

석사학위논문

학교장의 변혁적 지도성이
학교조직효과성에 미치는 영향



제주대학교 교육대학원

교육행정 전공

최 광 석

2003년 8월

학교장의 변혁적 지도성이 학교조직효과성에 미치는 영향

지도교수 양 진 건

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2003년 8월 일

 제주대학교 중앙도서관
제주대학교 교육대학원 교육행정전공

제출자 최 광 석

최광석의 교육학 석사학위 논문을 인준함

2003년 8월 일

심사위원장	인
심사위원	인
심사위원	인

<석사학위 논문 국문 초록>

학교장의 변혁적 지도성이
학교조직효과성에 미치는 영향

최 광 석

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공
지도교수 양 진 건

이 연구는 학교장의 변혁적 리더십이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는데 목적이 있다. 즉, 학교장의 변혁 지향적 리더십이 학교조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가, 변혁 지향적 리더십의 각 하위요인들과 학교조직효과성의 하위변인들과는 어떠한 관계가 있는가를 살펴보는 것이다

이를 위하여 제주도내 고등학교에 근무하는 교사 280명으로 설문지 조사를 실시하였고 회수된 설문지는 SPSS를 이용하여 중다회귀분석을 실시하였다.

조사결과는 다음과 같다.

첫째, 학교장의 변혁적 지도성 하위요인 중 생산성, 적응성, 직무만족, 헌신과는 상관관계가 높게 나타나는 것으로 미루어 보아 유의미한 영향을 보이고 있다. 즉, 학교장의 변혁적 지도성의 높을수록 학교조직의 생산성, 적응성, 직무만족, 헌신도 긍정적으로 작용하고 있다.

둘째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 동기유발이 학교조직의 효과성에 유의미한 영향을 미치고 있다. 그러나 지적자극과 카리스마에는 부적인 영향을 미치고 있다.

세째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 카리스마가 학교조직의 생산성에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 카리스마가 지적자극, 개별배려, 동기유발에는 부정적인 영향을 미치고 있다.

넷째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 동기유발이 학교조직의 적응성에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 지적자극, 개별배려, 카리스마에는 부적인 영향을 미치고 있다. 즉, 동기유발은 적응성에 긍정적인 영향을 미치고 있으나 지적자극, 개별배려, 카리스마는 적응성에 부적인 영향을 미치고 있다는 것이다.

다섯째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 개별배려, 동기유발이 학교조직의 직무만족에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 지적인 자극과 카리스마에는 부정적 영향을 미치고

※ 본 논문은 2003년 8월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임.

있다.

여섯째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 개별배려는 학교조직의 헌신에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 지적자극, 개별배려, 카리스마, 동기유발 모두 헌신에 대해 부적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이상의 내용을 근거로 하여 다음과 같은 정책적 함의를 제시할 수 있다.

첫째, 교사에 대한 지적인 자극은 생산성과 헌신에는 효과를 미치고 있는 반면 직무만족이나 개별배려, 효과성 등에는 부정적 영향을 미치고 있는 것이다. 따라서 교사에 대한 지적 자극은 엄격한 기준과 그에 대한 공정하고 객관적인 보상이 이루어지는 상황을 전제한 후 개별적이고 요구중심적으로 이루어져야 한다고 보아진다.

둘째, 교사들에 대한 개별배려는 전반적으로 조직효과성에 긍정적 영향을 미치고 있다. 따라서 교사들에 대한 개별적인 관심과 배려가 학교조직을 위해 무엇보다도 중요하다고 판단된다. 학교장은 교사들의 개인에 대한 배려가 학교의 조직효과성을 발전시키는 것으로 파악하고 이에 대해 각별한 관심과 지원이 필요하다.

셋째, 동기유발은 지도성과 높은 상관관계를 보이고 있지만 특히 교사의 생산성, 직무만족과도 높은 상관관계를 보이고 있다. 따라서 교사들의 생산성과 직무만족을 높이기 위해서는 동기유발이 필수적으로 선행되어야 하겠다. 이러한 동기유발은 지적자극과 카리스마에는 부적인 영향을 미치고 있다. 따라서 학교장의 변혁적 지도성이 교사들의 동기유발에는 긍정적 영향을 미치고 있으나 지적인 자극과 카리스마에는 부정적인 영향을 미치고 있기 때문에 학교장의 변혁적 지도성 강화로 인한 지적자극과 카리스마에의 부정적 영향에 대한 대비에도 염두를 두어야 할 것으로 판단된다.

넷째, 카리스마가 지적자극, 개별배려, 동기유발에는 부정적인 영향을 미치고 있다. 따라서 학교의 생산성을 강화시키기 위해 카리스마 측면에 강조한다면 지적자극, 개별배려, 동기유발에는 부정적 영향을 미치게 되어 조직효과성 전체적 측면에서 예기치 않은 결과를 초래할 수도 있다. 즉, 생산성을 강조하는 카리스마라고 하더라도 지적자극, 개별배려 등의 조직효과성 배양의 문제를 함께 고려하는 자세가 중요하다.

다섯째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 개별배려, 동기유발이 학교조직의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있으나 지적자극과 카리스마와는 부정적 영향을 미치고 있다. 따라서 직무만족을 향상시키기 위해서는 동기유발과 개별배려 등은 강화시켜야 하며 지적자극과 카리스마 등은 억제하여야 한다.

마지막으로 지적자극, 개별배려, 카리스마, 동기유발 모두 헌신에 대해 부적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 지나치게 헌신만을 강조한다면 지적자극, 개별배려, 카리스마, 동기유발에 부정적 영향을 미치게 되어 학교 전체의 조직효과성이 훼손되게 된다. 따라서 헌신에 대한 강조는 극히 제한적이고 한정적 상태에서만 가능하다고 여겨진다.

< 목 차 >

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구문제	3
3. 용어의 정의	3
4. 연구의 제한	4
II. 이론적 배경	6
1. 거래적 지도성의 의미	9
2. 변혁적 지도성의 의미	10
3. 조직효과성의 성격	19
4. 변혁적 지도성과 학교조직효과성과의 관계	26
III. 연구방법	28
1. 표집대상	28
2. 측정도구	28
3. 자료 처리방법	29
IV. 연구결과 및 해석	31
1. 학교장의 변혁적 지도성과 학교조직효과성과의 상관관계	31
2. 학교장의 변혁적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향	33
3. 학교장의 변혁적 지도성이 생산성에 미치는 영향	35
4. 학교장의 변혁적 지도성이 적응성에 미치는 영향	36

5. 학교장의 변혁적 지도성이 직무만족에 미치는 영향	38
6. 학교장의 변혁적 지도성이 헌신에 미치는 영향	40
V. 요약 및 결론	43
1. 요약	43
2. 결론	44
<참고문헌>	47
<abstract>	49
<부 록>	52



〈표 목차〉

〈표Ⅱ-1〉 거래적 지도성과 변혁적 지도성의 차원, 효과, 그리고 중요성	7
〈표Ⅱ-2〉 거래적 지도성과 변혁적 지도성의 비교	8
〈표Ⅱ-3〉 조직효과성 평가기준	22
〈표Ⅱ-4〉 조직효과성 평가기준 빈도표	23
〈표Ⅲ-5〉 학교조직효과성의 차원, 지표, 영향변수	25
〈표Ⅲ-6〉 지도성 측정 설문지의 구성	29
〈표Ⅲ-7〉 학교조직효과성 측정 설문지의 구성	29
〈표Ⅳ-8〉 학교장의 변혁적 지도성과 학교조직효과성과의 상관관계	31
〈표Ⅳ-9〉 변혁적 지도성이 학교조직효과성에 미치는 영향	33
〈표Ⅳ-10〉 변혁적 지도성이 생산성에 미치는 영향	35
〈표Ⅳ-11〉 변혁적 지도성이 적응성에 미치는 영향	37
〈표Ⅳ-12〉 변혁적 지도성이 직무만족에 미치는 영향	39
〈표Ⅳ-13〉 변혁적 지도성이 헌신에 미치는 영향	41

<그림 목차>

<그림 1> 학교장의 변혁적 지도성이 학교조직효과성에 미치는 영향	34
<그림 2> 학교장의 변혁적 지도성이 생산성에 미치는 영향	36
<그림 3> 학교장의 변혁적 지도성이 적응성에 미치는 영향	38
<그림 4> 학교장의 변혁적 지도성이 직무만족에 미치는 영향	39
<그림 5> 학교장의 변혁적 지도성이 헌신에 미치는 영향	42



I. 서 론

1. 연구의 필요성과 목적

현대사회는 변화와 혁신을 위한 노력을 그 어느 때보다도 강화해 나갈 것을 요구하고 있다. 사회의 변화와 혁신에 대한 요구와 더불어 구성원 모두의 열의와 역량을 모아 창의적 개선노력과, 혁신적 조직과 부서의 운영체계 구축 등을 해나갈 것이 요구되고 있다.

조직(organization)은 인적 요소와 물적 요소 및 여러 행정변수들을 결합하여 조직의 특정 목표를 달성하고자 하는 활동체라고 할 수 있다. 이러한 조직의 목표 달성은 조직 구성원의 활동을 통하여 이루어지는데, 이 과정에서 구성원들의 잠재능력을 최대한 이끌어 내고 구성원의 노력을 일정 방향으로 통합·조정하는 지도성이 크게 작용하게 되는 것이다. 그러므로 조직활동에 있어서 지도성의 중요성이 강하게 인식되게 되었으며, 이에 조직의 리더는 조직 구성원에게 영향력을 발휘하여 그들이 조직의 목표 달성에 공헌할 수 있도록 사기를 앙양하고 조직 구성원의 잠재적인 능력을 활성화시킬 수 있는 지도성이 필요하다.

교장이 미래지향적인 투철한 교육철학을 가지고 이를 민주적으로 구현해 나갈 때 교사들은 보람을 느끼고, 협동적인 조직풍토가 조성된다. 특히 교육의 창의성과 책무성에 대한 사회의 인식이 높아지고 있고, 교육체제의 복잡 다양한 기능을 성공적으로 수행하기 위한 요구가 증대됨에 따라 교육의 효율성 제고를 위한 경영기법이 요구되고 있지만 이에 는 무엇보다도 교장의 지도성이 불가결한 요소이다.

변화와 혁신을 위한 의지를 높이고 구성원 모두의 열의와 역량을 결집해 나가야 하는 오늘날 학교장의 새로운 지도성 패러다임의 하나로 대두되고 있는 것이 변혁적 지도성이다. 이론의 주창자인 Bass(1985)와 그 동료들(Howell & Avolio, 1993)은 변혁적 지도성은 변화와 경쟁의 시기에 지금까지의 거래적 지도성(transactional leadership)을 대신하여 추구되어야 할 지도성임을 강조한다. 변혁적 리더는 조직 목표와 비전(vision)에 대한 구성원들의 추구의지를 고취하고, 그들의 성장과 발전을 배려하고 격려하며, 기대 이상의 성과달성 동기를 유발하며, 창의적·혁신적 사고와 행동을 고무해 나가기 때문이다(Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993.).¹⁾

이처럼 변화와 혁신을 지향하는 조직의 경영자들이 추구해야 할 지도성으로 강조되고 있는 변혁적 지도성에 대한 관련 연구는 지금까지 주로 변혁적 지도성과 거래적 지도성(transactional leadership)이 구성원의 성과와 만족 등에 미치는 영향을 상호 비교하는데 초점을 맞춰 왔다.

학교조직사회에서의 교장의 역할과 지도성은 가장 중요하다.

최근에 많은 연구에서 밝혀진 바에 의하면 교육목적의 효과적 달성을 위해서는 학교장의 지도성 유형과 조직 구성원이 지각하고 있는 조직효과성의 제 요인이 그 조직의 목표달성의 관건임을 밝히고 있다.

이러한 맥락에서 새로운 패러다임인 변혁적 지도성은 교사들의 의식 수준을 높여주고, 개인적인 이익보다는 학교조직을 위해 교사들이 일하도록 유도하며 교사들의 욕구가 충족되고 활성화 되도록 영향력을 행사하는 지도성으로 이에 관한 연구가 필요하다.

교장의 지도성이 학교 행정의 질적 향상을 꾀한다는 사실에 기인하여 현재까지 교육행정 분야의 연구들 중에서 특히 교장의 지도성에 대한 연구가 많이 이루어지고 있다.²⁾ 그러나 아직도 변혁적 지도성이 조직의 효과성에 미치는 영향

1) Gibson, J. L. Ivancevich, L. M., & J. Donnelly, Jr., Organization, (7th ed, 1990), Homewood : Irwin

에 관한 실증적인 연구화 응용은 상당히 미진한 편이다. 더군다나 변혁적 지도성에 대한 연구가 주로 일반 조직상황을 중심으로 연구가 되어왔기 때문에 학교의 교육현장에도 적용가능성이 있는가를 검증해 볼 필요가 있다.

