

碩士學位論文

教師가 知覺한 學校長의 리더십 IQ와
教師의 士氣와의 關係

指導教授 梁 鎮 健



110679

濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

韓 昌 植

2001年 8月

教師가 知覺한 學校長의 리더십 IQ와 教師의 士氣와의 關係

指導教授 梁鎮健

이 論文을 教育學碩士學位論文으로 提出함



濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 韓 昌 植

韓昌植의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

2001年 7月 日

審査委員長 印

審査委員 印

審査委員 印

教師가 知覺한 學校長의 리더십 IQ와 教師의 士氣와의 關係

韓 昌 植

濟州大學校 教育大學院 教育行政 專攻

指導教授 梁鎮健

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

- 1) 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ는 학교 특성과 개인적 배경에 따라 어떤 차이가 있는가?
- 2) 교사의 사기는 학교 특성과 개인적 배경에 따라 어떤 차이가 있는가?
- 3) 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기 사이에는 통계적으로 유의한 관계를 보이고 있는가?

첫번째 연구문제 분석을 위해 학교장의 리더십 IQ에서 8개의 하위요인을, 두번째 연구문제의 분석을 위해 교사의 사기에서 6개의 하위요인을 설정하였으며 세번째 연구문제의 해결을 위하여 학교 특성과 개인적 배경에 따른 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와의 관계를 분석하였다.

이상과 같이 수행한 연구에서 얻어진 결론은 다음과 같다.

첫째, 학교특성별로 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ는 학교급별, 학교소재지별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별에 따라 차이가 있다. 즉, 초등학교장이 중·고등학교장보다 가장 높게 지각하고 있으며, 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장이 시 지역의 학교를 경영하는 학교장에 비해 높은 수준에 있다.

6학급 이하의 학교를 경영하고 있는 학교장이 많은 학급을 경영하는 학교장에 비해 높게 지각하고 있으며, 설립별로는 공립학교장의 리더십 IQ 점수가 사립학교장에 비해 높은 수준에 있다. 그리고 학교장 경력별로는 학교장 경력이 많을수록

리더십 IQ 점수가 높은 수준에 있는 것으로 나타났다.

둘째, 개인적 배경별로 교사가 지각한 학교장 리더십 IQ는 성별, 연령별, 직급별에 따라 차이가 있다. 즉, 학교장 리더십 IQ의 점수는 남교사가 여교사에 비해 높게 지각하고 있으며, 20대 교사와 50대 이상 교사가 30대와 40대 교사에 비해 높은 수준에 있다. 또한 부장교사가 지각한 점수는 일반교사에 비해 높은 수준에 있다고 말할 수 있다. 그러나 학력별로는 차이가 없어 다 같은 수준에 있다.

셋째, 학교특성별로 교사가 지각한 교사의 사기는 학교급별 학교소재지별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별에 따라 차이가 있다. 즉, 교사의 사기는 초등학교 교사가 가장 높은 수준에 있으며 읍·면 지역의 학교에 근무하는 교사가 시 지역에 근무하는 교사보다 높은 수준에 있다. 그리고 6학급 이하의 학교에 근무하고 있는 교사는 대규모의 학교에 근무하는 교사보다 사기가 높은 수준에 있다.

공립학교 교사가 사립학교의 교사에 비해 높으며, 학교장 경력이 많은 학교장이 경영하는 학교에 근무하는 교사일수록 교사의 사기는 높은 수준에 있다.

넷째, 개인적 배경별로 교사가 지각한 교사의 사기는 성별, 연령별, 직급별로 차이가 있다. 즉, 남교사가 여교사보다 높은 수준에 있으며 20대 교사와 50대 이상 교사가 30대와 40대 교사에 비해 교사의 사기는 높은 수준에 있다. 부장교사가 일반교사에 비해 높은 수준에 있으나 학력별로는 차이가 없다.

다섯째, 학교장의 리더십 IQ 하위요인과 교사의 사기 하위요인의 점수간에는 상관관계가 있다. 특히 학교장 리더십 IQ 모든 하위요인 즉, 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력과 교사의 사기요인 지도성($r=.0.706$)과는 상관관계가 높게 나타나고 있다.

이상의 결론에서 얻어낸 시사점은 다음과 같다.

첫째, 학교장의 리더십 IQ에 대한 지각은 학력별을 제외하고는 차이가 있다. 따라서 차이가 있는 원인을 규명해 보는 것이 적절한 시의성을 지닌 연구과제라 할 수 있다.

둘째, 교사의 사기에 대한 지각은 학교소재지별을 제외하고는 차이가 있다.

이와같이 차이가 있는 이유는 학교장이 학교경영에 대한 소신과 책임감, 애착심을 가지고 교육의 전문성을 살려 탁월한 리더십을 발휘할 때만이 교사의 사기가 진작된 것을 시사한다.

셋째로 학교장의 리더십 IQ 점수와 교사의 사기 점수간에는 통계적으로 의미있는 결과가 나타났다. 따라서 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와는 상관관계가 있다.

< 目 次 >

I. 緒論	1
1. 研究의 必要性과 目的	1
2. 研究問題	3
3. 用語의 定議	6
4. 研究의 制限點	6
II. 理論的 背景	7
1. 學校長의 리더십 IQ	7
2. 教師의 士氣	24
3. 學校長의 리더십 IQ와 教師의 士氣와의 關係	29
III. 研究方法	31
1. 標集 對象	31
2. 測定道具	32
3. 資料處理方法	36
IV. 研究 結果 및 解釋	37
1. 教師가 知覺한 學校長의 리더십 IQ 差異	37
2. 教師가 知覺한 教師의 士氣 差異	52
3. 學校長의 리더십 IQ와 教師의 士氣와의 相關關係	64
V. 要約 및 結論	66
1. 要約	66
2. 結論	69
參考文獻	71
<Abstract>	74
附錄	76

< 表 目 次 >

<표Ⅲ-1> 調査道具 配付 및 處理	31
<표Ⅲ-2> 學校長의 리더십 IQ 測定의 問項構成 內容	33
<표Ⅲ-3> 教師의 士氣 測定의 問項 構成 內容	34
<표Ⅲ-4> 測定道具의 信賴度	35
<표Ⅳ-1> 學校長의 리더십 IQ 全體 點數	37
<표Ⅳ-2> 學校長의 리더십 IQ 下位要因別 教師의 知覺 差異	38
<표Ⅳ-3> 學校特性別에 따른 人選能力의 知覺 差異	39
<표Ⅳ-4> 學校特性別에 따른 連結能力의 知覺 差異	40
<표Ⅳ-5> 學校特性別에 따른 問題解決能力의 知覺 差異	41
<표Ⅳ-6> 學校特性別에 따른 評價能力의 知覺 差異	42
<표Ⅳ-7> 學校特性別에 따른 協商能力의 知覺 差異	43
<표Ⅳ-8> 學校特性別에 따른 治療能力의 知覺 差異	44
<표Ⅳ-9> 學校特性別에 따른 保護能力의 知覺 差異	45
<표Ⅳ-10> 學校特性別에 따른 시너지 效果 觸媒能力의 知覺 差異	46
<표Ⅳ-11> 個人的 背景에 따른 連結能力의 知覺 差異	47
<표Ⅳ-12> 個人的 背景에 따른 問題解決能力의 知覺 差異	48
<표Ⅳ-13> 個人的 背景에 따른 評價能力의 知覺 差異	48
<표Ⅳ-14> 個人的 背景에 따른 協商能力의 知覺 差異	49
<표Ⅳ-15> 個人的 背景에 따른 治療能力의 知覺 差異	50
<표Ⅳ-16> 個人的 背景에 따른 保護能力의 知覺 差異	51
<표Ⅳ-17> 個人的 背景에 따른 시너지 效果 觸媒能力의 知覺 差異	51
<표Ⅳ-18> 教師의 士氣 全體 點數	52
<표Ⅳ-19> 教師의 士氣 下位要因別 教師의 知覺 差異	53
<표Ⅳ-20> 學校特性別에 따른 所屬感의 知覺 差異	53
<표Ⅳ-21> 學校特性別에 따른 紐帶感의 知覺 差異	54
<표Ⅳ-22> 學校特性別에 따른 認定感의 知覺 差異	55
<표Ⅳ-23> 學校特性別에 따른 自負·矜持心의 知覺 差異	56
<표Ⅳ-24> 學校特性別에 따른 滿足感의 知覺 差異	57
<표Ⅳ-25> 學校特性別에 따른 指導性의 知覺 差異	58
<표Ⅳ-26> 個人的 背景에 따른 所屬感의 知覺 差異	59
<표Ⅳ-27> 個人的 背景에 따른 紐帶感의 知覺 差異	60

<표 IV-28> 個人的 背景에 따른 認定感의 知覺 差異	61
<표 IV-29> 個人的 背景別에 따른 自負· 矜持心의 知覺 差異	62
<표 IV-30> 個人的 背景에 따른 滿足感의 知覺 差異	63
<표 IV-31> 個人的 背景에 따른 指導性의 知覺 差異	64
<표 IV-32> 學校長 리더십 IQ 點數와 教師의 士氣 點數와의 相關關係	65



I. 緒論

1. 研究의 必要성과 目的

“교장이 바로 서면 학교가 바로 선다”는 말과 같이 학교가 변하려면 먼저 학교장이 변해야 한다. 따라서 학교장이 학교의 구성원 속에 깊숙이 파고들어 학교 경영에 대한 소신과 책임감, 애착심을 가지고 교육의 전문성을 살리려면 탁월한 리더십의 발휘가 필수적이다.

그러나 과연 리더십의 발휘가 탁월한지, 아니면 그렇지 못한지, 이에 대한 평가는 매우 주관적인 가능성이 크다. 따라서 리더십의 평가에 대한 객관성 확보는 리더십 연구의 또 하나의 과제이기도 하다.

이런 점에 착안하여 Daniel Boorstin은 역사를 만드는 리더들의 성격과 재능을 규명하기 위해 종합적인 경험적 연구를 하였는데 리더십을 지능 형태로 정의되고 측정될 수 있다는 점을 발견하였다.¹⁾ 이것이 곧 「리더십 IQ」라는 개념이다.

「리더십 IQ」의 연구결과에 의하면 어떠한 리더도 지능적으로 일하면서 지도하는 법을 배울 수 있으며 리더십은 타고나는 게 아니라 학습되는 것이라고 했다.²⁾ 따라서 일하면서 지도하는 것은 기술인 동시에 과학이어서 리더십을 IQ로 측정할 수 있다고 볼 수가 있으며 학교장의 리더십을 지능 형태로 정의되고 측정될 때에 학교장의 리더십에 대한 과학적인 접근과 분석이 가능할 것이다.

학교장의 리더십에 있어서 가장 중요하다고 생각하는 것은 학교조직 구성원을 어떻게 설득하고 납득시키는 것이며 그것이 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 조직구성원으로 하여금 자진해서 그 일에 임하게 할 때 능률을 배가되는 것이다.

특히 학교사회는 인간과 인간으로 맺어진 조직이기 때문에 교사들이 안정된 분위기 속에서 과업을 수행할 수 있도록 사기를 높여 주어야 하는데 이를 위해서는

1) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 리더십 IQ, 서울 : 세종서적, pp.20~22.

2) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 상계서, p.43.

학교장의 리더십 영향이 크게 작용한다고 볼 수 있다. 예를 들어 “학교를 방문해 본 사람이면 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 일하는데 기쁨을 느끼곤 한다. 이러한 기쁨은 학교생활이 행복한 경험이라는 것을 발견 해주며 바로 학생들에게도 영향을 준다. 반면에 어떤 학교에서는 조직구성원간에 서로 유대가 없이 유리되어 움직이는 것이 눈에 띄며 학교장은 자기의 권위에 대한 불만이나 무능력을 숨기려고 노력하고 교사들에 대한 그의 행정 행위는 순종과 간섭사이에서 자주 방황하는 것을 보게 된다. 이처럼 학교조직에서 가장 핵심적인 존재인 학교장의 리더십 IQ정도에 따라 교사 사기와 의 관계가 밀접함을 말해 주고 있는 것이라고 볼 수 있다.

앞으로의 학교장은 현상 유지에 치중하는 교장이 아니라 새로운 학교문화를 창출하기 위해 창조적이고 혁신적으로 변화를 추구하는 리더십을 발휘하여야 할 것이다. 다시 말하면 학교장 스스로 일하면서 지도하는 리더십을 발휘하여 학교조직 구성원들간에 신뢰성을 회복하고 교사의 사기를 진작시키도록 노력해야 할 것이다. 이러한 리더십 IQ가 높은 학교장은 모든 역할의 힘을 어떻게 이용해야 할지에 대한 방법을 알고 있기 때문에 탁월한 리더십을 발휘하고 학교가 능률적으로 운영됨에 따라 교사의 사기가 높아질 것임을 누구나 부인할 수 없는 사실이다.

따라서 학교장도 탁월한 리더가 되기 위해서는 「사고하고 행동하고 대화하는 기술」을 개발해야 리더십 IQ가 높아진다는 이론을 인식할 필요가 있다.

총래의 학교장의 리더십 IQ에 관한 연구로는 「학교장의 리더십 IQ」³⁾가 있다.

이 선행연구는 대구·경북지역 초·중·고등학교장을 대상으로 리더십 IQ의 정도를 조사·분석하여 학교장의 리더십 IQ 개선을 위한 재교육 프로그램의 기초자료를 제공한 내용이다. 그런데 교사를 대상으로 한 질문지 자료를 사용하여 자기 학교의 학교장을 직접 평가하여 학교특성 및 개인적 배경에 따라 학교장의 리더십 IQ가 어느 정도가 되고 있으며 또한 학교장의 리더십 IQ는 교사의 사기와는 어떠한 관계가 있는지 밝힌 사례는 찾아 볼 수가 없었다.

따라서 본 연구의 목적은 학교 현장에서 제주도내의 초·중·고등학교의 교사들이 지각하는 학교장의 리더십 IQ 정도의 실태와 교사가 근무하는 현재 학교의 상

3) 송화섭(1997), “학교장의 리더십 IQ”, 교육행정학 연구, 15권, 제3호, pp.271~293.

황에서 교사의 사기에 관한 실태를 조사·분석한 후에 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기는 어떠한 관계가 있는가를 밝히는 데에 있다.

이를 보다 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

가. 학교 특성에 따라 학교장의 리더십 IQ 정도는 어떠한가를 알아본다.

나. 개인적 배경에 따라 학교장의 리더십 IQ 정도는 어떠한가를 알아본다.

다. 학교 특성에 따라 교사의 사기는 어떠한가를 알아본다.

라. 개인적 배경에 따라 교사의 사기는 어떠한가를 알아본다.

마. 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기는 어떠한 관계가 있는가를 알아본다.

2. 研究問題

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

지금 현재 중앙집권적인 교육구조에서 지방분권적인 교육체제로의 변화로, 학교장의 리더십은 전통적인 권위주의와 감독의 개념에서 봉사과 조력, 권력 위임의 개념으로 바뀌고 있는 이때에 조직의 목표를 달성하고 집단을 유지하기 위하여 교사들의 사기를 파악하게 되고 또한 어떠한 리더십을 발휘해야 교사들의 사기가 높아지게 되는가 하는 것이 중요한 관심사가 되지 않을 수 없다. 이러한 문제는 학교장의 리더십 IQ 이론이 밝혀지고, 학교장의 리더십 IQ 정도에 따라 이루어지는 교사의 사기의 상태가 밝혀지면 학교조직내의 여러 가지 갈등해소에도 도움이 될 뿐만 아니라 이러한 관계가 밝혀짐으로써 학교조직의 효율적 운영에 보다 현실적으로 기여할 수도 있을 것이다. 그러면 학교장의 리더십 IQ와 교사집단의 사기를 어떻게 조사하여 측정할 것이며, 학교장의 리더십 IQ가 교사의 사기에 어떠한 영향이 있는지를 밝혀 냄으로써 학교장이 학교를 경영하는 데 크게 도움이 될 것이라고 본다.

학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와 관계에서 가정되는 일들을 진술하면 다음과 같다.

학교장은 학교 교육활동이 원활하게 이루어지도록 지원·조장하는 주체자임을 인식하여 이론체계와 전문적 식견을 근거로 탁월한 리더십으로 학교를 경영한다고 하면 교사의 사기는 높아질 것으로 가정하고 있다. 그러기 위해서는 학교장은 스스로 지능적 리더십으로 일하면서 지도하는 법을 배우는 자세로 익혀 교직사회 내부에 자리잡고 있는 비전문적 인식과 비도덕적인 행태, 무책임과 무사안일, 관료주의와 권위주의 등의 병폐들이 과감히 제거되어야 할 것이다.

특히 학교경영에 대한 확고한 철학과 소신이 있어야 하고 교육현장에 대한 장학력이 있어야 하며 민주적 의사결정에 따르되 교사들에게 항상 연구할 수 있는 여건을 조성해 주고 학교장 역시 꾸준히 연찬할 수 있는 기회를 많이 가져야 하며 가장 낮은 곳에서 봉사하는 자세로 솔선수범하게 될 때에 학교조직 구성원들간에 신뢰성을 회복하고 교사들의 사기를 진작 시킬 수가 있음을 가정하고 있다.

학교장의 리더십과 교사의 사기에 대한 지금까지의 선행연구를 살펴보면 박연곤은 학교장의 리더십은 학교조직 건강과 교사의 직무만족도에 영향을 주는 주된 요인이 된다고 하였으며⁴⁾ Lambert는 학교장의 지도성 행동과 교사의 사기 사이에는 직접적이고 정적인 관계가 있다고 밝히고 있다.⁵⁾

박용현도 학교라는 조직체에서 학교장의 리더십은 학교조직의 유지 발전은 물론 교사의 사기와 학교조직 건강에 넓고 깊게 영향을 미친다고 하였다.⁶⁾

이와같이 학교장의 리더십은 학교조직의 건강, 교사의 사기 등과 밀접한 관계를 가진다고 밝히고 있다.

학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기 관계에 대한 연구는 미미한 실정이며 송화섭이 연구한 대구·경북 지역 초·중·고등학교장 중심으로 한 리더십 IQ에서는 학교장 전체가 평균 이하의 리더십 IQ를 갖고 있기 때문에 리더십 개선을 위해 재교육을 받을 필요가 있다⁷⁾는 내용만 밝힌 사례가 있을 뿐이다.

좀 더 새롭게 자세히 가정한다면 「누구나 연구와 실천을 통해 리더십 IQ를 높일 수 있다」는 주장을 증명하기 위해 밝힌 연구 결과⁸⁾ 처럼 워크리더(workleader)들

4) 박연곤(1988), 학교장의 지도성 및 학교 조직 교사의 직무만족도와 의 관계, 중앙대학교 교육대학원, p.75.

5) Donald B. Lambert(1990), "A Study of the Relationship Between Teacher Morale and the School principal's Leader Behavior." doctoral dissertation (Ausburn University, 1968)을 인용한 송화섭, 교장론, 서울 : 학문사, p.211.

6) 박용현(1997), 학교와 사회, 신 교육학 총서, 서울 : 배영사, pp.265~266.

7) 송화섭(1997), 전계논문, pp.271~293.

8) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, p.42.

의 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 형성시켜 주어 일할 수 있는 적절한 명분을 주고 (연결능력) 셋째로, 학교장은 학교활동을 감독하고 교사들에게 발생한 문제를 해결하며 (문제해결능력) 넷째로, 학교장은 교육달성을 위해 실현하고 발전 상황을 평가하고 (평가능력) 다섯째로, 학교장은 내부·외부의 후원자들 사이의 갈등을 해결하고 좋은 사회적 관계를 유지하기 위하여 협상하고 (협상능력) 여섯째로, 학교장은 변화로 인한 상처를 치유하고 (치료능력) 일곱번째로, 학교장은 위기 상황으로부터 조직을 보호하고 (보호능력) 여덟번째로, 학교장은 모든 이해 당사자들의 이익을 추구하는 시너지(synergy) 효과를 통달하는 (시너지 효과 촉매능력) 역할을 감당한다면 교사의 사기는 진작될 것으로 가정하고 있다.⁹⁾

본 연구에서는 리더십의 IQ에 대한 이론적 배경을 소개하고 리더십 IQ의 여덟 가지 요인과 교사의 사기 요인에 대하여 교사들이 지각한 실태를 학교특성별과 개인적 배경별로 비교 분석한 다음 학교장 리더십 IQ와 교사의 사기와의 상관관계를 탐색함으로써, 차후 학교장의 리더십 개선을 위한 교육 프로그램을 제공하고 자 한다.

