

碩士學位請求論文

學校長의 教師觀과 教師의  
教職態度와의 關係研究

指導教授 姜 昌 赫



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

秦 昌 璇

1985 年度

# 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와의 關係研究

이를 教育學 碩士學位 論文으로 提出함



濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 秦 昌 璇

指導教授 姜 昌 赫

1985 年 7 月 日

# 秦昌璇의 碩士學位 論文을 認准함

濟州大學校 教育大學院

제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

主審

李 杭 柱



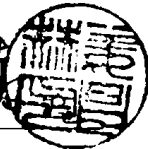
副審

高 明 奎



副審

姜 昌 城



1985 年 7 月 日

# 目 次

I. 緒 論 .....	1
A. 研究의 必要性 및 目的 .....	1
B. 研究의 制限點 .....	2
II. 理論的 背景 .....	4
A. 先行研究 .....	4
B. 管理者의 人間觀 .....	6
C. 態度理論 .....	18
D. 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와의 關係 .....	27
E. 假 說 .....	30
III. 研究方法 .....	31
A. 道 具 .....	31
B. 標 集 .....	33
C. 資料處理 .....	34
IV. 假說의 檢證 및 解釋 .....	35
A. 研究內容에 따른 全般的인 統計值 .....	35
B. 假說의 檢證 .....	35
V. 要約 및 結論 .....	48
A. 要 約 .....	48
B. 結 論 .....	51
參考文獻 .....	54
附 錄 .....	58
英文抄錄 .....	68

# 圖 目 次

〈圖Ⅱ-1〉	組織理論 發展段階의 比較 .....	13
〈圖Ⅱ-2〉	McGregor 의 X·Y理論과 Likert 의 管理體制理論과의 相互比較 .....	14
〈圖Ⅱ-3〉	價値·態度·動機·動因과의 關係 .....	21
〈圖Ⅱ-4〉	態度的 3 가지 構成要素에 관한 模型 .....	24
〈圖Ⅱ-5〉	假說 設定 模型 .....	29



# 表 目 次

〈表Ⅲ-1〉 教職態도의 領域, 要素, 要因別 問項數 .....	31
〈表Ⅲ-2〉 教職態度 質問紙 問項番號 .....	32
〈表Ⅲ-3〉 A型 質問紙 回收 狀況表( 學校長用 ).....	33
〈表Ⅲ-4〉 B型 質問紙 回收 狀況表( 教師用 ).....	33
〈表Ⅳ-1〉 研究 內容에 포함된 各 變因에 대한 全般的인 統計值 .....	35
〈表Ⅳ-2〉 年齡別에 따른 學校長이 知覺한 自身の 教師觀.....	36
〈表Ⅳ-3〉 學校級別에 따른 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 .....	36
〈表Ⅳ-4〉 學級規模別에 따른 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 .....	37
〈表Ⅳ-5〉 設立別에 따른 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 .....	37
〈表Ⅳ-6〉 學校長의 教師觀에 대한 兩者知覺 差異 .....	39
〈表Ⅳ-7〉 性別에 따른 教師의 教職態度 .....	40
〈表Ⅳ-8〉 學校級別에 따른 教師의 教職態度 .....	41
〈表Ⅳ-9〉 學級 規模別에 따른 教師의 教職態度 .....	42
〈表Ⅳ-10〉 設立別에 따른 教師의 教職態度 .....	43
〈表Ⅳ-11〉 學校長의 知覺한 自身の 教師觀과 教職態度와의 關係 .....	44
〈表Ⅳ-12〉 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X · Y類型 學校에서의 教師의 教職態度 .....	44
〈表Ⅳ-13〉 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X · Y類型 學校에서의 教職態度 領域別 差異.....	45

< IV - 14 >	教師가 知覺한 學校長의 教師觀과 教職態度와의 關係 .....	46
< IV - 15 >	教師가 知覺한 學校長의 教師觀 X · Y 類型 學校 에서의 教師의 教職態度 .....	47
< IV - 16 >	教師가 知覺한 學校長의 教師觀 X · Y 類型 學校 에서의 教職態度 領域別 差異 .....	47



# I. 緒 論

## A. 研究의 必要性 및 目的

行政은 組織目標達成을 위한 個人과 集團의 相互作用過程<sup>1)</sup>으로 이해될 수 있으며, 아울러 行政에는 人間的 次元(human dimension)과 課業的 次元(task dimension)이 모두 포함된다.<sup>2)</sup>

人間行爲는 共同目標達成이라는 組織의 欲求와 組織成員 個人의 독자적 欲求와의 相互作用過程에서 나타나기 때문에 이러한 人間的 次元과 課業的 次元의 力動關係에서 兩者間의 均衡과 調和의 維持發展을 위한 책임이 行政家에게 賦與된다.

특히 教育行政組織은 人間(學生)을 위한 教育活動이라는 점과 高度의 專門性이 요구된다는 측면에서 다른 어떠한 組織에 비해 非公式的 組織과 私的 人間關係의 重要性을 중시해 왔으며, 안정된 분위기를 造成하여 教師로 하여금 課業動機를 자극하고 組織目的을 효율적으로 달성하는 데에는 學校長의 리더십이 중요한 變數로 作用한다고 여겨왔다. 더욱 최근에 教室改革을 위한 手段으로서 「學校長 中心의 學校經營」이 學校教育에서 主要 關心事로 등장되고 있는 실정에 비추어 學校長의 役割과 期待는 그 어느 때보다 增大되고 있다.

한편 모든 管理者가 決定을 내리거나 이를 行動으로 옮기는 데에는 그 배후에 人間의 本質이나 行動에 대하여 어떤 假定(assumptions)이 있게 마련이며,<sup>3)</sup>

1) Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1981), p.99.

2) Clarence A. Newell, *Human Behavior in Educational Administration* (N.Y.: Prentice-Hall, Inc., 1978), p.1.

3) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 10th printing (N.Y.: McGraw-Hill Inc., 1960), p.33.



이와 같은 基本的 假定에 따라 組織의 指導原理가 決定된다.<sup>4)</sup> 이렇듯 管理者의 人間觀과 指導性 形態는 상호 밀접한 關聯을 맺고 있다.

McGregor의 X·Y理論은 指導性行爲의 類型研究에서 각각 課業中心과 人間中心의 基本前提가 되었다고 고려할 적에 學校長이 教師를 하나의 人間으로서 어떻게 知覺(認識)하고 있느냐 하는 問題는 단순히 人間觀이라는 次元을 떠나 指導性 類型을 確立하는 계기가 된다고도 볼 수 있으며, 나아가 教師의 教職態度 形成은 물론 學校教育目標 達成에도 주요한 要因으로 작용하리라 推測된다.

따라서 本 研究에서는 McGregor의 X·Y理論을 중심으로 學校長의 教師觀을 分析하고, 教師의 教職態度와는 어떠한 關係가 있는가를 糾明해 봄으로써 相互 關聯度를 알아보려는데 目的이 있으며, 이를 좀 더 구체적으로 陳述하면 다음과 같다.

1. 濟州道內 中等學校 學校長의 教師觀을 分析한다.
2. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師가 知覺한 學校長의 教師觀과의 差異를 밝힌다.
3. 각 學校의 構成員인 教師들의 教職態度를 分析한다.
4. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師의 教職態度와의 關係를 糾明한다.
5. 教師가 知覺한 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와의 關係를 糾明한다.

## B. 研究의 制限點

1. 本 研究의 對象은 濟州道內 中等學校에 근무하는 學校長 및 教師로 限定하였다.

4) 李主鎔 譯, 「組織心理學」(서울: 益文社, 1980), p. 75.

2. 下位變因別 特性을 學校長의 경우는 年齡別, 學校級別, 學級規模別, 設立別로, 教師의 경우는 性別, 學校級別, 學級規模別, 設立別로 區分지  
위 分析하는데 그쳤다.
3. 計量的 技法이 本然的으로 안고 있는 問題點으로서 量的 表現에 대한 結  
果의 解釈을 全體的인 現象과 관련지워 糾明할 때 相當한 制約이 뒤따를  
수 있다.

## II. 理論的 背景

### A. 先行 研究

Miles<sup>5)</sup>에 의하면 管理者는 構成員에 대해 生産性向上을 위한 ‘道具的 存在’ (machine)로서가 아니라 하나의 ‘人間的 存在’ (human beings)로서 認識하여 그들의 所屬感을 認定해 주고 각종 不平에 대하여 注意를 기울이며, 作業條件이나 기타 諸般 問題點에 관하여 參與의 機會를 賦與함으로써 그들의 士氣는 일층 提高될 것이며, 나아가 組織目標의 達成에도 크게 이바지하게 된다고 주장하였다.

産業體를 對象으로 한 Fleishman<sup>6)</sup>의 研究에서, 職工長 (foreman)들은 그들 上司와의 人間關係의 接觸 如何에 따라 下位勤勞者들과의 人間關係形成이나 나아가 作業에 임하는 態度에 상당한 影響을 끼친다는 事實을 밝히고 있다. 즉 上司가 人和面을 重視할 때 職工長들은 원만하고 부드러운 態度가 形成되어 下位勤勞者들에게 그대로 反映되었고, 反面에 課業指向的인 上司 밑에 勤務하는 職工長들은 態度나 行動面에서 管理者의 行動을 그대로 踏襲함으로써 결과적으로 職場 雰圍氣가 硬直되어 組織目標達成에도 크나 큰 障礙要因으로 作用하게 된다는 것이다.

Vroom<sup>7)</sup>은 組織構成員들이 보다 積極的인 態度를 가지고 있을 수록 組織의

5) Raymond E. Miles, *Theories of Management* (N. Y. : Mc Graw-Hill, 1975), pp. 40-41.

6) Edwin A. Fleishman, "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior," *Personal Psychology*, 6, No. 2 (Summer 1953), pp. 205-222. : Clarence A. Newell, *op. cit.*, p. 177.

7) Victor H. Vroom, "The Effect of Attitude on Perception of Organization Goals," *Human Relations*, 13 (August 1960). : Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1975), pp. 254-255.

目標과 個人의 目標를 같은 水準에서 知覺하려는 傾向이 있었고, 이와는 달리 消極的이거나 否定的인 態度를 갖는 경우, 組織目標에 대한 知覺反應 역시 否定的으로 나타나고 있다는 事實을 檢證한 바 있으며, 集團의 士氣를 높이거나 生産性을 向上시키는 데에는 構成員의 課業에 임하는 態度가 절대적인 비중을 차지한다고 밝힌 研究도 있다.<sup>8)</sup>

또한 張德守<sup>9)</sup>의 研究에 의하면 受容的 氛圍氣(Permissive control)에서가 威脅的인 氛圍氣(Strict control)에 비해 훨씬 構成員의 態度變化를 促進하는데 도움이 된다고 하였고, 地位와 成就動機의 相互作用이 教師의 課業에 대한 態度에 直接的인 影響을 미치게 된다고 檢證한 바도 있다.<sup>10)</sup>

그외에 管理者의 人間觀에 관한 研究로서는 韓鳳翊<sup>11)</sup>의 研究, 崔性鎬<sup>12)</sup>의 研究 등이 있으며, 態度와 關聯된 研究로서는 尹晟老<sup>13)</sup>의 研究나 곽신애<sup>14)</sup>의 研究 등을 대표적으로 들 수 있다.

以上 몇몇 行動科學의 研究(Behavioral science findings)에서 살펴본 바와 같이 管理者의 人性的 特性이나 指導性 形態 및 人間觀 類型에 따라 組織構成員들의 士氣나 組織健康은 물론 바람직한 態度를 形成하도록 하는데 있어서도 상당한 影響을 미치게 될 것으로 推測할 수 있다.

- 
- 8) Dale S. Beach, *Group Relations and Informal Organization* (N.Y.: Macmillan Publishing Co., 1975), pp.485-486.
- 9) 張德守, 「態度變化를 위한 教育프로그램의 效果에 關聯된 社會心理學的 變因에 關한 研究」(서울大學校 大學院 碩士學位論文, 1979), pp.84-86.
- 10) 吳喆鎭, 「成就動機와 教職態度와의 關係에 關한 研究」(서울大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1972), pp.43-44.
- 11) 韓鳳翊, 「X.Y理論에 依한 學校長의 教師觀과 教師士氣와의 關係」(서울大學校 大學院 碩士學位論文, 1976), pp.49-51.
- 12) 崔性鎬, 「企業內에서의 人間關係와 組織目標과의 關係分析」, 釜山經商專門大學 論文集, 第8輯(1981), pp.116-118.
- 13) 尹晟老, 「學校行政家의 行政類型과 教師의 課業에 對한 態度와의 關係」(高麗大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1973), p.41.
- 14) 곽신애, 「교사의 태도와 가치관의 관련성에 관한 연구」(고려대학교 대학원 석사 학위논문, 1983), pp.35-39.

한편 態度檢査尺度와 關聯하여 朴容憲<sup>15)</sup>은 敎職事態에 맞게 敎師의 態도와 資質을 綜合적으로 評價하기 위한 「敎師資質評定尺」의 4個領域을, 그리고 産業心理學的 理論에 根據를 두어 個人의 職場適應은 일環境(work environment)과 일에 從事하는 個人과의 相互作用의 結果로 생긴다는 事實에 입각하여 金璟東<sup>16)</sup>은 個人의 課業에 임하는 態도를 測定하기 위한 職場適應理論尺度를 각각 提示한 바 있다.

## B. 管理者의 人間觀

모든 管理者는 人間에 관한 假定을 가지고 있다. 歴史的으로 組織의 人間에 관한 假定은 그 時代의 哲學的 見解를 크게 반영해 왔고, 管理者의 任務完遂에 活用되는 組織의 形態는 물론 管理戰略도 決定한다.<sup>17)</sup> 따라서 組織理論의 生成에서부터 昨今에 이르기까지 組織理論의 諸局面을 檢討하고 各 組織發展 段階에 따른 管理者의 人間觀을 考察해 본다는 것은 組織의 人間觀 確立이나 學校長의 敎師觀을 이해하는데 있어서 示唆되는 바 크다고 하겠다.

### 1. 古典理論에 있어서의 人間觀

古典理論의 嚆矢는 1776년 Adam Smith의 「國富論」(Wealth of Nations)에서 提起되었으며, 뒤이어 1911년 Taylor의 「科學的管理法」(Scientific Management)에 의하여 본격적으로 具體化 되었다.<sup>18)</sup> 1910년

15) 朴容憲, 「敎師資質評定尺 實施要綱」(서울:코리언테스팅센터, 1970), pp.2-7.

16) 金璟東, 「從業員의 職場 滿足度 測定을 위한 2個의 尺度」行動科學 第1卷 第1號(서울:韓國行動科學研究所, 1968), pp.44-51.

17) 李主鎔, 前掲書, pp.75-81.

18) John E. Baird, Jr. *The Dynamics of Organizational Communication* (N.Y.: Harper & Row Publishers, 1977), pp.16-17.

에서부터 1935년에 이르기까지 科學的管理法은 거의 모든 組織에 一般化 될 정도였으며, 學校組織의 管理 및 運營에 끼친 영향 역시 크다고 볼 수 있다.

科學的管理法은 Bobbitt에 의해 최초로 學校行政에 導入되었는데 그는 1913년에 발표한 「都市 學校體制에 科學的管理論의 適用」이라는 論文에서 學校行政家は ① 教育活動의 生産性提高를 위하여 標準課業量을 設定해야 하고, ② 教師에게 資格證을 부여하거나 教育訓練을 위해서는 科學的인 節次와 方法에 따라야 하며, ③ 達成해야 할 課業量이나 標準화된 教育目標選定, 教師採用 및 教育補助資料 등에 관하여 세부적인 指針에 따라 教師들에게 提供되어야 한다고 주장하였다.<sup>19)</sup>

Bobbitt의 이와 같은 주장은 비록 學校行政에 導入됨으로 因해서 學校教育行政을 體系化시키는데 科學的管理法의 諸原則이 도움을 주었다 해도 역시 非人間化 (dehumanization)의 限界를 극복하지는 못했다.<sup>20)</sup>

Bobbitt와 비슷한 見地에서 Gallahan도 學校行政에 있어서 ① 最少費用에 의한 能率性的 提高, ② 細部計劃의 엄격한 實施, ③ 教師에게 1일의 標準화된 課業量 賦與 등을 강조하였다.<sup>21)</sup> 더욱 그 당시 美國 教育界를 대표하다 싶었던 Cubberley는 1916년에 刊行된 指針書 (landmark textbook)에서 ‘學校’에 대한 概念을 “多樣한 生活의 欲求에 充足할 수 있도록 原料가 生産物의 形態로 具體化되어지는 工場”<sup>22)</sup> 이라고 묘사하기까지 했다.

19) Franklin Bobbitt, "Some General Principles of Management Applied to the Problems of City School Systems," in *The Supervision of City Schools, Twelfth Year—book of The National Society for The Study of Education.*, pt. I, Chicago, University of Chicago Press, 1913, p.7.; James M. Lipham and James A. Hoeh, Jr. *The Principalship: Foundations and Functions* (N.Y.: Harper & Row Publishers, 1974), p.22.

20) Clarence A. Newell, *op. cit.*, p.122.

