

석사학위논문

# 학교조직풍토와 자율장학과의 관계

지도교수 양진건



제주대학교 교육대학원

교육행정전공

고 남 석

2002년 8월

# 학교 조직 풍토와 자율장학과의 관계

지도교수 양 진 건

이 논문을 교육학 석사학위 청구논문으로 제출함

2002년 4월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

제 출 자 고 남 석



고남석의 교육학 석사학위논문을 인준함.

2002년 7월 일

심사위원장\_\_\_\_\_인

심사위원\_\_\_\_\_인

심사위원\_\_\_\_\_인

# 국 문 초 록

## 학교조직풍토와 자율장학과의 관계

### 고 남 석

제주대학교 교육대학원 교육행정전공  
지도교수 양 진 건

이 연구는 학교조직풍토와 학교 자율장학과의 관계에서 교사가 지각하는 학교조직풍토의 특성을 분석하고 그것이 학교 자율장학과 상관관계가 있는지를 밝히는 데 목적을 두었다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 제주도 소재 중·고등학교 270명을 대상으로 질문지 조사를 실시하였다. 수집된 자료는 SPSS / WINDOWS 프로그램과 Pearson의 상관관계를 통하여 이루어 졌다.

이 연구를 통하여 얻은 결과는 다음과 같이 요약 할 수 있다.

첫째, 교사가 서로 즐겁게 생활하는 풍토에서는 사전 계획 아래 자율장학이 이루어지는 정도가 높고, 통계적으로 유의미한 수준에서 서로 도우며 지원적 일수록 교사의 태도가 더 수용적이고, 교사들의 다양한 요구를 반영한다고 보고 있다.

둘째, 교사들이 교육동향에 관한 대화와 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사 소통이 이루어지고 있으며, 교사의 태도가 수용적이고, 자율장학에 대해서도 만족 할 만 하다고 평가하는 반면, 자율장학 수행을 위한 시간 마련에 대해서는 대체적으로 부정적임을 알 수 있다.

셋째, 지나치게 이기적이고 동료의식이 희박한 조직 풍토에서는 사전 계획아래 자율장학 운영 등이 제대로 이루어지지 않고 있음을 파악할 수 있고, 장학지도가 민주적으로 변화될 가능성이 없고, 교장, 교감, 교사들간의 원만한 의사소통, 동료 장학 운영, 관심과 적극적인 참여 등이 제대로 이루어질 수 없다는 인식을 하고 있으며, 또한 교사의 수용적 태도, 자율장학 만족도, 교사들의 다양한 요구 파악 등이 대체로 불만족하다는 것으로 나타났다.

넷째, 교장이 교사들의 고충을 이해하고 교장이 격의 없이 대화하는 조직 풍토에서는 생활지도 방법 개선이 원만하게 이루어지고 있고, 장학지도가 민주적 방법으로 변화되며, 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지고 있고, 동료 장학 운영, 자기장학 운영에 대해 관심과 적극적인 참여가 활발히 이루어진다고 보고 있으며, 교사의 수용적 태도, 자율장학에 대한 만족도, 교사들의 다양한 요구 파악 등 모든 면에서 만족하고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 교장이 일의 수행에 치밀하게 계획하는 풍토에서는 자율장학이 활발하게 이루어지며, 생활지도 방법이 개선되고 있고, 직무 수행, 학급경영 기술향상에 일정하게 기여를 하고 있는 것과는 대조적으로 교장이 업무 수행 내용을 일일이 확인하는 풍토에서는 자율장학이 활발히 이루어지지 않는 등 교사들의 자율장학 참여가 제대로 이루어지지 않고 있다. 또한 교장이 원리원칙을 강조할 경우에도 모든 자율장학에 대해서 대체로 부정적임을 알 수 있다.

여섯째, 교장이 내실보다 겉치레를 중시하는 풍토에서는 장학지도가 민주적으로 변화될 가능성이 없으며, 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지지도 않고, 동료장학 운영, 자기장학 운영, 관심과 적극적인 참여 등이 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있고, 자율장학의 만족과, 교사의 수용적 태도와는 아무런 상관이 없음을 보인다. 또한 교장이 혼자서 중요한 결정을 하는 것도 역시 만족스러운 자율장학이 이루어지기 어렵고, 교사의 태도가 비 수용적이다.



---

※ 본 논문은 2002년 7월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학  
위 논문임

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1. 연구의 필요성과 목적 .....	1
2. 연구의 문제 .....	3
II. 이론적 배경 .....	5
1. 학교조직풍토 .....	5
1) 조직 풍토의 개념과 영역 .....	5
2) 학교 조직 풍토의 유형 .....	8
2. 학교자율장학 .....	12
1) 장학의 개념과 유형 .....	12
2) 학교자율장학의 개념과 영역 .....	21
3. 선행연구 .....	25
4. 학교조직풍토와 자율장학과의 관계 .....	25
III. 연구방법 .....	8
1. 조사대상과 시기 .....	28
2. 조사도구 .....	29
3. 자료처리방법 .....	32
IV. 연구결과 및 해석 .....	33
V. 요약·결론 및 제언 .....	47
1. 요약 .....	47
2. 결론 .....	50
3. 제 언 .....	51
참고문헌 .....	52
영문초록 .....	55
부록 .....	57

## [ 표 목 차 ]

〈표Ⅱ-1〉 학교조직풍토의 차원 .....	7
〈표Ⅱ-2〉 학교조직풍토 유형 .....	8
〈표Ⅱ-3〉 교사집단과 교장의 행동 특성 .....	9
〈표Ⅱ-4〉 학교조직풍토의 개방성 지수 .....	10
〈표Ⅲ-1〉 조사대상자 .....	28
〈표Ⅲ-2〉 학교조직풍토와 관련한 질문지 구성 .....	30
〈표Ⅲ-3〉 학교자율장학과 관련한 질문지 구성 .....	31
〈표Ⅳ-1〉 응답자의 배경 .....	33
〈표Ⅳ-2〉 교사의 친교적 행동과 교내 자율장학의 실태의 관계 .....	34
〈표Ⅳ-3〉 교사의 친교적 행동과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계 .....	35
〈표Ⅳ-4〉 교사의 친교적 행동과 교내 자율장학에 대한 만족도와의 관계 .....	36
〈표Ⅳ-5〉 교사의 헌신적 행동과 교내 자율장학 실태와의 관계 .....	36
〈표Ⅳ-6〉 교사의 헌신적 행동과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계 .....	37
〈표Ⅳ-7〉 교사의 헌신적 행동과 교내 자율장학에 대한 만족도와의 관계 .....	38
〈표Ⅳ-8〉 교사의 방관적 행동과 교내 자율장학 실태와의 관계 .....	38
〈표Ⅳ-9〉 교사의 방관적 행동과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계 .....	39
〈표Ⅳ-10〉 교사의 방관적 행동과 교내 자율장학 만족도와의 관계 .....	40
〈표Ⅳ-11〉 교장의 인간 지향성과 교내 자율장학의 실태와의 관계 .....	40
〈표Ⅳ-12〉 교장의 인간 지향성과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계 .....	41
〈표Ⅳ-13〉 교장의 인간 지향성과 교내 자율장학 만족도와의 관계 .....	42
〈표Ⅳ-14〉 교장의 목표 지향성과 교내 자율장학의 실태와의 관계 .....	42
〈표Ⅳ-15〉 교장의 목표 지향성과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계 .....	43

〈표Ⅳ-16〉 교장의 목표 지향성과 교내 자율장학에 대한 만족도와의 관계 … 44

〈표Ⅳ-17〉 교장의 관료 지향성과 교내 자율장학의 실태와의 관계 …… 44

〈표Ⅳ-18〉 교장의 관료 지향성과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계 …… 45

〈표Ⅳ-19〉 교장의 관료 지향성과 교내 자율장학에 대한 만족도와의 관계 … 46

[그림 목 차]

〈그림Ⅱ-1〉 교장의 행동과 교사의 행동이 혼합된 학교조직풍토 …… 6



# I. 서 론

## 1. 연구의 필요성과 목적

어떤 조직이든지 특정한 인상 또는 분위기를 갖고 있기 마련이다. 교사나 교장이 열의가 있고 보람을 느끼는 듯한 인상을 주는 학교가 있는 반면, 어느 학교는 교장 교사들간에 유대감이 없고 교장은 자기의 권위에 대한 불만 또는 무능을 은폐하려는 인상을 주기도 한다. 그런가하면 학교구성원들이 겉으로는 행동이 자유스러운 것 같으면서도 각기 유리되어 활동하며 목적과는 무관한 행동을 하는 것처럼 보이는 경우도 있다. 이와 같이 학교조직도 각기 다른 고유의 특성을 가지고 있는데 이를 두고 학교의 조직풍토라고 한다. 이러한 학교의 조직풍토는 교장의 지도성과 교사의 행동으로 형성되며 그것은 구성원인 교사가 어떻게 지각하느냐에 따라 풍토가 다르게 나타난다.

학교조직풍토는 학생들의 성장발달과 학교 교육의 목표를 성취하는데 작용하며 학습자의 행동 및 태도의 변화, 교사의 자아실현, 학교조직 구성원들의 개인행동을 결정짓는 중요한 요소가 된다. 또한, 학교조직풍토는 학교의 능률적인 운영과 성공에 지대한 영향을 미친다.

최근 학교 중심의 학교경영을 강조함에 따라 학교조직풍토는 새로운 관심영역으로 부각되고 있다. 학교장의 지도성과 교사의 행동이 형성하는 학교 조직풍토는 학교경영의 효율화와 학교발전에 크게 작용하기 때문이다. 즉, 학교장이 학교경영을 합리적이며 능률적으로 수행하고 집단구성원 모두가 공동체의식을 가지고 학교의 교육목표에 도달하려는 뚜렷한 의지를 갖고 자발적으로 참여하려고 하는 학교조직이라면 학교 교육목표는 쉽게 달성될 것이며 그 학교는 발전할 것이다. 그러나 무능하고 교사들과 유리된



생각을 가지고 있는 교장이 있는 학교조직은 학교발전에 도움을 주지 못하는 방향으로 흘러 갈 것이다. 이처럼 학교장의 지도성 유형에 의하여 학교의 조직풍토는 크게 달라 질 것이며 교장의 지도성에 따른 학교조직풍토는 학교 교육목표 달성 및 학교조직효과성에도 크게 영향을 미칠 것이다.<sup>1)</sup>

학교 조직풍토의 측정 개념은 Halpin과 Croft의 연구에서 찾아 볼 수 있다. 이들은 학교조직풍토의 연구에서 조직풍토를 인간의 개성과 관련시켜 해석하였다. Halpin과 Croft는 개개 학교를 특징지우는 ‘느낌’에 있어서의 차이를 측정하기 위한 수단으로 조직풍토질문지(OCDQ)를 개발하였다. 이를 계기로 하여 학교 조직풍토는 학교 조직의 구성원들, 즉 교장과 교사, 교사와 교사 상호간의 사회적 관계에 의해서 형성되는 것으로 보았다.<sup>2)</sup>

그러나 최근에 와서 OCDQ의 구인타당도와 6개 풍토 유형 중 중간에 위치하는 풍토 유형, 분석단위 등 여러 측면에서 문제가 제기되고 있어, 노종희는 한국판 학교 조직 풍토질문지(OCDQ-KOR)를 6개 차원으로 나누고, 관련문항을 교사행동 3차원 15문항과 교장행동 3차원 15개 문항으로 개발하고 학교 조직풍토를 측정하였으며 학교 조직효과성 측정치와 관련하여 검토해 보는 연구는 과제로 남겨 놓았다.<sup>3)</sup>

학교장의 지도성과 교사의 행동이 형성하는 학교 조직풍토는 학교경영의 효율화와 학교발전에 크게 작용함으로써 궁극적으로 교육의 질을 향상시키는 결정적인 요인이 된다. 그런데 교육의 질은 교육을 직접 담당하고 있는 교원의 자질여하에 달려 있으며, 교원의 질은 교육의 질은 교육의 성패를 좌우하는 주요한 요인으로 인정되고 있다. 따라서 이것은 교사들의 수업개선을 최대한으로 신장시킬 수 있는 합리적이고 효율적인 방법이 모색되어야 함을 시사한다. 이러한 교육의 질을 향상시키는 주요 요인 가운데 하나

---

1) 김윤태(1997), 학교행정·경영신론 (서울: 배영사), pp. 330-331

2) Andrew W. Halpin and Don B. Croft(1936), The Organizational Climate of Schools (Chicago : Midwest Administration Center University of Chicago), p. 5.

