碩 士 學 位 論 文
指導敎授 金 璟 培

學校長의 指導性 類型과 敎師 士氣와의 相關關係 硏究

- 京畿道 中·高等學校를 中心으로 -

A Study on the Correlation between the Schoolmaster's Leadership type and Teacher's Morale

1995年8月 日

漢城大學校 行政大學院

敎 育 行 政 學 科

敎 育 行 政 專 攻

尹 容 賢

碩 士 學 位 論 文
指導敎授 金 璟 培

學校長의 指導性 類型과 敎師 士氣와의 相關關係 硏究

- 京畿道 中·高等學校를 中心으로 -

A Study on the Correlation between the Schoolmaster's Leadership type and Teacher's Morale

위 論文을 敎育學 碩士學位論文으로 提出 함

1995年8月 日

漢城大學校 行政大學院

敎 育 行 政 學 科

敎 育 行 政 專 攻

尹 容 賢

尹容賢의 敎育學 碩士學位 論文을 認准 함

1995年 8 月 日

審査 委員長 印

審 査 委 員 印

審 査 委 員 印

-目　次-

Ⅰ. 緖　論 1

1. 硏究의 必要性 1

2. 硏究의 目的 2

3. 硏究의 內容 2

4. 硏究의 制限點 3

Ⅱ. 理論的 背景과 先行硏究의 考察 4

1. 指導性 理論 4

1)指導性 槪念 4

2)指導性 理論과 類型 6

2. 士氣 理論 22

1) 士氣의 槪念 22

2) 士氣의 要因 24

3. 指導性 類型과 敎師士氣와의 關係 26

4. 先行硏究의 考察 29

Ⅲ. 硏究方法 및 節次 32

1. 文獻 硏究 32

2. 硏究 對象 32

3. 測定 道具 33

4. 資料 處理 34

Ⅳ. 結果 와 解釋 35

1. 敎師들의 背景變因에 따른 學校長의 指導性 類型 差 檢證 35

2. 敎師의 背景變因에 따른 士氣分析 41

3. 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣가 相關關係 47

Ⅴ. 要約 과 結論 48

1. 要 約 48

2. 結 論 50

參 考 文 獻 51

附 錄 59

- 表 目 次 -

<표 1> Lippit와 White의 세가지 類型 비교 7

<표 2> 타인이 지각한 기본적 指導行爲類型 20

<표 3> 指導者의 基本類型 22

<표 4> 設問紙 배부 및 回收 狀況 33

<표 5> 敎師 士氣 要因別 문항 構成 內容 34

<표 6> 敎師의 근무교별에 따른 指導性 類型의 差 檢證 35

<표 7> 敎師의 性別에 따른 指導性 類型의 差 檢證 36

<표 8> 設立別에 따른 指導性 類型의 差 檢證 37

<표 9> 出身別 指導 類型의 差 檢證 38

<표 10> 經歷別에 따른 學校長 指導性 類型 差 檢證 38

<표10-1> 經歷別에 따른 學校長 指導性 類型의 平均과 標準偏差 39

<표 11> 年齡別에 따른 指導性 類型의 差 檢證 40

<표11-1> 年齡別에 따른 學校長의 指導性 類型의 平均과 標準偏差 40

<표 12> 근무별에 따른 敎師의 士氣의 差 檢證 41

<표 13> 性別에 따른 敎師의 士氣 差 檢證 42

<표 14> 設立別에 따른 敎師의 士氣 差 檢證 43

<표 15> 出身別에 따른 敎師의 士氣 差 檢證 44

<표 16> 經歷別 敎師의 士氣 差 檢證 45

<표16-1> 經歷別에 따른 敎師의 士氣 平均과 標準偏差 46

<표 17> 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣와의 相關關係 47

- 圖 目 次 -

<그림 1> 리더행동의 연속체 8

<그림 2> 종업원 중심의 일선 감독자와 직무중심의 일선 감독자비교 ...9

<그림 3> 종업원의 생산성에 대한 압력의 느낌과 부서별 생산성과의 관계 10

<그림 4> 감독의 정도와 生産性 關係 10

<그림 5> Ohio 州立大學校의 리더쉽 사분도 12

<그림 6> Blake와 Mouton의 관리망 13

<그림 7> Reddin의 3차원 모형 15

<그림 8> House의 指導性 類型 18

<그림 9> 기본적인 리더행동類型 18

<그림 10> Hersey와 Blanchard의 組織 성원의 성숙수준에 따른 指導性 類型 21

Ⅰ. 緖 論

1. 硏究의 必要性

人間은 무한한 가능성을 가지고 있기 때문에 文化를 창조하고 발전시킨다. 따라서 인간들의 생활은 동물들의 群集生活과 구별하여 社會生活이라고 부르고 있다.

이와 같이 인간들의 社會生活 속에서는 반드시 組織이 형성되며 組織을 유지 발전시키기 위하여 지배와 피지배의 관계가 형성되고 항상 어느 組織體이건 指導者가 필요하며 요구되는 것이다. 組織이란 어떤 공동의 目標를 달성하기 위하여 두 사람 이상이 모여 相互作用을 하는 社會體制[1]이며, 인간은 이러한 組織內의 構成員으로서 행동하며 自我를 실현하고 組織은 개인을 통하여 그 目標를 달성한다.

學校도 敎育이라는 특정한 目的을 이룩하기 위하여 의도적으로 구성된 독특한 組織體로써 그 構成員은 學校 行政家와 敎師 그리고 학생이다. 學校 組織의 궁극적인 목적은 학생들의 敎育效果를 높이는데 있으며 특히, 핵심 構成員이며 전문가인 敎師에 의해서 敎育의 성패가 좌우된다고 해도 과언은 아닐 것이다.

學校도 組織社會이기 때문에 學校長은 學校 組織의 指導者이며 그 指導性은 學校 敎育의 방침에서부터 전체의 분위기를 좌우하는 學校 行政의 중요한 지원 조건이라 할 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때 學校 組織의 指導者인 學校長과 構成員인 敎師集團의 士氣와의 관계가 敎育 目標의 효율적인 달성에 크게 영향을 미칠 것이기 때문에 學校長은 어떠한

---

1) 남정걸, 「교육조직 행정론」, 서울: 배영사, 1984, pp. 44-45.

指導性을 발휘해야 할 것인가 하는 것은 敎育 실천에 있어 깊이 硏究되어야 할 것이라고 생각한다.

오늘날 어느 組織을 막론하고 士氣의 중요성이 강조되고 있으며 이에 대하여 관심을 기울이지 않으면 안되는 이유는 士氣의 高低가 組織의 원활한 운영과 성공에 지대한 영향을 미치기 때문이다. 따라서, 學校長의 指導性 類型이 敎師들이 士氣에 어느 정도 영향을 미치는가를 규명하여 敎育 現場 活動에서 敎師의 役割 遂行에 도움을 주고자 하는데 본 硏究의 必要性이 있다.

2. 硏究의 目的

본 연구의 주된 목적은 學校長의 指導性 類型과 敎師들의 士氣와의 相關關係를 규명하는데 있으며, 그 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 敎師들이 知覺하고 있는 學校長의 指導性이 어떠한가를 밝히고자 한다.

둘째, 學校長의 指導性 類型이 敎師의 士氣에 어떠한 영향을 미치게 하며 어떤 변화를 주는지 알아보고자 한다.

셋째, 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣間에는 어떠한 相關關係가 있는가를 밝히고자 한다.

3. 硏究의 內容

본 연구의 내용을 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 敎師들이 知覺한 學校長의 指導性 類型은 그들의 背景變因 (性

別, 學校及別, 年齡別, 學校設立別, 敎職經歷別, 出身敎別)에 따라서 어떠한 차이가 있는가를 밝힌다.

둘째, 學校長에 대한 指導性 知覺類型에 따른 그들의 士氣 정도가 어떠한가를 밝힌다.

셋째, 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣에는 어떠한 相關關係가 있는가를 밝힌다.

4. 硏究의 制限點

본 연구는 다음과 같은 制限點을 갖는다.

첫째, 본 연구의 조사 대상은 경기도내 中·高等學校에 限定 되었으므로 본 硏究에서 얻어진 硏究結果를 전국적으로 一般化하는 데는 제약이 따른다.

둘째, 본 연구에서 사용한 檢査 道具에 대한 妥當度 檢證과 信賴度 檢證은 실시하지 못하였다. 따라서 본래 측정하고자 하는 것을 제대로 재고 있는지에 관한 문제점을 지니고 있다.

Ⅱ. 理論的 背景과 先行硏究의 考察

1. 指導性 理論

1) 指導性 槪念

指導性(Leader ship)은 組織體內에서 組織 構成員들 가운데 핵심적인 사람들의 행위에 대한 용어로 쓰이지만, 그 개념 자체가 社會科學 전반에 걸친 문제이기 때문에 대단히 포괄적이며 모호성을 내포하고 있다.

그러므로 指導性에 관한 정의를 한마디로 분명하게 규정한다는 것은 어려운 일이며 논지에 따라 다양하게 정의 되었다.

C.A.Gibb[2]는 指導性을 狀況에 관련되고 目的 지향적이며 상호 자극의 과정이고 社會的 상호작용이라 정의하고 있으며, P.Pigors[3]는 指導性이란 특정한 人性의 소유자가 공통의 문제를 추구하는데 있어서 그의 의지, 감정 및 통찰력 등으로 다른 사람을 이끌고 다스리는 특성이라고 하였고, R.M.Stogdill[4]은 指導性을 集團의 目標達成을 위하여 構成員의 활동에 영향을 주는 행동이라고 定義하였다.

또한 이임상[5]은 指導性이란 構成員을 심리적으로 자극하여 그들의 권

---

2) C.A.Gibb, 「Leadership」 : Psyhological Aspects, D.L shills(ed.) international.Encyclopedia of The Social sciences, New York Macmillan 1968, p.117.

3) P.Pigors, 「Leadership or Domination」, Boston:Houghton Mifflim co, 1953, p.12.

4) R.M.Stogdill, 「Handbook of Leadership」 : A.Survery of Theory and Research (New York : The Free press, 1974), pp.7-16.

5) 이임상, 「학교장의 지도성과 학교적응성 및 분위기와 학생들간의 상호관계」, 서울대학교 교육대학원 석사학위논문, 1977, p.13.

력을 현실적으로 행동화하여 組織 目標를 效果的으로 수행할 수 있게 하는 것이라고 정의하였고, 남정걸[6]은 指導性이란 指導者 개인의 속성이라기 보다는 集團내의 대인 상호 작용의 과정, 즉 集團過程에서 나타나는 構成員의 행동으로 구성되나 集團 構成員의 행동 모두가 다 指導性이 아니고 集團이나 組織의 目標達成과 관련되며 그 目標達成을 위해 構成員의 행위를 말한다고 하였다.

또한 RF Campbell[7]은 리더쉽이란 개인이 集團의 效果를 위해 공헌하는 일이다라 하였으며, 리더쉽에 관하여 다양한 실험을 한 A.W.Halpin도 리더쉽이란 目標를 달성하거나 그것을 바꾸기 위한 절차를 주도하는 개인의 행위라 정의하였다.

Katz와 R.L.Kahn[8]은 指導性의 개념을 구성 요소에 따라 직장 또는 직위의 속성, 개인의 특성, 실제적 행동으로 구분하였다.

이상과 같은 여러 학자들의 견해를 종합해 보면 指導性이란 주어진 일정한 상황하에서 組織의 目標를 달성하기 위하여 노력하는 개인 또는 集團 활동의 과정이라는 점에서 여러 學者들의 견해가 일치하고 있다.

그러나 指導性의 개념을 한가지 입장만으로 규정 지울 수 없으며 硏究者의 목적에 따라 그 특징의 비중이 다르므로 이를 취사선택 할 수도 없게 한다. 따라서 指導性이란 組織의 目標를 效率的으로 달성하기 위해서는 組織 構成員의 협동적 노력을 유도하고 촉진하는 기술 또는 영향력이라고 할 수 있다.

---

6) 남정걸, 「교육행정의 이론」, 서울 : 배영사, 1984, p.63.
7) R.F.Campbell,「Ramseyer, introduction to Educational Adminstration」, Boston: Allyn and Bacon Inc, 1964, p.165.
8) Katz, and R.L.Kahn, 「studies in Roleco Mflict and Ambiguity」, New York John Wiley & Sons, Inc, 1964, p.45.

2) 指導性 理論과 類型

指導性 類型은 학자들에 의해 다양하게 분류되고 있으며, 학자들이 설정한 기준에 따라 指導性 類型을 살펴보면 R.Lippit와 K.White[9]의 指導性, R. Tannenbaum과 G.L Schmidt[10]의 指導性, Michigan大學 硏究팀의 指導性[11], Ohio州立大學 硏究팀의 指導性,[12] W.T.Reddin[13]의 指導性, House[14]의 경로 목표이론 , Hersey와 Blanchard[15]의 效果性 모형 등이 있으며 이를 좀 더 자세히 살펴 보기로 한다.

(1) R.Lippit와 K.White의 指導性

1939년부터 1940년에 걸쳐 K.White와 R.Lippit는 11세의 소년들을 대상으로 指導性에 대한 實證的 硏究를 하였다.

그 硏究에서 전제형 지도자, 민주형 지도자, 자유방임형 지도자의 특징을 다음과 같이 밝혔다.

①專制型 指導者

---

9) Ro.Lippit and K.White, 「An Experimental Study of Leader ship and Group Life」 Eleanofe Macody, et al(eds) Readings in Social Psychology (New York : Holt 1958), pp.406-511.
10) R.Tannenbaum, and G.L.Schmidt, 「Leadership, A Frame of Referenec. Management Science」, 1957, p.69.
11) 이형행, 「교육행정이론적접근」, 서울: 문음사, 1992, p.391.
12) 이덕순, 「학교장의 지도성 유형과 교사 사기의 상관연구」 단국대학교 교육대학원,석사학위논문, 1990, p.18.
13) W. J.Reddin, 「The 3-d Management style Theory」, Theory paper #2-Managerial style(frederiction, N.B.Canada : Social science Systems, 1967), pp.5-6.
14) R.J.House, 「Managerial process and organizational Behavior」, Glenview Ⅲ Scott, Foresman and Co, 1969, p.409.
15) P.Hersey, and Blanchard, 「Management of organizational Behavior」,: Utilizing Human Resources, 4th ed, Englewood Chiffs N.J.Prentice -Hall, Inc,1982, p.96.