따라서 이 연구에서는 학교장의 변혁적 지도성이 학교의 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 본 연구를 수행하게 되었다.

2. 연구문제

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 문제는 다음과 같다.

- 1) 변혁적 지도성의 각 하위요인들은 학교조직효과성의 하위변인들과 어떠한 관계가 있는가?
- 2) 학교장의 변혁적 지도성이 학교조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가?

3. 용어의 정의

1) 변혁적 지도성

리더와 구성원이 상호간에 동기를 부여하고 조직구성원의 태도와 신념에 중요한 변화를 일으키고 조직 목표에 대한 높은 헌신성을 가지게 한다. 또한 학교장은 부하의 마음속에 긍정적인 이미지를 형성하여 유지하도록 하고 부하를 신뢰하고 존중하며 비전을 제시하고, 주어진 책임 이상으로 수행하려는 부하

2) 주삼환(1991), 『새로운 세기의 교장과 장학』, 성원사, p.23.

동기부여를 강화하는 특징을 가지고 있다.

변혁적 지도성이 행동차원은 카리스마적 지도성 또는 이상적 영향, 영감적 동기유발, 개별적 배려, 지적자극 등으로 구성된다.

2) 학교조직효과성

학교조직의 효과성을 학교조직이 교육 목적을 수행하는 과정에서 교직원들인 환경 변화에 신속하게 적응하고, 자신들의 직무에 만족을 느끼고, 소속감과 헌신감을 가지며, 교육 목표를 성공적으로 수행함으로써 높은 성취를 달성하는 정도로 본다. 하위변인은 적응성, 생산성, 직무만족성, 헌신성 등으로 적응성은 조직 구성원들이 협동하여 조직의 구조와 기능을 유지 발전시키고 새로운 환경에 대하여 유연성 있게 대응해감으로서 상호조직과의 관계를 효율적으로 유지, 발전시키려는 능력의 정도이다.

직무만족은 조직 구성원들이 조직의 공동목표 달성을 추구하고 직무를 수행하는 과정에서 개인의 내재적 욕구를 충족하며 소속감과 자아확립 등의 개념을 말한다. 헌신성은 주어진 직무에 대한 몰입의 정도이며, 생산성은 교육의 질과 양, 능률이 그 구성 요소가 되며, 적응성은 상징적 적응성(문제를 찾아 적시에 해결하며 시대에 맞게 교육적 필요에 시대에 걸맞게 교육적 필요를 충족시키려는 것)과 행동적 적응성(새로운 교육적 필요에 신속한 적응과 효율적 사용)으로 본다.

4. 연구의 제한

이 연구가 갖는 제한점은 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- 1) 교사들을 대상으로 조사한 것이기 때문에 고등학교 교사들이 인식하고 있는 학교장의 지도성과 학교자의 실제 지도성에는 차이가 있을 수 있어 해석하는 데에는 신중을 기해야 할 것이다.

- 2) 표본을 구성함에 있어 제주도내 일부 고등학교를 대상으로 하였기 때문에 모든 학교 학교장의 지도성에 대한 인식으로 일반화하여 해석하는 데에는 신중을 기해야 할 필요성이 있다.



II. 이론적 배경

Burns는 거래적 지도성(transactional leadership)을 “한 사람이 가치 있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 계약과정에서 주도성을 추구하는 것”으로 규정하였다.³⁾ 그는 이러한 지도성을 발휘하는 리더는 구성원의 기본적이고 외재적인 동기와 요구에 초점을 두고 이것의 거래적 측면에서 구성원들에게 접근한다고 지적하였다.

Burns는 거래적 지도성은 비록 자신의 목표가 아닐지라도 자기 이해에 기초하여 적절한 조직기능이나 경영에의 도구가 되는 정직, 충성과 같은 형식적 가치에 더욱 관련 지워져 있으나, 변혁적 지도성(transformational leadership)은 자유, 정의, 평등과 같은 목표가치에 대해 구성원들을 동기화시킨다고 보았다. 또한, 거래적, 지도성과 변혁적 지도성은 구성원들의 목표를 전환시키는 강력한 힘의 발휘에 있어서 본질적으로 서로 대비된다고 지적하였다.⁴⁾

Kuhnert와 Lewis는 Burns와 Bass에 의해 개발된 거래적 지도성과 변혁적 지도성 이론들이 두 지도성에 대한 내적 과정의 설명에 오류가 있음을 지적하고 있다. 즉, 그들은 동기적 상태를 이해하기 위한 틀을 제시하지 못하였고, 두 형태의 지도성을 야기하는 인성적 차이를 제시하지 못하였다.

Kuhnert와 Lewis는 Kegan의 견해를 토대로 변혁적 리더와 거래적 리더의 발달단계의 기초에서 다르다고 보고, 이러한 인성의 본질과 변혁적 지도성과 거래적 지도성과의 관련성을 이해하고자 하였다.

Sergiovanni는 거래적 지도성을 협정으로서의 지도성으로, 변혁적 지도성을 building으로서의 지도성과 유대형성으로서의 지도성으로 비유하였다.

3) J. M. Burns, op. cit. pp. 3-4.

4) J. M. Burns, Ibid, p.21.

<표 II-1> 거래적 지도성과 변혁적 지도성의 차원, 효과, 그리고 중요성

지도성 유형	비유	초점	지도성개념	부하의 관여	만족되는 요구	효과
거래적 지도성	협정으로 서 지도성	조직의 목표와 관련지위 리더와 구성원 각각의 독립적인 만족을 야기하는 인간의 욕구와 만족을 교환	경영기술 지도성 유형 상황이론 교환이론 행로목표 이론	타산적	신체적 안정 사회자아	지속적 수행은 협정을 유지하는 부분에 기인한다.
변혁적 지도성	building으로 서 지도성	인간의 잠재력 고무, 상위욕구 만족, 상위수준의 몰입과 수행을 동기화하는 리더와 구성원의 기대를 고무	권한부여 상징적 지도성 “카리스마”	내재적	자존감 능력 자율성 자아실현	수행은 외적 조건을 넘어서 결과 양에 있어서 일반적 기대를 초월한다.
	유대형성으로 서 지도성	공유한 계약수준에서 조직의 목표와 목적을 승화시키는 그리고 도덕적 몰입속에 리더와 구성원을 함께 연계시키는 인식과 의식을 고무	문화적 지도성 도덕적 지도성	도덕적	목적의미 중요성	

자료 : T. J. Sergiovanni, Advance in Leadership Theory and practice, in P.W. Thurston and L. S. Lotto(eds.), Advance in Educational Administration, Vol. 1(Greenwick: Jal Press, 1990), 7.

Carey는 변혁적 지도성과 거래적 지도성을 더욱 구체화하기 위해, 기본적인 경향(fundamental option)이라는 용어를 자아-초월(self-transcendence)과 자아-고착(self-embeddness)에 대한 리더의 안정적 경향성을 언급하게 위해 사용하였다. 그는 자아-초월과 자아-고착은 변혁적 지도성과 거래적 지도성의 과정으로 인식하였다. 여기서 자아-초월은 현 단계를 질적으로 초월하는 단계일 뿐만 아니라 규범적인 것으로서 이해된다. 이것은 사건이나 사람들에 대한 리더의 이행에 영향을 미치기 때문에 지도성에 있어서 본질적이다.

상기의 연구들을 토대로 두 지도성의 차이를 보면 <표 2>와 같다.

<표 II-2> 거래적 지도성과 변혁적 지도성의 비교

	거래적 지도성	변혁적 지도성
<ul style="list-style-type: none"> · 시각 · 지도성 개념 · 조직문화와의 관계 · 책무성 위임 · 구성원에 대한 시각 · 구성원과의 관계 · 구성원들의 참여 · 기본적인 경향 · 인성발달 수준 · 욕구 수준 · 보상 · 교육자세 · 성과 	<ul style="list-style-type: none"> · 단기적 시각(단기목표) · 상황이론, 교환이론, 행로목표이론 · 기존의 조직문화 유지 · 합의된 목표 달성에의 거래적 측면에서 · 부하 · 교환관계에 제한지위 · 타산적, 이기적 · 자아고착 · 낮은 수준 · 안정 수준 · 외재적 보상 · 훈련가 · 기대되는 노력과 성과 	<ul style="list-style-type: none"> · 장기적 시각(비전제시) · 상징적, 문화적, 도덕적 지도성 · 조직문화의 변화, 창조 · 구성원들의 전문성 신장을 고무시키기 위해서 · 동료 · 상호신뢰, 충성을 바탕으로 · 내재적, 도덕적 · 자아초월 · 높은 수준 · 자아실현욕구 · 내재적 보상 · 교육자, 사부 · 기대 이상의 노력과 성과

1. 거래적 지도성의 의미

거래적 지도성은 리더가 성과의 적절성에 따라 부하를 보상하거나 벌하고자 할 때 발생한다. 거래적 지도성은 계약을 통해 부하들로부터 순응을 획득하는 과정으로, 그 계약관계는 명시적이거나 암묵적인 것일 수도 있다.

거래적 리더는 건설적 또는 교정적 행동을 보이게 되는데 전자의 경우는 조건적 보상(contingent reward) 행동을, 후자는 적극적 예외 관리(active management-by-exception) 및 소극적 예외관리(passive management-by-exception) 행동을 의미한다.

1) 조건적 보상



조건적 보상(contingent reward) 리더는 부하들에게 무엇이 (어떤 목표의 달성) 기대되고 있으며 그 목표달성으로써 어떤 보상을 받을 수 있는지를 명확히 한다. 즉, 부하들에게 달성해야 할 과업을 명확히 할당하고, 만족스러운 과업수행에 대하여 그것과 교환으로 보상을 약속하거나 실제로 보상을 한다.

이러한 건설적 교환행동은 변혁적 리더행동만큼은 아니지만 대부분의 경우 보다 높은 수준의 성과를 달성하도록 부하들을 모티베이트하는데 효과적이라는 것이 발견되고 있다.

2) 예외에 의한 관리

적극적 예외관리(active management-by-exception)는 부하의 순응을 얻기 위해 그의 실수에 대해 교정적 행동을 취하는 지도성을 의미한다. 리더는 부하

의 과업수행에 있어서 일탈, 실수, 오류들을 발견하기 위한 조치(기준)들을 설정하고 기준을 벗어나는 실수가 발생했을 때는 적절한 교정조치를 취한다.

소극적 예외관리(passive management-by-exception)를 하는 리더들은 부하의 실수, 일탈, 오류 등이 발생할 때까지 소극적으로 기다리며, 문제가 발생하면 그 때 가서 교정조치를 취한다. 그들은 실수를 발견하려 하지 않으며 문제가 보고되어져야만 교정행동을 취한다. 문제가 그들을 그다지 성가시게 하지 않는 한 그대로 지나가도록 그냥 두어버린다.

일반적으로 지도성 효과면에서 조건적 보상은 위에서 언급한 것처럼 대부분의 경우 상당히 효과적인 것으로, 적극적 예외관리는 보다 가변적이며, 소극적 예외관리는 아주 비효과적인 것으로 보고되고 있다.⁵⁾

2. 변혁적 지도성의 의미



변혁적 지도성은 리더와 부하가 상호간에 동기를 부여하고 조직구성원의 태도와 신념에 중요한 변화를 일으키고 조직목표에 대한 높은 헌신성을 가지도록 한다. 따라서 리더의 직접적인 영향력 행사로 인한 부하들의 순응을 추구하는 거래적 지도성과는 구분되며, 변혁적 지도성은 부하의 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로써 조직이나 집단의 성과를 제고하려는 리더의 유형을 의미한다. 변혁적 지도성 이론은 Burns에 의하여 처음으로 개념화되었고, Bass에 의하여 그 개념이 조작적으로 정의되었다⁶⁾.

이 절은 첫째 변혁적 지도성의 개념, 둘째, 변혁적 지도성과 거래적 지도성의 배경이론, 셋째 조직효과성 이론에 관한 고찰을 하고자 한다.

5) B. M. Bass, & B.J. Avolio(1990), "Transformational leadership development: Manual for the Multifactor leadership questionnaire, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 67-72.

6) 권인택(1994), 교육조직에서 변화적 지도성 측정에 관한 연구, 전북대 대학원 박사학위논문, p. 24.

1) 변혁적 지도성의 개념

변혁적 지도성은 모든 조직들이 과도한 조직내의 긴장과 변화를 겪고 있는 상황하에서 조직과 조직 구성원들이 이에 적절히 적응할 수 있도록 동기화 시키고 이러한 요구에 가장 적절히 대처할 수 있는 지도성이다.

