989), p.193.

3) G. B. Morris, "A Futuristic Cognitive View of Leadership" Educational Administration Quarterly. 21 (1985). p.7

4) 신중식 강영삼, 교육행정학 및 교육경영, (서울 : 교육출판사, 1994), p.123

김창걸은 지도성이란 조직의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 조직 구성원의 협동적 노력을 유도하고 촉진하는 기술 또는 영향력이라고 보고 있다.⁵⁾

지도성에 관한 연구는 지도자의 자질이나 특성을 강조한 특성이론(trait theory), 지도자의 개인적 자질이나 특성보다는 사회적 상황을 강조한 상황이론(situation theory), 지도자의 행위를 관찰 분석하여 지도자의 어떤 행동이 생산성에 어떻게 영향을 줄 수 있는가를 밝힌 행동이론(behavioral theory), 여러 조직체의 조건을 구체화하고 상황조건에 따라 지도성 행동과 그 효과를 집단성과 및 집단 구성원의 만족감을 중심으로 연구영역을 확대한 상황적응이론(contingency leadership, 1949)에서 지도성이란 “한 개인이 집단활동을 지시하는데 참여하고 있을 때 취하는 행동” 이라고 정의하였다.

한편 헬핀(Halpin)은 지도성을 목표 달성을 향하도록 집단의 활동을 지도할 때 나타나는 개인의 행위라고 하였으며⁶⁾ 휘들러(Fielder)도 지도성을 지도자가 구성원들의 파업을 지휘 조정하는 과정에서 보여주는 행위 특성이며 여기서는 직업관계를 구성하고 구성원을 칭찬하고 비판하며 구성원들의 복지와 감정에 대한 배려를 보여주는 행위가 포함된다고 하였다.⁷⁾

리팜(Lipham)은 지도성을 조직의 목적이나 목표를 달성하거나 또는 변화시키기 위해 새로운 구조와 절차의 도입(initiation)이라고 정의 하

5) 김창걸, 교육행정학신론 : 교육행정및교육경영(서울 : 교육출판사, 1994). p. 435

6) Andrew W. Halpin. The Leadership Behavior of School Superintendents(Chicago : Midwest Administration Center. The University of Chicago, 1969), p. 4

7) F. E. Fielder. The Theory of Leadership Effectiveness(N.Y. : McGraw-hill. 1967). p.6

여 변화를 일으키는 것을 강조하였다.⁸⁾ 허쉬(Hersey)와 브랜차드(Blanchard)는 지도성이란 주어진 상황속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단활동에 영향을 미치는 과정이라고 정의하고 지도성에 관한 이와 같은 정의로부터 지도성 과정을 지도자, 추종자, 상황간의 함수관계 즉 $L=(L, F, S)$ 로 설명하였다.⁹⁾

이상의 학자들의 견해를 종합해 보면 지도성이란 “주어진 상황속에서 조직 구성원의 저항을 자아냄이 없이 조직이나 집단의 목표를 효과적으로 달성하도록 조직을 유지, 관리하고 조직 구성원들의 행동에 영향력을 행사하는 지도자의 일종의 기술 및 영향력”이라고 정의 할 수 있다.

교육행정가의 지도성은 구성원에 대한 유인(incentive)과 동기부여(motivation)와 자아실현(self-actualization)의 기회를 제공하고 권위와 위임과 균형과 조정을 위한 기반을 확보함으로써 효과적으로 조직목표 달성을 위한 구성원의 자발적이고 헌신적 노력을 유도하는 행위라고 할 수 있다.

2. 學校長의 指導性 類型

지도성의 발생 요인과 성질 등을 시대별로 연구의 공동적 특징에 따라 단계별로 분류하면 일반적으로 ,

- 1940년대를 전 후하여 지도성에 대한 심리학적 접근으로 특성이론이,

8) James M. Lippman, "Leadership and Administration," Daniel E. Griffiths(ed), Behavioral Science and Educational Administration, 63rd Year Book of NSSE, Part II, (Chicago : University of Chicago, 1964), p.122

9) P. Hersy & K. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource(4th ed.), (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982), p.83

- 1950년대를 전 후하여 사회학적 접근인 상황이론이,
- 1960년대를 전 후하여 행동과학적 접근인 행태이론이,
- 1970년대를 전 후하여 상황적용 이론이 중심이 되었다.

지도성의 시대별 단계별 분류를 바탕으로 지도성의 유형별로 좀 더 자세히 고찰해 보면 다음과 같다.

1) 특성 이론(Trait Theory)

초기 지도성 연구는 지도자 자체에 대한 과학적 분석에서부터 시작되었다. 테일러(Taylor)의 과학적 관리론이 지배적이었던 고전적 조직이론에서는 지도성(leadership)에 대한 관심은 저조했다.

점차 인간관계를 중시하게 되면서 조직운영에 있어서의 지도자의 자질이나 유능한 능력과 관련한 개인적 특성에 대해 연구하게 되었다.

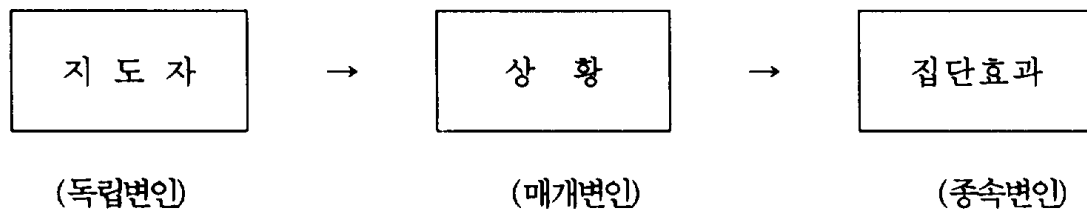
특성이론에 의하면 지도자는 추종자나 여타 사람들과는 다른 특별한 신체적, 지적, 인성적 특징을 가지고 있어 집단의 성격이나 상황에 관계 없이 유능한 지도자가 될 수 있다는 것이다. 특성론자들은 지도자가 추종자에 비해 어떤 특성 또는 자질을 가지고 있는가 라는 명제를 가지고 지도성을 설명하려고 한다.

지도성 기능 수행을 중점을 개인에게 두고 지도자로서 업무수행과 지위획득, 유지에 지도자 개인의 인성(personality)또는 자질(qualities)에 의존한다고 주장하여 지도자에게 필요한 심리적·신체적 제 특성을 과학적으로 조사, 기술하는 귀납적 방법(inductive methodology)을 사용하며, 지도자로서의 적격 여부를 판정하는데 있어서 그 근거를 성공한 지도자의 자질에 두고 있다.¹⁰⁾

10) 김명훈, 「리더십론」, (서울 : 대왕사, 1980), p.95

집단의 목표달성을 위한 상황과 지도자의 인간 특성이라는 두 변인 가운데 지도자의 인간 특성을 크게 강조한 특성이론에 의하면 학교의 조직 목표 달성을 위한 학교자의 지도성 역시 학교의 제반 상황보다는 학교장 개인의 인성 특성에 좌 우 된다고 할 수 있다.

이것을 도식화하면 <그림 1> 와 같다.¹¹⁾



<그림 1> 특성이론의 기본구조

특성이론의 입장에서 지도자의 특성과 지도성 효과를 관련시켜 꾸준히 연구한 스토틸(Stogdill)은 1984년 1단계 연구에서 특성이론에 관한 124 개의 연구문헌을 조사 분석하여 결합적인 입장에서 지도성에 관계된 요 인들을 다음과 같은 6개 차원으로 구분하고 각각의 차원에 관계되는 자 질, 기술 등을 들고 있다.¹²⁾

- ① 능력 - 지능, 기민성, 유창한 언어, 독창력, 판단력
- ② 성취 - 학문, 지식, 운동 기량
- ③ 책임 - 신뢰성, 주도력, 지구력, 진취력, 진취성, 자신감, 추진력
- ④ 참여 - 활동성, 사교성, 협동성, 적응성, 유모어
- ⑤ 지위 - 사회·경제적 지위, 인기

11) 이형행, 「신교육행정론」, (서울 : 문음사, 1992), p. 371

12) Barnard M. Bass(ed), Stogdill s Handbook of Leaddership : A Servey of Theory and Research, revised and expanded ed.(N. Y. : The Free press, 1981), p. 66

⑥ 상황 - 이지적 수준, 지위, 기술, 추종자의 필요와 관심, 달성해야 할 목표
버나드(Banard)는 지도자의 자질로서 ①활동성(vitality) ②인내력(endurance) ③설득력(persuasivencess) ④책임감(responsibility) ⑤지적능력(intellectual capability)등을 들고 있다.¹³⁾

라이번(Reyburn)은 지도자가 지녀야 할 특성 또는 자질로서 ①건강 ②성실 ③지능 ④근면 ⑤경력 ⑥분석력 ⑦판단력 ⑧교육능력 ⑨열의 ⑩끝까지 해내는 능력 ⑪자제심 등을 들고 있다.¹⁴⁾

또 바스(Bass)는 지도성을 하나의 통일적 자질로 보고 모든 상황, 모든 문화에 있어 인간의 선천적 특성(inherent personal qualities)을 지닌 사람이 지도자가 되며, 또한 지도자만이 그런 특성, 자질을 지닌다고 보았다.¹⁵⁾

김종철은 지도성과 관련된 주요 특성으로 ①신체적 특성으로서의 정력 ②사회적 배경으로서의 신분 ③능력으로서의 지능 ④언어의 유창성 ⑤지배력 ⑥재치 ⑦정서적 안정 ⑧성취동기와 수월성 추구 ⑨책임 완수의 욕망 ⑩사회성과 인간 관계 등을 제시하고 있다.¹⁶⁾

최근 그 중요성이 새롭게 인식되고 있으며, 아직도 많은 사람들이 지도자의 자질에 대해 큰 관심을 갖고 있는 특성이론은 목표달성을 위한 상황이나 과업의 중요성이 무시된 점과 개인의 특성이 어떤 상황에서든지 항상 보편화 될 수 없다는 점 등의 비판을 받기도 한다. 위 특성 이

13) Chester I. Barnard, The Nature of Leadership : Human factors in Management(N.Y: Harper & Row, 1946), pp. 23-26

14) Samuel W. Reyburn, The Development of Business Executive(1938), pp 10-24를 인용한 안화균, "학교행정가의 지도성유형과 직무만족도와의 관계에 대한 연구", 한양대학교 대학원 석사학위 논문, 1986, p.12에서 재인용

15) Banrd M. Bass, Leadership, Psychology and Organizational Behavior(New York: Haper & Row, 1960), p. 13을 인용한 신중석 외, 『현대 교육 행정학』 (서울 : 교육출판사, 1985), p.104에서 재인용.

16) 김종철, 전게서, p. 88

론에 관한 각 연구들을 비교해 보면, 특성을 표현하는 개념이 다양하여 통일되어 있지 않기 때문에 일치된 지도자의 특성을 발견할 수 없고, 일관된 지도자의 특성을 가려내기 어렵다는 점을 알게 된다. 뿐만 아니라 제 특성을 빠르게 측정할 수 있는 측정기술이 미흡하다는 점이 지적되고 있다.

로빈스(Robbins) 역시 특성이론은 ①부하의 성격과 욕구를 무시하고, ②다양한 특성들의 상대적 중요도를 분명히 밝히지 못하였으며, ③과업과 환경과 같은 상황적 요인이 무시되고 ④거의 모든 지도자가 소유하는 특성을 명세화 할 수 있다 하더라도 이들 특성은 많은 수의 지도자들도 역시 소유하고 있다는 중요한 사실을 무시하였다고 비판하였다.¹⁷⁾

2) 상황이론(Situation Theory)

특성이론이 지도자가 가지는 특성을 강조하는 것과는 달리 상황이론은 지도자가 가지고 있는 어떤 자질이나 특성보다는 그 조직의 목적 내지 기능을 파악하고, 그것과 지도자의 관계를 규명하자는 이론으로서, 그 조직의 목적 또는 기능이 다른 경우에는 상이한 지도자를 요구하는 것이다.¹⁸⁾

사회학자들은 지도성을 결정하는 것은 개인의 특성이 아니라 사회적 상황의 필요라고 인식하였으며, 지도성이란 사회적 상황의 산물이며 상황이 달라지면 지도자의 특성 또한 다르게 된다는 주장을 했다. 예를 들어 군인으로서의 유능한 지휘관이었지만 제대후 사기업에서는 그 유능성을 인정받지 못하거나, 교육여건이 우수한 대도시 학교에서는 유능하다

17) S. P. Robbins, The Administrative Process : Integrating Theory and practice (Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1976), p. 355

18) 신중식 외, 전게서, p. 101

고 인정받는 학교장이 교육여건이 열악한 도서 벽지 학교에서는 무능하다는 평가를 받을 수 있다는 것이다.

이 이론은 지도자가 가지고 있는 개인적 특성보다는 오히려 조직의 상황이나 사회적 환경에 따라 지도자의 가치가 결정되며 행동유형이 변화된다는 특징이 있기 때문에 학교장 지도성 역시 학교장 개인의 인성 특성보다는 학교조직이나 학교여건에 의해 좌우된다고 하겠다.

허시(Paul Hersey)와 블랜차드(Kenneth H. Blanchard)도 상황적 측면을 강조하고 있다. 즉 효과적인 지도자는 그의 지도성 행동을 상황의 요청과 부하의 욕구에 적응시켜 나갈 수 있어야 한다. 상황의 요청이나 부하의 욕구는 항상 고정되어 있는 것이 아니기 때문에 지도자가 적절한 지도성 행동을 상황과 부하의 욕구에 맞추어 사용하는 것이 효과적인 지도자의 과업이라고 주장하고 있다.¹⁹⁾

이러한 지도성에 대한 상황 이론적 접근방법은 상황 구성 요소의 하나 혹은 일부분에 연관시켜 보고, 그 상황에 가장 적합한 지도성은 대체로 규명되었다고 할 수 있으나, 이러한 특성 상황을 지배하는 하위 요인들의 복잡성과 다양성을 바탕으로 서로 모순되는 연구 결과들이 나타나고 있다, 어떤 상황에서 지도자였다 하더라도 환경과 사회적 여건이 다른 상황에서는 지도자가 되지 못한다. 왜냐하면 상황에 요인을 주는 요인들이 수없이 많이 있기 때문이다.

상황이론에 충실하여 상황의 모든 요소들을 고려, 분석하더라도 이것만으로 지도성 연구의 완벽을 기했다고 하기에는 미흡하다. 왜냐하면 조직의 목표 달성을 위해서는 지도자가 주어진 상황에 맞는 적절한 기능의

19) Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, (3rd ed), (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice, 1977), p. 101

수행은 물론이거니와 집단 상황의 수정, 변경에 따라 능동적인 역할을 담당 해야하기 때문이다.

이러한 사실을 고려할 때, 학교장 역시 어떤 상황에 따라 지도성의 기능이 한정되어지는 수동적 입장에서 벗어나 상황의 수정 변경 등에 적합한 능동적인 지도성을 발휘해야 할 것이다. 그것은 곧 조직의 목표 달성을 위한 효과적인 방법이 되기 때문이다.

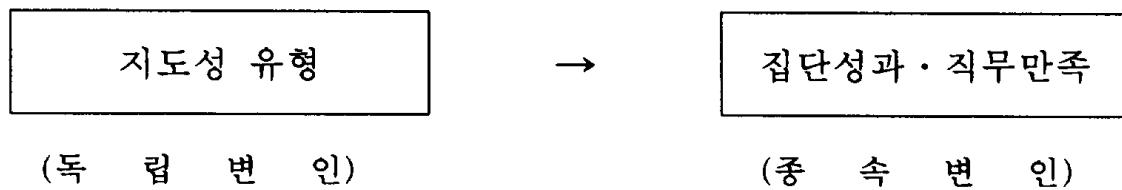
3) 행동이론

행동이론은 심리학적 요인과 사회학적요인 또는 개인적 특성과 상황적 요인의 양자가 모두지도자의 결정 요인임을 인정하여 어느 한가지만을 배타적으로 강조한 것이 아니라 양자의 대립을 피하고, 어떤 상황에서 관찰된 지도자의 행위에 관심을 두고 접근해야함을 강조하는 입장이다.²⁰⁾오늘날 행동과학적 연구는 지도자가 나타내는 행동 양식의 차이점을 유형화하는 지도성 유형론이 일반적인 견해이다. 다시 말하면 지도자가 어떤 종류의 사람인가 또는 지도성에 미치는 상황적 요인이 무엇인가를 밝히기보다는 지도성 유형을 기술하는데 그치고 있다.

행동이론은 지도자와 부하의 관계에 대한 지도자의 행동 유형을 중점으로 하는 연구 방식으로 특성이나 상황에서 벗어나 지도자의 지도성 효과에 연구의 초점을 맞춘다. 그러므로 학교장의 지도성 역시, 가장 이상적이고 효과적인 행동유형은 무엇인가에 초점을 맞추어야 할 것이다.

