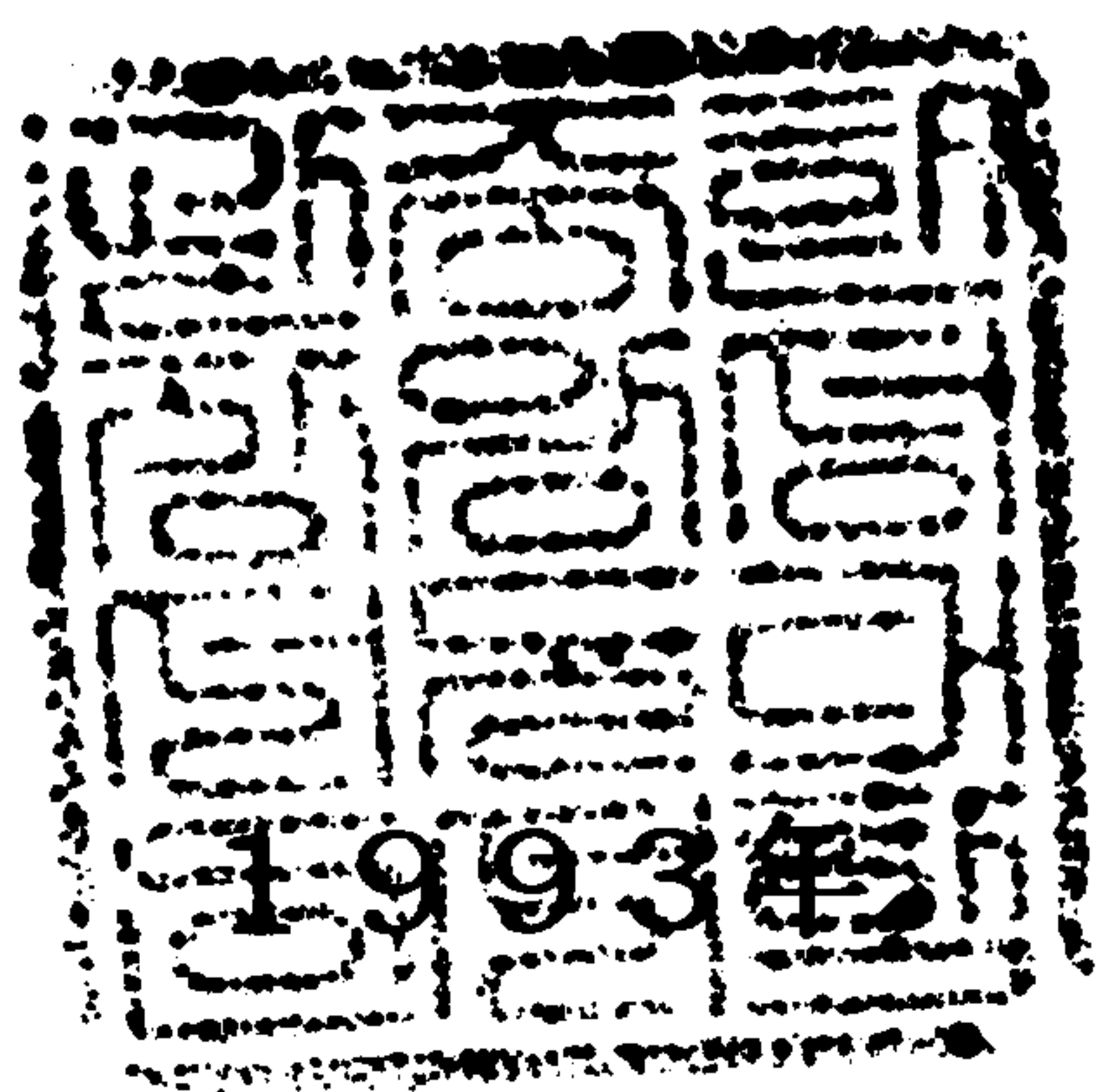


碩 士 學 位 論 文

學校長의 指導性 類型과 教師間의
人間關係에 관한 研究



漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科
教 育 行 政 專 攻

金 鎮 泳

碩士學位論文
指導教授 金 璟 培

學校長의 指導性 類型과 教師間의
人間關係에 관한 研究

A Study on School Principals' Leadership and Personal
Relations Among Teachers

1993年 8 月 日

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科
教育行政專攻

金 鎮 泳

碩士學位論文
指導教授 金 璟 培

學校長의 指導性 類型과 教師間의
人間關係에 관한 研究

A Study on School Principals' Leadership and Personal
Relations Among Teachers

위 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出 함

1993年 6 月 日

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科
教育行政專攻

金 鎮 泳

金鎮泳의 教育學碩士學位 論文을 認准함

1993年 6 月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

目 次

I. 序 論	1
1. 研究의 必要性	1
2. 研究의 目的	2
3. 用語의 定義	2
4. 研究의 制限點	3
II. 理論的 背景	5
1. 指導性 理論	5
1) 指導性的 概念	5
2) 指導性에 대한 諸 理論	6
3) 指導性 類型	11
2. 人間關係 理論	14
1) 人間關係의 概念	14
2) 人間關係 形成 要因	16
2) 學校社會에서의 人間關係	20
3. 指導性 理論에서 본 人間關係	22
1) 權威型과 人間關係	22
2) 民主型과 人間關係	23
3) 自由放任型과 人間關係	23
III. 研究의 問題 및 假說	25
1. 研究의 問題	25

2. 假 說	25
IV. 研究의 方法	27
1. 研究의 對象	27
2. 檢査의 道具	28
3. 資料의 處理	29
V. 結果 및 解釋	30
1. 敎師의 背景變因에 따른 學校長의 指導性 類型 差異 檢證	30
2. 敎師들의 背景變因에 따른 人間關係 檢證	37
3. 學校長의 指導性 類型과 敎師間的 人間關係와의 相關關係	40
VI. 要約 및 決論	42
1. 要 約	42
2. 結 論	43
參考文獻	45
附 錄	48
英文抄錄	55

表 目 次

〈표-1〉 표집 대상교사의 변인별 분포 상황	20
〈표-2〉 성별에 따른 과업지향적 지도성유형의 차이 검증	23
〈표-3〉 성별에 따른 인화지향적 지도성유형의 차이 검증	24
〈표-4〉 교육경력에 따른 과업지향적 지도성유형의 차이 검증	25
〈표-5〉 교육경력에 따른 과업지향적 지도성유형의 평균값과 표준오차	25
〈표-6〉 교육경력에 따른 인화지향적 지도성유형의 차이 검증	26
〈표-7〉 교육경력에 따른 인화지향적 지도성유형의 평균값과 표준오차	27
〈표-8〉 직급에 따른 과업지향적 지도성유형의 차이 검증	27
〈표-9〉 직급에 따른 인화지향적 지도성유형의 차이 검증	28
〈표-10〉 근무지역에 따른 과업지향적 지도성유형의 차이 검증	28
〈표-11〉 근무지역에 따른 인화지향적 지도성유형의 차이 검증	29
〈표-12〉 성별에 따른 교사간의 인간관계 검증	30
〈표-13〉 교육경력에 따른 교사간의 인간관계 검증	31
〈표-14〉 교육경력에 따른 인간관계의 평균값과 표준편차	31
〈표-15〉 직급에 따른 인간관계 차이 검증	32
〈표-16〉 근무지역에 따른 인간관계의 차이 검증	32
〈표-17〉 학교장의 지도성유형과 인간관계의 상관관계	33

I. 序 論

1. 研究의 必要性

사람이 둘 이상 모이면 거기에는 '關係'가 형성된다. 이러한 관계를 '人間關係'라고 한다면 이 같은 의미에서의 인간관계는 인류의 역사와 함께 비롯되어 가정, 학교, 직장 및 지역사회 등에 이르기까지 모든 조직에서 형성되고 유지된다. 이와 같은 관점에서 보면 인간이 생활을 영위하기 위해서는 人間關係를 무시할 수 없게 된다.¹⁾

그러므로 조직의 목적을 달성하기 위해서는 조직내 구성원간의 바람직한 人間關係가 形成되어야 한다.

특히 학교사회의 경우 모든 교육활동을 성공적으로 遂行하고 교육 성과의 극대화를 기하기 위해서는 우수한 교육 시설과 교육 자료 등이 확보되어야 한다. 또한 목적 달성에 있어서 가장 중요한 것은 주어진 시설들을 運營하고 活用하는 主體가 敎師들이라는 점에서 교사들의 심리적 동태와 집단 분위기 및 상호 人間關係가 어떻게 작용하고 形成되느냐에 따라서 학교 교육의 成敗가 좌우되기도 한다. 때문에 학교장과 교사간의 인간관계 如何는 학교 경영의 중요한 變數 하나이다.

그러므로 學校經營에서 특히 학교장과 교사간의 원만한 人間關係는 학교장의 중요한 課題가 되며 基本 要件이 된다.

그리고 학교장은 조직목표 달성을 위한 관리자로서 구성원의 인간관계형성에 책임적 위치에 있으므로 학교장의 지도성은 바로 그 조직의 교육목표

1) 李漢鈞, 現代의 人間關係論, (서울:螢雪出版社, 1992), p. 59.

달성에 큰 영향을 미칠 것이라고 생각되며 이와 같은 견해는 여러 선행연구 (김명훈, 1973; 김만겸, 1986; 문제옥, 1987; 문필열, 1990)에서 많이 발견되고 있다.²⁾³⁾

이러한 관점에서 學校長의 指導性和 학교조직 구성원인 教師間の 人間關係가 어떻게 相互關聯을 맺고 있는가를 분석 파악하고자 한다.

2. 研究의 目的

본 연구의 주된 목적은 학교 조직에서 教師가 知覺한 학교장의 指導性類型과 교사들간의 人間關係 와는 어떠한 관계가 있는가를 밝히는데 있다.

위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서 究明하고자 하는 보다 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 1). 學校長의 指導性 類型은 교사들의 背景 變因 (성별, 교육경력, 직급, 근무지역) 에 따라 어떤 差異가 있는가를 알아본다.
- 2). 교사간의 인간관계는 교사들의 背景 變因에 따라 어떠한 차이가 있는가를 알아본다.
- 3). 학교장의 지도성 유형과 교사간의 인간관계는 어떠한 相關關係가 있는가를 알아본다.

2) 金萬謙, “學校長의 指導性이 教師의 職務滿足度에 미치는 影響”, 圓光大學校 教育大學院 碩士學位 論文, 1986.
3) 文必烈, “學校長의 指導性類型이 教師間の 人間關係에 미치는 影響”, 慶星大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1990.

3. 用語의 定義

본 연구에서 사용된 주요 用語를 定義하면 다음과 같다.