Burns는 지도성을 부하의 동기유발과 만족을 유지시키기 위하여 재원을 유용하거나 동기화 할 수 있는 사람이 그러한 노력을 발휘하는 것이라고 정의를 내리면서 변혁적 지도성과 이에 대비되는 거래적 지도성이라는 개념을 제시하였다. Burns의 연구의 핵심은 거래적 지도성과 변혁적 지도성이라는 두 유형의 지도성으로 분류하고 이를 이해하기 위한 언어 체계와 개념을 제시하는 것이라고 볼 수 있다.⁷⁾

변혁적 지도성이론을 처음으로 제시한 Burns(1978)⁸⁾는 미시적으로는 개인간의 영향력 행사과정이며, 거시적으로는 사회적 체계의 변화와 조직을 혁신을 위한 힘을 동원하는 과정이라고 변혁적 지도성을 정의하면서, 변혁적 리더는 추종자들의 의식, 가치관, 태도의 혁신을 촉구하는 리더임을 제시하고 있다.

Burns(1978)의 이러한 사상에 기초하여 변혁적 지도성에 관한 보다 구체적인 이론체계를 구축해온 Bass(1985, 1996)⁹⁾는 지금까지 지도성 이론들은 기본적으로 리더와 부하간의 거래적 교환관계에 기초를 두고 있음에 따라, 종업원들에 대하여 변화와 혁신을 위한 사고와 행동을 촉진할 수 없다고 주장하고 있다.

Bass는 변혁적 리더는 부하들로부터의 신뢰, 개인적 이해를 넘어 조직과 부서의 이익을 위한 헌신적 자세 등 카리스마적 특성과 행동을 취함과 더불어, 부하들에 대한 개별적 배려로써 그들을 임파워(empower)하고 자신의 직무에 대한 의미와 자신감을 제고시키며, 기존 사고의 틀을 넘어 창의적 관점과 행동

7) 배준용(1993), 부서장의 지도성 행동이 조직효과성에 미치는 영향, 한양대 석사학위논문, p, 34.

8) J. M. Burns, 1978, 『Leadership』, N Y: Harper and Row, pp. 23-32.

9) B.M.Bass, 1985, 1996, Leadership and performance Beyond Expectation, N T : The Free press, pp. 23-41.

개발을 위한 지적자극을 부여함을 강조한다.

변혁적 지도성에 관한 구체적인 이론체계를 수립하면서 Bass와 Bass and Avolio(1996)은 기본적으로 변혁적 지도성(transformational leadership)은 ① 카리스마적 지도성 또는 이상적 영향(charismatic leadership or idealized influence), ② 영감적 동기유발(inspirational motivation), ③ 개별적 배려(individualized consideration), ④ 지적자극(intellectual stimulation) 등의 차원을 포함하는 지도성임을 강조하고 있다.

가. 카리스마적 지도성 또는 이상적 영향

변혁적 리더는 부하들의 모범이 되도록 행동을 하는 리더이다. 그는 부하들과 위험을 함께 하고, 일관된 행동, 높은 수준의 윤리적, 도덕적 행동을 취하며, 개인의 이익보다 다른 사람이나 조직(부서)의 이익을 앞세우며, 이로써 부하들로부터 신뢰와 존경을 받고 그들이 본 받고자 하는 인물이 된다. Bass와 Avolio(1996)는 이러한 이상적 영향 차원을 다시 이상적 특성(idealized attributes) 차원과 이상적 행동(idealized behaviors) 차원으로 세분하고 있다.

그런데 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성(Weber, 1924/1947), 또는 사람의 마음을 끄는 개인적인 독특한 힘(personal idiosyncratic power)으로 정의되는 '카리스마'라는 용어의 사용 대신 '이상적 영향'으로 쓰는 편이 보다 바람직하다고 Bass와¹⁰⁾ Bass 그리고 Avolio(1990)는 주장한다. 왜냐하면 카리스마는 각종 매체나 사람들 사이에서 열광이나 축복 등 너무나 다양한 의미(a wide spectrum of meanings)로 사용되고 있으며, 때로는 권력자나 독재자와 관련되어 사용되는 경우도 있기 때문이라는 것이다. 따라서 연구목적의 경우에는 그대로 쓸 수 있으나 지도성 훈련이나 개발을 위해서는 이상적 영향으로 쓰는 것

10) Ibid, p.190

이 보다 바람직하다고 제시하고 있다.

나. 영감적 동기유발

변혁적 리더는 부하들의 작업에 대한 의미와 도전의식을 부여함으로써 그들의 동기를 유발한다. 열정과 낙관론적 자세를 보이고, 바람직한 미래의 비전을 설계하는데 부하들을 참여시키며, 목표와 공유된 비전에 대한 몰입을 보여준다.

이러한 영감적 동기유발 차원은 카리스마적 지도성 차원과 높은 상관성 ($r=.80$)을 보임에 따라 Howell과 Avolio(1993)의 연구에서와 같이 계량적 연구의 경우 카리스마적 지도성 차원과 하나의 차원으로 분류될 수도 있음이 언급되고 있다.¹¹⁾

다. 지적 자극



변혁적 리더는 부하들의 창의적, 혁신적 행동과 노력을 자극한다. 기존 가정에 대한 의문 제기, 문제의 재구성, 오랜 관행에 대한 새로운 방법적 접근 등을 고무한다. 구성원의 창의성을 격려하여 그가 실수하거나, 그의 아이디어가 리더 자신의 아이디어와 다르다고 해서 비난하지 아니한다. 기존 사고의 틀을 넘어 문제해결을 위한 새로운 방법들의 시도를 격려한다.

라. 개별적 배려

변혁적 리더는 코치(coach) 또는 멘토(mentor)로서의 역할을 함으로써 구성원 개개인의 성장, 성취욕구에 특별한 관심을 기울이며, 욕구나 욕망의 개인적

11) Ibid, p.190

차이를 인정하고 받아들인다. 지원적 분위기 속에서 새로운 학습 기회를 제공한다. 양방향 커뮤니케이션과 '순회경영(management by walking around)'을 실시한다. 구성원을 단순히 종업원으로 보기보다는 한 사람의 완전한 인격체로 간주하며, 그들의 의견을 경청한다. 부하들의 개발을 위해 과업을 위양한다. 위양된 과업의 진행상황과 부하들의 추가적 지도나 지원 요청을 수시로 점검하지만 부하들은 감시 받고 있다고 느끼지는 아니한다.

이와 같은 차원들을 포함하는 변혁적 지도성은 성과-보상의 교환관계에 토대를 둔 거래적 지도성의 확장¹²⁾으로서, 변혁적 리더는 부하들이 처음에 의도했던 것, 생각했던 것 이상의 것을 할 수 있도록 그들을 모티베이트한다. 즉, 변혁적 지도성과 거래적 지도성은 개념적으로 다른 차원의 것이기는 하지만 우수한 리더는 이 두 가지 지도성을 모두 적절히 구사할 수 있는 리더임이 강조되고 있다.



2) Burns의 변혁적 지도성

Burns는 변혁적 지도성의 특징을 다음과 같이 말하고 있다¹³⁾

첫째, 변혁적 리더는 공포, 탐욕, 질투, 증오와 같은 천박한 정서가 아니라 자유, 정의, 평등, 평화, 인도주의와 같은 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 강조함으로써 부하들의 의식을 일깨운다. Kohlberg의 도덕발달 단계 중 후인습적 단계의 개념이 활용되고 있다.

둘째, 변혁적 지도성은 조직 계층상의 어느 위치에 있는 사람에 의해서든지 직위의 고하에 관계없이 발휘될 수 있다. 이것은 부하에게는 물론이고 동료와 상사에게도 영향을 미친다.

셋째, 변혁적 지도성은 부하들을 기본적 욕구만을 제한적으로 가진 개인이

12) Ibid, p.4.

13) 노종희(1994), “학교행정가의 변혁적 지도성의 개발연구”, 『교육행정학연구』 12(1), pp. 23-29.

아니라 상위 수준의 욕구까지를 가진 전인으로 대우하며, 이들 욕구를 충족시키는 데 관심을 기울인다. Maslow의 욕구계층 중 존중의 욕구 및 자아실현의 개념이 활용되고 있다.

넷째, 변혁적 지도성은 일련의 뚜렷한 행동이 아니라 하나의 과정이다. 지도성은 지속적으로 부하들의 동기적 반응을 일으키고 또한 그들의 행동을 수정하는 상호 관련성의 흐름이다.

다섯째, 변혁적 지도성은 개인간의 영향 과정인 미시적 수준과 사회체제를 변화시키고 제도를 개혁하기 위해 권력을 동원하는 과정인 거시적 수준을 모두 포함한다.

3) Bass의 변혁적 지도성

Burns는 변혁적 지도성의 특징을 다음과 같이 말하고 있다.¹⁴⁾

첫째, 설정된 성과의 중요성과 가치에 대해서 보다 잘 인지하도록 부하들의 의식수준을 높이는 과정이다.

둘째, 조직을 위해서 부하들로 하여금 자기 자신의 개인적 이익을 뛰어넘도록 유도하는 과정이다.

셋째, 부하들의 상위수준의 욕구가 충족될 수 있도록 이들 욕구를 활력화시키는 과정이다.

Bass는 카리스마를 변혁적 리더의 중요한 요소로 보면서도 그 자체만으로 변혁적 과정을 설명하기에는 충분하지 않다는 점을 지적하고 있다. 부하들은 리더에 대해서 신뢰를 느끼고 충성심과 존경심을 가지며, 그들이 과업동기는 기대 이상으로 크게 유발된다.

14) 노중희, 상계서, pp. 31-38.

한편, 변혁적 지도성에 관해서 Bass의 이론은 Burns의 그것과 여러 측면에서 유사점을 가지고 있지만, 다음과 같은 차이점도 있다.¹⁵⁾

첫째, 변혁적 리더를 부하들의 긍정적인 도덕적 가치와 상위수준의 욕구를 강조하는 훌륭한 리더로만 국한시킨다. 반면에 Bass는 변혁적 리더를 부하들의 동기를 자극하고 헌신도를 증대시키는 사람으로 규정하고 있다. 다만, 그 효과가 부하들에게 이로울지 어떠한 지에 대해서는 관심을 두지 않는다. 따라서 Bass는 생존, 안전, 경제적 욕구와 같은 하위수준의 욕구를 강조하는 리더까지도 변혁적 리더에서 제외시키지 않고 있다.

둘째, Burns는 도덕적 지도성(moral leadership)을 변혁적 지도성의 핵심요소로 보고 있는 반면에 Bass는 도덕적 선과 악의 변인들을 제거하고 단순히 변화를 일으키는 변화 지도성(change leadership)만으로 보고 있다.

Bass의 입장에 따르면, 히틀러도 간디와 똑같이 변화적 리더로 간주된다.

셋째, Burns는 거래적 지도성과 변혁적 지도성이 연속선상위의 서로 다른 지점에 위치하는 양극개념으로 보고 있는 반면에 Bass는 이 두 가지 지도성을 분리된 차원으로 보고 있다. 따라서 Bass의 견해에 따르면, 대부분의 리더들이 정도의 차이는 있지만 이 두 가지 지도성의 특성을 동시에 공유하고 있으며 또 같은 리더가 서로 다른 상황과 시간에 이 두 가지 지도성유형을 사용할 수 있다.

4) 변혁적 지도성에 관한 연구

학교 구조 개혁이 1990년대에 학교 지도성 상황에 맞추어진다는 것은 명확하다. 학교 구조 개혁은 1970년대 후기와 1980년대 초기에 변화된 안전과는 근본적으로 다르다. 초기에 변화된 많은 안전은 효율적 학교 운동에 의해 성립되었

15) Yukl, G, A(1989), "Leadership in Organizations"(2nd ed), NY: Prentice-Hall, pp. 35-51.

다. 그 경우가 아닌 곳에서는 주로 새로운 교재나 교육과정을 하나씩 시행하는 것이 목적이었다. 변화의 양쪽 원천들과 관련된 지도성의 중요한 함의는 주도자들이 그들이 이루고 싶었던 변화에 대해 가졌던 명료성(또는 명료한 환상)에서 발견되었다. Rowan(1990)의 주장에 따르면 변화의 목적이 알려지고 동의되고 목적들을 이루어지도록 실천이 요구되었을 때 명확하게 분류될 수 있는 것은 변화에 성공적인 통제-지향적 전략이라고 한다.

그러나 반대로, 학교 구조 개혁의 목적에 대해서는 아무 것도 명확한 것이 없다. 이러한 상황하에서는, '통제' 전략보다는 오히려 '헌신(commitment)'이 요구된다. 이것은 일선 학교 종사자들이 변화의 이유를 이해하도록 돕고, 새로운 실행방법들을 개발하고 시험해보고 다듬어서 목적을 달성할 때까지 그들의 헌신을 고무시키도록 돕는 전략이다. 실질적으로 변혁적 지도성의 모든 처치는 그것의 더 직접적인 효과들이 종업원들의 동기유발과 헌신 사이에서 의미 있는 변화를 요구하는 일종의 가의 노력으로 이끈다고 주장했다(Yukl, 1989).¹⁶⁾

Downton(1973)의 지도성 연구는 흔히 비학교조직에서 변혁적 지도성에 대한 체계적 조사의 시작으로 자라잡고 있다. 그러나 흔히 변혁적 지도성의 필수적 구성부분으로 여겨지는 카리스마는 거의 50년 전에 Max Weber의 노력 덕분에 이루어진 것과는 보다 많이 동떨어진 근원을 가진다¹⁷⁾.

