

석사학위논문

# 교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 관계

지도교수 이 순 형



제주대학교 교육대학원  
교육행정전공

김 수 철


2003년 8 월

# 교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 관계

지도교수 이 순 형

이 논문을 교육학석사학위논문으로 제출함

2003년 5 월 일

 제주대학교 중앙도서관  
제주대학교 교육대학원 교육행정전공

제출자 김 수 철

김 수 철의 교육학 석사학위 논문을 인준함

2003년 7 월 일

심사위원장	인
심사위원	인
심사위원	인

## 교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 관계

김수철

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

지도교수 이 순 형

이 연구는 지도성의 유형에 대한 이론적 배경을 소개하고 변혁적 지도성의 세 가지 요인과 교사의 사기 요인에 대하여 교사들이 지각한 실태를 학교 특성별과 개인적 배경별로 비교 분석한 다음, 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 상관관계를 탐색하는데 목적이 있다. 이 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 문제는 교장의 변혁적 지도성에 대한 교사들의 반응은 어떠한가?, 교사 사기에 대한 교사들의 반응은 어떠한가? 교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 관계는 어떠한가? 이 세 가지 연구문제의 검정을 통하여 학교장의 변혁적 지도성 세 가지 요인과 교사의 사기의 네 가지 하위요인을 제주도내의 중·고등학교 교사를 대상으로 설문 조사하여 학교의 특성과 개인적인 배경별로 비교한 뒤 양변인과의 상관관계를 밝힘으로써 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기는 영향을 미치는 변인임을 확인하고 교사의 사기를 높이기 위해서는 학교장의 높은 변혁적 지도성이 중요함을 밝혀보려고 했다. 조사 결과를 요약하면,

1) 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 상관관계는 어떠한 상관관계가 있는가를 알아보기 위해 두 변인간의 상관관계를 분석한 결과, 변화선도와 교직공지, 직무만족, 심리유대, 집단 의식, 사기와 정적인 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 인간존중은 교직공지 직무만족, 심리유대, 집단 의식, 사기와 정적인 상관관계를 나타내고 있다.

2) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군이 사기에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 사기를 종속변인으로 설정하여 중다회귀 통계방법을 이용해 분석한 결과, 변화선도, 인간존중, 출선수범 변인이 교사집단의 사기에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

3) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군이 교직공지에 미치는 영향과 변

---

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

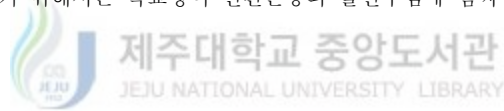
인들의 개별적인 상대적 기여도에 대한 회귀분석 결과 솔선수범 변인이 교사집단의 교직공지에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

4) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군이 직무만족에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도에 대한 회귀분석 결과 변화선도, 솔선수범 변인이 교사집단의 직무만족에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

5) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군의 심리유대에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도에 대한 회귀분석 결과 인간존중, 솔선수범 변인이 교사집단의 교직공지에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

6) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군의 집단 의식에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도에 대한 회귀분석 결과 변화선도 변인이 교사집단의 집단 의식에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

이상을 토대로 결론지워 보면, 교사들의 사기를 높이기 위해서는 학교장 지도성이 변화를 선도하고 인간을 존중하고 솔선수범에 역량을 기울여야 하며 교사의 교직공지를 높이기 위해서는 학교장이 솔선수범에 힘써야 한다는 것이다. 또한 교사들의 직무 만족도를 높이기 위해서는 학교장 지도성이 변화를 선도하고 솔선수범에 나서야 하며 교사집단의 심리유대를 강화하기 위해서는 학교장이 인간존중과 솔선수범에 힘써야 한다고 할 수 있다.



## 〈 목 차 〉

<b>I. 서론</b>	
1. 연구의 필요 및 목적.....	1
2. 연구 문제.....	5
3. 연구의 제한점 .....	8
4. 용어의 정의.....	8
<b>II. 이론적 배경</b>	
1. 변혁적 지도성 .....	11
2. 교사의 사기 .....	37
3. 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 관계 .....	43
<b>III. 연구의 방법 및 절차</b>	
1. 연구 대상 및 표집.....	47
2. 측정도구 .....	47
3. 자료처리 .....	49
<b>IV. 연구결과 및 해석</b>	
1. 교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 상관관계.....	50
2. 교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기의 하위변인에 미치는 영향 ...	51
<b>V. 요약 및 결론</b>	
1. 요약.....	60
2. 결론.....	61
<b>참고문헌</b> .....	63
<b>Abstract</b> .....	65
<b>부록</b> .....	67

## 〈표 목차〉

〈표 1〉 지도성 이론과 연구의 접근.....	13
〈표 2〉 지도성 모델의 상황적 요인.....	19
〈표 3〉 거래적 지도성과 변혁적 지도성의 차원, 효과 그리고 중요성...	29
〈표 4〉 변혁적 지도성과 거래적 지도성의 비교.....	33
〈표 5〉 학교장의 변혁적 지도성 하위요인과 문항구성.....	48
〈표 6〉 교사 사기 척도의 하위요인과 문항 구성.....	48
〈표 7〉 학교장의 변혁적 지도성과 교사 사기와의 상관관계.....	50
〈표 8〉 지도성 관련변인들이 사기에 미치는 영향.....	52
〈표 9〉 지도성 관련변인들이 교직공지에 미치는 영향.....	53
〈표 10〉 지도성 관련변인들이 직무만족에 미치는 영향.....	55
〈표 11〉 지도성 관련변인들이 심리유대에 미치는 영향.....	57
〈표 12〉 지도성 관련변인들이 집단 의식에 미치는 영향.....	58

## 〈그림 목차〉

〈그림 1〉 지도성 행위의 4분도.....	16
〈그림 2〉 지도성의 상황론적 이해.....	18
〈그림 3〉 Burns의 지도성 개념.....	31
〈그림 4〉 Bass의 지도성 개념.....	31
〈그림 5〉 Burns와 Bass의 지도성 개념의 결합.....	31
〈그림 6〉 지도성 관련변인들이 사기에 미치는 영향.....	53
〈그림 7〉 지도성 관련변인들이 교직금지에 미치는 영향.....	54
〈그림 8〉 지도성 관련변인들이 직무만족에 미치는 영향.....	56
〈그림 9〉 지도성 관련변인들이 심리유대에 미치는 영향.....	58
〈그림 10〉 지도성 관련변인들이 집단의식에 미치는 영향.....	59

# I. 서론

## 1. 연구의 필요 및 목적

전통적인 교육이 지배한 과거 사회에 비하여 21세기는 정보·통신·컴퓨터 교육이 지배하는 사회가 될 것이다. 즉 현대사회에서 후기 현대사회로 전환하는 문명의 전환기를 맞이하게 될 것이다. 그만큼 시간과 공간을 초월한 일각을 다투는 생존의 경쟁 시대를 맞이하게 된다는 것이다.

이렇게 급변하는 시대에 국가경쟁력은 무엇보다 경쟁력을 갖춘 전문인을 생산하는 교육의 내용과 질에 달려 있다는 일념 하에 교육 선진국들은 앞다투어 개혁안을 마련하여 21세기를 준비해 왔다. 우리 또한 시대적 흐름에 따라 정권이 바뀔 때마다 다양한 개혁안들을 마련하여 왔다.

원래 개혁이란 현실을 깨뜨리고 새로운 방향으로 개선해 나가는 것을 의미한다. 그렇지만 많은 개혁안들의 이상적인 목표가 학교 현장의 의미 있고 본질적인 변화를 이끌지 못하고 있다. 학교개선에 대한 관심은 그동안 여러 차례 추진되었던 교육개혁과 일련의 연속성을 가지고 있으면서도 그 강조점에 있어서 주목할 만한 차이를 나타내고 있다. 학교 현장의 변화를 강조하는 최근의 노력은 지금까지의 교육개혁이 학교 현장의 실질적인 변화를 이끄는데 대체로 실패하여 교육 수요자들로부터 외면받는 교육이 되어 왔다.

범세계적으로 학교 변화를 추구하기 위한 이러한 노력은 결국 단위학교의 자율성을 확대하고, 동시에 그에 따른 책무성도 증대시키는 모습으로 나타나고 있다. 왜냐하면 미래사회의 특징은 사회적 분화와 다원화에 있기 때문이다. 향후 지식정보화사회에서는 기능의 분화와 구조적 복잡성이 더욱 증대될 전망이고, 이러한 사회에서는 중앙집권적이고 획일적인 통제에 의한 교육체계 운영은 부적합하다. 이런 문제점들을 타파하기



위해 교육은 학교 현장에 가장 가까이 있는 사람들에 맡겨야 한다는 원리가 차츰 적용되어지고 있다.

이것이 바로 90년대부터 교육선진국들이 도입하기 시작한 학교단위 책임경영제(school based management)이다. 단위학교에 인사와 재정에 관한 권한을 대폭 확대하고, 교육과정 운영에 있어서도 재량권을 갖도록 하면서 그 결과에 책무성을 지니도록 한다는 것이다.

단위학교경영의 책임자는 학교장이다. 교장이 바로 서면 학교가 바로 선다. 교육의 질은 교장의 질과 맞먹는다는 등의 말이 있다. 학교장이 학교의 구성원 속에 깊숙이 파고들어 학교경영에 대한 소신과 책임감, 애착심을 가지고 교육의 전문성을 살리려면 탁월한 지도성의 발휘가 필수적이다.

이처럼 지도성은 조직의 성공과 생존을 결정하는 중요한 요인이 될 수 있다. 어떤 조직에서든 지도성이 조직의 성패를 좌우하는 중요한 요인이기도 하지만 효과적인 지도성은 때론 기술적인 장비와 지원의 결핍을 보완하기도 한다. 따라서 지도자는 조직의 성공과 실패에 따라 신망을 받거나 비난을 받는다. 학교 역시 타 조직처럼 다른 사람들로 하여금 공동의 목적달성에 동참하게 하는 지도자의 능력에 따라 좌우된다.

이런 이유로 말미암아 조직론에서 지도성은 가장 중요한 과제로서 관심을 갖게 되었고 지도성 연구에 많은 노력이 투입되어 왔다. 특성론에서부터 최근의 변혁지향적 지도성에 이르기까지 해마다 많은 관련 연구들이 수행되어졌다.

Burns, Bass, Avolio<sup>1)</sup> 등은 1940년대 말까지의 특성론, 20세기 중반의 행위이론, 60-70년대 상황이론 등 종래의 이런 지도성을 단순히 지도자와 부하간의 기대에 대한 보상적 차원의 교환이라는 관점에 따라 거래적

---

1) J. M. Burns, Leadership, N.Y : Harper & Row, 1978,p.18; B.M.. Bass & B. J. Avolio, Transformational Leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press, 1990, pp.25-32.

지도성(transactional leadership)이라 하였고, 그 후에 등장한 새로운 개념의 지도성을 변혁적 지도성( transformational leadership)이라 명명하였다.

거래지향적 지도성은 구성원의 결핍욕구(deficiency needs)를 자극하고 이를 충족시켜주는 것을 반대급부로 조직에 필요한 임무를 수행하도록 동기화시키는 지도자의 특성을 의미하는 것과 달리 변혁 지향적 지도성은 구성원들의 성장욕구(growth needs)를 자극하여 충족시킴으로 구성원의 태도와 신념을 변화시켜 더 많은 노력과 헌신을 이끌어내는 지도자의 특성을 의미한다.

지도성 이론 가운데 최근에 대두하기 시작한 변혁적 지도성 이론에 관심을 갖고 변혁적 지도성의 특성을 규명하기 위한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 특히, 변혁적 지도성은 총체적 위기로까지 일컬어지는 오늘의 우리 학교 교육현실을 타개하고 교육의 질적 경쟁력을 높이는데 있어 매우 적절한 지도성으로 간주된다.<sup>2)</sup> 학교 조직에서 변혁지향적 지도성을 가진 교장은 교사들과 동등한 입장에서 그들의 욕구를 충족시켜주며 솔선수범하여 변화를 선도하며 교직원들이 보다 나은 발전을 할 수 있도록 미래지향적인 행위를 이행하며 건강한 학교조직으로 변모할 수 있도록 한다. 또한 소속된 학교의 교직원들은 사기가 충만하여 기대 이상의 학교목표와 개인목표를 원활하게 수행할 수 있을 것이다.

이처럼 변혁지향적 지도성은 정년단축으로 인한 교사 수급 불균형, 교권침해, 학교폭력 등 총체적 위기로까지 일컬어지는 오늘날 우리 학교교육 현실을 타개하고 교육의 질적 경쟁력을 높이는데, 교육개혁에 대한 국민적 공감대가 확산되고 있는 현 시점에서 단위학교에서 교육개혁을 실질적으로 주도하는데 학교장에게 매우 적절하고 절실한 지도성으로 간주되고 있다.

---

2) 노종희, “학교행정가의 변혁지향적 지도성의 진단 및 육성방안 연구” 교육행정학연구 14, 3(1996) : p.265

특히 학교조직에서 변혁지향적 지도성은 조직적 차원에서의 학교교육 목표 달성과 개인적 차원에서의 교사사기, 직무만족, 조직건강, 조직현신 등에 상당한 영향을 미칠 수 있다는 연구결과들이 나타나고 있다.

장이권, 유종희 등<sup>3)</sup>은 교원이 지각한 교장의 지도성 유형이 효율적인 지도성 유형일 때 교원의 사기가 가장 높게 나타난다고 하였으며, 경인 지역에 근무하는 중등교원을 대상으로 교장의 지도성 유형이 교원사기와 학교효과성에 미치는 영향을 연구한 김정호<sup>4)</sup>는 변혁지향적 지도성의 모든 요인(카리스마, 개인적 배려, 감화적 지도성, 지적인 자극)이 교원사기(교직에 대한 긍지, 직무만족, 심적 유대감, 집단 의식)의 모든 요인과 유의미한 상관관계를 가진다고 하였다.

Adams<sup>5)</sup>는 교사들의 사기와 자부심을 개선하는 실마리는 바로 교장이라고 하였고, Hoy와 Miskel<sup>6)</sup>은 “건강한 학교생활이 존재하고 교사들의 사기가 높을 때, 교사들은 서로에 대해 좋은 감정을 느끼고, 동시에 자신의 직무에 대한 성취감을 느낀다.”라고 하였다. 이처럼 긍정적인 학교풍토와 문화를 창조하는 교장의 능력은 교사 사기에 영향을 미칠 수 있다.

Bass에 의하면, 기존의 지도성 연구에 있어서의 변화란 성과의 양적·질적 측면에서의 증가, 목표의 변경, 특정한 행동에 대한 저항력의 감소 등이 목표가 되는 기대된 변화를 이끌어내는 반면, 변혁적 지도성은 구성원들의 직무수행 노력이나 직무수행의 속도와 정확성의 개선노력에 있

- 
- 3) 장이권, 학교장의 지도성 스타일과 학교조직효과와의 관계, 대구교육대학교논문집, 1971, p.229; 유종희, 학교장의 지도성, 권한배분, 교원의 사기와와의 관계, 전북대학교 교원대학원 석사학위논문, 1980, p.32; 김수열, 학교장의 지도성 유형과 교원의 사기에 관한 연구, 수원대학교 교육대학원 석사학위논문, 1990, p.61; 문선향, 교원의 지각한 교장의 지도성과 교원의 사기에 관한 연구, 전북대학교 교육대학원 석사학위논문, 1994, p.41
  - 4) 김정호, 교장의 지도성 유형이 교원사기와 학교효과성에 미치는 영향, 성균관대학교 대학원 박사학위논문, 1998, pp.91-105.
  - 5) C. F. Adams, Finding Psychic Rewards in Today's Schools' : A Review, ERIC EJ 465 147, 1992, pp.346-347.
  - 6) W. K. Hoy & C.G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research, and Practice, (5th ed.) New York : Random House, 1996, pp.154-155

어서의 가속적인 변화와 부하들의 태도, 신념, 가치, 욕구에 있어서의 대 변화를 가능케 한다는 것이다.<sup>7)</sup>

노종희는 거래적 지도성은 지도성 효과에 대한 전통적 관점으로서 부하가 리더의 뜻에 따라 순종함으로써 그 대가로 보상을 받게 되는데, 이와 같은 거래적 지도성을 리더와 부하사이의 ‘주고받는’ 관계라 하였다. 한편, 변혁적 지도성은 리더와 부하가 상호간에 동기를 부여하고 조직구성원의 태도와 신념에 중요한 변화를 일으켜, 조직목표에 대한 높은 헌신성을 가지게 하며, 현재는 지도성 연구의 중심축이 거래적 지도성에서 변혁적 지도성으로 이동하고 있다고 하였다.<sup>8)</sup> 그러나 두 지도성에 있어서 차이가 분명히 존재한다는 것을 전제로 진행되어 왔으나, 이를 경험적으로 증명하기 위한 연구들이 활발히 진행되지는 못하였다. 그러므로 두 지도성의 명확한 본질은 경험적 연구에 의해서 결정되어야 한다.

이와 같은 사실은 주로 일반조직 상황을 중심으로 전개된 변혁적 지도성과 거래적 지도성에 대한 연구들은 한국 교육현장에도 적용 가능성이 있는가를 검증해 볼 필요성을 제기해준다. 또한, 교육개혁을 성공적으로 이끌기 위해서 무엇보다도 교장의 변혁적 지도성의 발휘가 급선무라고 판단되어 교장의 지도성 수준을 분석하고, 지도성과 교사의 사기와의 관계를 분석하고자 본 연구를 수행하게 되었다.