3) 노종희(1997), 교육행정학 이론과 연구 (서울: 문음사), pp 233-235

가 바로 장학이다.

일선 학교에서는 교사의 자질 향상과 전문성 제고, 교수-학습방법 개선을 위해 다양한 교내장학 활동이 부단히 지속되어 왔던 것이 사실이다. 그러나 이러한 노력에도 교수-학습방법의 개선, 발전은 사회발전과 시대적 요청에 부응하지 못하고 있는 실정이다.

또한 학교현장에서 수시로 교내장학을 할 수 있는 학교의 관리자들과 장학활동이 지원·봉사의 성격보다는 지시·확인·통제의 성격이 강하며, 일시적으로 이루어지고 있어 교사의 수업개선에 큰 성과를 거두지 못하고 있는 실정이다. 이러한 장학의 문제점을 해결하고 장학의 교화를 극대화하기 위하여 교내 자율장학에 대한 이론과 선행연구를 고찰하고 교내 자율장학의 실태 및 문제점을 조사, 분석하여 보다 효율적인 교내 자율장학을 하기 위한 기초자료로 활용하고자한다.

따라서 이 연구는 학교조직풍토와 학교 자율장학과의 관계에서 교사가 지각하는 학교조직풍토의 특성을 분석하고 그것이 학교 자율장학과 어떠한 상관관계가 있는지를 밝히는데 목적이 있다.

## 2. 연구의 문제

본 연구에서 추진해야 할 내용은 학교 조직풍토와 학교 자율장학에 관한 두 변인간의 관계를 규명하는 일이다.

첫째, 교사의 친교적 행동과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

둘째, 교사의 헌신적 행동과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

셋째, 교사의 방관적 행동과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

넷째, 교장의 인간 지향성과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

다섯째, 교장의 목표 지향성과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

여섯째, 교장의 관료 지향성과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?



## II. 이론적 배경

### 1. 학교조직풍토

#### 1) 조직풍토의 개념과 영역

##### (1) 조직풍토의 개념

조직풍토는 그 정의와 측정에서 매우 다양하지만, 조직내의 개인행동을 보다 잘 이해하기 위한 개념으로 사용되어 왔다. Lawler, Hall 그리고 Oldham은 조직풍토를 “자기 직장에 대한 구성원들의 주관적 인상 또는 지각“ (subjective impressions)으로 보고 Tagiuri는 조직풍토를 “구성원들에 위해서 경험되어지고, 그들의 행동에 영향을 미치며, 또 조직의 특성으로 기술될 수 있는 내적 환경의 비교적 지속적인 성질“ (enduring quality internal environment)이라고 정의하였고 Lawler와 Stringer는 “공식조직, 관리자의 비공식적 행동, 그리고 다른 중요한 환경적 요인이 조직구성원의 태도, 신념, 가치, 동기 등에 미치는 지각된, 주관적 영향“ (the perceived subjective effects)이라고 하였다. 이들은 조직풍토의 개념을 정의하는데 있어서 동기와 행동을 직접적으로 일으키는 환경적 그리고 인간 관계적 요인에 강조를 두었다.<sup>4)</sup>

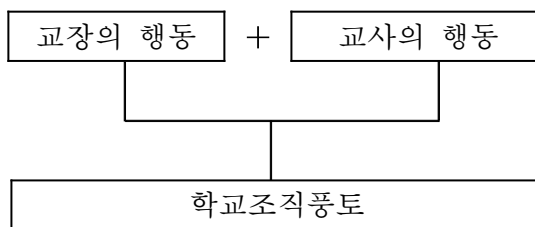
학교조직풍토를 개념화하기 위해서 가장 폭 넓게 사용된 측정개념은 Halpin Croft의 연구에서 찾아 볼 수 있다. 이들은 학교 조직풍토의 연구에서 조직풍토를 인간의 개성과 관련시켜 해석하였다. Halpin과 Croft는 학교의 사회적 풍토를 두 가지 차원, 즉 학교장의 지도성과 교사들의 상호작용이 혼합된 것으로 인식하였다. 즉 학교에서 교사들 나누는 집단적 상호작용

---

4) George H. Litwin, and Robert A. Stringer, Jr.(1968), Motivation and Organization (Boston : Havard Univ), p. 5

은 지리적 등변성(contour)에 유사한 것으로 볼 수 있고 학교장의 지도성 유형은 대기 조건과 같은 것으로 생각할 수 있다. 이 두 차원이 결합하여 풍토라고 하는 각 조직의 독특한 사회적 짜임새가 만들어진다. 조직풍토를 형성하는 교장의 행동과 교사의 행동 결합은 <그림Ⅱ-1>과 같이 나타낼 수 있다.<sup>5)</sup>

<그림Ⅱ-1> 교장의 행동과 교사의 행동이 혼합된 학교조직풍토



이상의 몇 가지 견해를 종합하면 모든 개개의 학교는 그 자신의 개성을 가진다. Owens는 이러한 개성을 “학교의 분위기, 학교풍토, 또는 학교의 인격”<sup>6)</sup> 이라고 지칭하고 있다. 또한, 학교조직풍토를 박용현은 ‘학교구성원들 상호간의 인간관계에 의하여 구성되는 의식적 무의식적인 심리적 유대현상을 학교의 사회적 풍토’<sup>7)</sup>라고 정의하였다. 학교에서 이루어지는 교육활동 즉 교수-학습활동에서도 교사들은 심리적인 요인으로서 근무의욕과 성과동기 등이 있고 학생들은 주체적으로 탐구하려는 학습의지와 태도 등이 있으며 학교장은 이들의 자아실현을 도와 능률을 극대화하려는 분위기가 형성되는데, 여기에서는 이들 세 요인을 모두 망라하여 조직풍토라 하며, 학교조직 자체가 가지고 있는 특성을 학교조직풍토라 한다. 이상이 조직구성원

5) Andrew W. Halpin and Don B. Croft(1963), The Organizational Climate of Schools (Chicago : Midwest Administration Center, University of Chicago, 1963), pp.29-32

6) Robert C. Owens(1970), Organizational Behavior in Education (Englewood cliffs. N.J : Prentice Hall), p. 167

7) 박용현(1975), 학교사회 신 교육학전서6, 개정증보판(서울: 배영사)

과 관계된 것이라면 조직 풍토는 조직자체에 관련된 것이다.

## (2) 학교 조직풍토의 차원

여러 학자들이 연구한 교장의 행동과 교사의 행동을 두 차원으로 나눠 학교의 조직풍토를 설명한 것을 간략하게 소개하면 다음의 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 학교조직풍토의 차원

학 자	용 도	학교 조직풍토 차원	
		교사의 행동	교장의 행동
Halpin과 Croft (1963)	초,중,고공용으로 이들 차원은 각각 조직풍토 질문지(OCDQ)의 하위 척도를 이루고 있다.	①방관(disengagement) ②방해(hindrance) ③사기(esprit) ④친화(intimacy)	⑤원리원칙(aloofness) ⑥실적중시 (production emprasis) ⑦술선수범(thrust) ⑧인화(consideration)
Hoy와 Clover(1986)	OCDQ의 수정판으로 초등학교 조직풍토의 차원을 이루고 있다.	①전문적행동 (collegial behavior) ②친교적 행동 (intimate behavior) ③방관적 행동 (disengaged behavior)	④지원적행동 (supportive behavior) ⑤지시적행동 (directive behavior) ⑥제한적 행동 (restrice behavior)
Kottkamp (1987)	OCDQ의 수정판으로 중등학교 조직 풍토의 차원을 이루고 있다.	①헌신적행동 (engaged behavior) ②간섭적행동 (frustrated behavior) ③친교적행동 (intinate behavior))	④지원적행동 (supportive behavior) ⑤지시적행동 (directive behavior)
노종희(1993)	초,중,고 공용으로 한국 판 학교 조직풍토 질문 지(OCDQ-KOR)의 하 위척도를 이루고 있다.	①친교적 행동 ②헌신적 행동 ③방관적 행동	④인간지향적 행동 ⑤목표지향적 행동 ⑥관료지향적 행동

<출처: 전점봉(1999) “학교조직풍토와 학교조직효과성과의 관계” 석사학위논문, 서강대학교 교육대학원. p9에서 재인용>

<표Ⅱ-1>에서 학교조직풍토 차원을 Halpin과 Croft<sup>8)</sup>는 교사의 행동 네 가지와 교장의 행동 네 가지로 제시하였다. 이들 차원은 각각 조직 풍토 질문지 (OCDQ)의 하위척도를 이루고 있으며, Hoy와 Clover는 OCDQ의 수정판에서 초등학교 조직풍토의 차원을 교장행동 세 가지와 교사의 행동 세 가지로 제시하였고 Kottkamp 등은 중등교사를 대상으로 한 OCDQ수정판에서 학교조직풍토차원을 교장의 행동 두 가지와 교사의 행동 세 가지로 제시하였다.<sup>9)</sup> 그리고 노종희는 Halpin과 Croft에 의해서 개념화되어 학교조직풍토를 측정하기 위한 도구로 사용되어 온 조직풍토질문지 (OCDQ)에 대한 문제점을 해결하는 한편, 우리나라의 학교 조직풍토를 측정하기에 알맞는 한국판 학교풍토질문지 (OCDQ-KOR)를 교장의 행동 세 가지와 교사의 행동 세 가지로 개발하여 제시하였다.<sup>10)</sup>

## 2) 학교 조직풍토의 유형

### (1) 학교 조직풍토의 유형

여러 학자들이 연구한 학교조직풍토를 소개하면 다음 <표Ⅱ-2>와 같다.

<표Ⅱ-2> 학교조직풍토 유형

학 자	용 도	유 형
Halpin과 Croft (1963)	초.중.고 공용으로 여섯 가지 조직풍토 유형을 제시했다.	① 개방풍토(open climate) ② 자율풍토(autonomous climate) ③ 통제풍토(controlled climate) ④ 친교풍토(familiar climate) ⑤ 간섭풍토(paternal climate) ⑥ 폐쇄풍토(closed climate)

8) Andrew W. Halpin and Don B. Croft(1963), The Organizational Climate of Schools (Chicago : Midwest Administration Center, University of Chicago), pp.29-32

9) Wayne K. Hoy and Sharon I. R. Clover(winter 1986), "Elementary School Climate : A Revision of the OCDQ," Educational Administration Quarterly 22: 101

10) 노종희(1997), 교육행정학 이론과 연구(서울: 문음사) pp. 232-233

Hoy와 Clever(1986)	초,중,고 공용으로 네 가지 조직 풍토 유형을 제시했다.	① 개방풍토(open climate) ② 헌신풍토(engaged climate) ③ 방관풍토(disengaged climate) ④ 폐쇄풍토(closed climate)
-------------------	---------------------------------	---

<표Ⅱ-2>에서 학교조직풍토 유형을 Hoy와 Clover는 <표Ⅱ-3>의 교사 집단과 교장의 행동 특성을 보고 개방풍토와 폐쇄풍토를 연속선상에 놓고 그 중간을 네 가지 유형으로 개념화하였고, Hoy와 Clever는 초등학교용으로 개방풍토와 폐쇄풍토의 사이에 헌신풍토와 방관 풍토로 개념화하였다.<sup>11)</sup>

<표Ⅱ-3> 교사집단과 교장의 행동 특성

풍토병인	교사집단의 행동특성					교장의 행동특성		
	이탈	장애	사기	친밀성	조연성	생산성	추진성	배타성
개방풍토	낮다*	낮다	높다*	보통	낮다	낮다	높다*	높다
자율풍토	낮다	낮다	높다	높다	낮다	낮다	보통	보통
통제풍토	높다	높다	낮다	낮다	높다	높다	보통	낮다
친화풍토	낮다	낮다	높다	높다	낮다	낮다	보통	높다
간섭풍토	높다	높다	낮다	낮다	높다	높다	보통	낮다
폐쇄풍토	높다	높다	낮다*	낮다	높다	높다	낮다*	낮다

\*개방풍토와 폐쇄풍토의 현저한 특성

## (2) 개방성 지수

여러 학자들이 연구한 학교조직풍토의 개방성 지수에 대하여 간략히 소개하면 다음의 <표Ⅱ-4>과 같다. 이들은 상대적으로 개방성 지수가 높으면 그 학교는 개방적 조직풍토를 가지고 있다고 있다.