변혁적 지도성은 리더-추종자 관계에서 개입되는 목적과 자원의 변화뿐만 아니라 양쪽의 향상과 '더 나아지기 위한' 변화를 수반한다. 동기 또는 목적에 관하여, '변혁적 지도성'은 이끄는 사람(leader)과 이끌리는 사람(led) 양쪽의 인간 행동과 윤리적 향상심의 수준을 고무시킨다는 점에서 궁극적으로 도덕적이 된다. 그래서 양쪽 모두에 변혁적 효과를 가져온다¹⁸⁾

Burns의 견해에 따르면 이러한 지도성 유형은 또한 상호 목적에 대한 신뢰

16) Yukl, G. A(1989), "Leadership in Organizations, 2nd ed Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

17) Weber, Max,(1947), The Theory of Social Economics Organization, Trans. A.M. Henderson and Talcolt Parson, New York: The Lveg Pres.

18) Burns(1978), op. cit. p.20.

의 수준을 높임으로써 그리고 그 목적을 성취하기 위한 그들의 능력을 더욱 더 개발하는 것에 의해서 이끄는 자와 이끌리는 자 양쪽의 자원을 향상시키는데 목적이 있다.

Bass와 그의 동료들은 변혁적 지도성하의 카리스마를 네 개의 'i'와 같은(예를 들어 Bass와 Auolio 1993; 1994)¹⁹⁾ -이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별화된 배려(individualized consideration)-를 포함시켜 정의한다. 이러한 변혁적 지도성 특성에 덧붙여 세 가지 특성, 업적에 따른 보상(contingent reward), 예외관리(management-by-exception), 그리고 자유방임적(laisses-Faire) 또는 '손을 떼는(hands off)'지도성 유형을 변혁적 지도성의 의미로 정의한다.

학교에서의 변혁적 지도성 특성으로 문화구축과 구조개혁(culture building and structuring)은 학교중심 연구에서는 독특한 것이다.

리더의 지각에 미치는 효과에 관하여 미국에서 실행된 두 가지 연구와 뉴질랜드에서 실행된 한 가지 연구, 이렇게 세 연구는 리더 효과성의 지각과 리더에의 만족도에 대한 변혁적 지도성을 실험하였다²⁰⁾. Bass의 대변인 지도성 질문지(MLQ)를 사용하여 학교와 학구(school district)수준 양쪽에서 리더로부터 나온 자료가 이 연구에서 수집되었다. 변혁적 지도성의 측정하는 것 외에도, MLQ는 응답자들이 그들의 리더에게 느끼는 만족도를 측정하는 두 가지 항목 척도와 리더의 효과성 지각을 측정하는 네 가지 항목 척도를 포함하고 있다.

이 연구들은 양쪽의 효과 설정에 대해 주로 일관된 결과를 보여주고 있다. 정적 상관관계는 전반적으로 변혁적 특성과 거래적 특성간에 나타나고 있다. 세부적 지도성 특성 사이에서는, 이러한 효과들은 카리스마/비전/영감, 지적 자극, 개별적인 배려와 업적에 따른 보상에 매우 강하게 관련되었다. 의미가 없는 상관관계는 예외관리와 관련하여 나타났다. 자유방임적 지도성은 리더효과성

19) Bass & Auolio (1993), op. cit, pp.128-129.

20) Ibid, pp.69-74.

지각과 리더에 대한 만족도 양쪽과 부적으로 관련되어 있었다.

추종자들의 행동에 미치는 영향에 관한 세 가지 연구²¹⁾는 두 가지 유형의 동료(추종자) 행동에 대한 변혁적 지도성의 효과에 대해 조사하였다. 추종자들이 조직을 위하여 가외의 노력을 할 수 있도록 준비하는 정도, 그리고 '조직 시민 행동'이다. 이 연구 중 두 가지는 관리자(orr's us study) 또는 다른 중심 행정가(Bass's New Zealand study)에 관한 것이다.

Bass(1985)는 MLQ속에 있는 세 가지 항목 척도로 추종자의 반응을 이용하는 '가외 노력'을 평가했다. Bass의 연구에서 가외 노력은 주로 카리스마/영감/비전, 지적 자극, 개별적인 배려에 의해서 설명되었다. 업적에 따른 보상과 예외관리는 가외 노력에 있어서는 비교적 의미가 없고 부적 상관을 가졌다. 변혁적 지도성은 그러한 지도성을 경험한 사람들의 네 가지 심리적 상태에 영향을 준다는 다섯 가지의 연구에 대한 증거가 있다. 그 심리적 상태란 다음과 같다. 헌신성(commitment), 발달적 압력(교사의 태도나 행위를 변화시키는), 통제 압력(교사들이 질서와 구조의 중심적인 요구를 고수해야한다고 느끼는 경향), 만족감. 헌신성의 여러 가지 유형은 이 연구들에서는 성과 변수들로 나타난다.

3. 조직효과성의 성격

1) 학교조직효과성의 개념

조직효과성에 대한 관심은 조직이 발생하면서부터 비롯되었다고 할 수 있으나 아직도 합의되지 않은 많은 문제점들이 남아 있다. 이러한 문제점들 중의 하나로 아직 조직효과성의 정의에 대한 공통적으로 합의된 정의가 없다는 것을 들 수 있다. 즉, 조직효과성에 대한 정의는 개별 연구자가 조직을 보는 시각,

21) Ibid, pp. 75-79.

접근 방법에 따라 다양하게 정의되어 왔다.

Steers, R. M.(1977)²²⁾는 조직효과성을 행위(생산 및 적응)를 위해 권력의 핵심을 움직이는 조직의 능력으로 정의하고 있다. 즉, Steers, R. M에 의하면 효과적인 조직은 더 생산적이고 높은 질의 산출이 있고, 외부 환경이나 내부 문제에 효과적으로 적응하는 조직이라고 할 수 있다.

윤종건(1983)²³⁾은 기존의 여러 연구를 종합하여 결국 효과적인 조직이란 「좋은 조직」이라는 말과 같은 뜻이며, 그 목적과 기능을 제대로 잘 달성하고 수행한다면 그것이 좋은 조직이며 효과적인 조직이라고 하여 목표 달성 기능 수행의 면에서 조직효과성을 정의하고 있다.

한편, 김창걸(1983)²⁴⁾은 학교조직효과성을 교사에게만 초점을 두어 “교직원들이 만족스러운 상태에서 노력을 하여 조직이 환경에 적응해 가면서 교육 성과를 확보하는 것”으로 정의하기도 한다.

이와 같이 효과성의 개념은 다양하게 정의되고 있으나, Owens²⁵⁾는 효과적인 학교의 개념에는 다음과 같은 5가지 가정이 근저에 있다고 보고 있다.

- ① 학교가 무엇을 할 수 있고 무엇을 해야하든, 학교의 주요 목적은 가르치는 것이다. 성공은 인지적, 정의적 측면에 있어서의 학생의 발달에 있다.
- ② 학교는 교수 - 학습이 일어나는 전반적인 환경을 제공할 책임을 진다.
- ③ 학교는 반드시 전체론적 관점에서 다루어져야 한다. 단지 일부 학생들의 욕구를 다루거나 수업 프로그램의 통일성을 해치는 부분적인 노력은 실패하기 쉽다.
- ④ 학교의 가장 중요한 특성은 도서관의 크기나 학교의 역사 등의 물질적인

22) Steers, R. M.(1977), "Organization Effectiveness: A Behavioral view. Santa Monica, CA: Goodyear publishing company, Inc, pp.68-93.

23) 윤종건(1974), “학교조직건강 진단 방법의 탐색”, 석사학위논문, 서울대학교 교육대학원, p.23.

24) 김창걸(1984), “교사집단의 응집성과 조직효과성과의 관계 연구.” 인하대학교 인문과학연구소 논문집, 제10집, p. 28.

25) R, G, Owens(1981), Organizational Behvviour in Education, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, pp. 67-69.

것이 아니라 교직원들의 태도와 행위이다.

⑤ 가장 중요한 것으로, 학교는 학생들의 인종, 성, 가정 - 문화적 배경 등에 관계없이 학습이 가능하다고 보며, 학습에 있어서 그들의 성공이나 실패에 대한 책임을 져야 한다.

이상의 논의를 기초로 하여 본 연구에서는 학교조직의 효과성을 학교조직이 교육 목적을 수행하는 과정에서 교직원들이 환경 변화에 신속하게 적응하고, 자신들의 직무에 만족을 느끼고, 소속감과 헌신감을 가지며, 교육 목표를 성공적으로 수행함으로써 높은 성취를 달성하는 정도로 본다.

2) 효과성 측정의 준거

앞에서 살펴보았듯이 조직효과성의 개념이 다양한 만큼 조직효과성의 측정 준거도 그 연구 방법이나 연구자에 따라 매우 다양하고 복잡하게 나타나고 있다. 이의 원인에 대해 Steers는 <표Ⅱ- 1>에서와 같이 17개의 다변인 연구를 검토한 후 여러 다변인 모델의 비교를 통해 얻는 결론은 이들이 타당하고 유용한 일련의 효과성 준거에 대한 합의를 얻지 못했다는 것이다. 각 모델은 효과성을 정의하는 3 ~ 4개의 변인들을 가지지만, 놀랍게도 이들 중 일치되는 것은 거의 없다.²⁶⁾ 즉, Steers는 이를 연구자들이 가진 효과성 구인에 대한 편협한 관점과 개념 자체의 모호성 때문이라고 보고 있다.

Steers는 이들 연구에서 사용된 하위 변인들의 빈도를 산출하여 <표Ⅱ-2>과 같이 하위 변인들의 빈도 관계를 제시하였다. <표Ⅱ-2>에서 보면, 가장 빈도가 많은 조직효과성 평가 기준은 적응성 - 융통성이며, 생산성, 직무 만족도 순으로 나타나고 있다. Steers는 이들 세변인이 어느 조직에서도 가장 흔히 사용되는 조직효과성 평가 기준이라고 결론을 지었다.

26) Steers(1975), op, cit, pp.547 - 549

<표 II-3> 조직효과성 평가기준

연구자	평가기준
1. Georgopoulos and Tannenbaum(1957)	생산성, 융통성, 조직내의 갈등의 유무
2. Bennis(1962)	적응성, 조직일체감, 현실파악능력
3. Blake and Mouton(1965)	고도의 과업지향성, 고도의 인화지향성
4. Caplow(1964)	안전성, 통합성, 자율성, 성취능력
5. Katz and Kahn(1966)	성장 능력, 생산능력, 환경통제력
6. Lawrence and Lorsch(1967)	통합성과 분화성의 적절한 균형상태
7. Yuchtman and Seashore(1967)	자원확보 능력, 환경통제력
8. Friedlander and Pickle(1968)	수익성, 조직원의 만족, 사회적 가치 충족도
9. Price(1968)	생산성, 순응성, 사기, 적응성, 기관성
10. Mahoney and Weitzel(1969)	일반기업체 모형 : 생산성-지지-유효성, 계획 신뢰성, 창의성 연구개발 조직 모형 : 신뢰성, 협동성, 발전성 의사소통의 개방성
11. Shein(1970)	융통성, 창의성, 심리적 투입감
12. Mott(1972)	생산성, 융통성, 적응성
13. Duncan(1973)	목표달성도, 통합성, 적응성
14. Gibson et al.(1973)	단기: 생산성, 능률성, 직무만족도 중기: 적응성, 발전도 장기: 생존능력
15. Negandhi and Reimann(1973)	행동지표 : 인력확보능력, 조직원의 만족도 인력의 보존능력, 인간관계, 부서간의 관계 인력의 활용도 경제지표 : 판매량의 증가, 순수익
16. Child(1974,1975)	수익, 성장비율
17. Webb(1974)	응집성, 능률성, 적응능력, 유지능력

출처 : R. M. Steers(1997), "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness", ASQ, Vol. 20, No, 1, p. 549.

<표Ⅱ-4> 조직효과성 평가기준 빈도표

평가 기준	빈도
1. 적응성 - 융통성	10
2. 생산성	6
3. 직무만족도	5
4. 순이익	3
5. 자원 확보능력	3
6. 조직갈등의 감소	2
7. 환경통제 능력	2
8. 발전성	2
9. 능률성	2
10. 구성원 확보능력	2
11. 성장능력	2
12. 통합성	2
13. 의사소통의 개방성	2
14. 생존능력	2
15. 기타	1

출처 : R. M. Steers(1997), "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness", ASQ, Vol. 20, No, 1, p. 549.

