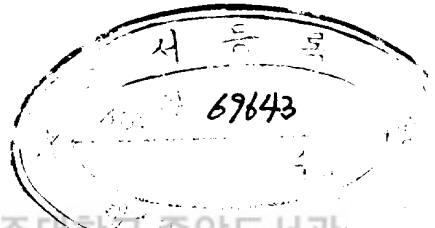


碩士學位請求論文

教師의 革新性이 人間關係에 미치는 影響

— 濟州道內 初·中·高를 中心으로 —

指導教授 李 杺 柱



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

金 惠 暎

1993年 8月

教師의 革新性이 人間關係에 미치는 影響

— 濟州道內 初·中·高를 中心으로 —

指導教授 李 杭 柁

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

1993年 6月 日

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 金 惠 暎



金惠暎의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1993年 7月 日

審査委員長

審査委員

審査委員

李 杭 柁
許 鐵 珠
李 杭 柁

〈 초 록 〉

教師의 革新性이 人間關係에 미치는 影響

金 惠 暎

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

指導教授 李 沅 征

본 연구는 혁신에 따르는 저항으로 구성원의 조직이 경직되므로서 革新性이 구성원의 人間關係를 위축시킬 것이라는 假定을 전제로 하여 학교조직에서의 教師의 革新性이 人間關係에 미치는 影響을 조사 분석하려는데 그 目的이 있으며 사회 조사 방법론에 근거하여 설정한 研究問題는 다음과 같다.

1. 학교별, 성별, 경력별에 따른 교사의 혁신성 분석
2. 학교별, 성별, 경력별에 따른 교사의 인간관계 분석
3. 학교별, 성별, 경력별에 따른 혁신성의 하위 요인들이 교사의 인간관계에 미치는 영향 분석

標集對象은 제주도내 초, 중, 고등학교에서 근무하는 教師 750명으로 하였으며 測定道具는 연구자의 자작 設問紙를 도구로 하였다.

분석항목은 혁신성의 하위 요인을 冒險性, 同調性, 協力性, 必要性知覺으로 인간관계의 하위요인을 自制力, 親近感, 受容性, 積極性 등 각각 4개 요인으로 설정하여 분석하였으며 본 연구의 자료는 SPSS에 의해 전산처리 되었다.

이상의 방법으로 얻어진 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 革新性에 대한 교사들의 지각정도는 國民學校 教師 集團과 20年以上 經歷

集團이 가장 높은 반응을 보였으며 性別간에는 같은 수준의 반응을 보여 문제점이 부각되지 않았다.

둘째, 人間關係에 대한 교사들의 지각정도는 學校級別과 經歷別로는 각기 차이있는 반응을 보이지 않았으나 性別 분석에서는 남교사 집단이 여교사 집단보다 더 긍정적인 반응을 보였다.

셋째, 革新性이 人間關係에 미치는 影響은 대략 10% 정도로 혁신성의 4개 하위 요인중 주로 冒險性만이 유의한 설명력을 가지고 있으며 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하는 것으로 나타났다.

이상 본 연구 결과는 學校 組織에서 革新을 주도한다 할지라도 教師의 革新性이 그들의 人間關係를 위태롭게 하지는 않는다는 것을 시사하고 있다.

目 次

〈抄 錄〉

I. 序 論	1
1. 研究의 必要性 및 目的	1
2. 研究의 制限點	3
II. 理論的 背景	4
1. 革新性	4
2. 人間關係	12
3. 革新性과 人間關係	17
III. 研究 方法	20
1. 標 集	20
2. 測定 道具	20
3. 資料 處理 方法	21
IV. 研究結果 및 解析	22
1. 革新性 分析	22
2. 人間關係 分析	24
3. 革新性이 人間關係에 미치는 影響 分析	26
V. 要約 및 結論	33
參考文獻	37
英文抄錄	41
附 錄	43

表 目 次

〈표 III- 1〉 표집 사례수.....	20
〈표 III- 2〉 척도에 따른 하위 요인별 문항 분류	21
〈표 IV- 1〉 혁신성에 따른 학교별 평균 분석	22
〈표 IV- 2〉 혁신성에 따른 학교별 분산 분석	22
〈표 IV- 3〉 혁신성에 따른 성별 분석	23
〈표 IV- 4〉 혁신성에 따른 경력별 평균 분석	23
〈표 IV- 5〉 혁신성에 따른 학교별 분산 분석	24
〈표 IV- 6〉 인간관계에 따른 학교별 평균 분석	24
〈표 IV- 7〉 인간관계에 따른 학교별 분산 분석	25
〈표 IV- 8〉 인간관계에 따른 성별 분석	25
〈표 IV- 9〉 인간관계에 따른 경력별 평균 분석	26
〈표 IV-10〉 인간관계에 따른 경력별 분산 분석	26
〈표 IV-11〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(국민학교)	27
〈표 IV-12〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(중학교)	27
〈표 IV-13〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(고등학교)	28
〈표 IV-14〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(1년~10년미만)	29
〈표 IV-15〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(10년~20년미만)	29
〈표 IV-16〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(20년이상)	30
〈표 IV-17〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(남교사 집단)	31
〈표 IV-18〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(교교사 집단)	31
〈표 IV-19〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(전체 집단)	32

I. 序 論

1. 研究의 必要性 및 目的

모든 組織이 성장 발전하기 위해서는 그 자체의 모순과 不合理한 요인들이 극복되어져야 하는데 교육조직도 여기에서 예외일 수는 없다.

보다 효과적인 교육 발전을 위해 새롭게 시도되어야 할 學校 組織의 革新은 위로 부터의 혁신이 아니라 자발적이고 창의적인 教師의 特性과 教育現場의 實情을 고려한 보다 調和的인 바탕에서 출발해야 하는데, 그러기 위해서는 우선 학교 조직의 혁신은 그 중심체라 할 수 있는 敎員 集團에서부터 시작되어야 함은 물론 革新性에 대한 構成員의 知覺과 態度는 중요하다 할 것이다.

革新이 새로운 아이디어의 채택과정이라면 革新性은 새로운 아이디어를 채택하는 屬性인 것으로 革新에 관한 요소들을 包括한 概念이라 할 수 있다.

그러나 조직의 발전을 위해 불가피한 革新은 그 과정에서 크고 작은 변화를 수반하게 된다. 구성원들은 새로운 變化에 適應하기 위하여 긴장하며 이러한 과정에서 상당량의 에너지를 소모해야 한다. 따라서 구성원이 환경의 변화로 인해 自我構造에 피해를 받는다고 생각될 때에는 反對意識 혹은 변화에 대해 抵抗을 보인다. 이에 대한 해결방법으로 인간이 變化를 수용하도록 하기 위한 전략은 人間特性에 대한 이해를 전제로 한다.

이와 같이 조직의 革新은 구성원의 態度變化를 기반으로 할 뿐만 아니라 특히 教育革新은 다른 분야의 혁신과는 달리 그 대상이나 주체자가 모두 人間이며, 外的인 條件이나 行政組織에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 內的 要因 즉, 인간의 心理的 要因도 크게 작용한다고 할 수 있다.

그러므로 학교조직 내에서는 한 성원으로서의 원만한 人間關係가 더욱 강조될 수

있으며, 인간관계론적 접근을 促進시키기도 한다.

人間關係는 조직의 風土나 士氣와 깊은 관련이 있음은 보편화된 것으로, 대부분의 연구가 리더쉽이나 조직의 풍토는 구성원의 인간관계에 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다. 이러한 人間關係 研究의 중요 요인은 교직원의 心理的 態度, 학교 조직 내의 교직원 相互간의 밀접하고 和睦한 분위기, 상호간의 원만한 對人關係가 구성되어야만 충분한 教育的 效果를 거둘 수 있다는 점에 비추어 볼 때, 학교조직에서의 人間關係는 다른 변인의 경우보다 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

특히 조직성원의 人間關係는 심층적인 면에서 사회심리적인 것이며, 조직특성의 변화에 따라 역동적인 것이기 때문에 어떤 獨立變因이 달리 연계되고 있거나 그것들이 다양해지고 있는 경우, 그들의 인간관계는 여러가지 측면에서 영향을 받을 것임을 가정할 수 있고 나아가서 그것은 學校組織의 成果나 成員들의 效能性에 직·간접적으로 영향을 미친다고 볼 수 있다.

이렇게 볼 때 학교조직 발전에 불가피한 革新과 학교경영 전반에 중요한 요인으로 작용되는 人間關係간의 관계를 糾明해 보는 것은 意味있는 일일 것이다. 즉 組織의 革新은 필연적으로 구성원의 態度變化를 기반으로 하기 때문에 이것은 人間關係에도 영향을 미칠 수 있을 것이라는 생각을 갖게 한다.

이에 本 研究의 目的은 혁신에 의한 변화에 저항하게 되어 구성원의 조직이 경직됨으로써 革新性이 人間關係를 葦縮시킬 수도 있다고 보고 教師의 革新性이 그들의 人間關係에 어떠한 영향을 미치는가를 밝혀, 우리의 교육적 사고나 학교 경영 발전을 위한 기초자료를 제시하는 데에 있다.

本 研究의 수행을 위해 구체적인 課題들을 提示하면 다음과 같다.

- 1) 학교별, 성별, 경력별에 따른 교사의 革新性을 분석한다.
- 2) 학교별, 성별, 경력별에 따른 교사의 人間關係를 분석한다.
- 3) 학교별, 성별, 경력별에 따른 革新性의 下位 要因들이 教師의 人間關係에 미치는 影響을 분석한다.

2. 研究의 制限點

- 1) 本 研究는 濟州市內 初·中·高等學校 敎사를 對象으로 하였으므로 資料의 해석에 그만큼 制限이 따라야 한다.
- 2) 革新性에 關한 研究가 初期段階에 있어 그 概念이 明確히 규명되지 못한 면이 있다.



II. 理論的 背景

1. 革新性

人間社會의 모든 분야에서 革新(Innovation)이라는 용어가 널리 사용되고 있다. 그러나 각 분야에서 자주 언급되고 있는 이 용어의 概念은 일정하지가 않다. 기업체에서는 革新을 생산성을 향상시킬 수 있는 技術 分野에서의 變化를 가리키는 반면, 공공기관에서는 革新을 관료주의 병폐라고 할 수 있는 매너리즘(Mannerism)을 극복하기 위하여 구성원의 對民奉仕 姿勢를 確立하는 것으로 파악하기도 한다. 우리 말 사전은 革新을 “낡은 사회 체제(제도) 및 정치조직 방법 등을 고치거나 버려 아주 새롭게 함”으로 기술하고 있으며¹⁾, 또한 改革(Reform)을 “(묵은 제도나 기구 따위를) 헌법에 저촉되지 않는 범위 안에서, 폭력적이 아닌 방법으로, 合法的으로 하는 變革이나 改造”로 설명하고 있다²⁾. 그러나 이와 같은 용어 해석은 혁신과 개혁의 구분을 한층 더 어렵게 만들고 있다.

