

碩士學位論文

學校長의 리더십 IQ와
教師의 凝集性과의 關係

指導教授 李淳珩



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

金 東 翰

2003年 8月

學校長의 리더십 IQ와 教師의 凝集性과의 關係

指導教授 李淳珩

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

2003年 5月 14日



提出者 金 東 翰

金東翰의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

2003年 7月 日

審査委員長	印
審査委員	印
審査委員	印

<국문 초록>

학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성과의 관계

김 동 한

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

지도교수 이순형

본 연구는 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성 간에는 어떠한 관계가 있는가를 조사·분석하는데 그 목적을 두었으며 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 1) 학교장의 리더십 IQ는 학교 특성과 개인적 배경에 따라 어떤 차이가 있는가?
- 2) 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계는 어떠한가?
- 3) 학교장의 리더십 IQ가 교사집단의 응집성에 어떤 영향을 주는가?

이상의 연구문제를 구명하기 위하여 제주도내 초·중·고등학교 교사 713명을 대상으로 설문하여 다음과 같이 조사·분석하였다.

첫 번째 연구문제 분석을 위해 학교장의 리더십 IQ에 8개의 하위 요인과 교사 집단의 응집성에서 4개의 하위 요인을 설정하여 학교 급별, 학교소재지별, 성별로 t검정, F검정 방법에 의해 조사·분석하였으며 두 번째 연구문제 해결을 위해 교사가 지각한 리더십 IQ점수와 교사집단의 응집성 관계는 어떠한 상관관계가 있는가를 회귀분석을 통해 두 변인간의 상관관계를 분석하였으며, 세 번째 연구문제의 해결을 위하여 지도성 관련 변인군이 응집성에 미치는 영향과 변인들의 상대적 기여도를 알아보기 위해 중다회귀의 통계방법을 이용하여 분석하였다.

이상과 같이 수행한 연구에서 얻어진 결론은 다음과 같다.

첫째, 교사가 지각한 제주도내 지역 학교장의 리더십 IQ 점수 중에 학교 급별 차이를 보면

* 이 논문은 2003년 8월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임.

고등학교 교사들의 리더십 IQ 지각 점수가 가장 높고, 중학교 교사들의 리더십 IQ 지각 점수가 가장 낮다. 학교 소재지별로는 시지역 학교 교사가 읍·면지역 학교 교사들의 리더십 IQ 인지 수준보다 높다. 성별로는 여교사가 인지하는 학교장 리더십 IQ가 남교사보다 높다.

둘째, 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성을 알아보기 위해 두 변인간의 상관관계를 분석한 결과, 양변인 하위요인간에 모두 전체적으로 하위 수준 1% 미만의 정적 상관관계를 보이고 있다. 따라서 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성 간에는 상관관계가 존재함을 알 수 있었으며 특히 학교장의 지도성 하위 요인 중 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 촉매능력과 응집성과는 상관관계가 $p < .001$ 수준에서 높게 나타나 유의미한 영향을 보이고 있다.

셋째, 지도성 관련 변인군이 응집성에 미치는 영향과 변인들의 상대적 기여도를 알아보기 위해 지도성관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 응집성을 종속변인으로 설정하여 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 응집성에 대한 중다회귀 분석 결과 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 촉매능력 변인이 응집성에 유의미한 영향을 끼치고 있다. 즉 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 촉매능력이 높을수록 교사집단의 응집성도 긍정적으로 작용할 수 있다고 보고 있다. 따라서 학교장의 경우 응집성을 높이기 위해서는 위 세부분의 능력 개발에 역점을 두어야 할 것으로 나타났다.



< 목 차 >

< 국문 초록 >	i
I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구문제	3
3. 용어의 정의	6
4. 연구의 제한점	7
II. 이론적 배경	8
1. 리더십 IQ의 개발과 하위능력	8
2. 응집성의 개념과 하위요인	26
3. 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계	31
III. 연구방법	35
1. 표집대상	35
2. 측정도구	35
3. 자료처리	38
IV. 조사결과 및 해석	39
1. 학교장의 리더십 IQ에 대한 교사집단의 지각	39
2. 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계	40
3. 지도성 관련 변인이 교사의 응집성에 미치는 영향	41
1) 지도성 관련 변인이 교사의 동기에 미치는 영향	43
2) 지도성 관련 변인이 교사의 유의성에 미치는 영향	44
3) 지도성 관련 변인이 교사의 상호작용에 미치는 영향	46
4) 지도성 관련 변인이 교사의 일체감에 미치는 영향	48
V. 요약 및 결론	51
1. 요약	51
2. 결론	54
참고문헌	56
<Abstract>	60
<부록>	62

<표 목차>

<표 III-1> 학교장의 리더십 IQ 측정의 문항 구성 내용 34

<표 III-2> 교사집단의 응집성 측정의 문항 구성 내용 35

<표 IV-1> 학교장 리더십 IQ 전체 점수 37

<표 IV-2> 학교장의 리더십IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계 38

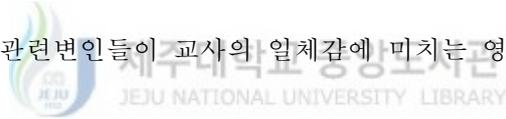
<표 IV-3> 지도성 관련변인들이 교사의 응집성에 미치는 영향 39

<표 IV-4> 지도성 관련변인들이 교사의 동기에 미치는 영향 41

<표 IV-5> 지도성 관련변인들이 교사의 유의성에 미치는 영향 43

<표 IV-6> 지도성 관련변인들이 교사의 상호작용에 미치는 영향 45

<표 IV-7> 지도성 관련변인들이 교사의 일체감에 미치는 영향 47



<그림 목차>

- <그림 1> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 응집성에 미치는 영향 40
- <그림 2> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 동기에 미치는 영향 42
- <그림 3> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 유의성에 미치는 영향 44
- <그림 4> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 상호작용에 미치는 영향 46
- <그림 5> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 일체감에 미치는 영향 48



I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

본 연구는 학교 현장에서 제주도내 초·중·고등학교의 교사들이 지각하는 학교장의 리더십 IQ 인식 정도와 교사집단의 응집성을 살펴본 뒤, 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과는 어떠한 상관관계가 있는가를 밝히는 데 목적이 있다.

현재 학교는 상당히 위기상황에 처해 있다고 해도 과언이 아니다. 이러한 상황에서 학교가 변하려면 먼저 학교장이 변해야 한다. 학교장이 학교의 구성원 속에 깊숙이 파고들어 학교 경영에 대한 소신과 책임감, 애착심을 가지고 교육의 전문성을 살리려면 탁월한 지도성의 발휘가 필수적이다.

그러나 지도성의 발휘가 탁월한지 아니면 그렇지 못한지, 이에 대한 평가는 매우 주관적일 가능성이 크다. 따라서 지도성의 평가에 대한 객관성 확보는 지도성 연구의 또 하나의 과제이기도 하다.

이런 점에 착안하여 Boorstin은 역사를 만드는 지도자들의 성격과 재능을 규명하기 위해 종합적인 경험적 연구를 하였는데 지도성을 지능의 형태로 정의되고 측정될 수 있다는 점을 발견하였다.¹⁾ 이것이 곧 ‘리더십 IQ’ 라는 개념이다.

‘리더십 IQ’의 연구 결과에 의하면 어떠한 지도자도 지능적으로 일하면서 지도하는 법을 배울 수 있으며 지도성은 타고나는 것이 아니라 학습되는 것이라고 했다.²⁾ 따라서 일하면서 지도하는 것은 기술인 동시에 과학이어서 지도성을 IQ로 측정할 수 있다고 볼 수가 있으며 학교장의 지도성을 지능 형태로 정의되고 측정될 때에 학교장의 지도성에 대한 과학적인 접근과 분석이 가능할 것이다.

학교장의 지도성에 있어서 가장 중요하다고 생각하는 것은 학교 조직 구성원을

1) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 「리더십 IQ」, 세종서적, pp.20~22.

2) 상계서, p.43.

어떻게 설득하고 납득시키는가 이며 그것으로 학교장의 역량이 평가된다고 볼 수 있다. 제아무리 교육이념이 훌륭하다고 해도 조직 구성원을 향한 설득력이 없으면 결코 새로운 시대의 바람직한 지도자가 될 수 없는 것이다. 학교장이 무슨 일을 부탁할 때도 강요하는 듯한 명령이나 지시가 아니라 충분한 이해를 통해 조직 구성원으로 하여금 자진해서 그 일에 임하게 할 때 능률이 배가되는 것이다.

특히 학교사회는 인간과 인간으로 맺어진 조직이기 때문에 교사들이 안정된 분위기 속에서 과업을 수행할 수 있도록 응집성을 높여 주어야 하는데 이를 위해서는 학교장의 지도성 영향이 크게 작용한다고 볼 수 있다. 예를 들어 학교를 방문해 본 사람이라면 누구든지 각 학교에 대한 첫 인상이 다르다는 것을 느끼게 된다. 즉, 어떤 학교에서는 교사와 학교장이 그들이 하는 일에 대해 열의가 있고 확신을 나타내 보이기도 하며 이들은 또한 서로 어울려 일하는 데 기쁨을 느끼곤 한다. 이러한 기쁨은 학교생활이 행복한 경험이라는 것을 발견해주며 바로 학생들에게도 영향을 준다. 반면에 어떤 학교에서는 조직 구성원간에 서로 유대가 없이 유리되어 움직이는 것이 눈에 띄며 학교장은 자기의 권위에 대한 불만이나 무능력을 숨기려고 노력하고 교사들에 대한 그의 행정 행위는 순종과 간섭 사이에서 자주 방황하는 것을 보게 된다. 이처럼 학교 조직에서 가장 핵심적인 존재인 학교장의 리더십 IQ 정도에 따라 교사의 응집성과 상관관계가 있는 것이라고 볼 수 있다.

앞으로 학교장은 현상 유지에 치중하는 교장이 아니라 새로운 학교 문화를 창출하기 위해 창조적이고 혁신적으로 변화를 추구하는 지도성을 발휘하여야 할 것이다. 다시 말하면 학교장 스스로 일하면서 지도하는 지도성을 발휘하여 학교조직 구성원들간에 신뢰성을 회복하고 교사의 응집성을 진작시키도록 노력해야 할 것이다. 이러한 리더십 IQ가 높은 학교장은 모든 구성원의 힘을 어떻게 이용해야 할 지에 대한 방법을 알고 있기 때문에 탁월한 지도성을 발휘하고 학교가 능률적으로 운영됨에 따라 교사의 응집성이 높아질 것임을 누구나 부인할 수 없는 사실이다.

따라서 학교장도 탁월한 지도자가 되기 위해서는 사고하고 행동하고 대화하는 기술을 개발해야 리더십 IQ가 높아진다는 이론을 인식할 필요가 있다.

종래의 학교장의 리더십 IQ에 관한 연구로는 학교장의 리더십 IQ³⁾와 교사가 지

3) 송화섭(1997), “학교장의 리더십 IQ,” 교육행정학 연구, 제15권, 제3호, PP.271~293.

각한 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와의 관계⁴⁾가 있다.

이들 선행연구 중 송화섭의 연구는 대구·경북지역 초·중·고등학교장을 대상으로 리더십 IQ의 정도를 조사·분석하여 학교장의 리더십 IQ 개선을 위한 재교육 프로그램의 기초 자료를 제공한 내용이며, 한창식의 연구는 제주지역 초·중·고교사들을 대상으로 한 질문지 자료를 사용하여 자기학교의 학교장을 직접 평가하여 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 사기와의 어떠한 관계가 있는지 밝힌 사례로 본 연구의 기초 자료를 제공하였다. 그러나 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성과는 어떠한 관계가 있는지 밝힌 사례는 찾아 볼 수가 없었다.

이러한 시점에서 본 연구에서는 제주도내 초·중·고등학교 학교장의 리더십 IQ 인식 정도와 교사집단의 응집성의 수용정도를 밝혀보는데 연구의 필요성 및 목적이 있다.

2. 연구 문제

이 연구는 교육지도자로서의 초·중·고등학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성은 밀접한 관계를 가진다는 것을 기본 가정으로 하고 있다. 따라서 본 연구의 주요 과제는 이러한 전제가 성립되는지를 확인하기 위하여 수집된 자료를 분석하고 그 결과와 과정이 실제 현상과 일치하는가를 확인하는 것이다.

지금 현재 중앙집권적인 교육구조에서 지방분권적인 교육체제로의 변화로, 학교장의 지도성은 전통적인 권위주위와 감독의 개념에서 봉사와 조력, 권력 위임의 개념으로 바뀌고 있다. 따라서 조직의 목표를 달성하고 집단을 유지하기 위하여 교사들의 응집성을 파악하게 되고 또한 어떠한 지도성을 발휘해야 교사들의 응집성이 높아지게 되는가 하는 것이 중요한 관심사가 되지 않을 수 없다. 이러한 문제는 학교장의 리더십 IQ 이론이 밝혀지고, 학교장의 리더십 IQ 정도에 따라 이루어지는 교사의 응집성이 밝혀지면 학교조직내의 여러 가지 갈등 해소에도 도움이 될 뿐 아니라 이러한 관계가 밝혀짐으로써 학교조직의 효율적 운영에 보다 현실적으로 기여

4) 한창식(2001), 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와의 관계, 석사학위논문, 제주대학교 교육대학원.

할 수도 있을 것이다. 그러면 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성을 어떻게 조사하여 측정할 것이며, 학교장의 리더십 IQ가 교사의 응집성에 어떠한 영향이 있는지를 밝혀 냄으로서 학교장이 학교를 경영하는 데 크게 도움이 될 것이라고 본다.

학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계에서 가정되는 일들을 진술하면 다음과 같다.

학교장은 학교 교육활동이 원활하게 이루어지도록 지원·조장하는 주체자임을 인식하여 이론 체계와 전문적 식견을 근거로 탁월한 지도성으로 학교를 경영한다고 하면 교사집단 응집성은 높아질 것으로 가정하고 있다. 그러기 위해서는 학교장은 스스로 지능적 지도성으로 일하면서 지도하는 법을 배우는 자세로 익혀 교직사회 내부에 자리잡고 있는 비전문적 인식과 비도덕적인 형태, 무책임과 무사안일, 관료주의와 권위주의 등의 병폐들이 과감히 제거하여야 할 것이다.

특히 학교 경영에 대한 확고한 철학과 소신이 있어야 하고 교육현장에 대한 장학력이 있어야 하며 민주적 의사 결정에 따르되 교사들에게 항상 연구할 수 있는 여건을 조성해 주고 학교장 역시 꾸준히 연찬할 수 있는 기회를 많이 가져야 하며 가장 낮은 곳에서 봉사하는 자세로 숭선수범 하게 될 때 학교조직 구성원들간에 신뢰성을 회복하고 교사들의 응집성을 진작시킬 수가 있음을 가정하고 있다.

학교장의 지도성과 교사집단 응집성에 대한 지금까지의 선행 연구를 살펴보면 박연곤은 학교장의 지도성은 학교조직 건강과 교사의 직무 만족도에 영향을 주는 주된 요인이 된다고 하였으며⁵⁾, 김종철은 교사들을 이끌어 가는 교장의 지도성은 학교 현장에서 이루어지고 있는 제반 교육활동의 질을 결정 지우는 관건이다.⁶⁾라고 지적하였다. Fleishman은 지도성을 어떤 목표나 목표달성을 하도록 의사소통 과정을 통해서 개인간에 영향력을 행사하려는 시도라고 하였다.⁷⁾ 또한 학교조직에서 응집성이란 성원 상호간 혹은 집단에 대해 끌리는 정도라고 말할 수 있고, 공동의 목표를 추구함에 있어서 하나의 단일체로서 생각하고 행동할 수 있는 한 집단의 힘⁸⁾

5) 박연곤(1988), 학교장의 지도성 및 학교 조직 교사의 직무 만족도와의 관계, 석사학위 논문, 중앙대학교 교육대학원, p.75.

6) 김종철(1997), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육과학사, p.43.

7) 신유근(1994), 「조직론」, 다산출판사, p.396.

8) 상계서, p.329.

이라고 하였다.

한편 교장의 지도성과 교사집단의 응집성에 대해 Given은 교장은 목표를 명확히 하고 방향제시를 하여 교사집단을 일에서 이탈하지 않도록 하며 교장의 능력에다 교사의 능력과 진취성을 추가시켜야 하며, 교사의 창의성을 자극하고 진작 시키며 자주성과 적극성을 고취시켜 이러한 분위기가 널리 침투되어 궁극적으로는 가장 말단의 교사일 지라도 분위기에 감응되도록 한다고 하였다.⁹⁾

이와 같이 학교장의 지도성은 학교조직의 건강, 교사집단의 응집성 등과 밀접한 관계를 가진다고 밝히고 있다.

학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계에 대한 연구는 미미한 실정이며 송화섭이 연구한 대구·경북지역 초·중·고등학교장 중심으로 한 리더십 IQ에서는 학교장 전체가 평균 이하의 리더십 IQ를 갖고 있기 때문에 지도성 개선을 위해 재교육을 받을 필요가 있다는 내용만 밝힌 사례가 있으며¹⁰⁾ 한창식이 연구한 제주도지역 초·중·고등학교장 중심으로 한 리더십 IQ에서는 초등학교장 리더십 IQ가 가장 높은 반면에 중학교장의 리더십 IQ는 가장 낮은 수준으로 지각하고 있다고 밝힌 사례가 있을 뿐이다.¹¹⁾

좀 더 새롭게 자세히 가정한다면 “누구나 연구와 실천을 통해 리더십 IQ를 높일 수 있다.”는 주장을 증명하기 위해 밝힌 연구 결과처럼¹²⁾ 직무지도자들의 역할에서 첫째로, 학교장은 높은 수준의 학교 성과를 생산하고 효과적인 내적 기능을 지지하기 위한 적절한 사람을 선택하고 (인선능력), 둘째로는 학교장은 교사들로 하여금 교육의 참뜻이나 올바른 교사관, 그리고 올바른 학생관을 형성시켜주어 일할 수 있는 적절한 명분을 주고 (연결능력), 셋째로 학교장은 학교활동을 감독하고 교사들에게 발생한 문제를 해결하며(문제해결능력), 넷째로 학교장은 교육달성을 위해 실현하고 발전상황을 평가하고 (평가능력), 다섯째로 학교장은 내부, 외부의 후원자들 사이의 갈등을 해결하고 좋은 사회적 관계를 유지하기 위하여 협상하고 (협상능력), 여섯째로 학교장은 변화로 인한 상처를 치유하고 (치료능력), 일곱째로 학교장은

9) 김명훈(1980), 「리더십론」, 대왕사, p.68.