효과적인 조직이란 다른 조직보다 더 높은 양적·질적 결과를 낳으며, 내·외부의 문제에 더 효과적으로 적응하는 조직이라고 보여진다. 그러므로 그는 양적, 질적, 그리고 최소의 투입으로 최대의 결과를 얻는 경제성이 하위변인이 되는 생산성, 적응성, 융통성을 조직효과성의 기준으로 들고 있다.²⁷⁾

한편, 학교조직의 효과성 측정 준거에 관한 연구도 많이 있다.

Miskel, Fevurly와 Steward²⁸⁾는 학교조직효과성을 “교수, 학습 및 특별 활동에서의 다양한 산출과 효용을 생산하는 과정과 결과”라고 정의하고, 그 평가 기준으로 지각된 조직효과성으로 ① 학교의 생산성, ② 적응성, ③ 융통성을 들고, 생산성은 교육의 질과 양, 능률이 그 구성 요소가 되며, 적응성은 상징적

27) Steers(1972), *ibid*, pp.17-26

28) C. C. Miskel, R. Fevurly, & Steward, J(1983), "Organization Structure and process, perceiver school effectiveness, Loyalty and Job Satisfaction", *Educational Administration Quarterly*, Vol 15, 3, pp.98-99.

적응성(문제를 찾아 적시에 해결하며 시대에 맞게 교육적 필요에 시대에 걸맞게 교육적 필요를 충족시키려는 것)과 행동적 적응성(새로운 교육적 필요에 신속한 적응과 효율적 사용)으로 나눌 수 있다고 하였다. 그래서 효과적인 학교는 산출과 효용이 양적으로 많고 질적으로 훌륭하며, 적응성과 융통성을 보여주는 학교라고 하였다.

또한 이들은 위에 제시한 3가지 외에도 교직원의 충성심과 직무 만족을 학교 조직효과성의 중요한 지침이 될 수 있다고 보고 있다. 따라서 Miskel 등의 연구에서는 학교조직효과성의 기준으로 ① 생산성, ② 적응성, ③ 융통성, ④ 직무 만족, ⑤ 충성심 등을 들 수 있다.

Miskel은 Parsons의 이론을 기초로 하여 모든 사회 조직은 적응, 목표 성취, 화합, 조직 문화의 창출과 유지의 네 기능을 수행해야 하며, 이 네가지 기능을 얼마나 잘 수행하느냐가 조직의 효과성을 재는 척도로 보고 있다. 이들은 Parsons의 조직의 4대 기능을 기본 축으로 하고, 각 차원을 시간 변인, 평가 대상, 이해 관계자의 3 관점으로 나누어 조직효과성의 지표를 21가지로 하여 조직효과성의 차원, 지표, 영향 변수를 <표Ⅲ-3>과 같이 제시하고 있다.

한편, 김창걸²⁹⁾은 학교조직효과성에 대한 이견이 분분하므로, 그것을 어떻게 보느냐 하는 것은 논의의 여지가 있다고 보고, 학교조직효과성을 교사 조직의 효과성에 한정하여 측정 기준을 설정하고 있다. 즉, 그는 학교조직효과성을 조직원들이 만족스러운 상태에서 노력을 하며 조직이 환경 변화에 적응해 가면서 교육 성과를 확보하는 것으로 개념화하여, 교사 조직효과성의 평가 기준으로 ① 직무 만족, ② 조직 적응성, ③ 직무 성과의 세 변수를 들고 있다.

이상의 논의로 볼 때 조직효과성의 측정 준거는 다양하게 나타나고 있다. 그러므로 이들을 모두 포함하는 것은 불가능하기 때문에 본 연구는 위의 이론들을 기초로 하여, 앞에서 정의한 학교조직효과성의 정의에 맞게 직무 만족, 적응

29) 김창걸(1992), 『교육행정학신문』, 형설출판사, pp. 29-30.

성, 생산성, 헌신을 효과성의 하위 변인으로 선정한다.

<표Ⅲ- 5> 학교 효과성의 차원, 지표, 영향변수

효과성 차원	다 수준거	각 준거에 대한 관점
적응	적응성 - 융통성	
	성장	시간 : 단기, 중기, 장기
	발전	
목표달성	설비관리	
	성취	
	생산성	수준 : 개인, 학급, 학교, 학구, 지역
	자원획득	
통합	능률성	
	질	
	만족	
	교직원 이직률	구성원 : 학생, 교사, 행정가, 국민
	학생결석률	
	갈등-응집성	
형식의 유지	풍토	
	개방적 의사소통	
	충성심	
	주생활 관심사	
	일체감	
	동기화	
	역할-규범 준수	

출처 : Hoy와 Miskel(1987)을 참조한 최창섭 박사학위 논문 p.80

3) 지도성과 조직효과성간의 관계에 관한 연구

이 연구와 같이 학교장의 지도성을 구조적, 인간자원적, 정치적, 상징적 지도성으로 나누어 지도성과 조직효과성간의 관계를 연구한 것은 거의 나타나 있지 않다. 기존의 연구들은 대부분 LBDQ 등을 이용하여 과업(구조) 중심, 인화(인

간) 중심으로 나누어 지도성과 조직효과성간의 관계를 연구하였다.

1950 ~ 60년대 행해진 많은 연구들은 효과적인 지도자의 행위에 대한 보편적인 이론을 만들어 냈다. 이들 연구는 동일한 지도성 유형이 모든 상황에 적합하다고 주장한다. 몇몇 학자들은 인간 중심적(인화중심, 참여적) 지도성 유형이 더 효과적이라고 주장한다.

Fiedler(1967)³⁰⁾은 상황 중심적 접근을 통해 지도자와 구성원의 관계, 과업 구조, 직위 권력간의 관계의 결합에 따른 상황의 호의성 정도에 따라 효과성을 정의하고 있다. 즉, 호의적인 상황이나 비호의적인 상황에서는 과업 지향형, 약간 호의적인 상황에서는 관계지향형 지도자가 효과적이라고 본다. 그러나 여기서의 효과성은 일반적인 효과성의 지표인 생산성, 사기, 직무만족 등을 지칭하는 것이 아니라 제한된 의미에서 어느 특정 집단에게 부여된 과업을 어느 정도 잘 성취하느냐의 정도를 말한다고 볼 수 있다.

이상에서 보면, 개인들의 욕구와 참여, 자유재량권, 소속감 등을 강조하는 지도성 유형(LBDQ) 등을 이용한 이차원적 연구에서는 인화중심형이, 본 연구에서 사용한 개념으로는 인간자원적 지도성이 구조나 명령 등을 강조하는 지도 유형보다 학교조직효과성에 더 큰 영향을 미친다고 할 수 있다.

4. 변혁적 지도성과 학교조직효과성과의 관계

변혁적 지도성과 거래적 지도성의 연구는 두 지도성의 개념적 정의에 대한 연구와 효과성에 미치는 영향에 관한 연구로 진행되어 왔다.

Bass의 연구를 시작으로 많은 연구를 통해 이들의 입장은 경험적으로 증명되었다. 이후 연구들은 Bass의 연구방법(척도, 자료분석방법)에서 크게 벗어나지 않는 범위 내에서 수행되어 왔다.

30) F. E. Fielder(1967), A Theory of Leadership Effectiveness, NY: Mcgrew-Hill, pp. 67-94.

Ray는 조직의 수월성과 관련된 문화에 비전 추구형 지도성이 밀접한 관련이 있음을 밝혀냈다. Major는 학교장의 비전추구형 지도성은 다양한 목표준거의 달성 여부에 밀접한 관련이 있음을 밝혀냈다.

초기의 지도성 연구들은 명시적이든, 함축적이든, 상황적 환경과 조직 풍토가 지도성 행동을 결정하는데 중요한 역할을 수행한다는 결과들을 제시하고 있다.

Singer는 자신의 연구결과를 종합하면서 변혁적 지도성은 상황적 제약에 커다란 영향을 받지 않고 구성원들의 지도성 효과도 높다는 것을 강조하였다.

Podsakoff는 기존의 변혁적 지도성에 관한 연구들은 효과성 증거를 과업 내 역할에 제한 지어 변혁적 지도성에 대한 연구가 진행되어 왔다고 지적하고 있다. 이들은 선행연구의 효과성 변인들은 변혁적 지도성이 초월적인 노력을 통해 기대 이상의 성과를 야기한다는 개념적 정의에 부적절한 효과성 변인이라고 보았다.

이러한 문제를 해결하기 위해 과업의 역할인 시민의식 행동을 효과성변인으로 상정하였다.

이상의 연구를 종합해 보면, 변혁적 지도성과 거래적 지도성의 연구는 Bass가 개발한 MLQ를 사용하여 경험적 연구를 수행한 연구와 학자 자신이 개발한 척도를 사용하여 새로운 행동요소의 규명과 이의 효과성에 미치는 영향을 경험적으로 밝혀낸 연구로 나눌 수 있다.

이러한 일련의 연구들은 조직의 특성과는 관계없이 대부분의 조직에서 변혁적 지도성이 거래적 지도성보다 더욱 효과적임을 밝혀냈다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표집대상

표집대상은 제주도내 고등학교에 근무하는 교사 280명으로 하였다. 시·읍·면 지역 280 명에게 2003년 4월 14일부터 4월 19일까지 반응하도록 한 결과 275부가 회수되었고 그 중 불성실하게 응답된 설문지 6부를 제외하고 최종 분석에 사용된 부수는 269부이다.

2. 측정도구



이 연구에서 사용한 도구 중 설문지 제1부는 교장의 변혁적 지도성 점수를 측정하기 위한 척도이고, 제2부는 학교조직의 효과성을 측정하기 위한 척도로 되어있다. 이 척도에는 개인별 인적사항을 물어보는 성별, 연령별, 직급별, 소재지별이 포함되어 있다. 질문지 1부는 변혁적 지도성의 하위요인인 카리스마적 지도성 또는 이상적 영향, 영감적 동기유발, 개별적 배려, 지적자극을 척도로 제작하였고, 제2부는 하위요인인 적응성, 생산성, 직무만족성, 헌신성을 척도로 하여 문항제작에 사용하였다.

1) 학교장의 변혁적 지도성 정도의 측정

변혁적 지도성 측정 검사는 카리스마적 지도성 또는 이상적 영향, 영감적 동기유발, 개별적 배려, 지적자극 등 4개의 하위요인을 선정하여 각 하위요인별

문항으로 구성된 척도를 사용하였으며 각 영역별 문항 내용은 <표 III-1> 와 같다.

<표 III-1> 지도성 측정 설문지의 구성

하위변인	문항번호	문항수	신뢰도
지적자극	1 - 8	8	.8622
개별적배려	9 - 16	8	
카리스마	17 - 24	8	
동기유발	25 - 32	8	

2) 학교조직효과성 정도의 측정

학교조직효과성 측정 검사는 적응성, 생산성, 직무만족성, 헌신성 등 4개의 하위요인을 선정하여 각 하위요인별 문항으로 구성된 척도를 사용하였으며 각 영역별 문항 내용은 <표 III-2> 와 같다.

<표III-2> 학교조직효과성 측정 설문지의 구성

하위변인	문항번호	문항수	신뢰도
생 산 성	1 - 7	7	.8622
적 응 성	8 - 13	6	
직무만족	14 - 28	17	
헌 신	28 - 38	10	

3. 자료처리 방법

- (1) ‘전혀그렇지 않다.’, ‘그렇지않다.’, ‘그저 그렇다.’, ‘그렇다.’, ‘아주 그렇다’의 순서에 따라 각각 5, 4, 3, 2, 1 점씩 배점하고, 부정적으로 진술된

문항은 1, 2, 3, 4, 5로 각각 역산하여 계산하였다.

- (2) 지도성 유형과 효과성 변인간의 관계를 알아보기 위해 적률 상관 계수를 구하였다.
- (3) 학교장의 변혁적 지도성과 학교의 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.
- (4) 이 분석은 SPSS 프로그램을 이용하였다.



IV. 연구결과 및 해석

1. 학교장의 변혁적 지도성과 학교조직효과성과의 상관관계

교사가 지각한 학교장의 변혁적 점수와 학교조직효과성과의 관계는 어떠한 상관관계가 있는 가를 알아보기 위해 두 변인간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-1>과 같다.