21) Robert G. Owens, *op. cit.*, p.12.

22) Schools were "factories in which the raw materials are to be shaped and fashioned into products to meet various demands of life." Ellwood p. Cubberley, *Public School Administration* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1916), pp. 337-338.; *Ibid.*, pp.12-13.

學校行政에 있어서 科學的管理法의 導入은 주로 職務分析 등에서 비롯되었고 教育行政家나 獎學指導者들의 第1次的인 任務는 教育課業을 遂行함에 있어서 最善의 方法을 發見하고 그것을 教師들에게 提示하여 最大의 成果를 거둘 수 있게 하는 것이라는데 意見이 集約되었으며, 一般 企業組織에서처럼 오로지 成果達成에만 汲汲한 나머지 Cubberley가 지적한 대로 學校를 마치 物件을 만들어 내는 工場(factory)에 비유하게 된 것도 當面한 時代的 要求에 비추어 볼 때 충분히 妥當性 있는 論理라 생각된다. 公式的 組織에 근거를 둔 科學的管理法은 作業의 能率性 提高를 위한 人間의 生理學的 要因(Physiological variables)에 많은 관심이 集中되었으며 나중에는 ‘經營’ 그 자체에 대한 構成要素<sup>23)</sup>에까지 확대되기에 이르렀다.

한편 古典期의 人間觀을 集合的으로 파악할 때, 대개 다음과 같은 假定이 내포되어 있음을 알 수 있다.<sup>24)</sup>

첫째, 經濟的 欲求를 지닌 打算的 存在이며 經濟的 誘因의 提供에 의하여 動機를 誘發시킬 수 있다.

둘째, 組織生活에 있어서 人間은 被動的이고 따라서 外在的으로 動機가 부여되지 않으면 組織에 寄與하는 行動을 하지 못한다.

셋째, 人間은 本質的으로 게으르고 組織이 要求하는 일(職務遂行)을 고통스럽게 생각하기 때문에 權威的이며 强壓的인 監督과 면밀한 統制를 받아야만 한다.

넷째, 組織속의 人間은 原子的인 個人으로서 行動하며 組織構成員들은 서로 心理的으로 分離되어 있다.

---

23) Fayol은 to plan, to organize, to command, to coordinate, and to control 등을 들고 있으며 Culick은 이들은 POSDCoRB로 더욱 확대시키고 있다. see. Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration* (N.Y.: Random-House, 1978), p. 15.

24) 吳錫泓, 「組織理論」(서울: 博英社, 1981), p. 195.

※여기에 記述하는 假定은 실제 McGregor의 「X理論」과 類似하다.

다섯째, 人間은 機械의 부속품처럼 外的 條件設定에 의하여 馴致시킬 수 있다. 以上과 같은 合理的·經濟的 人間觀에 의하면 人間은 經濟的 補償에 의하여 動機가 誘發되며 근본적으로 게으른 存在이기 때문에 管理者는 항상 세밀한 計劃을 수립하여 엄격한 監督과 統制가 뒤따라야 한다는 것이다.

## 2. 人間關係論時代의 人間觀

Taylor의 科學的管理法에 근거를 둔 古典的 組織理論에서는 合理性·生産性 등에 관심이 집중되어 소위 個性이나 潛在力의 開發등 人間의 社會的·情緒的·心理的 要因이 無視된 結果를 招來했던 바 결국 組織에 있어서 機械主義的 人間觀 乃至는 管理戰略에 대한 批判論의 擡頭와 더불어 人間關係論에 대한 接近의 필요성이 浮刻되게 되었다.

組織에 있어서 최초로 人間의 行動에 역점을 두어 研究한 Follett<sup>25)</sup>은 組織에 대한 概念을 “個人 및 組織을 둘러싼 諸般 環境的 要因과의 相互作用 過程으로 이루어지는 人間關係의 力動的 體制”(dynamic system)라 規定하였으며, 組織에 있어서 人間關係의 增進을 통하여 個人的 向上·發展을 위한 機會를 提供하는데 있다고 力說함으로써 民主行政의 기틀을 어느 정도 確立하는 계기를 造成했다고 볼 수 있다.

Follett의 이와 같은 研究는 Mayo와 Roethlisberger의 호손工場에서 “生産에 影響을 미치는 作業條件에 關한 研究”<sup>26)</sup>에 의하여 더욱 확고한 支持基盤을 구축하였는데, 이때에 비로소 勤勞者의 生産性 向上에 影響을 미치는 要因은 무엇보다도 作業者들이 作業에 임하는 心理的態度(mental attitude)라는 事實이 밝혀졌다.

25) Clarence A. Newell, *op.cit.*, p.122.

26) “Conditions affecting production in the Hawthorne Plant of the Western Electric Company.” *Ibid.*



Follett의 연구와 Mayo·Roethlisberger의 共同研究에서 組織의 두가지 次元, 즉 人間的次元(human dimensions)과 課業的次元(task dimensions)이 示唆된 바 있으며, 이는 오늘날에 이르기까지 상당한 관심거리가 되고 있다. 한편 Baird는 호손研究의 結果에 대해 다음과 같이 要約하고 있다.<sup>27)</sup>

1. 作業集團에 의하여 이루어지는 일의 量은 그들의 肉體的 能力에 의해서가 아니라 社會的 規範(social norms)에 의해서 決定된다.

2. 非經濟的 報酬<sup>28)</sup> (noneconomic rewards)가 勤勞者의 行動이나 動機誘發에 있어서 中心的 役割을 한다.

3. 리더십이 公式組織이나 非公式組織 모두에 主要한 變數로 作用하며, 아울러 集團의 規範(group norms)을 維持하거나 強化하는데 크게 作用한다.

호손實驗으로 行政學에서 人間關係의 重要性이 대두되었으며 이를 教育行政에 導入·適用하여 本質的인 意味를 파악하기 시작한 것은 2次大戰以後 C. P.E.A<sup>29)</sup>가 人間關係에 관심을 보이기 시작한 때 부터이다.<sup>30)</sup> 즉 2次大戰이 民主主義의 勝利로 끝나고 J. Dewey를 중심으로 한 「生活適應」이라는 進歩主義教育思想이 과급되면서 人間關係는 民主教育行政으로 계속 되었다.

民主社會에 있어서 自發的 活動을 중심으로 한 「自我實現」과 「社會化」라는 教育目的에 비추어 人間關係는 教育이 강력히 推進해야 할 課題임에 再論의 餘지가 없다. 따라서 人間關係論에서 強調되는 바는 人間의 經濟性보다 오히려 社會性 내지 集團을 더 중시하며 人間이 지니고 있는 諸般 社會的 欲求를 充足시켜주는 誘因이 提供될 때 비로소 動機가 誘發된다는 것이다.

27) John E. Baird, Jr. *op.cit.*, p.22. 에서 중요한 事項만 要約함.

28) 여기서는 從業員이 自己의 職務, 同僚, 上司 또는 會社 全體등에 대하여 갖는 態度나 感情을 의미한다.

29) 「Cooperative Program in Educational Administration」의 略字로 「教育行政 協同研究計劃」을 뜻함.

30) 李一周, 「教育行政側面의 組織과 人間關係改善論」, 忠南大學校 教育發展研究所 教育發展論叢(1980), p.153.

人間關係論時代の人間觀에 대한 管理者의 假定은 合理的·經濟的 人間の 假定과는 전혀 다른 意味를 내포하고 있다.<sup>31)</sup>

첫째, 管理者는 從業員의 任務遂行에만 주의를 기울일 것이 아니라 從業員의 要求에 보다 많은 주의를 기울여야 한다.

둘째, 管理者는 部下의 動機造成과 統制 대신에 그들의 感情, 특히 受容·所屬感·一體感 등에 대한 感情에 관심을 가져야 한다.

셋째, 管理者는 作業集團을 事實로서 받아들여야 하고, 「個別的」 誘因보다는 「集團的」인 誘因을 생각해야 한다.

넷째, 管理者의 役割은 計劃, 組織化, 動機造成, 統制 등에서 作業者和 上位 管理者間的 仲介者로서 部下의 要求와 感情에 대해 配慮와 共感を 보여 주도록 해야 한다.

이러한 점에서 人間關係論時代の人間觀은 合理性, 生産性, 能率性 등을 중시했던 古典理論時代の人間觀과 對照되는 一面을 가지고 있다고 볼 수 있다.

### 3. 行動科學論時代の人間觀

古典的 組織理論에서는 「人間不在의 組織」(organizations without people) 이 그리고 人間關係論에서는 그 正反對의 입장인 「組織不在의 人間」(people without organizations)이 각각 그 단점으로 지적되어 왔다.<sup>32)</sup> 非公式的 人間關係를 發見하고 그것을 강조한 것이 古典的 人間關係라면 公式的 側面과 非公式的 側面을 다같이 포함하여 組織全體를 人間の 組織活動 내지 集團過程으로서 객관적으로 測定하고 研究하려는 입장이 行動科學的 研究의 特徵이다. 따라서 行動科學은 組織에 있어서 公式的·非公式的 側面을 모두 중시하여 人間行動을

31) 李主鎔. 前掲書, p.86.

32) Robert G. Owens, *op.cit.*, p.20.

科學的으로 예측하고 분석함으로써 組織內의 人間關係確立이나 組織과 構成員의 葛藤 및 組織意思 決定者로서의 人間에 關한 研究를 보다 客觀的인 資料에 의해 確立하려 했다.<sup>33)</sup>

Hicks 와 Gullet<sup>34)</sup>은 行動科學的 組織理論을 「現代的 組織理論」(modern theory)이란 概念으로 表現하고 있으며 그것은 이미 앞에서 考察한 두개의 理論을 綜合하는 것으로서 統合的·分析的인 面에 重點을 두어 組織의 諸般 欲求에 대처해 나가는데 그 特色이 있다고 주장하였다. 즉 過去의 組織理論은 組織을 고정된 閉鎖體制(closed system)로 파악하였는데 反해서 「現代的 組織理論」에서는 組織을 外的環境에 彈力的으로 適應하는 開放體制로 본다는 것이며, 外的均衡과 內的均衡과의 統合性 내지는 效果性을 강조한다.

한편 行動科學은 現在 人間關係의 行動科學과 意思決定의 行動科學의 두 흐름으로 發展되고 있다.<sup>35)</sup> 意思決定의 行動科學은 近代組織論의 흐름이고, 人事管理에 關係 깊은 것은 人間關係의 行動科學으로 モチベーション과 리더십이 중심을 이루고 있다.

人間關係의 行動科學은 Mayo의 人間關係論에 이어지는 것이고, モチベーション이나 리더십 등의 문제를 다루고 있다. 이派에 속하는 사람들로 Argryis, Maslow, McGregor, Blake, Mouton 등이 있다. 意思決定의 行動科學은 Barnard, Simon 등의 近代組織論의 研究이며, 企業이 公式組織에 있어서의 意思決定의 過程을 行動科學的으로 解明하려는 것이다.<sup>36)</sup>

行動科學論의 立場에서의 人間觀에 대한 基本 假定으로서는 다음과 같다.<sup>37)</sup>

33) *Ibid.*, pp. 20-24.

34) Herbert G. Hicks and C. Ray Gullet, *Organizations: Theory and Behavior* (N. Y. : McGraw-Hill, Inc., 1975), pp. 209-210.

35) 崔鍾泰, 「現代人事管理論」(서울:博英社, 1983), p. 497.

36) 上掲書, p. 497.

37) 李主鎔, 前掲書, p. 95.

※ 여기에 記述하는 假定은 실제 McGregor의 「Y理論」과 類似하다.

첫째, 人間의 高級欲求, 즉 自己實現에 관한 欲求를 지향하는 管理體制가 바람직한 것이라는 점을 默視的으로 示唆한다.

둘째, 人間은 職務遂行에서 成長을 구하고, 그렇게 될 수 있는 能力이 있다.

셋째, 人間은 본래 스스로 動機를 造成 할 수 있고, 自己統制的이다. 외부로부터의 誘因이나 統制는 人間을 威脅하게 하고 適應을 미숙하게 하기가 쉽다.

넷째, 自己實現과 効率的인 組織上의 職務遂行間에는 본래부터의 葛藤은 없다. 機會가 주어지면 人間은 自己目標과 組織目標를 자발적으로 統合할 것이다.

管理者가 이와 같은 假定을 갖는다면 그는 動機를 造成하고 統制하는 者라기 보다는 燭媒者요 助長者일 것이다. 아울러 古典的 및 社會的 人間理論에서의 心理的 契約은 業績에 대해 外的報酬(經濟的 報酬와 社會的 報酬)를 주는 것이었다. 그러나 自己實現人間에서는 훌륭한 業績과 創意性에 대해 內的報酬(完成의 즐거움과 自己能力의 活用)를 얻는 機會를 提供하는 것이다.

지금까지 살펴본 組織理論의 3段階 發展過程에서 導出된 各段階別 特徵 및 管理者의 人間觀, 管理戰略 등을 綜合 要約하여 整理하면 다음과 같다.

理論 區分	古典理論時代	人間關係論時代	行動科學論時代
時 期	1910~1935	1935~1950	1950 ~ 현재
理論의 根據	o Adam Smith의 [國富論] o Taylor의 [科學的 管理法]	o Follett의 [Dynamic Administration] o Mayo와 Roethlisberger의 [Hawthorne Studies]	Argyris, Herzberg, McGregor, Maslow 등의 [現代組織理論]
組織의 形態	公式的 組織	非公式的 組織	非公式的 組織
人間觀(人間에 關한假定)	經濟的·合理的 人間(協同的·依存的)	社會的 人間(協同的·依存的)	自己實現的 人間(自立的)
動機 誘發	動機賦與의 外在性(經濟的 報酬)	動機賦與의 外在性(非經濟的·社會的 報酬)	動機賦與의 內在性(自律·創意性)
管 理 戰 略	專制的·統制的	民主的·許容的	民主的·效率的

<圖 II - 1 > 組織理論 發展段階의 比較

#### 4. 學校長의 教師觀

##### a. McGregor의 X·Y理論에 의한 學校長의 教師觀

組織에 있어서 經營者가 構成員을 어떠한 觀點에서 보느냐 하는 기본적인 假定에 따라 組織의 指導原理가 결정된다.<sup>38)</sup> 의식하던 않던 우리 모두는 人間이 무엇이며, 무엇이 人間에게 動機를 賦與하는가, 따라서 어떻게 취급되어야 하는가 등에 관한 假定을 가지고 있다.<sup>39)</sup> 學校長도 教師에 대하여 校長 나름대로의 假定을 가지고 있을 것이므로 이를 學校長의 教師觀이라 定義하고 X·Y理論에 對比시켜 考察해 보고자 한다.<sup>40)</sup>

McGregor는 命令·統制에 관한 傳統的 見解의 人間觀을 X理論이라 하여 다음과 같은 기본적 假定을 列舉하고 있다.<sup>41)</sup>

1. 대부분의 사람들은 선천적으로 일하기를 싫어하고 가능한한 이를 기피하려고 한다.
2. 이와 같은 人間の 本性 때문에 대부분의 사람들은 強制되고, 統制되고, 指示되며, 處罰에 대한 危脅을 받아야만 組織目標達成을 위해 努力하게 된다.
3. 대부분의 사람들은 指示받기를 원하고, 責任 맡기를 避하며 野望이 없고 무엇보다 安全만을 追求한다.

傳統的 組織理論에 근거를 두고 있는 X理論에 의하면 대부분의 사람들은 일하기를 싫어하고 가능한한 이를 避하려 하며 命令받기를 좋아하기 때문에 적절한 動機가 賦與되지 않으면 매사에 ‘自己中心的’ (self-centered) 이 된다는

38) 慎侑根, 「組織行爲論」(서울: 茶山出版社, 1982), p.36.

39) 李主鎔, 前掲書, p.75.

40) 韓鳳翔, 前掲論文, p.12.

41) Douglas McGregor, *op. cit.*, pp.33-35.

것이다. 따라서 管理者는 動機賦與에 관한 「사탕과 몽둥이」(carrot and stick) 理論<sup>42)</sup>으로서 統制해야 한다.

한편 組織構成員 個個人의 目標와 組織目標와의 統合(integration)을 前提로 하는 Y理論의 基本적 假定으로서는 다음과 같다.<sup>43)</sup>

1. 일하는데 있어서 心身의 努力은 休息을 취하는 경우와 같이 自然스러운 것이다.
2. 외부로부터의 統制나 脅迫만이 組織目標達成에 유일한 수단은 아니다. 사람들은 自己에게 부여된 目標를 達成하기 위하여 스스로 自己指示的(self-direction)이며, 自己統制的(self-control) 機能을 발휘한다.
3. 目標의 割當은 그들의 課業成就에 관련된 機能을 뜻한다. 自我의 滿足(satisfaction of ego)이나 自己實現(self-actualization) 이야말로 최고의 報償이다.
4. 대부분의 사람들은 適當한 條件如何에 따라서는 責任을 지는 程度에서 그치는 것이 아니라 自진해서 責任을 떠 맡으려고 한다. 責任을 回避하거나 安全第一이라는 것은 대개의 경우, 經驗에 의한 것이지 결코 人間 본래의 性質이 아니다.
5. 問題解決을 위한 創造性이나 想像力은 소위 選擇된 몇몇 사람에게만 局限되지 않고 대부분의 사람에게 다 具備되어 있다.
6. 現代의 組織生活에 있어서는 日常에 構成員의 知的能力은 극히 일부밖에 活用되지 않고 있다.