## 2. 연구 문제

이 연구는 교육지도자로서의 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기는 밀접한 관계를 가진다는 것을 기본 가정으로 하고 있다. 따라서 본 연구의 주요 과제는 이러한 전제가 성립되는지를 확인하기 위하여 수집된 자

---

7) B. M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*, N. Y. : Free Press, 1985, p.162.

8) 노종희, 전제서, p.266.

료를 분석하여 그 결과와 가정이 실제 현상과 일치하는가를 확인하는 것이다.

중앙집권적인 교육구조에서 학교단위 책임경영론인 교육체제로의 변화로, 학교장의 지도성은 전통적인 권위주의와 감독의 개념하에서 봉사과 조력, 권력 위임의 개념으로 바뀌고 있는 지금 조직의 목표를 달성하고 집단을 유지하기 위하여 교사들의 사기를 파악하게 되고 또한 어떠한 지도성을 발휘해야 교사들의 사기가 높아지게 되는가 하는 것이 중요한 관심사가 되지 않을 수 없다. 이러한 문제는 학교장의 지도성 이론이 밝혀지고, 학교장의 지도성 정도에 따라 이루어지는 교사의 사기의 상태가 밝혀지면 학교 조직내의 여러 가지 갈등 해소에도 도움이 될 뿐만 아니라 이러한 관계가 밝혀짐으로써 학교조직의 효율적 운영에 보다 현실적으로 기여할 수도 있을 것이다. 그러면 학교장의 지도성과 교사집단의 사기를 어떻게 조사하여 측정할 것이며, 학교장의 지도성이 교사의 사기에 어떠한 영향이 있는지를 밝혀냄으로써 학교장이 학교를 경영하는 데 크게 도움이 될 것이라고 본다.

학교장의 지도성과 교사의 사기와 관계에서 가정되는 일들을 진술하면 다음과 같다.

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

특히 학교경영에 대한 확고한 철학과 소신이 있어야 하고 교육현장에 대한 장학력이 있어야 하며 민주적 의사결정에 따르되 교사들에게 항상 연구할 수 있는 여건을 조성해 주고 학교장 역시 꾸준히 연찬할 수 있는

기회를 많이 가져야 하며 가장 낮은 곳에서 봉사하는 자세로 솔선수범하게 될 때에 학교조직 구성원들간에 신뢰성을 회복하고 교사들의 사기를 진작 시킬 수가 있음을 가정하고 있다.

학교장의 지도성과 교사의 사기에 대한 지금까지의 선행연구를 살펴보면 박연근은 학교장의 지도성은 학교조직 건강과 교사의 직무만족도에 영향을 주는 주된 요인이 된다고 하였으며<sup>9)</sup>, Lambert는 학교장의 지도성과 교사의 사기 사이에는 직접적이고 정적인 관계가 있다고 밝히고 있다.<sup>10)</sup>

박용현도 학교라는 조직체에서 학교장의 지도성은 학교조직의 유지 발전은 물론 교사의 사기와 학교조직 건강에 넓고 깊게 영향을 미친다고 하였다.<sup>11)</sup>

이와 같이 학교장의 지도성은 학교조직의 건강, 교사의 사기 등과 밀접한 관계를 가진다고 밝히고 있다.

본 연구에서는 지도성의 유형에 대한 이론적 배경을 소개하고 변혁적 지도성의 세 가지 요인과 교사의 사기 요인에 대하여 교사들이 지각한 실태를 학교특성별과 개인적 배경별로 비교 분석한 다음 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 상관관계를 탐색함으로써, 차후 학교장의 지도성 개선을 위한 교육 프로그램을 제공하고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 교장의 변혁적 지도성에 대한 교사들의 반응은 어떠한가?

- (1) 교사의 특성별 지각 정도(학교급별, 소재지별, 경력별, 성별, 직위별)
- (2) 지도성 하위요인별(변화선도, 인간존중, 솔선수범) 지각 정도

둘째, 교사 사기에 대한 교사들의 반응은 어떠한가?

---

9) 박연근, 학교장의 지도성 및 학교 조직 교사의 직무만족도와와의 관계, 중앙대학교 교육대학원, 1988, p.75.

10) Donald B. Lambert, *A Study of the Relationship Between Teacher Morale and the School principals Leader Behavior*. Doctoral dissertation, Ausburn University, 1968, p.211

11) 박용현, 학교와 사회, 신교육학 총서, 서울 : 배영사, p.265-266.

- (1) 교사의 특성별 지각 정도(학교급별, 소재지별, 경력별, 성별, 직위별)
  - (2) 교사 사기의 하위요인별(교직에 대한 긍지, 직무 만족도, 심리적 유대감, 집단 의식) 지각 정도
- 셋째, 교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와 의 관계는 어떠한가?

### 3. 연구의 제한점

본 연구를 수행함에 있어서 다음과 같은 제한점을 가진다.

첫째, 표집상의 한계를 가지고 있다. 본 연구는 제주지역에서 이루어지는 자료 수집이므로 연구결과를 전국적으로 일반화하는 데는 한계가 있다.

둘째, 본 연구의 대상이 중등학교 교사로 제한되어서 모든 교사로 일반화시키는 어려울 것이다.

셋째, 연구방법을 양적연구인 조사방법 가운데 질문지법에만 의존하여 방법상에 한계를 지니고 있다.

### 4. 용어의 정의

#### 1) 변혁적 지도성

변혁적 지도성은 리더와 구성원이 상호간에 동기를 부여하고 조직구성원의 태도와 신념에 중요한 변화를 일으키고 조직목표에 대한 높은 헌신성을 가지게 한다. 변혁적 지도성의 행동차원은 변화선도, 인간존중 및 솔선수범으로 구성된다.

변화선도의 지도성은 탈 인습적인 사고와 발상, 낯은 관행에 대한 문

제제기, 미래지향적 방향제시와 동시에 교사들에게 도전적인 목표의 부과, 새로운 이론의 수용과 혁신적인 수업방법의 채택을 독려하는 교장의 행동이다.

인간존중의 지도성은 교사들의 요구와 의견을 수용하고, 그들을 신뢰하고 동등하게 대우하며, 그들에게 권한의 위임, 능력개발의 기회 등을 제공하는 교장의 행동이다.

술선수범의 지도성은 언행일치, 자기희생, 사심없는 의사결정, 목표추구, 가치지향, 이에 대한 열정 등을 나타내는 교장의 행동이다.

변혁적 지도성은 Burns에 의해 제시된 transforming leadership을 Bass가 transformational leadership으로 바꾸어 사용한 용어의 국어적 번역이다. 이 말은 한국에서 변혁지향적, 변화지향적, 변혁형, 변형적, 전환적 등으로 번역되기도 한다. 그러나 변혁적 지도성이 어의상 가장 적절하다고 본다.



## 2) 교사 사기

교사가 학교 조직 속에서 자신의 업무에 만족감, 교직에의 안정감, 동료와의 우호관계 속에서 학교의 교육목표 달성을 위해 노력하는 적극적인 열성 또는 교사 집단 전체의 헌신도, 응집성의 정도라고 할 수 있겠다. 간략하게 말한다면 교직에 대한 교사 개개인들의 심리적인 태도 및 교사 집단의 정신적, 행동적 상호관계이다. 그 하위요인으로는 교직에 대한 긍지, 직무만족도, 심리적 유대감, 집단의식 등이 있다.

또한 사기는 근무의욕이라고 할 수 있으며 개인중심과 집단중심의 두 가지 관점으로 구분할 수 있다. 개인을 강조하는 입장에서는 집단의 구성원으로서 만족감을 가지고 그 조직의 목표를 달성하려는 태도이며, 집단을 강조하는 입장에서는 개인의 근무 조건보다는 집단 이익과 집단에의 일체감을 중시한다.



본 연구에서 사기란 구성원들이 집단의 일원으로서 만족감을 가지고 공동목적을 달성하기 위하여 일관성 있게 노력하는 집단의 능력을 말한다.



## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 변혁적 지도성

#### 1) 전통적 지도성 연구의 접근

지도성에 관한 체계적인 연구는 1900년대 초부터 시작되어 그 동안 많은 학자들에 의해 연구되어 왔으나, 학자들에 따라 이를 취급하는 입장이나 관점에 따라 그 개념을 각각 달리 정하고 있다.

Urwick은 지도성을 다른 사람들로 하여금 개인이 이끄는 대로 수락하게 하는 행위의 질<sup>12)</sup>이라고 정의하고 있으며, Hersey와 Blanchard는 하나의 주어진 상황 속에서 목표를 성취하기 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향력을 행사하는 과정<sup>13)</sup>이라고 정의하였다.

Schein은 지도성을 궁극적으로 리더의 개인적 특성, 구성원들의 특성, 과업의 본질 및 과업을 둘러싼 상황을 조화시키는 문체<sup>14)</sup>로 보았으며, Sara는 지도성을 타인의 사고와 행동에 영향을 미치는 과정<sup>15)</sup>이라고 하였다.

김윤태는 지도성을 공식적 조직에서 의사결정이나 목표달성 과정에서

---

12) L. F. Urwick, *Leadership in the Twentieth Century*, New York: Pitman Publishing Corporation, 1958, pp.44-45.

13) Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977. p.84

14) Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1980, p. 110

15) Nathir G. Sara, "A Comparative Stuve of Leader Behavior of School Principals in Four Developing Countries," *The Journal of Educational Administration*, Vol. X, 1981, p.21.

부하의 의사를 고려하고 그들에게 의욕과 동기를 유발하고 그들의 활동을 조정하는 기술적 활동<sup>16)</sup>이라고 정의하였다. 그는 또한 헤드십(headship)과 지도성(leadership)을 구별없이 이 둘은 공식조직에서 구성원을 지휘·통솔·감독하기 위해 지위와 책임에 따라 부여되는 권위를 근거로 하는 점에서는 같으나 전자는 계층적 직위의 권위만을 근거로 하는 데 반하여 후자는 그러한 계층적 지위에 의한 것보다는 리더 자신이 평소에 쌓은 권위·영향력, 즉 자발성을 근거로 한다고 하여 지도성을 강조하였다.

이학중은 지도성이란 조직체의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 개인이나 집단이 의도적으로 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정이며 조직체의 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들의 행동을 조직체의 효과와 연결시켜 주는 가장 중요한 요인이라고 하였다.<sup>17)</sup>

김창걸은 지도성이란 조직의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 조직 구성원의 협동적인 노력을 유도하고 촉진하는 기술 또는 영향력이라고 하였으며<sup>18)</sup> Merto는 지도성이란 다른 사람들이 순종하기를 원하기 때문에 순종하게 되는 그러한 인간관계를 의미하는 것이라고 정의하였다.<sup>19)</sup>

노종희는 지도성이란 주어진 상황에서 설정된 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들로 하여금 그들의 노력과 에너지를 목표 달성 과정에 투입하도록 유도하고 설득하며, 영향을 주는 일련의 과정이라고 정의하였다.<sup>20)</sup>

위에서 언급한 학자들의 지도성에 대한 개념 정의들을 종합해 보면 오늘날 지도성은 구성원들에게 영향력을 행사하여 의욕과 동기를 유발시켜 목표를 달성하기 위한 정서적, 기술적 활동이라고 할 수 있다.

또한 지도성은 모든 조직이나 집단에서 필요한 것으로 인식되고 있음도 알 수 있다. 학교조직에서도 예외는 아니다. 그것은 학교장의 지도성

---

16) 김윤태, 「교육행정·경영신문」 서울:배영사, 1995, p. 617.

17) 이학중, 조직행동론, 서울 세경사, 1984, p.238.

18) 김창걸, 교육행정학 신문, 서울 형설출판사, 1992, p.435.

19) 김종철, 교육행정학신강, 서울 세영사, 1986, p.159.

20) 노종희, 교육행정학, 서울 문음사, 1993, p.264.

이 강력할 경우 교사들의 사기와 충성심이 높아지고 상호협력이 증대되지만 그렇지 못한 경우에는 갈등, 대립, 불만이 커서 조직의 비능률을 초래한다. 따라서 이러한 지도성은 주어진 상황 속에서 구성원들의 저항을 자아냄이 없이 조직의 목표를 달성하기 위해 리더가 이성의 능력을 자발적으로 사용할 수 있도록 해주는 일종의 지식과 기술이라고 한다면 지도성을 교사의 사기 진작의 원인으로 접근할 수 있다. 그러므로 학교장은 학교조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 학교내에서 공존하고 있는 제반 갈등 양상을 분석, 진단, 처방하는 능력을 개발하느냐 못하느냐에 따라 교사들의 사기가 높아지고 낮아진다고 볼 수가 있다.

지금까지 지도성 연구의 주요 접근, 시기, 그 접근의 핵심 내용을 보면 40년대까지 효과적으로 리더가 갖추고 있는 특성을 찾고자 하는 특성적 접근, 60년대까지 조직에 영향을 주는 리더의 행위에 초점을 맞춘 행동적 접근, 그리고 80년대까지 상황변인들의 영향을 고려하여 지도성 현상을 연구하고자 한 상황적 접근으로 연구가 이어져 왔다. 21)

〈표 1〉 지도성 이론과 연구의 접근

시 기	접 근	핵 심 주 제
1940년대까지	특성적 접근	지도성 능력은 선천적이다.
1940년대 후반부터 1960년대 후반까지	행동적 접근	지도성 효과는 리더가 어떻게 행동하는가에 있다.
1960년대 후반부터 1980년대 초반까지	상황적 접근	효과적인 지도성은 상황에 의존한다.
1980년대 초반이후	새로운 지도성 접근	비전을 추구하는 리더

자료 : Bryman, A., *Charisma and Leadership in Organization*  
(London : Sage Publications, 1992), p. 1.

〈표 1〉 과 같이 지도성에 대한 전통적인 이론은 특성론적 접근, 행동

21) Bryman, A., *Charisma and Leadership in Organization*, London : Sage Publication, 1992, p. 1.

적 접근, 상황적 접근의 세 가지로 구분한다.

특성론적 접근이란 지도자의 비지도자와 구별되는 개인의 육체적·심리적 또는 사회적 특성을 확인하는 데 주로 관심을 가지는 접근방법이다.

누구나 다 그런 특성이 있는 것이 아니므로 그 특성을 점유한 자만이 지도자로 고려되고, 이들 특성을 확인하고 측정하는 방법을 발견할 수 있으면 지도자를 선택할 수 있다는 것이다. 따라서 이런 특성을 타고난 사람에게만 지도성 훈련이 도움이 된다. Stogdill은 지도자의 특성에 관한 조사연구에서 지도성의 특성으로서 연령·신장·체중·정력·건강·용모·언어의 유창성·지능·학력·지식·판단력과 결단력·통찰력·창의력·적응력·지배력·주도력·지구력·야심·성실력과 신념·자신감·기분 억제·낙관적 기질·정서적 통제·사회 경제적 지위·사회활동과 사회적 이동·인기·권위·협동 등이 포함된다고 하였다.<sup>22)</sup>

초기의 지도성 접근 방식인 특성적 접근은 효과적인 리더가 구비하고 있는 개인적인 특성을 찾아내는데 초점을 맞추었다. 그 동안 군대, 교회, 학교 등 다양한 조직들이 지도성 연구의 대상이 되었으며, 리더의 특성은 선천적으로 타고난다고 믿고 리더가 공통적으로 구비하고 있는 특성과 자질을 규명해 왔다.

그러나 어떤 성격특성이 지도자의 성공과 실패를 분명하게 예측하지 못한다는 것일 뿐, 이 연구는 아직도 계속되고 있다.

이러한 특성요인들은 리더와 구성원을, 효율적인 리더와 비효율적인 리더를, 그리고 상위수준의 리더와 하위수준의 리더를 구별해 준다고 할 수 있다.<sup>23)</sup>

이러한 특성적 접근에 의해서 다양한 리더의 특성으로 고려될 수 있는 요소가 있음을 알 수 있으나, 그러한 특성들이 인성 및 행위 특성과 관

---

22) Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: Survey of the Leadership", *Journal of Psychology*, Vol. xxv, January 1948, pp.35-71,

23) 노종희, 「교육행정학 : 이론과 연구」, 서울 : 문음사, 1992, p. 265.

런된 상황과 어떻게 상호작용을 하는지에 대한 설명이 없다. 또한 지도성에 관한 수많은 연구들이 리더에게만 일관되게 나타나는 일반적 자질이나 능력을 구별할 수 있는 보편적 증거를 제시하지 못했다는 것이 학자들이 공통된 견해이다.<sup>24)</sup>

행위론적 접근은 지도자의 성격특성보다는 지도자가 실제 하는 행위를 더 중요시하는 접근이다. 지도자가 과업수행을 중요시하는가, 아니면 부하의 행복을 중요시하는가? 의사결정을 전체적으로 하는가, 아니면 민주적으로 하는가? 이 접근은 추종자가 관찰한 지도자의 행위스타일의 차이점을 구분하는 지도성 유형론이 일반적 경향이다.

이에 관한 고전적 연구는 Weber와 Lewin 등의 것이다. Weber는 이미 고찰한 관료제에서 권한의 정당성의 근거에 따라 지도성을 전통적 지도성, 카리스마적 지도성, 합리적 지도성의 세 유형으로 분류했다.