指導者는 組織成員(follower)의 의견을 들으려 하지 않으며 組織의 目標와 그 운영 방침 및 상벌을 指導者가 독단적으로 결정하고, 指導者 자신이 組織의 機能을 독점하려 한다.

②民主型 指導者

組織의 계획과 운영방침을 指導者의 조언에 따라 集團構成員의 討議를 거쳐 결정하며 업적이나 상벌을 客觀的 資料에 의해서 평가하고 수여한다.

③自由 放任型 指導者

指導者는 組織의 계획이나 운영상의 결정에 관여하지 않고 局外者(outsider)와 같은 수동적 입장에서 行動하며, 組織 성원들에게 모든 일을 방임해 버린다.

이상의 연구결과를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1>Lippit와 White의 세가지 類型 비교

형 / 특징	專 制 型	民 主 型	自由放任型
특 징	① 지도자에게 반응표시 ② 작업량은 많으나 質이 낮음 ③ 의견교환의 제한 ④ 成員간의 적대심 및 공격심 ⑤ 의존적이며 복종심에 의한 행동 ⑥내적불만 연대감 부족 ⑦개성을 발휘하지 못함	①지도자를 존경 ②작업량과 질이 우수 ③의견교환이 원할 ④성원간에 상호관계가 원할 ⑤자발적 행동 ⑥과업수행에 성의와 연대감 가짐 ⑦통찰력 발휘	①지도자를 他人視 ②낭비, 파손품이 많음 ③의견교환이 없음 ④獨自的 行動 ⑤도구 및 실내정돈 상황 나쁨 ⑥연대감 없음 ⑦개성이 강함

<표 1>를 근거로 볼 때 결국 이들의 결론은 民主的인 指導性이 優秀한 지도 방식이라는 것이다. 확실히 民主的인 指導性은 集團 構成員 全員을 정책 결정에 참여하게 하므로, 적극적 창조적 자발적인 構成員의 활동을 얻은 이점이 있다.

(2) R.Tannebaum[16]과 G.L.Schmidt[17]의 指導性

Tannebaum과 Schmidt는 <그림 1>에서와 같이 한쪽 끝에는 매우 권위주의적인 리더행동을 다른 한 쪽 끝에는 매우 민주적인 리더행동을 놓고 이 양극을 잇는 연속선상에서 차지하는 위치에 따라 指導者의 특징을 기술하였다.

<그림 1>리더행동의 연속체

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

16) 조길재, 「학교장의 지도성유형과 교사사기의 상관 연구」, 인하대학교, 교육대학원, 석사학위논문, 1985, p.17.
17) R.Tannebaum and G.L.Schmidt, 「op.cit」, p.69.

<그림 1>의 왼쪽 끝에 있는 권위주의적 리더행동은 과업 지향적이며, 부하들이 행동에 영향을 미치기 위해 권력을 행사한다. 그리고 <그림 1>의 오른쪽 끝에 있는 민주적 리더행동은 集團지향적이고, 부하들에게 작업 수행상 상당한 자유를 허용한다.

그리고 연속체는 민주적인 리더 행동을 넘어 방임적 관리형에까지 연속된다. 이와 같은 방임적인 리더행동에서는 集團 構成員이 하고 싶은 대로 하도록 방임하고 정책이나 작업방법도 특별히 설정되지 않는다.

(3) Michigan 大學 硏究팀의 指導性

Michigan 大學校 사회조사 연구소의 소장인 R.Likert[18]와 그의 동료들은 1947년이래 産業組織과 정부기관등의 수 백개 組織에 대한 리더쉽 연구를 하여 체제1에서 체제4에 이르는 네가지 체제를 제시했다.

R.Likert에 의하면 체제1의 관리자는 성격상 고도의 과업중심적이고 권위적이며 체계4의 관리자는 고도의 종업원 중심적이며 민주적이라고 한다.

R.Likert의 연구 결과를 요약하면, 생산성이 높은 組織은 체제 4쪽이고 상대적으로 생산성이 낮은 組織은 체제 1쪽에 해당하는 것이다. 이러한 증가는 다음 세가지 연구결과에서 볼 수 있다.

	작업중심 감독자수	종업원 중심의 감독자수
생산성이 높은 부서	1	6
생산성이 낮은 부서	7	3

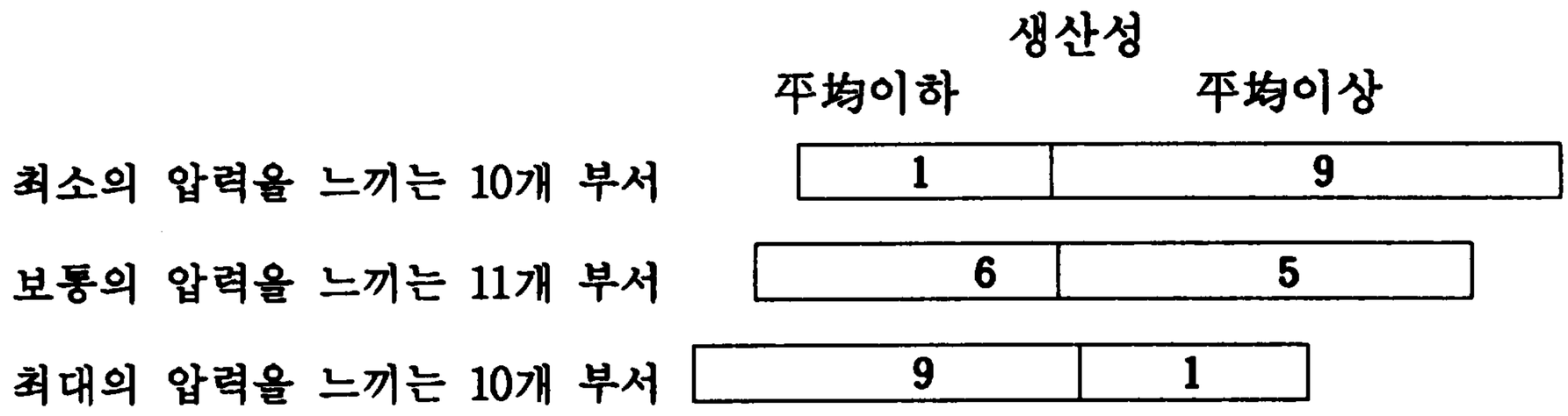
<그림 2>종업원 중심의 일선 감독자와 직무중심의 일선 감독자비교
자료 : 송미섭, 교육행정 및 교육 경영론, 서울: 형설 출판사, 1991. P.351.

---

18) R. Likert, 「New Patterns of Management」, New York : Megraw Hill 1961, p.62.

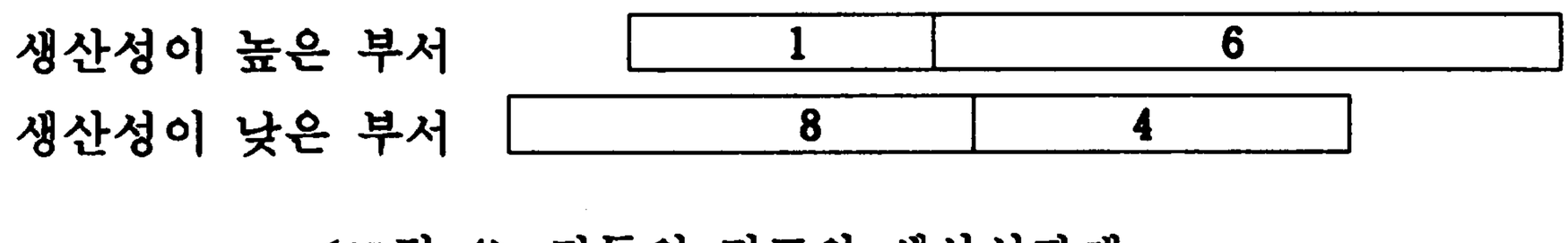
첫째, 감독의 類型과 생산성의 관계에서 볼 때<그림 2>에서와 같이 생산성이 높은 부서는 종업원 중심의 감독자가 많고 반대로 생산성이 낮은 부서는 업무 중심의 감독자가 많다.

둘째, 종업원의 생산성에 대한 압력의 느낌과 부서별 생산성과의 관계에서 보면 <그림 3>과 같이 최소의 압력을 받는다고 느끼는 부서가 가장 많은 平均 이상의 생산성을 보이고, 최대의 압력을 받는다고 느끼는 부서는 그 반대이다.



<그림 3>종업원의 생산성에 대한 압력의 느낌과 부서별 생산성과의 관계
자료: 왕기항, 교육 조직론, 서울: 집문당,1993. p.220

셋째 : 감독의 정도와 생산성 관계는 <그림 4>에서 보는 바와 같이 높은 생산성을 내는 부서의 장은 보다 고위의 장으로 부터 일반적 감독을 강하게 받고 생산성이 낮은 부서의 장은 철저한 감독을 강하게 받는다.



<그림 4> 감독의 정도와 생산성관계
자료: 송미섭, 교육행정 및 교육 경영론, 서울 : 형설출판사, 1991, p.352.

R.Likert[19]에 의하면 관리는 언제나 상대적 과정이다. 직무성과를 높이

는 의사전달을 원활히 하려면 指導者는 언제나 그의 集團 構成들을 중심으로 指導性을 발휘해야 한다. 그러나 리더쉽은 상황적 요인의 함수관계로 파악하는 입장에서 보면 오직 하나의 이상형만을 설정한다는 것은 비현실이라고 하겠다.

(4) Ohio 州立大學校 연구팀의 指導性

Ohio 州立大學校의 경영 연구소에 의해 1945년에 리더쉽의 여러가지 차원을 확인하려는 작업이 시작되었다. 리더 행동에 대한 설명을 2개의 차원 즉, 구조주도(initating structi)와 배려로 축소하였다. 여기에서 구조주도란 리더자신과 集團構成員과의 권한 관계를 형성하고, 분명한 조직패턴 의사 소통의 통로 및 작업 방법을 확립하려고, 노력하는 리더의 행동을 말한다. 한편 배려는 리더와 集團構成員間의 관계에 있어서 우정과 상호 신뢰 존경 및 온정을 나타내 보이는 행동을 가리킨다, 리더행동에 관한 자료를 수집하기 위하여 Ohio 州立大學校의 연구진들은 指導者 행동 기술 질문지(Leader Behavior Dedescription Questionaire: L.B.D.Q)를 개발하였다. 또 연구진들은 지도자 의견조사표(Leader Opinion Questionaire : L.O.Q)를 개발하였고 L.B.D.Q는 그 지도자의 부하들이나 사위들 및 동료들에 의해서 작성되지만 LOQ는 지도자자신에 의해서 작성되도록 되어 있다. 그리고, Ohio 州立大學校 연구진들은 그들의 지도자행동 연구에서 구조주도와 배려는 분리된 별개의 차원임을 발견하게 되었다. 한쪽 차원에서 높은 점수가 반드시 다른 한쪽 차원에서의 낮은 점수로 나타나지 않는다는 것이고 오히려 지도자 행동은 두 차원의 혼합체로서 그려질 수 있다는 것이다. 그리하여 이 연구의 과정에서 비로소 리더행동이 하나의

---

19)R.Likert, 「op. cit」, p.62.

연속체 보다는 오히려 분리된 별개의 축위에 그려져야 한다는 것을 처음으로 발견하였다. 구도주도(과업행동)와 배려(관계성행동)의 여러 가지 결합형태를 표시하기 위해서<그림 5>와 같이 四分圖가 개발되었다.

高 ↑ 配慮 ↓ 低	높은 配慮 와 낮은 構造主導	높은 配慮 와 높은 構造主導
	낮은 配慮 와 낮은 構造主導	낮은 配慮 와 높은 構造主導

低 ←——— 構造主導 ——→ 高

<그림 5> Ohio 州立大學校의 리더쉽 사분도

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

한편, A.W. Halpin은 과업과 인화 두차원에서 높은 점수를 받은 指導者를 效果的인 指導者라고 하였다. 즉, 제1상한에 속하는 指導者가 가장 效果的이라고 하였다. A.W. Halpin 은 교육감과 공군지휘관에게 L.B.D.Q를 적용한 비교 연구를 하였는데 그 결과 교육감이 공군 지휘관보다 인화중심 차원을 더 강조한다는 것을 밝혀내고 과업중심과 인화중심 양 차원에서 平均以下의 指導者는 존경을 받지 못하는 指導者라고 하였다.