學問分野에서는 개혁과 혁신을 구분하여 설명하고 있다. 改革이라는 용어는 일반적으로 行政管理的 측면에서 주로 制度의 변화를 대상으로 하여 사용되며, 革新은 행동과학적 배경을 가진 학문분야, 즉 組織行爲論 등에서 널리 사용되는 용어이다³⁾. 組織革新이란 조직변화에 있어서 새로운 아이디어를 創出하고 이를 導入 實踐하는 과정을 가리킨다.⁴⁾

한 보고서에 의하면 “革新은 측정가능하고 심사숙고한 것이며 지속적이고 쉽게

1) 새 우리말 큰사전 (서울: 삼성출판사, 1984), p. 3706

2) 上揭辭典, p. 118.

3) 趙錫俊 (1986), 「組織論」 (서울: 법문사), p. 405.

4) Victor A. Thompson (1955), “Bureaucracy & Innovation” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5 (June), p. 2.

일어나지 않는 向上 내지 進歩이다”라고 정의하고 있으며⁵⁾, Richland⁶⁾는 혁신이란 지향하는 목표를 최고로 달성할 수 있는 새롭고 독특한 방법으로서 인간과 자연을 창조적으로 선별, 조직, 사용하는 것이라 하여 革新은 변화와는 달리 효율적인 目標 達成을 위한 뚜렷한 方向성을 가지고 있음을 지적하였다. 李杭樞⁷⁾은 여러 연구를 종합하여 革新을 “환경적 요구에 따라 조직내 여러 요소를 적극적으로 계획적으로 변화시켜 나가는 과정”이라고 정의하고 있으며 孫英敏⁸⁾은 “革新이란 과거에 사용되어 오던 制度, 內容, 方法 등에 새로운 변화가 일어나는 것으로 단지 새롭고 기존의 것과는 다르다는 것만을 의미하는 것이 아니라 革新이 지향하는 목표에 대한 價値 判斷의 概念을 포함하고 있다”고 설명하여 보다 개선적이고 발전적인 목표를 강조하고 있다.

革新性(Innovativeness)의 사전적 의미는 ‘革新을 일으키는 特性’을 일컫는 말이다.⁹⁾ 혁신성은 革新의 類似概念으로서 혁신의 특성과 관련한 여러가지 구체적인 유형을 포괄한 개념이라 할 수 있다. 革新을 새로운 아이디어의 채택과정이라면, 革新성은 새로운 아이디어를 채택하는 속성인 것으로 어떠한 사례에서든지 지각된 문제점들을 해결하기 위해서 조직내의 어떤 수준에서 채택된 전체 革新의 總 事例數라 할 수 있다. 즉, 革新성은 조직의 목표, 구조, 지도성 및 자원활용 등 여러 요인들에 대해 구성원들이 지각하고 있는 현실적인 문제에 대한 해결을 위해 組織的이고 計劃的인 變化가 일어나고 있는 상태를 가리키는 것으로 문제해결 과정상 보여 줄

-
- 5) 한국교육혁신연구회 (1991), 「教育革新의 反省과 進路」(서울: 교육과학사), p. 13.
 - 6) M. Richland (1976), *Traveling Seminar and Conference for the Implementation of Educational Innovation*, I. Morrish, *Aspect of Educational Change* (London: George Allen & Unwin Ltd.), p. 22.
 - 7) 李杭樞 (1992), 「學校組織管理論」(서울: 성원사), p. 201.
 - 8) 孫英敏 (1980), 教育革新 普及의 遲滯要因에 관한 研究, 석사학위 청구논문, 고려대학교 대학원, p. 4.
 - 9) 前掲辭典, p. 3706.

수 있는 구체적인 解決樣式 및 그 範疇 등을 포괄하는 개념이라 할 수 있다.¹⁰⁾

Johnson¹¹⁾은 革新性を 성장, 개발, 변화다양화의 경향성으로 보고 있다.

혁신적 風土는 구성원으로 하여금 變化에 대한 同調를 요구하므로 혁신이 성공적이라면 우선 구성원이 혁신의 必要性을 知覺하고 있어야 한다는 것이다.

그러나 Rogers¹²⁾는 “革新성은 개인 혹은 그밖의 (변화) 채택단위가 한 체제의 다른 구성원보다 상대적으로 더 빠르게 새로운 아이디어를 받아 들이는 정도”로 정의함으로써 그 概念을 달리하고 있다.

이상 위의 두 개념으로 부터 革新성은 변화에 대한 환경적 압력을 지각하는 것으로 그 심층에는 혁신활동에 대한 必要性 및 同調性을 포괄하는 개념이라 할 수 있다.

革新을 위한 變化를 유도하려는 차원에서 연구된 模型들은 다양하게 제시되고 있다. Leavitt¹³⁾는 조직변화전략에 대하여 基本的인 틀을 제시하여 주는 組織變化模型을 제시하여 革新은 조직내의 人間, 技術, 構造 등에 있어서 긍정적인 변화를 전제로 한다는 것을 설명하고 있으며, Kurt Lewin¹⁴⁾은 조직의 변화는 변화를 促進하는 要因과 抑制하는 要因의 크기, 수, 방향에 의해 결정된다는 사고에 기초를 두고 변화가 진행되는 과정을 解凍 (unfreezing) 變化 (changing) 및 再凍結 (refreezing) 의

10) 梁容碩 (1984), “組織革新의 過程에 관한 研究”, 석사학위 청구논문, 제주대학교 교육대학원, p. 29.

11) David W. Johnson (1970), *The Social Psychology of Education*, (N.Y. : Holt, Rinehart and Winston), pp. 252-253.

12) Everett M. Rogers (1983), *Diffusion of Innovations* (N.Y. : The Free Press), pp. 245~251.

13) Harold J. Leavitt (1964), “Applied Organization Change in Industry : Structural, Technical and Human Approaches,” in W.W. Cooper et al. (eds.), *New Perspective in Organizational Research* (N.Y. : John Wiley and Sons), pp. 57~71.

14) Kurt Lewin (1947), “Frontiers in Group Dynamics” *Human Relations* VOL. 1, NO. 1, (June), pp. 5~41.

3단계로 설명하므로써, 그는 개인의 態度變化의 관점에서 변화모형을 제시하였다.

組織의 成長過程과 革新의 관계를 규명한 대표적인 연구로는 Greiner¹⁵⁾를 들 수 있다. 조직변화가 일어날 때 그 과정이 어떤 단계를 거쳐 이루어지는가를 설명한 Greiner의 組織變化段階는 성공적으로 변화를 행한 事例를 조사해서 얻어진 것으로 그는 변화의 도입이나 각 단계를 진행해 감에 있어서 일방적이거나 방임적이 아닌 共同解決이 성공의 요인이라는 것을 밝히고 있다. 또한 각 단계는 그 전단계가 완전히 실시된 후에야 성공적으로 수행될 수 있다는 것을 밝힘으로써 組織變化에 대한 이해를 도와주고 있다.

Short¹⁶⁾는 이상의 基本模型, 心理模型, 段階模型을 統合하여 변화담당자를 매개로 한 보다 포괄적인 조직변화모형을 제시하였으며, Hersey와 Blanchard¹⁷⁾는 參與的 變化(participative change)와 強制的 變化(directive change)라는 두개의 모형으로 구성원을 어떻게 변화시킬 것인가에 대하여 설명하고 있다.

조직이 성장, 발전하기 위해 체제내의 不合理하고 逆機能的인 要素를 제거하기 위한 戰略도 여러 방면에서 연구되어 왔다.

Chin과 Benne¹⁸⁾은 혁신사상의 普及過程과 밀접하게 연관시켜 제시한 것에 반해 Guba¹⁹⁾는 채택자의 特性을 근거로 하여 전략의 유형을 제시하고 있는데 이는 여러 가지 다른 형태의 動機誘發의 方式이라 할 수 있다.

15) Larry E. Greiner (1972), "Evolution and Revolution as Organization Grow", *Harvard Business Review* (July-August), pp. 37~46.

16) Larry E. Short (1973), "Planned Organizational Change", MSU, *Business Topics* (Autumn), p. 56.

17) Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard (1982), *Management of Organizational Behavior*, 4th (ed.) (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.), pp. 273~274.

18) R. Chin & K. D. Benne (1961), *The Planning of Change* (N. Y. : Holt, Reinhart and Winston) pp. 32~59.

19) E. Guba & O. Clark (1967), "An Examination of Potential Change Roles in Education." *International Planning in Curriculum and Instruction* (Washington, D. C., National Educational Association), p. 203.

또한 G. Watson²⁰⁾은 構造的인 接近이 혁신에 대한 최선의 결과를 가져온다고 보고 제도적 변화의 성공적 시도를 위한 前提條件을 提示한 반면, Luthans와 Kreitner²¹⁾는 개입전략으로 環境的 變因으로서 구조, 집단, 과정, 과업 및 기술 등을 고려하여 적극적 강화, 소극적 강화, 벌, 소거 및 여러 要素들의 組合 등 조직의 실정에 적합한 전략을 채택할 것을 권장하고 있다.

革新성에 대한 研究는 대부분 변화에 대한 人間의 態度를 관찰하므로서 일관성있는 법칙을 발견하여 보려는 데에 집중되고 있다.

革新的 行動의 가장 중요한 動因은 새로운 아이디어의 시도나 새로운 관행의 채택 등 變化하려는 意志라고 할 수 있는데, 개인의 心理的 變因은 특정한 태도나 행동이 나타나는데 가장 중요한 역할을 한다. 즉 인간이 새로운 사실이나 아이디어를 접수하고 그의 태도에 변화를 일으키는 정도는 그 사람의 性格, 智力, 成長背景, 教育水準 및 文化的 環境에 따라 다르게 나타나며, 변화에 대한 태도 역시 多樣的 形態로 나타난다²²⁾. Barnett²³⁾는 혁신을 정신적 과정으로 보고 個人的 態度, 性格 등이 혁신의 채택에 영향을 미친다고 하였으며 혁신을 촉진시키는 요인으로는 思考의 融通性, 心理的 開放性, 好奇心 등을 들고 있으며, 革新에 따른 변화를 받아들이는 構成員의 態度를 연구한 Rogers²⁴⁾는 革新者(Innovators)는 다른 구성원보다 새로운 아이디어를 시도해 보는데 적극적이며 冒險的인 性向을 띤다고 설명하고 있다.

20) G. Watson (1967), "Toward a Conceptual Architecture of Self-Renewing School System", *Change in School Systems* (Washington, D. C., National Training Laboratories ; NEA), pp.106~115.

21) Fred Luthans & Robert Kreitner (1974), "The Management of Behavioral Contingencies." *Personnel* Vol. 51 (July-August) p. 13.

22) 李杭植, 前掲書, pp.193~194.

23) H. G. Barnett (1953), *Innovation ; The basic of cultural change* (N. Y. : Mcgrow-Hill Book. Company Inc.), p. 1.

24) Everett M. Rogers, op. cit.