1). 指導性 類型 (A.W.Halpin의 분류 ⁴⁾)

(1). 效率型 : 인화와 과업을 모두 중시하는 지도성 유형으로서 이해, 존중, 절충, 조정을 바탕으로 구성원의 만족과 과업의 효율을 기하는 지도성을 의미 한다.

(2). 課業型 : 지도자와 구성원간의 제도적인 면, 생산의 향상, 과업만족을 위주로 하는 型으로 사람보다 일을 더 존중하는 지도성을 의미 한다.

(3). 人和型 : 지도자와 구성원간의 상호존중, 사랑, 타인의 위엄과 가치에 대한 믿음을 바탕으로 인간관계를 내포하는 지도성을 의미 한다.

(4). 非효율형 : 효율형과는 상반되는 지도성 유형으로 인화면이나 과업면의 두 요인에 대한 관심과 이해가 적은 무능력형 지도성을 의미한다.

2). 人間關係

인간관계는 職員으로 하여금 집단이 한 成員으로서 相互 생산적이고 협동적으로 잘 어울려 지낼 수 있도록 그들의 經濟的, 心理的, 社會的 慾求를 만족시켜 주면서 그들을 직장의 전체적 상황속에 統合시키는 작용이다.⁵⁾

4) A.W.Halpin, Theory and Research in Administration, New York: McMillan Co., 1966, pp. 81-129.

5) K.Davis, Human Relations in Business, New York: McGraw - Hill, 1957, P. 4.

4. 研究의 制限點

- 1). 본 연구는 교사의 입장에서 知覺하는 학교장의 指導性 類型과 敎師間의 人間關係로 제한 하였다.
- 2). 연구 대상을 서울특별시내에 소재하고 있는 국민학교 교사로 한정 하였기 때문에 전국적으로 확산하여 일반화 하기에는 그 한계를 가지고 있다.
- 3). 본 연구에서 사용한 질문지는 두 가지로 학교장의 지도성 유형을 측정하는 도구와 교사간의 인간 관계를 측정하는 도구로 한정하였다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 指導性 理論

모든 조직이나 집단에서 지도성의 필요성은 높이 인식되고 있다. 이는 학교 조직에서도 예외는 아니다. 따라서 학교장의 지도성에 대한 이론을 고찰하기 위하여 指導性の概念, 指導性에 대한 諸 理論, 그리고 學校長의 指導性 類型등을 살펴보고자 한다.

1) 指導性の概念

지도성에 대하여는 많은 학자들이 연구하여 왔으나 학자에 따라 그 개념을 달리 定義하고 있다.

Terry는 指導性을 집단 목표를 위해 스스로 노력하도록 사람에게 영향을 행사하는 활동이라고 정의 하였고 ⁶⁾ Pigors는 특정한 人性의 소유자가 공통의 문제를 추구하는데 있어서 다른 사람을 이끌고 다스리는 특성으로 정의하고 있다.⁷⁾ 또한 Alford와 Beatly는 指導性을 집단 구성원에게 자발적으로 바람직한 행동으로서 집단 목표에 도달할 수 있게 하는것 이라고 규정 짓고 있으며,⁸⁾ Morris와 Seeman은 활동 방향을 공통으로 하는 개인에게 영향을 주는 인간의 행동으로 정의 하였다.⁹⁾

Harley와 Hartley는 지도성을 권위에 의존하지 않고 구성원이 자발적으로

6) G.R.Terry, Principles of Management, Ilionis Home Woad:Richard D.Irwin, Inc., 1960, P. 493.

7) D.Pigors, Leadership of Dominace Baster, Houghton: Mifflim Co., 1953, P. 12.

8) L.P.Alford & H.R.Beatly, Principles of Industrial Management, N.Y.: Ronald Press Co., 1955, pp. 109-111.

9) 金明勳, 「Leadership 論」, (서울:大旺社), 1979, p. 102.

받아들이는 효과있는 영향력 이라고 규정짓고 있으며, Sargent는 지도성을 집단의 어떤 특정 개인과 성원과의 사회적 상호작용의 형태이고 리더와 부하의 역할행동 이라고 보았다.¹⁰⁾

Stogdill은 지도성을 '期待와 상호작용 속에서 새로운 構造를 창조하고 유지하는 것'이라고 하였다.¹¹⁾

이상에서 보면 指導性은 그것을 어떻게 파악하건간에 組織內에서의 集團的 協同行爲를 본질로 하는 행정에 있어서 가장 핵심적 개념의 하나임에 틀림없다. 그것은 조직체에서 집단적 목표 달성에 지대한 영향을 미치는 요인이며 행정의 효율성이 지도성의 성격에 크게 좌우될 것임은 이론적으로 당연한 귀결이 아닐 수 없다.¹²⁾

2) 指導性에 대한 概 理論

지도성에 대한 이론은 여러 가지가 있으나 연구주제 해결에 도움이 될 것으로 믿어지는 몇가지 이론만을 고찰하고자 한다.

(1) 特性理論

특성이론은 지도자의 인성 또는 특성은 先天的으로 주어지는 것이지 결코 後天的으로 만들어지는 것이 아니라는 가정에서 출발한다. 이 이론은 성공적인 지도자에게 공통적으로 나타나는 특성을 귀납적 방법으로 究明하려는 것으로 이 이론에서는 집단의 목표 달성을 두 가지 변인인 狀況과 指導者의 特性中 後者에 따라 좌우된다고 하는 입장에서 추구되는 이론이다.¹³⁾

10) 金明勳, 「前掲書」, p. 102.

11) 金鍾喆, 教育行政學 新講, (서울:世英社, 1991), p. 160.

12) 金鍾喆, 「上掲書」, p. 160.

13) 金明勳, 「前掲書」, p. 136.

지도자의 특성은 학자들마다 주장이 다르나 일반적으로 신장, 체중, 지구력, 건강, 용모, 지능, 자신감, 사교성, 의지력, 우월성, 외향성, 분석력, 판단력, 열의, 자제심 등으로 종합되고 있다. 특히 Barnard는 박력 및 인내력, 결단력, 설득력, 책임감, 지능 등을 들고 있으며, Stogdill은 知性, 學識, 責任感, 活動力, 社會參與, 社會經濟的 地位 등을 들고있다.¹⁴⁾

그러나 이와 같은 특성은 일반적으로 지도자가 구비해야 할 특성이긴 하나 그와 같은 특성을 모두 갖춘 사람이 현실적으로 존재하기 어려우며 또한 모든 지도자가 공통적으로 갖추어야 할 요소라고는 할 수 없다는 점에서 많은 비판을 받고 있다. 왜냐하면 지도자의 특성으로 제시된 이들은, 지도자를 포함한 모든 사람들이 갖추어야 할 사항으로 지도자 고유의 것이라고는 볼 수 없으며 지도자가 처한 사항이나 집단 내의 상황에 알맞은 공통적 특성의 발견이 극히 곤란하고 인성 특성을 표현하는 개념이 다양하고 의미 자체도 엄밀하게 통일되어 있지 않아 과학적 검증이 어렵다고 생각 된다.

(2) 交換 理論

개인은 집단 활동을 통하여 욕구를 만족 시킬 수 있는 報酬를 획득하려 한다. 또한 이 報酬를 획득하기 위해서 개인은 일종의 희생을 감수 해야 한다. 交換 理論은 개인이 집단 생활에 참여함으로써 지불하는 희생과 획득하는 보수 및 만족과의 관계로써 지도성을 설명하려는 입장이다. 보수는 반드시 물질적인 것 만을 의미하는 것이 아니고 일을 성취함에서 얻는 만족감, 즉 지배욕, 성취욕, 지위욕, 사회적 욕구 충족을 말한다. Gibb는 이러한 慾求의 滿足을 動機의 측면에서 설명하고 지도자적 역할을 담당하고자 하는 동

14) 申仲植外, 敎育行政學, (서울:敎育出版社, 1984), pp. 132-133.

기가 되는 욕구를 經濟的 報酬, 支配慾, 權力慾, 地位慾 등으로 지적하고 있다.¹⁵⁾ 결국 지도자는 그가 지불하는 희생보다 획득 할 수 있는 보수의 비중이 더 크고 중요하다고 생각 되거나 경험을 하게 될 때 지도성을 발휘하게 된다는 것이다.

(3) 狀況 理論

이 이론은 관심의 초점을 지도자에게 두는 것이 아니라 지도자가 처해있는 당시의 상황에 두고 지도자의 행동은 집단이 당면하고 있는 상황에 따라 결정된다고 본다.¹⁶⁾ 狀況에 대한 견해도 학자들에 따라 다른데 Cartwright와 Zander는 狀況을 집단 목표의 喪失, 집단구조, 成員의 태도나 욕구, 외부환경으로 부터 집단에 보내진 期待 등이라 하였고,¹⁷⁾ Gibb은 집단내 대인관계의 구조, 집단의 특성, 집단이 존재하고 집단이 성장해온 전 문화의 특징, 집단이 직면하는 물리적 조건 또는 과제 등을 들고 있다.¹⁸⁾

李亨行은 지도자의 내면적인 人性特性보다는 현실적으로 지도자가 처해있는 社會的 狀況 즉 조직의 構造와 機能, 집단의 性格과 目的, 그리고 구성원의 태도와 욕구 등을 파악하고 그것들과 지도자의 관계를 밝힘으로서 지도성을 이해하려는 사회적 접근 방법이라고 하였고 이 이론으로 지도성을 다음과 같이 도식화 하였다.¹⁹⁾

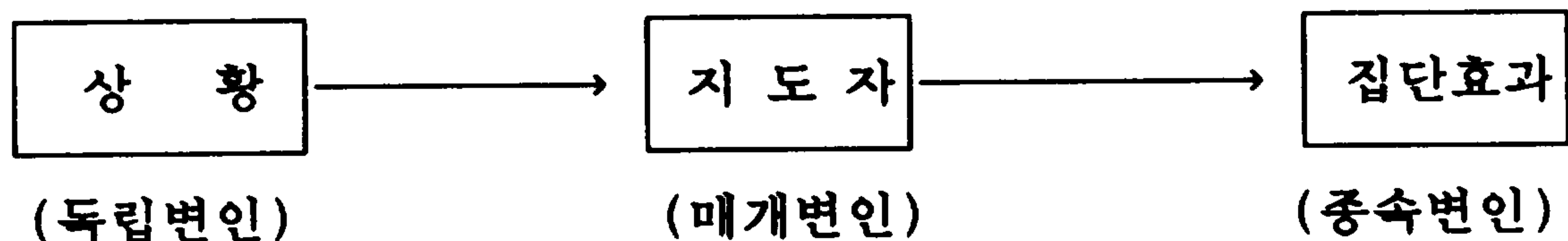
15) 朴容憲, 學校와 社會, (서울: 培英社, 1977), p. 240.