Y理論에 있어서는 個人의 目標와 組織의 目標間의 統合을 전제로한 自己指示

---

42) 生理的 欲求나 安全의 欲求를 채우는 수단으로서는 적당할 수 있으나 어느 정도 生活水準에 達하여 愛情의 欲求, 尊敬의 欲求 및 自己實現의 欲求 등 비교적 高級欲求를 充足시키려는 과정에서는 결코 滿足感을 줄 수 없게 된다. See. *Ibid.*, p.41.

43) *Ibid.*, pp.45-49.

(self-direction)와 「自己統制」(self-control)가 더욱 강조되고 있다.<sup>44)</sup>

즉 Y理論에 의하면 사람들은 본래 게으르거나 信賴할 수 없는 것도 아니며 누구나 生産能力을 가지고 있다. 따라서 엄격한 統制를 지양하고 責任感을 적절히 부여하면 自己統制에 의하여 動機誘發이 더 잘되며, 더 많은 責任感을 洞察하게 된다는 것이다.<sup>45)</sup>

#### b. McGregor의 X·Y理論과 指導性과의 關係

“리더가 人間을 어떠한 觀點에서 보느냐에 따라 動機賦與 및 統制方式 등, 그의 組織構成員에 대한 態度가 다르게 나타날 것”<sup>46)</sup>이라는 사실을 前提로 할 때 管理者의 人間觀(managerial philosophy)과 指導性(leadership style)은 상호 밀접히 關連되어 있으며, 아울러 管理者의 人間觀에 關한 組織理論으로서, McGregor의 X·Y理論, Blake와 Mouton의 管理그리드(managerial grid) 그리고 指導性 形態에 關한 組織理論으로서, Likert의 4가지 管理體制理論을 대표적으로 들 수 있다.<sup>47)</sup>

Owens는 McGregor의 X·Y理論과 Likert의 管理體制理論을 <圖Ⅱ-2>에서와 같이 상호 關連지위 比較하고 있다.<sup>48)</sup>

아울러 그는 X理論에 입각한 管理方式을 專制型指導者(authoritarian leader) 또는 課業中心指導者(task oriented)에, Y理論에 입각한 管理方式을 參加型指導者(participative leader)에 比喩하고 있으며,<sup>49)</sup> 王基恒<sup>50)</sup>도

44) Layman W. Porter, Edward E. Lawler, and J. Richard Hackman, *Behavior in Organizations* (N. Y. : Mc Graw-Hill, 1975), pp. 492-493.

45) Fred Luthans, *Organizational Behavior* (N. Y. : Mc Graw-Hill, Inc., 1981), p. 531.

46) 李杭杵, 「學校組織管理論」(서울: 星苑社, 1985), p. 117.

47) Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management* (N. Y. : John Wiley & Sons, Inc., 1976), pp. 129-139.

48) Robert G. Owens, *op. cit.*, pp. 54-55.

49) *Ibid.*, p. 151.

50) 王基恒, 「教育行政에 있어서의 人間關係」, 高麗大學校 師範大學 論文集, 第3輯(1978), p. 14..

Theory XY	Management System Theory	內 容
Theory X	System 1	<p>管理者는 構成員을 信賴하려 하지 않는다.</p> <p>a. 意思決定이 最高 管理者에게서 이루어진다.</p> <p>b. 構成員은 脅迫·處罰등에 의해 動機化 된다.</p> <p>c. 上·下級者間에 접촉이 거의 없다.</p> <p>d. 構成員은 管理者의 指揮方式에 敵對感을 갖는다.</p>
	System 2	<p>管理者는 構成員에 대하여 어느 정도 信賴感을 갖는다.</p> <p>a. 構成員은 좀처럼 意思決定에 참여할 수 없다.</p> <p>b. 構成員은 報酬나 處罰에 의해 動機化 된다.</p> <p>c. 上·下 접촉이 어느 정도 이루어진다.</p> <p>d. 대부분의 意思決定이 最高 管理層에서 행하나 어느 정도 下位階層에 委任되기도 한다.</p>
	System 3	<p>管理者는 構成員에 대하여 상당한 信賴感을 갖고 있으나 아직 완전하게 信賴하지는 않는다.</p> <p>a. 특정한 個別的인 問題의 決定은 下位層에 委任되기도 한다.</p> <p>b. 上·下間에 意思疎通이 이루어진다.</p> <p>c. 構成員은 報酬나 때로는 處罰에 의해 動機化 된다.</p> <p>d. 上·下間에 적절한 信賴感이 造成된다.</p>
Theory Y	System 4	<p>管理者는 전적으로 構成員을 信賴한다.</p> <p>a. 意思決定이 各部署에서 이루어진다.</p> <p>b. 構成員은 參與와 報償에 의해 動機化된다.</p> <p>c. 上·下間에 友好的인 접촉이나 全的인 信賴感이 造成된다.</p> <p>d. 各 部署로부터 왕성한 責任感을 불러 일으킨다.</p>

〈圖 II - 2〉 McGregor의 X·Y理論과 Likert의 管理體制理論과의 相互比較

出處: *Ibid.*, p.54에서 拔萃하여 作成함.

McGregor의 XY理論은 指導性行爲의 類型研究에서 各課業中心과 從業員中心의 二大山脈의 基本 前提가 되었다고 주장하였다.

民主的 指導性을 발휘하기 위하여 學校長은 教師에 대한 올바른 假定이 우선 確立되어야 할 것이며, 이를 위하여 組織構成員 個個人의 尊嚴性과 價値尊重, 自律性 認定, 創意的·獨創性을 발휘하도록 하는 여건 및 學校長과 教師間의



원만한 人間關係造成에 더 한층 역점을 두어야 할 것이다. 學校組織의 特殊性에 비추어 Hoy<sup>51)</sup>는 學校의 諸般條件의 整備나 教育의 施行過程에 있어서 教師·學生에게 만족감을 부여하고 教育目的을 효율적으로 達成하기 위해서나 또는 教師集團의 專門化 傾向에 비추어서도 學校長은 Y理論에 입각하여 學校組織을 관리해 나가야 한다고 강조하였다.

以上 McGregor의 X·Y理論을 考察했던 바 결국 X理論이 科學的管理法을 토대로하여 傳統的 組織論에 근거를 두고 있는 人間否定的 指導原理로서 依存, 支配, 統制의 經營哲學을 前提로 한 것이라면, Y理論은 人間關係論時代 以後의 現代的 組織論에 입각한 人間肯定的 指導原理로서 獨立, 許容, 自律을 바탕으로 하는 經營哲學을 前提로 했다는 점이다.

아울러 Y理論에 입각하여 리더십을 행사하는 指導者는 組織目標의 效率的 達成은 물론 人間行爲의 自制와 自律을 강조하여 人的資源을 좀 더 적극적으로 活用할 수 있는 계기를 마련했다는 점에서 現代 組織管理에 끼친 影響 역시 크다고 볼 수 있다.

## C. 態 度 理 論

### 1. 態 度 的 概 念

態度에 대한 概念은 學者에 따라 다양하게 定義를 내리고 있다. Krech<sup>52)</sup>는 態度란 “肯定的·否定的 評價의 持續的 體制로서의 社會的 對象에 대한 情

51) Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *op.cit.*, pp.125-126.

52) Krech, D., et al. *Industrial in Society* (N.Y.: McGraw-Hill, 1962), p.177.; William A. Mehrens and Irvin J. Lehmann, *Measurement and Evaluation in Education and Psychology* (N. Y. : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1973), p.569.

緒의 感情이나 贊·反 (pro and con)이 뒤따르는 行動의 傾向性”으로서, Mehrens<sup>53)</sup>는 態度는 社會的 過程 (socialization process)의 結果로서 얻어질 수 있으며, 이러한 態度는 個人이 事物이나 狀況 및 集團內의 다른 사람들에 대하여 일으키는 反應에 影響을 미치게 된다고 주장하였다.

한편 態度에 대해 보다 포괄적인 意味에서 Allport<sup>54)</sup>는 각 個人이 모든 對象이나 狀況에 대하여 반응하는 精神的·肉體的 活動을 위한 準備段階로서의 個人의 意識過程이라 規定하기도 했다. 이와는 달리 “어떤 對象에 대해 贊同 또는 不贊同 (for or against)의 反應”<sup>55)</sup>이라고 간단히 定義하기도 한다.

以上에서의 態度에 대한 定義는 비교적 어떤 특정한 對象에 대하여 社會的 接觸의 過程에서 이루어진다는 立場이긴 하나 態度는 學習에 의해서도 이루어질 수 있으며,<sup>56)</sup> 또한 習慣에 의해서나,<sup>57)</sup> 自然的 또는 文化的 環境과의 接觸過程에서도 이루어질 수 있다.<sup>58)</sup>

態度의 表現은 직접 言語로서나 行動化의 단계 (either in actions or in words)로 나타나며,<sup>59)</sup> 個人的 特性을 형성하거나 對人關係 (relationship)를 원만히 이루어 나가는데 있어서도 基本條件이 될 수 있다.

한편 態度를 형성하는 要因으로서 Hollander는 ① 對象 및 狀況에 대한 直接的 經驗 ② 他人으로부터의 明示的·默示的 學習 ③ 퍼스널리티의 발달을 드는가 하면, McGuire는 ① 生得的 特性 ② 生理的 條件 ③ 刺戟對象에 대한

53) *Ibid.*, p.568.

54) Robyn M. Dawes, *Fundamentals of Attitude Measurement* (N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1972), pp.15-16.

55) Richard H. Hersh, John P. Miller, and Glen D. Fielding, *Models of Moral Education* (N.Y.: Long man Inc., 1980), p.80.

56) K.M. Evans, *Attitudes and Interests in Education* (London: Routledg & Kegan Paul Limited Broadway House, 1965), pp.2-3.

57) 韓國應用心理學協會編, 「教育心理學」(서울: 세진문화사, 1973), p.186.

58) 金龍來, 「教育心理學」(서울: 載東文化社, 1981), p.176.

59) Hersh 등은 態度의 구체적인 陳述로서 「나는 ~을 좋아하거나, 싫어한다」, 「나는 ~에 대하여 ~라고 생각한다」, 「나는 ~을 믿는다」등의 표현과 같이 具體化될 수 있다고 피력하였다. 기타 자세한 內容은 Richard H. Hersh, John P. Miller, and Glen D. Fielding, *op.cit.*, p.80.을 참조할 것.

直接的 經驗 ④ 全體的・制度的 環境 ⑤ 社會的 커뮤니케이션을 들고 있다.<sup>60)</sup>

이러한 입장에서 본다면 態度란 퍼스널리티의 제반 形成要因을 비롯한 刺戟對象과의 접촉이나 情報交流를 통한 社會生活의 온갖 經驗이 直・間接으로 態度形成에 작용하게 된다는 사실을 알 수 있다.

朴容憲은 여러 學者들의 態度에 대한 概念規定에서 그 共通點만을 추려서 첫째, 態度란 經驗을 통하여 學習된 것이며, 둘째, 특정한 事物이나 事態에 대한 反應傾向 즉 行動性向이라는 점, 셋째, 비교적 持續的이고 規則性을 가지고 있다는 것, 그리고 넷째, 보다 심층에 속하는 行動性向이나 그 構成要素別로 분류해 보면 認知的・感情的・行動的 要素로 구성되어 있다는 점 등을 들 수 있다고 피력하였다.<sup>61)</sup>

以上에서 살펴본 바와 같이 態度에 대한 概念은 論者의 觀點에 따라 다소 다르게 定義를 내리고 있으나 이들의 概念規定을 要約해 整理하면, 첫째, 態度란 제반 環境的 條件下에서 어떤 刺戟對象이나 事態 또는 事物 등에 대하여 贊・反, 肯・否定的 相反된 感情的 色調를 띠는 個人的 內的・心理的 傾向性이라는 점과, 둘째, 퍼스널리티의 형성이나 對人關係의 維持 및 社會的 行動의 誘發에 影響을 미치게 하는 個人的 心理的 特性이라는 점을 지적할 수 있다.

## 2. 態度와 관련된 類似概念과의 關係

社會的 行動의 誘發에 影響을 주는 個人的 心理的 特性인 態度와 類似的 概念으로서 Sikula<sup>62)</sup>는 價値와 信念을, Berelson과 Steiner는 信念과 意見을 각각 들고 있다.<sup>63)</sup> 그러나 信念과 意見은 비교적 認知的(cognitive) 要素

60) 高永復, 「現代教育心理學」(서울:法文社, 1984), pp.65-66.

61) 鄭元植, 「知力과 情意的 教育」(서울:培英社, 1977), pp.206-207.

62) Andrew F. Sikula, *op.cit.*, pp.83-84.

63) J.D.Halloran, *Attitude Formation and Change* (Leicester University Press, 1967), p.18.

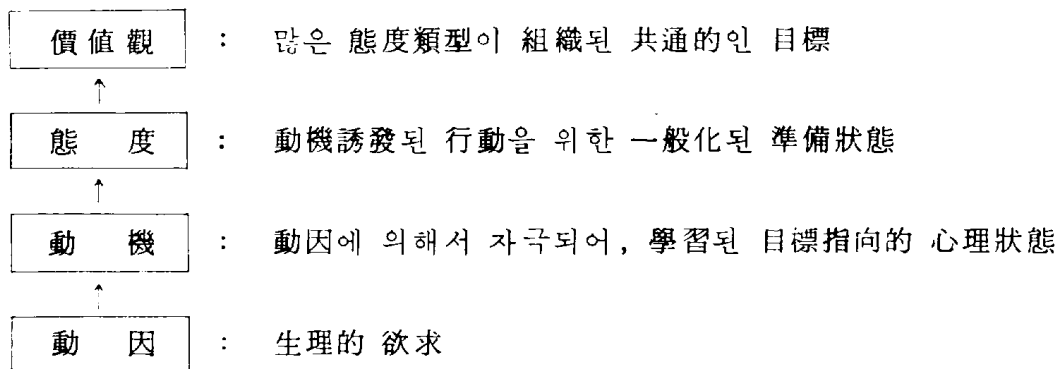
에 가까운 概念으로 보는 견해가 지배적이다.<sup>64)</sup>

朴容憲<sup>65)</sup>은 個人的 心理的 特性要因을 이들의 見解보다 더욱 확대하여 思想, 社會的 意識, 認識, 知覺, 認知構造 등도 態도와 더불어 社會的 行動의 誘發에 영향을 미치게 하는 要因이라 주장하고 있다.

이들 많은 要因중에서 態도와 더욱 밀접한 關係에 있는 價値觀과의 관련성을 살펴보면 價値觀 역시 個人的 社會的 行動을 決定하는 보다 内部深層에 속하는 心理的 性向이라는 뜻에서는 態도와 같은 概念이다. 그러나 흔히 態도는 個人的인 次元에서, 그리고 價値觀은 文化的인 次元에서 자기 달리 해석되는 概念으로 생각된다.<sup>66)</sup>

또한 態도가 비록 持續性·一貫性 있는 行動傾向性이라고 일반적으로 考慮되고 있으나 變化가 可能的한 반면에 價値는 變化 그 자체에 대하여 상당한 抵抗力이 뒤따른다는 점이다.

Newcomb<sup>67)</sup>은 價値觀을 “ 특정의 事物들에 대한 態度들을 종합할 수 있는 공통점 ”이라 定義하고 態도와 價値觀 및 動機, 動因들의 關係를 <圖 II - 3 > 에서와 같은 模型으로 表示했다.



<圖 II - 3 > : 價値·態度·動機·動因과의 關係

出處 : 鄭元植, 前掲書, p.209.

64) Chester A. Insko, *Theories of Attitude Change* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1967), p.2.

65) 朴容憲, 「社會的 行動과 學習」 (서울: 教育出版社, 1984), p.301.

66) 上掲書, p.301.

67) T. M. Newcomb, R. H. Turner and Philip E. Converse, *Social Psychology* (N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1965), pp.44-45.; 鄭元植, 前掲書, pp.208-209.

도표에 나타난 화살표가 示唆하고 있듯이, 行動性向을 결정하는 原點이 生理的 欲求로 구성된 動因의 작용으로 어떤 方向性을 갖는 行動性向인 動機를 形成하게 되고, 그 다음 단계로 特定の 事物이나 事態에 反應할 準備狀態로 態度가 形成되며, 이들 態度群에 共通된 目標가 최종 단계인 價値觀을 形成하게 된다는 것이다.

한편 方順同은 教育에서 문제 삼고 있는 態度는 文化的, 社會的인 價値對象에 대한 態度이므로 결국 態度와 價値는 包括的인 뜻에서 같은 概念으로 보아야 한다고 강조하였다.<sup>68)</sup>

以上에서 살펴 본 態度와 價値觀의 차이를 要約하여 비교하면, 공통점은 둘 다 특정 자극대상과의 學習이나 接觸등으로 인해 誘發되며 人間의 行動을 위한 心理的 準備狀態라는 점이고, 차이점이라 한다면 價値觀은 態度에 비하여 보다 文化的 要因에 의하여 高度로 內面化된 것이며 持續的·一貫性 있는 心理構造로서 파악되는 반면에 態度는 肯·否定과 관련된 感情的 色調를 띄고 있는 個人의 心理的 特性이라는 점에서 비교적 變化가 可能하다는 것이다.

