

碩士學位論文

教師의 昇進欲求와 學校組織文化와의 關係

指導教授 李 淳 珩



110685

濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

朴 貞 愛

2001年 8月

# 教師의 昇進欲求와 學校組織文化와의 關係

指導教授 李 淳 珩

이 論文을 教育學碩士學位論文으로 提出함.

2001年 月 日

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻



제주대학교 중앙도서관  
提出者 朴 貞 愛

朴 貞 愛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

<碩士學位 論文 國文抄錄>

## 教師의 昇進欲求와 學校組織文化와의 關係

朴 貞 愛

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

指導教授 李 淳 珩

본 연구는 교사의 승진 욕구와 학교조직문화와의 관계를 밝히는데 그 목적이 있으며 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

- (1) 교사들의 승진 욕구는 어떤 특성을 갖는가?
- (2) 학교조직문화는 어떤 특성을 갖는가?
- (3) 교사의 승진 욕구와 학교조직문화는 어떠한 관계가 있는가?

이러한 연구 문제를 해결하고자 본 연구는 문헌 연구와 조사 연구를 병행하였다. 표집 대상은 제주도내 초등학교 교사 248명, 중,고등학교 교사 194명 총 442명으로 하였으며, 조사 자료는 SPSSWIN 프로그램을 이용하여 분석하였다.

분석항목에서 승진 욕구는 자아 실현의 욕구, 유인가 및 보상기대치, 성과기대치의 3개 요인과 학교조직문화는 규범, 의례의식, 행동 양식, 감정 태도, 자질, 권한 위임, 의사결정, 배려 8개 요인으로 분석되었다.

연구 조사 결과 얻어진 결론은 다음과 같다.

첫째, 승진욕구에 대한 교사 집단의 지각은 .01의 신뢰 수준에서 남교사가, 연령별로는 50세 이상의 교사들이 보다 높게 지각하고, 학력별로는 대학원을 재학하거나 졸업한 교사들이 높고, 설립별로는 공립학교 교사들이 높고, 학교급별로는 초등학교 교사들이 비교 집단에 비해 높게 나타났다.

둘째, 학교조직문화에 대한 반응은 .001의 신뢰 수준에서 여교사 집단이 긍정적으로 반응하고 있으며, 사립 학교보다는 공립학교 교사가, 중,고등학교보다는 초등학교 교사가 긍정적으로 반응하고 있으며, 경력별로는 30년 이상의 교사들이 높은 반응을 보였다.

셋째, 승진욕구와 학교조직문화와의 하위변인간에는 .01 수준에서 유의한 상관( $r=.32$ )

이 있음을 나타내고 있으나, 그 관계는 다소 약하다.

전체적으로 보면 승진욕구를 가진 교사들이 학교조직문화에 대한 지각에서 목표 달성을 위해 최선을 다하고, 발전과 성장에 대한 성취동기가 강하다고 느끼고 있다.

이러한 조사 결과를 통해서 보면

승진욕구에 대한 지각은 여교사보다 남교사가 높게 나타났다. 교직의 여성화 추세에 비추어 여교사의 성취 동기를 높이기 위한 방안 모색도 필요함을 시사한다.

보직교사 및 30년 이상 된 교사들이 높게 지각하고 있는데 침체된 교직 사회의 분위기를 살리기 위해서는 경력이 낮은 젊은 교사들도 보다 승진욕구를 높일 수 있도록 여건을 마련해 줄 필요가 있음을 시사한다.

여교사들이 학교조직문화를 보다 긍정적으로 지각하고 있는데 이는 여교사들이 조직사회의 규범을 잘 지키고, 순응을 하며 직무에 대한 만족감을 표출하는 것이라고 짐작된다. 남교사들도 교직 사회에 매력을 느낄 수 있도록 사기를 진작하는 방안도 마련해야 함을 시사한다.

학교조직문화에 대한 지각에서 뚜렷하게 나타나는 현상은 사립학교 교사 집단과 중·고등학교 교사집단의 낮은 반응이다. 이것은 사립학교와 중·고등학교가 초등학교에 비해 승진 기회가 정체되어 있는데 따라 조직구성원들이 안정성이 강조되고, 비교적 보수적이어서 이러한 교직 풍토는 승진 욕구를 저하시키는 것으로 사료된다. 사립학교와 중,고등학교 교사들의 자아실현욕구를 만족시킬 방안이 필요함을 시사하고 있다.

승진 욕구와 학교조직문화의 상관관계를 보면 승진 욕구가 높은 교사들이 학교조직문화에 대한 반응에서도 긍정적으로 반응하며, 각각의 하위변인간의 유의도도 높음을 알 수 있었다. 그러나 두 변인간의 상관관계는 얇은 편이다.

결국 승진욕구가 높으면 학교조직문화 형성에서 조직의 본보기 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

## <目 次>

### I. 緒論

1. 연구의 필요와 목적 ..... 1
2. 연구문제 ..... 5
3. 연구의 제한 ..... 9

### II. 理論的 背景

1. 승진욕구 ..... 10
2. 학교조직문화 ..... 19
3. 승진욕구와 학교조직문화와의 관계 ..... 23

### III. 研究 方法

1. 표집 대상 ..... 27
2. 측정 도구 ..... 28
3. 자료 처리 방법 ..... 30

### IV. 調査 結果 및 解釋

1. 승진욕구에 대한 지각 ..... 31
2. 학교조직문화에 대한 지각 ..... 35
3. 승진욕구와 학교조직문화와의 관계 ..... 46

### V. 要約 및 結論

1. 요약 ..... 49
2. 결론 ..... 53

- 참고문헌 ..... 56
- <Abstract> ..... 58
- <부록 1 : 설문지 > ..... 62
- <부록 2 : 문항별 교차분석표 > ..... 66

## 〈圖·表 目 次〉

〈그림 1〉 동기화의 순서 .....	15
〈그림 2〉 조직문화의 구성 요소 .....	18
〈표 1〉 인간의 욕구단계와 특성 .....	12
〈표 2〉 욕구 관련 이론 .....	13
〈표 3〉 조직문화의 개념 .....	17
〈표 4〉 조직문화 구성 요소 .....	19
〈표 5〉 학교조직문화의 요소 .....	22
〈표 6〉 표집 사례 수 .....	27
〈표 7〉 승진욕구 측정의 문항 구성내용 .....	28
〈표 8〉 학교조직 문화의 하위 변인 및 문항 구성 내용 .....	29
〈표 9〉 승진욕구에 대한 전체의 지각의 차이 .....	31
〈표 10〉 승진욕구에 대한 하위변인별 지각의 차이 .....	32
〈표 11〉 자아실현의 욕구 지각 차이 .....	33
〈표 12〉 유인가 및 보상기대치 지각 차이 .....	34
〈표 13〉 성과 기대치 지각 차이 .....	35
〈표 14〉 학교조직문화에 대한 전체의 지각의 차이 .....	36
〈표 15〉 학교조직 문화에 대한 하위변인별 지각의 차이 .....	37
〈표 16〉 규범 지각 차이 .....	38
〈표 17〉 의례의식 지각 차이 .....	39
〈표 18〉 행동양식 지각 차이 .....	40
〈표 19〉 감정태도 지각 차이 .....	41
〈표 20〉 자질 지각 차이 .....	42
〈표 21〉 권한위임 지각 차이 .....	43
〈표 22〉 의사결정 지각 차이 .....	44
〈표 23〉 배려 지각 차이 .....	45
〈표 24〉 학교조직문화와 승진욕구 하위변인간의 상관관계 .....	46
〈표 25〉 학교조직문화와 승진욕구 배경변인간의 상관관계 .....	48
〈표 26〉 승진욕구와 학교조직문화와의 상관관계 .....	48

# I. 緒論

## 1. 연구의 필요와 목적

인간은 누구나 세상을 살면서 조직적 삶을 영위한다. 그러므로 조직은 인간이 살아가는데 있어서 필요한 사회의 가장 필연적인 단위이다. 조직의 목적과 규모는 다르지만 모두 조직을 통해서, 그리고 조직구성원들의 행동과정의 결과로서 생존과 성장이 이루어진다.

학교 조직은 매우 단순해 보이지만 서로 다른 인격과 특성을 지닌 개인들이 모여 조직의 목표를 달성하는 협력체계로서 매우 복잡하고 다양한 특성을 지닌다.

학교 조직에 속한 교사들은 몇 년마다 전보 발령을 받아 학교를 순환하며 근무한다. 그 때 마다 마주치는 각 학교의 조직분위기는 모두 다르다. 학교 운동장, 조형물 등의 가시적인 것 뿐 아니라 그 학교가 오랫동안 쌓아 온 전통이 나타내어 주는 상징적인 분위기와 지도자의 경영 방식 및 태도, 조직구성원들의 행동 양식 및 태도 때문일 것이다.

조직 내에서는 일종의 학습이 이루어진다. 조직구성원은 다른 구성원들이 가치있게 일하는 것을 보고 많은 것을 배운다. 학교조직에서도 경력이 많은 교사들이 지금까지 쌓아 온 지혜를 후배들에게 전수하고, 또 후배들은 새로운 교수기 사용 방법들이나, 참신한 생각을 내놓아서 업무 수행에 서로 도움을 주고받는다. 또, 교사들은 자기가 개발한 학습자료나 학습 방법 등을 동료 교사들과 공유하며 상호 협조적인 관계에서 자유스러운 분위기 조성에 힘써 그 학교 나름으로의 조직 분위기를 형성하게 된다.

조직 문화는 조직에 대한 느낌, 감각, 분위기, 성격 혹은 이미지를 얻으려는 시도라고 볼 때 학교 조직 문화는 학교라는 특수한 조직에서 영향을 받아 형

성된다고 할 수 있다.

Baker는 조직 문화를 조직의 환경 하에서 어떻게 행동해야 되고, 어떤 과업과 목적이 중요한지에 대하여 대부분의 조직원들이 공유하고 있는 상호 관련된 신념의 총체<sup>1)</sup>로 보았다. 따라서 각 학교의 독특한 분위기와 환경이 바로 조직 문화이며 이는 또한 조직구성원의 특성에 의해 표출된다고 본다.

조직구성원들은 조직생활의 경험을 통해서 새로운 욕구를 배우며 승진 욕구를 지닌 교사들은 상호작용을 통해 동료들에게 새로운 욕구를 형성시키게 된다.

조직구성원들은 누구나 상위직으로의 승진을 원한다. 승진과 함께 보장되는 통제 권한의 확대와 위신 및 보상의 증가는 조직생활을 하는 모든 사람에게 매력적인 요소임에 틀림없다.

승진에 관심이 있는 사람은 직무에 대한 만족은 물론 보다 적극적이며 조직에 대한 애착심을 갖게 되고 교육 활동 전반에 걸쳐 자발적인 참여와 최선의 노력과 봉사 정신을 발휘하는 경향이 있으리라 생각된다. <sup>2)</sup> 또 건전한 조직 문화 형성의 중심 인물로써 조직의 본보기 역할을 해낸다고 생각된다.

승진의 순기능적인 면이 이렇게 많이 있으나 교직에서의 승진 기회는 매우 제한되어 있어, 승진 대상자의 적체 현상 및 승진에의 과열 경쟁 현상을 빚고 있다.

교직 경력이 많아짐에 따라 보다 영향력 있는 위치에서 자신의 교육적 경륜을 펼쳐보고 싶어하는 욕구가 더욱 강해진다고 볼 수 있다. 그것은 소위 욕구의 위계 체계 (hierarchy of needs)를 제시하고 있는 Maslow의 자아 실현의 욕구와도 상통하는 자연스러운 인간의 욕구라 하겠다.<sup>3)</sup>

그러나 교직의 경우 승진을 통한 자아 실현의 욕구 충족은 극히 제한되어 있

---

1) 王基恒 (2000), 「教育 組織論 探究」, 서울 : 학지사 p. 247.

2) 金仁善(1998), 敎員의 昇進 欲求가 職務 滿足과 組織 獻身度에 미치는 影響, 석사 학위 논문, 한남대학교 교육대학원 p. 2.

3) 李燦敎 (1997), 「敎職과 敎師」, 서울 : 한국방송대학교 출판부 p. 110.



으며 상위직으로 승진하지 못하면 무능한 교사로 인식되기도 한다.

우리나라의 승진 임용제도상 승진 기회가 매우 제한되어 있고, 또 관리·행정 우위의 풍토 때문에 일부 교사들이 수업보다 승진에 대해 더욱 관심을 기울인다. 승진에 대한 이러한 과열 집착을 내 보이는 일부 교사들은 출세욕에 사로잡힌 사람들로 분류되어 비판의 대상이 되기도 한다. 이러한 이유 때문인지 연구에 몰두하는 교사를 경원하는 분위기도 엿 볼 수 있으며 연구하는 당사자도 연구하는 자체에 대해서 동료교사들에게 들어내기를 싫어하는 경향도 있다. 그러나 승진을 위한 점수를 확보하기 위해 만든 연구 결과물이나 자료를 동료 교사들과 공유하는 교사들도 있고, 학교 운영에 건설적인 의견을 내놓거나, 관리직과 교사들의 다리 역할을 하여 학교 조직에 갈등이 적도록 유도하는 등 바람직한 조직문화를 형성하기 위해 노력하는 경우도 볼 수 있다.

학교의 정책이 교사들의 교직 성장을 조장하며, 칭찬, 격려, 표창하는 기회가 많고, 의사 결정 과정이 비교적 민주적이고 합리적으로 이루어지며, 각종 교직 연수와 개인 신상에 관한 관심이 많고, 자율성을 주는 조직 문화라면 교사들은 자아 실현 욕구를 충족시키기 위해 노력할 것이다.

그리하여 조직구성원들의 가치관이나 신념이 조직 문화에 따라서 달라지며 조직구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있다.

우리들의 개성이 오랜 기간에 걸쳐 형성되는 것 같이 조직 문화도 오랜 기간에 걸쳐서 형성되는 것이다. 그리고 우리들의 개성이 일단 형성되면 쉽사리 변하지 않고 계속 유지되면서 조직 구성원 행동에 영향을 주듯이 조직 문화는 조직 행동에 중요한 변수 작용을 하며 나아가서는 조직체의 성과에도 많은 영향을 줄 수 있다. 이러한 관점에서 조직 행동을 보다 잘 이해하고 바람직한 조직 행동을 개발하는 데 있어서 조직 문화에 대한 연구가 필요하다. 또 개인의 승진 욕구에 대한 규명은 승진 정체로 인한 개인의 좌절과 비효율성을 관리할 수 있는 개념으로서 파악하게 하는 단서를 제공할 것이다. 또한 개인의 승진 욕구와 조직 문화와의 관계 규명은 조직체의 성과에도 많은 영향을 주어 조직 행동

을 보다 잘 이해하고 바람직한 조직 행동을 개발하는 데 도움을 줄 것이다.

현재 우리나라의 승진제도는 연구실적과 그 외 부과 점수를 확보하면 승진할 수 있는 방식으로 되어있어 지혜와 경륜을 갖춘 노령교사들이 설 자리를 잃고 있다. 연구실적과 점수를 우선시하는 제도는 긍정적인 면도 있으나, 교직 사회에서는 부정적인 면도 많이 나타나고 있다. 부정적인 면으로는 일부 교사들이 오로지 승진 욕구 중 성과기대치의 획득에 급급하여 학교조직문화에 나쁜 영향을 끼치기도 한다. 교직에 대한 경륜을 쌓음으로써 생기는 지혜와 인격은 무시되고 있다.

승진 욕구 중 긍정적인 가치인 자아실현욕구를 가지고, 교육 목표 달성을 위해 노력하는 교사는 승진 대상에서 외면되기도 한다. 자아실현욕구를 가진 교사들이 많은 학교일수록 교사들의 행동 양식과 감정태도에 서로 영향을 끼쳐 바람직한 학교조직문화를 형성할 것이다.

조직에 있어 인간 자원을 효율적으로 관리하기 위해서는 조직구성원들의 개인적인 욕구의 차이와 행태를 올바르게 이해하여 국가적인 차원에서 제도적으로 개선할 필요가 있다고 생각한다.

본 연구는 학교교육목표의 달성으로 연결되는 교사의 승진욕구와 학교조직문화의 관계에 초점을 맞추어 이들간에 어떤 관계가 있는지를 밝혀 학교조직에서 교사의 행동을 이해하는데 도움이 되는 기초자료를 제공하는 데 그 목적이 있다.

지금까지의 연구는 승진제도에 대한 연구는 많이 볼 수 있으나, 승진 욕구와 조직 문화와의 관계를 밝힌 사례는 찾아 볼 수가 없었다.

따라서 본 연구의 목적은 승진욕구와 조직 문화와의 관계를 밝혀 조직 문화의 바람직한 방향을 제시하고자 한다.

## 2. 연구 문제

본 연구는 승진욕구를 지닌 교사는 학교조직문화와 밀접한 관계를 가진다는 것을 기본 가정으로 하고 있다. 본 연구의 주요 과제는 이러한 전제가 성립되는지를 확인하기 위하여 수집된 자료를 분석하고 그 결과와 가정이 실제 현상과 일치하는가를 확인하는 것이다.

승진 욕구와 조직 문화의 관계에서 다음과 같은 일이 가정된다.

우리나라의 승진 임용제도상 교사들의 승진 기회는 매우 제한되어 있고, 특히 여교사들은 가사와 직장의 업무라는 두 가지 일을 병행하다 보니, 정신적·시간적 여유가 부족한 탓으로 업무를 수행하면서 무언가 창의적인 일을 해 낼려는 승진 욕구의 행동 양식인 승진가능성을 향한 동기가 낮다. 즉 인지된 승진 기준과 자신이 그 기준이 되는 속성들을 지니지 못했다고 생각하기 때문에 승진이 용이하지 않으리라 생각하고 승진에 관련된 제반 규정을 잘 알지도 못하고 관심도 낮다.

반면에 남 교사들은 교장·교감과 자주 접촉의 기회를 갖고 대화하며, 의사소통을 활발히 하고 있어 조직 문화의 하위 변인인 경영 과정에도 깊숙이 관여하게 된다. 그리고 승진 규정에도 관심이 많아 각종 연구 대회와 평점점에서 좋은 점수를 얻기 위해서 최선을 다하고, 미래를 위하여 현재의 고통도 참고 견뎌야 하는 도서 지구 근무도 자청하여 근무하고, 석·박사 학위 취득을 위해 노력하며, 연수의 평점점에서 좋은 점수를 얻기 위해 노력하는 등 승진을 위해 경쟁적 과업에 열성을 기울일 것이고, 행정적 결정 사항이나 학교의 정책에 별이의를 제기하지 않을 것이다.

조직 문화를 조직 규범의 관점에서 볼 때 승진 욕구를 지닌 교사들은 지켜야 할 제반 복무 규정을 잘 준수하고, 학교에서의 모든 활동이 신중하고, 학교의 의례 의식인 교내 행사나 교외 활동에 협조적이며 적극 참여 할 것이라 가정된다.

사립 학교와 공립 학교의 경우를 비교해보면 승진의 기회가 정체되어 있는 사립 학교의 조직 문화는 학교구성원들의 행동 양식이 급속한 변화보다는 안정성을 더 강조하며, 교사들간의 서열 의식이 강하고 교사들의 행동이 비교적 보수적이어서 조직구성원들의 승진 욕구를 억제하거나 저하시킬 수도 있을 것이다. 반면에 공립학교는 승진의 기회가 비교적 원활히 소통되어 교사들이 서로 대학원 진학을 권유하고, 연구물을 제출하도록 권유하는 등의 조직 문화의 행동 양식에서 상호 동료 의식을 느끼는 조직 문화라면 승진가능성에 대한 승진 욕구를 자극하거나 조장할 수도 있을 것이다.

조직구성원들의 승진 욕구가 촉발되는 요인이 내 외부의 환경적 영향을 많이 받는다고 볼 때, 경쟁적 욕구 상승적인 개인이 많이 모여 있는 집단에서는 조직 문화가 경쟁적이 되어 승진 욕구가 강한 집단으로 바뀔 수도 있을 것이고, 승진 욕구 중에서 성취가능성의 한도 내에서 자신감을 갖고 창의적으로 일하는 정신적 혁신적 활동성을 지닌 교사들은 교사 자신에게만 영향을 줄 뿐 아니라, 조직구성원의 행동 양식에 영향을 미치며, 학교 조직 전체에 파급되어 교육목표 달성의 중요한 조건이 될 수도 있을 것이다.

교사들을 위한 편의 시설이 잘 되어 있고 교사들의 후생 복지를 위해 노력하며, 각종 연수가 잘 운영되는 조직 문화라면 나이가 많은 교사들이 학교 조직 문화의 경영 방침에 만족하여 소속감을 강하게 느낄 것이며 자신의 직무가 다른 직무에 비해 가치롭다고 생각하고, 교사라는 직업에 대하여 자부심을 가질 것이라고 생각하나, 승진 욕구 중 자아실현 욕구는 나이에 따라 다를 것이다. 연령이 많은 교사들은 안정적인 것을 추구하므로 능력에 비추어 어려운 일을 회피하려는 경향이 많아 적절한 모험성이 부족할 것이나 오랜 경험에서 쌓은 실력으로 학급 경영에는 자신감을 갖고 일할 것이다. 반면에 젊은 교사들은 실패에 따르는 불안을 두려워하지 않으며 자신감을 가지고 문제를 해결하려 할 것이고 변화를 두려워하지 않으며, 새로운 것을 배우려고 하는 등 자신감, 모험성, 정신적 혁신적 활동성이 강할 것이라고 가정되어 조직문화의 행동 양식에

서 자신이 맡은 업무만큼은 책임있게 수행하려고 최선을 다할 것이라고 가정된다.

동기에 관련된 연구를 보면 크게 과업동기의 내용 이론으로 Maslow와 Porter의 욕구계층이론, Alderfer의 ERG이론, Hersberg의 2요인이론(위생 동기이론)이, 과업 동기의 과정 이론으로는 Vroom의 기대 이론, Locke의 목표이론, Adams의 공정성 이론 등 여러 연구자<sup>4)</sup>들에 의해서 승진이 직무 만족을 야기시키는 동기요인 중의 하나이거나 개인이 타인으로부터 인정을 받을 수 있는 기회로 보고 있다.

먼저 승진 욕구란 용어는 성취 동기, 승진 관심도, 승진 기대 등으로 표현하기도 하며 승진 욕구에 대한 연구의 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 성취 동기가 높으면 직무 만족이 높다<sup>5)</sup>

둘째, 승진 기대가 높으면 내재적 동기 부여, 조직 몰입, 직무 만족, 직무 성과와 같은 직무 태도 변수에 긍정적인 영향을 준다.<sup>6)</sup>

셋째, 승진 욕구가 높으면 직무 태도가 좋다.<sup>7)</sup>

넷째, 승진 욕구는 직무 만족과 조직 헌신도에 직결된다.<sup>8)</sup>

다섯째, 승진 관심도는 20-30년 경력의 여자 주임교사가 남자 주임교사보다 상관 관계가 훨씬 높다. <sup>9)</sup>

문화에 대한 인류학상의 정의는 Tichi를 비롯한 Shein, Pettigrew, Ouchi, Kenney, Kilmann, Jelineck <sup>10)</sup>등 다양한 견해를 보이고 있다. 조직문화에 대

---

4) Maslow를 비롯한 그 외 다른 연구자들은 본 논문 13~20 쪽에 언급되어 있음

5) 이선형(1992), 국민학교 교사의 성취 동기 수준과 직무 만족도와의 관계 연구, 석사 학위 논문, 건국대학교 교육대학원 p. 52.

6) 조소양(1998), 승진 기대와 직무 태도에 관한 연구, 서울대학교 대학원 경영학 석사 학위 논문 p. 106.

7) 진명순 (1998), 중학교 교사의 성별 및 승진 욕구에 따른 직무 태도 분석, 석사 학위 논문, 부경대학교 교육대학원 p. 51.

8) 金仁善 (1998), 전계 논문, p. 45.

9) 이우영 (1994), 초등 여교사의 승진 관심도와 직무 만족도와의 관계, 석사학위 논문, 국민대학교 교육대학원, p. 56.

한 국내의 주요 연구의 결과를 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 학교 조직 문화와 직무 만족과의 관계를 검정한 논문에서 학교의 배경 특성에 따라 학교 조직 문화와 직무 만족간의 관계는 약간의 차이는 있으나, 대체로 높은 관련성을 보이며, 교사의 개인적인 변인이 크게 작용하고 있다, 11)

둘째, 조직문화 개선을 위한 문화 기술적 연구에서 전통적 학교 조직 문화를 찾기 힘들며, 현행 인사 규정상 4-5년 주기로 바뀌는 관리자와 조직 구성원들에 의하여 계속 이어지는 공유된 가치나 신념으로 일관된 교육 목표가 추구됨을 기대하기는 어렵다. 12)

셋째, 학교조직문화와 교사의 직무 만족 및 조직 헌신성간의 관계 연구에서는 교사들이 학교조직문화에 긍정적으로 생각할수록 직무만족도와 조직헌신성도 높아진다.13)

이상에서 볼 때 승진 욕구에 관련된 연구에서는 직무 태도와 조직 헌신도, 직무 만족 등이 중요하게 다루어지고 있었음을 알 수 있으며, 조직문화에 관한 연구에서는 직무 만족과 조직헌신성 간의 관계가 많은 관심의 대상이 되고 있음을 알 수 있다.

이들 연구를 검토해보니 직무 태도와 직무 만족, 조직 헌신도 등에 관련성이 높은 승진 욕구와 조직문화의 관계에 대한 자세한 연구가 부족하였다. 그래서 본 연구는 학교 교육목표의 달성으로 연결되는 교사의 승진 욕구와 조직 문화에 초점을 맞추어 이들간에 어떤 관계가 있는지를 밝혀 교육조직에서 교사의 행동을 이해하는데 도움이 되는 몇 가지 시사를 얻고자 한다.

---

10) Wagne K. Hoy & Cecil G. Miskel (1999),Ibid p. 179.

11) 오연호 (1993), 학교 조직문화와 교사의 직무 만족과의 관계에 관한 연구, 석사 학위 논문, 원광대학교 교육대학원, p. 62.

12) 정대성 (1991), 국민학교 조직 문화 개선을 위한 문화기술적 연구, 석사 학위 논문, 충남대학교 교육대학원, p. 102.

13) 정희경(1997), 학교 조직문화와 교사의 직무 만족 및 조직 헌신성간의 관계 연구, 석사학위 논문, 충남대학교 교육대학원, p. 64.

본 연구에서 규명하려는 문제를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교사들의 승진 욕구는 어떤 특성을 갖는가?

둘째, 교사 문화는 어떤 특성을 갖는가?

셋째, 교사의 승진욕구와 조직문화는 어떠한 관계가 있는가?

### 3. 연구의 제한

1) 연구의 대상을 제주도 도시 지역과 농촌 지역의 초·중등학교 교사를 연구의 대상으로 하였기 때문에 전국적인 일반화가 어렵고, 학교 급별에 따라 결과가 다를 수 있다.

2) 승진 욕구와 학교조직문화를 측정하기 위해서는 학교조직을 구성하고 있는 전체 조직 구성원, 즉 행정가, 교사, 직원 등을 망라해야 하나 본 연구에서는 교사들만 대상으로 하였다. 따라서 본 연구에서 밝혀진 사실들은 교사들이 지각하고 있는 승진 욕구와 문화적 특성으로 해석해야 한다.

3) 본 연구는 질문지에 의해 측정하고 응답자의 주관적 평가에 의한 반응을 통계 처리하였다.

4) 개인적 특성은 성별, 학력별 및 근무 경력별, 설립별, 학교 급별, 직위, 나이별로 제한하였다.

## II. 理論的 背景

### 1. 승진욕구

교사는 교육 활동의 주체적인 역할을 수행하고 있다. 따라서 유능한 교원을 확보하고 충원하여 그들이 교육활동에 전념할 수 있도록 여건을 조성해 주는 일은 교육의 전문성 향상을 위해 필요 불가결한 일이라 할 수 있다.

교육 목표를 달성하기 위해서는 무엇보다도 교육 조직을 활성화하고, 교원의 직무 만족과 사기를 높이며 자질 있는 교원을 적재 적소에 배치하여야 한다. 교원의 적재 적소 배치와 관련하여 승진욕구는 조직구성원 자신에게도 자신의 발전과 동기 부여에 있어서 아주 중요한 요인으로 작용할 뿐 아니라 14) 조직의 목표 달성에 있어서도 중요한 의의를 지닌다.