<표IV-1> 학교장의 변혁적지도성과 학교조직효과성과의 상관관계

구 분	지적자극	개별배려	카리스마	동기유발	생산성	적응성	직무만족	헌신	지도성	효과성
지적자극	1.00									
개별배려	-.29**	1.00								
카리스마	-.21**	.73**	1.00							
동기유발	-.28**	.69**	.77**	1.00						
생산성	.89	.19	.14*	.60	1.00					
적응성	-.08	.13*	.12*	.22**	-.01	1.00				
직무만족	-.28**	.4**	.36**	.51**	-.13*	.30**	1.00			
헌 신	.08	-.32**	-.32**	-.25**	.02	.00	-.18**	1.00		
지도성	-.10	.88**	.90**	.88**	.09	.16**	.44**	-.32**	1.00	
효과성	-.21**	.28**	.25**	.41**	.14*	.53**	.83**	.25**	.31**	1.00

(n=269)

*: p<.05 **: p<.01

<표 IV-1>은 학교장의 변혁적 지도성과 학교조직효과성과의 상관관계를 분석한 결과이다. 양 변인이 하위요인간에 모두 전체적으로 하위수준 1% 미만의 정적 상관관계를 보이고 있다. 따라서 학교장의 변혁적 지도성과 학교조직효과성과의 상관관계가 존재함을 알 수 있다. 특히 학교장의 변혁적 지도성 하위요인 중 생산성, 적응성, 직무만족과는 상관관계가 높게 나타나는 것으로 미루어

보아 유의미한 영향을 보이고 있다. 즉, 학교장의 변혁적 지도성의 높을수록 학교조직의 생산성, 적응성, 직무만족, 헌신도 긍정적으로 작용하고 있다고 할 수 있다.

지적자극과 생산성(.89), 헌신(.08)과는 정적인 상관관계를 보이고 있으나 개별배려, 카리스마, 직무만족, 효과성과는 부적의 상관관계를 보이고 있다. 이에 서 보면 교사에 대한 지적 자극은 생산성과 헌신에는 효과를 미치고 있는 반면 직무만족이나 개별배려, 효과성 등에는 부정적 영향을 미치고 있는 것이다. 따라서 반면에 교사에 대한 지적 자극은 엄격한 기준과 그에 대한 공정하고 객관적인 보상이 이루어지는 상황을 전제한 후 개별적이고 요구중심적으로 이루어 져야 한다고 보아진다. 개별배려는 카리스마(.73), 동기유발(.69), 생산성(.19), 적응성(.13), 직무만족(.04), 지도성(.88), 효과성(.25)등과 높은 정적인 관계를 유지하고 있고 헌신과는 부적의 상관관계를 나타내고 있다. 즉 교사들에 대한 개별배려는 전반적으로 조직효과성에 긍정적 영향을 미치고 있다. 따라서 교사들에 대한 개별적인 관심과 배려가 학교조직을 위해 무엇보다도 중요하다고 판단 된다. 카리스마도 헌신을 제외하고는 동기유발(.77), 생산성(.14), 적응성(.12), 직무만족(.36), 지도성(.90), 효과성(.41)과 정적인 관계를 나타내고 있다. 여기에서 보면, 카리스마는 지도성에 높은 상관관계를 보이고 있고 다음은 동기유발, 효과성에도 정적인 관계를 보이고 있다. 따라서 학교 지도자의 카리스마적 지도성이 조직의 효과성이나 교사들의 동기유발에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 동기유발도 헌신을 제외한 생산성(.60), 적응성(.22), 직무만족(.51), 지도성(.88), 효과성(.41)과 정적인 관계를 나타내고 있다. 동기유발은 지도성과 높은 상관관계를 보이고 있지만 특히 교사의 생산성, 직무만족과도 높은 상관관계를 보이고 있다. 따라서 교사들의 생산성과 직무만족을 높이기 위해서는 동기유발이 필수적으로 선행되어야 하겠다.

전체적으로 보면, 학교장의 변혁적 지도성의 높으면 학교조직의 적응성, 직무

만족도등이 높은 영향을 미치고 있는 것으로 보아 학교장은 학교조직의 효과성을 높이기 위해서는 학교장의 변혁적 지도성 개발에 역점을 두어야 할 것이다.

2. 학교장의 변혁적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성 변인군이 조직효과성에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 조직효과성을 종속변인으로 설정하여 중다회귀를 실시하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 조직효과성에 대한 중다회귀 분석을 실시한 결과는 아래의 <표IV-2>와 같다.

<표IV-2> 변혁적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향

독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
지적자극	-.269	.168	-.094	-1.600
개별배려	6.285E-02	.118	.046	.533
카리스마	-.321	.172	-.182	-1.868
동기유발	.760	.143	.491	5.327***
전체		$R^2 = .188$	$F=15.254**$	

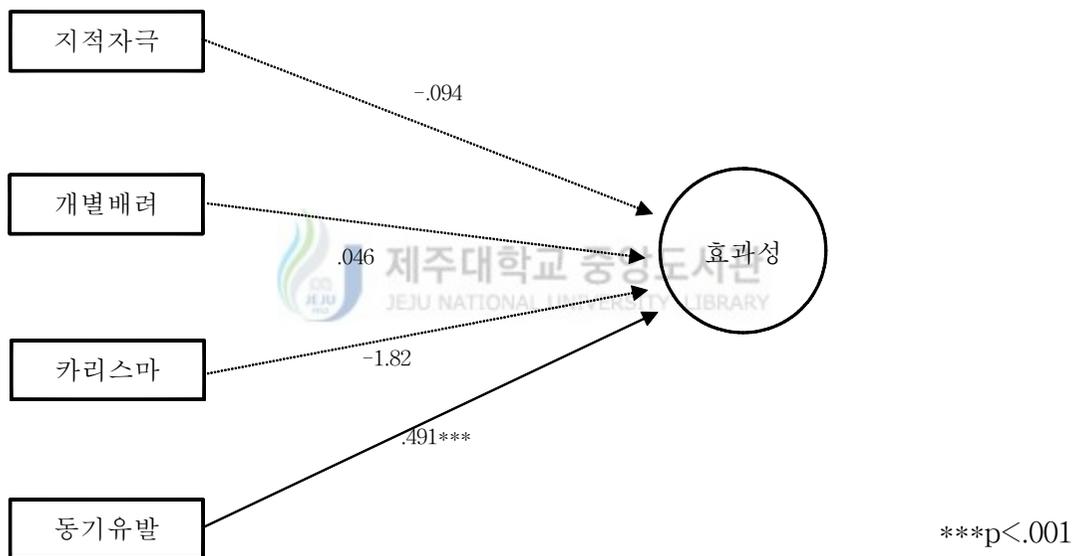
(n=269)

***p<.001

학교장의 변혁적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 동기유발에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 즉 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 동기유발은 학교조직의 효과성에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 지적자극과 카리스마에는 부적의 영향을 미치고 있다. 따라서 학교장의 변혁적 지도성이 교사들의 동기유발에는 긍정적 영향을 미치고 있으나 지적인 자극과 카리스마에는 부정적인 영향을 미치고 있기 때문에 학교장의 변혁적 지도성 강화로 인한 지적자극과 카리스마에의 부정적 영향

에 대한 대비에도 염두를 두어야 할 것으로 판단된다.

조직효과성에 관한 네가지 변인으로 구성된 변혁적 지도성 관련 변인의 조직효과성에 대한 회귀방적은 $R^2=.188$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 변혁적 지도성이 조직효과성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 18% 정도라는 것을 말해 주는 것이다. 동기유발 변인은 $p<.001$ 수준에서 조직효과성에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 학교장의 변혁적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향

3. 학교장의 변혁적 지도성이 생산성에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성 변인군이 생산성에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 생산성을 종속변인으로 설정하여 중다회귀 통계방법을 실시하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 생산성에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표IV-3>과 같다.

<표IV-3> 변혁적 지도성이 생산성에 미치는 영향

(n=269)				
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
지적자극	7.098E-02	.047	1.524	1.524
개별배려	-5.4E-02	.033	-1.639	-1.639
카리스마	.146	.048	3.057	3.057**
동기유발	-2.1E-02	.040	-.536	-.536
전 체	$R^2 = .050$		$F = 3.460^{**}$	

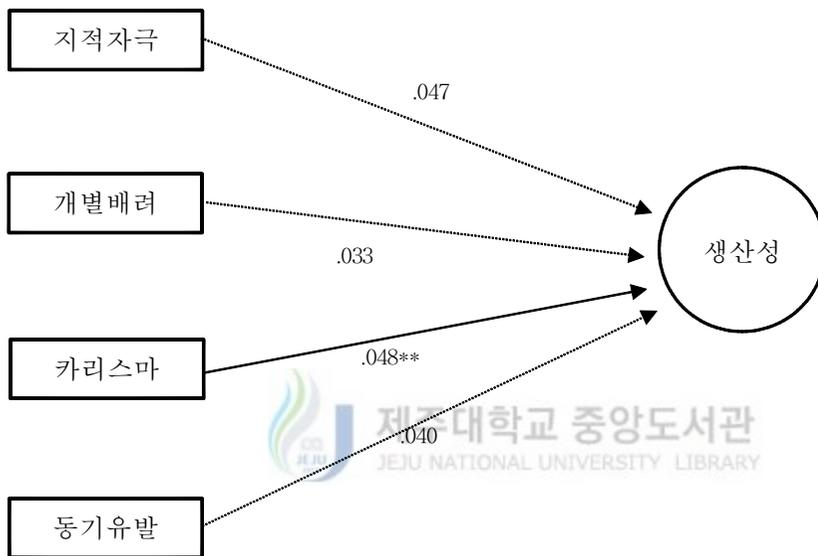
** p<.01

학교장의 변혁적 지도성이 생산성에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 카리스마에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 즉 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 카리스마가 학교조직의 생산성에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 카리스마가 지적자극, 개별배려, 동기유발에는 부정적인 영향을 미치고 있다. 따라서 학교의 생산성을 강화시키기 위해 카리스마 측면에 강조한다면 지적자극, 개별배려, 동기유발에는 부정적 영향을 미치게 되어 조직효과성 전체적 측면에서 예기치 않은 결과를 초래할 수도 있다. 즉, 생산성을 강조하는 카리스마라고 하더라도 지적자극, 개별배려 등의 조직효과성 배양의 문제를 함께 고려하는 자세가 중요하다.

조직효과성에 관한 네가지 변인으로 구성된 변혁적 지도성 관련 변인의 생산성에 대한 회귀방식은 $R^2 = .050$ 으로 나타났다. 이러한 결과는 이들 변혁적 지

도성이 생산성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 5% 정도라는 것을 말해주는 것으로 그리 높은 예측력을 보여지는 못하고 있다.

카리스마 변인은 $p < .01$ 수준에서 생산성에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 2>과 같다.



** $p < .01$

<그림-2> 학교장의 변혁적 지도성이 생산성에 미치는 영향

4. 학교장의 변혁적 지도성이 적응성에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성 변인군이 적응성에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 적응성을 종속변인으로 설정하여 중다회귀를 실시하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 적응성에 대한 중다회귀분석 결과

는 아래의 <표IV-4>과 같다.

<표IV-4> 변혁적 지도성이 적응성에 미치는 영향

(n=269)

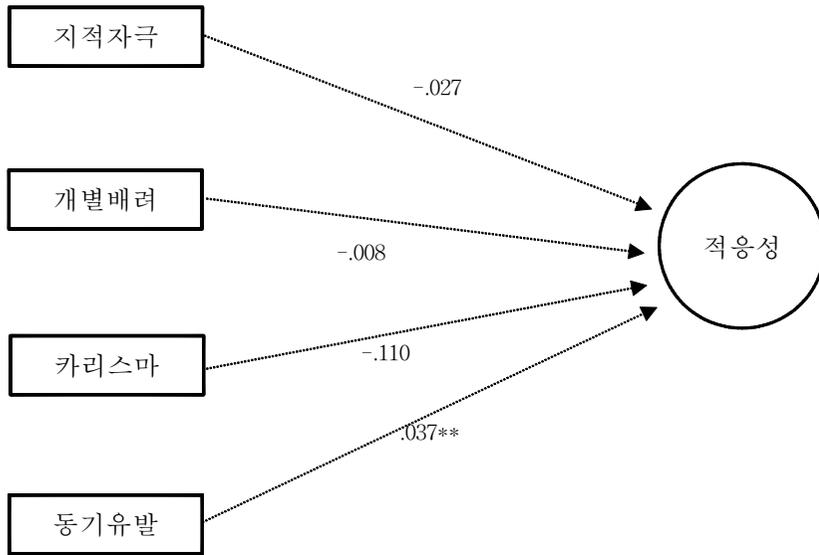
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
지적자극	-2.1E-02	.049	-.027	-.423
개별배려	-2.9E-03	.034	-.008	-1.048
카리스마	-5.3E-02	.050	-.110	-1.048
동기유발	.128	.042	.307	3.086**
전체		R ² =.056	F=3.913**	

** p<.01

학교장의 변혁적 지도성이 적응성에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 동기유발에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 즉 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 동기유발이 적응성에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그러나 지적자극, 개별배려, 카리스마에는 부적인 영향을 미치고 있다. 즉, 동기유발은 적응성에 긍정적인 영향을 미치고 있으나 지적자극, 개별배려, 카리스마는 적응성에 부적인 영향을 미치고 있다는 것이다. 따라서 적응성을 높이기 위해 동기유발에만 역점을 두게 된다면 다른 지적자극, 개별배려, 카리스마에는 부적인 영향을 미치게 되어 조직 전체의 조직효과성을 훼손시키는 결과를 초래한다. 이에 대한 학교관리자의 관심이 요구된다.

