

碩士學位論文

學校長의 意思決定 開放性과 教師의 士氣와의 關係

指導教授 李 杺 柱



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

吳 幸 玉

1998年 8月

學校長의 意思決定 開放性과 教師의 士氣와의 關係

指導教授 李 杭 柁

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함.

1998年 6月 日

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 吳 幸 玉



吳幸玉의 教育學 碩士學位 論文을 認准함.

1998年 7月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

<抄錄>

學校長의 意思決定 開放성과 教師의 士氣와의 關係

吳 幸 玉

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

指導教授 李 杭 柱

학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기에 관한 연구를 통하여 학교의 교육 목표를 달성하는 데 효율성을 높이기 위한 자료를 제공할 目的으로 본 연구를 추진하게 되었다. 이러한 目的에 따라 설정된 研究 問題는 다음과 같다.

- (1) 학교장의 의사결정의 개방성은 교사의 개인적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는가?
- (2) 교사의 사기는 교사의 일반적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는가?
- (3) 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기는 어떠한 관계가 있는가?

라는 연구 문제를 설정하고 이론적 배경에서 양변인에 관한 문헌 고찰을 하였으며, 종합된 결과를 중심으로 양변인을 구성하는 하위요인을 구성하였다.

본 연구는 사회조사 방법론에 의해 수행되었으며 표집은 제주도내 초등학교 교원을 대상으로 하였다. 그리고 본 연구에서 사용된 척도는 학교장의 의사결정 개방성 척도와 사기 척도 등 2 개가 사용되었으며 전자는 교육과정 · 예산 운영, 교직원인사, 학생관리, 학부모 · 지역사회 등에 관한 하위요인 24 개 문항으로, 후자는 안정감, 만족감, 성취감, 자존감 등을 하위요인으로하는 24 개 문항으로 구성되었다.

이상과 같은 과정을 거쳐 얻어진 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 학교장의 의사결정 개방성은 성별이나 교사의 직위에 따른 차는 없으나 교사가 근무하는 소재지나 경력에 따라서 차이가 있다. 즉 도시지역 교장의 의사결정 개방성 평균이 농촌지역 평균 보다 더 높았다. 그리고 교사의 경력별로 볼 때에도 경력이 높을수록 학교장의 의사결정 개방성을 더 지각하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 교사의 사기는 성별이나 지역별, 그리고 경력에 따른 차이는 없으나 교사의 직위에 따라서는 유의한 차이가 있었다. 즉 보직교사가 일반교사 보다 평균이 높게 나타났다.

셋째, 학교장의 의사결정 개방성의 하위요인과 교사의 사기 하위요인과는 유의한 상관관계가 있었다. 특히 교직원 인사는 교사의 사기의 모든 요인과 높은 상관관계가 있는 것은 교사의 사기가 직위에 따라 유의한 차가 있다는 결론과 일치하고 있다. 따라서 학교내에서 교직원의 인사는 보다 개방적이고 객관성을 유지할 필요가 있다.

이처럼 학교장의 의사결정 개방성의 요인들은 교사의 사기의 요인들과 밀접한 관계가 있는 만큼 학교장은 가능한 의사결정을 함에 있어서 보다 적극적으로 과감한 개방이 요청된다.

目 次

I. 緒 論	1
1. 研究의 必要性 및 目的	1
2. 研究 問題 및 假說	2
II. 理論的 背景	4
1. 意思決定의 概念	4
2. 意思決定의 開放性	5
3. 士氣의 概念 및 研究 動向	9
4. 意思決定 開放性과 士氣와의 關係	12
III. 研究方法	14
1. 研究 對象	14
2. 測定道具	15
3. 資料 處理	16
IV. 結果 및 解析	17
1. 意思決定의 開放性 分析	17
2. 教師의 士氣	20
3. 各 하위요인별 의사결정 개방성과 사기와의 關係	22
4. 學校長의 意思決定 開放性과 教師의 士氣와의 關係	29
V. 要約 및 結論	30
1. 要約	30
2. 結論	31
<input type="checkbox"/> 參考文獻	33
<input type="checkbox"/> Abstract	36
<input type="checkbox"/> 附 錄	38

표 차 례

<표 III-1> 표집사례수	14
<표 III-2> 척도에 따른 하위 요인별 문항 분류	15
<표 IV-1> 성별에 따른 의사결정 개방성 분석	17
<표 IV-2> 학교 소재지별에 따른 의사결정 개방성 분석	18
<표 IV-3> 교사의 직위에 따른 의사결정 개방성 분석	18
<표 IV-4> 교직경력에 따른 의사결정 개방성 분석	19
<표 IV-5> 성별에 따른 사기 분석	20
<표 IV-6> 학교 소재지에 따른 교사의 사기 분석	20
<표 IV-7> 직위에 따른 사기의 차 분석	21
<표 IV-8> 경력별 교사의 사기 차 분석	21
<표 IV-9-가> 남교사 집단과 하위요인과의 관계	22
<표 IV-9-나> 여교사 집단과 하위요인과의 관계	23
<표 IV-9-다> 시지역에 근무하는 교사집단과 각 하위요인과의 관계	24
<표 IV-9-라> 읍·면지역에 근무하는 교사집단과 하위요인과의 관계	24
<표 IV-9-마> 보직교사 집단과 각 하위요인과의 관계 분석	25
<표 IV-9-바> 일반교사 집단과의 관계분석	26
<표 IV-9-사> 10년 미만 교사집단과 각 하위요인과의 관계	26
<표 IV-9-아> 10년 이상-19년 이하 교사집단과 각 하위요인과의 관계	27
<표 IV-9-자> 20년 이상-29년 이하 교사집단과 각 하위요인과의 관계	28
<표 IV-9-차> 30년 이상의 교사집단과 각 하위요인간의 관계	28
<표 IV-10> 의사결정 개방성과 교사의 사기 하위요인간의 상관관계	29

I . 緒 論

1. 研究의 必要性 및 目的

인간은 사회생활을 하는 동안에 개인적인 일이든 공적인 일이든 간에 '무엇'을 '어떻게' 해야 할지를 결정해야 한다. 결정을 하고 실행을 하려면 심사숙고한 후에 여러 가지 대안 중에서 가장 최선의 것을 선택하여야 하는 데 여기에 의사결정이 중요하게 작용하고 있다. 그래서 Gregg¹⁾는 의사결정을 행정과정의 심장이라고 보았고, McCamy²⁾는 의사결정은 행정의 핵심이요, 행정과정의 모든 다른 속성은 의사결정에 종속되거나 또는 의사결정을 위해 존재한다고 하여 의사결정은 모든 행정의 과정에서 중심적인 것으로 강조되고 있음을 알 수 있다. 이러한 관점에 비추어 볼 때 학교행정에서 의사결정은 학교의 교육목표 달성에 따른 모든 단계마다 핵심적인 요소로 간주할 수 있다.

그리고 개인이나 모든 행정가 혹은 조직을 관리하고 경영을 책임지고 있는 사람들은 지위의 고하를 막론하고 각자가 맡고 있는 업무를 처리하는 동안에도 끊임없이 의사결정을 해야 할 뿐 아니라 직접적이든 간접적이든지 의사결정에 참여하고 있는 것이다. 학교라고 하는 조직 사회에서도 교육의 목표를 달성하는 데 최적의 대안 선택을 위한 의사결정이 협의를 통해서 혹은 독자적인 판단에 의해서 이루어지고 있고 그에 따라 목표 달성을 위한 활동이 계속되고 있는 것이다.

어떠한 상황에서도 마찬가지로 학교에서 의사결정의 합리성 여부는 학생을 통해서 혹은 담당자의 활동에 의해서 의사결정자에게 환류되고 평가되어지는

1) Russell T. Gregg(1957), "The Administrative Process," in R. F. Compbell, and R. T. Gregg(ed), *Administrative Behavior in Education*, Harper & Row, p. 275.

2) James L McCamy (1947), "Analysis of the Process of Decision Making," *Public Administration Review*, vol. 7, No.1, p. 41.

만큼 의사결정에 신중을 기하지 않을 수 없는 것이다. 더구나 지방교육자치가 시행되고 교육개혁이 실효를 거두면서 학교행정의 자율성과 창의성, 그리고 개방성을 요구하고 있을 뿐만 아니라 행정 권한이 위임되고 있는 현실에서는 학교의 책무성이 한층 높아지고 있다.

그러므로 학교행정이 효율성과 합리성을 높이기 위해서는 보다 개방적인 조직 풍토를 유지하고 의사결정에 있어도 조직구성원의 참여로 개방성을 필요로 한다고 보아진다. 그리고 학교 내에서의 모든 활동은 학교의 구성원들과의 상호작용에 의해서 이루어지는 만큼 집단 내에서 인간관계의 개선은 조직 구성원들의 사기를 높이게 될 것이다. 또한 학교에서 의사결정도 교직원간의 상호작용의 결과에 의해서 산출되므로 이완정³⁾은 집단적 의사결정이 교사의 사기를 높여준다고 하였다. 김명중⁴⁾의 '학교장의 의사결정 유형과 교사의 사기와의 관계' 연구에서 협의형 교장이 경영하는 학교가 독단형 교장이 경영하는 학교보다 교사의 사기가 높았다고 하였다.

