

---

碩士學位請求論文

學校長의 指導性이 教師集團의  
凝集性에 미치는 影響

指導教授 李 杭 柱



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

鄭 宇 哲

1985 年度

# 學校長의 指導性이 教師集團의 凝集性에 미치는 影響

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 鄭 宇 哲

指導教授 李 杭 柱

1985年 月 日

# 鄭宇哲의 碩士學位論文을 認准함

濟州大學校 教育大學院



主審 \_\_\_\_\_ 인

副審 \_\_\_\_\_ 인

副審 \_\_\_\_\_ 인

1985年 月 日

# 目 次

I. 緒 論 .....	1
A. 研究的 必要性 및 目的 .....	1
B. 研究的 制限點 .....	2
II. 理論的 背景 .....	3
A. 指導性 .....	3
B. 集團의 凝集性 .....	11
C. 指導性과 集團凝集性과의 關係 .....	22
III. 研究的 方法 .....	28
A. 研究的 模型 .....	28
B. 測定道具 .....	29
C. 標集 .....	33
D. 資料의 處理 .....	34
IV. 資料의 分析結果 및 解析 .....	35
A.  두 變因의 點數分布 .....	35
B. 學校特性 및 個人的 特性에 따른 指導性의 差異 .....	37
C. 學校特性 및 個人的 特性에 따른 凝集性의 差異 .....	41
D. 學校特性 및 個人的 特性에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響 .....	46
E. 全標集集團에서의 리더쉽 效果性이 凝集性에 미치는 影響 .....	54
V. 要約 및 結論 .....	57
A. 要 約 .....	57
B. 結 論 .....	60
參 考 文 獻 .....	63
附 錄 .....	66
英 文 抄 錄 .....	70

## 表 目 次

〈表 1〉	指導性の尺度 .....	30
〈表 2〉	集團凝集性の尺度.....	31
〈表 3〉	回収된 質問紙의 類層別 分布 및 使用部數.....	33
〈表 4〉	指導性變因의 下位要因別 平均 및 標準偏差 .....	36
〈表 5〉	凝集性變因의 下位要因別 平均 및 標準偏差 .....	36
〈表 6-1〉	學校級別에 따른 指導性 .....	37
〈表 6-2〉	學校級別에 따른 指導性의 變量分析.....	37
〈表 7〉	設立別에 따른 指導性 .....	38
〈表 8-1〉	學校規模別에 따른 指導性 .....	38
〈表 8-2〉	學校規模別에 따른 指導性의 變量分析.....	39
〈表 9〉	系列別區分에 따른 指導性 .....	39
〈表 10〉	教師의 性別區分에 따른 指導性 .....	40
〈表 11〉	教師의 職位別區分에 따른 指導性 .....	40
〈表 12-1〉	學校級別에 따른 凝集性 .....	41
〈表 12-2〉	學校級別에 따른 凝集性의 變量分析.....	41
〈表 13〉	設立別區分에 따른 凝集性 .....	42
〈表 14-1〉	學校規模別에 따른 凝集性 .....	43
〈表 14-2〉	學校規模別區分에 따른 凝集性의 變量分析.....	43
〈表 15〉	系列別區分에 따른 凝集性 .....	44
〈表 16〉	教師의 性別에 따른 凝集性 .....	44
〈表 17〉	教師의 職位別區分에 따른 凝集性.....	45
〈表 18-1〉	學校級別, 指導性에 의한 集團別 凝集性.....	46
〈表 18-2〉	學校級別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響.....	47
〈表 19〉	學校設立別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響 .....	48
〈表 20〉	學校의 規模에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響 .....	50
〈表 21〉	學校의 系列別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響 .....	51
〈表 22〉	男女教師別區分에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響.....	52
〈表 23〉	教師의 職位別區分에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響 .....	53
〈表 24〉	두 變因의 下位要因別 相關關係.....	54
〈表 25〉	標集集團全體를 對象으로 한 影響分析.....	55
〈表 26-1〉	學校單位의 指導性에 따른 集團別 凝集性 .....	56
〈表 26-2〉	學校를 單位로 했을 때 指導性이 凝集性에 미치는 影響.....	56

## 圖 目 次

- 〈圖 1〉 集團의 產出에 指導性을 연계시키는 모델 ..... 25
- 〈圖 2〉 學校長의 指導性이 教師集團의 凝集性에 미치는 影響 模型 ..... 28



# I. 緒 論

## A. 研究의 必要性 및 目的

組織은 人間, 時間, 技術 및 物的資源을 投入變因으로 하여 그 目標達成活動을 展開한다. 組織運營의 必須要素중 時間, 技術 및 物的資源의 査定은 비교적 容易한 반면, 人間資源에 대한 評價는 매우 難解한 課業이다. 그러나 組織의 지속적인 發展은 最終的으로는 人間資源에 의해 좌우되는 것이기 때문에 이 分野가 여러 研究者들의 오랜 關心事가 되어 온 것은 당연한 일이다.

學校組織은 一般 生産組織과는 다른 여러가지 特徵을 가지고 있다. 學校組織은 人間(學生)을 그 產出品目으로 하고 있다. 投入에서 產出까지의 全 工程(혹은 過程)이 다른 組織에 비해 긴 時間을 要求한다. 이를 떼면 學生의 學業成就度, 自己發展能力, 價値觀 및 態度와 같은 產出의 質은 즉각적인 評價에 의하면 單편적인 資料밖에는 獲得할 수 없으므로 그 評價를 客觀化하기 위하여 장기간에 걸쳐 자료를 수집하지 않으면 안 되며 이것은 一般組織과 어느 정도 다른 特性이라 할 수 있다. 그리고 產出變因을 얻기까지의 全 過程을 運營하는 變因은 다른 아닌 人間資源(教師集團)이다. 이것 역시 一般生産組織과 구별되는 점이다. 이와같이 學校組織은 다른 資源보다는 人間資源에 依存하는 비율이 높으며 全般的인 學校生活이 實在에 있어서는 教師에 의해 計劃되고 管理되기 때문에 學校組織에서 教師의 役割은 매우 중요한 意味를 갖는다. 教師의 모든 行動이 學生의 人間的 成長에 決定的 役割을 한다고 볼 때, 教育行政家は 이들의 役割遂行이 效果的으로 이루어지게 하기 위하여 어떠한 條件을 組成해야 할 것인가에 關心을 가져야 한다. 그리고 教師의 態度에 직접 影響을 미치는 變因들은 어떤것이 있으며 그 影響은 어느 程度의 差異가 있는가를 理解할 必要가 있다.

學校組織과 관련된 先行研究過程을 통하여 檢討된 바에 의하면 學校組織의 效果性은 學校長의 指導能力 如何에 따라 상당한 차이를 나타내고 있다. 한편 學校組織이 賦與하는 諸般課業이 集團的 問題解決能力을 必要로 하는 것들이기 때문에 教

師의 職務成果는 이들의 團結力과 共同體意識의 深度에 따라 그 質을 달리하고 있음도 이미 밝혀진 바 있다.

教育은 國家의 存續 및 發展에 重要한 課業인 만큼, 教育體制運營에 效果性을 높일 수 있는 方法이 꾸준히 追求되어야 한다. 그러므로 그 目標達成活動에 從事하는 學校長과 教師集團간의 相互作用關係에 대한 보다 科學的인 研究가 多樣하게 遂行될 必要性이 있다.

本 研究의 目的은 學校長의 리더쉽 效果性의 程度가 教師集團의 凝集性에 얼마나 影響을 미치는가를 計量的으로 밝혀보려는 데에 있다.

이와 같은 目的을 달성하기 위한 細部的인 研究課題는 다음과 같다.

1. 學校特性 및 個人的 特性에 따른 指導性의 差異 分析
2. 學校特性 및 個人的 特性에 따른 凝集性의 差異 分析
3. 學校特性 및 個人的 特性에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響 및 影響의 差異 分析
4. 全標集集團에서의 리더쉽 效果性이 凝集性에 미치는 影響 分析

## B. 研究의 制限點

本研究는 다음과 같은 몇가지 制限點을 갖고 있다

1. 指導性이나 凝集性의 測定은 質問紙法에 의한 教師들의 知覺反應에만 依存하고 있다.
2. 集團의 凝集性에 대한 教師들의 反應點數의 平均이 같다할지라도 集團의 凝集의 樣態가 반드시 一致한다고 볼 수는 없는데, 이와 같은 凝集의 樣態까지 考慮하고 있지는 못하다.
3. 全國을 標集對象으로 하였던 바 質問紙 回收率이 低調한 편이다.



## II. 理論的 背景

### A. 指導性

어느 集團 혹은 組織이 達成해야 할 目標을 가지고 있는 한 指導者와 構成員이라는 位階와 役割分化가 있게 마련이고, 리더가 構成員들에게 發揮하는 指導性 如何는 그 集團이나 組織의 成敗를 左右하는 重要な 變數로 作用한다.

그런데 指導性的의 定義는 이를 規定하려는 目的이나 專門的인 見解에 따라 다르고 그 內容에 있어서도 중첩되는 것이 많아서 그만큼 複合的이고 多次元的인 性格을 지니고 있다.

指導性的의 概念에 대하여 特性論的 立場을 취하는 學者들은 指導性을 一方的 影響의 過程(one-way influence process)으로 보려는 傾向이 있으며, 推斷되거나 觀察된 個人의 독특한 特性 또는 諸特性的의 組合이라는 面에서 定義하고 있는데, 이를테면 Pigors<sup>1)</sup>는 ‘特定한 人性의 所有者가 公同의 문제를 추구하는데 있어서 그의 意志, 感情 및 洞察力 등으로 다른 사람을 이끌고 다스리는 特性’을 指導性으로 보고 있다. 그러나 Stogdill<sup>2)</sup>은 ‘目標設定이나 目標達成을 위하여 集團이 努力하도록 그 構成員에게 影響力을 行使하는 行爲’로, Hemphill과 Halpin<sup>3)</sup>은 ‘組織의 目標을 達成하거나 그것을 바꾸기 위한 節次를 주도하는 일’로 指導性을 定義함으로써, 集團目標의 達成이나 集團을 維持하기 위하여 集團成員의 自發的인 行動을 유도하는데 리더가 발휘하는 影響力으로 指導性을 說明하고 있다. 한편 Tannenbaum,

- 
- 1) Paul Pigors, *Leadership or Domination* (Boston: Houghton-Mifflin Co., 1953), p.12를 引用한 金明勳, 「리더십論」(서울: 大旺社, 1979), p. 101.
  - 2) Ralph M. Stogdill, Leadership, Membership, and Organization, *Psychological Bulletin*, 47,(1950), 1-14를 引用한 趙炳孝, 「獎學論」(서울: 培英社, 1983), pp.103-104.
  - 3) John K. Hemphill, *Administration as Problem Solving* in Andrew W. Halpin(ed.), *Administrative-Theory in Education* (University of Chicago, 1958), pp.105~106.

Weschler, Massarik<sup>4)</sup>은 ‘特定한 目標의 達成을 위하여 어떤 狀況 속에서 발휘되는, 意思疎通過程을 통한, 個人相互間的의 영향’으로 보아 狀況論的 概念 쪽에서 리더－集團關係와 相互作用의 面을 중시하여 지도성을 定義하고 있다.

한 마디로 指導性이란 이런 것이라고 단정짓는 것은 극히 어려운 문제이겠지만, 以上の 여러 가지 定義를 고려하면서 本 研究에서의 指導性에 관한 假定的 定義를 ‘集團의 目標達成과 維持를 위한 리더와 成員間的의 相互作用에서 리더가 成員에게 발휘하는 影響力’으로 陳述할 수 있을 것이다.

指導性 研究의 接近方法에 대한 分類 역시 여러 가지 立場이 있으나 대체적으로 지도성 分析에 대한 心理的, 社會的, 혹은 行動科學的 接近方法으로 나누어 생각해 볼 수 있다.

心理的 接近方法 (psychological approach)은 個人의 行動이 부분적으로는 그의 독특한 人性構造 (personality structure)에 의하여 決定된다는 보편적 認識에 基盤을 두고 있다.<sup>5)</sup> 여기에서는 지도성 기능 수행의 초점을 리더 個人에 두고 리더로서의 業務遂行과 地位獲得 내지 維持는 리더 자신 特性 또는 資質에 의한다는 前提下에 리더의 人性特性 (personality traits)을 分析·研究하는 特性理論 (traits approach)이 主流를 이루고 있다. Bass<sup>6)</sup>는 指導性을 하나의 統一的 資質로 보고 모든 狀況, 모든 文化에 있어 이와 같은 特性的 資質을 지닌 사람이 리더가 되며 또한 리더만이 그러한 特性 또는 資質을 지닌다고 보았다. 그러나 Stogdill<sup>7)</sup>은 지도성과 人性要因의 關係에 대한 124편의 研究들을 調査한 결과 리더는 知力, 學識, 信用과 責任感, 活動性 그리고 社會參與, 社會經濟的 地位에

---

4) R. Tannenbaum, I. R. Weschler and F. Massarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach* (N. Y.: McGraw-Hill Book Company, 1959): cited by Paul Hersey, Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982), pp.82~83.

5) James M. Lipham, James A. Hoeh, Jr., *Principalship* (N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1974), p.177.

6) Bernard M. Bass, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior* (N. Y.: Harper & Row, 1960), p.913.

서 다른 사람보다 우월하다는 것을 발견하였을 뿐 特性理論에 전폭적으로 동조하고 있지는 않다. 오히려 人間은 어떤 特性을 지니고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니고, 리더의 人性的 特性의 귀감(pattern of personal characteristics)이 構成員의 특성, 활동성 및 목표와 상당한 相關이 있으며, 따라서 지도성은 항상 流動하고 變하는 變因들간의 相互作用이란 點에서 생각하지 않으면 안 된다는 사실을 Stogdill 은 附言하고 있다. 이와 같은 연구 결과는 리더들이 具備하고 있는 資質을 예측하는데 어느 정도 貢獻하였다고 하나 대체로 特性理論을 使用한 研究 文獻들의 調查 結果들은 대부분 意義 있거나 일관성 있는 사실들을 보여주지 못하고 있다.<sup>8)</sup> “50年間の 研究는 리더와 非리더를 分별하는 데 使用할 수 있는 하나의 人性特性 또는 特性群을 創出해낼 수 없었다”는 Jennings의 진술은 이를 잘 뒷받침하고 있다.<sup>9)</sup> 사실상 그 동안의 特性論에서는 리더만이 관심의 對象이 되었지 構成員들에 대한 관심은 없었고, 資質論을 주장한 學者들은 特性 相互間的 相對的 主要성을 깊이 있게 다루지 못하였으며, 이러한 특성이 모든 組織상황하에서 일반적으로 다 적용될 수 없다는 점 등이 批判의 대상이 되고 있다.<sup>10)</sup>

心理的 要因(psychological factors)이 指導性 現象을 說明하는 데 완전히 充分한 것은 아니라는 것을 認識하게 되자 일부 學者들은 社會的 要因(sociological factors)에 의한 接近으로 研究의 方向을 전환하였으며 따라서 그 강조점도 人間 特性의 分析에서 役割과 相互關係의 研究로, 그리고 個人의 特性에 관한 關心에서 集團의 特性에 관한 關心으로 옮겨지게 되었다. 根本的으로, 社會的 接近方法(sociological approach)은 지도성이 個人의 特性보다는 社會體制의 要求에 따라 좌우

7) Ralph M. Stogdill, Personal Factors Associated with Leadership, *The Journal of Psychology*, 25, 1948, p.64; cited by Clarence A. Newell, *Human Behavior in Educational Administration* (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978), pp.228~229.

8) Paul Hersey, Ken Blanchard, *op. cit.*, p.83.

9) Eugene E. Jennings, The Anatomy of Leadership, *Management of Personnel Quarterly*, I, No. 1, (Autumn, 1961); cited by Paul Hersey, Ken Blanchard, *loc. cit.*

10) 申仲植 外, 「現代教育行政學」(서울: 教育出版社, 1983), p.106.

된다는 狀況理論이 主流를 이루고 있는데<sup>11)</sup> 사실상, 初期 대부분의 狀況理論(situational approach)들은 우선적으로 集團現象에 執着하게 되었고 지도성은 組織의 條件에 따라 다르게 나타나는 것으로 생각하였다. 狀況理論에 의하면 狀況에 따라 리더가 될 수도 있고 안 될 수도 있다. 軍隊組織의 리더와 行政組織 또는 企業組織의 리더의 指導性이 다를 수 있으며, 韓國의 行政指導性이 다른 나라의 그것과 다를 수 있다.<sup>12)</sup> 이와 같이 指導性이란 社會的 狀況과의 關係的 產物이며 狀況이 다르면 리더의 特性이 다르다는 社會的 接近(狀況理論)의 主張을 認定하면 指導性에 관한 研究는 一般化할 수 없게 된다는 弱點을 스스로 알게 되어<sup>13)</sup> 理論的 基盤을 얻지 못하고 있다.

行動科學的 接近方法(behavioral scientific approach)은 指導性이 行使되는 狀況의 觀察에 重點을 두면서, 指導性을 발휘하는 사람들은 특정한 속성을 지니고 있는데 그 屬性은 어떠한 狀況이 마련됨으로 해서 나타난다는 假定을 전제로 한 社會·心理的 接近의 複合方法이다.<sup>14)</sup> 이 接近方法에 의하여 지도성을 研究하고 定義하는 방식은 리더가 어떤 사람이냐가 아니라 리더가 어떠한 行動을 하느냐를 分析하는 것이다.<sup>15)</sup> 즉, 어떤 狀況下에서 리더의 觀察된 行動(observed behavior of the leader-in-situation)에 관심이 모아진다.<sup>16)</sup> 리더의 行動을 연구하는 데 이용되는 節次는 리더 地位(장악하고 있는 公式的 地位에 根據)에 있는 對象의 選定; 評定尺度, 面接 또는 觀察을 통한 指導性行動의 調査; 一般的 또는 特殊한 지도성 행동에 관련된 것으로 믿어지는 個人, 集團 또는 組織變因들의 調査; 그리고 個人, 狀況 및 行動變因들의 相互關聯性 檢討 등을 포함해 왔다.<sup>17)</sup> 近來에 教育行政 分野에서의 研究 역시 行動科學的 接近이 主流를 이루고 있다.<sup>18)</sup> 이러한

11) James M. Lipham, James A. Hoeh, *op. cit.*, p.179.

12) 金潤泰, 「教育行政學(教育研究叢書 10)」(서울:培英社, 1983), p.287.

13) 南廷杰, 「教育行政의 理論」(서울:培英社, 1982), p.65.

14) 申仲植 外, 「前揭書」, p.107.

15) 金潤泰, 「前揭書」, p.288.

16) James M. Lipham, James A. Hoeh, *op. cit.*, p.181.

17) *loc. cit.*

18) 南廷杰, 「前揭書」, p.65.

現象에 대해 金鍾喆<sup>19)</sup>은 教育行政家の 指導形態에 관한 研究, 教師들의 士氣와 満足度에 관한 研究 등이 새로운 時代의 脚光을 받고 등장하고 있는 것은 그것을 뚜렷이 立證하고 있는 것이며 앞으로 더욱 두드러지게 나타날 것이라라고 예언하고 있다.

오늘날 行動科學的 接近法이 대체로 合一되고 있는 것은 각기 使用하는 用語는 다르나 리더가 나타내는 特徵的 行動樣式을 몇 가지 범주로 類型化하고 있다는 사실이다.<sup>20)</sup>

指導性 類型에 관한 研究의 몇 個의 例를 概觀해 보면 다음과 같다.

集團에 있어서의 權限行使와 意思決定에의 構成員의 參與程度를 基準으로 指導性を 權威型(또는 獨裁型), 民主型(또는 誘引型), 放任型(또는 自由型)의 세 가지로 區分한 White 와 Lippit<sup>21)</sup>의 實驗研究의 結果에 의하면 權威型의 리더 밑에서는 比較的 生産量은 많았으나, 構成員의 士氣가 극히 낮았으며, 이에 比하여 民主型의 경우에는 生産量과 士氣 모두가 월등히 높은 수준에 있음이 밝혀지고 있다.