행동적 접근은 이와 같은 자질론적 접근방법에 대한 비판과 행동주의적 연구의 영향으로, 리더의 행동을 규명하는 데 초점을 두고, 실제 관찰할 수 있는 리더의 행동을 분석으로써 지도성현상을 이해하려 하였다. 행동적 접근은 특성적 접근과 달리 교육훈련에 의해서 리더 행동을 변화시켜 리더의 자질을 개발할 수 있음을 강조한다. 리더의 행동적 접근은 Ohio State University와 미시간 대학교의 연구를 중심으로 발전하였다.

지도성 유형에 관한 연구 중 학교경영에 가장 크게 공헌한 것의 하나는 Ohio State University의 경영연구소에서 개발한 지도자 행위 기술 질문지(LBDQ)를 이용한 Halpin의 연구라고 할 수 있다. 그는 미국의 6·25 전쟁에 참여한 조종사와 교육감을 대상으로 지도자 행위를 연구하여 지도자의 유형을 과업지향(initiating structure)과 인화지향(consideration)으로 구분하였다.<sup>25)</sup>

과업지향은 지도자가 집단활동을 조직하고 각 성원의 역할을 규정하여

---

24) 추헌, 「조직행동론」, 서울 형설출판사, 1992, pp. 537-538.

25) 구조중심을 흔히 과업중심, 생산중심이라고하고, 배려의 중심을 인간(관계)중심, 종업원 중심이라고 한다.

과업을 맡기고, 계획을 세우며, 방법을 설정하여 추진하는 행위이다. 인화지향이란 지도자와 집단간에 상호 신뢰·존경·온정과 편안한 분위기를 자아내는 행위로서 집단 성원의 욕구에 깊은 관심을 보이고 의사결정에 참여케 하여 하의상달을 고무시키는 행위이다.

Halpin은 구조중심과 배려중심의 양차원의 결합관계에 따라 <그림1>과 같이 지도성 유형의 4분도를 제시하였다.

I 상한에 기술된 지도자는 고도로 효과적이라고 평가되는 반면, III 상한에 기술된 지도자들은 가장 비효과적인 것이 특징이며 흔히 집단에 혼란을 가져온다. II 상한에 있는 지도자들은 규율이 엄하고 일을 시키는 데 매우 열심인 냉철한 사람들이기 때문에 그들은 인간을 기계 부속품처럼 취급한다. IV 상한에 기술된 지도자들 역시 비효과적이다. 그들은 인간적 친절이 넘쳐흐르지만 효과적인 과업 수업에는 별로 공헌하지 못한다.



<그림 1> 지도성 행위의 4분도

자료 : Hoy, W. K. & Miskel, C.G.(1996), p.383

미시간 대학교의 Likert와 그의 동료들은 리더의 유형을 직무중심(job-centered)과 종업원중심(employee-centered)으로 분류하였다. 이들의 연구에서 효과적인 리더는 종업원들과 지원적인 관계를 맺고, 작업감독이나 의사결정에 있어 구성원들에게 위임하는 경향을 보였으며, 비효과적인 리더보다 더 높은 과업수행 목표를 설정하는 경향이 있는 것으로 나타났다.<sup>26)</sup> 이러한 연구 결과는 결국, 지도성 하위변인을 과업중심 차원

26) R. Likert. *New Patterns of Management*, New York : McGraw-Hill Book

과 인화중심 차원으로 분류한 오하이오 주립대학교의 연구결과와 일치하는 것으로 분석된다.

Tannenbaum과 Schmidt는 리더의 행동을 경영자의 구성원 각각에 주어지는 권위의 정도와 의사결정 과정에 구성원의 참가도에 따라 권위주의형과 민주주의형으로 나누었다. 이들은 두 리더 유형을 연속선상의 개념으로 양극화하고, 권위주의적 리더일수록 독단적이며 과업 지향적인 반면, 민주주의적 리더일수록 인간 지향적 행동특성이 있다고 하였다. 그리고 양 극단주의적 지도성보다는 상황에 따라 구성원의 능력을 조직의 목표와 관련시키고 권한을 배분할 줄 아는 리더가 더 효과적이라고 하여 지도성의 신축성을 강조하였다.<sup>27)</sup>

상황론적 접근의 기본 입장은 보편적으로 중요한 지도자의 성격특성이나 지도성 유형은 존재하지 않다는 것이다. 지도자의 능력과 지도성의 효과를 결정하는 것은 지도자가 처한 상황이 중요하며 상황이 다르면 지도자의 특성도, 지도성의 유형도 달라진다는 것이다. 이를 상황적응론적 접근이라고도 한다. 지도성 유형으로 흔히 민주적인 지도성이, 그리고 과업중심과 인간중심의 양차원이 다 같이 높은 지도성이 가장 효과적이라고 생각하였다. 그러나 생명이 위독한 응급환자를 취급하고 있는 의사에게는 전제적이고 과업중심의 지시적인 지도성이 가장 효과적이다. 지도자의 지도 없이도 자율적으로 과업을 수행할 수 있는 전문가로 구성된 고도의 전문조직인 연구기관이나 대학의 지도자는 자유방임적이거나 과업중심과 인간중심이 다같이 낮은 지도성이 더 효과적이다. 그러므로 지도자는 우선 상황을 분석한 다음에 무엇을 할 것인가를 결정해야 한다.

상황적응론적 입장에서 지도성을 이해하려면 적어도 4개의 요인, 즉 지도자의 특성, 상황의 성격, 지도자의 행위 및 지도자의 효과성과의 관

---

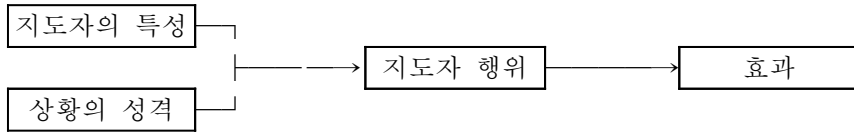
Co., 1961. pp6-11

27) Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership : Pattenm," *Harvard Business Review*, March-April, 1957, pp. 95-101.



계를 알아야 한다.

이를 Hoy와 Miskel은 <그림 2> 와 같이 나타내었다.<sup>28)</sup>



<그림 2> 지도성의 상황론적 이해

자료 : Hoy, W. K. & Miskel, C.G.(2001), p.404

<그림 2> 에서 알 수 있는 것은 지도성을 이해하려면 지도자의 특성과 지도자가 처한 상황론적 특성 및 지도자의 행위, 즉 지도성 유형론의 상호작용적 관계에 의해 지도자의 과업수행이나 성취도, 조직의 목표달성이 결정된다는 사실을 함께 고려해야 한다. 그리하여 한 상황에서는 하나의 지도자 유형이 효과적이고, 다른 상황에서는 다른 지도자 유형이 효과적이라고 한다. 지도성은 지도자의 단순한 성격 특성의 결과가 아니라 지도자와 추종자간의 상호작용적 속성까지도 포함된다.

행태론적 접근은 리더가 처한 상황 즉, 시간과 장소 및 조직이나 집단의 성격 등이 고려되지 않고 단순히 리더의 행동에만 초점을 맞춰왔다. 따라서 이러한 제한점들을 보완하고 리더가 처한 상황에 따라 효과적인 지도성유형이 달라질 수 있다고 주장하는 것이 상황적 접근이다.

상황적 접근은 지도성의 효과성이 리더의 인성 특성, 리더의 행위 그리고 과업구조, 지위 권력, 구성원의 기술이나 태도와 같은 상황변인에 의해서 결정된다고 본다. 즉, 이들 복잡한 상황변인이 지도성의 효과에 어떠한 관계가 있는가를 다차원적으로 분석 규명하여 어떠한 상황적 조건 아래서 어떠한 지도성 유형이 더 효과적인가를 규명하는 데 초점을 맞추고 있다.

상황적 접근방법의 대표적인 모델로는 Fiedler의 LPC상황모델, House의

28) Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 6th ed. New York: McGraw-Hill, 2001, p.404.

행로-목표이론(path-goal theory), Reddin의 3차원 모델(tree-dimension model), Hersey와 Blanchard의 상황이론(situational theory) 등이 있다.<sup>29)</sup>

이들 모델들은 어떤 요인을 주요 상황요인으로 선정해 놓고 있느냐에 따라서 차이점을 보이나, 일반적으로 상황적 요인들로 부하의 특성, 과업 특성, 조직특성을 강조하고 있다는 점에서 유사하다. 이 모델들이 상정한 상황요인은 <표 2>와 같다.

<표 2> 지도성 모델의 상황적 요인

모델	상황적 요인
<b>Fiedler</b>	상황적 요인 - 리더와 조직구성원간의 관계 - 과업의 구조화 정도 - 직위에 부여된 권력
<b>House</b>	조직성원의 특성 - 통제의 소재 - 과업수행 능력에 대한 지각 환경적 조건 - 조직구성원에게 부과된 과업 - 권위체계 - 1차적인 작업집단
<b>Reddin</b>	기술, 조직철학, 상급자, 동료, 하급자
<b>Hersay와 Blanchard</b>	성숙수준 - 직무성숙 - 심리적 성숙

자료 : 노종희(1993), 『교육행정학』, 문음사, p. 317.

29) F. E. Fiedler, A theory of leadership Effectiveness, N. Y. : McGraw-Hill, 1967, p.214.

R. J. House. "Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness." Administrative Science Quarterly, 16, 1971, pp. 321-328.

W. J. Reddin, Managerial Effectiveness, N. Y. : McGraw-Hill, 1970, p. 124

Hersey and Blanchard, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1982, pp.214-216

이들 상황적 접근은 모든 조직상황하에서 적용될 수 있는 효과적인 지도성은 존재하지 않으며, 다만 주어진 상황에 따라 어떤 지도성 유형이 효과적인지를 예언할 수 있다는 것이다. 그러나 이들 접근은 급변하는 조직상황 속에서 지도성의 실재를 이해하는 데에 한계가 있다. 또한 상황적 접근이 경험의 세계에서 사실을 관찰·분석하고, 그 배후에 숨어 있는 질서를 파악하여 일반적인 법칙을 찾아내고, 이러한 법칙들을 상호관련시켜 하나의 이론으로 정립하는 과학적 탐구과정에서 본질적인 문제가 야기된다.<sup>30)</sup>

## 2) 새로운 지도성 연구의 접근

오늘날 지도성 연구에서 제기되고 있는 새로운 지도성 이론에는 변혁적 지도성, 카리스마적 지도성, 문화적 지도성, 초우량적 지도성, 도덕적 지도성이 있다.

행정이나 경영자들은 1980년대에 이르러 카리스마적 지도성(charismatic leadership)과 조직의 문화, 조직형태의 변화(transformation)와 혁신에 대한 관심이 고조되기 시작하였다. 국경이 없는 세계화와 치열한 경쟁체제에 살아남기 위한 경영전략으로서는 시의 적절한 주제였다. 학교 역시 개방체제로서 외부환경의 변화에 영향을 받지 않을 수 없기 때문에 교육 행정 분야도 예외는 아니었다. 특히 1983년 미국의 대통령 자문기구가 교육의 수월성 추구에 관한 보고서인 『위기의 국가』(A Nation at Risk)가 나오면서 교육지도자에 대한 새로운 역할을 강조하게 된 것과 맥을 같이 한다. 카리스마적 지도성과 변혁적 지도성이라는 용어는 조직성원들의 태도와 가정을 크게 변화시키고 조직의 목적에 대한 사명감을 형성하는데 영향을 주는 과정을 말한다. 변혁적 지도성은 카리스마적 지도성보다 더 광의적으로 정의되지만 양자간에는 상당한 중복도 있기 마

30) 이종승, 「교육연구법」, 서울 : 배영사, 1988, pp. 24-25.

런이다.

카리스마란 말은 정치적 지도성의 영역에서 쓰였고, 조직에서의 지도성에 관한 문헌에는 최근까지 찾아보기 힘들었다. 다양한 사회과학적 연구에 기초하여 카리스마적 지도자가 어떻게 행동하고, 다른 사람과 어떻게 다르며, 가장 성공할 수 있는 조건은 어떤 것인가를 확인하였다. 이 이론은 지도자의 성격특성과 행동, 영향력, 상황적 조건을 포함하고 있기 때문에 대부분의 지도성 이론보다 범위가 더 포괄적이다. 지도자가 어느 정도 카리스마적인가 하는 것은 다음과 같은 지표에 의해 결정된다.

- 지도자의 신념의 정확성에 대한 추종자들의 신임
- 지도자의 신념에 대한 추종자들의 신뢰의 유사성
- 지도자에 대한 추종자들의 의심없는 수용
- 지도자에 대한 추종자들의 애정
- 지도자에 대한 추종자들의 자발적인 복종
- 조직의 사명에 대한 추종자들의 정의적인 관여
- 추종자들의 고조된 수행목표
- 집단의 사명 완수에 공헌할 수 있다는 추종자들의 신념

카리스마적 지도성 이론은 새롭고 지지자들도 제한적이지만 특성론이나 행위론의 모형보다 추종자에게 미치는 영향력이 엄청나게 크다는 것을 설명해 주고 있다. 이 이론은 지도자에 대한 부하들의 정서적 반응과 지도자의 상징적 행위의 중요성을 인식케 한다. 요컨대 카리스마적 지도자는 부하들의 강한 신뢰감과 애정을 바탕으로 취약한 상황에서도 효과적인 영향력을 발휘할 수 있게 된다. 그러나 카리스마적 지도자는 자신에 대한 부하들의 무조건적인 복종과 존경을 중시하고 부하들이 개인적 이해를 떠나서 조직 전체를 위해 노력하면서도 부하들의 자아실현의 자율적 노력을 격려하지는 못한다는 제한점이 있다고 할 수 있다.

문화적 지도성 이론은 “조직문화란 한 조직체의 구성원들이 모두 공유

하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술들을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본 요소”라 할 수 있다.(이학중,1986). 그래서 조직구성원들은 자신들이 공유하고 있는 가치, 신념, 이념에 비추어 외부 환경을 지각하며, 어떠한 행동을 취해야 할지를 결정한다. 또한 “우리의 문화는 작업 생활에서 발생하는 사건에 반응하고 인식하는 다양한 방법을 형성하기 때문에 중요하며, 사람들이 작업 세계를 경험하는 방법과 그들 자신의 작업에서 의미를 표현하는 방법을 형성해 준다.

학교는 구조적 의미에서 이완결합이지만 문화적 의미에서는 확고하게 결합되어 있다. 그래서 교사와 학생들은 관료제적 규칙, 관리지침, 상황 의존적 교환, 합리적 실체의 이미지보다는 규범, 집단의 관습, 신념의 유형, 가치, 사회화 과정, 사회적으로 구조화된 실체의 이미지에 의해 더 잘 움직여진다. Cunningham과 Gresso는 미국의 교육개혁에서 수월성 추구는 구조가 아닌 문화를 통해서 접근되어야 한다고 하였다.

결국 문화적 지도성은 인간 정신의 실체를 수용하고, 의미와 의의의 중요성을 강조하며, 도덕적 질서를 만드는 가치와 규범에 관련된 전문직업적 자유의 개념을 인정함으로써 지도성의 핵심에 상당히 근접하고 있다.

초우량 지도성은 Manz와 Sims Jr.에 의해 제안된 지도성으로, 이들은 조직이 공식화된 권력, 권위, 그리고 직원통제를 강조하는 지도성의 전통적 모형에 따라 관리되기 때문에 비효과적이며, 오늘날의 조직은 직원들의 자율적 지도성을 개발하여 이용하는 새로운 지도성인 초우량 지도성(super leadership)을 필요로 한다고 하였다. 이들은 이러한 지도성을 추종자들이 스스로를 자율적으로 이끌 수 있도록 하는 능력을 개발한다는 관점에서 자율적 지도성으로, 직원들의 이러한 능력을 개발시키는 지도자의 능력이라는 관점에서 초우량 지도성이라고 하였다. 따라서 초우량 지도자는 추종자들로 하여금 스스로 자율적 지도자가 되도록 교육하는 시스템을 개발하고 실행하는 사람이다.

초우량 지도성과 자율적 지도성에서는 직원들이 외적인 통제에 의해서 보다는 자기지도적이고 내적인 통제에 의해 생산적이고 성공적인 직무수행이 가능하다고 보기 때문에 외적인 통제, 즉 다른 사람들에 의한 지도성은 사람들의 내재적인 지도성 에너지와 동기를 일깨우는 것으로 교체되어야 한다고 본다.

변혁적 지도자는 추종자들에게 잠재된 동기를 찾아내고, 그들이 가지고 있는 고급의 동기를 만족시키고자 노력하며, 추종자가 능력을 완전히 발휘하도록 지원한다. 결국 변혁적 지도성은 추종자들이 지도자로, 지도자들이 도덕적 행위자들이 되도록 추종자와 지도자를 자극하고 향상시킨다. 결과적으로 이는 보다 더 높은 수준의 지도성, 즉 제3의 지도성 개념인 도덕적 지도성으로 나타나며, 이러한 지도성은 1990년대 교육 분야에서 많은 관심을 받기 시작하였다.

Owens는 도덕적 지도성의 개념에는 다음과 같은 세 가지 아이디어들이 담겨져 있다고 하였다.