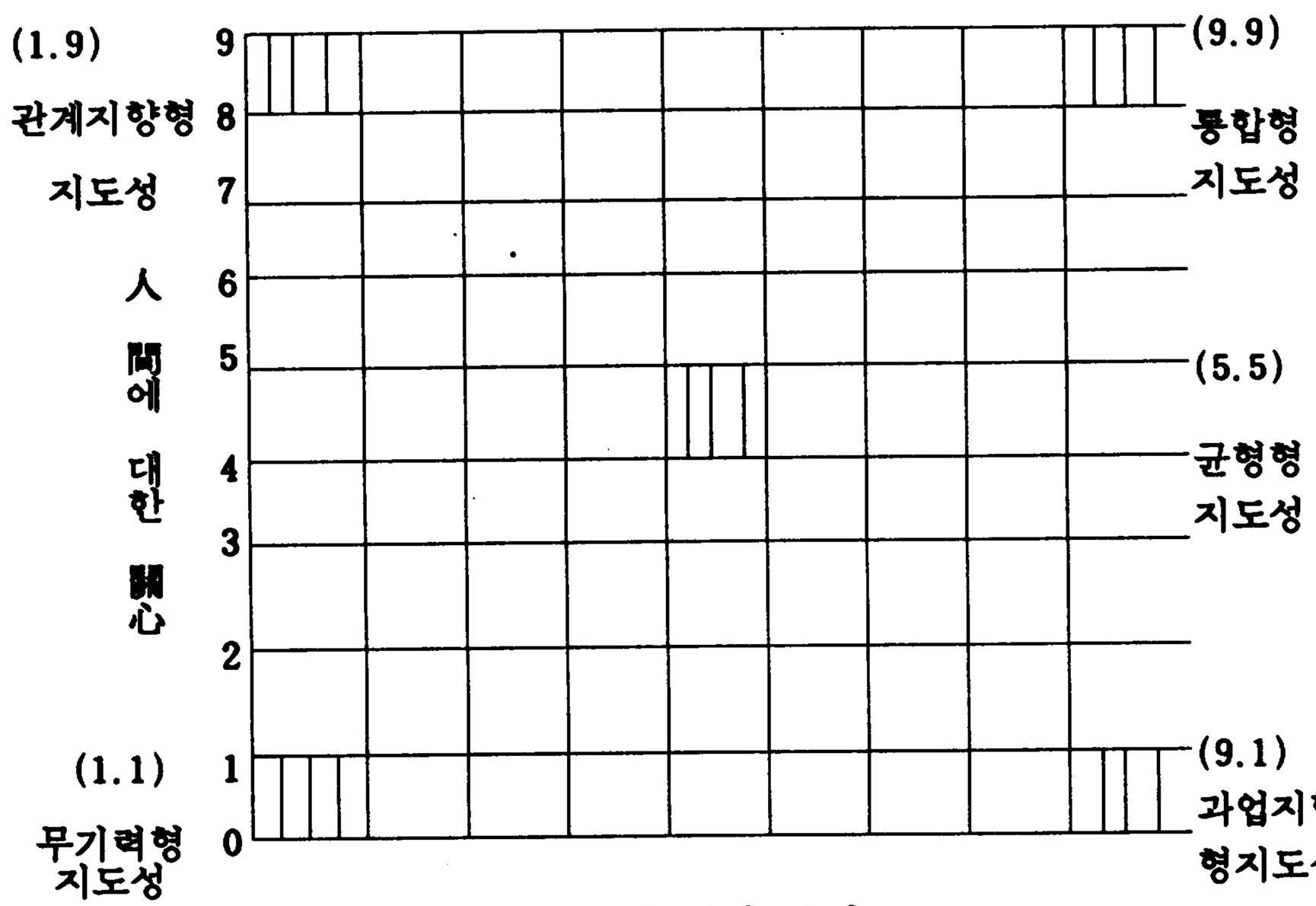
(5)R.RBlake와 J.S.Mouton[20]의 指導性

R.R.Blake와 J.S Mouton은 그들의 관리망(Managerial Grid)속에 알기

20) R.R.Blake, and J.S.Mouton, 「The Managerial Grid」, (Houston Texas Gulf publiching 1964), pp.232-233.

쉽게 표현하고 組織 開發 프로그램에 널리 활용하였다.

관리망에서는 생산(과업)에 대한 관심과 인간(관계성)에 대한 관심을 근거한 다섯 가지의 리더쉽 類型이 Ohio州立大學校에서 개발한 사분도와 유사하며 다음의 <그림 6>과 같다.



<그림 6>R.RBlake와 J.SMouton의 관리망

자료 : 이선배, 교사가 지각한 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도에 관한 연구, 延世大學校 敎育大學院 碩士學位 論文 1991, p. 21.

다섯 가지의 리더쉽 類型들은 다음과 같이 설명될 수 있다.

①무기력형(1-1)

組織 構成員의 資格을 겨우 지탱해 나갈 수 있는 정도로 주어진 일을 達成하는 데 最小限의 노력을 기울인다.

②컨트리 클럽형(1-9)

人間關係를 만족스럽게 유지하기 위해 인간의 욕구에 대한 사려 깊은 주의만 기울이고 있으면 온화하고 친근한 조직의 분위기가 조성되고 따라서 일도 잘 되어 갈 것이라고 생각한다.

③과업형(9-1)

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

④중도형(5.5)

組織의 적절한 업적은 構成員의 士氣를 만족할 만한 수준으로 유지하는 것과 과업수행의 필요성과의 사이에 상호 균형을 맞추어 나감으로써만 가능하게 된다고 생각한다.

組織 目標를 달성하는데 있어서 공통된 이해관계를 통해 생기는 상호의존이 신뢰와 존경의 人間關係를 낳게 한다고 생각한다. 관리자의 경향성을 測定하는 모델이다.

(6) F.E.Fiedler[21]의 指導性

Fiedler는 3개의 狀況變數(指導者와 構成員 관계, 課業構造, 指導者의 職位權限)의 조합에 의한 8개의 집단 상황과, L.P.C.(Least Preferred Coworkers:가장 싫어하는 동료작업자)점수에 의한 指導性 특성과 적합관계에 의하여 指導性 類型과 指導性 效果를 연결시켰다.

첫째, 과업 지향적인 指導者(L.P.C.점수가 낮은 指導者)는 集團 상황이 그에게 매우 호의적 비호의적인 상황에서 指導性效果를 높일 수 있다.

둘째, 관련성 지향적 지도자(L.P.C.점수가 높은 指導者)는 集團 상황이

---

21) E. Fiedler 「A theory of Leadership Effectiveness」,(New York: Mcc raw Hill Book Co, 1967), pp.9-14.

그에게 중간 정도의 호의성이 있을 때 과업을 가장 잘 수행할 수 있다.

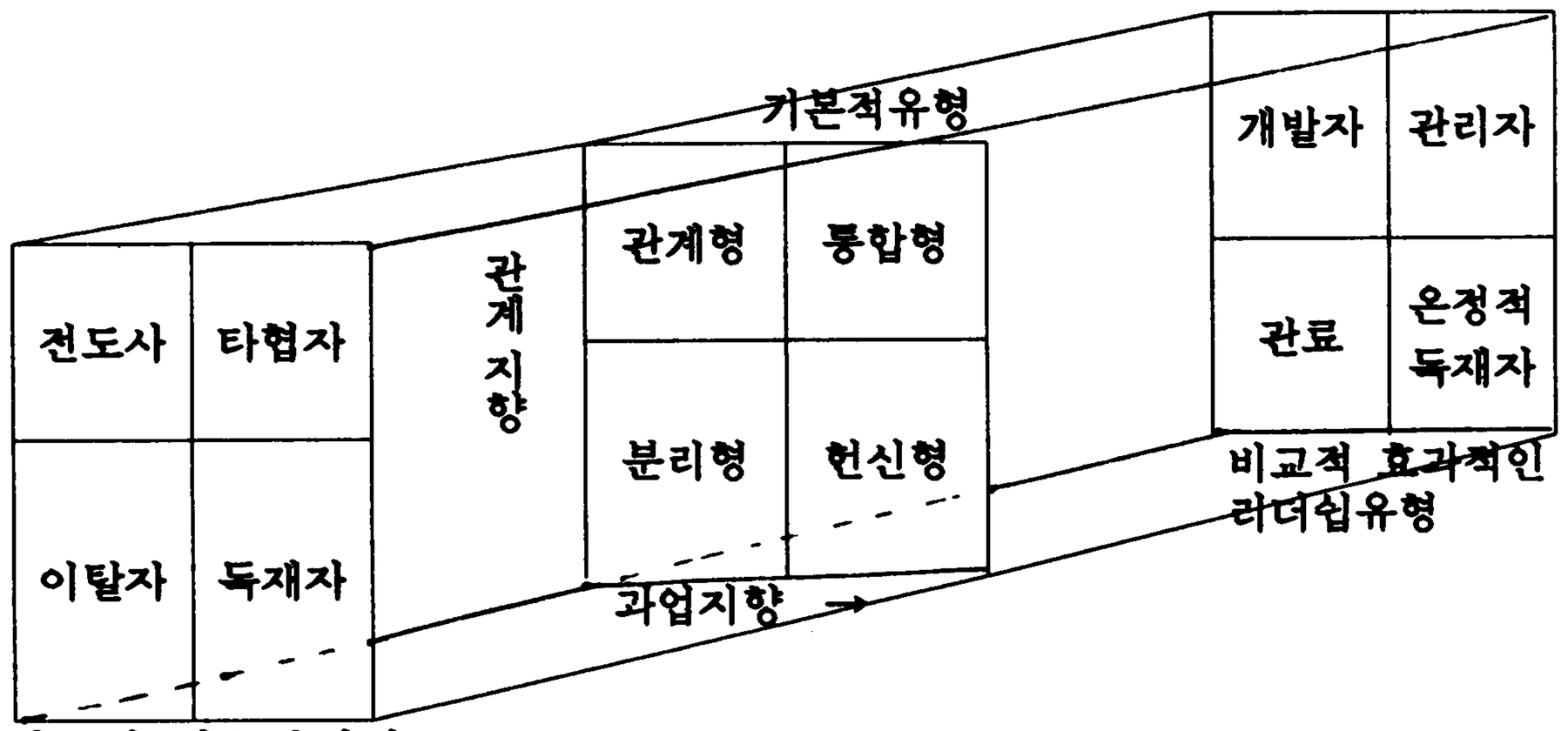
(7) W.J.Reddin[22]의 指導性

W.J.Reddin은 指導性의 두차원 즉, 관계성 차원과 과업 차원에다 效果性 차원을 첨가한 사람으로 알려져 왔으나 실은 指導性 삼차원 理論을 개발한 사람이다. W.J.Reddin은 4개의 기본 類型으로 指導性을 분류하고, 이들 類型의 상황에 따른 유효성을 검토하였다. W.J.Reddin은 상황변수를,

①기술(technology)　　②복종(Subordinates)

③협동자(Coworkers)　　④상사(Superior)

⑤組織(Organzation)의 5개 변수를 제시하고 있다. 2차원적 모형에 效果性이라는 차원을 부가시켜 3차원적 指導者 效果性 모형을 도시하면 <그림 7>과 같다.



<그림 7> W.J.Reddin의 3차원 모형

---

22) W. J. Reddin, 「op. cit」, pp.5-6.

동일 차원에서 效果的일 때와 非效果的일 때를 대비시켜 설명하면 다음과 같다.

A.效果的 類型

①행정가형

이 類型은 과업(To: 과업지향)및 인간(Ro:관계지향)양자에 많은 관심을 보이고 있다. 이 類型을 이용하는 관리자는 훌륭한 동기 부여자이며, 높은 표준을 설정하고 개인차를 인식하여 팀 관리를 이용한다.

②개발가형

이類型은 인간에 대한 최대의 관심과 과업에 대한 최소의 관심을 보인다. 이 類型을 이용하는 관리하는 사람에 대해 분명한 신뢰를 가지고 있으며 개인으로서 그들을 개발하려는데 주관심이 있다.

③온정적 독재자형

이 類型은 과업에 최대한 관심을 보이며 인간에 최소한의 관심을 보인다. 이 類型을 이용하는 관리자는 그들의 요구사항을 정확히 알고 불만을 야기시킴이 없이 그들의 요구사항을 획득하는 방법을 안다.

④관료형

이 類型은 과업과 인간, 둘 다에 최소한의 관심을 부여한다. 이 類型을 이용하는 관리자는 규칙에 관심이 있고 의식적으로 보여질 수 있는 것을 이용해서 상황을 통제한다.

B. 非效果的인 類型

① 타협자형

이 類型은 단지 목적의 성과에 관심을 가지고 있는 상황에서 과업(TO)과 인간(RO)에다 많은 관심을 가지고 있다. 이 類型의 관리자는 나약한

의사 결정자이다.

②선교사형

이 類型은 인간에 대한 최대의 관심과 과업에 대한 최소의 관심을 보인다. 그러므로 이 리더쉽 類型은 인화와 조화에 주로 관심을 보인다.

③독재자형

이 類型은 과업에 대한 최대의 관심과 인간에 대한 최소의 관심을 보인다. 신뢰성이 없으며 불유쾌한 평가를 받고, 목전의 과업에만 흥미를 갖는 類型이다.

④이탈자형

이 類型은 과업과 인간에 최소의 관심을 보여준다. 이 類型의 관리자는 수동적이며 단순하다.