따라서 학교조직의 풍토와 관련한 의사결정의 개방성과 교사의 사기와의 관계를 분석하고 학교행정의 효율성을 높일 수 있는 자료를 제공하는 데 본 연구의 目的이 있다.



2. 研究 問題 및 假說

여러 연구는 의사결정 개방성이나 사기는 구성원의 개인적 특성에 따라 상이하게 나타남을 보여주고 있다(김기웅, 김춘아, 남태현 등의 연구). 이들 중 성별, 직위별, 지역별, 경력별에 따라 만약 양변인간의 관계를 볼 때 그렇게 나타날 것인가 하는 관심을 불러온다. 그래서 다음과 같은 연구 문제와 가설을 설정하였다.

3) 이완정(1992), 「학교조직관리론」성원사, p. 115.

4) 김명중(1996). "학교장의 의사결정 유형과 교사 사기와의 관계." 석사학위논문 공주대학교 대학원. p. 56.

1) 研究 問題

- (1) 교사의 일반적 특성에 따라 학교장의 의사결정 개방성은 차이가 있는가?
- (2) 교사의 일반적 특성에 따라 교사의 사기는 차이가 있는가?
- (3) 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기와의 어떠한 관계가 있는가?

2) 假說

- (1) 학교장의 의사결정 개방성은 교사의 일반적 특성에 따라 유의한 차이가 없다.
- (2) 교사의 일반적 특성에 따라 교사의 사기는 유의한 차이가 없다.
- (3) 교사의 일반적 특성과 학교장의 의사결정 개방성 및 교사의 사기 요인과는 상관이 없다.
- (4) 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기와의 상관이 없다.

3) 研究의 制限點

- (1) 표집은 제주도내 초등학교 교사를 대상으로 하였기 때문에 전국적인 현상과는 차이가 있을 수 있다.
- (2) 교사의 일반적 특성은 성별, 직위별, 소재지별 등으로 제한하였다.
- (3) 조사 방법은 질문지에만 의존하였으므로 한계점이 있을 것이다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 意思決定의 概念

인간은 어떤 문제에 직면하거나 목표를 정하여 이를 수행하기 위해서는 무엇을 어떻게 해야할 것인가를 신중히 결정하지 않으면 안된다. 이러한 일련의 결정은 개인의 경우 혼자서 결정하는 것이 대부분이지만 조직의 경우에는 다수의 의견을 수렴하는 집단적 결정으로 최선의 방안을 찾고 있지만 최종적인 결정은 학교경영의 책임을 맡고 있는 학교장에 의해서 이루어지고 있다. 그래서 왕기항⁵⁾은 의사결정은 행정과정에 있어서 가장 중요한 기능 중의 하나로 보고있는데 의사결정에 대해서 여러 학자들의 견해를 살펴 보면

Griffiths⁶⁾는 심사숙고한 후에 도달된 결론으로서 行政의 과정이라고 하였으며, Jones⁷⁾는 목표에 도달하기 위해서 행정가가 임의로 가장 효과적인 수단으로서 선택한 행동의 진로라고 하였는데 왕기항⁸⁾은 의사결정이란 목적달성과 관련된 대안들을 제시하고 그 가운데서 가장 적합한 것을 선택하는 일련의 행정과정이라고 하였다.

한편 신중식⁹⁾은 조직의 목표달성을 보다 극대화하기 위하여 행정가와 구성원의 공동 노력으로 심사숙고한 끝에 얻어지는 결론이라 하였으며, 이완정¹⁰⁾은 의사결정은 합리적인 사고과정을 통하여 조직의 과업수행과 관련된 제반 문제 해결을 위해서 가능한 여러 방안중 최적의 방안을 선택하는 행위라고 하였다. 그리고 정범모¹¹⁾는 여러 가지 문제를 내포하고 있는 상황속에서 스스로의 판

5) 왕기항(1986), 「교육조직론」, 집문당, p. 148.

6) Daniel E. Griffiths (1959), *Administrative Theory*, Appleton-century Crofts, p. 75

7) Manley H. Jones (1962), *Executive Decision Making*, Englewood Cliffs, p. 5.

8) 왕기항, 전제서, p. 148.

9) 신중식(1995), 「학교조직 발전론」, 국민대학교출판부, p. 189.

10) 이완정(1992), 전제서, p. 108.

단·선택·책임하에 취할 행동의 방향을 결정하는 일 이라고 하고 있는데, 이러한 학자들의 견해들을 살펴보면 의사결정은 행정가의 독자적인 결정에서 점차 집단사고 과정을 통한 최적의 방안을 선택하는 합리적인 결정으로 바뀌어가고 있음을 알 수 있다. 이러한 견해의 변화는 의사결정의 민주화·개방화에 밀접한 관계가 있음을 시사하고 있는 데 이상과 같은 정의를 요약하면 의사결정은 합리적인 사고 과정을 통하여 목적달성에 필요한 대안 중에서 최적의 방안을 선택하는 일련의 의도적인 행정 행위라고 할 수 있다.

2. 意思決定의 開放性

1) 개방적 풍토와 의사결정

개방성은 집단 내·외간의 접촉 교섭이 아무런 제한 없이 자유롭다는 것을 뜻하며, 그 내·외간의 접촉 교섭은 행위양식이 교차하여 새로운 행위양식이 파생되는 경우가 많다.¹²⁾고 한 바와 같이 어떠한 조직을 막론하고 조직에는 그 나름의 독특한 정서가 있게 마련이다. 어떠한 조직은 처음부터 부드럽고 친근감이 있는 반면, 어떤 조직은 냉정하고 어색해서 거리감을 느끼는가 하면 어떠한 조직은 생동감이 있고 활발한 움직임을 느끼는 조직이 있다. 김남순¹³⁾은 이처럼 조직에서 감지되는 어떠한 느낌 또는 분위기를 조직의 풍토라고 한 것처럼 의사결정에 있어서도 행정가의 지도성에 따라 폐쇄성에서 개방성으로 독특한 형태로 나타날 수 있다.

조직풍토의 접근 방법에는 대체로 구성원이 자기가 속해 있는 조직을 어떻게 보는가 하는 것을 구성원의 지각을 통해서 파악하는 방법이 활용되고 있는데 Halpin과 Croft¹⁴⁾는 조직풍토 진단척도(OCDQ)를 만들어 학교 조직의 풍토를

11) 정범모(1981), 「가치관과 교육」, 배영사, p. 211.

12) 서울대학교 사범대학 교육연구소 편(1981), 「교육학용어사전」, 배영사, p. 18.

13) 김남순 (1989), 「교육행정 및 교육경영」, p. 228.

진단하고 연구하였다. 학교조직의 풍토결정 요인으로 교사의 행동변인은 방관, 장애, 사기, 친밀성의 네 가지로, 교장의 행동변인은 초연성, 생산강조성, 추진성, 사려성 등 네 가지를 들어 모두 여덟 가지 변인을 지적하였다. 이들은 개방-폐쇄의 연속선상에서 교사들의 사기에 중점을 두고 그 정도에 따라 학교조직 풍토의 유형을 개방적 풍토, 자율적 풍토, 통제적 풍토, 친교적 풍토, 간섭적 풍토, 폐쇄적 풍토로 나누었다. 박용현¹⁵⁾은 이렇게 분류한 사회적 풍토의 특수성은 주로 교장과 교사와의 상호작용 관계 여하로 규정되고 있다고 했다. 예컨대 개방적 풍토란 학교장이 융통성을 가지고 매사에 임하며 교사로 하여금 스스로 협동하여 일할 수 있게 하고 교사는 그들간의 인간관계를 만족하면서 자유로이 의사소통을 하며 서로 협조할 수 있는 분위기라고 했다.

한편 한국판 학교조직풍토 질문지(OCDQ-KOR)를 개발하여 조사한 노종희¹⁶⁾의 연구에 의하면 교사들의 행동 차원은 친교적, 방관적, 헌신적 행동으로, 교장의 행동 차원은 인간지향적 행동, 목표지향적 행동, 그리고 관료지향적 행동으로 나타나며, 이같은 행동 특성은 학교조직 풍토의 두 가지 곧 학교의 개방성과 교장의 지원성으로 이루어지고 있는 것임을 밝혔다.

따라서 이상과 같은 관점에서 보면 의사결정이 개방성이란 조직의 목표를 달성하기 위한 최적의 방안을 선택함에 있어 조직구성원 모두가 아무런 제한 없이 의사결정에 참여할 수 있는 허용적인 분위기라고 잠정적으로 설명할 수 있다.

의사결정의 개방성은 곧 의사결정에 조직 구성원의 참여를 뜻하므로 학교 조직에서도 구성원인 교사가 의사결정에 참여할 수 있을 때 학교조직은 보다 건 강해 질 수 있을 것이다.

14) Andrew W. Halpin & Don B. Croft (1962), *The Organizational Climate of Schools*, U.S.O.E. Research Project, pp. 175-176.

15) 박용현 (1996), 「학교사회」, 배영사, pp. 285-286.

16) 정태범외(1995), 「학교·학급경영론」, 도서출판 하우, pp. 201-202.