10) 송화섭(1997), 전계 논문, pp.271~293.

11) 한창식(2001), 전계 논문, p.37.

12) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, p.42.

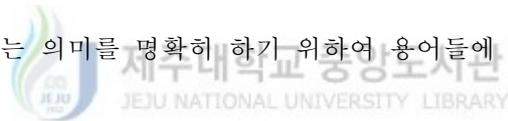
위기 상황으로부터 조직을 보호하고 (보호능력), 여덟째로 학교장은 모든 이해당사자들의 이익을 추구하는 시너지 효과를 통달하는 시너지 효과 촉매 능력 역할을 감당한다면 교사집단의 응집성은 분위기에 감응될 것으로 가정하고 있다.¹³⁾

따라서 본 연구에서는 제주도내 초·중·고등학교의 교사들이 지각하는 학교장의 리더십 IQ 인식 정도와 교사집단의 응집성과의 관계를 밝혀보고 다음 몇가지 연구문제를 제시한다.

- 1) 초·중·고등학교 교사들이 인식하는 학교장의 리더십 IQ 정도는 어떠한가를 알아본다.
- 2) 리더십 IQ와 응집성과의 상관관계는 어떠한가를 알아본다.
- 3) 학교장의 리더십 IQ가 교사집단의 응집성에 어떠한 영향을 주는지 알아본다.

3. 용어의 정의

이 연구에서 사용되는 의미를 명확히 하기 위하여 용어들에 대한 정의를 내리면 다음과 같다.



1) 리더십 IQ(leadership IQ) : 다른 사람들을 성공적인 방향으로 인도하기 위하여 지도자가 이성의 능력(faculty of reason)을 사용할 수 있도록 해 주는 지식과 기술이라고 정의한다.

2) 직무지도자(workleader) : ‘일’과 ‘지도성’을 동시에 나타내려는 용어로서 효과적인 지도성의 진정한 특징을 의미한다. 본 연구에서는 ‘워크리더’란 용어를 ‘직무지도자’로 씀.

3) 집단응집성(group cohesiveness) : 집단에 머물게 하는 힘, 집단에 대한 매력, 집단 활동에 참가하려는 구성원들에게 동기 부여, 구성원의 노력에 통합 등의 의미 즉 개인의 욕구와 동기를 집단이 만족시켜 줌으로써 생겨나 집단에 끌리고 기꺼이 집단에 머물게 하는 힘이라고 정의한다.

13) 송화섭(1997), 전계 논문, pp.275~281.

4. 연구의 제한점

1) 총화표집을 통한 표집 방법에 따라 제주도내의 학교장 리더십 IQ의 조사에서 교사들이 직접 자기의 학교 학교장을 평가하는 방법에만 한정시켰기 때문에 전국적인 일반화가 어렵고 학교 특성과 개인적 배경에 따라 결과가 다를 수 있다.

2) 집단응집성에서 교사가 속해 있는 학교의 환경, 위생적 요인들은 조사하지 않았다.

3) 이 연구는 제주도내 학교 교사만을 대상으로 한정하였기 때문에 연구 결과를 보편화시키기에는 한계가 있다.



II. 이론적 배경

1. 리더십 IQ의 개발과 하위능력

1) 지도성의 접근

지도성 이론에 대한 연구는 특성적 접근(1940년대 말까지), 유형적 접근(1940년대 말~1960년 말), 상황적 접근(1960년대 말~1980년대 초), 변혁적 접근(1980년대 초 이후)으로 이어지고 있다.¹⁴⁾

지도성에 관한 관심은 Taylor의 과학적 관리이론이 지배하던 시대에는 별로 강조되지 않았다. 인간관계론 시대에 들어서 지도성의 중요성이 강조되기 시작하였으나 이에 대한 본격적인 연구는 심리학이나 사회학의 영향으로 비교적 근래에 나타나기 시작했다.¹⁵⁾ 지도성에 대하여 학자마다 접근 방법이 다르며 지도성의 정의도 다양하나 몇몇 학자들의 정의를 들어보면 이학중은 지도성이란 조직체의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 개인이나 집단이 의도적으로 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정이며 조직체의 개인 행동과 집단행동의 형성은 물론 이들의 행동을 조직체의 효과와 연결시켜주는 가장 중요한 요인이라고 하였다.¹⁶⁾

김창걸은 지도성이란 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 조직구성원의 협동적인 노력을 유도하고 촉진하는 기술 또는 영향력이라고 하였으며¹⁷⁾ Campbell은 지도성이란 개인이 집단의 효과를 위해 공헌하는 일이라고 하였고¹⁸⁾ Merto는 지도성이란 다른 사람들이 순종하기를 원하기 때문에 순종하게 되는 그러한 인간관

14) 이순형(2002), 「학교교육혁신의 탐구」, 제주교육사회연구원, pp.527~544.

15) 김윤태(1984), 「교육행정학」, 배영사, p.279.

16) 이학중(1984), 「조직행동론」, 세경사, p.238.

17) 김창걸(1992), 「교육행정학신론」, 형설출판사, p.435.

18) 최문봉(1998), 학교장의 지도성 유형과 교사의 사기와의 관계 연구, 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원, p.10.

계를 의미하는 것이라고 정의하였다.¹⁹⁾

이중재는 지도성을 구성원의 성장욕구를 자극하고 동기화 시킴으로써 구성원의 태도와 신념을 변화시켜 더 많은 노력과 헌신을 이끌어내는 지도자의 특성을 의미한다고 하였다.²⁰⁾ 그런가 하면 Hersey와 Blanchard는 지도성은 어떤 주어진 상황 속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 또는 집단의 행동에 영향을 미치는 과정이라고 정의하고 그 과정에는 지도자, 구성원, 그리고 다른 상황변수들이 있기 때문에 지도성은 이들의 함수관계로 성립한다고 보았다²¹⁾

Morphet 등은 지도성을 집단에 대한 행위의 뜻으로 해석하고 있다. 즉, 과업, 목표 및 목적을 정의하는데 집단을 돕고 집단과 개인의 필요를 충족시켜 줌으로써 집단유지를 돕는 일을 지도적 행위라고 말하고 있다.²²⁾

노종희는 지도성이란 주어진 상황에서 설정된 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들로 하여금 그들의 노력과 에너지를 목표 달성 과정에 투입하도록 유도하고 설득하며, 영향을 주는 일련의 과정이라고 정의하였다.²³⁾

한편 지도성의 연구를 지능적으로 접근하여 보면 연구와 컨설팅을 전문으로 하는 Murphy주식회사는 끊임 없이 변화하는 경제상황 속에서 과학적으로 지도성과 과업의 성격을 조사하기 위해 20년 동안 노력해왔다.

이러한 목적을 달성하기 위한 노력의 일환으로 Boorstin은 역사를 만드는 지도자들의 성격과 재능을 규명하기 위해 종합적인 경험적 연구를 한 결과 지도성이 지능의 형태로 정의되고 측정될 수 있다는 점을 발견하였다.²⁴⁾

송화섭은 리더십 IQ는 지도자가 동료, 부하, 상관으로부터 뛰어난 업무능력을 인정받고 또한 존경받는 수준을 의미한다고 하였으며 “Webster New Words Dictionary”은 지도성 지능을 효과적인 행동과 사고의 방향으로 지도하고 안내하기 위해 지도자가 이성의 능력 경험을 통해 배우고, 기타 방법으로 지식을 획득하고,

19) 김종철(1986), 「교육행정학신강」, 세영사, p.159.

20) 이중재(2001), 21세기의 학교 경영과 학교장의 리더십, 이순형(2002), 「학교교육혁신의 탐구」, 제주교육사회연구원, pp.511~526.

21) 송미섭·나동환(1985), 「교육행정 및 교육경영론」, 형설출판사, p.337.

22) 윤형원 외(1985), 「현대교육행정학이론」, 형설출판사, p.270.

23) 노종희(1993), 「교육행정학」, 문음사, p.264.

24) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.20~22.

새로운 상황에 대처할 수 있는 능력을 사용할 수 있는 정도라고 정의하였다.²⁵⁾

Murphy의 연구에서는 리더십 IQ를 다른 사람으로부터 성공적인 방향으로 인도하기 위하여 지도자가 이성의 능력을 사용할 수 있도록 해 주는 지식과 기술로 정의하였다.²⁶⁾

이상의 정의를 종합해 보면 오늘날 지도성은 모든 조직이나 집단에서 필요한 것으로 인식되고 있음을 알 수 있다. 학교조직에서도 예외는 아니다. 그것은 학교장의 지도성이 강력할 경우 교사집단의 응집성이 높아지고 상호 협력이 증대되지만 그렇지 못한 경우에는 갈등, 대립, 불만이 커서 조직의 비능률을 초래한다. 따라서 이러한 지도성은 주어진 상황 속에서 구성원들의 저항을 자아냄이 없이 조직의 목표를 달성하기 위해 지도자가 이성의 능력을 자발적으로 사용할 수 있도록 해 주는 일종의 지식과 기술이라고 한다면 지도성을 지능의 형태로 접근한다고 볼 수 있다. 그러므로 학교장은 학교 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 학교 내에서 공존하고 있는 제반 갈등양상을 분석, 진단, 처방하는 능력을 개발하느냐 못하느냐에 따라 리더십 IQ가 높아지고, 낮아진다고 볼 수가 있다.

따라서 학교장은 교사들을 진실하게 대하면서 그들의 잠재력을 신뢰하고 교사들의 직무 만족을 주고 교사들의 자율성 및 전문성을 증진하는 지도성을 발휘하여 조직을 유지하고, 구성원 개개인들의 요구를 처리하도록 하는 방향으로 주도하여야 한다. ²⁷⁾

학교행정가인 학교장은 학교조직의 지도자라고 볼 수 있다. 따라서 그의 지도성에 관한 지식은 학교행정가가 그의 역할을 효과적으로 수행하는데 제일 중요한 요건이 된다.²⁸⁾ 이처럼 학교장은 동료나 교사 그리고 상급관청으로부터 업무능력을 인정받고 존경받기 위해서는 학교 경영을 할 때마다 민주적이며 교육적으로 지도성을 발휘해야 할 것이다.²⁹⁾ 이를 위하여 학교장은 다른 사람으로부터 학교에 속해

25) 송화섭(1997), 전계 논문, pp.271~293.

26) 송화섭(1997), 전계 논문, pp.271~293.

27) 노종희(2001), 변혁적 리더십과 인간경영, 이순형(2002), 「학교교육혁신의 탐구」, 제주교육사회연구원, pp.545~567.

28) 안화균(1986), 학교행정가의 지도성 유형과 교사의 직무만족도와의 관계에 관한 연구. 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원, p.8.

29) 김세기(1994), 「교장=전문직론」, 배영사, p.390.

있는 교사들을 성공적인 방향으로 인도하기 위하여 이성의 능력인 소신과 철학, 방향감을 갖고 상대방의 능력을 존중해 주며 교사들의 업무를 적재 적소에 적절히 분담함과 동시에 교사의 인성, 교양에 대한 충분한 이해를 해 주는 자세가 있어야 리더십 IQ가 높은 학교장으로서 교사집단의 응집성을 높여주는데 기여하는 역할을 할 수 있음을 말해주고 있다.

2) 리더십 IQ의 개발원칙

리더십 IQ가 높은 지도자들은 현실 행동에 있어서 인문교육에 상응하는 것을 터득할 뿐만 아니라 정치와 경제계의 일선에서 경험한 시행착오와 잘 통제된 연구를 통해 기업과 사회를 운영하는 방법을 알고 있기 때문에 그들은 말하고 행동할 때마다 일곱 가지 지침을 따르고 있다. 즉 첫째로, 성취도가 높은 지도자 둘째로, 실용적인 지도자 셋째로, 전략적인 겸손함을 실천하는 지도자 넷째로, 교사중심으로 경영하는 지도자 다섯째로, 열의가 있는 지도자 여섯째로, 낙관적인 지도자 일곱째로, 책임감을 받아들이는 지도자, 이상의 일곱 가지 원칙을 실천하는 과정에서 리더십 IQ가 높게 된다는 것이며 이를 자세히 설명하면 다음과 같다.

(1) 성취도가 높은 지도자

Murphy는 직무지도자 1029명과 평범한 지도자 1000명을 무작위로 선별하여 개인 생활에서나 직장 생활에서 개인의 성공에 영향을 주는 열 가지 요인을 중요 정도에 따라 순위를 매기는 연구를 한 결과, 두 집단이 생각하는 순위는 상당한 차이를 보여주었는데 그 결과에 의하면 리더십 IQ가 높은 사람들은 ‘개인의 능력’을 첫 번째 순위에 둬으로써 스스로 운명을 통제할 수 있다는 신념을 보여준 반면에 평범한 지도자들은 조직의 지원에 첫 번째 순위에 둬으로써 업무와 관련된 그들의 운명이 다른 사람의 손에 달려 있다고 생각하였다는 것이다. 즉 평범한 지도자들은 성공하고 실패할 가능성이 70%가 「조직의 지원, 상사의 지원, 정식교육, 행운」의 네 가지 요인에 달려있으며 그 중에서 정식교육을 세 번째로 지적함으로써 일곱 번째인 개인의 업무 실적보다 더 중요하다고 생각하였다.³⁰⁾

30) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전제서, pp.13~14.

이처럼 평범한 지도자들은 성공이 '무엇을 아느냐' 보다는 '누구를 아느냐'에 달려 있다고 믿는데 반해 성취도가 높은 직무지도자들은 무엇을 알고 있고 또 고객의 이득을 극대화하기 위해 알고 있는 지식을 사용할 수 있는 능력이 업무나 인생에서 성공을 보장해주는 열쇠가 된다고 생각하고 있는 것이다.³¹⁾ 따라서 권력의 필요성을 추구하는 평범한 지도자들에게는 성공은 누구를 매수하고 조작할 수 있느냐에 달려 있다고 보고 있으며 성취의 필요성을 추구하는 사람들은 성공을 자신이 알고 있고 성취할 수 있는 것의 결과라고 정의하였다.³²⁾

이상의 정의들에서 학교장의 지도성은 학교장의 어떤 신념과 행정적·제도적인 구조를 가지고 있는 것인가에 따라 달라지게 될 뿐만 아니라 교장 자신의 목적의식이나 교직에 대한 정신적 자세에 의해서도 스스로 크게 영향을 받는다고 할 수 있다.³³⁾ 따라서 학교장은 조직의 지원이나 상사의 지원보다 개인의 능력을 중요하게 여겨 교사의 자립심과 개인의 능력을 필수조건으로 인식하고 교사의 근무조건을 개선해 줄뿐만 아니라 교사 각자가 개인적 전문적 지식을 통해 다른 사람의 신뢰와 지원을 불러일으킬 수 있는 성취도가 높은 직무지도자의 역할을 할 때에 리더십 IQ가 높아질 수 있음을 알려주고 있다.

(2) 실용적인 지도자

Thomas Edison은 기술자를 선택할 때 매우 실용적인 방법으로 인선했다. 예를 들면 지원자들에게 백열전구를 주면서 '여기에 물이 얼마나 담기겠느냐?'고 물었을 때에 대부분의 지원자들은 전구의 용량을 수학적으로 계산하기 위해 20분 이상의 시간을 소요한 반면 똑똑한 지원자들은 전구에 물을 채워 그것을 계량컵에 넣어 1분 안에 측정을 끝냈다고 한다.

이상의 내용을 정의하여 종합해보면 실용적인 지도자가 되기 위해선 위에서 예들 든 것처럼 조직 구성원들에게 질문을 두려워하지 않고 가장 골치 아픈 문제에 대해 선입견 없이 솔직하게 현실적인 해답을 찾으려는 실용적인 태도를 요구하고 있

31) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.26~27.

32) Cosby/김경성·김원철 역(1994), 「성공하는 사람들의 일곱 가지 습관」, 배영사, pp.24~37.

33) 김종철(1984), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육출판사, p.340.

다.³⁴⁾ 따라서 학교장은 교사의 의견을 수렴한다든지 또는 인선을 할 시에는 객관적인 방법으로 의사결정이 될 때까지 현실적인 해답을 찾으려는 실용적인 지도성을 발휘해야 한다는 것으로 정의할 수 있다.