또한 Fleishman²⁵⁾은 변화에 대한 구성원의 태도는 물론 조직에서의 조직관리자나 리더의 個人的 資質 및 人間觀은 변화에 직면하였을 때 여러가지 형태의 태도를 나타내게 되며 지도자는 각기 다른 人性構造, 社會·文化的環境으로부터 학습된 行動樣式을 가지고 있어서 변화를 수용하였을 때 指導方式을 달리 할 수 있음을 그의 연구에서 밝히고 있다.

組織變化를 위한 戰略이 아무리 理想的인 것이라 할지라도 관리층의 적극적인 지원이 없거나 구성원들이 이에 냉담하거나 저항하는 경우 革新은 불가능해진다. 그러므로 구성원이 革新에 대하여 비협조적일 때에는 이들의 태도를 바꾸는 變化戰略이 선행되어야 한다.²⁶⁾

이렇게 볼때 조직혁신의 성패는 構成員의 協力性에 크게 영향을 받는다고 말할 수 있다.

한편 Daniel E. Wren²⁷⁾의 연구는 “한 조직에서 革新이 성공적으로 수용되기 위해서는 그 조직의 諸般 體制 및 構造와 調和를 이루어야 한다”고 설명하므로써, 혁신이 성공적으로 이루어지기 위해서는 조직내 제요소간의 協力性 혹은 相互補完性을 강조하고 있다.

Daniel Robey와 Steven Altman²⁸⁾도 教育變化를 組織的인 狀況과 관련시켜 다섯 가지 관점에서 유연성있게 제시하고 있다. 즉 ⅰ) 조직풍토 ⅱ) 조직환경상 본질 ⅲ) 체제와 환경과의 연관성 ⅳ) 변화과정이나 그러한 변화과정에 영향을 받고 있는 개인의 특징들 ⅴ) 유형과 속성과 같은 의도된 변화의 본질 등인데, 특히 이 가운데

25) Edwin A. Fleishman (1953), "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervision Behavior," *Personal Psychology*, 6. No.2 (Summer), pp.205~222.

26) 李杅柱. 前掲書. p.204.

27) Daniel E. Wren (1972), *The Evolution of Management Thought*, (N. Y. : Ronald Press Co.), pp.498~499.

28) Daniel Robey and Steven Altman (1982), *Organization Development : Progress and perspective*, (N. Y. : Macmillan Publishing Co.), p.18.

組織風土는 조사하고 선택하는 정신의 발전을 뒷받침하기 때문에 중요하다고 강조하였다.

近來에 들어 이와 관련된 研究들이 활발하게 진행되고 있다.

조직연구와 발전이론을 組織構造와 過程, 風土, 成果 그리고 勤務滿足度와의 관계를 통해 연구한 결과, 組織過程과 風土와의 상관관계가 비교적 강한 반면 構造와 風土와는 극히 미약하고, 風土는 勤務滿足度에 강력하게 연관을 맺는 반면 組織成果와는 덜 관련이 있다고 밝혀지고 있다. 이들의 研究를 종합해 보면 혁신의 채택이나 보급이 개인의 수준을 넘어선 組織이나 體制에서 좌우가 된다는 것으로 革新의 組織과의 關聯性을 강조하고 있음을 알 수 있다.

그러나 조직의 발전을 위해 불가피한 革新은 또한 변화를 수반하게 되는 과정에서 구성원들의 反對意識이 表面化되기도 한다.

Watson²⁹⁾이 분석한 變化에 대한 개인의 否定的 態度는 다음과 같은 일반적 心理 特性에 의한 것으로서, i) 어떠한 변화에 상관없이 안정과 균형을 유지하려는 生體 恒常性(homoeostasis), ii) 習慣(habity), iii) 최초로 습득한 問題解決方式을 고수하려는 경향(primacy), iv) 기존의 신념을 지키기 위한 選擇的 認知와 保存(selective perception and retention), v) 동료집단과 같은 공통의 지식체계와 아이디어, 방법을 채택하므로써 갖는 結束感(dependence) vi) 어린시절부터 내면화된 傳統, 慣習, 慣行의 고수(super ego) vii) 不信感(self-distrust) viii) 혁신이 채택된 후라도 과거의 방법으로 復歸하려는 경향(insecurity and regression) 등이다.

Sexton³⁰⁾은 개인의 특별한 태도와 행동을 近代性(Mordernization)과 保守性(traditionality)에 관련을 두고 變化에 대한 否定的 態度는 保守性에 기인한 個人的 特性과 有意한 相關이 있음을 밝히고 있다. 이 외에도 자신의 능력에 대한 確信不

29) G. Waston, *op. cit.*, pp. 106~115.

30) J. D. Sexton (1979), Modernization among CAKCHIQUEL MAYA, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 173~187.

足, 권위주의와 독단적 人性, 변화의 結果에 대한 두려움³¹⁾, 埋沒費用(sunk costs)에 대한 애착심, 변화에 대한 目的, 推進過程 및 結果에 대한 誤解, 왜곡되게 제공된 정보 또는 정확한 情報의 未備로 구성원의 임의적 추측에 의한 판단 및 편견³²⁾ 등 여러가지 이유가 혁신에 대한 否定的 態度的 原因으로 밝혀지고 있다.

Morrish³³⁾는 革新을 저해하거나 촉진시키는 요인은 個人的, 社會的 측면의 여러 변인이 있을 수 있으나 대체로 教育現場에 소개된 혁신에 대한 時間的 遲滯를 감소시키기 위해서는 혁신자체가 갖고 있는 특성으로서 革新의 質과 費用, 可分性, 複雜性, 傳播性 등의 요인과 학교체제와 학교 구성원에 관련된 상황으로서 학교의 制度的 構造와 行政構造, 環境, 구성원의 態도와 規範, 개인적 特性和 報償, 處罰에 관한 要因, 그리고 교육체제가 속해 있는 학교의 環境的 要因으로서 社會의 期待, 또는 압력에 부응하는 革新體制의 一致性, 準備性 등의 변인이 고려되어야 한다고 설명하고 있다.

이와 같이 혁신을 採擇, 普及하는 과정에는 個人的, 社會的, 文化的 등 모든면에서 고려해야 할 요인이 많다. 특히 學校社會는 조직적으로 제도화된 사회이기 때문에 教育革新이 시도되고자 할 때는 일정한 計劃과 統制를 거쳐야 하므로 위계질서와 권력구조 등의 行政的 變因도 고려되어야 하는데, 특히 革新이 성공적으로 수행되는 과정에 있어서 변화에 대한 個人的 態度는 중요한 요인이 되므로 그들의 반응은 革新에 충분히 고려되어야 하며 관리자는 새로운 知識이나 技能의 移入으로 인한 조직내 제 요소의 變化狀態를 예측하여 抵抗的 影響을 감소시킬 수 있는 폭넓은 시야와 合理的인 思考體制를 갖추어야 할 것임을 이상의 여러 연구 결과는 시사하고 있다.

31) Ivor Morrish (1976), *Aspects of Educational Change*, (London : George Allen and Unwin Ltd) p. 137.

32) 유기현 (1975), 「人間關係論」(서울 : 무역경영사), p. 115.

33) Ivor Morrish, *op. cit.*

이상 검토된 문헌들을 통하여 革新性을 구성하는 下位要因들은 대략 다음과 같이 요약할 수 있다.

- (1) 革新性에 대한 必要性 知覺 (구성원들이 組織의 發展을 위해 각 영역에 대해 變化의 必要性을 지각하는 정도)
- (2) 變化 同調性 (구성원이 組織革新을 위해 變化에 同調하는 정도)
- (3) 冒險性 (위험부담을 감수하고 새로운 課題에 挑戰하려는 의식)
- (4) 協力性 (공동 목표 달성을 위해 相互 協助하는 태도)

2. 人間關係

인간이 타인과의 有機的인 關係를 갖지 않고는 살아갈 수 없다는 사실은 人間이 社會的 存在라는 것을 입증하는 말이다. 인간의 사회적 관계를 어떤 제한된 集團 혹은 組織에 국한하여 설명할 때 人間關係 혹은 對人關係라는 말이 사용된다. 人間關係 혹은 對人關係는 우리가 원하든 혹은 원하지 않든, 좋아하든 좋아하지 않든 간에 회피할 수 없는 현실이기도 하다. 인간의 個人的 혹은 集團的 關係는 육체적 및 정신적 측면에서 자신의 目標나 生活의 質에 영향을 미치는 매우 복잡한 것이기 때문에 이 분야에 대한 연구는 여러 학문분야에서 추구되어 왔다.

人間關係에 대한 概念은 이를 접근하는 시각에 따라 다를 수 밖에 없으며 따라서 이것은 간단히 정의될 수 없는 성질의 것이기도 하다. 근본적으로 人間關係란 2인 이상의 사람들 사이에서 일어날 수 있는 모든 相互作用(그것이 협동적 행위이거나 갈등관계이거나를 막론하고)을 意味한다³⁴⁾.

人間關係(human relations)와 對人關係(interpersonal relations)의 개념구분은 분명하지가 않다. 任甲彬³⁵⁾는 “인간관계라는 말은 廣義로는 대인관계이고 狹義로는

34) 朴璉鎬 (1984), 『教師와 人間關係』 (서울: 법문사), p. 11.

35) 任甲彬 (1993), 『人間關係』, (서울: 동문사), p. 8.

인간에 관련된 제문제를 의미한다고 구분하고 있다. Shaw³⁶⁾는 對人關係를 “여러 특정 상황에서 발전된 둘 혹은 그 이상의 사람들간의 관계”로 정의하고 있다. 그러나 “增加된 自我意識, 他人과의 交接, 이 때 느끼는 感情을 효과적으로 傳達하는 能力 등에 기초한 對人的 相互作用”으로 설명하는 Ellenson³⁷⁾의 정의는 對人關係를 오히려 인간관계의 下位概念으로 파악하고 있어 任甲彬³⁸⁾의 정의와는 相反되게 사용되고 있다. 사실상 두 개념은 대부분 相互交換의으로 사용되거나 同一概念으로 파악하는 경우가 대부분이다³⁹⁾.

人間關係란 인간과 인간 사이에 존재하는 精神-心理的 狀態, 다시 말해서 다른 사람과의 共同 活動 및 交流를 원만하게 할 수 있는가에 대한 情緒作用을 가리킨다. 現代社會에서 인간관계 문제가 크게 대두되고 있는데 이는 사회 전역에서 특정집단의 목적 달성을 위한 協同과 능력증가를 위한 生産, 직무수행상의 滿足 및 근본 목적을 여하히 해결하며 목표 지향적인 協同體系를 확립 하느냐 하는 근본 문제와 맥을 같이하고 있기 때문이다.