Michigan 大學校에서 행한 研究의 ‘構成員中心型’(employee-centered), ‘生産中心型’(production-centered)이라든가 Ohio 州立大學校에서 행한 研究의 ‘考慮’(consideration), ‘構造主導’(initiating structure)와 같은 區分은 사실상 ‘人間’(people)과 ‘課業’(task)이라는 두 次元으로 指導性 類型을 압축하고 있다는 共通點을 지니고 있는데, Ohio 州立大學校의 경우 ‘考慮’水準의 高·低와 ‘構造主導’水準의 高·低에 따라 지도성 類型(4分面に 表示)의 概念을 정립한 것은 오늘날까지도 指導性 研究에 많은 영향을 미치고 있으며 測定道具로서 L. B. D. Q. (Leader Behavior Description Questionnaire)를 使用한 연구들이 大部分이라 할 수 있다. 考慮와 構造主導가 어떻게 配合되어야 指導性的 效率性이 높아지느냐 하

19) 金鍾喆, 「教育行政의 理論과 實際」(서울: 教育科學社, 1982), p.89.

20) 南廷杰, 「前揭書」, p.65.

21) Ralph K. White and Ronald Lippit, *Autocracy and Democracy* (N. Y.: Harper and Row, 1960), pp. 26~27.

는 것은 研究 對象集團이나 組織에 따라 차이가 있음이 나타나고 있는데, 학교 조직을 對象으로 한 研究에서는, 考慮와 構造主導 양쪽에 높은 點數를 얻은 教育監을 ‘理想的’인 教育監으로 진술하고 있으며,<sup>22)</sup> 教師의 滿足은 教師가 知覺한 學校長의 考慮와 構造主導行動次元에 다 같이 正的인 相關이 있음이 발견되고 있다.<sup>23)</sup> 또한 學校長의 指導性行動에 있어서 考慮行動次元의 水準이 높으면 構造主導行動次元의 水準도 높으며, 考慮行動次元의 水準이 낮으면 構造主導行動次元의 水準도 낮은 것이 대체적인 傾向임을 발견할 수 있다는 점에 留意해 본다면 과업중심(構造主導)의 리더 下에서 組織效果性이 높고 構成員의 만족도는 낮으나 人間中心(考慮)의 리더 下에서는 組織效果性是 낮으나 構成員의 滿足도는 높다는 類型에 따른 指導性 理論이 결코 確固한 것만은 아님을 알 수 있다. 朴宗植<sup>24)</sup>의 研究를 보면 520 名의 中等教師 중 學校長의 指導性 類型을 課業中心指導性(구조주도 高, 고려 低)으로 知覺한 教師가 90 名(17.3%), 人和中心指導性(구조주도 低, 고려 高)으로 知覺한 教師가 60 名(11.5%)으로서 이 두 類型은 全體의 28.8%에 불과하나, 効率的 指導性(구조주도 高, 고려 高)으로 知覺한 教師가 194 名(37.3%), 非効率的 指導性(구조주도 低, 고려 低)으로 知覺한 教師가 176 名(33.9%)으로서 이 두 類型은 全體의 71.2%나 되고 있으며, 丁媯玄<sup>25)</sup>의 研究를 보면 研究對象인 20 個 中等學校 가운데 學校長의 지도성 類型이 課業中心型인 學校가 1 個校(5%), 人和中心型인 學校가 1 個校(5%)로 이 두 類型은 全體의 10%에 不過한데 반하여 効率型인 學校가 10 個校(50%), 非効率型인 學校가 8 個校(40

22) Andrew W. Halpin, *The Leadership Behavior of School Superintendents* (Chicago: Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959), pp.4~9.

23) R. G. Fast, *Leader Behavior of Principals as it Relates to Teacher Satisfaction* (Master's thesis, University of Alberta, 1964): cited by Clarence A. Newell, *op. cit.*, p.233.

24) 朴宗植, 「校長의 指導性 類型과 教師集團의 成熟度와의 關係에 關한 研究」(碩士學位論文, 仁荷大教育大學院, 1984), p.50.

25) 丁媯玄, 「學校長의 指導性 類型과 教師集團의 士氣와의 關係에 關한 研究」(碩士學位論文, 仁荷大教育大學院, 1982), p.61.

%)로 이 두 類型은 全體의 90%를 점하고 있어, 一般化되기는 어려우나, 學校長의 指導性 類型이 고려 高, 구조주도 高인 效率型과 고려 低, 구조주도 低인 非效率型에 大部分 集中되고 있다는 것을 假定해 볼 수 있다. 따라서 考慮와 構造主導와 같은 行動의 次元들을 너무 동떨어지게 생각하지 않도록 주의하지 않으면 안 된다. 예를 들어, ‘構成員中心型指導性’(考慮와 같은 類型)이라고 해서 構造主導가 缺如되어 있을 필요는 없으며, ‘閉鎖的’(close) 지도성(構造主導와 같은 類型)이라고 해서 非考慮的일 필요는 없는 것이다.<sup>26)</sup>

Blake와 Mouton이 개발한 ‘管理網’(managerial grid)의 개념은 어떤 方向에서 指導의 行爲를 개발하는 것이 가장 效果的인가 하는 것에 착안한 것이나 그 基本的 構造는 ‘人間에 대한 關心’과 ‘生産에 대한 關心’의 二次元이라는 點에서 Michigan 大나 Ohio 大의 類型研究와 맥락을 같이하고 있다. 이상적인 (9,9)型(統合型)에 接近하도록 리더를 여러 가지 技法으로 訓練시킨다는 것이 이들의 發想인데, Hersey와 Blanchard<sup>27)</sup>는 指導性的의 라이프 사이클 理論(life cycle theory)에서 ‘成熟한’(mature)集團의 예를 들어, 이 水準의 사람들은 能力과 自發性, 또는 確信으로부터 비롯한 責任感을 갖기 때문에 오히려 낮은 關係성과 낮은 課業行動의 指導類型:(1,1)型이 적당하다고 말하고 있다.

Fiedler<sup>28)</sup>는 두 가지 指導類型(人間관계중심, 課業중심)의 效果性(effectiveness)은 狀況에 따라서 달라진다는 사실을 터득하고, 效果성에 영향을 미치는 세 가지의 狀況的 變數로 ①리더-成員관계(leader-member relations) ②課業構造(task structure) ③리더의 職位權限(leader's position power)을 열거하고 있는데, 指導性的의 效果성을 改善하는 주요 전략의 하나는 이와 같은 狀況的 條件을 리더에게 有利하게(favorably) 변동시키는 것이라 할 수 있다. 學校長에게 있어서 職位權限은 公式的 權威로 주어진 것이기 때문에 狀況的 變數로는 리더-成員관

26) Gary Dessler, *Improving Performance at Work in Human Behavior* (Reston Publishing Company, Inc., Virginia, 1980), p. 243.

27) Paul Hersey, Ken Blanchard, *op. cit.*, pp. 153~154.

28) Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (N. Y.: McGraw-Hill, 1976), pp. 143~147.



계가 好意的이나 非好意的이나를 고려하면 되겠는데,<sup>29)</sup> 이는 리더의 指導類型이 人間관계중심적이냐 課業중심적이냐를 따지기보다 리더로서의 役割을 遂行하려는 진지한 行動의 表現 如何에 달려 있다고 볼 수도 있을 것이다. 만일 리더가 人間關係中心的이라 하더라도 構成員들이 明確한 目標를 갖고 그들의 職務를 수행하도록 도와 주지 못한다면 그 自體가 構成員들을 失望시키고 士氣를 低下시킬지도 모를 일<sup>30)</sup>이기 때문이다.

先行研究들에 관한 內容을 整理해 보면, 指導性 ‘類型’ (leadership style)은 ‘效果性’ (effectiveness)과 함께 생각해야 하며, 이것은 또한 狀況의 ‘有利度’ (favorableness)에 따라 달라진다고 볼 수 있어 研究結果에 어떤 일관성을 찾아 보기가 어렵다. 그러나 學校組織의 리더인 學校長에 대하여는 리더-成員관계의 有利性이 주요한 狀況的 變數라고 할 수 있어 비교적 단순하며, 一般化하기는 어려우나 學校長에게는 人間關係와 課業 모두에 높은 水準의 行動이 要求되고 있다고 假定해 볼 수 있을 것이다. 따라서 學校長이 課業中心的이건 人間中心的이건, 民主型이건 專制型이건 간에 그의 모든 指導者의 役割은 어떠한 ‘바람직한 行爲’로 나타나야 할 것이다. 效果的인 指導者는, 어떤 ‘類型’을 떠나서, 目標의 設定(goal setting), 成果의 評價(appraising performance), 그리고 報償의 提供(providing rewards) 등과 같은 全般的인 活動(行爲)을 效果的으로 遂行하지 않으면 안 된다.

이상의 諸研究들을 고려해 볼 때, 指導性 變因은 리더가 구성원과의 상호작용에서 影響力을 발휘하기 위하여 취하게 되는 ‘행위’ 혹은 ‘指導的 役割’에 중점을 둔 要因들로서 決定될 수 있을 것이라는 어떤 前提에 到達하게 된다.

指導性を 決定하는 行爲要因들은 여러 學者들에 의하여 提示되고 있는데 몇 가지만 살펴보면 Hemphill<sup>31)</sup>의 ①先導行動(initiation), ②成員意識行動(membership),

29) Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel, *Educational Administration* (N. Y. : Random House, 1978), p.195.

30) Gary Dessler, *op. cit.*, p.243.

31) J. K. Hemphill, *Leader Behavior Description* (Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board, 1950)을 引用한 金貞圭, 孫直銖, 「教育心理學」(서울: 教育出版社, 1983), p.305.



③代表行爲(representation), ④統合行動(integration), ⑤組織行動(organization), ⑥支配行動(dominance), ⑦意思疎通行動(communication), ⑧認定行動(recognition), ⑨生産行動(production); Osborn 과 그의 同僚<sup>32)</sup>들에 의한 미시건 4 要因 指導性 尺度(Michigan Four-Factor Leadership Scale)인 ①支持(support), ②相互作用促進(interaction facilitation), ③目標強調(goal emphasis), ④課業促進(work facilitation); Hicks 와 Gullett<sup>33)</sup>의 ①仲裁(arbitrating), ②提案(suggesting), ③目標提供(supplying objectives), ④觸媒作用(catalyzing), ⑤安定感賦與(providing security), ⑥代表行爲(representing), ⑦鼓舞(inspiring), ⑧稱揚(praising)과 같은 것이 있다. 李杭軀<sup>34)</sup>은 이 가운데서도 Hicks 와 Gullett 의 行爲 要因들을 리더가 諸般 役割遂行活動에 使用하는 가장 普遍性을 띤 것으로 보고 있다.

本 研究에서는 學校長의 指導性에 대한 全般的 效果性(overall effectiveness)을 測定하기 위하여 比較的 最近에 提示되어 支持를 받고 있는 Hicks 와 Gullett 의 行爲 要因을 採擇하고 있다.\*



## B. 集團의 凝集性

集團이나 組織은 그 構成員들 사이에 形成되는 相互作用的인 어떤 힘에 의하여 存續되며 活動이 可能하게 된다. 이와 같은 어떤 團結的 힘을 說明하는데 흔히 ‘集團의 凝集性’(group cohesiveness)이라는 用語가 使用된다.

凝集性에 대한 문제는 근래에 集團力動理論(group dynamic theory)의 發展에 터하여, 集團成員을 結束시키고 成員相互間의 關係를 維持하는 ‘接着劑’(cement)로

32) Richard N. Osborn, James G. Hunt & Lawrence R. Jauch, *Organizational Theory* (N. Y.: John Wiley & Sons, 1980), p.479.

33) Herbert G. Hicks & C. Ray Gullett, *Management* 4th ed. (N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1981), pp.479~480.

34) 李杭軀, 「學校組織管理論」(서울: 星苑社, 1985), p.131.

\* 이들의 下位要因內容 및 說明은 研究의 方法에서 상세히 취급하였다.

成員性的 持續이라는 주요한 集團現象을 形式化하고 간단히 言語化하려는 試圖에서 하나의 概念으로서의 凝集성이 중요성을 띠게 되자 점차 여러 研究者의 관심을 增大시키고 있다.<sup>35)</sup>

凝集성에 관한 概念的 特性 (conceptual properties) 은 多樣하게 表現되고 있다.

Huse<sup>36)</sup>는 ‘凝集力’ (cohesion) 을 단순히 ‘團結力’ (solidarity) 과 같은 意味로 보는 한편 Mills<sup>37)</sup>는 ‘成員間에 情緒적으로 서로 가깝다고 느끼고 集團에 愛着을 느끼는 程度’로 보아 成員의 情緒的 側面을 強調하여 凝集성을 定義하고 있다. 그러나 Duncan<sup>38)</sup>은 ‘共同目標의 추구를 위하여 集團員이 한 單一體로 자각하며 行動하게 하는 集團의 能力’을 凝集성이라 함으로써 集團의 能力面을 강조하고 있으며, Miles<sup>39)</sup>는 ‘構成員이 머물러 있기를 원하며, 協力的인 자세로 영향력을 받아들이기도 하고, 그들 자신의 영향을 발휘하기도 하는, 그 集團에 대하여 갖는 魅力의 程度’로, Warters<sup>40)</sup>는 ‘成員에게 영향을 주고 集團에 머물게 하는 能力, 즉 集團의 全體的 魅力 (attractiveness)’으로 凝集성을 정의함으로써 成員의 魅力面에 강조점을 두고 있다. 이와 같이 凝集성의 概念이 複合的 要素를 포함하고 있음을 위의 여러 정의들을 통하여 알 수 있는데, Schachter<sup>41)</sup>는 이 점을 감안하여 集團凝

---

35) S. Schachter, N. Ellertson, D. McBride, D. Gregory, *An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity* in Dorwin Cartwright and Alvin Zander (eds.), *Group Dynamics* 3rd ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1968), p. 192.

36) Edgar F. Huse, James L. Bowditch, *Behavior in Organization* (Addison-Wesley Publishing Com., 1977), p. 173.

37) Theodore M. Mills, *The Sociology of Small Groups* (N. Y.: Prentice-Hall, 1967), p. 83.

38) W. Jack Duncan, *Organizational Behavior* 2nd ed. (Houghton Mifflin Co., 1981), p. 197.

39) Mathew B. Miles, *Planned Change and Organizational Health* in Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni, (ed.), *Organizations and Human Behavior* (N. Y.: McGraw-Hill, 1969), p. 381.

40) Jane Waters, *Group Guidance* (N. Y.: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1960), p. 17 을 引用한 金明勳, 「前階書」, p. 275.

41) S. Schachter, N. Ellertson, D. McBride, D. Gregory, *op. cit.*, p. 192.

集性이라는 말이 ①士氣(morale), ②密着(sticking togetherness), ③生産性(productivity), ④集團의 힘(power), ⑤課業에의 獻身(task involvement), ⑥所屬感(feeling of belongingness), ⑦役割理解의 共有(shared understanding of roles), ⑧團體協同力(good teamwork) 등에 관련된 것으로 廣範圍하게 定義되어 왔음을 지적하고 있으며, Shaw<sup>42)</sup>는 이것을 좀더 要約하여 ①集團離脫에 저항하는 힘을 포함한, 集團에의 매력, ②士氣 또는 集團成員의 動機水準, ③集團成員의 努力의 共同作用(coordination)과 같은 세 가지가 集團凝集성에 密着된 意味로 사용되어 왔음을 지적하고 있다. 그러나 學者들에 따라 概念的 特性에 다소간의 차이가 있음에도 불구하고 ‘集團凝集性’이란 ‘集團의 成員이 그 集團에 머물러 있기를 바라는 程度’와 관련이 되어 있다는 점에 大部分이 同意하고 있으며,<sup>43)</sup> 凝集성이 높은 集團의 成員은 凝集성이 낮은 集團의 成員에 比하여 成員性<sup>44)</sup> (membership)에 더욱 관심이 있고 이로 因해 集團의 繁榮에 기여하고, 目標達成을 진척시키며, 集團活動에 參與토록 함으로써 動機化를 촉진하게 된다고 Cartwright<sup>45)</sup>는 陳述하고 있다. 결국, 集團凝集성에 관한 가장 根源的인 Festinger<sup>46)</sup>의 定義가 이러한 사항들을 거의 포함하여 記述하고 있다 하겠다. 그에 의하면 ‘集團에 남아 있도록 集團成員에 作用하는 모든 힘의 合成’을 集團의 凝集性이라 정의하고 있는데, 이러한 힘이 ① 集團의 魅力(attractiveness of group), ② 代案集團의 成員임에 대한 魅力(attractiveness of alternative memberships)으로부터 나온다고 보았다. 이와 같은 Festinger의 定義를 채택한 張秉琳<sup>47)</sup>은 成員에 作用하는 모든 힘을 ‘內的인

42) Marvin E. Shaw, *Group Dynamics* 2nd ed. (N. Y.: TATA McGraw-Hill Publisher, 1976), p.197.

43) Schachter, Back, Shaw, Cartwright, Miles 등 많은 學者들이 Festinger의 정의를 지지하고 있음을 발견할 수 있다.

44) 本 研究에서는 成員性を 대략 ‘소속意識이 肯定的인 상태에서 集團에 參與하는 屬性’의 意味로 사용하고 있다.

45) Dorwin Cartwright, *The Nature of Group Dynamics* in Dorwin Cartwright and Alvin Zander, *op. cit.*, p.91.

46) Leon Festinger, *Informal Social Communication* in *ibid.*, p.185.

47) 張秉琳, 「社會心理學」(서울: 博英社, 1983), pp.360~361.

힘의 總體'라 일컬고, 內的인 힘에서는 外的 規制力(처벌, 통제)은 除外된다고 說明하고 있다. 즉 內的인 힘이란 個人이 集團의 어떤 點에서 魅力을 느끼고 自發的 積極的으로 集團에 머무르게 作用하는 心理的인 推進力을 말한다.

이상을 綜合하여 本 研究에서는 '成員으로 하여금 그 集團에 머무르도록 作用하는 內的인 힘의 總體'를 集團凝集性이라 보기로 하며, 內的인 힘의 源泉에 대하여는 凝集性을 決定하는 下位要因에 대한 探索이 이루어진 다음 좀 더 包括的인 見地에서 提示하기로 한다.

集團의 凝集性이 어떻게 生成되는가에 대하여 Schachter<sup>48)</sup>는 誘意性<sup>49)</sup> (valence)을 들어 說明하고 있다. 즉 成員에 대한 集團의 誘意性이 클수록 凝集性은 커지며, 集團의 誘意性은 集團이 조정하는 活動에 대한 魅力과 集團에 對하여 成員이 갖는 魅力과 같은 적어도 두 개의 根源으로부터 導出된다는 것이다. 이에 대해 Back<sup>50)</sup>은 凝集性이란, 그 根源이 무엇이건, 單一의 概念으로 생각될 수 있는 것으로서, 그것이 友誼(friendship)에 근거한 것이건, 集團의 威光(group prestige)에 근거한 것이건 凝集性을 증가시킨다는 結果는 同一하다는 것을 立證하고 있다. 그러나 凝集性의 測定에 使用된 각각의 單一概念(生成要素)들은 集團凝集性의 屬性에 대한 理論的 概念들로 부터 導出되는 豫想과 대부분 一致하는 樣相속에서 다른 現象들과도 관련이 있음이 또한 밝혀지고 있다. 이와 같이 凝集性을 顯示(manifestation)하는 要因은 多樣할 것이라고 認識한 研究者들은 混成的 指標(composite indexes)를 構成하여 凝集性을 測定하려 하였다.<sup>51)</sup> 이와 같은 立場에서 凝集性은 그것을 決定해 주는 몇몇 下位要因으로 構成된다고 볼 수 있다.

---

48) Stanley Schachter, *Deviation, Rejection, and Communication* in Dorwin Cartwright and Alvin Zander, *op. cit.*, p.167.

49) 誘意性이란 여러 行動代案들의 結果에 대해 個人이 가지는 魅力의 強度를 말한다.; 慎侑根, 「組織論」(서울:茶山出版社, 1981), p.367.