본 연구에서 규명하려는 문제를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ는 학교의 특성과 개인적 배경에 따라 어떤 차이가 있는가?

둘째, 교사의 사기는 학교의 특성과 개인적 배경에 따라 어떤 차이가 있는가?

셋째, 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기 사이에는 통계적으로 유의한 관계를 보이고 있는가?

이 세 가지 연구문제의 검정을 통하여 학교장의 리더십 IQ의 여덟 가지 요인과 교사의 사기의 여섯 가지 하위요인을 제주도내의 초·중·고등학교 교사 대상으로 설문 조사하여 학교의 특성과 개인적인 배경별로 비교한 뒤 양 변인과의 상관관계를 밝힘으로써 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기는 서로 영향을 미치는 변인임을 확인하고 교사의 사기를 높이기 위해서는 학교장의 높은 리더십 IQ가 중요함을 밝혀보려고 한다.

9) 송화섭(1997), 전계논문, pp.275 ~ 281.

3. 用語의 定義

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

가. 리더십 IQ : 다른 사람들을 성공적인 방향으로 인도하기 위하여 리더가 이성의 능력 (faculty of reason)을 사용할 수 있도록 해 주는 지식과 기술이다.

나. 워크리더 (workleader) : ‘일’ 과 리더십을 동시에 나타내려는 용어로서 효과적인 리더십의 진정한 특징을 의미한다.

다. 사기 : 사기는 근무의욕이라고도 하며 그 의미에는 개인중심의 입장과 집단중심의 입장 두 가지 견해가 있다. 개인을 강조하는 입장에서는 집단의 일원으로서 만족감을 가지고 그 조직의 목표를 달성하려는 태도이며, 집단을 강조하는 입장에서는 개인의 근무 조건보다는 집단 이익과 집단에의 일체감을 중시한다. 본 연구에서 사기란 구성원들이 집단의 일원으로서, 만족감을 가지고 공동목적을 달성하기 위하여 일관성 있게 노력하는 집단의 능력으로 정의한다.

4. 研究의 制限點

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

나. 사기조사에서 교사가 속해있는 학교의 환경·위생적인 요인들은 조사하지 않았다.

다. 본 연구는 제주도내 초등학교 20개 학교, 중학교 11개 학교, 고등학교 8개 학교 601명만을 대상으로 한정하였다.

II. 理論的 背景

1. 學校長의 리더십 IQ

가. 리더십 연구의 인지적 접근

리더십 이론과 연구는 특성적 접근(1940년대 말까지), 유형적 접근(1940년대말 - 1960년 말), 상황적응적(1960대 말 -1980년대 초), 변혁적 접근(1980년대초 이후)으로 이어지고 있다.¹⁰⁾

리더십에 관한 관심은 Taylor의 과학적 관리이론이 지배하던 시대에는 별로 강조되지 않았다. 인간관계론 시대에 들어서는 리더십이 중요성이 강조되기 시작하였으나 이에 대한 본격적인 연구는 심리학이나 사회학의 영향으로 비교적 근래에 나타나기 시작했다.¹¹⁾

리더십에 대하여 학자마다 접근방법이 다르며 리더십의 정도도 다양하나 몇몇 학자들의 정의를 들어보면 이학종은 리더십이란 조직체의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 개인이나 집단이 의도적으로 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정이며 조직체의 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들의 행동을 조직체의 효과와 연결시켜 주는 가장 중요한 요인이라고 하였다.¹²⁾

김창걸은 리더십이란 조직의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 조직구성원의 협동적인 노력을 유도하고 촉진하는 기술 또는 영향력이라고 하였으며¹³⁾Campbell은 리더십이란 개인이 집단의 효과를 위해 공헌하는 일이라고 하였고¹⁴⁾ Merto은 리더십이란 다른 사람들이 순종하기를 원하기 때문에 순종하게 되는 그러한 인간 관계를 의미하는 것이라고 정의하였다.¹⁵⁾

10) 노종희(1994), 학교행정가의 변혁지향적 리더십의 개발연구, 교육행정학연구 12(1), pp. 135~154.

11) 김윤태(1984), 교육행정학, 서울 : 배영사, p.279.

12) 이학종(1984), 조직행동론, 서울 : 세경사, p.238.

13) 김창걸(1992), 교육행정학 신론, 서울 : 형설출판사, p.435.

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

15) 김종철(1986), 교육행정학신강, 서울 : 세영사, p.159.

그런가 하면 Hersey와 Blanchard는 리더십은 어떤 주어진 상황 속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 또는 집단의 행동에 영향을 미치는 과정이라고 정의하고 그 과정에는 지도자, 구성원, 그리고 다른 상황변수들이 있기 때문에 리더십은 이들의 함수관계로 성립한다고 보았다.¹⁶⁾

Morphet 등은 리더십을 집단에 대한 행위의 뜻으로 해석하고 있다. 즉, (1) 과업, 목표 및 목적을 정의하는데 집단을 돕고, (2) 과업, 목표 및 목적을 성취하는데 집단을 돕고, (3) 집단과 개인의 필요를 충족시켜 줌으로써 집단유지를 돕는 일을 지도적 행위라고 말하고 있다.¹⁷⁾

노종희는 리더십이란 주어진 상황에서 설정된 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들로 하여금 그들의 노력과 에너지를 목표 달성 과정에 투입하도록 유도하고 설득하며, 영향을 주는 일련의 과정이라고 정의하였다.¹⁸⁾

한편 리더십의 연구를 지능적으로 접근하여 보면 연구와 컨설팅을 전문으로 하는 머피주식회사(E.C.Murphy.Ltd)는 끊임없이 변화하는 경제상황 속에서 과학적으로 리더십과 과업의 성격을 조사하기 위해 20년 동안 노력해 왔다.

이러한 목적을 달성하기 위한 노력의 일환으로 Daniel Boorstin은 역사를 만드는 리더들의 성격과 재능을 규명하기 위해 종합적인 경험적 연구를 한 결과 리더십이 지능의 형태로 정의되고 측정될 수 있다는 점을 발견하였다.¹⁹⁾

송화섭은 리더십 지능은 리더가 동료, 부하, 상관으로부터 뛰어난 업무능력을 인정받고 또한 존경받는 수준을 의미한다고 하였으며 「웹스터 뉴 윈드 사전」은 리더십 지능을 “효과적인 행동과 사고의 방향으로 지도하고 안내하기 위해 리더가 이성의 능력 - 경험을 통해 배우고, 기타의 방법으로 지식을 획득하고, 새로운 상황에 대처할 수 있는 능력을 사용할 수 있는 정도라고 정의하였다.²⁰⁾

Murphy의 연구에서는 리더십 지능을 “다른 사람들로 부터 성공적인 방향으로 인도하기 위하여 리더가 이성의 능력을 사용할 수 있도록 해 주는 지식과 기술”로 정의하였다.²¹⁾

이상의 정의를 종합해 보면 오늘날 리더십은 모든 조직이나 집단에서 필요한 것

16) 송미섭·나동환(1985), 교육행정 및 교육경영론, 서울 : 형설출판사, p.337.

17) 윤형원 외(1985), 현대 교육행정이론, 서울 : 형설출판사, p.270.

18) 노종희, 교육행정학(1993), 서울: 문음사, p.264.

19) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전게서, pp.20~22.

20) 송화섭(1997), 전게논문, pp.271~293.

21) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전게서, p. 21.

으로 인식되고 있음을 알 수 있다. 학교조직에서도 예외는 아니다. 그것은 학교장의 리더십이 강력할 경우 교사들의 사기와 충성심이 높아지고 상호협력이 증대되지만 그렇지 못한 경우에는 갈등, 대립, 불만이 커서 조직의 비능률을 초래한다. 따라서 이러한 리더십은 주어진 상황 속에서 구성원들의 저항을 자아냄이 없이 조직의 목표를 달성하기 위해 리더가 이성의 능력을 자발적으로 사용할 수 있도록 해주는 일종의 지식과 기술이라고 한다면 리더십을 지능 형태로 접근한다고 볼 수 있다. 그러므로 학교장은 학교조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 학교내에서 공존하고 있는 제반 갈등양상을 분석, 진단, 처방하는 능력을 개발하느냐 못하느냐에 따라 리더십 IQ가 높아지고, 낮아진다고 볼 수가 있다.

따라서 학교장은 교사들의 직무만족을 주고 교사들의 자율성 및 전문성을 증진하는 리더십을 발휘하여 조직을 유지하고, 구성원 개인들의 요구를 처리하도록 하는 방향으로 주도하여야 한다.

학교행정가인 학교장은 학교조직의 리더라고 볼 수 있다. 따라서 그의 리더십에 관한 지식은 학교행정가가 그의 역할을 효과적으로 수행하는데 제일 중요한 요건이 된다.²²⁾ 이처럼 학교장은 동료나 교사 그리고 상급관청으로부터 업무 능력을 인정받고 존경받기 위해서는 학교경영을 할 때마다 민주적이며 교육적으로 리더십을 발휘²³⁾해야 할 것이다. 이를 위하여 학교장은 다른 사람들로부터 학교에 속해 있는 교사들을 성공적인 방향으로 인도하기 위하여 이성의 능력인 소신과 철학, 방향감을 갖고 상대방의 능력을 존중해 주며 교사들의 업무를 적재적소에 적절히 분담함과 동시에 교사의 인성, 교양에 대한 충분한 이해를 해 주는 자세가 있어야 리더십 IQ가 높은 학교장으로써 교사의 사기에 기여하는 역할을 할 수 있음을 말해 주고 있다.

나. 리더십 IQ 개발 원칙

리더십 IQ가 높은 리더들은 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 있다는 것이다. 즉, 첫째로, 성취도가 높은 리더 들

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

23) 김세기(1994), 교장=전문직론, 서울 : 배영사, p.390.

째로, 실용적인 리더 셋째로, 전략적인 겸손함을 실천하는 리더 넷째로, 교사 중심으로 경영하는 리더 다섯째로, 열의가 있는 리더 여섯째로, 낙관적인 리더 일곱째로, 책임감을 받아들이는 리더, 이상의 일곱 가지 원칙을 실천하는 과정에서 리더십 IQ가 높게 된다는 것이며 이를 자세히 설명하면 다음과 같다.

(1) 성취도가 높은 리더.

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

이처럼 평범한 리더들은 성공이 ‘무엇을 아느냐’ 보다는 ‘누구를 아느냐’에 달려 있다고 믿는데 반해 성취도가 높은 워크리더들은 무엇을 알고 있고 또 고객의 이득을 극대화하기 위해 알고 있는 지식을 사용할 수 있는 능력이 업무나 인생에서 성공을 보장해 주는 열쇠가 된다고 생각하고 있는 것이다.²⁴⁾ 따라서 권력의 필요성을 추구하는 평범한 리더들에게는 성공은 누구를 매수하고 조작할 수 있느냐에 달려있다고 보고 있으며 성취의 필요성을 추구하는 사람들은 성공을 자신이 알고 있고 성취할 수 있는 것의 결과라고 정의하였다.²⁵⁾

이상의 정의들에서 교사의 사기는 학교장이 어떤 신념과 행정적·제도적인 구조를 가지고 있는 것인가에 따라 달라지게 될 뿐만 아니라 교장 자신이 목적의식이거나 교직에 대한 정신적 자세에 의해서도 스스로 크게 영향을 받는다.²⁶⁾고 할 수 있다. 따라서 학교장은 조직의 지원이나 상사의 지원보다 개인의 능력을 중요하게 여겨 교사의 자립심과 개인의 능력을 필수 조건으로 인식하고 교사의 근무조건을

24) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, pp.26~27.

25) 김경성, 김원설 역 (1994), 성공하는 사람들의 일곱 가지 습관, 서울 : 배영사 pp.24~37.

26) 김종철(1984), 교육행정의 이론과 실제, 서울 : 교육출판사, p.340.

개선해 줄 뿐만 아니라 교사 각자가 개인적 전문적 지식을 통해 다른 사람의 신뢰와 지원을 불러 일굴 수 있는 성취도가 높은 위크리더의 역할을 할 때에 리더십 IQ가 높아질 수 있음을 알려주고 있다.

(2) 실용적인 리더

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 반면에 똑똑한 지원자들은 전구에 물을 채워 그것을 계량컵에 넣어 1분 안에 측정을 끝냈다고 한다.

이상의 내용을 정의하여 종합해 보면 실용적인 리더가 되기 위해선 위에서 예들 든 것처럼 조직구성원들에게 질문을 두려워하지 않고 가장 골치 아픈 문제에 대해 선입견 없이 솔직하게 현실적인 해답을 찾으려는 실용적인 태도를 요구하고 있다.²⁷⁾ 따라서 학교장은 교사의 의견을 수렴한다든지 또는 인선을 할 시에는 객관적인 방법으로 의사결정이 될 때까지 현실적인 해답을 찾으려는 실용적인 리더십을 발휘해야 한다는 것으로 정의할 수 있다.

(3) 전략적 겸손함을 실천하는 리더

위크리더가 보여 주는 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 리더의 특성이다. 그리고 리더십 IQ가 높은 리더들이 평범한 리더들과 다른 점은 “자신의 무지에 대한 인식은 자신의 지식과 정비례한다” 는 말이 사실이란 것을 알고 있었다는 데 있다.²⁸⁾

이상에서와 같이 경영자로서의 학교장이 해야 할 중요한 일 중 하나는 미래를 예측할 뿐만 아니라 비전을 제시하여 구성원들에게 이를 공유하도록 고무시켜야 한다.²⁹⁾ 따라서 리더십 IQ가 높은 학교장이 되기 위해서는 학교 발전을 위한 미래

27) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, pp.26~27.

28) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 상계서, pp.26~27.

29) 정진환(1998), 창의적인 학교경영 아이디어, 학교경영 제11권 제4호, p.27~28.

에 대하여 전개될 사태나 변화 및 발전 등을 전략적 겸손함으로 예측하고 또는 학교의 구성원들과 함께 협력하면서 비전을 실천할 수 있도록 여건을 조성해 주는 리더십을 발휘할 것을 요구하고 있다.

(4) 교사 중심으로 경영하는 리더

워크리더들은 자신을 고객의 권익을 옹호하는 사람으로 보았으며, 오케스트라의 지휘자처럼 각 연주자의 재능을 살려 결속력과 생명력있는 협동과 서비스의 메시지를 전달했을 뿐만 아니라 누구도 조직 안에서만 조직을 통제할 수 없다는 것을 알고 있다. 따라서 진정한 힘은 외부세계의 고객이 쥐고 있으며 시장에서의 성공 여부를 결정하는 것 또한 고객이다.³⁰⁾

이상에서와 같이 학교경영에 있어서 학교장의 새로운 리더십은 전문직인 교사를 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 자기관리를 통하여 목표를 달성할 수 있도록 지도조언해 주는 리더십이 되어야 한다.³¹⁾

따라서 학교장은 자신감과 결속력을 갖고 교사의 높은 신뢰 속에서 자기 신념과 이상에 대한 강한 확신감과 솔선수범을 보이는 역할 모델을 통해서 교사 중심으로 학교경영을 하는 리더십을 발휘해야 함을 말해 주고 있다.

(5) 열의가 있는 리더

리더에게 일은 목적 달성을 위한 수단일 뿐만 아니라 서로를 이해하고 서로에게 열의를 가지는 법을 배워야 한다고 하였다. 뿐만 아니라 리더들은 기피와 경멸의 파괴적인 행동을 극복하고 접촉, 인식, 개입, 감정이입, 능력 공유에서 열의로 발전해 가는 차츰 높은 개입의 단계에서 서로를 연결하게 된다고 하였다. 따라서 리더들은 열의를 통해 역경을 극복하는 방법을 배우고 낙관적인 정신을 키워, 그것을 바탕으로 그들이 지도하거나 함께 일하는 사람들과 더불어 풍요한 미래를 창조할 수 있다고 하였다.³²⁾

이상에서와 같이 학교장은 일상적으로 수행하는 직무에서 인내심과 참을성으로

30) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, pp.30~31.

31) 오석홍(1986), 조직이론, 서울 : 배영사, pp.579~787.

32) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, pp.26~27.

학부모, 교사와 함께 서로 협력하고 이해하는 가운데 열의를 통하여 어려운 일을 쉽게 해결할 수 있는 리더십을 발휘해야 함을 말해 주고 있다.

(6) 낙관적인 리더

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

워크리더는 자기 개선과 성취에 에너지를 집중함으로써 실용주의자의 문제해결 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 워크리더들은 부정적인 사람을 다루고 인생에서 마주치게 되는 실망을 극복할 수 있을 뿐만 아니라 어떻게 역경을 이겨내고 난관속에서 성공할 수 있는가 하는 방법을 배움으로써, 그들은 궁극적으로 자신의 삶과 고객의 삶, 그리고 고객을 위해 봉사하는 사람들의 삶에 대해 진정으로 책임을 진다.³³⁾

이상에서와 같이 정보화시대는 다양한 과제에 도전적이고 능동적으로 대처하기 위한 새로운 전략이 요구되는³⁴⁾데 대하여 학교장은 낙관주의 자세로 사회적 변화와 요구를 수용하여 교사들에게 역경과 난관속에서 극복할 수 있는 방법을 배워 줄 뿐만 아니라 교사들에게 높은 기대와 보상이 주어지는 장기적인 학교발전과 경제력을 가지고 책임감 있게 봉사하는 자세로 리더십을 발휘해야 함을 말해 주고 있다.

(7) 책임감을 받아들이는 리더

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.³⁵⁾

33) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 상계서, pp.29~37.

34) 김경성, 김원설 역(1994), 전계서, pp.11~28.

35) 김경성, 김원설 역(1994), 상계서, pp.1~28.

「워크이미징(Work Imaging)」이라고 부르는 연구도구를 통해서 워크리더는 일반리더들(average leaders)보다 주요 역할에 대한 책임감을 매우 강조한다.

워크이미징은 워크리더들과 그들의 직원들이 매일 무엇을 하는지 자세히 알 수 있는 종합적이고도 상세한 조사기법이다. 워크리더들은 가끔 방해물을 만나기도 하지만 자기 자신의 운명을 통제하겠다고 책임지는데 성취의 원동력이 있다는 것을 안다.³⁶⁾

한편 새로운 형태의 학교단위 책임경영 중심의 학교는 자율과 책임위주 학교경영, 민주적 의사결정, 다양한 교육과정과 수요자의 선택권 확대, 학습구조의 개선, 재정운영의 자율성 제고 등을 특징으로 한다.³⁷⁾

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 리더십을 발휘해야 함을 말해주고 있다.

다. 워크리더(workleader)의 하위능력

머피 주식회사에서 경험적 연구를 한 결과 지금까지는 어떤 조직이든지 간에 일하는 사람과 지도하는 사람의 두 가지 범주로 엄격히 구분되었으나 성공적인 조직에서 모든 리더들이 일도 하고 모든 근로자들이 지도(every leader works and ever worker leads)도 한다는 사실을 발견하였다.

Murphy의 연구는 미국, 캐나다, 멕시코, 아시아의 기업체, 공중 보건 및 공공 서비스 기관 562개를 대상으로 리더 18,000여명의 신념과 행동을 분석하였다. 그 결과 그들 가운데 1,029명이 상사, 동료 및 부하 직원들로부터 모두가 매우 합리적이며 존경할 만한 사람들로 인정받고 있다는 사실을 알아냈다.

각계 각층에서 일하는 이들 1,029명은 창고 관리자에서부터 최고 경영자에 이르기까지 다양한 직급에서 리더십을 보여주는 사람으로, 이들은 리더로서 일을 했는데 이들을 워크리더라고 불렀다.³⁸⁾ 이 용어는 ‘일’과 리더십을 동시에 나타내며, 효과적인 리더십의 진정한 특성을 반영하고 있다. 즉, 그들은 말과 행동을 통해 일을 하며, 동시에 모든 일하는 근로자들을 지도한다는 사실을 알게 된 것이다.

36) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, pp.26~27.

37) 정태범(1998), 학교교육의 구조적 개혁, 서울 : 양서원, p.78.

38) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서. pp.39~43.

그리고 위크리더들의 행동에서 또 한 가지 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 리더는 타고난다는 종래의 생각과는 달리 상황에 의해서 만들어지며, 누구나 위크리더가 되는 법을 배울 수 있다는 사실이다.³⁹⁾

Murphy는 그의 연구를 통해 앞서 언급한 일곱 가지의 지침을 실현하기 위해서 위크리더가 완수해야 할 여덟 가지 능력을 규명하였다. 즉, 위크리더들의 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), 일곱번째로, 위기 상황으로부터 조직을 보호하고 (보호능력), 여덟번째로, 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.⁴⁰⁾ 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 리더들이 이 여덟 가지 능력을 터득하게 됨에 따라 그것을 빨리 익히게 되었다는 점이다. 이런 사실은 리더란 타고나는 것이 아니라 만들어지는 것임을 말해 주고 있다. 이것은 누구나 연구와 실천을 통해 리더십 IQ를 높일 수 있다는 주장을 증명하기 위해 연구한 결과이다.⁴¹⁾

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

(1) 인선능력

인선과정의 주요 목표는 적절한 시기에 적절한 일을 하도록 적합한 장소에 적절

39) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 상계서, pp.26~27.

40) 송화섭(1997), 전계논문, pp.275 ~ 281.

41) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, pp.26~27.

한 사람을 배치하는 것이며 실용적이며 상호협조적인 과정이다. 일반적으로 인선 과정은 일방적이며, '좀 더 힘 있는' 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.

Murphy의 연구대상인 워크리더에게 자신의 성장과 발달 과정을 연대별로 설명해 달라고 요청하였을 때 그들은 인생의 각 단계에서 중요한 사건이 생길 때마다 적극적인 인선을 하는데 초점을 맞추었다. 워크리더들은 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.⁴²⁾

이상에서와 같이 학교장은 인선을 할 때에 학교조직과 직접 혹은 간접적으로 관련된 인적구성원인 관련자들의 전반적인 실태를 조사·분석하고 이를 학교경영을 위한 중요한 자원으로 활용하여야 한다.⁴³⁾ 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 상호협조적인 인선을 해야 함을 말해 주고 있다. 예를 들면 학교장이 꼭 챙겨야만 하는 일이 아닌 인선에 대한 것들은 교감이나 부장교사 혹은 사무부장에 위임하는 리더십이 필요할 것이다. 따라서 교사의 능력과 관련된 정보를 활용하여 교사의 사기를 진작하는 인선능력이 중요함을 말해 주고 있다.

(2) 연결능력

Hellen Keller의 선생님이었던 Annie Sullivan은 연결능력을 가장 훌륭하게 소화해 낸 사람 중의 한 사람이다. 연결능력이 뛰어난 그녀의 헌신적인 노력은 마침내 Hellen Keller를 성공시키는 데 중요한 몫을 차지하였다. 이러한 Annie Sullivan과 같은 예외적인 헌신은 리더십 IQ가 높은 사람들의 공통점이며 다른 사람들로

42) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 상계서, pp.45~77.

43) 김남순(1996), 유능한 교장의 지도성과 자질, 학교경영 제9권 제4호, p.32.

하여금 힘을 합쳐 보다 나은 새로운 세계를 창조할 수 있게 해 주는 희망과 낙관을 가지고 일을 한다. 워크리더는 다른 사람들이 그들에게 다가올 때까지 기다리지 않고 그들 스스로가 책임지고 연결하며 또한 다른 사람들이 그들을 설득해 줄 때까지 기다리지 않고 그들이 설득하여 다른 사람을 변화시킨다.⁴⁴⁾

이상에서와 같이 학교장의 리더십은 지도자로서 가져야 할 능력으로서 부하직원들로 하여금 업무에 즐겨 임하고 적극적으로 과업에 정력을 기울이도록 이끌어가는 지도기술이며 수완이라⁴⁵⁾고 한다면 학교장은 학교조직의 유지와 발전, 교육과정과 수업개발, 교직원 인사, 학교재정과 경영관리 등 학교장의 역할을 수행할 때 마다 의사결정이나 목표달성 과정에서 교직원의 의사를 고려하고 그들에게 의욕과 동기를 유발하고 그들의 활동을 조정하는 연결자의 역할을 감당할 수 있도록 해야 한다. 이 과정에서 학교장의 능력과 지도기술은 교사들의 직무수행에 있어서 견인차 역할을 한다. 따라서 학교장의 리더십은 사기를 고취시키는 열쇠의 역할을 한다는 면에서 교사의 사기를 결정해 주는 중요한 요인이 된다.⁴⁶⁾

연결능력이 뛰어난 학교장이 되기 위해서는 다른 사람들로 하여금 힘을 합쳐 보다 나은 새로운 세계를 창조할 수 있게 해 주는 희망과 낙관을 가지고 일을 하여야 한다. 그래서 다른 사람들이 그들에게 다가올 때까지 기다리지 않고 그들 스스로가 책임지고 연결하며 또한 타인이 그들을 설득해 줄 때까지 기다리지 않고 그들이 설득하여 다른 사람을 변화시키게 하는 연결능력이 중요함을 말해 주고 있다.

(3) 문제해결능력

워크리더들은 어떤 문제든지 해결할 수 없는 것은 없다고 생각하였다. 예를 들면 업무 위임, 업무에서 오는 스트레스, 대 고객 서비스, 업무에 대한 책임감 같은 중요한 문제들을 언제나 고려하며 자신의 고유 업무에 초점을 맞추기 위해 문제해결에 60% 이상의 시간을 쓰며 일상적인 서류 작업과 유지 보수 활동에 쓰이는 시간은 10% 미만이었다. 이에 비해서 일반리더들은 문제해결을 위해 30% 미만의 시간을 쓰고 45% 이상의 시간을 서류 및 절차상의 작업과 관련된 관리활동에 썼

44) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, pp.79~115.

45) 이계윤(1997), 학교장의 전망도와 학교풍토 형성과의 관계에 대한 연구, 충북대학교 논문집, 9권, p.63.

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

다. 즉, 워크리더는 가장 중요한 임무에 관심을 집중시키며 대부분의 시간과 에너지를 그 임무를 달성하는 데 투자하며 그들은 직장에서 개별적인 책임감의 역할 모델이 된다.⁴⁷⁾뿐만 아니라 워크리더들은 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 그때 그때 대응하기 보다는 선견적이며 창조적인 사고를 하며 혁신적인 아이디어를 창안해 내어 문제를 해결할 뿐만 아니라 조직목표의 달성에 적극적인 태도를 보이며 구성원의 가치, 사고, 행동 변화에 많은 관심을 가진다. 리더는 구성원들의 열망과 가치를 변화시키는 촉진자이며, 개인적인 손실을 무릅쓰고 모험을 시도한다.⁴⁸⁾

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 동료들을 성취의 상승 효과를 달성할 수 있도록 도와 준다. 또한 발생하는 문제에 대해서는 그때 그때 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 문제해결을 해야 함을 말해 주고 있다.

(4) 평가능력

워크리더들은 평가를 적극적인 행위로서 모든 사람들의 잠재력을 충분히 살릴 수 있는 방법을 찾을 수 있는 기회로 생각하고 평가를 중심으로 그들의 노력을 조직하며 세심하게 현재의 상황을 분석해서 전략을 개발한다는 것이다.⁴⁹⁾

워크리더들은 자신의 행동과 그들과 함께 일하는 구성원들의 행동을 조심스럽게 평가할 뿐만 아니라 개선하고, 성장하고, 적용할 수 있는 개인의 잠재력에 대한 낙

47) 송화섭(1997), 전계논문, pp.272~293.

48) 노종희(1994), "초우량 학교 건설을 위한 전략적 리더십", 교육월보 제9권, p.29.

49) 송화섭(1997), 전계논문, pp.272~290.

천적인 믿음을 가지고 있는 데 이들에게 평가는 목적을 위한 수단이다.⁵⁰⁾

위크리더들이 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 낳게 해 준다.

이상에서와 같이 리더십 IQ가 높은 학교장은 겸손한 태도로 자신의 학교경영 능력을 주기적인 평가과정을 통하여 평가하고 문제점을 보완해야 할 뿐만 아니라 학교경영 전반에 대해 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.⁵¹⁾ 따라서 평가능력을 개발하기 위해서는 개선하고, 성장하고, 적용할 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 리더는 협상 당사자들이 개별적으로 얻을 수 있는 것 보다 훨씬 강력하고 효과적인 해결책을 얻을 수 있다.

위크리더들은 두 개의 주된 원칙에 따라 결과를 얻어내는 데 그것은 첫째로, 자기 자신을 위해서가 아니라 고객을 위해서 협상하며 둘째로는, 고객서비스를 위해 협의를 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.⁵²⁾

50) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전제서, pp.147~170.

51) 정일환(1998), "리더형 교장의 자질 용건과 비전", 학교경영 제11권 제11호, pp.35~36.

52) 강명수(1999), "교장의 리더십과 창의적 학교경영 기법", 학교경영 제12권 제1호, pp.29~30.

협상능력은 워크리더들의 효율성을 가장 잘 나타내 주는 것으로 생산, 직접적인 고객 서비스, 노사관계, 판매 전략 등 어느 부문에 종사하든지, 리더로서 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.⁵³⁾

이상과 같이 ‘인간관계는 의도적으로 만들어진 조직의 구성원들 사이에 이루어지는 상호작용을 의미한다’⁵⁴⁾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 목표 수준의 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 말해 주고 있다.

(6) 치료능력

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

워크리더의 영향력하에 있는 직원들의 출근율이라든가 생산성은 일반리더하에 있는 사람들 보다 훨씬 높다는 통계 결과가 나왔는데 일반리더는 워크리더보다 2배나 많은 장기결석과 심장병, 암, 감정적인 스트레스에서 오는 각종 질병을 포함해 중병에 걸린 직원을 53%나 더 많이 가지고 있었다. 그래서 워크리더는 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.⁵⁵⁾

53) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전게서 pp.171~201.

54) 강찬중(1998). “교장의 인화중심적 리더십의 기법”, 학교경영 제11권 제 6호, pp.56~57.

55) 송화섭(1997), 전계논문, pp.272~290.

워크리더는 행동, 태도, 육체적 변화를 알아냄으로써 부하직원이 도움을 요청하지 않더라도 언제 도움이 필요한지 평가할 수 있다. 이 연구에서 워크리더는 개인적 문제와 스트레스의 원인을 알아내려고 애썼으며 생산적인 평가가 심각한 위기를 막고 고통을 감소시키는 데 큰 도움이 된다는 것을 알고 있다는 사실이 밝혀졌다.⁵⁶⁾

이상의 내용을 종합해 보면 학교장은 단순한 관리자와 행정가 이상의 교육지도자, 수업지도자, 장학지도자로서⁵⁷⁾ 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 리더십을 재집중 함으로써 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

보호능력이 높은 리더는 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.

워크리더들은 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 전략이 유행되고 있을 때도 워크리더들은 그와는 정반대의 행동을 취하였다. 위협과 위기의 위협을 피하는 대신에 그 위기를 이용하여 그들의 가치를 보여주고 그들이 서

56) Emmett C. Murphy/이순주 역,(1997), 전계서, pp.203~228.

57) 주삼환(1991), 전계서, pp.102~103.

비스하는 사람들을 보호해 줄 수 있는 기회로 삼았다.

워크리더들은 인생의 모든 활동에는 위기가 있으며 가장 야심찬 임무에는 큰 도전이 따른다는 것을 인정한다. 따라서 위기가 닦혔을 때 그들은 위기를 재빨리 평가하고 갈등을 기술적으로 잘 관리할 수 있게끔 한다.⁵⁸⁾

한편 학교조직을 구성하는 인적요소들, 즉, 교사와 학생, 학부모, 지역사회 인사들 사이에 복잡하게 얽혀 전개되는 인간관계의 틀 속에서 학교장의 리더십은 매우 중요하다. 이러한 인간관리에서 학교장의 리더십이란 한 마디로 학교조직의 인적 요소들이 교육 목표 달성에 효과적으로 기여하도록 하는 영향력이다.⁵⁹⁾

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(top-down) 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 대한 대안을 제시하고 위기를 재빨리 평가하고 갈등을 기술적으로 잘 관리 할 보호능력을 길러야 함을 말해 주고 있다.

(8) 시너지(synergy) 효과 촉매능력

시너지는 체제내의 유용한 에너지의 증가를 말하는데 그것은 체제 구성원들 사이의 증대된 상호작용으로부터 나온다.⁶⁰⁾

시너지 효과 촉매능력은 조화로운 기술이기 때문에 서로 다른 역할들의 상호작용으로 인하여 부하직원이나 리더들로 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 워크리더의 다른 능력에서 나오며 워크리더의 다른 능

58) 송화섭(1997), 전개논문, pp.272~290.

59) 광영우(1994), "인간에 대한 강한 신념 : 교사와 학생의 조직과 관리", 교육월보 제9호, p.32.

60) 이완정(1992), 학교조직관리론, 서울 : 성원사, p.223.

력을 위한 기준선을 제공한다.

워크리더들은 매우 실용적인 사람들로 원칙을 보여주고 그들이 보여준 원칙을 실천해야 한다고 믿는다. 그리고 그들의 비전이나 이상이 얼마나 고상한 것과는 상관없이 신념과 지도하고 있는 구성원들이 스스로의 운명을 통제할 수 있게 하는 삶의 과정으로 전환시켰다.⁶¹⁾

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 직원들을 도와줌으로써 내일은 더 많은 것을 성취할 수 있는 잠재력을 키워준다. 이 모든 것은 변화를 위한 올바른 비전과 전략과 전술로 나타난다.⁶²⁾

이상에서와 같이 교사를 어떤 관점으로 파악하느냐는 교장의 리더십 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 안전을 제공하는 능력이 학교장에게 중요한 역할임을 말해 주고 있다.

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.⁶³⁾ 그러므로 학교장은 올바른 철학에 바탕을 둔 비전을 제시하여 교직원의 참여를 끌어내며 지원을 해 줄 뿐만 아니라 성취에 대한 애착심과 관심을 집중할 때⁶⁴⁾에 배워가는 워크리더의 역할을 감당한다고 볼 수 있다.

라. 하위선정 이유

이상과 같이 학교장의 리더십에 요구되는 능력은 연구 관점 그리고 시대적 변화에 따라 다양하게 분류되고 있음을 알 수 있다.

리더의 성격, 기능, 또는 구성원간의 관계 등으로 기준을 삼는 리더십에 요구되는 능력은 여러 가지가 있지만 리더십 IQ와 관련한 본 연구에서는 그 하위능력으로

61) Emmett C. Murphy/이순주역,(1997), 전계서, pp.263~291.

62) 송화섭(1997), 전계논문, pp.272~290.

63) 김종철·이종재, 교육행정의 이론과 실제(1994), 서울 : 교육과학사, p.176.

64) 주삼환(1991), 새로운 세기의 교장과 장학, 서울 : 성원사, pp.137~140.

인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력 여덟 가지를 선정하였다.

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

2. 教師의 士氣

학교경영체제내의 인간관계에 있어서 그 기저에 깔려 있는 조건으로서는 세대간의 격차, 여교사의 문제, 직위간의 대립, 교직원·교육관의 차이, 학벌, 교직원노조 문제 기타 요인들이 있다. 그러한 요인들이 학교에 있어서 교직원의 인간관계를 복잡하고 어렵게 만들고 있다.

교사가 학교라는 조직과 관련하여 그것은 교사 개인의 조직적 인격과 이른바 개인적 인격의 양면이 있다. 따라서 협동 의욕이라고 할 때는 개인의 조직에로의 관련을 중시하여 파악하는 것으로서 다른 성원과의 협력을 전제로 하여 조직목표를 달성하려는 면에 강조를 하는 것이다. 그러므로 조직의 인격은 집단사기에 개인적 인격은 개인적 사기에 주로 관계되는 것이라고 할 수 있다. 이와 같이 사기는 무엇보다도 인간 실체의 문제에 관계되는 것이다.

사기에 대한 개념은 학자에 따라서 다양하게 사용되고 있는데 몇몇 학자의 정의를 살펴보면 다음과 같다.⁶⁵⁾

Leton은 사기란 공동의 목적달성을 위하여 지속적으로 일관성 있게 힘을 합칠 수 있는 집단의 능력이라고 정의하였으며, Gorden은 사기란 개개 직원이 그 직무에 대한 만족감으로 표시되는 것이라고 하였고 Davis는 사기란 개인 및 집단이 기업체에 가장 유리하도록 각자의 능력을 최고도로 발휘하려고 노력하는 작업환경과 자발적 협동 태도라고 정의하였다.

65) 이계식(1991), 학교장의 지도성 유형과 교사의 사기에 관한 연구, 석사학위논문, 동국대학교 교육대학원, p.15.

김종철은 사기란 조직체의 구성원들이 직무를 수행하려는 의욕과 직무에 대한 만족감 그리고 집단 정신이나 분위기라고 하였으며⁶⁶⁾ 박연호는 사기란 직무의 태도, 감정, 정서의 집합체임과 동시에 집단의 화합적인 감정을 토대로 목적달성을 위하여 의욕적이고 적극적인 행동으로 매진하는 독특한 정신 상태 내지는 집단의 자율성이라고 정의하였다.⁶⁷⁾

이상과 같은 다섯 학자들의 사기에 대한 견해를 종합해 볼 때 사기는 지속성이 있어야 하고 민주성을 지녀야 하며 자발성과 집단성 그리고 사회적 가치가 종합되어야 한다. 즉, 사기는 지속성, 민주성, 자발성, 집단성, 사회성을 지녀야 한다고 할 수 있다.

이와 같은 사기의 개념을 인간의 욕구를 중심으로 한 개인적 측면과 조직구성원의 욕구를 중심으로 한 집단적 측면, 그리고 개인과 집단의 욕구상황을 모두 고려한 사회적 측면으로 분리하여 세 가지 측면에서 접근하려는 견해가 있다.⁶⁸⁾

첫째로, 개인적 측면에서 본 사기는 개인적 욕구와 의욕을 중시하여 사기의 개념을 정의한 것으로 사기란 개인이 속해 있는 조직의 목적에 따라서 일이나 활동하는데 희망과 열의를 가지고 효과적이면서 능동적으로 움직이는 태도⁶⁹⁾라고 했으며 White는 인간이 스스로 택한 영역에 있어서의 업적, 작업에 대한 자부심에서 나타나는 지적 내지는 도덕적 만족감 때문에 자기가 종사하는 일에 자발적으로 경주하려는 일종의 심리상태⁷⁰⁾라고 규정하였고 Getzels와 Guba는 개인적 측면의 사기를 세 가지 영역으로 나누어 소속감, 조직의 목표와의 일체감(identification), 합리성(rationality)을 들고 있다. 그는 개인의 욕구와 역할 기대가 일치하면 만족감과 일체감이 생기고 역할기대와 조직의 목적이 일치되면 합리성이 느끼게 된다.⁷¹⁾ 고 하였다.

이와 같이 개인적 측면에서 본 사기란 교직에 근무하는 개인의 업무에 대하여 긍지와 자부심을 느끼고 심리적으로 인정감·소속감을 느껴서 만족할 때 자발적으로 일하고 싶어지는 마음의 상태라고 할 수 있다.

66) 김종철(1984), 전계서, p.340.

67) 박연호(1989), 인간관계론, 서울 : 박영사, p.326.

68) 장지호(1979), 신인사행정론, 서울 : 박영사, pp.430~431.

69) 교육학대사전편집위원회(1982), 교육학대사전, 서울 : 교육과학사, p.446.

70) 김명훈(1975), 전계서, 서울 : 대왕사, p.264.

71) Jacob W.Getzels, James M.Lipham, Roald F, Campbell(1968), Educational Administration as a Social process,(New York : Harper and Row Publishers) pp.129

둘째로, 집단적 측면을 강조하는 견해는 다음과 같다.