승진제도가 지닌 의의를 다음의 몇 가지로 요약 할 수 있다. 15)

승진은 조직이 그 구성원에게 제공하여 줄 수 있는 하나의 구체적인 보상 수단이 될 뿐 아니라, 조직 목표 달성을 위한 효율적인 수단이 된다. 말하자면 인적 자원을 적절하게 배치하고 이용함으로써 개인의 힘, 권위, 지위, 보수 기타 편의 등 제반 욕구를 보상받을 수 있게 할 뿐만 아니라 결과적으로 조직의 목표 달성을 기 할 수 있는 것이다. 아울러 승진은 조직 구성원으로 하여금 직무 수행을 위해 필요한 지식과 능력을 향상시키고 바람직한 가치관 및 태도를 확립하는 과정이 된다.

개인에게 있어서 승진이 갖는 의의를 찾아보기 위해서는 우선 승진을 포함하는 보다 넓은 의미의 '경력'이라는 개념 자체에 대한 포괄적인 이해가 선행되어야 할 것이다. 실무와 행동과학의 측면에서 논의되는 경력의 의미중 한 가지로 승진을 들고, 이는 조직 위계상의 상향·수직적 이동, 즉 개인의 직업 생활 중 에서 일어나는 일련의 위계상의 승진 또는 상향이동이라고 보았다.

개인의 승진에 대한 기대 수준은 자신의 자아존중감(self esteem)이나 경력의 추구 방향이 어떠하냐에 따라 달라질 것이다. 현재 개인이 보유하고 있는 기술,

---

14) 박성식 (1998) 「교육행정관리론」, 서울: 학지사, p. 167.

15) 이찬교(1997), 「교직과 교사」, 서울 : 한국 방송대학교 출판부



재능, 능력뿐만 아니라 장점과 약점, 인생 목표 등은 자아 개념 정도에 따라서도 달라질 것이다. 이러한 자기 존경 욕구와 자아 개념은 개인의 유전적 특성과 태어난 후 성장하면서 영향을 받는 요인인 개인이 속한 사회문화적 특성, 부모의 가정교육, 학교기관 등으로부터의 교육, 그리고 성장과정에 개인이 경험하는 다른 사람들이 가지고 있는 가치관 또한 직무를 수행함으로써 얻게 되는 경험 등에 의해 형성된다. 자기 존경욕구와 자아 개념은 개인의 연령에 따라 관심, 태도, 가치관이 변화된 것이며 이러한 요인들로부터 받아 형성된다는 것이다.

다시 말하면 개인적 측면에서 본 승진이란 한 개인이 일생동안 직업 생활(work life)을 영위하는 과정에서 직업 또는 직무와 관련된 여러 가지 역할 및 책임 등을 경험하는 것을 의미한다. 개인적 관점의 승진은 개인이 첫 직업을 선택 한 후 직업 생활을 어떻게 효과적으로 관리하면서 자신의 능력도 개발하고 아울러 직업에 대해 만족을 하느냐에 그 의의가 있다.

동기는 일반적으로 인간 욕구에 그 뿌리를 두고 있으며, 개인은 무엇인가를 행함에 의해서 욕구에 반응한다. 행동은 개인을 동기화시키는 욕구를 충족시키려 하며, 욕구를 충족시키기 위해서 추구하는 수단이다. 동기는 인간의 욕구와 행동을 연결시키는 매개변인으로 이들간의 관계는 욕구→동기→행동으로 이어진다. 과학적 관리의 고전적 모형에서는 조직구성원들의 동기를 유발시키는 요인이 경제적 보상뿐이라는 가정을 가지고 있었으나 최근에 대두된 인간 자원 모형에서는 복합적인 요인에 의해서 조직구성원들의 동기가 유발된다고 보고 있다. 구성원들은 욕구가 다양하고 직무를 성공적으로 완수하고자 하는 성취동기와 의미있는 일을 책임있게 수행하고자 하는 욕구를 가지고 있다.<sup>16)</sup> 고 한다. 직무를 성공적으로 완수하고, 의미있는 일을 책임있게 수행한 보상으로 승진을 하게 된다면 조직 목표 달성을 위한 효율적인 수단이 될 뿐만 아니라, 인간 자원의 적절한 이용도 된다. 조직에 있어 인간 자원을 효율적으로 관리하기 위해서는 조직 구성원들의 개인적인 욕구를 올바르게 이해하고 예측할 필요가 있다.

이러한 욕구가 직무 수행의 과정에서 어떻게 동기화 되는가를 분석한 연구

16) 노종희(1997), 전제서 p. 120.

등은 무엇이 동기를 유발하는가의 내용 이론과 한편으로 어떤 과정을 거쳐 발현되는가의 과정이론으로 대별된다.

먼저 동기의 내용이론은 Maslow의 이론이 그 기초를 제공하였다. Maslow에 의하면 인간의 다양한 욕구는 크게 다섯 가지로 유형화 할 수 있으며 이들 욕구는 인간 성장의 과정에서 단계적으로 발달한다는 이른바 욕구단계이론을 제시하였다.

이 같은 욕구에 대한 위계적 접근은 그 후 Alderfer의 ERG이론 Herzberg의 2요인이론 등으로 기초를 제공하였으며 이러한 관련 이론들을 포함하여 저수준에서의 결핍의 욕구와 고수준에서의 성장의 욕구라는 차원에서 인간의 욕구를 이해하고 기본적인 틀로 자리하게 되었다.

승진 욕구와 관련하여 동기 이론의 발전 과정을 보면 이를 다음과 같이 요약할 수 있다.

박성식 (1992)은 이를 다음과 같이 요약하고 있다.

<표1>

인간의 욕구 단계와 특성

저수준의 욕구 = 필요			고수준의 욕구 = 욕구	
매우 강한 욕구 충족적 행위가 나타나고 충족된 후에는 다른 수준의 욕구 행위로 신속히 전이됨			욕구 충족의 욕망 정도는 개인에 따라 상이함. 충족된 이후에도 지속적으로 유지됨	
제1수준	제2수준	제3수준	제4수준	제5수준
생리적 욕구	안전과 보호욕구	소속과 사랑의 욕구	존경의 욕구	자아 실현의 욕구
기아, 수면, 갈증, 성, 접촉, 냄새 등의 욕구	위험과 위협, 공포, 불안으로부터의 보호 질서와 법 약에 대한 욕구	타인과의 만족스런 관계나 집단에의 소속 욕구, 우정과 애정을 교환하고픈 욕구	자기 존중과 타인의 존중의 성취감, 이해와 욕구	잠재력의 발현과 자기 발전 및 창의성과 자기 실현을 하고자 하는 욕구

그동안의 인간의 욕구와 동기에 관련된 이론들은 인간의 생태적인 측면과 내

재적인 특성을 중심으로 인간의 보편적인 욕구를 분류하고 있는데 동기의 주요한 내용요인들과 그 발달의 단계를 중심으로 각각의 상호 관계를 간단히 구조화하면 다음 <표 2>과 같다.

<표2> 욕구 관련 이론

이론적 근거	연구자 및 이론	하위 변인 및 범주
과업 동기의 내용 이론	Maslow와 Porter의 욕구계층이론, Alderfer의 ERG이론, Herzberg의 2요인이론(위생 동기 이론)	존경의 욕구 자아실현의욕구 성장 욕구 동기 요인
과업 동기의 과정 이론	Vroom의 기대 이론 Adams의 공정성 이론 Lock의 목표 이론	유인가 보상기대치 성과기대치 공정성(불공정성의해소) 목표이론(목표를 성취하려는 의도)

과업 동기의 내용 이론에서는 조직 구성원들의 동기를 유발시키는 것이 무엇인가에 관심을 가진 반면에, 과정 이론에서는 어떠한 과정을 거쳐 행동이 나타나고 지속되며 또 멈추게 되는가의 행동 과정에 관심을 갖는다.<sup>17)</sup>

Vroom에 의하면, 그는 개인의 직무 성과에 대한 동기를 발현하게 해주는 주요한 기제(mechanism)으로 파악하고 동기의 기대 이론(expectation theory)을 제시하였다.

기대 이론<sup>18)</sup>은 “조직 속의 인간을 매우 복잡한 존재로 파악하며, 동기 과정에서 개인의 지각이 중요한 역할을 한다”고 강조한다.

Vroom의 기대 이론은 유인가, 보상 기대치, 성과 기대치라는 요소를 중심으로 동기가 형성된다고 보았다.

17) 盧宗熙 (1997), 전제서, p. 133.

18) Victor H. Vroom, Work and Motivation ( N.Y. : John Wiley & Sons, 1964)

개인은 사고력, 추리력, 미래 사태에 대한 예견력을 이용하여 조직 속에서 어떻게 행동 할 것인가를 결정한다. 동기는 그냥 일어나는 것이 아니라 어떠한 법칙에 의해서 지배를 받는 의식적 과정이라고 할 수 있다. 사람들은 자신이 어떠한 행동을 했을 때 나타날 결과에 대한 가치 또는 개인적 이해 득실을 주관적으로 평가 한 후에 어떻게 행동 할 것인가를 선택한다.

Vroom의 기대 이론을 구성하는 몇 가지 주요 개념 중에서 유인가는 어느 개인이 목표, 성과, 보상, 유인 체계 등에 부여하는 긍정적 또는 부정적 가치를 뜻하며, 보상 기대치는 어떠한 수준의 성과를 산출해내면, 유인가를 가진 보상이 주어질 것이라는 지각된 확률을 의미하고, 성과 기대치는 어느 정도의 노력을 하면 어떤 수준의 성과를 이루어 낼 것이라고 생각하는 주관적 확률을 뜻한다.

이 세가지 개념을 종합해 보면, “어떤 행동에 대한 동기가 가장 크려면 보상 기대치가 높고, 그 보상에 대한 유인가가 높으며, 성과기대치가 높다고 지각한 경우라고 말 할 수 있다. 다시 말하면, 동기의 크기는 성과 기대치, 보상기대치 그리고 유인가 간의 곱으로 나타낼 수 있다.”<sup>19)</sup>

그 밖에 Adams의 공정성 이론, Lock의 목표 이론 등은 선택적 과정을 거쳐 인간의 동기가 발전된다는 면에서 다양한 견해로 발전되었다.

이러한 개인의 직무에 관한 원인적 지각이 직무 수행의 과정에서 목표의 수행이나 공정성 그리고 직무 성취와 관련한 개인의 효능감에 선택적으로 작용한다는 귀인이론(attribution theory)이 새로운 관점을 제공하고 있다.

한편 직무 수행 과정에서의 조직구성원들의 행동경향들은 직무의 성패 등과 관련하여 과거의 경험이 중요한 원인(attribution)을 제공한다고 볼 수 있다.

그러므로 개인의 승진욕구는 자아실현을 위한 단계적인 욕구의 필요(needs)들이 그에게 주어지는 가치(values)의 유인가와 보상체계에 따라 각자의 자아 존중감 등 효능감(self efficacy)이 조직의 목적(goals) 수행(performance)에 대한 헌신을 이끌어가는 과정에서 조직의 반응 경향(attributions)들이 이에 영향

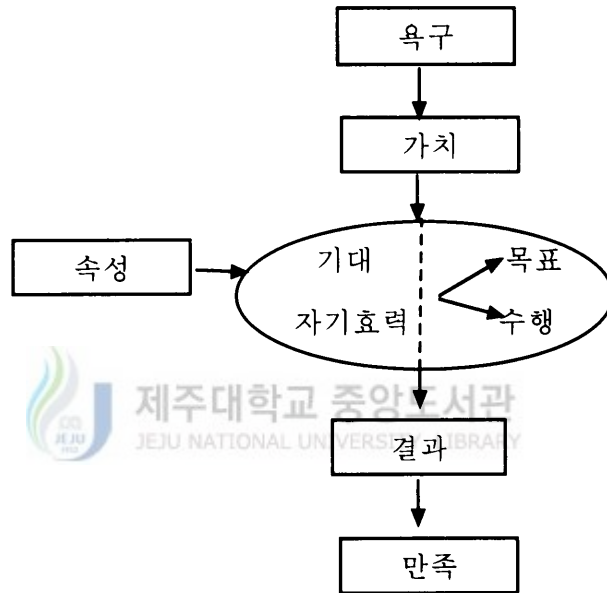
---

19) 노종희 (1997), 전제서, p. 133.

을 미침으로서 조직의 성과(outcomes)와 개인의 직무 수행에 대한 만족도 (satisfaction)를 결정하는 것으로 볼 수 있다.

<그림 1>에서 볼 수 있듯이 Hoy와 Miskel은 개인의욕구가 어떻게 동기화되는가의 순서를 다음과 같이 모형화하고 있다.

<그림 1> 동기화의 순서



자료 : Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel (1991), Educational Administration. McGraw-hill, Inc. p121

이를 통틀어서 볼 때, 개인의 승진욕구에 중요하게 작용하는 변인은 각자의 발달을 충족시키고자 하는 자아실현의 욕구와 이에 대해 주어지는 유인가 및 보상기대치 그리고 그 성과의 정도가 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다.

## 2. 學校組織文化

이 장에서는 일반적인 조직문화의 뜻을 알아보고, 학교 조직 문화에 대해 살펴보고자 한다.

### 1) 조직문화

조직문화론은 1980년대 들어서서 나타난 조직 이론의 새로운 분야라고 할 수 있다. 문화의 개념은 전통적으로 거시적인 사회 체계를 분석단위로 하고 있는 인류학이나 사회학에서 중점적으로 연구되어 왔다. 이러한 거시적인 문화 개념을 사회 체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준에 적용한 것이 조직문화 개념이다. 그러한 사회문화적 관점에서 볼 때 조직문화는 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다.

여러 학자들이 주장하는 포괄적인 조직문화의 개념을 정리해 보면

- ① 조직문화는 조직체의 내, 외적 환경과의 상호 작용을 통해 조직 내에서 일어나는 제 문제들을 지각, 분석 해결하는데 적용되는 사회화 과정이고
- ② 조직 구성원들이 조직체 맥락에서 가치판단의 기준으로 삼을 수 있는 공유적 이해, 해석 그리고 관점 등의 총체이고
- ③ 한 국가 사회에 존재하는 조직과 그 조성원의 행동을 통제하는 하나의 하위 문화라고 할 수 있다.

한편, 조직 문화를 문화의 요소로 개념화하고 있는 견해들을 간추려 보면

#### 조직문화란

- ① 공유된 철학, 이념, 가치, 가정, 신념, 태도, 기대, 규범 등의 요소로서 조직 구성원의 행위를 유발시키고 그 행위의 의미와 방향을 제시해주는 사회적 힘이고 ② 조직 신화 패러다임, 의미 체계, 언어 체계, 의례와 양식, 전통 등을 공유함으로써 조직체 상황에서 조직구성원의 가치 판단 및 행위의 틀을 제공하고 ③ 조직의 독특한 목표와 행동 양식, 상징 그리고 경영 관리 방식 등의 복합체이다.

이상의 논의에서 조직문화의 개념들이 내포된 문화요소는 핵심적 표현적 요소로서 다음과 같이 구분 할 수 있다.

<표 3> 조직문화의 개념

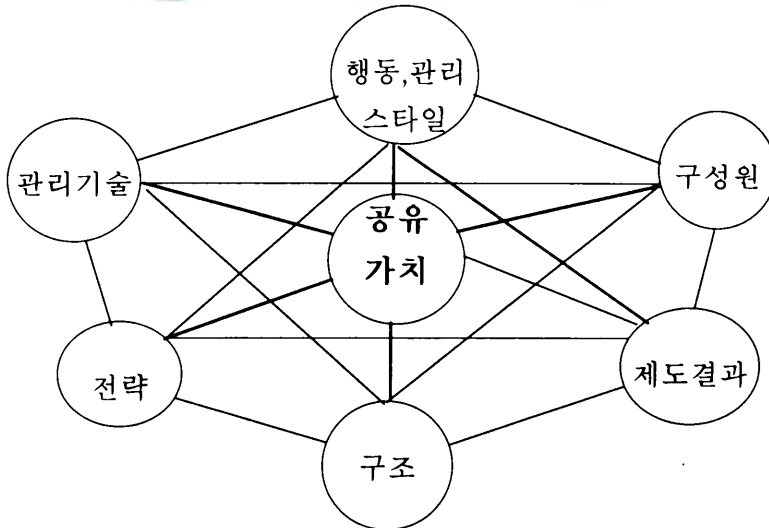
구분	학자	개념 하위 요소	집합적 정의
조직 문화의 개념을 포괄적으로 논의한 학자	Tichy	가치, 사회적 인상, 신념	사회적 접촉체
	Schein	가치관과 사고방식, 행동 지배의 근본요소	환경과의 적응 및 결합과정에 적용하는 기본 전체
	Pettigrew	상징, 언어, 이념, 신념 의식, 전통	조직 체계 개념의 총체적 원천
	Ouchi	가치관과 신조, 행동 방식을 규정화 하는 기준	조직의 전통과 분위기
조직 문화의 개념을 문화의 요소로 보는 학자	Deal & Kennedy	조직체 환경과 가치관 영웅적 또는 중심적 인물, 의식, 관습	비공식적인 지침으로 조직 결합의 운집 요소
	Kilmann	규범, 관례, 의식, 일화	집합적 의지
	Jelineck	고유의 언어 체계 신화, 패러다임 공유의 의미 체제	가치 판단의 틀
	신철우	공유하고 있는 가정, 가치와 신념, 규범 관습, 의식	조직의 태도와 행동에 영향

여러 학자들이 제시한 조직 문화에 대한 개념을 요약해 보면 조직 문화는 조직체 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 가정, 기대, 태도, 규범, 등의 요소로서 조직 구성원의 행위를 유발시키고, 그 행위의 의미와 방향을 제시해 주는 사회적 힘이고 조직 신화, 패러다임, 의미체계, 언어 체계 의례와 양식, 전통 등을 공유함으로써 조직체 상황에서 조직 구성원의 가치판단 및 행위의 틀을 제공하고, 조직의 독특한 목표와 행동 양식, 상징 그리고 경영관리 방식 등의 복합체이며 조직구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 끼치며 공식적, 비공식적으로 명시되는 행동 질서로서의 풍토나 분위기이다.

## 2) 조직문화 구성요소

조직문화는 조직 구성원의 행동과 전체 조직 행동을 지배하는 중요 개념으로 가치관과 신념, 규범, 관습 등 여러 가지의 요소로 형성되어 있다. 그리고 이들 요소는 전체적인 연관관계 속에서 조직 구성원의 행동과 전체조직 행동에 영향을 주고 있으므로 각 요소가 개별적으로 구성원 행동과 조직 행동에 얼마나 작용하고 있는지에 대한 계량적인 측정이 매우 어렵다.

조직문화의 중요한 요소와 이들간의 상호 관계를 개념화하여 조직 문화 연구와 조직 개발에 많은 도움을 준 사람은 Pascal과 Athos 그리고 Peters와 Waterman의 7s의 모형이다. 파스칼과 피터스 등은 조직 문화의 구성요소를 <그림 1>에서 보는 바와 같이 공유가치(sharedvalue), 전략(strategy), 구조(structure), 제도(system), 구성원(staff), 관리기술(skill) 그리고 행동 관리 형태(style) 로 들고 있다. 그리고 그들은 조직 문화 형성에 있어서 공유 가치가 가장 중요한 역할을 한다고 밝히고 있다. 20)



자료 : 박운성 (1998), 「현대조직행동」, 서울 :박영사.p. 639에서 재인용

20) 정대성(1991), 전개서, pp.12-13.



Deal & Kennedy는 조직문화 형성에 작용하는 요소적 관점에서 찬성 기본 가치, 중심으로 의례와 예식 그리고 문화망을 다음과 같이 다섯 가지로 들고 있다.

첫째, 조직 환경 : 영향을 주는 외적 요인

둘째, 기본 가치 : 조직 구성원이 공유하는 신념과 기본 개념

셋째, 중심인물 : 중심적 역할을 하는 인물

넷째, 의례와 예식 : 규칙적으로 지켜나가는 관습 또는 행동

다섯째, 문화망 : 공식적인 행동과 비공식적인 매체

이상의 논의에서 소개한 여러 학자들의 조직문화 구성요소를 요약하면 <표4>와 같다.

<표 4> 조직 문화 구성요소

학자	구성요소	강조 요소
Pascal	행동관리 스타일	공유 가치
Deal & Kennedy	조직환경, 기본 가치, 중심 인물 의례와 예식, 문화망 공유 가치, 영웅적 인물 의례와 의식, 문화망	조직 환경 기본 가치 공유 가치

### 3) 학교조직문화

학교 사회도 다른 사회체제에서 볼 수 있는 바와 같이 복잡한 제도적인 조직을 가진 하나의 사회체제이다. 조직의 목적을 달성하기 위해 제도적으로 규정된 다양한 역할을 수행하며, 많은 개인들이 상호 작용하는 조직된 체제이다.

학교조직문화에 연관된 사회심리적 규범의 요인과 조직구조 운영 방식을 살펴보면 첫째, 사회 심리적 규범의 요인으로는 학교 구성원의 학교 교육에 대한 일반적인 신념 기대, 규범, 평가, 감정, 분위기 등으로 이것들은 학교의 역사적

전통 등에서 파생된 것이다. 다시 말하면, 학생 모두가 잘 배울 수 있고, 교사가 잘 가르칠 수 있다는 기대, 그리고 그에 따른 역할 수행은 효과적인 학습 결과를 낳는 중요한 학습 환경 특성임을 주장하고 있다.

둘째, 학교의 조직 구조 및 운영 방식을 들 수 있다. 이러한 조직은 크게는 학교의 행정적 조직으로부터 작게는 학급 내 학습 집단 구성 형태까지를 포함하는 개념이다.

일반적으로 학교의 행정적 조직체나 운영 방식, 교수-학습 프로그램의 조직과 문화, 그리고 학급 내 사회적 관계 구조와 관련되기도 한다. 구체적으로는 학습 지도, 평가를 위한 교사 협의체 구성 및 운영, 학교의 의사 결정과정이나 의사 소통 방식에 기초한 형식적 조직을 들 수 있다.

셋째, 학급 내 수업 실천 행위에 연관된다. 학급 내에서 개인 혹은 집단적으로 표출되는 의사소통의 방식, 행동 강화, 보상 방식, 규제나 평가 행위. 수업 자료 제공과 수업에 투입하는 시간량 등과 관련된다.

넷째, 학교 구성원의 인적 배경에는 교장, 교사 학생의 개인적 특성이 포함된다. 학교의 과정 변인으로는 학교의 조직구조, 교수-학습 프로그램 구성, 학교-지역 사회 관계, 학교의 학구적 풍토, 수업 실천 과정등을 들 수 있다. 먼저 학교의 조직 구조를 보면 조직의 목적에 따라서 구성원의 지위와 역할이 규정되며 이에 따라서 각 개인이 상호작용하는 조직된 체제이다.

다섯째, 교수- 학습 프로그램 구성의 하위 변인으로 진학, 비 진학반 구분 지도, 학습 부진 및 우수 학생지도, 특별 지도 과정으로 들 수 있다. 학교의 학구적 풍토는 학교 구성원들 상호간의 인간 관계에 의하여 조성되는 학교의 사회심리적 환경으로 정의한다, 다시 말하면 구성원간의 상호 작용과정에서 형성되는 규범, 기대, 태도, 가치관, 신념 등의 대인 지각적 요인을 말한다. 학구적 풍토의 하위 변인으로는 역할 기대 관심도, 교사 헌신도. 학생 동료 집단의 규범, 구성원간의 친밀성 등을 생각해 볼 수 있다.

왕기항은 학교 조직문화 이론에서 학교문화란 학교 특유의 행동 양식 즉 학

교 구성원들이 공유하고 있는 가치 유형과 집단 규범이라 말하고, 학교 문화는 학교의 여러 가지 상징물을 통해서 전달되고 형성되며, 교구나 교장은 공식적인 학교 문화를 형성하고 학생들간에 전달되는 소문이나 영웅적인 학생에 대한 신화 등은 학생들에게 비공식적이지만 강력한 방법으로 동기를 부여한다<sup>21)</sup>고 하여 학교문화는 교사 문화와 학생 문화의 두 가지 주된 하위 문화로 구분하였다.

朱三煥은 교육 행정 및 교육 경영에서 학교 문화의 내용을 나타내 주는 세 가지 상징 체계를 토대로 우리가 속한 학교 조직 문화를 유추하는 데 틀을 제공하였다. 세 가지 상징 체계는 이야기, 삽화, 의식으로 나누었다.<sup>22)</sup>

첫째, 이야기란 조직과 관련하여 옛날부터 내려오는 학교에 관련된 이야기로, 선배 중에서 입지적인 인물이나, 학교의 특정 사건과 관련하여 전통적으로 내려오는 이야기이다. 이러한 이야기는 실제 사건에 기초한 것, 상상적으로 꾸며낸 것, 또는 실제 사건과 상상적인 내용이 혼합된 이야기 등이 있다.

둘째, 삽화란 문화를 전달하기 위해 사용되는 하나의 가공물이다. 삽화의 형태는 로고스, 모토, 트로피 등이 있다. 어느 학교든지 교훈이 있고, 교목, 교화, 사립학교인 경우에는 설립 이념 등이 있다. 그밖에 상과 상품, 성적표, 그리고 학교의 일반적인 건물 등 그 속에는 학교에서 표방하는 로고나 모토가 들어 있다. 어느 학교 복도에는 그 학교 졸업생들이 국내의 대회에 나가서 받은 트로피가 장식되어 있다. 이러한 모든 것이 그 학교의 전통 속에서 그 학교의 조직 문화를 표방하는 중요한 매체가 되고 이를 통해 조직 구성원들은 자부심과 긍지를 느끼게 된다.

셋째, 의식이란 조직에 있어서 생활 속에서 무엇이 중요한가를 표현하는 일상적인 예식이다. 한 학교의 문화 형성이 조회, 교직원 회의, 운동회, 봉사 활동 등 많은 의식에 의해서 이루어진다. 이러한 의식을 아주 소중히 하는 조직과 하나의 형식으로 하는 조직간에는 조직 문화에 많은 차이가 있을 수 있다.

21) 王基桓(2000), 전제서 p. 270

22) 朱三煥 외 (2000), 「教育行政 및 교육 경영」, 서울 : 학지사 pp.67-69

학교조직문화의 요소를 규명하기 위해 김준기는 조직 문화를 중심으로 파악된 요소<sup>23)</sup>를 기초로 이를 학교 조직에 적용하여 학교 조직 문화 요소를 파악하였다. 그 이유는 학교도 하나의 조직이므로 조직 문화의 많은 요소가 먼저, 조직 문화의 요소로 ①핵심적 문화 요소에 가치, 신념, 이념, 목표 ②상징적 문화요소에 일화, 언어, 영웅 전설, 규범, 관습, 습관. 문화망 의식, 의례, 의미, 행동양식. 상징 태도, 관념, 신화, 신앙, 감정. 인공물 ③실천적 문화 요소에 경영전략. 조직 구성, 경영 과정, 제도, 경영 방침. 경영방식, 일상 업무가 있는 것으로 파악되었다. 이상의 학교 조직 문화에 대한 요소를 종합해보면 <표 5>와 같다

<표 5 > 학교조직문화의 요소

학자	학교조직문화의 요소
왕기항	학교 구성원이 공유하고 있는 가치 유형과 집단 규범 · 교사 문화→행동 양식, 감정 태도, 자질, 배려, 성실 , · 학생 문화
주삼환	이야기→학교에 관련된 이야기 삼화→교훈, 교목 교화, 설립 이념 의례의식→조회. 교직원 회의. 운동회, 봉사 활동 등
김준기	핵심적 문화요소→가치, 신념, 이념, 목표 표현적 문화요소 상징적 문화요소⇒일화, 언어. 영웅, 전설 실천적 문화요소⇒경영 과정. 제도, 경영 방침

이상의 여러 의견들을 종합해보면 학교조직문화는 학교 구성원들의 상호 작용 결과로 형성된 상징적 체제이며 규범체제로, 학교의 고유한 특성을 나타내는 공유가정인 가치, 신념, 목표가 학교 조직 구성원들에게 작용되어 표출되는 상징적 행위의 복합체로 오래 존속되어 온 규칙과 규정, 구성원간의 의사 소통을 촉진하는 언어, 수행할 작업상의 적절한 표준, 관습과 전통으로 생각된다.

23) 金俊基(1991) 「학교조직문화와 진단에 관한 연구」에서 인용한 吳連浩(1993), 전계논문, p.15에서 재인용

### 3. 승진 욕구와 학교조직문화와의 관계

교사의 승진욕구와 조직문화의 관계를 알아보기 위하여 국내에서 선행된 근래의 연구물을 중심으로 승진 욕구와 조직 문화의 연구 경향을 고찰하였다.