16) 金明勳, 「前掲書」, p. 134.

17) C. Cartwright and Zander, Group Dynamics Reserch and Theory, N. Y. : Harper and Row, 1961, p. 538.

18) 高永福, 現代社會心理學, (서울: 法文社, 1973), p. 79.

19) 李亨行, 新教育行政論, (서울: 文音社, 1992), p. 374.



〈 지도성에 대한 상황 이론 〉

위 그림에 의하면 집단의 목표달성(집단효과)은 狀況과지도자의 人性特性이라는 두 가지 변인 가운데 狀況에 의해서 좌우되는 이론이다.

상황이론은 어떠한 상황을 중심으로 상황 구조 요소의 하나 또는 몇가지를 조합 또는 관련시켜 보고 그 상황에 가장 적합한 지도성 기능을 찾아내는데 특징이 있다. 그러나 이 이론 역시 상황의 모든 요소를 고려하여 분석 하더라도 이것만으로 지도성에 대한 완전한 이해에 도달할 수 없다는 비판을 받고 있다.

(4) 相互作用 理論

상호작용 이론은 지도성에 관련된 요인들을 각각 독립적으로 다루지 않고 각 요인이 서로 관련성을 가지고 有機的으로 작용한다고 보아 이 요인들의 相互作用 현상에서 지도성을 연구하려는 입장이다. 지도자는 상황에 의해 규제를 받고 가능한 집단효과를 가져오게 하여 그 집단효과는 상황을 변화시키는 契機를 마련하게 되고 그 상황의 변화로 지도자의 인성 특성에 변화를 주게 되는 것이다. 이 이론의 주창자인 Gibb는 지도성에 대해서 다음과 같이 설명하고 있다.²⁰⁾

20) 金明勳, 「前掲書」, p. 136.

- ① 지도성은 언제나 상대적이다.
- ② 지도성은 사회적 상호 작용의 과정을 통해서 이루어진다.
- ③ 지도자와 부하는 공통의 목표와 욕구 등 서로 공통적인 요인에 의해서 결합된다.
- ④ 성원의 성격이 부여되면 지도자의 지위 선정은 인지에 따라 결정된다.
- ⑤ 성원들은 그들과 전혀 다른 욕구, 가치관이나 목표를 갖고 있는 자에게는 종속하지 않는 반면에 자기들과 같은 변인을 갖고 있고 자기들보다 우수한 자에게는 종속하려 하는 것이라고 하였다.

이 이론은 다른 이론에 비하여 지도성을 이해하는데 보다 생산적인 방법으로 인정되고 있다. 그러나 근대에 와서 상황의 중요한 변수로서 집단구성원, 집단의 과제, 집단의 이념 등이 제시되고 있어 이 방법은 너무나 많은 변수를 가지고 있기 때문에 실증적인 과학성이 결여되고 있다는 비판도 받고 있다.

이상과 같이 다양하게 해석되고 있기 때문에 한마디로 정의하기란 곤란한 일이다.

(5) 行 動 理 論

이 이론은 지도자가 어떤 人性特性을 가진 사람이나 보다는 지도자가 어떠한 行 動을 하느냐에 더 많은 관심을 갖고 지도자의 행동에 초점을 맞춘 이론이다.

朴容憲은 지도자에게 요구되는 역할은 集團의 性格, 狀況, 成員의 性格에 따라 달라지지만 집단이 형성되는 과정에서 한 구성원이 다른 구성원에 비

하여 보다 많은 의견과 정보를 제시 및제공하는 선도적 행동을 취하여 다른
성원으로 부터 인정을 받게되면 지도자로서 浮上하게 된다고 하였다.²¹⁾

집단은 지도자의 지도성과 구성원 각 개인의 역할에 따라 다양하지만 크
게 두 집단으로 나눌 수 있다.

Halpin은 과업중심적 지도자와 인화중심적 지도자로 구분하고 있는데 전
자의 행동은 조직의 목적을 달성하기 위해서 주로 조직의 필요를 충족시켜
주는 행동으로서 構造性 次元이라고 하며, 후자의 행동은 구성원의 욕구를
충족시켜 주는 행동으로 이를 配慮性 次元이라고 한다.²²⁾

Blake와 Mouton은 지도성 유형을 생산에 대한 관심(concern for Produc-
tion)과 인간에 대한 관심(concern for People)이라는 두 기본적인 요소의
결합이라고 한다.²³⁾

3) 指導性 類型

지도성의 유형에 대해서는 이제까지 수많은 학자들이 저마다 용어를 달
리하여 그 나름대로의 틀을 제시하였다. 여기서는 비교적 일반적으로 알
려져 있는 主要類型을 몇가지 고찰 하고자 한다.

(1) 指導者의 性格에 의한 分類

Terry는 지도자가 갖는 성격 특성을 중심으로 개인적지도성, 비인간적 지

21) 朴容憲, 學校와 社會, 「前掲書」, p.232.

22) A.W.Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendent,
Chicago:Midwest Administration Center, Univ.of Chicago, 1956, p.4.

23) R.R.Blake and J.S.Mouton, The Managerial Grid, Houston, Texas:Gulf
Publishing Co., 1964, p.8.

도성, 전제적 지도성, 민주적 지도성, 온정적 지도성 등으로 분류 하였고²⁴⁾ Jennings는 지도자의 성격특성을 중심으로 군주형, 영웅형, 가치 창조형 등으로 분류 하였다.²⁵⁾

또한 Hamacheck는 지도자의 유형을 카리스마적 지도자, 권위적 지도자, 치료적 지도자로 분류 하였다.²⁶⁾

(2) 指導者의 行動이나 指導 方法에 따른 분류

Lewin, Lippit & White이 세사람은 1973년 미국에서 리더쉽의 효과성에 대한 연구에서 민주형, 방임형, 권위형으로 나누어 소년들의 반응을 실험한 결과 독재형은 공격적 반응이 높았고 방임형은 좌절, 목적의 결핍, 우유부단의 반응이 높았으며 민주형은 사기가 높았고 목적 성취를 이룩했다는 반응이 나타 났다.²⁷⁾

(3) 課業 中心型과 人和 中心型

지도성을 다원적인 측면에서 파악 하려는 것으로 지도성 요인의 상호작용 속에서 지도자가 실제로 행하는 행동을 과업과 인화의 차원에서 분류한 것이다.

① A.W.Halpin의 연구

Halpin은 Ohio주립대학이 개발한 지도성 행동 기술 질문지를 사용하여 학교장의 지도성 유형을 크게 과업중심과 인화중심의 두가지 유형으로 나누고 이것을 과업과 인화의 성취도에 따라서 효율형, 과업형, 인화형, 비효율

24) G.R.Terry, [前掲書], pp. 509-511.

25) 金明勳, 「前掲書」, p. 118.

26) 朴容憲, 學校와 社會, (서울: 培英社, 1977), pp. 272-276.

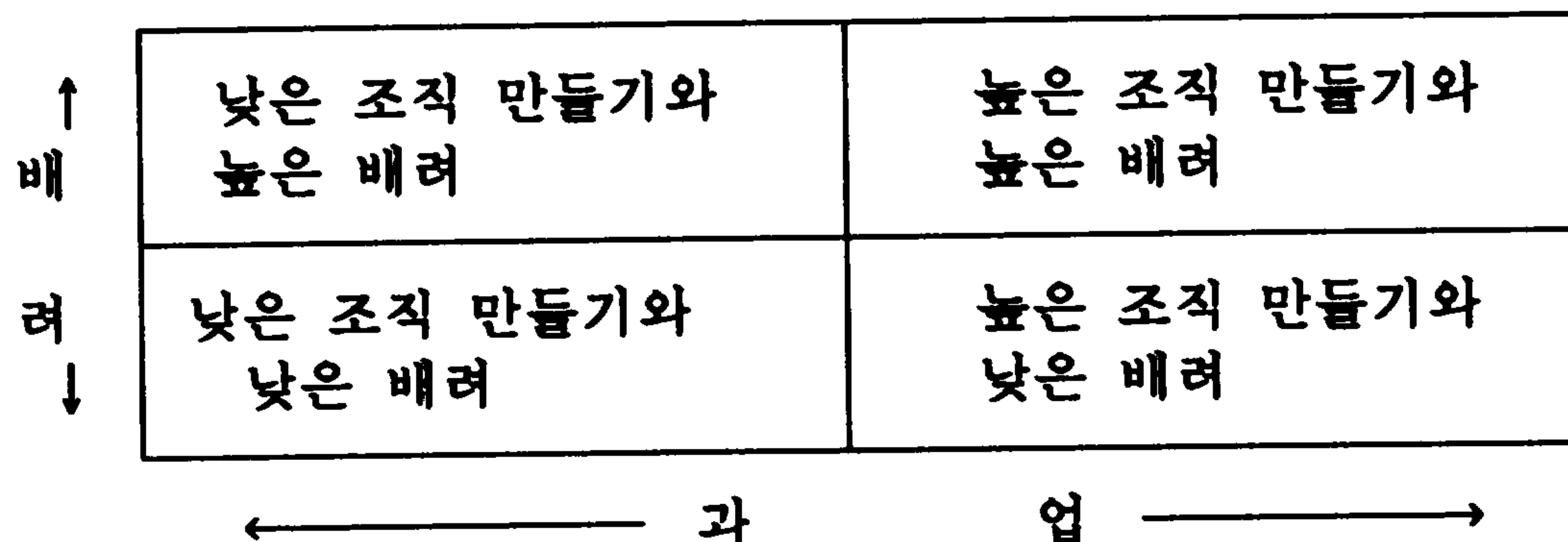
27) 白賢基, 敎育行政의 基礎, (서울: 培英社, 1976), pp. 267-268.

형의 네가지 형으로 분류 하였다.²⁸⁾

② Ohio 주립대학교의 연구

1945년 Ohio주립대학 business연구소에서 지도자의 행동 기술 질문지를 사용하여 지도자 행동의 차원을 확인하는 일을 시도하여 組織化와 配慮를 분리한 별개 의 차원을 밝혔다. 조직화는 課業 指向的이며 조직의 요청을 강조한데 비해 배려는 관계 지향적이며 개인적인 욕구를 강조하는 경향으로 나타났다. 조직화와 배려의 양 차원에 대한 지도자의 행동은 하나의 연속체라기 보다는 두 개의 분리한 축 위에 서게 되며 이 축 상에서 지도자 행동이 捕捉되어 지는 것이다.

조직화와 배려의 조합을 圖示하면 다음과 같다. ²⁹⁾



< Ohio 주립대학의 지도성 4분도 >

③ 집단 역학의 연구

Cartwright와 Zander에 의해 Group Dynamics연구소에서 이루어진 연구로

28) A.W. Halpin, Theory and Research in Administration, New York: McMillan Co., 1966, pp. 81-129.