(3) 전략적 겸손함을 실천하는 지도자

직무지도자가 보여주는 가장 흥미로운 자질의 하나는 전략적 겸손함을 실천하고 있을 뿐만 아니라 자신이 무엇을 모르는지 알고 있으며 자신의 무지에 대한 이해로 끊임없이 배움의 욕구를 키운다. 여기서 ‘전략적’이란 용어를 사용하는 것은 겸손함이 배움을 발전의 도구로 이용하려는 전략적 결정에서 나왔으며 그것이 자신 있고 결단력 있는 지도자의 특성이기 때문이다. 그리고 리더십 IQ가 높은 지도자들이 평범한 지도자들과 다른 점은 “자신의 무지에 대한 인식은 자신의 지식과 정비례한다.”는 말이 사실이란 것을 알고 있었다는 데 있다.³⁵⁾

이상에서와 같이 경영자로서 학교장이 해야 할 중요한 일 중 하나는 미래를 예측할 뿐만 아니라 비전을 제시하여 구성원들에게 이를 공유하도록 고무시켜야 한다. 따라서 리더십 IQ가 높은 학교장이 되기 위해서는 학교 발전을 위한 미래에 대하여 전개될 사태나 변화 및 발전 등을 전략적 겸손함으로 예측하고 또는 학교의 구성원들과 함께 협력하면서 비전을 실천할 수 있도록 여건을 조성해주는 지도성을 발휘할 것을 요구하고 있다.

(4) 교사중심으로 경영하는 지도자

직무지도자들은 자신을 고객의 권익을 옹호하는 사람으로 보았으며, 오케스트라의 지휘자처럼 각 연주자의 재능을 살려 결속력과 생명력 있는 협동과 서비스의 메시지를 전달했을 뿐만 아니라 누구도 조직 안에서는 조직을 통제할 수 없다는 것을 알고 있다. 따라서 진정한 힘은 외부세계의 고객이 쥐고 있으며 시장에서의 성공 여부를 결정하는 것 또한 고객이다.³⁶⁾

이상에서와 같이 학교경영에 있어서 학교장의 새로운 지도성은 전문적인 교사를

34) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.26~27.

35) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.26~27.

36) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.30~31.

협동자로 여겨 교사의 능력을 전폭적인 신뢰로 지지해 주고 그 뿐만 아니라 각자의 재능을 발휘하고 협동하는 분위기 속에서 교육활동을 함께 참여할 수 있도록 여건을 마련해 주어야 함과 동시에 교사 각자가 자주적인 자기 관리를 통하여 목표를 달성할 수 있도록 지도 조언해주는 지도성이 되어야 한다.³⁷⁾

따라서 학교장은 자신감과 결속력을 갖고 교사의 높은 신뢰 속에서 자기 신념과 이상에 대한 강한 확신감과 솔선수범을 보이는 역할 모델을 통해서 교사중심으로 학교경영을 하는 지도성을 발휘해야 함을 말해주고 있다.

(5) 열의가 있는 지도자

지도자에게 일은 목적 달성을 위한 수단일 뿐 아니라 서로를 이해하고 서로에게 열의를 가지는 법을 배워야 한다고 하였다. 뿐만 아니라 지도자들은 기피와 경멸의 파괴적인 행동을 극복하고 접촉, 인식, 개입, 감정이입, 능력공유에서 열의로 발전해 가는 차츰 높은 개입의 단계에서 서로를 연결하게 된다고 하였다. 따라서 지도자들은 열의를 통해 역경을 극복하는 방법을 배우고 낙관적인 정신을 키워, 그것을 바탕으로 그들이 지도하거나 함께 일하는 사람들과 더불어 풍요로운 미래를 창조할 수 있다고 하였다.³⁸⁾

이상에서와 같이 학교장은 일상적으로 수행하는 직무에서 인내심과 참을성으로 학부모, 교사와 함께 서로 협력하고 이해하는 가운데 열의를 통하여 어려운 일을 쉽게 해결할 수 있는 지도성을 발휘해야 함을 말해주고 있다.

(6) 낙관적인 지도자

직무지도자는 ‘학식있는 낙관주의자’로 정의할 수 있는데 최근의 심리 연구는 낙관주의자만 인생에서 성공을 거두는 게 아니며 낙관주의는 습득할 수 있다는 것을 밝혔다. 따라서 직무지도자도 낙관주의자들로 태어나는 것이 아니라 만들어진다는 것으로 밝히고 있다.

직무지도자는 자기 개선과 성취에 에너지를 집중함으로써 실용주의자의 문제해결

37) 오석홍(1986), 「조직이론」, 배영사, pp.79~87.

38) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.26~27.

기술에 의존해 인생의 도전에 대처할 수 있는 방법을 배웠을 뿐만 아니라 아무리 어려운 상황이라도 좀 더 열의 있는 관계로 만들고 자신을 위해 봉사할 수 있는 기회로 전환시키는 법도 배워야 한다. 그 과정에서 직무지도자들은 부정적인 사람을 다루고 인생에서 마주치게 되는 실망을 극복할 수 있을 뿐만 아니라 어떻게 역경을 이겨내고 난관 속에서 성공할 수 있는가 하는 방법을 배움으로써, 그들은 궁극적으로 자신의 삶과 고객의 삶, 그리고 고객을 위해 봉사하는 사람들의 삶에 대해 전적으로 책임을 진다.³⁹⁾

이상에서와 같이 정보화시대는 다양한 과제에 도전적이고 능동적으로 대처하기 위한 새로운 전력이 요구되는⁴⁰⁾데 대하여 학교장은 낙관주의 자세로 사회적 변화와 요구를 수용하여 교사들에게 역경과 난관 속에서 극복할 수 있는 방법을 배워줄 뿐만 아니라 교사들에게 높은 기대와 보상이 주어지는 장기적인 학교발전과 경제력을 가지고 책임감 있게 봉사하는 자세로 지도성을 발휘해야 함을 말해 주고 있다.

(7) 책임감을 받아들이는 지도자

책임감을 받아들이는 것은 자신의 삶을 소유하는 것, 문제를 해결하겠다는 충분한 열의를 가지는 것, 자기 개선을 위해 에너지와 상상력을 투자하는 것, 다른 사람에게 가해지는 잘못을 시정하려는 것, ‘오즈의 마법사’의 눈앞에 닥친 현실을 직시하는 것을 의미한다.⁴¹⁾

직무표상⁴²⁾이라는 연구도구를 통해서 직무지도자는 일반지도자들보다 주요 역할에 대한 책임감을 매우 강조한다. 직무표상은 직무지도자들과 그들의 직원들이 매일 무엇을 하는지 자세히 알 수 있는 종합적이고도 상세한 조사기법이다. 직무지도자들은 가끔 방해물을 만나기도 하지만 자기 자신의 운명을 통제하겠다고 책임지는데 성취의 원동력이 있다는 것을 안다.⁴³⁾

한편 새로운 형태의 학교단위 책임경영 중심 학교는 자율과 책임위주 학교경영,

39) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.29~37.

40) 김경성·김원설 역 (1994), 전계서, pp.11~28.

41) 김경성, 김원설 역(1994), 전계서, pp.1~28.

42) ‘Work Imaging’을 ‘직무표상’으로 옮김.

43) 정태범(1998), 「학교교육의 구조적 개혁」, 양서원, p.78.

민주적 의사결정, 다양한 교육과정과 수요자의 선택권 확대, 학습구조의 개선, 재정 운영의 자율성 제고 등을 특징으로 한다.⁴⁴⁾

이상에서와 같이 학교장은 학교경영을 할 때 책임감과 상상력을 투자하여 눈앞에 있는 현실을 인식하여 민주적 의사결정과 다양한 교육과정 그리고 수요자의 선택권 확대, 학습구조의 개선, 재정운영의 자율성 제고 등의 문제를 해결하는 지도성을 발휘해야 함을 말해주고 있다.

3) 직무지도자의 능력

Murphy 주식회사에서 경험적 연구를 한 결과 지금까지는 어떤 조직이든지 간에 일하는 사람과 지도하는 사람의 두 가지 범주로 엄격히 구분되었으나 성공적인 조직에서 모든 지도자들이 일도 하고 모든 근로자들이 지도도 한다는 사실을 발견하였다.

Murphy의 연구는 미국, 캐나다, 멕시코, 아시아의 기업체, 공중 보건 및 공공 서비스 기관 562개를 대상으로 지도자 18,000여명의 신념과 행동을 분석하였다. 그 결과 그들 가운데 1,029명이 상사, 동료 및 부하 직원들로부터 최고 경영자에 이르기까지 다양한 직급에서 지도성을 보여주는 사람으로, 이들은 지도자로서 일을 했는데 이들을 직무지도자라고 불렀다.⁴⁵⁾ 이 용어는 ‘일’ 과 지도성을 동시에 나타내며, 효과적인 지도성의 진정한 특성을 반영하고 있다. 즉, 그들은 말과 행동을 통해 일을 하며, 동시에 모든 일하는 근로자들을 지도한다는 사실을 알게 된 것이다.

그리고 직무지도자들의 행동에서 또 한가지 발견된 것은 정해진 시간과 예산범위 내에서 효과적으로 업무를 수행하기 위해 적절한 시기에, 적합한 사람에게 적절한 업무를 지시하는 방법을 알고 있었을 뿐만 아니라 자신의 행동을 통해 스스로를 보여 주면서 그들과 접촉하는 모든 사람들에게 역할 모델을 제공해 주기도 하였다. 즉, 그들은 미리 철저하게 준비한 내용(각본)에 따라 대화하는 대화법을 터득하고 있었다. 따라서 지도자는 타고난다는 종래의 생각과는 달리 상황에 의해서 만들어지며, 누구나 직무지도자가 되는 법을 배울 수 있다는 사실이다.⁴⁶⁾

44) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.39~43.

45) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.39~43.

46) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.26~27.

Murphy는 그의 연구를 통해 앞서 언급한 일곱 가지의 지침을 실현하기 위해서 직무지도자가 완수해야 할 여덟 가지 능력을 규명하였다. 즉, 직무지도자들의 능력은 첫째로 적절한 사람을 선택하고 (인선능력), 둘째로 그들에게 일할 수 있는 적절한 명분을 주고 (연결능력), 셋째로 발생한 문제를 해결하며 (문제해결능력), 넷째로 목적 실현을 위한 발전상황을 평가하고 (평가능력), 다섯째로 갈등 해소책을 협상하고 (협상능력), 여섯째로 변화로 인한 상처를 치유하고 (치료능력), 일곱 째로 위기 상황으로부터 조직을 보호하고 (보호능력), 여덟째로 모든 이해 당사자들의 이익을 추구하는 시너지 효과 (시너지 효과 촉매능력)를 창출한다는 것이다. 또한 이 여덟 가지 능력을 모두 통달했을 때 개인, 팀, 조직이 가능하다고 생각했던 이상으로 시너지 효과를 올릴 수 있다는 것이다.⁴⁷⁾ 이처럼 여덟 가지 능력과 거기에 포함된 도구들은 리더십 IQ를 높이는 일곱 가지 지침을 이해할 수 있게 해주며 이 능력을 개발하는 과정에서 지침에 대한 지식을 향상시킬 수 있다.

이 연구에서 발견된 한 가지 재미있는 사실은 처음에는 리더십 IQ를 높이는 일곱 가지의 지침을 확실하게 이해하지 못했던 지도자들이 이 여덟 가지 능력을 터득하게 됨에 따라 그것을 빨리 익히게 되었다는 점이다. 이런 사실은 지도자란 타고나는 것이 아니라 만들어지는 것임을 말해 주고 있다. 이것은 누구나 연구와 실천을 통해 리더십 IQ를 높일 수 있다는 주장을 증명하기 위해 연구한 결과이다.⁴⁸⁾

본 연구에 실행할 여덟 가지에 대한 하위능력을 자세히 설명하면 다음과 같다.

(1) 인선 능력

인선과정의 주요 목표는 적절한 시기에 적절한 일을 하도록 적합한 장소를 적절한 사람을 배치하는 것이며 실용적이며 상호 협조적인 과정이다. 일반적으로 인선 과정은 일방적이며, 좀 더 힘있는 사람이 모든 결정을 내린다고 쉽게 생각하는 경우가 많으나, Murphy의 연구 결과에 의하면, 리더십 IQ가 높은 사람은 모든 상황에서 그들 자신들을 의사결정 책임자라고 생각하고 그들은 다른 사람들에게 인선의 결정을 맡기기보다 그들 스스로가 결정하는 데 더 많은 관심을 가진다.

47) 송화섭(1997), 전계 논문, pp.275 ~ 281.

48) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.26~27.

Murphy의 연구대상인 직무지도자에게 자신의 성장과 발달 과정을 연대별로 설명해 달라고 요청하였을 때 그들은 인생의 각 단계에서 중요한 사건이 생길 때마다 적극적인 인선을 하는데 초점을 맞추었다. 직무지도자들은 때로는 운이 좋았다는 것을 인정하기도 했지만 성공의 원인은 적극적인 인선에 있었다고 말했다. 성공은 적절한 시기에 적절한 장소에 있는 것도 중요하지만 기회를 잘 포착할 준비가 되어 있는 사람에게 더욱 주어지는 것이다. 그들은 인생과 일에는 선택이 중요하며 올바른 가치관을 형성하고 그 가치관에 입각한 원칙을 개발할 때 올바른 선택을 할 수 있다고 했는데 그것은 고용을 하건, 고용이 되건, 재인선을 하건, 디브리핑을 하건, 그들의 가치관을 기준으로 결정하였다.⁴⁹⁾

이상에서와 같이 학교장은 인선을 할 때에 학교조직과 직접 혹은 간접적으로 관련된 인적구성원인 관련자들의 전반적인 실태를 조사·분석하고 이를 학교경영을 위한 중요한 자원으로 활용하여야 한다. 그러기 위해서는 학교장 스스로가 의사결정 책임자라고 생각하고 다른 사람에게 인선의 결정을 맡기기 보다 교사들 스스로가 적절한 시기에 적절한 일을 할 수 있도록 적합한 장소에 적절한 사람을 배치하는 상호 협조적인 인선을 해야 함을 말해 주고 있다. 예를 들면 학교장이 꼭 챙겨야만 하는 일이 아닌 인선에 대한 것들은 교감이나 부장교사 혹은 사무부장에게 위임하는 지도성이 필요할 것이다. 따라서 교사의 능력과 관련된 정보를 활용하여 교사의 사기를 진작하는 인선능력이 중요함을 말해 주고 있다.

(2) 연결능력

Hellen Keller의 선생님이었던 Sullivan은 연결능력을 가장 훌륭하게 소화해 낸 사람 중의 한 사람이다. 연결능력이 뛰어난 그녀의 헌신적인 노력은 마침내 Hellen Keller를 성공시키는 데 중요한 몫을 차지하였다. 이러한 Sullivan과 같은 예외적인 헌신은 리더십 IQ가 높은 사람들의 공통점이며 다른 사람들로 하여금 힘을 합쳐 보다 나은 새로운 세계를 창조할 수 있게 해 주는 희망과 낙관을 가지고 일을 한다. 직무지도자는 다른 사람들이 그들에게 다가올 때까지 기다리지 않고 그들 스스로가 책임지고 연결하며 또한 다른 사람들이 그들을 설득해 줄 때까지 기다리지 않

49) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.45~47.

고 그들이 설득하여 다른 사람을 변화시킨다.⁵⁰⁾

이상에서와 같이 학교장의 지도성은 지도자로서 가져야 할 능력으로써 부하직원들로 하여금 업무에 즐겨 임하고 적극적으로 과업에 정력을 기울이도록 이끌어 가는 지도기술이며 수완이라고 한다면 학교장은 학교조직의 유지와 발전, 교육과정과 수업개발, 교직원 인사, 학교재정과 경영관리 등 학교장의 역할을 수행할 때마다 의사결정이나 목표달성 과정에서 교직원의 의사를 고려하고 그들에게 의욕과 동기를 유발하고 그들의 행동을 조정하는 연결자의 역할을 감당 할 수 있도록 해야 한다.⁵¹⁾ 이 과정에서 학교장의 능력과 지도기술은 교사들의 직무수행에 있어서 견인차 역할을 한다. 따라서 학교장의 지도성은 교사집단의 사기를 고취시키는 열쇠의 역할을 한다는 면에서 교사집단의 응집성을 결정해 주는 중요한 요인이 된다.⁵²⁾

연결능력이 뛰어난 학교장이 되기 위해서는 말보다는 행동으로 몸소 실천하고 열정적 헌신적으로 직무수행에 임하며 부단히 자기개발을 시행함으로써 교사들의 모델이 되어야 한다. 교장실에서 교육현장으로 나와 교사들과 함께 동고동락하면서 교사들을 위해 무엇을 도와줄 것인가를 찾아내야 한다.⁵³⁾ 학교장은 다른 사람들로 하여금 힘을 합쳐 보다 나은 새로운 세계를 창조할 수 있게 해주는 희망과 낙관을 가지고 일을 하여야 한다. 그래서 다른 사람들이 그들에게 다가올 때까지 기다리지 않고 그들 스스로가 책임을 지고 연결하며 또한 타인이 그들을 설득해 줄 때까지 기다리지 않고 그들이 설득하여 다른 사람을 변화시키게 하는 연결능력이 중요함을 말해 주고 있다.

(3) 문제해결능력

직무지도자들은 어떤 문제든지 해결할 수 없는 것은 없다고 생각하였다. 예를 들면 업무 위임, 업무에서 오는 스트레스, 대 고객 서비스, 업무에 대한 책임감 같은

50) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전제서, pp.79~115.

51) 이계윤(1997), “학교장의 전망도와 학교풍토 형성과의 관계에 대한 연구,” 「논문집」, 9권, 충북대학교, p.63.

52) 윤형원(1965), 그리스피스의 인간관계연구, 석사학위 논문, 서울대학교 교육대학원, p.206.

53) 노종희(2001), 변혁적 리더십과 인간경영, 이순형(2002), 「학교교육혁신의 탐구」, 제주교육사회연구원, pp.527~544.