2) 意思決定 開放性과 教師의 참여

의사결정에 교사의 참여는 ① 전문직으로서 교육에서 얻는 만족감, ② 자기 학교에 대한 열성, ③ 교장에 대한 교사의 태도에 영향을 주게 된다. 이처럼 교사의 참여가 성과가 있다고 해서 지나치게 되면 불화와 저항을 낳게 된다. 그러므로 행정가로서 우선 결정해야 할 것은 어느 결정에 직원을 참여시킬 것인가이다¹⁷⁾. 여기에서 Owens¹⁸⁾는 다음의 세 가지를 들고 있다.

- (1) 적절성의 검토: 교사의 개인적 이해관계가 높으면 교사들은 그 결정에 참여할 관심도 높아진다. 이 검토에 해당되는 문제는 교수법과 교재, 훈련, 교육과정 및 교수조직에 관한 것이다.
- (2) 전문적 식견의 검토 : 교사의 참여가 의미 있고 의의있는 것이 되려면 교사가 효과적으로 공헌할 능력이 있어야 한다.
- (3) 관할 영역의 검토 : 학교는 계층적 기반 위에서 조직되어 있으므로 개개 교직원은 의사결정의 영역이 한정되어 있다. 교사에게 관련이 있고 교사가 전문적 식견이 있는 문제라도 고위층에 의해서 억제되면 결정을 못한다.

이와 같은 주장은 관련분야의 전문가인 교사에게 의사결정에 참여케하여 전문성을 높여준은 물론이고 참여를 통하여 교사의 사기를 높일 수 있다는 단서를 제공하고 있다.

3) 研究 動向

초등교사가 지각한 학교장의 의사결정 유형과 교사 집단 응집성과의 관계 연구에서 임광현¹⁹⁾은 학교장의 의사결정 유형에 따른 교사집단의 응집성은 참여형일 때가 응집성이 가장 높은 것으로 밝혀져 학교 조직내에서 학교장의 결정

17) 남정걸(1986), 「교육조직행위론」, 배영사, p. 196.

18) Robert G. Owens, (1970), *Organizational Behavior in School*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, p 106.

19) 임광현(1992), “초등교사가 지각한 학교장의 의사결정 유형과 교사집단 응집성과의 관계,” 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원, pp. 65-66.

형태는 교사들의 응집성에 큰 영향을 미치고 있으므로 학교장의 의사결정에 교사의 참여폭을 넓혀야 할 것이라고 주장하고 있다.

반면에 조철희²⁰⁾는 학교장의 의사결정 유형과 교사의 스트레스와의 관계 연구에서 학교장의 의사결정 유형은 교사의 스트레스에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 조종형 의사결정의 경우에 스트레스를 많이 받았으며, 참여형 의사결정유형의 경우에 스트레스를 적게 받는다고 하였다. 그래서 학교장은 교사의 전문성과 관련된 교육과정 운영 영역과 이해관계가 큰 인사관리 영역, 교육환경과 관련된 시설관리 영역의 의사결정을 함에 있어서 교사들의 참여 기회와 범위를 확대하여야 할 것을 주장하였다. 그리고 학교조직의 구성원인 학교장과 교사들이 능동적으로 교육활동에 관련된 의사결정에 동참하여 스트레스 원인을 줄여야 한다고 하였다.

박상신²¹⁾은 학교의 의사결정에 대한 교사의 참여도와 헌신도의 관계 연구에서 학교조직에서 의사결정에 교사들의 참여가 많이 요구되는 영역은 교육과정 운영, 교직원인사, 아동생활지도, 교육평가 등으로 인식하고 있으므로 이러한 영역에 교사들이 참여할 수 있는 기회를 확대시켜야 한다고 했다. 그리고 교사들의 의사결정 참여도와 조직 헌신도와는 매우 깊은 관계가 있어서 학교장은 보다 민주적이고 참여 허용적이며, 공개적인 학교행정을 통해서 전문적 영역과 관리적 영역에서 교사들에게 의사결정 참여기회를 증대시켜야 한다고 하였다.

학교 의사결정 구조의 민주화에 관한 연구에서 김미옥²²⁾은 학교운영의 민주화란 학교가 내린 특정의 조치에 의해 영향을 받을 모든 집단에게 학교 의사결정 과정을 개방하여 참여하도록 하는 것이며, 학교운영의 주체가 되는 교직원 집단내에서 학교행정이 계층에 집중되었던 의사결정 권한을 학교 행정가 계층

20) 조철희(1992), "학교장의 의사결정 유형과 교사의 스트레스와의 관계." 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, pp. 80-81.

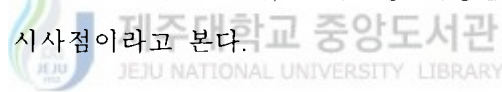
21) 박상신(1996), "학교의 의사결정에 대한 교사의 참여도와 헌신도의 관계." 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원, pp. 53-54.

22) 김미옥(1994), "의사결정 구조의 민주화에 관한 연구." 석사학위논문, 경남대학교 교육대학원, p. 64.

과 교사 계층 간에 의사결정 권한을 합리적으로 공유하는 것이 학교운영의 민주화라고 하였다.

김춘아²³⁾는 초등학교 조직풍토의 개방성 수준과 교사의 갈등 수준과의 관계 연구에서 학교조직의 갈등 수준은 개방성이 높은 집단 보다 개방성이 낮은 집단이 높다고 하였으며, 중등학교조직의 개방성수준과 성취욕구수준과의 관계 연구에서 김기웅²⁴⁾은 개방성수준이 높은 학교의 교사가 성취수준이 높고, 개방성 수준이 낮은 학교 교사의 성취수준이 낮다고 하였다. 또한 교원의 개방성 및 폐쇄성과 직무만족도와와의 관계 연구에서 정영수²⁵⁾는 개방성교원의 직무만족도는 폐쇄성 교원 보다 높다고하여 교원의 개방성이 직무만족을 증진시키는 필수적인 요소가 된다고 하였다. 이러한 연구결과는 학교가 보다 개방성을 유지할 필요성을 인식하게 하였다.

이처럼 의사결정의 유형을 독단형, 조종형, 조절형, 참여형으로 볼 때 교사들은 참여형일 때 응집성이나 조직에 대한 헌신도가 가장 높았으며 또한 스트레스도 적게 받는다고 하였다. 그리고 학교운영의 민주화를 위해서는 의사결정 권한을 합리적으로 공유할 필요가 있으며, 의사결정 과정을 개방해야 한다는 것은 본 연구를 위한 시사점이라고 본다.



3. 士氣의 概念 및 研究 動向

1) 士氣의 概念

사회체제 모형에서 사기(morale)를 정의하기 위해서 노종희²⁶⁾는 ① 개인의

23) 김춘아(1996), “초등학교 조직풍토의 개방성 수준과 교사의 갈등 수준과의 관계연구.” 석사학위 논문, 국민대학교 교육대학원, pp. 53-54.

24) 김기웅(1990), “중등학교조직의 개방성수준과 교사의 성취욕구수준과의 관계.” 석사학위 논문, 공주대학교 교육대학원, p. 43.

25) 정영수(1975), “교원이 폐쇄성 및 폐쇄성과 직무만족도와의 관계연구. 석사학위논문, 서울대학교 대학원, p. 53.

욕구가 조직의 목적과 일치하는 정도로서 목적의 공유를 의미하는 목적수용, ② 조직의 관료적 기대와 개인의 욕구간의 일치정도를 의미하는 기대귀속, ③ 관료적 기대와 조직목적간의 일치도를 의미하는 기대적합 등 세 가지 개념이 사용되고 있다. 따라서 조직구성원의 사기는 조직목적과 개인욕구간의 일치정도, 관료적기대와 개인욕구간의 양립정도, 그리고 관료적 기대와 조직목적 성취간의 적합성 정도에 따라 좌우된다고 하고 있는 데 이러한 기준을 근거로 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

사기(morale)이란 집단 구성원의 근로 의욕·전투의욕 등 집단의 활동성 정도와 집단의 단결력²⁷⁾이라 하였는 데, 박연호²⁸⁾는 사기란 조직구성원이 조직의 목적달성을 위한 활동에 지적·도덕적 만족감을 가지고 스스로 진력을 기우려고 하는 근무의욕·정신자세·태도를 말한다고 하였으며, 오석홍²⁹⁾은 조직구성원의 직무수행의욕 또는 직무수행동기, 즉 조직의 목적달성에 기여하려는 개인과 집단의 정신 상태라고 하였다. 그리고 서정화³⁰⁾는 조직의 공동목표 달성을 위하여 조직구성원이 자발적이고 적극적으로 기여하려는 마음의 상태와 태도로 정의하고 있으며, Leighton³¹⁾은 사기란 공동목표를 달성하기 위해 서로 끈기 있게 잡아당기는 인간집단의 역량이라 하였다. 이러한 맥락에서 남정걸³²⁾은 집단에의 소속감과 집단목적과의 일체감이라 하였고 일체감은 개인의 욕구와 체제의 목적이 일치할 때, 만족감과 체제에의 소속감은 개인의 욕구와 역할 기대가 일치할 때 생겨난다고 하였다. 사기의 요인으로 소속감·합리적 감정 및 일체감 등 세 가지 요인에 의해서 결정되며 세 가지 요소 중에서 어느 하나

26) 노종희(1995), 「교육행정학 이론과 연구」, 문음사, p. 114.

27) 서울대학교 사범대학 교육연구소 편(1981), 교육학용어사전, p. 257.