11) Wayne K. Hoy and Sharon I. R. Clover(winter 1986), "Elementary School Climate : A Revision of the OCDQ," Educational Administration Quarterly 22 : 101



<표 II-4> 학교조직풍토의 개방성 지수

학 자	개방지수 산출 공식
Hoy와 Miskel(1987)	개방성지수 = 출선수범 점수 + 사기점수 - 방관점수
Kottkamp(1987)	개방성지수 = (지원적행동점수 + 헌신적행동점수) - (지시적행동점수 + 간섭적 행동점수)
노종희(1993)	개방성지수 = (친교적행동점수 + 헌신적행동점수 + 목표지향적 행동점수) - 방관적행동점수

<표 II-4>에서 Hoy와 Miskel은 학교풍토의 상대적 개방성 또는 폐쇄성 (relative openness or closedness)을 결정하기 위한 직접적인 방법으로 개방성 지수(openness index)개념을 창안했고,<sup>12)</sup> Kottamp등을 중등학교의 조직풍토연구에서 조직풍토를 유형화하는 대신에 개방성지수를 채택하였으며, 노종희는 조직풍토질문지(OCDQ)의 제한점을 해결하기 위하여 한국판 학교조직풍토질문지(OCDQ-KOR)을 개발하고 학교조직풍토의 상대적 개방성 또는 폐쇄성 정도를 나타내는 것으로써 표준점수를 가지고 개방성 지수를 산출하였다.<sup>13)</sup> 이상에서 살펴 본 바와 같이 오늘날에 와서는 학교조직풍토를 유형으로 규정짓는 것보다는 학교조직풍토의 개방성 정도를 나타내는 개방성 지수를 사용하는 연구가 활발해지고 있다.

### (3) 학교 조직풍토 측정 하위영역

학교 조직풍토는 6개의 차원으로 구성되어 있고, 이 중 3개 차원은 교장의 행동을, 그리고 나머지 3개 차원은 교사들의 행동을 기술하고 있다. 교장의 행동은 노종희의 한국판 학교장 지도성 행동 질문지(LBDQ-KOR)에

12) Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel(1987), Educational Administration : Theory, Research and Practice 3rd ed.,(N.Y. : Random House) p. 288.

13) 노종희(1997), 교육행정학 이론과연구(서울:문음사) p. 240.

서처럼 목표지향성(goal orientation), 인간지향성(teacher orientation), 그리고 관료 지향성(bureaucratic orientation)으로 기술되었다. 한편, 교사들의 행동은 헌신(committment), 친교(intimacy), 그리고 방관(disengagement)으로 기술되었다.

한국판 학교조직풍토질문지 (OCDQ-KOR)의 6개 차원은 다음과 같이 정의되었다.

#### ① 교사의 행동

㉠ 친교적 행동 : 교사들간에 돈독한 우호적 관계와 강한 연대의식을 가진다. 교사들은 서로 잘 알고 절친한 친구지간이며, 정기적인 모임을 갖는다.

㉡ 헌신적 행동 : 교사들 상호간에 전문적인 대화와 토의가 개방적으로 이루어지며, 새로운 교수-학습지도방법, 교육이론, 교육동향 등에 관하여 높은 관심을 가진다. 교사들은 소속 학교에 대하여 긍지를 가지며 동료들과 더불어 일하기를 즐겨한다. 또한 교사들은 열정적이고 수용적이며, 동료교사의 전문적 능력을 상호 존중한다.

㉢ 방관적 행동 : 전문적 활동에 관한 열의나 관심이 부족하다. 교사들은 직무에 충실하지 않으며, 대충 일을 해치우거나 일을 하는 척 흉내만 내는 경향이 있다. 공동의 목표의식을 가지고 있지 못하며, 서로 다투고 대립한다.

#### ② 교장의 행동

㉣ 인간 지향적 행동 : 교사와 관계에서 친밀, 온정, 관심, 인정, 칭찬, 이해, 협조 등을 나타내며, 또 교사들 상호간의 친목증진을 유도한다. 인간 지향적 교장은 교사들이 직면하고 있는 공·사간의 어려움이나 고통을 같이 나눈다

㉤ 목표 지향적 행동 : 술선수범, 치밀한 계획과 철저한 실행, 그리고 이의 과정점검 및 성과의 확인, 교육혁신 및 경영개선을 위한 새로운 방법을 시도, 개인보다는 조직의 목표와 원칙을 강조한다.

㉔ 관료 지향적 행동 : 겉치레 행정, 실적 증시, 독단, 권위주의, 몰 인간성, 일방적 의사결정을 강조한다.

## 2. 학교자율장학

### 1) 장학의 개념과 유형

#### (1) 장학의 개념

장학이라는 용어는 “높은 곳에서 우수한 사람이 감시한다.”의 뜻을 가진 “Supervision”에서 비롯되었다. 즉 “Superior”은 “높은 곳” 혹은 “우수한”이란 뜻이고, “vision”은 “본다” 또는 “감시한다”는 뜻을 가진 말로 시학 내지 감독을 지칭한 말이었다. 그러나 장학의 개념은 크게 변하여 지금은 권위주의적 장학의 개념은 변하여 민주적 지도성이 강조되어 수업기술과 경영능력을 중시하게 되었다. 이와 같이 장학의 개념은 국·내외 학자들의 강조점 및 접근시각의 차이에 따라 다르게 정의되고 있다. 장학의 개념에 대한 여러 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

김종철은 장학의 개념을 법규면, 기능면, 이념면 등 3가지 접근 방법에 따라 달리 정의할 수 있다고 보았다. 우선 법규면에서의 접근 방법에 의하면, 장학은 교육활동의 계획연구면, 행정관리면, 학습지도면, 생활지도면 등을 포함하는 제반 영역에 걸쳐서 개선조직을 통한 행정업무를 보좌하는 참모활동이고, 기능 면에서 볼 때 장학은 교사의 전문적 성장, 교육운영의 합리화 및 학생의 학습환경 개선을 위한 전문적·기술적 봉사활동이며, 이념 면에서 접근할 때는 교수 즉, 학습지도의 개선을 위하여 제공되는 지도·조언이라고 했다.<sup>14)</sup>

주삼환은 장학은 궁극적으로 학교와 교실내의 교수-학습활동의 개선을

---

14) 김종철(1982). 교육행정의 이론과 실제. 서울 : 교육과학사.

목적으로 함을 전제로 하는 것이며, 다만 이 목적을 달성하기 위한 과정 또는 방법상의 강조점이 어디에 있느냐에 차이가 있음을 지적하고 있다. 그는 여러 학자들의 의견을 종합할 때, 장학은 “수업개선과 교사의 전문적 성장을 도와주는 여러 교육 활동을 총칭” 한다고 정의하고 있다.<sup>15)</sup>

이윤식·유현숙은 장학에 대한 여러 의견을 종합해 볼 때, 장학은 간단히 말해서 교육활동의 개선을 위한 지도·조언 활동을 의미한다고 하였다. 그런데 교육활동의 개선은 교실 내에서 이루어지는 교수-학습활동의 개선이 그 핵심이 되며, 단위학교에서 설정된 교육목표의 효율적인 달성을 위한 집단적이고 협력적인 모든 활동을 의미한다고 하였다.<sup>16)</sup>

이들은 여러 학자들의 정의에 포함되어 있는 “교사의 전문적(전문성) 성장(신장)”, “교수행위(학습지도)의 개선”, “교육(과정)운영의 합리화”, 그리고 “학생의 학습환경 개선” 등은 그 표현에 있어서 다소 차이는 있지만 넓게 보아 교육 활동의 개선이라는 단어로 표현할 수 있다고 보았다. 또한 “전문적·기술적(보조)활동”, “지도·조언 활동”, “직접·간접적·간접적 영향” 등의 표현들은 지도·조언을 그 중심적 개념으로 하는 것이라고 정의하였다.

한편, 외국의 학자들을 중심으로 장학에 대한 개념 정의를 살펴보면, 장학의 행정적인 측면을 강조하고 있는 학자들로는 Eye, Netzer, Krey 등과 Harris와 Wailand등을 들 수 있다. Eye 등은 장학이란 “교육체제의 적정 교수기대의 달성에 초점을 둔 학교 행정의 국면”<sup>17)</sup> 이라고 정의하고 있고, Harris와 Wailand는 장학이란 “학교체제의 구성원이 학교의 주요 교육목적 달성을 위하여, 그리고 학교운영에 변화를 주기 위하여 직접적으로 성인과 사물을 다루는 것”<sup>18)</sup>으로 정의함으로써 역시 장학의 행정 활동적 성격을

---

15) 주삼환(1990). 장학·교장론. 서울 : 성원사.

16) 이윤식외(1989). 교내 자율장학의 활성화 방안 연구. 서울 : 한국교육개발원.

17) 정태범(1996). 장학론. 서울 : 교육과학사.

18) Glen G. Eye, Lanore A. Netzer and D. krey(1971), Supervision of Instruction(New York: Harper and Row) 31.

강조하였다.

Alfonso, Firth, Nevile 등은 학교를 일종의 생산체제로 보고 조직경영의 측면에서 장학을 강조하고 있는데 그들은 장학담당자는 교직원의 업무를 제시하고 지도하는 책임이 있다고 하면서 기술적 생산체제이든 인간 봉사조직이든 조직의 업무체제는 장학담당자의 역할을 결정하는 가장 중요한 요소라고 보았다.<sup>19)</sup>

장학의 기능은 지도성에 있다고 본 학자들은 Mosher와 Purpel, Wiles와 Bondi 등인데, Mosher와 Purple은 “장학의 과업은 교사들에게 가르치는 방법을 설명해 주는 것이며, 교육과정, 교수, 조직형태 등에 있어서 전문적 지도성을 발휘하는 것” 이라고 정의하고 있고, Wiles와 Bondi는 장학담당자는 행정, 교육과정, 교수의 굴레에서 벗어나도록 해야하고 장학을 독특한 지도성 역할로 정의해야 한다고 봄으로써, 지도의 기능을 강조하였다.

장학의 강조점을 교수개선의 측면에서 보는 견해는 다음과 같다. Wiles는 장학이란 “교수-학습개선 및 향상을 위해 교사들에게 조력해 주는 것” 이라 정의하고 있으며, Harris는 “학교에서 교수-학습과정을 용이하기 위하여 인적·물적 자원을 조정하는 것”으로 정의하고 있고<sup>20)</sup> Dull역시 장학을 “교수개선의 목적으로 행하는 전문교육자의 행동”으로 정의하였다.

이러한 국내·외 학자들 및 연구물에서 나타난 장학에 대한 개념 정의를 종합하면 “학교활동의 개선을 위한 제반 지도·조언 활동”으로 간략히 정의할 수 있고, 교육활동의 개선 내용을 보다 구체적으로 살펴보면, 교육과정 운영의 충실화 및 수업기술의 향상을 통한 교수-학습활동의 질 제고, 학교행정 및 경영의 합리화, 바람직한 인간 관계의 조성을 통한 학교품토의 개선, 합리적인 지도성의 발휘 등을 포함하는 활동임을 알 수 있다.

---

19) Ben N. Harris(1985), Supervisory Behavior in Education 3rd ed.(Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall) 10.

20) Kimball Wiled and John T. Lovell(1975). Supervision for Better School 4th ed.(Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall) 6-8.

## (2) 장학의 기능

장학의 기능은 어느 각도에서 기술할 것인가에 따라 그 내용을 다르게 표현할 수 있다. 즉, 교육활동의 어떤 측면을 중심으로 진술하느냐에 따라 장학의 행위를 중심으로 진술하는 경우와 장학의 내용을 중심으로 하는 경우로 구분할 수 있다. 여기서는 행위상의 분류에 의한 기능과 내용상의 기능에 의한 분류로 나누어 살펴보면 다음과 같다.<sup>21)</sup>

### ① 행위상의 분류에 의한 기능

일반적으로 장학의 조직환경 교육학적 접근 방법에 근거하여 장학의 기능을 생각할 수 있다. 장학행위상의 분류에 의한 기능으로는 감독적인 관리기능, 전문적인 지도기능, 협조적 조언기능 등이 있다.