Stogdill은 사기를 집단의 성취 요소로서 이론을 정립하여 하나의 집단 산출로 정리했다. 즉, 사기란 집단의 반응으로서 집단의 사기는 집단정신이라고 본다. 그러므로 사기는 집단목표를 달성하기 위하여 시종일관 끈기 있게 노력하는 집단의 역량이라고 할 수 있다.⁷²⁾

셋째로, 개인적 측면과 집단적 측면을 동시에 중시하는 견해를 들면 다음과 같다. 박문옥은 사기란 행동의 초점을 향한 공동목표를 가지고 있는 개인이나 집단의 마음 또는 태도의 상태가 계속적인 것 즉, 만족스러운 집단관계의 부산물이라⁷³⁾ 했고 Davis는 사기란 개인 및 집단의 조직에 가장 유리하도록 각자의 능력을 발휘하려는 작업환경 및 자발적 협동에 대한 태도⁷⁴⁾라 하였다.

장지호에 의하면 개인적 측면에서 사기는 자발적 근무의욕으로 보고, 자발적 성격 즉, 자주성, 지속성, 책임감, 적응성, 성숙성 등은 개인의 창의력, 발안력, 상상력과 관계되며 집단적인 면은 개인의 직무 사기 뿐만 아니라 그가 소속하는 집단 전체의 직무 즉, 집단의 목표달성 여부와 관계되며, 특히 개인의 사기는 그것이 집단 전체의 목표달성에 적용할 때만이 의의를 갖는다. 또한 협조성, 단결력, 집단정신의 내포해야 하며 사회적 측면에서 일정한 사회적 가치 내지는 사회적 역할과 결부되어야 한다.⁷⁵⁾라고 세 가지 측면에서 고려된 사기의 특성을 언급하고 있다.

이렇듯 사기는 개인적인 면에서는 개인의 욕구와 충족을, 집단적인 측면에서는 집단을 하나의 팀(team)으로 보고, 집단정신, 지속성, 응집성을 중시하며, 그리고 심리적 태도와 정신상태에 연관되어, 태도에 영향을 미치는 것으로 명백한 구분이 곤란하다. ⁷⁶⁾

이상에서 제시된 몇 가지 논의와 입장들을 종합해 보면 사기란 개인과 조직구성원의 욕구가 충족되어 조직의 공동목표 달성을 위하여 자발적이고 적극적으로 기여하려는 마음의 상태와 태도를 의미한다. 여기서 자발적이고 의욕적인 업무의 수양을 통해 개인적으로는 만족하고 조직에는 능률 향상을 가져오고, 사회적으로는

72) 오인자(1986), 학교장의 지도성과 교사 사기와의 관계에 관한 연구, 석사학위논문, 경희대학교 교육대학원, p.31.

73) 박문옥(1975), 행정학, 서울 : 신천사, p.444.

74) K. Davis(1957), Human Relation in Business, New York : McGraw Hill Book Company Inc, pp.182 ~ 183.

75) 장지호(1979), 전게서, pp.430~431.

76) 박연호(1989), 전게서, pp.325 ~ 326.

도덕적 가치가 있을 때 참다운 사기 고양이었다고 볼 수 있으며 이러한 사기는 개인의 심리, 환경, 상황, 여건에 따라 복합적이고 다양하게 결정된다.

본 연구에서 살펴보고자 하는 사기에 영향을 주는 요인은 학자들의 견해에 따라 여러 가지 각도에서 설명하고 있는데 종래에는 과학적인 조사 연구가 없어 주로 제도적 요인만을 찾는 경향이 있었으나 근래에는 개인적, 심리적 요인이 충분히 고려되고 있는데 몇몇 학자들이 설명하는 사기의 요인에서 살펴보고자 한다.

Yoder는 사기의 요인으로 (1) 직상위자의 감독 적절성 (2) 직무사체에 대한 만족도 (3) 경제적 및 기타 보상에 대한 만족도. (4) 동료작업자와의 융화도 (5) 만족한 조직목적과 제도로서의 효율성 (6) 일반적인 육체적 정신적 건강도 등을 들고 있다.⁷⁷⁾ 박연호는 인정감, 성공감, 소속감, 안정감이 사기의 심리적 요인이 된다고 하였다.⁷⁸⁾ Flippo는 그가 직무요인이라고 부르는 주요 요인은 (1) 보수(pay) (2) 신분의 안정(Security of Job) (3) 마음에 드는 동료 (4) 직무성취에 대한 인정 (Credit for work Done) (5) 의미있는 직무 (6) 발전의 기회 (7) 편안하고 안전하며 매력적인 작업환경 (8) 유능하고 공정한 지도자 (9) 온당한 명령과 지시 및 조직이 사회적 지위 등이라 하였다. ⁷⁹⁾ Griffiths는 교사에 대한 영향을 주는 요인으로 (1) 직무상의 안정 (2) 기본임금 (3) 승진의 기회 (4) 특전 (5) 사회적 지위 등을 열거하고 있다.⁸⁰⁾

김종철은 사기는 심리적 정신적인 것이기 때문에 물리적 개선만으로는 사기를 양양할 수 없다는 전제 하에 사기에 영향을 미치는 요인을 (1) 신분보장 (2) 보수와 후생 (3) 승진의 기회 (4) 인간관계 등을 들고 있다.⁸¹⁾

한편 사기는 큰 집단과 작은 집단이 서로 다르게 나타난다. 개인들은 큰 집단에서는 일체감을 얻기가 어렵기 때문에 일반적으로 큰 집단에서 보다는 12명 이하로 구성되는 작은 집단에서 높은 사기를 유지하기가 훨씬 쉽다고 생각한다. 집단 구성원들이 그들에게 영향을 미치는 의사결정에 참여할 기회를 가질 때와 그들의 업적이 동료들에게 인정받을 때 사기가 높아진다는 데 의견이 일치하고 있다.

77) D. Yoder(1965), Personnel Management and Industrial Relations 4 thed, Englewood Cliffs, N.Y : Prentice -Hall, Inc, pp.529 ~530.

78) 박연호(1989), 전계서, p.323.

79) E.Flippo(1971), Principles of Personnel Management, Mc Graw Hill, pp. 361~363.

80) D.E.Griffiths(1956), Human Relation in School Administration N.Y : Applenton-Century Crofs Inc, p.159.

81) 김종철(1982), 전계서, p.264.

구성원들은 자기들이 공정하게 대우를 받고 있고 자기들의 작업을 통제하는 정책들이 일관성이 있다는 사실을 알 때 만족감과 안정감을 느끼게 된다.

Watson에 의하면 교사의 사기는 그 자신이 현재의 상황을 개선할 수 있는 능력을 가지고 있다는 사실을 확인할 때 훨씬 높다고 하였다.

학교장은 교사들의 사기가 정태적인 것이 아니라 역동적인 것임을 알아야 한다. 사기는 자주 변하기는 하지만 갑작스럽게 변하는 것이 아니다. 발병되기 이전에 몸에 좋지 않은 경고 증세가 나타나듯이, 낮아질 사기는 어떤 조짐을 드러내기 마련이다. 따라서 현명한 학교장은 그와 같은 증후에 민감해야 하며 가능한 한 예방 조치를 취해야 한다. 또 학교장은 교사들의 상황에 대한 인식이 실제상황에 대한 것이라기 보다는, 오히려 어떤 것을 문제삼으려는 상황인식이라는 점에 주목해야 한다. 그래서 교사들은 재직하고 있는 학교의 업무량이 타교에 비하여 과중하지 않은 것으로 판명되었는데도 불구하고 항상 업무량이 과중하다고 불평한다. 그러므로 학교장은 되도록 교사들의 입장에서 상황을 판별해 보려고 노력해야 한다. 직무수행이 낮은 기준이나 허용적인 규율은 교사들의 사기를 높이기보다 실제적으로 낮추는 결과를 초래한다. 학교운영에 있어서 체계적인 절차와 조화로운 좋은 인간관계는 매우 중요하다. 특히 교육과정, 교수·학습 방법 등에 대하여 학교장은 학교경영에 교사들을 참여시키는 것은 교사들의 사기를 높이는데 불가결하다.⁸²⁾

이상과 같이 사기에 대한 여러 연구를 종합해 볼 때 연구자의 관점에 따라 사기의 개념도 다르고 따라서 사기요인 결정도 달라질 수 있다. 또한 이 요인들은 개별적으로 작용하여 절대적인 영향을 미친다기 보다는 서로 연관되어 있으면서 상호보완적이고 의존적이며 복합적으로 사기에 영향을 미친다고 보겠다.

개인사기와 집단사기는 특별한 경우를 제외하고는 일반적으로 병행한다. 그래서 한 교사의 사기는 흔히 전체교사의 사기 정도를 짐작하게 해 준다, 정열, 자신감, 협력등은 개인과 집단 모두에게 밀접한 관계가 있으며 영향을 준다. 개인적 자부와 집단의 위신은 공존하며 개인적인 긍지와 집단의 목표달성은 깊은 관계가 있다. 전문직에 종사하는 사람들은 사기가 아무리 높다 할지라도 항상 보다 나은 직무수행을 원한다. 교사들은 교육과정, 교수·학습방법, 그리고 교수·학습활동 결과에 대해 자주 불만을 느낀다. 이러한 불만족은 교사들에게 불만족한 것을 개선하도록 박차를 가하게 될 것이다.

82) 이형행(1983), 교육행정, 서울 : 문음사, pp.137~140.

학교장은 불만족과 낮은 사기는 같은 것이라고 생각하기 전에 왜 구성원들이 불만족한가를 알아봐야 한다.

본 연구는 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기가 밀접하게 관계된다고 보고 교사의 사기요인으로 소속감, 유대감, 인정감, 자부·공지심, 만족감 및 학교장의 지도성을 교사의 사기요인으로 선정하였다.

3. 學校長의 리더십 IQ와 教師의 士氣와의 關係

학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기라는 변인 명칭을 사용하여 발표된 연구물은 아직 없는 것으로 알고 있으나 양 변인 하위요인간의 관계를 규명한 선행연구를 고찰하면 다음과 같다.

조용규의 연구에서는 학교장이 민주적 인화중심 지도성을 발휘할 때에 교사의 사기는 높은 것으로 나타났고⁸³⁾ 권오정의 연구에서는 학교장이 인간지향적, 민주적, 개방적일 때 교사의 사기는 가장 높고 관료적, 권위적일 때에 교사의 사기는 저하되는 것으로 나타났으며⁸⁴⁾ 최문봉의 연구에서는 학교장이 교사에게 강압적인 자세로 군림하기 보다는 교사의 개인적인 문제까지라도 이해하고 도와줄 수 있는 조언자적 유형으로 나갈 때에 교육의 효율성과 생산성에 크게 기여할 수 있다고 하였다.⁸⁵⁾

백현기는 학교장의 성격이나 태도에 따라 교사의 영향을 미친다는 것을 밝히고 있으며 교사의 사기 양양을 위해서는 인간관계 형성이 매우 중요한 지도원리라고 하였으며⁸⁶⁾ 조병효는 학교장은 의사소통의 효율을 높이기 위하여 서로 신뢰할 수 있는 조직풍토와 자유스러운 분위기를 조성해야 한다⁸⁷⁾ 라고 말하고 있다.

송화섭의 연구에서는 지금까지는 어떤 조직이든지 간에 일하는 사람과 지도하는 사람의 두 가지 범주로 엄격히 구분되었으나 성공적인 조직에서 모든 리더들이

83) 조용규(1990), 학교장의 지도성 유형과 교사의 사기 및 조직의 효과성 간의 관계 연구, 석사학위 논문, 관동대학교 교육대학원, pp. 36~52.

84) 권오정(1998), 학교장의 지도성 유형이 학교조직 건강과 교사의 사기에 미치는 영향, 석사학위논문, 영남대학교 교육대학원, pp.51~69.

85) 최문봉(1988), 전계논문, pp.48~75.

86) 백현기(1964), 교장학, 서울 : 현대교육업서출판사, pp.176-177.

87) 조병효(1981), 장학론, 서울 : 배영사, p.87.

일도 하고 모든 근로자들이 지도(every leader works and ever worker leads)도 한다는 사실을 밝혔다.⁸⁸⁾ 새로운 세계에서 성공적인 리더의 방향은 급변하는 기회와 위협에 신속하고 결단력 있게 적응하며 권위와 위계 질서는 모든 리더가 일하고, 일하는 사람 모두가 지도하는 협조적인 문제해결의 교차기능으로 대체되어야 할 것으로 본다.

리더십 IQ는 리더가 동료, 부하, 상관으로부터 뛰어난 업무능력을 인정받고 또한 존경받는 수준을 의미한다. 이러한 리더십 IQ를 학교조직에도 적용하여 학교조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 학교장은 교육행정가로서 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 그리고 시너지 효과 촉매능력을 모두 완벽하게 수행하게 될 때에 교사의 사기가 크게 차이가 있을 것이라는 것을 자명한 일이다. 따라서 학교장은 뛰어난 리더십을 발휘할 때에 최선의 근무조건을 교사들에게 준비할 수가 있으며 그들로 하여금 근무를 통해 기쁨을 느끼게 하며 사기를 고양시킬 수 있다고 본다. 교사들은 학교장이 그들의 기대를 어느 정도 받아들이느냐에 따라 학교장의 능력을 평가하고 있다. 또한 교사들은 학교장에게 그들을 보호해 주고 크게 지원해 주기를 기대하고 있으며 학교 운영에 교사들의 자율성을 허용해 줄 것과 교사들의 개인적 인격, 권위를 인정해 줄 것 등을 희망하고 있다.

이러한 교사들의 개인적 기대(人間關係)를 고려하지 않은 학교장은 교사들의 사기를 높여 주는데 실패할 뿐만 아니라 나아가 과업을 달성하기 위한 그의 어떠한 노력도 성공할 수 없게 된다. 학교장으로서 최선의 근무조건을 교사들에게 제공해주며 학교 근무를 통해 기쁨을 함께 하며 전 생활 영역에서 정서적인 안정감 있는 분위기로 교사의 의견이 교육계획이나 기타 문제를 반영해 주게 될 때 학교장으로서 워크리더의 역할을 감당한다고 볼 수 있다.

이상에서와 같이 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기 실태에 대하여 체계적인 연구가 수행된다면 가치있는 일이 될 것이며 학교장의 리더십 IQ 정도에 따라 교사의 사기가 크게 영향을 미치게 된다는 근본적 방법을 밝히는 이론이 성립될 것이고 학교조직의 효율적 관리 특히 교사관리 및 학교경영의 기초자료가 될 수 있을 것이다.

88) 송화섭(1997), 전제논문, pp. 270~290.

Ⅲ. 研究方法

1. 標集 對象

무선 표집 방법에 의하여 표집하였다. 표집 대상은 제주도내 초·중·고등학교에 근무하는 교사 800명으로 하였다. 그 중 초등학교 280명, 중학교 260명, 고등학교 260명에게 2001년 3월 23일부터 4월 4일까지 반응하도록 한 결과 697부가 회수되었고 불성실한 응답자 96명은 제외하였다. 최종 분석에 이용된 부수는 601부이며 배부 및 회수 처리 내용은 <표Ⅲ-1>과 같다.

<표Ⅲ-1> 調査道具 配付 및 處理

특성별		통계처리부수	특성별		통계처리부수
학교 급별	초등학교	202 (33.61)	학교 소재지별	시 지역	318 (53.81)
	중학교	197 (32.78)		읍·면지역	273 (46.19)
	인문고등학교	101 (16.81)			
	실업고등학교	101 (16.81)			
학교 규모별	6학급이하	45 (7.53)	학교장 경력별	4년 미만	457 (76.29)
	7~18학급	216 (36.12)		4년 이상	142 (23.71)
	19~36학급	282 (47.16)			
	37학급이상	55 (9.20)			
성별	남자	281 (47.07)	연령별	부장교사	141 (23.70)
	여자	316 (52.93)		교사	454 (76.30)
직급별	20대	63(10.48)	학력별	초급대졸업	49 (8.18)
	30대	199(33.11)		대학교졸업	351 (48.6)
	40대	231(38.44)		대학원재학 및 졸업	199 (33.22)
	50대 이상	108(19.97)			

전체 N=601, ()은 %

2. 測定道具

본 연구에서 사용한 도구 중 설문지 제1부는 학교장의 리더십 IQ 점수를 측정하기 위한 척도이고 제2부는 교사의 사기를 측정하기 위한 척도로 되어 있다 이 척도에는 응답자의 학교특성을 물어보는 학교급별, 학교소재지별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별과 응답자의 개인적 배경을 물어보는 성별, 연령별, 학력별, 직급별이 포함되어 있다.

설문지 제1부는 학교장의 리더십 하위요인인 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력을 척도로 하여 제작하였고 제2부는 교사의 사기 하위요인인 소속감, 유대감, 인정감, 자부·공지심, 만족감, 지도성을 척도로 하여 문항제작에 사용하였다.

가. 학교장의 리더십 IQ 정도의 측정

학교장의 리더십 IQ 측정 검사는 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력 등 8개의 하위요인을 선정하여 각 하위요인별 3~4개의 문항으로 구성된 척도를 사용하였으며 각 하위요인별 신뢰도를 높이려고 역문항을 작성하였다.

각 요인별 문항내용은 <표Ⅲ-2>와 같다.

<표Ⅲ-2>

學校長의 리더십 IQ 測定の 問項構成 內容

요인	측정내용	번호	문항수	비고
인선능력	· 인선할 때 민주적인 방법	1	3	R
	· 교내 인사시 해당자와 충분한 대화	17		
	· 학교장의 의사결정 과정	9		R
연결능력	· 실수했을 때 격려와 지도조언 정도	18	3	
	· 개개인의 신상에 대한 관심 정도	10		
	· 즐거운 학교 풍토 조성 정도	2		
문 제 해결능력	· 새로운 아이디어 개발 정도	11	3	R
	· 문제해결 위한 수행·판단 능력 정도	3		
	· 교사의 조언 경청 정도	19		
평가능력	· 현재의 상황을 분석하여 전략 세우기	4	4	R
	· 각자의 최선을 제시하는 정도	12		
	· 공개적인 비난 정도	20		
	· 인정한 실수를 해결책 마련 정도	25		
협상능력	· 새로운 교육 이론 적용 정도	5	3	
	· 경영선반에 대한 새로운 변화 수용	13		
	· 교사의 창의성을 받아들이기 정도	21		
치료능력	· 심각한 개인적인 문제 관심 정도	14	3	
	· 교사의 업무에 대한 지원 정도	6		
	· 교사에 대한 칭찬 정도	22		
보호능력	· 교사의 문제점에 대한 관심 정도	7	3	
	· 교사의 갈등문제 해결력 정도	15		
	· 책임 회피 정도	23		
시너지	· 교단 지원 정도	24		
효과촉매 능력	· 권한을 위임하는 지도력 발휘 정도	16	3	
	· 독단적인 결정 내리기의 정도	8		

* R은 역문항

나. 교사의 사기 수준의 측정

교사의 사기 측정 검사는 소속감, 유대감, 인정감, 자부· 긍지심, 만족감, 지도성을 하위요인으로 선정하여 각 요인별로 4~5개의 문항을 작성하여 응답자의 학교 특성과 개인별 배경에 따라 어떠한 차이가 있는가를 알아보려고 하였으며 각 요인별 문항내용은 <표Ⅲ-3>과 같다.