28) 박연호(1989), 「행정학신론」, 박영사, p. 576.

29) 오석홍(1983), 「인사행정론」, 박영사, p. 479.

30) 서정화(1989), 「교육인사행정」, 세영사, p. 378.

31) A. H. Leighton(1947), "Improving Human Relations, Applied Science of Human Relations", *Personnel Administration*, Vol.19, NO.6, JULY 1947, P. 5.

32) 남정걸(1982), 「교육행정의 이론」, 배영사, p. 123-124.

만 낮아도 사기는 높을 수 없다고 하였다.

그리고 개인과 그들이 봉사하는 조직체간의 역동적인 균형관계를 이룩할 때 사기는 성립되며, 집단의 성숙도는 집단 내 구성원들의 사기와 직결되고 태도는 사기의 기초가 된다고 하였다. 즉 구성원들 상호간의 상호태도는 그들의 사기에 직접적으로 영향을 줄 뿐 아니라 구성원의 집단에 대한 태도 역시 사기를 나타내므로 집단 내에서 인간관계의 개선을 위한 노력은 결국 구성원들의 사기를 높이기 위한 것이라고 하였다.

이처럼 학자에 따라 조금씩 견해를 달리하고 있으나, 조직의 목표를 달성하기 위해서는 조직구성원의 사기를 높여 구성원들이 자발적이고 적극적으로 조직 내에 기여하려는 근무의욕이나 정신자세 태도를 유지할 필요성이 있다.

2) 연구 동향

본 연구와 관계 있는 의사결정과 교사의 사기에 관한 선행 연구를 고찰해 본 결과는 다음과 같다.

김현성³³⁾은 “학교장의 의사결정 유형에 따른 교사집단의 사기와 역할의 관계 연구”에서 의사결정 유형이 참여형 교장이 경영하는 학교가 학교의 설립별, 학교규모별, 학교급지별에 관계 없이 독단형 교장이 경영하는 학교보다 교사의 사기가 높게 지각되고 있다고 하였다.

박태원³⁴⁾은 “학교장의 의사결정유형과 학교조직풍토와의 관계 연구”에서 의사결정 유형을 독단적, 조종적, 협의적, 참여적 의사결정유형으로 구분하여 교사 집단의 속성별로 의사결정유형을 지각하는 차이를 비교 분석하였다. 교사가 진단한 학교장의 의사결정유형은 전체적으로 조종형과 협의형이 높게 나타났으며, 의사결정유형과 학교조직풍토와의 관계에서는 독단형이 확실히 상관이 있

33) 김현성(1994), “학교장의 의사결정 유형에 따른 교사 집단의 사기와 역할갈등의 관계 연구.” 석사학위논문, 경원대학교 교육대학원, p.

34) 박태원 (1993), “학교장의 의사결정 유형과 학교조직풍토와의 관계 연구.” 석사학위논문, pp. 79-80.

는 통제적 풍토로 지각되는 반면에 참여형에서는 자율적 풍토와 친교적 풍토 모두 확실한 상관성이 있는 것으로 나타났다.

이정애³⁵⁾는 “학교장의 지도성 행위와 학교조직풍토 및 교사사기와의 관계” 연구에서 과업지향적 지도성과 인화지향적 지도성이 동시에 높은 학교는 개방적 풍토의 경향으로 나타나고 있으며 교사의 근무사기에도 밀접한 관계가 있다고 하고 있다.

남태현³⁶⁾은 “학교장의 의사결정과 교사의 사기와의 관계” 연구에서 학교장의 의사결정유형과 교사의 사기요인과의 유의차 검증에서 교사의 직무만족감, 집단에 대한 귀속감, 정신적 유대감 요인은 모두 1% 수준에서 교직에 대한 긍지감 요인은 5% 수준에서 유의한 차를 나타내고 있다고 했다. 이는 학교장의 의사결정이 독단형에서 참여형으로 이루어질수록 교사들의 사기가 높아지고 있다는 것이다.

김명중³⁷⁾ “학교장의 의사결정 유형과 교사 사기와의 관계” 연구에서 의사결정 유형은 협의형 보다 독단형이 높은 비중을 차지하고 있으며, 의사결정의 내용 영역별 교사의 사기와의 관계에서는 교육과정 운영, 교직원 인사, 학생인사 영역에서 다른 영역에 비해서 교사의 사기가 높은 것으로 나타나고 있다.



4. 意思決定 開放性和 士氣와의 관계

학교장은 의사결정에 있어서 최종적인 책임을 가지고 있을 뿐만 아니라 조직 구성원에게도 중대한 영향을 미치게 되므로 의사결정에 신중을 기해야 할 것이다. 의사결정에 있어서도 어떠한 결정은 결정자나 구성원 전체가 만족감을 갖

35) 이정애(1996), “학교장의 지도성 행위와 학교조직풍토 및 교사사기와의 관계,” 석사학위논문, 충북대학교 교육대학원, pp. 49-50.

36) 남태현 (1987), “학교장의 의사결정과 교사의 사기와의 관계,” 석사학위논문, 경상대학교 교육대학원, p. 39.

37) 김명중(1996), 전제 논문, p. 55-56.

게되어 사기가 높아지는 반면에, 어떠한 결정은 조직구성원에게 불만 요인으로 작용하여 사기가 떨어지는 경우도 있기 때문이다. 이처럼 한 번 잘못 결정되어 지면 이것을 반복하거나 재결정하는 데는 어려움이 따를뿐만 아니라 조직구성원간에 긍정적인 측면 보다는 부정적인 측면을 노출시킬 수 있다.

더구나 교육조직이 복잡하고 전문화되고 개방화와 더불어 자율화로 이어지고 있어서 학교장이 단독으로 의사결정을 하기가 더욱 어려워지고 있다. 그러므로 양질의 의사결정을 위해서는 분석, 종합, 조언, 토의 등을 통해서 최적의 대안을 창출할 수 있어야 하는 데 그렇게 되려면 개방성이 요청될 수밖에 없다.

Hoy와 Miskel³⁸⁾이 의사결정에의 참여와 관련한 긍정적인 연구 결과를 종합하여 일반화한 것을 보면 ① 정책을 형성하는데 교사들이 참여할 수 있는 기회를 갖는 것은 교사들이 학교에 대한 열의와 사기 진작에 중요한 요소가 된다. ② 의사결정에 교사들의 참여는 교직의 전문성에 대한 교사 개인의 만족과 긍정적으로 관계된다. ③ 교사들은 의사결정에 참여시켜주는 교장을 좋아한다는 점을 제시한 것을 보면 의사결정의 개방성은 조직구성원의 참여적 풍토가 조성되고 조직구성원의 참여는 책임이 공유되어 조직의 효과성을 높일 수 있는데, 이것은 의사결정의 개방성과 교사의 사기의 관계 연구에 좋은 시사점을 제공해 주고 있는 것이다.

38) Hoy and Miskel(1991), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 4th ed. Random House.

Ⅲ. 研究方法

1. 研究 對象

본 연구의 대상은 제주도내 초등학교에 재직하고 있는 교사를 대상으로 하고, 시 지역과 읍·면 지역으로 구분하여 350부를 배부하였고, 337부(96.28%)를 회수 그 중에서 불성실하게 응답한 6부와 응답자 중에서도 의사결정 개방성 항목이 해당되지 않아 응답하지 않은 질문지 15부는 무응답으로 처리하고 최종 분석자료로 316 부만 통계 처리하였는 데 사례수는 다음과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 표집사례수

집 단		사 례 수	백분비(%)	
전 체 집 단		350	316	100%
성 별	남 자	126	119	35.1%
	여 자	224	205	64.9%
교 직 경 력	10년미만	110	91	28.9%
	10-19년	101	95	30.0%
	20-29년	105	98	31.0%
	30년이상	34	32	10.1%
학 교 소 재 지	시 지역	203	185	58.5%
	읍면지역	147	131	41.5%
직 위	주임교사	73	61	19.3%
	교 사	277	255	80.7%

2. 測定道具

본 연구에서 사용한 측정도구는 의사결정 개방성 질문지 및 교사들의 사기 척도 질문지로 2개의 질문지를 사용하였다. 의사결정 개방성 질문지는 이용재³⁹⁾의 의사결정 유형 질문지와 교사의 사기 척도 질문지는 남태현⁴⁰⁾과 김명중⁴¹⁾의 사기 진단 척도를 참고하여 지도교수의 조언과 동료의 자문을 얻어 각각 24 개의 문항으로 구성되었다. 의사결정 개방성과 교사의 사기 척도는 Likert형 5점 척도로 구성되어 있다.

〈표 III-2〉 척도에 따른 하위 요인별 문항 분류

척도	하위 요인	문항 번호	문항 수
의사결정 개방성	학교운영·예산 시설	1, 5, 9, 13, 17, 21	6
	교직원 관리	2, 6, 10, 14, 18, 22	6
	학생관리	3, 7, 11, 15, 19, 23	6
	학부모 및 지역사회 계	4, 8, 12, 16, 20, 24	6 24
교사의 사기	안정감	1, 5, 9, 13, 17, 21	6
	만족감	2, 6, 10, 14, 18, 22	6
	성취감	3, 7, 11, 15, 19, 23	6
	자존감	4, 8, 12, 16, 20, 24	6
	계		24
합 계			48

39) 이용재(1992), "학교장의 의사결정 유형과 효능행정과의 관계연구." 석사학위논문, 충남대학교 교육대학원, pp. 93-94.