첫째, 장학에 있어서 감독적 관리기능(regulatory function)은 일제 때 이루어졌던 시학의 의미를 내포하며, 이는 또한 미국의 과학적 관리론에 바탕을 둔 통제나 규제 위주의 기능과 통하는 장학기능을 의미한다. 이러한 감독적 관리기능은 장학이 행정의 계층조직에 따라 법규에 근거하여 학교교육을 통제·관리하게 될 때 강하게 나타나게 된다. 장학이 관료적 특성에 의하여 수행될 때 관리기능은 더욱 강화된다. 이렇게 볼 때 교육행정권의 장학방침이 강화되고 권위적인 행정형태에 의해 장학업무가 행사될 때, 교육현실에서 바라는 장학의 바람직한 역할과는 상당한 거리가 있게 될 것이다. 따라서 이러한 관리기능은 권력이 집권적으로 이루어지고, 권위주의적으로 행사될 때 강하게 작용된다.

둘째, 장학에 있어서 전문적 지도기능(professional function)은 학교의 교육활동이나 교과내용에 대한 전문성을 가진 전문가에 의해서 장학이 지도적으로 이루어질 때의 장학기능을 말한다. 이러한 기능은 행정조직이 전문지향적 풍토로 발전될 때 나타난다. 장학행정에 종사하는 인사들의 전문적

---

21) 정태범(1984). “장학행정의 발전방향.” 교육행정학연구회, 교육행정학연구 제2권 제1호 :1-8

자질이 요청되는 것은 바로 장학의 전문적 지도기능이 필요하기 때문이다. 만일 장학이 행정의 계층조직에 의하여 관리적으로 이루어질 때는 계층조직에 있는 상위권자가 하는 것이 더 효과적일는지 모른다. 그러나 근래의 학교교육에 있어서도 교육적 요구가 다양하고 그 업무가 분화되어 전문적 지도가 아니고서는 현장의 요구를 반영하기 어렵다. 따라서 학교교육 활동에서 일어나는 문제점을 지적하여 시정하라는 관리적 입장에서 장학을 실시하는 것보다 학교교육의 문제점을 협의하고 해결방안을 모색하여 지도하는 전문적 입장에서 장학을 실시해야 할 것이다.

셋째, 장학에서 협동적 조언기능(advisory function)은 교육활동에서 일어나는 문제점을 교육전문가나 동료교사 등과 상의하여 협동적으로 해결할 때의 장학기능을 말한다. 이러한 기능은 학교현장에서 동료장학이나 임상장학 및 협동적 연구활동 등에서 구체적으로 나타난다. 이러한 기능의 활성화는 학교의 조직풍토가 민주적이며 개방적일 때 더욱 촉진된다. 즉, 교원의 의사결정에의 참여가 확대되고 자유로운 의사소통이 이루어질 때 이 기능은 더욱 촉진된다.

관리기능에서는 행정권위에 의한 과업수행이 강조되고, 지도기능에서는 전문가에 의한 문제해결이 강조되는데 바하여, 조언기능에서는 누가 장학의 역할을 수행하든 동료로서 협동적으로 문제를 해결해 나가는 과정을 강조한다. 일선 학교에서는 어느 기능보다 장학의 협동적 조언기능을 중시하고 있다.

## ② 내용상의 분류에 의한 기능

장학의 내용에서는 그 과업이나 업무 및 활동내용을 어떻게 나누느냐에 따라 다양한 영역으로 분류될 수 있다. 여기서는 학교교육에서 학생의 성장 발달을 위하여 어떠한 활동을 제공할 것인가에 초점을 두고 장학의 내용을 분류한 것이다. 장학의 내용상 분류에는 교과지도기능, 학생지도 기능, 학교 경영기능 등이 있다.

첫째, 장학에서 교과지도기능은 학교가 어떠한 학생을 기르기 위하여 어떠한 교육과정을 마련하고 그것을 어떻게 가르칠 것인가 하는 과제와 관련되는 교과에 전문적 지도기능을 말한다. 이 기능은 교육과정개발, 교수-학습활동, 각종의 교재, 교구 및 매체 등을 포함한다. 따라서 이 기능을 수행하기 위해서는 교과교육에 관한 전문적 지식과 기술을 갖고 교육 현장을 이해해야 할 것이다.

둘째, 장학에서 학생지도기능은 학생의 성장발달을 위해 학생을 어떻게 이해하여, 어떻게 지도할 것인가와 관련되는 학생지도의 전문적 기능을 포함한다. 이 기능에는 학생의 심리적 이해, 생활지도, 진로지도 등을 포함한다. 따라서 이러한 학생지도에 대한 전문적 지식과 지도기술을 갖고 그 활동에 임해야 할 것이다.

셋째, 장학에서 학급 및 학교경영기능은 학교에서 교육목표 달성을 위하여 어떠한 교육과정을 마련하고 그 운영에 적합한 교육조건을 마련하여 교원의 교육활동을 가능하게 하는 경영활동의 전문적 지도기술을 말한다. 이 기능에는 학교교육계획, 교육조직관리, 교육조건관리, 교육성과관리 등을 포함한다. 장학의 업무와 관련되는 기능으로 수업개선, 교육과정개선, 교사의 능력개발 등이 있다.<sup>22)</sup>

### (3) 장학의 유형

장학의 지도활동에 따른 유형은 어떤 기준에 의해 분류하느냐에 따라 여러 가지로 나눌 수 있다. 장학지도이론과 교육행정의 조직수준에 따라 분류를 하면 다음과 같다.

#### ① 장학지도 이론에 따른 장학

장학방법에 관한 이론적 접근에 따라 장학의 관점은 다양하며, 장학방법도 여러 가지 있을 수 있다. 여기서는 가)감독적 장학, 나)임상장학, 다)동

---

22) 백현기(1961). 장학론. 서울: 을유문화사.



료장학, 라)자기장학, 마)통신장학, 바)마이크로티칭, 사)교내자율장학에 대해 살펴보면 다음과 같다.

㉠ 감독적 장학(monitorial supervision)

이는 전통적 장학지도의 방법으로 조직계층의 상부로부터 지시나 감독 등에 의해 장학지도가 이루어지는 것을 말한다. 이러한 감독적 장학은 교장이나 교감에 의한 잠깐동안의 비공식적 교실 관찰과 같은 ‘불시 방문장학’을 포함하며, 교사에게 부과된 과제와 책임의 이행 여부를 확인하기 위하여 상부관청에 의해 수행되는 학교방문에 의한 확인점검 등의 ‘행정적 감독(administrative monitoring)’이 주를 이룬다. 장학담당자들은 예고 없이 교실을 방문하여 교사의 수업방향, 학생지도, 학급경영 등을 관찰하고 점검함으로써 교사는 물론이고 학교를 평가하게 된다.<sup>23)</sup>

㉡ 임상장학(clinical supervision)

근래에 장학의 분야에서 두드러진 발전은 임상장학의 출현을 들 수 있다. Morris Cogan에 의해 발전된 임상장학은 수업장학의 한 영역으로써, 교사가 행하는 수업의 실제 장면의 관찰로부터 자료를 얻고 이에 대한 교수행동과 활동을 분석하여, 장학사와 교사간의 내면적 접촉을 통하여 수업을 개선하려는 활동이다. 임상장학에 있어서 전문가(장학사)와 교사간의 관계를 볼 때 전문가는 지도하는 입장에 있고 교사는 배우는 입장에 있다. 그러나 이들 간의 관계는 종속적 관계에서 보다 상호작용 적 관계에 있을 때 지도는 효과적으로 나타날 수 있다.

㉢ 동료장학

동료장학은 수업개선과 전문적 성장을 위해 서로 어울려 노력하는 동료적 협동의 과정이라고 할 수 있다. 일반적으로 둘 이상의 교사가 서로 수업을 관찰하고, 그 결과를 분석하여 피드백을 제공해 주며, 공통되는 관심 사항에 대하여 상호 의사 소통을 함으로써 자신들의 전문적 성장을 도모할

---

23) 조병효(1991). 현대 장학론. 서울: 교육과학사.

것을 동의하는 비교적 반 형식화된 과정이다. 교사들이 평소에 수업이나 학급관리에 대하여 조언을 받는 상대의 대부분이 동료교사였다는 통계자료에서 알 수 있듯이 교사들은 장학사나 교장, 교감으로부터의 행정적, 형식적인 장학보다는 교사들의 문제를 가장 잘 알고 있으며 쉽게 접할 수 있는 동료교사들로부터 도움을 받고자 한다.

㉔ 자기장학(self-directed supervision)

자기장학은 교사가 자기 자신의 전문적 능력을 신장시키기 위하여 일정 기간을 위해 체계적인 계획을 세우고, 그것을 실천·평가하는 과정이다. 장학사나 교장은 하나의 자원 인사로 봉사해 주고, 교사 자신은 자기 계획에 의하여 스스로의 전문성을 신장시키는 것이다. 이것은 다른 사람의 간섭을 받지 않고 자율적으로 자신의 능력을 개발하려는 사람에게는 대단히 유용한 방법이다.

㉕ 통신장학(communication supervision)

통신장학은 다른 장학과는 달리 방법상으로 보아 크게 차이가 나는데, 통신이라는 간접적 의사소통의 방법을 통한 지도·조언하며, 학생의 교육을 올바르게 하기 위한 궁극적 목적은 같다고 할 수 있지만, 우선 통신장학은 다른 장학과는 달리 얼굴을 직접 대면하지 않는 간접적인 방법으로 활용방법 여하에 따라서는 일회성이 아닌 다회성을 취할 수 있다는 것이다.

㉖ 마이크로티칭(macro-teaching)

마이크로티칭은 시카고 대학의 교사교육 센터에서 개발한 것으로 교사들로 하여금 즉각적인 피드백을 제공해 주면서 실제 수업사태에 참여하게 하는 것이다. 즉, 마이크로티칭이란 장학담당자와 교사들에게 실제적인 수업사태를 기술하고 분석하여 교수기술을 제공해 주는 기회를 가지는 절차라고 할 수 있다.

㉗ 교내 자율장학

교내 자율장학은 단위 학교에서 교육 활동의 개선을 위하여 자율적으로

교장, 교감을 중심으로 하여 전체 교직원들이 공동으로 노력하는 과정이라 볼 수 있다. 이러한 교내 자율장학은 학교중심성, 자율성, 협력성, 다양성, 계속성 등의 개념적 특징을 갖는다.

이러한 개념적 특징을 갖는 교내 자율장학에서 다루어질 수 있는 영역은 크게 교사의 전문적 발달 영역(professional development), 교사의 개인적 발달영역(personal development)으로 구분된다. 이 중에서도 학교의 핵심적인 교육활동인 교수-학습 개선을 포함하는 교사의 전문적 발달영역이 가장 중요하다고 할 수 있다.<sup>24)</sup>

## ② 교육행정 조직의 수준별 장학

장학활동은 각급 교육행정조직의 기능에 따라 다양하게 전재되고 있다. 학교에서의 장학활동은 결국 두 가지의 기능을 갖는다. 그 하나는 학교의 교육계획이 어떻게 운영되고 있는가를 확인 감독하는 기능이며, 다른 하나는 그러한 계획을 잘 운영되도록 지도 조언하는 기능이다.

### ㉠ 문교장학

교육 인적 자원부의 장학은 시·도 및 시·군·구 교육청 장학과 각급 학교의 교내장학의 상급장학으로서 통합적인 견지에서 장학활동을 수행한다. 교육부의 상급장학으로서 통합적인 견지에서 장학활동을 수행한다.

### ㉡ 교육청장학

교육청장학은 지방교육행정 조직인 서울특별시, 부산·대구·인천·광주·울산광역시 및 각 도의 교육청, 그리고 그 하급 교육(구)청의 학무국(과)을 중심으로 이루어지는 장학 활동을 말한다.