<표Ⅲ-3>

教師의 士氣 測定의 問項 構成 內容

요인	측정내용	번호	문항수	비고
소속감	· 우리 학교의 자랑스러움 정도	1	4	
	· 우리 학교와 타 학교의 비교	17		
	· 우리 학교의 소속감	9		
	· 출근할 때 마음의 정도	18		
유대감	· 교내외 친목행사의 참여 정도	10	4	
	· 직원회의 활성화 정도	2		
	· 교직원 상호간에 화목 협동 정도	11		
	· 동료 교사 어려움 관심 정도	3		
인정감	· 학부모나 지역사회인으로부터 인정 정도	19	4	
	· 우리 학교에서 나의 존재성	4		
	· 문제의 제의를 받아들이는 정도	12		
	· 모든 교직원과 어울림 정도	20		
자부· 공지심	· 현재의 학교에서의 긍지감 정도	25	4	
	· 할 수 있다는 긍지감 정도	5		
	· 하는 일에 대한 자부심 정도	13		
만족감	· 교육이론· 학습이론을 적용 정도	21	4	
	· 창의성을 발휘한 직무수행	14		
	· 학생을 지도하는 즐거움 정도	6		
	· 계획대로 일을 한 추진력 정도	22		
지도성	· 교직원생활에 대한 만족감	7	4	
	· 업무에 대한 적당량 비교	15		
	· 교내인사의 업무처리 공정성	23		
	· 교장선생님의 판단 정도	24		
	· 근무조건에 대한 비교	16		
	· 시설과 물품지원 만족도	8		R

* R은 역문항

다. 측정도구의 신뢰도

본 연구의 측정도구 신뢰도를 검증한 결과는 < 표Ⅲ-4>에 나타난 바와 같이 Cronbach Alpha Coefficient가 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기 모두가 0.90 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구의 측정도구는 신뢰할 만한 수준임을 알 수 있다.⁸⁹⁾

<표Ⅲ-4>

測定道具의 信賴度

변인	요인	문항수	Alpha
학교장의 리더십 IQ	인선능력	3	0.668101
	연결능력	3	0.835777
	문제해결능력	3	0.676163
	평가능력	4	0.764684
	협상능력	3	0.832572
	치료능력	3	0.783101
	보호능력	3	0.741019
	시너지효과 촉매능력	3	0.664775
	전체	25	0.958124
교사의 사기	소속감	4	0.699211
	유대감	4	0.740899
	인정감	4	0.692272
	자부·금지심	4	0.787460
	만족감	4	0.764383
	지도성	5	0.695074
	전체	25	0.924295

89) 사회과학 데이터의 경우는 보통 0.7 이상이면 신뢰성이 있다.

3. 資料處理方法

가. 학교특성으로는 학교급별, 학교소재지별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별로 나누어졌고, 개인적 배경으로는 성별, 연령별, 학력별, 직급별로 나누어 t검정 및 일원분산분석(F검정)을 하였다.

나. 학교장의 리더십 IQ로는 하위요인인 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력을 이용하였으며 교사의 사기로는 하위요인인 소속감, 유대감, 인정감, 자부· 긍지심, 만족감, 지도성을 이용하였다.

다. 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와와의 상관관계를 구하기 위하여 적률상관계수를 구한 후 유의도 검정을 하였다.



IV. 研究 結果 및 解釋

1. 敎師가 知覺한 學校長의 리더십 IQ 差異

가. 학교장 리더십 IQ 전체 점수 지각 차이

교사가 지각한 제주도내 지역 학교장의 리더십 IQ 점수가 어느 정도가 되는지를 알아보기 위하여 학교급별, 학교소재지별, 성별로 t검정 및 F검정방법에 의해 조사·분석하였다.

<표IV-1> 學校長의 리더십 IQ 全體 點數

구분		n	\bar{X}	S	t
학교 급별	초등학교	196	92.1479	14.8567	3.422***
	중학교	191	78.1099	16.9917	
	고등학교(인문)	97	80.0927	15.2069	
	고등학교실업)	99	86.8787	16.8899	
소재 지별	시 지역	307	80.6156	17.3526	-6.040***
	읍·면 지역	266	89.0075	15.6554	
성별	남자	310	85.8810	12.5243	3.422***
	여자	279	83.6900	11.7123	
전체		583	84.6494	17.0782	

***:p<0.01

<표IV-1>은 교사가 지각한 제주도내 전체 학교장의 리더십 IQ 정도를 알아보기 위하여 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교장의 리더십 IQ는 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별에 따르면 초등학교장 리더십 IQ가 가장 높은 반면에 중학교장의 리더십 IQ는 가장 낮은 수준으로 지각하고 있다. 이와같이 초등학교장 리더십 IQ가 높은 이유는 중·고등학교장에 비해 교사들의

태도와 신념을 변화시키려는 노력과 헌신적인 리더십이 높기 때문인 것으로 생각한다. 그리고 학교소재지별에 따른 차이를 보면 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장이 시 지역의 학교를 경영하는 학교장보다 리더십 IQ가 높은 수준에 있다. 이러한 결과는 읍·면 지역의 학교장은 시 지역의 학교장에 비해 학교 구성원을 존중하는 개인적인 감정을 적극적으로 나타내고 있기 때문이라고 생각된다. 한편 성별에 따른 학교장의 리더십 IQ점수는 여교사에 비해 남교사가 지각하는 점수가 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

<표Ⅳ-2> 學校長의 리더십 IQ 下位要因別 教師의 知覺 差異

요인	n	\bar{X}	S
인선능력	583	9.2491	2.5656
연결능력	583	10.0652	2.4990
문제해결능력	583	10.1831	2.2424
평가능력	583	14.1763	2.9352
협상능력	583	10.5518	2.4004
치료능력	583	10.0666	2.4362
보호능력	583	9.9449	2.3431
시너지효과 촉매능력	583	10.2700	2.2625

<표Ⅳ-2>는 학교장의 리더십 IQ에 대한 하위요인별 교사의 지각을 살펴 본 결과이다. 학교장의 리더십 IQ 하위요인인 평가능력이 가장 높게 지각하고 있는 반면에 보호능력은 가장 낮은 수준으로 지각하고 있다. 따라서 제주도내 전체 학교장은 리더십 IQ 하위요인인 평가능력이 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

나. 학교특성별에 따른 학교장의 리더십 IQ 지각 차이

리더들의 여덟 가지 능력의 하위요인인 「인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력」에 대한 교사의 지각 차이를 학교급별, 학교소재지별, 설립별, 학교장경력별로 다음과 같이 t검정 및 일원분산분석(F검정) 방법에 의해 분석하였다.

<표IV-3>

學校特性別에 따른 人選能力的 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	200	10.2550	2.4821	20.51***	
	중학교	197	8.4975	2.4982		
	고등학교(인문)	100	9.4400	2.1942		
	고등학교(실업)	101	8.5347	2.5002		
소재 지별	시 지역	316	8.8544	0.1398		-4.23***
	읍·면 지역	272	9.7390	0.1563		
학교 규모별	6학급 이하	45	11.2889	2.7188	16.48***	
	7~18학급	215	9.3116	2.4362		
	19~36학급	281	8.7046	2.4498		
	37학급 이상	54	10.0000	2.5028		
학교장 경력별	4년 이하	456	9.0592	2.6015		-3.24**
	4년 이상	140	9.8571	2.3584		

***:p<0.01 ** : p<0.05

<표IV-3>은 학교특성별에 따른 학교장의 인선능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 특성별로 모두가 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별에 따른 학교장의 인선능력 차이를 보면 초등학교장이 가장 높은 반면에 중학교장은 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 이는 초등학교장이 중·고등학교장에 비해 의사결정 책임자로서의 역할에 대하여 충실하게 노력하고 있기 때문이라고 짐작한다. 그리고 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장의 인선능력은 시 지역의 학교를 경영하는 학교장보다 높은 수준에 있고, 학교규모별에 따르면 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장의 인선능력은 가장 높은 수준에 있는 반면에 19~36학급의 학교를 경영하는 학교장은 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 또한 학교장 경력별에 따른 인선능력 차이를 보면 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장이 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장보다 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

<표 IV-4>

學校特性別에 따른 連結能力의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	202	11.0891	2.1538	24.41***	
	중학교	195	9.2769	2.5777		
	고등학교(인문)	101	9.2475	2.4348		
	고등학교(실업)	100	10.3600	2.2586		
소재 지별	시 지역	315	9.4032	2.4893		-6.86***
	읍·면 지역	273	10.7692	2.3140		
학교 규모별	6학급이하	45	12.3778	1.9457	24.44***	
	7- 18학급	216	10.2361	2.2752		
	19~36학급	279	9.3835	2.4859		
	37학급 이상	55	10.8364	2.3630		
설립별	공립	447	10.4922	2.3617		7.76***
	사립	148	8.7365	2.4560		
학교장 경력별	4년 이하	454	9.8634	2.5980		-4.01***
	4년 이상	142	10.7042	2.0309		

*** : p<0.01

<표 IV-4>는 학교특성별에 따른 학교장의 연결능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교특성별 모두가 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교규모별로 나타난 차이는 초등학교장 연결능력이 가장 높은 수준에 있는 반면에 고등학교장(인문계)은 가장 낮은 수준으로 지각하고 있다. 이는 중·고등학교장에 비하여 초등학교장은 개별 교사들에 관하여 잘 알아 이해하고 개인의 능력과 명분을 잘 연결하는 팀웍의 분위기를 조성하는 기술이 있기 때문이라고 생각한다. 그리고 학교소재지별에 따르면 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장이 시 지역의 학교를 경영하는 학교장보다 연결능력이 높은 수준에 있다. 또한 학교규모별에 따른 차이는 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장의 연결능력은 가장 높은 수준에 있는 반면에 19~36학급의 학교를 경영하는 학교장은 가장 낮은 수준에 있고, 학교설립별에 따른 학교장 연결능력의 차이는 공립학교장이 사립학교장에 비해 높은 수준에 있다.

끝으로 학교장 경력별에 따른 연결능력의 차이는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장이 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장보다 높은 수준에 있다. 이는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장은 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장보다 공동목표의 달성을 위하여 학교구성원간의 상호 협력하는 분위기를 조성하는 기술이 높은 것으로 예견된다.

<표IV-5> 學校特性別에 따른 問題解決能力的의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	199	10.8442	2.0599	16.57***	
	중학교	196	9.5459	2.2195		
	고등학교(인문)	100	9.5800	2.2436		
	고등학교(실업)	100	10.7200	2.1466		
소재 지별	시 지역	315	9.6444	2.3022		-6.18***
	읍·면 지역	270	10.7444	1.9994		
학교 규모별	6학급 이하	43	11.8372	2.0579	15.01***	
	7~18학급	215	10.3349	1.8794		
	19~36학급	280	9.6821	2.3667		
	37학급 이상	54	10.7593	2.1972		
설립별	공립	444	10.5631	2.1019		7.58***
	사립	148	9.0203	2.2722		
학교장 경력별	4년 이하	452	10.0442	2.3170		-3.00***
	4년 이상	141	10.6312	1.9288		

*** : $p < 0.01$

<표IV-5>는 학교특성별에 따른 학교장의 문제해결능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교특성별로 모두가 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별에 따른 학교장의 문제해결능력 차이는 초등학교장이 가장 높은 반면에 중학교장은 가장 낮은 수준에 있으며 학교소재지별로는 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장의 문제해결능력이 시 지역의 학교를 경영하는 학교장보다 높은 수준에 있다. 그리고 학교규모별에 따른 차이를 보면 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장의 문제해결능력은 가장 높은 수준에 있는 반면에 19~36학급의 학교를 경영하는 학교장은 가장 낮은 수준에 있다. 또한

공립학교장의 문제해결능력은 사립학교장에 비해 높게 지각하고 있으며 학교장 경력별에 따른 차이를 보면 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장이 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장보다 높은 수준에 있다.

<표IV-6> 學校特性別에 따른 評價能力的 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	202	15.2624	2.5753	25.60***	
	중학교	197	13.0152	3.0076		
	고등학교(인문)	101	13.5743	2.5470		
	고등학교(실업)	101	14.8713	2.8729		
소재 지별	시 지역	318	13.4623	3.1358		-6.47***
	읍·면 지역	273	14.9487	2.4474		
학교 규모별	6학급 이하	45	16.1111	2.3666	13.78***	
	7~18학급	216	14.4213	2.3454		
	19~36학급	282	13.5106	3.1805		
	37학급 이상	55	14.8909	3.1427		
설립별	공립	449	14.6748	2.7036		7.14***
	사립	149	12.6443	3.1020		
학교장 경력별	4년 이하	457	13.8578	2.9661		-4.75***
	4년 이상	142	15.1761	2.61-1		

*** : $p < 0.01$

<표IV-6>은 학교특성별에 따른 학교장의 평가능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모든 특성별로 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별에 따른 평가능력은 초등학교장이 가장 높게 지각하고 있는 반면에 중학교장은 가장 낮게 지각하고 있으며 학교소재지별에 따른 차이를 보면 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장이 시 지역의 학교를 경영하는 학교장에 비해 평가능력이 높은 수준에 있다. 또한 학교규모별에 따른 차이를 보면 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장의 평가능력은 가장 높은 수준에 있는 반면에 19~36학급의 학교를 경영하는 학교장의 평가능력은 가장 낮은

수준에 머물고 있다. 이와 같이 6학급 이하의 학교장이 평가능력이 높은 이유는 6학급 이하의 학교장은 교사들과 화목하고 개방적인 분위기의 직원회의를 통한 평가 기회가 많이 이루어지고 있기 때문인 것으로 생각한다. 한편 학교설립별에 따른 차이를 보면 공립학교장의 평가능력은 사립학교장에 비해 높게 지각하고 있으며 학교장 경력별로는 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장이 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장보다 평가능력이 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

<표IV-7> 學校特性別에 따른 協商能力의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	201	11.3731	2.0409	16.95***	
	중학교	196	9.9490	2.5151		
	고등학교(인문)	100	9.8000	2.4659		
	고등학교(실업)	101	10.8317	2.2364		
소재 지별	시 지역	316	10.1013	2.5391		-4.81***
	읍·면 지역	272	11.0294	2.1371		
학교 규모별	6학급 이하	45	11.8222	1.6827		10.11***
	7~18학급	215	10.6512	2.1648		
	19~36학급	280	10.0929	2.5468		
	37학급 이상	55	11.3273	2.3964		
설립별	공립	447	10.9597	2.2755		7.79***
	사립	148	9.2703	2.3170		
학교장 경력별	4년 이하	454	10.3106	2.4365		-4.81***
	4년 이상	142	11.3239	2.1089		

*** : <0.01

<표IV-7>은 학교특성별에 따른 학교장의 협상능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모두가 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별의 차이는 초등학교장이 가장 높은 반면에 고등학교장(인문계)은 가장 낮은 수준에 머물고 있으며 학교소재지별로는 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장이 시 지역의 학교를 경영하는 학교장보다 높은 수

준에 있다. 그리고 학교규모별의 차이는 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장의 협상능력은 가장 높은 수준에 있고, 19~36학급의 학교를 경영하는 학교장은 가장 낮은 수준에 있다. 이와같이 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장이 높은 이유는 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장은 대규모의 학교의 학교장보다 학교구성원의 갈등 및 의견을 조정하려고 하는 의욕이 높고 교사와의 의사소통 및 조언을 경청하는 협상의 기회가 많이 접하고 있기 때문인 것으로 생각한다. 한편 학교설립별의 차이를 보면 공립학교장의 협상능력은 사립학교장에 비해 높은 수준에 있으며 학교장 경력별로는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장의 협상능력이 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장 보다 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

<표Ⅳ-8> 學校特性別에 따른 治療能力의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	202	11.1535	2.0760	31.02***	
	중학교	196	9.1582	2.4159		
	고등학교(인문)	101	9.2673	2.2400		
	고등학교(실업)	101	10.4554	2.3855		
소재 지별	시 지역	318	9.6164	2.4412		-4.73***
	읍·면 지역	272	10.5478	2.3142		
학교 규모별	6학급 이하	45	11.9111	2.1619		15.70***
	7~18학급	215	10.0233	2.2391		
	19~36학급	282	9.6028	2.4938		
	37학급 이상	55	10.9818	2.1473		
설립별	공립	448	10.4665	2.3580		7.47***
	사립	149	8.8188	2.2513		
학교장 경력별	4년 이하	456	9.8026	2.5160		-5.51***
	4년 이상	142	10.9085	1.9384		

***:p<0.01

<표Ⅳ-8>은 학교특성별에 따른 학교장의 치료능력에 대한 지각 차이를 알아보

기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교특성별로 모두가 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별로는 초등학교장이 가장 높은 반면에 중학교장은 가장 낮은 수준에 머물고 있고, 학교소재지별로는 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장의 치료능력이 높은 수준에 있다. 그리고 학교규모별에 따른 차이는 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장의 치료능력은 가장 높은 수준에 있으며 19~36학급의 학교를 경영하는 학교장은 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 또한 학교설립별로는 공립학교장의 치료능력은 사립학교장에 비해 높은 수준에 있다. 한편 학교장 경력별로는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장이 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장보다 치료능력이 높은 수준에 있다. 이는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장은 교사들의 문제와 고충에 대하여 해결책을 적극적으로 모색하고 치료해 주는 기술이 높기 때문이라고 생각한다.

<표Ⅳ-9> 學校特性別에 따른 保護能力的 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	202	10.7475	2.1232	21.32***	
	중학교	195	9.1436	2.3042		
	고등학교(인문)	101	9.3564	2.1241		
	고등학교(실업)	101	10.4752	2.4025		
소재 지별	시 지역	317	9.5016	2.3339		
	읍·면 지역	272	10.4449	2.2510		
학교 규모별	6학급 이하	45	11.5778	2.1372	11.41***	
	7~18학급	215	9.9721	2.1178		
	19~36학급	282	9.5461	2.4099		
	37학급 이상	55	10.4364	2.3316		
설립별	공립	448	10.2589	2.2792		6.05***
	사립	148	8.9527	2.2718		
학교장 경력별	4년 이하	455	9.8066	2.3981		-2.53**
	4년 이상	142	10.3732	2.0922		

***:<0.01 ** : p<0.05

<표Ⅳ-9>는 학교특성별에 따른 학교장의 보호능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교특성별로 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별로는 초등학교장의 보호능력이 가장 높은 반면에 중학교장은 가장 낮은 수준에 머물고 있으며 학교소재지별의 차이는 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장의 보호능력이 높은 수준에 있다. 또한 학교규모별로는 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장이 가장 높은 수준에 있는 반면에 19~36학급의 학교를 경영하는 학교장은 가장 낮은 수준에 있고, 학교설립별에 따르면 공립학교장의 보호능력이 사립학교장에 비해 높은 수준에 있다. 한편 학교장 경력별에 따른 차이를 보면 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장의 보호능력은 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장 보다 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

<표Ⅳ-10> 學校特性別에 따른 시너지 效果 觸媒能力的 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	202	11.1386	1.9701	20.83***	
	중학교	197	9.5076	2.2352		
	고등학교(인문)	100	9.8200	2.3714		
	고등학교(실업)	101	10.4653	2.1427		
소재 지별	시 지역	318	9.8176	2.3357		-5.17***
	읍·면 지역	272	10.7684	2.0870		
학교 규모별	6학급 이하	45	12.0889	1.7558	17.91***	
	7~18학급	215	10.3302	2.0250		
	19~36학급	282	9.7660	2.3308		
	37학급 이상	55	11.0364	2.1855		
설립별	공립	448	10.5397	2.1568		5.33***
	사립	149	9.4228	2.3744		
학교장 경력별	4년 이하	456	10.0373	2.3216		-5.03***
	4년 이상	142	11.0070	1.9000		

***:p<0.01

<표Ⅳ-10>은 학교특성별에 따른 학교장의 시너지 효과 촉매능력에 대한 지각

차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교특성별로 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별에 따른 차이는 초등학교장이 가장 높고 중학교장은 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 이와같이 초등학교장이 가장 높은 이유는 초등학교장은 중·고등학교장에 비해 변화를 추구하는 시너지 효과 촉매 기술이 높기 때문인 것으로 예견한다. 그리고 학교소재지별로는 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장은 시 지역의 학교를 경영하는 학교장보다 높은 수준에 있으며 학교규모별에 따른 차이를 보면 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장이 가장 높은 반면에 19~36학급의 학교를 경영하는 학교장은 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 또한 학교설립별로는 공립학교장의 시너지 효과 촉매능력이 사립학교장에 비해 높은 수준에 있으며 학교장 경력별로는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장의 시너지 효과 촉매능력이 높은 수준에 있다.

다. 개인적 배경에 따른 학교장의 리더십 IQ 지각의 차이

리더들의 여덟 가지 능력 하위요인인 「인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력」에 대한 교사의 지각 차이를 성별, 연령별, 학력별, 직급별로 다음과 같이 t검정 및 일원분산분석(F검정) 방법에 의해 분석하였다.