40) 남태현, 전계논문, p. 46.

41) 김명중, 전계논문, pp. 68-69.

3. 資料 處理

본 연구의 질문지는 다음과 같이 처리하였다.

1) 학교장의 의사결정 개방성이나 교사의 사기에 관한 질문지는 각각 24개 문항인데 1번에서부터 24번까지의 각 문항에 대하여 「아주 많이」, 「많이」, 「보통」, 「거의」, 「전혀」, 그리고 「항상」, 「흔히」, 「가끔」, 「거의」, 「전혀」에 각각 5, 4, 3, 2, 1 점으로 배점하고 120점을 만점으로 하였다. 그리고 각자의 반응을 점수화하여 합산하고 평균을 산출하여 의사결정 개방성은 97점을 기준으로 97점 미만을 낮은 집단 그 이상을 높은 집단으로, 또 교사의 사기는 106점 미만을 낮은 집단 그 이상을 높은 집단으로 구분하였다.

학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 분포 및 차이점을 알아보기 위하여 SPSS/PC에 의해 빈도, 평균, 표준편차 등으로 나타내고 t-test와 ANOVA로 분석 처리하였으며 유의 수준은 $p < .05$ 와 $p < .01$ 로 제한하였다.



IV. 結果 및 解析

본 연구의 목적을 위한 얻어진 자료 처리의 결과를 토대로 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기, 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기의 하위요인간의 관계를 비교 분석하면 다음과 같다.

1. 意思決定의 開放性 分析

교사가 지각하는 학교장의 의사결정 개방성에 대해서 성별, 소재지별, 직위별, 경력별로 상관 관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

1) 性別에 따른 意思決定 開放性 分析

남·여 교사가 지각하고 있는 개방성의 차이를 분석한 결과는 <표 IV-1>과 같다.

제주대학교 중앙도서관
<표 IV-1> 성별에 따른 의사결정 개방성 분석

집 단 별	f	\bar{X}	S	t	유의도
남 자	111	88.86	15.12	1.74	N.S.
여 자	205	85.72	15.15		

<표 IV-1>에서와 같이 학교장의 의사결정 개방성에 대한 남교사와 여교사의 지각의 차이를 보면 남교사가 여교사 보다 높은 것으로 보이나 통계적으로 볼 때 유의한 차가 없는 것으로 나타났다. 즉 남교사나 여교사가 의사결정의 개방성에 대한 지각은 차이가 없음을 알 수 있다.

2) 學校 所在地別에 따른 意思決定 開放性 分析

학교의 소재지에 따라 교사가 지각하고 있는 학교장의 의사결정 개방성의 차이를 분석한 결과는 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 학교 소재지별에 따른 의사결정 개방성 분석

집 단 별	f	\bar{X}	S	t	유의도
시 지 역	185	89.89	14.62	4.22**	p< .01
읍 · 면지역	131	82.56	15.15		

<표 IV-2> 에서 보는 것과 같이 지역에 따라 학교장의 의사결정 개방성에는 99% 수준에서 유의한 차이가 있음을 보여주고 있다. 말하자면 학교장의 의사결정 개방성은 시지역(89.89)에 있는 학교가 읍·면 지역(82.56%)에 있는 학교보다 개방적이라 할 수 있다.

3) 教師의 직위에 따른 意思決定 開放性 分析

보직교사와 일반교사가 지각하는 의사결정의 개방성에 대한 분석은 다음<표 IV-3>과 같다.

<표 IV-3> 교사의 직위에 따른 의사결정 개방성 분석

집 단 별	f	\bar{X}	S	t	유의도
보직교사	61	89.75	15.01	1.67	N.S.
교 사	255	86.12	15.35		

위의 표에서와 같이 주임교사와 교사 사이에는 학교장의 의사결정의 개방성에 대해서 99% 수준에서 유의한 차이가 없다는 영가설을 수용하고 있다. 말하

자면 학교장의 의사결정의 개방성에 대한 보직교사가 갖는 인식(89.75)은 교사가 인식(86.12)하는 것보다 높게 나타나고 있으나 통계적으로는 유의한 차가 없는 것으로 나타나고 있는 데 이러한 현상은 교사의 직위는 개방성에 영향을 주지 않는 것으로 보인다.

4) 敎職經歷에 따른 意思決定 開放性 분석

경력에 따라 학교장의 의사결정 개방성에 대해 분석한 결과는 <표 IV-4>과 같다.

<표 IV-4> 교직경력에 따른 의사결정 개방성 분석

집 단 별	f	\bar{X}	S
10년 미만	91	82.99	14.25
10년-19년	95	89.32	15.12
20년-29년	98	87.76	16.21
30년 이상	32	87.50	14.87

SV	SS	df	MS	F	유의도
SSB	7035.47	3	678.49	2.9351*	p < .05
SSW	72122.60	312	231.16		
SST	79158.07	315			

<표 IV-4>에 나타나 있는 것과 같이 교직경력에 따라 학교장의 의사결정 개방성에 대하여 교사가 지각하는 정도에는 95%의 수준에서 차이가 있음을 보여 주고 있다. 경력별로 볼 때 10년 미만인 교사가 82.99로 가장 낮고, 10년-19년인 교사가 89.32로 개방성을 가장 높게 지각하는 것으로 나타나고 있으며, 20년-29년인 교사와, 30년 이상인 교사는 비슷한 수준으로 지각하고 있는 것으로

나타났다. 즉 경력에 따라 학교장의 의사결정 개방성에 대한 지각은 다르다고 할 수 있다.

2. 教師의 士氣

1) 성별에 따른 士氣

교사의 성별에 따른 사기 분석결과는 <표 IV-5>와 같다

<표 IV-5> 성별에 따른 사기 분석

집단별	f	\bar{X}	S	t	유의도
남 자	111	88.86	15.12	1.74	N.S.
여 자	205	85.72	15.15		

<표 IV-5>에서 보면 남교사 집단(88.86)이 여교사 집단(85.72)보다 높은 것처럼 보이지만 통계적으로 유의한 차가 없다. 따라서 남교사나 여교사의 사기의 수준은 같다고 할 수 있다.

2) 학교 所在地에 따른 教師의 士氣 分析

학교의 소재지 즉 시 지역과 읍·면 지역에 근무하는 교사의 사기를 분석한 결과는 <표 IV-6>와 같다.

<표 IV-6> 학교 소재지에 따른 교사의 사기 분석

집 단 별	f	\bar{X}	S	t	유의도
시 지 역	185	90.95	12.18	1.08	N.S.
읍·면지역	131	89.46	12.62		

<표 IV-6>에서와 같이 학교의 소재지에 따른 교사의 사기 차이에 대한 분석 결과는 시 지역에 근무하는 교사(90.95)가 읍·면 지역에 근무하는 교사(89.46) 약간 높은 것으로 보이나 통계적(95%나 99%수준)으로 볼 때 두 집단간에 유의한 차이가 없다. 따라서 시 지역이나 읍·면 지역에 근무하는 교사의 사기는 같다고 할 수 있다. 즉 교사의 사기는 근무하는 지역에 지역에 관계가 없다고 할 수 있다.

3) 職位에 따른 教師의 士氣 差異 分析

보직교사와 일반교사의 사기 차이를 분석한 결과는 <표 IV-7>와 같다.

<표 IV-7> 직위에 따른 사기의 차 분석

집단별	f	\bar{X}	S	t	유의도
보직교사	61	93.35	12.97	2.78**	p< .01
일반교사	255	89.50	12.12		

<표 IV-7>에서 보는 바와 같이 보직교사와 교사의 사기 차이를 분석한 결과는 99% 수준에서 유의한 차이가 있음을 보여주고 있다. 즉 보직교사(93.35)가 일반교사(89.50)보다 사기가 높다고 할 수 있다.

4) 敎職經歷에 따른 教師의 士氣 分析

교직경력에 따른 교사의 사기 분석한 결과는 <표 IV-8>과 같다.

<표 IV-8> 경력별 교사의 사기 차 분석

집 단 별	f	\bar{X}	S
10년 미만	91	89.50	12.76
10년-19년	95	90.46	11.79
20년-29년	98	90.46	13.43
30년 이상	32	92.97	11.23

SV	SS	df	MS	F	유의도
SSB	314.21	3	104.74	.6838	N.S.
SSW	50084.36	312	153.16		
SST	50398.57	315			

<표 IV-8>에서 보는 바와 같이 교사의 경력에 따른 교사의 사기를 분석한 결과 영가설을 기각하지 못하고 있다. 경력이 10년 미만일 때 89.50이고, 30년 이상일 때 92.97로 나타나 3.47이 상승한 것으로 보이나 통계적으로는 유의한 차이가 없다. 즉 교직경력과 사기와의 상관이 없음을 보여 주고 있다.

3. 각 하위요인별 의사결정 개방성과 사기와의 관계

1) 교사의 일반적 특성과 의사결정 개방성과 사기와 관계

학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기와의 상관관계를 성별, 연령별, 직위별 소재지별, 학교규모별로 상관관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

(1) 教師의 性別에 따른 상관관계

① 남교사 집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계

교사의 성별에 따른 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기요인과의 상관관계는 <표 IV-9-가>와 같다.