이것을 도식화하면 〈그림 2〉와 같다.

20) 신중식 외, 전계서, p.107



〈그림 2〉 행동이론의 지도성 기본 구조

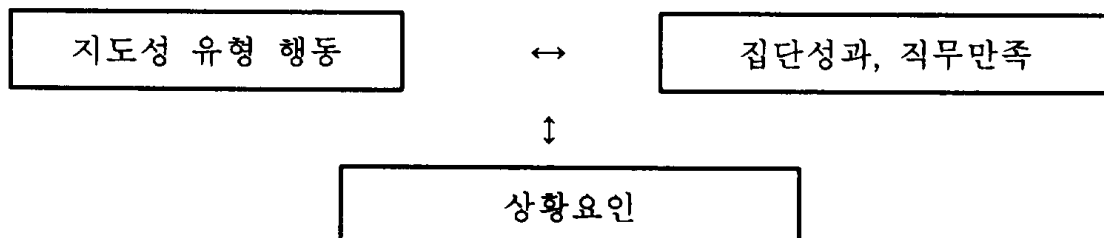
4) 상황적응이론

지도성에 관한 행동과학적 이론들은 지도성의 강조점을 과업에 두느냐 또는 인화에 두느냐 하는 이원론적인 단순한 접근방식의 한계 때문에 효과적인 지도성은 지도자가 처해 있는 상황 조건에 따라 결정된다는 상황적응 이론이 등장하게 되었다.

상황적응 이론(contingency theory)은 종래의 행동이론이 주로 X이론과 Y이론, 즉 종과 횡 양측 밖에 없는 것에 비해 높이의 측면까지도 포함하고 있기에 삼차원적 접근방식으로 불리고 있다.

지도성에 대한 행동과학적 접근은 지도성을 조직성과나 조직 구성원의 만족도와 같은 효과성 차원과 연결시키지 못한 허점을 가지고 있었으며, 휘들러(Fiedler)를 중심으로 한 상황론자들은 이러한 점을 극복하기 위해 상황적응이론을 보다 구체화하였다.

상황이론은 작용하는 여러 조직체의 상황적 조건을 구체화하고 상황조건에 따라 지도성 행동과 그 효과를 집단 성과와 집단 구성원의 만족감을 중심으로 연구하는 입장이다. 이것을 도식화하면 〈그림 3〉과 같다.



〈그림 3〉 상황 이론의 기본구조

이 그룹은 집단 성과와 직무만족은 집단이나 구성원의 성격, 수행해야 할 과업 등 다양한 요인들의 복합적인 관계 속에서 이루어지며 지도자의 지도행위가 구체적인 상황에 잘 부응될 때 가장 효과적이라는 입장이다.

5) 학교장의 지도성 유형

(1) 레빈(Lewin)의 연구

레빈은 그의 동료들과 “지도성과 집단 생활에 관한 실험적 연구”에서 권위주의적 지도자(*autocratic leader*), 민주형 지도자(*democratic leader*), 자유방임형 지도자(*laissez-faire leader*)로 연출케 하여 각종 재료를 제공하여 만족감, 좌절감, 공격성을 준 후 조사한 결과 연구대상자 20명 중 19명이 민주형을, 1명이 권위주의적인 지도자를 좋아했다. 이는 민주적 지도자가 이끄는 집단이 생산성이 높고 구성원의 존경을 받는다는 사실을 알게 되었다.²¹⁾

구체적으로 이 실험 연구는 11세 아동들을 5명으로 구성된 4개조 집단을 만들어 방과 후 공작 지도를 하였는데, 한 집단은 통제 집단으로 하고 세개 집단은 교사들로 하여금 전제형(*autocratic*), 민주형(*democratic*), 자유방임형(*laissez-faire*)지도자의 역할을 연출케 하였다. 실험결과에서 나타난 세 가지 지도성의 특징은 다음과 같다.

① 권위형 또는 전제형(*authoritarian or autocratic style*)

조직의 정책, 목표, 과제 등의 중요한 정책 결정과정에 구성원들을 참여시키지 않고 지도자가 독단적으로 의사 결정을 하는 지도자 중심적인 지도성 유형

② 민주형(*democratic style*)

지도자는 정책 결정 과정에 있어서 구성원들의 자발적인 참여에 의한 집단 토의를 통해서 의사 결정이 이루어지도록 적극 유도하는 지도성 유형

21) 신중식 외, 상계서, p. 107

③ 자유방임형(laissez-faire style)

정책 등 중요한 의사 결정과정에 있어서 지도자의 참여를 최소화하고 집단이나 구성원들이 좋을대로 자유롭게 결정하도록 완전한 자율을 허락해 주는 지도성 유형

이 실험 결과 특히 민주적 지도성 하에서 생산성도 높고, 직무만족 또한 높다는 것이 확인되었으며, 학교현장에 있어 지도성에 관한 연구서들은 이러한 이론적 배경에 힘입은 바 크다고 하겠다.

(2) 미시간(Michigan)대학 연구팀의 연구

미시간 대학교 사회연구소 소속 라이커트(Likert)와 그의 동료들은 다양한 산업조직의 지도자 및 종업원들로부터 자료를 수집, 분석하여 지도자 유형을 직무중심지도자(job-centered leader)와 종업원 중심 지도자(employee-centered leader)로 구분하였다.²²⁾

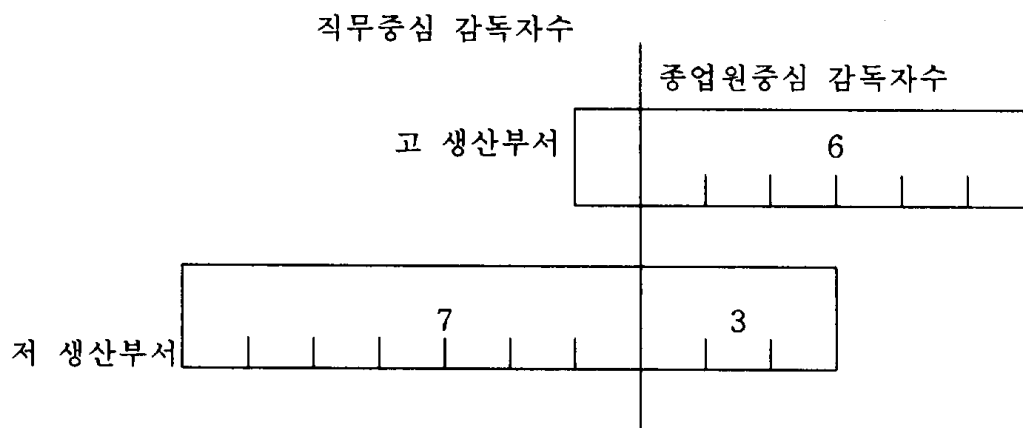
① 직무중심 지도자는 종업원의 업무를 부담시켜 주고 주어진 과업이 도달되도록 지켜보고 독려하며, 유인체제를 쓰는 종업원은 조직 목표달성을 위한 도구로 보고있으며, 이 조직의 의사 전달은 하향적이며 상위자와 하위자는 심리적으로 분리되어 있다. 정책 등 많은 결정이 상위계층에서 이루어진다. 리더는 생산 방법과 절차 등 세부적인 사항에 관심을 가지며, 철저한 업무감독, 지도권의 행사, 실적의 엄격한 평가 등을 특징으로 하는 지도 유형이다.

② 종업원 중심의 지도자는 종업원의 당면문제를 해결하려고 노력하고 종업원의 자발적 작업 활동으로 개성과 개인적 욕구를 존중하여 조직의 목표를 달성하려는 형으로, 인간적인 측면에서 종업원의 문제를 해결하

22) 신중식 외, 상계서, p. 131

고 종업원들의 자발적 작업활동을 통해 높은 조직 목표를 달성하려 한다. 집단 구성원의 참여를 충분히 허용하며 상향적인 의사 전달방법이 사용된다. 상위자와 하위자는 심리적으로 밀착되어 있다. 리더는 부하와 인간 관계를 중요시하여, 권한 위임 직원의 복지와 개인적 성장에 관심을 쏟는 지도유형이다.

리케리트(Likert)는 두 유형의 지도자가 이끄는 사무, 판매, 제조업과 같은 전혀 다른 상황을 다룬 몇 개의 연구에서 능률이 낮은 저 생산 부서의 감독들은 태도면 에서 직무 중심적인 반면에 고 생산 부서의 감독들은 태도면 에서 종업원중심을 발견하였는데, 이를 도식화 한 것은 <그림 4> 와 같다.²³⁾



<그림 4> 직무중심 감독자수와 종업원 중심 감독자수.

이 연구에 의하면 고 생산 부서의 지도자들은 종업원중심형의 지도자이고 저 생산 부서의 지도자들은 직무중심형이었다. 이로 미루어볼 때 학교 조직에서 학교장의 지도성 역시 교사 중심으로 발휘할 때 보다 효과적인 교육 목표 달성을 기대할 수 있다고 하겠다.

23) Rensis Likert, New Patterns of Management, (New York : McGraw-hill, 1961), p.7

(3) Ohio 주립대학교에서의 연구

오하이오 주립대학교의 심리학, 사회학, 경제학 분야의 연구자들로 구성된 연구팀은 군대, 학교, 민간사회 단체 등의 지도자들을 대상으로 지도성에 관한 광범위한 연구를 시도하였다. 특히 험필(Hemphill)과 쿤스(Alvin E. Coons)는 지도자행동기술 질문지(leader behavior description questionnaire : LBDQ)를 개발하여 다양한 집단과 상황 속에서 지도성을 분석하는데 크게 공헌하였다.

또한 헬핀(Halpin)과 위너(Winer)는 LBDQ를 공군에 적용하여 반응 요인을 분석한 결과, 지도성을 과업 중심적 차원(intiating struture)과 인화 중심적 차원(consideration)으로 분류하였다.²⁴⁾

과업 중심 차원은 조직의 목적 달성을 위해 주로 조직의 필요를 충족시켜 주는 행동으로서 구조성 차원이라고도 하며, 인화중심 차원은 구성원의 욕구를 충족시켜 주는 행동으로 배려성 차원이라고도 한다. 전자는 미리 계획을 세워 일을 처리하는 방법과 절차를 마련하며 각 구성원에게 기대되는 역할을 분명히 제시하고 임무를 배정하는 등의 과업 중심적 지도 형태이고, 후자는 부하 직원들로 하여금 의사 결정에 적극 참여할 수 있게 하며 지도자와 구성원들 간에 온정, 상호신뢰, 존경이 교환되는 등의 인화를 중심으로 조직의 목표 달성을 도모하려는 지도 형태이다.

Halpin은 과업중심 차원과 인화중심 차원의 배합관계를 두 개의 분리된 별개의 축 위에 결합 형태로 표시하기 위해 <그림 5>와 같은 4분도를 개발하였다.²⁵⁾

24) Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents, (Chicago Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959), p.4

25) Andrew W. Hapin, "The Superintendent's Effectivieness as a Leader, "Administrator's Notebook, Vol. 7, No 2(Oct., 1958), p.2

과업중심 차원	+ 인 화 - 과 업 (인화중심 지도성) II	I	+ 인 화 - 과 업 (효과적 지도성)
	- 인 화 + 과 업 (비효과적 지도성) III	IV	- 인 화 + 과 업 (과업중심 지도성)

<그림 5> 오하이오 주립 대학의 지도성 4분도

위 <도 5>에서 4가지의 지도성 차원이 구성되는데 그 중 인화중심과 과업 중심 차원의 점수가 모두 높은 I 상한(인화+, 과업+)이 효과적 지도자로, 그리고 인화 중심과 과업중심 차원의 점수가 모두 낮은 III 상한(인화-, 과업-)이 비효과적 지도자로 평가받게 된다는 것이다. 이것은 지도성 유형을 평가적인 의미로 분류한 것으로 그 후 연구자들에 의해 편의상 ①효과적 지도성(effective leadership), ②과업중심 지도성(task-centered leadership) ③인화중심 지도성(human relationship-centered leadership) ④비효과적 지도성(ineffective leadership)이라 불리었다.

이와 같이 L.B.D.Q를 이용하여 지도자의 행동 특성을 연구한 헬핀(Halpin)은 효과적인 지도자는 과업중심 차원과 인화중심 차원의 점수가 다 같이 높다고 지적하고, 이러한 지도자는 구성원간의 조화, 친밀, 명백한 절차와 호의적인 태도 등을 강조한다고 하였다, 또 지도성의 효과성을 평가함에 있어 상위자는 과업 중심 차원을, 하위자는 화중심 차원을 강조하면서 상대방을 평가하려는 경향이 있기 때문에 지도자는 불가피하게 역할 갈등을 경험하게 된다고 지적하였다.²⁶⁾ 학교 현장에 있어서 학교장 역시 그러한 갈등을 경험하고 있음을 우리는 쉽게 발견할 수 있다.

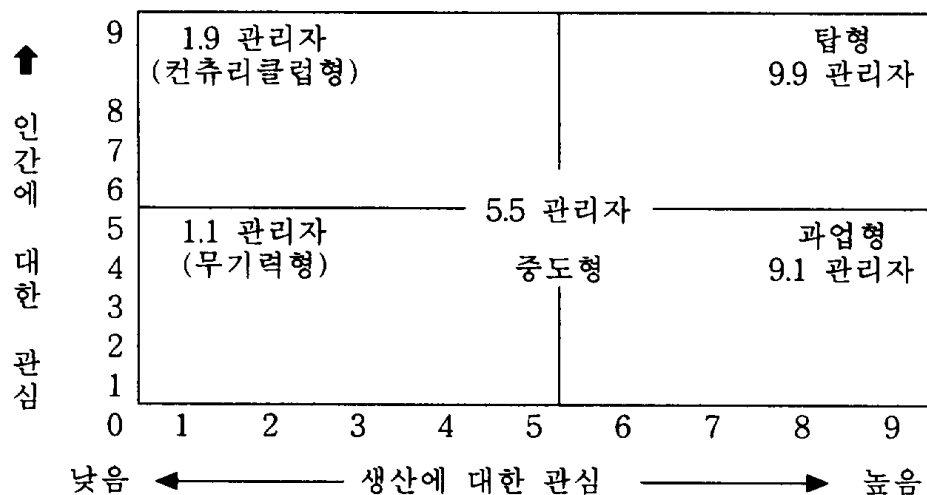
(4) Blake와 Mouton의 관리망 연구

Blake와 Mouton은 Ohio 주립대학의 지도성 유형을 더욱 발전시켜 관리망(managerial grid)을 개발하여 지도성 유형을 새롭게 개념화하였다.

26) Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: The Mcmillan co, 1966), pp. 97-98

관리망 이론은 인간에 대한 관심(concern for human)과 생산에 대한 관심(concern for production)의 두 가지 기본적인 요소를 결합한 것이다. 여기서 생산에 대한 관심은 반드시 물질적인 생산품만을 의미하지 않는다.

생산이라는 용어는 훌륭한 연구, 아이디어의 창출, 판매량, 제공되는 용역의 질이나, 책정된 최고 정책의 질 등을 지칭할 수도 있다. 인간에 대한 관심도 우정, 임무에 대한 개인의 헌신적 관여(committment), 자기 존중 및 공정한 보수 등에 대한 모든 관심을 포함한다.²⁷⁾



<그림 6> Blake와 Mouton의 관리망

이 관리망 에서 두 개의 요소는 독립적이고, 관리자는 두 차원에서 모두 높거나 낮을 수도 있으며, 한 차원은 높고 다른 차원은 낮을 수도 있어 이론적으로는 모두 81(9×9)개의 지도성 유형이 나올수 있으나 Blake와 Mouton은 가장 특징적인 지도성 유형으로 무관심형(impoverished), 관계 지향형(country club), 과업형(task), 중도형(middle of the road), 팀형(team)을 들고 있다. 이 가운데 생산과 인화의 양 차원에서 수치가 제일 높은 9.9의 팀형이 가장 이상적인 지도 유형으로 평가받고 있다.

27) D.s. Pugh, et al, Writers on Organizations, 2nd ed. (Middlesex, England: Penguin Books. 1971) p.153을 인용한 이형행, 전게서, p.384에서 재인용.

이러한 지도 유형은 계량적 수치를 제외하면 과업 중심적-인화 중심적 유형과 비슷한 일면이 있으나 과업-인화 중심지도 유형이 부하와 동료 그리고 직속 상관과 자신이 지각하는 행동 분류인 것에 비해 관리망 지도 유형은 지도자 스스로 자신이 어떠한 지도자인가를 지각하는가에 관한 태도의 분류라는 점에서 약간의 차이가 있다.²⁸⁾

그리고 Blake와 Mouton은 팀형인 9.9형 지도자가 가장 이상적임을 밝혔으나 어떠한 조직에서나 그것이 모두 통용되는 것은 아니다. 산업 조직에서의 연구 결과에 의하면 가장 전형적인 관리자 유형은 중도형인 5.5형으로 나타났으며, 군대 조직에서는 5.9형이 가장 유능할 수 있기 때문이다.