조직효과성에 관한 네가지 변인으로 구성된 변혁적 지도성 관련 변인의 적응성 대한 회귀방적은 R²=.056으로 나타났다. 이러한 결과는 이들 변혁적 지도성이 적응성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 5% 정도라는 것을 말해 주는 것으로 그리 높은 예측력을 보여지는 못하고 있다.

동기유발 변인은 p<.01 수준에서 적응성에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 3>과 같다.



** p<.01

<그림 3> 학교장의 변혁적 지도성이 적응성에 미치는 영향



5. 학교장의 변혁적 지도성이 직무만족에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성 변인군이 직무만족에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 직무만족을 종속변인으로 설정하여 중다회귀를 실시하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 직무만족에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표IV-5>과 같다.

<표IV-5> 변혁적 지도성이 직무만족에 미치는 영향

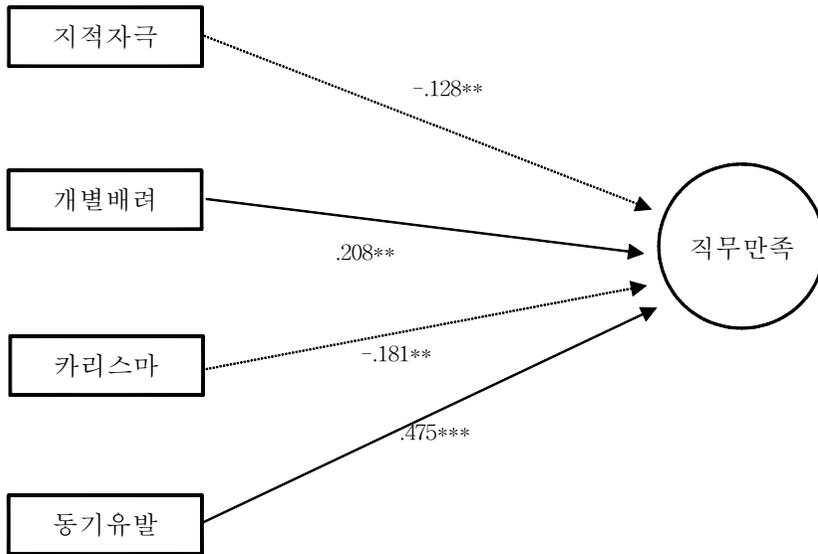
(n=269)				
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
지적자극	-.313	.133	-.128	-2.346**
개별배려	.236	.094	.203	2.522**
카리스마	-.274	.137	-.181	-2.006**
동기유발	.630	.113	.475	5.565***
전체		R ² =.303	F=28.648***	

** p<.01 *** p<.001

학교장의 변혁적 지도성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 직무만족에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 개별배려, 동기유발이 학교조직의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 그러나 지적자극과 카리스마와는 부정적 영향을 미치고 있다. 따라서 직무만족을 향상시키기 위해서는 동기유발과 개별배려 등은 강화시키기 지적자극과 카리스마 등은 억제하여야 한다.

조직효과성에 관한 네가지 변인으로 구성된 변혁적 지도성 관련 변인의 적응성 대한 회귀방적은 R²=.303으로 나타났다. 이러한 결과는 이들 변혁적 지도성이 적응성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 30% 정도라는 것을 말해 주는 것으로 높은 예측력을 보여주고 있다.

지적자극, 개별배려, 카리스마 변인은 p<.01 수준에서, 동기유발은 p<.001 수준에서 직무만족에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 4>과 같다.



** p<.01 *** p<.001

<그림 4> 학교장의 변혁적 지도성이 직무만족에 미치는 영향



6. 학교장의 변혁적 지도성이 헌신에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성 변인군이 헌신에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립 변인으로 설정하고 헌신을 종속변인으로 설정하여 중다회귀를 실시하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 헌신에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표IV-6>과 같다.

<표IV-6> 변혁적 지도성이 헌신에 미치는 영향

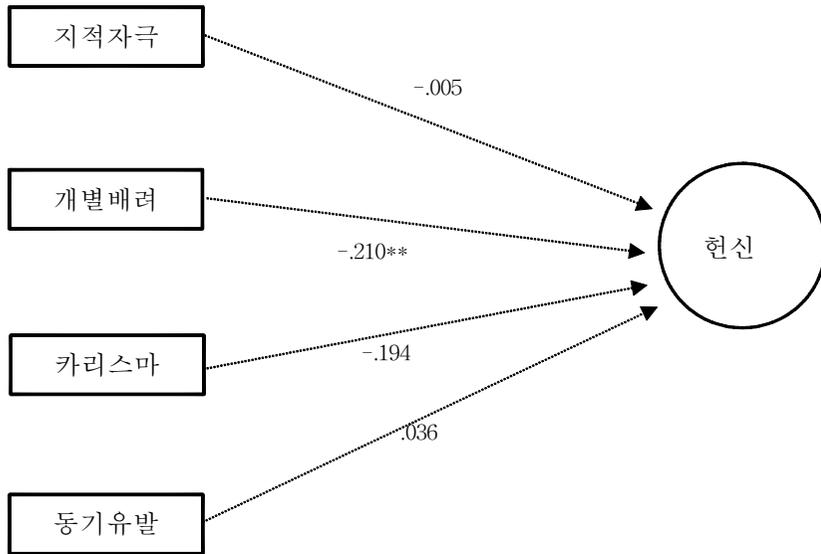
(n=269)				
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
지적자극	-6.2E-03	.072	-.005	-.086
개별배려	-.117	.050	-.210	-2.319**
카리스마	-.141	.073	-.194	-1.913
동기유발	2.267E-02	.061	.036	.372
전체	R ² =.121		F=9.046***	

** p<.01, *** p<.001

학교장의 변혁적 지도성이 헌신에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 헌신에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 그러나 지적자극, 개별배려, 카리스마, 동기유발 모두 헌신에 대해 부적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 앞서서도 밝혔듯이, 지나치게 헌신만을 강조한다면 지적자극, 개별배려, 카리스마, 동기유발에 부정적 영향을 미치게 되어 학교 전체의 조직효과성이 훼손되게 된다. 따라서 헌신에 대한 강조는 극히 제한적이고 한정적 상태에서만 가능하다고 여겨진다.

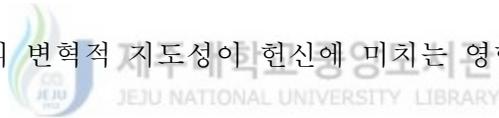
조직효과성에 관한 네가지 변인으로 구성된 변혁적 지도성 관련 변인의 헌신에 대한 회귀방적은 R²=.121으로 나타났다. 이러한 결과는 이들 변혁적 지도성이 적응성을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 12% 정도라는 것을 말해 주는 것이다.

개별배려 변인은 p<.01 수준에서 헌신에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 5>과 같다.



** p<.01

<그림 5> 학교장의 변혁적 지도성이 현신에 미치는 영향



V. 요약 및 결론

1. 요약

이 연구는 학교장의 변혁적 지도성이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는데 목적이 있다. 즉, 학교장의 변혁적 지도성이 학교조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가, 변혁적 지도성의 각 하위요인들과 학교조직효과성의 하위변인들과는 어떠한 관계가 있는가를 살펴보는 것이다

이를 위하여 제주도내 고등학교에 근무하는 교사 280명으로 설문지 조사를 실시하였고 회수된 설문지는 SPSS를 이용하여 중다회귀분석을 실시하였다. 조사결과를 요약하면 다음과 같다.



첫째, 학교장의 변혁적 지도성 하위요인 중 생산성, 적응성, 직무만족, 헌신과는 상관관계가 높게 나타나는 것으로 미루어 보아 유의미한 영향을 보이고 있다. 즉, 학교장의 변혁적 지도성의 높을수록 학교조직의 생산성, 적응성, 직무만족, 헌신도 긍정적으로 작용하고 있다고 할 수 있다.

둘째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 동기유발이 학교조직의 효과성에 유의미한 영향을 미치고 있다. 그러나 지적자극과 카리스마에는 부적의 영향을 미치고 있다.

셋째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 카리스마가 학교조직의 생산성에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 카리스마가 지적자극, 개별배려, 동기유발에는 부정적인 영향을 미치고 있다.

네째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 동기유발이 학교조직의 적응성에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 지적자극, 개별배려, 카리스마에는 부적인 영향을 미치고 있다. 즉, 동기유발은 적응성에 긍정적인 영향을 미치고 있으나 지적자극, 개별배려, 카리스마는 적응성에 부적인 영향을 미치고 있다는 것이다.

다섯째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 개별배려, 동기유발이 학교조직의 직무만족에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 지적인 자극과 카리스마에는 부정적 영향을 미치고 있다.

여섯째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 개별배려는 학교조직의 헌신에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 그러나 지적자극, 개별배려, 카리스마, 동기유발 모두 헌신에 대해 부적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

2. 결 론

이상의 내용을 근거로 하여 다음과 같은 정책적 함의를 제시할 수 있다.

첫째, 교사에 대한 지적인 자극은 생산성과 헌신에는 효과를 미치고 있는 반면 직무만족이나 개별배려, 효과성 등에는 부정적 영향을 미치고 있는 것이다. 따라서 교사에 대한 지적 자극은 엄격한 기준과 그에 대한 공정하고 객관적인 보상이 이루어지는 상황을 전제한 후 개별적이고 요구중심적으로 이루어 져야 한다고 보아진다.

둘째, 교사들에 대한 개별배려는 전반적으로 조직효과성에 긍정적 영향을 미

치고 있다. 따라서 교사들에 대한 개별적인 관심과 배려가 학교조직을 위해 무엇보다도 중요하다고 판단된다. 학교장은 교사들의 개인에 대한 배려가 학교의 조직효과성을 발전시키는 것으로 파악하고 이에 대해 각별한 관심과 지원이 필요하다.

셋째, 동기유발은 지도성과 높은 상관관계를 보이고 있지만 특히 교사의 생산성, 직무만족과도 높은 상관관계를 보이고 있다. 따라서 교사들의 생산성과 직무만족을 높이기 위해서는 동기유발이 필수적으로 선행되어야 하겠다.

이러한 동기유발은 지적자극과 카리스마에는 부적인 영향을 미치고 있다. 따라서 학교장의 변혁적 지도성이 교사들의 동기유발에는 긍정적 영향을 미치고 있으나 지적인 자극과 카리스마에는 부정적인 영향을 미치고 있기 때문에 학교장의 변혁적 지도성 강화로 인한 지적자극과 카리스마에의 부정적 영향에 대한 대비에도 염두를 두어야 할 것으로 판단된다.

넷째, 카리스마가 지적자극, 개별배려, 동기유발에는 부정적인 영향을 미치고 있다. 따라서 학교의 생산성을 강화시키기 위해 카리스마 측면에 강조한다면 지적자극, 개별배려, 동기유발에는 부정적 영향을 미치게 되어 조직효과성 전체적 측면에서 예기치 않은 결과를 초래할 수도 있다. 즉, 생산성을 강조하는 카리스마라고 하더라도 지적자극, 개별배려 등의 조직효과성 배양의 문제를 함께 고려하는 자세가 중요하다.

다섯째, 학교장이 변혁적 지도성 하위요인 중 개별배려, 동기유발이 학교조직의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있으나 지적자극과 카리스마와는 부정적 영향을 미치고 있다. 따라서 직무만족을 향상시키기 위해서는 동기유발과 개별배려 등은 강화시켜야 하며 지적자극과 카리스마 등은 억제하여야 한다.

마지막으로 지적자극, 개별배려, 카리스마, 동기유발 모두 헌신에 대해 부적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 지나치게 헌신만을 강조한다면 지적 자극, 개별배려, 카리스마, 동기유발에 부정적 영향을 미치게 되어 학교 전체의 조직효과성이 훼손되게 된다. 따라서 헌신에 대한 강조는 극히 제한적이고 한정적 상태에서만 가능하다고 여겨진다.