<표Ⅳ-11> 個人的 背景에 따른 連結能力的 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	280	10.2929	2.3570		2.14**
	여자	314	9.8535	2.6094		
연령별	20대	63	10.7937	2.3429	6.14**	
	30대	198	9.7020	2.5425		
	40대	230	9.8783	2.5393		
	50대 이상	107	10.7103	2.2277		
직급별	부장교사	140	10.4857	2.2932		2.38**
	교사	452	9.9137	2.5418		

** : $p < 0.05$

<표IV-11>은 개인적 배경에 따른 학교장의 연결능력에 대한 지각의 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학력별 외에 모든 개인적 배경별이 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학력별로는 차이가 없으나 성별로는 남교사가 여교사에 비해 점수가 높은 수준에 있고, 연령별로는 20대의 교사가 가장 높게 지각한 반면에 30대의 교사는 가장 낮은 수준에 있으며 직급별의 차이는 부장교사가 일반교사에 비해 높은 수준에 있다. 이와같은 이유는 대부분의 학교장은 여교사보다는 남교사, 일반교사보다는 부장교사의 신상에 대하여 많은 관심을 갖고 연결하고 있기 때문이라고 생각한다.

<표IV-12> 個人的 背景에 따른 問題解決能力的 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
직급별	부장교사	139	10.5324	2.1512		2.19**
	교사	450	10.0578	2.2557		

** : p < 0.05

<표IV-12>는 개인적 배경에 따른 학교장의 문제해결능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 성별, 연령별, 학력별에 따른 점수는 차이가 없게 나타났다. 그러나 직급별로는 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 부장교사가 지각한 학교장의 문제해결능력이 일반교사에 비해 높은 수준에 있다.

<표IV-13> 個人的 背景에 따른 評價能力的 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	281	14.4982	2.8185		2.59***
	여자	316	13.8766	3.0122		
연령별	20대	63	14.3968	2.5624	7.44***	
	30대	199	13.5779	3.0769		
	40대	231	14.1558	2.9755		
	50대 이상	108	15.1944	2.4928		
직급별	부장교사	141	14.9078	2.7121		3.53***
	교사	454	13.9207	2.9586		

*** : p < 0.01

<표IV-13>은 개인적 배경에 따른 평가능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t 검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학력별 외에 모든 배경이 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학력별로는 차이가 없으나 성별에 따른 차이는 여교사에 비해 남교사가 지각한 평가능력이 높게 지각하고 있다. 그리고 연령별로는 50대 이상 교사가 지각한 학교장 평가능력의 점수가 가장 높은 반면에 30대 이상의 교사가 지각한 점수는 가장 낮은 수준에 머물고 있으며 직급별로는 일반 교사에 비해 부장교사가 지각한 학교장 평가능력 점수가 높은 수준에 있다.

<표IV-14> 個人的 背景에 따른 協商能力的 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	279	10.7634	2.2283		2.04**
	여자	315	10.3650	2.5282		
연령별	20대	62	10.7419	2.0640	4.96***	
	30대	198	10.2121	2.4712		
	40대	231	10.4545	2.4981		
	50대 이상	107	11.2804	2.0777		
직급별	부장교사	141	11.0567	2.2225		2.95***
	교사	451	10.3814	2.4205		

***:p<0.01 **:p<0.05

<표IV-14>는 개인적 배경별에 따른 협상능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학력별로는 차이가 없으나 그 외의 배경별로는 모두가 차이가 있다. 즉, 성별로 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 점수 차이를 보면 여교사에 비해 남교사가 높게 지각하고 있다. 연령별과 직급별로는 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 연령별로는 50대 이상의 교사가 가장 높게 지각하고 있는 반면에 30대의 교사는 낮은 점수로 지각하고 있으며 직급별로는 일반교사에 비해 부장교사가 지각한 점수가 높은 수준에 머물고 있다. 이와같이 30대의 교사의 협상능력이 가장 낮은 점수로 나타난

이유는 30대의 교사는 어려운 문제나 갈등요인에 대하여 학교장과 협상할 기회가 다른 연령 집단에 비해 기회가 적기 때문인 것으로 생각한다.

<표IV-15> 個人的 背景에 따른 治療能力的 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	279	10.2715	2.3367		1.97**
	여자	316	9.8797	2.5030		
연령별	20대	63	10.7143	2.1659	4.43***	
	30대	198	9.6818	2.4525		
	40대	231	10.0130	2.5030		
	50대 이상	108	10.5093	2.2897		
직급별	부장교사	141	10.4752	2.3009		2.40**
	교사	453	9.9161	2.4544		

***:p<0.01 **:p<0.05

<표IV-15>는 개인적 배경에 따른 학교장의 치료능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학력별 외에 모든 배경이 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학력별에 따른 치료능력은 차이가 없으나 성별과 직급별에서는 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 성별로는 남교사가 지각한 학교장의 치료능력 점수가 여교사에 비해 높은 수준으로 있으며 직급별로는 일반교사에 비해 부장교사가 지각한 치료능력 점수가 가장 높은 수준에 있다. 이와같이 남교사와 부장교사가 지각한 치료능력이 높은 이유는 개인적이건 공적이건 어려운 문제가 있을 경우에 해결책을 의논하기 위하여 학교장에게 자문을 얻고자 하는 기회 마련이 일반교사나 여교사에 비해 적극적인 참여 때문인 것으로 생각할 수 있다. 그리고 연령별에 따른 치료능력에서는 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났으며 점수 차이를 보면 20대의 교사가 지각한 학교장의 치료능력이 가장 높은 반면에 30대의 교사가 지각한 치료능력 점수는 가장 낮은 수준에 머물고 있다.

<표IV-16>

個人的 背景에 따른 保護能力的 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	279	10.1470	2.3252	7.29***	1.97**
	여자	316	9.7690	2.3531		
연령별	20대	63	10.6190	1.8354	7.29***	
	30대	198	9.4949	2.3300		
	40대	230	9.8435	2.4319		
	50대 이상	108	10.5926	2.2341		
직급별	부장교사	140	10.3000	2.2623	7.29***	2.17**
	교사	453	9.8101	2.3526		

***:p<0.01 **:p<0.05

<표IV-16>은 개인적 배경에 따른 학교장의 보호능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학력별 외에는 모두가 차이가 있다. 즉, 성별과 직급별에서는 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났으며 성별에서 여교사에 비해 남교사가 높게 지각하고 있고, 직급별로는 부장교사가 일반교사보다 높은 수준으로 지각하고 있다. 연령별로 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 20대와 50대 이상의 교사가 지각한 학교장 보호능력의 점수가 가장 높게 지각하고 있는 반면에 40대와 30대의 교사는 가장 낮은 수준으로 지각하고 있다.

<표IV-17>

個人的 背景에 따른 시너지 效果 觸媒能力的 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
연령별	20대	63	10.5714	2.1229	2.55*	
	30대	199	9.9950	2.2394		
	40대	230	10.2348	2.2616		
	50대 이상	108	10.6759	2.3355		
직급별	부장교사	141	10.5461	2.2598	2.55*	1.69*
	교사	453	10.1788	2.2550		

*:p<0.1

<표IV-17>은 개인적 배경별에 따른 학교장의 시너지 효과 촉매능력에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 연령별과 직급별로는 유의수준 10%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 연령별의 차이는 50대 이상의 교사가 지각한 점수가 가장 높은 수준에 있고, 직급별로는 부장교사가 높게 지각하고 있다. 이와같이 부장교사가 높은 이유는 학교장은 학교경영을 하는 과정에서 높은 성과를 위하여 자신의 권한과 책임을 일반교사보다 부장교사에게 위임하는 기회를 많이 부여하고 있기 때문이라고 생각한다.

2. 教師가 知覺한 教師의 士氣 差異

가. 교사의 사기 전체 점수 지각 차이

교사가 지각한 교사의 사기 점수가 어느 정도가 되는지를 알아보기 위하여 성별과 초·중·고등학교별로 t검정 및 F검정방법에 의해 조사·분석하였다.

<표IV-18>

구분		n	\bar{X}	S	F(t)
학교 급별	초등학교	198	88.4646	10.8780	4.04***
	중학교	192	85.1718	12.4175	
	고등학교(인문)	98	83.9285	12.9632	
	고등학교(실업)	97	85.4432	12.9284	
소재 지별	시 지역	306	85.5686	11.9390	-1.233
	읍·면 지역	269	86.8215	12.3957	
성별	남자	272	87.9669	12.5243	3.422***
	여자	309	84.5242	11.7123	
전체		585	86.1231	12.1974	

***:<0.01

<표IV-18>은 전체 교사가 지각한 교사의 사기가 어느 정도인가를 알아보기 위하여 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교소재지별은 차이가 없으나 학교급별, 성별로는 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별은 초등학교

교사의 사기가 가장 높은 반면에 인문계 고등학교 교사의 사기는 가장 낮게 지각하고 있다. 그리고 성별에 따른 교사의 사기 점수는 여교사에 비해 남교사가 지각하는 사기의 점수가 높다.

<표IV-19> 教師의 士氣 下位要因別 教師의 知覺 差異

요인별	n	\bar{X}	S
소속감	585	12.4832	3.1847
유대감	585	13.6784	3.0536
인정감	585	14.1936	3.0364
자부· 긍지심	585	13.8729	3.0259
만족감	585	13.3539	3.2134
지도성	585	16.9248	3.5484

<표IV-19>는 교사의 사기에 대한 하위요인별로 교사의 지각을 살펴본 결과이다. 교사의 사기 하위요인인 지도성에 가장 높게 지각하고 있는 반면에 교사의 소속감에 대해서는 가장 낮게 지각하고 있다. 따라서 제주도의 교사는 학교장의 지도성을 전폭적으로 신뢰하고 있음을 예견한다

나. 학교특성별에 따른 교사의 사기 점수의 평균 차이 검정 결과

교사의 사기 하위요인인 「소속감, 유대감, 인정감, 자부· 긍지심, 만족감, 지도성」 이용하여 교사의 지각 차이를 학교급별, 학교소재지별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별로 다음과 같이 t검정 및 일원분산분석(F검정) 방법에 의해 분석하였다.

<표IV-20> 學校特性別에 따른 所屬感의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
	6학급 이하	45	14.4667	1.9610	2.74*	
학교	7~18학급	216	13.4306	2.5599		
규모별	19~36학급	277	13.7978	2.7151		
	37학급 이상	55	14.1091	1.8020		

*:p<0.1

<표IV-20>은 학교특성별에 따른 교사의 소속감에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교급별, 학교소재지별, 설립별, 학교장 경력별로는 차이가 없으나 학교규모별은 유의수준 10%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 6학급 이하의 학교에서 근무하는 교사의 소속감은 가장 높은 수준에 있으며 7~18 학급의 학교에 근무하는 교사의 소속감은 가장 낮은 수준에 있다. 이와같이 6학급 이하의 학교에서 근무하는 교사의 소속감이 높은 이유는 소규모 학교가 대규모의 학교보다 교사 개인의 신상에 더욱 관심이 많을 뿐만 아니라 개인적인 어려운 문제가 있을 경우에는 자기 일처럼 해결해 주는 가족적인 분위기 때문에 6학급 이하의 학교에 근무하는 교사의 소속감이 높은 것으로 생각한다.

<표IV-21> 學校特性別에 따른 紐帶感의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	200	15.4650	2.0954	13.33***	
	중학교	197	14.6599	2.3433		
	고등학교(인문)	101	13.8119	2.7082		
	고등학교(실업)	100	14.2800	2.2477		
소재 지별	시 지역	315	13.3651	2.1378		-2.50**
	읍·면지역	272	13.6654	2.2489		
학교 규모별	6학급 이하	44	16.0682	2.1284	8.51***	
	7~18학급	215	14.8372	2.5898		
	19~36학급	281	14.3203	2.2016		
	37학급 이상	55	15.2000	2.2228		
설립별	공립	447	14.8412	2.3788		2.23**
	사립	148	14.3378	2.3892		
학교장 경력별	4년 이하	454	14.5639	2.5411		-3.10***
	4년 이상	142	15.2113	2.0794		

***:p<0.01 **:p<0.05

<표IV-21>은 학교특성별에 따른 교사의 유대감에 대한 지각 차이를 알아보기 위

해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모두가 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별로는 초등학교 교사가 가장 높은 수준에 있는 반면에 고등학교(인문계) 교사는 가장 낮은 수준에 있으며 학교규모별의 차이는 6학급 이하의 학교에서 근무하는 교사가 가장 높게 지각하고 있고, 19~36 학급의 학교에서 근무하는 교사는 가장 낮게 지각하고 있다. 이와같이 6학급 이하의 학교에 근무하는 교사의 유대감이 높은 이유는 소규모 학교일수록 구성원간에 개방적이고 쌍방적인 의사소통의 기회가 많기 때문인 것으로 생각한다.

학교장 경력별로는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장이 경영하는 학교의 교사가 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장이 경영하는 학교의 교사에 비해 높은 수준에 있다. 그리고 학교소재지별과 설립별에서 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 읍·면 지역의 학교에 근무하는 교사의 유대감이 시 지역의 학교에 근무하는 교사보다 높은 수준에 있고, 학교설립별은 공립학교의 교사가 사립학교의 교사에 비해 유대감이 높은 수준에 있다.

<표 IV-22>

學校特性別에 따른 認定感의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	201	13.9055	1.9990	4.56***	
	중학교	197	13.4772	2.2465		
	고등학교(인문)	99	13.1212	2.3180		
	고등학교(실업)	100	13.0800	2.2683		
소재 지별	시 지역	315	13.3651	2.1378		-1.66*
	읍·면 지역	272	13.6654	2.2489		
학교 규모별	6학급 이하	44	14.5909	1.9921	7.51***	
	7~18학급	216	13.4676	2.2862		
	19~36학급	279	13.1935	2.0928		
	37학급 이상	55	14.2000	2.1722		
설립별	공립	448	13.6540	2.1979		3.21***
	사립	146	12.9863	2.1463		
학교장 경력별	4년 이하	453	13.4018	2.2046		-1.91*
	4년 이상	142	13.8028	2.1213		

***:p<0.01

*:p<0.1

<표IV-22>는 학교특성별에 따른 교사의 인정감에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모든 학교 특성별로 의미가 있다. 즉, 학교급별, 학교규모별, 설립별로는 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 학교급별로는 초등학교 교사의 인정감이 가장 높은 반면에 고등학교(실업계) 교사의 인정감은 가장 낮은 수준에 있고, 학교규모별에 따른 차이는 6학급 이하의 학교에서 근무하는 교사의 인정감이 가장 높고, 19~36학급의 학교에 근무하는 교사는 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 그리고 학교설립별에 따른 차이는 공립학교 교사는 사립학교 교사에 비해 인정감을 높게 지각하고 있는 것은 공립학교 교사들은 사립학교 교사에 비해 신분보장이 확실하며 지역사회인으로부터 인정을 받고 있다는 자신감 때문인 것으로 생각한다. 또한 학교소재지별과 학교장 경력별로는 유의수준 10%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 읍·면 지역 학교에 근무하는 교사의 인정감은 시 지역에 근무하는 교사에 비해 높은 수준에 있으며 학교장 경력별 인정감의 차이는 4년 이상 학교장이 경영하는 학교에 근무하는 교사가 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교에 근무하는 교사에 비해 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.



<표IV-23>

學校特性別에 따른 自負·矜持心의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
규모별	6학급 이하	45	14.8222	2.0370	3.48**	
	7~18학급	216	14.1065	2.6153		
	19~36학급	280	14.1786	2.5379		
	37학급 이상	55	15.1636	2.1838		

**: $p < 0.05$

<표IV-23>은 학교특성별에 따른 교사의 자부·공지심에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교급별, 학교소재지별, 설립별, 학교장 경력별로는 차이가 없으나 학교규모별에서는 유의수준 1%내에서 차이가 있

는 것으로 나타났다. 즉, 37학급 이상의 학교에 근무하는 교사가 가장 높은 수준에 있는 반면에 7~18 학급의 학교에 근무하는 교사의 자부·공지심은 가장 낮은 수준에 있다. 이와 같이 37학급 이상의 학교에서 근무하는 학교에서 근무하는 교사의 자부·공지심이 높은 이유는 대규모의 학교가 소규모학교에 비해 학교 시설면이나 학부모의 교육 관심도가 높기 때문인 것으로 생각한다.

<표Ⅳ-24> 學校特性別에 따른 滿足感의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 규모별	6학급 이하	45	14.5556	2.42667	2.21*	
	7~18학급	215	14.3442	2.5047		
	19~6학급	280	14.4500	2.2980		
	37학급 이상	55	15.2545	2.1535		
학교장 경력별	4년 이하	454	14.3744	2.3465		-2.25**
	4년 이상	142	14.8873	2.4294		

** : p < 0.05 * : p < 0.1

<표Ⅳ-24>는 학교특성별에 따른 교사의 만족감에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교급별, 학교소재지별, 설립별로 지각한 만족감은 차이가 없으나 학교규모별과 학교장 경력별로는 유의수준 10%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교규모별의 차이는 37학급 이상의 학교에 근무하는 교사의 만족감이 가장 높게 지각한 반면에 7~18학급의 학교에 근무하는 교사는 가장 낮은 수준으로 지각하고 있다. 이와같이 37학급 이상의 학교에 근무하는 교사의 만족감이 높은 이유는 대규모학교일수록 교사의 직무수행에 대한 시설과 물품지원을 만족스럽게 지원해 주고 있기 때문이라고 생각한다. 그리고 학교장 경력별에 따른 만족감의 차이로는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장이 경영하는 학교에 근무하는 교사의 만족감은 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장이 경영하는 학교에 근무하는 교사에 비해 높은 수준에 있다. 이것은 4년 이상 학교

장 경력을 가진 학교장이 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장에 비해 강한 리더십으로 학교를 경영하고 있어서 교사의 충족을 채워주고 있기 때문인 것으로 생각한다.

<표IV-25> 學校特性別에 따른 指導性의 知覺 差異

특성별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
학교 급별	초등학교	201	16.3284	2.6099	13.34***	
	중학교	194	14.5979	3.1889		
	고등학교(인문)	99	14.7374	2.8557		
	고등학교(실업)	100	15.1400	3.0485		
소재 지별	시 지역	313	14.8818	3.1858		-3.53***
	읍·면 지역	271	15.7454	2.7267		
학교 규모별	6학급 이하	45	16.9111	2.7865	11.03***	
	7- 18학급	213	15.4038	2.6963		
	19-36학급	278	14.7230	3.2388		
	37학급 이상	55	16.4727	2.3793		
설립별	공립	446	15.7063	2.8837		6.15***
	사립	145	13.9862	3.0436		
학교장 경력별	4년 이하	450	14.9711	3.0869		-5.30***
	4년 이상	142	16.3310	2.5201		

***:p<0.01

<표IV-25>는 학교특성별에 따른 교사의 지도성에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학교특성별 모두가 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교급별로는 초등학교 교사가 가장 높게 지각한 반면에 중학교의 교사는 가장 낮은 수준으로 지각하고 있으며 학교소재지별로는 읍·면 지역의 학교에 근무하는 교사의 지도성이 시 지역에 근무하는 교사보다 높은 수준에 있다. 그리고 학교규모별에 따른 차이를 보면 6학급 이하의 학교

에 근무하는 교사가 가장 높은 수준에 있으며 19~36 학급의 학교에 근무하는 교사의 지도성은 가장 낮은 수준에 있다. 또한 학교설립별은 공립학교 교사의 지도성은 사립학교 교사에 비해 높은 수준에 있고, 학교장 경력별의 차이는 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장이 경영하는 학교에 근무하는 교사의 지도성이 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장이 경영하는 학교에 근무하는 교사보다 높은 수준에 있다.

다. 개인적 배경에 따른 교사의 사기 점수의 평균 차이 검정 결과

교사의 사기 하위요인인 「소속감, 유대감, 인정감, 자부·공지심, 만족감, 지도성」 이용하여 교사의 지각의 차이를 성별, 연령별, 학력별, 직급별로 다음과 같이 t검정 및 일원분산분석(F검정) 방법에 의해 분석하였다.