그러나 態度와 관련된 제반 概念들은 朴容憲의 지적대로 어느 한 방향으로 일방적인 影響을 미치는 것이 아니라 서로 影響을 주고 받는 相互作用關係에 있다고 하는 점에 특히 留意할 필요가 있다.

### 3. 教職態度的 構成要素 및 下位要因

#### a. 教職態度的 構成要素

이미 概念規定에서 밝힌 바와 같이 態度는 반드시 어떤 對象을 갖는다고 하

68) 方順同, 「教育評價」(서울:法文社, 1980), p.306.

였다. Thurstone<sup>69)</sup>은 態度的 대상으로서 人間, 슬로건, 制度, 理想 및 思想 등을 들고 있으며, Rosenberg와 Hovland도 個人的 態度에 영향을 미치는 刺戟要因으로서 사람, 事態, 社會的 争點 (social issues) 및 社會集團 등을 열거하고 있다.<sup>70)</sup>

態度對象이 人間일 때 「美國人에 대한 態度」, 「外國人에 대한 態度」가 될 것이고 思想과 결부될 때 「民主主義에 대한 態度」, 「共產主義에 대한 態度」 등이 있을 수 있으며, 教育을 대상으로 한다면 「教育에 대한 態度」, 教職을 대상으로 했을 때는 「教職에 대한 態度」가 될 것이다.

教師의 教育 또는 教職에 대한 態度란 教師 自身の 教職에 대한 內面的 構造를 의미한다. 이 內面的 構造 여하가 教育成果에 미치는 影響은 매우 큰 것으로 認識되고 있으며 現代社會는 教師에 대해 높은 水準의 內的 役割期待를 갖고 있다.<sup>71)</sup>

따라서 本稿에서 다룬 從屬變因의 내용은 教師의 「教職에 대한 態度」로 그 領域을 限定시켰다.

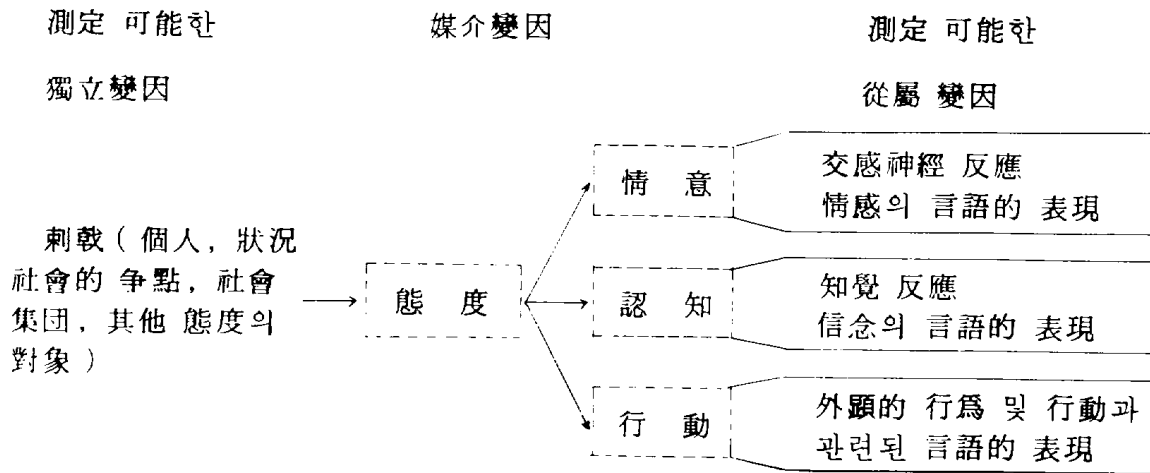
態도와 行動에 대한 개념을 별개의 것으로 간주하여 態度를 認知的 構造面에서 파악하려는 입장도 있으나,<sup>72)</sup> Rosenberg와 Hovland는 態度란 어떤 刺戟對象에 대하여 認知的 (cognitive), 情意的 (affective), 行動的 (behavioral) 3가지 要素로 나타나게 되는 反應의 傾向性이라 주장하여 <圖 II - 4>와 같이 刺戟 - 態度 - 反應의 模型을 提示하고 있다.

69) Allen L. Edwards, *Techniques of Attitude Scale Construction* (N. Y. : Appleton Century Crofts, Inc., 1957), p.2.

70) Milton J. Rosenberg and Carl I. Hovland (eds), *Attitude Organization and Change* (Yale University Press, Inc., 1969), pp.3-4.

71) 文仁元·白龍德, 「教育態度 研究을 위한 模型探究」, 仁川教育大學 論文集, 第八輯 (1973), p.400.

72) Bert T. King and Elliot McGinnies, *Attitudes, Conflict, and Social Change* (N. Y. : Academic Press, Inc., 1972), p.15.



〈圖 II - 4〉 態度的 3 가지 構成要素에 관한 模型

出處： Milton J. Rosenberg and Carl I. Hovland, *op. cit.*, p. 3.

어떤 事物이나 事態에 대하여 個人이 갖는 느낌은 態度的 「情意的 要素」이며, 信念, 意見 등은 「認知的 要素」이다.

아울러 外部的으로 표현되는 行動이나 動作 등과 밀접히 관련되어 있는 경우가 「行動的 要素」라 지적할 수 있다. 또한 態度對象을 評價함에는 반드시 感情的 (feelings) 色調가 수반되는 것이 態度的 不可缺의 要素이다.<sup>73)</sup>

이와 같이 態度는 情意的, 認知的 및 行動的 要素의 세가지로 구성되어 있으며, 이들 態度的 3 가지 構成要素는 相互作用을 통하여 완전한 態度構造를 형성한다는 것이다. 즉 認知的 要素가 情意的 要素를 자극하기도 하고 情意的 要素가 認知的 要素를 자극하기도 한다.

態度對象에 대한 어떤 생각 (認知的 要素)이나 느낌 (情意的 要素) 없이 어떤 行動 (行動的 要素)을 하게 되지는 않는다고 일반적으로 여겨져 왔으나, 어떤 態度對象 즉, 特定 政黨을 支持한다 해서 그 政黨에 가입하여 活動한다거나

73) Robert L. Ebel, *Essentials of Educational Measurement* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1972), p. 522.

特定 宗教를 信奉한다 해서 그 宗教團體에 가입하여 信者가 된다는 보장은 없는 것이다.

그러나 이들 態度的 3 가지 構成要素가 반드시 一致되지는 않는다 해도 相互間에 一致하거나 一貫性이 있게 되면 그만큼 態度的 強度는 높아지고 持續性이 있게 되며, 一致하지 못할 경우는 그 反對가 될 것이다.

#### b. 態度的 下位 要因

이미 考察한 바와 같이 Rosenberg 의 3 가지 態度 構成要素에 金璟東의 S-尺度<sup>74)</sup> 중에서 9 가지 主要한 要因을 拔萃하여 각 構成要素에 3個 要因씩을 配定하였으며, 이 들에 대한 概念을 다음과 같이 規定하였다.

##### 1. 認知的 要素

- a) 自信 (Self confidence) : 教職에 대하여 信念을 갖고 있는 것
- b) 矜持 (Pride) : 教職에 대하여 보람을 느끼거나 使命感을 갖고 있는 것.
- c) 價値 (Value) : 教職에 대하여 自身이 重要하고, 意義있다고 여기는 것.

##### 2. 情意的 要素

- d) 認定 (Recognition) : 上司로부터 信任을 얻거나 學生에게 溫情的으로 대하려는 것.
- e) 興味 (Interest) : 教職業務에 대하여 관심을 가지고 알고자 努力하는 것.
- f) 安定 (Stability) : 身體的·精神的으로 安定感을 갖는 것.

##### 3. 行動的 要素

- g) 創意 (Creativity) : 주어진 課業達成을 위해 자발적으로 參與하거나 끊임없이 알고자 努力하는 것.

74) 金璟東, 前掲書, pp.49-51.



h). 成就 (Achievement) : 自己에게 부여된 課業을 効率的으로 達成하여 滿足感을 갖는 것.

i). 協同 (Cooperation) : 教職業務 遂行過程에 있어서 他人과 더불어 協力하는 것.

#### 4. 教職態度 領域

朴容憲이 開發한 教師資質評定尺의 4 個 領域<sup>75)</sup>을 內容設定의 근거로 하였으며, 이들 4 個 領域에 따라 教師가 反應하는 內的·心理的 傾向性을 測定하였다. 또한 이들 4 個 領域을 크게 두가지로 즉, 教師의 行動이 평소의 生活에서 드러날 수 있는 教職適應·人性的 特性의 領域과, 그리고 教師의 行動이 주로 教室에서 드러날 수 있는 教科指導·學生指導領域으로 나누어 처리했으며 각 領域에 대한 개념을 다음과 같이 規定하였다.

##### a. 教職適應

이 領域은 주로 行政 組織內에서의 教師의 役割遂行에 관련된 내용을 의미한다. 여기에 포함된 要因은 職業精神, 上司와의 관계, 行政能力, 同僚職員과의 協調 등이다.

##### b. 人性的 特性

教師는 하나의 구체적인 人間으로서 독특한 퍼스널리티를 가지고 있다. 일반적으로 퍼스널리티의 形成은 先天的인 因子를 근거로 하여 後天的인 社會環境과의 相互作用으로 크게 影響을 받는다. 이 領域은 주로 教師의 個人的 特性에 관련된 내용을 의미한다.

75) 朴容憲, 前掲書 (1970), pp. 3-6.

吳喆鎭의 研究에서는 高野桂一 (1962)이 분류한 **Morale**의 領域 즉, 教職生活, 學校經營 및 職場霧圍氣 領域을 참고로 하여 教職觀, 授業活動, 學生, 學校, 人間關係 등의 5 個 領域으로 限定하여 研究하였다.

吳喆鎭, 前掲論文, p. 12.

여기에 포함된 要因은 유모어, 自信感, 批判에 대한 反應, 創意性 등이다.

c. 教科指導

教師職能의 專門的 側面에서 주로 授業의 技術에 관련된 內容을 의미한다.

여기에 포함된 要因으로서는 教科에 대한 知識, 動機誘發, 學習雰圍氣 造成, 融通性 등이다.

d. 學生指導

教師職能의 人間關係的 側面에서 주로 學生에 대한 態度에 관련되는 內容을 의미한다.

여기에 포함된 要因으로서는 學習者 理解, 指導性, 訓練方法 등을 들 수 있다.

D. 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와의 關係

이미 先行研究에서 考察한 바와 같이 管理者가 組織 構成員에 대하여 어떠한 人間觀을 가지고 指導性을 행사해 나가느냐 하는 문제는 곧 構成員의 動機誘發이나 士氣 및 生産性 增大, 나아가서 經營의 效率化를 기하는데 있어서도 매우 중요한 要因으로 작용하고 있다는 사실을 알 수 있다.

또한 成就動機水準(職務滿足으로 이끌게 하는 Y理論에 해당)여하가 教師의 教職態度를 決定하게 된다는 두가지 側面的 研究에서 本 研究者는 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와는 어떠한 關係가 있는가를 상호 관련지워 研究하고자 한다.

個人的 職場適應은 課業環境과 課業에 종사하는 個人과의 相互作用의 결과로 생기게 된다. 이와 같은 相互作用에 있어서 個人 쪽에서 볼 때 중요한 側面은 각 個人이 갖고 있는 能力과 欲求의 一團을 포함하는 personality의 體系이고, 環境的 側面에서는 그 같은 能力을 요구하는 諸條件과 欲求를 補強해 주는 條件(reinforcer)으로 구성된다.<sup>76)</sup>

76) 金璟東, 前揭書, pp.44-45.

이렇게 相應하는 諸 要求가 상호 적절히 충족 될 때 개인의 職場適應度는 높아질 것이다.

Vroom은 각 組織의 構成員은 고유의 特性을 갖고 있으며 이 특성은 行政家의 權威나 行政類型에 따라 肯定的 혹은 否定的으로 反應케 된다고<sup>77)</sup> 지적 하였고, 盧宗熙<sup>78)</sup>도 教師들의 專門的 自尊心을 손상시키고 그들의 士氣를 떨어뜨리는 것 중의 하나가 學校 行政家의 지나친 官僚性向에도 그 이유가 있다고 하여 일방적인 指示, 命令, 指揮, 監督은 學校와 같은 專門組織體制下에서는 警戒되어야 할 리더의 행동이라고 강조하였다.

하나의 體制로서 學校는 그 組織規模가 비대해 질 수록 學校長의 役割과 期待는 증대되고 있으며, 指導者와 構成員의 相互作用 여하에 따라 의도하는 바의 目標을 원만히 遂行해 나갈 수 있다.

한편 教師의 效率性에 관하여 Lynch는 특정 기준에 따라 職務遂行能力은 그들이 가지고 있는 知覺性向과 밀접한 關係를 맺고 있다고 주장하였다.<sup>79)</sup>

이러한 教師 個人的 職務遂行能力과 知覺性向과의 關係에 착안하여 崔正薰은 “모든 인간의 행동은 各 個人的 知覺의 函數”<sup>80)</sup>란 命題로서 이를 한층 더 뒷받침해 주고 있다.

역시 비슷한 처지에서 朴容憲<sup>81)</sup>도 “어떤 態度的 형성은 欲求充足 내지 目標達成過程에 어떠한 傾向을 보이느냐에 따라 決定된다”라고 하여 개인의 欲求를 充足시켜 주는 사람이나 사물에 대해서는 좋은 肯定的 態度를 가지게 되

77) V. C. Vroom, *Some Personality Determinant of the Effect of Participation*, Doctoral Dissertation (University of Michigan, 1960), p. 91. : 尹晟老, 前掲論文, p. 14.

78) 盧宗熙, “教師의 資質向上과 士氣昂揚” [教育開發], 第5卷 第5號 (서울: 韓國教育開發院, 1983), p. 34.

79) 崔正薰, 「知覺心理學」 (서울: 乙酉文化社, 1982), p. 85.

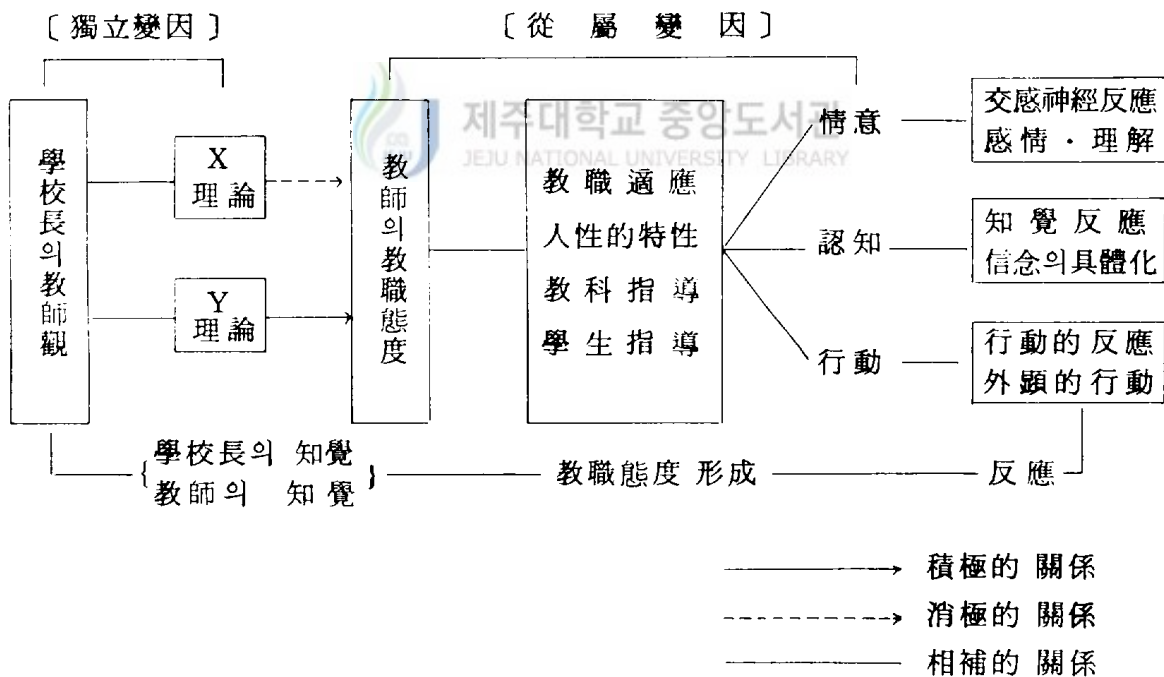
80)  $B = f(p)$  [ B는 行動, p는 知覺 ], 上掲書, p. 29.

81) 朴容憲, 前掲書 (1984), p. 322.

며, 그의 欲求充足을 방해하는 사람이나 사물에 대해서는 否定的 態度를 형성하게 된다고 하였다.