<참고문헌>

- 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.
- 김재진, 학교조직풍토와 학생들의 동기유형과의 관계 연구. 석사학위논문, 계명대학교 행정대학원, 1986.
- 김종철 외 3인, 『교육행정』, 한국방송통신대학 출판부, 1983.
- 김종철(1997), 『교육행정의 이론과 실제』, 교육과학사
- 김종철(1986), 『교육행정학신강』, 세영사.
- 김종철(1984), 『교육행정의 이론과 실제』, 교육출판사.
- 김창걸 교사집단의 응집성과 조직효과성과의 관계 연구. 인하대학교 인문과학연구소논문집, 제10집, 1984.
- 김창걸(1992), 『교육행정학신론』, 형설출판사.
- 노종희(1994), 학교행정가의 변혁적 지도성의 개발연구, 『교육행정학연구』 12(1).
- 노종희(1993), 『교육행정학』, 문음사.
- 박연곤(1988) 학교장의 지도성 및 학교조직 교사의 직무 만족도와와의 관계, 중앙대학교 교육대학원.
- 박용균(1987). 학교조직풍토와 교사사기와의 관계 연구.석사학위논문, 인하대학교 교육대학원.
- 박용헌(1975). 『학교사회』, 배영사.
- 송미섭·나동환(1985), 『교육행정 및 교육경영론』, 형설출판사.
- 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.
- 왕기항(1983), 학교조직 건강을 위한 연구, 석사학위 논문, 중앙대학교 교육대학원.
- 윤종건(1974), 학교조직건강 진단 방법의 탐색, 석사학위논문, 서울대학교 교육대학원.
- 윤형원 외(1985), 『현대교육행정학이론』, 형설출판사.
- 이종재(1994), 『교육행정의 이론과 실제』, 교육과학사.
- 이학중(1984), 『조직행동론』, 세경사.
- 임갑수(1980), 학교조직의 관료제 병리와 응집성과의 관계, 석사학위 논문, 충북대학교 교육대학원.
- 장병림(1983), 『사회심리학』, 박영사
- 정우철(1985), 학교장의 지도성이 교사집단의 응집성에 미치는 영향, 석사학위 논문, 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.
- Back, K. W.(1951), The Exertion of Influence Trough Social Communication, Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M.(1990). Handbook of Leadership : Theory Research and Hanageral Applications, New York: The Free Press
- Likert, Rensis, (1961), New Patter of Management, New York: McGraw-Hill.
- Weber, Max,(1947), The Theory of Social Economics Organization, Trans. A.M. Henderson and Talcolt Parson, New York : The Lveg Pres.
- Willower, Donald J. and Jones, Ronald. G.(1967). Control in an Educational Organization," in J. D. Raths, J. R. Pancella and J. S. Vanness(eds.), Study Teaching, Wood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Zelst. Van,(1952), Sociometrically Selected Work Teams Increase Productivity, Personnal Psychology, Vol. 5.

<Abstract>

The influence of the principal's transformational leadership on the effectiveness of school organization.

Choi, Gwang Seok

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

Supervised by professor Yang, Jin geon

This study is to analyze how the principal's transformational leadership influence on the effectiveness of the organization. In other words, it is to find out how the principal's transformational leadership influence on the effectiveness of school organization and what relations are there between the sub-factors of the principal's transformational leadership and the variables of the effectiveness of school organization. For this, I asked 280 teachers working at high school in Jeju to fill in a questionnaire and the received questionnaire was taken the multiple regression analysis using SPSS.

Followings are the results.

First, among the sub-factors of the principal's transformational leadership productivity, adaptiveness, work-satisfaction, devotion influence meaningfully, because there is high relationship between them. In other words, as the principal's transformational leadership is higher, productivity, adaptiveness, work-satisfaction, devotion are better.

Second, motivating among the sub-factors of the principal's transformational

※ 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.

leadership, influences meaningfully on the effectiveness of the school organization.

Third, charisma influence meaningfully on the productivity of the school organization. But charisma influence negatively on the intellegent stimulus, individual care, motivation.

Fourth, motivation in the sub-factors influence meaningfully on the adaptiveness of school organization but intellegent stimulus, individual care, charisma influence negatively on the adaptiveness.

Fifth, individual care and motivation in the sub-factors influence meaningfully on the work-satisfaction of the school organization but negatively on the intellegent stimulus and charisma.

Sixth, individual care in the sub-factors influence meaningfully on the devotion of the school organization. But, intellegent stimulus, individual care, charisma, motivation, they all influence negatively on the devotion.

On the basis of the above, I can suggest strategic implications.

First, intellegent stimulus to teachers influence positively on the productivity and devotion but negatively on the work satisfaction, individual care, effectiveness.

So, the intellegent stimus to teachers should be individual and demand-centered in the condition of strict norm and the fair and objective reward.

Second, individual care for teachers influence positively on the effectiveness of organization in general. So, above all, I think the individual care for teachers is very important. The principal of school need to remind that individual care for teachers is the important factor for the development of the effectiveness of organization and give them careful concern and support.

Third, motivation show meaningful relationship to leadership but also especially to productivity and the work-satisfaction. So motivation should be essencial for the productivity and the work-satisfaction. Motivation like this influence negatively on intellegent stimulus and charisma. Because the principal's transformational leadership influence positively on the motivation of the teachers and negatively on the intellegent stimulus and charisma. We should also concern negative impact of reinforcing the principal's transformational leadership on the intellegent stimulus and charisma.

Fourth, charisma influence negatively on intellegent stimulus, individual care, and motivation. Focusing on charisma side for school productivity influence negatively on intellegent stimul, individual care, motivation and it would cause unexpected results. So it's very important to consider not only charisma for the productivity

but also building effectiveness of the organization such as intellegent stimulus, individual care.

Fifth, among the sub-factors, individual care, motivation influence positively on the work-satisfaction of school organization but negatively on intellegent and charisma.

So, to improve work-satisfaction it needs to reinforce motivation and individual care and restrain the intellegent stimulus and charisma.

Finally it shows that intellegent stimulus, individual care, charisma, motivation all influence negatively on the devotion. In short, if the devotion is focused excessively it influences negatively on the intellegent stimulus, individual care, charisma, motivation and the whole effectiveness of school organization would be destroyed. Therefore, it is considered that focusing the devotion is possible in the restricted and limited condition.



<부 록>

‘학교장의 변혁적 지도성이
학교조직효과성에 미치는 영향’에 관한 질문지

선생님께

안녕하십니까?

바쁘신 중에 귀중한 시간을 내어주신 선생님께 깊은 감사를 드립니다.

본 설문지는 **학교장의 변혁적 지도성이 학교조직효과성에 어떠한 관련이 있는지를 알아보기** 위해 제작되었습니다.

선생님이 재직하고 계신 학교의 상황에 대하여 평소 생각하고 느끼신 바를 그대로 응답해 주시면 본 연구에 커다란 도움이 되겠습니다.

본 설문의 결과는 학술적인 연구에만 사용할 것을 약속드립니다.

감사합니다.



2003. 4.

제 주 대 학 교 교육대학원
교육행정 전공 최 광 석 올림

■ 선생님께서 해당되는 곳에 **V표**를 해 주시기 바랍니다.

1. 성 별 : ① 남___ ② 여___
2. 교직경력 : ① 5년이하___ ② 6년~20년___ ③ 21년이상___
3. 직 위 별 : ① 교사___ ② 부장교사___
4. 학교규모 : ① 12학급이하___ ② 13~20학급___ ③ 21학급이상___
5. 학교계열 : ① 인문계___ ② 실업계___
6. 학교소재지별 : ① 시지역___ ② 읍·면지역___

학교장의 변혁적 지도성에 관한 질문지

□ 선생님께서 느끼시는 정도를 해당란에 V표하여 주시기 바랍니다.

우리 학교의 (교장 선생님은) ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	아주 그렇다
1. 계통과 절차에 따른 업무 처리를 요구한다.					
2. 직원회의는 주로 지시 및 공지 사항만을 달한다.					
3. 담임, 주임, 사무를 일정한 기준에 따라배정한다.					
4. 업무 처리에 있어 세세한 것까지 신경을쓴다.					
5. 출·퇴근 시간 등 규칙과 법규, 시간 엄수를 강조한다.					
6. 주요 계획은 교사의 참여 없이 이루어진다.					
7. 상급기관의 지침을 중요시한다.					
8. 과업 수행에 있어 확고한 기준을 유지한다.					
9. 의사 결정에 있어서 교사들의 참여를 촉진한다.					
10. 학교의 주요 계획은 개방적인 토론을 통해 세운다.					
11. 교내 외의 연수를 적극적으로 권장한다.					
12. 교사들에게 자유 재량권을 가지고 학급경영을 하도록 허용한다.					
13. 교사의 요구, 능력을 배려하여 담임, 주임, 사무를 배정한다.					
14. 교사들의 고충을 이해하고 이를 해결하려 한다.					
15. 교사들의 능력을 존중하고 신뢰한다.					
16. 교사들과 대화할 때 편안함을 느끼게 한다.					
17. 교사들과 비공식 모임을 자주 갖는다.					
18. 정치적으로 매우 민감하다.					
19. 교사들 간의 갈등이나 반대를 잘 조정하고 극복한다.					
20. 교사들에게 상당한 지지를 받고 있다.					
21. 교사들에 대한 설득력과 영향력이 크다.					
22. 상급기관으로부터 자기가 원하는 것을 얻어낸다.					
23. 공통적으로 합의된 절차의 사용을 권장한다.					
24. 교사들에게 사적인 호의를 베푼다.					
25. 학교의 전통을 수립하고 역사를 창조하고자 한다.					
26. 적절한 언행을 통해 학교의 비전을 제시한다.					
27. 교사들에게 사명감을 가지도록 강조한다.					
28. 학교 경영에 있어 우리 학교만의 독특한 특색을 강조한다.					
29. 교사들이 최선을 다해 일을 할 수 있도록 고무 격려한다.					
30. 학교의 여러 행사, 의식 등을 통해 학교에 대한 소속감을 가지게 한다.					
31. 은유와 유머를 통해 회의적인 내용을 표현한다.					
32. 교사집단이 늘 한 팀으로서 움직일 수 있도록 한다.					

학교조직효과성 측정 질문지

□ 선생님께서 느끼시는 정도를 해당란에 V표하여 주시기 바랍니다.

우리 학교에(서)는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	아주 그렇다
1. 교장은 교사들이 사무 처리 때문에 학습지도에 지장이 없도록 한다.					
2. 교장은 교사들의 근무 의욕을 높이기 위해 노력하지 않는다.					
3. 교장은 열성적인 교사에게 응분의 대우를 한다.					
4. 교장은 근무 분위기 개선을 위해 노력한다.					
5. 학습지도에 필요한 자료를 충분히 활용한다.					
6. 교사들은 지도 방법을 개선하려고 노력하지 않는다.					
7. 교과 특성을 고려해서 시간 운영을 하고 있다.					
8. 교사들은 국가적 상황을 잘 이해하고 있다.					
9. 교사들은 주위환경을 이해하고 있다.					
10. 교사들은 지역사회 발전에 헌신적이다.					
11. 지역사회에 있는 공공기관과 유대가 긴밀하다.					
12. 지역사회가 실시하는 여러 가지 활동에 참여하지 않는다.					
13. 교사들은 새로운 학습지도 방법의 흐름을 따른다.					
14. 나는 이 학교에서 내가 하는 일에 대하여 자부심을 가지고 있다.					
15. 나는 이 학교의 일을 나의 일처럼 생각한다.					
16. 나는 이 학교에 강한 소속감을 갖는다.					
17. 나는 즐거운 마음으로 맡은 일을 수행한다.					
18. 나는 이 학교에서 일을 통해서 나의 능력을 발휘한다.					
19. 나는 내가 하는 일에서 무엇인가 이룩한다는 보람을 느낀다.					
20. 나는 교장으로부터 충분히 신임을 받고 있다고 본다.					
21. 나는 교직에서 실증을 느낀다.					
22. 나는 지금 훌륭한 일을 하고 있다고 생각한다.					
23. 나는 열심히 노력하면 발전할 수 있다고 생각 한다.					
24. 나는 학교에 출근하는 것이 즐겁다.					
25. 교사로서 나는 자부심을 가지고 있다.					
26. 학교의 운영은 합리적인 편이다.					
27. 이 학교의 동료 교사들은 상호 협조적이다.					
28. 우리 학교 교사들은 매사에 친절하다.					
29. 나는 이 학교가 잘되도록 최대한 노력을 하겠다.					
30. 나는 이 학교가 근무하기 좋은 기관이라고 친구들에게 말한다.					
31. 나는 이 학교에 충성심을 거의 못 느낀다.					
32. 나는 이 학교를 위한 일이라면 어떤 종류의 과제라도 수락하겠다.					
33. 나는 나의 가치와 학교의 가치가 일치함을 느낀다.					
34. 나는 이 학교의 구성원이라고 타인에게 자신있게 말한다.					
35. 나는 타 기관에서 처우만 개선해 준다면 이 학교를 떠나고 싶다.					
36. 나는 이 학교에 소속되어 있는 것에 보람을 느낀다.					
37. 가끔 교사 관련 문제에 대한 학교측의 처사에 동의하기 어렵다.					
38. 나에게 있어 이 학교야말로 일하기에 가장 좋은 곳이다.					