중요한 문제들을 언제나 고려하며 자신의 고유 업무에 초점을 맞추기 위해 문제해결에 60% 이상의 시간을 쓰며 일상적인 서류작업과 유지 보수 활동에 쓰이는 시간은 10% 미만이었다. 이에 비해서 일반지도자들은 문제해결을 위해 30% 미만의 시간을 쓰고 45% 이상의 시간을 서류 및 절차상의 작업과 관련된 관리활동에 썼다. 즉, 직무지도자는 가장 중요한 임무에 관심을 집중시키며 대부분의 시간과 에너지를 그 임무를 달성하는 데 투자하며 그들은 직장에서 개별적인 책임감의 역할 모델이 된다.⁵⁴⁾뿐만 아니라 직무지도자들은 문제해결을 위해 그들의 헌신과 낙천적인 사고방식을 강화하고 동료들을 성취의 상승 효과를 달성할 수 있는 기회에 대비시킨다.

리더십 IQ가 약한 지도자들은 현재의 조직 목적에 대해서 아무런 회의를 가지지 않으며, 구성원들의 신념이나 가치를 변화시키려 하지도 않으며, 일상적이며 실무적인 일에 관심을 많이 가지며 본질보다는 절차에, 그리고 일관성과 현상 유지를 강조한다. 반면에 리더십 IQ가 높은 지도자들은 발생하는 문제에 대해 그때그때 대응하기보다는 선견적이며 창조적인 사고를 하며 혁신적인 아이디어를 창안해내어 문제를 해결할 뿐만 아니라 조직목표의 달성에 적극적인 태도를 보이며 구성원의 가치, 사고, 행동 변화에 많은 관심을 가진다. 지도자는 구성원들의 열망과 가치를 변화시키는 촉진자이며, 개인적인 손실을 무릅쓰고 모험을 시도한다.

이상에서와 같이 학교장은 문제해결을 할 때에 문제해결 질문도구를 이용해서 교사들과 함께 해결책을 모색해야 함을 말해 주고 있다.

리더십 IQ가 뛰어난 학교장은 교사들의 헌신과 낙천적인 사고방식을 강화하고 동료들의 성취의 상승 효과를 달성할 수 있도록 도와 준다. 또한 발생하는 문제에 대해서는 그때그때 대응하기보다는 선견적이며 창조적인 사고를 하며 혁신적인 아이디어를 창안해 내어 문제를 해결하여야 한다. 따라서 학교장은 조직목표의 달성에 적극적인 태도를 보이며 교사의 가치, 사고, 행동 변화에 많은 관심을 갖고 문제 해결을 해야 함을 말해 주고 있다.

54) 송화섭(1997), 전제 논문, pp.272~293.

(4) 평가능력

직무지도자들은 평가를 모든 사람들의 잠재력을 충분히 살릴 수 있는 방법을 찾을 수 있는 적극적인 기회로 생각하고 평가를 중심으로 그들의 노력을 조직하며 세심하게 현재의 상황을 분석해서 전략을 개발한다는 것이다.⁵⁵⁾

직무지도자들은 자신의 행동과 그들과 함께 일하는 구성원들의 행동을 조심스럽게 평가할 뿐만 아니라 개선하고, 성장하고, 적응할 수 있는 개인의 잠재력에 대한 낙천적인 믿음을 가지고 있는데 이들에게 평가는 목적을 위한 수단이다.⁵⁶⁾

직무지도자들이 평가능력에 있어서 가장 중요한 것은 긍정적인 자세, 사람과 조직에 대한 신뢰를 얻어내는 능력이 있어야 한다는 것이다. 이 긍정적인 자세는 성취할 수 있는 강력한 힘을 내며 의미 있는 직장생활을 해야 하겠다는 결심을 가진 사람들의 헌신을 자아내고 강화하며 결단력을 강화하여 새로운 관계를 협상할 수 있는 추진력을 받게 해 준다.

이상에서와 같이 리더십 IQ가 높은 학교장은 겸손한 태도로 자신의 학교경영능력을 주기적인 평가과정을 통하여 평가하고 문제점을 보완해야 할 뿐만 아니라 학교경영 전반에 대한 사전, 도중 및 사후 평가를 실시함으로써 보다 효율적으로 학교 교육목표를 달성하도록 노력하고 있다. 이러한 평가는 교직원에 대한 문책과 비판보다는 지원해 주기 위한 측면에서 긍정적인 자세에서 평가가 이루어져야 할 것이다. 학교교육이 교육활동을 개선하여 경쟁력과 수월성을 제고하기 위해 최근 강조되고 있는 학교평가와 관련하여 학교교육 활동 전반에 대한 체계적이고 객관적인 평가가 가능하도록 평가에 대한 전문성을 지녀야 할 것이다. 따라서 평가능력을 개발하기 위해서는 개선하고, 성장하고, 적응할 수 있는 개인의 잠재력에 대한 낙천적인 믿음을 가지고 평가를 해야 함을 말해 주고 있다.

(5) 협상능력

협상능력의 목적은 대 고객 서비스를 위해 반드시 해야 할 일에 대해 협의를 도출해 내는 것이다. 협상능력이 뛰어난 지도자는 협상 당사자들이 개별적으로 얻을

55) 송화섭(1997), 전계 논문, pp.272~290.

56) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.147~170.

수 있는 것 보다 훨씬 강력하고 효과적인 해결책을 얻을 수 있다.

직무지도자들은 두 개의 주된 원칙에 따라 결과를 얻어내는 데 그것은 첫째로, 자기 자신을 위해서가 아니라 고객을 위해서 협상하며 둘째로는, 고객서비스를 위해 합의를 도출해 내려고 한다. 따라서 학교에서도 이와 마찬가지로 협상능력이 뛰어난 학교장이 되기 위하여 교사의 업무수행에서 지도조언하고 모범을 보이는 능력도 중요하겠지만 교사에게 진정한 관심을 가지고 인간적인 권유 및 격려와 지원을 해주는 자세가 되어야 한다.

협상능력은 직무지도자들의 효율성을 가장 잘 나타내 주는 것으로 생산, 직접적인 고객 서비스 노사관계, 판매 전략 등 어느 부문에 종사하든지, 지도자로서 성공할 수 있는 열쇠는 고객을 위해 합의를 도출해 낼 수 있는 능력에 달려 있다. 협상은 문제해결에 선택의 폭을 넓혀주고 인선능력을 높일 수 있는 결정적인 대세를 제공하며 연결능력의 범위를 넓혀주며 평가능력을 강화해 준 후에 다음 주제인 치료자의 예리한 능력을 긍정적으로 보완해 준다.⁵⁷⁾

이상과 같이 ‘인간관계는 의도적으로 만들어진 조직의 구성원들 사이에 이루어지는 상호작용을 의미한다. 라고 볼 때에 조직의 구성원간에 바람직한 관계가 유지되려면 서로의 직무와 역할을 인정하고 존중하는 태도가 필요하기 때문에 협상능력이 중요함을 생각해 볼 수 있다. 교직사회는 경직성과 폐쇄성의 문제가 있는데 그 중에는 학교장의 목표 수준과 교사의 목표수준의 격차에서 발생하는 문제도 있고, 또한 의사결정 과정에서 학교장과 교사간의 우선 순위가 다르고 가치의 정도와 강도가 다른데 이를 효과적으로 조정하지 못하는 데서 나오는 불협화음이 있을 것이다. 그래서 학교장은 갈등 및 분쟁을 해소할 수 있는 여러 가지 방법과 협상능력 및 기술을 연마해야 함을 말해주고 있다.

(6) 치료능력

Murphy의 연구 대상이 된 직무지도자들은 기업구조 개편이라든가 경쟁으로 인한 불신과 고통을 치료하기 위해 에너지를 재집중 시킴으로써 희생을 줄일 수 있다는 것을 민감하게 의식한다.

57) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.171~201.

직무지도자의 영향력 하에 있는 직원들의 출근율이라든가 생산성은 일반지도자에게 있는 사람들보다 훨씬 높다는 통계 결과가 나왔는데 일반지도자는 직무지도자보다 2배나 많은 장기결석과 심장병, 암, 감정적인 스트레스에서 오는 각종 질병을 포함해 중병에 걸린 직원을 53%나 더 많이 가지고 있었다. 그래서 직무지도자는 질병의 책임이 있다는 것을 잘 알고 있으며 일상적인 업무의 틀 안에서 관리할 수 있는 문제와 외부의 도움을 필요로 하는 문제를 어떻게 해야 할 지도 알고 있어서 그들은 초기에 '조직의 병'을 어떻게 진단해야 하는지 알기 때문에 초기에 문제에 개입해서 도움을 제공하거나 치료에 필요한 처방을 해 준다.⁵⁸⁾

직무지도자는 행동, 태도, 육체적 변화를 알아냄으로써 부하직원이 도움을 요청하지 않더라도 언제 도움이 필요한지 평가할 수 있다. 이 연구에서 직무지도자는 개인적 문제와 스트레스의 원인을 알아내려고 애썼으며 생산적인 평가가 심각한 위기를 막고 고통을 감소시키는 데 큰 도움이 된다는 것을 알고 있다는 사실이 밝혀졌다.⁵⁹⁾

이상의 내용을 종합해 보면 학교장은 단순한 관리자와 행정가 이상의 교육지도자, 수업지도자, 장학지도자로서⁶⁰⁾ 학교 경영의 중핵적 위치에서 교사들의 어려움을 같이 들어 주며 해결해 주는 치료능력이 뛰어난 학교장이 되어야 한다.

치료능력이 뛰어난 학교장은 결단력과 강인함과 극도의 감정적, 물리적 상처에도 생각을 집중할 수 있는 능력이 있으며 또한 개인이든, 조직이든 현대인의 직장생활을 적용할 수 있도록 하는 치료능력과 실질적인 통찰력이 있음을 알 수 있다. 그러기 때문에 학교생활에서 구성원간의 경쟁으로 인한 불신과 고통을 치료하기 위해 지도성을 재집중함으로써 희생을 줄일 수 있다는 것을 민감하게 깨달아 초기에 문제에 개입해서 도움을 제공하거나 치료에 필요한 처방을 해 주어야 한다. 따라서 구성원의 행동, 태도, 육체적 변화를 알아냄으로써 교사의 도움을 요청하지 않더라도 언제 도움이 필요한지 냉철한 안목이 필요함을 말해 주고 있다.

(7) 보호능력

58) 송화섭(1997), 전계 논문, pp.272~293.

59) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.203~228.

60) 주삼환(1991), 「새로운 세기의 교장과 장학」, 성원사, pp.102~103.

보호능력이 높은 지도자는 사람과 조직을 분열시키겠다고 위협하는 위기에 대응할 위기 대응 능력이 뛰어난 사람들이다. 그들은 자신이나 직원들에게 언제라도 끔찍한 일이 닥친다면 최악의 상황까지 대처해 나갈 수 있으며 그것을 전화위복의 기회로 삼을 수 있다고 믿으며 또한 경험이 많은 낙천주의자들로 위기에 정면으로 도전하며 인내와 끈기로 위기를 극복하고 그들로 하여금 미리 최악의 사태를 알아내고 대비하게 만든다.

직무지도자들은 매일 '위기 대처 정신'으로 무장하고 있으며 이것은 그들로 하여금 위기의 가능성을 성장을 위한 기회로 삼고 '봉사하고 보호한다'는 미 육군의 훈령을 적용한다. 예를 들면 위기가 닥쳤을 때 '치고 달아난다'는 전력이 유행되고 있을 때도 직무지도자들은 그와는 정반대로 행동을 취하였다. 위협과 위기의 위협을 피하는 대신 그 위기를 이용하여 그들의 가치를 보여주고 그들이 서비스하는 사람들을 보호해 줄 수 있는 기회로 삼았다.

직무지도자들은 인생의 모든 활동에는 위기가 있으며 가장 야심찬 임무에는 큰 도전이 따른다는 것을 인정한다. 따라서 위기가 닥쳤을 때 그들은 위기를 재빨리 평가하고 갈등을 기술적으로 잘 관리할 수 있게끔 한다.⁶¹⁾

한편 학교조직을 구성하는 인적요소들, 즉, 교사와 학생, 학부모, 지역사회 인사들 사이에 복잡하게 얽혀 전개되는 인간관계의 틀 속에서 학교장의 지도성은 매우 중요하다. 이러한 인간관계에서 학교장의 지도성이란 한 마디로 학교조직의 인적 요소들이 교육 목표 달성에 효과적으로 기여하도록 하는 영향력이다.

이상에서와 같이 요즘의 학교경영에서 교사들은 학교장과 교사와의 관계에 대하여 학교장은 자신을 개인적 및 전문적으로 돌봐주는 조력자라고 인식하기보다는 상위행정기관의 대행자로서 그 편에 서서 자신들을 통제하는 감독자쯤으로 보고 있다. 이러한 여건 속에서 학교장은 교사들로부터 보호능력을 발휘할 수가 없다. 따라서 보호능력이 높은 학교장이 되려면 권위를 앞세워 지시, 명령 위주의 수직적 행정행위를 지양하고 학교경영에 대한 뚜렷한 소신과 교육전반에 걸친 풍부한 지식 및 교양과 함께 학교내의 구성원들이 갈등이나 위기 및 도전 그리고 현 교육상황이 가진 총체적 문제점을 파악하는 능력을 가져야 할 것이다. 그리하여 안목과 이에

61) 송화섭(1997), 전개 논문, pp.272~290.

대한 대안을 제시하고 위기를 재빨리 평가하고 갈등을 기술적으로 잘 관리 할 보호 능력을 길러야 함을 말해주고 있다.

(8) 시너지 효과 촉매능력

시너지는 체제내의 유용한 에너지의 증가를 말하는데 그것을 체제 구성원들 사이의 증대된 상호작용으로부터 나온다.⁶²⁾

시너지 효과 촉매능력은 조화로운 기술이기 때문에 서로 다른 역할들의 상호작용으로 인하여 부하직원이나 지도자들로 하여금 단독으로 성취할 수 있는 것보다 높은 성과를 낼 수 있게 만들며 베토벤의 교향곡과 마찬가지로 개인과 팀의 힘을 합쳐 부분의 합보다 더 큰 전체를 얻어낼 수 있는 큰 구조를 제공한다.

시너지 효과 촉매능력은 직무지도자의 다른 능력에서 나오며 직무지도자의 다른 능력을 위한 기준선을 제공한다.

직무지도자들은 매우 실용적인 사람들로 원칙을 보여주고 그들이 보여준 원칙을 실천해야 한다고 믿는다. 그리고 그들이 비전이나 이상이 얼마나 고상한 것과는 상관없이 신념과 지도하고 있는 구성원들이 스스로의 운명을 통제할 수 있게 하는 삶의 과정으로 전환시켰다.⁶³⁾

Murphy의 연구에 의하면 시너지 효과 촉매능력은 현재의 성취를 통해 미래를 위한 씨를 뿌리는 특별한 통찰력을 가지고 있음을 보여 주었는데 그들이 속한 조직의 운영상 실체에 깊이 파고들어 오늘 성취할 수 있는 것을 모두 성취하도록 조직원들을 도와줌으로써 내일은 더 많은 것을 성취할 수 있는 잠재력을 키워준다. 이 모든 것은 변화를 위한 올바른 비전과 전략과 전술로 나타난다.⁶⁴⁾

이상에서와 같이 교사를 어떤 관점으로 파악하느냐는 교장의 지도성 행동에 많은 영향을 미치게 된다. 따라서 학교장은 교사를 전문인으로 파악하는 자세로 상황, 평가, 계획을 가지고, 변화를 위한 긍정적인 자세로 나아가야 할 것이다. 그래서 변화할 준비가 되어 있는 사람에게 초점을 맞추고 그들에게 성취 가능한 안건을 제공하는 능력이 학교장에게 중요한 역할임을 말해 주고 있다.

62) 이완정(1992), 「학교조직관리론」, 성원사, p.223.

63) Emmett C. Murphy/이순주 역(2002), 전계서, pp.263~291.

64) 송화섭(1997), 전계 논문, pp.272~290.

한편 조직은 여러 가지 재능과 책임의 분배를 통하여 합의된 목적의 수행을 촉진하기 위한 인원의 배정이므로 학교장은 학교에서 활동하고 있는 교사로 하여금 최소한의 갈등이나 최대한의 만족감을 달성할 수 있도록 그들의 노력과 능력을 연결해 주어야 한다.⁶⁵⁾ 그러므로 학교장은 올바른 철학에 바탕을 둔 비전을 제시하여 교직원의 참여를 끌어내며 지원을 해 줄 뿐만 아니라 성취에 대한 애착심과 관심을 집중할 때에 배워가는 직무지도자의 역할을 감당한다고 볼 수 있다.⁶⁶⁾

2. 응집성의 개념과 하위요인

1) 응집성의 개념

조직은 개인의 집합체이므로 조직에서 나타나는 개인의 행위는 필연적으로 하나의 집단행위로 나타난다. 인간은 집단 내에서 상호 작용하여 결과로 어떤 동조적 행동이 출현할 때 집단응집성이 일어난다. 집단응집성은 공동목표를 추구하는데 동조적인 사고와 행동을 하도록 하는 집단의 힘을 말하며 보는 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다.

Festinger는 집단 응집성은 '구성원들을 집단 내부에 오랫동안 머물게 작용하는 모든 힘'이라고 하고 이러한 힘은 집단의 목표와 구성원들의 욕구를 집단이 만족시켜주는 정도에 의하여 결정된다고 하였다.⁶⁷⁾

Seashore는 집단 응집성을 '구성원에 대한 집단의 매력의 정도'⁶⁸⁾라고 하였으며 Gross와 Martin은 구성원들이 집단에 대한 매력의 평균이라고 하고⁶⁹⁾ Jones와 Gerad는 집단해체를 방어하는 능력에 관련된 집단의 속성이며 구성원으로 하여금 집단에 머물게 하는 힘의 합성이라고 하였다.⁷⁰⁾

65) 김종철·이종재(1994), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육과학사, p.176.

66) 주삼환(1991), 전계서, pp.137~140.

67) 김명훈(1980), 「리더십론」, 대왕사, p.270.