以上에서 살펴본 바와 같이 學校長의 教師觀은 그의 管理戰略이나 指導性 類型을 확립하는 前提가 되며 이는 곧 教師의 教職態度 형성에도 상당한 影響을 미치게 될 것으로 推測된다. 특히 '知覺의 場'으로서 學校長의 教師觀에 대하여 學校長 自身이 知覺한 경우보다 教師 自身이 知覺한 경우가, 또한 X類型이라 知覺한 경우보다 Y類型이라 知覺한 경우가 教師로 하여금 積極적인 教職態度를 形成토록 하는 계기를 마련하게 될 것이다.

지금까지 각종 先行研究 및 文獻研究의 結果를 토대로 假說設定을 위한 基本的 模型을 例示하면 다음과 같다.



< 圖 II - 5 > 假說設定 模型

## E. 假 說

1. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀은 下位變因( 年齡別, 學校級別, 學級規模別, 設立別 )에 따라 意義있는 差가 있을 것이다.

2. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師가 知覺한 學校長의 教師觀은 意義있는 差가 없을 것이다.

3. 教師의 教職態度는 下位變因( 性別, 學校級別, 學級規模別, 設立別 )에 따라 意義있는 差가 있을 것이다.

4. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀이 Y類型일 때가 X類型일 때보다 教師로 하여금 積極적인 教職態度를 가지게 할 것이다.

4-a. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X(Y)類型 學校에서의 教師觀 分布와 教職態度 分布 사이에는 負的( 正的 ) 相關이 있을 것이다.

4-b. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X·Y類型 學校에서의 教師의 教職態度는 意義있는 差가 있을 것이다.

5. 教師가 知覺한 學校長의 教師觀이 Y類型일 때가 X類型일 때보다 教師로 하여금 積極적인 教職態度를 가지게 할 것이다.

5-a. 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 X(Y)類型 學校에서의 教師觀 分布와 教職態度 分布 사이에는 負的( 正的 ) 相關이 있을 것이다.

5-b. 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 X·Y類型 學校에서의 教師의 教職態度는 意義있는 差가 있을 것이다.

### Ⅲ. 研究方法

#### A. 道 具

##### 1. 學校長의 教師觀 測定 質問紙

a. 韓鳳翊이 製作한 尺度를 일부 修正·補完하여 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 質問紙(附錄 A型)와 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 質問紙(附錄 B型 第1部)를 사용하였다.

b. 上記 두가지 質問紙 內容은 同一하며 단지 應答者에 맞도록 言語的 表現만을 달리 하였다.

그리고 각 項目의 上文章은 X類型 質問紙이고, 下文章은 Y類型的 質問紙이다.

##### 2. 教師의 教職態度 測定 質問紙

a. 理論的 背景에서 밝힌 朴容憲이 개발한 教師資質評定尺의 4個 測定 領域과 Rosenberg의 3個 構成要素에 다시 金璟東의 S-尺度를 참고로 하여 教職態度面에 특히 관련되는 項目만 拔萃하여 20個 問項으로 作成하였다.

(附錄 B型 第2部)

b. 教職態度 質問紙의 問項數 및 問項番號는 다음과 같다.

〈表Ⅲ-1〉 教職態度의 領域, 要素, 要因別 問項數

領 域	要 素 要 因	情 意			認 知			行 動			計
		自 信	矜 持	價 值	認 定	興 味	安 定	創 意	成 就	協 同	
教 職 適 應			1		1	1			1	1	5
人 性 的 特 性		1		1			1	1	1		5
教 科 指 導			1			1	1	1	1		5
學 生 指 導		1		1	1	1				1	5
小 計		2	2	2	2	3	2	2	3	2	20
計			6			7			7		

〈表Ⅲ-2〉 教職態度 質問紙 問項番號

教 職 態 度 領 域	問 項 番 號				
教 職 適 應	1	2	3	4	5
人 性 的 特 性	6	7	8	9	10
教 科 指 導	11	12	13	14	15
學 生 指 導	16	17	18	19	20

그리고 教職態度測定 質問紙는 本 研究者가 製作한 것이므로 檢査紙의 意義度를 밝히기 위하여 信賴度(reliability)를 檢證하였다.

檢査紙의 信賴度 係數(reliability coefficient) 算出方法으로서는 再檢査法(test-retest method)을 사용해야 더욱 意義가 있겠으나 再檢査의 難點 때문에 本 研究에서는 檢査紙의 問項을 意圖的으로 同等檢査로 만들어 半分信賴度<sup>82)</sup>(split-half reliability)를 奇偶折半法과 前後折半法에 의하여 각각 算出하였는데 그 結果는 다음과 같다.

1) 奇偶折半法에 의한 경우

$$\begin{cases} \text{相 關 係 數}(r) = .7452 \\ \text{信 賴 度 係 數}(r) = .8540 \end{cases}$$

2) 前後折半法에 의한 경우

$$\begin{cases} \text{相 關 係 數}(r) = .6470 \\ \text{信 賴 度 係 數}(r) = .7856 \end{cases}$$

以上에서 나타난 바와 같이 半分信賴度を 두가지 方法에 의하여 算出한 結果<sup>83)</sup> 양쪽 모두 비교적 높은 편이어서 質問紙에 대한 反應 結果 역시 꽤 信賴롭다고 할 수 있다.

82) 金榮採, 「教育·心理 測定評價總論」(서울:教育科學社, 1981), pp.364-366.

83) 金璟東의 S-尺度 28個 問項에 대한 奇偶半分信賴度を 全體標本(439名)에서 100名만을 系統抽出하여 算出한 바에 따르면  $r = .9025$ 로 나타나고 있다.  
金璟東, 前掲書, p.49.

## B. 標 集

a. 濟州道內 公·私立 中·高等學校 중에서 48 個校의 學校長과 同一校에 근무하는 教師 950 名을 類層無選標集하여 學校長에게는 A型 質問紙를 그리고 教師에게는 B型 質問紙를 配付하였다.

b. 그 가운데 學校長은 89.6%에 해당되는 43 名분이 回收되어 有効資料로 활용되었고, 教師인 경우는 85.9%에 해당되는 816 名분이 回收되었으나 그 중 無誠意한 答紙 27 枚와 비록 有効하다 해도 學校長이 質問紙가 회수되지 않은 學校에 소속된 教師의 質問紙 71 枚 등을 제외하여 718 名분 (75.6%)이 최종 分析對象에서 사용되었다. 구체적인 回收狀況은 다음 <表Ⅲ-3> 및 <表Ⅲ-4>와 같다.

<表Ⅲ-3> A型 質問紙 回收狀況表 (學校長用)

區 分	年 齡 別		學 校 級 別		學 級 規 模 別		設 立 別	
	50 代	60 代	中	高	18學級 以 下	19學級 以 上	公 立	私 立
事 例 數	29	14	20	23	18	25	35	8
計	43		43		43		43	

<表Ⅲ-4> B型 質問紙 回收狀況表 (教師用)

區 分	性 別		學 校 級 別		學 級 規 模 別		設 立 別	
	男	女	中	高	18學級 以 下	19學級 以 上	公 立	私 立
事 例 數	557	161	326	392	251	467	577	141
計	718		718		718		718	



## C. 資料處理

### 1. 學校長의 教師觀 測定 質問紙

質問紙 각 項目마다 서로 對照를 이룬 두개의 小項目 ( 각각 X類型, Y類型 ) 의 陳述問을 배열하여 應答者의 反應如何에 따라 점수를 부여하되 小項目 2個의 合은 반드시 10이 되도록 하였으며, 10個 項目에 100點 滿點으로 統計處理하였다.

그리고 學校長의 教師觀 X(Y)類型 點數 平均이 50點 以上이면 X(Y)類型的 教師觀으로 處理하였다. ( 단, X · Y 類型 點數가 각각 50이라 反應한 경우는 分析對象에서 除外하였음 )

### 2. 教師의 教職態度 測定 質問紙

20個 項目의 각 問項에 대해서 反應에 따라 5, 4, 3, 2, 1로 配點하여 各個人의 總點이 20點에서 100點 사이에 分布하도록 되어 있다.

### 3. 檢證方法

以上の 方法에 따라 다음과 같이 檢證하였다.

#### a. 假說 1, 2, 3의 檢證

原點數에 대한 平均值와 標準偏差를 구하고 差의 意義度를 t檢證하였다.

#### b. 假說 4, 5의 檢證

두 變因問의 相關係數를 구하고 差의 意義度를 t檢證하였다.

## IV. 假說의 檢證 및 解釋

### A. 研究內容에 따른 全般的인 統計值

本 研究에서의 獨立變因으로서는 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師가 知覺한 學校長의 教師觀이며, 從屬變因으로서는 教師의 教職態度이다. 이 들 세 變因에 관련된 全般的인 統計值를 例示하면 다음과 같다.

〈表Ⅳ-1〉 研究內容에 포함된 각 變因에 대한 全般的인 統計值

區 分	類 型	M	S D	N
學校長이 知覺한 自身の 教師觀	X	39.09	9.83	43
	Y	60.91		
教師가 知覺한 學校長의 教師觀	X	46.21	12.71	718
	Y	53.79		
教師의 教職態度		74.78	8.72	718

〈表Ⅳ-1〉에서 보는 바와 같이 標集된 43個 學校의 경우 學校長의 教師觀은 學校長이 知覺한 경우나 教師가 知覺한 경우 모두 Y類型 側面으로 높게 反應하고 있음을 알 수 있으나, 教師가 知覺한 경우보다 學校長이 知覺한 경우가 X類型 側面에 낮게 反應하고 있으며, 反對로 Y類型 側面에는 높게 反應하고 있다는 事實이 分析되었다.

또한 教師의 教職態度도 平均 74.78로서 비교적 높은 面으로 나타나고 있다.

### B. 假說의 檢證

#### 1. 假說 1의 檢證

〈假說 1〉: 學校長이 知覺한 自身の 教師觀은 下立變因에 따라 意義있는 差가 있을 것이다.

a. 年齡別에 따른 差異 比較

〈表Ⅳ-2〉는 學校長이 知覺한 自身の 教師觀을 年齡別에 따라 比較해 본 結果이다. 이 表에 提示된 바와 같이 兩者 모두 X類型보다는 Y類型的 教師觀을, 그리고 50代 校長(M=61.11)이 60代 校長(M=60.50)에 비하여 Y類型的 教師觀을 각각 더 높게 知覺하고 있으나 그 平均値의 差異를 檢證한 바에 따르면  $P > .05$  水準에서 統計적으로 有意한 差가 없었다.

〈表Ⅳ-2〉 年齡別에 따른 學校長이 知覺한 自身の 教師觀

區 分	N	教 師 觀	M	S D	t	P
50 代	29	X	38.89	10.27	0.184	$P > .05$
		Y	61.11			
60 代	14	X	39.50	8.82		
		Y	60.50			

b. 學校級別 差異 比較

〈表Ⅳ-3〉에서 보는 바와 같이 學校長이 知覺한 自身の 教師觀을 學校級別에 따라 比較해 본 結果 中學校 校長(M=62.25)이 高等學校 校長(M=59.74)에 비하여 비교적 Y類型 側面的 教師觀을 더 높게 知覺하고 있다고 볼 수 있으나, 이는  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없음이 分析되었다.

〈表Ⅳ-3〉 學校級別에 따른 學校長이 知覺한 自身の 教師觀

區 分	N	教 師 觀	M	S D	t	P
中 學 校	20	X	37.75	11.30	0.822	$P > .05$
		Y	62.25			
高等學校	23	X	40.26	8.16		
		Y	59.74			

c. 學級規模別 差異 比較

〈表Ⅳ-4〉는 學校長이 知覺한 自身の 教師觀을 學級規模別에 따라 比較해 본 것이다. 이 表에 나타난 바와 같이 18學級 以下の 學校에 근무하는 學校

長 (M = 61.72)이 19學級 以上の學校에 근무하는 學校長 (M = 60.32)보다 僅少하나마 Y類型的 教師觀을 더 높게 知覺하고 있다고 볼 수 있으나 P > .05 水準에서 意義있는 差가 없음이 밝혀졌다.

〈表Ⅳ-4〉 學級規模別에 따른 學校長이 知覺한 自身の 教師觀

區 分	N	教 師 觀	M	S D	t	P
18學級以下	18	X	38.28	7.950	0.452	P > .05
		Y	61.72			
19學級以上	25	X	39.68	10.950		
		Y	60.32			

d. 設立別 差異 比較

〈表Ⅳ-5〉는 學校長이 知覺한 自身の 教師觀을 設立別에 따라 比較해 본 結果인데, 이 表에서 알 수 있는 바와 같이 公立學校 校長 (M = 61.91)이 私立學校 校長 (M = 56.50)에 비하여 비교적 Y類型的 教師觀을 더 높게 知覺하고 있긴 하나 檢證結果 t = 1.405 로서 역시 P > .05 水準에서 有意한 差가 없는 것으로 나타났다.

〈表Ⅳ-5〉 設立別에 따른 學校長이 知覺한 自身の 教師觀

區 分	N	教 師 觀	M	S D	t	P
公 立	35	X	38.09	10.02	1.405	P > .05
		Y	61.91			
私 立	8	X	43.50	7.50		
		Y	56.50			

以上과 같은 假說 1의 檢證結果는 朴喜緒<sup>84)</sup>의 研究에 의해서도 그 妥當性이 立證된다. 그는 學校長의 리더쉽 類型을 分析하기 前에 리더쉽 類型이 學校의 여러가지 特性과 어떤 關聯性을 가지고 있는지의 與否를 알아보기 위하여 設立

84) 朴喜緒, 「教育機關에 있어서의 리더쉽 類型과 職務 滿足과의 關係에 관한 研究」 (서울大學校 行政大學院 碩士學位論文, 1982), pp.47-48.

別, 男女學校別, 學級規模別, 所在地別, 系列別에 따라 分析한 結果 모두 5% 水準에서 意義있는 差가 없음을 檢證한 바 있다.

한편 企業組織을 對象으로 한 崔性鎬<sup>85)</sup>의 研究에 의하면, 管理者의 從業員 觀은 X理論 쪽(67%)이 Y理論 쪽(33%)보다 많았고, 下位變因에 따라서도 從業員觀에 상당한 差異를 보이고 있다고 밝힌 바 있다. 따라서 이는 어떤 意味에서 本 假說의 檢證結果와 對照되는 一面이 있다고 여겨지나, 그 對象이 企業組織이란 점과 學力水準 및 擔當業務 등이 각기 다르므로 오히려 當然한 事實로 받아들여 질 수도 있다. 한편 企業管理職의 學力이 높을수록 Y類型 側面이 從業員觀을 높게 知覺하고 있다는 事實은 역시 本 研究의 檢證結果를 뒷받침해 주고 있는 것이기도 하다.

결국 假說 1이 全般的으로 否定된 結果에 의하면 學校別 特性 즉 勤務條件이나 環境的 要因 등이 學校長의 教師觀 水準을 決定하는 要因에는 하등의 影響을 주고 있지 않다는 뜻으로 解釋될 수 있으며, 學校長의 指導性行動의 前提가 되는 教師觀 水準은 學校長의 管理方式에 의해 決定된다고 하는 一般的인 見解를 어느 정도 立證해 주는 것이다.

## 2. 假說 2의 檢證

< 假說 2 > : 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師가 知覺한 學校長의 教師觀은 意義있는 差가 없을 것이다.

假說 2를 檢證하기 위하여 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 分布와 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 分布에 대한 平均値의 差를 比較한 結果는 < 表 IV - 6 >과 같다.

< 表 IV - 6 >에서 보는 바와 같이 學校長의 教師觀에 대하여 兩者 知覺 全體 平均値가 모두 Y類型 側面에 높게 反應하였다. ( 學校長 :  $M=60.91$ , 教師 :  $M=53.79$  )

85) 崔性鎬, 前揭論文, pp.116-117.

그러나 學校長이 知覺한 경우가 教師가 知覺한 경우보다 각각 X類型 反應은 낮고, 反對로 Y類型 反應은 높게 나타나고 있어  $P < .001$  水準에서 統計 有意한 差가 있음이 밝혀졌다. 이로서 假說 2는 否定된 結果이다.

〈表Ⅳ-6〉 學校長의 教師觀에 대한 兩者 知覺 差異

區 分	N	類 型	M	S D	t	P
學校長이 知覺한 自身の 教師觀	43	X	39.09	9.83	3.602	$P < .001$
		Y	60.91			
教師가 知覺한 學校長의 教師觀	718	X	46.21	12.72		
		Y	53.79			

이와 같이 學校長의 教師觀에 대하여 學校長 自身이 知覺한 경우가 教師 自身이 知覺한 경우보다 각각 X(Y)類型 反應이 낮게(높게) 나타난 것은 參加型 指導者 및 從業員中心의 指導類型에 比喩되는 Y類型的 教師觀을 바람직한 것으로 知覺하고 學校長 自身을 Y類型的 教師觀에 接近시키려는 自己合理化에 의한 것으로 解釋된다. 아울러 假說2의 檢證結果는 韓鳳翊<sup>86)</sup>의 研究에 의해서도 그 妥當性이 立證된다.

### 3. 假說 3의 檢證

〈假說 3〉: 教師의 教職態度는 下位變因에 따라 意義있는 差가 있을 것이다.