50) K. W. Back, The exertion of influence through social communication, *Journal of Abnormal and Social Psychology*(1951); cited by Stanley Schachter, *loc. cit.*

51) Dorwin Cartwright, *op. cit.*, p.94.

擬集性を決定하는 要因들에 대하여 學者들의 見解를 살펴보면 대략 다음과 같다.

Shaw<sup>52)</sup>는 理論的으로나 經驗的으로 많은 過程變因(process variables)이 集團擬集성과 관련되어 왔지만 그 가운데서도 주요한 것으로 ①相互作用(interaction), ②社會的 影響(social influence), ③生産性(productivity), ④滿足感(satisfaction) 등을 고려할 필요가 있음을 지적하고 있으며, Waters<sup>53)</sup>는 集團擬集성에 影響을 주는 基本的 要素로서 ①集團目標와 集團活動, ②集團의 規模와 性格, ③個人 및 集團의 地位, ④成員의 交友關係, 認定, 保護(security), 支持(support)와 같은 成員의 욕구를 충족시켜 주는 集團의 能力이 중요하다고 보고 있다. 또한 Newcomb<sup>54)</sup>은 ①어떤 集團의 成員이 그 個人的 욕구를 充足하는 최대의 기회가 提供되었을 때, ②成員相互間에 好意를 가지는 정도가 클수록, ③集團이 수행하는 일에 몰두하는 成員의 수가 많을수록 集團擬集성은 높아지는 것으로 보고 있다. 그런데, 大學敎職科教材編纂委員會<sup>55)</sup>는 學校組織健康을 論하면서, 擬集성을 敎職員 사이의 人間關係와 士氣로 보고, 擬集성의 測定은 ①敎師들의 職務滿足度를 통해서 밝혀질 수 있는 士氣, ②上下左右로의 意思疎通 程度, ③敎師相互間의 信賴感, 團合에 대하여 行해질 수 있다고 보고 있다. 그리고, 張秉琳<sup>56)</sup>은 擬集성에 관한 종래의 研究들이 集團擬集성을 個人이 集團에 대하여 품는 여러 가지 魅力에 對應하는 것으로 보아 ①다른 集團成員들에 대한 個人的 魅力(personal attraction), ②거기에서 이루어지는 集團活動에 대한 魅力(task attraction), ③集團所屬에 의하여 여러 가지 社會的 威信의 획득이나 個人的 目標達成이 媒介되는 경우의 魅力(prestige attraction) 등으로 생각하여 왔다고 要約하고 있다.

擬集性を決定하는 要因에 관한 많은 論議들 가운데 Cartwright와 Baird가 정리해 놓은 內容은 좀더 體系的이고 包括的인 것으로 생각된다.

52) Marvin E. Shaw, *op. cit.*, pp.198~209.

53) Jane Waters, *op. cit.*, p.18을 引用한 金明勳, 「前揭書」, p.276.

54) Theodore M. Newcomb, *Social Psychology* (N.Y.: Holt, Rinehart & Winston, 1950), p.345.

55) 大學敎職科教材編纂委員會, 「學校行政」(서울:敎育出版社, 1983), p.100.

56) 張秉琳, 「前揭書」, p.361.

Cartwright<sup>57)</sup>는 集團에 대한 個人의 魅力 즉 凝集性은 4개의 相互作用하는 變因에 의하여 결정된다고 보고 있는데, 그 內容은 다음과 같다.

- ① 成員의 動機 (member's motive base for attraction)
  - ㉠ 親和에의 欲求 (needs for affiliation)
  - ㉡ 認定感 (recognition)
  - ㉢ 安全性 (security)
  - ㉣ 報酬 (money) 등과 같은 集團成員임에 의하여 얻을 수 있는 動機 및 價値
- ② 集團의 誘因的 特性 (the incentive properties of the group)
  - ㉠ 成員의 魅力 (attractiveness of members)
  - ㉡ 成員의 類似性 (similarity among members)
  - ㉢ 集團目標 (group goals)
  - ㉣ 成員의 相互依存類型 (type of interdependence among members)
  - ㉤ 集團活動 (group activities)
  - ㉥ 指導성과 意思決定 (leadership and decision making)
  - ㉦ 集團雰圍氣 (group atmosphere)
  - ㉧ 集團의 規模 (group size)
- ③ 構成員의 期待 (member's expectancy)  
集團成員임이 실제로 그에게 안겨줄 利益 또는 結果에 대한 主觀的 可望性
- ④ 比較水準 (comparison level)  
期待되는 結果를 他集團 또는 자신의 前經驗과 比較해 보는 水準

이와 같은 Cartwright의 體系化로부터 알 수 있는 것은, 個人의 動機根源은 여러 가지 欲求와 價値를 포함하며 集團은 많은 誘因的 特性을 갖는다고 볼 수 있으므로, 集團에 머물도록 成員에 作用하는 結果的인 힘은 다양한 源泉을 갖는 成分的인 힘들로 構成될 것이라는 사실이다.

---

57) Dorwin Cartwright, *op. cit.*, p.96 and p.107.

한편, Baird<sup>58)</sup>는 擬集性を 일으키는 要因들을 다음과 같이 3個의 범주에 귀착시키고 있다.

- ① 個人間 要因 (interpersonal factors)
  - ㉠ 成員의 魅力 (attractiveness of the members)
  - ㉡ 同質性 (homogeneity)
  - ㉢ 相互依存 (interdependence)
  - ㉣ 集團의 雰圍氣 (atmosphere)
- ② 集團要因 (group factors)
  - ㉠ 集團規模 (group size)
  - ㉡ 集團構造 (group structure)
  - ㉢ 集團目標 (group goals)
  - ㉣ 集團活動 (group activities)
  - ㉤ 集團의 沿革 (group history)
  - ㉥ 集團의 指導性 (group leadership)
- ③ 集團-環境要因 (group-environment factors)
  - ㉠ 集團間 葛藤 (intergroup conflict)
  - ㉡ 構成員의 位置 (physical location)
  - ㉢ 外部壓力 (external pressure)
  - ㉣ 集團의 地位 (group status)

이렇게 提示된 많은 要因들이 實際적인 狀況에서 남김없이 고려된다는 것은 어려운 일이다. 예를 들어, 比較水準<sup>59)</sup>에 대하여 생각해 본다면, 그것은 研究 對象이 된 集團構成員들의 報酬와 代價를 比較水準과 비교한 結果(outcomes)를 모두 測定하여야 하며 더욱이 代案을 위한 比較水準과 비교한 結果까지도 測定하여야 하

---

58) John E. Baird, Jr., *The Dynamics of Organizational Communication* (N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1977), pp. 210~212.

59) Thibaut 와 Kelley 가 比較水準에 대한 자세한 理論을 제시하고 있다.; Marvin E. Shaw, *op. cit.*, pp. 28~29 cf.



므로 實際的으로 거의 不可能한 것으로 보인다. 따라서 이와 같은 要因은 選定된 測定可能한 要因들 속에 얼마만이라도 含축시킬 수 있는가를 생각해 보는 정도에 머물 수 밖에 없을 것 같다.

凝集性を 決定하는 것으로 볼 수 있는 이제까지 提示한 要因들 가운데 몇몇 중요한 要因들과 관계되는 研究結果들은 대략 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

凝集성과 相互作用(interaction)의 關係에 대하여 Shaw & Shaw<sup>60)</sup>는 學級狀況 속에서 選擇의 選好에 근거하여 凝集성이 높은 集團과 낮은 集團을 區分하여 課題를 割當해 보니, 凝集성이 높은 集團의 成員들이 協助的이고 好意的이며 서로의 成就에 칭찬을 보낸 반면, 낮은 凝集성의 集團에서는 敵對的이고 攻撃的이며 다른 사람의 失手를 기뻐하는 行動을 나타내 보인다는 사실을 발견해 내었다. 또한 Lott & Lott<sup>61)</sup>는 相互作用의 기회를 꼭 같도록 統制한 實驗集團의 觀察에서 凝集성과 意思疎通의 量에 正的相關(상관계수 0.42)이 있다고 報告하고 있으며, 뒤 이은 Moran<sup>62)</sup>의 研究結果는 凝集성이 높다고 판단된 116個의 二人組 集團 가운데 112개가 意思疎通水準에서 平均點보다 높게 나타나, 분명히 응집성은 言語的 相互作用을 促進한다는 사실을 뒷받침하고 있다.

凝集성과 社會的 影響(social influence)과의 關係에서는, 凝集성의 한 機能으로서의 同調(conformity)를 들 수 있다. 凝集力 있는 集團의 成員들은 理論的으로 集團規範(group norms)에 同調하며, 다른 成員에 의하여 시도되는 影響力에 肯

---

60) M. E. Shaw & L. M. Shaw, Some effects of sociometric grouping upon learning in a second grade classroom, *Journal of Social Psychology*(1962), 57, 453~458; cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, pp.200~201.

61) A. J. Lott & B. E. Lott, Group cohesiveness, communication level, and conformity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*(1961), 62, 408~412; cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, pp.198~199.

62) G. Moran, Dyadic attraction and orientational consensus, *Journal of Personality and Social Psychology*(1966), 4, 94~99; cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, p.199.



定的으로 反應할 것이라는 假定에 대하여 Festinger, Schachter, Back<sup>63)</sup> 과 Schachter, Ellertson, McBride, Gregory 및 Bovard<sup>64)</sup> 등은 正的相關을, Seashore,<sup>65)</sup> Downing<sup>66)</sup> 등은 正的相關이 없음을 報告하고 있으나, 뒤의 두 研究에서는 凝集性 이외의 다른 要因들이 강하게 作用했기 때문에 응집성의 效果가 억눌렸다는 것이 分明해짐으로써, 凝集성은 社會的 影響을 增大시키는 쪽으로 作用하며, 大部分의 경우 이 社會的 영향력은 集團規準(group standard)에 더욱 同調하게 한다고 말할 수 있다.

凝集성과 滿足感의 관계에 대하여는 成員의 動機를 중심으로 생각할 수 있을 것이다. 成員을 集團에 머물러 있게 하기 위한 魅力을 주기 위해서 集團은 個人的 基本적 欲求를 充足시켜줄 수 있어야 할 것이기 때문이다. 이를테면 個人은 集團內의 他人들과 함께 있음으로 해서 社會的 相互活動을 하고자 하는 希望을 만족시키려는 親和에의 欲求(need for affiliate with others)를 갖게 되는데, 이는 個人이 集團成員임에 의하여 充足될 수 있는 것이며, 集團內의 한 職務나 특정한 課業을 遂行하면서 交友關係(friendship), 認定(recognition), 地位(status), 報酬(financial benefit)와 같은 基本的 欲求가 滿足됨으로써 集團에 魅力을 느끼게 된다고 볼 수 있는 것이다.<sup>67)</sup>

地位(status)는 社會的 構造속에서의 個人的 位置(position)에 관한 成員들의 評價 내지는 認定에 해당하는 것으로 볼 수 있다.<sup>68)</sup> 즉, 地位가 높고 낮은 것은 그

- 
- 63) Leon Festinger, Stanely Schachter, & K.W. Back, *Social pressure in informal groups* (New York: Harper, 1950); cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, pp.201~202.
- 64) E.W. Bovard, Group structure and perception., *Journal of Abnormal and Social Psychology*(1951), 46, 398~405; cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, p. 203.
- 65) S. E. Seashore, *Group cohesiveness in the individual work group* (Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1954); cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, p. 203.
- 66) J. Downing, Cohesiveness, perception, and values, *Human Relations*(1958), 11, 157~166; cited by Marvin E. Shaw, *loc. cit.*
- 67) Terence R. Mitchel, *People in Organizations Understanding Their Behavior* (McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1978), p.182.
- 68) Marvin E. Shaw, *op. cit.*, p.245.

個人이 點하고 있는 位置가 個人에게 얼마나 滿足스럽게 받아들여지고 他人이 認定해 주느냐와 관계된다. 地位가 높은 成員은 낮은 成員보다 集團의 生産에 더욱 影響을 미칠 것 같다. Berg & Bass<sup>69)</sup>는 높은 地位의 成員은 낮은 地位의 成員보다 더욱 集團에 同調하려는 경향이 있다고 밝히고 있으며, Homans<sup>70)</sup>는 集團內에서의 個人이 높은 地位를 바란다면 集團의 모든 規範에 알맞은 行動을 하지 않으면 안 된다는 點을 暗示하고 있다.

集團活動에 대하여 Thibaut<sup>71)</sup>는 集團內에서의 活動의 魅力은 集團成員의 魅力에 影響을 미친다는 것을 발견하였으며, Sherif & Sherif<sup>72)</sup>의 연구도 비슷한 결과를 말하고 있다. 광범한 경험적 證據가 있는 것은 아니지만, 몇몇 研究의 結果는 集團속의 活動이 集團에 대한 魅力의 하나의 源泉이 된다는 假定을 支持해 주고 있다.

또한 集團의 目標과 集團의 活動도 별도로 생각할 수는 없다. 集團成員은 集團活動에 즐거움을 갖고 集團의 目標나 目的을 價値있게 느낄 때 魅力을 갖는다고 볼 수 있는 것이다. Reckman 과 Goethals<sup>73)</sup>는 集團構成에 관련된 選好의 경향은 분명히 集團이 設定한 目標에 의해 影響을 받는다고 報告하고 있다.

目標達成의 困難度에 대하여 Horwitz<sup>74)</sup>는 그의 觀察實驗研究를 통하여 만일 集團이 그의 成員이 달성할 수 없는 높은 成果의 基準만을 내세운다면, 成員들은 거

---

69) I. A. Berg & B. M. Bass (Eds.), *Conformity and deviation* (New York: Harper, 1961); cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, p.246.

70) G. C. Homans, *The human group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950); cited by Marvin E. Shaw, *loc. cit.*

71) J. W. Thibaut, An Experimental Study of the Cohesiveness of under privileged groups, *Human Relations* (1950), 3, 251~278; cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, p.92

72) M. Sherif & C.W. Sherif, *Groups in harmony and tension* (New York: Harper & Row, 1953); cited by Marvin E. Shaw, *loc. cit.*

73) R. F. Reckman & G. R. Goethals, Deviancy and group orientation as determinants of group composition preference, *Sociometry* (1973), 36, 419~423; cited by Marvin E. Shaw, *ibid.*, p.93.

74) Murray Horwitz, *The Recall of Interrupted Group Tasks: An Experimental Study of Individual Motivation in Relation to Group Goals* in Dorwin Cartwright and Alvin Zander, *op. cit.*, pp.458~459.

습되는 個人的 失敗를 예상하게 됨으로써 集團의 魅力에 나쁜 영향을 주게 된다고 보고하고 있으며, Coch & French<sup>75)</sup>도 生産率이 集團이 設定한 目標보다 낮다고 의식하는 노동자는 失敗感에 사로 잡혀 會社로부터의 離職率이 높았다고 보고하고 있다.

集團의 規模도 集團에 대한 成員의 魅力에 크게 영향을 미친다는 것이 알려지고 있다. Tsouderos<sup>76)</sup>는 構成員의 增加가 個人的 參與, 親密, 包絡度(involvement)의 減少를 가져온다고 했으며, Wicker<sup>77)</sup>는 大規模集團보다 小規模集團에서 더욱 成員間魅力이 增進될 가능성이 있다고 말하고 있다. 이로 因하여 集團의 規模는 集團의 기능과 活動의 分化 그리고 相互作用體制에 영향을 준다고 볼 수 있다.

‘集團의 凝集性を 決定하는 要因’과 이로부터 發生되는 ‘凝集性的 結果的 要因’과는 循環的 相補的 相互作用 關係에 있다는 것을 입증하는 것으로 볼 수 있는 研究結果들도 찾아 볼 수 있다.

Converse와 Campbell<sup>78)</sup>은 1956년의 美國大統領選舉에서 카톨릭教徒(Catholics), 유태인(Jews), 흑인(Negrows), 그리고 勞動者協會員(members of labor unions)과 같은 大集團의 成員들이 그들의 集團에 一體感を 느낄수록 더욱 분명한 그 集團의 투표패턴(그 集團이 支持하는 것으로 평판이 나 있는 候補者에 투표하는)을 나타낼 것이라는 假定을 檢證하기 위하여 成員에게 集團에의 관여도와 一體感を 묻는 3個의 問項으로 構成된 질문지를 使用하여 調査한 결과, 이 假定은 立證되

---

75) Lester Coch & John R. P. French, Jr., *Overcoming Resistance to Change* in Dorwin Cartwright and Alvin Zander *ibid.*, pp.349~350.

76) J.Tsouderos, Organizational change in terms of a series of selected variables, *American Sociological Review*, 20(1955), 207~210; cited by Rodney W. Napier, Matti K. Gershenfeld, *Groups* (Houghton Mifflin Com., 1981), pp.96~97.

77) A.W.Wicker, Size of church membership and member's support of church behavior settings, *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, No.3 (1969), 278~288.; cited by Rodney W. Napier et al, *loc. cit.*

78) Philip Converse and Angus Campbell, *Political Standards in Secondary Groups* in Dorwin Cartwright and Alvin Zander, *op. cit.*, p.200.

었다. 만일 이 尺度가 集團의 凝集性を 測定하는 것이고, 集團의 독특한 투표패턴이 成員에 영향을 미칠 수 있는 集團의 能力에서 나온 것이라고 한다면, 이 研究의 結果는 “凝集성은 그의 成員에 영향을 미칠 수 있는 힘을 부여한다”는 假定을 支持하는 것이 되며, 成員에 영향을 미칠 수 있는 集團의 힘이 增大하면 순환적으로 集團의 凝集성은 높아진다고 볼 수 있는 것이다. 또한 이와 같은 맥락에서 Indik<sup>79)</sup>는 所屬感(sense of belonging)을, Olmstead, Sagi, Atelsek<sup>80)</sup> 등은 集團에의 個人的 寄與感(personal involvement in a group)을 凝集性的 指標(index)를 구성하는 데 사용하였다. Cartwright<sup>81)</sup>는 凝集性的 結果的 要因인 參與와 忠誠心과 같은 것으로 볼 수 있는 寄與感, 一體感, 所屬感 등의 測定은 集團凝集性測定的 적어도 하나의 重要的 要素가 될 수 있음을 말하고 있다.

本 研究에서는 이상의 文獻考察을 통하여 凝集性を 決定하는 下位要因으로서 ① 成員의 動機, ② 集團의 誘意性, ③ 相互作用, ④ 一體感を 選定하였다.\* 다만 凝集性を 決定하는 主要的 要因인 ‘集團의 規模’는 本 研究에서 比較變因으로 채택되고 있으므로 凝集性的 決定要因에 직접 포함시키고 있지는 않다.

그리고 凝集性的 定義에서 言及된 ‘內的인 힘’의 源泉은 ① 成員의 動機(motive base of members), ② 集團의 誘意性(valence of the group), ③ 相互作用(interaction), ④ 一體感(identification)으로부터 나온다고 보충할 수 있다.

### C. 指導性和 集團凝集性과의 관계

리더와 構成員間的 影響力의 흐름을 容易하게 하는 것은 凝集力 있는 社會的

79) B. P. Indik, Organization size and member participation: Some empirical tests of Alternative explanations, *Human Relations* (1965), 18, 339 ~ 350; cited by Dorwin Cartwright, *ibid.*, p. 94.

80) P. C. Sagi, Olmstead, & F. Atelsek, Predicting maintenance of membership in small groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology* (1955), 51, 308~311; cited by *loc. cit.*

81) Dorwin Cartwright, *loc. cit.*

\* 응집성 하위요인의 내용, 선정근거 및 조작적 정의는 研究의 方法에 상세히 기술하였다.

關係 (cohesive social relations)에 연관되어 있다고豫想할 수 있다.<sup>82)</sup> 실제로 凝集性이 指導性에 영향을 주며, 指導性이 凝集性에 영향을 준다는 研究結果들으로써 들면 다음과 같다.