첫째, 승진 욕구에 관한 연구로써 교원의 승진 욕구가 직무 만족과 조직 헌신도에 미치는 영향에 대해 김인선은 교사의 성별, 경력별, 학위별, 직위별로 승진에 대한 관심도와 승진을 위한 노력에 대해서 분석하고<sup>24)</sup> 있는데 성별로는 남자교사들이 여자교사들에 비해 승진관심도가 높게 나타났고, 교직경력별로는 뚜렷한 차이를 나타내고 있으며 10년 이상의 교육 경력을 가진 교사들이 10년 미만의 경력을 가진 교사보다 높게 나타났다. 학위별로는 대학원 이상의 학력을 가진 교사들이 승진에 대한 관심도가 월등히 높은 것으로 나타났다.

교사의 배경 변인에 따른 직무 만족으로는 남자 교사가 여자 교사보다 직무 만족의 정도가 높고, 교직 경력이 30년 이상인 교사들이 직무 만족이 가장 높은 것으로 나타났다. 또 대학원 이상의 학력을 가진 교사일수록 직무 만족이 높았다. 교사의 배경 변인에 따른 조직헌신도는 남자 교사일수록, 대학원 이상의 학력을 가진 교사일수록 충성심과 자발성, 가치 수용 등 조직헌신도가 높은 것으로 나타났다.

이우영은 초등여교사의 승진관심도와 직무만족도와의 관계<sup>25)</sup>에서 초등여교사는 남교사에 비해 승진에 대한 관심이 낮고, 남녀 주임교사가 일반교사보다 승진에 대한 관심이 크지만, 여자주임교사는 남자주임교사보다 승진에 대한 관심이 적었다. 그러나 직무에는 만족하는 편이었다.

20-30년 경력의 여자주임교사는 남자주임교사보다 두 변인간의 상관관계가 훨씬 높았다.

진명순은 초등학교 교사의 성별 및 승진 욕구에 따른 직무 태도 분석<sup>26)</sup>에서

24) 金仁善(1998), 전계논문, pp. 44-45.

25) 이우영( 1994), 전계논문, p. 52.

26) 陳明順(1998), 전계논문, p. 52.

승진 욕구가 높은 교사의 직무 태도가 좋다고 결론지으며 남교사가 여교사보다 직무 태도가 좋게 나타났으므로, 여교사의 비율이 늘어가고 있는 우리 교육 현장에서 여교사의 직무 태도가 좋아질 때 우리의 학교 교육은 한층 발전할 수 있다고 생각한다고 하였다.

한편 조소양은 승진기대와 직무 태도에 관한 연구<sup>27)</sup>에서 조직은 조직구성원에게 직무로부터의 학습 기회, 다양한 직무 수행 경험, 직무를 처리할 때 자율성의 부여 등을 통해 구성원에게 자신감을 부여하며, 보다 높은 직위에서 필요로 하는 능력을 쌓도록 하여 자신의 승진, 장래의 경력 이동에 대해 긍정적인 사고를 갖도록 해 주는 방식으로 조직 내 승진과 관련하여 인력을 관리 할 수 있을 것이라고 하였다.

이선형은 국민학교 교사의 성취 동기 수준과 직무만족도와의 관계 연구<sup>28)</sup>에서 여교사가 남교사보다 성취동기수준이 높은 것은 국민학교 교직의 여성 선호 현상과 관련지을 수 있을 것이며, 주임교사나 일반 교사의 성취동기 수준에 별 차이가 없는 것은 주임교사들의 역할이나 승진 등으로 미루어 볼 때 모순되거나 주임교사들이 대체적으로 고연령층이라 안전 지향의 보수성과 관련지을 수 있을 것이라고 결론지었다.

승진 욕구에 대한 선행 연구의 연구 경향은 교사의 직무 태도, 직무 만족, 조직 헌신도 등을 중심으로 하여 연구되고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 조직문화에 대한 연구로서 학교조직문화와 교사의 직무 만족 및 조직 헌신성간의 관계 연구<sup>29)</sup>에서 정희경은 교사들은 그들이 속한 학교조직문화에 대해서 교육 목표와 신뢰, 인식으로 이루어진 기본적 요소의 문화와 권한 위임, 지역 사회, 자질, 배려, 다양성으로 이루어진 표현적 요소의 문화에 대해서는 대부분 긍정적으로 생각하고 있으나, 의사결정과 성실로 이루어진 매개적 요소의 문화는 학교 조직에 아직 정착되지 않았다고 하였다.

27) 조소양(1998), 전계논문, p. 108.

28) 李璇桐(1992), 전계논문, p. 51.

29) 鄭姬庚(1997), 전계논문, p. 64.

교사들이 학교조직문화에 대해 긍정적으로 생각할수록 직무만족도와 조직헌신성도 높아진다고 보며, 학교조직문화가 직무 만족과 조직 헌신성에 많은 영향을 주고 있음을 알 수 있다고 하였다.

학교조직문화와 교사의 직무만족과의 관계에 관한 연구<sup>30)</sup>에서 오연호는 읍·면 소재의 학교는 구성원간의 상호 관계와 의사 소통 등의 대인적 문화가 강한 반면, 도시소재 학교는 직무와 관련된 목표지향적 문화가 강하다고 보았다. 학교 조직 문화와 직무만족간에는 밀접한 관련성이 있으며, 특히 상징적 문화에서는 감정 및 태도와 행동 양식이, 그리고 실천적 문화요소에서는 경영 방침과 경영 과정 등이 직무 만족과 높게 관련되어 있다고 하였다.

국민학교 조직 문화 개선을 위한 문화기술적 연구<sup>31)</sup>에서 정대성은 대규모 학교일수록 인간 지향이 낮은 강요 문화 쪽으로 흐르며, 학교 목표의 달성을 위한 조직 응집력이 강화되어 있고, 소규모학교는 대체적으로 인간 지향이 높은 배려 문화 쪽에 가깝다고 하였다.

일반적으로 성취도가 높고, 학교분위기가 좋다고 평판이 있는 학교는 통합적 가치, 신념 체계를 가진 교사들이 많고, 관리자 역시 주임체제의 학년 운영을 구사하면서 인간 지향을 강조하는 교육 철학이 뚜렷한 인적 구성을 이루고 있다고 보았다.

조직문화에 관한 선행 연구의 연구 경향은 교사의 직무 만족 및 조직헌신성 등을 중심으로 하여 연구되고 있음을 알 수 있었다.

이상에서 보면 승진 욕구가 높은 교사들은 직무 태도가 좋고 직무 만족 및 조직헌신도가 높은 것을 알 수 있었다. 그리고 조직 문화에 대해 긍정적으로 생각할수록 직무 만족 및 조직헌신성이 높다고 하였다.

승진 욕구 및 조직 문화에 관한 이론 및 선행 연구의 연구 경향을 통해 어떠한 관계가 있는지 추론해 볼 수 있다.

30) 吳連浩(1993), 전계논문, p. 62.

31) 鄭大星((1991), 전계논문, pp. 101-102.

Shein의 정의에서 조직 문화는 외부적응 문제와 내부 통합 문제를 다루며 새로운 구성원이 그들의 문제와 관련하여 옳게 인식하고, 사고하며 · 느끼게 하는 등 중요한 기능을 한다고 언급하고, 조직 문화는 직무 수행에 적합한 장소적 특성, 행동 방법에 대해서 조직 전체적 센스를 부여하며 조직에서 일어나는 인간관계에 강력하게 영향을 줄 수 있다고 하였다.

쉽게 예측할 수 있는 것처럼 성취 욕구가 높은 사람은 그렇지 않은 사람보다 승진이 빠르다. 그러나 성취 욕구가 높은 사람은 모든 것을 혼자 하려는 특성과 구체적이고 단기적인 성과에 대한 피드백을 원하는 특성이 있으므로 대규모 조직에서는 부적당할 수도 있다. 분명 그들은 개성과 개인적 행위에 관심이 커서 현대 조직이 요구하는 좋은 팀플레이어로는 가능성이 적을 수도 있을 것이다.

인간의 행동은 기본적으로 인간의 필요와 욕망 그리고 충동에 의해서 기대되는 어떤 목적을 가지고 이루어지게 된다. 일반적으로 한 개인이 어떤 직무에 만족하며 헌신적으로 활동한다는 것은 능력과 동기의 상호보완적인 작용에 의해 결정된다고 볼 수 있다. 따라서 학교 조직에서의 개인이 역할을 수행할 때 사전에 의욕과 동기와 더불어 승진에 대한 욕구를 가질 때 교사는 더욱 능력적이고 미래지향적인 역할을 수행하며 교육 목표 달성에 기여하게 되리라는 것을 쉽게 생각 할 수 있다. 따라서 성취 동기의 한 요소인 승진 욕구 즉, 승진의 관심도, 승진을 위한 노력, 승진의 가능성 등은 조직 문화에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 교사의 승진 욕구가 조직 문화에 미치는 영향을 규명해 보려는 것이다.



### Ⅲ. 研究 方法

#### 1. 표집 대상

본 연구는 설문 조사 및 통계 자료 분석 방법에 의존한 양적 접근 방법에 의해 수행되었다. 표집은 무선 표집 방법에 의하였으며 표집 대상은 제주도내에 근무하는 초, 중, 고등 학교에 근무하는 교사로 하였다.

본 연구에 사용된 척도는 교사 502명에게 2001년 3월 12일부터 20일까지 반응하도록 하였다. 척도는 91.6%인 462부가 회수되었으나, 그 중에서 응답에 불성실한 20부를 제외한 442부만을 최종 분석자료로 하였다. 척도를 집계하여 통계 처리한 사례 수는 <표6>과 같다.

<표 6>

표집 사례 수

집 단	사례 수	백분비(%)	사례수계
성별	남교사	185	41.9
	여교사	257	58.1
학력별	대학원졸(재)	132	29.9
	대졸	293	66.3
	사범졸	13	2.9
경력별	10년 미만	112	25.3
	10년 이상 ~ 20년 미만	182	41.2
	20년 ~ 30년	121	27.4
설립별	30년 이상	22	5.0
	공립	335	75.8
학교 급별	사립	106	24.0
	초등학교	248	56.1
	중학교	90	20.4
직위	고등학교	104	22.9
	교사	349	79.0
나이	보직교사	88	19.9
	29세 이하	65	14.7
	30세 ~ 39세	142	32.1
	40세 ~ 49세	181	41.0
	50세 이상	53	12.0

## 2. 측정 도구

본 연구에서 사용한 질문지는 크게 세 부분으로 구성되었다.

첫째, 개인별 인적 사항을 물어보는 성별, 학력별, 경력별, 설립별, 학교급별, 직위, 나이로 구성된 배경변인이다.

둘째, 교사의 승진욕구에 대한 인식을 알아보기 위해 자아실현의 욕구, 유인가 및 보상기대치, 성과기대치 등 3가지 하위변인으로 구성되었다.

승진욕구에 대한 측정도구는 선행 연구를 참조하여 자작한 것으로 지도교수와 평가전문가의 도움을 받아 제작되었다.

셋째, 학교조직문화에 대한 지각을 알아보기 위해 규범, 의례의식, 행동 양식, 감정 태도, 자질, 권한위임, 의사결정, 위임 등 8가지 하위변인으로 구성되었다. 학교조직문화에 대한 측정도구는 김준기가 제작한 「학교조직문화 측정을 위한 설문지」를 근거로 하여 본 연구자가 지도교수의 도움을 받아 수정하여 제작하였다. 각 요인 별 문항 번호와 문항 수는 <표7, 8>와 같다.

< 표 7 > 승진 욕구 측정의 문항 구성 내용

하위 변인	문항 내용	문항번호	문항수
자아 실현의 욕구	과업의 지향성	7	10
	내재적 동기 부여	3, 4	
	자기 책임감	13, 14	
	자신감	10	
	적절한 모험성	8, 9	
유인가 및 보상 기대치	정신적 혁신적 활동성	11, 12	5
	승진에 관한 관심도	1 - 2	
성과기대치	승진을 위한 노력	16, 17, 18	3
	승진 가능성	5, 6	
	미래 지향성	15	
합 계			18

\* 역산 문항 ; 6, 8, 12, 14

<표 8> 학교 조직 문화의 하위 변인 및 문항 구성 내용

하위 변인		문항내용	질문 문항	문 항 수
상 징 적 문 화 요소	규범	조직구성원의 일상생활을 규정하는 지침	1, 22	2
	의례 의식	조직체의 업무 수행에 있어서 구성원들이 규칙적으로 지키는 관습이나 행사	7,16,20	3
	행동양식	교사들의 말과 행동이 일치하며 매사에 성실하게 참여하는 태도	5,12,21,23	4
	감정태도	목표 달성을 위해 최선을 다하고 신뢰하며 인식하는 분위기	6,10,13 15	4
실 천 적 문 화 요소	자질	발전과 성장에 대한 성취 동기	4,8,11	3
	권한 위임	교사들 스스로 문제를 해결하도록 권한 부여	14,17,24	3
	의사 결정	교사들의 기대를 수용하는 분위기	2,9,18,	3
	배려	교사들의 욕구와 복지에 대한 관심	3,19	2
계				24

### 3. 자료 처리 방법

본 연구의 주제를 해결하기 위하여 각 문항은 5점 척도로 구성하였다. 그리고 “매우 그렇다”에 1, “대체로 그렇다.”에 2, “보통이다”에 3, “대체로 그렇지 않다”에 4, “전혀 그렇지 않다”에 5를 주어 부호화 한 후, 다음과 같이 분석하였다.

1) 교사와 학교의 배경 변인중 성별, 설립별, 직위에 따른 승진 욕구와 조직 문화의 관련성을 파악하기 위하여 t-test를 실시하였다.

2) 교사와 학교의 배경 변인 중 학력, 경력, 학교급별, 연령에 따른 승진 욕구와 조직 문화와의 관련성을 파악하기 위하여 변량 분석을 실시하였다.

3) 배경 변인과 승진 욕구와 학교조직문화와의 상관관계를 알아보기 위하여 Cramer'C를 이용하였다.

4) 승진욕구의 하위 변인과 학교조직문화의 하위 변인, 승진 욕구와 학교조직문화의 관계는 Pearson의 상관관계를 이용하였다.

5) 이상의 모든 자료 처리 과정은 SPSSWIN 프로그램을 통해 이루어졌다.

## IV. 調查 結果 및 解釋

### 1. 승진욕구에 대한 지각

#### (1) 승진욕구 전체 점수 분포

성별 경력별로 승진 욕구의 전체 점수와와의 관계를 살펴본 결과는 아래의 <표 10>과 같다.

승진욕구중 성별의 전체 평균점수는 50.4153이고, 성별로는 남교사(49.4759)들이 여교사(51.3546)보다 높게 나타났으며, 경력별로는 30년 이상의 교직경력을 가진 교사(46.3500)가 20~30년 의 교사(49.2124)보다 더 높게 나타났다. 이러한 점수는 통계적으로 유의하여 성별, 경력별로 차이가 있는 것으로 파악되었다.

<표 9> 승진욕구에 대한 전체의 지각의 차이

구분		사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	166	49.4759	7.6592	2.608*
	여자	252	51.3546	6.4447	
계		418	50.4153	7.0519	

구분		사례수	평균	표준편차	F
경력별	10년 미만	108	52.2315	6.8024	6.663***
	10-20년	171	51.2339	6.4610	
	20-30년	113	49.2124	7.1906	
	30년 이상	20	46.3500	7.7952	
계		412	49.7569	7.0631	

\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .001$

조사 대상의 교사들 중에서 성별로는 남자교사가, 직위별로는 보직교사가, 학력별로는 대학원을 졸업했거나 재학중인 교사가, 연령별로는 50세 이상의 교사들이 승진욕구가 높은 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의미하다.

이우영의 논문에서 「초등여교사의 승진 관심도와 직무만족도와의 관계」 32)

32) 이우영(1994), 전개 논문 ,P52.

에서 초등여교사는 남교사에 비해 승진에 대한 관심이 낮고, 남녀 주임교사가 일반교사보다 승진에 대한 관심이 크다고 나온 결과와 동일함을 알 수 있었다.

### (2) 승진욕구에 대한 하위변인별 점수 분포

승진욕구 중에서도 긍정적인 욕구인 자아실현의 욕구와 유인가 및 보상기대치와 성과기대치에 대해서 관심이 어떠한지 알아보기 위해 하위변인별로 조사해보았다.

하위변인별로 승진욕구에 대한 지각의 차이를 알아본 결과는 아래의 <표 10>과 같다.

승진욕구 하위변인의 전체 평균 점수는 2.9314이고, 자아실현의 욕구(2.4970)가 비교변인보다 높게 나왔다.

<표 10> 승진욕구에 대한 하위변인별 지각의 차이

구분	사례수	평균	표준편차
자아실현의 욕구	442	2.4960	0.3886
유인가 및 보상기대치	439	3.3804	0.7873
성과기대치	438	2.9178	0.4745
계		2.9314	0.5501

조사 대상의 교사들은 자아실현의 욕구에 대한 지각이 다른 변인들 보다 높아 긍정적인 욕구를 보였다.

### (3) 자아실현의 욕구

승진욕구의 하위변인인 자아실현에 대한 욕구를 측정하였다. 자아실현욕구는 과업의 지향성, 내재적 동기부여 자기책임감, 자신감, 적절한 모험심이 문항 내용으로 되어 있어, 성별과 학력별, 직위별, 설립별, 학교급별에서 차이를 보일 것으로 가정되었다. 그 이유로는 교직을 평생 직업으로 생각하는 남교사들의 지각 수준이 높을 것으로 가정되었고, 학력별에서는 대학원에 재학 중이거나 졸업한 교사들이 학구열에 비례하여 자아실현 욕구도 높을 것으로 가정되었고,

반대로 직위별로는 보직교사들이 제한된 승진 기회 때문에 자아 실현욕구가 낮을 것으로 가정하였다. 그 결과 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것과 그렇지 않은 것을 정리하면 <표 11>와 같다.

<표11 > 자아실현의 욕구 지각 차이

구분	사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	170	24.18	3.418**
	여자	252	25.48	
직위	평교사	337	25.24	3.014**
	보직교사	80	23.80	

구분	사례수	평균	표준편차	F
학력	대학원졸(재)	130	24.34	2.339
	대졸	276	25.21	
	사범졸	13	25.53	
경력	10년 미만	109	26.4862	11.671***
	10 ~ 20년	173	25.0347	
	20 ~ 30년	113	23.9823	
	30년 이상	22	22.5455	
연령	29세 이하	64	26.8281	11.449***
	30 ~ 39세	137	25.5036	
	40 ~ 49세	172	24.3256	
	50세 이상	48	23.1875	

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

성별에서 .01의 신뢰수준을 보이면서 처음의 가정과 같은 결과를 보였으나 학력별에서는 평균치점수에서 별 차이를 보이지 않았고, 직위별로는 보직교사들이 교사들보다 높은 수치를 보여 교직에 대해 보람을 느끼고, 자신감과 자기 책임감이 강하고 내재적 동기 부여도 강함을 짐작 할 수 있었다.

#### (4) 유인가 및 보상기대치

승진 욕구의 하위 변인인 유인가 및 보상기대치가 측정 내용으로 되어 있어 성별 및 설립별, 직위별, 학력별, 학교급별에서 차이를 보일 것으로 가정하였다.

그 이유로는 가사와 직장의 업무라는 두 가지 일을 하는 여교사보다 남교사가 높을 것으로 가정되었고, 학력별로는 대학원을 졸업한 교사들은 승진에 관

련된 제반 규정도 잘 알고 있으리라고 생각되기 때문이며, 설립별과 학교급별에서는 승진이 비교 집단보다는 용이하리라는 생각에 유인가 및 보상기대치에 대한 지각이 높을 것으로 가정하였다. 분석한 결과는 <표 12>과 같다.

<표12 > 유인가 및 보상기대치 지각 차이

구분		사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	182	16.4121	4.0929	2.204*
	여자	257	17.2490	3.7915	
설립별	공립	332	16.5211	3.9195	3.485**
	사립	106	18.0283	3.7403	
직위	교사	346	17.2514	3.7055	2.892**
	보직교사	88	15.7841	4.3772	

구분		사례수	평균	표준편차	F
학력	대학원졸(재)	131	15.6107	4.4886	10.804***
	대졸	291	17.4433	3.5930	
	사범졸	13	18.0769	2.3616	
학교급별	초등학교	246	16.4390	4.0288	3.597*
	중학교	90	17.4333	3.9663	
	고등학교	100	17.4700	3.5632	

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

승진에 관련된 제반 규정을 잘 알고 있고, 각종 연수 기회에서 최선을 다하며, 석,박사 학위 취득을 위해 노력하는 등 장차 상위직으로 승진 할 수 있다는 기대감이 높고 통계적으로 유의미한 집단은 남교사, 공립 학교, 대학원졸, 초등학교 교사 집단이 높았다. 이것은 남자 교사들이 교직을 평생직업으로 생각하고 성취동기가 높기 때문이며, 사립보다는 공립이, 중,고등학교보다는 초등학교 교사 집단이 높은 이유는 다른 집단보다는 승진의 용이성 때문이 아닌가 짐작된다.

#### (5) 성과기대치

교사들의 승진 가능성과 미래 지향성인 성과 기대치의 욕구를 측정하였다. 학력별로 대학원을 졸업하거나 재학 중인 교사들이 성과기대치가 높을 것으로



가정하여 측정하였다. 그 결과 유의미한 차이를 보이는 것은 성별, 설립별, 경력별, 학교 급별이며 <표 13>와 같다.

<표13 > 성과기대치 지각 차이

구분		사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	183	8.9180	1.5720	2.058*
	여자	255	8.6353	1.2967	
설립별	공립	333	8.5526	1.3221	5.366***
	사립	104	9.3846	1.5536	

구분		사례수	평균	표준편차	F
학력	대학원졸(재)	132	8.7879	1.6486	.257
	대졸	289	8.7336	1.3340	
	사범졸	13	9.0000	1.0000	
학교급별	초등학교	246	8.5041	1.3814	10.172***
	중학교	88	8.8864	1.3168	
	고등학교	101	9.2277	1.4892	

\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .001$

조사 대상의 교사들 중에서 여교사, 공립학교, 초등학교, 30년 이상의 교사 집단이 비교집단과 상대적으로 성과 기대치 욕구가 강한 것으로 나타났다.

성별에서 여교사의 성과기대치가 높은 이유로는 교직사회의 여성화 추세에 발맞추어 미래에 승진이 용이할 것으로 기대하고 여교사들이 승진에 대하여 노력하고 있음을 반영하고 있다.

학력이 대학원을 졸업하거나 재학중인 집단은 가정과는 다르게 높게 나타나지 않았다 그 이유로는 대학원을 졸업한 교사집단은 비교 집단에 비해 나이가 어리기 때문이 아닌가 짐작된다.

## 2. 學校 組織 文化에 대한 지각

### (1) 학교조직문화의 전체 점수 분포

성별, 경력별로 학교조직문화의 전체 점수와의 관계를 살펴본 결과는 아래의

<표 14>와 같다.

학교조직문화의 성별 평균 점수는 61.0198이고, 성별로는 여교사 (59.0285)들이 남교사(63.0111)보다 높은 것으로 나타났으며, 경력별로는 30년 이상의 교직 경력을 가진 교사(57.5385)가 다른 비교 집단보다 높게 나타났다. 이러한 점수 분포는 통계적으로 유의하여 성별, 경력별로 차이가 있는 것으로 파악되었다.

<표14> 학교조직문화에 대한 전체의 지각의 차이

구분	사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	180	63.0111	10.9921
	여자	246	59.0285	10.6439
계	426	61.0198	10.818	

구분	사례수	평균	표준편차	F	
경력별	10년 미만	62	59.7581	9.6065	
	10-20년	135	61.8667	10.8777	
	20-30년	176	61.0966	11.0597	11.926***
	30년 이상	52	57.5385	12.0106	
계	425	60.0649	10.8886		

\*\*\* :  $p < .001$

.001의 신뢰 수준에서 비교 집단과 차이를 보이는 집단은 여자 교사, 공립학교, 초등 학교, 30년 이상의 경력을 가진 교사 집단이 다른 집단에 비해 높게 나타났다. 정희경의 「학교조직 문화와 교사의 직무 만족 및 조직헌신성간의 관계」<sup>33)</sup> 논문에서 학교조직문화에 긍정적으로 생각할수록 직무만족도와 조직헌신성이 높아진다고 하였는데, 이것으로 미루어 여자교사와 공립학교교사, 30년 이상의 교육 경력을 가진 교사들이 직무만족도가 높다고 짐작 할 수 있다.

33) 정희경(1997), 전제 논문, p 64

## (2) 학교조직문화에 대한 하위변인별 점수 분포

조사 대상의 교사들은 학교조직문화에 대해서 어떻게 인식하고 있는지를 알아보기 위하여 하위변인별로 학교조직문화에 대한 지각을 살펴본 결과는 아래의 <표 15>와 같다.

학교조직문화의 전체 평균 점수는 2.5242이고, 가장 높게 지각한 하위변인은 규범(2.0138)이고, 가장 낮은 점수를 준 하위변인은 배려(2.9009)이다.

<표15> 학교조직문화에 대한 하위변인별 지각의 차이

구분	사례수	평균	표준편차
규범	436	2.0138	0.5772
의례의식	434	2.5637	0.6093
행동양식	436	2.5447	0.5057
감정태도	431	2.4095	0.5057
자질	440	2.5841	0.6149
권한위임	436	2.5451	0.4840
의사결정	436	2.6315	0.7298
배려	434	2.9009	0.6976
전체		2.5242	0.5905

조사 대상의 교사들은 하위변인 중에서 규범에 대해서 긍정적인 반응을 보였으며, 배려에 대해서 가장 낮게 지각하고 있었다. 즉 교사들은 제반 복무규정을 잘 지키고, 상급자들을 존중하고 있다고 생각하며, 반면에 교사를 위한 편의 시설이나 후생 복지 시설, 개인신상에 대한 관심 등이 부족하다고 지각하고 있었다.

## (2) 규범

학교조직문화의 하위변인인 규범은 조직구성원의 일상생활을 규정하는 지침에서 보다 구체적으로 확인할 수 있다. 이러한 지침은 한 사회전반의 총체적

문화규범을 바탕으로 이는 각기 그 구성원들의 일상생활을 규제하게 된다.

교사들의 학교 생활에 이것은 의식, 무의식적으로 반영되어 이에 의해 일정한 행동 지향을 지니게 된다.

그러나 이러한 규범을 그들의 성차, 경력, 학교 수준 등이 어떠한가에 따라 각기 그 차이가 달리 나타날 수 있다.

조직 구성원의 일상 생활을 규정하는 지침에 대한 지각에 있어서 여교사들이 남교사보다 직무만족이 높아 제도에 순응하여 규범에 대한 지각이 높을 것이라고 가정된다. 배경 변인별에 따라 차이가 있는가를 밝히기 위한 t검정과 F검정을 한 결과는 <표 16>과 같다.

<표16 > 규범 지각 차이

구분		사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	185	4.3784	1.2369	5.475***
	여자	251	3.7689	1.0170	
설립별	공립	329	3.8267	1.0608	6.240***
	사립	106	4.6509	1.2192	

구분		사례수	평균	표준편차	F
경력	10년 미만	110	4.0727	1.0110	4.834**
	10 ~ 20년	178	4.2303	1.2110	
	20 ~ 30년	121	3.7851	1.1046	
	30년 이상	22	3.5909	1.3331	
학교급별	초등학교	243	3.6584	1.0177	33.672***
	중학교	89	4.4157	.9978	
	고등학교	101	4.5842	1.2591	

\*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

규범에 대한 인식은 성별, 설립별, 학교급별에서 .001의 유의 수준을 보였다. .01의 신뢰도 수준에서 유의미한 결과를 나타낸 것은 경력별이었다. 규범의 조사 결과에서 규범에 대한 지각이 높은 교사 집단으로 성별로는 여자교사가, 설립별로는 공립학교가, 경력별로 30년 이상의 교사들이, 학교급별로는 초등학교 교사들이 높은 지각 수준을 보였다.

### (3) 의례의식

우리 학교 교사들은 규칙적으로 관습이나 행사에 협조적이라고 지각하는 교사 집단은 성별에서는 여자 교사, 설립별로는 공립 학교, 학교급별로는 초등학교, 경력별로는 10년 미만의 교사 집단이라고 가정하였다. 그 이유로는 제도적으로 중,고등학교가 초등학교보다 자유롭다고 가정하기 때문이다. 변인별에 따라 분석한 결과는 <표 17>과 같다.