공동의 목표달성을 위해 활동하는 組織의 次元에서 人間關係에 대한 定義는 좀더 발전된 형태로 진술되어 있다. Davis⁴⁰⁾는 “사람들이 경제적 사회적 심리적 만족감을 가지고 生産的이고 協同的으로 일하도록 동기를 유발할 수 있는 勤務狀況으로 통합하는 것”으로 정의하고 있다. 이와 유사한 개념으로 金行具⁴¹⁾는 人間關係를 “일정한 집단 혹은 조직내부에 있어서 구성원 간의 상호 태도나 관계실태, 심리적 연대

36) Marvin E. Shaw (1981), *Group Dynamics* 3rd ed. (N.Y. : Macmillan Book Co.), p. 456.

37) Ann Ellenson (1982), *Human Relations* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.), p. 300.

38) 任甲彬, 前揭書.

39) 홍대식 (1992), 「人間關係의 心理」(서울 : 양영각), pp. 29-77. 참조

40) Keith Davis (1972), *Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior*, 4th ed., (N.Y. : McGraw-Hill Book, Co.), p. 6.

41) 金行具 (1989), “教師의 勤務負擔이 人間關係에 미치는 影響,” 제주대학교 교육대학원 석사학위 청구논문, pp. 13-14.

감, 협력성 그리고 더 나아가서 조직 목표달성을 위한 제반활동에서 개인 對 개인 및 개인 對 집단 간의 相互作用”으로 파악하고 있다.

이상을 종합할 때 “人間關係란 조직의 共同 目標達成을 위한 제반 활동에서 구성원이 개인 對 개인 혹은 개인 對 집단간에 갖게 되는 相互作用의 過程”이라고 말할 수 있다. 인간간의 상호작용의 결과는 相互信賴, 連帶, 協力, 友好 혹은 不信, 敵對意識 등의 정서적 태도를 갖게하기 때문에 인간관계는 職務成果나 組織風土에 영향을 미치기도 한다. 따라서 人間關係는 오랫동안 여러 조직 이론가들의 研究의 對象이 되어온 것은 당연한 일이라고 말할 수 있다.

人間關係에 대한 신프로이드(Neo-Freudian) 학파의 기본입장은 인간관계 혹은 대인관계를 文化的 所産으로 본다. 그들은 對人關係를 성격형성에 영향을 미치는 외적 요인, 특히 家族關係와 관련된 것으로 보고 개인의 내적 특성은 비교적 안정된 性格構造의 한 부분이며 여러가지 外的行動 行態란 일차적인 정신 역동성과 이차적인 과정이 복잡하게 연결된 것인데 이 內的, 外的 特性의 형태가 對人關係로 표현되는 것으로 본다. 인간관계에서 보여주는 행동은 對 개인적 혹은 對 사회적인 관계에서 有期體의 安定을 추구하려는 차원에서 지속된다. 즉 대부분의 사람들은 사회적인 관계에서 자신의 과멸을 위협적인 것으로 받아들이기 때문에 타인과 友好的인 관계를 유지하려고 노력하는 경향을 가지고 있다. 이러한 意識은 때로는 대인관계에서 들어나는 행동을 왜곡시킬 수 있다. 후기 산업사회의 혼잡한 삶의 형태는 솔직한 感情表現을 억압하는 환경을 조성하기 때문에 現代人의 人間關係는 상당부분 假面關係에 있으며, 인간 상호간에 자신의 느낌과 생각을 사실대로 나누어 가질 수 없게 되므로 相互간에 距離感을 느끼게 되고 군중속의 외로움을 경험하게 되는 것이다. 이와같은 ‘스침’의 관계는 인간중심이 아니고, 의식과 狀況 中心의 관계이며, 社會와 文化에 의하여 이미 정해진 프로그램에 따라 관에 박힌 행동을 연출하는 것에 불과하기 때문에 意味있고 生産的인 人間關係를 방해하게 된다는 것이다.⁴²⁾

42) 尹占龍外 2人 (1984), “청소년의 自我概念 및 價値觀 確立 프로그램 開發研究.” (서울: 한국교육개발원), p. 40.

그러나 장기적인 차원에서 人間의 行動을 관찰해보면 인간은 그의 태도나 행위에 어느 정도의 恒常性을 유지하는 경향을 가지고 있기 때문에 개인의 태도나 행위 등 나타나는 對人間적 반응들을 비교적 안정되게 측정할 수 있는 것이다.

인관관계와 關聯된 研究들은 다양하게 시도되고 있다. 그러나 대체로 이에 관한 연구는 '어떤 變因이 人間關係에 영향을 미치는가?'와 '人間關係는 다른 變因에 어떻게 영향을 미치는가?' 등 크게 두 부분으로 분류할 수 있다. 예컨대 학교조직에서 指導性이 교사의 인간관계 형성에 가장 중요한 요인임을 밝히고 있는 金順駟⁴³⁾의 研究와 李達浩⁴⁴⁾의 研究 등이 전자에 속한다고 말할 수 있다. 이와 유사한 것으로 金行具⁴⁵⁾는 勤務負擔이 教師들의 人間關係에 미치는 影響을 분석하였는데, 教師의 負擔은 전반적인 인간관계 변량이 國民學校의 경우 신체적 부담 14%, 지적부담 3%, 中學校의 경우 신체적 부담과 사회적 부담이 대략 2%, 지적 부담이 22% 정도이며, 高等學校에서는 사회적 부담이 18% 인 반면 신체적 및 사회적 부담은 의미있는 영향을 미치지 않는 것으로 밝히고 있다.

후자의 경우 즉, 人間關係가 다른 變因에 미치는 影響을 分析한 研究들도 다양하게 시도되고 있다. 1924년~1932년까지 약 8년간에 걸쳐 수행된 Hawthorne 실험의 결과는 조직의 생산성이 物理的 環境이나 報償 보다는 人間關係에 의해 더 크게 영향을 미치고 있다는 사실을 실증적으로 제시한 바 있다. Hall⁴⁶⁾의 연구는 課業中心의인 인관관계의 관리와 人和中心의 관리방식이 구성원의 직무성과와 직무만족도에 어떻게 작용하는 가를 분석하였다. 그 결과 그는 課業中心의 관리 방식은 구성원의

-
- 43) 金順駟 (1983), "學校組織에서 人間關係에 관한 研究," 공주사범대학 사회과학편, 제 21집, p. 13.
44) 李達浩 (1978), "初等學校運營에 있어서의 人間關係에 관한 考察," 서울교육대학 논문집, 제11집, pp. 287-288.
45) 金行具, 前揭論文, pp. 46-47.
46) Robert Hall (1973), "Human Relation and Job Satisfaction," ARA Research Study 34, *Journal of Business Management*, pp. 18-25.

職務成果 향상에는 기여하지만 구성원의 職務滿足度에는 오히려 역기능적으로 작용하고 있으며 두 가지의 관리방식을 균형있게 유지하여도 生産性이나 職務滿足度는 전통적인 관리방식과 유의한 차이를 나타내지 않고 있음을 밝히고 있다. 또한 池龍植⁴⁷⁾의 '國民學校 學級內的 對人關係가 兒童의 自我概念에 미치는 影響 研究'에서는 아동 對 교사와의 대인관계유형은 아동의 自我概念에 영향을 미치지 않으며, 아동 對 동료 아동과의 대인관계별로 살펴 본 아동들의 자아개념은 身體的 자아개념과 道德的 자아개념에서 유의한 차이가 있음을 보고하고 있다. 실험연구로서 金泰奉⁴⁸⁾은 人間關係 改善 集團 經驗學習은 학생들의 自我概念을 增進시키는데 기여하였으나 학생들의 價値觀의 變化에는 별다른 영향을 미치지 못하고 있음을 보고하고 있다.

人間關係는 그 성격상 社會的 環境의 영향에 의하여 형성된 것이며 이것이 다른 변인에 영향을 미친다고 볼 때 인간관계나 대인관계는 媒介變因의 屬性을 가진 것으로 판단할 수 있다. 對人關係에서 나타나는 屬性은 연구자에 따라서 多樣하게 분류하고 있다.

朴璉鎬⁴⁹⁾는 심리적 상호작용을 중심으로 '認定感', '機會感', '所屬感(一體感)', '安定感' 등의 네 개 항목을 모든 사람의 사회생활에 필요한 기본적 요소로 들고 있다. 鄭元植⁵⁰⁾은 이를 受容-拒否, 自律-統制, 保護-放任, 成就-安逸, 開放-閉鎖 등의 차원으로 구분하고 있으나 金行具⁵¹⁾의 인간관계 분석 척도는 '肯定的 反應' 과 '否定的 反應' 척도의 양극점으로 하는 Likert형 5점척을 사용하고 있다.

이상의 여러 문헌을 종합해 볼 때 人間關係는 다음과 같은 下位 要因들을 갖는다

-
- 47) 池龍植 (1991), "國民學校 學級內的 對人關係가 兒童의 自我概念에 미치는 影響," 관동대학교 교육대학원, 석사학위 청구논문, pp. 47-48.
 - 48) 金泰奉 (1992), "人間關係 改善 集團經驗學習이 自我概念의 增進과 價値觀의 變化에 미치는 效果," 제주대학교교육대학원 석사학위 청구논문, pp. 36-37.
 - 49) 朴璉鎬, 前揭書.
 - 50) 鄭元植 (1976), 『教育環境論』 (서울: 교육출판사), p. 109.
 - 51) 金行具, 前揭論文.

고 말할 수 있는데 用語는 다르게 표현되나 뜻하는 本質은 同一하다고 볼 수 있다.

- (1) 自制力 (동료간에 대한 支配慾으로 부터 자신을 統制하는 힘)
- (2) 親近感 (동료상호간에 拒否感 없이 가깝게 느끼는 정도)
- (3) 受容性 (조직의 다양한 狀況 및 相對의 自我觀을 肯定的으로 받아 들이는 정도)
- (4) 積極性 (학교의 諸般活動에 能動的으로 參與하는 정도)

3. 革新성과 人間關係

지금까지 革新성과 人間關係 양 변인간의 관계를 직접적으로 밝혀보려는 研究는 거의 시도된바 없다. 그러나 두 변인들의 하위요인들간의 관계에 관해서는 몇개의 연구결과들이 보고된 바 있다. 組織 効果性은 組織健康과 의도적인 變化에 대한 適應能力과 깊이 관련되어 있다.

Johnson⁵²⁾은 여러 연구를 종합하여 組織健康은 구성원들이 조직의 기대에 부응하는 상태를 말하는 것으로 요약하였는데, 風土에 영향을 미치는 변인들로서, 조직의 革新性(innovativeness), 自律性(autonomy), 適應性(adaptation) 및 問題解決의 適切性(problem-solving adequacy) 등을 들고 있다. 여기서 그는 革新성을 성장, 개발, 변화 및 다양화의 경향성으로 보고 있으며 조직내에 이러한 경향성이 강해짐에 따라 對人關係가 변화된다고 밝히고 있다.