### ㉢ 교내장학

교내장학은 수업의 질을 개선하고 학급관리 방법, 생활 지도 방법 개선 등을 통하여 학교 교육의 효율성을 높이기 위한 전문적 봉사활동이라는 점

24) 정태범(1984). “장학행정의 발전방향.” 교육행정학연구회, 교육행정학연구 제2권 제1호:1-8

에서 학교 행정의 핵심적 기능이라고 할 수 있다. 이 교내장학은 학교 경영체제의 중요한 체제 기능으로서 학교 교육 목표를 효율적으로 달성하기 위한 것이며, 교육 활동이 직접 수행되는 학교에서 운영되기 때문에 학교 현장의 교육문제를 해결하는 방법이라는 점에서 최근 장학행정에서 그 중요성이 부각되고 있다.<sup>25)</sup>

## 2) 학교자율장학의 개념과 영역

### (1) 학교자율장학의 개념

학교자율장학은 학교 현장에서 함께 생활하고 있는 교장, 교감, 동료 교사 기타 교직원들이 상호 신뢰 및 협력 관계 속에서 참여할 수 있는 장학행위로 자발성과 자율성을 강조하는 입장에서 교사가 수평적 대등한 관계를 유지하며, 협동적 연구, 교사의 자주성 중시, 협력과 참여, 자주성 함양, 심리적 안정감 부여, 문제 해결력과 기술습득, 비공식적 조직의 활용 등의 속성을 지니고 있다. 학교자율장학은 단위 학교에서 교육활동의 개선을 위하여 자율적으로 교장, 교감을 중심으로 하여 전체 교직원들이 공동으로 노력하는 과정으로 정의된다. 장학의 역할로서보다는 과정으로서 이해 할 때, 학교자율장학의 의미가 명료화되어질 수 있을 뿐 아니라 학교자율장학의 발전을 위한 탐구 유용한 시사를 도출할 수 있다. 보다 구체적으로 학교자율장학의 개념적 특징을 다음의 여섯 가지 정리·제시할 수 있다.

① 학교 중심성 : 교내 자율장학은 단위 학교가 주체가 되어 학교의 인적, 물적 조건 및 조직적, 사회심리학적 특성을 기초로 하여 이루어진다. 교육행정 기관에서 학교를 대상으로 실시하는 전통적 장학에서 학교는 장학의 객체로서 피동적이고 소극적인 입장에 있었으나 교내 자율장학에 있었어 학교는 장학의 주체로서 능동적이고 적극적이며 독립적으로 나름대로의 독특한 상황과 조건을 고려하여 장학을 한다.

25) 강길수(1989). 교육행정학논고. 서울: 교육과학사.

- ② 자율성 : 교내 자율장학은 외부로부터 통제를 받음이 없이 단위 학교의 구성원들이 스스로 학교의 교육활동 개선을 위하여 장학활동을 해 나가고 그 결과에 대하여 스스로 책임을 지는 것을 중요시한다.
- ③ 협동성 : 교내 자율 장학은 단위 학교 내에서 교장, 교감을 중심으로 하여 모든 교직원들이 협력적이고 참여적인 공동 노력을 통하여 이루어지며, 경우에 따라서는 외부로부터 가능한 협력을 얻을 수도 있다.
- ④ 다양성 : 교내 자율장학은 단위 학교의 조건, 그리고 교직원들의 필요와 요구에 기초하여 교내 자율장학의 형태가 반드시 전문적이고 체계적이며 공식적이지 않을 수도 있음을 의미한다.
- ⑤ 계속성 : 교내 자율장학은 일시적이고 단기적인 과정이 아니라 계속적이고 장기적인 과정이다.
- ⑥ 자기 발전성 : 교내 자율장학은 그 목적상 단위학교의 기관으로서의 자기발전을 추구할 뿐 아니라 단위학교의 조직원으로서 교장, 교감, 부장교사, 교사 그리고 관계직원 등 모두의 자기 발전을 도모할 수 있다.<sup>26)</sup>

## (2) 학교자율장학의 영역

교내 자율장학의 개념적 특성으로서 앞에서 제시한 학교 중심성, 자율성, 협력성, 다양성 그리고 자기발전성 등은 교내 자율장학의 구체적인 형태들이 무엇보다도 단위학교 상호관계 속에서 교사들의 필요한 요구에 의하여 다양한 형태로 구안, 운용되어야 함을 시사한다. 교내 자율장학이 다루게 될 영역을 크게 교사의 전문적 발달(professional development)영역, 교사의 개인적 발달(personal development)영역, 학교의 조직적 발달(organizational development)영역의 3가지로 구분하여 정리해 보면 다음과 같다.

### ① 교사의 전문적 발달 (professional development)영역

교사의 전문적 발달은 교사들이 교과지도 외 지도를 포함하는 교육활동 전

26) 광병선(1983). 교육과정. 교육연구총서 7. 서울: 배영사.

반에 있어서 안전, 숙달, 성장을 도모하도록 도와주는 것을 의미한다.

Knoll(1987)은 수업기술에서의 수월성을 결정하는 구체적인 준거로서 학습 환경(classroom environment), 수업준비(preparation for instruction), 학생들과의 상호 작용(interaction with student), 학습 환경의 관리(Management of the learning environment), 전문직성(professionalism), 학부모, 지역사회와의 상호작용(parent/Community interaction)을 들 수 있다.

## ② 교사의 개인적 발달(Personal development)영역

교사의 개인적 발달은 교사 개인에 초점을 두어 그들이 심리적 정서적 신체적 가정적 및 사회의 영역에서 안정, 만족, 성장을 도모하도록 도와주는 것 Wiles 와 Lovell(1975)은 교사들의 개인적 잠재력 가능성을 고양시키기 위해서 장학담당자들은 교사들이 개인적인 문제를 해결하는데 도움을 줄 수 있어야 한다고 주장한다.<sup>27)</sup>

## ③ 학교의 조직적 발달(Organizational development)영역

학교의 조직적 발달은 그 초점이 학교조직의 전체적인 개선에 있는바, 대체로 학교의 조직 환경 및 풍토를 긍정적으로 변화시켜 학교 내에서의 교사들의 삶의 질을 높이고, 학교조직의 목표를 달성하도록 하는 것으로 볼 수 있으며, 교사의 전문적 발달과 개인적 발달을 규정하는 조건이 되기도 한다.

### (3) 학교자율장학의 형태

학교자율장학의 형태는 Glatthorn의 견해를 근거로 수업장학, 동료장학, 자기장학, 약식장학, 자제연수 등 5가지 기본 형태로 구분할 수 있다.<sup>28)</sup>

#### ① 수업장학

---

27) Kimball Wiles(1967), Supervision for Better Schools, 3rd ed.(Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.) 10-11.

28) 주삼환(1983) 역, 장학론(서울: 학연사) 244

수업장학은 현직 교사의 수업기술 향상을 위한 중요한 방법으로 발전되어 오고 있으며, 교실 내에서는 교사의 실제 수업기술과 행동에 초점을 두는 것이다.

#### ② 동료장학

동료장학은 동료교사들간에 그들의 교육활동의 개선을 위하여 공동으로 노력하는 과정이라고 볼 수 있다. 동 학년 교사들, 동일교와 교사들, 그리고 관심분야가 같은 교사들이 모임을 이루거나 또는 경력교사와 초임교사가 짝을 이루어 상호간에 수업을 공개, 관찰하고 이에 대한 의견을 교환함으로써 수업 연구 과제의 해결이나 수업 방법의 개선을 도모하거나 또는 공동관심사나 공공과제, 문제의 해결과 개선을 위하여 협의하는 것이다.

#### ③ 자기장학

자기장학은 교사 개인이 자신의 전문적 발달을 위하여 스스로 체계적인 계획을 세우고 이를 실천하는 과정을 말하며, 경험이 있고 능숙하여 자기 분석 및 자기 지도(self-direction)의 기술을 갖고 있으며, 혼자 일하기 좋아하는 교사들에게 적합하다.

#### ④ 약식장학

약식장학은 단위학교의 교내 자율장학의 책임자인 교장이나 교감이 짧은 시간 동안의 학급순시나 수업참관을 통하여 교사들의 수업 및 학급 경영활동을 관찰하고 이에 대해 교사들에게 지도 조언을 제공하는 과정을 의미한다.

#### ⑤ 자체연수

자체연수는 교직원들의 교육활동의 개선을 위하여 그들의 필요나 요구에 의해 학교내외의 인적, 물적 자원을 활용하여 단위학교 자체에서 실시하는 연수활동을 의미한다.

### 3. 학교 조직풍토와 학교 자율장학과의 관계

학교 조직풍토와 학교 자율장학의 관계를 알아보기 위해 검토된 선행연구물은 비교적 많다. 곽광자의 “학교조직풍토 및 학교장의 지도성과 교사의 직무만족간의 관계”연구에서는 학교장의 지도성이 목표 지향적이고 인간 지향적일 때 교사의 사기와 친밀성이 높아지고, 추진성과 배려성이 높아진다고 했다. 또한 경력이 낮을수록 상급자와 행정가들 사이에서 오는 갈등이 많으므로 유기적 경합으로 학교기능을 바르게 해야하며, 교사의 직무만족이 조직 발전에 긍정적인 작용을 하므로 교사의 욕구충족 풍토를 마련해야 한다고 제시하고 있다.<sup>29)</sup>

김용환의 “학교조직풍토와 교사의 직무 만족도와의 관계” 연구에서는 학교 조직풍토는 교사의 배경변인과 학교배경 특성에 따라 차이가 있으며, 직무만족과의 관계에 있어서 학교조직풍토 변인중 사려성, 친밀성, 사기, 추진성, 생산성 변인은 직무만족과 정적상관이 있고, 이탈변인과는 부적상관이 있다며 교장과 교사가 함께 좋은 풍토조성에 힘써야 한다고 했다.<sup>30)</sup>

황선철의 “학교조직풍토와 교사의 직무 만족도에 관한 연구”에서는 교사들의 직무 만족도는 대체로 낮은 편이나 업무량, 학교행정, 후생복지에 대한 만족이 보수, 발전기회, 안정성에 비해 다소 만족한 것으로 나타났다고 했다. 또한 학교 조직풍토가 개방적 자율풍토일 때 직무만족도가 높으며 학교조직풍토의 개선을 촉구하고 있다.<sup>31)</sup>

유동옥의 “학교조직풍토와 학교 조직 효과성의 관계 연구”에서는 규모가

---

29) 곽광자(1997), “학교조직풍토 및 학교장의 지도성과 교사의 직무만족간의 관계” (석사 학위논문, 고려대학교 교육대학원)

30) 김용환(1997), “학교조직풍토와 교사의 직무 만족도와의 관계”(석사학위논문, 한남대학교 교육대학원)

31) 황선철(1998), “학교조직풍토와 교사의 직무 만족도에 관한 연구”(석사학위논문, 고려대학교 교육대학원)



작은 학교, 읍·면 지역의 학교가 개방성 정도가 높으며, 학교조직의 효과성은 도시지역이 높고, 개방성이 높은 학교가 조직 효과성도 높은 것으로 나타났다.<sup>32)</sup>

이윤식·유현숙이 수행한 “교내 자율장학의 활성화 방안 연구”<sup>33)</sup>는 앞으로의 장학이 교내 중심의 자율체제로 전환되어야함을 강조하였다. 이 연구는 자율장학의 기본 형태로 수업장학, 동료장학, 자기장학, 약식장학, 자체연수 5가지를 제시하고 각 유형별로 구체적인 실천 모형을 제시하고 있다. 또한 이 연구는 교내 자율장학이 성공적으로 수행되기 위해서는 각종 유인책이 모색되어야 하며, 자율장학의 활성화를 위한 교육청의 역할에 대해서도 언급하고 있다.

박정덕이 수행한 “교내 자율장학 개선에 대한 요구분석”<sup>34)</sup>에서는 교내 자율장학이 활성화되기 위해서는 교사 자신들의 의지와 노력도 필요하겠지만 이보다 교장, 교감의 자율장학에 대한 관심과 관리자의 지도 유형에 따른 보수적인 권위주의와 현실에 안주하려는 무사안일주의 및 홍보효과를 노린 형식주의라는 기존의 고정관념을 탈피하려는 사고의 전환이 필요하다고 했고, 앞으로는 장학은 행정위주의 장학에서 교수-학습 중심의 수업장학으로, 확인장학 성격이 자율장학에서 자율장학으로 전환되어 함을 강조하였다.