(8)R.J.House[23]의 指導性

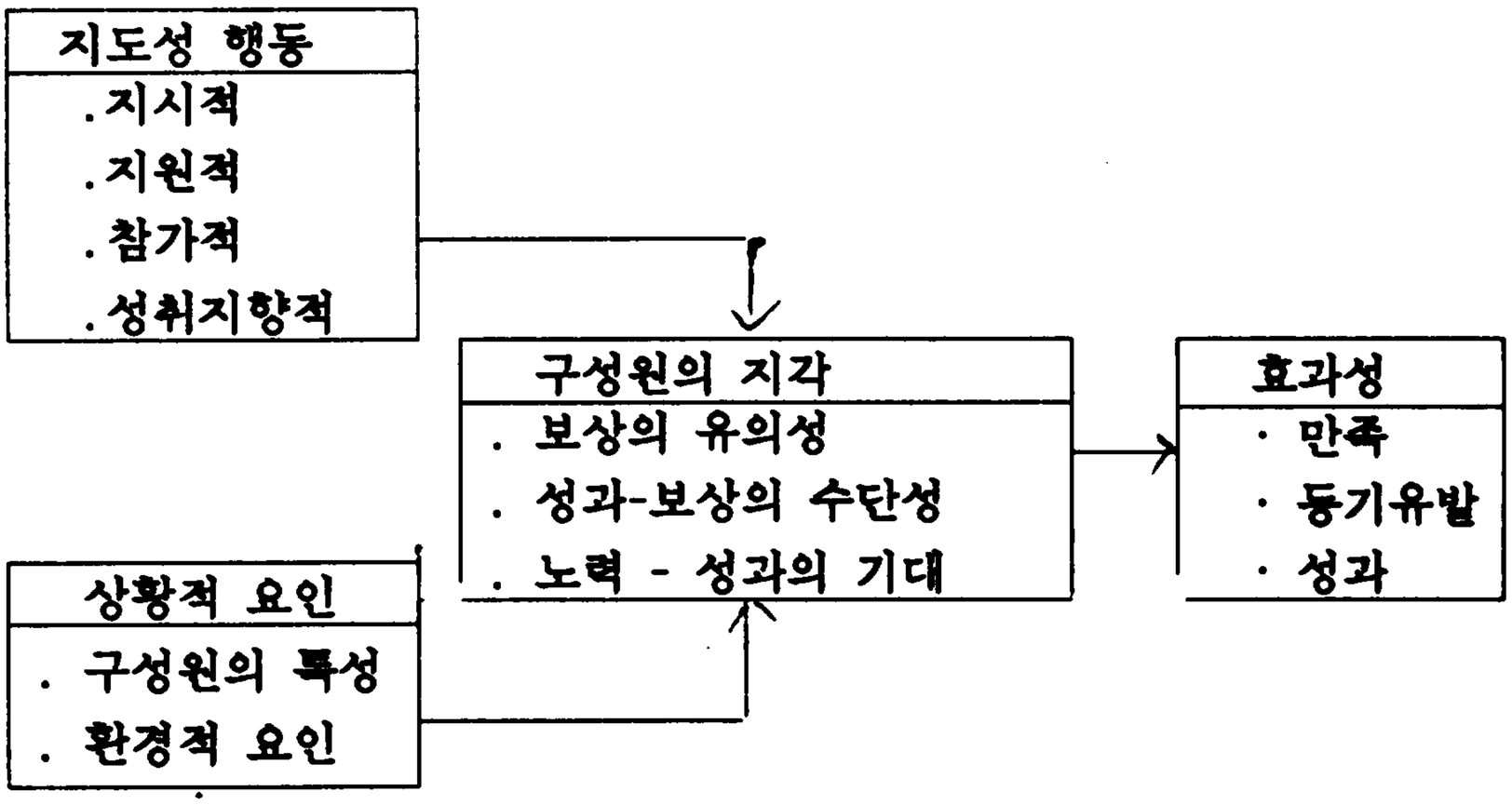
R.J.House의 理論은 리더쉽 類型 뿐만 아니라 동기부여의 영향을 분석함으로써 연구의 중심을 변경시켰다.

House는 리더쉽 類型이 부하의 동기부여 수준에 영향을 줄 수 있을 때만 중요하다고 했고 리더쉽 類型이 부하의 동기 부여에 영향을 미치는 데는 여러 가지 상황적 요인이 있다고 하였다.

그의 理論은 <그림 8>과 같이 指導者의 행동 상황적 요인 構成員의 지각 效果性 등의 네 변인으로 구성되어 있다. 이는 指導者가 상황적 요인에 따라 目標 달성을 위한 적절한 경로를 보여줄 때 組織 構成員들은 그것을 어떻게 지각하느냐에 따라 效果성이 상이하게 나타남을 보여주고 있다.

---

23) R.J. House 「op. cit」, p.409.



<그림 8> R.J.House의 指導性 類型

(9)P.Hersey와 Blanchard[24]의 指導性

P.Hersey와 Blanchard는 <그림 9>와 같이 과업 및 관계성 행동을 종, 횡 축에 배열하여 4가지 기본적인 指導者 행동을 분류하였다. 이들 4가지 기본적인 類型은 본질적으로 서로 다른 리더쉽 類型을 묘사하고 있다.

<그림 9>기본적인 리더행동類型

한 개인의 리더쉽 類型은 과업행동과 관계성 행동이 여러 가지로 결합

---

24) P.Hersey and Blanchard, 「op. cit」, p.96.

되어 나타난 類型이다. 리더쉽 두가지 중심개념은 다음과 같이 정의될 수 있다.

①과업 행동

리더가 그의 構成員들의 역할들을 組織化하는 정도 즉 각 構成員이 무슨 활동을 수행하여야 하는가에 대한 설명과 명확하게 확정된 組織 패턴의 설정과 의사소통의 풍토 및 일을 완성하는 방법 등을 확립하려는 노력이라고 할 수 있다.

②관계성행동

리더가 의사소통의 문을 개방하고 정서적 차원을 보내며 심리적 의무를 제공하고 행동을 조장함으로써 리더 자신과 構成員들 간에 개인적 관계를 유지하려고 하는 정도라 할 수 있다.

Leader의 유효성 모형은 W.J.Reddin에 의해 제시된 3차원 理論에 결정적 영향을 받아 과업차원과 관계성 차원에 유효성 차원을 더하나 추가함으로서 리더類型의 개념과 특정한 환경이 가지는 상황적 요구를 통합할 수 있게 되었으며 따라서 유효한 類型과 비유효한 類型의 차이는 리더의 실제적 행동에 있는 것이 아니라 그 행동이 상황에 적합한가 그렇지 못한가의 여하에 있다는 것이다.

<표 2>는 각 類型이 다른 사람들에게 어떻게 보여지고 있는가를 간단히 요약한 것이다.

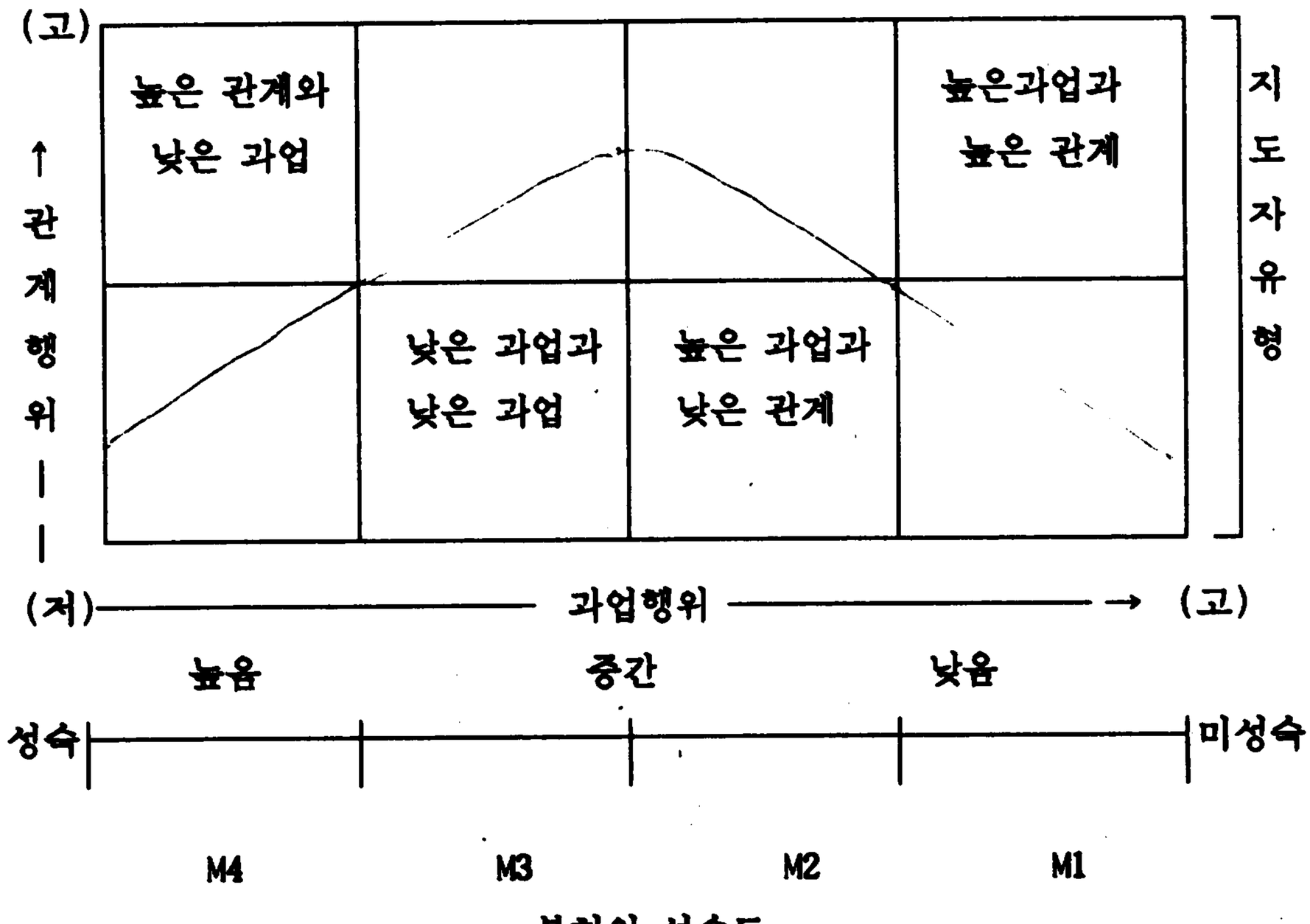
<표 2>타인이 지각한 기본적 지도행위유형

기본유형	유효한 경우	비유효한 경우
높은 과업 낮은 관계성	목표달성을 위하여 뚜렷한 방법을 가지고 있으며, 그 방법이 부하들에게도 유효하고 도움이 되는 것으로 보여진다.	자기가 생각하는 방법을 다른사람에게 위압적으로 부과하고, 단지 목전의 성과에만 관심이 있는 것으로 보여진다.
높은 과업 높은 관계성	목표설정 및 작업의 조직화를 하는데 있어서 집단의 요구를 만족시킬 뿐 아니라 고도의 사회경제적인 지위를 보내는 사람으로 보여진다.	집단이 필요로 하는 이상으로 「구조주도」에 있어서도 진심에서 우러나오는 것 같이 보이지 않는다.
높은 관계성 낮은 과업	부하들에게 전적인 신뢰감을 가지고 있으며, 목표달성을 촉진하는 데도 기본적으로는 관심을 갖고 있는 것으로 보인다.	기본적으로는 융화에 관심이 있는 것 같다. 그러나 때때로 그 과업 때문에 '좋은 사람이라는 이미지'를 잃게 되거나 부하와의 관계가 분열될 위험이 있을 경우에는 그 과업을 기꺼이 달성하려고 하지 않는 것 같이 보인다.
낮은 관계성 낮은 과업	업무수행의 방법에 대한 의사결정을 부하들에게 위양해 버리고 있다. 집단은 사회경제적 지원을 거의 필요로 하지 않고 있으며, 리더도 거의 사회경제적 지위을 하지 않는 것 같이 보인다.	단구성원들이 필요로 하고 있는 데에도 과업수행이나 사회경제적 지원를 해주는 데 거의 신경을 쓰지 않는 것 같이 보인다.

자료: 왕기항, 교육조직론, 서울 : 집문당,1993. p.237.

리더가 어떠한 리더쉽 유형을 발휘할 것인가는 조직 성숙 수준에 달려 있다.

<그림 10>에서 보는 바와 같이 조직 성원의 성숙 수준이 향상됨에 따라 그에 맞춰 적절한 유형의 리더쉽 행사가 요구된다.



부하의 성숙도

<그림 10> Hersey와 Blanchard의 조직 성원의 성숙수준에 따른 지도성 유형

자료: 왕기항, 교육조직론, 서울, 집문당, 1993. p.238.

Hersey와 Blanchad는 效果的인 리더쉽 類型을 결정하는 데는 조직 성원의 성숙 수준이 매우 중요한 요인으로 작용한다. 그리고 이 모형에서는 과업 지향적 행동, 관계 지향적 행동 그리고 성숙 수준간의 곡선적 관계가 검증할 수 있다. Hersey와 Blanchard는 3차원적, 指導者 效果성 모델과 부하나 集團의 성숙도와 관련된 指導性 類型 모델을 통합하여 指導性에 관한 총체적인 개념을 개발하였다.

이상과 같이 指導者의 指導性 基本 類型을 종합해보면 <표 3>과 같다.

<표 3>指導者의 기본類型

연 구 자	지도성의 기본유형
Lippit와 White	전제형, 민주형,자유방임형
Tannenbaum과 Schmidt	권위주의적, 민주적
Michigan 대학연구팀	생산중심,종업원중심
Ohio주립대학교 연구팀	구조중심, 배려(인화)중심
Blake와 Mouton	생산중심, 인화중심
Fidler	과업구조, 지위권력
Reddin	과업중심, 관계중심, 효과중심
House	지시중심, 지원중심
Hersey와 Blarchard	과업중심, 관계중심

學校經營에 있어 敎師들은 學校 行政家가 效果的인 指導性과 과업중심 指導性을 발휘하여 學校敎育目標 달성과 人間關係 개선에 노력함으로써 敎育行政의 效果的인 수행을 이루어 나갈 때 敎師의 士氣가 높기 때문에 본 연구에서는 A.W Halpin의 理論을 도입하여 적용하고자 한다.

2. 士氣 理論

1) 士氣의 槪念

士氣라는 말은 본래 프랑스의 한 장군이 세계 제1차 대전에서 얻은 경험을 저서를 통하여 단체정신(Esprit de Corps)이라 사용한데서 비롯되었는데 처음에는 병사들의 전투,의욕,원기, 기개 등을 말하는 개념이었으나 현재는 협동적 組織體에 관하여 集團이나 構成員의 형태를 묘사하는데 사용되고 있다.

또한 경영학 및 행정학이 발달함에 따라 인사관리나 인사행정에서도 士氣와 生産性, 士氣와 能率을 관련시켜 중요한 연구 대상으로 삼게 되었

고 指導性을 분류한 社會 심리학에서도 제2차 대전이후 군대내의 士氣와 Leadership에 대한 연구가 활발히 진행되어 오늘날에는 일상 생활에서도 많이 사용되고 있다.

그러나 士氣에 대한 정의는 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다.

White는 士氣란, 인간이 스스로 택한 영역에 있어서의 업적 작업에 대한 자부심에서 나타나는 지적 내지 도덕적 만족감을 토대로 하여 자기가 종사하는 일에 자발적으로 경주하려는 일종의 정신상태 즉 일종의 심리상태라고 하였으며 A.W.Halpin은 士氣란 敎師가 社會的 필요에 대해서 만족하는 과업 성취에 대한 느낌이라 하였다. 다시 말하면, 士氣란 개개인의 만족감으로 표시하는 것이라 하였다.