우선 狀況論的 見地에서 集團의 狀況의 特性과 指導性 사이의 關係를 알아 본 Hemphill의 研究를 들 수 있다. Hemphill<sup>83)</sup>은 集團의 狀況을 區別하는 주요 次元으로서 集團의 規模, 構成員의 同質性, 集團間親密度 및 集團의 凝集力(單一體로서의 集團에 적합한 것)과 職位, 參與, 滿足 및 依存性(成員의 集團에 대한 關係를 나타내는 것)과 같은 것이 있음을 確認하였다. 그리고 그는 이 가운데 粘着性(viscosity; 集團內 凝集性)과 集團構成員의 滿足度(hedonic tone; 즐거운 雰圍氣)가 指導的 適性和 가장 相關이 높음을 발견하였다. 이는 凝集성을 集團의 한 狀況的 變因으로 볼 때 指導性 變因과 相關이 있음을 나타낸 것으로 볼 수 있다.

Theodorson<sup>84)</sup>은 凝集性있는 集團內에서는 職位上의 리더더(task leader)와 社會的 리더더(social leader)의 役割이 結合되지만, 結束力이 약한 集團에서는 職位上의 리더더와 社會的 리더더가 分離됨을 발견하였다.

國民學校에서의 教師集團의 凝集性和 指導性行動(administrative behavior)의 相關에 관한 Watson<sup>85)</sup>의 研究 結果는 이 두 變因 사이에 相關이 있음을 報告하고 있다. 즉, 凝集性이 높은 集團은 指導性行動의 構造主導와 考慮의 양쪽에서 높은 점수를 얻은 學校長과 연관되어 있음을 밝히고 있다.

---

82) Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (N.Y.: A Division of Mac Millan Publishing Co., Inc., 1981), p.425.

83) John K. Hemphill, *Situational Factors in Leadership* (Columbus: Ohio State University, 1949); cited by James M. Lipham, James A. Hoeh, Jr., *op. cit.*, p.180.

84) G.A. Theodorson, The relationship between leadership and popularity roles in small groups, *American Sociological Review*(1957), 22, 58~67; cited by Bernard M. Bass, *op. cit.*, p. 425.

85) Betty J. Watson, *A Study of the Relationships Among Selected Aspects of Administrative Behavior and Teacher Group Cohesiveness in the Elementary School* (doctorial dissertation, University of Rochester, 1965); cited by James M. Lipham, James A. Hoch, *op. cit.*, p.192.

Schriesheim, Mowday, 그리고 Stogdill<sup>86)</sup>은 指導性과 凝集性의 關係를 나타내는 많은 研究 結果를 調査하였다. 그 결과 Lewin, Lippitt, R. Likert의 研究, Mann과 Baumgartel의 研究, 그리고 다른 여러 研究 結果에서는 民主的, 參與的, 關係指向的 리더行爲(leader behavior)이 集團凝集性에 기여하고 있음이 發見되었고, Berkowitz의 研究, P. J. Burke의 研究, Katzell, Miller, Rotter와 Venet의 研究, Keeler와 Andrews의 研究 그리고 Stogdill의 研究結果에서는 課業指向的, 指示的 리더行爲이 凝集性を 증가시키고 있음이 발견되었다. 또한 Christner와 Hemphill의 研究, Greene과 Schriesheim의 研究, Hemphill, Siegal, Westie의 研究, Trieb와 Marion의 研究 등에서는 위의 두 타입의 리더行爲 모두가 集團凝集성에 重要한 要因이었다.\*

Stogdill<sup>87)</sup>은, 여러 연구들의 調査 結果를 바탕으로, 組織된 集團에 대한 리더의 可能性 있는 세 가지 주요 影響力源을 生産性(productivity), 趨動(drive ; 動機), 그리고 凝集性(cohesiveness)으로 記述하고 있다. Shriesheim, Mowday, 그리고 Stogdill<sup>88)</sup>에 의해 指示된, 이들 變因사이의 關係를 나타내는 하나의 合理的 모델은 <圖 1>과 같다.

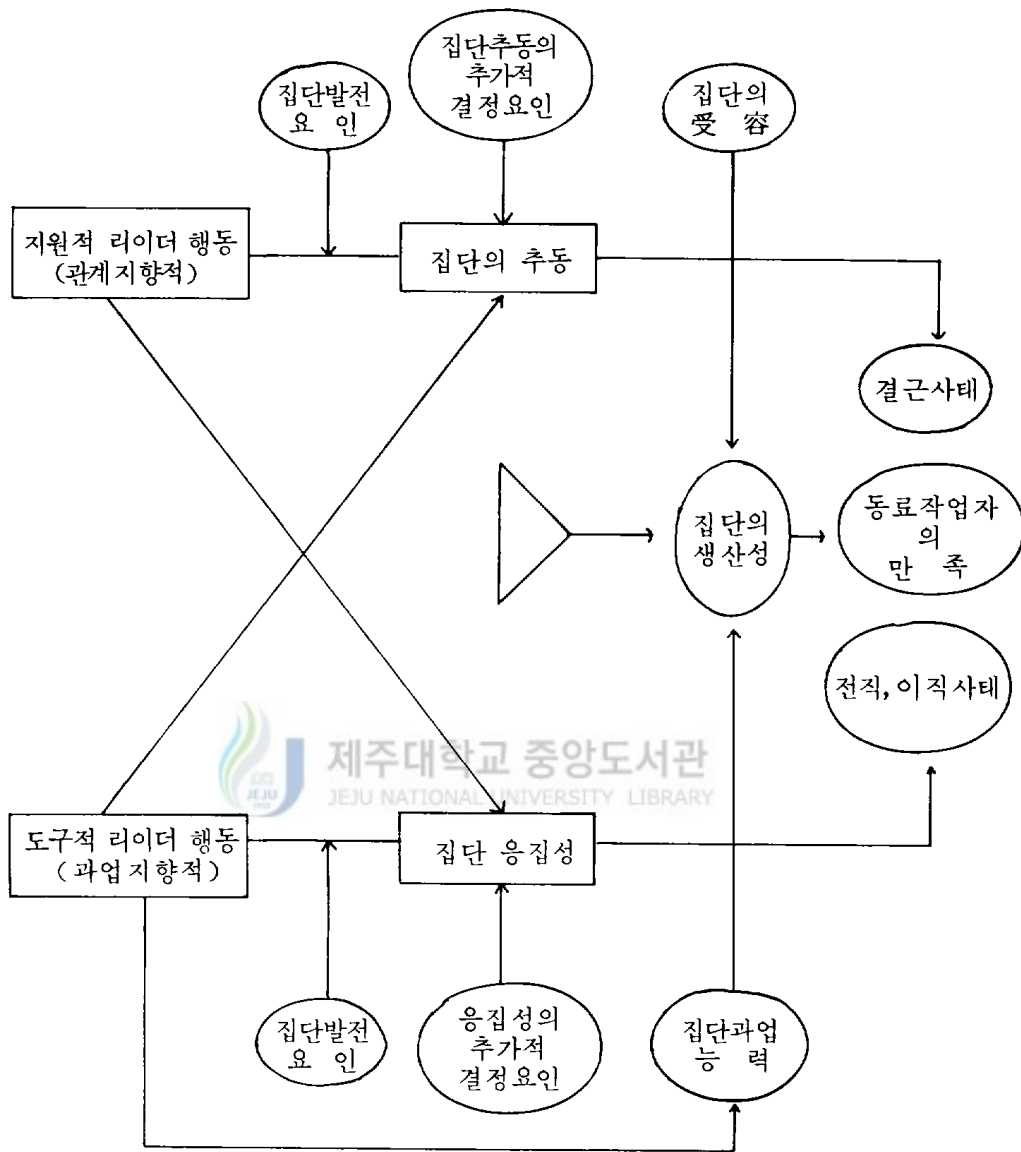
이 모델에서 集團의 趨動과 集團의 凝集성은 集團의 生産性を 낳는 데 相互作用함을 암시하고 있다. 支援的 또는 關係指向的 指導性行爲(supportive or relations-oriented leadership behavior)은 集團의 趨動과 集團의 凝集성을 促進하는 데 있

86) Chester A. Schriesheim, R. T. Mowday, Ralph M. Stogdill, Crucial dimensions of leader-group interactions. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Cross-currents in leadership*(Carbondale: Southern Illinois University Press, 1979); cited by Bernard M. Bass, *op. cit.*, p 433.

\* 여기에 제시된 研究들은 Chester A. Schriesheim et al., *ibid.*에서 調査된 것이다.

87) Ralph M. Stogdill, Group productivity, drive, and cohesiveness, *Organizational Behavior and Human Performance* (1972), 8, 26~43; cited by Bernard M. Bass, *ibid.*, p. 420.

88) Chester A. Schriesheim, R. T. Mowday, Ralph M. Stogdill, Crucial dimensions of leader-group interactions, *loc. cit.*



※ 資料根據 : Schriesheim, Mowday, and Stogdill (1979) 의 모델을 적용한 것, 修正된 것은 괄호속에 표시함. 指導性에 대한 集團產出의 晀환 효과는 나타나 있지 않다.

〈圖 1〉 集團의 產出에 指導性을 연계시키는 모델



어서 道具的 또는 課業指向的 指導性行動 (instrumental or task-oriented leadership behavior) 과 相互作用하며 이와 같은 것은 集團의 發展過程에 따라 일어난다는 것이다. 여기서 말하는 集團의 發展過程과 凝集性, 指導性的 關係에 대하여 Tuckman<sup>89)</sup>은 實驗集團, 訓練集團, 治療集團을 대상으로 한 약 60個의 研究들을 概觀하였다. 이들 研究의 분석 결과, 集團의 發展 단계는 다음의 4 段階를 거치는 것으로 추측해 낼 수 있었다.

- ① 形成期 (forming): 課業을 탐색하고 시험해 보는 단계
- ② 激情期 (storming): 集團內 葛藤, 地位分化, 情緒的 反應 表출단계
- ③ 規範期 (norming): 集團의 凝集, 規範, 成員間 교류의 形成段階
- ④ 成果期 (performing): 기능적 역할 상호관계와 효율적 課業成果가 두드러지게 나타나는 단계

Heinen 과 Jacobsen<sup>90)</sup>에 의하면 이들 단계는 어떤 集團에서는 중복되기도 하고 또 다른 集團에서는 교대로 번갈아 나타난다고 한다. Stogdill<sup>91)</sup>이 지적한 바로는 위의 4 段階 중 세째 단계에서, 役割이 受容되고 意思疎通이 改善되어 왔을 때, 集團凝集성은 나타나며, 關係指向的 리더디行動은 세째 段階에서 凝集성을 發展시키려는 集團의 欲求와 가장 밀접하게 調和하고, 課業指向的 리더디行動은 發展段階의 네번째에서 集團課業遂行을 促進할 것이라고 報告하고 있다.

Stogdill<sup>92)</sup>은 集團의 趨動 (group drive)을 集團의 각성 (group arousal), 動機 (motivation), 自由性 (freedom), 熱情 또는 기상 (enthusiasm or esprit) 그리고 集團을 위하여 成員들이 期待 (expectation)와 精力 (energy)을 쏟는 熱성과 같은 것

---

89) B.W. Tuckman, Developmental sequence in small groups, *Psychological Bulletin* (1965), 63, 384~399; cited by Bernard M. Bass, *ibid.*, p.421.

90) J. S. Heinen, & E. Jacobsen, A model of task group development in complex organizations and a strategy of implementation, *Academy of Management Review* (1976), 1, 98-111; *loc. cit.*

91) Ralph M. Stogdill, Group productivity, drive and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance* (1972), 8, 26~43; cited by Bernard M. Bass, *ibid.*, pp. 421~422.

92) *Ibid.*, pp. 423~424.



으로 생각했다. 이와 흡사한 研究에서 Steiner<sup>93)</sup>는 集團의 動機 (group motivation)를 정의하기를 集中的 노력을 集團을 위해 쏟아 넣으려는 成員들의 自發性이라 했다. 이와 같은 사실로 미루어 볼 때 앞의 모델에 나타난 集團의 趨動은 本 研究에서 擬集性的 決定要因으로 채택한 寄與感이나 一體感에 해당하는 것으로 볼 수 있을 것이다. 즉, 集團의 趨動은 一體感和 같은 集團擬集性的 하나의 決定要因으로 간주할 수 있을 것이다.

Stogdill<sup>94)</sup>의 또 하나의 研究는 集團內에서 生産性에 대한 壓力이 가해진 후 측정된 集團擬集性的 水準은 필연적으로 어느 정도 低下됨을 보이고 있다. 生産分野에 日常的으로 집중되는 에너지가 擬集性を 增大시키려는 活動으로 반드시 集中되지 않는다는 점에서 이런 結果는 하나의 꽤 단순한 사실을 반영한 것이라 할 수 있다. 秘訣은 生産性 (productivity), 趨動 (drive), 그리고 擬集性 (cohesiveness)을 어떤 最適의 狀態 (some optimum state)로 維持하려는 리더의 努力이라 할 수 있는데, 이것은 리더의 중요한 役割이기도 하다. 왜냐 하면 생산성, 추동, 응집성의 均衡없이 生産性만을 강조하는 리더는 값비싼 대가를 치르지 않을 수 없기 때문이다. 즉, 作業者の 趨動과 擬集성이 낮을수록 作業時間短縮, 缺勤, 파업, 그리고 작업속도 지연이 더욱 심해져서 生産費用에 막대한 영향을 줄 수 있는 것이다.

여러 組織體 또는 集團에서 이루어진 비슷한 研究들<sup>95)</sup>은 일반적으로 擬集性있는 集團에서의 成員性은 職務滿足 (job satisfaction)을 增加시키는데 도움을 주고, 결근사태 (absenteeism)나 離職사태 (turnover)를 줄인다는 假定을 支持해 주고 있으며,<sup>96)</sup> 이러한 集團効果는 적절한 指導性이 擬集性を 發展시키려는 集團의 欲求와 密接한 調和와 均衡을 이룸으로써 期待할 수 있음을 시사해 주고 있다.

93) I. D. Steiner, *Group process and productivity* (New York: Academic Press, 1972); cited by Bernard M. Bass, *ibid.*, p.424.

94) Ralph M. Stogdill, Group productivity, drive and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(1972), 26~43; cited by Rodney W. Napier, Matti K. Gershenteld, *op. cit.*, p.466.

95) Trist와 Bamforth의 英國 탄광 노동자 집단, Coch와 French의 방직공장 작업자 집단, Mann과 Baumgartel의 精神勞動을 하는 봉급 생활자 集團에서의 研究 등.

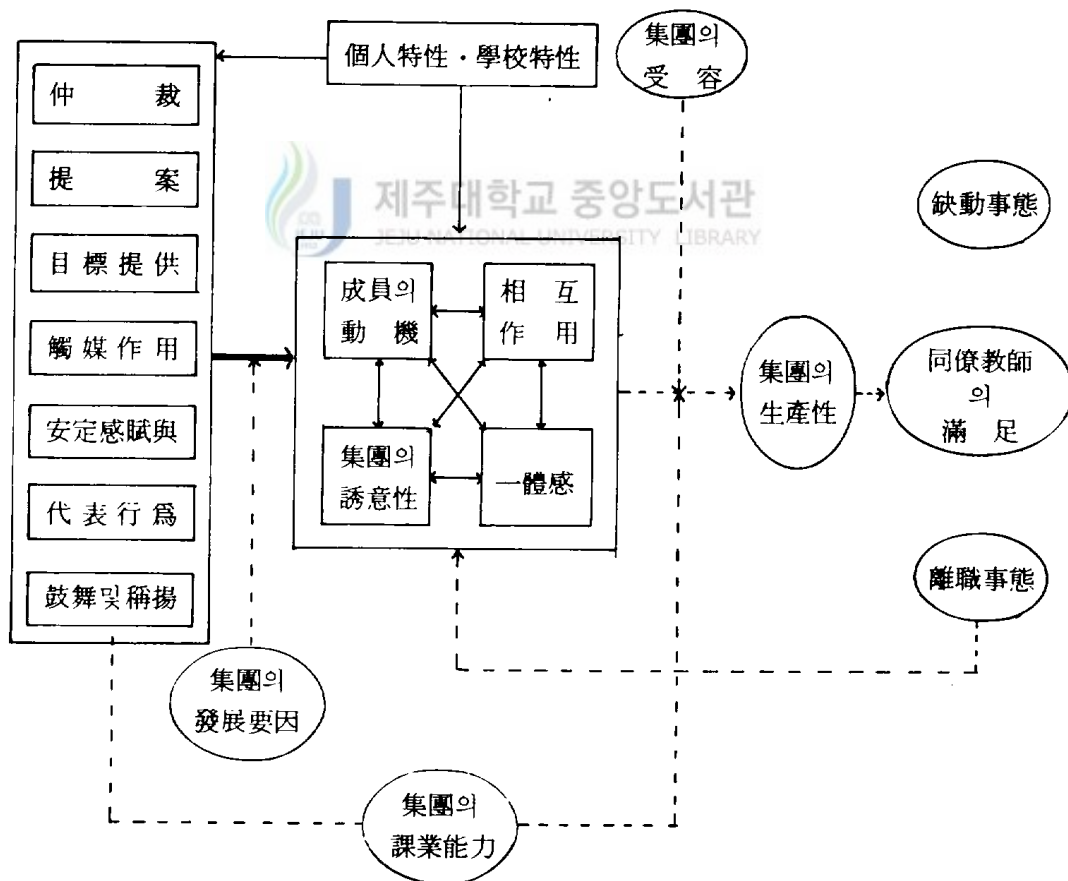
96) Arnold S. Tannenbaum, *Social Psychology of the Work Organization* (Tavistock Publications, 1978), p.63.

### Ⅲ. 研究의 方法

#### A. 研究의 模型

〈圖 1〉에 나타난 Schriesheim, Mowday, 그리고 Stogdill의 모델은 本 研究의 遂行을 위하여 〈圖 2〉와 같은 模型으로 再構成될 수 있다.

〈圖 2〉는 指導性的의 7개의 下位要因들에 의하여 學校長의 指導性이 教師들에 게 知覺되는 水準 곧 全般的 리더십 効果性 (overall effectiveness of leadership)



〈圖 2〉 學校長의 指導性이 教師集團의 凝集性에 미치는 影響 模型

이 教師集團의 凝集性의 下位要因 및 凝集性 自體에 影響을 미칠 것이며 또한 個人特性, 學校特性에 따라 指導性이 凝集性에 다른 水準으로 影響을 미칠 것이라는 것을 假定하고 있다. 따라서 이 模型에서 學校長의 指導性이 獨立變因, 教師集團의 凝集性이 從屬變因이 된다.

本研究에서는 指導성과 集團凝集性 사이의 影響 關係를 分析하는데 主要目的이 있으므로 이 模型에서의 集團 發展要因이나 集團의 課業能力, 缺勤事態등은 주변적 要因으로만 作用하게 된다.

## B. 測定道具

本研究에서는 2部로 構成된 質問紙를 使用하고 있다. 질문지 제 1부는 學校長의 指導性을 測定하기 위한 設問으로, 질문지 제 2부는 教師集團의 凝集性을 測定하기 위한 設問으로 되어 있다. 設問은 本 研究者가 指導教授의 助言을 얻어 製作하고 問項修正과 信賴度 檢査를 거쳐 測定 道具化하였다.

### 1. 學校長의 指導性을 測定하기 위한 道具

Hicks 와 Gullett 의 指導性行動 下位要因 가운데 鼓舞와 稱揚을 하나의 下位要因으로 묶어서, 7個의 下位要因 각각에 問項 3個씩 모두 21個의 問項으로 질문지를 構成하고 있으며, Likert 식 5段階評定尺에 의하여 點數化할 수 있게 하였다.

人文系 高等學校 男女教師 40名에 대하여 실시한 豫備測定에서 얻어진 本 道具의 半分信賴度係數<sup>97)</sup>를 Spearman-Brown 公式에 의하여 교정한 信賴度係數는 .64로서 비교적 安定된 水準으로 보아 本 調査를 실시했는데 本조사의 反應을 토대로 한 信賴度係數는 .94로 나타났다.

本 道具의 下位要因別 內容설명 및 問項構成은 <表 1>에 提示된 바와 같다.