29) 鄭守永, 新人事管理論, (서울: 博英社, 1982), p. 113.

서 모든 집단의 목적은 특정한 집단목표의 달성이거나 집단 자체의 유지와
혹은 강화라는 두 가지 분류 중 어느 하나에 속한다고 하였다. Cartwright
와 Zander에 의하면 목표 달성에 포함되는 행동이란 지도자가 어떤 행동에
부딪혀서 집단 목표 달성에 成員의 활동을 集中 시키고 업무를 분명히 하여
주며 方法과 節次를 考察해 내는 행동을 말한다. 그리고 집단을 유지하기
위한 행동이란 成員間의 對人關係 維持, 自律의 助長, 성원간의 상호 의존
도를 높이는 행동을 말한다.³⁰⁾

이상과 같이 지도성을 구분하는 것은 課業과 人和라는용어의 개념과 별
차이가 없음을 알 수 있다. 따라서 본 연구 에서는 A.W.Halpin의 분류에
의한 지도성 유형을 도입하여 학교장의 지도성 유형을 분류하였다.

2. 人間關係 理論

인간관계는 매우 넓은 개념이며 강조하는 입장과 영역 및 용도를 달리함
에 따라 여러가지 의미로 사용되며 그에 따른 형성요인도 다양하다. 따라
서 일차적으로 인간관계 개념을 정리하고 다음으로 학교사회에서의 인간관
계에 대하여 고찰해 보고자 한다.

1) 人間關係의 概念

인간관계 (Human Relations)란 어떤 관점에서 보느냐에 따라 여러가지
로 定義 되고 있다.

30) 白賢基, 「前掲書」, p. 271.

Roethlisberger는 인간관계란 個人이 社會 環境에 자기를 結合 시키는 것을 배우는 技術의 鍊磨라고 하였고,³¹⁾ Griffiths는 인간관계에 관한 研究를 종합하는 견지에서 훌륭한 인간관계를 相互尊重, 好意, 인간의 權威와 價値에 대한 信念의 굳건한 기초 위에 이루어지는 것으로 학교장은 자기 자신과 타인을 그들이 처한 社會的 狀況에 關聯짓는 技術이 필요하다고 하였다.³²⁾ Davis에 의하면 인간관계는 직원으로 하여금 집단의 한 성원으로서 생산적이고 협동적으로 잘 어울려 지낼 수 있도록 그들의 경제적, 심리적, 사회적 욕구를 만족시켜 주면서 그들을 직장의 全體的 狀況속에 結合시키는 작용이라고 정의 하였다.³³⁾

康吉秀는 인간관계란 사람들이 자기와 타인과의 상호작용 관계를 알아내서 행동하는 모습 또는 방법이라는 점과 자기의 생각과 느낌을 남에게 전하고 전해 받아서 그에 따른 반응과 행동을 하되 소정의 공동목표를 향해 나아가도록 하는 기술이라 하였다.³⁴⁾

柳承烈은 인간관계란 전 종업원이 조직생활을 통하여 성취되는 생활의 안정 및 승진 등 여러 문제를 해결 하는데 있어서 정신적 측면에서의 문제 즉 인간이 조직 생활을 영위 하기 위하여 인간과 인간이 접촉하는 사이에 발생하는 精神的 關係를 말한다고 했다.³⁵⁾

위의 여러 견해를 종합하여 보면 인간관계란 집단 구성원의 욕구불만을 해소하고 고도의 사기를 통하여서 자발적으로 집단 목표 지향적인 협동 체

31) F.J.Roethlisberger and others, Training for Human Relations, Boston: Harvard University, 1954, p. 172.

32) D.E.Griffiths, Human Relation in School Administration, N.Y.: Appleton Century Crofts Inc., 1956, p. 17.

33) K.Davis, Human Relations in Business, New York: McGraw-Hill, 1957, p. 4.

34) 康吉秀, 敎育의 科學化 (서울:敎育圖書株式會社, 1964), pp. 89-99.

35) 柳承烈, 人間關係에 대한 小考, 京畿大學 論文集(33), 1983, p. 20.

계의 확립을 위한 경영의 능률화 기술이라고 하겠다.

2) 人間關係 形成 要因

바람직한 인간관계 형성이 조직의 목적을 효과적으로 달성하는데 크게 영향을 준다면 조직의 목표달성에 효율성을 높일 수 있는 인간관계 形成 要因은 무엇인가 하는 문제가提起된다. 따라서 이 문제를 究明하는 것은 매우 중요한 것이다.

행정에 있어서 바람직한 인간관계는 인간 개개인을 독특한 개성으로서 인정하는 인간의 존엄성과 가치에 대한 상호간의 尊重, 先意志, 信念의 굳건한 기초위에 성립되며, 행정가는 인간 개개인으로 하여금 그가 놓여있는 社會的 상황 속에서 자기 자신과 타인을 관계지우게 하는 기술을 발전시켜 나가도록 한다고 Griffiths는 前提하고 動機誘發, 狀況理解, 意思疏通, 權力構造, 權威, 士氣, 集團役動, 意思決定, 指導性 등 9가지의 바람직한 人間關係 形成 要因을 提示하였다.³⁶⁾

(1) 動機 誘發

인간의 행동을 이해하려면 그 행동의 動機를 알아야 한다. 인간의 모든 행동은 동기가 있고 그 동기가 행동의 原動力이 되는 것이다. 학교현장에서 동기유발 이론을 적용하는 데도 外的要因과 內的動機의 양면을 고려해야 하는데 外적요인에는 報酬, 처벌등이 있고, 내적동기에는 自尊心, 認定感, 慾求充足, 快樂, 愛情의 5가지가 있다.

그러므로 행정가는 동기유발에 신중을 기하여 개인적인 내적욕구와 외적 사회적 조건을 조화 收斂하여 바람직한 행동을 하도록 해야 한다.

36) D. E. Griffiths. 「前掲書」, p. 156.

(2) 狀況 理解

교직원들의 개인적 또는 집단적 상황을 객관적으로 분석 파악하여 상황이해를 올바르게 하는 것은 바람직한 인간관계를 수립하는데 매우 중요하다. 정확한 상황이해는 의사결정이나 지도방법 등에서 핵심이 되고 교직원간의 공적, 사적인 판단을 정확히 하는데 도움을 준다.

사람에 따라서는 동일한 상황을 다르게 이해할 수도 있다. 그러므로 행정가는 자신과 교사들에 대해서 파악해야 한다.

(3) 意思 疏通

학교를 운영하는 과정은 어떤 의미에서는 모두가 意思 疏通의 과정이라고 할 만큼 매우 중요한 요인으로 집단 구성원간에 자기의 의사가 효과적으로 전달되어야 한다. 의사소통은 조직내 구성원의 심리적 욕구를 충족시키고 사기를 높이는 데 큰 역할을 하고 조직에서 이루어지는 의사결정의 중요한 조건이 된다.

행정가가 교사와 원활한 인간관계를 맺기 위해서는 무엇보다도 의사소통을 적절히 조정해야 한다.

(4) 權力 構造

조직내의 인간관계를 개선하기 위해서는 權力의 적절한 分配에 의한 民主的인 권력구가 이루어져야 한다.

(5) 權威

권위란 潛在力 權力의 외적인 표현이며 권력의 제도적 표현이다. 이 권위

가 모든 조직에 있어서 절대적이지는 않지만 높은 권위를 가진 행정가일수록 그 구성원에 대한 영향력은 그만큼 크다고 할 수 있으므로 교장은 교사들과의 좋은 인간관계를 형성하는데 權威가 미치는 영향을 고려하여 효과적으로 발휘해야 한다.

(6) 士氣

士氣라는 용어는 흔히 集團 또는 成員의 행태를 묘사하는데 사용하고 集團정신을 의미하는 단결심으로 표현되는 경우가 많다. 士氣는 직원의 태도, 감정, 情緒의 집합체임과 동시에 집단의 融合的인 감정을 토대로 하여 어느 목적에 매진하는 意慾的이고 적극적인 행동을 자아내는 독특한 정신상태와 집단의 自律性이라고 말 할 수 있다. 士氣의 高低가 組織의 원활한 운영과 成功에 지대한 영향을 미치기 때문에 어느 직장을 막론하고 士氣의 중요성이 계속 강조되고 있다.

(7) 集團 役動

박용헌은 集團이란 어떤 공동목표를 달성하기 위하여 두 사람 이상이 모여 相互작용하는 하나의 사회체제라고 하였고, 役動이란 집단성원들이 서로 접촉하면서 서로 영향을 주고 받으며 변화하고 적응해 가는 과정 즉, 集團成員들이 상호작용하는 과정이라고 하였다.³⁷⁾

따라서 集團役動이란 사회심리학의 한 영역으로서 집단이 형성되고 변화하는 과정에 생기는 集團成員들간의 心理的 관계를 말한다. 집단역동의 중요한 과제는 集團成員과 個人, 그리고 집단간의 葛藤 문제를 해결하여 그들

37) 朴容憲, 「前掲書」, pp. 175-197.

간의 관계를 보다 원활히 하는 방법을 찾는 것이다. 그러므로 집단역동은 組織 구성원들의 士氣를 높이고 組織의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 인간관계의 모든 내용을 포함한 것이라고 볼 수 있다.

(8) 意思決定

意思決定은 조직체의 구성원들이 조직체의 政策이나 執行에 관하여 討議하고 判斷을 내리는 문제해결 과정으로서 行政의 核心過程이며 가장 본질적 要因이라 할 수 있다.

Griffiths는 意思決定이 조직체의 心臟 역할을 하며 行政의 핵심과정임을 강조하고 意思決定過程이 문제의 인식과 한정, 문제의 分析과 評價, 판단의 기준 定立, 자료의 수집, 해결방안의 설정과 事前 檢證, 최선방안의 선택과 시행의 단계를 거친다고 하였다.

따라서 행정가는 意思決定을 스스로 하기보다는 의사결정 過程의 통제자로서의 역할을 知覺하게 될 때 보다 효과적인 意思決定을 주도하게 될 것이다.

(9) 指導性 (Leadership)

지도성의 本質 究明을 위하여 많은 학자들이 여러 측면에서 연구하였다. 따라서 지도성의 개념 자체도 매우 多意的이다. 즉 파악하는 관점에 따라 相異하다. 그러나 朴璉鎬는 指導性の 基本問題는 조직 본래의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 조직의 모든 인적 노력을 통합하고 또한 통합된 집단의 분위기를 조직 목적에 합치 시키는 활동에 관련된 것이라고 하였다.³⁸⁾

38) 朴璉鎬, 人間關係論, (서울: 博英社, 1990), p. 238.