<표17> 의례의식 지각 차이

구분		사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	184	8.0978	1.9138	4.045***
	여자	250	7.3920	1.7047	
설립별	공립	327	7.3211	1.7543	7.941***
	사립	106	8.8396	1.5684	
직위	교사	341	7.7566	1.7977	1.594
	보직교사	88	7.4091	1.9217	

구분		사례수	평균	표준편차	F
학력	대학원졸(재)	131	7.9618	1.8990	2.475
	대졸	287	7.5505	1.7945	
	사범졸	12	8.0000	1.5374	
경력	10년 미만	109	7.6972	1.6245	7.586***
	10 ~ 20년	178	8.0787	1.7959	
	20 ~ 30년	121	7.3306	1.8321	
	30년 이상	21	6.4762	2.3795	
학교급별	초등학교	241	7.0871	1.8064	34.400***
	중학교	89	8.4382	1.2788	
	고등학교	101	8.4752	1.7754	

\*\*\* :  $p < .001$

통계적으로 유의미한 차이(  $p < .001$ )를 보이는 변인은, 성별 설립별, 경력별, 학교급별이다. 성별로는 여자교사, 설립별로는 공립학교가. 경력별로는 30년 이상의 교사, 학교급별로는 초등학교 교사들이 비교 집단보다 의례의식에 대한 지각 수준이 높은 것으로 나타났다.

**(4) 행동 양식**

교사들의 말과 행동이 일치하여 매사에 성실하게 참여하는 태도라는 내용의 하위변인인 행동양식의 지각 차이를 배경 변인별에 따라 분석한 결과는 <표 18>과 같다.

<표18> 행동양식 지각 차이

구분		사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	185	10.5838	2.0654	3.638***
	여자	251	9.8805	1.9416	
설립별	공립	329	9.8632	1.8974	5.871***
	사립	106	11.1415	2.1041	
직위	교사	343	10.1603	2.0277	0.183
	보직교사	88	10.2045	2.0067	

구분		사례수	평균	표준편차	F
경력	10년 미만	110	9.9000	2.0807	7.892***
	10 ~ 20년	178	10.6798	1.8515	
	20 ~ 30년	121	9.8182	1.9748	
	30년 이상	22	9.1818	2.0618	
학교급별	초등학교	243	9.5761	1.9019	29.753***
	중학교	89	11.1798	1.8621	
	고등학교	101	10.7822	1.9163	

\*\*\* :  $p < .001$

우리 학교 교사들은 매우 성실하며, 상호 협조적이고, 안정성을 더 강조하고 서열 의식이 강하다고 지각하는 교사 집단은 성별, 설립별, 경력별, 학교 급별이며 유의 수준은  $p < .001$  이다. 성별로는 여자교사가, 설립별로는 공립 학교 교사가, 경력별로는 30년 이상 교사가 학교급별로는 초등학교 교사들이 비교집단에 비해 높은 차이를 보였다. 이 조사 결과로는 경력이 20년 이상인 초등학교 여교사들은 학교조직 문화에 대한 의식이 상당히 긍정적이고 직업에 만족해함을 알 수 있었다.

**(5) 감정 태도**

목표 달성을 위해 최선을 다하고 신뢰하며 인식하는 분위기라는 내용의 문항

을 배경 변인별로 분석한 결과는 <표 19>과 같다.

<표19> 감정태도 지각 차이

구분		사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	182	9.8571	2.0843	1.928
	여자	249	9.4779	1.9656	
설립별	공립	325	9.4031	1.9501	4.261***
	사립	105	10.3524	2.0893	

구분		사례수	평균	표준편차	F
학력	대학원졸(재)	131	9.8397	2.1079	1.478
	대졸	283	9.5300	1.9465	
	사범졸	13	10.1538	2.6723	
경력	10년 미만	110	9.6545	2.0607	12.024***
	10 ~ 20년	174	10.1782	1.8954	
	20 ~ 30년	120	9.0833	1.8223	
	30년 이상	22	8.1364	2.4552	
학교급별	초등학교	239	9.0711	1.8582	24.610***
	중학교	88	10.4432	2.0221	
	고등학교	101	10.3168	1.9490	

\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .001$

통계적으로 유의미한 차이를 보이는 변인은 설립별, 경력별, 학교 급별로 나타났다. 설립별로는 공립학교가, 경력별로는 30년 이상의 교사가, 학교 급별로는 초등학교 교사집단이, 각각의 비교집단과 상대적으로 감정태도 수준이 높게 나타났다. 그러나 30년 이상의 교사의 사례수가 적어 안정된 값이라고 보기 어렵다. 경력별로 20년-30년의 초등학교 교사 집단이 소속 학교에 대해서 만족했으며, 업무에 대해서 최선을 다한다고 느끼고 있었다. 이에 반해 대졸 교사집단과 보직교사 집단이 비교집단에 비해 높게 나타났으나, 통계적으로 무의미하다.

## (6) 자질

발전과 성장에 대한 성취 동기라는 내용의 자질에 관한 조직 문화의 하위변인을 배경변인별로 t 검정과 F검정을 한 결과는 <표 20>과 같다.

&lt;표20&gt;

## 자질 지각 차이

구분		사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	184	8.0489	1.9114	2.883**
	여자	256	7.5391	1.7686	
설립별	공립	333	7.4595	1.7431	6.116***
	사립	106	8.6698	1.8707	
직위	교사	348	7.8678	1.8471	2.319*
	보직교사	87	7.3563	1.8107	

구분		사례수	평균	표준편차	F
학력	대학원졸(재)	132	7.8939	1.8709	1.163
	대졸	291	7.6632	1.8448	
	사범졸	13	8.2308	1.5892	
경력	10년 미만	110	8.0000	1.7452	7.638***
	10 ~ 20년	182	8.0330	1.7269	
	20 ~ 30년	121	7.3306	1.9680	
	30년 이상	22	6.5455	1.7922	
학교급별	초등학교	246	7.1992	1.7534	29.449***
	중학교	90	8.6444	1.6579	
	고등학교	101	8.3069	1.7706	
연령	29세 이하	64	7.8125	1.6607	2.837*
	30 ~ 39세	141	7.9149	1.7627	
	40 ~ 49세	181	7.8011	1.9044	
	50세 이상	53	7.0755	1.9792	

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것은 성별, 설립별, 경력별, 학교급별, 연령별이다. 성별로는 여자교사가, 설립별로는 공립학교가. 경력별로는 30년 이상 교사, 학교급별로는 초등학교 교사. 연령별로는 50세 이상 교사집단이 각각의 비교 집단에 비해 자질에 대한 지각 수준이 높게 나타났다. 이에 반해 대졸 교사 집단이 비교 집단에 비해 높게 나타났으나 통계적으로 무의미하다. 초등 50대의 여교사들은 교육을 위한 새로운 정보를 배우기 얻기 위해 많은 노력을 하고 있음을 이 조사 결과는 나타내고 있다.



### (7) 권한 위임

교사들 스스로 문제를 해결하도록 권한을 부여하는 내용의 조직 문화 하위 변인인 권한 위임에 대하여 지각한 차이를 배경 변인별로 분석한 결과는 <표 21>와 같다.

<표21> 권한위임 지각 차이

구분	사례수	평균	표준편차	t	
성별	남자	185	7.8703	1.4613	2.926**
	여자	251	7.4622	1.4232	
설립별	공립	329	7.4073	1.4136	5.968***
	사립	106	8.3396	1.3514	
직위	교사	343	7.7143	1.3976	2.234*
	보직교사	88	7.3295	1.6026	

구분	사례수	평균	표준편차	F	
학력	대학원졸(재)	131	7.8321	1.5400	2.627
	대졸	288	7.5278	1.3891	
	사범졸	13	8.0769	1.6053	
경력	10년 미만	110	7.8818	1.3929	9.241***
	10 ~ 20년	178	7.8933	1.3212	
	20 ~ 30년	121	7.1653	1.5185	
	30년 이상	22	6.9545	1.6469	
학교급별	초등학교	243	7.2634	1.4188	24.137***
	중학교	89	8.3708	1.2826	
	고등학교	101	7.9208	1.3014	

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

통계적으로 유의미한 결과를 보이는 것은 성별, 설립별, 경력별 학교 급별이다. 성별로는 여자교사가, 설립별로는 공립학교가, 경력별로는 30년 이상의 교사가, 학교 급별로는 초등학교 교사 집단이 각각의 비교집단에 비해 권한 위임 조직 문화를 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났다.

교직 경력 20년 이상의 초등학교 여교사들은 직무에 대해서 만족하고 있으며 현실에 잘 순응하고 있음을 보여주고 있다.

### (8) 의사결정

교사들의 기대를 수용하는 분위기라는 내용의 조직문화 하위 변인인 의사결정을 지각하는 차이를 배경 변인 별로 분석한 결과는 <표22>과 같다.

<표22> 의사결정 지각 차이

구분	사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	185	8.0486	1.263
	여자	251	7.7809	
설립별	공립	329	7.5441	6.600***
	사립	106	9.0000	
직위	교사	343	7.9913	1.701
	보직교사	88	7.5455	

구분	사례수	평균	표준편차	F
학력	대학원졸(재)	131	8.1985	2.152
	대졸	288	7.7326	
	사범졸	13	8.1538	
경력	10년 미만	110	7.9000	8.947***
	10 ~ 20년	178	8.3820	
	20 ~ 30년	121	7.4132	
	30년 이상	22	6.3636	
학교급별	초등학교	243	7.3786	18.887***
	중학교	89	8.8315	
	고등학교	101	8.3762	
연령	29세 이하	63	7.5873	3.423*
	30 ~ 39세	140	8.2286	
	40 ~ 49세	179	7.9497	
	50세 이상	53	7.1887	

\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .001$

통계적으로 유의미한 결과를 보이는 것은 설립별, 경력별, 학교 급별이다. 설립별로는 공립학교 교사, 경력별로는 30년 이상의 교사, 학교별로는 초등학교 교사 집단이 각각의 비교 집단에 비해 의사 결정 조직 문화를 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났다. 이에 반해 사립 학교 교사 및 교육 경력이 10년-20년, 중학교 교사 집단은 평소 교사들의 의견 존중 및 의사 결정 과정에 대해서 다른 집단에 비해 낮은 지각 수준을 보였다.

(9) 배려

교사들의 욕구와 복지에 대한 관심을 내용으로 하는 조직 문화 하위 변인인 배려에 대한 지각 차이를 배경 변인별로 분석한 결과는 <표 24>과 같다.

<표23> 배려 지각 차이

구분	사례수	평균	표준편차	t
성별	남자	185	6.1189	4.157***
	여자	249	5.5663	
설립별	공립	327	5.5107	8.980***
	사립	106	6.7075	
직위	교사	341	5.8299	.614
	보직교사	88	5.7273	

구분	사례수	평균	표준편차	F
학력	대학원졸(재)	130	6.0154	3.532*
	대졸	287	5.6794	
	사범졸	13	6.3077	
경력	10년 미만	110	5.8091	2.072
	10 ~ 20년	177	5.9605	
	20 ~ 30년	120	5.6333	
	30년 이상	22	5.3636	
학교급별	초등학교	242	5.3264	40.677***
	중학교	89	6.5955	
	고등학교	100	6.2800	
연령	29세 이하	63	5.5714	.690
	30 ~ 39세	140	5.8500	
	40 ~ 49세	177	5.8305	
	50세 이상	53	5.8679	

\* : p < .05, \*\*\* : p < .001

통계적으로 .01의 수준에서 유의미한 결과를 보이는 것은 성별, 설립별, 학력별, 학교급별이다. 성별로는 여자 교사가, 설립별로는 공립학교가, 학력별로는 대졸 교사가,

학교급별로는 초등학교 교사 집단이 각각의 비교 집단에 비해 배려에 대한 조직 문화를 긍정적으로 생각하고 있음을 나타내고 있다. 이에 비해 사립중학교 교사 집단은 교사들의 후생복지나, 개인신상에 관해 다른 집단에 비해 소속학교의 관심이 덜하다고 생각하고 있음을 나타내고 있다.

### 3. 昇進欲求와 學校 組織 文化와의 관계

#### 1) 하위 변인간의 상관관계

승진 욕구와 학교조직문화와의 관계를 하위변인별로 살펴보고 두 변인간의 상관관계를 피어슨의 상관관계로 조사하였다.

승진 욕구의 하위변인과 조직 문화의 하위변인간의 상관 계수를 산출한 결과는 <표 24>과 같다.

<표24> 학교조직문화와 승진욕구와의 하위변인별 상관관계

구분		자아실현	유인가 및 보상기대치	성과 기대치
상징적 문화 요소	규범	.214**	.087	.172**
	의례의식	.201**	.185**	.271**
	행동양식	.156**	.096*	.217**
	감정태도	.330**	.182**	.263**
실천적 문화 요소	자질	.216**	.171**	.197**
	권한위임	.238**	.145**	.205**
	의사결정	.153**	.212**	.244**
	배려	.095	.186**	.246**

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ ,

승진욕구와 학교조직문화의 전체 상관관계를 요약하면 양 변인의 하위변인간에는 .01 수준에서 유의한 상관이 있음을 나타내고 있다.

첫째, 승진욕구 중 자아실현욕구는 학교조직문화의 감정태도( $r=.33$ ) 및 권한위임( $r=.238$ )과 약한 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 자아실현욕구를 가진 교사는 학교조직 분위기가 신뢰할만하다고 느끼며, 관리자들이 교사들에게 권한을 부여하고 있다고 긍정적으로 생각하고 있다.

그 다음으로는 규범, 의례의식, 자질, 행동 양식, 의사결정, 배려 순이다.

둘째, 승진욕구 중 유인가 및 보상기대치는 학교조직문화의 하위변인인 의례의식( $r=.185$ )과 의사결정( $r=.212$ ) 변인이 다른 변인에 비해 약간 높은 상관관계를 보여주고 있다.

즉, 승진에 대해 관심이 높은 교사들은 조직체의 업무 수행에 있어서 구성원들이 규칙적인 관습을 잘 지킨다고 생각하고 있으며, 교사들의 기대를 수용하는 조직분위기라고 긍정적으로 생각하고 있다.

셋째, 승진욕구 중 승진이 가능하다고 생각하는 성과기대치는 학교조직문화의 하위변인인 의례의식( $r=.271$ )과 배려( $r=.246$ )가 다른 변인에 비해 약간 높은 상관관계를 보여주고 있다.

즉, 성과기대치가 높은 교사들은 그들이 속한 조직의 구성원들이 규칙적인 관습을 잘 지키고 있으며, 관리자들이 교사들에 대한 복지에 대해서도 관심을 가지고 있다고 긍정적으로 생각하고 있다.

## 2) 배경변인간의 상관관계

승진욕구와 학교조직문화의 배경변인별 상관관계를 조사한 결과는 <표25>와 같다.

<표25> 승진욕구와 학교조직문화의 배경변인별 상관관계

구분	성별	설립별	직위	학력	경력	학교급별	연령
승진욕구	0.346	0.339	0.326	0.296	0.325	0.300	0.336
조직문화	0.386	0.445	0.384	0.389	0.418	0.463	0.370

전체적으로 배경변인과 승진욕구와는 상관관계는 있으나, 그 관계는 다소 약한 관계에 있다.

배경변인 중에서 승진욕구와의 상관관계가 높은 것을 순서대로 제시하면 성

별( $r=.346$ )이 가장 높고, 다음으로는 설립별( $r=.339$ ), 연령별( $r=.336$ ) 순이었다. 학교조직문화와 배경변인과의 상관관계가 높은 것을 순서대로 제시하면 학교급별( $r=.463$ ), 설립별( $r=.445$ ), 경력별( $r=.418$ ) 순이었다.

### 3) 승진욕구와 학교조직문화의 상관관계

<표26> 승진욕구와 학교조직문화의 상관관계

구분	승진욕구	조직문화
승진욕구	1.000	.320**
조직문화	.320**	1.000

\*\* :  $p < .01$ ,

승진욕구와 학교조직문화의 상관관계계수는 .01의 신뢰수준에서 .32로 다소 약한 편이다.



## V. 要約 및 結論

### 1. 요약

본 연구는 교사의 승진 욕구와 조직 문화의 관계를 밝힘으로써 조직 문화의 활성화를 위한 기초 자료를 제공하고자 하는 데 그 목적을 두고 추진하였다.

이러한 목적에 따라 앞에 서술한 이론적 배경을 근거로 하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 교사들의 승진욕구는 어떤 특성을 갖는가?

둘째, 학교조직문화는 어떤 특성을 갖는가?

셋째, 교사의 승진 욕구와 조직 문화는 어떠한 관계가 있는가?

이러한 연구 문제를 해결하기 위하여 먼저 승진욕구와 조직문화에 관한 이론적 배경과 선행연구를 분석하여 승진 욕구와 조직 문화의 하위 변인 11개를 설정하였다. 승진 욕구의 하위 변인으로는 과업의 지향성, 내재적 동기 부여, 자기 책임감, 자신감, 적절한 모험성 정신적 혁신적 활동성을 포함하는 자아 실현의 욕구와 승진에 관한 관심도, 승진을 위한 노력을 포함하는 유인가 및 보상 기대치, 승진 가능성 및 미래 지향성을 포함하는 성과 기대치 등 3개를 설정하였다. 조직 문화의 하위 변인으로는 규범, 의례의식, 행동 양식, 감정태도 자질, 권한 위임, 의사 결정, 배려 등 8개를 설정하였다.

연구의 실행을 위한 배경요인으로는 성별, 학력별, 경력별, 설립별, 학교급별, 직위별, 나이별을 설정하였다.

이를 위해 제주도 지역에서 초등 7개 학교, 중고등학교 4개 학교, 북군 지역에서는 초등 5개 학교, 중고등학교 2개 학교, 서귀포시를 포함한 남군지역에서는 초등 3개 학교, 중고등학교 2개 학교를 표집하여 502명에게 질문지를 배부하였으며 그 중 442명의 자료를 사용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

승진욕구에 대한 지각에서 성별에 따른 조사 결과는 .05의 신뢰수준에서 남교사가 여교사 보다 높게 지각하고 있고, 연령별로는 .01의 유의 수준에서 50세 이상이 높고, 학력별로는 .01의 신뢰 수준에서 대학원을 재학하거나 졸업한 교사들이 높았다. 설립별과 학교 급별에서는 공립 학교와 초등학교 교사들이 집단이 비교 집단에 비해 높게 나타났으나 유의 수준이 낮았다.

승진 욕구를 하위 변인 별로 비교해 보면 다음과 같다

첫째. 승진 욕구 하위 변인 중 자아 실현의 욕구는 .01의 유의 수준에서 남교사와 보직 교사가 높았고. 경력과 연령에서는 .001의 유의수준에서 30년 이상의 교직 경력 집단과 50세 이상의 교사 집단이 강한 것으로 나타났으나, 사례수가 적어서(30년 이상: 22명, 50세 이상 : 48명) 안정된 값으로 보기 어렵다. 경력과 연령에서는 나이가 많아질수록 자아실현 욕구가 높은 것으로 나타났다.

둘째. 승진 욕구의 하위 변인중 유인가 및 보상 기대치는 성별 및 학교 급별에서 .05의 유의 수준에서 남교사와 초등학교 교사 집단이 강하게 나타났다. 설립별과 직위별에서는 .01의 유의 수준에서 공립 학교 집단 보직 교사 집단이 비교 집단에 비해 높게 나타났다. 학력별에서는 .001의 유의 수준에서 대학원을 졸업하거나 재학 중인 교사 집단이 매우 높게 나타났다. 즉 유인가 및 보상 기대치에서는 대학원을 졸업하거나 재학중인 교사집단이 높았다.

셋째. 승진 욕구의 하위 변인중 승진 가능성과 미래 지향성의 내용을 가진 성과 기대치는 성별에서 .05의 유의 수준에서 여교사 집단이 높게 나타났다. 설립별과 학교 급별에서는 .001의 유의 수준에서 공립학교 교사와 초등학교 교사 집단이 높게 나타났다.

학교 조직 문화에 대한 반응을 배경 변인 별로 분석하는 결과 유의미한 차이를 보이는 것은 성별, 성립별, 학력별, 경력별이었다. 성별, 설립별 경력별, 학교 급별에서 모두 .001의 높은 유의 수준을 보였다. 성별에서는 여자 교사 집단이. 설립별에서는 공립학교 교사 집단이 경력별에서는 30년 이상의 교사 집단이. 학교 급별에서는 초등학교 교사 집단이 비교 집단에 비해 매우 높은 지각을 나타내고 있다.



학교 조직 문화를 하위 변인 별로 비교해 보면 다음과 같다.

첫째, 조직 문화의 하위 변인 중 규범에 대한 인식은 성별, 설립별 학교 급별에서 .001의 유의 수준을 보였다. 성별에서는 여교사, 설립별에서는 공립학교가 학교 급별에서는 초등학교 교사 집단이 높게 지각하고 있었다. 경력별로는 30년 이상의 교사집단이 비교 집단에 비해 규범에 대한 지각 수준이 높았다.

둘째, 의례의식에 대한 인식은 성별, 설립별, 경력별, 학교 급별에서 모두 .001의 높은 유의수준을 보였다. 성별에서는 여자교사가, 설립별로는 공립학교가, 경력별로는 30년 이상의 교사들이 학교 급별로는 초등학교 교사 집단(초등학교 평균 : 7.0871, 중학교 평균 : 8.4382 고등학교 평균 : 8.4752)이 비교 집단에 비해 높게 나타났다.

셋째, 행동양식에 대한 지각은 성별, 설립별, 경력, 학교 급별에서 .001 유의 수준을 보였다. 성별에서 여교사가, 설립별로는 공립학교가, 경력별로는 30년 이상의 교사 집단이, 학교 급별에서는 초등학교 교사 집단이 지각 수준이 높았다.

넷째, 감정태도에 대한 인식은 설립별, 경력별, 학교 급별에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.(.001의 유의 수준) 설립별로는 공립학교가, 경력별로는 30년 이상의 교사가, 학교 급별로는 초등학교 교사집단이 비교집단에 비해 지각 수준이 높게 나타났다.

다섯째, 조직문화의 발전과 성장에 대한 성취동기라는 자질에 대한 인식에서 유의미한 차이를 보이는 변인은 성별, 설립별 경력, 학교 급별, 연령별이었다. 성별은 .05의 유의수준에서 여교사의 지각 수준이 높았고, 설립별, 경력별, 학교 급별은 .001의 유의 수준에서 공립학교 교사와 30년 이상 경력의 교사 집단과, 초등학교 교사 집단 자질에 대한 지각 수준이 높게 나타났다. 직위별로는 .05의 유의 수준에서 50세 이상의 교사집단이 비교 집단에 비해 높게 지각하고 있었다.

여섯째, 교사들 스스로 문제를 해결하도록 권한을 부여한다는 권한위임에 대한 인식에서 유의미한 차이를 보이는 변인은 성별, 설립별, 직위별, 경력별, 학교 급별이었다. 성별은 .05의 유의 수준에서 여교사의 지각 수준이 높았고, 설립별, 경력별,

학교급별은 .001의 유의 수준에서 공립학교교사와 30년 이상의 교사가. 초등학교 교사 집단이 각각의 비교 집단에 비해 권한 위임에 대하여 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났다.

일곱째. 교사들의 기대를 수용하는 분위기라는 내용의 의사 결정에 대한 인식 수준에서 유의미한 차이를 보인 변인은 설립별, 경력별, 학교 급별이다. 세 변인 모두 .001의 유의 수준에서 공립학교 교사 집단과 교직 경력 30년 이상의 교사 집단, 초등학교 교사집단이 비교 집단에 비해 높게 나타났다.

여덟째. 교사들의 욕구와 복지에 대한 관심이라는 내용의 배려에 대하여 .001의 수준에서 유의미한 결과를 보이는 변인은 성별, 설립별, 학교 급별이었다. 성별에서는 여교사가, 설립별로는 공립학교가. 학교 급별로는 초등학교 교사 집단이 비교 집단에 비해 배려에 대하여 긍정적으로 생각하고 있음을 나타내고 있다.

여러 항목에 걸쳐서 초등학교에 근무하는 50대의 여교사들이 학교조직문화에 대하여 긍정적으로 인식하고 있음을 보여주고 있다. 이것으로 보아 그들은 업무에 만족하고 있으며, 조직에 잘 순응하여 근무하고 있음을 나타내고 있다.

승진욕구와 학교조직문화의 전체 상관관계를 요약하면 양 변인의 하위변인간에는 .01 수준에서 유의한 상관이 있음을 나타내고 있다.

첫째, 승진욕구 중 자아실현욕구는 학교조직문화의 감정태도( $r=.33$ ) 및 권한 위임( $r=.238$ )은 다른 하위 변인에 비해 약간 높은 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 즉 자아실현욕구를 가진 교사는 목표 달성을 위해 최선을 다하고 신뢰하는 분위기라는 내용의 학교조직문화 하위변인인 감정태도와 교사들 스스로 문제를 해결하도록 권한을 부여한다는 내용의 권한위임과 상관이 약간 높게 나왔다. 즉 자아실현욕구를 가진 교사는 학교조직 분위기가 신뢰할만하다고 느끼며, 관리자들이 교사들에게 권한을 부여하고 있다고 긍정적으로 생각하고 있다. 그 다음으로는 규범, 의례의식, 자질, 행동 양식, 의사결정, 배려 순이었다.

둘째, 승진욕구 중 유인가 및 보상기대치는 학교조직문화의 하위변인인 의례의식( $r=.185$ )과 의사결정( $r=.212$ ) 변인이 다른 변인에 비해 약간 높은 상관관계

를 보여주고 있다.

즉, 승진에 대해 관심도가 높은 교사들은 조직체의 업무 수행에 있어서 구성원들이 규칙적인 관습을 잘 지킨다고 생각하고 있으며, 교사들의 기대를 수용하는 조직분위기라고 긍정적으로 생각하고 있다.

셋째, 승진욕구 중 승진이 가능하다고 생각하는 성과기대치는 학교조직문화의 하위변인인 의례의식( $r=.271$ )과 배려( $r=.246$ )가 다른 변인에 비해 약간 높은 상관관계를 보여주고 있다.

즉, 성과기대치가 높은 교사들은 그들이 속한 조직의 구성원들이 규칙적인 관습을 잘 지키고 있으며, 관리자들이 교사들에 대한 복지에 대해서도 관심을 가지고 있다고 긍정적으로 생각하고 있다.

전체적으로 승진욕구를 가진 교사들은 그들이 속한 학교조직문화가 목표 달성 위해 최선을 다하고, 발전과 성장에 대한 성취동기가 강하다고 긍정적으로 느끼고 있다.



## 2. 결론

본 연구는 교사들이 지각하고 있는 승진 욕구와 조직 문화와의 관계를 밝히기 위한 연구로 승진 욕구와 조직 문화는 유의미한 관계가 있을 것이라는 가정하에 여러 가지 요인에 따른 조사결과를 분석하여 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 교사가 지각하고 있는 승진욕구 중 자아실현욕구는 .01 유의 수준 이상의 신뢰 수준에서 성별, 경력별, 학교급별, 직위별, 연령별에 따라 차이가 있다. 승진욕구에 대한 지각은 남교사가 여교사보다 높게 지각하고 있고 학교급별에서는 초등학교교사가 높게 지각하고 있다. 경력별에서는 30년 이상의 고경력자가 높게 지각하고 있으나 사례수가 다른 집단에 비해 적어 안정된 값이라고 보기는 어렵다. 연령별에서도 50세 이상의 교사들이 높게 지각하고 있다.

둘째, 학교조직문화에 대한 교사의 반응 중 .001 신뢰 수준에서 배경변인보다 유의미하게 나타난 것은 남녀별, 설립별, 학교급별, 경력별이었다. 남녀별로는 여교사가 높은 반응을 보였고, 설립별로는 공립학교가 높았고, 학교급별로는 초등학교가 높았다. 경력별로는 20년 이상의 교사들이 높게 반응하고 있다. 특이한 점은 공립과 사립의 차가 뚜렷하게 나타났고, 초등과 중고등학교의 반응도 뚜렷하다는 점이다.

셋째, 교사의 승진욕구와 조직문화의 상관관계를 요약하면 양 변인간에는 .01 수준에서 유의한 상관성이 있다.

이상의 결론에서 얻어낸 시사점은 다음과 같다.

승진욕구에 대한 지각은 여교사보다 남교사가 높게 나타났다. 이는 남자 교사들이 교직을 평생 직업으로 생각하여 승진하려는 성취동기와 사회적 지위를 획득하려는 욕구가 높기 때문이라고 짐작된다. 이것은 교직사회의 여성화 추세에 비추어 여교사의 성취 동기를 높이기 위한 방안 모색도 필요함을 시사한다.

승진욕구에 대한 지각은 대부분의 교사들이 대체로 높게 나타났으나 그 중에서도 보직교사와 교직 경력 30년 이상이 된 교사들이 높게 지각하고 있다. 이는 승진 욕구 중에서 유인가 및 보상기대치에 관심이 많기 때문에 자기실현의 욕구도 비례해서 높아진 것이라고 생각된다.