97) 여기서 半분신뢰도 계수는 教師 개개인이 문항번호 1~7번에 반응한 點數를 R, 8~14번에 반응한 점수를 Q, 15~21번에 반응한 點數를 R이라 할때,  $P + \frac{R}{2}$  와  $Q + \frac{R}{2}$ 를 두 개의 同型檢査에서의 點數로 간주하여, 이 두 同型檢査 점수사이의 相關係數를 구한 것이다.

〈表 1〉 指導性的 尺度

下位 要因	下位要因의 內 容	內 容 說 明 <sup>98)</sup>	問 項 番 號
仲 裁	業務의 衡平維持, 調 整, 葛藤解消	構成員은 組織問題에 대한 最適의 決定을 내리는데 중 중 一致하지 못한다. 效果的인 리더는 仲裁的 役割을 잘 遂行하므로 이와같은 不一致를 解決한다.	1, 8, 15
提 案	教師意見尊重, 創意力 發揮, 說得에 의한 信念提示	리더의 提案은 下位者의 人格을 尊重해 주고 參與의 분위기를 조성한다는 점에서 直接 命命을 내리는 것보다 더욱 效果的이다. 리더는 또한 效果的인 說得과 論議 를 통하여 자신의 強力한 信念과 確信을 나타내 보이는 능숙함이 必要하다.	2, 9, 16,
目 標 提 供	確實한 業務把握, 明確한 作業提示, 教育活動 評價	리더는 항상 組織 構成員에게 적절한 目標가 提供되 도록 主薦해야 한다. 리더는 또한 明白히 自身の 役割 을 定義하고 成員들에게 무엇이 기대되고 있는지를 알게 한다.	3, 10, 17
觸 媒 作 用	行政的 支援, 財政的 支援, 裁量權 許容	組織에서 特定活動이 수행되도록 하기 위해서는 힘이 요구된다. 또한 下位者가 일을 수행하는데 주도권이나 결 정 및 活動의 재량권을 어느정도 許容함으로서 下位者에 게 힘을 提供한다.	4, 11, 18
安 定 感 賦 與	人間的 關心, 樂天的 態度, 寬 容	組織에서 個人的 安定은 중요한 要因이다. 리더는 적극적이고 낙천적인 態度를 維持하므로 成員이 安定感 을 느낄수 있도록 해야 한다. 또한 下位者의 일의 지연 이나 잘못됨이 있을때 불안이나 당황함을 나타냄이 없이 너그럽게 참을 줄 안다.	5, 12, 19
代 表 行 爲	學父母와의 關係, 上級機關과의紐帶, 外部干涉에 對處	리더는 組織의 代辯者 혹은 代表者로서의 役割을 수 행한다. 그리고 리더는 外部人에게 組織을 대신 하는 象徴이 되기도 한다. 또한 리더는 組織의 代表者로서 上級機關과의 격의없는 좋은 관계를 유지하고, 상급기관 에 자신의  영향력을 미칠 수 있어야 한다.	6, 13, 20
鼓 舞 및 稱 揚	職務의 보람, 教師才能 活用, 個人的 成長	리더가 構成員의 課業을 價値있고 중요한 일로 認識 시켜줄 때 각개 成員은 더욱 生産的 인간이 된다. 下位者 는 자신들이 중요한 존재이며, 잘한 일이 제대로 評價되 고, 리더가 眞心에서 우려나온 관심을 갖고 있다는 것 을 確認하고자 하는 欲求를 지니고 있다. 따라서 리더 는 下位者의 地位나 경력, 그들의 寄與度를 고려에 넣어 진지한 칭양의 行動을 나타낼 수 있어야 한다.	7, 14, 21

98) Herbert G. Hicks & C.Ray Gullett, *op. cit.*, pp.479~480.

〈表2〉 集團擬集性的 尺度<sup>100)</sup>

下 位 要 因	內 容	根 據	操 作 的 定 義	問 項 番 號
成員의 動 機	親和에 의 欲求 認 定 感 安 全 性 報 酬 個人의 地位	Cartwright Waters, Cartwright " " Cartwright Waters, Baird	集團成員임에 의하여 얻을 수 있는 動機 및 價 值	1, 5, 9, 13, 17
集團의 誘 意 性	個人的 魅力 集團活動의 魅力 集團의 威光의 魅力 集團目標의 魅力 目標達成의 困難度	Newcomb, 張秉琳, Shaw Waters, 張秉琳 張 秉 琳 Waters, Cartwright Shaw	成員으로 하여금 集團 에 魅力을 느끼게 하 는 集團의 誘因의 特性	2, 6, 10, 14, 18
相 互 作 用	成員의 類似性 意思決定에 의 參與程度 信 賴 水 準 意思疎通의 程度 下位集團間 協助	Baird Baird, Cartwright 大學教職科 教材編纂委員 會, Shaw " " Cartwright, Baird, Shaw	成員間 同質性, 信賴에 바탕을 두어 集團活動 을 活發히 하는 成員 間의 交流水準	3, 7, 11, 15, 19
一 體 感	寄 與 感 一 體 感 所 屬 感 集團規範에 의 同調 集團目標의 認知	Cartwright, Olmstead, Sagi, Atelsek Converse, Campbell, Cartwright Cartwright, Indik Shaw, Festinger, Bovard Ellertson Baird	成員이 指導者 및 集團 과 自身을 同一視하는 程 度	4, 8, 12, 16, 20

100) 根據란의 研究者들은 앞의 文獻考察 部分의 脚註로 提示되어 있기 때문에 여기서는 脚註를 생략하였다.

## 2. 教師集團의 凝集性を 測定하기 위한 道具

凝集性を 測定하기 위한 設問은 4개의 下位要因 각각에 5문항씩 모두 20개의 問項으로 構成하였으며, Likert 식 5단계 評定尺에 의하여 反應點數를 얻도록 하였다.

앞에 言及한 同一한 集團에 대한 豫備測定에서 얻어진 半分信賴度係數<sup>99)</sup>를 Spearman - Brown 公式으로 교정한 신뢰도계수는 .63으로 역시 어느 정도 安定된 水準으로 보아 本調査를 실시했는데, 本調査의 反應을 토대로 한 신뢰도계수는 .84로 나타났다.

本 道具의 下位要因別 內容, 根據, 操作的定義 및 問項構成은 앞의 <表 2>에 提示된 바와 같다.

## 3. 學校特性 및 個人的 特性

학교특성 및 개인적 특성을 測定하기 위하여 選定된 基準은 다음과 같다.

### a. 學校級別

國民學校, 中學校, 高等學校로 區分

### b. 設立別

國公立學校와 私立學校로 區分

### c. 學校規模別

學級數에 따라 教師集團의 構成員數가 달라지므로 學級數를 學校規模의 基準으로 定했으며, 主任教師의 T/O 등 행정편제는 9學級, 18學級, 27學級을 기준으로 점차 확대되므로 이를 考慮하여 1~8학급, 9~17학급, 18~26학급, 27학급 이상으로 區分

---

99) 여기서 半分信賴度係數는 教師 개개인이 문항번호 1~8번에 反應한 점수를 P, 9~14번에 反應한 점수를 Q, 17~20번에 反應한 點數를 R이라 할때,  $P + \frac{R}{2}$  와  $Q + \frac{R}{2}$ 를 두 개의 同型檢査에서의 點數로 간주하여 相關係數를 구한 것이다.

d. 系列別

高等學校에 限하여 人文系, 實業系로 區分 (단, 綜合高는 實業系에 포함)

e. 教師의 性別

男教師集團, 女教師集團으로 區分

f. 教師의 職位別

一般教師, 主任教師集團으로 區分

C. 標 集

全國의 初, 中, 高를 對象으로 地域, 學校特性 등을 고려한 類層標集의 方法으로 137개 學校를 選定하여, 學年末인 1985年 1月 29日부터 2月 20日 사이에 質問紙 配布 및 回收를 實施하였다. 道外는 郵便을 利用하였다.

設問分析은 質問紙를 回送해 준 87個 學校의 1,161名 分에 대하여 行해졌다.

質問紙의 配布, 回收 및 使用部數는 <表 3>에 提示된 바와 같다.

<表 3> 回收된 質問紙의 類層別 分布 및 使用部數

地域別	學校級別	設立別	配布한 數	應答教師數 (應答率)	參加 學校數	分析에 使用된 數 (使用率)
直轄市·市 地域	初	公立	222	207(93.2)	13	184(82.9)
		私立	150	139(92.7)	8	126(84.0)
	中	公立	140	133(95.0)	8	115(82.1)
		私立	140	133(95.0)	7	115(82.1)
	高	公立	161	138(85.7)	9	130(80.7)
		私立	161	138(85.7)	9	130(80.7)
邑·面 地域	初	公立	178	171(96.1)	16	155(87.1)
		私立	162	151(93.2)	10	133(82.1)
	中	公立	24	21(87.5)	2	19(79.2)
		私立	196	184(93.9)	11	156(79.6)
	高	公立	36	32(88.9)	3	28(77.8)
		私立	36	32(88.9)	3	28(77.8)
계			1,409	1,309(92.9)	87	1,161(82.4)

## D. 資料의 處理

本 研究를 遂行하는데 있어서 資料의 處理는 다음과 같은 過程을 거쳐 이루어졌다.

1. 回收된 資料중 無誠意한 反應을 보인 回答紙는 統計處理에서 除外되었다.
2. 設問의 各問項마다 ‘①매우 불일치한다’ ‘②불일치한다’ ‘③그저 그렇다’ ‘④일치한다’ ‘⑤매우 일치한다’ 에 차례로 1, 2, 3, 4, 5 點씩을 配點함으로써, 個人別 反應點數는 指導性에서 最低 21 點~最高 105 點, 凝集性에서 最低 20 點~最高 100 點 까지의 點數를 나타내도록 하였다. 다만 凝集性的 18 番 問項은 점수 配點을 逆順으로 하여 처리하였다.

3. 指導性 變因에 대하여 1,161 名의 教師가 反應해준 點數의 平均을  $M$ , 標準 偏差를  $\sigma$  라 할 때 學校長의 指導性을,

- a.  $M + \sigma$  點 이상으로 評價한 教師集團을 A,
- b.  $M - \sigma$  點과  $M + \sigma$  點 사이의 點數로 評價한 教師集團을 B,
- c.  $M - \sigma$  點 이하로 評價한 教師集團을 C

라하여 全體적으로, 또는 個人的 特性이나 學校特性別로 A, B, C에 속하는 教師 集團 사이에 凝集性點數平均의 差異가 있는가를 分析해 봄으로써 指導性이 凝集性에 미치는 影響이 있는가를 檢證할 수 있도록 하였다.

4. 平均差의 檢證에는 變量分析法 (analysis of variance) 을, 影響의 程度를 比較하는 데는, 獨立變因이 從屬變因을 어느 程度 說明해 주고 있느냐 하는 關係의 分析에 有用한  $\omega^2$  值를 使用하였으며, 指導性變因과 凝集性變因의 下位要因 사이의 相關係數를 算出하였다. 또한 F 檢證과 t 檢證에서 有意水準은 1%와 5%로 制限하였다.



## IV. 資料의 分析結果 및 解析

本 研究의 主要目的은 學校長의 指導性이 教師集團의 凝集性에 미치는 影響을 分析하는 것이며, 副次的 目的으로서는 指導性의 知覺이나 凝集性이 學校 및 個人的 特性別로 差異가 있는가를 檢證하는 것이다.

本 節에서는 選定된 二 變因인 指導性과 凝集性의 各各에 대한 特性別 差異檢證 및 解析, 指導性이 凝集性에 미치는 影響의 分析 및 解析을 차례로 提示하고 있다.

### A. 二 變因의 點數分布

#### 1. 指導性 變因의 點數分布

標集集團全體 1,161 名의 教師가 反應한 指導性 平均은  $M = 72.773$  점, 標準偏差는  $\sigma = 12.480$  점으로 나타났다. 따라서 指導성 점수를 85.253 점 이상으로 反應한 教師 194 명이 集團A, 60.293 점과 85.253 점 사이에 反應한 教師 768 명이 集團B, 60.293 점 이하로 反應한 教師 199 명이 集團C를 이룬다. 指導性의 下位要因別, 세 集團別 點數平均 및 標準偏差는 <表 4>에 提示된 바와 같다.

#### 2. 凝集性 變因의 點數分布

標集集團全體의 凝集性 點數는 平均이  $M = 70.186$ , 標準偏差가  $\sigma = 8.029$ 인 分布를 이루고 있으며, 集團別로는 集團 A가  $M = 78.758$ ,  $\sigma = 6.969$ , 集團 B가  $M = 69.478$ ,  $\sigma = 6.758$ , 集團 C가  $M = 64.563$ ,  $\sigma = 6.877$ 인 點數分布를 갖는 것으로 나타났다.

凝集性의 下位要因別, 集團別 平均 및 標準偏差는 <表 5>와 같다.

〈表 4〉 指導性 變因의 下位要因別 平均 및 標準偏差

下位要因	集團別		集團 A (N=194)	集團 B (N=768)	集團 C (N=199)	全體 (N=1116)
	平均	標準偏差				
仲 裁	M		12.763	10.191	7.533	10.165
	$\sigma$		1.096	1.355	1.388	2.015
提 案	M		12.923	10.025	7.176	10.021
	$\sigma$		1.107	1.552	1.468	2.228
目 標 提 供	M		13.186	10.900	8.623	10.891
	$\sigma$		1.238	1.459	1.633	1.971
觸 媒 作 用	M		13.139	10.454	7.709	10.432
	$\sigma$		1.063	1.469	1.512	2.123
安 定 感 賦 與	M		13.330	10.245	7.296	10.255
	$\sigma$		1.177	1.472	1.616	2.279
代 表 行 爲	M		13.222	10.646	8.241	10.664
	$\sigma$		1.125	1.418	1.541	2.012
鼓 舞 및 稱 揚	M		13.119	10.324	7.719	10.345
	$\sigma$		1.051	1.337	1.304	2.031
計	M		91.680	72.785	54.296	72.773
	$\sigma$		4.402	6.678	5.276	12.480

〈表 5〉 凝集性變因의 下位要因別 平均 및 標準偏差

下位要因	集團別		集團 A (N=194)	集團 B (N=768)	集團 C (N=199)	全體 (N=1161)
	平均	標準偏差				
成員의 動機	M		18.629	16.608	15.462	16.749
	$\sigma$		2.212	1.972	2.105	2.244
集團의 誘意性	M		19.124	16.930	15.643	17.076
	$\sigma$		2.158	2.048	2.103	2.319
相 互 作 用	M		19.686	16.986	15.633	17.205
	$\sigma$		2.304	2.316	2.398	2.628
一 體 感	M		21.320	18.954	17.824	19.156
	$\sigma$		2.130	2.153	2.442	2.442
計	M		78.758	69.478	64.563	70.186
	$\sigma$		6.969	6.758	6.877	8.029

## B. 學校特性 및 個人的 特性에 따른 指導性的 差異

### 1. 學校級別에 따른 指導性的 差異 檢證

〈表 6-1〉과 〈表 6-2〉는 初·中·高에 소속하고 있는 教師들이 學校長의 指導性을 知覺 내지 評價하고 있는 水準에 差異가 있는가를 分析한 것이다.

〈表 6-1〉 學校級別에 따른 指導性

區 分	N	M	SD
國 民 學 校	339	76.581	12.856
中 學 校	393	70.827	11.251
高 等 學 校	429	71.548	12.589

※ N : 教師數, M : 平均, SD : 標準偏差

〈表 6-2〉 學校級別에 따른 指導性的 變量分析

變 散 源	SS	df	MS	F	significance
集 團 間	7,045	2	3,522		
集 團 內	173,785	1,158	150	23.4702	P < 0.01
全 體	180,829				

※ SS : 自乘和, df : 自由度, MS : 變量推定值

表에서 알 수 있듯이, 教師들이 知覺하고 있는 지도성점수 평균은 國民學校가 76.581, 中學校는 70.827, 그리고 高等學校는 71.548로 나왔는데 이 平均點數는 有意度 1%의 水準에서 意義있는 差異를 보여주고 있다. 따라서 學校長의 指導性은 國民學校에서 가장 잘 發揮되고 있으며, 그 다음으로는 高等學校, 中學校의 順이라고 말할 수 있다. 이는 中·高等學校보다는 國民學校 校長이 職員會議나 協議會 또는 個人的 接觸을 통하여 集團의 維持와 目標達成을 위한 教師들과의 相互作用의 기회를 많이 갖고 있을 뿐만 아니라, 學父兄會議등 地域社會와의 관계를 돈독히 하고 있으며, 教師들이 이와 같은 學校長의 지도성을 效果的인 것으로 느끼고 있기 때문이라고 생각된다.

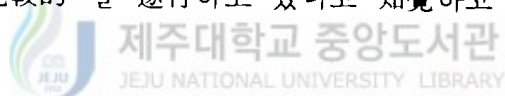
## 2. 設立別에 따른 指導性的의 差異 檢證

設立別 區分에 따른 差異를 檢證한 結果는 <表 7>에 提示된 바와 같다.

<表 7> 設立別에 따른 指導性

區 分	N	M	SD	t	significance
國公立中高	530	72.821	11.747	6.301	P < 0.01
私立中高	292	68.267	11.824		

<表 7>은 全標集集團의 中·高等學校 教師들 만을 國公立과 私立別로 區分하여 지도성을 比較한 것으로, 學校長의 指導性은 國公立 中·高等學校가 72.821로서 私立 中·高等學校의 68.267 보다 더 높은 平均點數를 보이고 있으며, t 檢證의 結果는 有意度 1%의 水準에서 意義있는 差異가 있는 것으로 分析되었다. 이는 私立 中·高等學校 教師보다 國公立 中·高等學校 教師들이 自身이 所屬한 學校의 校長이 指導的 役割을 比較的 잘 遂行하고 있다고 知覺하고 있는 것으로 生覺할 수 있다.



## 3. 學校規模別에 따른 指導性的의 差異 檢證

學校規模別 區分에 따라 教師들이 느끼고 있는 學校長의 指導性的의 點數差異는 變量分析에 의한 F 檢證의 結果 1%의 有意水準에서 意義 있음이 나타나고 있으며, 9~17 학급 規模의 학교에서가 74.996 으로 가장 높다. 그 다음은 27 학급 이상의 73.416 이 높고, 1~8 학급의 71.519, 18~26 학급의 71.218의 順으로 나타나고 있다. <表 8-1>과 <表 8-2>는 이와 같은 關係를 整理해 놓은 것이다.

<表 8-1> 學校規模別에 따른 指導性

區 分	N	M	SD
1~8 學 級	27	71.519	15.692
9~17 學 級	231	74.996	12.671
18~26 學 級	482	71.218	12.573
27 學 級 以 上	421	73.416	11.775

〈表 8-2〉 學校規模別에 따른 指導性的 變量分析

變散源	SS	df	MS	F	significance
集團間	2,517	3	839		
集團內	178,312	1,157	154	5.4437	P < 0.01
全體	180,829				

#### 4. 系列別 區分에 따른 指導性的 差異 檢證

〈表 9〉는 人文系 高等學校와 實業系高校(綜合高포함)에 근무하는 教師들이 學校長의 指導성을 評價한 平均點과 標準偏差 및 t檢證의 結果를 정리한 것이다.

〈表 9〉 系列別 區分에 따른 指導性

區分	N	M	SD	t	significance
人文高	245	71.249	12.572	0.933	P > 0.05
實業高	184	71.946	12.602		

이 表를 보면 實業高的 71.946 은 人文高的 71.249 보다 조금 높은 것처럼 보이나 t檢證의 結果에 의하면 이것은 有意度 5%의 水準에서 意義있는 差가 아님이 판명되고 있다. 따라서 人文高나 實業高에서는 教師들과의 相互作用에서 발휘하는 學校長의 指導性的 水準은 差異가 없다고 말할 수 있다.

#### 5. 教師의 性別에 따른 指導性的 差異 檢證

〈表 10〉을 보면 教師의 性別區分에 따른 學校長의 지도성에 대한 評價는 男教師集團이 平均 73.782, 女教師集團이 平均 70.685 로 男教師集團이 높은 것을 알 수 있으며, t-score 에 의한 有意度檢證結果도 이것이 意義 있음을 立證해 주고 있다.