먼저, 지도자와 피지도자는 단순한 권력 관계가 아니라 순수하게 상호간의 욕구, 열망, 그리고 가치를 공유하는 관계이다. 이러한 공유의 순수성은 추종자들이 그들 스스로 자율적 통제를 통해 참여를 선택할 수 있는지의 여부에 의해 검증된다.

둘째, 추종자들은 재량권을 갖고 지도자들의 주도권에 반응한다. 즉, 그들은 자신들이 누구를 따르고, 왜 따라야 하는지에 대하여 현명한 선택을 할 수 있는 능력이 있다. 변혁적 지도성의 개념은 추종자들이 알아서 자발적으로 그들 자신을 지도성의 과정에 참여한다는 것을 의미한다. 다른 무엇보다도 추종자들은 자발적으로 지도자의 권력과 권위를 인정하고, 그러한 인정을 자유롭게 철회하기도 한다. 그러므로 가장 높은 수준의 변혁적 지도성, 즉 도덕적 지도성에 있어서 추종자들은 그들 스스로 지도자를 선택할 수 있도록 대안적 지도자들에 접근할 수 있어야 하며, 자신들이 기꺼이 수용할 수 있는 대안적 계획들이나 프로그램들에 대한

지식을 가지고 있어야만 한다.

셋째, 지도자들이 약속을 하고 대변하는 것에 책임을 진다는 것은 추종자들로 하여금 지도자와 추종자들 사이의 계약을 협상에 참여하도록 만드는 것을 의미한다.

결국 학교 지도자는 교사들을 자기 지도자(selfleadership)로 변혁시킬 수 있는 지도성의 대안을 강구하는 지도력을 발휘해야 할 것이다. 도덕적 지도성은 이러한 조직 운영을 효율적으로 달성할 수 있는 전략이다.

### 3) 변혁적 지도성 연구의 접근

특성이론, 행위론적 유형론, 상황적응론적 이론 등 전통적 지도성 이론은 교육체계 외부에서 오는 영향에 대처하기는 부적절하다고 비판받는다. 왜냐하면 지도자가 폐쇄체제적 관점에서 기존의 조직구조 안에서 일상적인 문제에 관심을 두고 기능을 수행한다고 보기 때문이다. 그리고 지도성을 지도자와 추종자간의 타협이나 교환적인 활동으로 본다. 일을 잘하면 긍정적 강화나 승진 또는 금전적 보상을 더해 주고, 추종자는 그것을 대가로 일을 하고, 양자간에는 협의나 타협과 정을 통해 조정하는 관계에 있다. 이런 입장에서 Burns는 이들을 거래적 지도성 이론(transactional leadership theory)이라고, 이와 대조되는 개념으로 변혁적 지도성 이론<sup>31)</sup>을 제안한 후 여러 학자들이 폭넓은 관심을 가지게 되었다.

최근에 급격한 사회의 변화에 따라 전통적 지도성 이론으로는 한계가 있음을 지적하고 새로운 패러다임의 강력한 영향력을 발휘할 수 있는 지도성 이해의 개념적 틀을 요구하게 되었다.

이러한 시대적 요청에 따라 최근에 새롭게 제시되고 있는 변혁적 지도성에 관한 연구는 특히 조직상황의 급격한 변화와 개혁의 요구, 구성원

---

31) J. M. Burns, *Leadership*, New York: Herper & Row, 1978, p.241.

들의 질적인 변화의 강조, 리더의 강력한 영향력 행사의 필요성 등으로 더욱 관심을 끌게 되었다.

변혁적 지도성이란 비록 지도자가 권력을 사용하여 추종자의 행위에 영향을 미치지만 지도자의 능력은 추종자의 태도를 변화시키고, 그들의 동기와 도덕 수준을 높이며, 그들과의 통합적인 과정을 통해 조직에 대한 사명감을 형성하는 것이다. 변혁적 지도성의 초점은 인간의 잠재능력을 각성시키고, Maslow의 욕구의 계층이론상 고위의 욕구를 충족시키며, 동기를 부여하여 고도의 사명감을 가지고 업무를 수행하도록 지도자와 추종자들의 기대를 고조시키는 데 있다.

변혁적 지도성은 보다 고차원적인 변화를 지향하여 교육체제 내부의 미시적 환경과 외부의 거시적 환경과의 최적한 통합점을 형성하는 과정이다. 그러기 위해서 지도자는 비전을 설정하여 장기적 전략계획을 세우고, 변동하는 외부와 내부의 상황을 판단하여, 조직의 목적을 보다 크게 성취하도록 추종자들을 동기유발하는 사람이다.

최근, 변혁적 지도성에 대한 연구는 Burns와 Bass의 연구를 토대로 Kuhnert와 Lewis, Sergiovanni, Carey 등의 연구로 진행되어 왔다.

#### (1) 변혁적 지도성의 의미

변혁적 지도성이란 용어는 1978년 정치사회학자인 Burns가 그의 저서 「Leadership」에서 처음 사용하였다. Burns는 기존의 지도성 연구가 리더와 구성원간의 관계가 교환적 관계에서 시작된다는 점에 국한시킴으로써 파생되는 문제점들을 지적하였다. 따라서, 현대의 조직 상황에 적응할 수 있는 지도성의 개념적 틀을 제시하고자 새로운 모형을 변혁적 지도성으로, 그리고 이에 대비되는 기존의 지도성 모형을 거래적 지도성이라는 개념으로 제시하였다.

거래적 리더는 구성원의 이익을 충족시켜 줄 수 있는 보상을 제의함으로써 리더가 원하는 방향으로 구성원들이 행동하도록 유도하는 리더이



며, 리더와 구성원 사이에는 높은 생산성과 높은 대가의 상호교환이 이루어진다. Burns는 거래적 지도성을 “한 사람이 가치 있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 계약과정에서 주도성을 추구하는 것”으로 규정하였다.<sup>32)</sup> 그는 이러한 지도성을 발휘하는 리더는 구성원의 기본적이고 외재적인 동기와 요구에 초점을 두고 이것의 교환적 측면에서 구성원들에게 접근한다고 지적하였다.

반면, 변혁적 리더는 구성원이 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며 이를 통해 리더와 구성원 모두에게 동기부여와 성숙이 고양된다. Burns는 변혁적 지도성은 리더가 구성원들의 잠재적 동기를 인식하여, 상위수준의 욕구를 만족시키도록 동기화하고 구성원들에게 전인(pull person)으로 대함으로써, 리더와 구성원간의 상호자극과 고양의 관계라는 결과를 낳게 한다고 하였다.

즉, 변혁적 지도성은 구성원의 복종 그 이상에 기초하여 구성원의 욕구를 높이고, 궁극적으로는 도덕적인 동기와 욕구에 초점을 두고 구성원들의 신념, 욕구, 가치의 변화를 조장하는 지도성으로 리더와 구성원이 도덕성과 동기의 더 높은 수준으로 서로를 끌어올리는 과정<sup>33)</sup> 이라고 하였다.

Burns의 욕구 개념은 Maslow의 욕구계층이론에 기초한 것으로, 변혁적 리더는 구성원에게 자아실현 등의 상위수준의 욕구를 활성화시킨다. 그는 지도성 이론을 구체화하기 위해 욕구계층이론 이외에 Kohlberg의 도덕발달이론을 적용하여 변혁적 리더는 자유, 정의, 인권의 호혜와 평등, 평화, 인본주의 같은 높은 이상과 도덕가치에 호소함으로써 구성원의 양심을 끌어올리는 것을 추구한다.

Burns는 변혁적 지도성을 정의하기 위해 Maslow와 Kohlberg의 이론

---

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

33) B. M. Bass, *leadership and performance*, (N. Y. The Free Press, 1985), p.4.

을 통합하여 도덕적 지도성을 제시하고, 도덕적 지도성을 변혁적 지도성의 가장 승화된 형태의 지도성으로 보았다.

Burns는 거래적 지도성과 변혁적 지도성의 차이를 다음과 같이 설명하였다. 즉, 거래적 지도성은 비록 자신의 목표가 아닐지라도 자기 이해에 기초하여 적절한 조직기능이나 경영에의 도구가 되는 정직, 충성과 같은 형식적 가치에 더욱 관련 지워져 있으나, 변혁적 지도성은 자유, 정의, 평등과 같은 목표가치에 대해 구성원들을 동기화 시킨다고 보았다. 또한, 거래적, 지도성과 변혁적 지도성은 구성원들의 목표를 전환시키는 강력한 힘의 발휘에 있어서 본질적으로 서로 대비된다고 지적하였다.<sup>34)</sup>

변혁적 지도성에 대한 Burns의 견해는 하나의 지도성 이론으로 정립되지 못하였지만, 당시 제시되었던 지도성 이론들이 안고 있던 한계를 극복하고 새로운 패러다임의 지도성의 개념을 도입함으로써, 변혁적 지도성의 이론 정립을 위한 개념적 틀을 제시하는 데 그 의의가 있다고 하겠다.

Bass는 Burn의 견해를 더욱 구체화하여 보다 발전된 변혁적 지도성의 개념을 제시하였다. Bass는 구성원에게 미치는 리더의 영향력 측면에서 변혁적 지도성을 다음과 같은 내용으로 정의하고 있다.

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

둘째, 조직을 위해서 구성원들로 하여금 개인적 이익을 초월하도록 유도하는 과정이다.

셋째, 구성원들의 상위수준 욕구가 충족될 수 있도록 이들 욕구를 확대, 상승시키는 과정이다.

즉, 변혁적 지도성은 구성원에게 자신의 이해를 초월하는 상위수준의 욕구를 인식·고취시켜 기대 이상의 성과를 달성할 수 있도록 동기화 하

---

34) J. M. Burns, *op. cit.*, p.21.

는 과정이다.<sup>35)</sup>

Bass는 거래적 지도성에 대해 다음과 같이 정의한다.

첫째, 구성원들이 과업을 통해 얻으려는 것을 인식하고, 기대만큼의 과업 수행을 통해 원하는 것을 얻을 수 있다는 사실을 알게 한다.

둘째, 구성원들의 노력에 따른 보상을 약속하고, 보상을 교환한다.

셋째, 과업수행에 대한 직접적인 보상을 제시한다.<sup>36)</sup>

그는 자신의 개발한 다차원 지도성 질문지(Multiple leadership Questionnaire:MLQ)를 토대로 변혁적 지도성과 거래적 지도성의 하위요인들을 도출하고, 이 요인들이 효과성에 미치는 영향을 밝혔다. 변혁적 지도성의 행동요인으로 카리스마, 지적 자극, 인간적 배려의 세 가지를 들고, 거래적 지도성의 행동요인으로는 상황적 보상과 예외적 관리를 설정하였다.

Burn와 Bass의 견해는 변혁적 지도성에 대한 중요성을 강조함으로써, 지도성을 연구하는 학자들에게 많은 반향을 불러 일으켰다. 그러나 대부분 이론 발달 초기에는 그러하듯이, 여러 가지 문제점을 내포하게 되었으며, Burn와 Bass의 문제점을 보완·발전시켜 새로운 견해를 제시한 학자들이 나타났다. 대표적인 학자로 Sergiovanni, Carey등이다.

Sergiovanni는 Burns의 견해를 보다 구체화시켜 새로운 인식의 틀을 제시하였다. 그는 지도성 유형을 가치의 추구 정도에 따라 현재의 가치만을 추구하는 가치유지형 지도성과 현재의 가치 이상을 추구하는 가치증진형 지도성으로 나누었다. 즉, 거래적 지도성을 가치유지형 지도성으로, 변혁적 지도성을 가치증진형 지도성으로 재 개념화함으로써 거래적 지도성과 변혁적 지도성에 대한 효과적인 이해를 강구하고자 하였다. 그는 거래적 지도성을 협정으로서의 지도성으로, 변혁적 지도성을 building으로서의 지도성과 유대형성으로서의 지도성으로 비유하였다. 이러한 지

---

35) B. M. Bass, *op. cit.*, p.20

36) *ibid.*, p. 11.

도성의 차원과 효과 그리고 중요성을 <표 3> 와 같이 제시하였다.

<표 3> 거래적 지도성과 변혁적 지도성의 차원, 효과, 그리고 중요성

지도성 유형	비유	초점	지도성개념	부하의 관여	만족되는 요구	효과
거래적 지도성	협정으로서 지도성	조직의 목표와 관련지워 리더와 구성원 각각의 독립적인 만족을 야기하는 인간의 욕구와 만족을 교환	경영기술 지도성유형 상황이론 교환이론 행로목표이론	타산적	신체적 안정 사회자아	지속적 수행은 협정을 유지하는 부분에 기인한다.
변혁적 지도성	Building으로서 지도성  유대형성으로서 지도성	인간의잠재력 고무, 상위욕구 만족, 상위수준의 몰입과 수행을 동기화하는 리더와 구성원의 기대를 고무  공유한 계약수준에서 조직의 목표와 목적을 승화시키는 그리고 도덕적 몰입속에 리더와 구성원을 함께 연계시키는 인식과 의식을 고무	권한부여 상징적 지도성 "카리스마"  문화적 지도성  도덕적 지도성	내재적  도덕적	자존감 능력 자율성 자아실현  목적 의미 중요성	수행은 외적 조건을 넘어서 질과 양에 있어서 일반적 기대를 초월한다.

자료 : T. J. Sergiovanni(1990), "Advance in Leadership theory and practice," in Thurston, P.W. and . Lotto, L.S(eds.), Vol. 1, p.7.

Sergiovanni는 이 세 가지의 지도성을 학교개선의 발달 단계과정에 적용하여 설명하였다. 특히 유대형성으로서 지도성은 초월적 몰입과 수행을 고무시킴으로써, 기존의 능력이나 수월성을 학교가 초월하도록 도움을 줄 수 있는 힘을 가지고 있기 때문에 학교에 대한 장기적인 지도성 전략의 초석이 된다고 하였다. 게다가 유대형성으로서의 지도성은 구성

원을 부하로부터 동료로 옮기도록 도움을 준다.

지도성과 동료의식 간의 연계를 이해할 때, 훌륭한 부하와 훌륭한 동료간의 차이는 명백해질 것이다. 훌륭한 부하들은 자신에게 기대된 것을 수행한다. 그들은 자신에게 무엇이 기대되었는가를 알려고 하고 적절한 조정과 감독 하에서 이에 적절한 수행을 한다. 또한 자신에게 목표와 목적 그리고 자신들의 달성해야 하는 것에 대한 적절한 방식과 의미를 제공하는 리더에게 의존한다. 반면에 훌륭한 동료는 자기 자신에 대해 생각하고, 자기통제를 수행하고, 책임과 임무를 수행한다. 그들은 자신들이 무엇을 수행해야 하는가를 인식한다. 또한 이들은 학교를 위해 올바른 것을 수행하고, 이것을 지속시키고, 근접감독이 없이도 주어진 업무를 수행하도록 자기 동기화되어 있다.<sup>37)</sup>

효과적인 동료화는 지도성의 실제 형태이다. 자기관리에 대한 주장과 실제에 대한 몰입은 훌륭한 지도성과 훌륭한 동료의식의 이정표이다. 따라서, 성공적인 리더는 다른 사람의 지도성을 형성하고, 리더가 된다. 성공적인 리더는 이상, 가치 그리고 신념에 몰입하는 훌륭한 동료이다. 동료의식이 형성되었을 때 관료적 권위와 심리적 권위는 도덕적 권위에 의해 초월될 것이다. 변혁적 지도성 특히 도덕적 지도성은 지도성 실제에 초월적인 노력을 야기하고, 이것은 초월적 몰입과 수행을 유발할 것이다.

Carey는 Burns와 Bass의 견해를 상호 비교하여 이에 파생되는 문제점을 직시하고, 변혁적 지도성에 대한 새로운 인식 틀을 제시하였다. Carey는 변혁적 지도성은 하나의 패러독스의 문제를 도출한다고 보았다. Hitler와 Gandhi, Muhammad와 Lincoln 등은 변혁적 리더로서 인식될 수 있으나, 선과 악, 그리고 이타주의와 이기주의에 대한 패러독스의 문제를 도출한다고 보았다. 즉 어떤 상황에선 구성원들의 도덕발달을 가능하게 하나, 또 다른 상황에선 낮은 수준의 도덕발달로의 퇴행을 가능케

---

37) R. E. Kelly, "In Praise of Fellows," *Harvard Business Review*, Nov. Dec, 1988, pp.142-148.

한다. Carey는 리더와 구성원간의 상호작용을 고찰하기 위한 새로운 틀을 제시함으로써 변혁적 지도성이 안고 있는 패러독스의 문제를 해결하려 하였다. Carey는 변혁적 지도성과 거래적 지도성에 대한 Burn와 Bass의 견해를 고찰하면서 중요한 차이를 발견하였다. 즉, Burn는 두 지도성을 양극의 개념으로 보았으나 <그림 3>, Bass는 동일한 리더에게 두 지도성이 공존할 수 있다 <그림 4> 고 보았다.

한편, Carey는 Burn와 달리 변혁적 리더와 거래적 지도성 모두 목표 가치 뿐만 아니라 형식적 가치를 추구할 수 있다고 보았다. 이러한 견해를 토대로 Burns와 Bass의 지도성 개념을 결합하여 <그림 5> 처럼 도식화하였다.



<그림 3> Burns의 지도성 개념



<그림 4> Bass의 지도성 개념



<그림 5> Burns와 Bass의 지도성 개념의 결합

자료: M. R. Carey(1992), "Transformational leadership and Fundamental Option for Self-Transcendence : *The Leadership Quarterly*, 3 pp. 220-224.