침체된 교직 사회의 분위기를 살리기 위해서는 승진욕구에 대한 긍정적인 면을 부각시켜 교육 경력이 낮은 젊은 교사들도 자기실현욕구를 충족시킬 수 있는 여건을 마련해 줄 연구가 필요함을 시사한다.

학교조직문화에 대한 지각은 남교사보다 여교사가 높게 지각하고 있다. 이것은 여교사들이 조직사회의 규범을 잘 지키고, 순응을 하며 직무에 대한 만족감을 표출하는 것이라고 생각되며, 남교사들도 교직 사회에 매력을 느껴 훌륭한 인재들이 많이 모일 수 있는 사기 진작 방안도 마련해야 함을 시사한다.

또, 30년 이상의 경력을 가진 교사들이 학교조직문화에 대해 긍정적으로 생각하고 있음은 이들 교사들이 학교조직사회의 변화에 적응하기 위해 많이 노력

하며 직무에도 만족하고 있음을 나타내고 있다. 이는 이들의 경험에서 나오는 지혜를 살릴 수 있는 방안을 제도적으로 마련하는 것이 필요함을 시사하고 있다.

학교조직문화에 대한 시각에서 뚜렷하게 나타나는 사립학교 교사 집단과 중, 고등학교 교사집단의 낮은 반응이다. 이것은 승진 기회가 정체되어 있어 조직구성원들의 행동 양식이 안정성을 강조하고, 교사들의 행동이 비교적 보수적이어서 승진 욕구를 저하시키고, 따라서 학교조직문화에 대한 반응도 낮게 나타남을 말하고 있다. 사립학교와 중, 고등학교교사들의 승진욕구를 만족시킬 방안이 필요함을 시사하고 있다.

승진 욕구와 학교조직문화의 관계에서는 승진 욕구가 높은 초등학교, 30년 이상의 교육 경력을 가진 교사들이 학교조직문화에 대한 반응에서도 긍정적으로 반응하며, 각각의 하위변인간의 유의도도 높음을 알 수 있었다.

이상의 결과에서 보듯이 승진욕구와 조직문화간에는 약간의 상관관계가 있으며, 결국 승진욕구가 높으면 건전한 학교조직문화 형성의 중심 인물로서 조직의 본보기 역할을 해낸다고 할 수 있다.

끝으로 제한된 승진 기회 때문에, 승진의 적체 현상 및 승진에의 과열 현상을 교사들의 바람직한 자아실현욕구로 표출될 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다. 그리고 고경력자들의 승진욕구와 학교조직문화에 대한 높은 반응이다. 이들에게 승진 기회를 제공해 줄 수 있는 방안을 모색하여 그들의 지혜와 경험과 열정을 존중해주는 풍토를 마련해야 할 것이다. 그래서 연령이 어린 교사들에게도 동기를 부여하고 도전감을 불어넣어 주는 제도적인 밑받침을 제공해주었으면 한다.

## 參考 文獻

- 金炳聲(1998), 「教育과 社會」, 서울: 학지사.
- 金俊基(1991), 「학교조직문화 진단에 관한 연구」, 전북대학교 대학원, 박사학위논문
- 金仁善(1998), 敎員의 昇進欲求가 職務滿足과 組織獻身度에 미치는 영향, 석사학위논문, 韓南大學校 敎育大學院.
- 盧宗熙(1997), 「教育行政學」, 서울 :문음사.
- 朴成植 (1998), 「教育行政 管理論」, 서울 : 학지사
- 박운성 (1998), 「현대조직행동」, 서울 :박영사
- 吳連浩(1993), 學校組織文化와 敎사의 職務滿足과의 關係에 관한 연구, 석사학위논문, 圓光大學校 敎育大學院.
- 王基恒(2000), 「教育組織論 探究」, 서울: 학지사.
- 李椀柱(1998), 「學校 組織 管理論」, 서울;성원사
- 이우영( 1994), 초등 女敎師의 昇進 關心도와 職務 滿足度와의 關係, 석사학위 논문, 국민대학교 敎育大學院.
- 李嫵炯(1992), 국민학교 敎師의 成就動機 水準과 職務滿足度와의 關係 연구, 석사학위논문, 建國大學校 敎育大學院.
- 李淳珩외(1995), 「학교학급경영론」, 한국교육행정학회
- 李璨敎(1998), 「教育行政」, 서울: 한국방송대학교 출판부.
- 이학종 (1990), 「조직 행정론」, 서울 : 세경사,
- 鄭大星(1991), 국민학교 組織文化 改善을 위한 文化技術的 研究, 석사 학위논문, 忠南大學校 敎育大學院.
- 정영근(1996), 「人間과 敎育의 理解」, 서울 : 문음사
- 鄭姬庚(997), 學校組織文化와 敎師의 職務滿足 및 組織獻身性간의 關係 研究, 석사학위논문, 忠南大學校 敎育大學院.
- 조소양(1998), 昇進 期待와 직무 態度에 관한 연구, 서울대학교 대학원 경영학 석사학위논문.
- 朱三煥 외 (2000), 「教育行政 및 敎育 經營」, 서울 : 학지사

- 陳明順(1998), 中等학교 教師의 性別 및 昇進 欲求에 따른 職務 態度 分析, 석사학위논문, 부경대학교 교육대학원.
- Peters, Woods/ 손직수 역 (1998), 「학교사회학, 서울 : 원미사
- Hall, D. T.(1976), Careers in Organizations, Glenview : Scott, Foreman and Company.
- Kilmann, R. H(1982) “Getting Contol of the Corporate” , Managing, Vol. 2, pp11-17
- Tichy, N. M.(1982) “Management Change Stratigically : The Technical Political and culture Keys” In Organizational Dynamic, Autumn, vol.21
- Vroom, Victor H.(1964), Work and Motivation (N.Y. : John Wiley & Sons.
- Hoy, Wayne K, & Miskel, Cecil G.(1991), Educational Administration. McGraw-hill, Inc.
- Ouchi, William, (1981) Theory Z, reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co.

## <Abstract>

# A Study on the Relationships between Teacher's Need for Promotion and School Culture

Park, Jung-Ae

Educational Administration Major

Graduate School of Education, Jeju National University

Jeju Korea

supervised by professor Lee Soon-Hyeong

The purpose of this study is to determine the relationships between teacher's need promotion and school culture.

The three questions are made to perform the objective of this study.

First, are there any characteristics in need for promotion of teachers?

Second, are there any characteristics in school culture?

Third, are there any relationships between need for promotion and school culture?

The research of documents and surveys are used simultaneously to solve these problems. For this research, 422 teachers- 248 in elementary schools, 194 in middle and high schools- located in Jeju Island were sampled and statistical analysis was made by using SPSSWIN program. For this analysis, desire for promotion was classified as three elements such as: self-actualization needs, enticement or expectation for the reward and expectation for the product. Mean while school organizational culture was divided as 8 factors such as: criterion, formal manners for the ceremony, behavior pattern, emotional attitude, quality, delegation of power,



determination of consultation and concern.

The following results were drawn from this research.

1. The perception for the promotion is different according to sex, age, academic career, educational career, public or private school and primary or secondary school. ( $p < .01$ ) Desire for promotion of male teachers is higher than that of female teachers. And the teachers more than 50 years old perceived higher than the little experienced young teachers. In addition, the teachers with higher academic career, for example, those who were in graduate school or had a Master's degree, showed strong concern for the promotion. The teachers who have long career, rather than those who did not, the teachers working at public school rather than those working at private school, elementary school teachers rather than secondary school teachers have higher recognition about desire for the promotion.

2. The response for school culture has difference according to sex, educational career, public or private school, elementary or secondary school. ( $p < .001$ )

Female teachers, public school teachers, primary school teachers responded more positively to school organizational culture than the comparative groups. In addition, the more experienced teachers with a career of over 30 years showed more positive attitude to school culture.

3. The subvariables between desire for promotion and school culture have showed positive correlations. ( $p < .01$ ,  $r = .32$ ) The correlation coefficient between them is rather low, however.

On the whole, the group that has high desire for promotion also positively recognizes their school organizational culture. Therefore they tend to do their best in order to achieve their goal and perceive strong motivation for their own improvement and advancement.

On the basis of the research results, following conclusions are

summarized in the following:

The perception to desire for promotion of men teachers is lower than that of women teachers. Considering the tendency of increase of female teachers in these days, a way to make women teachers enhance their motivation of achievement should be required.

The teachers assigned to certain positions or those with a long career of a more than 30 years have more desire for promotion. So a condition to make little experienced young teachers to have a strong desire for promotion should be demanded. Female teachers positively perceive school culture. As a result of that, they have a tendency to keep the rules of the culture and adjust themselves on the culture easily. In general, we can say that they feel satisfaction in their job or commitment as well. Therefore, the environment should be made for encouraging male teachers.

The attitudes of private and secondary school teachers have distinct differences about school culture in comparative groups. Private and secondary school teachers responded negatively to the culture. This phenomenon may be a result from low opportunities for promotion of themselves in comparison with those working at public and elementary school, so that they tend to emphasize stability and are rather conservative. Since such atmosphere is regarded as the cause that can lower their desire for promotion, a solution should be suggested to satisfy their self-actualization needs.

Through correlations between desire for promotion and school culture, the fact that teachers with strong desire for promotion also respond positively to school culture was drawn up. Each subvariables have positive correlations, but correlation coefficients is not high.

In sum, the more the teachers have strong desire for promotion, the more they play exemplary role in the formation of school culture.

<부록> : 석사학위 청구논문 설문지 및 문항별 교차 분석표

# 教師의 昇進欲求와 學校組織文化와의 關係

指導教授 李 淳 珩



濟州大學校 教育大學院  
教 育 行 政 專 攻  
朴 貞 愛

<부록 1: 설문지> 교사의 승진욕구와 학교조직문화와의 관계

<설문지>

안녕하십니까?

새 학년을 맞이하여 각종 업무로 매우 바쁜 시기에 귀한 시간을 내어 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 「교사의 승진 욕구와 조직 문화와의 관계」를 알아보기 위하여 작성된 것입니다. 이 설문지의 응답 내용은 연구 목적 이외에는 사용하지 않을 것이오니 성심껏 응답해 주시기 바라며, 선생님의 앞날에 무궁한 발전이 있기를 기원합니다.

감사합니다.

2001. 3.

제주대학교 교육대학원

교육행정 전공 박정애 올림

※ 다음은 귀하의 일반적인 사항을 알아보고자 하는 것입니다. 해당하는 항목의 ( )에 √ 해 주시기 바랍니다.

1. 성별 ① 남 ( ) ② 여 ( )
2. 학력 ① 대학원졸(재) ( ) ② 대졸 ( ) ③ 사범졸 ( )
3. 경력 ① 10년 미만 ( ) ② 10년 이상 ~ 20년 미만 ( )  
③ 20년 ~ 30년 ( ) ④ 30년 이상 ( )
4. 설립별 ① 공립 ( ) ② 사립 ( )
5. 학교 급별 ① 초등학교 ( ) ② 중학교 ( ) ③ 고등학교 ( )
6. 직위 ① 교사 ( ) ② 보직교사 ( )
7. 나이 ① 29세 이하 ( ) ② 30세 ~ 39세 ( )  
③ 40세 ~ 49세 ( ) ④ 50세 이상 ( )

※ 다음 각 문항들은 선생님의 승진 욕구에 관한 사항을 살펴보기 위한 것입니다. 선생님의 생각과 일치하는 내용에 “√”표 하여 주십시오.

<설문지 1> 교사의 승진 욕구에 관한 조사

번호	질문내용	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	승진에 관련된 제반 규정을 잘 알고 있다.					
2	나는 장차 상위 또는 전문직으로 승진 할 수 있다는 기대를 갖고 있다.					
3	업무를 수행하면서 보다 낮게 많은 것을 성취하려고 노력한다.					
4	가르치는 업무는 늘상 새롭고 흥미로운 것을 배울 수 있는 기회를 준다.					
5	나는 노력하기만 하면 승진 할 수 있다고 생각한다.					
6	열심히 근무하지만윗사람에게 인정을 못 받아 승진 할 가능성이 없다.					
7	나는 승급이나 보수보다는 아이들을 가르치는 일에 보다 많은 의미를 부여한다.					
8	내 능력에 비추어 어려운 일을 좋아하지 않는다.					
9	실패에 따르는 불안을 두려워하지 않는다.					
10	자신감을 가지고 문제를 해결하려 한다					
11	가르치는 일을 보다 새롭게 하려고 늘상 노력하고 있다.					
12	무슨 일을 새롭게 하기보다는 종전대로 하는 것이 편할 때가 많다.					
13	스스로 판단하고 행동하고 책임지는 일을 좋아한다.					
14	어떤 일을 할 때 남에게 잘 의뢰한다.					
15	미래를 위해 현재의 어려움을 참고 꾸준히 일한다.					
16	각종 연수 기회나 연구대회의 평정점에서 좋은 점수를 얻기 위해서 최선을 다한다.					
17	승진을 위해 석, 박사학위 취득을 위해 노력한다.					
18	기회가 주어지면 승진을 위한 가산점을 위해 특수 학교 및 연구, 시범 학교에 근무하겠다.					

<설문지 2> 학교 조직 문화 설문지

※ 다음 각 문항들은 선생님이 재직하고 계신 학교의 조직 문화에 대해 알아보기 위한 것입니다. 선생님의 생각과 일치하는 내용에 “√”표 하여 주십시오.

번호	질문 내용	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	우리학교 교사들은 지켜야 할 제반 복무 규정을 잘 준수하고 있다					
2	우리 학교 교장은 평소 교사들의 의견을 존중하고 교사들의 업무에 관심을 갖고 격려해 준다.					
3	교사들을 위한 편의 시설이 잘 되어 있고 교사들의 후생 복지를 보다 높이려고 노력하고 있다.					
4	교무 분장이나 담임 배정은 각 교사의 능력, 성격 등의 특성을 고려해서 적절히 이루어진다.					
5	교사들은 대부분 학교의 일상 업무를 성실히 수행하면서 무언가 창의적인 일을 하고 싶어한다.					
6	교사들은 본교에 소속해 근무하는 것을 만족하며 각자 업무에서 충분한 능력을 발휘하고 있다.					
7	교사들은 교내 행사나 교외 활동에 협조적이며 적극 참여한다.					
8	우리 학교 조직 구성원들은 발전과 성장에 대한 성취 동기가 강하다.					
9	우리 학교는 의사 결정을 할 때 직위에 관계없이 그 문제를 잘 아는 사람이 참여하여 해결해 나가고 있다.					
10	교사들은 자신이 맡은 담당 교과와 업무에서 최선을 다하고 책임있게 수행하고 있다.					
11	교사들은 경영에 관한 정보를 교장·교감에게 자주 제공하고, 교수 방법이나 학급 운영에 관한 새로운 정보를 얻기 위해 많은 노력을 하고 있다.					
12	교사들은 상급자들을 존중하며, 교사 상호간에는 상하 관계에서 서열 의식이 강하다.					

번호	질문 내용	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
13	우리 학교의 정책은 교사들의 교직 성장을 조장한다.					
14	우리 학교는 업무 추진 과정에서 사무적인 틀을 강조하고, 교장, 교감의 의사가 크게 작용한다.					
15	우리 학교는 특징적인 전통을 지니고 있으며 학교 정책에서 그것을 살리려고 특별히 노력하고 있다,					
16	우리 학교는 교사들에게 꾸중보다는 칭찬, 격려, 표창하는 기회가 많이 있다.					
17	교장은 업무의 주요지침만을 정하고 세부적인 것은 담당교사나 부서에 의해 자율적으로 이루어지도록 한다.					
18	의사 결정 과정은 비교적 민주적이고 합리적으로 이루어진다.					
19	우리 학교는 각종 교사 현직 연수와 개인 신상에 관심이 많다.					
20	우리 학교는 업무를 처리 할 때 공식적으로 회의를 하여 처리하는 경우가 많다.					
21	우리 학교 교사들은 상호 협조적인 관계에서 자유로운 분위기 조성에 힘쓴다.					
22	교사들은 학교내의 모든 활동에서 교사 신분에 벗어나지 않도록 매사에 신중하다.					
23	급속한 변화보다는 안정성을 더 강조하고, 교사들 간의 서열의식이 강하다.					
24	우리 학교는 교사들에게 많은 자율성을 주고 창의적으로 일하도록 조장해준다.					

# 부 록 2

< 문항별 교차분석표 >





< 표 1 > 승진에 관련된 제반 규정을 잘 알고 있다

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	4.9(9)	23.2(43)	28.1(52)	32.4(60)	11.4(21)	100(185)	31.636***
	여	.8(2)	9.3(24)	24.1(62)	44.7(115)	21.0(54)	99.9(257)	
학력	대학원졸(재)	5.3(7)	21.2(28)	24.2(32)	34.1(45)	15.2(20)	100(132)	14.779
	대졸	1.0(3)	13.0(38)	25.9(76)	42.0(123)	18.1(53)	100(293)	
	사범졸	7.7(10)	7.7(1)	30.8(4)	38.5(5)	15.4(2)	100.1(13)	
경력	10년 미만	.9(10)	.9(1)	17.0(19)	55.4(62)	25.9(29)	100.1(112)	82.421***
	10 ~ 20년	1.1(2)	12.1(22)	28.0(51)	40.1(73)	18.7(34)	100(182)	
	20 ~ 30년	5.0(6)	26.4(32)	29.8(36)	30.6(37)	8.3(10)	100.1(121)	
	30년 이상	9.1(2)	45.5(10)	31.8(7)	4.5(1)	9.1(2)	100(22)	
설립별	공립	2.4(8)	16.4(55)	24.8(83)	40.3(135)	16.1(54)	100(335)	2.558
	사립	2.8(3)	11.3(12)	29.2(31)	37.7(40)	18.9(20)	99.9(106)	
학교 급별	초등학교	2.0(5)	16.5(41)	23.8(59)	41.1(102)	16.5(41)	99.9(248)	5.381
	중학교	2.2(4)	13.3(12)	26.7(24)	43.3(39)	14.4(13)	99.9(90)	
	고등학교	4.0(40)	13.9(14)	28.7(29)	32.7(33)	20.8(21)	100.1	
직위	평교사	1.4(5)	11.5(40)	24.6(86)	43.3(151)	19.2(67)	100(349)	30.338***
	보직교사	4.5(4)	29.5(26)	31.8(28)	26.1(23)	8.0(7)	99.9(88)	
연령	29세 이하	1.5(10)	1.5(1)	12.3(8)	58.5(38)	26.2(17)	100(65)	85.421***
	30 ~ 39세		6.3(9)	27.5(39)	45.8(65)	20.4(29)	100(142)	
	40 ~ 49세	2.2(4)	22.1(40)	26.0(47)	34.8(63)	14.9(27)	100(181)	
	50세 이상	11.3(6)	32.1(17)	37.7(20)	15.1(8)	3.8(2)	100(53)	

< 표 2 > 나는 장차 상위 또는 전문직으로 승진 할 수 있다는 기대를 갖고 있다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	4.9(9)	21.4(39)	20.3(37)	35.2(64)	18.1(33)	100.0(132)	19.534***
	여	.8(2)	12.8(33)	33.1(85)	31.5(81)	21.8(56)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	3.8(5)	22.9(30)	25.2(33)	34.4(45)	13.7(18)	100.0(131)	15.236
	대졸	2.1(6)	14.1(41)	29.2(85)	32.0(93)	22.7(66)	100.0(291)	
	사범졸		7.7(1)	7.7(1)	46.2(6)	38.5(5)	100.0(13)	
경력	10년 미만	2.7(3)	20.5(23)	33.9(38)	31.3(35)	11.6(13)	100.0(112)	40.999***
	10 ~ 20년		11.6(21)	31.5(57)	38.1(69)	18.8(34)	100.0(181)	
	20 ~ 30년	4.1(5)	19.8(24)	19.8(24)	30.6(37)	25.6(31)	100.0(121)	
	30년 이상	10.0(2)	10.0(2)	15.0(3)	15.0(3)	50.0(10)	100.0(20)	
설립별	공립	2.4(8)	19.3(64)	29.5(98)	30.4(101)	18.4(61)	100.0(332)	13.144
	사립	2.8(3)	7.5(8)	22.6(24)	41.5(44)	25.5(27)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	2.8(7)	19.1(47)	30.9(76)	28.5(70)	18.7(46)	100.0(246)	12.424
	중학교	3.3(3)	10.0(9)	27.8(25)	36.7(33)	22.2(20)	100.0(90)	
	고등학교	1.0(1)	16.0(16)	20.0(20)	42.0(42)	21.0(21)	100.0(100)	
직위	평교사	1.2(4)	14.7(51)	29.5(102)	35.3(122)	19.4(67)	100.0(346)	16.704
	보직교사	6.8(6)	21.6(19)	20.5(18)	26.1(23)	25.0(22)	100.0(88)	
연령	29세 이하	6.2(4)	23.1(15)	40.0(26)	23.1(15)	7.7(5)	100.0(65)	41.250***
	30 ~ 39세		12.0(17)	32.4(46)	40.1(57)	15.5(22)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	1.7(3)	17.8(32)	22.8(41)	31.7(57)	26.1(47)	100.0(180)	
	50세 이상	7.8(4)	15.7(8)	17.6(9)	29.4(15)	29.4(15)	100.0(51)	

<표3> 업무를 수행하면서 보다 낮게 많은 것을 성취하려고 노력한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그 렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	14.4(26)	44.4(80)	37.2(67)	2.8(5)	1.1(2)	100.0(180)	4.695
	여	9.4(24)	44.9(14)	40.2(102)	5.1(13)	.4(1)	100.0(254)	
학력	대학원졸(재)	14.5(19)	40.5(53)	40.5(53)	3.8(5)	.8(1)	100.0(131)	13.068
	대졸	10.1(29)	47.2(135)	38.1(109)	4.2(12)	.3(1)	100.0(286)	
	사범졸	15.4(2)	46.2(6)	30.8(4)		7.7(1)	100.0(13)	
경력	10년 미만	9.0(10)	46.8(52)	41.4(46)	1.8(2)	.9(1)	100.0(111)	22.164*
	10 ~ 20년	9.0(16)	42.7(76)	43.3(77)	4.5(8)	.6(1)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	14.4(17)	45.8(54)	33.1(39)	6.8(8)		100.0(118)	
	30년 이상	27.3(6)	50.0(11)	18.2(4)		4.5(1)	100.0(22)	
설립 별	공립	10.3(34)	46.2(153)	39.0(129)	3.9(13)	.6(2)	100.0(331)	3.177
	사립	15.7(16)	39.2(40)	39.2(40)	4.9(5)	1.0(1)	100.0(102)	
학교 급별	초등학교	11.1(27)	43.0(105)	41.0(100)	4.1(10)	.8(2)	100.0(244)	2.778
	중학교	13.3(12)	48.9(44)	33.3(30)	4.4(4)		100.0(90)	
	고등학교	10.3(10)	45.4(44)	39.2(38)	4.1(4)	1.0(1)	100.0(97)	
직위	평교사	9.9(34)	44.4(152)	40.9(140)	3.8(13)	.9(3)	100.0(342)	7.386
	보직교사	18.4(16)	44.8(39)	31.0(27)	5.7(5)		100.0(87)	
연령	29세 이하	9.2(6)	44.6(29)	43.1(28)	1.5(1)	1.5(1)	100.0(65)	26.906**
	30 ~ 39세	10.0(14)	40.0(56)	47.9(67)	2.1(3)		100.0(140)	
	40 ~ 49세	9.7(17)	48.3(85)	34.1(60)	7.4(13)	.6(1)	100.0(176)	
	50세 이상	25.0(13)	44.2(23)	26.9(14)	1.9(1)	1.9(1)	100.0(52)	

<표4> 가르치는 업무는 늘상 새롭고 흥미로운 것을 배울 수 있는 기회를 준다

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그 렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	16.0(29)	50.8(92)	26.0(47)	6.6(12)	.6(1)	100.0(181)	2.169
	여	12.5(32)	49.4(127)	30.4(78)	6.6(17)	1.2(3)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	20.6(27)	48.1(63)	25.2(33)	4.6(6)	1.5(2)	100.0(131)	11.064
	대졸	10.3(30)	51.4(149)	30.0(87)	7.6(22)	.7(2)	100.0(290)	
	사범졸	23.1(3)	38.5(5)	30.8(4)	7.7(1)		100.0(13)	
경력	10년 미만	8.0(9)	51.8(58)	31.3(35)	8.9(10)		100.0(112)	20.022
	10 ~ 20년	11.7(21)	46.7(84)	34.4(62)	6.1(11)	1.1(2)	100.0(180)	
	20 ~ 30년	19.3(23)	52.9(63)	20.2(24)	5.9(7)	1.7(2)	100.0(119)	
	30년 이상	27.3(6)	54.5(12)	13.6(3)	4.5(1)		100.0(22)	
설립 별	공립	12.9(43)	50.5(168)	29.1(97)	7.2(24)	.3(1)	100.0(3330)	7.878
	사립	17.3(18)	49.0(51)	26.0(27)	4.8(5)	2.9(3)	100.0(104)	
학교 급별	초등학교	13.0(32)	50.2(124)	29.6(73)	6.9(17)	.4(1)	100.0(247)	7.473
	중학교	10.0(9)	56.2(50)	27.0(24)	4.5(4)	2.2(2)	100.0(89)	
	고등학교	19.2(19)	45.5(45)	27.3(27)	7.1(7)	1.0(1)	100.0(99)	
직위	평교사	13.0(45)	49.0(170)	30.5(106)	6.9(24)	.6(2)	100.0(347)	5.909
	보직교사	17.4(15)	53.5(46)	20.9(18)	5.8(5)	2.3(2)	100.0(86)	
연령	29세 이하	7.7(5)	49.2(32)	29.2(19)	13.8(9)		100.0(65)	27.535**
	30 ~ 39세	11.3(16)	47.5(67)	34.0(48)	7.1(10)		100.0(141)	
	40 ~ 49세	14.4(25)	50.0(90)	28.9(52)	5.0(9)	1.7(3)	100.0(180)	
	50세 이상	27.5(14)	56.9(29)	11.8(6)	2.0(1)	2.0(1)	100.0(51)	

<표 5>나는 노력하기만 하면 승진 할 수 있다고 생각한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그 렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	6.5(12)	23.8(44)	31.9(59)	28.1(52)	9.7(18)	100.0(185)	16.034*
	여	6.6(17)	34.4(88)	37.9(97)	16.4(42)	4.7(12)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	9.8(13)	24.2(32)	32.6(43)	25.8(34)	7.6(10)	100.0(132)	10.196
	대졸	5.5(16)	32.5(96)	36.3(106)	18.8(55)	6.8(20)	100.0(292)	
	사범졸		23.1(3)	46.2(6)	30.8(4)		100.0(13)	
경력	10년 미만	7.2(8)	29.7(33)	40.5(45)	18.0(20)	4.5(5)	100.0(111)	20.393
	10 ~ 20년	4.4(8)	25.3(46)	37.9(69)	26.9(49)	5.5(10)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	8.3(10)	34.7(42)	26.4(32)	19.8(24)	10.7(13)	100.0(121)	
	30년 이상	13.6(3)	36.4(8)	36.4(8)	4.5(1)	9.1(2)	100.0(22)	
설립 별	공립	8.1(27)	35.6(119)	37.1(124)	16.2(54)	3.0(10)	100.0(334)	66.353***
	사립	1.9(2)	12.3(13)	30.2(32)	36.8(39)	18.9(20)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	10.5(26)	38.9(96)	33.6(83)	14.2(35)	2.8(7)	100.0(247)	62.224***
	중학교	2.2(2)	27.8(25)	34.4(31)	26.7(240)	8.9(8)	100.0(90)	
	고등학교	1.0(1)	10.9(11)	39.6(40)	34.7(35)	13.9(14)	100.0(101)	
직위	평교사	5.7(20)	28.2(98)	38.8(135)	22.1(77)	5.2(18)	100.0(348)	18.006**
	보직교사	10.2(9)	36.4(32)	20.5(18)	19.3(17)	13.6(12)	100.0(88)	
연령	29세 이하	9.4(6)	35.9(23)	40.6(26)	10.9(7)	3.1(2)	100.0(64)	16.664
	30 ~ 39세	4.2(6)	27.5(39)	41.5(59)	22.5(32)	4.2(6)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	6.6(12)	29.8(54)	29.8(54)	24.3(44)	9.4(17)	100.0(181)	
	50세 이상	9.4(5)	30.2(16)	32.1(17)	18.9(10)	9.4(5)	100.0(53)	