〈表 10〉 教師의 性別區分에 따른 指導性

區 分	N	M	SD	t	significance
男 教 師	783	73.782	12.462	3.985	P < 0.01
女 教 師	378	70.685	12.256		

이와 같은 現象은, 거의 大部分의 學校長이 男子이므로 教育活動 展開를 위한 學校長과 教師들과의 接觸은 男教師 위주가 되기 쉬우며, 職務活動에서도 女教師는 男教師 보다 제약要因이 많아서 學校長의 指導性을 受容하는 데 不利하여, 이로 因한 女教師의 갈등이 學校長의 지도성을 評價하는데 어느 정도 否定的으로 作用한 때문이 아닌가 생각된다.

#### 6. 教師의 職位別 區分에 따른 指導性的 差異 檢證

〈表 11〉은 一般教師集團과 主任教師集團이 知覺하고 있는 學校長의 지도성 점수 平均 및 t 檢證의 結果를 나타낸 것이다.

〈表 11〉 教師의 職位別區分에 따른 指導性

區 分	N	M	SD	t	significance
一般教師	894	71.833	12.254	4.738	P < 0.01
主任教師	267	75.921	12.712		

이 表에 의하면 一般教師集團이 知覺하고 있는 學校長의 指導性점수의 平均은 71.833, 主任教師集團이 知覺하고 있는 指導性的 點數平均은 75.921 로서, 이는 t 檢證에 의하여 有意度 1%의 水準에서 意義 있는 差異임을 알 수 있다. 普遍的으로 볼 때, 學校長의 指導性은 主任教師集團에 더욱 直接的인 영향력을 발휘하고 있으며, 또한 主任教師集團은 이를 比較的 肯定的으로 受容하고 있다고 解析할 수 있다. 主任教師는 學校長의 教育的 의도가 자신의 부서에서 實現이 되도록 하며, 他部署와 協助하고, 部署內 教師들의 意見을 學校長에게 健議하는 등의 中間적 役割을 담당하고 있으므로 學校長과 自身을 同一視(identification)하는 경향이 생

길 수 있으며 학교장과의 接觸의 기회도 많아짐으로써 학교장의 지도성을 높게 評定하게 된 것이라 볼 수 있을 것이다.

### C. 學校特性 및 個人的 特性에 따른 凝集性的 差異

#### 1. 學校級別에 따른 凝集性的 差異 檢證

學校級別에 따라 教師들이 나타내 보이고 있는 凝集性的 水準을 比較해 볼 수 있도록 <表 12-2>에 凝集性的 平均差에 관한 變量分析의 結果를 整理하였다.

<表 12-1>에서 學校級別에 따른 教師들의 凝集性水準의 平均은 國民學校가 71.410 으로 가장 높고, 그 다음은 高等學校의 69.741, 中學校의 69.616 의 順이며 數值的으로 그렇게 큰 差는 없어 보이나 變量分析에 의한 F檢證의 結果, 이 平均値들은 1%의 有意水準에서 意義 있는 差異를 나타내고 있다는 事實을 알 수 있다. 이와 같은 差異가 學校長의 指導性에 의하여 어느 정도 說明되는지는 뒤에 言及이 될 것이나, 그 外의 要因으로서도 國民學校 教師들은 專攻科目이 細分化되어 있지 않으므로 中·高等 학교에서처럼 서로 相異한 教科를 담당하고 있는 데

<表 12-1> 學校級別에 따른 凝集性

區 分	N	M	SD
國 民 學 校	339	71.410	8.149
中 學 校	393	69.616	7.732
高 等 學 校	429	69.741	8.095

<表 12-2> 學校級別에 따른 凝集性的 變量分析

變 散 源	SS	df	MS	F	significance
集 團 間	718	2	359		
集 團 內	74,134	1,158	64	5.6048	P < 0.01
全 體	74,852				

서 느껴질지도 모를 異質感(heterogeneous) 같은 것을 比較的 덜 느낄 것으로 보이며, 中・高等學校에서는 上級學校入試를 위한 學力伸張에 學校長, 教師, 학생들이 전력투구해야 하는 立場이므로 教師들의 業務에 對한 부담이 加重되고 있어 利己的인 傾向으로 흐르기 쉬우나, 國民學校에서는 相對的으로 아동들의 集團規範에 대한 同調(conformity)나 질서의식의 고취, 協同性 배양등 實質的인 社會化 훈련이 강조되는 것으로 볼 수 있어 이와 같은 분위기 속에서 教師들의 團體意識이나 集團에 대한 魅力이 높게 認識되고 있는 것으로도 판단할 수 있을 것이다.

## 2. 設立別 區分에 따른 凝集性的 差異 檢證

標集集團의 中・高等學校 教師들을 國公立과 私立別로 區分하여 凝集성을 調査한 結果는 <表 13>과 같다.

<表 13> 設立別 區分에 따른 凝集性

區 分	N	M	SD	t	significance
國公立中高	530	69.804	7.798		
私立中高	292	69.459	8.143	0.709	P > 0.05

이 表에 나타난 國公立의 凝集性平均 69.804는 私立의 69.459에 비하여 약간 높은 듯 하나, t-score에 의한 雙方檢證에 의하면 이 두 平均點은 有意度 5%의 水準에서 意義있는 差異가 없다고 말할 수 있다. 따라서 國公立이나 私立中・高等學校 教師들이 意識하고 있는 凝集性 水準은 全般的으로 볼 때 같다.

## 3. 學校規模別에 따른 凝集性 差異 檢證

理論的 背景에서 集團의 規模는 凝集성을 決定하는 重要な 比較變因이 될 수 있음을 確認한 바 있다. 즉, 構成員의 增加가 個人的 參與, 親密, 包絡度的 減小를 가져오며, 大規模集團 보다 小規模集團에서 더욱 成員間 魅力이 增進될 可能性이 있다고 볼 수 있는 것이다.



本 研究에서는 學校의 規模를 1~8 학급, 9~17 학급, 18~26 학급, 27 학급이 상으로 分類하였는데, 1~8 학급규모의 學校는 실제로 그리 많지 않으므로 標集에서도 다른 集團에 比하여 人員數가 극히 작게 되어 있다. <表 14-1>을 보면 凝集性平均이 가장 높은 것은 9~17 학급규모의 71.883 이고, 그 다음으로 1~8 학급규모의 71.000 이 높으며, 18~26 학급규모의 69.981, 27 학급이상규모의 69.437 의 順으로 낮아지고 있다. 또한, 이와 같은 差異는 <表 14-2>의 變量分析結果 1 %의 有意水準에서 意義있음이 밝혀지고 있다.

<表 14-1> 學校規模別에 따른 凝集性

區 分	N	M	SD
1~8 學 級	27	71.000	7.774
9~17 學 級	231	71.883	7.992
18~26 學 級	482	69.981	7.978
27 學 級 以 上	421	69.437	7.984

<表 14-2> 學校規模別 區分에 따른 凝集性的 變量分析

變 散 源	SS	df	MS	F	significance
集 團 間	938	3	313		
集 團 內	73,914	1,157	64	4.8948	P < 0.01
全 體	74,852				

1~8 學級이 가장 小規模 學校이지만 9~17 學級規模에 比해 凝集性이 약간 떨어지는 것은 學校組織의 目標達成과 기능유지를 위한 構成員의 편제가 適正水準 이상의 인원수를 갖추지 못할 때 集團의 凝集性이 오히려 낮아질 수 있음을 보이고 있다. 그러나 學校의 過度한 大規模化는 때로는 人間疎外の 경향을 낳을 수도 있으며 教師들의 集團生活에서도 어려움을 겪게하고 있다고 볼 수 있음을 <表 14-2>의 分析結果는 시사하고 있다. 따라서 教師들이 높게 動機化되어 集團에 魅力을 느끼고 教師들 間에 活潑한 相互作用을 하며 集團과 自身을 同一視하는 등의 凝集性的 決定要因을 자극함으로써 教師들이 滿足하게 學校生活를 누릴 수 있을 것

이라고 期待되는 最適의 學校規模는 9~18 學級이며, 그 以上の 學校規模에서는 集團의 凝集性은 점차 감소할 것이라고 말할 수 있다.

#### 4. 系列別 區分에 따른 凝集性의 差異 檢證

〈表 15〉에 나타난 人文高教師들의 凝集性점수평균 69.984와 實業高教師들의 凝集性점수평균 69.418 은 有意度 5%의 水準에서 意義없는 差異임이 t 檢證에 의해 밝혀지고 있다.

〈表 15〉 系列別 區分에 따른 凝集性

區 分	N	M	SD	t	significance
人 文 高	254	69.984	7.751		
實 業 高	184	69.418	8.523	1.177	P > 0.05

實業高는 實科담당교사들이 主軸을 이루고 있어서 人文高와는 교직원 구성 特性부터 다른 점이 있기 때문에 이것이 教師集團의 凝集性에 어떤 差異를 가져오는 원인이 되지 않을까 생각할 수도 있지만 〈表 15〉에 나타난 統計的 數值로는 人文高와 實業高에 근무하는 교사들의 凝集性에는 差異가 없다고 解析할 수 있다.

#### 5. 教師의 性別에 따른 凝集性의 差異 檢證

〈表 16〉을 보면 男教師集團의 凝集性平均은 70.845, 女教師集團의 凝集性平均은 68.820이며, 이 두 平均値 사이에는 有意度 1%의 水準에서 意義있는 差異가 있음이 t 檢證에 의하여 밝혀지고 있다.

〈表 16〉 教師의 性別에 따른 凝集性

區 分	N	M	SD	t	significance
男 教 師	783	70.845	8.193		
女 教 師	378	68.820	7.498	4.052	P < 0.01

따라서 男教師集團이 女教師集團보다 凝集性이 높다고 볼 수 있다. 이와 같은 現象은 職員室의 男, 女教師別 構成比에서 女教師의 比率이 대체로 낮아 女教師 자신이 集團의 一員이라는 意識이 희박해질 수 있으며, 女教師의 比率이 어느 정도 높은 學校라 할지라도 女教師들이 차지하고 있는 職務上的 地位가 아직도 男教師보다 不利하다고 볼 수 있고, 大部分의 女教師는 家事處理에 대한 부담을 안고 學校生活을 하고 있다고 볼 수 있으므로 女教師들이 集團에 魅力을 느끼며, 集團에 專念하는 水準에서 男教師보다 낮은데 연유하는 것으로 推測된다. 女教師의 數가 점차 증가하는 추세에 있고, 共同體意識 속에서 集團의 目標達成을 위한 男, 女教師의 役割共有가 불가피하다는 사실을 감안한다면 女教師集團에서의 凝集性的 提高는 신중히 고려해 봐야 할 문제인 것으로 生覺된다.

#### 6. 教師의 職位別 區分에 따른 凝集性 差異 檢證

職位別 區分에 따른 凝集性점수 平均 및 標準偏差는 <表 17>에 提示된 바와 같다.

<表 17> 教師의 職位別 區分에 따른 凝集性

區 分	N	M	SD	t	significance
一般教師	894	69.388	7.936		
主任教師	267	72.858	7.759	6.295	P < 0.01

凝集性점수평균은 一般教師集團이 69.388, 主任教師集團이 72.858로서, t-score에 의한 雙方檢證에 의하면 有意度 1%의 水準에서 이 두 平均은 意義 있는 差異가 있음을 <表 17>에서 알 수 있다. 따라서 主任教師集團이 一般教師集團에 比하여 凝集性이 높다고 말할 수 있다. 이것은 主任教師들이 集團內에서의 位置를 意識하여 集團目標를 뚜렷이 認知하며, 集團活動을 主導해 나가는 過程에서 一般教師에 比하여 더욱 動機化되고 相互作用을 活發히 하며 集團에 同調하는데 起因하는 것이 아닌가 推測된다. Berg와 Bass<sup>101)</sup>는 높은 地位의 成員은 낮은 地位

101) I.A.Berg & B.M.Bass, *op. cit.*

의 成員보다 더욱 集團에 同調하려는 경향이 있음을 밝히고 있다는 것을 理論的 背景에서 言及한 바 있는데, 위의 結果는 이와 같은 Berg와 Bass의 主張과 부 합되고 있다고 볼수 있다.

#### D. 學校特性 및 個人的 特性에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

指導性은 集團의 凝集性에 影響을 미치며, 이 두 變因은 集團의 生産性과도 不 可分의 關係에 있음을 理論的 背景에서 밝히고, <圖 2>에 의하여 本 研究의 模型 을 提示한 바 있다.

여기서는 提示된 研究模型에 立脚하여, 選定된 6個의 比較變因에 따라 指導性 이 凝集性에 미치는 影響을 分析·解析하고 있다.

##### 1. 學校級別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

初, 中, 高別로 學校長의 指導性이 教師集團의 凝集性에 影響을 미치고 있는지 를 알아보기 위하여 學校級別로 A, B, C 세集團에 속하는 教師들에 의하여 知 覺되고 있는 凝集性 平均(<表 18-1>)의 差異有無를 F檢證한 結果를 <表 18-2> 에 提示했다.

<表 18-1> 學校級別, 指導性에 의한 集團別 凝集性

區分	集 團 別	N	M	$\sigma$
國 民 學 校	集 團 A <sub>1</sub>	92	78.185	7.585
	集 團 B <sub>1</sub>	207	69.459	6.592
	集 團 C <sub>1</sub>	40	65.925	7.093
中 學 校	集 團 A <sub>2</sub>	39	79.179	5.986
	集 團 B <sub>2</sub>	280	69.700	6.868
	集 團 C <sub>2</sub>	74	64.257	6.571
高 等 學 校	集 團 A <sub>3</sub>	63	79.333	6.512
	集 團 B <sub>3</sub>	281	69.270	6.763
	集 團 C <sub>3</sub>	85	64.188	6.954

〈表 18-2〉 學校級別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

區分	變散源	SS	df	MS	F & significance	$\omega^2$
國民學校	集團間	6,212	2	3,106	64.0038	0.2709
	集團內	16,305	336	49	P < 0.01	
	全體	22,516				
中學校	集團間	5,697	2	2,848	62.3982	0.2380
	集團內	17,803	390	46	P < 0.01	
	全體	23,499				
高等學校	集團間	8,481	2	4,241	91.9958	0.2978
	集團內	19,637	426	46	P < 0.01	
	全體	28,119				

여기서 集團  $A_i$ 는 集團 A에, 集團  $B_i$ 는 集團 B에, 集團  $C_i$ 는 集團 C에 속하고  $i=1$ 은 國民學校,  $i=2$ 는 中學校,  $i=3$ 은 高等學校 教師集團을 말한다.

國民學校 教師들 가운데서 學教長의 指導性을 높게 評價하고 있는 教師集團  $A_1$ 의 凝集性平均은 78.185, 지도성을 普通정도로 評價하고 있는 教師集團  $B_1$ 의 凝集性平均은 69.459, 지도성을 낮게 評價하고 있는 教師集團  $C_1$ 의 凝集性平均은 65.925로서, 凝集性平均이 가장 높은 集團은 集團  $A_1$ 이고, 그 다음이 集團  $B_1$ , 集團  $C_1$ 의 順으로 나타나고 있으며, 이들 사이에는 有意度 1%의 水準에서 意味있는 差異가 있음을 〈表 18-1〉과 〈表 18-2〉에서 알 수 있다. 이와 같은 現象은, 中學校 教師들 가운데서 學校長의 指導性을 높게 評價하고 있는 教師集團  $A_2$ 의 凝集性平均 79.179, 지도성을 普通정도로 評價하고 있는 教師集團  $B_2$ 의 凝集性平均 69.700, 지도성을 낮게 評價하고 있는 教師集團  $C_2$ 의 凝集性平均 64.257 사이의 差異에 對해서나, 高等學校 教師들 가운데서 學校長의 指導性을 높게 評價하고 있는 教師集團  $A_3$ 의 凝集性平均 79.333, 지도성을 普通정도로 評價하고 있는 教師集團  $B_3$ 의 凝集性平均 69.270, 지도성을 낮게 評價하고 있는 教師集團  $C_3$ 의 凝集性平均 64.188 사이의 差異에 對해서도 마찬가지임을 〈表 18-1〉과 〈表 18-2〉는 말해주고 있다. 따라서 學校級別에 關係없이, 學校長의 指導性을 높게 評價 또는 知覺하는 教師集團일수록 教師들이 더욱 動機化되고 相互作用이 活發하여 集團에 대한 높은 誘

意價를 가지며 教師自身을 集團과 同一視하게 된다고 解析할 수 있다. 결국, 學校 級別이 어떠한 學校長의 指導性은 教師集團의 凝集性을 上昇시키는 方向으로 影響을 미치고 있는 것으로 推測된다.

學校級別에 따라 指導性變因이 凝集性 變因에 미치는 影響의 程度를 比較해 보기 위하여 두 變因간 關係의 分析에 사용하는  $\omega^2$ 을 算出하여 보면 <表 18-2>에 나와 있듯이 國民學校가  $\omega^2 = 0.2709$ , 中學校가  $\omega^2 = 0.2380$ , 高等學校가  $\omega^2 = 0.2978$  로, 學校長의 指導性이 國民학교에서는 약 27%, 中학교에서는 약 24%, 高等學校에서는 약 30% 程度 教師集團의 凝集性에 影響을 미치고 있는 것으로 보이며, 高等學校에서가 影響력이 가장 크다는 것을 짐작할 수 있다.

## 2. 學校 設立別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

<表 19>는 國公立 中·高校와 私立 中·高校別로 學校長의 指導性이 教師集團의 凝集性에 미치는 影響을 알아보기 위하여 指導性을 評價하고 있는 水準에 따라 教師들을 分類한 세 集團  $A_i, B_i, C_i$  간의 凝集性 平均差를 F 檢證한 結果와  $\omega^2$ 을 나타내고 있다. <表 19>에서  $A_i, B_i, C_i$ 는 차례로 각각 集團 A, B, C에 속하고  $i=1$ 은 國公立 中·高校,  $i=2$ 는 私立 中·高校를 가리킨다.

<表 19> 學校設立別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

區分	集團別 N, M 및 $\sigma$	集 團	集 團	集 團	F and Significance	$\omega^2$
		$A_i$	$B_i$	$C_i$		
國公立 ( $i=1$ )	N	80	374	76	110.6290 $P < 0.01$	0.2926
	M	78.575	69.259	63.250		
	$\sigma$	6.053	6.664	6.446		
私 立 ( $i=2$ )	N	22	187	83	49.9342 $P < 0.01$	0.2509
	M	81.818	69.936	65.108		
	$\sigma$	6.596	7.098	6.952		

國公立 A<sub>1</sub>, B<sub>1</sub>, C<sub>1</sub> 集團의 凝集性平均은 각각 78.575, 69.259, 63.250 이고, 私立 A<sub>2</sub>, B<sub>2</sub>, C<sub>2</sub> 集團의 凝集性平均은 각각 81.818, 69.936, 65.108 로 나타나고 있는데 이들 平均點들은 1%의 有意水準에서 각각 有意한 差異가 있음을 <表 19>에서 알 수 있다. 따라서 國公立 中·高等學校나 私立 中·高等學校에서는 學校長의 指導性을 높게 評定하는 教師集團일수록 凝集性도 높다고 解析할 수 있다. 또한 指導性이 凝集性을 說明해주는 程度는 國公立에서 약 29% 정도, 私立에서 약 25% 정도로, 國公立 中·高等學校 教師들이 學校長의 指導性에 따라 凝集性에 더 많은 影響을 받고 있는 것으로 생각된다. 國公立學校 教師들은 勤務成績評定, 校內事務分掌, 研修指名, 人事內申, 表彰 등과 같은 學校長의 權限行使 내지 指導的 役割에 대하여 私立學校 教師들 보다 더 많은 관심을 갖는 것으로 보이며, 이와 같은 學校長의 指導性에 따른 國公立教師들의 期待水準의 充足 如何가 集團에 대한 魅力에도 私立보다 더 많은 影響을 주고 있다고 볼 수도 있을 것이다.

### 3. 學校의 規模에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

<表 20>에서 集團 A<sub>i</sub>, B<sub>i</sub>, C<sub>i</sub>는 차례로 각각 集團 A, B, C에 속하며, i = 1, 2, 3, 4는 차례로 1~8學級, 9~17學級, 18~26學級, 27學級以上이라는 學校規模를 區分해주는 數이다.