#### a. 性別에 따른 差異 比較

〈表Ⅳ-7〉은 教職態度를 性別에 따라 比較해 본 것이다. 이 表에 나타난 바와 같이 男子教師 集團이 女子教師 集團보다 대체로 教職態度 全領域에 걸쳐서 높게 反應하고 있으나 그 差의 意義度를 檢證한 結果  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없었다.

86) 韓鳳翊, 前掲論文, pp.52-53.

〈表Ⅳ-7〉 性別에 따른 教師의 教職態度

領 域	區 分	N	M	S D	t	P
教 職 適 應	男	557	18.62	2.66	1.269	P>.05
	女	161	18.32	2.56		
人 性 的 特 性	男	557	18.94	2.70	1.705	P>.05
	女	161	18.53	2.63		
教 科 指 導	男	557	19.47	2.70	0.337	P>.05
	女	161	19.39	2.47		
學 生 指 導	男	557	17.99	2.84	1.118	P>.05
	女	161	17.71	2.64		

한편 大韓教聯<sup>87)</sup>의 研究·報告에 의하면 教員의 姿勢, 態度, 價値觀에 대해서는 女教師集團이, 그리고 教員의 人間關係能力, 一般教養, 專攻知識 등에 대해서는 男子教師集團이 더 높게 評價하고 있는 것으로 밝혀졌다.

b. 學校級別 差異 比較

〈表Ⅳ-8〉은 教職態度를 學校級別에 따라 比較해 본 結果인데 이 表에 提示된 바와 같이 教職適應 및 教科指導領域에서는 中學校 教師集團이, 그리고 人性的 特性領域에서는 高等學校 教師集團이 이에 대한 平均値가 각각 다소 높게 나타나고 있으나  $P > 0.5$  水準에서 意義있는 差가 없었다.

그러나 學生指導領域에서는 高等學校 教師集團이 中學校 教師集團보다 높게 反應하여 檢證結果  $P < .001$  水準에서 實 有意한 差가 있음이 分析되었다.

87) 大韓教育聯合會, 「教員의 教職意識에 관한 研究」, 政策研究 第37輯 (1983), p.43.

〈表Ⅳ-8〉 學校級別에 따른 教師의 教職態度

領 域	區 分	N	M	S D	t	P
教 職 適 應	中	326	18.56	2.61	0.051	P > .05
	高	392	18.55	2.66		
人 性 的 特 性	中	326	18.73	2.55	1.092	P > .05
	高	392	18.95	2.79		
教 科 指 導	中	326	19.53	2.57	0.705	P > .05
	高	392	19.39	2.71		
學 生 指 導	中	326	17.79	2.83	4.056	P < .001
	高	392	18.04	2.76		

특히 學生指導領域에서 高等學校 教師集團이 中學校 教師集團보다 教職態度에 대한 反應이 높게 나타난 것은 逆說的으로 高等學校에서가 中學校에서보다 生活指導 등 學生指導에 많은 어려움을 겪고 있다는 事實을 反映한 結果이며, 이에 따라 學生指導에 임하는 教師들의 關心도 더욱 높게 나타난 것으로 解釋된다.

### c. 學級規模別 差異 比較

〈表Ⅳ-9〉는 教職態度를 學級規模別에 따라 比較해 본 結果이다. 이 表에서 알 수 있는 바와 같이 19 學級 以上の 學校에서보다 18 學級 以下の 比較적 小規模學校에 근무하는 教師들이 教職態度에 대하여 높게 反應하고 있으며, 그 差異 意義度를 檢證한 結果 學生指導領域을 제외한 3 個 領域 즉 教職適應에서는  $P < .001$  水準, 人性的 特性은  $P < .01$  水準에서, 그리고 教科指導에서는  $P < .05$  水準에서 각각 有意한 差를 보이고 있다.



〈表Ⅳ-9〉 學級規模別에 따른 教師의 教職態度

領 域	區 分	N	M	SD	t	P
教 職 適 應	18學級以下	251	19.01	2.54	3.411	P < .001
	19學級以上	467	18.31	2.66		
人 性 的 特 性	18學級以下	251	19.22	2.74	2.718	P < .01
	19學級以上	467	18.65	2.64		
教 科 指 導	18學級以下	251	19.73	2.59	2.076	P < .05
	19學級以上	467	19.30	2.67		
學 生 指 導	18學級以下	251	18.19	2.82	1.831	P > .05
	19學級以上	467	17.79	2.77		

〈表Ⅳ-9〉에 提示된 바와 같이 18學級以下の 小規模學校에 勤務하는 教師集團이 教職適應領域에서 더욱 높게 反應한 것은 小規模學校에서가 教職生活를 통해 人間關係形成이나 意思疎通 및 專門의 自我實現의 機會를 갖는데 비교적 容易하다는 事實의 表出로 解釋된다.

#### d. 設立別 差異 比較

〈表Ⅳ-10〉은 教職態度를 設立別에 따라 比較해 본 結果이다. 이 表에 나타난 바와 같이 公立學校 教師集團이 私立學校 教師集團보다 教職態度에 대한 전반적인 反應이 높게 나타나고 있음을 알 수 있으며 그 差異 意義度를 檢證한 結果 人性的 特性和 學生指導領域에서는 P < .01 水準에서, 그리고 教職適應과 教科指導領域에서는 P < .05 水準에서 각각 有意한 差가 있는 것으로 나타났다.

〈表Ⅳ-10〉 設立別에 따른 教師의 教職態度

領 域	區 分	N	M	S D	t	P
教 職 適 應	公 立	577	18.65	2.60	1.977	P < .05
	私 立	141	18.16	2.77		
人 性 的 特 性	公 立	577	19.00	2.67	2.658	P < .01
	私 立	141	18.33	2.72		
教 科 指 導	公 立	577	19.57	2.59	2.375	P < .05
	私 立	141	18.98	2.84		
學 生 指 導	公 立	577	18.08	2.75	2.908	P < .01
	私 立	141	17.32	2.89		

이와 같은 事實은 大韓教聯<sup>88)</sup>의 研究 즉, 敎員의 姿勢, 態度, 價値觀을 設立別에 따라 比較해 본 結果 國家觀 및 敎育觀에 대한 反應이 私立學校 敎員에 비하여 國·公立學校 敎員이 높게 나타나고 있다고 檢證한 바에 의해서도 그 妥當性이 認定된다.



#### 4. 假說 4의 檢證

〈假說 4〉 : 學校長이 知覺한 自身の 敎師觀이 Y類型일 때가 X類型일 때보다 敎師로 하여금 積極적인 教職態度를 가지게 할 것이다.

〈假說 4-a〉 : 學校長이 知覺한 自身の 敎師觀 X(Y)類型 學校에서의 敎師觀 分布와 教職態度 分布 사이에는 負的(正的) 相關이 있을 것이다.

假設 4-a를 檢證하기 위하여 두 變因間의 相關係數를 구한 結果는 〈表Ⅳ-11〉과 같다. 學校長이 知覺한 自身の 敎師觀이 X類型學校는 6個校, Y類型學校는 37個校였다. 〈表Ⅳ-11〉에서 보는 바와 같이 X類型 學校에서의

88) 上揭論文, pp.62-63.

$r = -.3247$ 로서 負的 低相關關係가, Y類型 學校에서의  $r = .1980$ 으로서 正的 低相關關係가 있음이 分析되었다. 이에 따라 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X(Y)類型 學校에서의 教師觀 分布와 教師의 教職態度와는 相關이 거의 없는 것으로 解釋되며, 따라서 假說 4 - a 는 否定되었다.

〈表Ⅳ-11〉 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教職態度와의 關係

區 分	變 因	N (學校數)	M	SD	r
X 類型 學校	教 師 觀	6	55.50 (44.50)	4.15	-.3247
	教 職 態 度	6	73.18	3.13	
Y 類型 學校	教 師 觀	37	63.57 (36.43)	7.67	.1980
	教 職 態 度	37	75.96	3.22	

※ ( ) 은 教師觀 相對類型 點數임.

〈假說 4-b〉: 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X · Y類型 學校에서의 教師의 教職態度는 意義있는 差가 있을 것이다.

學校長이 知覺한 自身の 教師觀이 각각 X · Y類型 學校에 근무하는 教師의 教職態度에 대한 差의 意義度를 檢證한 結果는 〈表Ⅳ-12〉와 같다. 이 表에 나타난 바와 같이 비교적 Y類型 學校에서가 X類型 學校에서보다 教職態度에 대한 反應이 높게 나타나고 있으나 檢證結果  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없음이 밝혀져 假說 4-b 는 否定되었다.

〈表Ⅳ-12〉 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X · Y類型 學校에서의 教師의 教職態度

區 分	N (教師數)	M	SD	t	P
X類型學校 (6個校)	95	73.18	3.13	1.646	$P > .05$
Y類型學校(37個校)	623	75.96	3.22		

한편 〈表Ⅳ-13〉은 教職態度 領域別에 따라 比較해 본 것인데 教職適應과 學生指導領域에서는  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없으나, 人性的 特性과

教科指導領域에서는  $P < .001$  水準에서 有意한 差가 있음이 밝혀졌다.

〈表Ⅳ-13〉 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X·Y類型 學校에서의 教職態度 領域 別 差異

領 域 別		X類型學校 (6 個校)	Y類型學校 (37 個校)	t	P
教 職 適 應	N	95	623	1.273	$P > .05$
	M	18.23	18.60		
	SD	2.90	2.39		
人 性 的 特 性	N	95	623	3.915	$P < .001$
	M	17.85	19.00		
	SD	2.70	2.66		
教 科 指 導	N	95	623	3.394	$P < .001$
	M	18.60	19.58		
	SD	2.62	2.63		
學 生 指 導	N	95	623	0.078	$P > .05$
	M	17.95	17.92		
	SD	2.57	2.83		

※ 단, N은 教師數임.

假說 4의 檢證結果에 의해서 알 수 있는 바와 같이 學校長이 知覺한 自身の 教師觀이 教師의 教職態度와 關係가 깊을 것이라는 論理的인 推論임에도 불구하고 本假說이 否定된 結果에 따르면 “人間은 他人이 보는 것과 똑같은 事實에 의해서 支配되는 것이 아니고 自身이 事實을 어떻게 보느냐에 따라서 行動하는 것이다.”<sup>89)</sup> 라는 事實을 前提로 할 때 學校長의 教師觀은 學校長 自身の 知覺을 통해서만 바르게 測定할 수 없다는 뜻이며, 또한 假說 4 - b의 檢證結果에 의해서도 충분히 立證된다.

89) 崔正薰, 前揭書, p.28.

5. 假說 5의 檢證

〈假說 5〉 : 教師가 知覺한 學校長의 教師觀이 Y類型일 때가 X類型일 때보다 教師로 하여금 적극적인 教職態度를 가지게 할 것이다.

〈假說 5-a〉 : 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 X(Y)類型 學校에서의 教師觀 分布와 教職態度 分布 사이에는 負的 ( 正的 ) 相關이 있을 것이다.

假說 5-a를 檢證하기 위하여 두 變因間의 相關係數를 구한 結果는 〈表Ⅳ-14〉와 같다. 學校長의 教師觀에 대하여 教師 自身이 X類型인 學校라 知覺한 경우는 13 個校이며, Y類型 學校는 30 個校였다.

〈表Ⅳ-14〉에 提示된 바와 같이 X類型 學校에서의  $r = -.4527$ 로서 負的 相關關係가, 그리고 Y類型 學校에서의  $r = .5915$ 로서 正的 相關關係가 있음이 밝혀졌다.

따라서 教師가 知覺한 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와는 確實히 相關이 있는 것으로 解釋되며, 假說 5-a는 肯定된 結果이다.

〈表Ⅳ-14〉 教師가 知覺한 學校長의 教師觀과 教職態度와의 關係

區 分	變 因	N (學校數)	M	S D	r
X 類 型 學 校	教 師 觀	13	67.99 (32.01)	10.23	-.4527
	教 職 態 度	13	71.99	8.15	
Y 類 型 學 校	教 師 觀	30	69.36 (30.64)	11.45	.5915
	教 職 態 度	30	76.47	8.62	

※ ( )은 教師觀 相對類型 點數임.

〈假說 5-b〉 : 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 X·Y類型 學校에서의 教師의 教職態度는 意義있는 差가 있을 것이다.

假說 5-b를 檢證한 結果, 〈表Ⅳ-15〉에서 보는 바와 같이 教師가 知覺한 學校長의 教師觀이 Y類型이라고 知覺한 學校에서가 X類型이라고 知覺한 學校

에서보다 확실히 敎職態度에 대한 反應이 높게 나타나고 있으며, 그 差의 意義 度를 檢證한 결과  $P < .001$  水準에서 攄 有意한 差가 있음이 檢證되었다. 따라서 假說 5 - b는 肯定된 結果이다.

〈表Ⅳ-15〉 敎師가 知覺한 學校長의 敎師觀 X·Y類型 學校에서의 敎師의 敎職態度

區 分	N (敎師數)	M	SD	t	P
X 類型 學校 (13 個校)	270	71.99	8.15	6.882	$P < .001$
Y 類型 學校 (30 個校)	448	76.47	8.62		

한편 〈表Ⅳ-16〉은 敎師가 知覺한 學校長의 敎師觀이 각각 X·Y類型 學校에 근무하는 敎師의 敎職態度를 각 領域에 따라 比較해 본 것인데 이 表에 나타난 바와 같이 敎職態度 全領域에 걸쳐서도 Y類型 學校라고 知覺한 경우가 X類型이라 知覺한 경우보다 敎職態度에 대한 反應이 높으며, 檢證結果  $P < .001$  水準에서 攄 有意한 差가 있음이 分析되었다.

〈表Ⅳ-16〉 敎師가 知覺한 學校長의 敎師觀 X·Y類型 學校에서의 敎職態度 領域 別 差異

領 域	別	X 類型 學校 (13 個校)	Y 類型 學校 (30 個校)	t	P
敎 職 適 應	N	270	448	6.650	$P < .001$
	M	17.73	19.05		
	SD	2.60	2.54		
人 性 的 特 性	N	270	448	6.803	$P < .001$
	M	17.99	19.36		
	SD	2.64	2.59		
敎 科 指 導	N	270	448	4.403	$P < .001$
	M	18.90	19.79		
	SD	2.60	2.63		
學 生 指 導	N	270	448	4.356	$P < .001$
	M	17.36	18.27		
	SD	2.66	2.82		

※ 단, N은 敎師數임.

假說 5가 肯定된 結果에 의하면 崔正薰의 지적대로 “人間行動의 完전한 決定 要因은 知覺의 場”<sup>90)</sup>이라는 論理를 反映하는 것이며, 人間은 他人이 보는 것 과 똑같이 行動하는 것이 아니라 스스로의 知覺對象에 대하여 어떻게 받아들일지냐에 따라서 行動하게 된다는 事實을 前提로 할 때 示唆되는 바 크다고 하겠다.

90) 上掲書, p.30.

## V. 要約 및 結論

### A. 要 約

管理者가 組織構成員에 대하여 어떠한 人間觀을 가지고 指導性을 行使해 나가느냐 하는 問題는 곧 組織構成員의 動機誘發이나 士氣, 生産性 增大 및 經營의 效率化를 期하는데 있어서도 매우 重要的 要因으로 작용하게 된다.

아울러 教師의 成就動機水準(職務滿足으로 이끌게 하는 Y理論에 해당) 如何와 教職態度와는 깊은 관련성이 있으며, 受容的인 雰圍氣에서가 威脅的인 雰圍氣에서보다 構成員의 態度變化를 더 한층 促進시키게 된다는 先行研究의 結果를 토대로 本 研究에서는 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師가 知覺한 學校長의 教師觀을 獨立變因으로, 教師의 教職態度를 從屬變因으로 하여 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와는 어떠한 關係가 있는가를 밝히려는데 그 目的을 두었다.

學校長의 教師觀을 測定하기 위하여 韓鳳翊이 製作한 尺度를 일부 修正·補完하여 활용하였고, 教師의 教職態度 測定尺度로서는 朴容憲이 開發한 教師資質評定尺의 4個 測定領域과 Rosenberg의 3個 構成要素에 다시 金璟東의 S-尺度를 參考로 하여 教職態度面에 특히 관련되는 項目만 拔萃하여 사용하였다.

그리고 教職態度 測定 質問紙는 檢査의 意義度를 밝히기 위하여 半分信賴度를 算出했던 바 그 結果는 다음과 같다.

① 奇偶折半法에 의한 경우

相關係數(r)= .7452, 信賴度係數(r)= .8540

② 前後折半法에 의한 경우

相關係數(r)= .6470, 信賴度係數(r)= .7856

標集은 濟州道內 43 個 中 · 高等學校에 勤務하는 學校長 및 이들 學校에 所屬된 教師 718 名을 對象으로 하였으며, 統計處理된 結果는 다음과 같다.

假說 1 : 學校長이 知覺한 自身の 教師觀은 下位變因에 따라 意義있는 差가 있을 것이다.

假說 1 을 檢證하기 위하여 年齡別, 學校級別, 學級規模別, 設立別에 따라 比較해 본 結果  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없는 것으로 나타나 假說 1 은 否定되었다.