<표6>열심히 근무하지만윗사람에게 인정을 못 받아 승진 할 가능성이 없다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그 렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	2.7(5)	8.7(16)	48.9(90)	27.2(50)	12.5(23)	100.0(184)	2.270
	여	1.2(3)	8.2(21)	47.3(121)	31.6(81)	11.7(30)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	9.8(13)	24.2(32)	32.6(43)	25.8(34)	7.6(10)	100.0(132)	8.794
	대졸	5.5(16)	32.5(95)	36.3(106)	18.8(55)	6.8(20)	100.0(292)	
	사범졸		23.1(3)	46.2(6)	30.8(4)		100.0(13)	
경력	10년 미만	2.7(3)	3.6(4)	48.2(54)	40.2(45)	5.4(6)	100.0(112)	26.170*
	10 ~ 20년	1.7(3)	7.7(14)	51.9(94)	27.1(49)	11.6(21)	100.0(181)	
	20 ~ 30년	0.8(1)	13.3(16)	40.0(48)	26.7(32)	19.2(23)	100.0(120)	
	30년 이상	4.5(1)	13.6(3)	50.0(11)	22.7(5)	9.1(2)	100.0(22)	
설립 별	공립	2.1(7)	9.6(32)	44.9(150)	31.1(104)	12.3(41)	100.0(334)	6.808
	사립	1.0(1)	4.8(5)	58.1(61)	24.8(26)	11.4(12)	100.0(105)	
학교 급별	초등학교	2.0(5)	9.3(23)	40.9(101)	33.6(83)	14.2(35)	100.0(247)	15.139
	중학교		5.6(5)	59.6(53)	28.1(25)	6.7(6)	100.0(89)	
	고등학교	3.0(3)	8.9(9)	53.5(54)	22.8(23)	11.8(12)	100.0(101)	
직위	평교사	1.7(6)	8.3(29)	50.9(177)	29.6(103)	9.5(33)	100.0(348)	13.495*
	보직교사	2.3(2)	9.2(8)	36.8(32)	28.7(25)	23.0(20)	100.0(87)	
연령	29세 이하	3.1(2)	4.6(3)	46.2(30)	41.5(27)	4.6(3)	100.0(65)	14.961
	30 ~ 39세	2.1(3)	7.8(11)	51.1(72)	28.4(40)	10.6(15)	100.0(141)	
	40 ~ 49세	0.6(1)	9.4(17)	46.1(83)	27.8(50)	16.1(29)	100.0(180)	
	50세 이상	3.8(2)	11.3(6)	47.2(25)	26.4(14)	11.3(6)	100.0(53)	

<표 7>나는 승급이나 보수보다는 아이들을 가르치는 일에 보다 많은 의미를 부여한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	21.9(40)	53.6(98)	21.9(40)	2.2(4)	.5(1)	100.0(183)	2.431
	여	27.7(71)	51.6(132)	18.0(46)	2.3(6)	.4(1)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	25.0(33)	51.5(68)	21.2(28)	1.5(2)	.8(1)	100.0(132)	3.016
	대졸	25.8(75)	52.9(154)	18.6(54)	2.4(7)	.3(1)	100.0(291)	
	사범졸	23.1(3)	46.2(6)	23.1(3)	7.7(1)		100.0(13)	
경력	10년 미만	20.5(23)	56.3(63)	20.5(23)	2.7(3)		100.0(112)	13.381
	10 ~ 20년	25.4(46)	53.6(97)	19.9(36)	1.1(2)		100.0(181)	
	20 ~ 30년	26.1(31)	47.1(56)	21.0(25)	4.2(5)	1.7(2)	100.0(119)	
	30년 이상	36.4(8)	54.5(12)	9.1(2)			100.0(22)	
설립 별	공립	24.6(82)	52.7(176)	19.8(66)	2.4(8)	.6(2)	100.0(334)	1.784
	사립	27.9(29)	51.9(54)	19.2(20)	1.0(1)		100.0(104)	
학교 급별	초등학교	24.3(60)	51.8(128)	20.2(50)	2.8(7)	.8(2)	100.0(247)	4.492
	중학교	24.7(22)	58.4(52)	15.7(14)	1.1(1)		100.0(89)	
	고등학교	27.0(27)	49.0(49)	22.0(22)	2.0(2)		100.0(100)	
직위	평교사	25.6(89)	52.3(182)	19.8(69)	2.0(7)	.3(1)	100.0(348)	1.401
	보직교사	25.6(22)	53.5(46)	17.4(15)	2.3(2)	1.2(1)	100.0(86)	
연령	29세 이하	15.4(10)	60.0(39)	21.5(14)	1.5(1)	1.5(1)	100.0(65)	10.344
	30 ~ 39세	28.2(40)	49.3(70)	21.1(30)	1.4(2)		100.0(142)	
	40 ~ 49세	27.9(50)	50.3(90)	18.4(33)	2.8(5)	.6(1)	100.0(179)	
	50세 이상	21.2(11)	59.6(31)	15.4(8)	3.8(2)		100.0(52)	

<표 8> 내 능력에 비추어 어려운 일은 좋아하지 않는다

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	1.1(2)	18.6(34)	36.6(67)	29.5(54)	14.2(26)	100.0(183)	24.872***
	여	4.7(12)	31.9(82)	33.1(85)	26.1(67)	4.37(11)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	3.1(4)	19.8(26)	35.9(47)	29.8(39)	11.5(15)	100.0(131)	9.508
	대졸	3.1(9)	30.1(88)	33.9(99)	25.7(75)	7.2(21)	100.0(292)	
	사범졸	7.7(1)	7.7(1)	38.5(5)	38.5(5)	7.7(1)	100.0(13)	
경력	10년 미만	6.3(7)	29.5(33)	36.6(41)	24.1(27)	3.6(4)	100.0(112)	16.898
	10 ~ 20년	1.1(2)	26.5(48)	35.4(64)	28.2(51)	8.8(16)	100.0(181)	
	20 ~ 30년	3.3(4)	22.5(27)	31.7(38)	31.7(38)	10.8(13)	100.0(120)	
	30년 이상	4.5(1)	31.8(7)	31.8(7)	13.6(3)	18.2(4)	100.0(22)	
설립 별	공립	4.2(14)	29.0(97)	32.6(109)	28.7(96)	5.4(18)	100.0(334)	25.935***
	사립		18.1(19)	41.0(43)	22.9(24)	18.1(19)	100.0(105)	
학교 급별	초등학교	4.8(12)	33.1(82)	33.1(82)	23.8(59)	5.2(13)	100.0(248)	29.550***
	중학교		21.1(19)	32.2(29)	31.1(28)	15.6(14)	100.0(90)	
	고등학교	1.0(1)	15.2(15)	40.4(40)	33.3(33)	10.1(10)	100.0(99)	
직위	평교사	3.4(3)	28.7(25)	37.1(129)	27.3(95)	6.6(23)	100.0(348)	8.861
	보직교사	14.9(13)	27.6(24)	25.3(22)	16.3(87)	14.9(13)	100.0(87)	
연령	29세 이하	4.6(3)	32.3(21)	41.5(27)	18.5(12)	4.6(3)	100.0(65)	14.444
	30 ~ 39세	3.5(5)	27.5(39)	33.1(47)	31.0(44)	3.5(5)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	2.8(5)	23.9(43)	34.4(62)	27.2(49)	2.8(5)	100.0(180)	
	50세 이상	1.9(1)	23.1(12)	30.8(16)	30.8(16)	1.9(1)	100.0(52)	

<표 9> 실패에 따르는 불안을 두려워하지 않는다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	8.6(16)	36.8(68)	42.7(79)	10.8(20)	1.1(2)	100.0(185)	14.798**
	여	4.7(12)	25.4(65)	48.0(12)	21.1(54)	.8(2)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	6.1(8)	33.3(44)	44.7(59)	14.4(19)	1.5(2)	100.0(132)	5.746
	대졸	6.8(20)	28.1(82)	47.6(139)	16.8(49)	.7(2)	100.0(292)	
	사범졸		38.5(5)	30.8(4)	30.8(4)		100.0(13)	
경력	10년 미만	3.6(4)	20.7(23)	45.9(51)	27.9(31)	1.8(2)	100.0(111)	29.073*
	10 ~ 20년	6.6(12)	30.8(56)	52.2(95)	10.4(19)		100.0(182)	
	20 ~ 30년	8.3(10)	35.5(43)	39.7(48)	15.7(19)	.8(1)	100.0(121)	
	30년 이상	9.1(2)	36.4(8)	31.8(7)	18.2(4)	4.5(1)	100.0(22)	
설립별	공립	4.8(16)	31.4(105)	44.3(148)	19.2(64)	.3(1)	100.0(334)	16.830**
	사립	11.3(12)	26.4(28)	50.0(53)	9.4(10)	2.8(3)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	5.7(14)	27.5(68)	44.1(109)	22.3(55)	.4(1)	100.0(247)	22.628*
	중학교	8.9(8)	28.9(26)	46.7(42)	12.2(11)	3.3(3)	100.0(90)	
	고등학교	5.9(6)	36.6(37)	50.5(51)	6.9(7)		100.0(101)	
직위	평교사	5.5(19)	27.9(97)	49.1(171)	16.7(58)	.9(3)	100.0(348)	7.685
	보직교사	10.2(9)	37.5(33)	35.2(31)	15.9(14)	1.1(1)	100.0(88)	
연령	29세 이하	4.7(3)	20.3(13)	48.4(31)	26.6(17)		100.0(64)	19.377
	30 ~ 39세	5.6(8)	26.8(38)	49.3(70)	16.9(24)	1.4(2)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	7.7(14)	34.3(62)	44.8(81)	13.3(24)		100.0(181)	
	50세 이상	5.7(3)	37.7(20)	37.7(20)	15.1(8)	3.8(2)	100.0(53)	

<표 10> 자신감을 가지고 문제를 해결하려 한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	계	$\chi^2$
성별	남	16.2(30)	55.1(102)	28.1(52)	.5(1)	100.0(185)	21.594***
	여	7.8(20)	45.5(117)	41.2(106)	5.4(14)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	15.2(20)	46.2(61)	37.9(50)	.8(1)	100.0(132)	7.865
	대졸	9.9(29)	50.5(148)	35.5(104)	4.1(12)	100.0(293)	
	사범졸	7.7(1)	61.5(8)	23.1(3)	7.7(1)	100.0(13)	
경력	10년 미만	6.3(7)	45.5(51)	42.9(48)	5.4(6)	100.0(112)	22.707
	10 ~ 20년	9.9(18)	51.1(93)	35.2(64)	3.8(7)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	13.2(16)	52.9(64)	32.2(39)	1.7(2)	100.0(121)	
	30년 이상	36.4(8)	36.4(8)	27.3(4)		100.0(22)	
설립별	공립	9.0(30)	50.4(169)	36.4(122)	4.2(14)	100.0(335)	9.883*
	사립	18.9(20)	46.2(49)	34.0(36)	.9(1)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	10.1(25)	46.8(116)	38.3(96)	4.8(12)	100.0(248)	6.213
	중학교	13.3(12)	51.1(46)	33.3(30)	2.2(2)	100.0(90)	
	고등학교	10.9(11)	55.4(56)	32.7(33)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	9.5(33)	48.4(169)	38.4(134)	3.7(13)	100.0(349)	10.738*
	보직교사	19.3(50)	53.4(216)	26.1(157)	1.1(14)	100.0(437)	
연령	29세 이하	7.7(5)	44.6(29)	41.5(27)	6.2(4)	100.0(65)	15.154
	30 ~ 39세	9.2(13)	46.5(66)	40.1(57)	4.2(6)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	11.0(20)	53.0(96)	33.1(60)	2.8(5)	100.0(181)	
	50세 이상	22.6(12)	50.9(27)	26.4(14)		100.0(53)	



<표 11> 가르치는 일을 보다 새롭게 하려고 늘상 노력하고 있다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	계	$\chi^2$
성별	남	16.9(31)	52.5(96)	27.3(50)	3.3(6)	100.0(183)	7.871*
	여	14.4(37)	61.1(157)	24.1(62)	.4(1)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	17.4(23)	57.6(76)	22.0(29)	3.0(4)	100.0(132)	4.573
	대졸	14.8(43)	57.4(167)	26.8(78)	1.0(3)	100.0(291)	
	사범졸	7.7('1)	69.2(9)	23.1(3)		100.0(13)	
경력	10년 미만	11.7(13)	55.0(61)	32.4(36)	.9(1)	100.0(111)	7.316
	10 ~ 20년	14.9(27)	57.5(104)	26.0(47)	1.7(3)	100.0(181)	
	20 ~ 30년	19.0(23)	57.9(70)	20.7(25)	2.5(3)	100.0(12)	
	30년 이상	18.2(4)	63.6(14)	18.2(4)		100.0(22)	
설립별	공립	14.1(141)	60.2(201)	24.0(80)	1.8(6)	100.0(334)	5.377
	사립	20.0(21)	48.6(51)	30.5(32)	1.0(1)	100.0(105)	
학교 급별	초등학교	14.6(36)	59.9(48)	24.3(60)	1.2(3)	100.0(247)	3.991
	중학교	16.9(15)	58.4(52)	23.6(21)	1.1(1)	100.0(89)	
	고등학교	16.8(17)	50.5(51)	29.7(30)	3.0(3)	100.0(101)	
직위	평교사	15.2(53)	57.2(199)	26.7(93)	.9(3)	100.0(348)	7.628
	보직교사	14.9(130)	60.9(53)	19.5(17)	4.6(4)	100.0(87)	
연령	29세 이하	9.2(6)	58.5(38)	29.2(19)	3.1(2)	100.0(65)	8.383
	30 ~ 39세	15.7(22)	52.9(74)	30.7(43)	.7(1)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	17.7(32)	58.6(106)	22.1(40)	1.7(3)	100.0(81)	
	50세 이상	15.1(8)	64.2(34)	18.9(10)	1.9(1)	100.0(53)	

<표 12> 무슨 일을 새롭게 하기보다는 종전대로 하는 것이 편할 때가 많다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	2.7(80)	27.6(80)	40.5(124)	25.9(42)	3.2(3)	100.0(257)	9.090
	여	3.1(8)	31.1(80)	48.2(124)	16.3(42)	1.2(3)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	3.0(35)	26.5(58)	43.9(33)	25.0(2)	1.5(132)	100.0(260)	9.796
	대졸	3.1(9)	31.1(91)	46.4(136)	17.1(50)	2.4(7)	100.0(293)	
	사범졸		23.1(3)	30.8(4)	46.2(6)		100.0(13)	
경력	10년 미만	1.8(2)	30.4(34)	53.6(60)	12.5(14)	1.8(2)	100.0(112)	20.166
	10 ~ 20년	3.8(7)	24.2(44)	47.3(66)	23.1(42)	1.6(3)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	3.3(4)	37.2(45)	31.4(38)	24.8(30)	3.3(4)	100.0(121)	
	30년 이상		27.3(6)	54.5(12)	18.2(4)		100.0(22)	
설립 별	공립	3.3(11)	29.0(97)	47.8(160)	19.4(65)	.6(2)	100.0(335)	17.735*
	사립	1.9(2)	31.1(33)	36.8(39)	23.6(25)	6.6(7)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	4.0(10)	32.3(80)	49.2(122)	14.1(35)	.4(1)	100.0(248)	30.596***
	중학교	.2(2)	32.2(19)	37.8(34)	22.2(20)	5.6(5)	100.0(90)	
	고등학교	1.0(1)	21.8(22)	40.6(41)	33.7(34)	3.0(3)	100.0('101)	
직위	평교사	2.6(9)	28.7(100)	46.4(162)	20.3(71)	2.0(7)	100.0(349)	2.362
	보직교사	4.5(4)	34.1(30)	39.8(35)	19.3(17)	2.3(2)	100.0(88)	
연령	29세 이하	3.1(2)	27.7(18)	53.8(35)	13.8(9)	1.5(1)	100.0(65)	14.955
	30 ~ 39세	1.4(2)	27.5(39)	50.7(72)	18.3(26)	2.1(3)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	3.9(7)	29.8(54)	42.0(76)	23.2(42)	1.1(2)	100.0(181)	
	50세 이상	3.8(2)	35.8(19)	30.2(16)	24.5(13)	5.7(3)	100.0(53)	

<표 13> 스스로 판단하고 행동하고 책임지는 일을 좋아한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	계	$\chi^2$
성별	남	15.1(28)	52.4(97)	28.6(53)	3.8(7)	100.0	16.851**
	여	7.4(19)	42.0(108)	45.1(116)	5.4(14)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	13.6(18)	52.3(69)	31.1(41)	3.0(4)	100.0(132)	9.475
	대졸	8.9(26)	44.7(131)	41.0(120)	5.5(16)	100.0(293)	
	사범졸	15.4(2)	23.1(3)	53.8(7)	7.7(1)	100.0(13)	
경력	10년 미만	5.4(6)	37.5(42)	46.4(52)	10.7(12)	100.0(112)	31.415***
	10 ~ 20년	8.2(15)	47.8(87)	40.1(73)	3.8(7)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	16.5(20)	52.9(64)	29.8(36)	.8(1)	100.0(121)	
	30년 이상	22.7(5)	36.4(8)	36.4(8)	4.5(1)	100.0(22)	
설립 별	공립	10.4(35)	44.5(149)	40.0(134)	5.1(17)	100.0(335)	2.323
	사립	11.3(12)	51.9(55)	33.0(35)	3.8(4)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	9.7(24)	42.3(105)	42.3(105)	5.6(14)	100.0(248)	7.106
	중학교	13.3(120)	48.9(44)	34.4(31)	3.3(3)	100.0(90)	
	고등학교	10.9(11)	54.5(55)	30.7(31)	4.0(4)	100.0(101)	
직위	평교사	8.9(31)	45.3(158)	41.0(143)	4.9(17)	100.0(349)	8.437*
	보직교사	17.0(160)	51.1(45)	27.3(24)	4.5(4)	100.0(88)	
연령	29세 이하	4.6(3)	32.3(21)	50.8(33)	12.3(8)	100.0(65)	35.648***
	30 ~ 39세	7.7(11)	40.8(58)	45.8(66)	5.6(8)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	12.7(23)	56.4(102)	28.7(52)	2.2(4)	100.0(181)	
	50세 이상	18.9(10)	43.4(23)	35.8(19)	1.9(1)	100.0(53)	

<표 14> 어떤 일을 할 때 남에게 잘 의뢰한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇 지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	2.7(5)	17.9(33)	41.3(76)	31.0(57)	7.1(13)	100.0(184)	4.529
	여	2.3(6)	24.1(62)	37.4(96)	32.3(83)	3.9(10)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	3.0(4)	18.2(24)	41.7(55)	30.3(40)	6.8(9)	100.0(132)	3.874
	대졸	2.4(7)	22.9(67)	37.7(110)	32.5(95)	4.5(13)	100.0(292)	
	사범졸		30.8(4)	38.5(5)	23.1(3)	7.7(1)	100.0(13)	
경력	10년 미만	4.5(5)	35.7(40)	39.3(44)	18.8(21)	1.8(2)	100.0(112)	78.806***
	10 ~ 20년	22(4)	22.7(41)	41.4(75)	30.9(56)	28(5)	100.0(181)	
	20 ~ 30년	1.7(2)	9.1(11)	37.2(45)	45.5(55)	6.6(8)	100.0(121)	
	30년 이상		9.1(2)	27.3(6)	31.8(7)	31.8(7)	100.0(22)	
설립 별	공립	2.7(9)	22.4(75)	37.3(125)	33.4(112)	4.2(14)	100.0(335)	6.201
	사립	1.9(2)	19.0(20)	44.8(47)	25.7(27)	8.6(9)	100.0(105)	
학교 급별	초등학교	2.8(7)	23.4(58)	37.1(92)	33.1(82)	3.6(9)	100.0(248)	10.069
	중학교	3.3(3)	22.2(20)	34.4(31)	31.1(28)	8.9(8)	100.0(90)	
	고등학교	1.0(1)	17.0(17)	49.0(49)	28.0(28)	5.0(5)	100.0(100)	
직위	평교사	2.6(9)	24.4(85)	41.8(146)	26.6(93)	4.6(16)	100.0(349)	21.781***
	보직교사	2.3(2)	11.5(10)	28.7(25)	50.6(44)	6.9(6)	100.0(87)	
연령	29세 이하	6.2(4)	35.4(23)	36.9(24)	36.9(24)	21.5(14)	100.0(65)	51.591***
	30 ~ 39세	.7(1)	28.2(40)	40.1(57)	40.1(57)	26.8(38)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	2.8(5)	15.0(27)	41.7(75)	41.7(75)	36.7(66)	100.0(180)	
	50세 이상	1.9(1)	9.4(5)	30.2(16)	30.2(16)	39.6(21)	100.0(53)	

<표 15> 미래를 위해 현재의 어려움을 참고 꾸준히 일한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	5.4(10)	51.1(94)	38.0(70)	5.4(10)		100.0(184)	6.732
	여	6.2(16)	48.6(125)	43.2(111)	1.6(4)	.4(1)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	8.3(11)	50.8(67)	34.8(46)	6.1(8)		100.0(132)	10.880
	대졸	5.1(15)	49.3(144)	43.5(127)	1.7(5)	.3(1)	100.0(292)	
	사범졸		46.2(6)	46.2(6)	7.7(1)		100.0(13)	
경력	10년 미만	4.5(5)	50.0(56)	43.8(49)	1.8(2)		100.0(112)	10117
	10 ~ 20년	6.6(12)	45.3(82)	42.5(77)	5.0(9)	.6(1)	100.0(181)	
	20 ~ 30년	5.0(6)	54.5(66)	38.0(46)	2.5(3)		100.0(121)	
	30년 이상	13.6(3)	54.5(12)	31.8(7)			100.0(22)	
설립 별	공립	6.0(20)	48.4(162)	42.4(142)	3.0(10)	.3(1)	100.0(336)	1.427
	사립	5.7(6)	53.(56)	37.1(39)	3.8(4)		100.0(105)	
학교 급별	초등학교	6.5(16)	48.0(119)	42.7(106)	2.4(6)	.4(1)	100.0(248)	6.271
	중학교	3.4(3)	53.9(48)	40.4(36)	2.2(2)		100.0(89)	
	고등학교	6.9(7)	50.5(51)	36.6(37)	5.9(6)		100.0(101)	
직위	평교사	5.7(20)	49.3(172)	41.5(145)	3.2(11)	.3(1)	100.0(349)	0.554
	보직교사	6.9(6)	50.6(44)	39.1(#4)	3.4(3)		100.0(87)	
연령	29세 이하	4.6(3)	49.2(32)	44.6(29)	1.5(1)		100.0(65)	9.663
	30 ~ 39세	7.7(11)	42.3(60)	45.8(66)	3.5(5)	.7(1)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	5.0(9)	55.6(100)	35.6(64)	3.9(7)		100.0(180)	
	50세 이상	5.7(3)	50.9(27)	41.5(22)	1.9(1)		100.0(53)	

<표 16> 각종 연수 기회나 연구대회의 평점점에서 좋은 점수를 얻기 위해서 최선을 다한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	3.2(60)	24.9(46)	45.9(86)	21.1(39)	4.9(9)	100.0(186)	5.656
	여	5.8(15)	27.6(71)	48.6(125)	13.6(36)	4.3(11)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	8.3(11)	26.5(36)	46.2(61)	15.2(20)	3.8(5)	100.0(132)	8.893
	대졸	3.1(9)	27.0(79)	48.1(141)	16.7(49)	5.1(15)	100.0(293)	
	사범졸	7.7(1)	15.4(2)	46.2(6)	30.8(4)		100.0(13)	
경력	10년 미만	4.5(2)	30.4(34)	46.4(52)	16.1(18)	2.7(3)	100.0(112)	21.072*
	10 ~ 20년	2.2(4)	22.5(41)	52.2(95)	19.2(35)	3.8(7)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	6.6(8)	27.3(33)	44.6(54)	14.0(17)	7.4(9)	100.0(121)	
	30년 이상	18.2(4)	31.8(7)	27.3(6)	18.2(4)	4.5(1)	100.0(22)	
설립 별	공립	5.7(19)	27.8(93)	48.7(163)	14.9(50)	3.0(10)	100.0(335)	13.148*
	사립	1.9(2)	22.6(24)	44.3(47)	21.7(23)	9.4(10)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	6.0(15)	28.6(71)	48.8(121)	12.9(32)	3.6(9)	100.0(248)	14.531
	중학교	1.1(1)	31.1(28)	41.1(37)	20.0(18)	6.7(6)	100.0(90)	
	고등학교	4.0(4)	17.8(18)	51.5(52)	21.8(22)	5.0(5)	100.0(101)	
직위	평교사	3.4(12)	24.6(86)	50.1(175)	16.9(59)	4.9(17)	100.0(349)	9.441
	보직교사	9.1(8)	33.0(29)	37.5(33)	17.0(15)	3.4(3)	100.0(88)	
연령	29세 이하	4.6(3)	29.2(19)	47.7(31)	16.9(11)	1.5(1)	100.0(65)	11.929
	30 ~ 39세	2.8(4)	27.5(39)	50.0(71)	17.6(25)	2.1(3)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	5.0(9)	26.0(47)	45.9(83)	15.5(28)	7.7(14)	100.0(181)	
	50세 이상	9.4(5)	22.6(12)	47.2(25)	17.0(9)	3.8(2)	100.0(53)	



<표 17> 승진을 위해 석, 박사 학위 취득을 위해 노력한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	전혀 그렇지않다	계	$\chi^2$
성별	남	2.7(6)	9.8(33)	40.2(49)	34.8(57)	12.5(40)	100.0(185)	11.929*
	여	2.7(7)	7.8(20)	34.2(88)	35.0(90)	20.2(52)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	8.3(11)	24.2(32)	30.3(40)	25.8(34)	11.4(15)	100.0(132)	53.333***
	대졸	.7(2)	6.8(20)	30.7(90)	36.9(108)	24.9(73)	100.0(293)	
	사범졸		7.7(1)	30.8(4)	30.8(4)	30.8(4)	100.0(13)	
경력	10년 미만	2.7(3)	9.8(11)	40.2(45)	34.8(39)	12.5(14)	100.0(112)	24.128*
	10 ~ 20년	2.2(4)	8.2(15)	32.4(59)	36.8(67)	20.3(37)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	3.3(4)	16.5(20)	22.3(27)	28.9(35)	28.9(35)	100.0(121)	
	30년 이상	9.1(2)	13.6(3)	22.7(5)	27.3(6)	27.3(6)	100.0(22)	
설립 별	공립	3.0(10)	12.5(42)	34.3(115)	31.9(107)	18.2(61)	100.0(335)	9.881*
	사립	2.8(3)	10.4(11)	20.8(22)	37.7(40)	28.3(30)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	3.2(8)	12.5(31)	37.1(92)	26.6(66)	20.6(51)	100.0(248)	17.108*
	중학교	2.2(2)	13.3(12)	17.8(16)	44.4(40)	22.2(20)	100.0(90)	
	고등학교	3.0(3)	9.9(10)	28.7(29)	39.6(40)	18.8(19)	100.0(101)	
직위	평교사	2.6(9)	9.7(34)	33.2(116)	34.4(120)	20.1(70)	100.0(349)	10.297*
	보직교사	4.5(4)	19.3(17)	21.6(19)	30.7(27)	23.9(21)	100.0(88)	
연령	29세 이하	4.6(3)	9.2(6)	43.1(28)	33.8(22)	9.2(6)	100.0(65)	37.031***
	30 ~ 39세	.7(1)	8.5(12)	39.4(56)	37.3(53)	14.1(20)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	3.9(7)	13.8(25)	24.9(45)	29.8(54)	27.6(50)	100.0(181)	
	50세 이상	3.8(2)	18.9(10)	13.2(7)	34.0(18)	30.2(16)	100.0(53)	