I형 리더는 구성원들을 다루는 데 있어서 매우 변혁적으로 대한다. 구성원들은 논리적, 보편적, 그리고 일관적인 방향으로 행동한다. II형 리더는 매우 교환적인 방식으로 구성원들이 목표가치를 추구하도록 한다. III형 리더는 변혁적 리더이면서 형식적 가치에 초점을 두고, IV형 리더는 거래적인 리더로서 형식적 가치를 추구한다.

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

이러한 자아-초월의 실패는 객체로서의 자아(self-as-object)의 희생하에 주체로서의 자아(self-as-subject) 속에 더욱 고착되어 간다. 따라서 이러한 리더는 부주의, 둔감, 비합리성을 야기하여 자아초월에 실패한 자아-고착에 빠짐을 볼 수 있다.

Carey는 이러한 이해로 리더의 실재를 이해하였다. 그는 간디나 히틀러 모두 변혁적 지도성의 하위요인에 의해 영향을 미치나, 간디는 자기 초월에 기초하여 리더와 구성원의 상호 협력에 영향을 미치고, 히틀러는 자기 고착에 제한 지워 구성원들의 의식을 통제한다는 데 두 리더의 차이가 있다고 보았다. 따라서 리더의 변혁적 행동과 거래적 행동은 리더의 기본적인 경향의 맥락 하에서만 이해될 수 있다.

이상의 연구들을 종합해 보면 변혁적 지도성과 거래적 지도성에 대한 연구의 흐름은 이론적 발달을 모색하고자 Burns와 Bass의 시각에서 벗어나 현실적이고 경험적으로 증명 가능한 방법으로써 이론적 발달이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 상기의 연구들을 토대로 두 지도성의 차이

를 보면 <표4> 와 같다.

<표 4> 변혁적 지도성과 거래적 지도성의 비교

	거래적 지도성	변혁적 지도성
· 시각	· 단기적 시각(단기목표)	· 장기적 시각(비전 제시)
· 지도성 개념	· 상황이론, 교환이론 · 행로목표이론	· 상징적, 문화적, 도덕적 지도성
· 조직문화와의 관계	· 기존의 조직문화 유지	· 조직문화의 변화, 창조
· 책무성 위임	· 합의된 목표 달성에의 · 교환적 측면에서	· 구성원들의 전문성 신장을 · 고무시키기 위해서
· 구성원에 대한 시각	· 부하	· 동료
· 구성원과의 관계	· 교환관계에 제한지위	· 상호신뢰, 충성을 바탕으로
· 구성원들의 참여	· 타산적, 이기적	· 내재적, 도덕적
· 기본적 경향	· 자아고착	· 자아초월
· 인성발달 수준	· 낮은 수준	· 높은 수준
· 욕구 수준	· 안정 수준	· 자아실현욕구
· 보상	· 외재적 보상	· 내재적 보상
· 교육자세	· 훈련가	· 교육자, 사부
· 성과	· 기대되는 노력과 성과	· 기대 이상의 노력과 성과

(2) 변혁적 지도성의 행동 요소

변혁적 지도성과 거래적 지도성에 대한 개념이 조직이론 연구자와 조직 실제자들의 관심을 가져온 후, 이 개념에 대한 명확한 정의와 행동요소를 규명하기 위한 연구들이 활발히 진행되어 왔다.

그러나 두 지도성에 대한 개념적 정의가 다양한 만큼, 학자들마다 자신들의 견해에 따라 다양한 행동 요소들을 제시하고 있다.

Bass와 Avolio는 다차원 지도성 질문지를 개발하는 연구에서 변혁적



지도성의 요인을 ㉠ 카리스마, ㉡ 영감적 호소, ㉢ 지적 자극, ㉣ 인간적 배려로 규명하였다.<sup>38)</sup>

㉠ 카리스마는 구성원이 리더와 리더의 행동에 대해서 어떠한 반응을 보이느냐로 정의된다. 리더가 달성 가능한 목적과 비전을 가지고 있다고 믿으면, 구성원들은 그 리더와 동일시하고 그를 따른다. 이러한 리더는 구성원들로부터 존경을 받고, 폭넓은 대인 관계적 권력을 가지며, 구성원들에게 높은 기대수준과 도전적인 목표를 부여한다.

㉡ 영감적 호소는 구성원들이 리더와 얼마나 동일시하려고 하느냐에 따라 카리스마적 지도성과 중복될 수도 있다. 구성원들에게 비전과 목표를 인식·전파시키기 위해서 상징과 감정적 호소를 사용한다.

㉢ 지적 자극을 구성원들로 하여금 낯은 관행에 대해 문제를 제기하고 과거의 인습을 타파하도록 격려하기 위해 사용된다. 구성원들이 자신의 가치, 신념, 기대는 물론이고 리더와 조직의 그것까지도 비판할 수 있도록 허용적 분위기를 조성한다. 구성원들로 하여금 자신에 대해서 생각하고, 도전을 수용하며, 자기개발을 위한 창조적인 방법을 강구하도록 지원한다.

㉣ 인간적 배려는 모든 구성원들을 개인적 특성에 따라 동등한 대우를 한다. 구성원들의 요구가 인식되고 그들의 관점이 존중되어야 하며 목표와 도전을 효과적으로 다룰 수 있는 방법이 모색된다. 또한, 구성원들에게 학습기회를 제공하기 위해 업무가 위임된다.

Sergiovanni는 학교조직이 구조적으로는 느슨하게 결합되어 있으나 문화적으로는 견고하게 결합되어 있기 때문에 변혁적 지도성이 필요하다고 전제하면서, 변혁적 지도성의 핵심적 가치를 ㉠ 비전설정, ㉡ 권한위임, ㉢ 목표달성 지원, ㉣ 교육성과의 문화적 관리, ㉤ 공동가치 유지 및 자유재량권 허용, ㉥ 도덕적 가치 중시의 여섯 가지로 제시하였다.<sup>39)</sup>

38) B. M. Bass and B. J. Avolio, Transformational Leadership Development, Los Angeles, Cal.: Consulting Psychologists Press, Inc., 1990, pp. 287-290.

39) T. J. Sergiovanni Advances in Leadership Theory and Practice, 1990, p.142.

Leithwood는 변혁적 학교장이 추구하는 목표를 ㉠ 협력하는 학교문화 창달, ㉡ 교사들의 능력개발 촉진, ㉢ 집단참여에 의한 문제해결의 세 가지를 제시하였다.<sup>40)</sup>

Leithwood, Tomlinson과 Genge는 21편의 연구논문을 분석하여 학교장의 변혁적 지도성의 차원을 ㉠ 카리스마/영감/비전, ㉡ 목적합의, ㉢ 개인사려, ㉣ 지적자극, ㉤ 모델링, ㉥ 높은 성과기대, ㉦ 문화형성, ㉧ 구조화, ㉨ 일시적 보상 등을 제시하였다.<sup>41)</sup>

노종희는 서울지역 초등학교 교사 379명을 대상으로 한 연구에서 학교장의 변혁적 지도성의 기본요소를 ㉠ 변화선도, ㉡ 인간존중, ㉢ 솔선수범으로 규정하였다.<sup>42)</sup>

이와 같이 학자에 따라 변혁적 지도성의 행동차원이 다양하게 제시되고 있으나, 본 연구에서는 변혁적 지도성의 행동차원으로 우리나라 학교를 대상으로 하여 변혁적 지도성의 기본 요소를 추출한 노종희의 변화선도, 인간존중, 솔선수범을 변혁적 지도성의 행동차원으로 규정한다. 이 세 개의 하위 변인 개념은 다음과 같다.

#### ① 변화선도

변화선도란 탈 인습적인 사고와 발상, 낡은 관행에 대한 문제제기, 미래지향적 방향제시와 동시에 교사들에게 도전적인 목표의 부과, 새로운 이론의 수용과 혁신적인 수업방법의 채택을 독려한다. 이는 Burns의 도덕적 지도성, 그리고 Bass의 변화지도성이 결합된 것이며, Bass와 Abolio, Podsakoff의 지적 자극, Tichy와 Devanna의 변화촉진자, Conger와 Kanungo, Bennis와 Nanus, Kouzes와 Posne, Podsakoff, Sergiovanni

40) K. A. Leithwood, "The move toward Transformational Leadership." *Educational Leadership* 49, February 1992, pp. 8-12.

41) K. Leithwood, D. Tomlinson, and M. Genge, "Transformational Leadership. Educational School Leadership." In K. Leithwood(ed), *International Handbook of Educational Leadership and Administrations*, Toronto:OISE,1996, pp.785-840.

42) 노종희, 학교행정가의 변혁적 지도성의 개발연구, 교육행정학연구 12, 1, 1994. 4. pp. 135-153.

의 비전 설정과 관련을 가지는 개념이다.

### ② 인간존중

인간존중의 지도성에서는 교사들의 요구와 의견을 수용하고, 그들을 신뢰하고 동등하게 대우한다. 또한, 그들에게 권한을 위임하고, 자유재량권을 허용하며, 능력을 개발할 수 있는 기회를 제공한다. 이는 Bass와 Avolio의 인간적 배려, Tichy와 Devanna의 인간에 대한 신뢰, Podsakoff의 인간적 지원, Sergiovanni의 권한위임, Leithwood의 능력개발과 관련을 가지는 개념이다.

### ③ 솔선수범

솔선수범의 지도성에서는 교장이 도덕적이며 언행일치의 행동을 하고, 사리사욕을 떠난 의사결정과 자기희생을 감수하며, 목표를 지향하여 직무에 헌신함으로써 교사들의 귀감이 된다. 이는 House의 가치지향, Bennis와 Nanus의 헌신, Kouzes와 Posner, Podaskoff의 솔선수범과 관련을 가지는 개념이다.

거래적 지도성의 행동요소에 대한 규명은 변혁적 지도성에 비하면 그렇게 활발하지 못하다. 대부분의 학자들은 거래적 지도성의 행동요소로 Bass가 상정한 ㉠ 상황적 보상과 ㉡ 예외 관리의 두 개의 요인들을 수용하고 있다.

첫째, 상황적 보상은 구성원이 계약에 따른 업무를 수행·완료하거나, 수행과정에 필수적인 노력을 이행한다면 이에 적절한 보상을 제공한다.

둘째, 예외 관리는 미래 지향적이기 보다는 현실 안주적인 요소이다. 이것은 과거의 방식이 별무리 없이 진행된다면 변화를 고려하지 않고, 합의된 목표달성이나 업무수행이 제대로 이행되지 않았을 때는 제재를 가한다.

## 2. 교사의 사기

### 1) 사기의 개념

행정학이나 경영학에서 유래된 개념들이 교육행정학에서 많이 사용된다. 사기의 개념 또한 처음에는 인사행정에서 사기와 생산성, 사기와 능률성을 관련시키는 중요한 하나의 연구대상으로, 제2차 대전 후에는 군대 조직에서 군사들의 전투의욕, 원기, 기개 등으로 사용되다가 오늘날에는 일상생활에서 직무만족과 유사한 의미로 사용되면서 많이 볼 수 있는 용어가 되었다.

학자들마다 다양하게 정의하고 있는 사기의 개념은 크게 세 가지 관점에서 정리할 수 있다. 즉, 개인적 측면, 집단적 측면, 그리고 개인과 집단 모두를 강조하는 입장으로 정리해볼 수 있다.

개인적 측면에서 사기를 강조한 학자들로는 Bentley & Rempel, Guion, Fowcett, Mendel, White, Wiles, 김창걸, 박연호, 서정화 등이 있다.

Bentley & Rempel은 사기를 주어진 직무상황에서 개인 및 조직목표의 성취를 위해 개인이 발휘하는 전문적인 관심과 열정으로 개념화하고 있으며, Mendel 역시 사기를 감정, 마음의 상태, 정신적 태도, 그리고 감정적 태도로 다양하게 고려하고 있다.<sup>43)</sup>

Fowcett<sup>44)</sup>은 사기를 어느 개인이 그가 근무하는 조직체의 목적에 따라 자기의 희망, 욕구, 그리고 포부 등을 실제로 확인하는 정도로, 조직구성원이 욕구충족과 전반적인 작업상황으로부터 얻어지는 만족감의 정도로 표현하고 있다.

White<sup>45)</sup> 역시 사기를 자기 업무에 대한 만족감을 토대로 자기 일에 최

---

43) L. Lumsden, "Teacher Morale", ERIC ED 422 601, 1998, p.1.

44) G. W. Fowcett, School Personal Administration, N.Y : The MacMillan Co., 1963, p.115.

45) L. D. White, An introduction of the public administration, New York : The

션을 다하려는 정신상태 또는 심리상태로 표현하고 있으며, Wiles<sup>46)</sup>는 자신의 일에 대한 개인의 감정적이고 정신적인 반응으로 정의내리고 있다.

국내의 김창걸, 박연호, 그리고 서정화 역시 다른 학자들처럼 사기를 목표달성을 위한 조직구성원의 자발적인 마음의 태도 및 상태로 정의하고 있다.<sup>47)</sup>

이상의 개인적 측면에서 사기를 강조한 학자들의 내용을 요약해서 개념 정의를 내려본다면, 개개인의 욕구가 충족되는 정도 또는 작업환경에서 초래된 개인적 만족도, 자신의 업무에 대한 자부심을 통해 자신의 일에 자발적으로 전력을 다하는 심리적 상태로 나누어 볼 수 있다.

집단적 측면에서 사기를 강조한 학자들로는 Jones, Leighton, Nigro, Tiffin와 MaComick, 김운태, 최창호 등이 있다.

Jones<sup>48)</sup>는 사기란 공동목적을 추구하거나 달성하는 데 있어 협동적이고 안정적인 태도로 밀접하게 일할 수 있는 집단의 능력으로 Leighton<sup>49)</sup>과 Nigro<sup>50)</sup> 역시 공동목적을 달성하기 위하여 시종일관 끈기있게 노력하는 집단의 역량으로 사기를 정의내리고 있다.

Tiffin와 MaComick<sup>51)</sup>은 사기를 개개인의 특성인 태도나 의견이라는 용어와는 달리 집단의 반응이라는 의미를 내포하고 있다고 하였으며, 김

---

MaCmillian Company, 1955, pp.455-456.

46) K. A. Wiles, Supervision for better schools, New York : Prentice-Hall Inc,1951, pp.39-40.

47) 김창걸, 교육행정학신문, (서울 : 형설출판사, 1994), p.628; 박연호, 행정학신문, (서울 : 박영사, 1989), p.576; 서정화, 교육인사행정, (서울 : 세영사, 1994), p.387.

48) J. J. Jones, Teacher Morale and Administration, The Clearing House, 32, 1958, p.291.

49) A. A. Leighton, "Improving Human Relations Applied of HR," Personnel Administration, 1974, pp.362-368.

50) F. A. Nigro, Personnel administration, N.Y : Henry Holt & Company, 1959, p.30.

51) J. J. Tiffin & MaComick(ed), Industrial Psychology, 5th, Englewood Cliffs, N.Y : Prentice-Hall Inc., 1965.

윤태<sup>52)</sup>는 사기란 근무의욕, 전투의욕 등 집단의 활동성 정도 혹은 집단의 단결력을 말한다고 하였고, 최창호<sup>53)</sup>는 사기를 집단 공동목적을 달성하기 위해 시종일관 협력하는 집단적 정신상태를 의미하는 단결심으로 표현하였다.

이런 집단적 측면에서 사기를 강조한 학자들의 주장에 따라 사기의 개념을 정의해 본다면, 공동목적을 달성하기 위해 시종일관 끈기있게 노력하는 집단의 역량 또는 집단적 행위 또는 집단내의 개개인간의 상호작용에 의해 초래되는 집단정신으로 간주하고 있다.

최근에는 사기를 개인적인 측면뿐만 아니라 집단적인 측면 모두를 다 중시하는 견해가 지배적인데 그 대표적인 학자로는 Davis, Stogdill, 김종철 등이 있다.

Davis<sup>54)</sup>는 사기의 개념을 개인 및 집단이 조직에 가장 유리하도록 각자의 능력을 최고도로 발휘하려고 하는 작업환경 및 자발적 협동에 대한 태도라고 정의내리고 있다. 그에 의하면 높은 사기를 가지고 있는 작업자는 자신의 업무와 조직을 자랑하고 또한 공동목적을 추구하는 데 있어서 다른 작업자와 협력하여 작업하기를 좋아한다고 하였다.

김종철<sup>55)</sup>은 사기는 어떠한 조직체의 성원들이 직무를 수행하려는 의욕을 의미하는 경우도 있고, 직무에 대한 만족감을 말하는 수도 있으며, 경우에 따라서는 집단정신이나 분위기를 의미하는 수도 있다고 하였다.

정인규는 사기의 이런 세 가지 관점에 따른 다양한 개념 정의를 토대로 사기의 성격을 다음과 같이 규명하고 있다.<sup>56)</sup> 사기는 자발적 성격, 집단적 성격, 사회적 성격, 정신적 성격을 지니고 있다.

이상의 연구자들의 개념에 근거하여 본 연구자는 사기의 개념을 개인

---

52) 김윤태 외 편저, 교육심리소사전, 서울:배영사, 1965, p.152.

53) 최창호, 행정학, 서울:법문사, 1974, p.364.