假說 2 : 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師가 知覺한 學校長의 教師觀은 意義있는 差가 없을 것이다.

學校長의 教師觀에 대하여 兩者 모두 X 類型보다는 Y 類型 側面으로 높게 反應하고 있으나, 學校長 自身이 知覺한 경우가 教師 自身이 知覺한 경우보다 X (Y) 類型에 대한 反應이 각각 낮게 (높게) 나타나고 있으며, 檢證結果  $t = 3.602$  로서  $P < .001$  水準에서 統計 有意한 差가 있음이 밝혀져 同假說이 否定되었다.

假說 3 : 教師의 教職態度는 下立變因에 따라 意義있는 差가 있을 것이다.

教師의 教職態度를 각 領域別에 따라 下位變因別로 比較해 본 結果에 의하면,

① 男 · 女 教師間에는  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없음이 밝혀졌다.

② 學校級別로 살펴 보면 教職適應 및 教科指導에서는 中學校 教師集團이, 그리고 人性的 特性에서는 高等學校 教師集團이 이에 대한 平均值가 각각 다소 높게 나타나고 있으나  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없었다. 그러나 學生指導에서는 高等學校 教師集團이 中學校 教師集團보다 높게 反應하여 檢證結果  $P < .001$  水準에서 統計 有意한 差가 있음이 分析되었다.

③ 學級規模別에 따라서는 18 學級 以下の 學校에 소속된 教師集團이 19 學級



以上の學校에 소속된 教師集團보다 教職態度에 대한 反應이 全般的으로 높게 나타났으며, 이를 領域別로 살펴보면 教職適應에서는  $P < .001$  水準에서, 人性的 特性은  $P < .01$  水準 및 教科指導에서는  $P < .05$  水準에서 각각 有意한 差가 있음이 밝혀졌으나 學生指導에서는  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없었다.

- ④ 設立別에 따라서는 公立學校 教師集團이 私立學校 教師集團보다 教職態度에 대한 全般的인 反應이 높게 나타났으며, 이를 領域別로 살펴보면 教職適應 및 教科指導에서는  $P < .05$  水準에서 그리고 그 外의 領域에서는  $P < .01$  水準에서 각각 有意한 差가 있음이 分析되었다.

假說 4 : 學校長이 知覺한 自身の 教師觀이 Y類型일 때가 X類型일 때보다 教師로 하여금 積極적인 教職態度를 가지게 할 것이다.

假說 4-a : 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X(Y)類型 學校에서의 教師觀 分布와 教職態度 分布 사이에는 負的(正的) 相關이 있을 것이다.

假說 4 - a 를 檢證한 結果 X類型 學校에서의  $r = -.3247$  로서 負的 低相關이, 그리고 Y類型 學校에서의  $r = .1980$  으로서 正的 低相關이 있는 것으로 나타나 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師의 教職態度와는 別 關係가 없는 것으로 分析되었으며, 따라서 假說 4 - a 는 否定된 結果이다.

假說 4-b : 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 X · Y類型 學校에서의 教師의 教職態度는 意義있는 差가 있을 것이다.

教職態度 全般에 걸쳐 檢證한 結果에 의하면  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없음이 밝혀져 假說 4 - b 는 否定되었다.

假說 5 : 教師가 知覺한 學校長의 教師觀이 Y類型일 때가 X類型일 때보다 教師로 하여금 積極적인 教職態度를 가지게 할 것이다.

假說 5-a: 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 X(Y) 類型 學校에서의 教師觀 分布와 教職態度 分布 사이에는 負的(正的) 相關이 있을 것이다.

X 類型 學校에서의  $r = -.4527$ , Y 類型 學校에서의  $r = .5915$  로 각각 算出된 바 教師가 知覺한 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와는 確實히 相關이 있다고 볼 수 있으며, 따라서 假說 5 - a 는 肯定되었다.

假說 5-b: 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 X · Y 類型 學校에서의 教師의 教職態度는 意義있는 差가 있을 것이다.

教職態度 全般에 걸쳐 差의 意義度를 檢證한 結果  $t = 6.882$  로 나타나  $P < .001$  水準에서 極 有意한 差가 있음이 밝혀졌으며, 이로서 假說 5 - b 는 肯定되었다.

## B. 結 論



學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와는 어떠한 關係가 있는가를 下位變因 및 教職態度領域에 따라 檢證한 結果 다음과 같은 結論을 얻었다.

1. 대부분 濟州道內 中等學校 現職 學校長들은 教育行政組織이 他組織에 비해 人間을 위한 教育活動이란 점을 重視하여 傳統的인 人間觀 및 經營管理觀에서 탈피하여 民主的 指導性 또는 現代 組織理論에 比喩되는 Y 類型的 教師觀을 갖고 있으며, 아울러 이는 學校長의 指示, 命令, 監督보다는 助言, 協調, 奉仕를 위주로 하는 리더십 行動의 必要性을 더욱 切感하고 있는 것으로도 考慮될 수 있다.

2. 學校長의 教師觀에 대하여 學校長 自身이 知覺한 경우나 教師 自身이 知覺한 경우 모두 X類型보다는 Y類型 側面으로 높게 反應하고 있다. 그러나 前者가 後者에 비해 Y類型에 대한 反應이 높게 나타난 것은 學校長 自身을 Y類型 側面에 보다 가깝게 接近시키려는 心理的 作用에 緣由한 것으로 推測된다.

3. 教師의 教職態度를 下位變因에 따라 比較한 結果를 보면,

첫째, 性別에 따라서는 대체적으로 男子教師 集團이 女子教師 集團에 비하여 教職態度에 대한 反應이 높게 나타나고 있으나 이는  $P > .05$  水準에서 別 意義있는 差가 없었다.

둘째, 學校級別에 의하면 教職適應領域에서는 中學校 教師集團이, 그리고 人性的 特性과 教科指導領域에서는 高等學校 教師集團의 僅少하나마 더 積極적인 反應을 보이고 있으나 이는  $P > .05$  水準에서 意義있는 差가 없었다.

반면에 學生指導領域에서는 高等學校 教師集團이 中學校 教師集團보다 훨씬 積極적으로 反應하고 있으며 이는  $P < .001$  水準에서 極 有意한 差를 보이고 있다.

이러한 事實은 高等學校에서가 中學校에서보다 生活指導를 비롯한 學生指導에 많은 關心과 努力을 기울이고 있는 結果라 여겨진다.

셋째, 學級規模別에 의하면 대체적으로 小規模 學校(18學級 以下)에 勤務하는 教師集團이 大規模 學校(19學級 以上)에 勤務하는 教師集團보다 教職態度에 대한 反應이 全般的으로 높게 나타나고 있으며, 특히 教職適應領域에서는  $P < .001$  水準에서 極 有意한 差가 있었다.

이는 小規模 學校에서가 教職生活를 통해 人間關係를 원만히 維持해 나가거나 自我實現의 機會를 갖는데 비교적 容易하다는 우리의 前提를 어느 정도 立證해 주는 結果이다.

네째, 設立別에 의하면 公立學校 教師集團이 私立學校 教師集團에 비하여 教職態度에 대한 反應이 전반적으로 높게 나타나고 있으며,  $P < .05$  水準에서 有意한 差를 보이고 있다. 이는 公立學校 校長이 私立學校 校長보다 Y類型的 教師觀을 더 높게 知覺하고 있다는 事實에 의해서도 그 妥當性이 認定된다.

4. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀과 教師의 教職態度와는 別 關係가 없으나 教師가 知覺한 學校長의 教師觀과 教師의 教職態度와는 相互 關聯性이 있다.

즉, 教師가 知覺한 學校長의 教師觀이 Y類型일 경우가 X類型일 경우보다 확실히 教師로 하여금 적극적인 教職態度를 갖게 한다는 것이다.

이러한 觀點에서 學校長의 教師觀 水準은 學校長 自身の 知覺을 통해서만 바르게 測定할 수 없고 오직 教師 自身の 知覺을 통해서만 可能하다는 점이며, 아울러 이는 곧 “人間行動의 完전한 決定要因은 知覺의 場”이라는 論理를 충분히 立證해 주는 結果이기도 하다.



## 參 考 文 獻

- 高永復. 「現代教育心理學」. 서울: 法文社, 1984.
- 곽신애. 「교사의 태도와 가치관의 관련성에 관한 연구」. 고려대학교 대학원 석사학위논문, 1983.
- 金璟東. 「從業員의 職場滿足度 測定을 위한 2個의 尺度」. 行動科學 第1卷 第1號. 서울: 韓國行動科學研究所, 1968.
- 金滌琛. 「教育·心理 測定評價總論」. 서울: 教育科學社, 1981.
- 金龍來. 「教育心理學」. 서울: 載東文化社, 1981.
- 盧宗熙. “教師의 資質向上과 士氣昂揚” 「教育開發」. 第5卷 第5號. 서울: 韓國教育開發院, 1983.
- 大韓教育聯合會. 「教員의 教職意識에 關한 研究」. 政策研究 第37輯, 1983.
- 文仁元·白龍德. 「教育態度 研究를 위한 模型探究」. 仁川教育大學論文集 第八輯, 1973.
- 朴容憲. 「教師 資質評定尺 實施要綱」. 서울: 코리아 테스트 센터, 1970.
- \_\_\_\_\_. 「社會的 行動과 學習」. 서울: 教育出版社, 1984.
- 朴喜緒. 「教育機關에 있어서의 리더십類型과 職務滿足과의 關係에 關한 研究」. 서울대학교 行政大學院 碩士學位論文, 1982.
- 方順同. 「教育評價」. 서울: 法文社, 1980.
- 慎侑根. 「組織行爲論」. 서울: 茶山出版社, 1982.
- 吳錫泓. 「組織理論」. 서울: 博英社, 1981.
- 吳喆鎭. 「成就動機와 教職態度와의 關係에 關한 研究」. 서울대학교 教育大學院 碩士學位論文, 1972.
- 王基恒. 「教育行政에 있어서의 人間關係」. 高麗대학교 師範大學論文集 第3輯, 1978.

- 尹晟老. 「學校 行政家の 行政類型과 教師의 課業에 對한 態度와의 關係」.  
高麗大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1973.
- 李杭柱. 「學校組織管理論」. 서울: 星苑社, 1985.
- 李一周. 「教育行政 側面の 組織과 人間關係改善論」. 忠南大學校 教育發展  
研究所 教育發展論叢, 1980.
- 李主鎔訳. 「組織心理學」. 서울: 益文社, 1980.
- 張德守. 「態度變化를 위한 教育프로그램의 效果에 關聯된 社會心理學的 變因  
에 關한 研究」. 서울大學校 大學院 碩士學位論文, 1979.
- 鄭元植. 「知力과 情意의 教育」. 서울: 培英社, 1977.
- 崔性鎔. 「企業內에서의 人間關係와 組織目標와의 關係分析」. 釜山經商專門  
大學論文集 第8輯, 1981.
- 崔正薰. 「知覺心理學」. 서울: 乙酉文化社, 1982.
- 崔鍾泰. 「現代人事管理論」. 서울: 博英社, 1983.
- 韓國應用心理學協會編. 「教育心理學」. 서울: 세진문화사, 1973.
- 韓鳳翊. 「X·Y理論에 依한 學校長의 教師觀과 教師 士氣와의 關係」. 서울  
大學校 大學院 碩士學位論文, 1976.
- Baird, Jr. J. E. *The Dynamics of Organizational Communication*. New York  
: Harper & Row Publishers, 1977.
- Beach, D. S. *Group Relations and Informal Organization*. New York : Mac-  
millan Publishing Co., 1975.
- Dawes, R. M. *Fundamentals of Attitude Measurement*. New York : John Wiley  
& Sons, Inc., 1972.
- Ebel, R. L. *Essentials of Educational Measurement*. Englewood Cliffs, N.  
J. : Prentice-Hall, Inc., 1972.

- Edwards, A. L. *Techniques of Attitude Scale Construction*. New York :  
Appleton Century Crofts, Inc., 1957.
- Evans, K. M. *Attitudes and Interests in Education*. London: Routledg &  
Kegan Paul Limited Broadway House, 1965.
- Halloran, J. D. *Attitude Formation and Change*. Leicester University  
Press, 1967.
- Harris, B. M. *Supervisory Behavior in Education*, 2nd ed. Englewood  
Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1975.
- Hersh, R. H. ; Miller, J. P. ; and Fielding, G. D. *Models of Moral Education*.  
New York : Long man Inc. , 1980.
- Hicks, H. G. and Gullet, C. R. *Organizations : Theory and Behavior*. New  
York: McGraw-Hill, Inc., 1975.
- Hoy, Y. K. and Miskel, C. G. *Educational Administration*. New York :  
Random-House, 1978.
- Insko, C. A. *Theories of Attitude Change*. Englewood Cliffs, N. J. :  
Prentice-Hall, Inc., 1967.
- King, B. T. and McGinnies, E. *Attitudes, Conflict, and Social Change*.  
New York: Academic Press, Inc., 1972.
- Lipham, J. M. and Hoeh, J. A. *The Principalsip: Foundations and Func-  
tions*. New York: Harper & Row publishers, 1974.
- Luthans, F. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1981.
- Mc Gregor, D. *The Human Side of Enterprise*, 10th Printing . New York :  
Mc Graw-Hill, Inc., 1960.

- 
- Mehrens, W. A. and Lehmann, I. J. *Measurement and Evaluation in Education and Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1973.
- Miles, R. E. *Theories of Management*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Newell, C. A. *Human Behavior in Educational Administration*. New York: Prentice-Hall, Inc., 1978.
- Owens, R. G. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1981.
- Porter, L. W.; Lawler, E. E.; and Hackman, J. R. *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Rosenberg, M. J. and Hovland, C. I. *Attitude Organization and Change*. Yale University Press, 1969.
- Sikula, A. F. *Personnel Administration and Human Resources Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1976.



# 附 錄

1. 教職態度質問紙의 信賴度 係數
2. 教職態度質問紙의 領域別, 要素別, 要因別 相關關係
3. 質 問 紙
  - a. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 質問紙 ( A型 )
  - b. 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 質問紙 ( B型 第 1 部 )
  - c. 教師의 教職態度에 關한 質問紙 ( B型 第 2 部 )

附錄 1. 教職態度 質問紙의 信賴度 係數

1. 信賴度 係數 (奇偶折半法)

區分	M	SD	相關係數	信賴度
奇數	37.5557	4.8189	0.7452	0.8540
偶數	37.2270	4.5149		

2. 信賴度 係數 (前後折半數)

區分	M	SD	相關係數	信賴度
前	37.4025	4.7870	0.6470	0.7856
後	37.3802	4.8443		

附錄 2. 教職態度 質問紙의 領域別, 要素別, 要因別 相關關係

1. 領域別 相關係數

領域別	人性的特性	教科指導	學生指導
教職適應	0.6142	0.5731	0.4540
人性的特性		0.5633	0.4598
教科指導			0.5830
學生指導			

2. 要素別 相關係數

要素別	M	SD	相關係數	t
認知	22.8426	3.2080	0.6652	23.8387
情意	25.7020	3.2535	0.6795	24.7823
行動	26.2382	3.3894	0.6804	24.8434

3. 要因別 相關係數

要因別	自信	矜持	價值	認定	興味	安定	創意	成就	協同
自信	1.0000	0.4288	0.3995	0.3530	0.3878	0.3888	0.4314	0.5452	0.4557
矜持		1.0000	0.2950	0.2787	0.4159	0.3367	0.3266	0.4193	0.3087
價值			1.0000	0.3070	0.4995	0.3887	0.3607	0.4040	0.4235
認定				1.0000	0.3370	0.3144	0.2805	0.3042	0.2676
興味					1.0000	0.3291	0.4943	0.4959	0.4140
安定						1.0000	0.4059	0.4436	0.4135
創意							1.0000	0.5062	0.4005
成就								1.0000	0.4026
協同									1.0000

## 質 問 紙 【 學 校 長 用 】

교장선생님!

여러가지 일로 바쁘신중에 어려운 부탁의 말씀을 드리게 되어 매우 송구스럽게 생각합니다.

본 질문지는 학교행정가의 지도이론에 관한 연구를 위하여 마련된 것이오니 多忙하신줄로 思料되오나 교장선생님께서의 高見을 들려 주시기 바랍니다.

아울러 본 자료는 완전히 익명으로 처리되며 통계자료로만 이용할 뿐 연구 이외에는 절대로 사용하지 않을 것을 약속드립니다.



1984년 12월 일

제주대학교 중앙도서관

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

진 창 선 올 립

※ 해당란에 “ V ” 해 주십시오 .

- 1 . 연 령 : \_\_\_\_\_ 세
- 2 . 학 교 급 별 : 중학교 \_\_\_\_\_ , 고등학교 \_\_\_\_\_
- 3 . 소 재 지 별 : 시 내 \_\_\_\_\_ , 읍 · 면지구 \_\_\_\_\_
- 4 . 학급규모별 : 18 학급 이하 \_\_\_\_\_ , 19 학급 이상 \_\_\_\_\_
- 5 . 설 립 별 : 공 립 \_\_\_\_\_ , 사립 \_\_\_\_\_

a. 學校長이 知覺한 自身の 教師觀 質問紙 ( A型 )

설문내용에 대한 응답은 다음과 같이 교장선생님께서 느끼신 바를 정확히 표시해 주시기 바랍니다.