<표 IV-9-가> 남교사 집단과 하위요인과의 관계 (n=111)

사기요인 \ 의사결정	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.4364**	.5688**	.4581**	.4611**
교직원 인사	.5101**	.6339**	.5414**	.4975**
학생관리	.3602**	.4886**	.3856**	.3430**
학부모·지역사회	.2942*	.5094**	.3912**	.2671*

*p<.05 **p<.01

<표 IV-9-가>는 남교사 집단이 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기요인과의 관계를 분석한 결과이다. 위의 표에서 보는 바와 같이 모든 요인이 95%와 99%수준에서 유의한 차를 보이고 있다. 특히 학교장의 의사결정 개방성의 모든 요인은 교사의 만족감과 높은 상관관계가 있으며, 그 중에서도 교직원 인사에 대한 교사의 모든 사기요인에 높은 상관관계가 있는 것으로 보아 교직원 인사는 개방적이고 투명성이 요구된다고 할 수 있다.

② 여교사 집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계

여교사집단과 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기와의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-9-나>와 같다.

<표 IV-9-나> 여교사 집단과 하위요인과의 관계(n=205)

사기요인 의사결정	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.2588**	.3597**	.4691**	.4842**
교직원 인사	.2234**	.3568**	.4311**	.4502**
학생관리	.3231**	.3829**	.4130**	.4361**
학부모·지역사회	.1850*	.3386**	.3815**	.4337*

*p<.05 **p<.01

위의 <표 IV-9-나>에서 분석결과 여교사 집단과 각하위 요인간에는 상관관계가 없을 것이라는 영가설을 기각하고 각각의 요인간에는 95%, 99% 수준에서 유의한 상관관계가 있다는 대립 가설을 받아들이고 있다. 여교사들도 학교장의 의사결정의 개방성 요인 중에서 교육과정·예산운영, 교직원 인사, 학생관리 영역이 교사의 사기 요인인 성취감, 자존감과 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

(3) 지역별에 따른 교사집단에서 양변인의 하위요인별 상관관계

① 시지역에 근무하는 교사 집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계

시지역에 근무하는 교사집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 관계를 분석한 결과는 <표 IV-9-다>와 같다.

<표IV-9-다> 시지역에 근무하는 교사집단과 각 하위요인과의 관계(n=185)

의사결정 \ 사기요인	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.2915**	.4980**	.4263**	.5048**
교직원 인사	.3392**	.5598**	.4584**	.5323**
학생관리	.3274**	.4989**	.3596**	.4294**
학부모·지역사회	.2013*	.4624**	.3425**	.3905**

*p<.05 **p<.01

<표 IV-9-다>에서 시지역에 근무하는 교사집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 상관관계를 분석한 결과 의사결정 개방성의 모든 요인은 사기의 만족감과 상관이 높으며, 교육과정·예산 운영, 교직원 인사는 교사의 만족감, 성취감, 그리고 자존감과 높은 상관이 있다.

② 읍·면지역에 근무하는 교사집단과 하위요인과의 관계분석

읍·면지역에 근무하는 교사집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 분석 결과는 <표 IV-9-라>와 같다.

<표IV-9-라> 읍·면지역에 근무하는 교사집단과 하위요인과의 관계(n=131)

의사결정 \ 사기요인	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.2987**	.3383**	.4678**	.3916**
교직원 인사	.2964**	.3641**	.4610**	.3771**
학생관리	.2953**	.3021**	.4108**	.3114**
학부모·지역사회	.2412*	.3363**	.4173**	.3188**

*p<.05 **p<.01

읍면지역에 근무하는 교사집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 관계를 분석한 결과 <표 IV-9-라>에서와 같이 $p < .05$ $p < .01$ 수준에서 유의한 상관관계가 있는 것으로 분석되고 있다. 즉 모든 요인이 상관관계가 있으나, 그 중에서도 의사결정 개방성 요인은 사기의 성취감과 높은 상관관계가 있다.

(4) 教師의 직위에 따른 意思決定 開放性과 教師 士氣의 관계 分析

① 보직교사 집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계

보직교사가 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 관계를 분석한 결과는 <표 IV-9-마>와 같다.

<표 IV-9-마> 보직교사 집단과 각 하위요인과의 관계 분석(n=61)

사기요인 의사결정	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.2962	.4841**	.3474*	.3828*
교직원 인사	.3653**	.5719**	.4362**	.4260**
학생관리	.3005	.4590**	.3354*	.3348*
학부모·지역사회	.1815	.4583**	.3034*	.2374

* $p < .05$ ** $p < .01$

보직교사 집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인간에는 통계적으로 유의한 차이가 있다. 즉 의사결정 개방성의 하위변인과 교사의 사기 요인인 만족감, 성취감이 높은 상관을 보이고 있으며, 교직원 인사와 만족감, 성취감, 그리고 자존감과 높은 상관관계에 있다.

② 일반교사 집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계

일반교사 집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인간의 관계를 분석한 결과는 <표 IV-9-바>와 같다.

〈표 IV-9-바〉 일반교사 집단과의 관계분석(n=255)

의사결정 \ 사기요인	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.3406**	.4141**	.4884**	.4831**
교직원 인사	.3277**	.4096**	.4739**	.4571**
학생관리	.3607**	.3884**	.4096**	.4047**
학부모·지역사회	.2519**	.3647**	.3992**	.3974**

*p<.05 **p<.01

일반교사 집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사 사기의 모든 하위요인과는 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타나고 있다. 교육과정·예산 운영과 교직원 인사는 만족감, 성취감, 자존감과 높은 상관관계에 있고, 학생관리는 성취감과 자존감에 보다 높은 상관관계가 있다.

(2) 경력에 따른 意思決定 開放性과 士氣 요인과의 관계 分析

① 10년 미만의 교사집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계

10년 미만의 교사집단이 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기요인과 관계를 분석한 결과는 <표 IV-9-사>와 같다.

〈표 IV-9-사〉 10년 미만 교사집단과 각 하위요인과의 관계(n=91)

의사결정 \ 사기요인	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.3727**	.4120**	.4605**	.4718**
교직원 인사	.3522**	.4529**	.4311**	.4759**
학생관리	.3443**	.3850**	.3642**	.3972**
학부모·지역사회	.2159	.3548**	.3224**	.3710**

*p<.05 **p<.01

<표 IV-9-사>에서 10년 미만 교사집단과 각 하위요인과의 상관관계를 분석한 결과 각 하위요인간에는 상관이 없다는 영가설을 99%의 유의한 수준에서 기각하고 대립 가설을 받아들이고 있다. 즉 10년 미만의 교사집단에서는 학교장의 의사결정 개방성 요인인 교육과정·예산운영, 교직원 인사는 교사의 사기 요인인 만족감, 성취감, 자존감과 높은 상관관계가 있다.

② 10년 이상-19년 이하의 교사집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계
10년 이상-19년 이하의 교사 집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-9-아>와 같다.

<표 IV-9-아> 10년 이상-19년 이하 교사집단과 각 하위요인과의 관계(n=95)

의사결정 \ 사기요인	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.2503*	.3831**	.4037**	.3744**
교직원 인사	.2136	.3844**	.3987**	.3773**
학생관리	.3255**	.4059**	.3705**	.3430**
학부모·지역사회	.1869	.3767**	.3691**	.3297**

*p<.05 **p<.01

10이상-19년 이하의 경력을 가진 교사집단은 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기에 대한 각각의 하위요인간에 상관이 없다는 영가설을 95%, 99% 수준에서 기각하고 있다. 교직원인사와 안정감, 학부모·지역사회와 안정감의 상관관계를 제외하고 모든 요인이 상관관계가 있는 것으로 받아들이고 있다. 그리고 학생관리와 만족감, 교육과정·예산운영과 성취감은 높은 상관관계가 있다.

③ 20년 이상-29년 이하의 교사집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계
20년 이상-29년 이하의 교사 집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-9-자>와 같다.

〈표 IV-9-자〉 20년 이상-29년 이하 교사집단과 각 하위요인과의 관계(n=98)

의사결정 \ 사기요인	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.3367**	.5053**	.4670**	.5218**
교직원 인사	.3970**	.5639**	.4918**	.5048**
학생관리	.2906*	.4451**	.3743**	.3813**
학부모·지역사회	.2260	.4658**	.3756**	.3286**

*p<.05 **p<.01

〈표 IV-16-자〉에서와 같이 20년 이상- 29년 이하의 교사집단에서도 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기의 하위요인간에는 상관이 없다는 영가설을 기각(95%, 99%)하고 있다. 즉 학교장의 의사결정 개방성의 요인과 교사의 사기 요인과는 유의한 상관관계가 있다는 것을 받아들이고 있는 데 의사결정 개방성 모든 요인이 만족감과 높은 관계가 있으며, 교육과정·예산 운영 교직원 인사는 교사의 성취감과 자존감과의 상관관계가 높다.

④ 30년 이상의 교사집단에서의 양변인의 하위요인별 상관관계

30년 이상의 교사 집단이 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 상관관계를 분석한 결과는 〈표 IV-9-차〉와 같다.