이러한 이유 때문에 관리망 연구는 보다 더 광범위하게 지도성 유형을 가정해 볼 수 있다는 이점이 있다.

이형행은 관리망 연구는 LBDQ에 비하면 아직 교육 분야에서 광범위하게 활용되지 않음을 지적하면서, 교육자 특히 교육행정가의 지도성 유형을 분석하고 연구하는데 유용한 도구가 될 수 있음을 강조하였다.²⁹⁾

(5) 노종회의 지도성의 연구

① 학교장의 지도성 행동차원

노종회는 우리 나라 초·중등학교 교사들을 대상으로 하여 수집된 교장의 지도성 행동요인을 분석하였다.³⁰⁾

28) John Swanda, Organizational Behavior : System and Applications (Sherman Oaks, California: Alfred Publishing Company, 1979), p.255를 인용한 송화섭, 「교육행정이론과 경영론」 (서울 : 양서원, 1992), pp.245-246에서 재인용

29) 이형행, 전개서, p.388

30) 노종회, “학교행정가의 지도성행동의 개념화 및 측정에 관한 연구”, 「교육학 연구」, 26권, 1988. 7. pp. 1-12

그 결과 우리 나라 학교장의 지도성 행동 차원이 관료 지향성 목표 지향성, 인간 지향성의 세 가지로 나타났다.

〈표 1〉 LBDQ-KOR의 하위척도 별 관련 문항

하 위 척 도	관 련 문 항
인간지향성	우리학교교장은..... 1. 교사들의 애·경사에 관심을 갖는다. 2. 교사들과 거리감 없이 지낸다. 3. 교사들과 동거·동락 한다. 4. 격의 없이 대화에 응한다. 5. 교사들간의 상호 친목에 힘쓴다. 6. 교사 개개인의 신상에 관심을 갖는다. 7. 다정 다감하다. 8. 교사들의 고충을 이해한다. 9. 교사들의 노고에 칭찬을 아끼지 않는다. 10. 교사들의 장점을 이해해 준다.
목표지향성	우리학교교장은..... 11. 교사들의 업무수행을 확인 점검한다. 12. 학교경영 방침을 분명하게 밝힌다. 13. 교사들의 실수를 잡아준다. 14. 치밀하게 계획을 세워 일을 수행한다. 15. 계획된 일의 결과를 반드시 확인한다. 16. 새로운 수업 방법을 사용하도록 요구한다. 17. 소신 있게 직무를 수행한다. 18. 학교경영개선에 적극적이다. 19. 공사구분이 뚜렷하다. 20. 원리원칙을 중시한다.

관료지향성	우리학교교장은..... 21. 지나치게 일의 성과를 강조한다. 22. 교사들을 혹사시킨다. 23. 내실보다 겉치레를 중시한다. 24. 각종 행사를 통한 학교홍보에 힘쓴다. 25. 행사교육에 치중한다. 26. 교사들을 부하처럼 다룬다. 27. 모든 일이 자기 뜻대로 행해지기를 원한다. 28. 계획된 일을 자기 마음대로 변경시킨다. 29. 자기방식대로 교사들이 따라오기를 강요한다. 30. 혼자서 중요한 결정을 내린다.
-------	---

관료지향적 지도성 행동은 겉치레 행정, 실적중시, 독단, 인정성, 일방적 의사결정 등을 나타내는 교장의 행동과 관련을 가진다. 이 지도성 행동은 Halpin과 Croft의 생산강조와 House와 Mitchell의 지시를 묶어 놓은 것과 유사하다고 볼 수 있다.

목표지향적 지도성 행동은 치밀한 계획과 실행, 그리고 이의 과정 및 결과의 확인, 교육 및 경영개선을 위한 새로운 방법의 시도, 개인보다 조직목표와 원칙의 강조 등을 나타내는 교장의 행동과 관련을 가진다. 이 지도성 행동은 Fiedler의 과업 촉진, Halpin과 Croft의 추진 등을 종합한 개념으로 볼 수 있다.

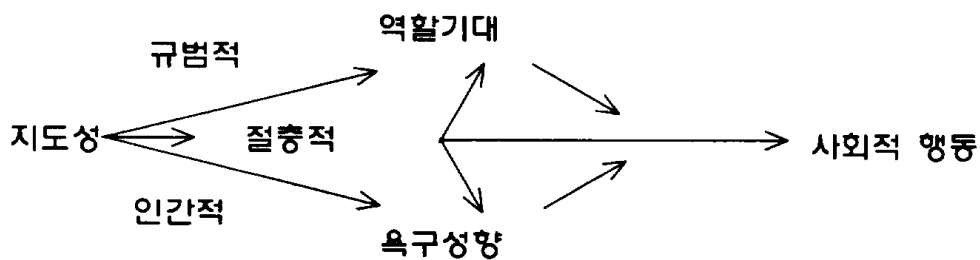
인간지향적 지도성 행동은 교사와의 관계에서 친밀, 온정, 관심, 칭찬, 이해를 나타내고, 또 교사들 상호간의 친목 증진을 유도하는 교장의 행동과 관련을 가진다. 이 지도성 행동은 Halpin과 Winer의 인화, Bowers와 Seashore의 상호작용촉진, Blake와 Mouton의 인간에 대한 관심과 유사개념이라 하겠다.

이러한 연구의 결과는 지도성 행동을 연구하는데 있어서 이제까지 Halpin과 Winer의 LBDQ에 의한 인화와 과업 차원으로 나누어 이루어져 오던 지도성 연구에 새로운 관점을 제공해 주었다.³¹⁾

② 한국학교장의 지도성 유형

앞에서 제시한 바와 같이 노종희의 연구에서 한국에서 학교장의 지도성 행동을 관료지향적, 목표지향성, 인간지향성의 3차원으로 나누었다.

이들 각각의 지도성 차원을 평균치를 기준으로 하여 높음과 낮음으로 구분한 다음, 상호 조합을 시키면 8개의 지도성 유형이 만들어진다.³²⁾ 예를 들어 설명하면 관료지향성이 평균치보다 낮고 목표지향성이 평균치보다 높으며, 인간지향성이 평균치보다 높으면 민주적 과업형이라고 말 할 수 있다.



〈그림 7〉 한국학교장의 지도성 유형

상기의 지도성 유형을 개념화하면 다음과 같다.

태만형 : 학교장으로서의 직무를 수행하지 않고 교사들의 문제에 대해서도 관심이 없는 지도성 부재, 무사안일의 교장을 지칭한다.

온정형 : 교사들의 욕구, 복지, 공적, 사적 문제에 대해 관심을 가지고,

31) 노종희, 전게서, pp.293-294

32) 노종희, 전게서, pp.294-295

이들과의 친화관계를 유지하는 데에도 많은 노력을 기울이는 교장을 지칭한다.

과업형 : 학교조직 목표달성에 관심을 가지고 치밀한 계획수립, 합리적 업무분담, 과업 수행과정의 확인 및 점검, 성과의 평가 및 피드백을 강조한다.

민주적 과업형 : 학교조직의 목표달성을 위하여 과업의 계획, 실천, 평가의 각 단계에 높은 관심을 가지면서 동시에 교사들과도 온정적 관계를 형성·유지함으로서 조직과 개인을 적절히 강조하는 조화로운 교장을 지칭한다.

전제형 : 교육의 본질 추구보다는 전시적 겉치레 행동을 강조하고 일방적 의사 결정에 의존하는 권위주의적인 교장을 지칭한다.

가부장형 : 매사에 독단적이며 일방적이면서도 교사들의 공적·사적 문제를 해결하는데 많은 관심을 기울이나 학교조직의 목표달성과 과업 수행에 대해서는 별다른 열의를 보이지 않는다.

전제적 과업형 : 독단적, 권위주의적으로 학교를 이끌어가면서 동시에 학교조직의 목표성취와 과업추진에도 많은 에너지를 쏟는 전제적, 과업지향적 교장을 지칭한다.

가부장적 과업형 : 독단적으로 학교를 이끌어 가면서도, 교사들의 문제, 복지, 사기 등에 깊은 관심을 가지는 동시에 학교조직 목표달성을 위한 제반 과업을 적극적으로 추진하는 가부장적이면서도 과업지향적인 교장을 지칭한다.

(6) Fiedler의 지도성 연구

Fiedler는 지도성 유형은 지도자의 동기 체제에 의하여 결정되며 조직의 효과는 지도자가 그가 처한 상황적 호의성이 어떻게 결합하느냐에 따라 좌우된다는 상호적응이론을 제시하였다.

Fiedler는 3개의 상황변수(지도자와 구성원간의 관계, 업무의 구조화의 정도, 지도자의 직위권력)가 어떻게 결합되느냐에 따라 상황은 지도자에게 호의 적일 수도 있고 비호의적일 수도 있다. 즉 과업지향형 지도자는 매우 호의적이거나 비호의적인 상황에서 보다 효과적이었으며, 관계지향형 지도자는 약간 호의적인 상황에서 더 효과적이다.

(7) House의 행로-목적 이론

House의 행로-목적 이론은 지도성에 관한 상황적 접근의 하나로서 기본적으로 동기 기대이론에 근거를 두고 있다. 즉 목표달성에 대한 행로를 밝혀 줌으로서 조직 구성원들의 행동에 도움을 주며 동기가 유발되는 것인데 그는 행로 목적을 설명하면서 지도자의 행동을 다음 네 가지의 행동으로 분류하고 있다.

- ①지시적 지도성 : 구성원의 과업을 지도하고 그들에게 목표달성방법을 구체적으로 지시하는 지도형태
- ②지원적 지도성 : 지도자가 인화적인 차원에서 조직 구성원의 복지를 증진시키고 친밀감을 조성하며 우호적인 분위기를 만들어 주는 지도형태
- ③참여적 지도형 : 조직 구성원과의 접촉, 정보 및 자료의 활용 등을 통해 구성원의 의견을 의사 결정에 적극 반영하는 지도형태
- ④성취지향적 지도성 : 높은 수준의 목표를 설정하고 조직 구성원으로

하여금 최선의 업적을 달성하도록 촉구하는 지도형태

이상 네가지 지도성 유형을 보면 조직 구성원들이 지도자의 행동에 대해 어떻게 지각하느냐에 따라 지도성의 효과성이 결정됨을 발견할 수 있다. 즉 조직 구성원이 ①그들에 제공되는 그들의 욕구를 충족시키고 ②성과가 있으면 합당한 보답이 따르며 ③노력을 하면 반드시 과업이 달성된다고 하였고, 지각할수록 그들의 만족도, 동기 유발 및 과업 성과는 높아진다는 것이다.

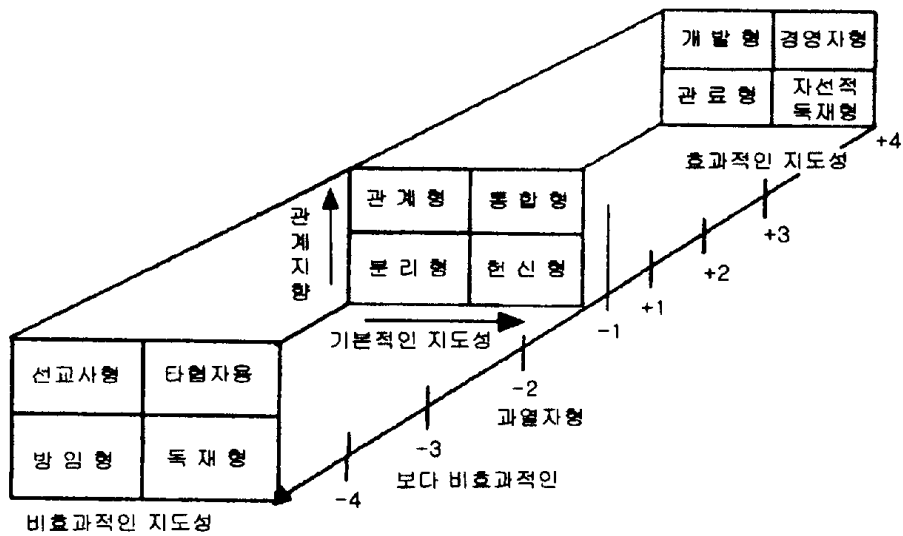
김윤탈은 House의 모형은 특정한 지도성 행동의 효과가 상황에 따라 달라진다는 이유를 설명해 주고 있으나 상황에 맞게 지도성 행동을 바꿀 수 있다는 가정상의 문제가 있다면서 특히 이 모형을 지도자와 구성원간에 존재하는 지각의 차이를 지각하지 못하고 있음을 지적하였다.³³⁾

(8) Reddin의 3차원 관리유형이론(3-D 이론)

Reddin은 Blake와 Mouton의 관리망개념 및 Fiedler의 상황 이론 등을 활용하고 여기에 효과성차원을 추가시켜 3차원 관리유형이론(3-D Management Style Theory)을 제시하였다.³⁴⁾ 즉 Reddin은 지도성 유형을 크게 과업차원과 관계차원으로 나누고 그 두 차원에 효과성을 추가하여 3차원 관리유형이론을 정립하였다. Reddin의 3차원 지도성 모형은 다음 <그림 8> 와 같다.

33) 김윤탈, 전계서, p.644

34) William J. Reddin, Managerial Effectiveness (Tokyo : Mcgraw-Hill Kogakusha, 1970), pp. 11-18



〈그림 8〉 Reddin의 3차원 지도성 모형

위 그림에서 나타나는 바와 같이 Reddin은 지도자의 기본적 행동유형을 ①분리형(낮은 과업, 낮은 관계성) ②관계형(낮은 과업, 높은 관계성) ③헌신형(높은과업, 낮은 관계성) ④통합형(높은 과업, 높은 관계성) 등 네 가지로 구분하였다.

그는 지도자가 상황에 어떻게 적응해 가느냐에 주안점을 두고 어떠한 지도성 유형이 주어진 상황에 적절할 때 그것은 효과적인 지도성이 되며 주어진 상황에 적절하지 못할 때 그 지도성은 비효과적인 지도성이 된다고 하였다.

〈그림 8〉에서 보는 바와 같이 ①경영자형 ②개발가형 ③관료형 ④자선적 독재형과 같은 보다 효과적인 지도성과 ①선교사형 ②방임형 ③타협자형 ④독재자형과 같은 보다 비효과적인 지도성으로 구분된다. 그리고 기본적인 네가지 지도성 유형은 상황이 적절한 경우에, 통합형은 경영자형 지도자로, 분리형은 관료형 지도자로, 헌신형은 자선적 독재형 지도자로, 관계형은 개발가형 지도자로 더 효과적인 지도유형이 된다. 반면

주어진 상황이 부적절한 경우에는, 통합형은 타협자형 지도자로, 분리형은 방임형 지도자로, 헌신형은 독재자형 지도자로, 관계형은 선교사형 지도자로 더 효과적인 지도 유형이 되고 하였다.³⁵⁾

이 이론에 의하면 학교장의 지도성 유형은 통합형이 이상적이라고 할 수 있다. 그러나 각 학교마다 주어진 여건이나 상황이 다르기 때문에 학교장은 통합형을 기본으로 하되 상황의 요구에 따라 자신의 지도성 유형을 바꿀 수 있어야 한다. 학교조직의 상황에 따라 적절하게 지도성을 발휘할 때 학교장은 유능하다고 평가를 받게 된다.

(9) Hersey와 Blanchard의 연구

Hersey와 Blanchard는 3차원 관리유형이론에 근거하여 3차원 지도자 효과성모형(3-D Leader Effectiveness Model)을 개발하였다. 즉, 그들은 Ohio 주립대학교 연구팀이 제시한 구조성(과업중심)과 배려성(인화중심)을 과업행동과 관계성 행동으로 개념화하고 여기에 효과성 차원을 추가하여 상황변수에 따라 효과적인 경우와 비효과적인 경우를 Reddin의 경우와 마찬가지로 연속선상에 표시한 3차원 지도자 효과성 모형을 제시하였다.