이 연구는 민주적인 학교운영이 정착될 수 있도록 대화와 토론을 통한 교사들의 의견이 많이 수렴되고 학교재정의 투명성이 보장되어야되며, 교내 자율장학의 저해 요인은 현재의 교육문제에서 기인된 것이므로 의논과 협의의 통하여 과감하게 제거해야 할 것을 언급하고 있다. 정구진이 수행한

---

32) 유동옥(1997), “학교조직풍토와 학교조직 효과성의 관계”(석사학위논문, 전북대학교 교육대학원).

33) 이윤식외(1989). 교내 자율장학의 활성화 방안 연구. 서울 : 한국교육개발원.

34) 박정덕(1996). 교내 자율장학 개선에 대한 요구분석. 연세대학교교육대학원 석사학위 청구 논문

“초등학교 교내 자율장학에 관한 분석연구”<sup>35)</sup>는 교내 자율장학에 대한 교원들의 기대에서 교내 자율장학 담당자인 교장 교감의 역할을 수행에 많은 문제점이 제시되고 있으며, 교사들의 기대에 크게 미치지 못함을 지적하였다.

김갑록이 수행한 “교내 자율장학 활성화를 위한 연구”<sup>36)</sup>는 학교장의 장학활동이 감독적이거나 과거형태에서 벗어나지 못하고있는 실정이며 교사들은 미래 지향적이고 현실 감각에 맞는 학교장의 장학활동을 기대하고 있다. 따라서 학교장의 장학 활동은 대상과 여건에 따라 다양하고 특성 있게 수행되어 교사들의 전문성 제고는 물론 학교교육의 질적 향상을 도모하는 방향으로 개선되어야 할 것이며 교내 자율장학의 활성화를 위해서는 장학이 교육현장을 중심으로 장학 여건을 조성하여 교사의 다양한 요구와 필요에 따른 각종 프로그램들이 제공되어 교사 자신의 전문성발달, 개인적 발달, 및 학교의 조직적 발달이 이루어지도록 장학담당자나 수혜자 모두가 서로 협력하여 장학의 본질적 기능인 교육활동의 개선을 도모해야 함을 지적하였다.

그러나 이러한 선행연구들은 그 동안 학교의 조직풍토를 측정하고 학교의 조직효과성을 측정하는데 효과적으로 사용되고 있고, 학교조직과 풍토가 다른 중·고등학교에서는 종래의 교장이나 교감 중심의 수업장학에서 교과의 전문성 부족으로 교사에게 도움을 주기가 매우 어렵고 또한 교과 전담제를 실시하는 상황에서 수업의 질 향상을 위해서는 교사의 전문성이 요구되고 있다고 하고 있지만, 학교 조직풍토와 학교 자율장학과는 구체적으로 어떤 관련이 있는지에 대한 연구는 거의 없었다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 학교 조직풍토를 교사와 교장으로 구분하여 학교 자율장학과 어떤 상관관계가 있는지를 알아보려고 한다.

---

35) 정구진(1989). 초등학교 교내 자율장학에 관한 분석적 연구. 동국대학교 교육대학원 석사학위논문

36) 김갑록(1991). 교내 자율장학 활성화를 위한 연구·홍익대학 교육대 학원석사학위 청구논문

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 조사대상과 시기

본 연구의 조사는 제주도 소재 중·고등학교 교사를 모집단으로 하여 행정구역인 시 지역(제주시)과 읍·면 지역(북제주군과 남제주군)으로 나누어 진행되었다. 표본조사 대상은 도내 중·고등학교를 각 학교소재지별로 학교 선생님 270명을 표본추출 하였다.<표Ⅲ-1> 참조. 이 중에서 불충분한 대답을 한 응답자의 질문지 44부를 제외한 총 226명의 자료가 분석대상이 되었다.

조사 대상자는 제주도내 교사중 성별 남교사 160명 여교사 66명, 경력별 10년 이하 근무자 13명 11년에서 12년 이하 96명 21년 이상 113명으로 구성되어 있고, 직위별로는 평교사 168명 보직교사 58명, 학교규모별로는 20학급 이하 48명, 21에서 30학급 이하 75명 31학급 이상 103명, 학교소재별로는 시 지역 138명 읍·면 소재지 88명을 표집하여 조사하였다.

조사시기는 2002년 4월 5일부터 4월 18일까지 표본으로 추출된 학교의 선생님 1인에게 질문지를 우편으로 보낸 후 전화로 조사협조를 구하고, 회수도 우편으로 회수되었다.

< 표Ⅲ -1 > 조사대상자

지 역	학 교	교사
제 주 시	제주일고, 중앙여고, 사대부고, 중앙중, 사대부중	138
북제주군	애월상고, 한림공고, 한림고	73
남제주군	제주 해양관광산업고	15
합 계		226

## 2. 조사 도구

조사도구는 본 연구목적과 조사대상의 특성을 고려하여 기존의 연구결과를 참고로 하거나 연구자와 지도교수의 논의 하에 크게 3개의 영역으로 나누어 구조화된 질문의 30개 문항으로 구성되었다. 첫 번째 영역은 개인별 인적 사항을 물어보는 성별, 경력별, 직위별, 학교규모별, 학교소재로 구성된 배경변인들로 5개 문항으로 이루어졌고, 두 번째는 학교의 조직풍토에 대한 인식을 알아보기 위한 하위변인으로서 15개의 문항으로 구성되었다. 학교장의 지도성과 교사의 의식에 관한 질문으로, 노종희의 LBDQ-KOR를 기초로 예비검사에서 중복되거나 혼란을 준다고 판단된 문항 12개 문항을 배제한 15문항을 6개의 하위영역-친교적행동, 헌신적행동, 방관적행동, 인간지향적, 목표지향적, 관료지향적-으로 구성하였고, 세 번째 영역은 학교 자율장학의 하위변인으로서 자율장학의 실태, 자율장학에 대한 인식, 자율장학 운영에 대한 만족도를 묻는 15개의 문항으로 구성되었다.< 표Ⅲ - 2 >, < 표Ⅲ - 3 > (<부록> 질문지 참조).

< 표 III - 2 > 학교조직풍토와 관련한 질문지 구성

하위영역	문 항 내 용	문항 번호
친교적행동	우리 학교 교사들은 동료교사들의 개인사정에 밝다.	1
	우리 학교 교사들은 서로 도우며 지원적이다.	2
	우리 학교 교사들은 근무시간 동안 동료들과 서로 즐겁게 생활한다.	3
현신적행동	우리 학교 교사들은 새로운 교육동행에 관해서 이야기를 나눈다.	4
	우리 학교 교사들은 교육관계 전문잡지나 서적을 탐독한다.	5
	우리 학교 교사들은 자신의 수업방법 개선에 노력한다.	6
방관적행동	우리 학교 교사들은 지나치게 이기적이다	7
	우리 학교 교사들은 동료의식이 희박하다.	8
인간지향성	우리 학교 교장은 교사들의 고충을 이해하고 도우려 애쓴다.	9
	우리 학교 교장은 격의 없이 교사와 대화를 한다	10
목표지향성	우리 학교 교장은 교사들의 업무수행 내용을 일일이 확인 점검한다.	11
	우리 학교 교장은 원리원칙을 강조한다.	12
	우리 학교 교장은 어떤 일의 수행에 앞서 치밀하게 계획을 세운다.	13
관료지향성	우리 학교 교장은 내실보다 겉치레를 더 중시한다.	14
	우리 학교 교장은 혼자서 중요한 결정을 내린다.	15

< 표Ⅲ - 3 > 학교자율장학과 관련한 질문지 구성

하위영역	문항내용	문항번호
교내 자율장학의 실태	단위학교가 교내자율 장학에 대한 적극적인 관심과 지원을 통해 활발히 운영되고 있다.	1
	교육청에서 주관하는 지역별, 지구별 자율장학에 참여한 적이 있다.	2
	교내자율 장학을 통해 생활지도 방법상에 있어 개선이 이루어지고 있다.	3
	교내자율 장학을 통해 직무수행 및 학급경영 기술의 향상이 이루어지고 있다.	4
	사전의 구체적인 계획 아래에 교내자율 장학이 이루어지고 있다.	5
자율장학에 대한 인식	현행 장학 지도가 민주적인 지도·조언, 봉사의 방법으로 변화하고 있다.	6
	교내자율 장학으로 교장·교감과 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지고 있다.	7
	교내자율 장학으로서 동·학년, 교과 협의회 등 동료장학이 이루어지고 있다.	8
	교내자율 장학으로서 자기수업반성, 대학원 진학, 전문서적 연구 등 자기 장학이 이루어지고 있다.	9
	교내자율 장학으로서 관련 영역에 대한 전문가 등을 초빙하여 교내연수가 이루어지고 있다.	10
	교내자율 장학은 교감·교장을 중심으로 교사들의 관심과 적극적인 참여가 이루어지고 있다.	11
자율장학 운영에 대한 만족도	교내자율 장학을 받는 교사의 태도가 수용적이다.	12
	교내자율 장학을 위하여 수업부담 및 잡무 축소 등으로 교내자율 장학수행을 위한 시간을 마련하고있다.	13
	교내자율 장학의 운영-실시회수, 내용, 방법, 결과 활용면이 만족할 만 하다.	14
	교내자율장학을 위한 교사들의 다양한 요구를 파악하여 장학 참여를 위한 유인책을 마련하고있다.	15

### 3. 자료 처리 방법

본 연구의 주제를 해결하기 위하여 각 문항은 5점 척도로 구성하였다. 그리고 “전혀 그렇지 않다”에 1점, “그렇지 않은 편이다”에 2점, “보통이다”에 3점, “대체로 그렇다”에 4점, “매우 그렇다”에 5점을 주어 부호화 한 후, 다음과 같이 분석하였다.

- 1) 학교의 조직풍토와 학교 자율장학과의 관계는 Pearson의 상관관계를 이용하였다.
- 2) 이상의 모든 자료 처리과정은 SPSS / WINDOWS 프로그램을 통해 이루어졌다.



## IV. 연구 결과 및 해석

본 연구의 결과를 알아보기 위해서 교사의 행동으로서 친교적 행동, 헌신적 행동, 방관적 행동과 자율장학과의 상관관계와 교장의 행동으로서 인간 지향적 행동, 목표 지향적 행동, 관료 지향적 행동의 상관 관계를 분석하기 위한 한국판 학교 조직 풍토 질문지를 토대로 하였다.

<표IV-1> 응답자의 배경

구분		사례 수	구성비(%)
성별	남	160	70.8
	여	66	29.2
경력별	10년 이하	13	5.9
	10~20년 이하	96	43.2
	21년 이상	113	50.9
직위별	교사	168	74.3
	보직교사	58	25.7
학교규모	20학급 이하	48	21.2
	21~30학급 이하	75	33.2
	31학급 이상	103	45.6
학교소재	시 지역	138	61.1
	읍·면 소재지	88	38.9



1) 학교 조직풍토와 학교 자율장학과의 관계

① 교사의 친교적 행동과 교내 자율장학의 실태와의 관계

<표 IV-2>

구분					
교내 자율장학의 실태 친교적 행동	자율장학 활발히 운영	지역, 지구별 자율장학 참여	생활지도 방법 개선	직무수행 및 학급경영 기술향상	사전 계획아래 자율장학 운영
개인사정에 밝다	.110	.184**	.250**	.168*	.131
서로 도우며 지원적이다.	.277**	.207**	.290**	.273**	.336**
서로 즐겁게 생활한다	.292**	.085	.317**	.293**	.340**

\* : P<.05, \*\* : P<.01



교사가 서로 즐겁게 생활하는 풍토에서는 사전 계획 아래에 자율장학이 이루어지는 정도가 높고(r=340), 생활지도 방법이 개선이 이루어지고(r=317), 직무수행 및 학급경영 기술향상(r=293), 자율장학이 활발히 운영(r=292)이 되고 p <.01 수준에서 유의한 차이를 보인다. 또 교사가 서로 도우며 지원적 인 풍토에서도 사전 계획 아래에 자율장학운영(r=336), 생활지도 방법 개선 (r=290), 자율장학 활발히 운영(r=277), 직무수행 및 학급경영 기술향상 (r=273)의 순으로 p <.01의 수준에서 유의한 차이를 보인다.