〈표 IV-9-차〉 30년 이상의 교사집단과 각 하위요인간의 관계(n=32)

의사결정 \ 사기요인	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.4671*	.4979*	.6214**	.5494*
교직원 인사	.4484*	.4061	.6862**	.5130*
학생관리	.5886**	.5483*	.6924**	.6187**
학부모·지역사회	.4666*	.4628*	.6120**	.5801**

*p<.05 **p<.01

<표 IV-9-차>에서 30년 이상의 교사집단에서 지각하는 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 요인과의 관계에서 각각의 요인과는 상관이 없다는 영가설을 기각하고 있다.(95%, 99%) 교직원 인사와 만족감과의 관계를 제외하고는 학교장의 의사결정 개방성 모든 요인은 성취감 및 자존감과 높은 상관관계가 있으며, 학생관리와 교사의 모든 사기 요인과도 높은 상관관계가 있다.

4. 學校長의 意思決定 開放性과 教師의 士氣와의 關係

학교장의 의사결정 개방성의 하위요인과 교사의 사기의 하위요인 간의 상관관계는 <표 IV-10>과 같다.

<표 IV-10> 의사결정 개방성과 교사의 사기 하위요인간의 상관관계(n=316)

의사결정 \ 사기요인	안정감	만족감	성취감	자존감
교육과정·예산	.3301**	.4476**	.4651**	.4762**
교직원 인사	.3380**	.4721**	.4715**	.4696**
학생관리	.3378**	.4303**	.4028**	.3997**
학부모·지역사회	.2294**	.4105**	.3859**	.3691**

*p< .05 **p<.01

위의 <표 IV-16>은 학교장의 의사결정의 하위요인과 교사의 사기 요인과는 99%의 수준에서 모든 하위요인간에 상관이 있는 것으로 분석되고 있다. 즉 학교장의 의사결정의 개방성과 교사의 사기는 상관관계가 있다고 할 수 있다. 요인 별로 볼 때 의사결정의 개방성은 교사의 만족감과 높은 상관관계를 보이고 있으며, 교육과정·예산 운영 및 교직원 인사는 만족감, 성취감, 그리고 자존감과 보다 높은 관계에 있고, 학생관리는 만족감과 성취감에 상관관계를 갖고 있다.

V. 要約 및 結論

1. 要約

학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기에 관한 연구를 통하여 학교의 교육 목표를 달성하는 데 효율성을 높이기 위한 자료를 제공할 목적으로 본 연구를 추진하게 되었다. 이러한 목적에 따라

- (1) 학교장의 의사결정 개방성은 교사의 개인적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는가?
- (2) 교사의 사기는 교사의 일반적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는가?
- (3) 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기는 어떠한 관계가 있는가?

라는 연구 문제를 설정하고 이론적 배경에서 양변인에 관한 문헌 고찰을 하였으며, 종합된 결과를 중심으로 양변인을 구성하는 하위요인을 구성하였다.

본 연구는 사회조사 방법론에 의해 수행되었으며 표집은 제주도내 초등학교 교원을 대상으로 하였다. 그리고 본 연구에서 사용된 척도는 학교장의 의사결정 개방성 척도와 사기 척도 등 2 개가 사용되었으며 전자는 교육과정 · 예산 운영, 교직원인사, 학생관리, 학부모 · 지역사회 등에 관한 하위요인 24 개 문항으로, 후자는 안정감, 만족감, 성취감, 자존감 등을 하위요인으로하는 24 개 문항으로 구성되었다.

이상과 같은 과정을 거쳐 얻어진 연구결과는 다음과 같다.

1) 學校長의 意思決定 開放性에 대한 分析

학교장의 의사결정 개방성은 성별이나 교사의 직위에 따른 차는 없으나 교사가 근무하는 소재지에 따라서 차이가 있다. 즉 도시지역 교장의 의사결정결정 개방성 평균이 농촌지역 평균 보다 더 높았다.

그리고 교사의 직위에 따른 학교장의 의사결정 개방성은 보직교사(87.75)가 일반교사(86.12) 보다 높게 나타나고 있으나 통계적으로 유의한 차가 없었다. 그러나 경력에 따른 학교장의 의사결정 개방성은 집단에 따라 통계적으로 95%의 수준에서 유의한 차가 있었다. 즉 경력이 높을 수록 개방적인 경향을 보였다.

2) 教師의 士氣에 대한 分析

성별에 따른 교사의 사기는 남교사와 여교사간에 통계적으로 유의한 차가 없었다. 그리고 학교 소재지에 따른 교사의 사기는 지역에 따라 差異가 없었으나 교사의 직위에 따른 교사의 사기는 보직교사(93.35)와 일반교사(89.50)간에 99% 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 즉 보직교사가 일반교사 보다 평균이 높게 나타났다. 그러나 교직 경력에 따른 교사의 사기는 통계적으로 유의한 차가 없었다.

3) 학교장의 의사결정 개방성과 교사의 사기 양변인과의 관계

학교장의 의사결정 개방성의 하위요인과 교사의 사기 하위요인과는 유의한 상관관계가 있었다. 학교장의 의사결정 개방성의 모든 하위요인은 교사의 사기 요인인 만족감과 상관이 높으며 교육과정·예산 운영, 교직원 인사와 학생관리는 성취감과, 그리고 교육과정·예산운영과 교직원인사는 만족감, 성취감, 자존감과 상관이 높게 나타나고 있다.

2. 結 論

본 연구에서 설정한 연구문제에 따라 가설을 검증한 결과 나타난 결론은 다음과 같다.

첫째, 학교장의 의사결정 개방성은 성별이나 교사의 직위 따른 차는 없으나 교사가 근무하는 소재지와 경력에 따라서는 유의한 차이가 있다. 즉 도시지역

에 근무하는 교사와 경력이 높은 교사는 학교장의 의사결정 개방성을 더 지각하고 있는 것으로 나타났는데 이것은 도시지역에 근무하는 교사나 경력이 높은 교사들은 학교장의 의사결정에 많이 참여하고 있는 결과라 할 수 있다.

둘째, 교사의 사기는 성별 지역별 경력에 따른 차이는 없으나 교사의 직위에 따라서는 99% 수준에서 유의한 차이가 있었다. 보직교사가 일반교사 보다 사기가 높은 것은 교사의 사기는 승진과 깊은 관계가 있음을 알 수 있다.

셋째, 학교장의 의사결정 개방성의 하위요인과 교사의 사기 하위요인과는 유의한 상관관계가 있었다. 특히 교직원 인사는 교사의 사기의 모든 요인과 높은 상관관계가 있는 것으로 보아 교사의 사기가 직위에 따라 유의한 차이가 있다는 결론과 일치하고 있다. 따라서 학교내에서 교직원의 인사는 보다 개방적이고 객관성을 유지할 필요가 있다.

이처럼 학교장의 의사결정 개방성의 요인들은 교사의 사기의 요인들과 밀접한 관계가 있는 만큼 학교장은 가능한 의사결정을 함에 있어서에 과감한 개방이 요청된다.



參 考 文 獻

- 김기웅(1990), “중등학교조직의 개방성수준과 교사의 성취욕구수준과의 관계.” 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원.
- 김남순 (1989), 「교육행정 및 교육경영」,
- 김명중(1996), “학교장의 의사결정 유형과 교사 사기와의 관계,” 석사학위논문, 공주대학교 대학원.
- 김미옥(1994), “의사결정 구조의 민주화에 관한 연구.” 석사학위논문,경남대학교 교육대학원.
- 김종철,이종재 (1995), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육과학사.
- 김춘아(1996), “초등학교 조직풍토의 개방성 수준과 교사의 갈등 수준과의 관계 연구.” 석사학위논문, 국민대학교 교육대학원.
- 김현성(1994), “학교장의 의사결정 유형에 따른 교사 집단의 사기와 역할갈등의 관계 연구.” 석사학위논문, 경원대학교 교육대학원.
- 남정걸(1982), 「교육행정의 이론」, 배영사.
- (1986), 「교육조직행위론」, 배영사.
- 남정걸 외 (1995), 「교육조직론」, 도서출판 하우.
- 남태현(1987), “학교장의 의사결정과 교사의 사기와의 관계. 석사학위논문, 경상대학교 교육대학원.
- 노종희(1995), 「교육행정학 이론과 연구」문음사.
- 박동서 (1995),「인사행정론」, 법문사.
- 박상신(1996), “학교의 의사결정에 대한 교사의 참여도와 헌신도의 관계.” 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원.
- 박연호(1989), 「행정학신론」, 박영사.
- 박용헌 (1996), 「학교사회」, 배영사.
- 박원표 심정근(1990), 「행정학」, 법문사.