김명훈은 集團의 일원으로서 集團 目標遂行에 참여하는 集團目標遂行에 참여하는 정신적인 상태 혹은 자기 직책을 수행하려는 集團에의 참여의욕이라고 하였다.

박용헌[25]은 개인의 經濟的 社會的 心理的 욕구가 역할을 수행하는 작업을 통해서나 人間關係를 통하여 士氣는 높아질 수 있다라고 기술하였으며, 또한 A.W.Halpin은 敎師가 社會的 필요에 대하여 만족하고 과업성취에 대한 느낌이 士氣라고 표현함으로써 과업추구에 대한 만족감을 강조하였다.

이러한 士氣의 槪念에 대하여 김정율은 교직에 대한 만족감, 교직원으로서 자기의 능력과 존재 가치에 대한 소속감 일체감으로 나타나는 심리상황 또는 태도를 의미한다고 하였으며 만족과 긍지, 소속감 및 자아실현 등의 하위 개념 등이 士氣 槪念에 포함되는 것으로 해석된다.

이상에서 제시된 몇 가지 논의와 입장을 정리하여 보면 士氣란 개인과

---

25) 박용헌「학교와 사회」, 서울 : 배영사, 1971, p.117.

集團 構成員의 욕구가 충족되어 組織의 共同目標達成을 위하여 자발적이고 적극적으로 기여하려는 마음의 상태와 태도를 의미하는 것이다.

2)士氣의 要因

士氣의 要因을 士氣=F(외적보상 X 내적보상)이라는 공식으로 설명하고 있다.[26]

즉 士氣란 소속된 組織이 베푸는 경제적 물리적 외적 보상과 그 組織에서 일하는데 따라 생기는 만족, 즐거움 등 내적 보상에 따라 형성된다고 하였다.

士氣의 요인이란 士氣를 구성하는 요인인 동시에 士氣에 미치는 요인이라고 말할 수 있다. 이러한 士氣의 요인은 획일적으로 말하기 어려우며 일반적인 이야기만을 할 수 있을 뿐으로 그 동안에 많은 변화가 있어 왔다.

초기에는 集團內의 人間關係가 가장 중시되었고, 그 후에는 담당하는 직무자체의 의미가 중시되어 왔으며 오늘날에는 組織生活의 제국면을 균형있게 포괄하려는 경향을 보이고 있다. 즉 보수를 담당하는 직무, 신분의 안정, 동료集團內의 關係, 근무여건 감독의 性格 組織의 정책과 社會的인 지위, 승진의 기회 등 많은 것을 士氣 要因으로 열거하고 있다.

D.Kartz와 N.Maccoby 및 N. Morse[27]는 士氣의 要因으로 集團에 대한 긍지 자기 業務滿足 集團에 대한 소속의식의 강도, 경제적 만족 및 승진 가능성 등을 들고 있으며 D.Yoder[28]는 상위자의 감독의 적절성 직무자체

---

26) 이덕순, 「학교장의 지도성 유형과 교사 사기와의 상관관계연구」, 단국대학교 교육대학원 석사학위청구논문, 1990, p.29.

27) D.Katz, N.Maccoby and N.Morse, 「Productivity Supervision and Morale in an office situation」, New York: John Wiley 1950., p.161.

28) D.Yoder, Personnel 「Management and Industrial Relation, 4th ed., Engle wood Cliffs」, New.York: Prentice-Hall, Inc., 1965, p.529-530.

의 만족도 경제적 및 기타 보상에 대한 만족도 동료 작업자와 융합도 일반적인 육체적 정신적 건강도 등을 들 수 있으며 士氣의 요인을 승진기회, 사회적 지위, 직업의 안정성, 흥미도 집단에 방해되는 적개심,행사에 참여도 등을 들고 있다.

김종철[29]은 신분보장, 보수와 후생, 승진의 기회, 인간관계 등을 들고 있다. 앞에서의 일반적인 組織體內의 士氣要因과는 별도로 學校組織內에서 士氣要因을 살펴볼 때 敎師의 士氣에 영향을 주는 중요한 순서는 직업적인 안정, 기본임금, 승진의 기회 특전, 사회적 지위로 요약되고 있다.[30]

N.E.A의 Research Memo에 요약된 敎師의 士氣에 관한 연구결과에서 얻어진 요인으로는 敎育過程을 구성하는데 있어서의 참여도, 集團을 위한 정책 결정에 있어서의 참여도, 아동의 진급과 통제에 있어서의 참여도 등으로 이 견해는 敎師의 士氣를 敎師가 學校 經營의 모든 과정에 얼마나 참여하고 있는가의 정도를 나타내고 있는 것이라 하였다.

敎師의 사기진단을 위한 與論調査에서 士氣의 要因을 組織의 목적 책임의 할당 평가와 포상, 권위의 행정 연구, 기록관리 조정, 의사소통 확인 자원의 배당 등으로 설명하고 있다.

서정화[31]는 敎師의 士氣를 저하시키는 요인으로서 승진 체제의 미흡 불합리 사회적 인정 기대저하 경제적 처우미흡 등을 들고 있으며 그것이 學校敎育의 質的 效果를 低下시켜 學校敎育에 대한 불신풍토를 조장하게 되고 전체 교육체제의 생산성 저하를 초래하는 요인이 된다고 하였다.

敎師들의 높은 士氣와 관련된 요소들을 긍정적 목표의식, 상호지지 일

---

29) 김종철, 「교육행정학 신강」, 서울 : 세영사 1986, p.159.
30) 김상남, 「학교장의 지도성 유형과 교사 사기와의 상관관계」, 단국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989, p.34.
31) 서정화 「교원인사행정제도의 개선방향 세미나 발표자료집], 서울:한국교육개발원, pp.39-40.

체감, 공헌감, 결과에 대한 발전적 인식으로 들고 있으며, 敎師의 士氣는 그 자신이 현재의 상황을 개선할 수 있는 능력을 가지고 있다는 사실을 확인할 때 훨씬 더 높다고 하였다.

이상에서 분석된 논리를 바탕으로 敎師들의 士氣에 미치는 요인도 개인이나 교사집단의 기본적인 욕구와 환경적, 심리적 상황에 따라 다양하고 복잡하게 형성되며 敎師의 士氣가 저하되고 있는 상태에서 교직에 종사할 경우에는 개인적인 면에서나 敎育의 目標 達成面에서 매우 비효율적이고 비생산적인 결과를 초래할 것이다.

이러한 士氣要因을 성격상 다음의 세 측면으로 대별해 볼 수 있다.

첫째, 물리적 측면으로서 작업조건, 보수, 승진의 가능성, 신체적, 정신적, 건강도 직업의 안정성 등이고,

둘째, 개인의 심리적 측면으로서 개인의 가치인정, 직업에 대한 긍지, 원만한 人間關係 적절한 보상, 안정감, 성취감, 참여도, 의사소통, 등이며

셋째, 집단적 측면으로서 집단의 결단력 귀속감, 동료의식, 일체감, 행정적 指導性을 들 수 있다.

3. 指導性 類型과 敎師士氣와의 關係

學校는 敎育의 기본 단위로서 學校內外 활동을 組織化하고 지도하며, 통제하여 敎育의 效果를 최대한으로 발휘할 수 있도록 敎育하고 있으므로 학교 책임자인 學校長은 학교 경영의 중심 역할을 한다.[32]

敎育法 제75조 제1항에 의하면 교장은 교무를 통괄하고 소속직원을 감독하며 학생을 敎育한다라고 규정하고 있다. 교장의 직무로서 교장은 안

32) 정재철, 「학교행정가의 직무와 직무수행의 자세」, 서울:문교부, 1973, pp. 5-54.

으로는 學校의 책임자로서 모든 소속 교직원과 학생을 다스리며 敎育活動 전체를 통제하고 학교를 운영하며 밖으로는 학교를 대표하며 敎育的 책임을 지고 학교와 가정을 연결하며 나아가 學校와 地域社會 그리고 관청을 연결하는 중재자 또는 매개자의 역할을 하는 學校長으로서 매우 중요한 위치에 있다.

學校長이 그 직무를 수행해 나가려면 많은 교원의 보좌가 필요하며 學校組織에 있어서 공적이고 사적이건 간에 敎師들과 어떤 관계를 가지느냐 하는 것은 敎師의 士氣와는 깊은 相關關係가 있는 것으로써 R.F.Havighurst[33]는 敎師들이 교직에 만족을 느끼느냐 불만족을 가지느냐 하는 것이 다른 어떤 요인에 의하여 크게 결정된다고 밝히고 있다. 그러므로 교장의 指導性은 組織的 측면에서는 과업달성을 위한 것으로 개인적인 측면에서는 集團凝集力 유지강화를 위한 것으로 學校라는 集團社會에서 어떻게 발휘되고 있으며, 敎師들에게 어떻게 지각되고 있느냐 하는 것에 따라 敎師의 士氣를 결정하는 중요한 요인이 되는 것이다.

박용헌[34]은 學校長과 敎師들의 人間關係구조에서 學校長의 역할이 組織的 측면만을 강조하게 될 때 士氣는 저하되고 반면에 개인적인 측면에서 개인들의 생각을 받아들이고 개인적인 욕구를 되도록 만족시킬 때 士氣는 높아진다고 밝히고 있다.

인간 관계를 통하여 조성될 수 있는 동료의식이 높아졌을 때 집단 생활을 만족하게 되고 집단 사기가 앙양된다고 한다. 이러한 사회적 간격이 좁아질 때 동료의식은 높아지고 集團士氣도 앙양될 것이라고 하였다. 개인의 士氣가 앙양될 때 행정기능도 높아진다고 말하고 學校長의 능력은

---

33) R.F.Havighurst 「Society and Education」, Boston:Allyn and Bacon, 1957, pp.188-190.
34) 박용헌 「학교와 사회」, 서울:배영사, 1971, p.129.

學校長과 敎師의 社會的 간격을 좁히는 능력이라고 한다.

그러나 자기의 권위와 지위를 강화하기 위하여 제도적으로 규정된 역할을 중요시하고 규율 질서 등을 엄격히 하며 교사들과의 사적접촉을 멀리할 때 學校長과 敎師와의 사이에는 社會的으로 간격이 생긴다.

좋은 인간 관계를 맺게 하느냐 그렇지 않느냐하는 책임은 우선적으로 學校長에 있다고 敎師들은 지적하고 있으며 敎師들은 學校長이 그들의 기대를 어느 정도 받아들이느냐에 따라 學校長의 능력을 평가하고 있다. 왜냐하면 개인에 따라 달라질 수 있는 敎師의 기대와 욕구를 충족시키는 일은 쉬운 일이 아닐 것이기 때문이다. 개인에 따라서는 신뢰심이 강한 개인은 學校長의 권위적 태도를 높이 평가할 것이며 독립심이 강한 敎師는 되도록 자기 역할을 간섭하지 않는 學校長을 높이 평가할 것이고 또한 과업 지향적인 성격을 가진 敎師는 높은 전문적 지식과 기술을 가진 능력 있는 學校長을 좋아할 것이나 반대로 친절하고 부드러운 성격을 가진 學校長을 높이 평가하는 敎師도 있을 것이다. 그러므로 각기 다를 수 있는 敎師들의 기대와 욕구를 어느 정도 잘 파악하고 충족케 하느냐 하는 좋은 인간 관계를 수립하기 위하여 고려하지 않을 수 없는 중요한 문제이며 이와 같은 상호작용은 제도의 기대와 개인의 욕구와의 일치도가 높을수록 개인의 士氣가 높아진다는 J.W Getzels[35]의 社會 體制 理論과 일치하고 있다.

더욱이 社會體制의 하나인 學校 組織내에서 핵심적인 위치를 차지하고 있는 學校長이 어떻게 指導性을 행사하느냐 하는 것은 學校組織에서 이루어지고 있는 제반 敎育的 활동의 질을 결정 지우는 중요한 요인으로

---

35) J.W Getzels, 「Administration as a Social Process, in Administrative Theory in Education, ed」, Chicago : The Midwest Administration center, University of Chicago, 1958, pp.161-164.

작용하는 것이다. 따라서 敎育에서 나타나는 실제적 效果는 그 學校 責任者의 指導性에 의해 크게 좌우되어 진다고 볼 수 있으므로 學校 組織의 重要한 構成員인 學校長 指導性 類型에 따라 敎師들의 組織 행위가 달라지며 과업수행 및 士氣에 영향을 줄 것으로 推論할 수 있다.

4. 先行硏究의 考察

朴泳秀[36]의 "學校長의 指導性 類型과 교사의 士氣와 사이에 어떤 關係가 있는가"의 연구에서 結果에 나타난 것을 살펴보면 學校는 敎育目的을 意圖的으로 達成시키려는 組織體이며 學校長은 그 조직의 目的을 달성시키기 위한 책임자임과 동시에 行政家로서 그 指導性 行動은 學校 敎育發展에 결정적인 요인으로 作用함과 同時에 교사의 士氣에도 크게 작용하고 있음에 이 硏究에서 밝혀지고 있다.

金敏順[37]의 學校長의 指導性과 교사의 士氣에 관한 연구에서 조직의 운영이 그 조직의 지도자, 구성원, 과업이 그 조직의 환경하에서 상호 작용을 통해 이루어진다고 할 때 그 조직체의 상위변인인 지도자의 행정유형이 그 구성원의 태도나 士氣에 깊은 관계가 있으며 또한 士氣는 조직의 생산성과 직결되고 높은 士氣가 조직운영의 효율을 높여 준다. 따라서 學校를 하나의 사회적 체계로 學校敎育의 달성목표에 미치는 영향이 크다고 밝혔다.