68) Seashore, S,F(1954), Group Cohesiveness in the Industrial Work Ann Arhbor,MI: Survey Research Center, University of Michigan.

69) 김창걸(1985), 「교육행정학」, 박문각, pp.254~255.

70) 김창걸(1985), 전계서, pp.254~255.

Waters는 집단 응집성을 구성원들에게 영향을 주고 집단에 머물게 하는 능력이라고 하고 Mills는 구성원들간에 정서적으로 서로 가깝다고 느끼며 집단에 정서적 애정을 느끼는 정도라 하였다.⁷¹⁾ 또한 응집성은 집단 그 자체를 존속시키기 위하여 구성원간에 협동하고 상부상조하며 구심점을 향하여 결속하고자하는 성향을 의미한다고 볼 수 있다.

Kapel에 의하면 집단응집성은 집단의 통합성으로 구성원에 대한 집단의 매력 정도, 구성원들의 집단에 대한 매력의 평균, 관련된 집단의 속성, 집단의 사기로 정의되고 있다.⁷²⁾

Newell에 의하면 집단응집성은 집단구성원들의 집단내에서 구성원의 필요성 정도에 의해서 결정되는 집단 표출이라고 정의하였다.⁷³⁾

김명훈은 위와 같은 정의를 종합하여 집단 응집성이란 결국 성원들로 하여금 그 집단 내에 머물게 하는 집단의 힘 또는 매력이라고 규정하고 그러기 위해서는 개인이 집단에 만족을 느낄 수 있어야 하는 것이다.⁷⁴⁾ 라고 하였고 오석홍은 집단의 중요한 속성인 집단응집성은 집단의 단결성이며 응집성은 집단 내의 결속과 행동 통일 그리고 집단 성원간의 긴밀한 유대의 수준을 말하여 주는 속성이다.⁷⁵⁾ 라고 정의하였다.

이상과 같은 여러 가지 정의를 종합해 보면 표현의 차이는 있지만 집단응집성이란 결국 성원들로 하여금 그 집단 내에 머물게 하는 힘 또는 매력이라는 보편성을 갖고 있다고 하겠고, 집단 응집성의 개념에는 집단에 머물게 하는 힘, 집단에 대한 매력, 집단 활동에 참가하려는 구성원들에게 동기부여, 구성원의 노력에 통합 등의 의미가 있다. 즉 응집성은 집단에 끌리고 기꺼이 머물게 하는 힘이라고 정의할 수 있다. 다시 말하면 응집성은 개인의 욕구와 동기를 집단이 만족시켜 줌으로써 생겨나게 된다.

71) 김창걸(1985), 전계서, pp.254~255.

72) Edward L. Dejnozka and David E. Kapel(1982). American Educators' Encyclopedia. Westport, Greenwood Press. pp.236~237.

73) Clarence A. Newell(1978). Human Behavior in Educational Administration, University of Maryland. pp.88~89.

74) 김명훈(1980), 전계서, p.101.

75) 오석홍(1997), 「조직이론」, 박영사, p.299.

한편 응집성의 효과에 대해 학자들은 집단이 목표를 향해 강력히 응집되어 있는 집단과 목표를 향해 강력히 응집되어 있지 못한 집단과는 어떠한 차이가 있는가를 규명하려고 노력해 왔다.

목표를 향해 강력히 응집되어 있는 집단의 성원들은 대체로 열심히 일을 하며 주어진 문제에 대하여 긍정적이고 적극적이었으며 목표를 성취하려는 의욕이 강하고, 목표달성에의 열망이 높다.⁷⁶⁾ 또한 의사소통이 원활하고 그 집단에 대한 충성심과 단결력이 높음은 물론 진취적 기질이 많으며 관리자에게 호감을 갖고 있고, 생산성 또는 성과에 대한 결과가 크다.

반면에 목표를 향해 잘 응집되어 있지 못한 집단은 성원의 사기가 낮고, 서로 미워하고 배척하며, 개인의 목표 성취에만 집착한다. 심하면 집단의 해체까지도 초래하게 된다.

2) 응집성의 하위요인

응집성을 결정하는 요인들에 대하여 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다. Shaw는 이론적으로나 경험적으로 많은 과정변인이 집단응집성과 관련되어 왔지만 그 가운데서도 주요한 것으로 상호작용, 사회적 환경, 생산성, 만족감 등을 고려할 필요가 있음을 지적⁷⁷⁾하고 있으며 Waters는 집단응집성에 영향을 주는 기본적 요소로 집단 목표와 집단활동, 집단의 규모와 성격, 개인 및 집단의 지위, 성원의 교우관계, 인정, 보호 및 지지와 같은 성원의 욕구를 충족시켜주는 집단의 능력이 중요하다⁷⁸⁾고 보고 있다. 또한 Newcomb은 어떤 집단의 성원이 그 개인적 욕구를 충족하는 최대의 기회가 제공되었을 때, 성원 상호간에 호의를 가지는 정도가 클수록, 집단이 수행하는 일에 몰두하는 성원의 수가 많을수록 집단응집성은 높아지는 것⁷⁹⁾으로 보고 있다. 장병립은 응집성에 관한 종래의 연구들이 집단응집성을 개인이 집단에 대하여 품는 여러 가지 매력에 대응하는 것으로 보아 다른 집단성원들에 대한

76) 신유근(1994), 전제서, pp.425~428.

77) 정우철(1985), 학교장의 지도성이 교사집단의 응집성에 미치는 영향, 석사학위논문, 제주대학교 교육대학원, pp.15~22.

78) 김명훈(1980), 전제서, p.276.

79) 정우철(1985), 전제 논문, pp.15~22.

개인적 매력, 거기에서 이루어지는 집단활동에 대한 매력, 집단 소속에 의하여 여러 가지 사회적 위신의 개인적 목표달성이 매개되는 경우의 매력 등으로 생각하여 왔다고 요약하고 있으며⁸⁰⁾ 최인자는 인간은 집단내에서 상호작용하여 그 결과로 어떤 동조적 행동이 출현할 때 집단응집성이 나타나며 공동 목표를 추구하는데 동조적인 사고와 행동을 하여왔다고 정의하였다.⁸¹⁾

응집성을 결정하는 요인에 관한 논의들 가운데 Cartwrite 와 Baird가 정리해 놓은 내용은 좀더 체계적이고 포괄적인 것으로 Cartwrite는 집단에 대한 개인의 매력 즉 응집성은 4개의 상호작용하는 변인에 의하여 결정된다고 보고 있으며 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 성원의 동기로서 하위 요인으로는 친화예의 욕구, 인정감, 안정성, 보수 등과 같은 집단성원들에 의하여 얻을 수 있는 동기 및 가치를 들고 있으며,

둘째, 집단의 유인적 특성으로 하위 요인으로는 성원의 매력, 성원의 유사성, 집단목표, 성원의 상호 의존유형, 집단활동, 지도성과 의사결정, 집단분위기, 집단의 규모를 들고 있다.

셋째, 구성원의 기대로서 하위요인으로는 집단성원임이 실제로 그에게 안겨줄 이익 또는 결과에 대한 주관적 가망성을 들고 있다.

넷째, 비교수준으로써 기대되는 결과를 타 집단 또는 자신의 전 경험과 비교해보는 수준을 들고 있다.

이와 같은 Cartwrite의 체계화로부터 알 수 있는 것은 개인의 동기 근원은 여러 가지 욕구와 가치를 포함하며 집단은 많은 유인적 특성을 갖는다고 볼 수 있으므로 집단에 머물도록 성원에 작용하는 결과적인 힘은 다양한 원천을 갖는 성분적인 힘들로 구성될 것이라는 사실이다.

한편, Baird는 응집성을 일으키는 요인들을 다음과 같이 3개의 범주에 귀착시키고 있는데 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 개인적 요인으로써 성원의 매력, 동질성, 상호의존, 집단의 분위기를 하위요

80) 장병립(1983), 「사회심리학」, 박영사, p.35.

81) 최인자(1988), 학교조직이 의사소통과 교사집단의 응집성과의 관계에 관한 연구, 석사학위논문, 인하대학교 교육대학원, p.33.

인으로 들고 있고,

둘째, 집단 요인으로써 집단규모, 집단구조, 집단목표, 집단활동, 집단의 연혁, 집단의 지도성 등을 그 하위 요인으로 들고 있으며.

셋째, 집단환경요인으로써 집단 간 갈등, 구성원의 위치, 외부압력, 집단의 지위 등을 하위요인으로 들고 있다.

위와 같은 요인들 외에 응집성에 영향을 미치는 요인들로서 하위요인들에 관한 다른 연구들을 분석해 보면 다음과 같다.

김창걸은 하위요인들로 구성원들간의 상호관계, 구성원들간의 유사성, 의사소통의 구조, 직무만족과 사기를 제시하고 있으며⁸²⁾ 신유근은 집단목표에 대한 동의성, 집단에 대한 소속감, 집단의 분위기, 장래성 및 안정성⁸³⁾을 들고 있고 윤종건은 사기, 의사소통, 인간관계를 응집성의 평가기준으로 들고 있다.⁸⁴⁾ 최병순은 응집성의 변인으로 성원들 사이의 유사성, 성원간 상호작용, 직무만족도, 지도성에 대한 만족도 등을 들고 있다.⁸⁵⁾ 왕기항은 응집성의 변인으로 구성원간의 상호 협력 정도, 구성원간의 객관적 태도, 자부심과 긍지, 회합의 참여, 교무실의 분위기 등을 들고 있다.⁸⁶⁾ 임갑수는 윤종건의 응집성 변인인 사기, 의사소통, 인간관계가 응집성의 하위변인으로 타당함을 통계적으로 입증하였다.⁸⁷⁾

이렇게 많은 요인들이 실제적인 상황에서 모두 고려된다는 것은 어려운 일이다. 따라서 이와 같은 요인은 선정된 측정 가능한 요인들 속에 얼마만큼 함축시킬 수 있는가를 생각해 볼 수밖에 없겠다.

그러므로 본 연구에서는 이상의 문헌 고찰을 통하여 응집성을 결정하는 하위요인으로 정우철이 문헌고찰에서 얻은 응집성척도⁸⁸⁾에 준하여 하위요인 4개, 각각 5문

82) 김창걸(1985), 전계서, p.256.

83) 신유근(1994), 전계서, pp.425~428.

84) 윤종건(1974), 학교 조직건강 진단 방법의 탐색, 석사학위논문. 서울대학교 교육대학원, p.20.

85) 최병순(1980), 집단 응집성 강화 요인에 관한 연구. 석사학위논문, 연세대학교 교육대학원, p.32.

86) 왕기항(1983), 학교 조직 건강을 위한 연구, 석사학위 논문, 중앙대학교 교육대학원, p.36.

87) 임갑수(1980), 학교 조직의 관료제 병리와 응집성과의 관계, 석사학위 논문, 충북대학교 교육대학원, pp.33~34.

88) 정우철(1985), 전계 논문, p.31.

항씩 모두 20개 문항에 부분문구 수정 및 문항배열을 달리하여 하위요인인 성원의 동기(motive base of members), 집단의 유의성(valence of the group), 상호작용(interaction), 일체감(identification)을 선정하였는데 각각의 정의는 다음과 같다.

(1) 성원의 동기

집단 성원에 의하여 얻을 수 있는 동기 및 가치로써 친화예의 욕구, 인정감, 안정감, 보수, 개인의 지위 등을 들 수 있다.

(2) 집단의 유의성

성원으로 하여금 매력을 느끼게 하는 유인적 특성으로 개인적 매력, 집단활동의 매력, 집단의 위광적(威光的) 매력, 집단 목표의 매력, 집단 목표달성의 곤란도 등을 들 수 있다.

(3) 상호작용

성원간의 신뢰에 바탕을 두어 집단활동을 활발히 하는 성원간의 비교수준을 의미하며, 성원의 유사성, 의사결정에의 참여 정도, 신뢰수준, 의사소통의 정도, 하위집단간의 협조 등을 들 수 있다.

(4) 일체감

성원이 지도자 및 집단과 자신을 동일시하는 정도로 기여감, 일체감, 소속감, 집단 규범예의 동조, 집단 목표의 인화 등을 들 수 있다.

3. 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계

학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계라는 변인 명칭을 사용하여 발표된 연구물은 아직 없는 것으로 알고 있으나 양변인 하위 요인간의 관계를 규명한 선행연구를 고찰하면 다음과 같다.

Watson은 구조주도 차원과 배려의 차원이 높을수록 교사집단의 응집성이 높다는 결과를 보여주고 있다.⁸⁹⁾ 여기서 구조주도는 지도자와 구성원간의 관계를 말하는 지도자의 행동이며, 동시에 규정된 조직 형태, 의사소통의 경로, 절차방법을 다루는 지도자행동으로 Halpin의 과업지향성을 의미하며, 배려는 지도자와 작업집단의 구성원간의 관계에서 우정, 신뢰, 온정, 관심, 존경을 나타내는 지도자 행동으로 Halpin의 인화지향성을 의미한다.⁹⁰⁾ 즉, 응집성이 높은 집단은 지도성 행동의 구조주도와 고려의 양쪽에서 높은 점수를 얻은 교장과 연관되어 있음을 밝히고 있다.

Schriesheim & Stogdill은 지도성과 응집성의 관계를 나타내는 많은 연구를 조사한 결과 민주적, 참여적, 관계지향적 지도자 행동이 집단응집성에 기여하고 있음이 발견되었고, Berkowitz 등의 연구결과에서는 과업지향적, 지시적 지도자 행동이 응집성을 증가시키고 있으며, Christner 와 Hemphill의 연구, Greene의 연구 등에서는 위의 두 타입의 지도자행동 모두가 집단응집성에 중요한 요인임을 발견하였다.⁹¹⁾

한편 이상호는 교장의 지도성은 학교 및 개인 특성에 따른 차에서 모두 효과적인 지도성일 때 가장 강력히 응집되어 있고, 비효과적인 지도성에서 가장 낮은 응집력을 보임을 밝혔고,⁹²⁾ 김용순은 교장의 교장직 경험이 많거나 연령이 많을 경우 교직원의 응집성이 높음을 보여주고 있다.⁹³⁾ 이종호는 학교장의 지도성 유형별 교사집단의 응집성과의 관계는 효과적인 지도성일 때 응집력이 가장 강력히 응집되었으며, 비효과적인 지도성일 때 응집력이 가장 약하게 나타났다. 학교 급별, 지역별 차는 모두 효과적인 지도성일 때 가장 강력하게 응집되었고 비효과적인 지도성일 때 가장 낮게 응집된 것으로 나타났으며, 응집성 변인별로는 동의성, 소속감, 분위기의 변인 모두 대도시의 학교보다는 중도시에 위치한 학교가 더 강하게 응집되어 있는 것으로 나타났다.⁹⁴⁾ 또한 이종호의 연구 결과는 다음과 같다.

89) 정우철(1985), 전계 논문, pp.22~27.

90) 송화섭(1996). 「교육행정의 이론 탐색과 실제」, 학문사, p.332.

91) 정우철(1985), 전계 논문, pp.16~21.

92) 이상호(1984), 학교장의 지도성 유형과 교사 집단의 응집성과의 관계, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, p.38.

93) 김용순(1985), 교장의 지도성 유형과 교직원의 응집성과의 관계, 석사학위논문, 충북대학교, p.37.

94) 李鍾豪(1987), 학교장의 지도성 유형과 교사집단의 응집성과의 상관관계에 대한 연구. 석사학위논문, 경희대학교 교육대학원, p.32.

첫째, 학교조직에 있어서 교장의 지도성과 교사들의 응집성과의 밀접한 관계가 있음이 밝혀졌다. 즉 교장의 지도성이 과업중심(인화; -, 과업; +)일 때가 비효율적(인화 ; -, 과업; -)일 때보다 교사들의 응집성이 높다. 이것은 교사들이 스스로 직무를 찾아서 처리하고, 자신들의 응집성을 높게 지각하고 있음을 의미한다.

둘째, 남녀 교사간에 있어서 교장의 지도성 및 교사들의 응집성은 남교사가 여교사보다 응집성이 높게 나타났다.

셋째, 경력별 교사집단에서 교장의 지도성 및 교사들의 응집성은 경력이 많을수록 높아지고 있는데 이는 경력이 많아질수록 교장과의 관계가 과업이나 인화면에서 밀접하여지고 있는 것으로 추정된다.⁹⁵⁾

송화섭의 연구에서는 지금까지 어떤 조직이든지 간에 일하는 사람과 지도하는 사람의 두 가지 범주로 엄격히 구분되었으나 성공적인 조직에서 모든 지도자들이 일도 하고 모든 근로자들이 지도도 한다는 사실을 밝혔다.⁹⁶⁾ 새로운 세계에서 성공적인 지도자의 방향은 급변하는 기회와 위협에 신속하고 결단력 있게 적응하며 권위와 위계질서는 모든 지도자가 일하고, 일하는 사람 모두가 지도하는 협조적인 문제 해결의 교차기능으로 대체되어야 할 것으로 본다.

리더십 IQ는 지도자가 동료, 부하, 상관으로부터 뛰어난 업무능력을 인정받고 또한 존경받는 수준을 의미한다. 이러한 리더십 IQ를 학교조직에도 적용하여 학교조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 학교장은 교육행정가로써 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 그리고 시너지효과 촉매능력을 모두 완벽하게 수행하게 될 때에 교사집단의 응집성이 크게 차이가 있을 것이라는 것은 자명한 일이다. 따라서 학교장은 뛰어난 지도성을 발휘할 때에 최선의 근무조건을 교사들에게 준비해줄 수가 있으며 그들로 하여금 근무를 통해 기쁨을 느끼게 하며 응집성을 높일 수 있다고 본다. 교사들은 학교장이 그들의 기대를 어느 정도 받아들이느냐에 따라 학교장의 능력을 평가하고 있다. 또한 교사들은 학교장에게 그들을 보호해주고 크게 지원해주기를 기대하고 있으며 학교 운영에 교사들의 자율성을 허용해줄 것과 교사들의 개인적 인격, 권위를 인정해 줄 것 등을 희

95) 李種浩(1985), 교장의 지도성 유형과 교사 조직의 응집성과의 관계 연구, 석사학위논문, 인하대학교 교육대학원, pp.23~35.