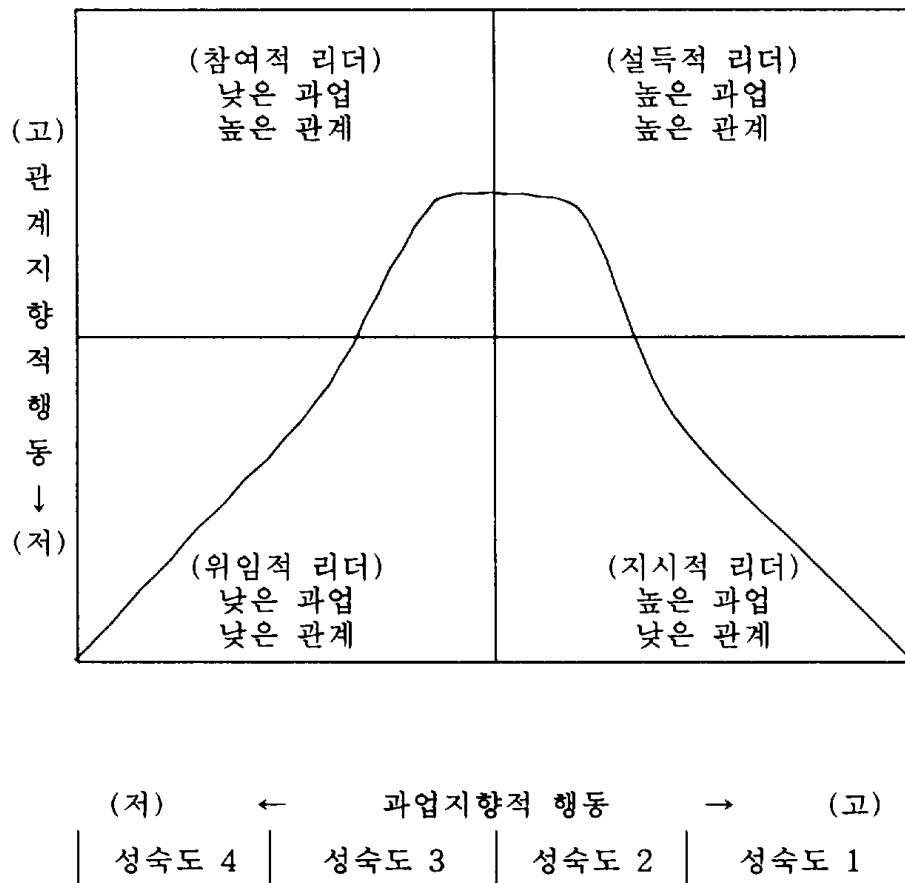
이들은 기본적인 지도성 유형들이 효과적인 경우와 비효과적인 경우를 상정하여 이것을 근거로 12개의 상황을 설정한 문항으로 이루어진 「효과성 적응 성 측정표」를 만들어 사용하였다.

이모형에 의하면 지도성 유형들이 상황에 따라 효과적일 수도 있고, 비효과적일 수도 있다. 즉, 지도성 유형이 특정 상황에 적절하면 효과적

35) 송화섭, 전게서, p. 255

이고 부적절하면 비효과적이다. 지도성의 효과적인 유형과 비효과적인 유형간의 차이는 지도자의 실제 행위에 있는 것이 아니라 그 유형이 환경이나 상황에 대한 적절성에 있다는 것이다.³⁶⁾

Hersey와 Blanchard는 지도성의 효과성을 결정하는 상황에서 가장 중요한 변인으로 집단 구성원들의 성숙도를 들고있으며 그와 관련시켜 <그림 9> 과 같이 곡선적으로 파악하였다.



<그림 9> Hersey와 Blanchard의 지도성 이론모형

위 그림은 지도자가 조직 구성원의 성숙도에 따라 점진적으로 지도성

36) 이형행 전게서, pp. 398-399

유형을 변화시켜 나감으로써 지도성의 효과를 극대화 할 수 있다는 것을 보여주며 네가지 지도성 유형을 나타내었다. 즉, 부하들의 성숙도가 가장 낮은 경우(성숙도 1)에는 부하들을 적극적으로 지도하는 지시적 리더가 효과적이고 성숙도가 2인 경우에는 참여적 리더가 효과적이고, 성숙 수준이 가장 높은 경우(성숙도 4)에는 부하들의 판단력과 자아 통제 능력을 존중하는 위양적 리더가 효과적이다.

이 이론은 한 지도자가 조직 성원의 성숙도에 따라 점차적으로 지도성 유형을 변화시켜 나감으로써 지도성의 효과를 극대화 할 수 있다는 점과 조직 구성원의 성숙도에 상응하는 지도성 유형을 제시하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 그러나 상황 변수로서 구성원의 성숙도만을 강조한 것은 재검토할 문제라 하겠다.³⁷⁾

6) 학교장의 지도성 역할

학교조직이 새로운 시대적 변화에 능동적, 적극적으로 대처하고, 활성화되고, 효과적인 목표 달성을 위해서는 교육행정가의 탁월한 지도력 (Leadership),³⁸⁾ 교사와 학부모의 자발적 참여, 미래지향적이고 창의성 있는 교육 정책의 추진 등이 요구되는데 그 중에서도 학교장의 중요성은 매우 큰 비중을 차지한다.

학교장의 지도성을 성공적인 학교를 만들고 유지하는데 독자적으로 또는 상호의존적으로 기여하는 여러 가지 역할에서 명백해지는 것으로 보는 것이 도움이 될것같아 모든 교장직의 중요한 과업과 기능에 조직적

37) 김창걸, “교장의 지도성 행위 상황 및 조직 효과성간의 관계 연구” (중앙대학교 대학원 박사학위 논문, 1983), pp. 21-22

38) 김창걸, 교육 행정학 및 교육 경영, (서울 : 형설출판사, 1989), p.193

들을 제공해 주는 6가지의 역할을 고찰해 보았다.³⁹⁾

첫째, “정치적” 지도성 역할 : 정치가는 편협한 이해관계나 파벌에 관심을 두지않고 그들 조직의 일반적 복지를 위하여 폭넓은 정책을 수립해야 한다.

교육적 정치가로서 교장은 주로 학교의 전반적인 임무, 철학, 기본 전제, 가치, 신념에 관심을 가지는 것과 아울러 학교의 광범한 목적이나 목표의 질이나 적절성에 관심을 둔다. 그들은 학교의 전체적인 교육 프로그램과 학교교육의 전체 계획에 주의를 기울이고, 그것이 수락된 가치와 목적을 반영하고 있는지를 확인한다. 그들은 학교의 임무를 학교밖의 세력에 전달하여 지지를 얻고 필요한 자원을 확보한다. 그들은 교육정책개발의 책임을 수용하고 학교전체의 교육적 입장을 정립한다.

둘째, “교육적” 지도성 역할 : 교육프로그램의 실제적 개발 및 구체화와 관련되어 있고 구체적인 교육과정이나 교수목표와 형태, 교재내용과 조직, 교수방법과 절차, 교실 학습분위기, 교사, 학생, 프로그램의 평가와 같은 관심 사항을 포함한다.

셋째, “장학적” 지도성 역할 : 교장이 합의된 교육목표에 대한 교사들의 충성을 이끌어내고, 이러한 목표를 위하여 보다 효과적으로 일할 수 있는 교사들의 능력을 촉진시키는 방법으로 교사들과 개별 혹은 그룹으로 함께 일할 때 나타나게 된다. 이 지도성 역할은 교사 직능개발과 교사 직능개발과 임상장학같은 관심을 포함한다

넷째, “조직적” 지도성 역할 : 학교교육은 조직화 된 배경에서 일어나기 때문에 이러한 현실이 중요한 6가지 지도성 역할의 하나로서 교장의 “조직적” 지도성 역할을 포함시킬 것을 요구한다. 이 중요한 역할에 대한 주의를 기울이지 않고는 학교는 신속하게 무사안일의 관료체제가

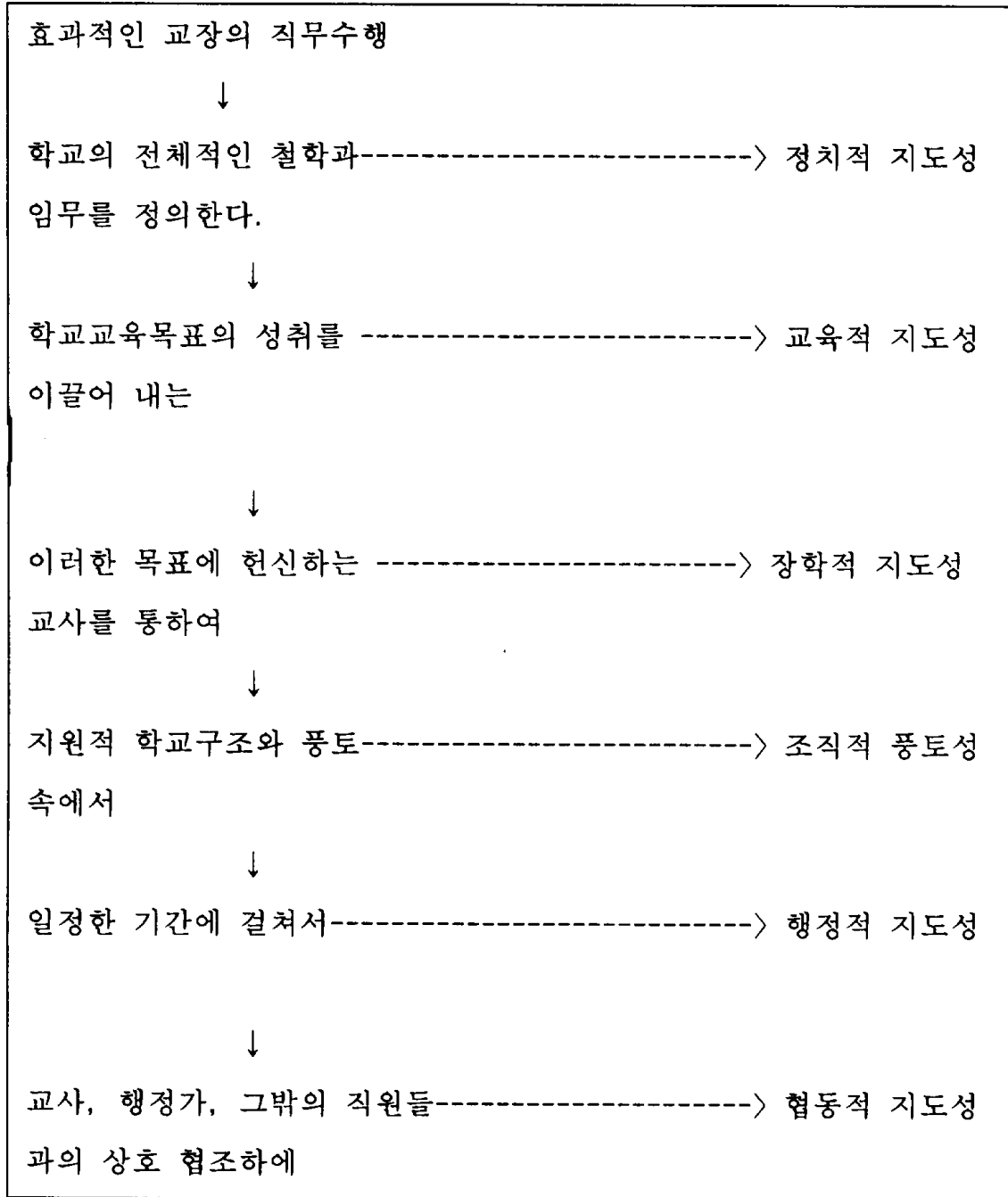
39) 교장직의 6가지 지도성,(서울 : 성지사. 1990).p25-29

되어버리고, 생기 없고 상상력이 결핍되어 있기는 하지만 조직 그 자체를 질서있고 눈에 특별히 드러나지 않는 실체로서 유지하는데 만족해 버리게 된다. 무사안일의 관료제에서는 “형식적 구조가 목표와 일의 패턴을 결정해 버리는 것”을 발견하게 된다. 효과적 교장은 “학교조직구조의 패턴을 결정하는 것은 학교 목적, 목표, 그리고 일의 요구사항들이라는 것”을 확신시키기 위하여 강력한 조직지도성을 발휘한다.

다섯째, “행정적 지도성의 역할” : 촉진시키려는 의도에서뿐만 아니라 교사들을 자유롭게 함으로써 증가된 시간과 힘을 교수·학습에 헌신하게 하기 위하여 필요한 지원 체제나 설비를 제공하고자 하는 것이다. 형편 없는 직업조직, 잘못된 관리된 시간계획, 신뢰할 수 없는 기술적 서비스, 물품공급이나 장비의 부족, 불충분한 정보는 학교에서 효율성과 효과성을 방해하는 요인의 예들이다. 이리하여 이 역할은 6가지 역할 중에 분명히 가장 매력이 적은 것이지만, 이 역할은 중요하다. 예를 들어 Ray C Hackman(1969, p.158)은 “형편없는 일의 조직”은 그가 연구한 근로자들 사이에 강한 불만족을 초래하게 되고 결국 그것은 긴장, 불안, 개인적 부적응, 사회적 거부를 낳는다는 것을 발견했다.

여섯째, “협동적” 지도성(team leadership) : 팀의 지도자로서 교장은 교직원들이 효과적 학교를 만들기 위하여 일할 때 교사들 사이, 교사와 행정가 사이에 상호지원과 신뢰를 촉진하도록 돕는다.

6가지의 주요한 역할들이 그림에 요약되어 있는 바와 같이 이들간의 상호의존성을 잘 보여주고 있다.



〈그림 10〉 효과적인 교장의 직무수행에 요구되는 지도성

교장에 대한 NASSP(전국중등교장연합회)의 연구결과(Gorton& McIn-tre,1978)는 대단히 성공적인 교장은 전형적인 교장들 보다 6가지 지도성 역할을 보다 충분히 발휘할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 이러

한 관찰은 성공적인 학교나 그러한 학교에서 발견되는 지도성을 살펴보면 입증된다. 그러나 그들이 보통의 교장이건 아니면 모범적인 교장이건, 그들은 혼자서 직무를 할 수 없다. (Hord, Hall, and Stiegelbauer, 1983), 필요한 지도성을 제공하기 위해서는 교장들은 도움이 필요하다. 이리하여 협동수업, 협동행정, 임시 특별위원회, 분권식 의사결정, 공동 의사결정, 위임식 전략과 같은 것들이 점차 중요시되고 있다. 분화된 인력배치, 수석교사 역할 확립, 의장 역할의 활성화, 그리고 공동 교장직 제도(공동문제를 담당하는 교장 한명, 일반직 관리를 담당하는 교장 한명)의 확립과 같은 창조적인 조직 구조는 앞으로 많은 주목을 받을 것 같다.

성공적인 학교교육의 열쇠는 지도성 밀도(leadership density)의 개념이다. 지도성 밀도란 학교에서 교사, 장학진, 행정가 사이에 존재하는 모든 지도성을 가르킨다. 교장의 지도성은 계속 중요하다. 그러나 지도성 밀도를 형성하고, 유지하고, 높이려는 교장의 노력도 이에 못지않게 중요하다. 이러한 의미에서 교장의 지도성은 다른 사람들을 자유롭게 해주고, 격려하고, 힘을 불어 넣어주어 교장의 지도력 발휘 과정에 자신과 함께 참여하는 것을 가능하게 하는 과정이다.

3. 指導性과 職務 滿足

1) 학교조직 풍토의 의미

사회적 체제와 문화적 특성을 일반적으로 조직풍토(organizational climate)라고 한다.⁴⁰⁾ 모든 조직은 그 조직 특유의 풍토를 지니고 있다.

40) Anderw w. Halpin and Don B. Croft. The Organization Climate of

그러나 그 풍토의 차이는 구체적으로 파악하기 어렵다. 그래서 조직풍토의 개념은 직관적으로 정의되는 경향이 있으며, 개념정의를 위한 접근 방법은

- ①투입-산출접근(input-output approach)
- ②생태론적 접근(ecological approach)
- ③사회학적 접근(sociological approach)등이 있다.⁴¹⁾

조직 풍토에 대한 개념을 접근 방법에 따라 크게 다섯 가지로 구분 할 수 있다.

첫째, Goodlad의 생태학적 접근법으로 그는 조직 풍토를 조직과 환경의 상호관계로 보았다.⁴²⁾

둘째, Forehand와 Gilmer의 특성적 접근법으로 그들은 조직풍토를 다른 조직과 구분되고 조직원의 행동에 영향을 미치는 것으로서 조직의 특성을 보았다.⁴³⁾

셋째, Stern의 사회학적 접근법으로 조직구성원들의 성격이 표현되고 억압되게 하는 변동과정에 있는 사회적 상황으로 정의했다.⁴⁴⁾

넷째, 투입-산출 접근법은 체제이론 면에서 학교조직은 특유한 풍토를 갖는다는 입장으로 조직풍토의 개념을 파악했다.

다섯째, Halpin과 Croft의 주관적 지각접근법에서는 조직의 문화와 사회체제에서 교장과 교사 그리고 교사들 상호간의 사회적 상호작용에 대

Sc-hools,(Chicago : University of Chicago, 1963), pp.1-2. 왕기항, 교육조직론,(서울 : 집문당, 1993), p.289

41) 왕기항, 상계서, p.289

42) 왕기항, 상계서, p.289

43) 박환두, 「학교조직풍토와 교사의 직무만족도의 관계에 관한 연구」, 석사학위논문 중앙대학교 교육대학원, 1982. p. 7

44) p.f. silver, educational adminisistration : theoretical perspectives on practice and research(New York : Happer & Row, 1983), pp. 204-205

한 교장과 교사들의 지각으로 조직풍토를 보았다.⁴⁵⁾

이상에서 조직풍토 개념에 대한 여러 접근법을 살펴보았는데, 본 연구에서는 Halpin과 Croft의 개념을 따르기로 한다. 이를 정리해 보면 학교 조직풍토란 학교조직에서 교장과 교사들의 상호관계로 일어나는 개방성 정도에 따른 학교사회의 분위기로 그 학교 특유의 생활체제이며 이것에 대해 교사들이 주관적으로 지각하는 것이라고 정의할 수 있다.