黃永周[38]의 "校長의 指導性에 따른 교사들의 役割葛藤과 士氣와의 관

---

36) 朴泳秀, 「學校長의 指導性 類型에 따른 敎師의 士氣에 관한 硏究」, 碩士學位 論文, 慶南大學校 敎育大學院 敎育行政專攻, 1984, pp.38-41.
37) 金敏順, 「學校長의 指導性과 敎師의 士氣에 關한 硏究」, 淑明女子大學校 敎育大學院, 碩士學位論文, 1988, pp.61-64.
38) 黃永周, 「學校長의 指導性 類型에 따른 敎師들의 役割 葛藤과 士氣와의 關係에 關한 硏究」 仁荷大學校 敎育大學校 敎育大學院, 碩士學位論文, 1986,

계에 관한 연구에서 結果에 나타난 것을 살펴보면 연구대상의 표준이 公立, 私立 中高等學校 30個校, 敎員 500명으로 조사되었는 데, 교사들의 갈등을 최소로 줄이고 士氣를 最大로 昂揚시켜 주는 것만이 敎育의 效果를 極大化시키는 첩경이라고 하였다.

李德順[39]의 연구에서 인화적인 면과 과업적인 면을 중심으로 指導性 類型을 교사들이 어떻게 지각하고 있는가를 5분 척도법으로 통계처리하여 有意度를 밝혔으며 學校長의 指導性 類型을 변인 점수에 따라 효율적 指導性 類型, 人和中心 指導性 類型, 課業中心 指導性 類型 및 非效率的 指導性 類型으로 분류하여 교사의 士氣 점수와 상관 관계를 규명하였다. 이상에서와 같이 밝혀진 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣와의 관계는 상호 밀접한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

李炳玉[40]의 學校長의 指導性과 교사 士氣와의 相關硏究 結果에서 學校長의 指導性과 교사의 士氣정도와는 함수관계가 있음을 알 수 있다.

즉 효율적 指導性일때와 人和中心 指導性일때 교사의 士氣가 높게 나타났으며 비효율적 指導性일때의 士氣가 가장 낮았음이 증명되었다.

學校長 指導性과 교사의 士氣는 상관관계가 있었음을 알 수 있고 교사의 士氣는 효율적 指導性, 人和中心 指導性, 課業中心 指導性, 非效率的 指導性, 順임을 알 수 있었다. 學校의 조직 속에서 學校長과 교사집단의 상호작용에 의한 과업수행 효율이 극대화될 것임을 밝혔다.

이상으로 선행연구 文獻을 考察하여 보았다.

---

pp. 40-58.

39) 李德順, 「學校長의 指導性 類型과 敎師 士氣의 相關 硏究」, 檀國大學校 敎育 大學院 碩士學位論文, 1990, pp. 54-57.

40) 李炳玉, 「學校長의 指導性과 敎師 士氣와의 相關硏究」 仁荷大學校 敎育大學院 碩士學位論文, 1987, pp. 48-50.

연구의 내용을 살펴보면 學校長의 指導性 類型과 교사 士氣와의 상호 관계에 국한된 것으로 대별할 수 있겠다. 본 硏究者는 선행 연구 내용을 보완하여 다음과 같이 세개 영역으로 나누어 연구하고자 함을 밝힌다.

첫째, 교사들이 지각한 學校長의 指導性 類型을 배경 변인, 성별, 學校별, 연령별, 學校설립별, 경력별, 출신교별로 그 관계는 어떠한가를 알아보고,

둘째, 指導性 類型에 따른 교사들의 士氣 정도가 어떠한가를 밝히며,

셋째, 學校長의 指導性 類型과 교사 士氣간의 상관 관계가 어떠한가를 규명하는데 있다.

Ⅲ. 硏究方法 및 節次

본 연구에서는 이론적 배경을 정립하기 위한 文獻 硏究와 學校長의 指導性 類型과 敎師들의 士氣 測定 그리고 이들의 상관 관계를 밝히고자 設問紙 조사 방법을 사용하였다.

1. 文獻 硏究

본 연구의 목적 달성을 위하여 學校長의 指導性과 敎師들의 士氣에 관한 理論을 문헌 및 선행 연구를 통하여 고찰하였다.

2. 硏究 對象

본 연구의 調査 對象은 경기도 소재 中學校 6개교 高等學校 4개교 총10개교를 무선 표집하여 총300명의 敎師를 대상으로 하였다.

設問紙 配付는 學校別로 총300부를 배포하고 그 중에서 298부를 회수하여 그 모두를 유효자료로 사용하였다. (회수율 : 99.3%)

설문지 배부 및 회수 상황과 사용 현황은 <표 4>와 같다.

<표 4> 설문지 배부 및 회수 상황

구 분		학교수	배부수	회수수	회수율	사용부수	비고
중학교	공학	3	90	90	100	90	
	남	1	30	30	100	30	
	여	2	60	60	100	60	
고등학교	공학	2	60	60	60	60	
	남	1	30	29	99.6	29	
	여	1	30	29	99.6	29	
계		10	300	298	99.3	298	

3. 測定 道具

본 연구에서 택한 測定 道具는 敎師의 士氣에 관한 설문과 學校長의 指導性 類型에 관한 설문 등 두가지 종류이다.

學校長의 指導性에 대한 설문은 Ohio 州立大學校에서 A.W.Hemphill과 Coons가 개발한 指導者 行動技術 設問紙(L.B.D.Q)를 우리 나라 학교 실정에 알맞도록 하기 위하여 전문가의 자문을 받아 작성하였다. 學校長의 指導性 類型이 인화중심형과 과업중심 유형 중 어느 유형에 속하는가를 기술하였는데 이 질문지를 택한 이유는,

첫째, 指導者와 敎師 사이의 행동을 경험적으로 객관성 있게 밝힘으로써 인화중심과 과업중심으로 구분하여 測定할 수 있고

둘째, 환경이 서로 비슷한 위치에 있는 指導者들의 행동을 測定할 수 있다.

敎師의 士氣 測定 設問紙는 교직에 대한 긍정, 업무에 대한 만족도, 업

무내용, 集團에 대한 소속감, 등을 고려하여 <표 5>와 같이 각 요인별로 4개 문항씩 총 20개 문항으로 구성하였다.

<표 5> 교사 사기 요인별 문항 구성 내용

	요 인	문항수	문 항 번 호
1	교직에 대한 긍지	4	6, 7, 15, 17
2	직무에 대한 만족도	4	3, 5, 8, 14
3	인간 관계	4	10, 12, 16, 18
4	업무 내용	4	2, 4, 9, 13
5	집단에 대한 소속감	4	1, 11, 19, 20
합 계		20	

4. 資料 處理

수집된 자료는 S.A.S(statistical analysis system)의 프로그램을 이용하여 전산처리하였다. 교사들의 배경 변인에 따라 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣와의 각 영역에 대한 차를 검증하기 위하여 상관관계와 변량분석(ANOVA)과 t-test방법을 적용하였다.

그리고 본 연구에서 설정한 독립변인과 종속변인의 상관 관계를 알아보기 위해 Pearson의 적률상관관계(r)를 사용하였다.

Ⅳ. 結果 와 解釋

1. 敎師들의 背景變因에 따른 學校長의 指導性 類型 差 檢證

1)敎師의 근무교별에 따라서 學校長의 指導性 類型 하위변인에는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 敎師의 근무교별에 따른 指導性 類型의 差 檢證

구 분 / 지도성유형	근무별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	t	df	p
과업 지향적	중	169	3.040	0.487	-2.195	297	0.029
	고	130	3.158	0.429			
인화 지향적	중	169	2.508	0.583	-6.006	297	0.001
	고	130	2.951	0.688			

이상의 <표 6>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값 -2.195와 p=0.05에서 요구되는 t의 값 1.960보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 課業 志向的 指導性 類型에서는 高等學校가 平均 3.158로써 높게 반응을 보였고 人和志向的 指導性 類型에서는 高等學校가 平均 2.951로써 높게 반응을 보였으며 中學校가 平均

2.508로써 낮게 반응하였다.

2)敎師의 성별에 따라서 學校長의 指導性 類型 하위변인에는 어떠한 차이가 있는가를 알아 본 결과는 다음<표 7>와 같다.

<표 7> 교사의 성별에 따른 指導性 類型의 差 檢證

구 분 / 지도성유형	성별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	t	df	p
과업 지향적	남	137	3.145	0.477	1.827	298	0.0002
	여	163	3.047	0.451			
인화 지향적	남	137	2.881	0.645	4.375	298	0.0001
	여	163	2.553	0.650			

이상의 <표 7>에서 나타내 보이듯이 교사의 성별에 따른 과업 지향적 指導性 類型의 差 檢證의 경우 실제로 얻어진 t의 값이 1.827 이는 P=0.05수준에서 요구되는 1.960에 훨씬 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차가 없는 것으로 밝혀졌다. 반면 敎師의 성별에 따른 인화 지향적 指導性 類型의 차검증의 경우 실제로 얻어진 t의 값이 4.375로 이는 p=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차가 있는 것으로 밝혀졌다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 課業志向的 指導性 類型보다 人和志向的 指導性 類型에서 男敎師와 女敎師의 平均값의 차이가 더 큰 것으로 미루어 보아 男敎師가 女敎師에 비하여 學校長과의 인간적 관계

가 더 가까운 것으로 생각된다.

3)설립별에 따른 學校長의 指導性 類型에는 어떠한 차이가 있는가를 알아 본 결과는<표 8>와 같다.

<표 8> 설립별에 따른 指導性 類型의 差 檢證

구분 / 지도성유형	설립별 변인	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	t	df	p
과업 지향적	공립	246	3.113	0.471	1.760	298	0.0992
	사립	54	2.997	0.427	1.654		
인화 지향적	공립	246	2.712	0.689	0.612	298	0.5944
	사립	54	2.658	0.555	0.533		

이상의 <표 8>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값 1.760, 1.654, 0.612, 0.533은 p=0.05에서 요구되는 t의 값 1.960 보다 작은 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차가 없는 것으로 밝혀졌다.

설립별에 따른 指導性 類型의 差 檢證결과 課業志向的 指導性 類型에서는 公立이 私立보다 높게 반응하였고 人和志向的 類型에서는 公立學校의 平均값이 2.712, 私立學校가 平均값이 2.568로써 公立學校가 높은 반응으로 나타났다.

4)敎師의 출신별에 따라서 學校長의 指導性 類型에는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음<표 9>와 같다.

<표 9> 出身別 指導 類型의 差 檢證

구분 / 지도성유형	출신별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	t	df	p
과업형	사범계	205	3.075	0.445	0.889	296	0.3989
	비사계	93	3.127	0.509			
인화형	사범계	205	2.668	0.661	-1.175	296	0.2465
	비사계	93	2.765	0.679			

이상의 <표 9>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값 0.889, -1.175는 P=0.05에서 요구되는 t의 값 1.960보다 작은 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 出身別 指導性 類型에서는 과업형에는 비사계 平均값이 3.127로써 사범계보다 긍정적이였고 人和型에서는 비사범계(M=2.765)가 사범계(M=2.668)보다 높게 반응하였다.

5)敎師의 敎育經歷別에 따라서 學校長의 指導性 類型에는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표10>와 같다.

<표10> 經歷別에 따른 學校長 指導性 類型 差 檢證

변량원	자유도	자승합	평균자승	F	P
과업지향적	3	0.635	0.212	0.98	0.4043
인화지향적	3	1.800	0.600	1.35	0.2570

<표10,10-1>에서 나타내 보이듯이 敎師의 敎育經歷에 따른 F의 값이 0.98과 1.35로 이는 p=0.05수준에서 요구되는 2.60보다 작은 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 경력별에 따른 學校長 指導性 類型은 과업지향적 변인에는 16년이상의 M값이 3.169로써 가장 높았고 인화지향적에서는 11~15년에서 M값이 2.592로써 낮게 반응하였다.

<표10-1> 경력별에 따른 學校長 指導性 類型의 平均과 標準偏差

구분 / 지도성유형	경력별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)
과업 지향적	5년이하	67	3.137	0.463
	6년 ~ 10년	101	3.054	0.437
	11년 ~ 16년	86	3.062	0.447
	16년 ~ 이상	45	3.169	0.559
인화 지향적	5년이하	67	2.750	0.662
	6년 ~ 10년	101	2.592	0.641
	11년 ~ 15년	86	2.764	0.673
	16년 ~ 이상	45	2.746	0.711

6)敎師의 연령별에 따라서 指導性 類型에는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표11,11-1>과 같다.

<표11> 연령별에 따른 指導性 類型의 差 檢證

변량원	자유도 (df)	자승합 (ss)	평균자승 (ms)	F	P
과업지향적	3	0.914	0.305	1.42	0.2383
인화지향적	3	1.351	0.450	2.61	0.3876

<표11,11-1>에서 알 수 있듯이 敎師의 연령별에 따른 學校長의 과업지향적 지도선의 類型의 差 檢證에서 실제로 얻어진 F의 값이 1.42로 이는 p=0.05수준에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차가 없는 것으로 나타났다. 그러나 敎師의 연령에 따른 學校長의 인화지향적 指導性 類型의 차검증의 경우, 실제로 얻어진 F의 값 2.60보다 약간 크게 나타나 통계적으로 유의한 차가 있는 것으로 밝혀졌다.

따라서 과업지향적 指導性 類型은 연령이 높을수록 높게 반응하였고 人和志向的 指導性 類型은 41세~50세에서 가장 긍정적이였고 연령이 낮을 수록 낮게 반응을 보였다.

<표11-1> 연령별에 따른 學校長의 指導性 類型의 平均과 標準偏差

구분 / 지도성유형	연령별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)
과업 지향적	20세 ~ 30세	59	1.933	0.469
	31세 ~ 40세	184	1.533	0.450
	41세 ~ 50세	43	2.067	0.497
	51세 ~ 이상	14	2.733	0.521
인화 지향적	20세 ~ 30세	59	1.400	0.667
	31세 ~ 40세	184	1.400	0.662
	41년 ~ 50세	43	1.667	0.639
	51세 ~ 이상	14	1.429	0.810

2. 敎師들의 背景變因에 따른 士氣 分析

敎師의 士氣를 근무교별, 성별, 설립별, 출신별, 경력별, 연령별에 따라 분석해 보면 다음과 같다.

1)敎師의 근부교별에 따라서 敎師의 士氣에는 어떠한 차이가 있는가를 알아 본 결과는 다음<표12>와 같다.