<表 20>을 보면 學校規模가 어떨든 學校長의 指導性을 높게 評定하고 있는 教師集團이 凝集性도 높은 것으로 나타나고 있지만, 이와 같은 現象은 有意度를 1%로 定했을 때, 9~17學級, 18~26學級, 27學級以上 學校에서 意味가 있고, 1~8學級 規模의 學校에서는 意味가 없다는 것을 알 수 있다. 따라서 9學級以上 規模의 學校에서는 그 學校內에서 學校長의 指導性行動을 높게 評價하고 있는 教師集團일수록 凝集性이 높지만, 小規模學校인 1~8學級規模의 學校에서는 指導性을 높게 評定하는 教師라 해서 集團에 對한 凝集性도 반드시 높게 意識하고 있는 것은 아니며, 그렇다고 指導性을 낮게 評定하는 教師라 해서 凝集性도 반드시 낮게 意識하는 것도 아니라고 解析할 수 있다. 또한 獨立變因과 從屬變因간의 關係를 分析해 주는 數值인  $\omega^2$ 에 의하면 學校長의 指導性은 1~8學級規模에서

〈表 20〉學校의 規模에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

區分	集團別 N, M 및 $\sigma$	集 團	集 團	集 團	F and Significance	$\omega^2$
		Ai	Bi	Ci		
1~8 學級 (i=1)	N	6	14	7	3.6603 P>0.01	0.1644
	M	77.333	70.500	66.571		
	$\sigma$	8.279	5.564	7.613		
9~17 學級 (i=2)	N	50	149	32	48.070 P<0.01	0.2894
	M	79.480	70.691	65.563		
	$\sigma$	6.974	6.340	7.821		
18~26 學級 (i=3)	N	68	312	102	101.260 P<0.01	0.2937
	M	79.118	69.888	64.176		
	$\sigma$	6.397	6.736	6.736		
27 學級 以上 (i=4)	N	70	293	58	72.659 P<0.01	0.2539
	M	78.014	68.375	64.448		
	$\sigma$	7.279	6.878	6.357		

약 16% 정도로 가장 작게, 18~26 學級規模에서 약 29% 정도로 가장 크게 凝集性에 影響을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 1~8 學級規模學校의 凝集性이 낮다는 것이 아니라 小規模라는 集團의 特性에 의하여 凝集性은 오히려 높은데, 이것이 學校長의 指導性에 의하여 影響을 받는 程度가 他集團에 비하여 가장 낮다는 뜻으로 解析해야 할 것이다.

#### 4. 學校의 系列別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

〈表 21〉을 보면 人文高든 實業高(綜合高포함)든 學校長의 指導性 點數水準에 따른 세 集團 Ai, Bi, Ci (i=1은 人文高, i=2는 實業高)의 凝集性平均은 有意度 1%의 水準에서 意義 있는 差異가 있음을 알 수 있다.

따라서 人文高에서나 實業高에서나 學校長의 指導性은 教師集團의 凝集性에 影響을 미치고 있다고 말할 수 있으며, 그 程度는 人文高에서 약 21%, 實業高에서



〈表 21〉 學校의 系列別에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

區分	集團別		集 團	集 團	集 團	F and	$\omega^2$
	N, M 및 $\sigma$		Ai	Bi	Ci	Significance	
人文高 (i = 1)	N		34	161	50	34.3955 P<0.01	0.2142
	M		78.382	69.466	65.940		
	$\sigma$		6.915	6.796	6.923		
實業高 (i = 2)	N		29	120	35	66.0967 P<0.01	0.4142
	M		80.448	69.008	61.686		
	$\sigma$		5.810	6.710	6.190		

약 41%로써 人文高보다 實業高에서 훨씬 높다. 實業高는 人文高에 비해 教師集團構成이 多元적이고 構造的 特性이 複雜하므로, 〈表 21〉에 잘 나타나 있듯이, 學校長의 指導性을 높은 水準으로 評定하고 있는 集團 A<sub>2</sub>는 集團 A<sub>1</sub>보다 凝集性을 意識하는 水準도 더욱 높으나, 지도성을 낮게 評定하고 있는 實業高 教師集團 C<sub>2</sub>의 凝集性은 人文高 教師集團 C<sub>1</sub>의 凝集性보다 더욱 낮은 水準을 보이고 있어, 이 때문에 實業高에서가 지도성에 의하여 凝集性에 영향을 받는 程度도 人文高에서 보다 크게 된 것으로 생각할 수 있다. 결국 學校長의 指導性을 낮게 意識하고 있는 教師들이 凝集性을 더욱 낮게 意識하는 傾向은 實業高에서 현저하므로, 이들 教師들이 指導性을 높게 意識함으로써 나아가 集團에 對하여도 높은 凝集性을 갖도록 實業高의 學校長은 지도성을 발휘하는 데 세심한 配慮를 할 필요가 있을 것이다.

#### 5. 男·女教師別 區分에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

男教師, 女教師別로, 이들이 學校長의 지도성을 評定하는 水準에 따라 分類된 세 集團 Ai, Bi, Ci (i=1은 男教師, i=2는 女教師)의 凝集性平均간에 差異有無를 F檢證한 結果는 〈表 22〉에 提示되고 있다.

變量分析에 의한 F검증의 결과는 男教師, 女教師集團 모두 有意度 1%의 水準에서 意義있는 差異가 있음을 말해 주고 있다. 따라서 男教師集團이나 女教師集

〈表 22〉 男女教師別區分에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

區分	集團別 N, M 및 $\sigma$	集團	集團	集團	F and	$\omega^2$
		Ai	Bi	Ci	Significance	
男教師 (i = 1)	N	155	512	116	172.9260 P < 0.01	0.3051
	M	79.142	69.811	64.328		
	$\sigma$	6.567	6.758	7.390		
女教師 (i = 2)	N	39	256	83	44.0012 P < 0.01	0.1853
	M	77.231	68.813	64.892		
	$\sigma$	8.197	6.709	6.073		

團을 막론하고 學校長의 指導性을 높게 評價하고 있는 教師들이 凝集性도 높게 意識하고 있다고 解析할 수 있다. 그러나 지도성이 이들 集團의 凝集性에 미치는 影響의 정도는 男教師, 女教師集團에서 많은 差異가 있음을 發見하게 된다. 影響의 程度를 同間尺度로 比較할 수 있는  $\omega^2$ 에 의하면 지도성은 男教師集團에서 약 31%, 女教師集團에서 약 19% 정도로 凝集性을 說明해 주고 있다. 앞 節에서 分析된 바에 의하면 男教師全體의 凝集性水準은 女教師全體의 凝集性水準보다 높다는 것을 알 수 있는데, 이 凝集性이 指導性에 의하여 影響을 받는 程度도 男教師集團이 女教師集團보다 훨씬 크다는 것은, 男教師들이 學校長과의 相互作用에서 또는 學校長의 指導性을 受容하는데서 느끼는 滿足의 程度에 따라 集團의 一員임에 대한 긍지와 매력, 집단에 대한 一體感을 느끼는 程度의 差異도 女教師들보다 한층 심하다는 것을 暗示하고 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 男教師들 가운데서 學校長의 指導的 影響력을 감지할 기회가 적거나 또는 지도성을 受容하는데 積極性이 모자란 教師들에게는 學校長으로서 더욱 많은 關心과 人間的 接觸의 기회를 提供하도록 노력해야 하며, 이렇게 했을 때 이 努力이 集團의 凝集性을 높이는 効果는 女教師集團에서보다 男教師集團에서 더욱 클 것으로 期待할 수 있다. 또한 女教師集團에 對하여는, 指導性에 의하여 凝集性을 높이는 것이 男教師集團에서 보다 더욱 힘들므로 職場人으로서의 女性의 地位를 伸張해 주며, 集團內에서 異質의 存

在라는 느낌을 갖지 않도록 분위기 개선에 힘써 줌으로써 全般的으로 集團에 대한 女教師의 凝集性を 높여 나가도록 해야 할 것이다.

#### 6. 教師의 職位別 區分에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

〈表 23〉을 보면 一般教師와 主任教師別로, 이들이 학교장의 지도성을 評定하는 水準에 따라 分類한 集團  $A_i, B_i, C_i$  ( $i=1$ 은 一般教師,  $i=2$ 는 主任教師)의 凝集性平均은  $A_i$  集團이 가장 높고, 그 다음이  $B_i, C_i$  集團順으로 나타나고 있으며, 이와 같은 凝集性平均點의 差異는 有意度 1%의 水準에서 意義있음을 알 수 있다.

〈表 23〉 教師의 職位別區分에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

區分	集團別 N, M 및 $\sigma$	集 團	集 團	集 團	F and	$\omega^2$
		$A_i$	$B_i$	$C_i$	Significance	
一般教師 ( $i=1$ )	N	121	611	162	137.9820 $P < 0.01$	0.2345
	M	78.207	68.921	64.562		
	$\sigma$	7.015	6.921	6.954		
主任教師 ( $i=2$ )	N	73	157	37	82.1094 $P < 0.01$	0.3778
	M	79.671	71.643	64.568		
	$\sigma$	6.792	5.622	6.532		

學校長의 지도성은 一般教師와 主任教師들의 集團凝集性에 영향을 미치고 있으며, 이 영향은 一般教師集團에 대하여는 23%, 主任教師集團에 대하여는 38%정도 說明力を 갖고 있다고 볼 수 있다. 全般的인 응집성의 수준은 일반교사집단에 비하여 주임교사 집단이 높다는 것은 앞 節에서 分析된 바이지만 指導性의 影響에 더욱 민감하게 對應하는 것도 主任教師集團이라는 事實을 發見할 수 있다.

E. 全標集集團에서의 리더십 效果性이 凝集性에 미치는 影響

全標集集團에서의 두 變因의 下位要因간 相關係數 및 t-score에 의한 有意度 檢證結果는 <表 24>에 나타나 있다. <表 24>의 相關係數들에 대한 有意度 檢證結果는 0.1%의 水準에서 매우 意味있음이 밝혀지고 있다. 또한 <表 24>를 보면 각 教師가 反應한 學校長의 指導性點數와 凝集性의 下位要因인 成員의 動機, 集團의 誘意性, 相互作用, 一體感과의 相關係數는 0.445에서 0.506사이로 中位相關을 이루고 있음을 알 수 있다. 또 指導性이 凝集性의 下位要因들에 어느 정도 影響을 주는가를 決定係數  $r^2$ 으로 알아보면, 學校長의 指導性은 成員의 動機를 21%, 集團의 有意성을 22%, 相互作用을 26%, 一體感を 20% 정도 說明해 주고

<表 24> 두 變因의 下位要因別 相關關係

指導性	凝集性	成員의 動機	集團의 誘意性	相互作用	一體感	凝集性 自體
仲 裁		0.415 t=15.765	0.422 t=15.836	0.466 t=17.968	0.388 t=14.323	0.508 t=20.060
提 案		0.387 t=14.271	0.388 t=14.323	0.442 t=16.753	0.367 t=13.417	0.476 t=18.411
目 標 提 供		0.356 t=12.959	0.360 t=13.118	0.364 t=13.293	0.380 t=13.967	0.437 t=16.508
觸 媒 作 用		0.420 t=15.744	0.415 t=15.522	0.450 t=17.133	0.416 t=15.559	0.511 t=20.225
安 定 感 賦 與		0.399 t=14.793	0.410 t=15.285	0.428 t=16.115	0.348 t=12.627	0.475 t=18.352
代 表 行 爲		0.352 t=12.786	0.368 t=13.453	0.398 t=14.756	0.359 t=13.082	0.444 t=16.848
鼓 舞 및 稱 揚		0.441 t=16.715	0.443 t=16.810	0.469 t=18.058	0.401 t=14.884	0.526 t=21.040
指 導 性 自 體		0.465 t=17.864	0.471 t=18.156	0.506 t=19.958	0.445 t=16.905	0.567 t=23.395

있다고 할 수 있다. 또 指導性的 下位要因과 凝集性 自體와의 相關係數는 0.437에서 0.526 사이로서 指導性的 下位要因別로 이들이 凝集성에 미치는 영향을 決定係數  $r^2$  으로 알아보면, 그 影響의 程度는 仲裁가 26%, 提案이 23%, 目標提供이 19%, 觸媒作用이 26%, 安定感賦與가 23%, 代表行爲가 20%, 鼓舞 및 稱揚이 28%로서 鼓舞 및 稱揚이 가장 많이, 그리고 目標提供이 가장 적게 凝集성에 影響을 미치고 있다고 말할 수 있다. 두 變因의 下位要因別로는 指導性的 鼓舞 및 稱揚 要因과 凝集性的 相互作用 要因과의 相關이 가장 높고, 指導性的 安定感賦與 要因과 凝集性的 一體感 要因과의 相關이 가장 낮음을 알 수 있다.

指導性和 凝集性 自體와의 相關係數는 0.5673 이고 決定係數는 0.3218 로서, 指導性은 凝集성을 全般的으로 32% 정도 說明해 주고 있다고 할 수 있다. 이것은 教師集團의 凝集性이라는 變因이 學校長의 指導性이라는 變因에 의하여 약 32% 정도 영향을 받는다고 보는 것이 妥當하다.

全標集集團에서의 全般的인 리더쉽 効果性이 凝集성에 미치는 影響을 알아보기 위하여 標集集團을 比較變因別로 分類하지 않고 全體의 分析한 結果는 <表 25>에 나타나 있다.

<表 25> 標集集團全體를 對象으로 한 影響分析

區分	集團別 平均 및 標準偏差	集團 A	集團 B	集團 C	F and
		(N=194)	(N=768)	(N=199)	Significance
成員의 動機	M	18.629	16.608	15.462	123.8160
	$\sigma$	2.212	1.972	2.105	$P < 0.01$
集團의 誘意性	M	19.124	16.930	15.643	143.2630
	$\sigma$	2.158	2.048	2.103	$P < 0.01$
相互作用	M	19.686	16.986	15.633	158.4630
	$\sigma$	2.304	2.316	2.398	$P < 0.01$
一體感	M	21.320	18.954	17.824	132.9270
	$\sigma$	2.130	2.153	2.442	$P < 0.01$
凝集性 自體	M	78.758	69.478	64.563	224.7540
	$\sigma$	6.969	6.758	6.877	$P < 0.01$

〈表 25〉는 학교장의 지도성을 教師들이 評價하고 있는 水準에 따라 A, B, C 세개의 教師集團으로 分類했을 때, 이들 集團의 凝集性平均을 下位要因別, 그리고 全體的으로 알아본 것이다. 變量分析에 의한 F檢證結果는 平均差가 有意度 1%의 水準에서 모두 意義있는 것으로 分析되었다.

개개의 學校의 指導性 平均點을 單位(事例)로 87개 學校를 A, B, C 세개의 集團으로 分類했을 때도 이들 세개의 學校集團의 學校單位の 凝集性平均 사이에는 1%의 有意水準에서 意義있는 差異가 있음이 밝혀지고 있다. 이 變量分析의 結果는 〈表 26-1〉과 〈表 26-2〉에 제시하였다.

〈表 26-1〉 學校單位の 指導性에 따른 集團別 凝集性

集 團 別	N	M	$\sigma$
集 團 A	16	73.388	3.462
集 團 B	55	70.307	2.715
集 團 C	16	67.918	3.185
全 體	87	70.434	3.392

※ N : 學校數

〈表 26-2〉 學校를 單位로 했을 때 指導性이 凝集性에 미치는 影響

變 散 源	SS	df	MS	F	Significance
集 團 間	242	2	121		
集 團 內	760	84	9	13.3534	P < 0.01
全 體	1,002				

〈表 25〉, 〈表 26-1〉 및 〈表 26-2〉에서 分析된 것을 綜合하면, 學校長의 指導性을 높게 評價하는 教師일수록 成員으로서의 動機, 集團에 대한 誘意性, 相互作用, 一體感등 凝集性을 意識하는 水準도 높으며, 指導性이 높게 發揮되는 學校일수록 그 學校의 全般的인 凝集性 水準도 높다고 말할 수 있다.

## V. 要約 및 結論

### A. 要約

教師集團은 專門性과 自律性의 保障과 같은 自己權利의 主張이라는 面에서 個人化, 異質化 되기 쉬운 것 같으면서도 學生教育活動이라는 共同目標의 達成을 위하여 教師相互間의 理解와 協助를 이루며 學校長과도 부단히 相互接觸하여 그 指導的 影響을 行動으로 實踐하는 등의 諸般活動을 통하여 集團에 順應하기도 한다. 이와 같이 集團本然의 기능을 효율적으로 발휘하게 하는 主要變因으로서 本研究에서는 指導性과 集團의 凝集性を 選定하고 있다. 이 두 變因과 生産性에 대하여 Schriesheim, Mowday, 그리고 Stogdill<sup>102)</sup>은 指導性이 集團의 凝集性に 영향을 미치고, 지도성과 집단응집성의 効果的 상호작용은 生産性에 영향을 미친다는 하나의 合理的 모델을 提示하고 있다. 本研究에서는 이 모델의 一部分을 채택하여 학교장의 지도성이 교사집단의 응집성에 미치는 영향을 밝히는 것을 主要目的으로 하고 있으며, 이를 위하여 文獻考察과 設問調査資料의 統計的 分析 등의 方法을 併用하였다.

文獻考察에서는 주로 指導性과 凝集性에 대한 研究나 實驗 등에 대한 先行研究 및 이 두 變因을 構成하는 下位要因들을 살펴보았다. 이와 같은 文獻考察을 통하여, 指導性의 下位要因으로서는 Hicks 그리고 Gullett<sup>103)</sup>의 仲裁, 提案, 目標提供, 觸媒作用, 安定感賦與, 代表行爲, 鼓舞 및 稱揚을 擇했고, 凝集性의 下位要因은 本研究者가 여러 要因들을 綜合하여 成員의 動機, 集團의 誘意性, 相互作用, 一體感의 4 가지로 定했다.

文獻考察의 結果를 바탕으로 設問調査研究가 遂行되었다. 設問紙는 指導性變因

---

102) Chester A. Schriesheim, R.T. Mowday, Ralph M. Stogdill, *op. cit.*

103) Herbert G. Hicks & C. Ray Gullett, *op. cit.*

의 7個 下位要因 각각에 3問項씩 모두 21問項, 凝集性變因의 4個 下位要因 각각에 5問項씩 모두 20問項으로 하여 제 1부, 제 2부로 나뉘어져서 Likert 식 5段階 評定尺으로 測定하게 되었으며, 比較變因으로는 學校特性, 個人的 特性別로 6個가 選定되었다. 設問은 本研究者가 指導教授의 助言을 얻어 作成하고 問項修正과 信賴度檢査를 거쳐 測定道具化하였다. 設問紙 配布, 回收 및 使用狀況을 보면 全國을 標集對象으로 137개 初, 中, 高에 1,990部를 配布하였던 바 87개 學校에서 1,309部가 回收되었으며 실제 資料分析에 使用된 것은 87個 學校의 1,161部였다.

資料의 處理는 標集集團全體 1,161명의 指導性 點數의 平均  $M$ , 標準偏差  $\sigma$ 에 對하여,  $M + \sigma$  이상인 點數를 反應해준 教師(學校)集團을 A,  $M - \sigma$ 와  $M + \sigma$  사이의 點數를 反應해준 教師(學校)集團을 B,  $M - \sigma$  이하인 點數를 反應해준 教師(學校)集團을 C라 하여, 지도성에 對한 教師의 評價水準에 따라 分類한 이 세 集團 A, B, C間에 凝集性平均의 差異가 있는가를 變量分析에 의한 F檢證의 方法을 使用하여 有意度 1% 또는 5%의 水準에서 알아 보았으며, 각 比較變因別로 獨立變因인 指導性이 從屬變因인 凝集性에 미치는 影響에 對하여는 두 變因間의 關係의 分析에 使用하는  $\omega^2$ 을 算出하여 影響의 정도를 추정하고 比較하였다. 指導性이 凝集性에 미치는 影響을 알아 보려는 이와 같은 主目的의 外에 副次的 目的으로서 각각의 比較變因別로 지도성이나 凝集性에 有意한 差異가 있는가를 t檢證 또는 F檢證을 使用하여 1% 또는 5%의 有意水準에서 알아 보았다.