2) 학교조직풍토의 결정 요인

일반적으로 조직풍토를 결정하는 요인들을 살펴보면, Leavitt와 Bass는 조직풍토는 조직요인(제도·업무)과 인간요인(지도역·집단역)이 합쳐져서 형성된다고 보았다. Dubrin은 조직규모, 조직의 정책, 조직구조 설계, 조직의 경제적 유형, 업무의 성격, 경영의 가치관, 구성원의 가치관을 조직풍토 요인으로 들었다.⁴⁶⁾

욕구-압력 이론에 입각하여 Stern과 Steinhoff는 4가지 차원의 개인적 욕구요인(성취지향, 의존성, 정서적 표현, 도치성)과 두가지 차원의 사회적 압력요인(발달압력, 통제압력)을 조직풍토 요인으로 들었다.⁴⁷⁾

Halpin과 Croft는 교사의 행동특성(일탈, 장애, 사기, 친밀성)과 교장의 행동특성(초연성, 생산강조, 추진성, 배려성)의 8가지 관계변인을 들어 학교조직풍토를 측정하였다. 변인의 개념을 설명하면 다음과 같다.⁴⁸⁾

45) 권기욱, 「조직규모, 조직풍토, 조직건강의 관계」, 석사학위논문 고려대 대학원, 1983, p.12

46) 박철호, 「경영조직론」 (서울: 박문각, 1989), pp. 604-605

47) P. F. Silver, op.cit, pp.210-213

48) Robert, G. Owens, pp. 177-178

- 교사 변인

① 일탈 (disengagement) : 교사들이 주어진 과업에 대해 최선을 다하지 않고 아무에게도 얽매이지 않으려는 경향

② 장애 (hindrance) : 교사들이 교장을 자기 일에 촉진적인 존재로 보다는 저해하는 존재로 지각하는 정도

③ 사기 (esprit) : 교사들이 자기 일에서 사회적 욕구를 만족시키고 있고 또 그 성취감을 느끼는 정도

④ 친밀성 (intimacy) : 교사들이 다른 교사와의 우호적인 인간관계에서 사회적 욕구를 충족하고 있는 정도

- 교장 변인

⑤ 냉담성 : 교장이 교사들을 규칙이나 정책에 의해 공적으로 엄격하게 다루는 것.

⑥ 생산강조 : 교장이 교사에게 지시하고 교사들의 재 환류 에는 민감하지 못하고, 감독은 철저히 하는 것

⑦ 추진성(thrust) : 교장이 직접적인 감독을 하지 않고 교사들로 하여금 과업 지향적으로 행동하도록 동기화 시켜주면서 학교를 운영.

⑧ 배려성(consideration) : 교장은 교사들을 업무와 무관한 개인적인 면에서 도와주려는 정도

한편 박용현은 학교풍토를 형성하는 작용요소로 학교가 설립된 역사적 배경과 그 의의, 학교의 특수한 교육목표 및 내용과 활동, 물리적 환경과 지역의 특수성, 학교구성원의 성격, 구성원간의 인간관계와 상호작용, 교가, 교칙, 교복 등을 들었다.

앞서 살펴본 Halpin과 Croft의 학교조직풍토 변인을 수정하여 Kottkamp와 Mulhern 및 Hoy는 교장의 행동변인(지원적 행동, 지시적 행동)과 교사의 행동변인(참여, 좌절, 친밀성)학교조직풍토 요인으로 보았다.

Halpin과 Croft는 미래 연구자들이 학교조직풍토 기술질문지를 수정해야 한다고 주장했지만, 최근까지 시간·학교조건·사회의 변화에도 불구하고 전혀 수정이 이루어지지 않은 까닭에 도구의 유용성이 다소 줄어들게 되었다. 이런 비판에 직면하여 Kottkamp와 Mulhern 및 Hoy는 중등학교에서 사용할 수 있는 O.C.D.Q-R.S (Organizational Climate Description Questionnaire Rutgers Secondary)를 개발했다. 본 연구에서는 Halpin과 Croft의 학교조직 요인에 기초하여 학교조직풍토를 측정하고자 한다. 그들은 학교조직풍토의 중요한 결정요소로써 구성원간의 인간관계 여하가 작용하는 것으로 보았다.

구성원간의 인간관계와 상호작용 관계는 학교조직풍토 형성에 다른 요소보다 더 직접적인 요소로 생각된다. 그렇다면 학교생활에서 학교조직풍토를 조성하는 직접적인 책임을 지닌 성원은 학교행정가와 교사들이다. 그래서 학교행정가와 교사들의 상호인간관계를 바탕으로 학교조직풍토를 분석한 Halpin과 Croft의 입장을 선택한다. 또한 개방성 정도에 입각하여 학교조직풍토 유형을 정하는 데 있어서 가장 유용한 도구로 생각되기 때문이다.

3) 직무만족

(1) 의 의

직무만족은 대체로 개인의 직무태도와 관련된 개념으로써 조직 구성원이 자신의 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 일종의 감정적 정서적인 만족상태로 자기자신의 직무에 대한 즐거움의 정도라고 할 수 있다.⁴⁹⁾ 김경동은 직무만족이란 개인의 직무에 대한 적응을 말하며 조직

환경과 개인특성과의 결과로 생기고, 새 요인들이 적절히 충족되어 개인의 특성과 조직요건과의 일치도가 높을수록 개인의 직무만족도는 높아진다고 보았다.⁴⁹⁾

이완정은 직무만족을 직무환경이 성원에 갖게 하는 관심, 열의, 호의 등과 같은 감정적 태도라고 보았으며⁵¹⁾ 안근석은 직무만족을 행동이나 활동이 아닌 태도, 신념, 욕구 등과 밀접한 관계를 맺고있는 것으로서 종사원이 직무와 관련하여 경험하는 유쾌한 감정상태로 정의하고 있다.⁵²⁾

김창걸은 직무만족이란 교사들이 직무를 수행해 가는 과정에서 내·외재적 욕구가 충족되어 직무에 대하여 관심, 열의, 호의 등과 같은 감정적 태도를 감정적 태도를 갖는 과정이라고 정의하였다.⁵³⁾

또한 신유근은 직무만족이란 직무에 대한 태도로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고도 긍정적인 정서 상태라고 하였다.⁵⁴⁾

이상의 정의를 종합하여 볼 때 직무만족이란 ‘조직구성원이 개인과 조직 목표를 수행해 가는 과정과 주어진 근무환경에서 감지하게되는 긍정적인 정서상태’ 라고 말 할 수 있다.

(2) 직무만족에 관한 이론

① Herzberg의 동기 - 위생 이론

Herzberg는 Maslow의 이론을 발전시켜 작업장에 적용, 사람들에게 만족

49) 이소자 「학교조직풍토와 교사의 응집성. 직무만족과의 관계연구」 석사학위 논문 고려대학교 교육대학원 1994. p. 18.

50) 김경동, 「종업원의 직무만족 측정을 위한 2개의 척도」, “행동과학 2권 2호”, (한국 행동과학 연구소 1969), p.9

51) 이완정, 「학교조직관리론」, (서울 성원사, 1985), p. 205

52) 안근석, “직무특성과 직무만족과의 관련성”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1986, p. 4

53) 김창걸, 전개논문, p. 51

54) 신유근, 「조직행위론」, (서울 : 다산출판사, 1985), p. 90

을 주는 직무요인과 불만족을 주는 직무요인이 별개의군을 형성하고 있음을 알아냈다.

전통적인 경영관에 의하면, 직무만족의 반대는 직무 불만족이라고 믿었다. 즉, 불만족의 원인만 제거하면 직무에 대한 동기가 유발된다고 보았으며 직무만족을 느낀다고 생각하였다. 그러나 Herzberg의 연구는 그렇지 않다는 것을 밝힌 것이다. 만족의 반대는 만족이 없는 상태이며, 불만족의 요인을 제거한다고 해서 만족상태로 되돌리는 것이 아니라 종업원을 달래고 진정시키며 불만을 감소시킬 뿐이라는 것이다. 즉 불만을 감소시킨다는 것이 종업원의 동기를 유발하거나 직무만족으로 이끌지는 못한다는 것이다.⁵⁵⁾

조직생활에서 종업원들에게 만족을 주고, 직무수행의 동기를 유발하는 동기요인과 불만족을 느끼게 하거나 그것을 해소하는데 작용하는 위생요인은 서로 다르며, 그 두 가지 요인이 서로 중첩되는 경우도 매우 드물다는 것이다.⁵⁶⁾

그러나 Herzberg의 동기-위생이론은 동기이론의 새로운 장을 여는 계기가 되었다. 당시의 교육행정가들이 대부분 위생요인에만 관심을 기울여 단순한 해결방법만을 강구하려 했으나 위생요인만으로는 교직원의 불만을 줄일 수는 있을지언정 교원들의 적극적인 동기를 유발할 수 없다는 점을 그들 스스로 깨닫게 했기 때문이다.

② McGregor의 X · Y이론

McGregor는 인간이 일에 대해 갖는 두 가지 상반된 태도를 X이론과 Y이론으로 양극화시켜 설명하였다. 인간의 저 수준 욕구에 착안한 인간관과 그 관리 전략의 가설을 X이론으로, 그리고 인간의 고수준 욕구에 착안한 인간

55) 남정걸, 전게서, p. 179

56) 이형행, 전게서, p. 106

관과 관리전략의 가설을 T이론으로 설명하였다.

X이론은 전통적인 관리 전략으로서 인간은 본질적으로 일을 싫어하고 책임을 회피하려하며, 소극적이기 때문에 관리자가 통제·지시·처벌 등의 수단을 사용하여야 한다는 것이다.

McGregor는 이상과 같이 X이론에 대해서 논술한 후, 현대생활에 그러한 X이론을 적용한다는 것에 의문을 제기하고 Maslow의 요구계층이론에 기초하여 다음과 같은 결론을 내렸다.

이론에 입각한 관리전략은 종업원들의 적극적인 동기유발을 도모할 수 없기 때문에 보다 다양하면서도 종업원의 적극적인 자기 실현의 욕구를 강조한 Y이론 측면에서의 인간관과 관리전략을 McGregor는 중시하였다.

대체로 보아 Y이론은 인간의 욕구 가운데서 자기 실현의 욕구, 긍지와 존경에 대한 욕구, 그리고 일부의 사회적 활동의 욕구에 착안한 것이라고 할 수 있다. Y이론의 가정에 대해, Maslow는 인간은 자기실현을 위해 노력한다고 하였고, Herzberg는 조직의 구성원들은 그들의 작업 자체로부터 만족 요인 또는 동기요인을 원한다고 하였으며, Argyris는 인간은 성인이 되고 싶어하는 욕구가 있다고 하였다.⁵⁷⁾

그러나 McGregor의 이론은 욕구체계와 그에 따른 관리 방식을 지나치게 양극화 시켰기 때문에, 지나친 단순화의 소산이라는 비판을 받고 있다. 이러한 관점에서 Lawless는 X이론이나 Y이론이 모든 조직에 절대성을 가진 것은 아니라고 비판하고, 제3의 관리 이론으로서 Z이론을 제시하였다. Lawless의 Z이론은 조직의 특성 및 시간, 장소 등에 따라 관리이론의 적절성 또는 달라져야함을 강조하는, 즉 고정적이고 획일적인 관리방식에서 벗어나 변동하는 구체적인 조직의 형편에 적용 해야한다는 것을 핵심적으로 주장하는 이론이다.

57) 이형행, 전개서, p. 114

4. 研究變人과의 關係

1) 학교장의 지도성과 학교조직 풍토와의 관계

학교장의 지도성과 학교조직풍토와의 관계에 대하여 살펴보면, 학교조직풍토에 영향을 미치는 변인으로 제도, 업무, 학교장의지도성, 집단력 등을 들 수 있는데 이 중 중요한 영향을 미치는 것은 학교장의 학교장의지도성이라 할 수 있다.

Halpin은 학교자의 개성이나 지도적 특성에 따라 학교조직풍토는 달라질 수 있다 하였다.

상술한 연구에 의하면 지도자의 지도성 행위는 조직풍토에 영향을 미친다는 점에 견해가 일치하고 있음을 알 수 있다. 따라서 학교장의 지도성은 학교조직풍토에 영향을 미치며 이들간에는 의미 있는 관계가 있다 하겠다.

지금까지 본 연구자가 설정한 세 가지 연구변인의 각각의 관계에 관한 선행연구를 중심으로 상호관계를 고찰하여 보았는데 이를 종합해 보면 학교장의 지도성 및 학교조직 풍토와 교사의 직무만족과는 밀접한 관계가 있음을 추론할 수 있다.

2) 학교장의 지도성과 교사의 직무만족도와의 관계

앞에서 모든 조직이 추구하는 목적달성의 효율화의 성취가능성은 그 조직의 지도자와 구성원간의 상호작용에 따라 결정되는 경우가 많다고 했다.

따라서 학교장의 지도성은 교직원의 직무만족에 영향을 줄 수 있다. 이와 관련된 선행연구를 통하여 학교자의 지도성과 교사의 직무만족도와 의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

김경동은 직무만족도 측정을 위한 연구에서 개인의 욕구가 충족될 수 있

도록 보강작용을 하는 제반 조건이 구비되고 작업이 요구하는 수준에 충족될 만한 능력이 발휘되었다고 감독자나 경영자가 인정할 때 개인이 느끼는 만족도 여부가 결정되며, 또한 만족을 느꼈을 때 더욱 직무에 적극성을 가진다고 하였다.⁵⁸⁾

정병권의 연구에서도 학교장의 지도성은 교사의 직무만족과 높은 상관관계가 있다고 하였다.⁵⁹⁾ 이는 학교장의 지도성이 교사의 직무만족을 결정하는 요인이 됨을 알 수 있다.

데슬러는(G. Dessler)는 조직의 직무환경 적 상황에 따라 과업중심, 혹은 인간관계 중심적 지도성 영역과 직무만족 및 직무성과간의 관련성이 결정된다고 진술하고 있다.⁶⁰⁾

한편 엘렌버그(F.C. Ellenburg)의 연구는 이 양자간의 관련이 있음은 분명하나 관련의 정도는 교사들이 교장의 지도성을 수용하는 만큼 강한 것으로 나타난다고 보고하고 있다.⁶¹⁾

이상의 선행연구를 종합해 볼 때 연구자에 따라 약간씩 견해를 달리하고 있으나 학교장의 지도성은 교사의 직무만족에 중대한 영향을 미치는 것으로 지적하고 있다.

3) 학교조직풍토와 직무만족과의 관계

조직내의 인간행동을 이해하기 위한 최소한의 두 가지 기본요소는 개인과 조직이다. 이들의 성질이 기술되고 그들간의 가능한 여러 가지 영향이 분석

58) 김경동, “종업원의 직무만족 측정을 위한 2개의 척도”, 한국행동과학연구소, 1969. p.45

59) 정병권, “교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족과의 관계에 관한 연구”, (인하대학교 교육대학원 석사학위논문, 1984), p. 79

60) 정병권, 전게서, p.42

61) 정병권, 전게서, p.43

된다면 그 결과 조직내의 행동을 최대의 만족상태로 유도할 수 있는 요인을 설명할 수 있다. 19세기초에 있어서는 조직경영을 과학적 관리의 원칙을 기반으로 작업능률을 극대화시키는 데 주안점을 두었는데 1930년대부터 1940년대에 이르러 Mayo와 Hawthorn의 실험의 결과 종전의 물질적, 직업적 조건만을 중시하던 폐단에서 인간의 심리적 조건의 중요성과 산업사회에 있어서 인간의 직무만족에 크게 관심을 갖게 되었다.⁶²⁾

그러나 근래에 와서 조직심리학자들은 직무만족 그 자체로서 중요하다고 생각되어 그 결정요소 및 결과에 대한 연구가 대두되면서부터 물질적 풍요와 경제적 성장보다는 생활의 질을 강조하게 되었다.

인간은 조직 속에서 자기역할을 수행하게 되는데 이때 역할 수행의 과정이나 결과를 통해 인간은 만족을 느끼기도 하고 불만을 느끼기도 한다. 이러한 만족과 불만족은 그가 일하는 조직의 구조 및 역할 수행과정의 제 요인과 인간자신의 욕구와도 관련을 맺고 있다고 한다.⁶³⁾

그러므로 직무만족과 관계가 있다고 생각되는 인간의 동기, 요구가치체계 등을 밝혀 보려는데 노력을 집중하게 되었다. 여러 문헌의 선행연구를 고찰하여 우리는 작업을 통해 학교조직 풍토에서 가장 만족스러운 행동을 유도해 낼 수 있는 행동이 무엇인가를 밝혀 낼 수 있게된다. 직무만족도는 주어진 직무를 수행함에 그치지 않고 자기의 탁월한 능력과 전문성을 발휘하기 위하여 자기 참여의 기회를 확대하는 일이라 하겠다.