組織의 革新은 리더의 態度에 의해 결정되는 경우가 보편적인 현상이다. 조직의 중요한 意思決定을 하고 구성원을 이끌어 나가며 變化를 主導하는 리더의 資質과 人間的 特性은 구성원들의 態度에 영향을 미친다. 즉 리더가 솔직하고 바른 정보를 전달하는 구성원에 대해 불쾌한 반응을 보이고 非友好的인 자세를 취할 때 구성원은 리더가 좋아하는 쪽의 정보만 제공하려는 태도를 갖게 되어 결과적으로 職務霧圍氣

52) David W. Johnson, op, cit.

를 위축시키게 된다.⁵³⁾

Dubrin⁵⁴⁾은 리더가 조직을 效果的으로 이끌어 나가려면 구성원으로 부터 인정받고 존경받을 수 있어야 하는데 그러기 위해서 리더는 구성원보다 學歷, 智力, 判斷能力 및 人間關係技術에 있어 優越性을 維持해야 함을 강조하고 있다.

組織變化와 구성원의 態度에 대한 研究들은 다음과 같은 결과를 보고하고 있다 :

i) 조직내에 여러집단이 세력다툼을 할 때 누가 주도세력이 되느냐에 따라 조직의 管理方式은 바뀌게 된다. ii) 리더의 교체에 따라 組織은 變化가 일어나게 된다. iii) 대체적으로 조직의 관리자가 바뀌게 될 때 신입자는 과거의 관리방식에서 벗어나 새로운 형태로 직무를 수행하려는 組織革新을 試圖하려고 한다. iv) 구성원들은 이러한 변화를 위협적인 것으로 받아들이고 변화에 저항하려는 태도를 취하므로 組織革新에 制動을 걸게 된다. v) 集團의 경우는 저항이 더욱 강경해지는데 즉 자기집단의 이익에 침해를 받을것이 분명해지면 저항의 강도는 그만큼 높아지며 理解의 得失에 따라 구성원들은 분열되어 協同性을 잃게 된다는 것이다.⁵⁵⁾

組織變化나 革新을 도입하려는 것은 조직의 지속적인 발전을 추구하는 노력이다. 조직은 자체 목표달성을 위한 權力構造, 役割分擔, 責任 등의 내부적 역할을 가지고 있을 뿐만 아니라 外部環境과의 相互作用에서 均衡을 유지할 수 있어야 하는데 組織이 계속적으로 성장, 발전하기 위해서는 미래에 대한 예측능력과 창의력 및 革新性을 受容하여야하는 역동적 특성을 가지고 있다. Owens⁵⁶⁾는 학교조직을 公式構造와

53) W. Jack Duncan (1981), *Organizational Behavior* 2nd ed. (Boston : Houghton Mifflin Co.), p. 113.

54) Andrew J. Dubrin (1974), *Fundamentals of Organizational Behavior* (N. Y. : Pergamon Press, Inc.), pp. 211~214.

55) Stephen Kerr and Elaine Kerr (1972), "Why your Employees Resist Perfectly Rational Change?" *Hospital Financial Management*, (Jan), pp. 4~6. 및 尹在豊 (1987), 「組織學 原論」 (서울 : 박영사), pp. 442~443 참조.

56) Robert G. Owens (1970), *Organizational Behavior in School* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.), p. 48.

非公式構造를 가진 복합조직으로 보고 있다. 公式的構造는 조직책임자에 의해서 의도적으로 설계된 구성원 사이의 제도상의 관계를 규제하는 秩序體制로 되어 있는 반면, 非公式構造는 구성원간의 人間關係를 통하여 자연발생적으로 형성되는 것을 의미한다. 공식구조가 效率의 논리에 따라 구성되는데 반하여 비공식구조는 다분히 感情이나 기분의 논리에 따라 구성된다. Newell⁵⁷⁾의 研究도 인간은 누구나 개성을 가지고 있어서 규칙에 의해 계속적으로 통제되기 보다는 必要, 感情, 親密性, 職務간의 密接度 등에 同化하여 자연스럽게 행동하려는 경향이 있음을 밝히고 있다.

이상과 같이 學校에서의 人間關係는 조직을 전제로 해서 성립 존속되는 것이나, 조직은 本質의 관점에 따라 다를 수 있음을 다음의 연구들은 밝히고 있다. Schein⁵⁸⁾은 인간 상호간의 協同과 調整을 그 기본으로 하는 관점에서 “學校란 업무와 기능의 분배, 권한과 위임의 계층을 통해 어떤 특정한 조직 구성의 공통된 목적 달성을 통해 다수인의 활동을 합리적으로 정리하는 것”이라 밝힌 반면, Parsons⁵⁹⁾는 조직의 존속을 위한 外部環境과의 相互作用을 기본으로 하는 관점에서 “조직은 그 조직이 속해 있는 더 큰 조직 또는 사회의 기능에 공헌되는 특정한 목적 달성을 위한 사회 단위”로 제시하고 있다.

이상의 연구들은 學校組織에서 학교 교육의 목적을 效率적으로 달성하기 위해서는 구성원간의 協同體制 構成이 그 수단이 되어야 함을 의미한다. 또한, 집단간 혹은 리더와 구성원간의 相互紐帶에서 발생하는 認定感, 成就感, 所屬感 등이 연합하여 구성원으로 하여금 자기직무에 만족케함으로써 조직의 산출을 높인다는 人間關係論에서의 基本假定은 학교조직에서의 革新과 經營全般에 가장 중요한 요인으로 適用됨을 시사한다고 볼 수 있다.

57) Clarence A. Newell (1978), *Human Behavior in Educational Administration* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.) p. 69.

58) Edgar. H. Schein (1965), *Organizational Psychology*, (N. Y. : Prentice-Hall), pp. 4~5.

59) Talcot. Parsons (1960), *Structure and Process in Modern Societies* (Glencoe, Ill. : The Free Press), p. 17.

Ⅲ. 研究 方法

1. 標 集

본 연구에 사용된 설문지를 제주도내 초·중·고등학교에서 근무하는 教師 750명에게 1992년 12월 12일부터 1993년 2월 20일 간에 걸쳐 反應하도록 하였다. 설문지를 배부한 결과 91%인 684부가 회수되었으나, 634부만을 최종 統計 資料로 사용하였다.

설문지를 집계하여 통계처리한 事例數는 다음과 같다.

〈표 3-1〉 표집 사례수

집 단		사 례 수	백 분 비(%)
성 별	남교사	322	51
	여교사	312	49
학 교 급 별	국민학교	249	40
	중학교	187	29
	고등학교	198	31
경 력 별	10년 미만	235	38
	10년 이상 20년 미만	254	40
	20년 이상	145	22

2. 測定 道具

본 연구에 사용된 척도는 質問紙로서 연구자에 의해 제작된 것으로 教師의 革新性

에 관련된 변인을 측정하기 위한 尺度와 教師의 人間關係에 관련된 변인을 측정하기 위한 尺度 등 두가지로 구성되어 있다.

척도에는 개인별 인적사항을 물어보는 學校級別, 性別 및 經歷別 등이 포함되어 있다. 본 연구에서 사용된 교사의 革新性을 측정하기 위한 척도 및 從屬變因으로 교사의 人間關係를 측정하기 위한 척도는 각각 4개 하위요인에 대해 24문항씩 총 48문항으로 構成되어 있다.

양 척도는 likert형 5점척으로 구성되었으며, 내적 합치도는 혁신성이 $r=.8195$, 인간관계가 $r=.89478$ 로 나타났다.

이상의 두가지 척도에 따른 하위 요인별 문항은 다음과 같다.

〈표 3-2〉 척도에 따른 하위 요인별 문항 분류

척도	하위요인	문항번호	문항수(%)
혁신성	필요성	1 2 3 4 5 6(R)	6
	동조성	7 8 9 20(R) 11 12	6
	모험성	13 14 15 16 17(R) 18(R)	6
	협력성	19 20 21 22(R) 23 24	6
인간관계	자재력	1 2 3 4 5 6(R)	6
	친근감	7 8 9 10(R) 11 12(R)	6
	수용성	13 14(R) 15 16 17(R) 18	6
	적극성	19 20 21 22 23 24	6

* R은 부정 진술을 나타냄

3. 資料 處理 方法

1. 회수된 자료 중 불성실하게 반응한 자료 50부는 分析에서 除外시켰다.
2. 원 자료는 Coding Paper에 정리하였다.
3. 本 研究의 자료 처리는 SPSS 통계 패키지를 사용하였다.

IV. 結果 및 解析

앞에서 진술한 本 研究의 문제를 檢證하기 위하여 수집된 자료 分析 結果를 제시하면 다음과 같다.

1. 革新性 分析

1) 學校別 分析

〈표 IV-1〉 혁신성에 따른 학교별 평균 분석

집 단	N	S	\bar{X}
국 민 학 교	249	1.9384	22.2831
중 학 교	187	1.9145	21.6804
고 등 학 교	187	1.8344	22.0947

〈표 IV-2〉 혁신성에 따른 학교별 분산 분석

SV	SS	DF	MS	F
SSB	1678.954	2	839.477	61.481*
SSW	8629.436	632	13.654	
SST	10308.390			

* $P < .05$

〈표 IV-1〉은 학교급별에 따른 혁신성의 사례수, 표준편차 및 평균치 등의 기초자료이며 〈표 IV-2〉는 학교급별에 따라 평균치들간에 차이가 있는지를 알아 보기 위하

여 분산 분석한 결과이다. 國民學校 평균 ($\bar{X}_1=22.2831$), 中學校 평균 ($\bar{X}_2=21.6804$), 高等學校 평균 ($\bar{X}_3=22.0947$) 등은 통계적으로 95% 수준에서 유의한 차이가 있다. 따라서 國民學校의 평균이 가장 높은 반면 中學校의 평균이 가장 낮은 수준으로 나타나 革新性에 대하여 다른 집단에 비해 國民學校 教師들이 가장 중요하게 지각하고 있다고 말할 수 있다.

2) 性別 分析

〈표 IV-3〉 혁신성에 따른 성별 분석

집 단	N	S	\bar{X}	Z
남 교 사	322	1.8999	22.0411	0.00659
여 교 사	312	1.9261	22.0410	

〈표 IV-3〉은 性別에 따라 혁신성을 분석한 결과이다. 남교사 평균 ($\bar{X}_1=22.0411$), 여교사 평균 ($\bar{X}_2=22.0410$) 등은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 두 평균치는 같은 수준이라고 말할 수 있다.

3) 經歷別 分析

〈표 IV-4〉 혁신성에 따른 경력별 평균 분석

집 단	N	S	\bar{X}
1년~10미만	235	1.8756	22.1170
10년~20미만	254	1.9515	21.8927
20년 이상	145	1.8962	22.1875

〈표 IV-5〉 혁신성에 따른 학교별 분산 분석

SV	SS	DF	MS	F
SSB	2626.324	2	1313.162	99.274*
SSW	8359.605	632	13.227	
SST	0985.930			

* P < .05

〈표 IV-4〉은 經歷別에 따른 혁신성의 사례수, 표준편차 및 평균치 등의 기초자료이며 〈표 IV-5〉는 위의 자료를 분산 분석한 결과이다. 세 집단은 10년 미만 평균 ($\bar{X}_1 = 22.1170$), 10년에서 20년 평균 ($\bar{X}_2 = 21.8927$), 20년 이상 평균 ($\bar{X}_3 = 22.1875$) 등으로 구분하였으며 이들 세 집단 간에는 통계적으로 95% 수준에서 유의한 차이가 있다. 따라서 20년 이상의 경력집단이 가장 높은 수준을 보인 반면 10년~20년 경력 집단의 평균이 가장 낮은 수준이라고 말할 수 있다. 다시 말해 革新性에 대한 知覺 정도는 20년 이상의 經歷集團이 가장 높은 반응을 보인다고 말할 수 있다.