각 문항은 서로 대조되는 문항 2개씩 배열되어 있으며 어느 한쪽 문항이 “항상 그렇다”라고 생각되면 : 10점

“거의 그렇다”라고 생각되면 : 8~9점

“가끔 그렇다”라고 생각되면 : 6~7점

“보통이다”라고 생각되면 : 5점

“거의 그렇지 않다”라고 생각되면 : 3~4점

“가끔 그렇지 않다”라고 생각되면 : 1~2점

“전혀 그렇지 않다”라고 생각되면 : 0점

으로 표기해 주시되 각쌍의 합은 반드시 10이 되도록 해 주십시오.

**보 기**

문 항	설	배점	합 계
11	u 교사들에게 가급적 지시나 명령을 줄여야 한다.	4	10
	v 교사들에게 구체적인 지시나 명령이 뒤따라야 한다.	6	

문 항	설	문 내 용	배점	합 계
1	a 가능하면 일을 적게 하려는 것이 교사들의 본성이다.			10
	b 교사들이 일을 기피하려는 것은 그 일에 대한 의미를 상실했기 때문이다.			
2	c 교사들에게 창의성을 요구한다해도 별 가치있는 제안을 못할 것이다.			10
	d 교사들에게 창의성을 요구하게 되면 점차 가치있는 제안들이 나오게 될 것이다.			
3	e 교사들이 일하는 것은 개인적인 이해관계나 신분상의 위협 때문이다.			10
	f 교사들은 스스로 학교 교육목표 달성을 위해 열심히 일하고 있다.			

문	항	설	문	내	용	배점	합	계
4	g	교사들의 잘못된 행동이나 비위사실에 대해 적절한 문책이 뒤따르지 않은 한 점차 근무태도가 나빠질 것이다.					10	
	h	교사들 자신의 행동에 대해 책임을 지고 잘못을 스스로 고쳐 나가게 한다면 더욱 신중하게 행동할 것이다.						
5	i	학교 교육목표 달성을 위해서는 교사들에게 엄격한 지시나 감독이 뒤따라야 할 것이다.					10	
	j	엄격한 지시나 감독은 교사로 하여금 업무를 처리해 나가는 과정에서 오히려 역효과를 가져오게 될 것이다.						
6	k	교사들에게 업무이외의 정보를 알려준다면 이를 오용할 것이다.					10	
	l	만약 교사들에게 그들이 알고 싶어하는 정보를 모두 제공한다면 더욱 호의적으로 행동할 것이다.						
7	m	교사들에게 올바른 근무방법을 알려주고 또 교육해야 될 것이다.					10	
	n	교사들이 자신의 일에 대해 관심을 갖는 한 주어진 임무를 스스로 처리해 나갈 수 있을 것이다.						
8	o	교사들에게는 구체적인 지시가 필요하며 그들은 학교 시책등에 대하여 별로 관심을 가지고 있지 않다.					10	
	p	교사들은 학교 시책등에 대하여 보다 많이 알고 노력하며 알고 하는 욕구는 무한하다.						
9	q	교사들이 학교에 대해 비협조적일 때 일차적으로 교사들의 근무태도에 기인한다.					10	
	r	교사들이 학교에 대해 비협조적일 때 근무조건이나 기타 환경적 여건상으로 불합리한 점이 있기 때문이다.						
10	s	교사들의 업무처리 결과에 대해 강한 일은 칭찬하고 잘못된 일에 대해서는 꾸짖는 감독자가 필요하다.					10	
	t	교사들은 책임을 질 수 있고 또한 오류가 생기면 스스로 시정해 나갈 능력이 있다.						

## 質 問 紙 【 教 師 用 】

여러가지 일로 바쁘신중에 어려운 부탁의 말씀을 드리게 되어 매우 송구스럽게 생각합니다 .

본 질문지는 “ 학교장의 교사관과 교사의 교직태도와의 관계 ”에 관한 연구를 위하여 작성된 것이므로 선생님께서 제공해 주신 자료는 완전히 익명으로 처리되며 아울러 전체적인 통계자료로만 사용할 뿐 연구 이외에는 절대로 사용하지 않을 것을 약속드립니다 .

따라서 선생님께서 생각이나 의견에 가장 가까운 것을 골라 솔직하게 답변해 주시면 대단히 감사하겠습니다 .

1984 년 12 월 일

제주대학교 중앙도서관  
제주대학교 교육대학원 교육행정 전공  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

진 창 선 올림

※ 해당란에 “ V ” 표 해 주십시오 .

1 . 성 별 : 남 \_\_\_\_\_ , 여 \_\_\_\_\_

2 . 학 교 급 별 : 중학교 \_\_\_\_\_ , 고등학교 \_\_\_\_\_

3 . 소 재 지 별 : 시 내 \_\_\_\_\_ , 읍 · 면지구 \_\_\_\_\_

4 . 학급규모별 : 18 학급 이하 \_\_\_\_\_ , 19 학급 이상 \_\_\_\_\_

5 . 설 립 별 : 공 립 \_\_\_\_\_ , 사립 \_\_\_\_\_

b. 教師가 知覺한 學校長의 教師觀 質問紙 ( B型 第 1 部 )

귀교 교장선생님의 교사관에 대한 선생님께서는의 高見을 알아보려는 것입니다. 각 문항은 서로 대조되는 문항 2 개씩 배열되어 있으며 설문을 읽고 느끼신 바에 따라서 “보기”와 같이 어느 한쪽 문항이

- “항상 그렇다”라고 생각되면 : 10 점
- “거의 그렇다”라고 생각되면 : 8~9 점
- “가끔 그렇다”라고 생각되면 : 6~7 점
- “보통이다”라고 생각되면 : 5 점
- “거의 그렇지 않다”라고 생각되면 : 3~4 점
- “가끔 그렇지 않다”라고 생각되면 : 1~2 점
- “전혀 그렇지 않다”라고 생각되면 : 0 점

으로 표기하되 각쌍의 합은 반드시 10이 되도록 해 주십시오.

보 기

문 항	설 문	배점	합 계
11	u 우리 학교 교장은 교사들에게 가급적 지시나 명령을 줄어야 된다고 믿고 있다.	4	10
	v 우리 학교 교장은 교사들에게 구체적인 지시나 명령이 뒤따라야 한다고 믿고 있다.	6	

문 항	설 문	배점	합 계
1	a 우리 학교 교장은 가능하면 일을 적게 하려는 것이 교사들의 본성으로 믿고 있다.		10
	b 우리 학교 교장은 교사들이 일을 기피하려는 것은 그 일에 대한 의미를 상실했기 때문이라고 믿고 있다.		
2	c 우리 학교 교장은 교사들에게 창의성을 요구한다해도 별 가치있는 제안을 못할 것이라고 믿고 있다.		10
	d 우리 학교 교장은 교사들에게 창의성을 요구하게 되면 점차 가치있는 제안들이 나오게 될 것으로 믿고 있다.		
3	e 우리 학교 교장은 교사들이 일하는 것은 개인적인 이해관계나 신분상의 위험 때문이라고 믿고 있다.		10
	f 우리 학교 교장은 교사들이 스스로 학교 교육목표 달성을 위해 열심히 일한다고 믿고 있다.		

문항	설문내용	배점	합계
4	g 우리 학교 교장은 교사들의 잘못된 행동이나 비위사실에 대해 적절한 문책이 뒤따르지 않는 한 점차 근무태도가 나빠질 것으로 믿고 있다.		10
	h 우리 학교 교장은 만약 교사들 자신의 행동에 대해 책임을 지고 잘못을 스스로 고쳐나가게 한다면 더욱 신중하게 행동할 것이라고 믿고 있다.		
5	i 우리 학교 교장은 학교 교육목표 달성을 위해서는 교사들에게 엄격한 지시·감독이 뒤따라야 한다고 믿고 있다.		10
	j 우리 학교 교장은 엄격한 지시나 감독은 교사로 하여금 업무를 처리해 나가는 과정에서 오히려 역효과를 가져오게 될 것이라고 믿고 있다.		
6	k 우리 학교 교장은 교사들에게 업무이외의 정보를 알려준다면 이를 오용할 것이라고 믿고 있다.		10
	l 우리 학교 교장은 만약 교사들에게 그들이 알고 싶어하는 정보를 모두 제공한다면 더욱 호의적으로 행동할 것이라고 믿고 있다.		
7	m 우리 학교 교장은 교사들에게 올바른 근무방법을 알려주고 또 교육해야 한다고 믿고 있다.		10
	n 우리 학교 교장은 교사들이 자신의 일에 대해 관심을 갖는 한 주어진 임무를 스스로 처리해 나갈 수 있다고 믿고 있다.		
8	o 우리 학교 교장은 교사들에게는 구체적인 지시가 필요하며 그들은 학교 시책 등에 대하여 별로 관심을 가지고 있지 않다고 믿고 있다.		10
	p 우리 학교 교장은 교사들이 학교 시책 등에 대하여 보다 많이 알리고 노력하며 알리고 하는 욕구는 무한하다고 믿고 있다.		
9	q 우리 학교 교장은 교사들이 학교에 대해 비협조적일 때 일차적으로 교사들의 근무태도 때문이라고 믿고 있다.		10
	r 우리 학교 교장은 교사들이 학교에 비협조적일 때 근무조건이나 기타 환경적 여건상으로 불합리한 점이 있기 때문이라고 믿고 있다.		
10	s 우리 학교 교장은 교사들이 업무처리 결과에 대해 잘한 일은 칭찬하고 잘못된 일에 대해서는 꾸짖어야 한다고 믿고 있다.		10
	t 우리 학교 교장은 교사들이 책임을 질 수 있고 또한 오류가 생기면 스스로 시정해 나갈 능력이 있다고 믿고 있다.		



c. 教師의 敎職態度에 관한 質問紙 ( B型 第 2 部 )

선생님이 재직하고 계시는 학교에서 교직에 대한 느낌이나 실제 행동하고 계신 바를 가장 잘 나타내는 번호 ( ① , ② , ③ , ④ , ⑤ ) 중에서 하나를 골라 “ V ” 표 해 주시기 바랍니다 .

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다 ①	거 그 렇 지 않 다 ②	보 통 이 다 ③	가 끔 그 렇 다 ④	항 상 그 렇 다 ⑤
1	나는 교직의 중요성을 깊이 인식하며 교사로서의 자부심을 가지고 있다 .					
2	나는 학교장으로부터 신임과 인정을 받고 있다고 믿는다 .					
3	나는 새로운 학습이론이나 자료에 대해 관심을 가지고 알고자 노력한다 .					
4	나는 교직업무 수행에 있어서 나의 지식과 능력을 충분히 발휘하고 있다고 생각한다 .					
5	나는 학교운영이나 학습계획 및 지도에 있어서 동료직원들과 협조가 원만히 이루어 지고 있다고 생각한다 .					
6	나는 내가 하는일에 대해 자신감을 가지고 있다 .					
7	나는 항상 자신을 평가, 반성하며 스스로의 발전을 위하여 타인의 조언을 적극 받아들인다 .					
8	나는 현재 소속하고 있는 학교의 모든 업무에 대해 낙관적인 태도를 가진다 .					
9	나는 매사에 자발적으로 참여하는 편이다 .					
10	나에게 주어진 일을 성취했을 때 만족감을 느낀다 .					

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다 ①	거 그렇 지 않 다 ②	보 통 이 다 ③	가 끔 그 렇 다 ④	항 상 그 렇 다 ⑤
11	나는 학생들을 가르치는 일에 즐거움과 보람을 느낀다.					
12	나는 수업에 앞서 학생들에게 적절한 수업목표를 제시하고 흥미 유발에 힘쓰는 편이다.					
13	나는 항상 안정된 학급분위기를 조성하려고 노력한다.					
14	나는 교과서에만 의존하지 않고 여러가지 예시자료를 활용하여 수업에 임하는 편이다.					
15	나는 학생들의 학업 성취도를 확인하여 수업지도에 대한 반성 및 개선의 자료로 활용한다.					
16	나는 학생 지도에 있어서 학교장의 방침에 따라 주어진 임무를 소신껏 수행하고 있다고 믿는다.					
17	나는 학생 개개인을 이해하기 위해 학습평가 이외에 가정환경, 교우관계, 취미, 희망등을 조사하여 적절히 활용하고 있다.					
18	나는 학생들이 잘못에 대해 힐책보다는 온정적으로 충고하는 경우가 많다.					
19	나는 생활지도나 기타 학생 이해에 관련된 전문서적을 주의깊게 읽는 경우가 있다.					
20	나는 학생 상호간에 원만한 교우나 협동심을 유지하도록 적극 지도하고 있다.					

대단히 감사합니다.

# ABSTRACT

## A Study on the Relationships between the Principal's Assumption about Teachers and Teachers' Attitude of the Teaching Profession

Jin Chang-Sun

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

Supervised by Professor Kang Chang-Hyuck

### I. Introduction

The principal's types of leadership may be varied how he views his teachers. Thus managerial philosophy and leadership style are interrelated.

Douglas McGregor developed the concepts of Theory X and Theory Y that there are two aspects in a manager's assumption about human nature.

Theory X describes a management philosophy that is often labeled as authoritarian or autocratic. If a principal has assumptions Theory X about teachers, it's assumed that they are inherently lazy and avoid work: if work is to be accomplished, teachers must be coerced, manipulated, and controlled by management.

While Theory Y is the opposite managerial philosophy, based on a contrasting set of assumptions above.

\* 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 July, 1985.

If a principal has assumptions Theory Y about teachers, it's assumed that teachers enjoy working and that the expenditure of physical and mental effort in work is as natural as play and rest. Moreover they have the capacity and ability for self-direction, self-control, self-motivation.

The purpose of this study was to verify the relationships between the principal's assumption about teachers and teachers' attitude of the teaching profession in secondary school.

## II . Hypotheses

The hypotheses to be tested by this study are as follows.

- 1 : The principal's assumption about teachers by his own perception will be insignificant difference among the sub-variables (age, middle and high school, public and private school, school scales)
- 2 : There will be insignificant difference between the principal's assumption about teachers by his own perception and teachers' perception.
- 3 . Teachers' attitude of the teaching profession will be significant difference among the sub-variables (sex, middle and high school, public and private school, school scales )
- 4 : Y-pattern principal's assumption about teachers perceived by his own will have the teachers take higher attitude of the teaching profession than X-pattern.
- 4-a: There will be negative(positive) relationships between X(Y) scores of the principal's assumption about teachers and scores of teachers' attitude of the teaching profession under the schools of pattern X (pattern Y ) measured by the principal's perception.

- 4-b: There will be insignificant difference of teachers' attitude of the teaching profession between the schools of pattern X and that of Y measured by the principal's perception.
- 5 : Y-pattern principal's assumption about teachers perceived by teachers will have the teachers take higher attitude of the teaching profession than X-pattern.
- 5-a: There will be negative(positive) relationships between X (Y) scores of the principal's assumption about teachers and scores of teachers' attitude of the teaching profession under the schools of pattern X(pattern Y ) measured by the teachers' perception.
- 5-b: There will be insignificant difference of teachers' attitude of the teaching profession between the schools of pattern X and that of Y measured by teachers' perception.



### III . Methods

In this survey 43 principals and 718 teachers were randomly sampled from secondary school through cheju province.

I used questionnaire of two types for measurement of principal's assumption about teachers. (type 1: use for principals, type 2: use for teachers)

It comprises ten pairs of questions which was developed by other previous studies, with some revision to adapt this study. The score X (above) and Y (below) in each item make 10 points.

The questionnaire of teachers' attitude of the teaching profession was constructed on the basis of 4 areas of teachers' attitude and 9 variables of attitude. The former : Adjustment of the Teaching Profession, Personal characteristics , Instructional Guidance , and Students Guidance The latter: Self - Confidence , Pride , Value , Recognition, Interest , Secu-

ity , Creativity , Achievement , and Cooperation . The Test was consisted of 20 items .

And analysis was made of the data compared with the use M, Sdm, T-test (hypotheses I, II, III) and by Product-Moment correlation. (hypotheses IV, V)

#### IV. Results

The results of this study are as follows .

- 1 . The principals were tend to perceive his own assumption about teachers as pattern Y.
- 2 . The relationships between Principal's assumption about teachers measured by his own perception and the one measured by teachers were very significant. (  $P < .001$  )
- 3 . No significant difference was shown among variables for principal's assumption about teachers perceived by his own (  $P > .05$  )
- 4 . No significant difference was seen among mean values of teachers' attitude of the teaching profession by sex. (  $P > .05$  ) But generally a significant difference presented among other variables. (  $P < .05$  )
- 5 . There was little relation between principal's assumption about teachers and teachers' attitude of the teaching profession under the schools of pattern X (  $r = -.3247$  ) and pattern Y (  $r = .1980$  ) measured by principal's perception. And no significant difference was seen between them. (  $P > .05$  )
- 6 . Correlation exists between the principal's assumption about teachers and teachers' attitude of the teaching profession under the schools of pattern X (  $r = -.4527$  ) and pattern Y (  $r = .5915$  ) measured by teacher's perception. And the difference was very significant between them. (  $P < .001$  )