조직의 규모를 놓고 비교해 볼 때 직무만족은 규모가 작은 조직은 낮은 수준에 있는 조직원에 만족이 더 크고 큰 규모의 조직에서는 높은 수준에 있는 조직원에 만족이 더 크고 균일 조직에서는 특히 자아표현의 만족이 더 크며 계층 조직에서는 안정과 사회욕구가 더 큰 만족을 준다⁶⁴⁾고한다.

62) 최희선, 학교경영의 효율화, 교육신서, 1985, p. 112

63) 유기현, 「인간관리론, 무역경영사」, 1979, p. 346

우리 나라의 현행 학교조직 규모는 너무 과대되거나 과소화 되고 있으며 이것이 교육효과의 향상을 저해하는 요인으로 작용하고 있다.

조직이 대규모화 될수록 조직속의 통제권이나 의사 결정권이 여러 곳으로 분산된다고 할 수 있다.⁶⁵⁾

즉 조직이 커지면 통제가 어려워지고 조정도 힘들어지게 되므로 그 만큼 복잡해진다.

학교체제는 제도적 테두리와 구성원 개인들로 형성되어 있으며 이 두 측면은 개념적으로 상호 독립되어 있으나 기능적으로는 서로 상호작용 하는 관계에 있는 것이다.

지금까지 학교조직 유형에 따른 연구는 Halpin과 Croft의 기본 틀 안에서 부분적으로 수정이 가해진 것으로 볼 수 있는 바 앞으로도 조직풍토 유형에 대한 보완연구가 이루어져야 한다.

6. 先行研究의 考察

본 연구와 관련된 유사한 선행연구 논문의 주요내용을 살펴보면 다음과 같다.

이관희는 「학교장의 지도성 유형과 교사의 과업 수행태도와의 관계」 연구에서 학교장의 지도성 유형을 민주적, 전제적, 자유방임적으로 분류하고 교사들의 과업 수행에 대한 태도는 과업 및 환경과 과업에 종사하는 개인과의 상호작용의 결과로 생긴다고 보았다.⁶⁶⁾

64) A.M. Elsalmi and L.L. Cummings, "Personnel Psychology", Vol.21, No.4, 1968

65) 공은배, "학교학급의 적정규모", 「교육개발」, 제7권 제3호,(서울 : 한국개발원, 1985), p.61

66) 이관희, 학교장의 지도성 유형과 교사의 과업수행태도와의 관계,(원광대학교

김영광은 「학교장의 지도성 유형에 따른 교사의 갈등에 관한 연구」에서 학교장의 지도성 유형에 따른 교사의 갈등은 교사의 성별, 연령별, 학교의 설립별로 차이가 있으며, 학교장의 지도성 유형은 교사들의 갈등에 많은 영향을 미치는 중요한 변수임이 입증되었고 교직의 능률과 개인의 심리적 건강을 위해서 갈등이 유해한 것이라면 이는 해결되어야함이 마땅하다고 하였다.⁶⁷⁾

김영숙은 학교장의 지도성 중 인간지향성이 교사의 직무만족도와 정적중위 상관 관계를 보이고 있으며 복표지향성이 정적상관을 보이고 있으나 관료지향성은 부적 상관관계를 보이고 있으므로 인간 지향성과 목표 지향성의 반응이 높은 민주 과업형이 바람직한 학교장의 지도성 이라고 볼 수 있다.⁶⁸⁾

정숙영은 첫째, 학교장의 지도성이 「높은 관계성/낮은과업행동」 유형일 때, 그 학교 근무하는 교사 중 경력이 많고 연령이 높은 교사가 높은 직무수행 능력을 발휘하고 있으나, 경력이 적고 젊은 교사일수록 낮은 직무수행을 나타내고 있다.

둘째, 지도성 유형의 범위에 대해서는 학교장의 지각과 교사의 지각이 「높은 관계성/낮은 과업행동」, 「높은 과업행동/낮은 관계성」 모두 같게 지각되었다. 이는 학교장이 폭넓은 지도성을 발휘하지 못한다고 볼 수 있다. 따라서 학교장은 교사의 경력, 연령 등에 적합한 다양한 지도성을 발휘 할 수 있는 능력이 요망된다. 고 하였다.⁶⁹⁾

교육대학원 석사학위 청구 논문, 1986) P. 43

67) 김영광, 「학교장의 지도성 유형에 따른 교사의 갈등에 관한 연구」, 동국대학교 교육대학원 석사 학위 논문, 1990, p.36

68) 김영숙, 「국민학교 학교장의 지도성 유형이 학교조직건강과 교사의 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구」, 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 1993. pp.65-66

69) 정숙영 「학교장의 지도성에 따른 교사의 직무수행에 관한 연구」, 성신여자

김광숙은 「학교장의 지도성 유형과 교사의 수업장학 만족도와의 관계연구」에서 학교장의 지도성 유형에 따른 교사의 수업장학 만족도는 효과적인 지도유형에서 가장 높은 편이었고, 그 다음이 인화 중심적 지도 유형이었다. 과업중심 지도유형에서 만족도가 낮은 편이었고 비효과적 지도성 유형에서도 만족도가 낮은 편이었다. 70)

김태순은 「초등교원이 기대하는 학교장의 지도성에 관한 연구」에서 첫째, 학교장의 지도성이 교수-학습 영역에 대해 교사들의 배경변인별로 분석한 결과 소규모보다 대규모학교, 교사보다 부장교사, 농촌지역보다 시지역의 학교 근무 교사들이 긍정적이었으며, 둘째, 학교장의 교육여건 조성 능력에 대해서는 자유로운 분위기, 교직원 간의 친교적인 여건조성, 교직원의 사기진작을 위한 여건 조성, 교직원의 학교경영 참여기회 확대 등을 기대하였고, 각 변인별로는 교사보다 부장교사가 학교경영에 참여도가 높아 자율성을 확대하는 동시에 책임감을 느끼고 있는 것으로 나타났다.71)

대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1995, p.43

70) 김광숙, 「학교장의 지도성 유형과 교사의 수업장학 만족도와의 관계」, 국민대학교 교육대학원 석사학위 청구논문, 1999, p.51

71) 김태순, 「초등교원이 기대하는 학교장의 지도성에 관한 연구」, 한성대학교 행정대학원 석사학위 청구논문. 2000 P.59

Ⅲ. 研究의 方法

1. 研究의 對象 및 標集

본 연구에서 표집은 경기북부 지역(12개교)과 서울 시내(4개교) 북부 지역에 소재한 초등학교 교사들을 대상으로 하여 이루어졌다. 연구의 수행을 위하여 설문지를 작성하여 배부하였는바, 배부된 총400부 설문지 가운데 367부(9175%)가 회수되었다. 이 가운데 응답이 불성실한 설문지 3부를 제외한 364부(91.00%)가 최종 분석자료로 사용되었다.

〈표 2〉 표집 대상 교사의 분포 상황

구 분		남	여	계
교육경력	10년 이하	15	134	149
	11 - 20년	28	91	119
	21년 이상	37	59	96
직 위	일반 교사	47	241	288
	부장 교사	33	43	76
계		80	284	364

2. 測定 道具

1). 학교장의 지도성에 관한 설문지

학교장의 지도성 행동을 측정하기 위해서 노종희가 한국 실정에 맞게 개발한 ‘학교장 지도성 행동 질문지’를 참고하여 본 연구자가 경기북부 지역의 교사들에게 예비검사를 실시하여 타당도 높은 문항으로 재 구성한 질문지를 도구로 사용하였다(신뢰도 계수 $\alpha = 0.87$). 학교장의 지도성 하위척도별 문항구성은 다음 <표 3> 과 같다.

<표 3> 학교장의 지도성 행동 질문지 문항 구성

하위 척도	문항 번호	문 항 수
관료 지향성	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19	7
목표 지향성	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20	7
인간 지향성	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21	7

2). 학교 조직 풍토 측정 도구

Halpin과 Croft가 제작한 조직풍토기술 설문지(Organizational Climate Description Questionnaire : OCDQ)를 주지태가 번안 사용한 질문지(신뢰도 계수 $\alpha = 0.72$)를 참고하여 본 연구자가 경기북부 지역의 교사들에게 예비검사를 실시하여 타당도 높은 문항으로 재구성한 질문지를 도구로 사용하였다. 학교장의 지도성 하위척도별 문항구성은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 조직 풍토 변인별 문항 구성

조직풍토 변인		질문지 문항번호	문항수
교사하위 변인	일 탈 성	1, 2, 3	3
	장 애	4, 5, 6	3
	사 기	7, 8, 9	3
	친 밀 성	10, 11, 12	3
교장하위 변인	냉 담 성	13, 14, 15	3
	생산강조	16, 17, 18	3
	추 진 성	19, 20, 21	3
	배 려 성	22, 23, 24	3

총 문항수 24개로 각 문항은 5단계 Likert 방식 척도를 사용하여, “매우 그렇다”를5, “그런 편이다”를4, “보통이다”를3, “그렇지 않은 편이다”를2, “전혀 그렇지 않다”를1로 하였으며, 7번 문항은 역산 처리 하였다.

3). 직무만족 측정 도구

교사의 직무만족 측정도구로는 데이비스(Rene V. Davis)와 3인의 전문직, 기술직, 성직 등에 적용할 수 있도록 개발하고 왕기항이 한국의 풍토에 맞게 수정하여 제작한 직무만족도 설문지(18개 문항 신뢰도 계수 $\alpha = 0.93$)을 사용하였다.

각 문항은 5단계 Likert 방식 척도를 사용하였으며, “매우 그렇다”를 5, “그런 편이다”를 4, “보통이다”를 3, “그렇지 않은 편이다”를 2, “전혀 그렇지 않다”를 1로 하였으며, 12번 문항은 역산 처리 하였다.

3. 資料 處理

본 연구의 수행을 위하여 사용한 통계처리 방법은 다음과 같다.

학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족도간의 관계를 밝히기 위해 각 변인별 피어슨 적률상관계수(r)를 구하여 결과를 분석하였으며, 또한 교사의 성별, 직위, 교육경력 등의 특성 변인에 따라 학교장의 지도성 지각, 학교조직 풍토에 대한 지각, 교사의 직무만족에 각기 어떠한 차이가 있는가를 알아보기 위해서 t 검증 및 f 검증을 실시하였다.

IV. 研究 結果 및 解釋

1. 教師의 特性變人에 따른 指導性, 組織風土, 職務滿足度の 差異

교사의 성별, 보직, 교육경력에 따라 학교장의 지도성과 학교조직풍토에 대한 지각 및 교사의 직무만족에 어떠한 차이가 있는지를 알아보고자 하였으며, 그 분석결과를 학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족 순서로 제시하였다.

1) 교사의 특성변인에 따른 학교장의 지도성에 대한 지각의 차이

교사의 성별, 보직, 교육경력에 따라 교사가 지각하는 학교장의 지도성에 대한 차이가 있는 지를 분석하였다. 먼저 교사의 성별에 따라 학교장의 지도성에 대한 지각에 차이가 있는 지를 알아보기 위하여 남녀 집단 간 t검증을 실시한 결과는 <표 5> 과 같다.

<표 5> 성별에 따른 학교장 지도성에 대한 지각의 차이

지도성의 변인		N	M	SD	t
목표지향성	남	80	3.712	0.547	0.00
	여	284	3.566	0.558	
관료지향성	남	80	3.182	0.926	2.08*
	여	284	3.182	0.907	
인간지향성	남	80	3.610	0.925	1.27
	여	284	3.469	0.870	

* P < .05

〈표 5〉에서 알 수 있듯이, 지도성 변인 중 관료지향성 및 인간지향성에 있어서 성별에 따라 유의한 차이가 있으나 목표지향성에서는 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 여 교사보다 남 교사가 교장의 지도성을 더 관료 지향적이라고 지각하고 있는 반면, 남 교사보다 여 교사가 교장의 지도성을 더 인간 지향적이라고 지각하고 있다.

다음으로 교사의 보직에 따라 학교장의 지도성 지각에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 보직별 t검증을 실시한 결과는 〈표 6〉와 같다.

〈표 6〉 보직에 따른 학교장 지도성에 대한 지각의 차이

지도성 변인		N	M	SD	t
목표지향성	일반교사	288	3.550	0.565	-3.25*
	부장교사	76	3.781	0.495	
관료지향성	일반교사	288	3.230	0.907	191
	부장교사	76	3.010	0.904	
인간지향성	일반교사	288	3.413	0.883	-3.69***
	부장교사	76	3.827	0.807	

***P <.001

〈표 6〉에서 알 수 있듯이, 학교장의 지도성에 대한 지각은 교사의 보직에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 있다. 즉 일반교사에 비해 부장교사는 학교장의 지도성이 더 목표지향적이고 인간지향적이라고 지각하는 반면, 부장교사에 비해 일반 교사는 지도성이 더 관료 지향적이라고 지각하고 있다.

한편 교사의 경력에 따라 학교장의 지도성에 대한 지각의 차이가 유의한 것인지를 밝히기 위해 일원 변량 분석을 실시한 결과는 <표 7> 과 같다.

<표 7> 학교장의 지도성 유형에 대한 교육경력별 변량 분석 결과

구 분	교육경력						F
	10년이하		11-20년		20년 이상		
	M	SD	M	SD	M	SD	
목표 지향성	3.49	0.50	3.64	0.62	3.72	0.53	3.935***
관료 지향성	3.24	0.85	3.23	0.93	3.05	0.96	5.17**
인간 지향성	3.37	0.81	3.52	0.91	3.68	0.94	14.40***

*** P <.001

<표 7> 에서 알 수 있듯이, 교육경력에 따른 학교장 지도성에 대한 지각 차이는 세 변인 모두 유의한 것으로 나타났고 인간지향성 과 목표 지향성변인에서 유의도가 크게 나타났다. 즉, 교육경력이 높을수록 학교장의 지도성을 더 인간지향적이라고 지각하고 있는 것으로 나타났다.

경력이 11년 이상인 교사는 과거 권위주의적 교장 밑에서 근무했기 때문에 민주화 추세에 있는 현 시점에서 학교장의 지도유형을 인간중심적으로 지각하는 경향이 많으며 10년 이하는 교사는 부정적이고 비판적인 시각이 강하기 때문에 학교장을 관료적이라고 지각하는 경향이 많다.

다시 말해서 교사들의 학교장에 대한 기대수준이 각각 다르기 때문에 이런 결과가 나왔다고 생각한다.

2) 교사의 특성변인에 따른 학교조직 풍토에 대한 지각의 차이

교사의 특성 변인으로서 성별, 보직, 교육경력을 설정하였으며, 각각에 따라 교사가 지각하는 학교조직풍토에 어떠한 차이가 있는지를 분석하였다. 먼저 교사의 성별에 따라 학교조직풍토에 대한 지각의 차이가 있는지를 알아보기 위하여 남녀 집단간 t 검증을 실시한 결과는 <표 8> 와 같다.

<표 8> 성별에 따른 학교조직풍토 지각 차이

조직풍토변인			N	M	SD	t
교사	일 탈	남	80	2.916	0.445	-1.32
		여	284	3.002	0.528	
	장 애 성	남	80	3.725	0.590	2.00*
		여	284	3.571	0.613	
	사 기	남	80	3.429	0.696	0.22
		여	284	3.402	0.666	
	친 밀 성	남	80	3.491	0.668	0.27
		여	284	3.471	0.584	
교장	냉 담 성	남	80	2.554	0.725	-2.56*
		여	284	2.761	0.614	
	생산강조	남	80	2.883	1.062	-0.37
		여	284	2.929	0.966	
	추 진 성	남	80	3.645	0.677	1.06
		여	284	3.550	0.717	
	배 려	남	80	3.233	1.071	1.57
		여	284	3.045	0.903	

*P < .05

<표 8> 에서 알 수 있듯이, 성별에 따른 학교조직풍토에 대한 지각의 차이는 교사 관련 조직풍토변인인 일탈, 사기, 친밀성에는 유의한 차이가 없었으나, 장애성에서 정적인 유의가 있었고, 교장관련 조직풍토변인 중 냉담성과 생산강조에서 부적인 상관이, 추진성과 배려에서 정적인 상관이 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

즉, 학교조직풍토의 냉담성과 생산강조 변인에 있어서 여교사가 남교사보다 더 높은 점수를 보이고 있으며, 추진성 변인에 있어서는 남교사가 여교사보다 더 높은 점수를 보이고 있다. 따라서 교장과 관련된 조직풍토를 지각할 때, 여교사가 남교사보다 학교조직이 더 냉담하고 생산을 강조하고 있는 것으로 지각하며, 반대로 남교사가 여교사보다 학교조직의 추진성이 더 강한 것으로 지각하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 초등학교에서는 성별에 관계없이 학교장의 적절한 지도성 발휘, 교감의 역할에 따라 그 학교의 조직풍토점수가 달라질 수 있다고 볼 수 있다.