2. 人間關係 分析

1) 學校別 分析

〈표 IV-6〉 인간관계에 따른 학교별 평균 분석

집 단	N	S	\bar{X}
국 민 학 교	249	5.0259	21.9618
중 학 교	187	2.0801	20.8369
고 등 학 교	198	4.0887	21.4053

〈표4-7〉 인간관계에 따른 학교별 분산 분석

SV	SS	DF	MS	F
SSB	140.029	2	70.014	4.391
SSW	10076.11	632	15.943	
SST	10216.14			

〈표 IV-6〉은 學校級別에 따른 변인 인간관계의 사례수, 표준편차 및 평균치 등의 기초자료이며 〈표 IV-7〉는 위의 자료를 분산 분석한 결과이다. 國民學校 평균($\bar{X}_1=21.9618$), 中學校 평균($\bar{X}_2=20.8369$), 高等學校 평균($\bar{X}_3=21.4053$) 등은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 세 집단의 평균은 같은 수준이라고 말할 수 있다.

2) 性別 分析

〈표 IV-8〉 인간관계에 따른 성별 분석

집 단	N	S	\bar{X}	Z
남 교 사	322	3.4592	21.5861	
여 교 사	312	4.6266	21.3119	2.58776**

**P<.01

〈표 IV-8〉은 性別에 따라 변인 인간관계를 분석한 결과이다. 男教師 평균($\bar{X}_1=21.5861$), 女教師 평균($\bar{X}_2=21.3119$)은 99% 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있다. 즉 남교사 집단의 평균이 여자 집단의 평균보다 높다고 말할 수 있다. 다시 말해 人間關係에 대한 지각은 男教師 集團이 여교사 집단보다 더 肯定的으로 반응한다고 말할 수 있다.

3) 經歷別 分析

〈표 IV-9〉 인간관계에 따른 경력별 평균 분석

집 단	N	S	\bar{X}	Z
1년~10년	235	1.8597	20.8617	
10년~20년미만	254	5.9429	21.7293	
20년이상	145	2.0567	21.9305	

〈표 IV-10〉 인간관계에 따른 경력별 분산 분석

SV	SS	DF	MS	F
SSB	457.967	2	228.983	15.968
SSW	9062.436	632	14.339	
SST	9520.403			

〈표 IV-9〉은 經歷別에 따른 인간관계의 사례수, 표준편차 및 평균치 등의 기초자료이며 〈표 IV-10〉은 위의 자료를 분산 분석한 결과이다. 1~10년미만집단 평균($\bar{X}_1=20.8617$), 10년~20년 집단평균($\bar{X}_2=21.7293$), 20년이상 집단평균($\bar{X}_3=21.9305$) 등은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 세 집단의 평균은 같은 수준에 있다고 말할 수 있다.

3. 革新性이 人間關係에 미치는 影響 分析

1) 學校級別 分析

〈표 IV-11〉은 國民學校에서 혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 중다회귀 분석한

〈표 IV-11〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(국민학교)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.28420	.28420	.08319	.08319	p<.01
필요성	.17562	.31469	.09966	.01647	p<.05
협력성	.14792	.32993	.10885	.00919	N.S.
동조성	.03447	.33148	.10988	.00103	N.S.

결과이다. 상관계수는 모험성이 .28420, 필요성이 .17562, 협력성이 .14792, 동조성이 .03447이었으며, 그 영향은 **모험성**의 인간관계에 대한 변량은 8%정도, **필요성**의 인간관계에 대한 변량이 2% 정도로 설명하고 있다. 따라서 통계적으로 유의한 영향은 약 10% 정도라고 말할 수 있으며, 나머지 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 있다. 그러므로 국민학교의 경우 혁신성이 인간관계에 미치는 영향은 혁신성의 4개 하위 요인 중 **모험성**과 **필요성**에 한하여 약 10% 정도이다.



〈표 IV-12〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(중학교)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.38977	.38977	.15192	.15192	p<.01
필요성	.25465	.42541	.18097	.02905	p<.05
협력성	.10482	.42876	.18384	.00287	N.S.
동조성	.09224	.43664	.19065	.00168	N.S.

〈표 IV-12〉은 中學校에서 혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 중다회귀 분석한 결과이다. 상관계수는 모험성이 .38977, 필요성이 .25465, 협력성이 .10482, 동조성

이 .09224이었으며, 그 영향은 冒険性和 인간관계에 대한 변량은 15% 정도, 必要性과 인간관계에 대한 변량은 3% 정도라고 말할 수 있으며, 혁신성의 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 있다. 그러므로 중학교의 경우 또한 혁신성이 인간관계에 미치는 영향은 冒険性和 必要性에 한하여 약 18% 정도라고 말할 수 있다.

〈표 IV-13〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(고등학교)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.31024	.31204	.09625	.09625	p<.01
협력성	.24296	.32694	.10689	.01064	p<.05
필요성	.10851	.33001	.10891	.0020	N.S.
동조성	.09745	.33247	.11053	.00162	N.S.

〈표 IV-13〉은 高等學校에서 혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 중다회귀 분석한 결과이다. 상관계수는 모험성이 .31024, 협력성이 .24296, 필요성이 .10851, 동조성이 .09745이었으며, 그 영향은 冒険性和 인간관계에 대한 변량은 10% 정도, 協力性和 인간관계에 대한 변량은 1% 정도라고 말할 수 있으며, 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 있다. 그러므로 고등학교의 경우, 혁신성이 인간관계에 미치는 영향은 혁신성의 4개 변인 중 冒険性和 協力性에 한하여 약 11% 정도라고 말할 수 있다.

2) 經歷別 分析

〈표 IV-14〉은 혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 經歷別 중 1년~10년 미만의 집단을 중다회귀분석한 결과이다. 상관계수는 모험성이 .30145, 협력성이 .29851, 필요성이 .10851, 동조성이 .09745이다. 그 영향은 모험성이 인간관계에 대한 변량은

〈표 IV-14〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(1년~10년 미만)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.30145	.30145	.09087	.09087	p<.01
협력성	.29851	.30998	.09609	.00522	N.S.
필요성	.10851	.31612	.09993	.00384	N.S.
동조성	.09745	.31875	.10160	.00230	N.S.

9% 정도이다. 따라서 통계적으로 유의한 영향은 모험성만으로 9% 정도이다. 혁신성의 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 있다. 그러므로 10년 미만 집단인 경우, 인간관계에 미치는 영향은 혁신성의 4개 하위 요인 중 모험성에 한하여 9% 정도라고 할 수 있다.

〈표 IV-15〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(10년~20년 미만)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.29433	.29433	.08663	.08663	p<.01
필요성	.12842	.31064	.09645	.00982	N.S.
협력성	.08594	.31248	.09787	.00142	N.S.
동조성	.02614	.31875	.10213	.00426	N.S.

〈표 IV-15〉은 혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 經歷別 중 10년~20년 미만의 집단을 중다회귀분석한 결과이다. 상관계수는 모험성이 .29433, 필요성이 .12842, 협력성이 .08594, 동조성이 .02614이다. 그 영향은 모험성이 인간관계에 대한 변량은 8% 정도이다. 따라서 통계적으로 유의한 영향은 역시 모험성만으로 9% 정도이며, 혁신성의 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 있다.

그러므로 10년~20년 미만 집단인 경우 또한 혁신성이 인간관계에 미치는 영향은 冒險性에 한하여 9% 정도라고 말할 수 있다.

〈표 IV-16〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석 (20년 이상)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.36891	.36891	.13609	.13609	p<.01
동조성	.16589	.39954	.15963	.00133	N. S.
필요성	.04467	.39987	.15990	.00027	N. S.

〈표 IV-16〉은 혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 經歷別 중 20년 이상의 집단을 중다회귀분석한 결과이다. 상관계수는 모험성이 .36891, 협력성이 .24830, 동조성이 .16589, 필요성이 .04467이다. 그 영향은 모험성이 인간관계에 대한 변량은 14% 정도, 협력성이 인간관계에 미치는 영향은 2% 정도라고 말할 수 있으며, 다른 하위요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 있다. 따라서 통계적으로 유의한 영향은 16% 정도이다. 그러므로 20년이상 집단인 경우, 혁신성이 인간관계에 미치는 영향은 혁신성의 4개 변인 중 冒險性과 協力性에 한하여 16% 정도라고 할 수 있다.

3) 性別 分析

〈표 IV-17〉은 혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 性別로 나눈 것 중 男教師集團을 중다회귀분석한 결과이다. 상관계수는 모험성이 .34425, 협력성이 .26742, 협력성이 .10421, 동조성이 .08752이다. 그 영향은 모험성이 인간관계에 대한 변량은 11% 정도이다. 따라서 혁신성의 4개 하위 요인 중 冒險性만이 통계적으로 11% 정도로서 유의한 영향이 있으며, 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못

〈표 IV-17〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(남교사 집단)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.34425	.34425	.11851	.11851	p<.01
필요성	.26742	.35148	.12354	.00503	N.S.
협력성	.10421	.35676	.12728	.00428	N.S.
동조성	.08752	.35731	.12767	.00039	N.S.

하고 있다. 그러므로 남교사 집단의 경우, 혁신성이 인간관계에 미치는 영향은 11% 정도라고 할 수 있다.

〈표 IV-18〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(여교사 집단)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.33731	.33731	.11378	.11378	p<.01
동조성	.25422	.34954	.12218	.00840	N.S.
협력성	.09478	.35468	.12579	.00361	N.S.
필요성	.02537	.35729	.12766	.00187	N.S.

〈표 IV-18〉은 혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 性別로 나눈 것 중 女教師集團을 중다회귀분석한 결과이다. 상관계수는 모험성이 .33731, 동조성이 .25422, 협력성이 .09478, 필요성이 .02537이다. 그 영향은 모험성이 인간관계에 대한 변량은 11% 정도이다. 따라서 혁신성의 4개 하위 요인 중 冒險性만이 11% 정도로서 통계적으로 유의한 영향이 있으며, 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 있다. 그러므로 여교사 집단의 경우도 혁신성의 인간관계에 미치는 영향은 11% 정도로서 男教師 女教師 집단이 같은 수준이라고 할 수 있다.

〈표 IV-19〉 혁신성이 인간관계에 미치는 영향 분석(전체 집단)

하위요인	r	R	R ²	R ² change	유의도
모험성	.35261	.35261	.12433	.12433	p<.01
동조성	.20938	.36075	.13014	.00581	N.S.
협력성	.15753	.36487	.13313	.00299	N.S.
필요성	.03182	.36532	.13346	.00033	N.S.