② 교사의 친교적 행동과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계

<표 IV-3>

구분	장학지도가 민주적 방법으로 변화	교장,교감, 교사간 원만한 의사소통	동료 장학 운영	자기 장학 운영	전문가 초빙 교내연수 운영	관심과 적극적 참여
교내 자율장학에 대한 인식						
친교적 행동						
개인사정에 밝다	.094	.187**	.291**	.212**	.154*	.139*
서로 도우며 지원적이다.	.249**	.295**	.351**	.292**	.155*	.245**
서로 즐겁게 생활한다.	.230**	.384**	.344**	.203**	.254**	.260**

\* : P<.05, \*\* : P<.01

교사들은 대체적으로 서로 도우며 지원적이고 서로 즐겁게 생활할수록 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지고 있다고 생각하고 있고 (r=.384), 동료장학 운영이 활발히 이루어지고 있다(r=.344)고 인식하고 있으며 (p <.01), 장학지도가 민주적으로 변화되고 있다고 보고 있다. 그리고 자기 장학 운영이 어느 정도 이루어지고 있고 장학운영에 대한 관심과 참여가 대체적으로 이루어지고 있다고 보아도 무방할 것이다. 특히 서로 도우며 지원적 일수록 동료장학 운영(r=.351)과의 상관관계가 높은 것(p <.01)으로 나타났다.

③ 교사의 친교적 행동과 교내 자율장학에 대한 만족도와 의 관계

<표 IV-4>

구분				
친교적 행동	교사의 태도가 수용적	자율장학수행을 위한 시간 마련	자율장학이 만족할 만하다	교사들의 다양한 요구 파악
개인사정에 밝다	.271**	.251**	.195**	.234**
서로 도우며 지원적이다.	.311**	.168*	.262**	.333**
서로 즐겁게 생활한다.	.274**	.155*	.264**	.293**

\* : P<.05, \*\* : P<.01

서로 도우며 지원적이고 서로 즐겁게 생활하는 조직 풍토에서는 교사의 태도가 수용적이고 교사들의 다양한 요구를 파악하고 있는 분위기에 대체로 만족하고 있음을 알 수 있으며, 교사들의 다양한 요구파악으로 인해 자율장학이 만족함을 느끼고 있다. 통계적으로 유의미한 수준에서 서로 도우며 지원적일수록 교사의 태도가 더 수용적이고( $r=.311$ ), 교사들의 다양한 요구를 반영한다고( $r=.333$ )(  $p <.01$ ) 보고 있다.

④ 교사의 헌신적 행동과 교내 자율장학 실태와의 관계

<표 IV-5>

구분					
헌신적 행동	자율장학 활발히 운영	지역, 지구별 자율장학 참여	생활지도 방법 개선	직무수행 및 학급경영 기술향상	사전 계획아래 자율장학 운영
교육동향에 관한 대화	.275**	.191**	.403**	.335*	.332**
전문잡지나 서적 탐독	.285**	.135*	.301**	.280**	.255**
수업방법 개선에 노력	.305**	.160*	.351**	.371**	.273**

\* : P<.05, \*\* : P<.01

유의미한 수준에서 교육동향에 관한 대화, 전문잡지나 서적 탐독, 수업방법 개선에 대해 노력할수록 자율장학이 활발히 이루어지고 있고( $r=.305$ ), 생활지도 방법이 개선이 되고 있으며( $r=.403$ ) 직무수행 및 학급경영 기술향상과 사전 계획아래 자율장학 이루어지고 있음을( $r=.371$ ) 파악할 수 있다. 그리고 사전 계획아래 자율장학 운영이 활발히 진행되고 있음을 나타내주고 있다. $(r=.332)(p <.01)$

⑤ 교사의 헌신적 행동과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계

<표 IV-6>

구분	장학지도가 민주적 방법으로 변화	교장,교감, 교사간 원만한 의사소통	동료 장학 운영	자기 장학 운영	전문가 초빙 교내연수 운영	관심과 적극적인 참여
교내 자율장학에 대한 인식						
헌신적 행동						
교육동향에 관한 대화	.276**	.364**	.345**	.198**	.253**	.313*
전문잡지나 서적 탐독	.237**	.330**	.297**	.308**	.172*	.292**
수업방법 개선에 노력	.269**	.275**	.312**	.314**	.188**	.345**

\* :  $P<.05$ , \*\* :  $P<.01$

교육동향에 관한 대화, 전문잡지나 서적 탐독, 수업방법 개선에 대해 노력할수록 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통과 동료 장학 운영, 관심과 적극적인 관심을 통해 자율장학이 이루어진다고 인식하고 있으며, 장학지도가 민주적 방법으로 변화되어야 하고 자기장학 운영이 활발해야 한다고 인식하고 있다. 반면 전문가 초빙 교내 연수 운영에 대해서는 자율장학에 대해 별로 효과가 없다는 것을 보여주고 있다. 특히 <표 11-10>을 보면 통계적으로 유의미한 수준에서 교육동향에 관한 대화와 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통간( $r=.364$ )의 상관관계가 높음을 알 수 있다. $(p <.01)$

⑥ 교사의 헌신적 행동과 교내 자율장학에 대한 만족도와 의 관계

<표 IV-7>

구분				
교내 자율장학에 대한 만족도 헌신적 행동	교사의 태도가 수용적	자율장학수행을 위한 시간 마련	자율장학이 만족할 만하다	교사들의 다양한 요구 파악
교육동향에 관한 대화	.338**	.192**	.261**	.336**
전문잡지나 서적 탐독	.244**	.136*	.199**	.306**
수업방법 개선에 노력	.302**	.146*	.301**	.263**

\* : P<.05, \*\* : P<.01

교육동향에 관한 대화, 전문잡지나 서적 탐독, 수업방법 개선에 대해 노력하는 풍토에서는 교사의 태도가 수용적이고( $r=.338$ ) 교사들의 다양한 요구파악에( $r=.336$ ) 대체로 만족하고 있고, 자율장학에 대해서도 만족 할 만하다고( $r=.301$ )( $p <.01$ ) 평가하는 반면 자율장학 수행을 위한 시간 마련에 대해서는 대체적으로 부정적임( $r=.192,136,146$ )을 알 수 있다.

⑦ 교사의 방관적 행동과 교내 자율장학 실태와의 관계

<표 IV-8>

구분					
교내 자율장학의 실태 방관적 행동	자율장학 활발히 운영	지역, 지구별 자율장학 참여	생활지도 방법 개선	직무수행 및 학급경영 기술향상	사전 계획아래 자율장학 운영
지나치게 이기적이다	-.209**	-.133*	-.128	-.195**	-.244**
동료의식이 희박하다	-.213**	-.097	-.132	-.170*	-.312**

\* : P<.05, \*\* : P<.01

지나치게 이기적이고 동료의식이 희박한 조직 풍토에서는 자율장학의 활발한 운영( $r=-.209$ ), 지역 지구별 자율장학 참여( $r=-.133$ ), 생활지도 방법 개선, 직무수행 및 학급경영 기술 향상( $r=-.195$ ), 사전 계획아래 자율장학 운영( $r=-.244$ ) 등이 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있어 모든 부분에서 제대로 이루어지지 않고 있음을 파악할 수 있다.

⑧ 교사의 방관적 행동과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계

<표IV-9>

구분	장학지도가 민주적 방법으로 변화	교장,교감, 교사간 원만한 의사소통	동료 장학 운영	자기 장학 운영	전문가 초빙 교내연수 운영	관심과 적극적인 참여
교내 자율장학에 대한 인식 방관적 행동						
지나치게 이기적이다	-.187**	-.167*	-.171*	-.119	.014	-.162*
동료의식이 희박하다	-.177**	-.213**	-.165*	-.109	-.094	-.168*

\* :  $P<.05$ , \*\* :  $P<.01$

지나치게 이기적이고 동료 의식이 희박한 조직 풍토에서는 장학지도가 민주적으로 변화될 가능성이 없고( $r=-.187$ ) 교장, 교감, 교사들간의 원만한 의사소통( $r=-.213$ ), 동료장학 운영( $r=-.171$ ), 관심과 적극적인 참여( $r=-.162$ ) 등이 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있어 모든 부분에서 제대로 이루어질 수 없다는 인식을 하고 있다.

⑨ 교사의 방관적 행동과 교내 자율장학 만족도와의 관계

<표IV-10>

구분				
교내 자율장학에 대한 만족도 방관적 행동	교사의 태도가 수용적	자율장학수행을 위한 시간 마련	자율장학이 만족할 만하다	교사들의 다양한 요구 파악
지나치게 이기적이다	-.129	-.017	-.135*	-.129
동료의식이 희박하다	-.230**	-.014	-.232**	-.204**

\* : P<.05, \*\* : P<.01

지나치게 이기적이고 동료의식이 희박한 풍토에서는 교사의 수용적 태도 ( $r=-.230$ ), 자율장학 만족도( $r=-.232$ ), 교사들의 다양한 요구 파악 ( $r=-.204$ ) 등이 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있어 이들 하위변인간의 관계는 대체로 불만족하다는 것으로 나타났다.

⑩ 교장의 인간 지향성과 교내 자율장학의 실태와의 관계

<표IV-11>

구분					
교내 자율장학의 실태 인간 지향성	자율장학 활발히 운영	지역, 지구별 자율장학 참여	생활지도 방법 개선	직무수행 및 학급경영 기술향상	사전 계획아래 자율장학 운영
우리 교장은 교사들의 고충을 이해	.229**	.028	.271**	.273**	.276**
우리 교장은 격의없이 교사와 대화	.266**	.083	.332**	.374**	.265**

\* : P<.05, \*\* : P<.01

교장이 교사들의 고충을 이해하고 교장이 격의 없이 대화하는 조직 풍토에서는 생활지도 방법 개선이 이루어지고 있으며( $r=.332$ ) 직무수행 및 학급경영 기술 향상이 되고( $r=.374$ ) 사전 계획아래 자율장학이 운영등이( $r=.276$ ) 통계적으로 의미 있는 차이를 보이고 있어 이들 변인간의 상관관계가 높다는 사실을 알 수 있다.

⑪ 교장의 인간 지향성과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계

<표IV-12>

구분	장학지도가 민주적 방법으로 변화	교장,교감, 교사간 원만한 의사소통	동료 장학 운영	자기 장학 운영	전문가 초빙 교내연수 운영	관심과 적극적인 참여
교내 자율장학에 대한 인식 인간 지향성						
우리 교장은 교사들의 고충을 이해	.327**	.471**	.327**	.288**	.162*	.378**
우리 교장은 격의없이 교사와 대화	.356**	.544**	.379**	.240**	.153*	.371**

\* :  $P<.05$ , \*\* :  $P<.01$

통계적으로 의미가 있는 수준에서 교장이 교사들의 고충을 이해하고 격의 없이 교사와 대화하는 풍토에서는 장학지도가 민주적 방법으로 변화되며( $r=.357$ ) 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지고 있고( $r=.547$ ), 동료 장학운영( $r=.379$ ), 자기장학 운영에 대해 관심과 적극적인 참여가 활발히 이루어진다고 보고 있다.( $r=.378$ )( $p <.01$ ) 반면 전문가 초빙 교내 연수 운영에 대해서는 자율장학을 하는데 별로 도움이 되지 않을 것으로 보고 있다.( $r=.153$ )



⑫ 교장의 인간 지향성과 교내 자율장학 만족도와의 관계

<표 IV-13>

구분					
인간 지향성	교내 자율장학에 대한 만족도	교사의 태도가 수용적	자율장학수행을 위한 시간 마련	자율장학이 만족할 만하다	교사들의 다양한 요구 파악
우리 교장은 교사들의 고충을 이해	.361**	.286**	.397**	.306**	
우리 교장은 격의없이 교사와 대화	.402**	.288**	.407**	.366**	

\* : P<.05, \*\* : P<.01

통계적으로 유의미한 수준에서 교장이 교사들의 고충을 이해하고 격의 없이 교사와 대화를 하는 풍토에서는 교사의 수용적 태도( $r=.402$ ), 자율장학에 대한 만족도( $r=.407$ ), 교사들의 다양한 요구 파악( $r=.366$ ) 등 모든 면에서 만족하고 있는 것으로 나타났다.