<표 18> 기회가 주어지면 승진을 위한 가산점을 위해 특수 학교 및 연구, 시범 학교에 근무하겠다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	전혀 그렇지않다	계	$\chi^2$
성별	남	6.5(12)	20.0(37)	31.4(58)	21.6(40)	20.5(38)	100.0(185)	2.118
	여	4.3(11)	16.7(43)	33.5(86)	22.6(58)	23.0(59)	100.0(257)	
학력	대학원졸(재)	11.4(15)	21.2(28)	29.5(39)	21.2(28)	16.7(22)	100.0(132)	21.830
	대졸	2.4(7)	17.4(51)	33.4(98)	22.2(65)	24.6(72)	100.0(293)	
	사범졸		7.7(1)	38.5(5)	38.5(5)	15.4(2)	100.0(13)	
경력	10년 미만	3.6(4)	19.6(22)	36.6(41)	22.3(25)	17.9(20)	100.0(112)	13.926
	10 ~ 20년	3.3(6)	15.9(29)	32.4(59)	26.4(48)	22.0(40)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	7.4(9)	19.8(24)	29.8(36)	16.5(20)	26.4(32)	100.0(121)	
	30년 이상	13.6(3)	9.1(2)	31.8(7)	22.7(5)	22.7(5)	100.0(22)	
설립 별	공립	6.0(20)	20.9(70)	33.1(111)	21.2(71)	18.8(63)	100.0(335)	13.735
	사립	2.8(3)	9.4(10)	31.1(33)	25.5(27)	31.1(33)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	6.9(17)	22.2(55)	33.1(82)	19.0(47)	19.0(47)	100.0(248)	17.521*
	중학교	3.3(3)	14.4(13)	35.6(32)	18.9(17)	27.8(25)	100.0(90)	
	고등학교	3.0(3)	11.9(12)	29.7(30)	32.7(33)	22.8(23)	100.0(101)	
직위	평교사	3.4(12)	16.9(59)	33.2(116)	23.5(82)	22.9(80)	100.0(349)	10.623*
	보직교사	10.2(9)	23.9(21)	29.5(26)	17.0(15)	19.3(17)	100.0(88)	
연령	29세 이하	4.6(3)	21.5(14)	43.1(28)	21.5(14)	9.2(6)	100.0(65)	14.123
	30 ~ 39세	3.5(5)	16.9(24)	33.8(48)	22.5(32)	23.2(33)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	5.5(10)	18.8(34)	27.1(49)	23.8(43)	24.9(45)	100.0(181)	
	50세 이상	9.4(5)	15.1(8)	34.0(18)	17.0(9)	24.5(13)	100.0(53)	

<표 19>나 1 우리 학교 교사들은 지켜야 할 제반 복무 규정등을 잘 준수하고 있다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	13.5(25)	54.6(101)	28.1(52)	3.2(6)	.5(1)	100.0(185)	28.674***
	여	25.0(64)	62.1(159)	12.5(32)	.4(1)		100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	21.2(28)	55.3(73)	18.9(25)	4.5(6)		100.0(132)	15.012
	대졸	19.5(57)	61.3(179)	18.5(54)	.3(1)	.3(1)	100.0(292)	
	사범졸	23.1(3)	38.5(5)	38.5(5)			100.0(13)	
경력	10년 미만	12.6(14)	63.1(70)	22.5(25)	1.8(2)		100.0(111)	15,287
	10 ~ 20년	17.0(31)	60.4(110)	19.8(36)	2.2(4)	.5(1)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	29.8(36)	53.7(65)	15.7(19)	.8(1)		100.0(121)	
	30년 이상	27.3(6)	54.5(12)	18.2(4)			100.0(22)	
설립 별	공립	24.3(81)	60.5(202)	14.7(49)	.6(2)		100.0(334)	37.632***
	사립	7.5(8)	53.8(57)	33.0(35)	4.7(5)	.9(1)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	28.(70)	61.5(152)	10.1(25)			100.0(247)	58.501***
	중학교	8.9(8)	60.0(54)	27.8(25)	3.3(3)		100.0(90)	
	고등학교	9.9(10)	51.5(52)	33.7(34)	4.0(4)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	19.8(69)	58.9(205)	19.3(67)	1.7(6)	.3(1)	100.0(348)	0,523
	보직교사	21.6(19)	58.0(51)	19.3(17)	1.1(1)		100.0(88)	
연령	29세 이하	12.5(8)	65.6(42)	21.9(14)			100.0(64)	8.004
	30 ~ 39세	19.0(27)	60.6(86)	18.3(26)	2.1(3)		100.0(142)	
	40 ~ 49세	24.(44)	55.8(101)	17.7(32)	1.7(3)	.6(1)	100.0(181)	
	50세 이상	18.9(10)	56.6(30)	22.6(12)	1.9(1)		100.0(53)	

<표20>우리 학교 교장은 평소 교사들의 의견을 존중하고 교사들의 업무에 관심을 갖고 격려해준다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	10.8(20)	42.2(78)	35.7(66)	9.2(17)	2.2(4)	100.0(185)	3.798
	여	14.1(36)	34.4(88)	41.0(105)	7.8(20)	2.7(7)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	12.1(16)	32.6(43)	40.9(54)	12.9(17)	1.5(2)	100.0(132)	18.426*
	대졸	12.7(37)	40.1(117)	38.7(113)	5.5(16)	3.1(9)	100.0(292)	
	사범졸	15.4(2)	38.5(5)	15.4(2)	30.8(4)		100.0(13)	
경력	10년 미만	7.2(8)	44.1(49)	39.6(44)	5.4(6)	3.6(4)	100.0(111)	45.709***
	10 ~ 20년	8.2(15)	31.3(57)	47.3(86)	12.1(22)	1.1(2)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	20.7(25)	42.1(51)	28.1(34)	6.6(8)	2.5(3)	100.0(121)	
	30년 이상	36.4(8)	31.8(7)	22.7(5)		9.1(2)	100.0(22)	
설립 별	공립	16.5(55)	39.8(133)	34.7(116)	6.9(23)	2.1(7)	100.0(334)	28.049***
	사립	.9(1)	30.2(32)	51.9(55)	13.2(14)	3.8(4)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	19.0(47)	41.3(102)	31.6(78)	5.7(14)	2.4(6)	100.0(247)	46.309***
	중학교		25.6(23)	53.3(48)	16.7(15)	4.4(4)	100.0(90)	
	고등학교	7.9(8)	39.6(40)	43.6(44)	7.9(8)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	12.1(42)	36.5(127)	40.5(141)	8.9(31)	2.0(7)	100.0(348)	4.693
	보직교사	15.9(14)	40.9(36)	31.8(28)	6.8(6)	4.5(4)	100.0(88)	
연령	29세 이하	12.5(8)	65.6(42)	21.9(14)			100.0(64)	21.691*
	30 ~ 39세	19.0(27)	60.6(86)	18.3(26)	2.1(3)		100.0(142)	
	40 ~ 49세	24.3(44)	55.8(101)	17.7(32)	1.7(3)	.6(1)	100.0(181)	
	50세 이상	18.9(10)	56.6(30)	22.6(12)	1.9(1)		100.0(53)	

<표 21> 교사들을 위한 편의 시설이 잘되어 있고 교사들의 후생 복지를 보다 높이려고 노력하고 있다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	1.1(2)	23.2(43)	40.0(74)	27.6(51)	8.1(15)	100.0(185)	8.318
	여	5.5(14)	25.6(65)	40.6(103)	23.2(59)	5.1(13)	100.0(254)	
학력	대학원졸(재)	1.5(2)	21.4(28)	45.0(59)	24.4(32)	7.6(10)	100.0(131)	6/739
	대졸	4.5(13)	26.8(78)	38.5(112)	24.4(71)	5.8(17)	100.0(291)	
	사범졸		15.4(2)	38.5(5)	38.5(5)	7.7(1)	100.0(13)	
경력	10년 미만	.9(1)	27.9(31)	42.3(47)	20.7(23)	8.1(9)	100.0(111)	19.186
	10 ~ 20년	2.2(4)	23.8(43)	45.3(82)	22.7(41)	6.1(11)	100.0(181)	
	20 ~ 30년	8.3(10)	22.5(27)	33.3(40)	30.0(36)	5.8(7)	100.0(120)	
	30년 이상	4.5(1)	27.3(6)	27.3(6)	36.4(8)	4.5(1)	100.0(22)	
설립별	공립	4.8(16)	28.6(95)	39.2(130)	22.9(76)	4.5(15)	100.0(332)	25.719***
	사립		11.3(12)	44.3(47)	32.1(34)	12.3(13)	100.0(106)	
학교급별	초등학교	6.1(15)	29.7(73)	42.3(104)	19.1(47)	2.8(7)	100.0(246)	52.206***
	중학교		16.7(15)	26.7(24)	41.1(37)	15.6(14)	100.0(90)	
	고등학교	1.0(1)	19.0(19)	47.0(47)	26.0(26)	7.0(7)	100.0(100)	
직위	평교사	3.5(12)	25.1(87)	40.2(139)	24.9(86)	6.4(22)	100.0(346)	0.662
	보직교사	4.5(4)	21.6(19)	40.9(36)	26.1(23)	6.8(6)	100.0(88)	
연령	29세 이하	1.6(1)	34.4(22)	40.6(26)	20.3(13)	3.1(2)	100.0(64)	16.875
	30 ~ 39세	1.4(2)	23.9(34)	45.8(65)	21.8(31)	7.0(10)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	5.6(10)	24.0(43)	37.4(67)	25.7(46)	7.3(13)	100.0(179)	
	50세 이상	5.7(3)	17.0(9)	34.0(18)	37.7(20)	5.7(3)	100.0(53)	

<표 22> 교무 분장이나 담임 배정은 각 교사의 능력, 성격등의 특성을 고려해서 적절히 이루어진다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	3.3(6)	33.7(62)	42.9(79)	15.2(28)	4.9(9)	100.0(184)	1.198
	여	4.7(12)	31.3(80)	45.7(117)	14.5(37)	3.9(10)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	3.8(5)	37.1(49)	37.1(49)	15.9(21)	6.1(8)	100.0(132)	6.651
	대졸	4.5(13)	30.2(88)	47.4(138)	14.1(41)	3.8(11)	100.0(291)	
	사범졸		30.8(4)	46.2(6)	23.1(3)		100.0(13)	
경력	10년 미만	1.8(2)	25.5(28)	50.9(56)	16.4(18)	5.5(6)	100.0(110)	29.996*
	10 ~ 20년	2.7(5)	26.9(49)	50.5(92)	17.0(31)	2.7(5)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	8.3(10)	41.3(50)	33.9(41)	11.6(14)	5.0(6)	100.0(121)	
	30년 이상	4.5(1)	59.1(13)	22.7(5)	9.1(2)	4.5(1)	100.0(22)	
설립별	공립	4.2(14)	36.6(122)	43.2(144)	13.5(45)	2.4(8)	100.0(333)	21.686***
	사립	3.8(4)	18.9(20)	48.1(51)	18.9(20)	10.4(11)	100.0(106)	
학교급별	초등학교	5.7(14)	41.1(101)	40.7(100)	10.2(25)	2.4(6)	100.0(246)	40.717***
	중학교	2.2(2)	13.3(12)	50.0(45)	24.4(22)	10.0(9)	100.0(90)	
	고등학교	2.0(2)	28.7(20)	48.5(49)	17.8(18)	3.0(3)	100.0(101)	
직위	평교사	4.9(17)	26.7(93)	47.1(164)	17.0(59)	4.3(15)	100.0(348)	22.835***
	보직교사	1.1(1)	51.7(45)	35.6(31)	6.9(6)	4.6(4)	100.0(87)	
연령	29세 이하	1.6(1)	23.4(15)	57.8(37)	15.6(10)	1.6(1)	100.0(64)	20.728
	30 ~ 39세	2.8(4)	29.1(41)	44.7(63)	17.7(25)	5.7(8)	100.0(141)	
	40 ~ 49세	4.4(8)	33.7(61)	44.2(80)	13.8(25)	3.9(7)	100.0(181)	
	50세 이상	9.4(5)	47.2(25)	28.3(15)	9.4(5)	5.7(3)	100.0(53)	

<표 23>교사들은 대부분 학교의 일상 업무를 성실히 수행하면서 무언가 창의적인 일을 하고 싶어한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	10.3(19)	49.7(92)	36.2(67)	3.2(6)	.5(1)	100.0(185)	6.441
	여	9.4(24)	60.9(156)	25.8(66)	3.5(9)	.4(1)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	12.9(17)	50.8(67)	30.3(40)	6.1(8)		100.0(132)	9.253
	대졸	8.6(25)	58.9(172)	29.5(86)	2.4(7)	.7(2)	100.0(292)	
	사범졸	7.7(1)	46.2(6)	46.2(6)			100.0(13)	
경력	10년 미만	4.5(5)	55.0(61)	34.2(38)	5.4(6)	.9(1)	100.0(111)	40144***
	10 ~ 20년	8.2(15)	52.7(96)	35.2(64)	3.3(6)	.5(1)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	10.7(13)	66.1(80)	20.7(25)	2.5(3)		100.0(121)	
	30년 이상	40.9(9)	45.5(10)	13.6(3)			100.0(22)	
설립 별	공립	10.5(35)	62.0(207)	24.9(83)	2.7(9)		100.0(334)	30.769***
	사립	7.5(8)	37.7(40)	47.2(50)	5.7(6)	1.9(2)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	10.9(27)	65.6(162)	21.5(53)	2.0(5)		100.0(247)	30.106***
	중학교	6.7(6)	46.7(42)	40.0(36)	5.6(5)	1.1(1)	100.0(90)	
	고등학교	8.9(9)	42.6(43)	42.6(43)	5.0(5)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	9.2(32)	54.9(191)	31.3(109)	4.0(14)	.6(2)	100.0(348)	4.444
	보직교사	12.5(11)	61.4(54)	25.0(22)	1.1(1)		100.0(88)	
연령	29세 이하	3.1(2)	56.3(36)	35.9(23)	4.7(3)		100.0(64)	15.609
	30 ~ 39세	9.9(14)	56.3(80)	29.6(42)	3.5(5)	.7(1)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	8.3(15)	57.5(104)	30.4(55)	3.3(6)	.6(1)	100.0(181)	
	50세 이상	22.6(12)	52.8(28)	22.6(12)	1.9(1)		100.0(53)	

<표 24>교사들은 본교에 소속해 근무하는 것을 만족해하며 각자 업무에서 충분한 능력을 발휘하고 있다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	8.1(15)	46.5(86)	39.5(73)	5.4(10)	.5(1)	100.0(185)	3.836
	여	7.8(20)	55.3(141)	31.4(80)	4.7(12)	.8(2)	100.0(255)	
학력	대학원졸(재)	7.6(10)	50.0(66)	39.4(52)	3.0(4)		100.0(132)	8.839
	대졸	7.9(23)	52.9(154)	32.6(95)	5.5(16)	1.0(3)	100.0(291)	
	사범졸	15.4(2)	30.8(4)	38.5(5)	15.4(2)		100.0(13)	
경력	10년 미만	4.5(5)	52.3(58)	32.4(36)	9.0(10)	1.8(2)	100.0(111)	29.306*
	10 ~ 20년	7.2(13)	46.4(84)	42.0(76)	3.9(7)	.6(1)	100.0(181)	
	20 ~ 30년	9.1(11)	60.3(73)	27.3(33)	3.3(4)		100.0(121)	
	30년 이상	27.3(6)	45.5(10)	27.3(6)			100.0(22)	
설립 별	공립	7.5(25)	57.7(192)	30.0(100)	4.8(16)		100.0(333)	27.763***
	사립	9.4(10)	33.0(35)	49.1(52)	5.7(6)	2.8(3)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	8.5(21)	61.0(150)	26.4(65)	4.1(10)		100.0(246)	28.943***
	중학교	7.8(7)	41.1(37)	43.3(39)	5.6(5)	2.2(2)	100.0(90)	
	고등학교	5.9(6)	37.6(38)	48.5(49)	6.9(7)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	8.6(30)	50.1(174)	34.6(120)	5.8(20)	.9(3)	100.0(347)	3,834
	보직교사	5.7(5)	56.8(50)	35.2(31)	2.3(2)		100.0(88)	
연령	29세 이하	4.7(3)	50.0(32)	35.9(23)	9.4(6)		100.0(64)	18.867
	30 ~ 39세	7.1(10)	52.5(74)	34.0(48)	5.0(7)	1.4(2)	100.0(141)	
	40 ~ 49세	6.1(11)	53.0(96)	36.5(66)	3.9(7)	.6(1)	100.0(181)	
	50세 이상	20.8(11)	47.2(25)	28.3(15)	3.8(2)		100.0(53)	

<표 25> 교사들은 교내 행사나 교외 활동에 협조적이며 적극 참여한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	10.8(20)	43.8(81)	40.5(75)	4.3(8)	.5(1)	100.0(185)	24.010***
	여	12.9(33)	62.9(161)	23.0(59)	1.2(3)		100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	13.6(18)	45.5(60)	36.4(48)	4.5(6)		100.0(132)	9.221
	대졸	11.3(33)	58.2(170)	28.4(83)	1.7(5)	.3(1)	100.0(292)	
	사범졸	15.4(2)	61.5(8)	23.1(3)			100.0(13)	
경력	10년 미만	8.1(9)	50.5(56)	39.6(44)	1.8(2)		100.0(111)	34.314**
	10 ~ 20년	7.1(13)	59.9(109)	29.1(53)	3.3(6)	.5(1)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	17.4(21)	56.2(68)	24.8(30)	1.7(2)		100.0(121)	
	30년 이상	40.9(9)	36.4(8)	18.2(4)	4.5(1)		100.0(22)	
설립별	공립	13.2(44)	61.1(204)	24.9(83)	.9(3)		100.0(334)	43.205***
	사립	8.5(9)	34.9(37)	48.1(51)	7.5(8)	.9(1)	100.0(106)	
학교급별	초등학교	17.4(43)	59.1(146)	23.5(58)			100.0(247)	50.107***
	중학교	6.7(6)	56.7(51)	32.2(29)	4.4(4)		100.0(90)	
	고등학교	3.0(3)	42.6(43)	46.5(47)	6.9(7)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	10.3(36)	56.9(198)	30.2(105)	2.3(8)	.3(1)	100.0(348)	6.616
	보직교사	19.3(17)	46.6(41)	30.7(27)	3.4(3)		100.0(88)	
연령	29세 이하	9.4(6)	42.2(27)	46.9(30)	1.6(1)		100.0(64)	27.216**
	30 ~ 39세	9.2(13)	64.1(91)	25.4(36)	1.4(2)		100.0(142)	
	40 ~ 49세	11.0(20)	56.4(102)	28.7(52)	3.3(6)	.6(1)	100.0(181)	
	50세 이상	26.4(14)	39.6(21)	30.2(16)	3.8(2)		100.0(53)	

<표 26> 우리 학교 조직 구성원들은 발전과 성장에 대한 성취 동기가 강하다

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	5.9(11)	40.5(75)	43.8(81)	9.2(17)	.5(1)	100.0(185)	16.257**
	여	10.2(26)	52.3(134)	34.4(88)	3.1(8)		100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	10.6(14)	37.9(50)	45.5(60)	6.1(8)		100.0(132)	11.745
	대졸	7.9(23)	51.0(149)	35.6(104)	5.1(15)	.3(1)	100.0(292)	
	사범졸		61.5(8)	23.1(3)	15.4(2)		100.0(13)	
경력	10년 미만	8.1(9)	44.1(49)	42.4(47)	5.4(6)		100.0(111)	29.002**
	10 ~ 20년	6.6(12)	42.3(77)	45.1(82)	5.5(10)	.5(1)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	7.4(9)	57.9(70)	28.1(34)	6.6(8)		100.0(121)	
	30년 이상	31.8(7)	45.5(10)	18.2(4)	4.5(1)		100.0(22)	
설립별	공립	9.3(31)	53.0(177)	35.0(117)	2.7(9)		100.0(334)	38.597***
	사립	5.7(6)	30.2(32)	48.1(51)	15.1(16)	.9(1)	100.0(106)	
학교급별	초등학교	12.1(30)	55.1(136)	32.4(80)	.4(1)		100.0(247)	54.356***
	중학교	4.4(4)	38.9(35)	44.4(40)	12.2(11)		100.0(90)	
	고등학교	3.0(3)	34.7(35)	48.5(49)	12.9(13)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	8.0(28)	47.1(164)	39.1(136)	5.5(19)	.3(1)	100.0(348)	1.102
	보직교사	10.2(9)	46.6(41)	36.4(32)	6.8(6)		100.0(88)	
연령	29세 이하	9.4(6)	45.3(29)	43.8(28)	1.6(1)		100.0(64)	18.459
	30 ~ 39세	8.5(12)	45.8(65)	40.8(58)	4.9(7)		100.0(142)	
	40 ~ 49세	5.5(10)	47.0(85)	40.3(73)	6.6(12)	.6(1)	100.0(181)	
	50세 이상	17.0(9)	54.7(29)	18.9(10)	9.4(5)		100.0(53)	



<표 27>우리 학교는 의사 결정을 할 때 직위에 관계없이 그 문제를 잘 아는 사람이 참여하여 해결해 나간다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇 지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	4.3(8)	30.8(57)	45.4(84)	16.8(31)	2.7(5)	100.0(185)	5,894
	여	7.4(19)	38.7(99)	38.7(99)	12.9(33)	2.3(6)	100.0(236)	
학력	대학원졸(재)	7.6(10)	25.8(34)	43.9(58)	18.9(25)	3.8(5)	100.0(132)	11.498
	대졸	5.5(16)	40.1(117)	40.4(118)	12.0(35)	2.1(6)	100.0(292)	
	사범졸	7.7(1)	30.8(4)	38.5(5)	23.1(3)		100.0(13)	
경력	10년 미만	5.4(6)	38.7(43)	42.3(47)	10.8(12)	2.7(3)	100.0(111)	28.417**
	10 ~ 20년	5.5(10)	26.4(48)	45.1(62)	20.3(37)	2.7(5)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	5.0(6)	42.1(51)	38.8(47)	11.6(14)	2.5(3)	100.0(121)	
	30년 이상	22.7(5)	50.0(11)	22.7(5)	4.5(1)		100.0(22)	
설립 별	공립	7.5(25)	40.1(134)	38.9(130)	12.3(41)	1.2(4)	100.0(334)	30.222***
	사립	1.9(2)	19.8(21)	50.0(53)	21.7(23)	6.6(7)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	8.5(21)	42.1(104)	37.2(92)	10.5(26)	1.6(4)	100.0(247)	25/598**
	중학교	2.2(2)	24.4(22)	50.0(45)	20.0(18)	3.3(3)	100.0(90)	
	고등학교	3.0(3)	27.7(28)	45.5(46)	19.8(20)	4.0(4)	100.0(101)	
직위	평교사	6.6(23)	34.2(119)	41.4(144)	15.2(53)	2.6(9)	100.0(348)	1.489
	보직교사	4.5(4)	39.8(35)	40.9(36)	12.5(11)	2.3(2)	100.0(88)	
연령	29세 이하	6.3(4)	40.6(26)	43.8(28)	7.8(5)	1.6(1)	100.0(64)	10.150
	30 ~ 39세	5.6(8)	33.1(47)	42.3(60)	16.2(23)	2.8(4)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	5.0(9)	34.3(62)	40.3(73)	17.1(31)	3.3(6)	100.0(181)	
	50세 이상	11.3(6)	39.6(21)	39.6(21)	9.4(5)		100.0(33)	

<표 28>교사들은 자신이 맡은 담당 교과와 업무에서 최선을 다하고 책임있게 수행하고 있다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇 지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	15.7(29)	59.5(110)	23.2(43)	1.6(3)		100.0(185)	18.665**
	여	23.5(60)	65.1(166)	11.0(28)		.4(1)	100.0(255)	
학력	대학원졸(재)	18.2(24)	60.6(80)	19.7(26)	1.5(2)		100.0(132)	15.407
	대졸	21.3(62)	63.9(186)	14.4(42)		.3(1)	100.0(291)	
	사범졸	15.4(2)	61.5(8)	15.4(2)	7.7(1)		100.0(13)	
경력	10년 미만	23.4(26)	61.3(68)	14.4(16)		.9(1)	100.0(111)	29.041**
	10 ~ 20년	12.2(22)	66.9(121)	19.3(35)	1.7(3)		100.0(181)	
	20 ~ 30년	24.0(29)	62.8(76)	13.2(16)			100.0(121)	
	30년 이상	50.0(11)	36.4(8)	13.6(3)			100.0(22)	
설립 별	공립	22.8(76)	64.6(215)	12.3(41)	.3(1)		100.0(333)	24.049***
	사립	12.3(13)	56.6(60)	28.3(30)	1.9(2)	.9(1)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	28.0(69)	61.8(152)	10.2(25)			100.0(246)	44.465***
	중학교	10.0(9)	63.3(57)	25.6(23)		1.1(1)	100.0(90)	
	고등학교	9.9(10)	64.4(65)	22.8(23)	3.0(3)		100.0(101)	
직위	평교사	20.5(71)	61.7(214)	16.7(58)	.9(3)	.3(1)	100.0(347)	1.424
	보직교사	19.3(17)	65.9(58)	14.8(13)			100.0(88)	
연령	29세 이하	18.8(12)	65.6(42)	15.6(10)			100.0(64)	10.598
	30 ~ 39세	20.6(29)	61.0(86)	17.7(25)		.7(1)	100.0(141)	
	40 ~ 49세	18.2(33)	65.7(119)	14.4(26)	1.7(3)		100.0(181)	
	50세 이상	28.3(15)	52.8(28)	18.9(10)			100.0(53)	

<표 29> 교사들은 경영에 관한 정보를 교장·교감에게 자주 제공하고, 교수 방법이나 학급 운영에 관한 새로운 정보를 얻기 위해 많은 노력을 하고 있다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	5.4(10)	37.3(69)	47.6(88)	9.2(17)	.5(1)	100.0(185)	9.429
	여	7.8(20)	49.6(127)	35.9(92)	6.3(16)	.4(1)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	6.1(8)	40.2(53)	42.4(56)	11.4(15)		100.0(132)	10.289
	대졸	7.2(21)	47.3(138)	39.7(116)	5.1(15)	.7(2)	100.0(292)	
	사범졸	7.7(1)	23.1(3)	53.8(7)	15.4(2)		100.0(13)	
경력	10년 미만	2.7(3)	46.8(52)	41.4(46)	9.0(10)		100.0(111)	37.475***
	10 ~ 20년	3.3(6)	41.2(75)	46.2(84)	8.8(16)	.5(1)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	11.6(14)	47.9(58)	34.7(42)	5.0(6)	.8(1)	100.0(121)	
	30년 이상	31.8(7)	31.8(7)	31.8(7)	4.5(1)		100.0(22)	
설립별	공립	8.1(27)	49.1(164)	36.2(121)	6.3(21)	.3(1)	100.0(334)	21.296***
	사립	2.8(3)	29.2(31)	55.7(59)	11.3(12)	.9(1)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	8.5(21)	53.4(132)	31.6(78)	6.1(15)	.4(1)	100.0(247)	29.159***
	중학교	2.2(2)	32.2(29)	55.6(50)	10.0(9)		100.0(90)	
	고등학교	5.9(6)	33.7(34)	50.5(51)	8.9(9)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	5.5(19)	43.1(150)	42.8(149)	8.3(29)	.3(1)	100.0(#48)	9.138
	보직교사	12.5(11)	47.7(42)	34.1(30)	4.5(4)	1.1(1)	100.0(88)	
연령	29세 이하	3.1(2)	48.4(31)	42.2(27)	6.3(4)		100.0(64)	16.589
	30 ~ 39세	4.9(7)	43.0(61)	44.4(63)	7.7(11)		100.0(142)	
	40 ~ 49세	6.6(12)	46.4(84)	37.0(67)	8.8(16)	1.1(2)	100.0(181)	
	50세 이상	17.0(9)	37.7(20)	41.5(22)	3.8(2)		100.0(53)	

<표 30> 교사들은 상급자들을 존중하며, 교사상호간에는 상하 관계에서 서열 의식이 강하다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	4.9(9)	22.7(42)	53.0(98)	15.1(28)	4.3(8)	100.0(185)	17.091**
	여	7.8(20)	37.5(96)	42.2(108)	11.3(29)	1.2(3)	100.0(256)	
학력	대학원졸(재)	7.6(10)	24.2(32)	52.3(69)	13.6(18)	2.3(3)	100.0(132)	9.845
	대졸	5.8(17)	35.6(104)	43.2(126)	12.7(37)	2.7(8)	100.0(292)	
	사범졸	15.4(2)	15.4(2)	61.5(8)	7.7(1)		100.0(13)	
경력	10년 미만	10.8(12)	42.3(47)	34.2(38)	9.9(11)	2.7(3)	100.0(111)	22.051*
	10 ~ 20년	3.8(7)	24.2(44)	56.0(102)	14.3(26)	1.6(3)	100.0(182)	
	20 ~ 30년	6.6(8)	32.2(39)	44.6(54)	14.0(17)	2.5(3)	100.0(121)	
	30년 이상	9.1(2)	31.8(7)	45.5(10)	9.1(2)	4.5(1)	100.0(22)	
설립별	공립	8.1(27)	34.4(115)	43.7(146)	12.0(40)	1.8(6)	100.0(334)	15.064**
	사립	1.9(2)	21.7(23)	56.6(60)	15.1(16)	4.7(5)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	8.9(22)	40.5(100)	40.5(100)	8.5(21)	1.6(4)	100.0(247)	42.132***
	중학교	1.1(1)	15.6(14)	57.8(52)	20.0(18)	5.6(5)	100.0(90)	
	고등학교	5.0(5)	21.8(22)	53.5(54)	17.8(18)	2.0(2)	100.0(101)	
직위	평교사	6.9(24)	34.5(120)	46.0(160)	10.6(37)	2.0(7)	100.0(348)	11.814*
	보직교사	5.7(5)	20.5(18)	48.9(43)	21.6(19)	3.4(3)	100.0(88)	
연령	29세 이하	10.9(7)	46.9(30)	29.7(19)	9.4(6)	3.1(2)	100.0(64)	19.165
	30 ~ 39세	5.6(8)	31.0(44)	51.4(73)	10.6(15)	1.4(2)	100.0(142)	
	40 ~ 49세	6.6(12)	28.2(51)	48.1(87)	14.9(27)	2.2(4)	100.0(181)	
	50세 이상	3.8(2)	24.5(13)	49.1(26)	17.0(9)	5.7(3)	100.0(53)	