〈표 IV-19〉는 혁신성이 인간관계에 미치는 영향에 대해 전체집단을 중다회귀분석한 결과이다. 혁신성과 인간관계 간의 상관계수는 모험성이 .35261, 동조성이 .20938, 협력성이 .15753, 필요성이 .03182이다. 그 영향은 모험성만이 유의한 설명력이 있으며 인간관계에 대한 변량은 12% 정도로서 혁신성의 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 있다. 그러므로 전체집단의 경우, 모험성이 인간관계에 미치는 영향은 12% 정도라고 할 수 있다.



V. 要約 및 結論

1. 要約

本 研究는 혁신에 따르는 저항으로 구성원의 조직이 경직됨으로써 革新性이 구성원의 人間關係를 葦縮시킬 것이라는 가정을 전제로 하여 학교조직에서의 教師의 革新性이 人間關係에 미치는 영향은 어떠한 것인가를 조사, 분석하려는 목적에서 수행되었다. 이러한 목적에 따라 앞에서 언급한 이론적 배경을 근거로 설정한 研究問題는 다음과 같다.

첫째, 革新性에 대한 教師들의 知覺은 어떻게 반응되는가?

둘째, 人間關係에 대한 教師들의 知覺은 어떻게 반응되는가?

셋째, 教師의 革新性이 人間關係에 미치는 影響은 어떻게 반응되는가?

以上の 研究문제를 해결하기 위하여 먼저 革新과 人間關係에 관한 문헌연구 및 선행연구 자료를 분석하고, 첫번째 연구문제 분석을 위한 혁신성의 하위요인을 冒險性, 同調性, 協力性, 必要性으로, 두번째 연구문제 분석을 위한 인간관계의 하위요인을 自制力, 親近感, 受容性, 積極性으로 설정하여 교사의 개인적 특성, 즉 학교급별 (초·중·고등학교), 성별 (남·여), 경력별(1년~10년미만, 10년~20년미만, 20년 이상)로 나누어 살펴보았으며, 세번째 연구문제 또한 개인적 특성별로 혁신성의 4개요인이 인간관계에 미치는 영향을 분석하였다.

이를 위해 제주도 내 初·中·高等學校에서 근무하는 教師 750명에게 質問紙를 배부, 684부를 회수하여 그 중에서 응답에 불성실한 50부를 제외한 634부 (남 322명, 여 312명)만을 사용하였다.

本 研究에서 사용된 測定道具는 質問紙로서 먼저 교사의 특성을 분류하고 제 1부 教師의 革新性과 제 2부 教師의 人間關係를 分析, 測定하는 질문지를 사용하였는

데, 제 1부 24문항, 제 2부 24문항, 총 48문항에 그 질문은 Likert형 5점척으로 構成하여 반응케 하였으며 자료는 SPSS에 의해 전산처리 되었다.

이상과 같은 과정을 거쳐 분석된 결과를 要約하면 다음과 같다.

첫째, 교사들의 革新性에 대한 지각에 따른 분석 결과는 學校級別에서는 세 집단 모두 有意한 差異를 보이며 國民學校, 高等學校, 中學校 教師集團의 順序로 반응하므로서 國民學校 教師集團이 가장 重要하게 知覺하고 있는 것으로 나타났다. 性別로는 男教師, 女教師집단 公히 重要하게 지각하고 있으나 性別에 따른 有의한 차는 없는 것으로 나타났다. 또한 經歷別 分析 結果는 20년이상, 1년~10년 미만, 10년~20년미만의 順序로 반응하므로서 세 집단 중 20년 以上 經歷集團이 가장 높은 반응을 보이는 것으로 나타났다.

둘째, 교사의 人間關係에 관한 분석 결과는 學校級別과 經歷別로는 有의한 차이를 보이지 않으나, 性別 分析에서는 男教師 집단이 女교사 집단보다 더 肯定的으로 반응하는 것으로 나타났다.

셋째, 教師의 革新性이 人間關係에 미치는 影響을 분석한 결과는 다음과 같다.

학교급별에서 國民學校의 경우는 앞에서 말한 革新性의 下位要因 중 冒險性의 人間關係에 대한 변량 8%, 必要性의 人間關係에 대한 변량 2%로써 2개 하위요인에 한하여 약 10% 정도, 中學校의 경우는 冒險性 15%, 必要性 3%로써 약 18% 정도, 高等學校의 경우는 冒險性 10%, 協力性 1% 등 각각 2개 하위요인에 한하여 약 11% 정도로 나타나고 있다. 따라서 學校級別 세 집단 중 國民學校와 高等學校 교사의 革新性이 人間關係에 미치는 영향은 거의 같은 수준이라 할 수 있으나 中學校 教師集團은 약 18% 정도로 그 중 가장 높은 수준으로 나타났다.

혁신성이 人間關係에 미치는 영향에 따른 經歷別 분석 결과는 10년 미만 과 10년~20년 미만의 교사집단은 革新性의 4개 하위요인 중 冒險性 1개요인에만 9% 정도의 영향이 있는 것으로 나타난 반면, 20년 이상 교사집단인 경우는 革新性의 4개요인 중 冒險性, 協力性 두 요인에 한하여 16% 정도로 나타나 세 집단 중 20年以上 教

師集團이 혁신성으로 인해 인간관계에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다.

혁신성이 인간관계에 미치는 영향을 性別 分析한 것을 살펴보면, 남교사, 여교사 집단 모두 인간관계에 미치는 영향은 冒險性에 한하여 11% 정도로 두 집단 모두 유사한 수준으로 나타나 性別 分析에서는 유의한 차이를 보이지 않았다.

이상의 혁신성이 인간관계에 미치는 영향에 대해 全體集團을 중다회귀분석한 결과를 살펴보면, 혁신성과 인간관계간의 상관계수는 冒險性이 .35261, 同調性이 .20938, 協力性이 .15753, 必要性이 .03182으로 그 영향은 冒險性만이 유의한 설명력이 있으며 인간관계에 대한 변량은 12% 정도로, 혁신성의 다른 하위요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하고 전체집단인 경우 革新性의 4개요인 중 冒險性에 한해서만이 人間關係에 影響을 미치는 것으로 나타났다.

2. 結 論

教師의 革新性이 人間 關係에 미치는 影響을 分析하기 위한 本 研究는 여러가지 변인에 따라 차이가 있을 수 있지만 調査 結果를 토대로 종합해 보면 다음과 같은 結論을 내릴 수 있다.

첫째, 革新性에 대한 教師들의 反應에 대한 學校級別 分析結果는 국민학교 교사 집단, 고등학교교사 집단, 중학교 교사 집단의 순서로 國民學校 教師 集團이 가장 重要하게 知覺하고 있는 것으로 나타나 세 집단 중 국민 학교 조직 내의 革新이 보다 容易하다 할 수 있다. 이에 반해 남.녀 교사 집단에서는 양 집단 모두 혁신성에 대해 공히 중요하게 지각하고 있어 性別 간에는 문제점이 부각되지 않았다. 그러나 經歷別 分析에서는 20年以上 經歷集團의 教師들이 혁신성에 대해 가장 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

이는 교직생활 중 初任教師들은 경험부족에서 오는 갈등으로 인한 경력교사들에 대한 열등감과 대학교육을 통하여 얻은 지식과 기능이 학교현장에서 요구하는 지식과 기능사이의 격차에서 느끼게 되는 괴리감 등 자기 내부의 문제해결을 더 중요시

하며, 中間經歷集團은 대체로 익숙한 경험을 기반으로 개인적 성장과 발전 도모에 주된 관심을 보이므로 조직과 개인 양편에 공헌하려는 노력을 보이는 시기라 할 수 있는 반면, 經歷教師들은 자기성장 및 자기실현기회의 불투명, 교사에 대한 사회의 그릇된 신분지각, 처우문제 등 복합적 사유에서 오는 갈등을 호소하고 있다는 이론을 뒷받침하는 결과라 할 수 있다⁶⁰⁾. 따라서 經歷集團教師들은 不滿足의 要因을 자신의 内部에서 보다 外部, 즉 組織體制의 矛盾으로 돌리려 하는 경향을 보인다고 해석할 수 있다.

둘째, 人間關係에 대한 교사들의 학교급별과 경력별로는 각기 차이 있는 반응을 보이지 않았으나 性別 分析에서는 男教師集團이 여교사집단보다 더 肯定的反應을 보이는 바 여교사집단의 관계적 특징이나 성향의 구조에 대해 관심을 가질 필요가 있다.

셋째, 그러나 革新성과 人間關係 간의 影響은 대략 10%정도로 혁신성의 4개 하위 요인 중 주로 冒險性 만이 有意한 說明力을 가지고 있으며 다른 하위 요인들은 통계적으로 유의한 설명력을 갖지 못하는 것으로 나타났다.

이것은 혁신에 따르는 저항으로 구성원의 조직이 경직되므로서 혁신성이 구성원의 인간관계를 위축시킬 수 있을 것이라는 本研究의 假定을 설명하는 것으로, 학교 조직에서 革新을 主導한다 할지라도 교사의 革新性이 그들의 인간관계를 위태롭게 하지는 않는다는 것을 의미한다.

60) 이완정의 연구에서도 이상의 연구결과를 뒷받침할 수 있는 내용을 설명하고 있다.
cf. 이완정, 전계서, p. 37.