資料의 分析結果는 다음과 같이 要約할 수 있다.

1. 學校特性, 個人的 特性에 따른 指導性의 差異 및 凝集性의 差異
  - a. 初, 中, 高別로 指導性이나 凝集性에 모두 有意한 差異가 있다.
  - b. 國公立中高와 私立中高間에 지도성은 差異가 있으나, 凝集性에는 有意한 差異가 없다.



c. 1~8學級, 9~17學級, 18~26學級, 27學級이상 規模의 學校 教師간 에 두 變因 모두 有意한 差異가 있다.

d. 人文高와 實業高 教師集團間에는 指導性이나 凝集性 모두 有意한 差異가 없다.

e. 男教師, 女教師集團간에는 지도성, 응집성의 두 變因 모두에서 差異가 있다.

f. 指導性이나 凝集性 두 變因 모두 一般教師와 主任教師集團間에 차이가 있다.

2. 學校特性, 個人的 特性에 따라 指導性이 凝集性에 미치는 影響

a. 學校級別로 凝集性은 指導性的 影響을 받으며, 그 程度는 國民學校에서 27%, 中學校에서 24%, 高等學校에서 30% 정도이다.

b. 學校設立別로 지도성은 응집성에 影響을 미치며, 影響력은 國公立中高에서 29%, 私立中高에서 25% 程度다.

c. 學校長의 指導性은 1~8學級規模學校에서는 教師들의 凝集性에 意味있는 影響을 주고 있지 못하나, 9學級以上인 學校에서는 意味있는 影響을 주고 있는 것으로 分析되었으며, 影響력은 1~8 학급, 9~17 학급, 18~26 학급, 27 학급 이상 別로 16%, 28%, 29%, 25% 정도이다.

d. 지도성이 人文高 教師集團의 응집성에 미치는 影響은 21%, 實業高 教師集團의 응집성에 미치는 影響은 41% 정도로 分析되었다.

e. 男教師集團의 凝集性이 指導性에 의하여 說明되는 정도는 31%, 女教師集團에서는 19%이다.

f. 一般教師集團이나 主任教師集團 모두 指導性에 의하여 凝集性에 影響을 받는 것으로 分析되었으며, 그 影響은 一般教師集團에서 23%, 主任教師集團에서 38% 정도이다.

3. 지도성이 응집성의 下位要因에 미치는 影響은 成員의 動機에 21%, 集團의 誘意性에 22%, 相互作用에 26%, 一體感에 20% 정도이며, 凝集性 全體에 미치는 影響은 32% 程度이다.

## B. 結 論

이상의 要約에서 보는 바와 같이 本研究는 다음과 같은 結論을 맺을 수 있을 것 같다.

1. 初, 中, 高別로 教師들이 評價하고 있는 學校長의 指導性이나 集團의 凝集性은 모두 國民學校가 가장 높고, 그 다음은 高等學校, 中學校 順이다. 그러나 指導性이 凝集性에 미치는 影響은 高等學校에서가 가장 크고, 그 다음이 國民學校, 中學校 順이다.

2. 國公立과 私立別로는, 學校長의 指導性에서 國公立中高 教師가 私立中高 教師보다 높게 評價하고 있으며, 凝集性을 意識하는 水準에서는 이 두 集團간 에 差異가 없다. 그리고 國公立中高校 教師들이 私立中高校 教師들보다 學校長의 指導性에 의하여 凝集性에 더 많은 影響을 받고 있다. 이는 勤務成績評定, 校內事務分掌, 研修指名, 人事內申, 表彰 등과 같은 學校長의 權限行事 내지 指導的 役割에 따른 國公立教師들의 期待水準의 充足 如何가 集團에 對한 魅力에도 私立보다 더 많은 影響을 주고 있기 때문으로 보인다.

3. 學校規模別로는 指導性이나 凝集性에서 9~17學級規模 學校教師들의 知覺水準이 가장 높으며, 指導性이 凝集性を 說明하는 程度는 18~26學級規模學校가 가장 크고, 1~8學級規模學校가 가장 작다. 이는 1~8學級規模學校의 凝集性이 낮다는 것이 아니라, 오히려 凝集性은 다른 規模의 學校보다 높는데, 이것이 指導性的의 影響보다는 小規模라는 集團特性에 더 많은 影響을 받고 있는지도 모른다는 것을 뜻한다.

4. 系列別로는, 指導性이나 凝集性에서 人文高, 實業高 사이에 有意한 差異가 없으나, 指導性에 의하여 凝集性이 影響을 받는 程度는 人文高에서보다 實業高에서가 훨씬 크다. 이는 實業高에서가 指導性에 의하여 凝集性を 높게 또는 낮게 意識하는 教師集團 사이의 격차가 더욱 심하다는 것을 意味하므로, 凝集性を 낮게 意識하고 있는 實業高 教師들에 대한 學校長의 세심한 配慮가 要望된다.

5. 教師의 性別로는, 指導性이나 凝集性 모두 男教師集團이 女教師集團보다 높게 意識하고 있으며, 지도성에 의하여 응집성이 影響을 받는 程度도 女教師集團에서보다 男教師集團에서 훨씬 크다. 男教師의 凝集性 意識水準이 指導性에 의하여 더 많은 影響을 받고 있다는 사실은 男教師 가운데서 특히 소외감을 느끼는 集團이 있을 可能性도 많음을 示唆하고 있다고 볼 수 있으므로 學校長은 이와 같은 集團에 유의할 需要가 있으며, 女教師集團에 대하여는 全般的으로 凝集性を 提高할 수 있도록 努力해야 할 것이다.

6. 教師의 職位別로도, 指導性이나 凝集性 모두 一般教師보다 主任教師의 意識水準이 높으며, 指導性이 凝集성에 미치는 影響도 一般教師集團보다 主任教師集團에서 더 크다.

※ 指導性 變因은 凝集性 變因의 下位要因에 影響을 미치며, 凝集性 全體에 影響을 미친다.

따라서, 包括的인 結論은 “學校教育目標의 達成과 雰圍氣 維持를 위한 學校長과 教師들간의 相互作用에서 學校長이 教師들에게 나타내 보이는 仲裁, 提案, 觸媒作用, 目標提供, 安定感賦與, 代表行爲, 鼓舞 및 稱揚과 같은 指導性은 教師集團에서 成員으로서의 動機, 集團에 對한 誘意性, 相互作用, 一體感和 같은 擬集性的 決定要因에 影響을 미치며, 그 影響의 크기는 약 32 % 程度이다”로 陳述할 수 있을 것이다.



## 參 考 文 獻

- 金明勳. 「리더쉽論」. 서울 : 大旺社, 1979.
- 金潤泰. 「教育行政學」(教育研究叢書 10). 서울 : 培英社, 1983.
- 金貞圭, 孫直銖. 「教育心理學」. 서울 : 教育出版社, 1983.
- 金鍾喆. 「教育行政의 理論과 實際」. 서울 : 教育科學社, 1982.
- 南廷杰. 「教育行政의 理論」. 서울 : 培英社, 1982.
- 大學教職科教材編纂委員會. 「學校行政」. 서울 : 教育出版社, 1983.
- 朴宗植. 「校長的 指導性 類型과 教師集團의 成熟度와의 關係에 關한 研究」. 仁荷大  
教育大學院 碩士學位論文, 1984.
- 愼侑根. 「組織論」. 서울 : 茶山出版社, 1981.
- 申仲植外. 「現代教育行政學」. 서울 : 教育出版社, 1983.
- 李杭旌. 「學校組織管理論」. 서울 : 星苑社, 1985.
- 張秉琳. 「社會心理學」. 서울 : 博英社, 1983.
- 丁媯玄. 「學校長的 指導性 類型과 教師集團의 士氣와의 關係에 關한 研究」. 仁荷大  
教育大學院 碩士學位論文, 1982.
- 趙炳孝. 「獎學論」. 서울 : 培英社, 1983.
- Baird, Jr., J. E. *The Dynamics of Organizational Communication*. N. Y. : Harper  
& Row, Publishers, 1977.
- Bass, B. M. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. N. Y. : Harper  
& Row, 1960.
- . *Stogdill's Handbook of Leadership*. N. Y. : A Division of MacMillan  
Publishing Co., Inc., 1981.
- Cartwright, D. *The Nature of Group Dynamics*. In Cartwright, D. and Zander,  
A., *Group Dynamics* 3rd ed. N. Y. : Harper & Row Publisher, 1968.

- Coch, L. & French, J. R. P. *Overcoming Resistance to Change*. In Cartwright, D. and Zander, A., *ibid*.
- Converse, P. and Campbell, A. *Political Standards in Secondary Groups*. In Cartwright, D. and Zander, A., *ibid*.
- Dessler, G. *Improving Performance at Work in Human Behavior*. Reston Publishing Company, Inc., Virginia, 1980.
- Duncan, W. J. *Organizational Behavior* 2nd ed. Houghton Mifflin Co., 1981.
- Festinger, L. *Informal Social Communication*. In Cartwright, D. and Zander, A., *op. cit*.
- Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. N. Y. : Mc Graw-Hill, 1976.
- Halpin A.W. *The Leadership Behavior of School Superintendents*. Chicago : Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959.
- Hemphill, J. K. *Administration as Problem Solving*. In Andrew W. Halpin (ed.), *Administrative-Theory in Education*. University of Chicago, 1958.
- Hersey, P., Blanchard, K. *Management of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
- Hicks, H. G. & Gullett, C. R. *Management* 4th ed. N. Y. : MacGraw-Hill Book Co., 1981.
- Horwitz, M. *The Recall of Interrupted Group Tasks : An Experimental Study of Individual Motivation in Relation to Group Goals*. In Cartwright, D. and Zander, A., *op. cit*.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. *Educational Administration*. N. Y. : Random House, 1978.
- Huse, E. F., Bowditch, J. *Behavior in Organization*. Addison-Wesley Publishing Com., 1977.
- Miles, M. B. *Planned Change and Organizational Health*. In Carver, F. D. and Sergiovanni, T. J. (ed.), *Organizations and Human Behavior*. N. Y. : Mc-

- Graw-Hill, 1969.
- Mills, T. M. *The Sociology of Small Groups*. N. Y.: Prentice-Hall, 1967.
- Mitchel, T. R. *People in Organizations Understanding Their Behavior*. McGraw-Hill Kogakusa, Ltd., 1978.
- Napier, R. W., Gershenfeld, M. K. *Groups*. Houghton Mifflin Com., 1981.
- Newcomb T. M. *Social Psychology*. N. Y.: Holt, Rinehart & Winston, 1950.
- Newell, C. A. *Human Behavior in Educational Administration*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. *Organizational Theory*. N. Y.: John Wiley & Sons, 1980.
- Schachter, S. *Deviation, Rejection, and Communication*. In Cartwright, D. and Zander, A., *op. cit.*
- Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D., Gregory, D. *An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity*. In Cartwright, D. and Zander, A., *ibid.*
- Shaw, M. E. *Group Dynamics* 2nd ed. N. Y.: TATA McGraw-Hill Publisher, 1976.
- Tannenbaum, A. S. *Social Psychology of the Work Organization*. Tavistock Publications, 1978.
- White R. K., Lippitt R. *Autocracy and Democracy*. N. Y.: Harper and Row, 1960.

## 질 문 지

바쁘신 가운데 번거로운 부탁의 말씀을 드리게 됨을 죄송스럽게 생각합니다. 본 질문지는 교사의 직무환경에 관한 연구의 일환으로 마련된 것으로 기초조사와 본조사의 제1부, 제2부로 되어 있습니다. 본 연구에 협조해 주시는 뜻에서 성의있는 응답을 하여 주시면 대단히 감사하겠습니다. 아울러 본 질문지는 연구 이외의 다른 목적으로는 결코 사용하지 않을 것임을 밝혀 드립니다.

1985 년 2 월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공 정 우 철 올림

### A. 기초조사

※ 해당되는 곳에 “√” 표 하여 주십시오.

1. 성	별 : 남 _____, 여 _____
2. 직 책	별 : 교 사 _____, 주임교사 _____
3. 교 육 경 력	별 : 1 ~ 5 년 _____, 6 ~ 10 년 _____, 11 ~ 15 년 _____, 16 ~ 20 년 _____, 21 년 이상 _____
4. 학 교 소 재 지	별 : 시 지 역 _____, 읍·면 지역 _____
5. 설 립	별 : 국·공립 _____, 사 립 _____
6. 학 교 급	별 : 국민학교 _____, 중학교 _____, 고등학교 _____
7. 학 교 규 모	별 : 1 ~ 8 학급 _____, 9 ~ 17 학급 _____, 18 ~ 26 학급 _____, 27 학급 이상 _____
8. 계 열	별 : 인 문 고 _____, 실 업 고 _____
9. 교장선생님의 연세 :	40 대 _____, 50 대 _____, 60 대 _____
10. 교장선생님의 성별 :	남 _____, 여 _____
11. 학교의 학생구성별 :	남학교 _____, 여학교 _____, 남녀공학 _____



**B. 본 조사**

※ 각 문항마다 선생님의 생각과 일치하는 정도에 따라

- “매우 불일치하다”고 생각하시면      “① 매우 불일치 한다”란에,  
 “불일치 하다”고 생각하시면          “② 불일치 한다”란에,  
 “그저 그러하다”고 생각하시면        “③ 그저 그렇다”란에,  
 “일치하다”고 생각하시면              “④ 일치 한다”란에  
 “매우 일치하다”고 생각하시면        “⑤ 매우 일치 한다”란에  
 “√”표 하여 주시면 됩니다.

구 분	문 항 번 호	질 문 내 용	① 매우 불일치 한다	② 불일치 한다	③ 그저 그렇다	④ 일치 한다	⑤ 매우 일치 한다
제 1 부	1.	우리 교장은 각 부서가 맡고 있는 업무의 중요성을 균 등히 강조한다.					
	2.	우리 교장은 교사들의 의견을 존중해 준다.					
	3.	우리 교장은 우리가 달성해야 할 목표들을 확실히 알고 있다.					
	4.	우리 교장은 교사들의 직무와 관련된 문제의 해결에 도움을 주려고 노력한다.					
	5.	우리 교장은 인간 대 인간으로서 교사의 신상에 대해 관심을 보인다.					
	6.	우리 교장은 학부모와 원만한 관계를 유지한다.					
	7.	우리 교장은 교사들로 하여금 그들의 직무가 보람있 는 일이라는 것을 느끼도록 한다.					
	8.	우리 교장은 각 부서간에 상호협력을 도모하도록 중 간 역할을 잘 하는 편이다.					
	9.	우리 교장은 좋은 아이디어를 많이 제시한다.					
	10.	우리 교장은 교사들이 해야 할 일을 분명히 제시해 주 는 편이다.					

구 분	문 항 번 호	질 문 내 용	①	②	③	④	⑤
			매우 불일치한다	불일치한다	그저 그렇다	일치한다	매우 일치한다
1 부 부	11.	우리 교장은 교육활동을 위해 가능한 재정적 지원도 아끼지 않는다.					
	12.	우리 교장은 어려운 일이 있더라도 교사들이 안심하고 자기 업무에 충실할 수 있도록 자신감 있는 태도를 취한다.					
	13.	우리 교장은 상급기관이나 지역사회 인사들과 유대가 깊다.					
	14.	우리 교장은 교사들의 전문적 능력과 적성을 충분히 활용하려 한다.					
	15.	우리 교장은 교사들 간에 갈등이 없이 잘 협조하도록 보살펴 준다.					
	16.	우리 교장은 명령이나 지시 보다는 제안이나 설득을 하는 경우가 더 많다.					
	17.	우리 교장은 학교 교육목표에 비추어 교육활동을 평가하고 개선점을 제시한다.					
	18.	우리 교장은 업무처리에서 교사들에게 어느 정도의 자율권을 부여한다.					
	19.	우리 교장은 교사들의 업무상 실수에 대하여 관용으로 대한다.					
	20.	우리 교장은 부당한 외부 간섭이나 압력으로 부터 교사들을 적극적으로 옹호한다.					
21.	우리 교장은 교사들의 인간적 성장과 발전을 위해 힘껏 돕는다.						

2 부 부	1.	나는 우리학교 선생님들에게 항상 친근감을 느낀다.					
	2.	나는 우리학교 선생님들이 훌륭한 능력을 갖춘 분들이라고 생각한다.					
	3.	우리학교 선생님들은 교육적 태도나 신념이 거의 비슷하다고 본다.					
	4.	우리학교의 발전을 위해 서라면 나는 웬만한 희생은 감수할 수 있다.					
	5.	우리학교 선생님들은 나를 학교내에서 필요한 사람으로 인정하고 있다.					

구 분	문 항 번 호	질 문 내 용	①	②	③	④	⑤
			매우 불일치한다	불일치한다	그저 그렇다	일치한다	매우 일치한다
제	6.	나는 현재 학교에서 맡고 있는 직무에 즐거움을 느낀다.					
	7.	우리 학교의 직원 회의나 부서의 모임에서 나는 부담없이 나의 의견을 밝힐 수 있다.					
	8.	나는 우리 학교의 잘 되는 일, 안 되는 일에 대하여 선생님들과 함께 기뻐하고, 함께 걱정을 한다.					
	9.	나의 학교생활에 위협을 주는 것은 별로 없는 편이다.					
	10.	나는 이 학교에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.					
	11.	우리 학교 선생님들은 활발한 정보교환을 하는 편이다.					
	12.	나는 우리 학교를 비방하는 말을 듣거나 외부의 부당한 간섭이 있을 때 몹시 못가땅 해 진다.					
	13.	내가 지금 받고 있는 보수는 만족스럽게 느껴진다.					
	14.	우리 학교는 다른 학교에 비하여 제반 교육활동내용이 독특하게 잘 짜여져 있다.					
	15.	우리 학교 선생님들은 서로 믿고 존중한다.					
부	16.	나는 학교 전체의 의견이라면 나의 개인적 의사를 바꿀 수 있다.					
	17.	나는 업무수행에서 주도적 역할을 담당할 때가 많다.					
	18.	나는 일을 어떻게 추진해야 좋을지 몰라 망설이거나, 일이 뜻대로 안되어 고민할 때가 많다.					
	19.	내가 속한 부서는 일을 해 나가는 데 있어서 타 부서와 협조를 잘 하는 편이다.					
	20.	나는 학교 내에서 내가 성취해야 할 일을 정확히 알고 있다.					

대단히 수고하셨습니다. 감사합니다.

---

(Abstract)

**The Effects of Principal's Leadership on Teacher's Group Cohesiveness**

**Chung Woo-Chul**

*Educational Administration Major*  
*Graduate School of Education, Cheju National University*  
*Cheju Korea*  
Supervised by Professor Lee Owan-Chung

Organization is a kind of goal-oriented system which needs human-resources, time, technology and material for the input-variable. It goes without saying that human resources are of importance toward the continual development of an organization compared with other factors.

Literature preview has made the researcher pay attention to the facts that the outcome of a school organization is greatly influenced by the principal's leadership and that teachers' performance is affected by their cohesiveness which are the results of cooperative activities within the school units.

The purpose of this study is to find out how much the principal's leadership effectiveness exerts effect on his teachers' cohesiveness. After a close literature survey on the independent variable (leadership) and the dependent variable (cohesiveness), two questionnaires were developed by the researcher. And Data was collected from 1,161 teachers in elementary and secondary school systems.

---

\* 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.

---

The analysed results show that the principal's leadership explains some 21% of motive basis of members, 22 % of valence of group, 26 % of interaction and 20 % of identification which serve as subfactors of cohesiveness, and also explains some 32% of teachers' cohesiveness itself. So we can say that leadership has 32 percent's influence on cohesiveness.

Among leadership behaviors, principal's inspiring and praising is the most significant effect while supplying objectives is the least significant effect on teachers' cohesiveness.

Also the result tells us that those teachers who accept principal's leadership more positively are more fully aware of their cohesiveness, and that teachers' overall cohesiveness is higher in the schools where principal exercises his leadership more effectively.