96) 송화섭(1997), 전개 논문, pp. 270~290.

망하고 있다.

이러한 교사들의 인간관계를 고려하지 않는 학교장은 교사들의 응집성을 높여주는데 실패할 뿐만 아니라 나아가 과업을 달성하기 위한 그의 어떠한 노력도 성공할 수 없게 된다. 학교장은 교사들에게 항상 교직의 긍지와 희망과 용기를 심어주어야 하겠고, 그로 인하여 교사집단의 응집성을 높여 학교조직의 효과를 극대화시킬 수 있도록 하여야겠으며⁹⁷⁾ 교장의 지도성은 교사집단의 응집성에는 물론 교사집단의 인간관계에 미치는 영향이 크므로⁹⁸⁾ 학교장으로써 최선의 근무조건을 교사들에게 제공해주며 학교 근무를 통해 기쁨을 함께 하며 전 생활 영역에서 정서적 안정감이 있는 분위기로 교사의 의견이 교육계획이나 기타 문제를 반영해 주게 될 때 학교장으로써 직무지도자의 역할을 감당한다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ 유형에 따라 교사집단의 응집성이 어떻게 나타나는가에 대하여 체계적인 연구가 수행된다면 가치 있는 일이 될 것이며 학교장의 리더십 IQ 정도에 따라 교사집단의 응집성이 크게 영향을 미치게 된다는 근본적 방법을 밝히는 이론이 성립될 것이고 학교조직의 효율적 관리 특히 교사관리 및 학교경영의 기초 자료가 될 수 있을 것이다.

97) 김선규(1998), 교장의 지도성 유형과 교사집단의 응집성과의 관계 연구, 대전대학교 교육대학원, pp.32~35.

98) 호영희(1989), 초등학교 교장, 교감의 지도성유형과 교사집단의 응집성과의 관계 연구, 인하대학교 교육대학원, p.62.

Ⅲ. 연구방법

1. 표집대상

표집 대상은 제주도내 초·중고등학교에 근무하는 교사 800명으로 하였다. 직접 방문하거나 친분이 있는 교사에게 우편, 또는 E-mail을 통하여 표집하였다.

그 결과 780부가 회수되었고 불성실한 응답자는 제외하였다. 최종 분석에 이용된 부수는 746부이다.

2. 측정도구

이 연구에 사용한 도구 중 설문지 제 1부는 학교장의 리더십 IQ 점수를 측정하기 위한 척도이고 제 2부는 교사집단의 응집성을 측정하기 위한 척도로 되어있다. 이 척도에는 응답자의 학교의 특성을 물어보는 학교급별, 학교소재지별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별과 응답자의 개인적 배경을 물어보는 성별, 연령별, 학력별, 직급별, 교직경력별이 포함되어있다.

설문지 제1부는 학교장의 지도성 하위요인인 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력을 척도로 하여 제작하였고 제2부는 교사집단의 응집성 하위요인인 성원의 동기, 집단의 유의성, 상호작용, 일체감을 척도로 하여 문항제작에 사용하였다. 본 설문은 문항수정과 신뢰도 검증은 거쳐 측정 도구화하였다.

1) 학교장의 리더십 IQ 측정

학교장의 지도성에 요구되는 능력은 연구 관점 그리고 시대적 변화에 따라 다양하게 분류되고 있음을 알 수 있다. 지도자의 성격, 기능, 또는 구성원간의 관계 등으로 기준을 삼는 지도성에 요구되는 능력은 여러 가지가 있지만 리더십 IQ와 관련한 본 연구에서는 그 하위능력으로 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력,

협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력 여덟 가지를 선정하였다.

그 이유로는 여덟 가지 능력들은 다른 능력들에 비해 비교적 객관화할 수 있어서 측정 가능성이 매우 높기 때문이다. 물론 능력과 같은 질의 문제를 양화한다는 것은 어렵고도 무모한 일인지는 모르나 비교적 측정 가능한 요인을 선택하려는 Murphy의 연구를 그대로 승계하여 여덟 가지 능력을 학교장의 리더십 IQ 하위요인으로 선정하였다.

각 요인별 문항 내용은 <표 III-1>와 같다.

<표 III-1> 학교장의 리더십 IQ 측정의 문항 구성 내용

질문영역		문항내용	설문지 번호	비 고
상위 변인	하위 변인			
학교장의 리더십 IQ	인선능력	인선할 때 민주적인 방법	1	
		교내 인사시 해당자와 충분한 대화	17	
	연결능력	학교장의 의사결정 과정	9	
		실수했을 때 격려와 지도조언 정도	18	
		개개인의 신상에 대한 관심 정도	10	
		즐거운 학교 풍토 조성 정도	2	
	문제 해결능력	새로운 아이디어 개발 정도	11	
		문제해결 위한 수행·판단 능력 정도	3	
	평가능력	교사의 조언 경청 정도	19	
		현재의 상황을 분석하여 전략 세우기	4	
		각자의 최선을 제시하는 정도	12	
		인정한 실수에 대한 해결책 마련 정도	20	
	협상능력	새로운 교육 이론 적용 정도	5	
		경영 전반에 대한 새로운 변화 수용	13	
	치료능력	교사의 창의성 받아들이기 정도	21	
		심각한 개인적인 문제 관심 정도	14	
		교사의 업무에 대한 지원 정도	6	
		교사에 대한 칭찬 정도	22	
	보호능력	교사의 문제점에 대한 관심 정도	7	
		교사의 갈등문제 해결력 정도	15	
	시너지	책임 회피 정도	23	
		교단 지원 정도	24	
	효과촉매 능력	권한을 위임하는 지도력 발휘 정도	16	
		독단적인 결정 내리기의 정도	8	
계			24	

2) 교사집단의 응집성 수준의 측정

교사집단의 응집성 측정 검사는 성원의 동기, 집단의 유의성, 상호작용, 일체감을 하위요인으로 선정하여 각 요인별로 5개의 문항을 작성하여 응답자의 학교 특성과 개인별 배경에 따라 어떠한 차이가 있는가를 알아보려고 하였으며 각 요인별 문항 내용은 표 <Ⅲ-2>와 같다.

<표 Ⅲ-2> 교사집단의 응집성 측정의 문항 구성 내용

질문영역		문항내용	설문지 번호	비고
상위 변인	하위 변인			
교사집단의 응집성	성원의 동기	친화에의 욕구 정도	1	
		인정감 정도	5	
		안정감 정도	9	
		보수 정도	14	
		개인의 지위 정도	17	
	집단의 유의성	개인적 매력 정도	2	
		집단 활동의 매력 정도	6	
		집단의 위광적(威光的) 매력 정도	10	
		집단 목표의 매력 정도	13	
		집단 목표달성의 곤란도 정도	18	
	상호작용	성원의 유사성 정도	3	
		의사결정에의 참여 정도	7	
		신뢰수준 정도	11	
		의사소통의 정도	15	
		하위집단간의 협조 정도	19	
	일체감	기여감 정도	4	
		일체감 정도	8	
		소속감 정도	12	
		집단 규범에의 동조 정도	16	
		집단목표의 인화 정도	20	
계			20	

3. 자료처리

이 연구에서는 연구문제를 해결하기 위해 설문조사를 통해 얻어진 자료를 SPSS통계프로그램을 이용하여 빈도분석과 교차분석 방법을 병행하였다.

- 1) 학교특성별, 개인별 빈도분석과 t검정과 F검정을 실시하였다.
- 2) 학교장의 리더십IQ와 교사의 응집성과의 상관관계를 구하기 위하여 적률 상관 계수를 구한 후 유의도 검정을 하였다
- 3) 리더십IQ가 응집성에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다.



IV. 조사결과 및 해석

1. 학교장의 리더십 IQ에 대한 교사집단의 지각

1) 교사들의 학교장 리더십 IQ 지각 전체 점수

교사가 지각한 제주도내 지역 학교장의 리더십 IQ 점수가 어느 정도가 되는 지를 알아보기 위하여 학교 급별, 학교소재지별, 성별로 t검정, F검정방법에 의해 조사·분석하였다.

<표 IV-1> 학교장 리더십 IQ 전체 점수

		구분	사례수	평균합	표준편차	F	t
학교 급별	초등학교		243	63.6720	2.7129	1.4580**	
	중학교		268	61.2462	2.8128		
	고등학교		202	66.0338	2.5630		
소재 지별	시지역		444	65.2390	2.5851		6.9195**
	읍·면 지역		269	64.6908	2.6850		
성별	남자		321	64.1028	2.5440		-1.4630
	여자		392	66.1756	2.9742		
전체				65.1392	2.6874		

(n=746)

*p<.05

<표 IV-1>은 교사가 지각한 제주도내 전체 학교장의 리더십IQ 정도를 알아보기 위하여 t 검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교 급별 차이를 보면 고등학교 학교 교사들의 리더십 IQ 지각 점수가 가장 높고 중학교 교사들의 리더십 IQ 지각 점수가 가장 낮다. 학교소재지별로는 시지역 학교 교사가 읍·면 지역 학교 교사들의 리더십 IQ 인지 수준보다 높다. 성별로는 여교사가 인지하는 학교장 리더십 IQ가 남교사 보다 높다. 그리고 초등학교와 중학교 교사가 인지하는 학교장의 리더십 IQ

가 다르며, 초등학교와 고등학교 교사가 인지하는 학교장 리더십 IQ가 다르게 나타났다.

2. 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계

교사가 지각한 리더십 IQ 점수와 교사집단의 응집성 간의 관계는 어떠한 상관관계가 있는가를 알아보기 위해 두 변인간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계

(n=746)

구분	인선 능력	연결 능력	문제 해결	평가 능력	협상 능력	치료 능력	보호 능력	시너지	지도성	동기	유의성	상호 작용	일체감	응집 성
인선능력	1.00													
연결능력	-.02	1.00												
문제해결	.06	.70**	1.00											
평가능력	-.04	.81**	.73**	1.00										
협상능력	-.03	.75**	.66**	.78**	1.00									
치료능력	.10**	.58**	.55**	.57**	.57**	1.00								
보호능력	.17**	.53**	.49**	.47**	.50**	.59**	1.00							
시너지	.17**	.44**	.39**	.41**	.37**	.38**	.35**	1.00						
지도성	.21**	.87**	.81**	.86**	.84**	.75**	.70**	.59**	1.00					
동기	.50	.44**	.36**	.40**	.37**	.34**	.29**	.36**	.46**	1.00				
유의성	.03	.43**	.36**	.39**	.41**	.33**	.28**	.33**	.46**	.63**	1.00			
상호작용	.43	.47**	.40**	.45**	.46**	.35**	.29**	.37**	.51**	.71**	.70**	1.00		
일체감	-.01	.36**	.29**	.34**	.38**	.25**	.22**	.26**	.37**	.62**	.58**	.67**	1.00	
응집성	.03	.50**	.40**	.46**	.47**	.37**	.31**	.38**	.52**	.85**	.84**	.90**	.84**	1.00

***p<.001

<표 IV-2>은 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계를 분석한 결과이다.

양 변인이 하위요인간에 모두 전체적으로 하위수준 1% 미만의 정적 상관관계를 보이고 있다. 따라서 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성 간에는 상관관계가 존재

함을 알 수 있다.

특히 학교장의 리더십 IQ 하위요인 중 연결능력, 협상능력, 시너지 촉매능력과 응집성과는 상관관계가 높게 나타나는 것으로 미루어 보아 유의미한 영향을 보이고 있다.

즉, 학교장의 연결능력, 협상능력, 시너지 촉매능력이 높을수록 교사집단의 응집성도 긍정적으로 작용하고 있다고 할 수 있다. 따라서 학교장의 경우 교사집단의 응집성을 높이기 위해서는 학교장의 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 촉매 능력, 이 세 부분의 능력개발에 역점을 두어야 할 것이다.

3. 지도성 관련 변인이 교사의 응집성에 미치는 영향

지도성 관련 변인군이 교사의 응집성에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 지도성을 종속변인으로 설정하여 중다회귀의 통계방법을 이용해 분석하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 교사의 응집성에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표 IV-3>와 같다.

<표 IV-3> 지도성 관련변인들이 교사의 응집성에 미치는 영향

독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
인선능력	-.02	.169	.006	.184
연결능력	.856	.233	.220	3.681***
문제해결능력	-.02	.236	.016	.338
평가능력	.03	.249	.033	.533
협상능력	.70	.210	.181	3.366***
치료능력	.24	.256	-.041	.953
보호능력	-.02	.230	-.007	-.164
시너지효과	1.044	.196	.189	5.318***

R²=.552 F=40.418***

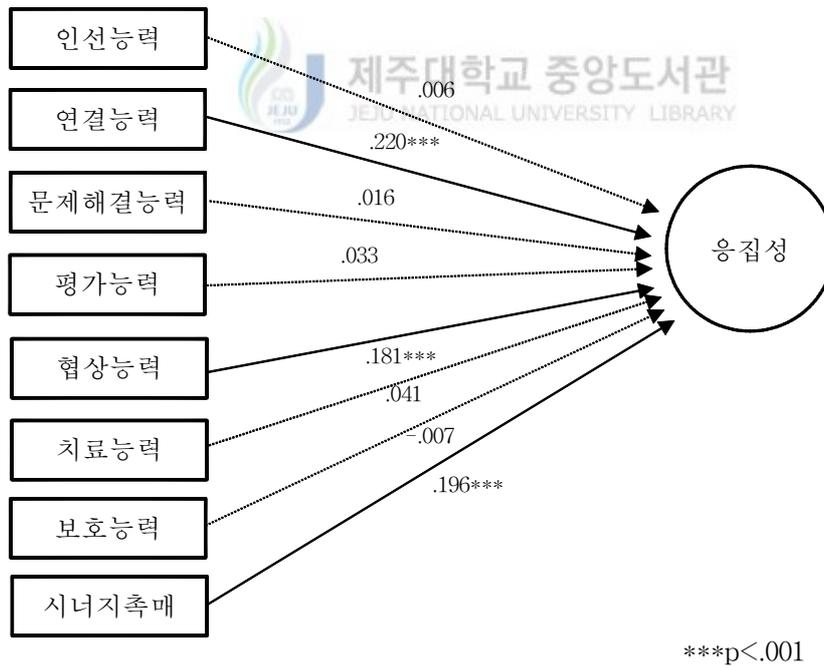
(n=746)

***p<.001

학교장 리더십 IQ 하위변인에 대한 교사의 응집성 관련 변인들의 회귀분석 결과 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 변인이 교사집단이 응집성에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 응집성에 대한 회귀방적은 $R^2=.552$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ관련 변인이 교사의 응집성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 55% 정도라는 것을 말해 주는 것이다.

그러므로 매우 높은 예측력을 가진다고 판단할 수 있다. 특히 연결능력은 .220, 협상능력은 .181, 시너지 촉매능력은 .196으로 나타나 응집성과의 변인은 $p<.001$ 수준에서 교사의 응집성에 의미있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 응집성에 미치는 영향

1) 지도성 관련 변인이 교사의 동기에 미치는 영향

지도성 관련 변인군이 교사의 동기에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 교사의 동기를 종속변인으로 설정하여 중다의 통계방법을 이용해 분석하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 동기에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 지도성 관련변인들이 교사의 동기에 미치는 영향

(n=746)				
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
인선능력	-.02	.049	.016	.475
연결능력	.245	.067	.230	3.662***
문제해결능력	-.02	.068	.032	.637
평가능력	-.02	.072	.051	.772
협상능력	-.02	.060	.026	.472
치료능력	.119	.074	.073	1.612
보호능력	-.03	.066	.005	.127
시너지효과	.281	.057	.185	4.962***
$R^2=.238$		$F=28.761***$		

***p<.001

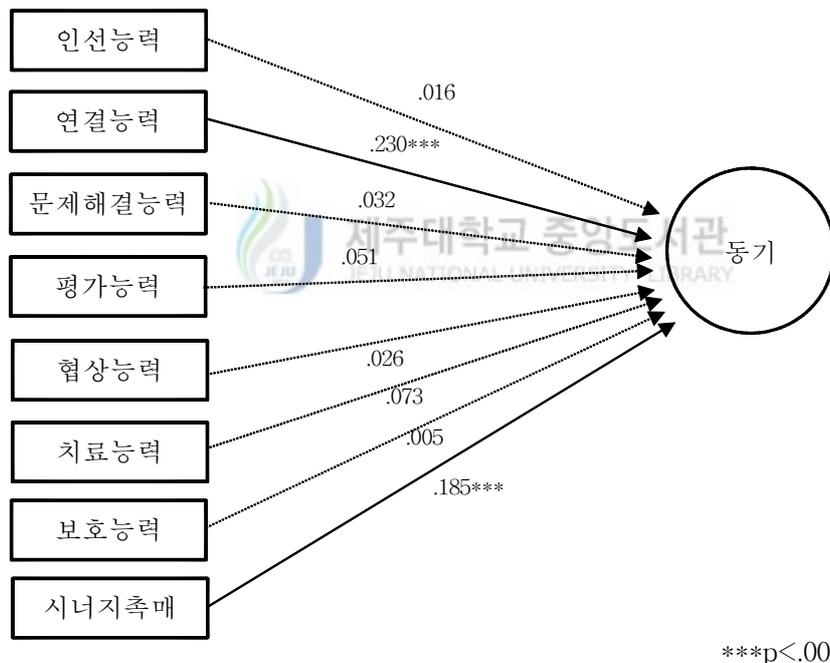
학교장 리더십 IQ 하위변인과 교사 동기 변인의 회귀분석 결과 연결능력, 시너지 효과 변인이 교사집단이 응집성에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

즉 학교장이 교사집단의 동기를 높이기 위해서 학교장은 학교조직의 유지와 발전, 교육과정과 수업개발, 교직원 인사, 학교재정과 경영관리 등 학교장의 역할을 수행할 때마다 의사결정이나 목표달성 과정에서 교직원의 의사를 고려하고 그들에게 의욕과 동기를 유발하고 그들의 행동을 조정하는 연결자의 역할을 감당할 수 있도록 해야 한다. 또한 부하직원이나 지도자들로 하여금 단독으로 성취할 수 있는 것보다 높은 성과를 낼 수 있게 만들며 개인과 팀의 힘을 합쳐 부분의 합보다 더 큰 전체를 얻어낼 수 있는 큰 시너지 촉매능력 배양에도 힘 기울여야 한다.