54) K. Davis, Human Relation in Business, New. York : McGraw-Hill Book CO, 1957, pp.182-183.

55) 김종철, 교육행정의 이론과 실제, (서울 : 교육과학사, 1997), p.213.

56) 정인규 외, 행정학, (서울 : 박영사, 1976), p.294.

적 측면과 집단적 측면 모두를 강조하는 최근의 흐름에 따라 다음과 같이 정의내리고자 한다. 사기란 교사가 학교 조직 속에서 자신의 업무에 만족감, 교직에의 안정감, 동료와의 우호관계 속에서 학교의 교육목표 달성을 위해 노력하는 적극적인 열성 또는 교사 집단 전체의 헌신도, 응집성의 정도라고 할 수 있겠다. 간략하게 말한다면 교직에 대한 교사 개개인들의 심리적인 태도 및 교사 집단의 정신적, 행동적 상호관계라 할 수 있다.

## 2) 사기의 행동 요소

사기라는 개념은 심리적인 용어가 강하게 함축되어 있기 때문에 여러 가지 방법으로 측정되고 있다. 관찰 등을 통한 태도 조사, 사회성 측정법, 간단한 조사 연구를 통한 질문지법 등 여러 가지 방법에 의해 측정되어 왔다. 그렇다면 사기를 결정하는 또는 사기에 영향을 미치는 요인들은 어떤 것들이 있을까? 다양한 개념 정의 속에서 발견될 수 있듯이 여러 요인들이 있을 수 있다. 여러 국내·외 연구자들의 견해를 간략하게 살펴보면 다음과 같다.

Tiffin와 MaComick는 태도조사 및 의견조사를 통해 사기 결정요인으로 직무자체에 대한 만족도, 직장에 대한 귀속의식, 작업에 대한 긍지, 보수 및 직위상의 위치 등을 제시하였으며, Wiles는 안전과 평안한 생활, 즐거운 작업조건, 소속의 감정, 적당한 보수, 성취의욕, 중요성의 인정, 정책결정의 참여, 자부심의 유지 등을 들고 있다.

Katz, Macby와 Morse는 사기요인으로 집단에 대한 기대, 자기업무에 대한 만족, 집단에 대한 귀속의식의 강조, 경제적 만족 및 승진 가능성을 들고 있으며 Filppo<sup>57)</sup>는 사기요인으로 보수, 신분안정, 마음에 맞는 동료,

---

57) E. Filppo, Principle of personnel management, N.Y : McGraw-Hill, 1971, pp.361-363.

직무성취에 대한 인정, 의미있는 직무, 발전의 기회, 편안하고 안전하며 매력적인 작업환경, 유능하고 공정한 지도자, 조직의 사회적 지위 등을 들고 있다.

Gorton<sup>58)</sup>은 사기 결정요인으로 보수, 담당업무, 신분의 안정, 근무조건, 사회적 지위, 승진의 기회, 그리고 동료집단간의 인간관계 등을, Griffiths<sup>59)</sup>는 학교 조직내에서 교사의 사기에 영향을 주는 중요한 요인으로 직업적 안정, 기본임금, 승진의 기회, 특전, 사회적 지위 등을 들고 있다.

Leighton<sup>60)</sup>은 사기의 요인으로 집단구성원의 상호신뢰, 집단목표와 집단지도자에 대한 신뢰, 집단내의 원만한 관계 등 인간관계 측면을 강조하였으며, Kossen<sup>61)</sup>은 사기결정요인으로 조직, 조직구성원의 활동, 직무의 성격, 동료집단, 지도성, 자신에 대한 인식, 인간적 욕구 등의 일곱 가지를 들고 있다.

Stogdill<sup>62)</sup>은 공식적 조직과 개인과의 상호작용이 사기에 영향을 미친다고 하면서 다음과 같은 네 가지 요인으로 대별하였다.

㉠ 개인적 요인 : 건강, 신체적 에너지, 가정이나 지역사회에의 적응, 개인목표 정도, 타인이나 이데올로기 등에 대한 동일시 및 충성정도.

㉡ 공식적 요인 : 한정된 책임의 목표달성에 관련되는 정도 의무가 명백히 한정되어 있는 정도 그리고 성원간에 책임이 명확히 한정되어 있는 정도와 공식적 지도성 구조의 안정성.

㉢ 집단의 기능적 요인 : 과제의 성질, 효과적인 지도성의 성질과 효과적인 권위의 성질, 성원간의 업무수행 관계, 비공식적인 상호활동, 역할

---

58) R. A. Gorton, School administration, W. C. Brown Company Publishers, 1976, pp.165-166.

59) D. E. Griffiths, Human Relation in School Administration, New.York : Applenton-Centary Cripts Inc, 1956, p.159.

60) op. cit., p.34.

61) S. Kossen, The Human side of organization 3rd, New .York : Harper & Row Publishers, 1983, p.253.

62) 김명훈, 지도성론, 서울 : 대왕사, 1975, p.267-268.



기대, 기능조직의 정도, 목표달성에의 진보, 타성원의 책임에 대한 침해 정도, 작업조건, 의사소통, 만족도와 보수.

㉔ 외적 요인 : 집단에의 충격, 목표수행에 필요한 자료 지원, 일기와 풍토 및 예기치 않은 사건 등등.

국내에서도 다양한 연구들이 진행되었다. 김종철<sup>63)</sup>은 신분보장, 보수와 후생, 승진의 기회, 인간관계 등은 교사 사기에 직·간접으로 영향을 미치는 요인이라 하였다.

김명훈<sup>64)</sup>은 사기에 영향을 주는 요인을 다음과 같이 들고 있다.

- ㉕ 개인차 : 성별, 연령, 학력, 가정환경, 인성 및 사회적 환경
- ㉖ 노동조건 : 작업환경, 작업시간, 작업방법, 조명, 작업장 온도
- ㉗ 업무대상과의 직접적 관련 : 업무의 상대적 서열 및 가치, 의견제출, 기회의 다소, 육체노동과 정신노동과의 관련성, 현장 근무나 사무실 근무냐의 차이
- ㉘ 경제조건 : 임금제도, 대우, 승진 등
- ㉙ 조직문제 : 성원의 배치상황, 통솔범위, 명령의 통일성, 분업, 지도자에 대한 태도, 업무에 대한 권한의 배분정도
- ㉚ 운영방침 : 성원의 운영방침에 대한 태도, 노동관리, 노사관계 운영
- ㉛ 사회적, 문화적 환경과의 관련 : 사회체제, 경제조직, 계층구조, 규범체제 등과의 관련에서 성원들이 갖는 태도 등등.

박동서<sup>65)</sup>는 사기를 물질적 요인과 비물질적 요인으로 나누고 그 중에서 비물질적 요인을 사회심리적 요인으로 간주하며 사회심리적 요인 가운데 개인의 가치인정과 칭찬, 성공감, 안전감, 참여의식 및 귀속감이 사기에 영향을 미친다고 하였다.

교원의 사기에 관한 종합적인 연구를 수행한 이정등<sup>66)</sup>은 사기의 주요

---

63) 김종철, 전계서, p.215.

64) 김명훈, 전계서, p.21.

65) 박동서, 인사행정론, (서울 : 법문사, 1982), p.268-269.

66) 이정 외, 교원의 정신건강에 관한 연구, 고려대학교 교육문제연구소, 1973, p.

요인으로 전문직 의식도, 사회·경제적 지위 및 대우, 근무조건 및 근무 부담도, 욕구불만 및 그 해소도, 역할 인식도, 심적 유대감의 강약도 등을 제시하였다.

서정화<sup>67)</sup>는 직무, 보수, 승진, 신분보장, 인간관계, 사회적 지위, 근무조건, 복지 및 후생, 그리고 행정제도 측면들이 교사의 사기에 영향을 미친다고 하였다. 김창걸은 교원의 사기에 영향을 미치는 요인은 여러 가지가 있으나 경제적 측면과 사회심리적 측면으로 대별하고 있다. 경제적 요인으로는 보수와 후생·복지제도, 사회심리적 측면으로는 인정감, 성공감, 안정감, 귀속감을 들고 있다.

김정호<sup>68)</sup>는 자신의 박사학위 논문에서 교원의 사기를 결정하는 하위요인으로 교직에 대한 긍지, 직무만족, 심적 유대감, 집단인식의 네 가지를 제시하였다.

이상에서 살펴보았듯이 수많은 요인들이 교사의 사기에 영향을 미칠 수 있다는 걸 발견하였다. 따라서 본 연구에서는 사기의 개인적 측면과 조직적 측면 모두를 가장 잘 포괄하고 있으면서도 사기에 영향을 미치는 심리적 측면, 물리적 측면, 집단적 측면을 모두 포함하고 있는 김정호의 ① 교직에 대한 긍지 ② 직무만족도 ③ 심리적 유대감 ④ 집단인식의 사기 요인을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하고자 한다.

### 3. 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 관계

변혁적 지도성과 교사 사기와의 관계를 직접 다룬 연구는 국내외로 드물지만 이와 유사한 연구들은 있다. 여기서는 교육조직에 관련된 이런 유사 연구를 바탕으로 본 연구의 변인들간의 관계를 설정해 보려고 한

---

122-124.

67) 서정화, 전게서, p.390.

68) 김정호, 전게서, p.68-69.

다. 먼저 외국 문헌들을 검토해 보자.

변혁적 지도자가 지배하는 학교는 대체로 참여적 의사결정이 이루어지기 때문에 의사결정에 참여한 교원은 전문적으로서 교육에서 얻은 만족감, 자기학교에 대한 열성, 교장에 대한 교원의 태도 등에 영향을 준다고 Owens<sup>69)</sup>은 말했다.

여러 학자들의 연구들로부터 교육조직에서 변혁적 지도성에 관한 구체적인 개념들을 발췌하여 변혁적 지도성의 교육지도자는 교사들의 수업을 지원해주고 교사들간의 수업을 지원해주고 교사들간의 상호작용을 고무시키며 학년초에 학교비전, 목적, 신념들을 전달하며 교사들에 대한 개별적인 관심을 통해 교사 개인의 성장을 도모하고 의사결정을 공유하여 학교 개선을 초래하며 교사-학생들에게 높은 기대를 하며 그리고 자신의 업무에 대한 책무성을 강조한다고 Lontos<sup>70)</sup>는 제안하고 있다.

Leithwood, Tomlinson, & Genge는 20개 연구 종합·분석을 통해 학교조직에서 변혁적 지도성이 교직원들의 심리적 상태(조직헌신, 개발 압력, 통제 압력, 사기 및 직무만족)에 영향을 미치고 또한 조직수준(조직 학습, 조직개선 및 효과성), 학생학습에 영향을 미친다고 하였다.

국내에서 연구된 결과들을 살펴보면 교육조직에서 변혁적 지도성의 효과를 연구한 노종희<sup>71)</sup>는 이 지도성을 통해 학교는 다음과 같이 변모될 것이라고 하였다. 교사들간의 개방적인 의사소통 참여적 의사결정 교육 행정가의 모범적인 표준행동과 구성원의 규범화된 행동에 의한 공유가치 행동 및 유지 인간존중의 학교경영 그리고 학교중심의 자율경영의 활성화가 이루어질 것이라고 하였다.

Bass의 지도성 이론을 한국의 학교조직에 적용한 조주영<sup>72)</sup>은 자신의

---

69) R. G. Owens, *Organizational Behavior in School*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1970, p.106.

70) L. B. Lontos, *Transformational leadership*, ERIC ED 347 636, 1992, pp.1-5.

71) 노종희, "교육개혁과 변혁지향적 지도성", *한국교육학회소식*, 30(1), 1993, pp.6-8.

박사학위논문에서 교장의 지도성 변인이 조직성과의 하위변인간의 상관 관계를 통해 변혁적 지도성 요인 가운데 카리스마적 지도성은 조직성과의 세 변수 즉 과외노력, 효과성, 만족 모두와 높은 상관관계를, 개인적 배려는 과외노력에 대해서는 Bass의 이론을 수용할 수 있을 정도의 상관관계(.51)를 나타내고 있지만, 효과성(.38)과 만족(.44)에 대해서는 Bass의 이론을 뒷받침하기에는 그 정도가 미약한 것으로 나타났으며, 지적자극도 개인적 배려와 마찬가지로 과외노력에 대해서는 Bass의 이론을 수용할 수 있을 정도의 상관관계(.58)를 나타내고 있지만, 효과성(.39)과 만족(.29)에 대해서는 Bass의 이론을 뒷받침하기에는 관계의 정도가 약한 것으로 나타났다. 거래적 지도성 가운데에서는 상응하는 보상이 과외노력(.72), 효과성(.54)과 높은 상관관계를 나타내어 한국의 학교조직에 대한 효과적인 관리수단으로서의 중요성을 확인할 수 있다고 하였다.

교사가 지각한 교장의 변화추진행동·교사의 변화관심·학교효과성간의 관계를 연구한 이명주<sup>73)</sup>는 학교효과성은 교사의 변화관심보다는 교장의 변화추진행동이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타난다고 하였다.

교장의 변혁적 지도성이 교사의 추종성에 어떤 영향을 미치는가를 연구한 김미연<sup>74)</sup>은 이 연구를 통해 매우 높은 상관관계를 나타내고 있으며, 특히 결속추진과 지적인 자극이 교사의 추종성 요인에 영향을 주는 것으로 나타났다고 하였다. 이는 교사가 교장을 변혁적 지도성을 가진 지도자로 인지할수록 교장에 대해 추종적임을 암시하고 있다.

박용헌<sup>75)</sup>은 학교와 사회에서 지도자와 교원들의 인간관계에서 지도자의 역할이 조직적 측면만을 강조하면 사기는 저하되고, 개인 생각을 받

72) 조주영, 학교조직에서의 변형지도성에 관한 실증적 연구, 동아대학교 대학원 박사학위논문, 1944, pp.199-200.

73) 이명주, 교사가 지각한 교장의 변화추진행동·교사의 변화관심·학교효과성간의 관계, 충남대학교 대학원 박사학위논문, 1994, pp.203-205.

74) 김미연, 교장의 변혁지향적 지도성과 교사의 추종성에 관한 연구, 서강대 교육대학원 석사학위논문, 1996, pp.50-62.

75) 박용헌, 학교와 사회, 서울 : 배영사, 1977, p.129.

아들이고 개인적인 욕구도 충족시킬 때 사기는 높아진다고 하였으며, 이상구<sup>76)</sup>는 학교조직 풍토가 개방적일 때, 교원의 사기는 가장 높았고, 폐쇄적일 때 교원의 사기는 저하된다고 보았다.

경인지역에 근무하는 중등교원을 대상으로 교장의 지도성 유형이 교원 사기와 학교효과성에 미치는 영향을 연구한 김정호<sup>77)</sup>는 변혁적 지도성의 모든 요인(카리스마, 개인적 배려, 감화적 지도성, 지적인 자극)이 교원 사기(교직에 대한 긍지, 직무만족, 심적 유대감, 집단 의식)의 모든 요인과 유의미한 상관관계를 가진다고 하였으며, 그 중에서 카리스마 요인이 교원 사기에 가장 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 교장이 카리스마를 가지고 지도성을 발휘할 때 교원들의 사기가 높아진다고 할 수 있다는 것이다. 하지만 다른 연구에서도 볼 수 있듯이 이 연구에서도 변혁적 지도성 요인보다 거래적 지도성 요인이 교원이 사기에 때로는 높은 영향을 미친다고 나타나고 있다. 특히 상황적 보상은 교원들의 사기진작에 필수적인 요소로 등장하고 있다.

국내외의 연구결과를 이렇게 검토해 볼 때 긍정적인 학교풍토와 문화를 창조하는 교장의 변혁적 지도성은 교사 사기에 영향을 미칠 수 있으며, 나아가 교사들의 사기는 학생 학습, 조직건강, 그리고 교사들의 건강에 영향을 미칠 수 있다는 것이 검증되었다. 따라서 좋은 학교, 효과적인 학교, 질적인 학교를 위해서는 무엇보다 변화를 선도하고 솔선수범하는 교장의 변혁적 지도성이 우선될 때 교사들의 사기가 강화되고 결국에는 이런 형태의 학교로 변모해 갈 수 있다는 걸 예상할 수 있을 것이다.

---

76) 이상구, "학교조직풍토와 교원 사기와의 관계연구", 영남대학교 대학원 석사학

위논문, 1983, pp.39-40.

77) 김정호, 전계서, pp.91-105.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 대상 및 표집

표집대상은 제주도내 중·고등학교 시 지역과 읍·면 지역 16개교에 근무하는 교사 360명을 대상으로 하였다. 제주시와 북제주군 서귀포시를 포함한 남제주군 지역 중·고등학교를 고루고루 배정하고 고등학교는 인문계와 실업계를 배려하여 실시하였다.

자료 수집 방법은 본 연구자가 대상학교를 방문하여 해당학교 교사의 협조를 얻어 응답을 받았으며, 질문지는 총 400부로 그 중 350부가 회수되었고, 회수된 설문지 중 불성실하게 응답된 설문지 16부를 제외하고 최종 분석에 사용된 부수는 334부이다.