3) 學校社會에서의 人間關係

교육행정을 교육목표 달성을 위해서 필요한 제 조건을 정비 확립하고 지도 조언하는 일련의 봉사활동이라 할때 학교행정은 학교사회 구성원간에 원만한 인간관계가 수립되어야만 자발적 협동이나 자유로운 창의력을 기대하며 그로 인해 심신의 만족을 갖고 생산적 근무를 하게되어 목적의 효율적 수행이 가능한 것이다.³⁹⁾

그런데 학교내에서의 인간관계는 교장과 교사, 교사 상호간, 교사와 학생과의 관계로 대별할 수 있으며 교사와 서무직원과의 관계도 간과할 수 없다. 여기서 學校長과 教師의 人間關係는 가장 중요 하므로 學校長의 人間關係 技術과 學校長과 教師間的 相互知覺에 대하여 고찰해 보고자 한다.

(1) 학교장의 인간관계 기술

인간관계 기술이란 집단 구성원 사이에 人和를 조성하고협동적 정신을 함양할 수 있는 기술로써 주로 인간 心理 洞察, 關心配慮, 寬容으로 이루어진다.⁴⁰⁾ 학교사회에 존재하는 갈등 양상을 중심으로 분석할때 인간관계 기술은 役割, 葛藤解消, 官僚制의 역기능적 해결이라고 할 수 있다.

申仲植은 갈등현상 예방으로 意思疏通, 職員參與, 소속감, 人情感, 賦與 등을 들고 있는데 결국 목표 지향적 인간관계 유지를 위한 학교 행정가의 리더쉽이라 할 수 있다고 하였다.⁴¹⁾

이런 점에서 볼때 학교장의 인간관계 기술은 인간관계 대상면에서 보면 학교장의 교사들에 대한 개인의견과 提案의 受理, 개개능력과 가치 설정이

39) 金鍾喆, 教育行政의 理論과 實際 (서울: 敎育科學社, 1984), P. 19.

40) 金鍾喆, 「前揭書」, P. 40.

41) 申仲植, 「前揭書」, P. 57.

되겠고 내용면에서는 동기유발, 상황이해, 의사소통, 권력구조, 권위, 士氣, 집단과정, 의사결정, 지도성 등을 기본으로 한 인간관계 기술이 이루어져야 한다.⁴²⁾

(2) 학교장과 교사간의 相互知覺

교장과 교사간의 관계는 上下관계이다. 공식적으로는 命令-복종의 관계이기 때문에 이해가 상반되는 경우가 많다.

학교장이 인간관계 기술을 발휘 하더라도 교사가 知覺하는 것은 사실과 다르게 비칠 수 있고 그 결과 교사가 학교장에 대하여 否定的 태도와 행위를 보이게 된다. 예컨대 학교장은 교사가 학교경영에 더 힘쓰고 학교장의 지시에 순종적이기를 바라나 교사는 좀더 자율적 풍토에서 학생지도 활동에만 전념하기를 바랄 때 갈등이 생기며 인간관계를 疎遠하게 하는 원인이 되는 것이다.⁴³⁾ 이를 역할 갈등에서 오는 인간적 相互知覺差라고 할 수 있다.

교사는 전문적 개성을 소유하고 있다. 개성은 곧 독립성, 자율성에서 발휘되나 이로 인하여 인간관계의 紐帶感이나 단결성을 沮害할 소지가 많은 것도 사실이다. 尹鍾健은 학교장이 본 교사와의 인간관계 저해요인으로 협조심이나 이해부족과 고루한 성격 등을 지적하였다.⁴⁴⁾

한편 자율성과 행정행위 통제의 민주화를 추구하는 전문성위주로 개성화된 교사는 관료화된 조직풍토에 소외감에서 오는 인성갈등으로 학교장과 교사간의 인간적 상호지각 差가 발생할 수 있다고 본다.

42) 金鍾喆, 敎育行政의 理論과 實際, (서울:敎育科學社, 1984), p. 57.

43) 尹鍾健, 敎師論, (서울:民音社, 1985), p. 289.

44) 尹鍾健, 「前掲書」, p. 288.

3. 指導性 이론에서 본 인간관계

학교장의 지도성이 교사간의 인간관계 형성에 미치는 영향을 무시할 수 없다. 효과적인 학교경영을 위하여 학교장은 민주적 가치관과 공평한 자세로 전 교사에게 지도성을 발휘하고 교사 개개인에 대한 충분한 이해와 개인적인 문제해결에 관심을 기울여야 한다.

Levin, White와 Lippt는 지도성의 유형을 권위형, 민주형, 자유방임형의 세 가지로 분류하였는데 이들 유형별로 인간관계와 관련지어 고찰해 보고자 한다.

1) 권위형과 인간관계

지도자 자신의 판단이 최상이라고 생각하기 때문에 피지도자의 의견은 받아들이지 않고 항상 자기의 욕망과 신념에 의하여 피지도자의 복종만을 강요하는 형이다.

Chisolli에 의하면 전제적 지도자는 조직의 활동목표 및 방침을 조직체 성원의 의사와는 관계없이 독단적으로 결정하고 부하직원에게 복종을 요구하며 명령과 지시사항의 실행만을 강조한다. 그리고 체형 위협과 같은 수단을 사용함으로써 집단을 통제하려고 한다. 45)

권위주의적 지도성을 가진 관리자는 주어진 권력을 행사함에 있어 독재적일 수가 있으며 권력의 작용은 그 관리자의 자의에 의하여 좌우되고 따라서 그 행동이 自由 放任的일 수도 있다.

권위적 인간관계에서의 학교장은 자신의 판단이 최상이라고 생각하기 때문에 교사들의 의견을 받아들이지 않고 항상 자신의 욕구와 신념에 의하여

45) 朴容憲, 「前掲書」, p. 253.

교사들의 복종만 강요하게 되고 따라서 교장과 교사와의 관계는 受動的이고 교사들은 학교의 교육활동이나 직무수행에 있어 냉담하고 공격적인 성격을 갖기 쉽다.⁴⁶⁾

2) 民主型과 人間關係

민주형은 의사결정과 업무수행에 있어서 集團 參與 및 集團 中心的이며 지도자는 이에 적극적인 토의나 적절한 조언의 역할을 하는 형이다.

학교장의 지도방법이 民主的일때 교장과 교사간의 인간관계는 협동적이며 상호 신뢰적인 관계가 되어 교사들은 학교의 교육계획을 成案하는데 참여하고 그 목표를 달성하기 위하여 헌신적으로 노력하게 된다.

그러므로 학교장은 여건이 허용되는 한 主要決定에 교사들을 참여 시켜 교장과 교사간에 민주적인 인간관계가 형성되도록 배려함으로써 집단의 응집력을 강화할 수 있을 것이다.⁴⁷⁾

3) 自由放任型과 人間關係

지도자 자신은 의사 결정에 전적으로 관여 하지 않고 국외자로 행동하여 피지도자들의 자의적 활동이 되도록 하는 형이다. 따라서 자유방임형의 인간관계는 지도자의 무관심과 냉담 때문에 가장 비생산적인 것이 될 수 있다.⁴⁸⁾

이상과 같은 내용을 볼때 학교장의 지도성 유형에 따라 학교사회에서 형성되는 인간관계의 성질도 달라질 수 있을 것이다.

46) 朴容憲, 「上揭書」, p. 253.

47) 趙炳孝, 獎學論, (서울: 培英社, 1990), p. 108.

48) 趙炳孝, 「前揭書」, p. 109.

따라서 본 연구에서는 A.W.Halpin이 분류한 과업형, 인화형의 학교장 지도성 유형에 따라 교사들간의 인간관계가 어떻게 형성 되는지를 究明해 보
고자 한다.

Ⅲ. 研究의 問題 및 假說

1. 研究의 問題

본 연구의 주된 목적은 학교 조직에서 교사가 知覺한 학교장의 指導性 類型과 그들 상호간의 人間關係와는 어떠한 관계가 있는가를 밝히는데 있다.

본 연구에서 구명하고자 하는 구체적인 問題는 다음과 같다.

〈問題 1〉 학교장의 指導性 類型은 교사들의 背景 變인(性別, 교육경력, 직급, 근무지역)에 따라 어떤 차이가 있는가 ?

〈問題 2〉 교사간의 人間關係는 교사들의 背景 變인에 따라 어떠한 차이가 있는가 ?

〈問題 3〉 학교장의 지도성 유형과 교사간의 人間關係는 어떠한 相關關係가 있는가 ?

2. 假 說

앞의 이론적 배경과 선행연구를 기초로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈假說 I〉 학교장의 지도성 유형은 교사들의 배경변인 (a성별, b교육경력, c직급, d근무지역)에 따라 통계적으로 有意한 차이가 있을 것이다.

〈假說 Ⅱ〉 교사들의 인간관계는 교사들의 배경변인에 따라 통계적으로 有意한 차이가 있을 것이다.

〈假說 Ⅲ〉 학교장의 指導性 類型과 敎師間의 인간관계는 통계적으로 有意한 相關關係가 있을 것이다.

IV. 研究의 方法

본 연구에서 규명하려고 하는 연구 문제의 해결을 위하여 질문지에 의한 교사들의 반응 내용을 수집 조사 분석하였다.

1. 研究의 對象

본 연구에서 표집 대상은 서울특별시에 위치한 국민학교로 제한 선정하였으며 근무 지역별로 경합학교 7개교, 비 경합학교 7개교를 표집하였다.

표집에 선정한 14개의 학교는 서울특별시의 9개 교육청 소속의 학교를 고루 안배하였으며 학교장이 2년이상 현임학교에 근무하고있는 학교로 선정하였다.

선정된 14개 학교를 대상으로 310부의 질문지를 배부하여 297부를 회수하여 그중 분석 가능한 289부를 연구의 분석 자료로 활용하였다.

< 표-1 > 표집 대상교사의 변인별 분포 상황

N=289

배경변인	구 분	빈 도	빈 도 율 (M)
성 별	남	65	22.5
	여	224	77.5
교육경력	1 - 8 년	59	20.4
	9 - 16년	111	38.4
	17- 24년	72	24.9
	25년 이상	47	16.3
직 급	주임교사	54	18.7
	교 사	235	81.3
근무지역	경합학교	116	40.1
	비 경합학교	173	50.9

2. 檢査의 道具

본 연구에서 사용한 도구는 두 종류로서 교사가 지각한 학교장의 지도성 유형을 측정하기 위한 질문지와 교사간의 인간관계에 대한 만족도를 측정하기 위한 질문지로 측정하였다.

1) 학교장의 지도성유형 측정 도구

본 연구에서는 A. W. Halpin의 지도자 행동 기술 질문지(L.B.D.Q)를 윤종건(1974)이 번안하여 사용한 질문지를 그대로 사용하였고, Likert식 5단계 평정측에 의하여 응답케 하였다.