<표12> 근무별에 따른 敎師의 士氣의 差 檢證

교사의 사기	근무별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	t	ds	p
교직에 대한 긍지	중	169	2.667	0.715			
	고	130	2.852	0.671	-2.275	297	0.0236
직무만족도	중	169	2.624	0.692			
	고	130	2.950	0.555	-4.524	297	0.0001
인간관계	중	169	3.015	0.750			
	고	130	3.263	0.609	-3.149	297	0.0024
업무수행	중	169	2.797	0.673			
	고	130	3.031	0.572	-3.253	297	0.0016
집단에 대한 소속감	중	169	2.647	0.679			
	고	130	3.036	0.544	-5.494	296	0.0001

<표12>에서 보는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값들이 P=0.05수준에서 요구되는 t의 값 1.960보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차가 있는 것으로 밝혀졌다.

근무별에 따른 敎師의 士氣 차이 검증 결과 교직에 대한 긍지, 직무만

족도, 人間關係, 業務遂行, 集團에 대한 所屬感 변인들이 모두가 高等學校에서 높게 반응하였다. 특히 여러 변인들 중에서 人間關係가 평균치 3.263으로 가장 높게 반응을 보였고 가장 낮게 반응을 보인 것은 敎職에 대한 矜持가 평균치(M) 2.852로 낮게 반응을 보였다.

2)敎師들의 성별에 따라서 士氣의 하위변인에는 어떠한 차이가 있는가를 알아 본 결과는 다음<표13>과 같다.

<표13> 성별에 따른 敎師의 士氣 差 檢證

교사의 사기	성별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SD)	t	df	p
교직에 대한 긍지	남	137	2.742	0.707	-0.197	298	0.8437
	여	163	2.758	0.700			
직무만족도	남	137	2.880	0.596	-2.719	298	0.0069
	여	163	2.675	0.691			
인간관계	남	137	3.105	0.652	-0.384	298	0.7012
	여	163	3.136	0.742			
업무수행	남	137	3.013	0.585	-2.805	298	0.0054
	여	163	2.807	0.671			
집단에 대한 소속감	남	137	2.889	0.565	-1.853	298	0.0702
	여	163	3.752	0.712			

<표13>에서 보는 바와 같이 직무만족도 변인과 업무수행 변인에서 실제로 얻어진 t의 값이 2.719와 2.805로 이는 p=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있으나 나머지 변인들은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 성별에 따른 敎師의 士氣 검증 결과 교직에 대한 긍지는 男敎師, 職務滿足度는 男敎師 人間關係는 女敎師 業務遂行은 男敎師, 集團에 대한 소속감은 男敎師가 각각 높게 반응하였다.

3)설립별에 따른 敎師의 士氣 정도의 차이는 어떠한가를 알아본 결과는 <표14>과 같다.

<표14> 설립별에 따른 敎師의 士氣 差 檢證

교사의 사기	설립별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SP)	t	df	p
교직에 대한 긍지	공립	246	2.747	0.733	0.182	298	0.8804
	사립	54	2.763	0.544			
직무만족도	공립	246	2.769	0.688	0.005	298	0.9964
	사립	54	2.769	0.495			
인간관계	공	246	3.122	0.741	-0.042	298	0.9744
	사	54	3.125	0.487			
업무수행	공	246	2.880	0.645	-1.231	298	0.2318
	사	54	2.995	0.617			
집단에 대한 소속감	공	246	2.795	0.689	-1456	298	0.2752
	사	54	2.902	0.433			

<표14>에서 보는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값들이 P = 0.05 수준에서 요구되는 1.960에 미치지 못하여 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 교직에 대한 긍지는 私立敎師가 人間關係는 私立 敎師, 業務遂行은 私立敎師, 集團에 대한 所屬感은 私立 敎師가 높게 나타났고, 職務 滿足度는 公立敎師와 私立敎師가 같게 반응하였다.

4)출신별에 따라서 敎師의 士氣 하위 변인에는 어떠한 차이가 있는 가를 알아 본 결과는 다음<표15>와 같다.

<표15> 출신별에 따른 敎師의 士氣 差 檢證

교사의 사기	출신별	인원수 (N)	평균 (M)	표준편차 (SP)	t	df	p
교직에 대한 긍지	사범계	205	2.7282.	0.711	0.708	296	0.4791
	비사계	93	790	0.685			
직무만족도	사범계	205	2.726	0.665	-1.503	296	0.1424
	비사계	93	2.846	0.629			
인간관계	사범계	205	3.131	0.697	0.331	296	0.7408
	비사계	93	3.102	0.719			
업무수행	사범계	205	2.869	0.607	-1.619	296	0.1066
	비사계	93	2.989	0.706			
집단에 대한 소속감	사범계	205	2.797	0.634	-0.667	296	0.5048
	비사계	93	2.852	0.695			

<표15>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 t의 값이 p=0.05 수준에서 요구되는 1.960에 미치지 못하여 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면, 敎師의 士氣 차이 검증 결과 교직에 대한 긍지는 비사계, 만족도는 非師係 교사, 만족도는 非師係 교사, 業務

遂行도 私立敎師, 所屬感도 私立敎師가 높게 반응하였고, 人間關係는 師範係 敎師가 높게 나타났다.

5> 경력별에 따른 교사의 하위변인에는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음<표16>과 같다.

<표16> 경력별 敎師의 士氣 差 檢證

교사의 사기	자유도(df)	자승합(SS)	평균자승(MS)	F	P
교직에 대한 긍지	3	4.369	1.456	3.01	0.306
직무 만족도	3	5.145	1.715	4.10	0.0071
인간 관계	3	0.897	0.299	0.60	0.6130
업무 수행	3	1.046	0.349	0.85	0.4699
소 속 감	3	2.868	0.956	2.28	0.0798

<표16,16-1>에서 나타내 보이듯이 교사의 경력별에 따른 F의 값이 교직에 대한 긍지의 변인과 직무 만족도는 3.01과 4.10으로 p=0.05수준에서 요구되는 2.60보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차가 있는 것으로 밝혀졌다. 그러나 나머지 변인들은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 경력별에 따른 敎師의 士氣는 교직경력 5년 이하에서는 人間關係 평균값이 3.149로써 가장 높고, 소속감이 2.974로써 가장 낮게 나타났고, 교직경력 6-10년에서는 역시 人間關係가 가장 높게 반응하였으며, 교직경력 11년-15년에서도 人間關係가 높았

고 교직 경력 16년 이상에서는 직무에 대한 긍지가 평균값이 2.811로써 가장 낮게 반응했다.

<표16-1> 경력별에 따른 敎師의 士氣 平均과 標準偏差

변 인	경 력	N	M	SD	비 고
직무에 대한 긍지			2.951	0.693	
직무 만족도			2.879	0.594	
인간관계	5년이하	67	3.149	0.707	
업무수행			2.955	0.589	
소속감			2.974	0.663	
직무에 대한 긍지			2.651	0.671	
직무 만족도			2.592	0.682	
인간관계	6년~10년	101	3.059	0.724	
업무수행			2.821	0.645	
소속감			2.716	0.613	
직무에 대한 긍지			2.674	0.711	
직무 만족도			2.802	0.621	
인간관계	11년~15년	86	3124	0.685	
업무수행			2.922	0.664	
소속감			2.779	0.640	
직무에 대한 긍지			2.811	0.727	
직무 만족도			2.922	0.686	
인간관계	16년이상	45	3.222	0.689	
업무수행			2.961	0.670	
소속감			2.857	0.715	

3. 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣가 相關關係

學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣와의 관계를 분석한 결과는 <표17>과 같다.

<표17> 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣와의 相關關係

지도유형 / 교사의 사기	과업 지향적	인화 지향적
직무에 대한 긍지	0.357	0.472
직무만족도	0.378	0.539
인간관계	0.323	0.339
업무수행	0.371	0.447
소속감	0.366	0.485

<표17>에서 보는 바와 같이 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣와의 相關關係는, 職務에 대한 矜持, 職務 滿足度, 人間關係, 業務遂行, 소속감은 人和志向的일때 높게 나타났으며, 課業志向的일 때는 모두 낮게 반응하였다.

人和志向的일때 교사의 직무 만족도가 가장 높고 課業志向的일 때는 직무만족도가 긍정적이였다.

學校長은 꾸준히 人和志向的, 指導性 類型을 發揮하여 學校經營을 개혁하며 발전시켜야 되겠다.

V. 要約 과 結論

1. 要　約

본 硏究의 결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 敎師들이 知覺한 學校長의 指導性이 背景變因과의 관계는 어떠한가에서,

①敎師의 근무교별 指導性 類型을 課業志向的 指導性이 中學校보다 高等學校에서 높게 반응하였고 人和志向的 指導性, 역시 高等學校에서 높게 반응하였다.

②敎師의 성별에 따른 指導性 類型의 差 檢證 결과 課業志向的 指導性에서는 女敎師(M 3.047)보다 男敎師(M 3.145)가 높게 나타났고 人和志向的 지도성에서도 男敎師(M 2.881)가 女敎師(M 2.253)보다 긍정적인 반응을 하였다.

③설립별에 따른 指導性 類型에서 課業志向的 지도성은 私立學校(M 2.997)보다 公立學校(M 3.113)가 높게 반응했고 人和志向的 指導性 類型에서도 公立學校(M 2.712)가 私立學校(M 2.658)보다 높게 반응하였다.

④敎師의 출신별에 따른 指導性 類型에서는 과업형은 비사범계 교사(M 3.127)가 사범계(M 2.668)교사보다 비사범계(M 2,765)교사들이 더 선호하는 것으로 나타났다.

⑤경력별에 따른 指導性類型은 課業志向的이 경력16년이상((M 3.169)에서 높게 나타났으며 6년 ~10년의 경력(M 3.054)에서 가장 낮았으며, 人和志向的에서는 11년~15년(M 2.764)경력교사들이 높았고 6년-10년(M 2.592)經歷敎師들이 가장 낮게 반응을 보였다.

⑥學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣는 인화지향적일 때 직무에 대

한 긍지, 직무만족도, 인간관계, 업무수행, 소속감에 대한 士氣가 높으며 課業志向的일 때는 敎師의 士氣가 저조한 것으로 나타났다.

(2)敎師들의 背景變因에 따른 士氣分析

①근부교별에 따른 敎師의 士氣는 교직에 대한 긍지 직무만족도, 인간관계, 업무수행, 집단에 대한 소속감 모두 高等學校 敎師들이 높게 반응했으며 中學校 敎師는 모두 낮게 나타났다.

②성별에 따른 敎師들의 士氣는 직무만족도, 업무수행집단에 대한 소속감은 男敎師가 높게 반응했으며 교직에 대한 긍지, 인간관계는 女敎師가 높게 나타났다.

③설립별에 따른 敎師의 士氣는 교직에 대한 긍지, 인간관계, 업무수행, 집단에 대한 소속감은 公立校보다 私立校가 높게 나타났으며, 직무 만족도는 公, 私立校가 동일하게 반응하였다.

④출신별 敎師의 士氣는 교직에 대한 긍지, 만족도, 업무수행, 소속감은 비사범계가 높게 반응했고, 사범계는 人間關係에서만 높게 나타났다.

⑤經歷別에 따른 敎師의 士氣에서 職務에 대한 矜持는 경력 5년 이하에서 가장 높게 반응했고 職務 滿足度, 人間關係, 業務遂行, 所屬滅에는 경력 16년 이상에서 가장 높았다.

(3)指導性 類型과 敎師의 士氣와의 相關關係

職務에 대한 矜持, 職務 滿足度, 人間關係, 業務遂行, 所屬感은 인화지향적일 때 높게 나타났으며, 과업지향적일 때는 모두 낮게 반응하였다.

인화지향적일 때 모두 낮게 반응하였다. 인화지향적일 때 敎師의 직무만족도가 가장 높고 課業志向的일 때는 職務 滿足度가 긍정적인 반응을 보였다.

2. 結　論

본 연구에서는 學校長의 指導性類型과 敎師의 士氣와의 相關關係를 살펴보기 위하여 京畿道內 中·高等學校 敎師를 대상으로 調査分析해 본결과 다음과 같은 結論를 얻게 되었다.

첫째, 學校長의 指導性 類型과 敎師의 士氣는 人和志向的일 때 직무에 대한 矜持 職務 滿足度, 人間關係, 業務遂行 所屬感에 반응을 보였다. 따라서 學校長은 「人和」와 「課業」의 두차원에서 指導性을 발휘하여 學校敎育目標 達成을 效果的으로 이루도록 努力해야 할 것이다.

둘째, 敎師의 士氣에서 性別에 따라 별로 영향을 받지 않았으며 敎職經歷과 年齡이 높을 수록 높은 반응을 나타났다. 따라서 낮은 敎育經歷을 지닌 敎師들에 대해서는 꾸준히 關心을 가지고 指導性을 發揮해 나가야 한다.

셋째, 設立別에 다른 指導性 類型의 경우 公立學校長은 課業面을 私立學校長은 人和面에 各各 强調하고 있으며, 公立學校의 敎師들이 私立學校敎師들보다 높은 士氣의 反應이 나타났다.

넷째, 敎師의 出身別의 경우에는 課業志向的 類型과 人和志向的 類型 모두가 師範係 敎師들보다 非師範係 敎師들의 士氣가 높은 反應으로 나타났다.

이상에서와 같이 本 硏究를 通하여 學校長의 指導性類型과 敎師의 士氣와의 관계는 相互 밀접한 영향을 미치고 있음을 알 수 있으나 일부 교사들의 個人的인 知覺에 의한 것이기 때문에 실질적으로 敎育의 實踐場인 學校現場에서 어느 정도 一致하느냐 하는 것은 많은 의문이 제기 될 수 있다는 점을 고려할 때 보다 심층적인 연구가 뒤따라야 할 것이다.

參 考 文 獻

김민순, 『학교장의 지도성과 교사의 사기에 관한 연구』, 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문, 1988.

김명훈, 『Leader ship論』, 서울 : 文旺社, 1977.

김영식, 『敎育經營과 指導行爲』, 敎育硏究.