인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 동기에 대한 회귀방식은 $R^2=.238$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ 관련 변인이 교사의 동기를 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 23% 정도라는 것을 말해 주는 것이다.

그러므로 일정수준 이상의 예측력을 가진다고 판단할 수 있다.

특히 연결능력은 .230, 시너지 촉매능력은 .185로 이들 변인은 $p<.001$ 수준에서 동기에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 동기에 미치는 영향

2) 지도성 관련 변인이 교사의 유의성에 미치는 영향

지도성 관련 변인군이 유의성에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고

교사의 유의성을 종속변인으로 설정하여 중다의 통계방법을 이용해 분석하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 유의성에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표 IV-5>와 같다.

<표 IV-5> 지도성 관련 변인들이 유의성에 미치는 영향

(n=746)

독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
인선능력	-.03	.642	.004	.124
연결능력	.213	.046	.202	3.202***
문제해결능력	-.02	.067	.047	.928
평가능력	-.02	.071	-.020	-.308
협상능력	.164	.060	.154	2.738***
치료능력	-.02	.073	.050	1.094
보호능력	-.04	.066	.000	.008
시너지효과	.240	.056	.160	4.265***
R ² =.231 F=27.695***				

***p<.001

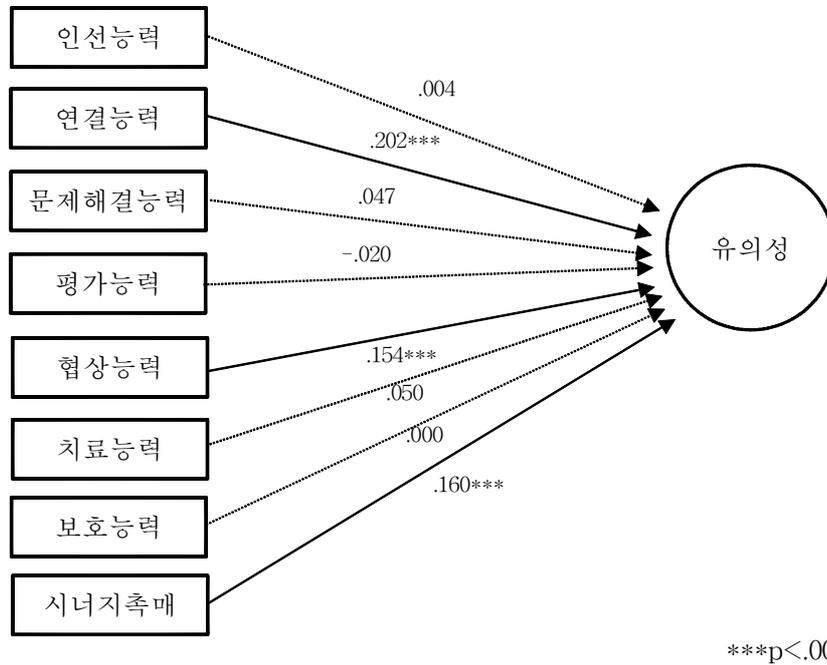


학교장 리더십 IQ 하위변인에 대한 교사의 유의성 관련 변인들의 회귀분석 결과 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 변인이 교사집단의 유의성에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 교사의 유의성에 대한 회귀방적은 R²=.231로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ 관련 변인이 교사의 유의성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 23% 정도라는 것을 말해 주는 것이다.

그러므로 어느 정도의 예측력을 가진 다고 판단할 수 있다.

특히 연결능력은 .202, 협상능력은 .154, 시너지 촉매능력은 .160으로 나타나 유의성과의 두 변인은 p<.001 수준에서 교사의 유의성에 의미있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 유의성에 미치는 영향



3) 지도성 관련 변인이 교사의 상호작용에 미치는 영향

지도성 관련 변인군이 교사의 상호작용에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 교사의 상호작용을 종속변인으로 설정하여 중다의 통계방법을 이용해 분석하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 상호작용에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표IV-6>과 같다.

<표 IV-6> 지도성 관련변인들이 교사의 상호작용에 미치는 영향

(n=746)

독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
인선능력	-.02	.055	.021	.650
연결능력	.221	.076	.178	2.922***
문제해결능력	-.02	.077	.044	.893
평가능력	-.02	.081	.046	.727
협상능력	.240	.068	.191	3.507***
치료능력	-.02	.083	.027	.608
보호능력	-.02	.075	-.022	-.523
시너지효과	.323	.064	.183	5.059***
$R^2=.284$ $F=36.464***$				

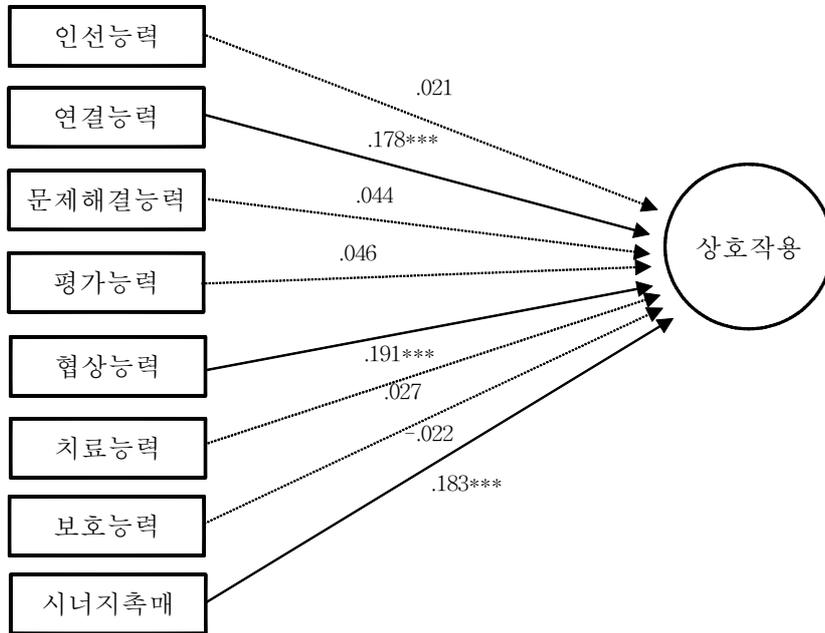
***p<.001

학교장 리더십 IQ 하위변인에 대한 교사의 상호작용 변인의 회귀분석 결과 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 변인이 교사집단의 상호작용에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 상호작용에 대한 회귀방식은 $R^2=.284$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ 관련 변인이 교사의 상호작용을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 28% 정도라는 것을 말해 주는 것이다.

그러므로 어느 정도의 예측력을 가진 다고 판단할 수 있다.

특히 연결능력은 .178, 협상능력은 .191, 시너지 촉매능력은 .183으로 나타나 교사의 상호작용과의 두 변인은 $p<.001$ 수준에서 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 4>와 같다.



***p<.001
 <그림 4> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 상호작용에 미치는 영향

4) 지도성 관련 변인이 교사의 일체감에 미치는 영향

지도성 관련 변인군이 교사의 일체감에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 교사의 일체감을 종속변인으로 설정하여 중다의 통계방법을 이용해 분석하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 일체감에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-7> 지도성 관련변인들이 교사의 일체감에 미치는 영향

(n=746)

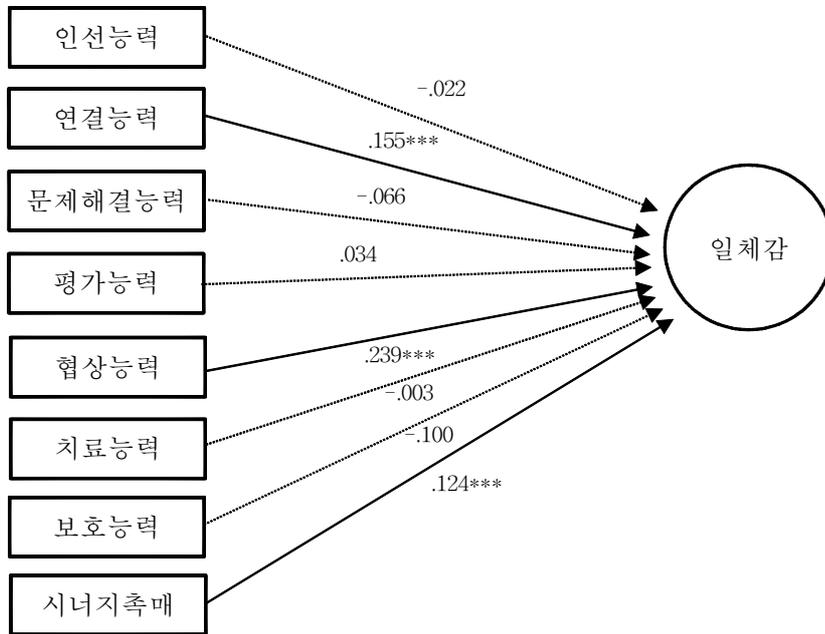
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
인선능력	-.02	.715	-.022	-.627
연결능력	.177	.054	.155	2.381***
문제해결능력	-.02	.075	-.066	-1.259
평가능력	-.02	.080	.034	.502
협상능력	.274	.067	.239	4.095***
치료능력	-.03	.082	-.003	-.069
보호능력	-.03	.073	-.004	-.100
시너지효과	.201	.063	.124	3.208***
$R^2=.174$ $F=19.466***$				

***p<.001

학교장 리더십 IQ 하위변인에 대한 교사의 일체감 변인의 회귀분석 결과 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 변인이 교사집단의 유의성에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 일체감에 대한 회귀방적은 $R^2=.174$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ 관련 변인이 교사의 일체감을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 17% 정도라는 것을 말해주는 것이다. 그러므로 약간의 예측력을 가진 다고 판단할 수 있다.

특히 연결능력은 .155, 협상능력은 .239, 시너지 촉매능력은 .124로 나타나 일체감과 양 변인은 $p<.001$ 수준에서 일체감에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 5>와 같다.




제주대학교 중앙도서관 ***p<.001
 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<그림 5> 학교장의 리더십 IQ 하위변인이 교사의 일체감에 미치는 영향

V. 요약 및 결론

1. 요약

본 연구는 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성과의 관계는 어떠한 관계가 있는가를 조사, 분석하려고 시도되었다. 구체적인 목적은 첫째, 교사집단이 인식하는 학교장의 리더십 IQ는 학교의 특성과 개인적 배경에 따라 어떻게 다른가를 조사, 분석하고 둘째, 교사들이 인식하는 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계를 분석하여 셋째, 학교장의 리더십 IQ가 교사집단의 응집성에 어떤 영향을 주는가를 규명하는 것이었다.

이러한 연구 문제를 해결하기 위하여 먼저 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성 하위변인 12개를 설정하였다. 학교장의 리더십 IQ 하위요인으로는 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력 등 8개를 척도로 하여 설정하였다. 교사집단의 하위변인으로는 성원의 동기, 집단의 유의성, 상호작용, 일체감, 등 4개를 척도로 하여 설정하였다.

위와 같은 연구목적을 추구하기 위하여 질문지법이 사용되었다. 예비검사는 한림읍 지역 초·중·고등학교 교사 74명, 본 검사는 제주도내 초·중·고등학교 교사 780명을 선정하여 반응하도록 하였다. 수집된 자료를 바탕으로 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계는 다음과 같은 절차로 실시되었다.

첫째, 이론적 배경에서 밝혀진 학교장의 리더십 IQ에 대하여 25개의 문항과 교사집단의 응집성에 대하여 25문항 총 50문항을 선별하였다.

둘째, 예비검사를 통해 양호도 검증 즉, 요인분석에 의한 타당도 검증을 실시하여 신뢰도 계수를 떨어뜨린 문항을 제거하여 44문항이 남았다

셋째, 본 연구에서 선별된 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성과의 관계를 밝히려고 제주도내 초·중·고등학교에 적용하여 학교특성(학교 급별, 소재지별, 성별,

규모별)에 따른 학교장의 리더십 IQ 점수의 차이를 t검정 및 F검정방법에 의해 조사, 분석하였으며, 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계를 알아보기 위해 적률상관계수를 구한 후 유의도 검정을 하였으며, 리더십 IQ가 응집성에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

학교장의 리더십 IQ에 대한 교사집단의 지각 결과는 .05의 신뢰수준에서 고등학교 교사들의 리더십 IQ 지각점수가 가장 높고 중학교 교사들의 리더십 IQ 지각 점수가 가장 낮았다. 학교소재지별로는 시지역 학교 교사가 읍·면지역 학교 교사의 리더십 IQ 인지 수준보다 높았다. 성별로는 여교사가 인지하는 리더십 IQ가 남교사보다 높았다. 그리고 초등학교와 중학교 교사가 인지하는 학교장의 리더십 IQ가 다르며, 초등학교와 고등학교 교사가 인지하는 학교장 리더십 IQ가 다르게 나타났다.

학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계를 분석한 결과 양 변인 하위요인간에 모두 전체적으로 하위수준 1% 미만의 정적 상관관계를 보였다. 따라서 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성 간에는 상관관계가 존재함을 알 수 있었다. 특히 학교장의 리더십 IQ 하위요인 중 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 촉매 능력과 응집성과는 상관관계가 높게 나타나는 것으로 미루어 보아 유의미한 영향을 보이고 있다. 즉 학교장의 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 촉매능력이 높을수록 교사집단의 응집성도 긍정적으로 작용하고 있다고 볼 수 있었다. 따라서 학교장의 경우 교사집단의 응집성을 높이기 위해서는 연결능력, 협상능력, 시너지 효과 촉매능력, 이 세부분의 능력 개발에 역점을 두어야 할 것으로 나타났다.

지도성 관련 변인군이 응집성에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해 중다회귀의 통계방법을 이용해서 분석한 결과 인선능력을 포함한 여덟가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 응집성에 대한 회귀방적은 $R^2 = .552$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ 관련 변인이 교사의 응집성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 55% 정도라는 것을 말해 주는 것이다. 그러므로 매우 높은 예측력을 가진 다고 판단할 수 있다. 특히 연결능력, 협상능력, 시너지 촉매능력 변인은 $p < .001$ 수준에서 응집성에 의미있는 영향을 미치고 있다.

지도성 관련 변인군이 동기에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를

알아보기 위해 중다회귀의 통계방법을 이용해서 분석한 결과 인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 동기에 대한 회귀방적은 $R^2=.238$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ관련 변인이 교사의 동기를 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 23% 정도라는 것을 말해 주는 것이다. 그러므로 일정 수준 이상의 예측력을 가진다고 판단할 수 있다. 특히 연결능력, 시너지 촉매능력 변인은 $p<.001$ 수준에서 동기에 의미 있는 영향을 미치고 있다.

지도성 관련 변인군이 유의성에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해 중다회귀의 통계방법을 이용해서 분석한 결과 인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 유의성에 대한 회귀방적은 $R^2=.231$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ관련 변인이 교사의 유의성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 23% 정도라는 것을 말해 주는 것이다. 그러므로 어느 정도의 예측력을 가진다고 판단할 수 있다. 특히 연결능력, 협상능력, 시너지 촉매능력 변인은 $p<.001$ 수준에서 유의성에 의미있는 영향을 미치고 있다.

지도성 관련 변인군이 상호작용에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해 중다회귀의 통계방법을 이용해서 분석한 결과 인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 상호작용에 대한 회귀방적은 $R^2=.284$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ관련 변인이 교사의 상호작용을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 28% 정도라는 것을 말해 주는 것이다. 그러므로 어느 정도의 예측력을 가진다고 판단할 수 있다. 특히 연결능력, 협상능력, 시너지 촉매능력 변인은 $p<.001$ 수준에서 상호작용에 의미 있는 영향을 미치고 있다.

지도성 관련 변인군이 일체감에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해 중다회귀의 통계방법을 이용해서 분석한 결과 인선능력을 포함한 여덟 가지 변인으로 구성된 리더십 IQ 관련 변인의 일체감에 대한 회귀방적은 $R^2=.174$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 리더십 IQ관련 변인이 교사의 일체감을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 17% 정도라는 것을 말해 주는 것이다. 그러므로 약간의 예측력을 가진다고 판단할 수 있다. 특히 연결능력, 협상능력, 시너지 촉매능력 변인은 $p<.001$ 수준에서 상호작용에 의미 있는 영향을 미치고 있다.

전체적으로 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계를 분석한 결과, 양 변인이 하위요인간에 모두 전체적으로 하위수준 1% 미만의 정적 상관관계를 보였다. 따라서 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성 간에는 상관관계가 존재함으로 나타났다. 즉, 학교장의 연결능력, 협상능력, 시너지 촉매능력이 높을수록 교사집단의 응집성도 긍정적으로 작용하고 있다.