A. W. Halpin이 측정한 이 질문지의 신뢰도는 93이었으며 번안된 질문지는 국내에서 석사학위 수준에서 많이 사용되고 있기 때문에 본 연구에서 신뢰도와 타당도는 특별히 검증하지 않았다.

본 연구에서는 학교장의 지도성 유형 측정의 30문항 중 홀수 번호는 과업 지도성 유형 측정 문항이고, 짝수 번호는 인화지향적 지도성 유형 측정 문항으로 각각 15문항씩 구성하여 사용하였다.

2) 교사간의 인간관계 측정 도구

교사간의 인간관계를 밝히기 위하여 D. E. Griffiths의 학교 행정에 있어서의 인간관계의 요건 9가지를 중심으로 문재욱(1988)이 번안한 질문지를 사용하였고 Likert식 5단계 평정측에 의하여 응답케 하였다. 이 번안된 질문지는 국내에서 석사학위 수준에서 많이 사용되고 있기 때문에 본 연구에서 신뢰도와 타당도는 특별히 검증하지 않았다.

3. 資料의 處理

1) 교사가 지각한 학교장의 지도성유형은 질문지에 나타난 점수를 A. W. Halpin의 분류 방법에 의하여 4가지로 나누어 나타난, 반응점수를 본 척도의 자료처리 방법에 의거 4가지로 분류하여 종속변인의 점수로 사용하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 Personal Computer의 SPSS(satistical packages for the social sciences)를 이용하였으며, 가설 검증 통계 방법은 Pearson의 적률상관관계(r)와 t-test 및 변량분석(ANOVA) 등을 적용하였다.

2) 교사간의 인간관계에 대한 만족도는 D.E.Griffiths의 인간관계 요건 9가지에 대하여 반응한 교사의 성별, 교육경력별, 학교규모별로 평균과 표준편차를 구하고 남녀의 집단은 T점수를 나머지는 F점수를 사용하여 차이를 검증하였다.

3) 학교장의 지도성유형과 교사간의 인간관계에 대한 상관관계는 지도성 유형과 9가지 인간관계 요건별로 Pearson r 를 사용하여 두 변인간의 상관을 조사하였다.

V . 結果 및 解釋

본 연구는 크게 세 영역으로 구분되는데 첫째, 교사의 배경 변인에 따른 교사가 지각하는 학교장의 지도성 유형 차이검증 둘째, 교사의 배경변인에 따른 인간관계 차이검증 셋째, 지도성 유형과 인간관계와의 상관관계를 알아 보고자 한다.

1. 교사의 背景變因에 따른 교사가 知覺하는 학교장의 指導性類型 차이 검증

교사의 배경변인(a성별, b교육경력, c직급, d근무지역)에 따른 교사가 지각하는 학교장의 지도성 유형(①과업 중심형, ②인화 중심형)의 차이 검증은 다음과 같다.

1) 교사들의 性別에 따른 學校長의 지도성유형 차이 검증

(1) 교사들의 성별에 따라서 학교장의 과업 지향적 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-2>와 같다.

<표-2> 교사들의 성별에 따른 과업지향적 지도성 유형의 차이 검증

성 별	N	M	SD	t	df	P
남	63	3.185	.584	1.34	285	.182
여	224	3.083	.525			

위의 <표-2>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.34로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 가설 < I -①a>는 부정되었다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면, 남교사(M=3.185)가 여교사(M=3.0830)보다 높은 점수를 보였는데 이러한 결과는 남교사가 학교장의 役割 修行을 肯定的으로 받아들이는 반면 여교사는 과업에 대하여 부담을 갖고 있으며 학교장이 학교운영을 人和보다 課業修行 위주로 하고 있다고 생각하는 경향이 있기 때문이라고 해석된다.

(2) 교사들의 성별에 따라서 학교장의 人和 指向的 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-3>과 같다.

<표-3> 교사들의 성별에 따른 인화 지향적 지도성 유형의 차이 검증

성 별	N	M	SD	t	df	P
남	63	3.105	.792	1.55	285	.121
여	224	2.933	.771			

위의 <표-3>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.55로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 < 가설 I -②a>는 부정되었다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면, 남교사(M=3.105)가 여교사(M=2.933)보다 높은 점수를 보였는데, 이러한 결과는 남교사가 여교사에 비하여 학교장과의 인간적인 관계가 더 가까운 것으로 생각된다.

2) 교사의 교육경력에 따른 학교장의 지도성 유형 차이 검증

(1) 교사들의 교육 경력에 따라서 학교장의 課業 指向的 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-4>와 같다.

<표-4> 교사의 교육경력에 따른 과업지향적 지도성 유형의 차이 검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	3	6.260	2.087	7.704	.0001
집단내	285	77.187	.271		
전 체	288	83.447			

위의 <표-4>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 7.704로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 3.78보다 훨씬 큰 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I - ①b>는 긍정된 셈이다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 <표-5>에서 나타나 보이듯이 교육 경력별에 따른 과업지향적 지도성 유형의 경우 실제로 얻어진 교육경력 1-8년의 $M=2.946$ 보다 교육경력 25년 이상의 $M=3.406$ 이 매우 높은 것으로 보아 경력이 높은 교사가 학교장의 과업지향적 지도성에 익숙해져 있다는 것을 알 수 있다.

<표-5> 교육경력에 따른 과업지향적 지도성 유형의 평균값과 표준편차

변량원	N	M	SD
1 - 8년	59	2.946	.497
9 - 16년	111	3.123	.472
17 - 24년	72	3.024	.540
25년 이상	47	3.406	.620

(2) 교사들의 교육 경력에 따라서 학교장의 人和指向的 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-6>과 같다.

<표-6> 교사의 교육경력에 따른 인화지향적 지도성 유형의 차이 검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	3	12.186	4.062	7.171	.0001
집단내	285	161.440	.567		
전 체	288	173.626			

위의 <표-6>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 7.171로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 3.78보다 훨씬 큰 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I -②b>는 긍정된 셈이다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴 보면 <표-7>에서 나타내 보이듯이 교사들의 교육 경력에 따른 인화 지향적 지도성 유형 차이 검증은 교육경력 1-8년의 $M = 3.406$ 이 교육경력 25년 이상의 $M = 2.723$ 보다 매우 높게 나타났고 경력이 낮을수록 평균값이 높은 것으로 보아 교육 경력이 낮은 교사일수록 학교장의 인화 지향적 지도성을 바라고 있다고 본다. 이는 교육경력이 낮은 교사들은 업무에 대한 부담감으로 더 인간적인 행정을 바라고 있는 것으로 생각되어 젊은 교사들에게는 적당한 同僚 獎學이 있어야 된다고 본다.

〈표-7〉 교육경력에 따른 인화지향적 지도성 유형의 평균값과 표준편차

변량원	N	M	SD
1 - 8년	59	3.406	.620
8 - 16년	111	2.967	.690
17 - 24년	72	2.922	.739
25년 이상	47	2.723	.846

3) 교사들의 職級에 따라 지각하는 지도성 유형 차이 검증

(1) 교사들의 직급에 따른 학교장의 과업 지향적 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-8〉과 같다.

〈표-8〉 교사들의 직급에 따른 과업지향적 지도성 유형의 차이 검증

직 급	N	M	SD	t	df	P
주 임	54	3.396	.607	4.50	285	.000
교 사	235	3.042	.500			

이상의 〈표-8〉에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 4.50으로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 P의값 3.090 보다 크게 나타나 본 < 가설 I-① c >는 긍정된 셈이다.

이는 주임 $M=3.396$ 교사 $M=3.042$ 로 주임이 교사보다 학교장과의 과업적으로 친밀한 관계를 유지 하고있다는 것을 알 수 있다.

(2) 교사들의 職級에 따른 학교장의 人和 指向的 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-9〉와 같다.

<표-9> 교사들의 직급에 따른 인화지향적 지도성 유형의 차이 검증

성 별	N	M	SD	t	df	P
주 임	54	3.374	.739	4.32	287	.000
교 사	235	2.883	.739			

이상의 <표-9>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 4.32로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 t의 값 3.090 보다 크게 나타나 본 <가설 I-②c>는 긍정된 셈이다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴 보면 주임 $M = 3.374$, 교사 $M = 2.883$ 으로 주임이 교사보다 학교장과의 인화적인 면에서 친밀한 관계를 유지하고 있다고 생각되며 이는 주임이 학교의 업무 관계로 학교장과의 접촉의 기회가 많기 때문으로 본다.

4) 교사들의勤務地域에 따른 학교장의 지도성 유형 차이 검증

(1) 교사들의 근무지역에 따른 학교장의 과업 지향적 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-10>과 같다.

<표-10> 근무지역에 따른 과업지향적 지도성 유형의 차이 검증

근무지역	N	M	SD	t	df	P
경 합	115	3.178	.457	1.82	286	.071
비경합	173	3.061	.584			

위의 <표-10>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.82로 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의

한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 < 가설 I -①d>는 부정되었다.

그러나 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면, 경합지역의 $M=3.178$, 비경합지역 $M=3.061$ 로 경합지역이 비경합지역보다 높게 나타난 것은 경합지역의 교사가 업무 수행에 있어 좀 더 적극적임을 알 수 있고 이것은 근무 지역의 如何가 교사들의 사기양양에 큰 영향을 미친다는 사실을 시사 받을 수 있다.

(2) 교사들의 직급에 따른 학교장의 인화 지향적 지도성 유형은 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-11>과 같다.

<표-11> 근무지역에 따른 인화지향적 지도성 유형의 차이 검증

근무지역	N	M	SD	t	df	P
경 합	115	2.996	.618	.38	286	.704
비경합	173	2.960	.869			

위의 <표-11>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 .38로 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 크게 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 < 가설 I -②d>는 부정되었다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면, 경합지역이나 비경합의 근무지역에 따른 학교장의 인화지향적 지도성 유형에는 의미있는 차가 없는 것으로 밝혀졌다.

2. 교사들의 背景變因에 따른 인간관계 검증

교사간의 인간관계를 교사들의 배경변인인 성별, 교육경력, 직급, 근무지역에 따른 차이점을 검증하였다.

1) 교사들의 성별에 따라서 교사들의 인간관계는 어떠한 인간관계가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-12>와 같다.

<표-12> 성별에 따른 교사간의 인간관계 검증

성 별	N	M	SD	t	df	P
남	63	3.255	.687	1.85	285	.065
여	224	3.082	.646			

위의 <표-12>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.85로 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 <가설Ⅱ-a>는 부정되었다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 남교사($M=3.255$)가 여교사($M=3.082$)보다 높은 점수를 보였는데, 이러한 결과는 남교사가 여교사보다 인간관계가 원만하다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 이유는 남교사의 담당업무가 여교사에 비하여 중요하고 보다 활동적이기 때문에 사적 또는 공적 조직에서 접촉과 상호이해의 폭이 넓어질 수 있기 때문이며 남교사가 여교사에 비하여 숫적으로 적기 때문에 전체적인 융합이 잘 될 수 있다는 점 이라고 생각된다.