<표Ⅳ-26> 個人的 背景에 따른 所屬感의 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	277	14.2238	2.6225		4.29***
	여자	315	13.3397	2.3960		
연령별	20대	63	13.4444	2.6868	10.09***	
	30대	197	13.1066	2.5402		
	40대	230	13.9565	2.3913		
	50대 이상	106	14.6698	2.4600		
학력별	초급대 이하	48	13.2083	3.0524	3.95**	
	대학교	348	13.6006	2.4172		
	대학원재학·졸업	198	14.1313	2.5910		
직급별	부장교사	140	14.4143	2.3719		3.66***
	교사	450	13.5267	2.5467		

***:p<0.01 **:p<0.05

<표Ⅳ-26>은 개인적 배경별에 따른 교사의 소속감에 대한 지각 차이를 알아보

기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모든 개인적 배경별이 차이가 있다. 즉, 성별, 연령별, 직급별에서 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났으며 성별에 대한 차이는 남교사가 여교사에 비해 높은 수준으로 지각하고 있다. 그리고 연령별에 대한 차이는 50대 이상 교사의 소속감이 가장 높은 수준에 있는 반면 30대 교사의 소속감은 가장 낮은 수준에 있다. 이와 같이 30대 교사의 소속감이 낮은 이유는 30대 교사들이 다른 연령 집단에 비해 구성원간의 상호작용 이해 부족으로 인한 갈등 때문인 것으로 생각한다. 그리고 직급별에 따른 소속감 차이를 보면 부장교사는 일반교사에 비해 높은 수준에 있으며 학력별로는 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 대학원 재학 및 졸업 학력을 가진 교사의 소속감이 가장 높은 수준에 있으며 초급대 이하 학력을 가진 교사의 소속감은 가장 낮은 수준에 있다고 말할 수 있다.

<표IV-27>

個人的 背景에 따른 紐帶感의 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	280	14.9107	2.4043		1.75*
	여자	314	14.5669	2.3694		
연령별	20대	63	14.5556	2.7047	3.25**	
	30대	197	14.3299	2.3900		
	40대	230	14.9870	2.4017		
	50대 이상	108	14.9722	2.0483		
학력별	초급대 이하	48	14.4583	2.6008	2.54*	
	대학교	349	14.5845	2.2836		
	대학원재학·졸업	199	15.0302	2.4943		
직급별	부장교사	140	15.4214	2.2153		4.05***
	교사	452	14.5000	2.3904		

***:p<0.01 **:p<0.05 *:p<0.1

<표IV-27>은 개인적 배경별에 따른 교사의 유대감에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모든 개인적 배경별이 차이가 있다.

즉, 성별과 학력별에서 유의수준 10%내에서 차이가 있는 것으로 나타났으며 성별로는 남교사가 여교사에 비해 높게 지각하고 있고, 학력별에 따른 차이는 대학원 재학 및 졸업 학력을 가진 교사가 가장 높은 수준에 있으며 초급대 이하 학력을 가진 교사는 가장 낮은 수준에 있다. 대학원 재학 및 졸업 학력을 가진 교사가 유대감이 높은 이유는 학력이 높은 교사일수록 높은 기대 수준과 목표를 가지고 학교에 근무하고 있기 때문인 것으로 생각한다. 또한 연령별에서 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 40대와 50대 이상의 교사가 가장 높은 수준에 있으며 30대와 20대의 교사는 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 한편 직급별에 따른 유대감은 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났으며 부장교사의 유대감이 일반교사에 비해 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

<표 IV-28> 個人的 背景에 따른 認定感의 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	278	13.8129	2.2691	6.07***	3.32***
	여자	315	13.2159	2.1035		
연령별	20대	63	12.9683	2.1475	6.07***	
	30대	198	13.2273	2.2381		
	40대	231	13.5455	2.1682		
	50대 이상	105	14.2095	2.0601		
학력별	초급대 이하	48	13.0625	2.4960	4.65***	
	대학교	349	13.3381	2.0029		
	대학원재학·졸업	198	13.8636	2.4070		
직급별	부장교사	139	14.3237	2.1610	5.22***	
	교사	452	13.2411	2.1324		

***:p<0.01

<표 IV-28>은 개인적 배경에 따른 교사의 인정감에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모든 개인적 배경별이 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별에 대한 차이는 남교사의 인정감은 여교사에 비해 높게 지각하고 있다. 이러한 결과는 남교사는 여교사에 비해 승진욕구가 많아 연찬을 통하여 타인에게 인정받기 위한 노력 때문이 아닌가 생각한다. 그리

고 연령별에 따른 차이는 50대 이상의 교사가 가장 높은 수준에 있는 반면에 20대의 교사는 가장 낮은 수준에 있다. 또한 학력별에 따른 차이는 대학원 재학 및 졸업 학력을 가진 교사가 가장 높은 수준에 있는 반면에 초급대 이하 학력을 가진 교사는 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 한편 직급별에 따른 인정감에 대한 차이를 보면, 부장교사가 일반교사에 비해 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

<표IV-29> 個人的 背景別에 따른 自負·矜持心の 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	281	14.6228	2.5732	7.64***	3.03***
	여자	314	14.0000	2.4364		
연령별	20대	63	13.4603	2.7523	10.00***	
	30대	198	13.9091	2.3483		
	40대	230	14.5217	2.4984		
	50대 이상	108	15.0093	2.4741		
학력별	초급대 이하	48	13.6042	3.0158	4.01***	
	대학교	350	14.0343	2.3574		
	대학원재학·졸업	199	14.9146	2.5500		
직급별	부장교사	141	15.0284	2.5183	7.64***	4.01***
	교사	452	14.0686	2.4697		

***:p<0.01

<표IV-29>는 개인적 배경에 따른 교사의 자부·금지심에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모든 개인적 배경이 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별로는 남교사의 자부·금지심은 여교사에 비해 높은 수준에 있으며 연령별로는 50대 이상의 교사가 가장 높은 수준에 있는 반면, 20대 교사의 자부·금지심은 가장 낮은 수준에 있다. 그리고 학력별에 대한 차이는 대학원 재학 및 졸업 학력을 가진 교사가 가장 높고, 초급대 이하 학력을 가진 교사는 가장 낮은 수준에 있다. 이와같은 이유는 학력이 높은 교사일수록 교직에 대한 금지감을 갖고 새로운 교육이론이나 학습이론을 받아들여야 한다는 높은 인식 때문이라고 생각한다. 그리고 직급별에 따른 차이를 보면, 부장교사

가 일반교사에 비해 자부· 긍지심이 높게 지각하고 있다고 말할 수 있다.

<표IV-30> 個人的 背景에 따른 滿足感의 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	280	14.7393	2.3187		2.43**
	여자	314	14.2643	2.4226		
연령별	20대	63	13.5079	2.6266	9.21***	
	30대	199	14.1106	2.3242		
	40대	228	14.8289	2.1956		
	50대 이상	108	15.0556	2.4374		
학력별	초급대 이하	49	13.8980	3.0499	6.53***	
	대학교	349	14.3066	2.2694		
	대학원재학·졸업	198	14.9596	2.3237		
직급별	부장교사	141	15.0851	2.4038		3.46***
	교사	451	14.3016	2.3329		

***:p<0.01 **:p<0.05

<표IV-30>은 개인적 배경에 따른 교사의 만족감에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 모든 개인적 배경별이 차이가 있다. 즉, 성별에 따른 교사의 만족감은 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 남교사의 만족감은 여교사에 비해 높은 수준에 있으며 연령별, 학력별, 직급별에 따른 만족감은 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 연령별로는 50대 이상의 교사가 만족감이 가장 높게 지각하고 있는 반면에 20대 교사의 만족감이 가장 낮은 수준에 지각하고 있으며 학력별에 대한 차이는 대학원 재학 및 졸업 학력을 가진 교사가 가장 높은 수준에 머물고 있고, 초급대 이하 학력을 가진 교사 만족감은 가장 낮은 수준에 머물고 있다. 또한 직급별에 따른 부장교사의 만족감은 일반교사에 비해 가장 높게 지각하고 있다고 말할 수 있다.

<표IV-31>

個人的 背景에 따른 指導性的의 知覺 差異

배경별	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	277	15.5812	3.0559		2.10**
	여자	313	15.0575	2.9715		
연령별	20대	63	15.4603	2.5452	16.25***	
	30대	194	14.2577	3.1236		
	40대	230	15.5130	2.8434		
	50대 이상	107	16.6262	2.8135		
직급별	부장교사	141	16.2908	2.8399		4.63***
	교사	447	14.9732	2.9781		

***:p<0.01 ***:P<0.05

<표IV-31>은 개인적 배경에 따른 교사의 지도성에 대한 지각 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 학력별 외에 모든 배경별이 의미 있는 결과로 나타났다 즉, 성별로 유의수준 5%내에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 차이에 따르면 여교사에 비해 남교사의 지도성이 높은 수준에 있다. 그리고 연령별과 직급별에서는 유의수준 1%내에서 차이가 있는 것으로 나타났으며 점수 차이를 보면 50대 이상 교사가 가장 높은 수준에 있는 반면에 30대 교사의 지도성은 가장 낮은 수준에 있으며 직급별에 대한 차이는 부장교사가 일반교사에 비해 높은 수준에 있다. 이와 같이 부장교사의 지도성이 가장 높은 이유는 학교장이 일반교사에 비해 부장교사의 긍정적인 지도성을 신뢰하고 있기 때문인 것으로 생각한다.

3. 學校長의 리더십 IQ와 教師의 士氣와의 相關關係

교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ 점수와 교사의 사기 점수 간의 관계는 어떠한 상관관계가 있는가를 알아보기 위해 두 변인간의 상관관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

<표IV-32> 學校長 리더십 IQ 點數와 教師의 士氣 點數와의 相關關係

N=568

구분	소속감	유대감	인정감	자부· 금지심	만족감	지도성	전체
인선능력	0.285***	0.331***	0.278***	0.247***	0.184***	0.388***	0.388***
연결능력	0.321***	0.420***	0.433***	0.337***	0.262***	0.507***	0.507***
문제해결능력	0.302***	0.393***	0.371***	0.350***	0.285***	0.481***	0.481***
평가능력	0.340***	0.412***	0.391***	0.367***	0.316***	0.523***	0.523***
협상능력	0.306***	0.414***	0.435***	0.374***	0.312***	0.509***	0.509***
치료능력	0.345***	0.434***	0.412***	0.325***	0.268***	0.511***	0.511***
보호능력	0.367***	0.422***	0.394***	0.352***	0.284***	0.515***	0.515***
시너지능력	0.320***	0.404***	0.348***	0.333***	0.291***	0.478***	0.478***
전체	0.373***	0.471***	0.442***	0.397***	0.328***	0.706***	0.567***

***: $p < 0.01$

<표IV-32>는 학교장의 리더십 IQ 하위요인과 교사의 사기 하위요인간의 상관관계를 분석한 결과이다. 양 변인이 하위요인간에는 모두 전체적으로 유의수준 1%에서 정적 상관관계를 보이고 있다. 따라서 학교장의 리더십 IQ 점수와 교사의 사기 점수간에는 상관관계($r=0.567$)가 존재함을 알 수 있다. 특히 학교장 리더십 IQ 모든 하위요인 즉, 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력과 교사의 사기요인 지도성($r=0.706$)과는 상관관계가 높게 나타나고 있다. 따라서 모든 학교장 리더십 IQ 하위요인들이 긍정적으로 인식할수록 교사의 사기에 따른 모든 하위요인도 긍정적으로 진작하는 것으로 나타났다.

V. 要約 및 結論

1. 要約

본 연구는 학교 현장에서 제주도내의 초·중·고등학교의 교사들이 지각하는 학교장의 리더십 IQ의 실태와 교사의 사기에 관한 실태를 조사·분석한 후에 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기가 어떠한 관계가 있는가를 규명하여 개선 방향을 모색하는 데 그 목적을 두었으며 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ는 학교의 특성과 개인적 배경에 따라 어떤 차이가 있는가?

둘째, 교사의 사기는 학교의 특성과 개인적 배경에 따라 어떤 차이가 있는가?

셋째, 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기 사이에는 통계적으로 유의한 관계를 보이고 있는가?

첫번째 연구문제 분석을 위해 학교장의 리더십 IQ 하위요인을 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력
두번째 연구문제의 분석을 위해 교사의 사기 하위요인을 소속감, 유대감, 인정감, 자부·금지심, 만족감, 지도성으로 설정한 뒤 학교의 특성으로 학교급별, 학교소재지별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별로 나누어 살펴보았으며 개인적 배경으로는 성별, 연령별, 학력별, 직급별로 나누어 살펴보았다. 그리고 세번째 연구문제의 해결을 위하여 위에서 나누어 살펴 본 학교특성과 개인적 배경에 따른 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와의 관계를 분석하였다.

이를 위해 제주도내 초·중·고등학교에 근무하는 교사 601명중 초등학교 202명, 중학교 197명 고등학교 202명의 응답자를 대상으로 하여 설문지를 분석하였다.

본 연구에 사용된 측정도구는 설문지로 만든 학교장의 리더십 IQ를 측정하기 위한 척도 25문항, 교사의 사기를 측정하기 위한 문항으로 25문항, 모두 50문항으로 구성하여 반응하게 하였으며 자료는 모두 전산 처리하였다.

이상과 같은 과정을 거쳐 분석된 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전체 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ는 유의수준 1%내에서 차이가 있다. 즉, 학교급별로는 초등학교장이 가장 높고, 학교소재지별로는 읍·면 지역의 학교를 경영하는 학교장이 가장 높은 수준에 있으며 성별에 따르면 남교사가 지각하는 학교장의 리더십 IQ점수가 여교사에 비해 높은 수준에 있다.

학교장의 리더십 IQ에 대한 하위요인별 교사의 지각을 살펴 본 결과는 학교장의 리더십 IQ하위요인인 평가능력이 가장 높게 지각하고 있는 반면에 보호능력은 가장 낮은 수준으로 지각하고 있다.

둘째, 학교특성별로 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ 점수는 모든 하위요인이 유의수준 1%내에서 차이가 있다. 즉, 학교급별에 따른 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ 하위요인에 대한 차이를 보면 초등학교장이 가장 높고, 그 다음에는 고등학교장(실업계)과 고등학교장(인문계)이며 특히 중학교장의 리더십 IQ는 가장 낮은 수준으로 지각하고 있다.

학교규모별로는 6학급 이하의 학교를 경영하는 학교장이 학급수가 많은 학교를 경영하고 있는 학교장에 비해 리더십 IQ 점수가 높은 수준에 있다. 그리고 학교설립별에 따른 학교장의 리더십 IQ에 대한 차이는 공립학교장이 사립학교장에 비해 리더십 IQ 점수가 높은 수준에 있다고 말할 수 있다. 학교장 경력별에 따른 학교장의 리더십 IQ에 대한 차이를 보면 4년 이상 학교장 경력을 가진 학교장이 4년 이하 학교장 경력을 가진 학교장보다 리더십 IQ 점수가 높은 수준에 있다.

셋째, 개인적 배경별로 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ점수에서 학력별에서는 차이가 없으나 성별에서는 유의수준 10%내에서 차이가 있다. 그래서 성별에 따른 학교장의 리더십 IQ에 대한 차이를 보면 여교사에 비해 남교사가 지각한 점수가 높은 수준에 있다고 볼 수 있다.

연령별로 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ 점수에서 유의수준 1%내에서 차이가 있다. 즉, 50대 이상의 교사가 지각하는 점수가 가장 높은 수준에 있는 반면에 30대의 교사가 지각한 학교장의 리더십 IQ에 대한 점수는 가장 낮은 수준에 있다. 그리고 직급별에 따르면 교사가 지각한 학교장에 대한 리더십 IQ점수는 유의수준 5%내에서 차이가 있다. 따라서 부장교사가 일반교사에 비해 학교장 리더십 IQ의 점수를 높게 지각하고 있다고 말할 수 있다.

넷째, 전체 교사가 지각한 교사의 사기는 학교소재지별외에는 유의수준 1%내에서 차이가 있다. 즉, 학교급별에 따르면 초등학교 교사의 사기가 가장 높고, 성별

로는 남교사의 사기가 높은 수준에 있다.

교사의 사기에 대한 하위요인별로 교사의 지각을 살펴본 결과는 교사의 지도성이 가장 높게 지각하고 있는 반면에 교사의 소속감에 대해서는 가장 낮게 지각하고 있다.

다섯째, 학교특성별로 교사가 지각한 사기의 하위요인에서 학교급별, 학교규모별, 학교장 경력별로 교사가 지각한 요인별 교사의 사기의 점수는 1%내에서 차이가 차이가 있다. 즉, 학교급별에서 초등학교 교사의 사기가 가장 높은 수준에 있는 반면에 고등학교(인문계) 교사의 사기는 가장 낮은 수준에 있다. 그리고 학교규모별에 따른 교사가 지각한 교사의 사기의 점수에서는 대규모의 학교에서 근무하는 교사보다 6학급 이하의 학교에서 근무하는 교사의 사기가 가장 높은 수준에 있다. 또한 학교장 경력별로는 학교장 경력이 많은 학교장이 경영하는 학교에서 근무하는 교사의 사기가 가장 높은 수준에 있다.

설립별에 따르면 교사가 지각한 교사의 사기의 점수는 유의수준 5%내에서 차이가 있다. 즉, 사립학교 교사에 비해 공립학교 교사의 사기가 높은 수준에 있다고 말할 수 있다.

여섯째, 개인적 배경별로 교사가 지각한 교사의 사기 요인은 성별, 연령별, 학력별, 직급별 모두가 유의수준 1%내에서 차이가 있다. 즉, 성별로 지각한 차이를 보면 남교사의 사기가 여교사보다 높은 수준에 있으며 연령별의 차이는 50대 이상 교사의 사기가 가장 높은 수준에 있는 반면에 30대 교사의 사기 점수는 가장 낮은 수준에 있다. 그리고 학력별에서는 대학원에 재학하거나 졸업 학력을 가진 교사의 사기가 가장 높은 수준에 있으며 직급별에 따른 차이는 부장교사의 사기가 일반교사의 사기 보다 높은 수준에 있다.

일곱번째, 학교장의 리더십 IQ 하위요인과 교사의 사기 하위요인과의 상관관계 분석에서는 양 변인이 하위요인간에는 모두 전체적으로 유의수준 1%에서 정적 상관 관계를 보이고 있다. 따라서 학교장의 리더십 IQ 점수와 교사의 사기 점수간에는 상관관계가 존재함을 알 수 있다. 특히 학교장 리더십 IQ 모든 하위요인 즉, 인선능력, 연결능력, 문제해결능력, 평가능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 시너지 효과 촉매능력과 교사의 사기요인 지도성과는 상관관계가 높게 나타나고 있다.

2. 結論

이상의 연구결과를 토대로 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와 의 관계에 대해 교사의 지각을 조사·분석한 결과 다음과 같은 시사점과 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 학교장의 리더십 IQ에 대한 지각은 학교특성별로 조사한 학교급별, 학교소재지별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별에 따라 차이가 있다. 그리고 개인적 배경별로 조사한 학력별로는 차이가 없었으나 성별, 연령별, 직급별에 따라 차이가 있음을 보였다. 이와같이 차이가 있는 이유는 교사들이 지각하고 있는 사고방식과 문화적인 배경 차이에서 오는 것인지 아니면 지금까지 학교장들의 리더십 IQ 개발을 위해서 특별한 사례연구를 통한 교육과 훈련의 기회가 없었기 때문인지 그 원인을 규명해 보는 것이 적절한 시의성을 지닌 연구과제라 할 수 있다.

한편, Murphy의 리더십 IQ는 다른 사람들을 성공적인 방향으로 인도하기 위하여 리더가 이성의 능력을 사용할 수 있도록 해 주는 지식과 기술이라고 정의하였다.

워크리더들은 말하고 행동할 때 마다 일곱 가지 지침, 즉, 철저한 목표달성, 실용주의, 겸손, 고객 제일주의, 헌신, 낙관주의 그리고 책임완수 지침을 지킨다는 것이다. 그리고 워크리더들의 능력은 인선능력, 연결능력, 협상능력, 치료능력, 보호능력, 그리고 시너지 효과 촉매능력이었다. 이들을 모두 완벽하게 수행할 때 시너지 효과를 창출할 수 있다는 것이다. 그리고 종래의 생각과는 달리 리더는 상황에 의해서 만들어지며 누구나 워크리더가 되는 법을 배울 수 있다는 것이다.