- 박태원(1993), “학교장의 의사결정 유형과 학교조직풍토와의 관계 연구.” 석사학위논문, 인하대학교 교육대학원.
- 서울대학교사범대학 교육연구소 편(1981), 교육학용어사전, 배영사.
- 서정화(1989), 「교육인사행정」, 세영사.
- 신중식(1995), 「학교조직발전론」, 민음사.
- 오석홍(1983), 「인사행정론」, 박영사.
- 왕기항(1986), 「교육조직론」, 집문당.
- 이용재(1992), “학교장의 의사결정 유형과 효능행정과의 관계연구.” 석사학위논문, 충남대학교 교육대학원.
- 이원정(1992), 「학교조직관리론」 도서출판 성원사.
- (1996), 「행동연구 분석기법」, 교육과학사.
- 이정애(1996), “학교장의 지도성 행위와 학교조직풍토 및 교사사기와의 관계,” 석사학위논문, 충북대학교 교육대학원.
- 이종승(1995), 「교육연구법」, 배영사.
- 임광현(1992), “초등교사가 지각한 학교장의 의사결정 유형과 교사집단 응집성과의 관계.” 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원.
- 정범모(1981), 「가치관과 교육」, 배영사.
- 정영수(1975), “교원의 개방성 및 폐쇄성과 직무만족도와의 관계연구.” 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 정태범외(1995), 「학교·학급경영론」, 도서출판 하우.
- 조철희(1992), “학교장의 의사결정 유형과 교사의 스트레스 관계.” 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- Gregg R. T. (1957), “The Administrative Process,” in R. F. Compbell, and R. T. Gregg(ed), Administrative Behavior in Education, Harper & Row.
- Griffiths D. E. (1959), Administrative Theory, Appleton-century Crofts.
- Halpin A. W. & Croft D. B.(1962), The Organizational Climate of Schools,

U.S.O.E. Research Project

Hoy W. K. and Miskel C. G. (1991), Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 4th ed. Random House.

Jones M. H. (1962), Executive Decision Making, Englewood Cliffs.

Leighton A. H.(1947), "Improving Human Relations, Applied Science of Human Relations", Personnel Administration, Vol.19, NO.6.

McCamy J. L. (1947), "Analysis of the Process of Decision Making," Public Administration Review, vol. 7, No.1.

Owens, R. G. (1970), Organizational Behavior in School, Englewood Cliffs.



<Abstract>

A Study on the relation between a school principal's open decision making and his teacher's morale

Oh, Haeng-Ok

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

Supervised by Professor Owan C. Lee

The purpose of this study is to give next thesis writer some other information for promoting efficiency in achieving some educational goals of a school through a study on the relation between a school principal's open decision making and his teacher's morale. The following questions are asked for this study:

- (1) What differences are there by a school principal's open decision making and his teacher's morale?
- (2) What differences are there the teacher's morale by their general haracter?
- (3) What relation is there between a school principal's open decision making and his teacher's morale?

Setting up these thesis, considered the document about both variables through theoretical background and organized the lower factor that composed the both variables centering around the unified result.

This study was achieved by social research methodology and set up the

teachers of elementary school in Cheju as a standard group. And this study used measures of a school principal's open decision making and his teacher's morale. The former composed 24 questions of the lower factors that about the curriculum, the operation of the budget, the personal management of the teaching staff, the management of students, and the parents · local community etc. and the latter composed 24 questions of the lower factors that about stability, satisfaction, achievement and self-respect etc.

The result of this study is as follows:

First, a school principal's open decision making made little difference by sex or teacher's position but made a difference by their career or locality of their school. In other words, a school principal who lived in urban area showed higher open decision making than one who lived in rural area. And in the point of teacher's career, the higher their career, the higher their perception of their principal's open decision making.

Second, the teacher's morale made little difference by their sex or locality of their school and their career but their position related to their morale. That is the appointment teachers showed higher average than the general ones.

Third, the lower factor of a school principal's open decision making related to those of his teacher's morale. Especially, the personal management of the teaching staff had a great influences on every factors of teacher's morale. Equally, teacher's morale related to their position in the school. For that reasons, the personal management of the teaching staff in the school must be more open and maintain the objectivity.

In this way, the factors of a school principal's open decision making related to those of his teacher's morale largely. So that, a school principal is demanded the positive and active open decision making.

〈附 錄〉

설 문 지

교육에 헌신하시는 선생님의 노고에 심심한 경의를 드리며, 아울러 학생교육에 바
시쁘신데 어려운 부탁을 드려 죄송하게 생각합니다.

이 설문지는 「학교의 意思決定의 개방성과 교사의 사기」에 관한 기초자료를 얻고
자 하는 데 목적이 있습니다. 선생님의 고견이 본 연구의 귀중한 자료로 활용될 것이
오니 평소 선생님이 느끼시는대로 응답해주시면 감사하겠습니다.

이 설문지는 본 연구 이외에는 어떠한 목적에도 사용하지 않을 것을 약속드립니다.
감사합니다.

1997. 12.

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공 오 행 옥 올림

〈참고사항〉

다음을 읽고 해당 난에 V표를 해 주십시오

1. 성 별 : ① 남 (), ② 여 ()
2. 교 직 경 력 : ① 10년 이하 (), ② 11~20년 (), ③ 21~30년(),
 ④ 31년 이상 ()
3. 학교소재지 : ① 시 (), ② 읍, 면 ()
4. 직 위 별 : ① 주임교사 (), ② 교사 ()

〈응답요령〉

다음의 학교운영 제반 활동과 관련된 「의사결정」의 개방 정도나, 「교사의 사기」에 관
한 선생님의 생각이

- “아주 많이” (80% 이상) 개방하고 있거나, “항상”그렇다고 생각하시면5에
“많이” (60%~80%) 개방하고 있거나, “흔히”그렇다고 생각하시면4에
“보통” (40%~60%) 개방하고 있거나, “가끔”그렇다고 생각하시면3에
“조금” (20%~40%) 개방하고 있거나, “거의”그렇지 않다고 생각하시면2에
“전혀” (20% 미만) 개방하지 못하고 있거나, “전혀”그렇지 않다고 생각하시면1에
V표를 해주시면 됩니다.

1. 학교장의 의사결정 개방성 조사

의 사 결 정 내 용	개 방 수 준				
	전혀 1	조금 2	보통 3	많이 4	아주 5
(1) 학교 교육목표 수립					
(2) 교직원 상훈					
(3) 생활지도 계획 수립					
(4) 학교 운영위원회 운영					
(5) 교육과정 운영계획 수립					
(6) 교직원 교무분장					
(7) 학생상벌에 관한 결정					
(8) 자원인사(학부모 보조교사) 초빙					
(9) 학교행사 및 특별활동 운영계획 수립					
(10) 학습지도 및 평가 계획 수립					
(11) 학생회 활동계획 수립					
(12) 학부모 교실 운영					
(13) 학교 예산 편성 및 효율적 집행					
(14) 장학 협의 계획					
(15) 학생 안전 및 복지 대책					
(16) 녹색 어머니회(교통지도) 운영					
(17) 학습자료 및 기교재 구입					
(18) 교직원 연수 운영 계획 수립 및 시행					
(19) 방과후 학습활동					
(20) 지역사회 봉사활동 계획 수립					
(21) 학교 경영 평가 계획					
(22) 교직원 근무환경 개선					
(23) 학생 대외 행사 참여					
(24) 자모회 운영					

2. 교사의 자기 진단 척도

질 문 내 용	전혀 1	거의 2	가끔 3	흔히 4	항상 5
(1) 나는 업무를 미루지 않고 계획적으로 처리한다.					
(2) 나는 현직교사의 재교육이나 연수가 필요하다고 생각한다.					
(3) 나는 직장에 없어서는 안될 사람이라고 느끼고 있다.					
(4) 교직은 국가 및 지역사회 발전에 다른 어떤 직업보다도 크게 이바지한다고 생각한다.					
(5) 동료직원이 교사로서 하지 말아야 하는 일을 할 때는 심히 불쾌감을 느낀다.					
(6) 우리 학교는 동료간의 이해와 친근감이 강하다.					
(7) 근무조건이 좋은 다른 직장이 있더라도 결코 교직을 버리고 싶지는 않다.					
(8) 나는 학습교구를 활용하면서 흥미있게 가르치려고 노력하고 있다.					
(9) 나는 정규수업외 특별활동도 중요하다고 믿고 기꺼이 참여하고 있다.					
(10) 나는 교직원들의 친목행사나 또는 교내외 행사에 기꺼이 참여하고 있다.					
(11) 교장·교감 및 동료교사가 나의 능력을 인정해주며 실수한 일에 위로와 조언을 해준다.					
(12) 날이 갈수록 내가 하는 일이 좋아진다.					
(13) 나는 내가하는 일에 자부심을 가지고 있다.					
(14) 내가 맡고 있는 학교업무는 그 양과 내용에 있어 적당한 편이다.					
(15) 업무에 대하여 상급자나 타인에게 불평을 하지 않는다.					
(16) 나의 일과에 관련된 일이라면 어떤 일이라도 하고 싶다.					
(17) 내가 부득이한 경우 결근을 했을 때 그날의 학교 일이 걱정스럽다.					
(18) 나는 교내외에서 학생을 지도하는 것이 참으로 즐겁다.					
(19) 업무수행에 있어서 내 자신의 능력을 충분히 발휘하고 있다.					
(20) 교사의 의견이 존중되므로 회의에 참석하고 싶다.					
(21) 나는 학교 생활에 큰 보람을 느끼고 있으며 내가 하는 일은 내 인생을 걸고 해 볼 수 있다고 생각한다.					
(22) 나는 우리 학교가 나쁘다고 불평하는 교사가 있으면 불쾌하다.					
(23) 나는 구태여 다른 학교로 진출하고 싶지 않다.					
(24) 업무추진 방법이 나의 생각과 같은 경우가 많다.					

수고하셨습니다. 협조해 주셔서 감사합니다.