2) 교사들의 경력에 따라서 교사들의 인간관계는 어떠한 인간관계가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-13>과 같다.

〈표-13〉 교육경력에 따른 교사간의 인간관계 검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	3	12.912	4.304	11.010	.0000
집단내	285	111.412	.391		
전 체	288	124.324			

위의 〈표 -13〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값11.010으로 이는 $P=0.01$ 수준에서 요구되는 3.78보다 훨씬 큰 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설Ⅱ-b〉는 긍정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 〈표-14〉에서 나타내 보이듯이 교육경력에 따른 교사들의 인간관계는 교육경력(1-8년)의 $M=2.942$ 보다 교육경력(25년 이상)의 $M=3.590$ 이 매우 높은 것으로 보다 경력이 높은 교사가 인간관계가 원만하다는 것을 알 수 있다. 그것은 교사가 경력이 많아질수록 관장 업무의 폭이 넓어지며 그 중요성 또한 증대되기 때문에 보다 많은 교사들의 접촉이 요구되어진다고 보겠다.

〈표-14〉 교육경력에 따른 인간관계의 평균값과 표준편차 검증

변량원	N	M	SD
1 - 8년	59	2.942	.629
8 - 16년	111	3.061	.571
17 - 24년	72	3.059	.673
25년 이상	47	3.590	.667
전 체	289	3.123	.657

3) 교사들의 직급에 따라서 교사들의 인간관계는 어떠한 관계가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-15>와 같다.

<표-15> 교사들의 직급에 따른 인간관계 차이 검증

직 급	N	M	SD	t	df	P
주 임	54	3.550	.711	5.57	287	.000
교 사	235	3.024	.604			

이상의 <표-15>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 4.50으로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 3.291보다 크게 나타나 본 연구의 <가설 II-c>는 긍정된 셈이다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 주임 $M=3.550$ 은 교사 $M=3.024$ 보다 높게 나타나 주임이 교사보다 인간관계가 원만하다고 할 수 있다.

이것은 주임교사가 일반교사 보다 업무량이 많아 접촉의 기회도 많고 업무의 중요성도 증대되기 때문에 교사간의 인간관계를 긍정적으로 형성해야 할 필요와 그 기회가 많아지기 때문에 나타난 결과라고 해석된다.

4) 교사들의 근무지역에 따라서 교사들의 인간관계는 어떠한 관계가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-16>과 같다.

<표-16> 교사들의 근무지역에 따른 인간관계 차이 검증

근무지역	N	M	SD	t	df	P
경 합	115	3.044	.516	-1.67	286	.097
비경합	173	3.175	.734			

위의 <표-16>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 -1.67로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 <가설Ⅱ-d>는 부정되었다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴 보면 경합학교 M=3.044는 비경합학교 3.175보다 낮은 것으로 보아 비경합학교의 인간 관계가 더 원만 하다고 생각된다. 이것은 근무조건이 좋지못한 지역에 근무하는 교사들이 서로간의 처지를 잘 이해하고 협조심이 강하다고 해석된다.

3. 학교장의 지도성 유형과 교사간의 인간관계와의 상관관계

학교장의 지도성 유형과 교사간의 인간관계가 어떠한 상관성을 갖고 있는가를 알아 보기 위하여 지도성 유형 점수와 인간관계 만족도 사이에 Pearson r에 의하여 상관관계를 계산한 결과는 다음표와 같다.

<표-17> 학교장의 지도성 유형과 교사간의 인간관계의 상관관계

	과업지향성 지도성 유형	인화지향성 지도성
교사간의 인간관계	.6793 ***	.8016 ***

***는 $P < .001$ 수준임

위의 <표-17>에서 나타내 보이듯이 학교장의 지도성 유형과 교사간의 인간관계의 상관관계를 알아 본 결과 교사들이 지각하는 정도는 지도성 유형에 구별없이 인간관계와의 상관관계가 P=0.001 수준에서 매우 높은 정적 상관관계를 나타내 보이고 있어 <가설Ⅲ>은 긍정되었다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 과업 중심적 지도성의 $r=.6793$ 인화지향적 지도성 유형이 $r=.8016$ 으로 인화지향성 지도성에서의 상관관계가 높은 것으로 나타났다.

위 결과는 인화 중심적 지도성 유형의 학교 행정가가 업무 추진과 사적인 일에 있어 편안함을 느낄 수 있도록 하고 있는 것으로 생각된다.

VI. 要約 및 結論

1. 要 約

본 研究의 주된 目的은 학교 조직에서 교사가 知覺한 학교장의 指導性 類型과 그들 상호간의 인간관계와는 어떠한 관계가 있는가를 밝히는데 있었다.

위와 같은 研究의 目的을 달성하기 위하여 본 연구에 관련된 문헌을 참고하여 지도성의 개념, 지도성에 대한 제 이론, 지도성 유형, 인간관계 이론, 및 선행연구를 고찰 하여 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

첫째, 학교장의 指導性 類型은 교사들의 배경 변인에 따라 통계적으로 有意한 차이가 있을 것이다.

둘째, 교사간의 人間關係는 교사들의 배경 변인에 따라 통계적으로 有意한 차이가 있을 것이다.

셋째, 학교장의 指導性 類型과 교사간의 인간 관계는 통계적으로 有意한 相關關係가 있을 것이다.

학교장의 지도성 유형을 分類하기 위하여 A.W.Halpin의 지도자 행동 기술 질문지(L.B.D.Q)를 윤종건(1974)이 번안한 질문지를, 교사간의 인간관계를 밝히기 위하여는 D.E.Griffiths의 학교 행정에 있어서의 인간관계의 요건 9가지를 중심으로 문재욱(1988)이 번안한 질문지를 사용하였다.

표집 대상은 서울시에 위치한 국민학교로 경합학교 7개교와 비경합학교 7개교로 제한하여 310부의 질문지를 배부 하여 297부를 회수, 그중 분석

가능한 289부를 자료로 활용하였다.

假說을 검증하기 위하여 사용한 통계방법은 Pearson의 적률상관관계(r)와 t-test 및 변량분석(ANOVA)이다.

그 결과 , < 가설 I-①b >, < 가설 I-②b >, < 가설 I-①c >, < 가설 I-②c >, < 가설 II-b >, < 가설 II-c >, < 가설 III >는 긍정되었다.

그러나 < 가설 I-①a >, < 가설 I-②a >, < 가설 I-①d >, < 가설 I-②d >, < 가설 II-a >, < 가설 II-d >는 부정되었다.

2. 結 論

1) 교사의 背景變因에 따른 學校長의 指導性 類型에 대한 知覺 差異.

(1) 性別에 따른 학교장의 지도성 유형 차이 검증에서는 男, 女 모두 人和型에 知覺差가 높게 나타났다.

(2) 교사의 敎育經歷에 따른 차이 검증에서는 課業型和 人和型 모두 肯定되어 교사들의 경력에 따라 지각되는 지도성 유형이 큰 차가 있는 것으로 밝혀졌으며, 과업지향적 지도성유형에서는 經歷이 높은 교사가, 인화지향적 지도성유형에서는 교육경력이 낮은 교사가 높은 점수를 보였다.

(3) 교사의 직급에 따른 차이 검증은 과업형과 인화형 모두 긍정되었으며 지도성 유형에 구별없이 주임교사 집단이 일반교사 보다 높게 나타났다.

(4) 교사들의 근무지역에 따른 지도성 유형의 차이 검증에서는 지도성 유형에 구별없이 모두 부정 되었다. 따라서 학교장의 지도성 유형이 교사들의 근무지역에 따른 지각정도는 有意한 차가 없다고 보겠다.

2. 교사들의 背景變因에 따른 人間關係

1) 교사들의 性別에 따른 人間關係

교사들의 성별에 따른 人間關係 檢證은 남교사가 여교사보다 더 높은 점수를 보였는데, 이와 같은 원인은 남교사의 담당업무가 여교사에 비하여 더 중요하고 보다 활동적이기 때문에 私的 또는 公的 조직에서 접촉과 상호 이해의 폭이 넓어질 수 있고, 남교사가 여교사에 비하여 숫적으로 적기 때문에 전체적인 融合이 잘 될 수 있다는 점이라고 생각된다.

2) 교사들의 經歷에 따른 人間關係는 경력이 많을 수록 人間關係가 원만한 것으로 나타났는데 이것은 교육 경력이 많은 교사가 業務 分擔의 重要性이나 역할 수행의 肯定的 知覺 또는 서로간에 人間的인 關係가 더 가깝기 때문 이라고 해석된다.

3) 교사들의 職級에 따른 人間關係에서도 주임교사가 일반교사 보다 높게 나타난 것은 주임교사가 일반 교사보다 더 업무량이 많아 접촉의 기회도 많고 業務의 重要性도 增大되기 때문에 교사간의 人間關係를 肯定的으로 형성해야 할 필요와 그 기회가 많아지기 때문에 나타난 결과라고 생각된다.

4) 교사들의 勤務地域에 따른 人間關係 檢證은 통계적으로 有意한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

3. 학교장의 指導性 類型과 교사간의 人間關係와의 相關關係

학교장의 지도성 유형과 교사간의 人間關係는 定續相關이 매우 높았고 과업지향적 지도성 보다 인화지향적 지도성의 相關度가 더 높은 것으로 보아 人和指向的 지도성 유형의 학교장이 업무추진과 人間關係에 있어서 보다 效率的 이라고 생각된다.

參 考 文 獻

I. 國內文獻

- 康吉秀,「教育科學」, 서울:교육도서주식회사,1967.
- 高永福,「現代社會心理學」, 서울:法文社,1973.
- 金萬謙,“學校長의 지도성이 教師의 職務滿足度에 미치는 影響”,圓光大學
校 教育大學院 碩士學位論文,1986.
- 金明勳,「Leadership論」, 서울:대왕사,1979.
- 金在恩,「研究方法」, 서울:教育科學社,1991.
- 金鍾喆,「教育行政의 理論과 實際」, 서울:教育科學社,1989.
- 金鍾喆,「教育行政學新講」, 서울:世英社,1991.
- 金昌杰,「教育行政學」, 서울:朴文閣,1985.
- 柳承烈,“人間關係에 對한 小考”,京畿大學 論文集 33,1983.
- 文必烈,“學校長의 指導性類型이 教師間의 人間關係에 미치는 影響”,慶星
大學校 教育大學院 碩士學位論文,1990.
- 朴璉鎬,「人間關係論」, 서울:博英社,1990.
- 朴容憲,「學校와 社會」, 서울:培英社,1977.
- 白賢基,「教育行政의 基礎」, 서울:培英社,1976.
- 申仲植外,「教育行政學」, 서울:教育出版社,1984.
- 李亨行,「新教育行政」, 서울:文音社,1992.
- 李漢劬,「現代的 人間關係論」, 서울:螢雪出版社,1988.
- 鄭守永,「新人事管理論」, 서울:박영사,1982.