다음으로 교사의 보직에 따라 학교조직풍토를 지각하는데 차이가 있는지를 알아보기 위하여 보직별 지각 차이를 t검정한 결과는 <표 9> 와 같다.

<표 9> 교사의 보직에 따른 학교조직풍토 지각 차이

조직풍토변인			N	M	SD	t
교 사	일 탈	일반	288	3.011	0.509	2.30*
		부장	76	2.847	0.504	
	장 애 성	일반	288	3.603	0.609	-0.10
		부장	76	3.612	0.621	
	사 기	일반	288	3.391	0.673	-1.06
		부장	76	3.497	0.662	
	친 밀 성	일반	288	3.459	0.610	-1.16
		부장	76	3.557	0.563	
교 장	냉 담 성	일반	288	2.736	0.632	1.32
		부장	76	2.617	0.701	
	생 산 강 조	일반	288	2.909	0.989	-0.42
		부장	76	2.967	0.979	
	추 진 성	일반	288	3.577	0.695	0.37
		부장	76	3.541	0.779	
	배 려	일반	288	3.088	0.905	0.05
		부장	76	3.082	1.124	

*P < . 05

〈표 9〉에서 볼 수 있듯이, 학교조직풍토 변인 중 일탈, 냉담성, 사기, 친밀성 변인에서 교사의 보직에 따라 그 지각에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 교사관련 조직풍토에 있어서 일반교사가 부장교사에 비해 일탈성과 냉담성이 높게 나타났으며, 부장교사가 일반교사에 비해 조직의 사기풍토와 친밀성이 더 높다고 지각하고 있으며, 교장관련 조직풍토에 있어서는 일반교사가 부장교사에 비해 조직풍토가 더 추진적이고 배려적이라고 지각하고 있다. 반면 일반교사는 부장교사에 비해 학교조직풍토가 더 냉담하다고 지각하고 있다.

한편 교사의 교육경력에 따라 학교조직풍토의 지각의 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(Oneway ANOVA)을 실시한 결과는 다음 〈표 10〉과 같다.

〈표 10〉 교육경력에 따른 학교조직풍토 지각의 차이

구 분		교육경력						F
		10년 이하		11 - 20년		21년 이상		
		M	SD	M	SD	M	SD	
교사	일 탈	2.98	0.49	3.00	0.57	2.97	0.36	6.79**
	장 애 성	3.66	0.59	3.60	0.58	3.52	0.66	5.14**
	사 기	3.28	0.62	3.47	0.66	3.55	0.73	7.64***
	친 밀 성	3.43	0.57	3.42	0.66	3.61	0.56	2.64
교장	냉 담 성	2.78	0.61	2.77	0.69	2.55	0.61	6.75**
	생산강조	2.97	0.90	3.01	1.01	3.13	1.06	20.31***
	추 진 성	3.34	0.69	3.65	0.67	3.83	0.68	4.77**
	배 려	2.87	0.88	3.12	0.94	3.38	0.96	10.05***

***P < . 001

〈표 10〉에서 볼 수 있듯이, 교육경력에 따른 집단간 학교조직풍토 지각의 차이는 교사관련 조직풍토의 친밀성 변인에 있어서만 차이가 없는 것으로 나타났으며, 다른 7개 변인에 있어서는 유의한 것으로 것으로 나타났다. 유의한 차이가 나타난 7가지변인 중 사기, 생산강조, 배려에 있어서 그 차이가 컸고 10년 이하의 교육경력 집단의 교사들은 고 경력 집단에 비해 학교조직이 매우 생산을 강조하는 풍토라고 지각하고 있다. 즉 경력이 낮은 교사들은 교장이 지시적이고 엄격하게 하는 풍토라고 지각하고 있으며, 교육경력이 높을수록 일상잡무로 인해 막중한 업무부담을 수행하고 있으며 학교장이 인간적인 호의를 베풀면서 지도조언을 해준다고 풀이할 수 있다.

3) 교사의 특성변인에 따른 교사의 직무만족의 차이

교사의 성별, 보직, 교육경력에 따라 교사의 직무만족에 어떠한 차이가 있는지를 분석하였다. 먼저 교사의 성별에 따라 직무만족에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 남녀 집단간 t 검증을 실시한 결과는 〈표 11〉과 같다.

〈표 11〉 성별에 따른 직무만족의 차이

집 단	N	M	SD	t
남교사	80	3.498	0.497	-2.58*
여교사	284	3.402	0.526	

*P < . 05

〈표 11〉에서 알 수 있듯이, 남교사와 여교사의 직무만족에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 남교사의 직무만족 수준이 높아졌기 때문인데 그 이유는 교직에 대한 인식이 달라지고 타 직종에 비해 시간적 여유와 안정성이 있기 때문인 것으로 해석된다.

김영숙은 그 이유를 남교사의 직무만족도 수준이 높아졌기 때문보다 역으로 해석해서 여교사의 불만요인이 증가되었기 때문이라고 추측되며 이는 직장인, 전문인으로서의 여성의 지위에 대한 요구가 증대되어 남교사와 동등한 권한을 갖고자 하는데 연유한 것으로 생각된다고 했다.⁷²⁾ 다음으로 교사의 보직에 따라 직무만족에 유의한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t 검증을 실시한 결과는 <표 12> 과 같다.

<표 12> 보직에 따른 직무만족의 차이

집 단	N	M	SD	t
일반교사	288	3.393	0.525	-2.50*
부장교사	76	3.575	0.471	

*P < . 05

<표 12> 에서 알 수 있듯이, 교사의 보직에 따라 직무만족에는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 일반교사보다 부장교사가 더 직무에 대한 만족도가 높은 것은 부장교사 들은 경험과 이론을 교육현장에서 실현할 수 있고 의욕적인 자세로 근무하기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

한편 교육경력에 따라 교사의 직무만족에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석을 실시한 결과는 <표 13> 와 같다.

<표 13> 직무만족에 대한 교육경력별 변량분석 결과

독립변인 종속변인	교 육 경 력						F
	10년이하		11 - 20년		21년 이상		
	M	SD	M	SD	M	SD	
직무만족	3.27	0.50	3.44	0.51	3.64	0.49	10.56***

***P < . 001

72) 김영숙, 전게서, pp.50-51

〈표 13〉에서 알 수 있듯이, 교육경력에 따른 직무만족의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 교육경력이 높은 집단이 낮은 집단보다 직무만족 수준이 높은 것으로 나타났다. 교육경력이 낮은 교사들의 직무만족도가 비교적 낮은 것은 대체로 교육이론을 기초로 한 이상형과 실제 교육현장에서의 교육환경간의 기대차이에서 오는 갈등이 그 요인이라고 볼 수 있다. 반면에 교육경력 21년 이상인 교사들의 직무만족도가 높은 것은 대부분 부장교사 급으로 경험과 이론을 교육현장에서 실현할 수 있고 승진의 바탕을 마련하기 위하여 의욕적인 자세로 근무하기 때문인 것으로 해석된다. 연령이 많은 교사가 직무만족도가 높은 것은 타 직종에 비해 비교적 정년이 안정된 것이 원인이라고 본다.

오세창의 논문에서 나타난 경력에 따른 직무만족도에서는 또다른 결과를 보이고 있다. 즉 경력이 높아질수록 직무에 대하여 만족하지 못하는 반면, 경력이 1~5년의 단계를 벗어난 6~10년의 경력을 보유한 교사들이 대체적으로 직무만족도가 높은 것으로 나타났다.⁷³⁾

이 상반된 결과를 바탕으로 직무만족에 대한 유인 체제에서 초등과 중등이 연구 정보를 교환하고, 조직구성원, 교육환경 등에 대한 탐색으로 바람직한 방향으로 향상될 수 있도록 연구해야 할 문제라고 본다.

73) 오세창. 전제서. pp.65-67.

2. 學校長의 指導性, 學校組織風土, 教師의 職務滿足間의 關係

학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족의 기초통계량으로서 변인별 평균 및 표준 편차를 산출한 결과는 <표 14> <표 15> <표 16> 과 같다.

<표 14> 지도성 변인의 평균과 표준 편차

변 인	M	SD
목표 지향성	3.598	0.558
관료 지향성	3.183	0.910
인간 지향성	3.500	0.883

<표 15> 학교조직풍토 변인의 평균과 표준 편차

상호 작용 요소	하위 변인	M	SD
교사 행태	일 탈 성	2.983	0.511
	장 애	3.605	0.611
	사 기	3.414	0.672
	친 밀 성	3.476	0.603
학교장 행태	냉 담 성	2.716	0.645
	생산 강조	2.919	0.987
	추 진 성	3.571	0.709
	배 려 성	3.087	0.944

〈표 16〉 직무만족도의 평균과 표준 편차

변 인	M	SD
직무만족도	3.424	0.520

1) 학교장의 지도성과 학교조직풍토와의 관계

학교장의 지도성과 학교조직풍토와의 관계를 알아보기 위해 하위 변인별 상관계수를 산출한 결과는 〈표 17〉과 같다.

〈표 17〉 학교장의 지도성 변인과 학교조직풍토 변인간의 상관

지도성변인 조직풍토변인		목표지향성	관료지향성	인간지향성
교 사	일 탈 성	-0.083	0.269***	-0.182***
	장 애 성	0.017	0.405*	0.217
	사 기	0.399***	-0.377***	0.458***
	친 밀 성	0.142**	-0.028	0.148**
교 장	냉 담 성	-0.307***	0.543***	-0.490***
	생산강조	-0.201***	0.825***	-0.670***
	추 진 성	0.531***	-0.413***	0.685***
	배 려 성	0.432***	-0.571***	0.788***

***P <.001

〈표 17〉에서 알 수 있듯이, 학교조직풍토의 교사관련 변인 중 교사의 일탈성은 지도성변인의 관료지향성($r=0.269$)은 유의한 정적상관이 있는 반면 인간지향성은(-0.182)유의한 부적상관으로 나타났으며, 사기는 지도성 변인의 목표지향성($r=0.399$), 인간지향성($r=0.458$)과 유의한 정적상관이 있는 반면, 관료지향성($r=-0.377$)과는 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 그리고 교사의 친밀성은 인간지향성($r=0.148$)과 목표지향성($r=0.142$)이 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교장의 지도성이 목표 지향적이고 인간 지향적일 때 교사의 사기, 친밀성이 높아지는 반면 관료 지향적일 때는 사기와 친밀성이 낮아진다고 볼 수 있다.

또한 학교조직풍토의 교장관련 변인에서 볼 때, 학교장의 목표 지향성과 인간 지향성은 조직풍토의 추진성($r=0.351$ 0.685), 배려성($r=0.432$ 0.788)과 정적인 상관이 있고, 냉담성($r=-0.307$ -0.490), 생산강조($r=-0.201$ -0.670)와는 부적적인 상관이 있는 것으로 나타났다. 반면 학교장의 관료 지향성은 교장관련 조직풍토변인 중 냉담성($r=0.545$) 생산강조($r=0.825$)와 높은 정적 상관이 있으며, 추진성($r=-0.413$) 및 배려성($r=-0.571$)과는 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교장의 지도성이 보다 목표 지향적이고 인간 지향적일 때 교장관련 조직풍토의 추진성과 배려성이 높으며, 반대로 학교장의 지도성이 관료 지향적일 때에는 조직풍토의 냉담성과 생산강조가 높다고 할 수 있다.

2) 학교조직풍토와 교사의 직무만족과의 관계

학교조직풍토와 교사의 직무만족간의 유의한 상관이 있는지를 알아보기 위하여 학교조직풍토 하위변인별 직무만족과의 상관계수를 산출한 결

과는 다음 <표 18> 와 같다.

<표 18> 학교조직풍토와 직무만족간의 상관

조직풍토변인		직무만족도
교사 행태	일 탈 성	-0.272***
	장 애	-0.1911
	사 기	0.596***
	친 밀 성	0.428***
학교장 행태	냉 담 성	-0.426***
	생산강조	-0.394***
	추 진 성	0.598***
	배 려 성	0.614***

***P <.001

<표 18> 에서 알 수 있듯이, 교사관련 조직풍토 변인 중 사기($r=0.596$)와 친밀성($r=0.428$)은 교사의 직무만족과 정적인 상관이 있는 반면, 일탈성($r=-0.272$)과 장애($r=-0.191$)는 낮은 상관이 있는 것으로 나타났다. 또한 교장관련 조직풍토 변인 중 추진성($r=0.598$)과 배려성($r=0.614$)은 교사의 직무만족과 정적인 상관이 있는 반면, 냉담성($r=-0.426$)과 생산강조($r=-0.394$)는 부적인 상관이 있는 것으로 나타났다.

즉 교사의 사기와 친밀성이 높고 교장의 업무추진과 배려성이 높은 조직풍토에서는 교사의 직무만족도가 높은 것으로 나타나며, 반대로 교사의 일탈성향이 높고 교장이 매우 냉담하고 생산을 지나치게 강조하는 조직풍토일수록 교사의 직무만족도가 낮아지는 것으로 보인다.

3) 학교장의 지도성과 교사의 직무만족과의 관계

학교장의 지도성과 교사의 직무만족간의 유의한 상관이 있는지를 알아보기 위하여 지도성항별로 직무만족과의 상관계수를 산출한 결과는 <표 19> 과 같다.

<표 19> 학교장의 지도성과 교사의 직무만족간의 상관

구 분	목표지향성	관료지향성	인간지향성
직무만족	0.416***	-0.408***	0.522***

***P <.001

<표 19> 에 나타난 바와 같이 학교장의 지도성 중 인간지향성이 교사의 직무만족도와 가장 높은 정적 상관($r=0.522$)을 보이고 있으며, 목표지향성 또한 정적 상관($r=0.416$)를 보이고 있는 반면, 관료지향성은 부적 상관($r=0.408$)을 보이고 있다.

따라서, 학교장의 지도성이 인간 지향적이고 목표 지향적일수록 교사의 직무만족은 높아지며, 지도성이 관료 지향적일수록 교사의 직무만족은 낮아진다고 볼 수 있다.

이는 김영숙의 논문(1993)에서 나타났던 서울시내 초등학교교사를 대상으로 조사한 내용과 같은 결과를 보이고 있다. 즉, 학교장의 지도성 중 인간지향성이 교사의 직무만족도와 정적상관 관계를 보이고 있으며, 목표지향성 또한 정적상관을 보이고 있으나 관료지향성은 부적 상관관계를 보이고 있으므로 인간 지향성과 목표지향성의 반응이 높은 민주 과업형이 바람직한 학교장의 지도성이라고 볼 수 있다

V. 要約 및 結論

1. 要約

본 논문은 학교장의 지도성과 교사의 직무만족에 대한 관계성 연구이다.

이를 위해 교사를 대상으로 학교장의 지도성과 교사의 직무만족도에 대한 설문결과를 통계처리 하였다.

통계처리는 SAS 프로그램을 이용하여 Pearson 적률상관계수(r)를 산출하였고 t-test Anova 등 f 검증을 하였다.

이에 대한요약은 다음과 같다.

1, 학교장의 지도성 중 인간지향성이 교사의 직무만족도와 가장 높은 정적 상관을, 또한 목표지향성도 정적 상관을 보이고 있는 반면 관료지향성은 부적 상관을 보이고 있다.

2, 학교조직풍토의 교사관련 변인중 교사의 사기는 학교장의 지도성 변인의 목표지향성, 인간지향성과 유의한 정적 상관이 있는 반면, 관료지향성과는 부적 상관이 있는 것으로 나타났다.

3, 학교조직풍토 변인 중 사기와 친밀성은 교사의 직무만족과 정적인 상관이 있는 반면, 일탈성은 부적인 상관이 있는 것으로 나타났다. 또한 교장 변인 중 추진성과 배려성은 교사의 직무만족과 정적인 상관이 있는 반면 냉담성과 생산강조는 부적인 상관이 있는 것으로 나타났다.

4, 성별에 따른 학교조직풍토에 대한 지각의 차이는 교사관련 조직풍토변인, 즉 일탈, 장애성, 사기, 친밀성에는 유의한 차이가 없었다.

5, 조직풍토에 대한 보직별 차이 검증 결과 부장교사가 일반 교사에 비해 조직의 사기풍토가 더 높다고 지각하고 있으며, 교장관련 조직풍토에 있어서도 부장교사가 일반교사에 비해 조직풍토가 더 추진적이고 배

려적 이라고 지각하고 있다. 반면 일반교사는 부장교사에 비해 학교조직이 냉담하고 생산강조풍토라고 지각하고 있다.