<표 31>우리 학교의 정책은 교사들의 교직 성장을 조장한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그 렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	1.6(3)	26.5(49)	53.0(98)	16.8(31)	2.2(4)	100.0(185)	13.319**
	여	3.2(8)	29.9(75)	59.4(149)	6.8(17)	.8(2)	100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	2.3(3)	25.2(33)	57.3(75)	13.7(18)	1.5(2)	100.0(131)	3.330
	대졸	2.8(8)	29.9(86)	56.6(163)	9.4(27)	1.4(4)	100.0(288)	
	사범졸		23.1(3)	61.5(8)	15.4(2)		100.0(13)	
경력	10년 미만	1.8(2)	29.1(32)	58.2(64)	10.9(12)		100.0(110)	36.310***
	10 ~ 20년	1.1(2)	19.7(35)	63.5(113)	12.9(23)	2.8(5)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	3.3(4)	38.8(47)	47.9(58)	9.1(11)	.8(1)	100.0(121)	
	30년 이상	13.6(3)	45.5(10)	40.9(9)			100.0(22)	
설립 별	공립	3.0(10)	33.4(110)	55.0(181)	7.9(26)	.6(2)	100.0(329)	31.289***
	사립	.9(1)	13.2(14)	61.3(65)	20.8(22)	3.8(4)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	4.1(10)	40.3(98)	49.0(119)	6.2(15)	.4(1)	100.0(243)	57.772***
	중학교		9.0(8)	67.4(60)	20.2(18)	3.4(3)	100.0(89)	
	고등학교	1.0(1)	16.8(17)	65.3(66)	14.9(15)	2.0(2)	100.0(101)	
직위	평교사	2.0(7)	25.9(89)	59.2(203)	11.7(40)	1.2(4)	100.0(343)	6.226
	보직교사	4.5(4)	35.2(31)	48.9(43)	9.1(8)	2.3(2)	100.0(88)	
연령	29세 이하	3.2(2)	31.7(20)	58.7(37)	6.3(4)		100.0(63)	17.942
	30 ~ 39세	1.4(2)	24.3(34)	63.6(89)	10.0(14)	.7(1)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	2.2(4)	26.8(48)	54.2(97)	14.0(25)	2.8(5)	100.0(179)	
	50세 이상	5.7(3)	41.5(22)	43.4(23)	9.4(5)		100.0(53)	

<표 32>우리 학교는 업무 추진 과정에서 사무적인 틀을 강조하고, 교장·교감의 의사가 크게 작용한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그 렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	11.4(21)	51.4(95)	31.4(58)	5.4(10)	.5(1)	100.0(185)	5.053
	여	13.1(33)	44.6(112)	38.6(97)	3.6(9)		100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	13.0(17)	45.8(60)	34.4(45)	6.1(8)	.8(1)	100.0(131)	8.569
	대졸	12.2(35)	46.5(134)	37.5(108)	3.8(11)		100.0(288)	
	사범졸	7.7(1)	76.9(10)	15.4(2)			100.0(13)	
경력	10년 미만	11.8(13)	40.9(45)	41.8(46)	5.5(6)		100.0(110)	13.492
	10 ~ 20년	10.7(19)	51.1(91)	34.3(61)	3.4(6)	.6(1)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	16.5(20)	45.5(55)	34.7(42)	3.3(4)		100.0(121)	
	30년 이상	4.5(1)	54.5(12)	27.3(6)	13.6(3)		100.0(22)	
설립 별	공립	11.9(39)	44.7(147)	38.0(125)	5.5(18)		100.0(329)	11.362*
	사립	14.2(15)	55.7(59)	28.3(30)	.9(1)	.9(1)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	13.6(33)	40.3(98)	40.3(98)	5.8(14)		100.0(243)	21.445**
	중학교	5.6(5)	58.4(52)	30.3(27)	4.5(4)	1.1(1)	100.0(89)	
	고등학교	14.9(15)	55.4(56)	28.7(29)	1.0(1)		100.0(101)	
직위	평교사	13.7(47)	45.5(156)	37.0(127)	3.8(13)		100.0(343)	9.521*
	보직교사	8.0(7)	54.5(48)	29.5(26)	6.8(6)	1.1(1)	100.0(88)	
연령	29세 이하	11.1(7)	38.1(24)	46.0(29)	4.8(3)		100.0(63)	8.381
	30 ~ 39세	13.6(19)	49.3(69)	32.1(45)	5.0(7)		100.0(140)	
	40 ~ 49세	12.3(22)	48.0(86)	36.3(65)	2.8(5)	.6(1)	100.0(179)	
	50세 이상	11.3(6)	50.9(27)	30.2(16)	7.5(4)		100.0(53)	



<표33>우리 학교는 특징적인 전통을 지니고 있으며 학교 정책에서 그것을 살리려고 특별히 노력하고 있다.

구분	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$	
성별	남	12.1(22)	41.8(76)	40.7(74)	4.9(9)	.5(1)	100.0(182)	4.746
	여	6.4(16)	44.6(112)	43.0(108)	4.8(12)	1.2(3)	100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	9.9(13)	34.4(45)	50.4(66)	3.8(5)	1.5(2)	100.0(131)	10.498
	대졸	8.4(24)	46.7(133)	39.3(112)	4.9(14)	.7(2)	100.0(285)	
	사범졸	7.7(1)	46.2(6)	30.8(4)	15.4(2)		100.0(13)	
경력	10년 미만	7.3(8)	50.9(56)	36.4(40)	3.6(4)	1.8(2)	100.0(110)	38.002
	10 ~ 20년	6.3(11)	34.7(61)	50.6(89)	8.0(14)	.6(1)	100.0(176)	
	20 ~ 30년	10.0(12)	52.5(63)	35.0(42)	1.7(2)	.8(1)	100.0(120)	
	30년 이상	31.8(7)	18.2(4)	45.5(10)	4.5(1)		100.0(22)	
설립별	공립	7.3(24)	44.3(145)	42.5(139)	5.2(17)	.6(2)	100.0(#27)	5.326
	사립	13.3(14)	41.0(43)	40.0(42)	3.8(4)	1.9(2)	100.0(105)	
학교 급별	초등학교	8.3(20)	48.5(117)	39.0(94)	3.7(9)	.4(1)	100.0(241)	10.508
	중학교	9.1(8)	38.6(34)	42.0(37)	9.1(8)	1.1(1)	100.0(88)	
	고등학교	8.9(9)	36.6(37)	48.5(49)	4.0(4)	2.0(2)	100.0(101)	
직위	평교사	8.2(28)	44.3(151)	41.6(142)	5.0(17)	.9(3)	100.0(341)	1.419
	보직교사	11.5(10)	39.1(34)	43.7(38)	4.6(4)	1.1(1)	100.0(87)	
연령	29세 이하	7.9(5)	49.2(31)	38.1(24)	3.2(2)	1.6(1)	100.0(63)	14.955
	30 ~ 39세	6.5(9)	40.6(56)	45.7(63)	6.5(9)	.7(1)	100.0(138)	
	40 ~ 49세	7.3(13)	44.4(79)	42.1(75)	5.1(9)	1.1(2)	100.0(178)	
	50세 이상	20.8(11)	41.5(22)	35.8(19)	1.9(1)		100.0(53)	

<표 34>우리 학교는 교사들에게 꾸중보다는 칭찬, 격려, 표창하는 기회가 많이 있다.

구분	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$	
성별	남	4.3(8)	18.5(34)	47.3(87)	26.1(48)	3.8(7)	100.0(184)	14.929**
	여	6.0(15)	26.3(66)	52.6(132)	12.7(32)	2.4(6)	100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	5.3(7)	19.1(25)	48.9(64)	23.7(31)	3.1(4)	100.0(131)	10.113
	대졸	5.2(15)	24.7(71)	52.1(150)	15.3(44)	2.8(8)	100.0(288)	
	사범졸		25.0(3)	33.3(4)	41.7(5)		100.0(12)	
경력	10년 미만	2.7(3)	24.5(27)	56.4(62)	13.6(15)	2.7(3)	100.0(110)	41.234***
	10 ~ 20년	2.8(5)	17.4(31)	51.7(92)	25.3(45)	2.8(5)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	7.4(9)	28.9(35)	46.3(56)	13.2(16)	4.1(5)	100.0(121)	
	30년 이상	28.6(6)	19.0(4)	38.1(8)	14.3(3)		100.0(21)	
설립별	공립	6.7(22)	29.0(95)	49.4(162)	13.4(44)	1.5(5)	100.0(328)	53.701***
	사립	.9(1)	4.7(5)	52.8(56)	34.0(36)	7.5(8)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	8.7(21)	30.6(74)	48.3(117)	10.3(25)	2.1(5)	100.0(242)	51.836***
	중학교		9.0(8)	57.3(51)	28.1(25)	5.6(5)	100.0(89)	
	고등학교	2.0(2)	15.8(16)	49.5(50)	29.7(30)	3.0(3)	100.0(101)	
직위	평교사	5.0(17)	21.9(75)	51.2(175)	19.0(65)	2.9(10)	100.0(342)	1.574
	보직교사	6.8(6)	26.1(23)	47.7(42)	15.9(14)	3.4(3)	100.0(88)	
연령	29세 이하	1.6(1)	28.6(18)	60.3(38)	7.9(5)	1.6(1)	100.0(63)	19.188
	30 ~ 39세	5.0(7)	20.0(28)	53.6(75)	19.3(27)	2.1(3)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	4.5(8)	22.9(41)	47.5(85)	21.2(38)	3.9(7)	100.0(179)	
	50세 이상	13.5(7)	25.0(13)	38.5(20)	19.2(10)	3.8(2)	100.0(52)	

<표 35>교장은 업무의 주용지침만을 정하고 세부적인 것은 담당교사나 부서에 자율적으로 이루어지도록 한다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	4.9(9)	36.8(68)	35.1(65)	21.6(40)	1.6(3)	100.0(185)	7.130
	여	5.2(13)	48.2(121)	30.7(77)	14.3(36)	1.6(4)	100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	6.9(9)	38.9(51)	30.5(40)	21.4(28)	2.3(3)	100.0(131)	9.293
	대졸	3.8(11)	46.9(135)	33.0(95)	15.3(44)	1.0(3)	100.0(288)	
	사범졸	7.7(1)	23.1(3)	38.5(5)	30.8(4)		100.0(13)	
경력	10년 미만	1.8(2)	44.5(49)	30.9(34)	20.9(23)	1.8(2)	100.0(110)	41.812***
	10 ~ 20년	1.1(2)	37.6(67)	39.3(70)	19.7(35)	2.2(4)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	10.7(13)	50.4(61)	25.6(31)	12.4(15)	.8(1)	100.0(121)	
	30년 이상	22.7(5)	45.5(10)	22.7(5)	9.1(2)		100.0(22)	
설립별	공립	6.7(22)	50.2(165)	28.0(92)	14.3(47)	.9(3)	100.0(329)	41.224***
	사립		22.6(@4)	46.2(49)	27.4(29)	3.8(4)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	7.4(18)	54.7(133)	24.7(60)	11.9(29)	1.2(3)	100.0(243)	49.656***
	중학교	1.1(1)	23.6(21)	44.9(40)	27.0(24)	3.4(3)	100.0(89)	
	고등학교	1.0(1)	34.7(35)	41.6(42)	21.8(22)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	4.1(!4)	40.5(139)	34.7(119)	19.0(65)	1.7(6)	100.0(343)	10.853*
	보직교사	8.0(7)	55.7(49)	23.9(21)	11.4(10)	1.1(1)	100.0(88)	
연령	29세 이하	3.2(2)	42.9(27)	38.1(24)	15.9(10)		100.0(63)	26.267**
	30 ~ 39세	.7(1)	43.6(61)	30.0(42)	23.6(33)	2.1(3)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	6.1(11)	44.7(80)	34.1(61)	12.8(23)	2.2(4)	100.0(179)	
	50세 이상	15.1(8)	37.7(20)	28.3(15)	18.9(10)		100.0(53)	

<표 36>의사 결정과정은 비교적 민주적이고 합리적으로 이루어진다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	8.1(15)	33.0(61)	38.9(72)	18.4(34)	1.6(3)	100.0(185)	6.252
	여	6.0(15)	39.4(99)	42.2(106)	11.2(28)	1.2(3)	100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	8.4(11)	35.1(46)	32.8(43)	22.9(30)	.8(1)	100.0(131)	18.859*
	대졸	6.3(18)	37.8(109)	44.8(129)	9.7(28)	1.4(4)	100.0(288)	
	사범졸	7.7(1)	38.5(5)	23.1(3)	30.8(4)		100.0(13)	
경력	10년 미만	2.7(3)	38.2(42)	48.2(53)	9.1(10)	1.8(2)	100.0(110)	43.015***
	10 ~ 20년	2.8(5)	35.4(63)	41.6(74)	18.5(53)	1.7(3)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	12.4(15)	38.8(47)	36.4(44)	12.4(15)		100.0(121)	
	30년 이상	31.8(7)	31.8(7)	27.3(6)	9.1(2)		100.0(22)	
설립별	공립	8.5(28)	40.7(134)	38.3(126)	11.2(#7)	1.2(4)	100.0(329)	22.640***
	사립	1.9(2)	23.6(25)	49.1(52)	23.6(25)	1.9(2)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	9.9(24)	42.8(104)	35.8(87)	9.9(24)	1.6(4)	100.0(243)	31.750***
	중학교	1.1(1)	28.1(25)	55.1(49)	14.6(13)	1.1(1)	100.0(89)	
	고등학교	4.0(4)	29.7(30)	40.6(41)	24.8(25)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	5.5(19)	35.0(120)	42.3(!45)	15.5(53)	1.7(6)	100.0(#43)	9.553*
	보직교사	12.5(11)	42.0(#7)	35.2(31)	10.2(9)		100.0(88)	
연령	29세 이하	4.8(3)	38.1(24)	50.8(32)	6.3(4)		100.0(63)	28.928**
	30 ~ 39세	4.3(6)	35.0(49)	45.0(63)	12.9(18)	2.9(4)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	6.1(11)	36.9(66)	36.9(66)	19.6(35)	.6(1)	100.0(179)	
	50세 이상	18.9(10)	39.6(21)	30.2(16)	9.4(5)	1.9(1)	100.0(53)	

<표 37>우리 학교는 각종 교사 현직 연수와 개인 신상에 관심이 많다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	2.7(5)	25.4(47)	49.7(92)	20.0(37)	2.2(4)	100.0(185)	29.036***
	여	4.8(12)	37.5(94)	51.8(130)	6.0(15)		100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	4.6(6)	22.9(30)	55.7(73)	15.3(20)	1.5(2)	100.0(131)	13.385
	대졸	3.5(10)	37.5(108)	48.6(140)	9.7(218)	.7(2)	100.0(288)	
	사범졸	7.7(1)	15.4(2)	53.8(7)	23.1(3)		100.0(13)	
경력	10년 미만	1.8(2)	30.9(34)	60.0(66)	7.3(8)		100.0(110)	30.642**
	10 ~ 20년	2.8(5)	25.8(46)	52.2(93)	17.4(31)	1.7(3)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	5.8(7)	41.3(50)	41.3(50)	10.7(13)	.8(1)	100.0(121)	
	30년 이상	13.6(3)	45.5(10)	40.9(9)			100.0(22)	
설립별	공립	4.6(15)	40.1(132)	49.2(162)	6.1(20)		100.0(329)	78.260***
	사립	1.9(2)	8.5(9)	55.7(59)	30.2(32)	3.8(4)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	5.3(13)	43.6(106)	47.7(116)	3.3(8)		100.0(243)	73.571***
	중학교	1.1(1)	15.7(14)	62.9(56)	19.1(17)	1.1(1)	100.0(89)	
	고등학교	2.0(2)	19.8(20)	48.5(49)	26.7(27)	3.0(3)	100.0(101)	
직위	평교사	3.5(12)	30.9(106)	52.2(179)	12.2(42)	1.2(4)	100.0(343)	3.192
	보직교사	4.5(4)	38.6(34)	45.5(40)	11.4(10)		100.0(88)	
연령	29세 이하	3.2(2)	30.2(19)	63.5(40)	3.2(2)		100.0(63)	15.887
	30 ~ 39세	2.9(4)	32.1(45)	51.4(72)	13.6(19)		100.0(140)	
	40 ~ 49세	3.4(6)	33.0(59)	48.6(87)	13.4(24)	1.7(3)	100.0(179)	
	50세 이상	9.4(5)	32.1(17)	43.4(23)	13.2(7)	1.9(1)	100.0(53)	

<표 38>우리 학교는 업무를 처리할 때 공식적으로 회의를 하여 처리하는 경우가 많다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	5.4(10)	43.8(81)	34.6(64)	14.6(27)	1.6(3)	100.0(185)	6.312
	여	9.6(24)	44.8(112)	36.0(90)	8.4(21)	1.2(3)	100.0(250)	
학력	대학원졸(재)	6.1(8)	39.7(52)	40.5(53)	12.2(16)	1.5(2)	100.0(131)	9.669
	대졸	9.1(26)	46.3(133)	33.8(97)	9.8(28)	1.0(3)	100.0(287)	
	사범졸		53.8(7)	23.1(3)	15.4(2)	7.7(1)	100.0(13)	
경력	10년 미만	7.3(8)	47.7(52)	37.6(41)	6.4(7)	.9(1)	100.0(109)	18.277
	10 ~ 20년	5.1(9)	39.9(71)	38.(68)	15.7(28)	1.1(2)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	10.7(13)	47.1(57)	30.6(37)	9.9(12)	1.7(2)	100.0(121)	
	30년 이상	18.2(4)	50.0(11)	22.7(5)	4.5(1)	4.5(1)	100.0(22)	
설립 별	공립	9.5(31)	47.6(156)	33.2(109)	8.8(29)	.9(3)	100.0(#28)	17.853**
	사립	2.8(3)	34.0(36)	42.5(45)	17.9(19)	2.8(3)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	11.6(28)	49.6(120)	30.6(74)	7.9(19)	.4(1)	100.0(242)	28.343***
	중학교	2.2(2)	33.7(30)	49.4(44)	12.4(11)	2.2(2)	100.0(89)	
	고등학교	4.0(4)	41.6(42)	35.6(36)	16.8(17)	2.0(2)	100.0(101)	
직위	평교사	7.3(25)	42.7(146)	37.4(128)	11.1(38)	1.5(5)	100.0(342)	5.210
	보직교사	10.2(9)	51.1(55)	27.3(24)	11.4(10)		100.0(88)	
연령	29세 이하	8.1(5)	41.9(26)	45.2(28)	4.8(3)		100.0(62)	14.228
	30 ~ 39세	7.9(11)	40.7(57)	37.9(53)	12.9(18)	.7(1)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	6.1(11)	46.4(83)	34.1(61)	11.7(21)	1.7(3)	100.0(179)	
	50세 이상	13.2(7)	49.1(26)	22.6(12)	11.3(6)	3.8(2)	100.0(53)	

<표 39>우리 학교 교사들은 상호 협조인 관계에서 자유로운 분위기 조성에 힘쓴다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	8.1(15)	50.3(93)	34.1(63)	7.0(13)	.5(1)	100.0(185)	6.810
	여	10.8(27)	58.2(146)	27.5(69)	3.2(8)	.4(1)	100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	10.7(14)	51.1(67)	33.6(44)	4.6(6)		100.0(131)	3.990
	대졸	9.4(27)	56.3(162)	28.8(83)	4.9(14)	.7(2)	100.0(288)	
	사범졸	7.7(1)	69.2(9)	15.4(2)	7.7(1)		100.0(13)	
경력	10년 미만	6.4(7)	60.0(66)	31.8(35)	.9(1)	.9(1)	100.0(110)	40.253***
	10 ~ 20년	5.6(10)	49.4(88)	36.2(65)	7.9(14)	.6(1)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	13.2(16)	60.3(73)	21.5(26)	5.0(6)		100.0(121)	
	30년 이상	36.4(8)	40.9(9)	22.7(5)			100.0(22)	
설립별	공립	11.2(37)	60.8(200)	24.3(80)	3.6(12)		100.0(329)	37.122***
	사립	4.7(5)	36.8(39)	48.1(51)	8.5(9)	1.9(2)	100.0(106)	
학교급별	초등학교	14.4(35)	59.3(144)	23.5(57)	2.9(7)		100.0(243)	35.296***
	중학교	4.5(4)	42.7(38)	44.9(40)	6.7(6)	1.1(1)	100.0(89)	
	고등학교	2.0(2)	56.4(57)	32.7(33)	7.9(8)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	9.3(#2)	53.4(183)	31.5(108)	5.2(18)	.6(2)	100.0(343)	2.853
	보직교사	10.2(9)	61.4(54)	25.0(22)	3.4(3)		100.0(88)	
연령	29세 이하	9.5(6)	61.9(39)	27.0(17)	1.6(1)		100.0(63)	27.070**
	30 ~ 39세	7.1(10)	49.3(69)	38.6(54)	4.3(6)	.7(1)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	7.3(13)	59.2(106)	25.7(46)	7.3(13)	.6(1)	100.0(179)	
	50세 이상	24.(13)	45.3(24)	28.3(15)	1.9(1)		100.0(53)	

<표 40>교사들은 학교내의 모든 활동에서 교사 신분에 벗어나지 않도록 매사에 신중하다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	$\chi^2$
성별	남	16.2(30)	54.6(101)	27.6(51)	1.1(2)	.5(1)	100.0(185)	24.469***
	여	22.7(57)	66.1(166)	11.2(28)			100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	19.1(25)	48.9(64)	30.5(40)	1.5(2)		100.0(131)	27.200***
	대졸	20.5(59)	67.0(193)	12.2(35)		.3(1)	100.0(288)	
	사범졸	15.4(2)	61.5(8)	23.1(3)			100.0(13)	
경력	10년 미만	18.2(20)	70.0(77)	11.8(13)			100.0(110)	29.753**
	10 ~ 20년	13.5(24)	61.8(110)	23.0(41)	1.1(2)	.6(1)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	25.6(31)	57.9(70)	16.5(20)			100.0(121)	
	30년 이상	50.0(11)	31.8(7)	18.2(4)			100.0(22)	
설립별	공립	23.4(77)	62.6(206)	13.7(45)	.3(1)		100.0(329)	27.055***
	사립	9.4(10)	56.6(60)	32.1(34)	.9(1)	.9(1)	100.0(106)	
학교급별	초등학교	28.0(68)	60.1(146)	11.9(29)			100.0(243)	36.376***
	중학교	10.1(9)	65.2(58)	23.6(21)	1.1(1)		100.0(89)	
	고등학교	8.9(9)	61.4(62)	27.7(28)	1.0(1)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	18.7(64)	62.1(213)	18.7(64)	.3(1)	.3(1)	100.0(343)	3.847
	보직교사	26.1(23)	55.7(49)	17.0(15)	1.1(1)		100.0(88)	
연령	29세 이하	17.5(11)	69.8(44)	12.7(8)			100.0(63)	11.132
	30 ~ 39세	17.9(25)	63.6(89)	18.6(26)			100.0(140)	
	40 ~ 49세	19.6(35)	59.8(107)	19.0(34)	1.1(2)	.6(1)	100.0(179)	
	50세 이상	30.2(16)	49.1(26)	20.8(11)			100.0(53)	

<표 41> 급속한 변화보다는 안전성을 더 강조하고, 교사들 간의 서열의식이 강하다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	2.7(5)	25.9(48)	51.9(96)	16.2(30)	3.2(6)	100.0(185)	5.448
	여	4.8(12)	29.9(75)	49.4(124)	15.1(38)	.8(2)	100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	3.8(5)	26.0(34)	51.9(68)	16.8(22)	1.5(2)	100.0(131)	6.181
	대졸	3.8(11)	29.9(85)	49.0(141)	15.6(45)	2.1(6)	100.0(268)	
	사범졸	7.7(1)	15.4(2)	76.9(10)			100.0(13)	
경력	10년 미만	7.3(8)	32.7(36)	47.3(52)	12.7(14)		100.0(110)	17.702
	10 ~ 20년	1.1(2)	23.6(42)	55.1(98)	18.5(33)	1.7(3)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	5.0(6)	33.1(40)	46.3(56)	13.2(16)	2.5(3)	100.0(121)	
	30년 이상	4.5(1)	18.2(4)	59.1(13)	18.2(4)		100.0(22)	
설립 별	공립	4.6(15)	28.9(95)	49.8(164)	15.2(50)	1.5(5)	100.0(329)	2.615
	사립	1.9(2)	26.4(28)	51.9(55)	17.0(18)	2.8(3)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	5.8(14)	31.7(77)	47.3(115)	13.6(33)	1.6(4)	100.0(243)	12.559
	중학교	1.1(1)	21.3(19)	58.4(52)	15.7(14)	3.4(3)	100.0(89)	
	고등학교	2.0(2)	25.7(26)	51.5(52)	19.8(20)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	4.1(14)	28.6(98)	49.9(171)	16.0(55)	1.5(5)	100.0(343)	2.099
	보직교사	3.4(3)	26.1(23)	53.4(47)	13.6(12)	3.4(3)	100.0(68)	
연령	29세 이하	11.1(7)	25.4(16)	46.0(29)	17.5(11)		100.0(63)	16.837
	30 ~ 39세	1.4(2)	31.4(44)	49.3(69)	16.4(23)	1.4(2)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	2.8(5)	29.1(52)	52.0(93)	14.0(25)	2.2(4)	100.0(179)	
	50세 이상	5.7(3)	20.8(11)	52.8(28)	17.0(9)	3.8(2)	100.0(53)	

<표 42> 우리 학교는 교사들에게 많은 자율성을 주고 창의적으로 일하도록 조장해준다.

구분		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇 지않다	계	$\chi^2$
성별	남	3.8(7)	33.5(62)	47.0(87)	14.1(26)	1.6(3)	100.0(185)	7.914
	여	6.8(17)	42.6(107)	40.6(102)	9.2(23)	.8(2)	100.0(251)	
학력	대학원졸(재)	3.8(5)	35.1(46)	45.8(60)	13.7(18)	1.5(2)	100.0(131)	15.558*
	대졸	6.3(18)	41.3(119)	42.7(123)	8.7(25)	1.0(3)	100.0(268)	
	사범졸	7.7(1)	15.4(2)	38.5(5)	38.5(5)		100.0(13)	
경력	10년 미만	2.7(3)	39.1(43)	44.5(49)	11.8(13)	1.8(2)	100.0(110)	29.451**
	10 ~ 20년	2.2(4)	36.0(64)	49.4(88)	11.2(20)	1.1(2)	100.0(178)	
	20 ~ 30년	9.9(12)	44.6(54)	32.2(39)	12.4(15)	.8(1)	100.0(121)	
	30년 이상	22.7(5)	31.8(7)	40.9(9)	4.5(1)		100.0(22)	
설립 별	공립	6.7(22)	45.6(150)	38.3(126)	8.8(29)	.6(2)	100.0(329)	37.347***
	사립	1.9(2)	17.9(19)	58.5(62)	18.9(20)	2.8(3)	100.0(106)	
학교 급별	초등학교	8.6(21)	49.0(119)	33.7(82)	7.8(19)	.8(2)	100.0(243)	57.144***
	중학교		21.3(19)	67.4(60)	9.0(8)	2.2(2)	100.0(89)	
	고등학교	2.0(2)	29.7(30)	46.5(47)	20.8(21)	1.0(1)	100.0(101)	
직위	평교사	5.0(17)	37.3(128)	44.6(153)	12.2(42)	.9(3)	100.0(343)	5,163
	보직교사	8.0(7)	43.2(38)	39.8(35)	6.8(6)	2.3(2)	100.0(88)	
연령	29세 이하	4.8(3)	44.4(28)	38.1(24)	12.7(8)		100.0(63)	16.202
	30 ~ 39세	2.1(3)	36.4(51)	51.4(72)	8.6(12)	1.4(2)	100.0(140)	
	40 ~ 49세	6.1(11)	39.1(70)	40.8(73)	12.3(22)	1.7(3)	100.0(179)	
	50세 이상	13.2(7)	37.7(20)	35.8(19)	13.2(7)		100.0(53)	