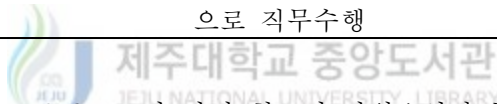
#### 2. 측정도구

이 연구에서 사용한 도구 중 설문지 제1부는 교장의 변혁 지향적 지도성 점수를 측정하기 위한 척도이고, 제2부는 교사의 사기를 측정하기 위한 척도로 되어있다. 이 척도에는 개인별 인적사항을 물어보는 성별, 연령별, 직급별, 소재지별이 포함되어 있다. 질문지 1부는 변혁적 지도성의 하위요인인 변화선도, 인간존중, 솔선수범을 척도로 제작하였고,  $\alpha = .944$ 로 나타났다. 제2부는 사기에 관한 척도로 하위요인인 교직공지, 직무만족도, 심리적 유대감, 집단의를 척도로 하여 문항제작에 사용하였다( $\alpha = .863$ ).

설문지의 영역별 문항 구성에 대한 구체적인 내용은 <표 5>, <표6>과 같다.

<표 5> 학교장의 변혁적 지도성 하위요인과 문항구성

지도성유형	하위요인	내 용	문항번호
변혁적 지도성	변화선도	미래지향적인 학교발전방향을 제시하고, 도전적인 목표를 설정하며, 교사들에게 내면화시킨다.	11, 12, 13 14, 15
	인간존중	교사들을 동등하고 사례 깊게 대우하고, 노고를 인정하며, 그들의 문제와 처지에 관심을 기울인다. 신봉하는 가치에 따라	1, 2, 3 4, 5
	출선수범	말보다는 행동으로 모범을 보이며, 헌신적으로 직무수행	6, 7, 8 9, 10



<표 6> 교사 사기 척도의 하위요인과 문항구성

하위요인	하위요인 내용	문항번호
교직에 대한 긍지	교직에 대한 인식, 사회적 신분, 안정감 전직	1,2,3,4
직무만족도	학습지도, 능력 발휘, 근무의욕, 업무내용 및 양, 생활지도	5,6,7,8
심리적 유대감	동료와의 유대감, 행정가와 의 유대감, 협동심, 직원회의	9,10,11,12
집단의식	집단 속에서 나의 존재, 의견수렴, 대외활동, 학교모독에 대한 적개심	13,14,15

### 3. 자료 처리

본 연구의 주제를 해결하기 위해 다음과 같이 분석·처리하였다.

1) 문항의 채점은 Likert의 5단계 평가척도에 따라 채점하였으며, 내용 정도는 ‘항상 그렇다.’, ‘대체로 그렇다.’, ‘대체로 그렇지 않다.’, ‘전혀 그렇지 않다.’의 순서에 따라 각각 5, 4, 3, 2, 1 점씩 배점하고, 부정적으로 진술된 문항은 1, 2, 3, 4, 5로 각각 역산하여 계산하였다.

2) 변혁적 지도성과 교사의 사기 변인간의 상관관계를 알아보기 위해 적률 상관 계수를 구하였다.

3) 변혁적 지도성이 교사의 사기에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀 분석을 실시하였다.

4) 모든 통계는 SPSS통계프로그램을 이용하였다.





## IV. 연구결과 및 해석

### 1. 교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 상관관계

학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 상관관계는 어떠한 상관관계가 있는가를 알아보기 위해 두 변인간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 학교장의 변혁적 지도성과 교사 사기와의 상관관계

(n=334)

구 분	변화선도	인간존중	솔선수범	교직금지	직무만족	심리유대	집단의식	지도성	사 기
변화선도	1.00								
인간존중	.58**	1.00							
솔선수범	.73**	.80**	1.00						
교직금지	.30**	.29**	.35**	1.00					
직무만족	.41**	.37**	.43**	.54**	1.00				
심리유대	.38**	.49**	.48**	.42**	.61**	1.00			
집단의식	.43**	.37**	.40**	.34**	.50**	.52**	1.00		
지도성	.85**	.89**	.94**	.35**	.45**	.51**	.45**	1.00	
사 기	.48**	.49**	.53**	.74**	.84**	.83**	.71**	.56**	1.00

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

<표 7>은 학교장의 변혁적 지도성과 교사 사기와와의 상관관계를 분석한 결과이다. 변화선도와 교직공지(.30), 직무만족(.41), 심리유대(.38), 집단 의식(.43), 사기(.48)와 정적인 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 이는 통계적으로  $p < .01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 인간존중은 교직공지(.29), 직무만족(.37), 심리유대(.49), 집단의식(.37), 사기(.49)와 정적인 상관관계를 나타내고 있다. 이는 통계적으로  $p < .01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 출선수범과는 교직공지(.35), 직무만족(.43), 심리유대(.48), 집단의식(.40), 사기(.53)와 정적인 상관관계를 가졌다. 이는 통계적으로  $p < .01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다.

다시 말하면 학교장이 변화선도가 높을 때 교직공지, 직무만족, 심리유대, 집단의식이 높아지고, 인간존중이 높을 때 교직공지, 직무만족, 심리유대, 집단의식이 높아지며, 출선수범이 높을 때 교직공지, 직무만족, 심리유대, 집단의식이 높아진다.

전체적으로 학교장이 변혁적 지도성이 높을 때 교사의 사기와 정적인 상관관계를 가지고 있다.

## 2. 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기의 하위 변인에 미치는 영향

### 1) 학교장의 변혁적 지도성이 사기에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군이 사기에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도(relative degree of contribution)를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 사기를 종속변인으로 설정하여 중다회귀(multiple regression)의 통계방법을 이용해 분석하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의

사기에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표-8>과 같다.

<표-8> 지도성 관련변인들이 사기에 미치는 영향

(n=334)				
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
변화선도	.395	.134	.197	2.954***
인간존중	.329	.142	.179	2.321**
솔선수범	.468	.175	.249	2.670***
전 체	$R^2=.561$	$F=50.497***$		

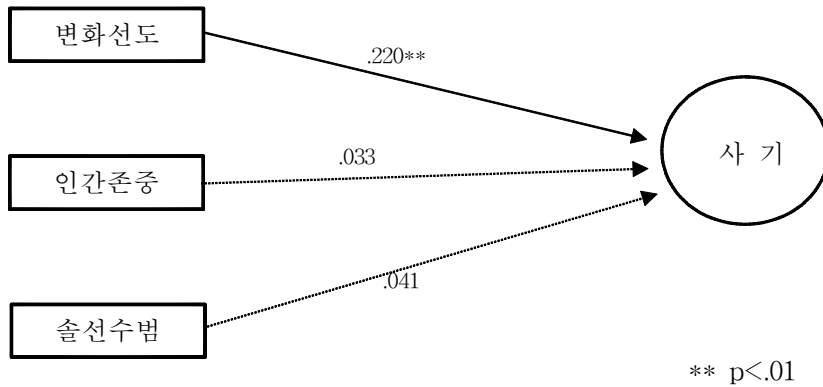
\*\* p<.01, \*\*\* p<.001

지도성 관련변인들이 사기에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 변화선도, 인간존중, 솔선수범 변인이 교사집단의 사기에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 즉 교사의 사기를 높이기 위해서는 학교장 지도성이 변화를 선도하고 인간을 존중하고 솔선수범에 역량을 기울여야 한다는 것이다. 사기는 어떠한 조직체의 성원들이 직무를 수행하려는 의욕을 의미하는 경우도 있고, 직무에 대한 만족감을 말하는 수도 있으며, 경우에 따라서는 집단정신이나 분위기를 의미하는 수도 있다.

변화선도를 포함한 세 가지 변인으로 구성된 지도성 관련 변인의 사기에 대한 회귀방적은  $R^2=.561$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 지도성 변인이 조직의 사기를 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 56% 정도라는 것을 말해 주는 것이다.

그러므로 매우 높은 예측력을 가진다고 판단할 수 있다.

이들 변화선도, 인간존중, 솔선수범 변인은 p<.01 수준에서 응집성에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 이러한 영향을 그림으로 제시하면 <그림 6>과 같다.



<그림 6> 지도성 관련변인들이 사기에 미치는 영향

## 2) 학교장의 변혁적 지도성이 교직공지에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군이 교직공지에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도(relative degree of contribution)를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 교직공지를 종속변인으로 설정하여 중다회귀(multiple regression)의 통계방법을 이용해 분석하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 교직공지에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표-10>과 같다.

<표- 9> 지도성 관련변인들이 교직공지에 미치는 영향

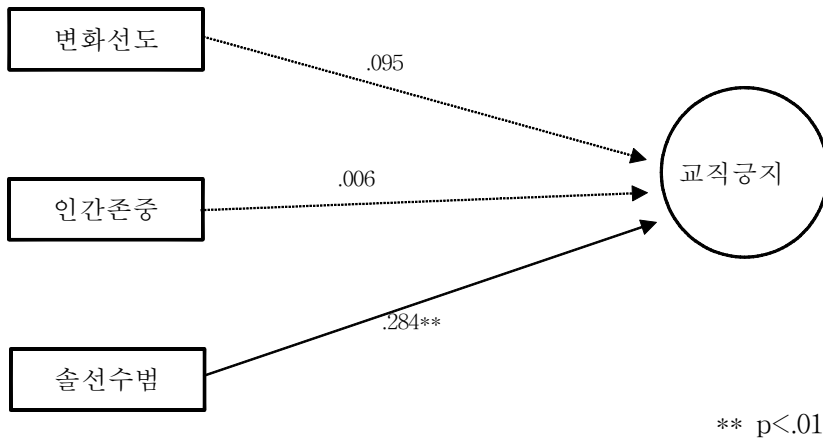
(n=334)				
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
변화선도	6.267E	.050	.095	1.261
인간존중	3.876E-3	.053	.006	.074
술선수범	.178	.065	.284	2.738**
전 체	$R^2=.364$	$F=16.786^{**}$		

\*\* p < .01

지도성 관련변인들이 교직공지에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 솔선수범 변인이 교사집단의 교직공지에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 즉 교사의 사기, 교직공지를 높이기 위해서는 학교장이 솔선수범에 힘써야 한다는 것이다. 지도성 하위변인 중 솔선수범 변인은  $p < .01$  수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 솔선수범의 지도성이란 교장이 도덕적이며 언행일치의 행동을 하고, 사리사욕을 떠난 의사결정과 자기희생을 감수하며, 목표를 지향하여 직무에 헌신함으로써 교사들의 귀감이 되는 것을 말한다.

변화선도를 포함한 세 가지 변인으로 구성된 지도성 관련 변인의 교직공지에 대한 회귀방적은  $R^2 = .364$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 지도성 변인이 조직의 사기를 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 36% 정도라는 것을 말해 주는 것이다.

이러한 내용을 그림으로 제시하면 <그림 7>과 같다.



<그림 7> 지도성 관련변인들이 교직공지에 미치는 영향

### 3) 학교장의 변혁적 지도성이 직무만족에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군이 직무만족에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도(relative degree of contribution)를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 직무만족을 종속변인으로 설정하여 중다회귀(multiple regression)의 통계방법을 이용해 분석하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 직무만족에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표 10>과 같다.

<표- 10> 지도성 관련변인들이 직무만족에 미치는 영향

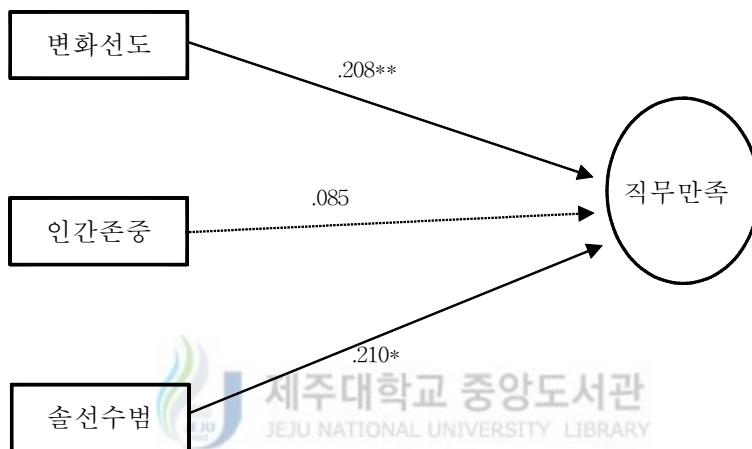
(n=334)

독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
변화선도	.128	.044	.208	2.901**
인간존중	4.796E-02	.047	.085	1.022
술선수범	.123	.058	.210	2.124*
전 체	R <sup>2</sup> =.456		F=28.882**	

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

지도성 관련변인들이 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 변화선도, 술선수범 변인이 교사집단의 직무만족에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 즉 교사들의 직무 만족도를 높이기 위해서는 학교장 지도성이 변화를 선도하고 술선수범에 나서야 한다는 것이다. 변화선도란 탈 인습적인 사고와 발상, 낡은 관행에 대한 문제제기, 미래 지향적 방향제시와 동시에 교사들에게 도전적인 목표의 부과, 새로운 이론의 수용과 혁신적인 수업방법의 채택을 독려하는 것을 말한다

변화선도를 포함한 세 가지 변인으로 구성된 지도성 관련 변인의 직무 만족에 대한 회귀방식은  $R^2=.456$ 으로 나타났다. 이러한 결과는 이들 지도성 변인이 직무만족을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 45% 정도라는 것을 말해 주는 것이다. 이는 매우 높은 예측력을 가진다고 판단할 수 있다. 이러한 내용을 그림으로 제시하면 <그림 8>과 같다.



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

<그림 8> 지도성 관련변인들이 직무만족에 미치는 영향

#### 4) 학교장의 변혁적 지도성이 심리유대에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군의 심리유대에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도(relative degree of contribution)를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 심리유대를 종속변인으로 설정하여 중다회귀(multiple regression)를 실시하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 심리유대에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표 11>와 같다.

<표 11> 지도성 관련변인들이 심리유대에 미치는 영향

(n=334)

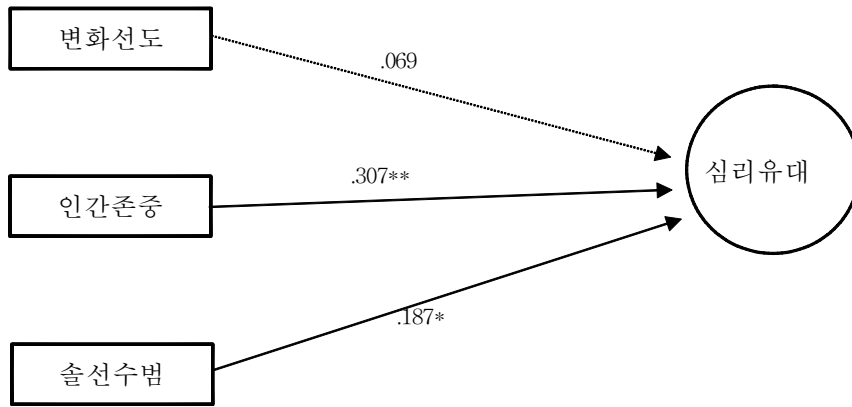
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
변화선도	5.151E-02	.052	.069	1.000
인간존중	.210	.055	.307	3.845***
술선수범	.133	.068	.187	1.968**
전 체	$R^2=.520$	$F=40.678***$		

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

지도성 관련변인들이 심리유대에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 인간존중, 술선수범 변인이 교사집단의 교직공지에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 즉 교사집단의 심리유대를 강화하기 위해서는 학교장이 인간존중과 술선수범에 힘써야 한다는 것이다. 인간존중의 지도성을 함양하기 위해서는 학교장은 교사들의 요구와 의견을 수용하고, 그들을 신뢰하고 동등하게 대우한다. 또한, 그들에게 권한을 위임하고, 자유재량권을 허용하며, 능력을 개발할 수 있는 기회를 제공해야 한다.

변화선도를 포함한 세 가지 변인으로 구성된 지도성 관련 변인의 심리유대에 대한 회귀방적은  $R^2=.520$ 로 나타났다. 이러한 결과는 이들 지도성 변인이 심리유대를 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 52% 정도라는 것을 말해 주는 것이다. 이는 매우 높은 예측력을 가진다고 판단할 수 있다. 이러한 내용을 그림으로 제시하면 <그림 9>와 같다.





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

<그림 9> 지도성 관련변인들이 심리유대에 미치는 영향

#### 5) 학교장의 변혁적 지도성이 집단의식에 미치는 영향

학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군의 집단의식에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도(relative degree of contribution)를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 집단의식을 종속변인으로 설정하여 중다회귀(multiple regression)를 실시하였다. 지도성 관련 특성들로 구성된 변인들의 집단의식에 대한 중다회귀분석 결과는 아래의 <표 13>과 같다.