2 결론

본 연구는 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성과의 관계를 밝히기 위한 연구로 학교장의 리더십 IQ와 교사의 응집성과는 유의미한 관계가 있을 것이라는 가정하에 여러 가지 요인에 따른 조사결과를 분석하여 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 교사집단의 지각결과 학교 급별, 학교 소재지별, 성별로 차이가 있는 이유는 교사들이 지각하고있는 사고방식과 문화적인 배경 차이에서 오는 것인지 아니면 지금까지 학교장들의 리더십 IQ 개발을 위해서 특별한 사례 연구를 통한 교육과 훈련의 기회가 없었기 때문인지 그 원인을 규명해 보는 것이 적절한 시이성을 지닌 연구과제라 할 수 있다.

둘째, 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 상관관계를 분석한 결과 양 변인 하위요인간에 모두 전체적으로 하위수준 1% 미만의 정적 상관관계를 보였다. 이것은 학교장의 지도성 여덟가지 모든 능력을 충분히 수행하게 될 때에 개인, 팀, 조직이 응집성의 효과를 높이기 위한 연구가 필요함을 시사한다.

셋째, 지도성 관련 변인군이 응집성에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 분석한 결과 $p < .001$ 수준에서 응집성에 의미있는 영향을 미치고 있는 것은 학교장이 교사집단의 응집성을 높이기 위해서는 학교장의 연결능력, 협상능력, 시너지 촉매 능력, 이 세 부분의 능력개발에 역점을 두어야 함을 시사한다.

끝으로 본 연구의 결과를 토대로 추후 연구를 위하여 다음과 같이 몇 가지 제언을 할 수 있다.

첫째, 본 연구에서 사용한 학교장의 리더십 IQ는 일반화를 위하여 교사뿐만 아니라 학교장 등 교육행정가들을 대상으로 후속 연구가 수행되어야 할 것이다.

둘째, 추후 연구에서 제주지역 교사집단의 응집성과 타 시도지역 교사집단의 응집성과 관계를 검증할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 선행연구를 분석하여 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계를 측정도구(t검정, F검정, 회귀분석)를 사용한 바 다른 측정도구를 보강할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서의 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계를 위한 연구방법은 질문지법에 의한 수량적 접근 방식으로, 이를 극복하기 위해서는 면접법이나 참여 관찰법 등과 같은 질적인 연구방법이 아울러 병행되어야 한다.



참고 문헌

- 김경성· 김원설 역(1994), 「성공하는 사람들의 일곱 가지 습관」, 배영사.
- 김명훈(1980), 「지도성론」, 대왕사.
- 김선규(1998), 교장의 지도성 유형과 교사집단의 응집성과의 관계 연구, 대전대학교 교육대학원.
- 김세기(1994), 「교장=전문직론」, 배영사.
- 김용순(1985), 교장의 지도성 유형과 교직원의 응집성과의 관계, 석사학위논문, 충북대학교.
- 김윤태(1984), 「교육행정학」, 배영사.
- 김종철(1997), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육과학사.
- 김종철(1986), 「교육행정학신강」, 세영사.
- 김종철(1984), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육출판사.
- 김종철·이종재(1994), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육과학사.
- 김창걸(1992), 「교육행정학신문」, 형설출판사.
- 김창걸(1985), 「교육행정학」, 박문각.
- 노종희(2001), 변혁적 리더십과 인간경영, 이순형(2002), 「학교교육혁신의 탐구」, 제주교육사회연구원, pp.527~544.
- 노종희(1994), “학교행정가의 변혁지향적 지도성의 개발연구,” 「교육행정학연구」 12(1).
- 노종희(1993), 「교육행정학」, 문음사.
- 박연곤(1988), 학교장의 지도성 및 학교 조직 교사의 직무 만족도와의 관계, 석사학위논문, 중앙대학교 교육대학원.
- 송미섭·나동환(1985), 「교육행정 및 교육경영론」, 서울 : 형설출판사.
- 송화섭(1997), “학교장의 지도성 IQ,” 「교육행정학 연구」, 15권, 제3호.
- 송화섭(1996). 「교육행정의 이론 탐색과 실제」, 학문사.
- 신유근(1994), 「조직론」, 다산출판사.
- 안화균(1986), 학교행정가의 지도성 유형과 교사의 직무만족도와의 관계에 관한

- 연구, 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원.
- 오석홍(1997), 「조직이론」, 박영사.
- 오석홍(1986), 「조직이론」, 배영사.
- 왕기항(1983), 학교 조직 건강을 위한 연구, 석사학위 논문, 중앙대학교 교육대학원.
- 윤종건(1974), 학교 조직건강 진단 방법의 탐색, 석사학위논문, 서울대학교 교육대학원.
- 윤희원(1985), 「현대교육행정학이론」, 형설출판사.
- 윤희원(1965), 그리스피스의 인간관계연구, 석사학위 논문, 서울대학교 교육대학원.
- 이계운(1997), “학교장의 전망도와 학교풍토 형성과의 관계에 대한 연구,” 충북대학교 논문집, 9권.
- 이상호(1984), 학교장의 지도성 유형과 교사 집단의 응집성과의 관계, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- 이순형(2002), 학교교육혁신의 탐구, 제주교육사회연구원.
- 이완정(1992), 「학교조직관리론」, 성원사.
- 이종재(2001), 21세기의 학교 경영과 학교장의 리더십, 이순형(2002), 학교교육혁신의 탐구, 제주교육사회연구원, pp.511~526.
- 이종호(1987), 학교장의 지도성 유형과 교사집단의 응집성과의 상관관계에 대한 연구, 석사학위논문, 경희대학교 교육대학원.
- 이종호(1985), 교장의 지도성 유형과 교사 조직의 응집성과의 관계 연구, 석사학위논문, 인하대학교교육대학원.
- 이학중(1984), 「조직행동론」, 세경사.
- 임갑수(1980), 학교 조직의 관료제 병리와 응집성과의 관계, 석사학위 논문, 충북대학교 교육대학원.
- 장병립(1983), 「사회심리학」, 박영사
- 정우철(1985), 학교장의 지도성이 교사집단의 응집성에 미치는 영향, 석사학위논문, 제주대학교 교육대학원.
- 정태범(1998), 「학교교육의 구조적 개혁」, 양서원.

- 주삼환(1991), 「새로운 세기의 교장과 장학」, 성원사.
- 최문봉(1998), 학교장의 지도성 유형과 교사의 사기와의 관계 연구, 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원.
- 최병순(1980), 집단 응집성 강화 요인에 관한 연구, 석사학위논문, 연세대학교 교육대학원.
- 최인자(1988), 학교 조직의 의사소통과 교사집단의 응집성과의 관계에 관한 연구, 석사학위 논문, 인하대학교 교육대학원.
- 한창식(2001), 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와의 관계, 석사학위 논문, 제주대학교 교육대학원.
- 호영희(1989), 국민학교 교장, 교감의 지도성유형과 교사집단의 응집성과의 관계 연구, 인하대학교 교육대학원.
- Baird, Jr., J.E.(1977), The Dynamics of Organizational Communication, New York.: Harper & Row Publishers.
- Cartwright, D., & Zander, A.(1960), Group Dynamics : Research and Theory (2nd ed.), Evanston, IL: Row & Petern Co..
- Dejnozka Edward L. and Kapel David E.(1982). American Educators' Encyclopedia, Westport, CN: Greenwood Press.
- Festinger, Leon A.(1950), Social Press in Informal Groups, New York: Harper and Row Publishers.
- Halpin, A.W.(1966), Theory and Research in Administration, New York: The MacMillan Co..
- Mills, T.M.(1967), The Sociology of Small Group, New York: Prentice Hall Inc..
- Murphy Emmett C./ 이순주 역(2002), 리더십 IQ, 세종서적.
- Murphy, Emmett C.(1996), Leadership IQ, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Newell, Clarence A.(1978), Human Behavior in Educational Administration, University of Maryland.
- Seashore, S,E.(1954), Group Cohesiveness in the Industrial Work, Ann Arhor : Survey Research Center, University of Michigan.

Shaw, M.E.(1976), Group Dynamics (2nd ed.), New York: McGraw-Hill Publishers.

Stogdill, R.M.(1981), Hand Book of Leadership, New York: The Free Press.

Waters, J.(1960), Group Guidance, New York, McGraw-Hill. Book Co..



<Abstract>

A Study on the Principal's Leadership IQ and Teachers' Cohesiveness

Kim, Dong-Han

Educational Administration Major
Graduate School of Education, Cheju National University
Jeju, Korea

Supervised by professor Lee, Soon-Hyeong, Ph. D.

The purpose of the study is to analyze the principal's leadership IQ and teachers' cohesiveness. For that purpose, this researcher sets the following study questions.

- 1) What is the difference in principal's leadership IQ according to the characteristics of school and individual backgrounds?
- 2) How is principal's leadership IQ correlated to teachers' cohesiveness according to the characteristics of school and individual backgrounds?
- 3) What influences does principal's leadership IQ make on teachers' cohesiveness?

For this study, the questionnaires were distributed to 713 teachers of elementary, junior high, and senior high schools in Jeju-do. For the first question, this researcher subclassified principal's leadership IQ into 8 variables and teachers' cohesiveness into 4 variables. F-test and t-test were used for

* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August, 2003.

analyzing by school level, school location, and sex. For the second question, this researcher analyzed the correlation between the two factors and for the third question, regression was used.

Based on the data analysis of this study, the following findings can be obtained. The result suggest that it turns out that leadership IQ perceived by senior highschool teachers is highest, and leadership IQ by junior highschool teachers is the lowest. By school location, teachers in downtown have higher leadership IQ perception than teachers in suburbs. By sex, female teachers have higher principal leadership IQ perception than male teachers.

Second, there is significant correlation between principal's leadership IQ and teachers' cohesiveness. Especially the abilities of connection, negotiation, and catalyzer synergy among principal's leadership factors are closely related to teachers' cohesiveness at $p < .001$.

Third, the researcher set leadership-related variables as independent variables and cohesiveness as subordinate variables. The regression shows that the abilities of connection, negotiation, and catalyzer synergy have an significant influence on teachers' cohesiveness. That is, as the abilities of connection, negotiation, and catalyzer synergy are high, teachers show high cohesiveness. Therefore, in order to elevate teachers' cohesiveness, principals need to improve the three abilities.

<부록>

설문지

안녕하십니까?

선생님과 선생님의 가정에 행운을 기원하오며, 교육 일선에서 수고하시는 선생님의 노고에 대하여 감사 드립니다.

본 설문지는 「학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 응집성과의 관계」를 밝혀 바람직한 학교 경영에 관한 자료를 얻기 위한 것입니다.

다음 질문 내용을 보시고 현재의 학교에서 근무하시면서 느끼신 바나 생각하시는 바를 솔직하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

본 자료는 연구 이외의 다른 목적에는 결코 사용하지 않겠습니다.

바쁘신 중에 부탁을 드려 죄송합니다.

2003년 3월 24일

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

김 동 한 올림

※ 다음은 자료처리를 위한 항목입니다. 해당란 ()속에 “√”표시를 해 주시기 바랍니다.

1. 응답자의 학교 특성

- (1) 학교소재지 : ① 시지역() ② 읍·면지역()
- (2) 학교구분 : ① 초등학교() ② 중학교()
③ 고등학교 : 인문계() ④ 고등학교 : 실업계()
- (3) 학교규모 : ① 6학급 이하() ② 7~18학급()
③ 19~36학급() ④ 37학급 이상()
- (4) 설립별 : ① 공립() ② 사립() ③ 국립()
- (5) 학교장의 경력 년수 : ① 4년 미만() ② 4년 이상()

2. 응답자의 개인적 배경

- (1) 성별 : ① 남() ② 여()
- (2) 연령 : ① 20대() ② 30대() ③ 40대()
④ 50대 이상()
- (3) 학력 : ① 대학졸업() ② 대학원 재학 및 졸업()
- (4) 직급 : ① 교사() ② 부장(보직)교사()
- (5) 교직경력 : (1) 0~5년() (2) 6~10년()
(3) 11~15년() (4) 16~20년()
(5) 21년 이상()

설문지 1 : 학교장의 리더십 IQ에 관한 질문

※ 다음은 학교장의 지도성 IQ에 관한 질문입니다. 설문 내용을 읽어보시고 선생님께서 근무하시는 학교의 학교장에 대하여 평소에 느끼고 생각하던 바를 ‘√’표해 주시기 바랍니다.

문 항	설문내용	①	②	③	④	⑤
	우리 학교 교장선생님께서?	확실 히그 렇다	대체 로그 렇다	보통 이다	대체 로그 렇지 않다	전혀 그렇 지않 다
1	승진 또는 자격연수 대상자를 인선할 때 혼자 결정한다.					
2	교사들이 능력껏 일하도록 도와준다.					
3	어려운 장애도 극복할 수 있는 능력과 판단력을 지니고 있다.					
4	일을 수행하는 중에 세심하게 현재의 상황을 분석하여 전략을 개발한다.					
5	새로운 교육이론이나 학습이론을 받아들이도록 하고 수업활동에 적용하도록 한다.					
6	교사가 무엇을 원하는지를 알고 성취하도록 도와준다.					
7	공사를 막론하고 교사의 문제점에 대하여 많은 관심을 가진다.					
8	중요한 문제가 있을 때 교사들의 동의를 얻지 않고 혼자서 결정한다.					
9	교내인사를 할 때에는 교사들을 참여시키지만 최종적으로는 단독 결정한다.					
10	교사 개개인의 신상에 관심을 갖고 성과를 높일 수 있게 대화하여 해결하려고 노력한다.					

문 항	설문내용	①	②	③	④	⑤
	우리 학교 교장선생님께서?	확실 히그 렇다	대체 로그 렇다	보통 이다	대체 로그 렇지 않다	전혀 그렇 지않 다
11	새로운 아이디어는 상급관청에서 개발하 여야 한다고 생각한다.					
12	교사들에게 모든 방면에서 최고이기 보 다는 최선을 다 하기를 기대한다.					
13	새로운 변화를 수용하고 학교경영 전반 에 구체적으로 반영시킨다.					
14	교사가 심각한 개인적인 문제에 부딪혔 을 때 도움을 주려고 노력한다.					
15	동료와 불화가 있는 교사와는 개별적으 로 만나 갈등에 대하여 개인적 조언을 한다.					
16	자신의 권한과 책임을 교감과 보직교사 에게 대폭 위임하는 지도력을 발휘한다.					
17	사무분장이나 학급담임을 배정할 때 해 당 교사와 충분한 대화 후에 결정한다.					
18	교사들이 실수했을 때 자신의 일에 열중 하도록 격려와 지도조언을 해 준다.					
19	목표를 달성하기 위하여 교사들의 조언 을 경청하고 문제를 해결한다.					
20	자신의 실수가 있을 때는 인정하고 즉시 해결책을 내놓는다.					
21	교사의 새로운 창의성을 적극적으로 받 아들인다.					
22	교사의 노고에 대하여 칭찬에 인색한 편 이다.					
23	상급관청의 꾸지람을 들으면 교사를 불 러 나무란다.					
24	교사가 필요한 물품을 청구하면 적기에 사용할 수 있도록 공급하려고 힘쓴다.					

설문지 2. 교사집단의 응집성에 관한 질문

※ 다음은 교사집단의 응집성에 관한 질문입니다. 설문 내용을 읽어보시고 선생님께서 평소에 느끼고 생각하던 바를 ‘√’표해 주시기 바랍니다.

문 항	설문내용	①	②	③	④	⑤
		확실 히그 렇다	대체 로그 렇다	보통 이다	대체 로그 렇지 않다	전혀 그렇 지않 다
1	나는 우리 학교 선생님들에게 항상 친근감을 느낀다.					
2	나는 우리 학교 선생님들이 훌륭한 능력을 갖춘 분들이라고 생각한다.					
3	우리 학교 선생님들은 교육적 태도나 신념이 거의 비슷하다고 본다.					
4	우리 학교의 발전을 위해서라면 나는 웬만한 희생은 감수할 수 있다.					
5	우리 학교 선생님들은 나를 학교 내에서 필요한 사람으로 인정하고 있다.					
6	나는 현재 학교에서 맡고 있는 직무에 즐거움을 느낀다.					
7	우리 학교의 직원회의나 부서의 모임에서 나는 부담 없이 나의 의견을 밝힐 수 있다.					
8	나는 우리 학교의 잘 되는 일, 안 되는 일에 대하여 선생님들과 함께 기뻐하고, 함께 걱정을 한다.					
9	나의 학교 생활에 부담을 주는 것은 별로 없는 편이다.					

문 항	설문내용	①	②	③	④	⑤
		확실 히그 렇다	대체 로그 렇다	보통 이다	대체 로그 렇지 않다	전혀 그렇 지않 다
10	나는 우리 학교에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.					
11	우리 학교 선생님들은 활발한 정보 교환을 하는 편이다.					
12	나는 우리 학교를 비방하는 말을 듣거나 외부의 부당한 간섭이 있을 때 몹시 못마땅해진다.					
13	우리 학교는 다른 학교에 비하여 제반 교육활동 내용이 독특하게 잘 짜여져 있다.					
14	내가 지금 받고 있는 보수는 만족스러운 편이다.					
15	우리 학교 선생님들은 서로 믿고 존중한다.					
16	나는 학교 전체의 의견이라면 나의 개인적 의사를 바꿀 수 있다.					
17	나는 업무 수행에 주도적 역할을 담당할 때가 많다.					
18	나는 일을 어떻게 추진해야 좋을지 몰라 망설이거나, 일이 뜻대로 안되어 고민할 때가 있다.					
19	내가 속한 부서는 일을 해 나가는 데 있어서 타부서와 협조를 잘하는 편이다.					
20	나는 학교 내에서 내가 성취해야 할 일을 정확히 알고 있다.					