김종철, 『敎育行政의 理論과 實際』, 서울 : 敎育출판사, 1982

김영철, 『學校長의 指導性 類型과 敎師의 職務滿足에 關한 硏究』, 檀國大學校, 敎育大學院 碩士學位論文, 1985

김세기, 『學校經營의 現代化』, 서울 : 敎育出版社, 1987

박영수, 『學校長의 指導性 類型에 따른 敎師의 士氣에 관한 硏究』, 碩士學位 論文, 慶南大學校 敎育大學院 1984,

박용헌, 『學校와 社會』, 서울 : 배영사, 1969

백현기, 『敎育行政의 基礎』, 서울 : 배영사, 1969

송화섭, 『敎育行政』, 서울 : 학문사, 1982

서정화, 『교육인사 행정제도의 개선방향』, 세미나발표자료집, 서울 : 한국교육개발원.

이덕순, 『學校長의 指導性 類型과 敎師 士氣의 相關 硏究』, 檀國大學校 敎育 大學院 碩士學位論文, 1990,

이병옥, 『學校長의 指導性과 敎師 士氣와의 相關硏究』, 仁荷大學校 敎育大學院 碩士學位論文, 1987.

이선배, 『敎師가 知覺한 學校長의 指導性 類型과 敎師의 職務 滿足度에 關한 硏究』, 延世大學校 敎育大學院 碩士學位論文, 1991

이임상, 『학교장의 지도성과 학교적응성 및 분위기와 학생들의 학력간의 상호관계』, 서울대학교 교육대학원 석사학위논문, 1977.

이완정, : 『敎育行政의 基礎』, 서울 : 성원사, 1985.

이형행, 『敎育行政-理論的 接近』, 서울: 문음사, 1984.

오석홍, 『인사행정론』, 서울 : 박영사, 1973.

오인자, 『학교장의 지도성과 교사인기와의 관계에 관한 연구』, 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 1986.

윤재풍외 2인, 『組織管理論』, 서울 : 법문사, 1981.

황영주, 『학교장의 지도성 유형에 따른 교사들의 역할 갈등과 사기와의 관계에 관한 연구』, 인하대학교 교육대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1986,

Boles, Harold W., and A Davenport, 『Introduction to Educational Leadership』, New York : Harper & Row, 1975.

Davis, K., 『Human Behavior at Work』, N.Y : Mcgraw-Hill Inc., 1967.

Faber, charles F., and Gilbert F. 『Shearron, Elementary School Adminstration』; Theory and practice, New York : Holt, Rinehert and winston, 1970.

Gibb, C.A., 『Leadership; Psychological Aspectsm』, D.L.Shills (ed), International Encyclopedia of the Social Sciences, New York; Macmillan, 1968.

Halpin, A.W., 『Theory and Research in Administation』, New York; Macmillaaan, 1966.

Barnard, Chester., 『The Functions of the Executive』, Cambridge,

Mass, : Harvard Univ. Press, 1938.

Chaplin, James P., 『Dictionary of Psychology』, New York : Dell Publishing Co., 1974.

House. R.J. 『Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness". 『Administrative Science Quarterly』, Vol. 16, 1971.

ABSTRACT

A Study on the Correlation between the Schoolmaster's Leadership type and Teacher's Morale

Yun, Yong-hyun
Major in Educational Administration
Dept. of Educational Administration
Graduate School of Education
Han Sung University

This study is intended to provide a basic material for useful and wholesome school operation by inquiring into the correlation between schoolmaster's leadership type and teacher's morale.

The results of this study are summarized as follows;

(1) What relationship does the schoolmaster's leadership perceived by teachers have to the background variable.

① When the schoolmaster's leadership type was inquired into by the school in which teachers were working, it was revealed that the task-oriented leadership type was shown to be higher in the high school than that in the middle school, and that the leadership centered to human harmony was shown to be higher as well.

② As a result of testing the difference in the schoolmaster's leadership type perceived by teachers in accordance with teacher's gender, its was found that male teachers (M 3,15) showed a higher level of responses to task-oriented leadership than female teachers (M 3,047). And it was found that male teachers (M 2881) showed more positive responses to the leadership oriented to human harmony than female teachers (M 2,253) as well.

③ As for the schoolmaster's leadership type perceived by teachers in accordance with the foundation of the school, it was revealed that teachers in the public school(M 3,113) responded to their schoolmaster's task-oriented leadership more highly than those in the private school (M 2,997), and that teachers in the public school(M 2,712) responded to leadership oriented to human harmony more highly than those in the private school(M2,658).

④ As for the schoolmaster's leadership type perceived by teachers according to teacher's alma mater, it was shown that teachers from non-normal school(M3,127) had a higher preference for task-oriented leadership type than those from normal school.

⑤ For the schoolmaster's leadership type by teachers according to teaching career, it was shown that teachers with more than 16 years of teaching career(M3,169) had a high preference for task-oriented leadership while teachers with teaching career between six and ten years(M 3,054) had the lowest preference for

it. And it was revealed that teachers with teaching career of 11 to 15 years (M 2,764) showed a high preference for leadership oriented to human harmony while teachers with career of 6 to 10 years (M2,592) showed the lowest response to it.

⑥ As for the correlation between the schoolmaster's readership type and teacher's morale, it was shown that teacher's morale for pride in job, job satisfaction, human relations, job performance, sense of belongingness was high when the schoolmaster's leadership type was oriented toward human harmony. In contrast, it was shown that teacher's morale was low when schoolmaster's leadership type was task-oriented.

(2) Analysis of teacher's morale in accordance with his background variable.

① As for teacher's morale in accordance with the school in which he was working, high school teachers were shown to respond to such variables as pride in the teaching profession, job satisfaction, human relations, job performance, a sense of belongingness to the group highly, while middle school teachers responded to them lowly.

② For teachers morale according to gender, it was revealed that male teachers showed the high level of response to such variable as job satisfaction, and a sense of belongingness to the group, while female teachers showed a high level of response to

variables such as pride in the teaching profession, and human relations

③ For teacher's morale in accordance with the foundation of the school, it was found that teachers in the private school showed the higher level of response to such variables as pride in the teaching profession, human relations, job performance, and a sense of belong- ingness to the group than those in the public school, but both teachers in the private school and those in public school showed the same level of response to job satisfaction

④ As for teacher's morale in accordance with his alma mater, it was revealed that teachers graduated from non-normal school showed the high level of response to variables such as pride in the teaching profession, job satisfaction, job performance, a sense of belongingness to the group, while those from normal school showed the high level of responses to human relations alone.

⑤ For teacher's morale in accordance with his teaching career, it was found that teachers with less than five years of teaching career showed the highest level of responses to pride in the teaching job, while those with more than 16 years of teaching career showed the highest level of responses to variables such as job satisfaction, human relations, job performance, a sense of belongingness to the group.

(3) Correlation between schoolmaster's leadership type and teacher's morale when the schoolmaster's leadership type was oriented to human harmony, teacher's morale was shown to be high in relation to pride in the reaching job, job satisfaction, human relations, job performance, a sense of belongingness, while teacher's morale was low for all variables when schoolmaster's leadership type was task-oriented.

Teacher's morale was shown to be low for all variables when schoolmaster's leadership type was oriented to human harmony. When it was oriented toward human harmony, teacher's morale was highest for job satisfaction, and when it was task-oriented, teachers showed the positive response to job satisfaction.

< 附錄 >

학교장의 지도성 유형과 교사 사기에 관한 설문지

안녕하십니까?

학생지도와 교무행정 등으로 바쁘신 중에 귀중한 시간을 내주신 선생님께 감사를 드립니다.

이 설문지는 중, 고등학교에 대한 학교장의 지도성 유형과 교사의 사기에 관하여 알아보고자 마련한 질문지이므로 선생님께서 평소에 느끼신 바를 있는 그대로 응답해 주시면 되겠습니다.

본 설문의 결과는 학술적인 연구에만 사용할 것을 약속드리오니 깊은 이해와 협조 있으시기 바랍니다.

감사합니다.

1995년 3월 일

한성대학교 행정대학원
교 육 행 정 학 과
윤 용 현 드림

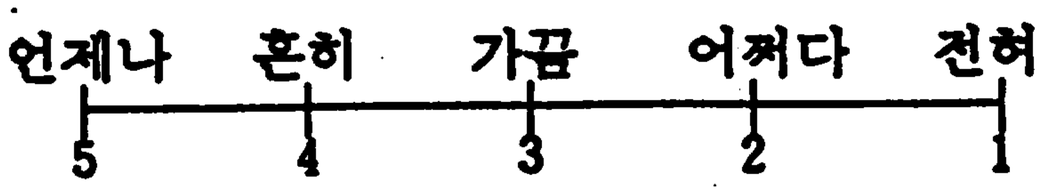
* 해당란에 ( )속에 0표를 해 주십시오.

1. 근 무 별	① 중학교 ( ) ② 고등학교 ( )	4. 출 신 별	① 사범계 ( ) ② 비사범계 ( )
2. 성 별	① 남 ( ) ② 여 ( )	5. 경 력 별	① 5년이하 ( ) ② 6년~10년 ( ) ③ 11년~15년 ( ) ④ 16년 이상 ( )
3. 설 립 별	① 공 립 ( ) ② 사 립 ( )	6. 연 령 별	① 20세~30세 ( ) ② 31세~40세 ( ) ③ 41세~50세 ( ) ④ 51세 이상 ( )

< 예 >

1 전혀 --- 전혀아니다
2 어쩌다 --- 어쩌다(혹) 그렇다
3 가끔 --- 가끔(보통) 그렇다
4 흔히 --- 흔히(자주) 그렇다
5 언제나 --- 언제나(늘) 그렇다

설문 1 학교장의 지도성에 대한 질문



1. 우리교장은 교사들에게 자신의 태도를 분명히 한다.
2. 우리교장은 교사들에게 진심으로 인간적 호의를 베푼다.
3. 우리교장은 함께 새로운 학습지도 방법등을 찾기 위하여 노력한다.
4. 우리교장은 교사들을 즐겁게 하는 일이면 무슨 일이라도 하려고 노력한다.
5. 우리교장은 교사의 의견을 존중하며 의도하는 바를 실행하도록 도와준다.
6. 우리교장은 교사들을 잘 이해하려는 태도를 갖는다.
7. 우리교장은 교사들이 잘못하는 일에 대하여 비판한다.
8. 우리교장은 교사들의 이야기를 들으려 시간을 갖고자 한다.
9. 우리교장은 질문의 여지가 없이 일방적으로 말한다.
10. 우리교장은 다른 사람과 교제를 잘한다.
11. 우리교장은 교사에게 특정한 일을 맡긴다.
12. 우리교장은 교사들이 개인의 복지를 위한 노력을 한다.
13. 우리교장은 사전에 수립한 계획대로 일을 해 나간다.
14. 우리교장은 자기의 행동에 대해 설명을 하려한다.
15. 우리교장은 수행하는데 일정한 기준을 갖고있다.

계속->

	언제나	흔히	가끔	어쩌다	전혀
	5	4	3	2	1
16. 우리교장은 학교일을 교사나 주임 교사들과 상의하고 행동한다.					
17. 우리교장은 기한내에 일을 마치도록 강조 한다.					
18. 우리교장은 새로운 아이디어를 받아들이는 일을 주저하지 않는다.					
19. 우리교장은 정해진 절차를 이용하게 한다.					
20. 우리교장은 모든 교사들을 동등한 사람으로 대우한다.					
21. 우리교장은 교장의 역할을 분명히 이해할 수 있도록 행동한다.					
22. 교장은 변화를 좋아한다.					
23. 우리교장은 교사들이 제 법규를 준수하려고 요구한다.					
24. 우리교장은 다정스럽고 친근감을 느끼게 한다.					
25. 우리교장은 교사들이 자신들에게 기대되는 것이 무엇인가를 주지시킨다.					
26. 우리교장은 교사들과 이야기 할 때 교사들을 편안하게 한다.					
27. 우리교장은 교사들이 어떻게 해서든 능력껏 일하도록 도와준다.					
28. 우리교장은 교사들이 제의한 것을 실제에 반영토록 노력한다.					
29. 우리교장은 교사들이 협조적으로 일을 할 수 있도록 이끈다.					
30. 우리교장은 주요한 문제를 추진하기에 앞서 교사들의 동의를 얻는다.					

계속->

(설문 2) 교사의 사기에 대한 질문

언제나 5 / 흔히 4 / 가끔 3 / 어쩌다 2 / 전혀 1

1. 의사결정이 민주적으로 잘 이루어지고 있다.
2. 교육목표가 합리적으로 잘 설정되어 있다.
3. 학교의 특수성을 살리는 교육활동이 잘 되어 있다.
4. 업무추진이 협조적이며 합리적으로 이루어지고 있다.
5. 교사들의 적성과 능력에 따라 사무분장이 되어 있다.
6. 교사들의 모든 변화에 대한 신념을 갖고 일하고 있다.
7. 교사들은 아이디어가 잘 반영되어 운영 되고 있다.
8. 새로운 교육이론이나 학교운영에 모두 흥미를 갖고 있다.
9. 교사의 전문성 제고를 위한 각종 연수에 힘쓰고 있다.
10. 교사들이 동료의식으로 학교일에 적극 협조적이다.
11. 교사들이 성취의욕이 매우 높다.
12. 교사들이 비교적 화기애애하고 파벌의식이 전혀없다.
13. 독창적인 학급운영을 하고 있는 교사가 많다.
14. 교사들의 수업내용이 통제없이 창의적으로 실시되고 있다.
15. 교사들이 보람과 긍지를 갖고 열심히 근무한다.
16. 대부분 교사들이 동료교사들의 과실을 감싸 주고 있다.
17. 교사들의 사기가 대체로 왕성하다.
18. 교사들이 윗사람의 눈치를 보지않고 자연 스럽게 근무한다.
19. 교수활동 이외에 내가 맡고 있는 업무는 대체로 내 적성에 맞는다.
20. 교직은 사회적으로 존중되는 직업이다.

끝.

- 감사합니다 -