趙炳孝,「獎學論」, 서울:培英社,1981.

趙正福,“學校長에 對한 教師의 人間關係研究”,慶尙大學校 教育大學院
碩士學位論文,1987.

朱三煥外 1人,「教養人間關係論」, 서울:法文社

II. 外國 文獻

Alford, L. P. & Beatly, H. R., Principles of Industrial Management, N.Y. :

Roonald Press Co., 1955.

Barnard, Chester, I., The Functions of the Executives, Cambrige, :Mass

Harvard University Press, 1968.

Berlo, David, K., The Process of Communicaton, N.Y. :Holt Rine Hart

& Winston Inc., 1960.

Cartwright, C. & Zander, Group Dynanics Reserch and Theory, N.Y. :Harp

-er and Roe, 1961.

Davis, K., Human Relations in Business, New York:McGraw-Hill, 1957.

Gibb, Cecil, H., Leadership Handbook of Social Psychology, (ed.)

by Gardner Lindzey, reading, Mass:Addison-Wesiey

psychology in the world Lindzey Reading, Mass Ad-

dison Wesley Publishing Co., 1954.

Griffiths. D. E., Human Relation in school Administration,

New York : Appleton Century Crofts Co Inc. 1956.

Halpin, A. W., Theory and Research in Administration, New York:

McMillan Co., 1966.

Kath, D. /Kahn, R. L., The Social Psychology of Organization,

Willy, 1978.

Likert, Rensis, New Patterns of Management, NewYork : McGraw-Hill

Book Co., 1961.

Pigors, D., Leadership of Industrial Management, N.Y.: Ronald Press

Co., 1955.

Roethlisberger, F.J. & others, Training for Human Relations, Boston

Harvard University, 1954.

Terry, G.R., Principles of Management, Ilionis Home Woad: Richard D.

Irwin. Inc., 1960

질 문 지

교육 발전에 진력하고 계시는 선생님의 노고에 진심으로 경의를 표합니다. 본 질문지는 학교장의 지도성 유형과 교사간의 인간관계 연구의 기초자료를 얻기 위한 것입니다.

여러가지 업무에 바쁘시겠지만 연구를 도와주시는 뜻에서 평소 느끼신대로 솔직하게 표해 주시면 고맙겠습니다. 이 자료는 연구의 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다.

선생님의 앞날에 무궁한 발전과 영광이 있으시길 기원합니다.

1993년 3 월 일

한성대학교 행정대학원 교육행정학과

교육행정 전공 김 진 영 올림

참 고 문 항

「 해당되는 ()안에 V 표 하여 주십시오. 」

1. 성 별 : 1) 남 () 2) 여 ()
2. 교육경력 : 1) 1~ 8년 () 2) 9~16년 ()
3) 17~24년 () 4) 25년 이상 ()
3. 직 급 : 1) 주임교사 () 2) 교 사 ()
4. 근무 지역 : 1) 경합지역 () 2) 비경합지역 ()

#. 선생님께서 재직하고 계신 학교장의 행정 유형을 다음에 열거한 문항에 비추어 보시고 평소 교장 선생님께 느끼셨던대로 솔직히 선생님의 생각과 일치하는 곳에 V로 표시해 주십시오.

< 질문지 > 학교장의 지도성 유형 질문지

문 항	질 문 내 용	언 제 나	혼 히	가 끔	어 찌 다	전 혀
		5	4	3	2	1
1	교사들에게 교무수행에 공.사를 명백히 한다.					
2	교사들에게 개인적인 호의를 베푼다.					
3	교사들에게 새로운 아이디어를 짜내도록 권유한다.					
4	교사들이 조그만 일을 하여도 기뻐한다.					
5	교사들을 권력으로 지배하지 아니한다.					
6	교사들이 생각하는 의도를 잘 이해한다.					
7	교사들이 맡은일을 다하지 못하면 비난한다.					
8	교사들 의견에 귀를 기울일 시간을 가지려고 한다.					
9	질문형식이 아닌 방식으로 말을 한다.					
10	자기 자신이 행한 행동을 합리화하지 않는다.					
11	교사들에게 수업 이외의 특별한 업무를 배당한다.					

문 항	질 문 내 용	언 제 나	혼 히	가 끔	어 찌 다	전 혀
		5	4	3	2	1
12	교사들의 개별적인 문제와 복지문제를 보살펴준다.					
13	우리 교장은 계획적으로 일을 추진한다.					
14	교장은 자신이 행한 행위를 설명하기를 좋아한다.					
15	교장은 일을 실행하는데 늘 일정한 기준을 갖고있다.					
16	간부급 교사와 상의하여 학교일을 행한다.					
17	우리 교장은 종례를 강조한다.					
18	교사들의 새로운 아이디어를 받아들이는데 빠르다.					
19	교사들에게 통일된 절차를 따르도록 강조한다.					
20	전체 교사들을 평등하게 대해준다.					
21	교장은 학교내에서 자신이 맡은 업무를 다른교사들이 확실히 이해 하도록 한다.					
22	우리 교장은 변화 시키는 일을 좋아한다.					
23	교사들이 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구한다.					
24	교장은 교사들이 정답게 느껴 가까이 하기 쉽다.					
25	교장은 교사들에게 기대하는 것이 무엇인지알게한다.					

문 항	질 문 내 용	언 제 나	혼 히	가 끔	어 찌 다	전 혀
		5	4	3	2	1
26	교사들과 이야기 할때 편안하게 느끼도록 한다.					
27	우리 교장은 교사들이 힘껏 일하도록 보살펴 준다.					
28	교장은 교사들의 제의를 행동으로 옮기려 한다.					
29	교장은 교사들의 일이 잘 협조 되도록 보살핀다.					
30	우리 교장은 중대한 문제를 해결하기 위하여 사전에 교사의 동의를 얻는다.					

#. 아래 문항은 교사간의 인간관계에 대한 것입니다. 선생님의 생각과 일치하는 곳에 V로 표시해 주십시오.

<질문지 2> 교사간의 인간관계

다음 각 질문에 응답하실때

* 매우 잘 일치하면 5에

* 대체로 잘 일치하면 4에

* 보통으로 일치하면 3에

* 대체로 잘못 일치하면 2에

* 매우 일치하지 못하면 1에 표시.

문항	질문내용	5	4	3	2	1
1	학교장은 학교의 중요한 일을 수행하기 전에 전 교사들과 협의한다.					
2	교사들은 학교 교육목표 달성을 위하여 전력을 다한다					
3	학교장은 교사 개개인의 능력을 인정하고 편애하는 일이 없다.					
4	교사들은 협조정신이 왕성하여 책임을 전가하지 않는다.					
5	교사들은 학교장에게 자유롭게 접촉할 수 있고 거리낌 없이 의견을 말 한다.					
6	교사들은 누구나 자유로이 의견을 말할 수 있고 상호 의견을 존중한다.					

문 항	질 문 내 용	5	4	3	2	1
7	학교장은 교사들과 인화를 위하여 비공식적인 인간관계에 신경을 쓴다.					
8	남여 교사간의 차별을 두지 않고 서로 이해하고 협조한다.					
9	학교장은 공과 사를 완전히 구분한다.					
10	동료 교사들은 나를 좋아하고 인격을 존중한다.					
11	학교장은 교사들의 승진과 교직 발전에 관심을 갖고 노력한다.					
12	직장내의 분위기가 건전하고 명랑하다.					
13	교사들은 학교장의 입장을 이해하고 협조를 아끼지 않는다.					
14	교사들은 여가를 선용할 수 있는 동료 집단이 많이 있다.					
15	교사들은 상호 너그러운 태도와 신뢰감을 가지며 친밀한 관계를 갖도록 노력한다.					
16	직장내에서 내가 어려움에 처했을때 진심을 이야기하고 도와줄 수 있는 동료가 있다.					
17	학교 경영에 있어서 직원 회의를 중요시 하며 활발한 토론이 행해 진다.					

문항	질 문 내 용	5	4	3	2	1
18	직원회의에서 결정된 사항은 학교행정에 잘 반영된다.					
19	학교장은 교수활동 및 교무처리에 있어서 좋은 지도 조언을 해 준다.					
20	상과 명예는 동료 직원에게 돌리고 상사에게 잘 보이기 위한 경쟁을 하지 않는다.					

* 수고하셨습니다. 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on School Principals' Leadership Type and Personal Relations Among Teacher

**Jin-Young Kim
Majoring; Educational Administration
Dept. of Educational Administration
Graduate School of Public
Administration
Han-Sung University**

**1. Perception Difference on School Principals' Leadership Type
According to Teachers' Individual Background Variables.**

**1) In the difference verification from school principals' leadership
type according to sex, male & female both highly perceived personal
relation emphasizing leadership type.**

**2) In the difference verification according to career length of
teachers, both assignment emphasizing & personal relation emphasizing
types**

**were agreed by teachers and thus there found that career length
significantly influenced individual perception on leader-types; short
career teachers favored personal relation emphasizing principals, while
long career teachers favored assignment emphasizing types.**

3) In the difference verification on job assignment according to position of teachers, both assignment emphasizing & personal relation emphasizing types were better perceived and senior teachers perceived highly than general teachers.

4) In the difference verification on working-region, leader types were perceived negatively. Thus it was found that there was no difference of leadertype perception according to working regions.

2. Personal Relation According to Individual Background Variables of Teachers

1) Personal Relations According to Teachers' Sex

In the difference verification of personal relations according to individual sex, male teachers scored highly than female teachers. It is considered that male teachers was charged with more significant job so that they contact more often formally & informally to have broad understanding to each other. Furthermore male teachers are minority to be united better.

2) Personal Relations According to Career Length

Longer career teachers were keeping better relations and the result was interpreted as that longer career teachers were charged with important jobs and perceived positively to keep better personal relations.

3) In the personal relations according to job assignment, senior teachers perceived highly ,since they had more works to contact more

often so that they needed better relations and there were more opportunities to keep better personal relations.

4) In the difference verification on personal relations according to working region, there was no significance.

3. Correlation Between School Principals' Leader-Type & Personal Relations Among Teachers

It was found that they were highly correlated ,furthermore personal relation emphasizing types were highly correlated than assignment emphasizing school principals. Thus it is considered that personal relation emphasizing leader types are more efficient in terms of assignment carrying-out & Personal Relations.