이상의 이론적 배경면에서 살펴보아도 학교장이 리더십 여덟 가지 모든 능력을 충분히 수행하게 될 때에 개인, 팀, 조직이 가능하다고 생각했던 것 이상으로 시너지 효과를 높이기 위한 연구가 필요함을 시사한다.

본 연구결과에 의하면 문제해결능력과 협상능력을 심도있게 훈련을 먼저 받은 후에 전반적인 재교육을 통한 리더십 IQ를 높임으로써 시너지 효과를 창출할 수 있을 것으로 보이며 이러한 리더십 개선을 위해 학교장의 리더십 역할에 대한 교육이 가장 시급하게 요청된다.

둘째, 교사의 사기요인으로는 소속감, 유대감, 인정감, 자부·공지심, 만족감, 지도성이다. 그런데 조사된 제주도내 초·중·고등학교 교사의 사기에 대한 지각은 학교특성별로 조사한 학교소재지별에는 차이가 없으나 학교급별, 학교규모별, 설립별, 학교장 경력별에 따라 차이가 있다. 개인적 배경으로 조사한 성별, 연령별, 학

력별, 직급별은 차이가 보인다. 이와같은 차이가 있는 이유는 학교장이 학교의 구성원 속에 깊숙이 파고들어 학교경영에 대한 소신과 책임감, 애착심을 가지고 교육의 전문성을 살려 탁월한 리더십을 발휘할 때만이 교사의 사기가 진작된 것으로 시사한다. 이처럼 학교조직에서 학교장은 가장 핵심적인 존재이며 그의 역할과 능력이 곧 교사의 사기에 직결된다고 볼 수 있다.

이상과 같은 조사·분석 결과로 보아 미루어 볼 때 교사의 사기양양을 위한 종합적인 대책 방안이 계속적으로 학교경영면에서 강구되어야 할 것을 시사한다.

셋째로 학교장의 리더십 IQ 점수와 교사의 사기 점수간에는 통계적으로 의미있는 결과가 나타났다. 따라서 리더십 IQ와 교사의 사기와는 상관관계가 존재한다.

결국 학교장의 리더십 IQ에는 교사의 사기라는 변인이 자리하고 있음을 알 수 있으며 리더십의 여덟 가지 능력이 긍정적으로 인식할수록 교사의 사기도 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 이는 공적이건 사적이건 학교장이 교사들과 어떠한 관계를 맺게 되느냐 하는 것은 그 학교의 조직분위기 즉, 교사들간의 협동관계와 결속심이 교사의 사기를 결정하는 중요한 원인이 된다는 것이다. 이처럼 학교장의 리더십이 교사 사기와의 관계가 밀접함을 말해 주고 있는 것이라고 시사한다.

끝으로 본 연구를 마무리 하면서 학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기와의 관계를 보다 구체적으로 밝혀 학교조직의 목표를 보다 효율적으로 달성해 나아가는데 이바지 하기 위하여 몇 가지를 제시한다.

첫째, 학교장의 리더십 IQ 여덟 가지 모든 능력을 충분히 수행할 수 있는 리더십 개선을 위한 방안 마련에 노력해야 할 것이다.

둘째, 학교장은 교육의 물리적 조건의 개선은 물론 구성원간의 심리적 욕구의 충족, 원활한 의사소통과 집단에 대한 소속감 내지 성취의욕을 높혀 사기를 향상시키는데 부단히 노력해야 한다.

셋째, 학교장 리더십 IQ 설문지가 우리의 실정에 적합하게 측정할 수 있도록 개발, 제작, 연구되어야 할 것이다.

參考文獻

- 강명수(1999), "교장의 리더십과 창의적 학교경영 기법", 학교경영 제12권 제1호, pp2~5.
- 강찬중(1998). "교장의 인화중심적 리더십의 기법", 학교경영 제11권 제6호, pp.55~59
- 곽영우(1994), "인간에 대한 강한 신념:교사와 학생의 조직과 관리", 교육월보 제9호, pp.32~35
- 교육학대사전편집위원회(1982), 교육학대사전, 서울 : 교육과학사.
- 권오정(1998), 학교장의 지도성 유형이 학교조직 건강과 교사의 사기에 미치는 영향, 석사학위논문, 영남대학교 교육대학원.
- 김경성, 김원설 역 (1994), 성공하는 사람들의 일곱 가지 습관, 서울 : 배영사
- 김남순(1996), "유능한 교장의 지도성과 자질" 학교경영 제9권 제4호, pp.29~32.
- 김명훈(1975), 리더십론, 서울 : 대왕사.
- 김세기(1994), 교장=전문직론, 서울 : 배영사.
- 김종철(1986), 교육행정학신강, 서울 : 세영사.
- 김종철·이종재(1994), 교육행정의 이론과 실제, 서울 : 교육과학사.
- 김종철(1984), 교육행정의 이론과 실제, 서울 : 교육출판사.
- 김윤태(1984), 교육행정학, 서울 : 배영사.
- 김창걸(1992), 교육행정학 신론, 서울 : 형설출판사.
- 노종희(1993), 교육행정학, 서울 : 문음사.
- 노종희(1994), "초우량 학교 건설을 위한 전략적 리더십" 교육월보 제9권, pp.28~31.
- 노종희(1994), "학교행정가의 변혁지향적 리더십의 개발연구", 교육행정학 연구, 12(1), pp.135~154.
- 박문옥(1975), 행정학, 서울 : 신천사.
- 박연곤(1988), 학교장의 지도성 및 학교 조직 교사의 직무만족도와의 관계, 중앙대학교 교육대학원.
- 박연호(1989), 인간관계론, 서울 : 박영사.
- 박용헌(1997), 학교와 사회 신 교육학 총서, 서울 : 배영사.

- 백현기(1964), 교장학, 서울 : 현대교육 총서 출판사.
- 송미섭·나동환(1985), 교육행정 및 교육경영론, 서울 : 형설출판사
- 송화섭(1997), "학교장의 리더십 IQ", 교육행정학 연구, 15권, 제3호, pp.271~293.
- 안화균(1986), 학교행정가의 지도성 유형과 교사의 직무만족도와의 관계에 관한 연구, 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원.
- 윤형원 외(1985), 현대 교육행정이론, 서울 : 형설출판사.
- 오석홍(1986), 조직이론, 서울 : 배영사.
- 오인자(1986), 학교장의 지도성과 교사 사기와의 관계에 관한 연구, 석사학위 논문, 경희대학교 교육대학원.
- 이계식(1991), 학교장의 지도성 유형과 교사의 사기에 관한 연구, 석사학위논문, 동국대학교 교육대학원.
- 이계윤(1997), 학교장의 전망도와 학교풍토 형성과의 관계에 대한 연구, 충북대학교 논문집, 제9권, pp.58~63.
- 이완정(1992), 학교조직관리론, 서울 : 성원사.
- 이학중(1984), 조직행동론, 서울 : 세경사.
- 이형행(1983), 교육행정, 서울 : 문음사.
- 장지호(1979), 신인사행정론, 서울 : 박영사.
- 정일환(1998), "리더형 교장의 자질 용건과 비전" 학교경영 제11권 제11호, pp.34~39.
- 정진환(1998), "창의적인 학교경영 아이디어," 학교경영 제11권 제4호, pp.25~31.
- 정태범(1998), 학교교육의 구조적 개혁, 서울 : 양서원.
- 조병효(1981), 장학론, 서울 : 배영사.
- 조용규(1990), 학교장의 지도성 유형과 교사의 사기 및 조직의 효과성 간의 관계 연구, 석사학위논문, 관동대학교 교육대학원.
- 주삼환(1991), 새로운 세기의 교장과 장학, 서울 : 성원사.
- 최문봉(1998), 학교장의 지도성 유형과 교사의 사기와의 관계 연구, 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원.
- Davis. K.(1957), Human Relation in Business, New York : McGraw Hill Book Company Inc.) .

- E.Flippo(1971), Principles of Personnel Management, Mc Graw Hill.
- Emmett C. Murphy,/이순주 역,(1997), 리더십 IQ, 서울 : 세종서적,
- Griffiths, D.E(1956), Human Relation in School Administration N.Y :
Appleton- Century Crofs Inc.
- Lambert, D. B,(1990), 송화섭, 교장론. 서울 : 학문사
- Yodero,(1965), Personnel Management and Industrial Relations (4th ed),
Englewood Cliffs, N.Y : Prentice -Hall, Inc.77)



<Abstract>

**A Study on the correlation between principal's leadership IQ
by teacher's perception and teacher's morale**

Han, Chang-Shick

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

Supervised by professor Yang, Jin-Geon, Ph. D.

The purpose of this study seeks to clarify how to relate principal's leadership IQ by teacher's perception and teacher's morale.

The concrete contents are as follows.

- 1) What is the difference of principal's leadership IQ by teacher's perception according to the characteristic of school and individual background?
- 2) What is the difference of teacher's morale according to the characteristic of school and individual background?
- 3) In relation to principal's leadership IQ by teacher's perception and teacher's morale, does they have something in common with each other?

Firstly, to solve these problems, it is a study and analysis on the eight subclassification factor from principal's leadership IQ by teacher's perception.

Secondly, the six subclassification factor from teacher's morale.

Third, the correlation between principal's leadership IQ by teacher's perception and teacher's morale in relation to the characteristic of school and individual background.

The results of the data analysis lead to the following findings.

First, by characteristic schools, principal's leadership IQ by teacher's perception which teachers perceive differs greatly by school's grade, the seat of schools, large or smallscale schools, establishment of schools, and principal's career. In other words, principals of Elementary Schools are more thoughtful than those of Middle or Highschool, and principals who keep a school at the area of Eup·Myeon (downtown) are still more thoughtful than those of city. Also, principals who keep a school below six classes are more thoughtful than

those who keeps many classes schools. And, principals of public schools are more thoughtful than those of private schools.

Second, individual peculiarities, principals' leadership IQ by teacher's perception which teachers perceive differs greatly by sex, age, and the class of teacher's position. Namely, schoolmasters are higher level than lady teachers. And, at teacher's twenties and more than teachers fifties are higher than at teacher's thirties and forties. Also, teachers in charge in comparison with general teachers are higher, but there is no difference by an academic background.

Third, by characteristic schools, teacher's morale which teachers perceive differs greatly by school's grade, the seat of schools, large or smallscale schools, establishment of schools, and principal's career. Namely, teacher's morale is the highest level to the Elementary School teachers, and teachers who work the area of Eup · Myeon. Also, principals who keep a school below six classes are higher than those who keep many classes schools.

Fourth, individually peculiarities, teacher's morale which teachers perceive differs greatly by sex, age, and the class of teacher's position. In other words, schoolmasters are higher level than lady teachers. And, at teacher's twenties and more than teachers fifties are higher than at teacher's thirties and forties.

Fifth, there is a correlation between subclassification factor of principals' leadership IQ by teacher's perception and the marks of subclassification factor of teacher's morale, Especially, principals' leadership IQ by teacher's perception has a close connection between all of sub- classification, that is, the ability of the selection and connection of suitable person, settling a problem, evaluation, negotiation, remedy, protection, a catalyzer synergy and the factor of teacher's morale leadership ($=0.706$).

In conclusion, the results of this research suggest the followings.

First, Teacher's perception on the principal's leadership IQ has a significant difference except an academic background. Therefore, it is good to find out the proper time of the problem.

Second, Perception on teacher's morale has a significant difference except the seat of schools. For that reason about the difference, when principals should keep a school and act up to their opinions, the morale of the teachers is very high.

Third, marks between the principal's leadership IQ by teacher's perception and teacher's morale end in significantly. Therefore, there is a correlation between the principal's leadership IQ by teacher's perception and teacher's morale.

附錄

설문지

안녕하십니까?

평소 여러 가지 열악한 여건 속에서 교육 개혁의 실천과 학교교육 발전을 위하여 애쓰고 계시는 선생님의 노고에 심심한 경의를 표합니다.

오늘도 2세 교육에 여념이 없을실 선생님께 번거로운 부탁의 말씀을 드리게 됨을 매우 송구스럽게 생각합니다.

본 설문지는 「학교장의 리더십 IQ와 교사의 사기」에 관한 현장의 실태를 알아보기 위한 목적으로 마련한 것입니다.

응답해 주신 결과는 연구 논문 작성의 통계자료로만 사용하겠습니다. 그러므로 선생님 개인의 응답내용은 비밀로 철저히 보장될 것을 약속드립니다. 공시간 바쁘겠습니다마는 선생님이 교직생활을 하시면서 평소에 생각하고 느끼시는 바를 솔직하게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

항상 건강하시고 뜻하시는 모든 일들이 이루어지기를 기원합니다.

감사합니다.

2001년 3월 23일

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

한창식 드림

※ 다음은 자료처리를 위한 항목입니다. 빠짐없이 해당란의 ()안에 '○' 표해 주시기 바랍니다.

1. 응답자의 학교 특성

- (1) 학교급별 : ① 초등학교 () ② 중학교 ()
- ③ 고등학교 : 인문계 () 실업계 ()
- (2) 학교소재지 : ① 시 지역 () ② 읍·면 지역 ()
- (3) 학교규모 : ① 6학급 이하 () ② 7 ~ 18학급 ()
- ③ 19 ~ 36학급 () ④ 37학급 이상 ()
- (4) 설립별 : ① 공립 () ② 사립 ()
- (5) 학교장 경력 ① 4년 미만 () 2) 4년 이상 ()

2. 응답자의 개인적 배경

- (1) 성별 : ① 남자 () ② 여자 ()
- (2) 연령 : ① 20대 () ② 30대 ()
- ③ 40대 () ④ 50대 이상 ()
- (3) 학력 : ① 사범학교 및 초급대 졸업 () ② 대학졸업 ()
- ③ 대학원 재학 및 졸업 ()
- (3) 직급 : ① 부장교사 () ② 교사 ()

응답요령

예 : 교사들을 잘 이해한다.

응 답

확실히 그렇다.	대체로 그렇다.	보통이다.	대체로 그렇지 않다.	전혀 그렇지 않다.
5	4	3	2	1
	○			

설문지 I : 학교장의 리더십 IQ에 관한 설문

다음은 학교장의 리더십 IQ에 관한 설문입니다. 설문 내용을 읽어보시고 선생님이 근무하시는 학교의 학교장에 대하여 평소에 느끼고 생각하던 바를 '○' 표해 주시기 바랍니다.

우리 학교 교장선생님은?

설문 번호	설문내용	확실히 그렇다	대체 로그 렇다	보 통 이 다	대체 로그 렇지 않다	전혀 그렇 지않 다
1	승진 또는 자격연수와 관계있는 후보자를 인 선할 때 혼자 결정한다.					
2	교사들이 능력껏 일하도록 도와준다.					
3	어려운 장애도 극복할 수 있는 능력과 판단 력을 지니고 있다.					
4	일을 수행하는 중에 세심하게 현재의 상황을 분석하여 전략을 개발한다.					
5	새로운 교육이론이나 학습이론을 받아들이다 록 하고 수업활동에 적용하도록 한다.					
6	교사가 무엇을 원하는지를 알고 성취하도록 도와준다.					
7	공사를 막론하고 교사의 문제점에 대하여 많 은 관심을 가진다.					
8	중요한 문제가 있을 때 교사들의 동의를 얻 지 않고 혼자서 결정한다.					
9	교내인사를 할 때에는 교사들을 참여시키지 만 최종적으로는 단독 결정한다.					
10	교사 개개인의 신상에 관심을 갖고 성과를 높일 수 있게 도와 줄 방법을 대화하여 해결 하려고 노력한다.					
11	자신의 일에만 전념하기 때문에 새로운 아이 디어는 상급관청에서 개발하여야 한다고 생 각한다.					

우리 학교 교장선생님은?

실문 번호	실문내용	확실 히그 렇다	대체 로그 렇다	보 통 이 다	대체 로그 렇지 않다	전혀 그렇 지않 다
12	교사들에게 모든 방면에서 최고이기 보다는 최 선을 다하기를 기대한다.					
13	새로운 변화를 수용하고 학교경영 전반에 구체 적으로 반영시킨다.					
14	교사가 심각한 개인적인 문제에 부딪혔을 때 해결을 위해 힘쓴다.					
15	동료와 불화가 있는 교사에게는 개별적으로 만 나서 갈등에 대하여 개인적 조언을 한다.					
16	자신의 권한과 책임을 교감과 보직교사에게 대 폭 위임하는 지도력을 발휘한다.					
17	사무분장이나 학급담임을 배정할 때 해당되는 교사와 충분한 대화 후에 결정한다.					
18	교사들이 실수했을 때는 자신의 일에 열중하도 록 격려와 지도조언을 해 준다.					
19	목표를 달성하기 위하여 교사들의 조언을 경청 하고 문제를 해결한다.					
20	책임을 다하지 못한 교사들에게 공개적으로 비 난한다.					
21	교사의 새로운 창의성을 적극적으로 받아들인 다.					
22	교사의 노고에 대하여 칭찬에 인색한 편이다.					
23	상급관청의 꾸지람을 들으면 교사를 불러 나무 란다.					
24	교사가 필요한 물품을 청구하면 적기에 사용할 수 있도록 공급하려고 힘쓴다.					
25	자신의 실수가 있을 때는 인정하고 즉시 해결 책을 해 놓는다.					

설문지 II : 교사의 사기에 관한 설문지

다음은 선생님이 근무하고 계시는 학교의 현재 상황에서 선생님들의 사기를 알아보기 위한 설문지입니다. 사기에 관련되는 설문 내용을 읽어보시고 선생님이 평소에 느끼고 생각하던 바를 ‘○’ 표해 주시기 바랍니다.

교직생활을 하면서 선생님께서는 ?

설문 번호	설문내용	확실 히그 렇다	대체 로그 렇다	보 통 이 다	대체 로그 렇지 않다	전혀 그렇 지않 다
1	동료교사나 다른 직원들 앞에서 우리학교의 자랑거리를 이야기할 때면 신이 난다.					
2	직원협의회는 전직원이 제반 교육 문제를 협의한다.					
3	동료가 어려운 일에 처하면 자기 일과 같이 생각한다.					
4	나는 우리 학교에서 없어서는 안 될 사람이라고 느끼고 있다.					
5	나는 내가 하는 일에서 무엇인가 이룩한다는 긍지를 가지고 있다.					
6	나는 학반을 돌아보며 교내외에서 지도하는 일은 즐겁게 생각하고 있다.					
7	나는 교직생활을 만족을 느끼고 있다.					
8	직무수행에 필요한 시설과 물품지원은 만족스럽다.					
9	나는 이 학교에 강한 소속감을 느낀다.					
10	나는 교내외 행사나 친목 행사에 기꺼히 참여한다.					
11	우리 학교 교사들은 상호간에 화목하고 협동한다.					

교직생활을 하면서 선생님께서는 ?

설문 번호	설문내용	확실 히그 렇다	대체 로그 렇다	보통 이다	대체 로그 렇지 않다	전혀 그렇 지않 다
12	교육활동을 실천하는데 있어서 내가 문제를 제의하면 잘 받아 들여진다.					
13	나는 이 학교에서 내가 하는 일에 대하여 자부심을 가지고 있다.					
14	나는 창의성을 발휘해서 맡은바 직무를 수행한다.					
15	내가 맡고 있는 업무는 그 내용과 양에 있어서 적당하다고 생각한다.					
16	우리학교는 근무의욕을 떨어뜨리는 형식적인 일들이 너무 많다.					
17	타학교와 비교해서 괜히 우리학교가 나쁘다고 불평하는 교사를 보면 적개심이 생긴다.					
18	나는 학교에 출근할 때 마음이 즐겁다.					
19	우리학교 교사들은 학부모나 지역사회인으로부터 인정을 받고 있다.					
20	나는 교장 교감을 비롯한 모든 교사들과 잘 어울린다.					
21	나는 새로운 교육이론이나 학습이론을 스스로 받아들여 수업활동에 적용해 본다.					
22	나는 업무를 미루지 않고 계획대로 처리한다.					
23	우리 학교에서의 교내인사 (승진, 연수, 사무분장)가 공평하고 합리적으로 운영하고 있다.					
24	나는 우리 학교의 교장선생님이 내리는 판단이 옳다고 생각한다.					
25	나는 현재의 학교에서 근무하게 된 것을 자랑스럽게 생각한다.					