6, 보직에 따른 학교장 지도성에 대한 지각의 차이검증 결과, 일반교사에 비해 부장교사는 학교장의 지도성이 더 목표지향적이고 인간지향적이라고 지각하는 반면, 부장교사에 비해 일반교사는 교장의 지도성을 더 관료적이라고 지각하고 있다.

7, 교육경력에 따른 학교장 지도성에 대한 지각의 차이는 인간지향성 변인에서만 유의한 것으로 나타났다.

즉 교육경력이 높을수록 학교장의 지도성을 더 인간지향적이라고 생각하고 있다.

8, 남교사와 여교사의 직무만족에는 통계적으로 유의한 차가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 교직에 대한 인식이 과거와 달라지고 시간적 여유와 안정성 때문에 남교사의 직무만족 수준이 높아졌기 때문인 것으로 볼 수 있다.

9, 일반교사보다 부장교사가 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났는데 이러한 결과는 부장교사는 승진의 바탕을 마련하기 위해 의욕적인 자세로 근무하기 때문인 것으로 해석된다.

10, 교육경력이 높은 집단이 낮은 집단보다 직무만족수준이 더 높게 나타났다. 교육경력이 낮은 교사들의 직무만족도가 비교적 낮은 것은 교육이론에 기초한 이상과 현실 교육환경과의 기대차이에서 오는 갈등 때문인 것으로 해석된다.

경력이 높은 교사가 직무만족도가 높은 것은 타 직종에 비하여 정년이 안정된 것이라고 본다

2. 結 論

본 연구의 조사결과에 기초하여 결론 사항은 다음과 같다.

첫째, 학교장의 지도성이 목표지향적이고 인간지향적일 때 교사의 사기가 높아지며, 인간지향적일 때 친밀성이 높아진다.

또한 학교장의 지도성이 보다 목표지향적이고 인간지향적일 때 추진성과 배려성이 높다.

둘째, 학교장은 교사들 스스로가 능동적으로 역할을 수행하며 조직구성원으로서 적극적으로 과업지향적인 행동을 하도록 동기화시켜 일을 추진해 나갈 수 있도록 지도성을 발휘해야 한다. 즉 인간지향성과 목표지향성을 잘 조화시켜 효율적인 지도성을 발휘할 때 교사의 직무만족도는 높아지고 교육의 효과 또한 증대 될 것이다.

셋째, 남교사의 교직에 대한 인식수준의 발전과 더불어 여교사의 학교조직 내에서의 자아실현의 가능성으로 직무에 대한 만족도가 높아가고 있음은 매우 바람직한 현상이다. 그러나 현재 여교사 수의 증가로 여성화 추세에 있는 학교현장에서 야기되는 교육문제가 있다면 함께 생각하고 대안을 강구하는 풍토를 조성해야 할 것이다.

넷째, 경력이 낮을수록 상급자와 행정가들 사이에서 오는 갈등이 많은데 이러한 갈등을 경륜이 높은 원로교사의 현장경험, 축적된 지혜와 젊은 교사들의 정열과 창의성을 유기적으로 결합하여 학교기능이 바람직하게 향상되도록 해야 할 것이다.

다섯째, 교사의 직무만족은 조직발전에 긍정적인 작용을 하고 있으므로 교사들의 직무에 대한 만족도를 높이기 위해서는 교사들의 건설적인 의견을 잘 반영하고 자유로운 분위기에서 자아실현 욕구를 충족시키는 풍토를 조성해야겠다. 또한 자신의 성장발전을 위해서도 자율연수, 각종

사회 프로그램 등에 참여하여 능력을 증대시키는 학교조직풍토조성을 위한 학교장의 목표지향적이고 인간지향적인 지도성이 바람직하다.

3. 提 言

본 연구를 통하여 얻은 결론을 바탕으로 다음과 같이 제언한다.

첫째, 학교장의 지도성이 학교경영에 효과적이므로 교장자격연수 교육에 강화시킬 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 학교장의 지도성 유형에 따른 학교조직풍토와 교사의 직무만족도와의 관계를 분석하였으나, 교감의 지도성 유형에 따른 학교조직풍토와 교사의 직무만족도와의 관계도 연구의 필요성이 있다.

셋째, 본 연구에서 교직경력이 많은 교사들의 직무만족도가 높는데 반해 젊은 교사들의 직무만족도가 낮게 나타났다. 젊은 교사들의 직무만족을 높일 수 있는 방안의 연구가 요청된다.

參 考 文 獻

- 권기욱, 「조직규모 조직풍토 조직건강의 관계」(석사학위논문 고려대 대학원, 1983)
- 공은배 외, 「학교학급의 적정규모」 교육개발 제7권 제3호, (서울 : 한국개발원, 1965)
- 김경동, 「종업원의 직무만족 측정을 위한 2개의 척도」(행동과학 2권 2호, 1969)
- 김광숙, 「학교장의 지도성과 교사의 수업만족도와의 관계」(국민대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1999)
- 김신복 외, 「사회의 학교화」(서울특별시 교육위원회, 1987)
- 김영광, 「학교장의 지도성 유형에 따른 교사의 갈등에 관한 연구」(동국대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1990)
- 김영숙, 「국민학교 학교장의 지도성 유형이 학교조직건강과 교사의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구」(경희대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1993)
- 김종철, 「교육행정의 이론과 실제」(서울 : 교육과학사, 1985)
- 김창걸, 「교육행정학 및 교육경영」(서울 : 형설출판사, 1989)
- 김태순, 「초등교원이 기대하는 학교장의 지도성에 관한 연구」(한성대학교 행정대학원 석사학위 논문, 2000)
- 남정걸, 「교육행정 및 교육경영」(서울 : 교육과학사, 1993)
- 노종희, 「학교행정가의 지도성 행동의 개념화 및 측정에 관한 연구」(26권, 1988)
- 박철호, 「경영조직론」(서울 : 박문각, 1989)
- 박환두, 「학교조직풍토와 교사의 직무만족도의 관계에 관한 연구」(중앙대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1982)
- 안근식, 「직무특성과 직무만족과의 관련성」(중앙대학교 교육대학원 박사 학위 논문, 1986)
- 신유근, 「조직행위론」(서울 : 다산 출판사, 1985)

- 신중식의, 「교육행정학 및 교육경영」(서울 : 교육출판사, 1994)
- 이관희, 「학교장의 지도성 유형과 교사의 과업 수행태도와의 관계」(원광대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1986)
- 이소자, 「학교조직풍토와 교사의 응집성, 직무만족과의 관계 연구」(고려대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1994)
- 이완정, 「학교조직관리론」(서울 : 성원사, 1985)
- 이형행, 「신교육행정론」(서울 : 문음사, 1992)
- 정병권, 「교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족과의 관계에 관한 연구」(인하대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1984.)
- 정숙영, 「학교장의 지도성에 따른 교사의 직무수행에 관한 연구」(성신여자대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1995)
- 최희선, 「학교경영의 효율화」(교육신서, 1985)

- G.B. Moris., "A Futuristic Cognitive View of Leadership",
Educational Administration Quarterly.21 (1985)
- Andrew W. Halpin, ①The leadership behavior of School
Superintendents(Chicago.1969),
②The Superintend's Effectiveness as a Leader,
Administrator's Notebook, Vol 7, No 2(Oct, 1953)
③Theory and Research in Administration (New
York: The Mcmillan co, 1966)
- F. E. Fiedler, The Theory of Leadership Effectiveness(N.Y.:
Mcgrow-hill. 1967)
- Danial E. Griffiths(ed), Behavioral Science and Educational
Administration, 63rd Year Book of NSSE, Part II

(Chicago : University of Chicago, 1964)

P. Hersy & K.H, Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* 4th ed (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1982)

Barnard M. Bass(ed) , Stogdill's *Handbook of Leadership : A Servey of Theory and Research*, revised and explanded ed(N.Y.: The Free press, 1981)

Chester I. Barnard , *The Nature of Leadership : Human factors in Management*(N.Y: Harper &Row, 1946)

Samuel W. Reyburn, *The Development of Business Executive*(1938)

Banard M, Bass, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*(New York: Haper & Row, 1960)

S. P. Robbins, *The Administrative Process : Integrating Theory and Practice* (Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1976)

Paul Hersey& Kenneth H, Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resouces*, 3rd ed (Englewood Dliifs, New Jersey :Prentice, 1977)

Rensis Likert, *New Patterns of Management*(New york : McGrow-hill,1961)

D. S. Pugh, et al. *Writers on Organizations*, 2nd ed (Middlesex, England: Penguin Books. 1971)

John Swanda, *Organizational behavior : System and Applications*, Sherrman Oaks, California : Alfred

Publishing Company, 1979)

*William J. Reddin, Managerial Effectiveness (Tokyo :
Mcgraw-Hill Kogakusha , 1970)*

*Andrew w. Halpin & Don B. Croft, The Organization Climate of
Schools(Dhicago : University of Chicago, 1963)*

*P. F. silver, Educational adrninsistration : Theoretical
Perspectives on Practice and Research (New York
: Happer & Row, 1963)*

<부 록>

설 문 지

안녕하십니까?

본 설문지는 학교장의 지도성, 학교조직풍토, 교사의 직무만족간의 관계에 대한 연구자료를 얻기 위한 설문조사입니다.

설문사항에 대해 선생님의 솔직한 견해를 응답해 주시면 되겠습니다.

설문조사 결과는 본 연구의 자료로만 사용될 것임을 밝혀 드립니다.

감사합니다.

2001년 9월

한성대학교 행정대학원
교육행정 전공 장재성 올림

1. 인적사항 <해당사항에 “V” 표를 해 주십시오.>

- | | | |
|----------------------------|----------------------|-----------------|
| 1. 성 별 : | ① 남() | ② 여() |
| 2. 보 직 별 : | ① 교사() | ② 부장교사() |
| 3. 경 력 별 : | ① 10년 미만() | ② 10년 이상() |
| | ③ 20년 이상() | |
| 4. 학 교 규 모 별 : | ① 12학급 이하() | |
| | ② 13학급 ~ 42학급() | |
| | ③ 43학급 이상() | |
| 5. 학 교 소 재 지 별 : | ① 시 지 역() | ② 농촌지역() |

2. 설 문 조 사 (표기방법 : 해당사항에 V 표)

◎ 우리학교 교장 선생님은…]

번 호	설 문 내 용	5	4	3	2	1
		매우 그렇 다	그런 편이다	보통 이다	그렇 지않 은편 이다	전혀 그렇지 않다
1	지나치게 일의 성과를 강조한다					
2	교사들의 업무수행을 확인한다.					
3	교사들의 애경사에 관심을 갖는다.					
4	교사들에게 업무지시를 강압적으로 한다.					
5	학교경영방침을 분명하게 밝힌다.					
6	격의 없이 대화에 응한다.					
7	내실보다 외형적인 것을 중시한다.					
8	치밀하게 계획을 세워 일한다.					
9	교사 개개인의 신상에 관심을 갖는다.					
10	모든 일이 자기의도대로 행해지기를 원한다.					
11	계획된 일의 결과를 반드시 확인한다.					
12	다정다감하다					
13	계획된 일을 자기 마음대로 변경한다.					
14	교사들의 새로운 학습지도 방법을 활용하도록 권장한다.					
15	교사들의 고충을 이해한다.					
16	자기방식대로 교사들이 따라오기를 강요한다.					
17	학교경영 개선에 적극적이다.					
18	교사들의 노고에 칭찬을 아끼지 않는다.					
19	혼자서 중요한 결정을 내린다.					
20	공·사 구분이 뚜렷하다.					
21	교사들의 장점을 인정해준다.					

◎ 우리 학교 조직풍토는 ...

번 호	설 문 내 용	5	4	3	2	1
		매우 그렇다	그런 편이다	보통 이다	그렇지 않은 편이다	전혀 그렇지 않다
1	교사들은 타성에 빠져 있다.					
2	교사들이 자기스스로 일을 처리한다.					
3	교사들이 교직을 떠나는 것에 관해 자주 이야기한다.					
4	교사들의 잡무가 많아서 학습지도에 지장이 있다.					
5	교사들이 많은 협의회에 참석해야 한다.					
6	교구, 교육기자재 활용이 능숙하다.					
7	교사들은 맡은 책임을 다한다.					
8	교사들의 사기가 높은 편이다.					
9	교사들이 필요한 경우에 언제나 기사들의 도움을 받을 수 있다.					
10	교사들은 상호간의 친분이 두텁다.					
11	교사들은 자기 사생활도 타 교사에게 이야기할 수 있다.					
12	교사들은 휴식시간 중 서로 대화를 나눌 수 있다.					
13	직원회의는 주로 교장 자신의 의견 전달하는데 지나지 않는다.					
14	교사들은 근무시간 중 교내를 이탈하기도 한다.					
15	교사들은 교장의 지시사항에 대해서 이의를 제기하지 않는다.					
16	교장은 모든 계획을 자기 스스로 결정한다.					
17	교장은 학교의 사무 분장을 교장 단독으로 결정한다.					
18	교장은 말을 많이 하는 편이다.					
19	교장은 교사들을 돕는 일에 적극 나선다.					
20	교장자신이 열심히 업무를 수행하는 모범을 보인다.					
21	교장은 교사들이 출근하기 전에 출근한다.					
22	교장은 교사들 각자의 개인문제를 해결하는 데 협조적이다.					
23	교장은 교사들을 위해 인간적인 호의를 베풀고 있다.					
24	교장은 방과 후에 교사들의 업무를 도와주는 경우가 많다.					

◎ 우리 학교 교사들의 직무만족은 ...

번호	설 문 내 용	5	4	3	2	1
		매우 그렇 다	그런 편이 다	보통 이다	그렇 지않 은 편이 다	전혀 그렇 지 않다
1	나는 이 학교에서 내가 하는 일에 대하여 자부심을 갖는다.					
2	나는 이 학교의 일을 내 일처럼 생각한다.					
3	나는 이 학교의 강한 소속감을 갖는다.					
4	나는 즐거운 마음으로 맡은 일을 수행한다.					
5	나는 이 학교에서 일을 통해서 능력을 발휘한다.					
6	나는 가르치는 일에 보람을 느낀다.					
7	나는 내가 하는 일에 성취감을 느낀다.					
8	나는 교장으로부터 신임을 받고 있다고 본다.					
9	우리학교 직원실 분위기에 만족스럽다.					
10	우리학교는 교육과정을 균형 있게 운영하고 있다.					
11	나는 지금 훌륭한 일을 하고 있다고 생각한다.					
12	나는 교직에 대해서 싫증을 느낀다.					
13	나는 열심히 노력하면 발전할 수 있다고 생각한다.					
14	나는 학교에 출근하는 것이 즐겁다.					
15	나는 교사로서 자부심을 갖고있다.					
16	학교의 운영은 합리적인 편이다.					
17	업무수행에 필요한 시설설비는 만족스럽다.					
18	이 학교 동료 교사들은 서로 협조적이다.					

ABSTRACT

A Study on the Relationship between School Principal's Leadership and Teacher's Job Satisfaction

Chang, Jae-sung

Major in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School of Public Administration

Hansung University

This study was intended to investigate the relationship between school principal's leadership and teacher's job satisfaction. For this purpose, the questionnaire research was conducted for teachers on school principal's leadership and teacher's job satisfaction. Data were statistically processed using the SAS program. Pearson product moment correlation coefficient(r) was calculated and t-test, analysis of variance(ANOVA) and f-test were conducted.

Based upon the study results, the following conclusion were drawn:

First, the teacher's morale rises when the school principal's

leadership is goal-oriented and people-oriented, and the teacher's affiliation rises when the school principal's leadership is people-oriented. The teacher shows impulse and consideration when the school principal's leadership is more goal-oriented and people-oriented.

Second, the school principal should exhibit his/her leadership so that teachers may proceed to perform their role in an active way and carry out their job by motivating them to engage in task-oriented behavior as the member of the organization. That is, teachers' level of job satisfaction would not only rise but the educational effect would increase as well when the school principal exhibits efficient leadership by harmonizing people-orientation and goal-orientation.

Third, it is a desirable phenomenon that along with the development of male teachers' level of perception on teaching profession, female teachers have the raised level of job satisfaction due to the possibility of self-realization within the school organization.

But it would be necessary to foster the climate to consult and consider the alternative if an educational problem arises from the educational field that tends to become feminized with the increasing number of female teachers.

Fourth, teachers with low teaching experiences comes to

undergo many conflicts from superiors or administrators. The school function should be allowed to improve in a desirable way by organically combining highly experienced teachers' field experiences and accumulated wisdom and young teachers' passion and creativity to resolve these conflicts.

Fifth, teachers' job satisfaction has an positive effect on organizational development. Therefore, it is necessary to foster the organizational climate that well reflects teachers' opinions and allows them to meet their self-realization needs under the liberal atmosphere in order to enhance their job satisfaction. And the school principal should exhibit goal-oriented and people-oriented leadership to foster the school organizational climate that allows teachers to participate in autonomous in-service training and all sorts of social programs and enhance their capability for the purpose of their growth and development.