참 고 문 헌

- 朴璉鎬 (1984), 『教師와 人間關係』, (서울: 법문사).
- 새 우리말 큰사전 (1984), (서울: 삼성출판사).
- 유기현 (1975), 『人間關係論』 (서울: 무역경영사).
- 李玩柱 (1992), 『學校組織管理論』 (서울: 성원사).
- 任甲彬 (1993), 『人間關係』 (서울: 동문사).
- 鄭元植 (1976), 『教育環境論』 (서울: 교육출판사).
- 趙錫俊 (1986), 『組織論』 (서울: 법문사).
- 홍대식 (1992), 『人間關係의 心理』 (서울: 양영각).
- 金順駟 (1983), “學校組織에서 人間關係에 관한 研究,” 공주사범대학 사회과학편, 제 21집.
- 金泰奉 (1992), “人間關係 改善 集團經驗學習이 自我概念의 增進과 價値觀의 變化에 미치는 效果,” 제주대학교 교육대학원 석사학위청구논문.
- 金行具 (1989), “教師의 勤務負擔이 人間關係에 미치는 影響,” 제주대학교 교육대학원 석사학위청구논문.
- 孫英敏 (1980), “教育革新 普及의 遲滯要因에 관한 研究”, 석사학위청구논문, 고려대학교대학원.
- 梁容碩 (1984), “組織革新의 過程에 관한 研究”, 석사학위청구논문, 제주대학교 교육대학원.
- 尹占龍外 2人 (1984), “청소년의 自我概念 및 價値觀 確立 프로그램 開發研究.” 서울: 한국교육개발원.
- 尹在豊 (1987), “組織學 原論” (서울: 박영사)

- 李達浩 (1978), “初等學校運營에 있어서의 人間關係에 관한 考察,” 서울교육대학 논문집, 제11집.
- 池龍植 (1991), “國民學校 學級內的 對人關係가 兒童의 自我概念에 미치는 影響,” 관동대학교교육대학원 석사학위청구논문.
- 한국교육혁신연구회 (1991), [教育革新의 反省과 進路], 교육과학사.
- Barnett H. G. (1953), *Innovation ; The basic of cultural Change* (N. Y. : McGraw-Hill Book Company Inc.).
- Chin R. and Benne K. D. (1961), *The Planning of Change* (N. Y. : Holt, Reinhart and Winston)
- Davis Keith (1972), *Human Behavior at Work : Human Reational Organizational Behavior*, 4th ed., (N. Y. : MaGraw-Hill Book, Co.).
- Dubrin Andrew J. (1974), *Fundamentals of Organizational Behavior* (N. Y. : Pergamon Press, Inc.)
- Duncan W. Jack (1981), *Organizational Behavior* 2nd ed. (Boston : Houghton Mifflin co.)
- Ellenson Ann (1982), *Human Relations* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.).
- Fleishman Edwin A. (1953), “Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervision Behavior,” *Personal Psychology*, 6. No. 2 (Summer).
- Greiner Larry E. (1972), “Evolution and Revolution as Organization Grow”, *Harvard Business Review* (July-August).
- Guba E. and Clark O. (1967), “An Examination of Potential Change Roles in Education.” *International Planning in Curriculum and Instruction*, (Washington, D. C., National Educational Association.)

- Hall Roert (1973), "Human Relation and Job Satisfaction," ARA Research Study 34, *Journal of Business Managment*.
- Hersey Paul & Blanchard Kenneth H (1982), *Management of Organizational Behavior* 4th ed. (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.).
- Johnson David W (1970), *The Social Psychology of education* (Holt, Rinehart and Winston, Inc.)
- Leavitt Harold J. (1964), "Applied Organization Change in Industry : Structural, Technical & Human Approaches," in W. W. Cooper et al. (eds.), *New Perspective in Organizational Research* (N. Y : John Wiley and Sons, Inc.)
- Lewin Kurt (1947), "Frontiers in Group Dynamics" *Human Relations* Vol. 1, No. 1, (June)
- Luthars Fred and Kreitner Robert (1974), "The Management of Behavioral Contingencies." *Personnel* Vol. 51 (July-August.)
- Newell Clarence A. (1978), *Human Behavior in Educational Administration* (Englewood cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.)
- Owens Robert G. (1970), *Organizational Behavior in School* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.)
- Parsons T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies* (Glencoe, Ill. : The Free Press).
- Richland M. (1976), *Traveling Seminar and Conference for the Implementation of educational Innovation*, Morrish Ivor, *Aspects of Educational Change*, (London : George Allen & Unwin Ltd.)
- Robey Daniel & Altman Steven (1982), *Organization Development : Progress and Perspective*, (N. Y. : Macmillan Publishing co.).

- Rogers Everett M. (1983), *Diffusion of Innovations* 4; (N. Y. : The Free Press)
- Schein E. H. (1965), *Organizational Psychology*, (N. Y. : Prentice-Hall).
- Sexton J.D. (1979), "Modernization among CAKCHIQUEL MAYA, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.10, No.2.
- Shaw Marvin E. (1981), *Group Dynamics* 3rd ed. (N. Y. : Macmillan Book Co.).
- Short Larry E. (1973), "Planned Organizational Change", MSU, *Business Topics* (Autumn), p. 56.
- Stephen Kerr & Elaine Kerr (1972), "Why your Employees Resist Perfectly Reational Change?" *Hospital Financial Management*, (Jan).
- Thompson Victor A. (1955), "Bureaucracy and Innovation" *Administrative Science Quarterly*, Vol., 5 (June)
- Waston G. (1967), "Toward a Conceptual Architecture of a Self-Renewing School System", *Change in School Systems* (Washington, D.C. : National Training Laboratories, NEA, 1967).
- Wren Daniel E. (1972), *The Evolution of Management Thought*, (N. Y. ; Ronald Press Co., 1972).

〈Summary〉

The Effect of Teachers' Innovativeness on Their Human Relations

Hyaе-Young Kim

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

Supervised by Professor Owan-chung Lee

The purpose of this study is to survey and analyze the effect of the teachers' innovativeness on their Human Relations in the school organization. The assumption of the study is that the members opposing to innovation may lead to the unfavorable climate, and to the worsening of the interpersonal relations in the organization.

Social research method was utilized to conduct the survey. Two questionnaires were developed in order to get the responses of 'Innovativeness' and 'Human Relations'. Data were collected from 750 people in the school systems of Chejudo.

The following are the results of the study :

First, the perception of the innovativeness showed that primary school teachers responded higher than secondary school teachers and that teachers

* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August, 1993.

with longer careers also showed higher responses than those with shorter careers. Any significant differences were not found between male group and female group.

Second, the perception of the 'Human Relations' showed that female teachers responded higher than male teachers. Any significant differences were not found among the three groups classified by kinds of school and by the lengths of career.

Third, 'Innovativeness' had 10 percents' effect on the 'Human Relations', which means that the practice of innovation does not destroy human relationship in the school organization.



〈부 록〉

質 問 紙

귀한 시간을 할애해 주신 선생님께 감사드립니다.

이 질문지는 교육에 관련된 연구의 일환으로 계획된 것입니다. 응답내용은 공개되지 않으며 오직 연구목적으로만 사용될 것이오니 성의껏 응답하여 주시면 고맙겠습니다.

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공
김혜영 드림

다음은 선생님의 생활배경에 관한 질문입니다.

해당되는 곳에 V표 하여 주십시오.

1. 학교급별 : 초 중 고
2. 성 별 : 남 여
3. 경 력 별 : 1년이상~10년미만
10년이상~20년미만
20년이상~

응답 요령	"전적으로 동의한다"면	5번에
	"대체로 동의한다"면	4번에
	"잘 모르겠다"면	3번에
	"약간 부정한다"면	2번에
	"전적으로 부정한다"면	1번에 (○)표를 해 주십시오

제 1 부

전동 적의 으한 로다	대동 체의 로한 다	잘모 르 겠 다	약부 간정 한 다	전부 적정 으한 로다
5	4	3	2	1

1. 우리 교육현실에는 개선되어야 할 요소들이 많이 있다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
2. 나는 학교현장에서 불합리한 점들을 자주 발견한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
3. 나는 교육발전을 지체시키는 요인들에 대해 불만을 느낀다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
4. 교사들은 현실에 만족해서는 안된다고 생각한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
5. 교육발전을 위해서는 변화를 적극적으로 수용해야 한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
6. 활동방식의 급격한 변화는 편리함보다는 오히려 불편함을 준다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
7. 우리학교 교사들은 학교내의 변화를 기대하는 편이다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
8. 우리학교 교사들은 다른사람의 혁신적인 아이디어를 존중하는 편이다. 5 4 3 2 1
() () () () ()

전동 적의 으한 로다	대동 체의 로한 다	잘모 르 겠 다	약부 간정 한 다	전부 적정 으한 로다
5	4	3	2	1

9. 나는 새로운 지식 및 기능을 학습하는데 관심이 있다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
10. 우리학교 교사들은 변화를 싫어하는 사람이 더 많다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
11. 혁신을 위해서는 교사들의 더 많은 노력을 요한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
12. 나는 신문, 텔레비전 등에 나오는 교육과 관계된 내용에 큰 관심을 갖는다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
13. 교육혁신을 위해서는 상당한 모험도 감수해야 한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
14. 교육혁신은 나의 생활에 불이익을 가져올 수도 있다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
15. 결과를 예측할 수 없는 일을 할 때는 실패도 당연히 각오해야 한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
16. 나는 새로운 일에 도전하기를 좋아한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
17. 나는 복잡한 사고를 요하는 일은 피하고 싶다. 5 4 3 2 1
() () () () ()

전동 적의 으한 로다	대동 체의 로한 다	잘모 르 겠 다	약부 간정 한 다	전부 적정 으한 로다
5	4	3	2	1

18. 나는 성공여부를 예측키 어려운 일은 시작하지 않는다. 5 4 3 2 1
 () () () () ()
19. 우리학교 교장은 교사들의 활동을 적극적으로 지원
 하는 편이다. 5 4 3 2 1
 () () () () ()
20. 우리학교는 교사들의 건설적인 의견이 많이 반영되고
 있다. 5 4 3 2 1
 () () () () ()
21. 우리학교의 각 부서는 새로운 과업추진을 위해 서로
 협력적이다. 5 4 3 2 1
 () () () () ()
22. 우리학교 교사들은 동료의 일에 무관심한 편이다. 5 4 3 2 1
 () () () () ()
23. 우리학교 교사들은 학교의 제반활동에 적극 협조한다. 5 4 3 2 1
 () () () () ()
24. 나는 내가 받아들인 새로운 아이디어는 조그만 것이라도 5 4 3 2 1
 동료들에게 알리려고 노력한다. () () () () ()

전동 적의 으한 로다	대동 체의 로한 다	잘모 르 겠 다	약부 간정 한 다	전부 적정 으한 로다
5	4	3	2	1

9. 나는 동료들의 허물을 덮어주는 편이다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
10. 나는 싫은 사람은 말조차 걸기 싫다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
11. 나는 나의 과실을 솔직히 인정하는 편이다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
12. 비인간적인 사람은 조직에서 축출시켜야 한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
13. 나는 동료들과의 대화를 긍정적으로 이끌어 나가는 편이다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
14. 나는 불만불평이 많은 사람들을 싫어한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
15. 나는 우리학교가 더 좋은 직장이 되어간다고 생각한다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
16. 나는 동료와의 충돌이 있더라도 그 감정을 오래 유지 하지 않는다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
17. 나는 매사가 귀찮고 의욕이 없다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
18. 우리 동료교사들은 미래에 대해 희망적이다. 5 4 3 2 1
() () () () ()

전동 적의 으한 로다	대동 체의 로한 다	잘모 르 겠 다	약부 간정 한 다	전부 적정 으한 로다
5	4	3	2	1

19. 나는 동료의 도움을 요청할 경우 최선을 다해 도와준다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
20. 나는 동료들과 함께 일할 때 더욱 의욕을 느끼게 된다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
21. 나는 어떤문제의 해결을 위해서는 모든 수단을 다 동원 하는 편이다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
22. 나는 동료들의 대화에 관심을 기울이는 편이다. 5 4 3 2 1
() () () () ()
23. 나는 동료들의 어려움을 외면하지 못한다. 5 4 3 2 1
감수할 수 있다. () () () () ()
24. 나는 동료들을 위한 일로 인해 내게 돌아오는 불이익을 감수할 수 있다. 5 4 3 2 1
() () () () ()