<표 12> 지도성 관련변인들이 집단의식에 미치는 영향

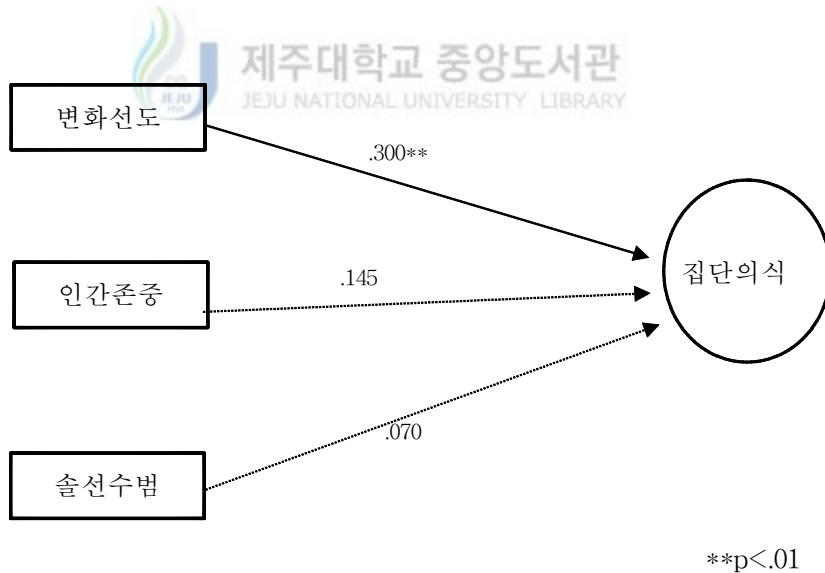
(n=334)				
독립변인	<i>b</i>	<i>se b</i>	<i>beta</i>	<i>F</i>
변화선도	.153	.036	.300	4.198**
인간존중	6.737E-02	.039	.145	1.748
솔선수범	3.398E-02	.048	.070	.712
전 체	<i>R</i> 2=.462	<i>F</i> =29.852**		

\*\* p<.05

지도성 관련변인들이 집단 의식에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 변화선도 변인이 교사집단의 집단 의식에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 즉 학교 조직의 집단 의식을 높이기 위해서는 학교장이 변화를 선도하는 데 힘써야 한다는 것이다.

변화선도란 탈 인습적인 사고와 발상, 낡은 관행에 대한 문제제기, 미래지향적 방향제시와 동시에 교사들에게 도전적인 목표의 부과, 새로운 이론의 수용과 혁신적인 수업방법의 채택을 독려하는 것을 말한다

변화선도를 포함한 세 가지 변인으로 구성된 지도성 관련 변인의 집단 의식에 대한 회귀방적은  $R^2=.460$ 으로 나타났다. 이러한 결과는 이들 지도성 변인이 집단 의식을 설명해 주는 예측력이 전체변량의 약 46% 정도 라는 것을 말해 주는 것이다. 이는 매우 높은 예측력을 가진다고 판단할 수 있다. 이러한 내용을 그림으로 제시하면 <그림 10>과 같다.



<그림 10> 지도성 관련변인들이 집단 의식에 미치는 영향

## V. 요약 및 결론

### 1. 요약

이 연구는 학교장의 변혁적 지도성 세 가지 요인과 교사의 사기의 네 가지 하위요인을 제주도내의 중등학교에 근무하는 교사 360명을 대상으로 제1부는 교장의 변혁지향적 지도성 점수를 측정하기 위한 척도로, 제2부는 교사의 사기를 측정하기 위한 척도로 설문 조사하였다. 문항의 채점은 Likert의 5단계 평가척도에 따라 채점하였으며 모든 통계는 SPSS 통계프로그램을 이용하였다. 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기 양변인과의 상관관계를 밝힘으로써 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기는 영향을 미치는 변인임을 확인하고 교사의 사기를 높이기 위해서는 학교장의 높은 변혁적 지도성이 중요함을 밝혀보려고 하였다. 조사 결과를 요약하면,

1) 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 상관관계는 어떠한 상관관계가 있는가를 알아보기 위해 두 변인간의 상관관계를 분석한 결과, 변화선도와 교직공지, 직무만족, 심리유대, 집단 의식, 사기와 정적인 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 인간존중은 교직공지 직무만족, 심리유대, 집단 의식, 사기와 정적인 상관관계를 나타내고 있다. 솔선수범은 교직공지 직무만족, 심리유대, 집단 의식, 사기와 정적인 상관관계를 나타내고 있다.

2) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군이 사기에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도를 알아보기 위해서 지도성 관련 변인군으로 선정된 변인을 독립변인으로 설정하고 사기를 종속변인으로 설정하여 중다회귀 통계방법을 이용해 분석한 결과, 변화선도, 인간존중, 솔선수범 변인이 교사집단의 사기에 유의미한 영향을 끼치고 있는

것으로 나타났다.

3) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 변인군이 교직공지에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도에 대한 회귀분석 결과 술선수범 변인이 교사집단의 교직공지에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

4) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군이 직무만족에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도에 대한 회귀분석 결과 변화선도, 술선수범 변인이 교사집단의 직무만족에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

5) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군의 심리유대에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도에 대한 회귀분석 결과 인간존중, 술선수범 변인이 교사집단의 심리유대에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

6) 학교장의 변혁적 지도성이 교사의 사기 관련 변인군의 집단 의식에 미치는 영향과 변인들의 개별적인 상대적 기여도에 대한 회귀분석 결과 변화선도 변인이 교사집단의 집단 의식에 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

## 2. 결론

첫째 교사들의 사기를 높이기 위해서는 학교장 지도성이 변화를 선도하고 인간을 존중하고 술선수범에 역량을 기우려야 한다는 것이다. 사기는 어떠한 조직체의 성원들이 직무를 수행하려는 의욕을 의미하는 경우도 있고, 직무에 대한 만족감을 말하는 수도 있으며, 경우에 따라서는 집단정신이나 분위기를 의미하는 수도 있다. 따라서 학교장은 변혁적 지도성을 보여 교사의 사기를 진작시켜야 한다.

둘째 교사들의 교직공지를 높이기 위해서는 학교장이 술선수범에 힘써

야 한다는 것이다. 술선수법의 지도성이란 교장이 도덕적이며 언행일치의 행동을 하고, 사리사욕을 떠난 의사결정과 자기희생을 감수하며, 목표를 지향하여 직무에 헌신함으로써 교사들의 귀감이 되는 것을 말한다. 그 결과 교사들의 성장욕구를 자극하여 충족시킴으로 태도와 신념을 변화시켜 더 많은 노력과 헌신을 이끌어내야 한다.

셋째 교사들의 직무 만족도를 높이기 위해서는 학교장 지도성이 변화를 선도하고 술선수법에 나서야 한다는 것이다. 변화선도로 탈 인습적인 사고와 발상, 낡은 관행에 대한 문제제기, 미래지향적 방향제시와 동시에 교사들에게 도전적인 목표의 부과, 새로운 이론의 수용과 혁신적인 수업 방법의 채택을 독려해야 한다.

넷째 교사집단의 심리유대를 강화하기 위해서는 학교장이 인간존중과 술선수법에 힘써야 한다는 것이다. 인간존중의 지도성을 함양하기 위해서는 학교장은 교사들의 요구와 의견을 수용하고, 그들을 신뢰하고 동등하게 대우한다. 또한, 그들에게 권한을 위임하고, 자유재량권을 허용하며, 능력을 개발할 수 있는 기회를 제공해야 한다.

끝으로 본 연구를 마무리 하면서 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 사기와의 관계를 보다 구체적으로 밝혀 학교조직의 목표를 보다 효율적으로 달성해 나아가는데 도움이 되기 위하여 몇 가지를 제시한다.

첫째, 학교장의 지도성 능력을 발휘할 수 있게 끊임없이 자기 연마를 해야 할 것이다.

둘째, 학교장은 교육의 외적 조건의 개선은 물론 구성원간의 내적 욕구의 충족, 원활한 의사소통과 조직에 대한 소속감 내지 성취의욕을 높혀 사기를 향상시키는데 부단히 노력해야 한다.

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

## <참고 문헌>

- 권동택(2003), “학교조직의 질 관리를 위한 학교장의 변혁적 리더십 연구”,  
교육행정학연구. 21권.
- 김남순(1989). 『교육행정 및 교육경영』, 세영사.
- 김성미(1997), “교사의 직무 만족도에 관한 연구”, 부산대학교 교육대학원  
석사학위논문.
- 김영국(1984), “학교장의 지도성, 집단의 응집성과 교사의 직무태도와의 관  
계.” 서울대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김웅진(1995), “교사가 지각한 학교장의 변화지향 행동이 학교조직효과에  
미치는 영향”, 충남대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김윤태(1984). 『교육행정학』, 배영사.
- 김인수(1994), “학교장의 지도성이 교사의 직무 만족도에 미치는 영향”, 영  
남대학교 교육대학원 석사학위 논문
- 김재진(1986), “학교조직풍토와 학생들의 동기유형과의 관계 연구.” 석사학  
위논문, 계명대학교 행정대학원. UNIVERSITY LIBRARY
- 김창걸(1984), “교사집단의 응집성과 조직효과성과의 관계 연구.” 인하대  
학교 인문과학연구소 논문집, 제10집.
- 김창걸(1983), “교장의 지도성 행위 · 상황 및 조직 효과성간의 관계 연  
구”, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 남정걸(1995). 『교육조직론』, 도서출판 하우
- 남정걸(2001), 『교육행정 및 교육경영』, 교육과학사
- 노경숙(1985), “학교조직에서의 Z유형 관리의 효과성 검증”, 서울대학교  
대학원 석사학위 논문.
- 노종희(1994), 『교육정책 - 이론과 실제』, 문음사.
- 노종희(1994), “교육행정가의 변혁지향적 리더십의 개발 연구”  
교육행정학연구, 12권.
- 박병량·주철안공저(1999), 『학교·학급경영』, 학지사
- 박연호(1989), 『인간 관계론』, 박영사
- 박완 외(1994), 『리더십』, 학지사
- 박용권(1994), 『학교와 사회』 배영사
- 박종필(1995), “남녀학교장의 지도성 유형과 조직효과성의 관계연구”,

고려대학교 석사학위논문

- 박현숙(1992), 『학교의 조직효과성에 관한 연구』, <교육학 연구>.
- 박형규(1988), “학교장 지도성의 효과성에 대한 실증적 연구”, 동국대학교 대학원 박사학위논문
- 배선희(1997), 교장의 지도성 유형과 학교조직의 효과성에 관한 연구, 대구대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 송의섭 · 라동환 공저(1993), 『교육행정과 교육경영론』, 형설출판사
- 송화섭(1992), 『교육행정이론과 경영론』, 양서원.
- 신중식 · 강영삼(1994), 『교육행정학 및 교육경영』, 교육출판사
- 왕기향(1986), 『교육조직론』, 집문당.
- 윤종건(1986), 『교육행정과 학교경영』, 교육연구사.
- 이건주(1991), 학교장의 지도성 유형과 학교조직효과성의 관계연구, 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이군현(1998), 『교육행정 및 경영 - 조직이론적 접근 -』, 형설출판사.
- 조성일(1992), 『교육행정과 교육경영』, 재동문화사
- 주삼환 · 천세영 외(2000), 『교육행정 및 교육경영』, 학지사
- Barton Cunningham, J(1978). A System-Resource Approach for Evaluating Organizational Effectiveness Human Relations, Vol. 31.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M.(1990). Handbook of Leadership : A Survey Theory, Research(New York : The Free Press, Bennis.
- Carey M.R.(1992), "Transformational Leadership and Fundamental Option for Self-Transcendence : *The Leadership Quarterly*.
- Hoy, W. k. & Miskel, C. G.(2001), Educational Administration, Theory, Reserch, and Practice 6th Edion, Mcgraw-Hill in International Edition W. G.(1982). The Artform of Leadership, Training and Development Journal.

<Abstract>

## A Study on School Principals' transformational Leadership and Teachers' Morale

Kim, Soo-chul

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

*Supervised by Professor Lee, Soon-Hyeong*

The purpose of this study is to provide some programs for leadership renovation of school principals by comparing and analyzing what teachers felt about three factors of transformational leadership and the factors of teachers' morale according to the characteristics of schools and the background of teachers and by probing the correlation between school principals' transformational leadership and teachers' morale.

For the purpose of the study, the questionnaire survey was conducted with 360 middle and high school teachers in Jeju province by means of a random sampling. The researcher used Noh Jonhhee's questionnaire for transformational leadership( $\alpha = .944$ ) and Kim Junho's one for teachers' morale( $\alpha = .863$ ). The method used in statistics is that of correlation and multiple regression in order to find out the relationship between two factors.

The finding suggests that principals should try to change leadership, respect humans, show exemplary words and behaviors to improve teachers' morale. Morale means members' willingness to perform their duty within an organization or job satisfactions or mood of a group. Therefore, principals should try to enhance teachers' morale through transformational leadership.

Second, principals should make endless efforts to set a good example to improve teachers' pride in teaching jobs. Exemplary leadership is possible to attain only when

---

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



principals are moral, consistent in words and behaviors, self-sacrificial and faithful in his duty for educational aims. Through exemplary leadership, principals can induce more efforts and sacrifice from teachers by inspiring their need for improvement.

Third, principals should try to change leadership and set a good example to teachers to enhance teachers' job satisfaction. Principals should depart from conventional thoughts, pose problems on old customs, inform teachers of future-oriented directions, burden challenging aim, and encourage teachers to accept new theories and renovate teaching methods.

Fourth, principals should try their best to respect humans and show exemplary behaviors to reinforce spiritual bond between groups of teachers. To promote leadership of human respect, principals should accept teachers' need and positive opinions, trust in them and treat them equally. And also he should endow teachers with much of his power, allow them to do things at their discretion, and provide them with opportunities of self-development.



# 설 문 지

안녕하십니까?

교육현장에서 학생들 교육에 혼신을 다하시는 선생님들께 진심으로 경의를 표합니다. 아울러 바쁘신 중에 이렇게 설문지를 부탁드리게 되어 대단히 죄송합니다. 이 설문지는 중등학교 교장의 지도성 유형이 교사의 사기에 미치는 영향에 관한 연구의 일환으로 제작되었습니다. 이 설문은 무기명으로 실시되며, 선생님께서 응답해주신 내용은 연구목적외에 다른 용도로는 절대 사용하지 않을 것입니다.

부디 선생님의 도움을 간절히 바라오며, 응답에 감사드립니다.

선생님의 앞날에 언제나 무궁한 영광이 함께 하시길 기원합니다.



제주대학교 교육대학원 교육행정 전공  
김 수 철

※ 아래 해당되는 곳에 ○표하여 주십시오.

1. 학교급별 : ① 중학교( )    ② 고등학교 : 인문계( )    실업계( )
2. 소재지별 : ① 제주시( )            ② 북제주군( )  
                  ③ 서귀포시( )            ④ 남제주군( )
3. 교직경력 : ① 5년 이하( )            ② 6~10년( )  
                  ③ 11년~15년( )        ④ 16~20년( )  
                  ⑤ 21년 이상( )
4. 성    별 : ① 남( )                    ② 여( )
5. 직    위 : ① 일반 교사( )            ② 부장 교사( )

1. 다음의 문항들은 귀교의 교장의 행동에 관한 것입니다. 선생님의 생각과 가장 일치하는 것 한 개만 골라 해당 번호에 ○표하여 주십시오.

		1	2	3	4	5
		전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
(예) 우리 학교 교장은 교사들에게 도전적인 과업을 부과한다…… 1 2 3 4 ⑤						
문항	설문 내용	정도				
	<b>우리학교 교장은</b>					
1	교사들을 동등하게 대우한다.					
2	교사들의 능력개발을 위해 힘쓴다.					
3	교사들에 권한을 위임한다.					
4	교사들의 의견을 존중한다.					
5	교사들을 신뢰한다.					
6	성공과 성취의 상징이다.					
7	교사들의 따라야 할 모델이다.					
8	언행이 일치한다.					
9	사심없이 의사결정을 한다.					
10	직무수행에 헌신적이다.					
11	문제의식을 가지고 교육현장을 본다.					
12	미래지향적인 목표를 추구한다.					
13	교사들에게 도전적인 과업을 부과한다.					
14	창의적인 사고와 발상을 한다.					
15	새로운 수업방법을 활용하도록 한다					

II. 다음의 문항들은 교사의 사기에 관한 것입니다. 선생님의 생각과 가장 일치하는 것 한 개만 골라 해당 번호에 ○표하여 주십시오.

		1	2	3	4	5
		전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
(예) 우리학교 교사들은 상호간에 화목하고 협동한다…… 1 2 3 4 ⑤						
문항	설문 내용	정도				
1	교직은 국가 및 지역사회 발전에 다른 어떤 직업보다도 크게 이바지한다고 생각한다.					
2	나는 만약 근무조건이 보다 좋은 직장이 있더라도 교직을 버리고 싶지 않다.					
3	교사의 사회적 신분은 괜찮은 편이다.					
4	교직은 다른 어떤 직업보다도 안정된 직업이라고 생각한다.					
5	나는 가르치는 일을 좋아하며 학생들과의 생활에 보람을 느낀다.					
6	나는 학습지도에서 흥미있게 가르치려고 노력하고 있는 편이다.					
7	업무수행에 있어서 나의 능력을 충분히 발휘할 수 있는 기회가 주어져 있다.					
8	내가 맡고 있는 업무는 그 양과 내용에 있어서 나에게 적합하다고 생각한다.					
9	우리학교는 동료 교사들간의 이해와 친화감이 강하다.					
10	교장, 교감 등 학교행정가들은 나의 건의나 불만을 잘 받아들이고 있다.					
11	내가 맡고 있는 일은 타교사와의 협조가 잘 이루어지고 있다.					
12	직원협의회는 전 직원이 참여하여 진지하게 협의가 되고 있으며, 의사결정이 공유되고 있다.					
13	나는 내 직장에서 꼭 필요한 사람이라고 생각하고 있다.					
14	나는 때로 나의 이익보다 학교전체나 동료교사 전체의 이익을 위해 대외적 활동에 기여이 참여하고 있다.					
15	타학교와 비교해서 괜히 우리학교가 나쁘다고 불평하는 교사를 볼 때 화가 난다.					