⑬ 교장의 목표 지향성과 교내 자율장학의 실태와의 관계

<표 IV-14>

구분						
목표 지향성	교내 자율장학의 실태	자율장학 활발히 운영	지역, 지구별 자율장학 참여	생활지도 방법 개선	직무수행 및 학급경영 기술향상	사전 계획아래 자율장학 운영
우리 교장은 업무수행내용 일일이 확인	.139*	.066	.205**	.203**	.146*	
우리 교장은 원리원칙 강조	.079	.044	.076	.009	.017	
우리 교장은 일의 수행에 치밀한 계획	.306**	.126	.255**	.277**	.256**	

\* : P<.05, \*\* : P<.01

통계적으로 의미 있는 면에서 교장의 일의 수행에 치밀하게 계획하는 풍토에서는 자율장학이 활발하게 이루어지며( $r=.306$ ) 생활지도 방법이 개선되고 있고( $r=.255$ ), 직무 수행 학급경영 기술향상에 일정하게 기여를 하고 있는 것( $r=.277$ )과는 대조적으로 교장이 업무 수행 내용을 일일이 확인하는 풍토에서는 자율장학이 활발히 이루어지지 않는( $r=.139$ ) 등 교사들의 자율장학 참여가 제대로 이루어지지 않고 있고( $r=.066$ ), 교장이 원리원칙을 강조할 경우에도 모든 자율장학에 대해서 대체로 부정적임( $r=.079$ )을 알 수 있다.

⑭ 교장의 목표 지향성과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계

<표IV-15>

구분	장학지도가 민주적 방법으로 변화	교장,교감, 교사간 원만한 의사소통	동료 장학 운영	자기 장학 운영	전문가 초빙 교내연수 운영	관심과 적극적인 참여
교내 자율장학에 대한 인식 목표 지향성						
우리 교장은 업무수행내용 일일이 확인	.230**	.144*	.104	.188**	.027	.188*
우리 교장은 원리원칙 강조	.005	-.025	-.037	.075	-.023	-.016
우리 교장은 일의 수행에 치밀한 계획	.317**	.234**	.237**	.193**	.062	.254**

\* :  $P<.05$ , \*\* :  $P<.01$

통계적으로 의미가 있는 수준에서 교장이 일의 수행에 치밀한 계획을 하는 풍토에서는 장학지도가 민주적 방법으로 변화되고 있다고 인식( $r=.317$ )하고 있음을 알 수 있고, 자율장학에 대한 적극적인 참여가 이루어지고 있다는 인식( $r=.254$ )을 하고 있는 것( $p <.05$ )으로 나타났다. 반면에 교장이 업무수행 내용을 일일이 하는 풍토에서는 자기장학 운영에 대해 대체로 부정적으로 인식( $r=.188$ )하고 있음을 알 수 있다.

⑮ 교장의 목표 지향성과 교내 자율장학에 대한 만족도와와의관계

<표IV-16>

구분				
교내 자율장학에 대한 만족도	교사의 태도가 수용적	자율장학수행을 위한 시간 마련	자율장학이 만족할 만하다	교사들의 다양한 요구 파악
목표 지향성				
우리 교장은 업무수행내용 일일이 확인	.134*	.173**	.177**	.102
우리 교장은 원리원칙 강조	.047	-.068	-.072	-.049
우리 교장은 일의 수행에 치밀한 계획	.217**	.169*	.174**	.176**

\* : P<.05, \*\* : P<.01

교장이 원리원칙을 강조하는 풍토에서는 교사의 수용적 태도, 자율장학을 위한 시간 마련, 자율장학이 만족할만한 요소, 교사들의 요구파악 등 모든 면에서 만족하지 못하는 것으로 나타났다.

⑯ 교장의 관료 지향성과 교내 자율장학의 실태와의 관계

<표IV-17>

구분					
교내 자율장학의 실태	자율장학 활발히 운영	지역, 지구별 자율장학 참여	생활지도 방법 개선	직무수행 및 학급경영 기술향상	사전 계획아래 자율장학 운영
관료 지향성					
우리 교장은 내실보다 겉치레 중시	-.185**	.039	-.181**	-.239**	-.172*
우리 교장은 혼자서 중요한 결정	-.090	.060	-.097	-.100	-.098

\* : P<.05, \*\* : P<.01

통계적으로 의미가 있는 수준에서 교장이 내실보다 겉치레를 중시하는 풍토에서는 자율장학 활발히 운영( $r=-.185$ ), 생활지도 방법 개선( $r=.181$ ), 직무수행 및 학급경영 기술향상( $r=.239$ ), 사전 계획아래 자율장학 운영( $r=-.172$ ) 등 거의 모든 면에서 자율장학이 제대로 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

⑰ 교장의 관료 지향성과 교내 자율장학에 대한 인식과의 관계

<표IV-18>

구분	장학지도가 민주적 방법으로 변화	교장,교감, 교사간 원만한 의사소통	동료 장학 운영	자기 장학 운영	전문가 초빙 교내연수 운영	관심과 적극적인 참여
교내 자율장학에 대한 인식 관료 지향성						
우리 교장은 내실보다 겉치레 중시	-.279**	-.336**	-.240**	-.224**	-.091	-.254**
우리 교장은 혼자서 중요한 결정	-.243**	-.365**	-.139*	-.116	-.033	-.178**

\* :  $P<.05$ , \*\* :  $P<.01$

교장이 내실보다 겉치레 중시와 혼자서 중요한 결정을 하는 조직 풍토에서는 장학지도가 민주적으로 변화될 가능성이 없으며( $r=-.279$ ) 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지지도 않고( $r=-.336$ ), 동료장학 운영( $r=-.240$ ), 자기장학 운영( $r=-.244$ ), 관심과 적극적인 참여( $r=-.254$ ) 등이 통계적으로 의미가 있어 모든 부분에서 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

⑱ 교장의 관료 지향성과 교내 자율장학에 대한 만족도와 의 관계

<표IV-19>

구분				
교내 자율장학에 대한 만족도 관료 지향성	교사의 태도가 수용적	자율장학수행을 위한 시간 마련	자율장학이 만족할 만하다	교사들의 다양한 요구 파악
우리 교장은 내실보다 겉치레 중시	-.233**	-.156*	-.258**	-.179**
우리 교장은 혼자서 중요한 결정	-.212**	-.157*	-.223**	-.139*

\* : P<.05, \*\* : P<.01

교장이 겉치레 중시는 자율장학이 만족( $r=-.258$ )과, 교사의 수용적 태도 ( $r=-.233$ )와는 아무런 상관도 없음을 보인다. ( $p <.01$ ) 이는 교장이 내실보다 겉치레 중시할 경우에는 자율장학이 만족스럽게 이루어질 수 없을 뿐만 아니라, 교사의 태도가 수용적이지 못함을 뜻한다.

교장이 혼자서 중요한 결정을 하는 것도 역시 만족스러운 자율장학이 이루어지기 어렵고( $r=-.223$ ), 교사의 태도가 비 수용적이다. ( $r=-.212$ ) ( $p <.01$ )

## V. 요약 및 결론

### 1. 요약

본 연구는 학교 조직풍토와 학교 자율장학의 관계를 밝히기 위한 것으로 본 연구수행을 위한 연구문제를 선정하는데 시사점을 얻기 위하여 학교 조직풍토와 학교 자율장학과 관련되는 선행연구를 고찰하였고, 각 학교의 조직풍토는 어떻게 짜여져 있으며 교사들의 교내 자율 장학에 대한 인식은 어떠한지를 조사 분석함으로써 학교조직풍토와 교내 자율장학은 어떤 관계가 있는지를 탐색하는데 목적을 두고 다음과 같은 연구문제를 선정하였다.

※ 학교 조직풍토와 학교 자율장학의 상관관계는 어떠한가?

첫째, 교사의 친교적 행동과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

둘째, 교사의 헌신적 행동과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

셋째, 교사의 방관적 행동과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

넷째, 교장의 인간 지향성과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

다섯째, 교장의 목표 지향성과 학교 자율장학(실태, 인식, 만족도)간에는 어떤 관계가 있는가?

본 연구의 조사는 제주도 소재 중·고등학교 교사를 모집단으로 하여 행정구역인 시 지역(제주시)과 읍·면 지역(북제주군과 남제주군)으로 나누어 진행되었다. 표본조사 대상은 도내 중·고등학교를 각 학교소재지별로 학교

선생님 270명을 표본추출 하였다.(〈표Ⅲ-1〉 참조).

이 중에서 불충분한 대답을 한 응답자의 질문지 44부를 제외한 총 226명의 자료가 분석대상이 되었다.

교사들이 평가한 학교 조직풍토와 학교 자율장학에 대한 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교사가 서로 즐겁게 생활하는 풍토에서는 사전 계획 아래에 자율장학이 이루어지는 정도가 높고( $r=.340$ ), ( $p < .01$ ) 수준에서 유의한 차이를 보이고 있고, 통계적으로 유의미한 수준에서 서로 도우며 지원적 일수록 교사의 태도가 더 수용적이고( $r=.311$ ), 교사들의 다양한 요구를 반영한다고( $r=.333$ )( $p < .01$ ) 보고 있다.

둘째, 통계적으로 유의미한 수준에서 교육동향에 관한 대화와 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통간( $r=.364$ )의 상관관계가 높음을 알 수 있다.( $p < .01$ )

교사의 태도가 수용적이고( $r=.338$ ) 교사들의 다양한 요구파악에( $r=.336$ ) 대체로 만족하고 있고, 자율장학에 대해서도 만족 할 만 하다고( $r=.301$ )( $p < .01$ ) 평가하는 반면 자율장학 수행을 위한 시간 마련에 대해서는 대체적으로 부정적임( $r=.192, 136, 146$ )을 알 수 있다.

셋째, 지나치게 이기적이고 동료의식이 희박한 조직 풍토에서는 사전 계획아래 자율장학 운영( $r=-.244$ ) 등이 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있어 모든 부분에서 제대로 이루어지지 않고 있음을 파악할 수 있고.

장학지도가 민주적으로 변화될 가능성이 없고( $r=-.187$ ) 교장, 교감, 교사들간의 원만한 의사소통( $r=-.213$ ), 동료장학 운영( $r=-.171$ ), 관심과 적극적인 참여( $r=-.162$ ) 등이 제대로 이루어질 수 없다는 인식을 하고 있으며, 또한 교사의 수용적 태도( $r=-.230$ ), 자율장학 만족도( $r=-.232$ ), 교사들의 다양한 요구 파악 ( $r=-.204$ ) 등이 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있어 이들

하위변인간의 관계는 대체로 불만족하다는 것으로 나타났다.

넷째, 교장이 교사들의 고충을 이해하고 교장이 격의 없이 대화하는 조직 풍토에서는 생활지도 방법 개선이 이루어지고 있고( $r=.332$ ), 장학지도가 민주적 방법으로 변화되며( $r=.357$ ) 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지고 있고( $r=.547$ ), 동료 장학운영( $r=.379$ ), 자기장학 운영에 대해 관심과 적극적인 참여가 활발히 이루어진다고 보고 있으며( $r=.378$ )( $p < .01$ ), 교사의 수용적 태도( $r=.402$ ), 자율장학에 대한 만족도( $r=.407$ ), 교사들의 다양한 요구 파악( $r=.366$ ) 등 모든 면에서 만족하고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 통계적으로 의미있는 면에서 교장의 일의 수행에 치밀하게 계획하는 풍토에서는 자율장학이 활발하게 이루어지며( $r=.306$ ) 생활지도 방법이 개선되고 있고( $r=.255$ ), 직무 수행 학급경영 기술향상에 일정하게 기여를 하고 있는 것( $r=.277$ )과는 대조적으로 교장이 업무 수행 내용을 일일이 확인하는 풍토에서는 자율장학이 활발히 이루어지지 않는( $r=.139$ ) 등 교사들의 자율장학 참여가 제대로 이루어지지 않고 있고( $r=.066$ ), 교장이 원리원칙을 강조할 경우에도 모든 자율장학에 대해서 대체로 부정적임( $r=.079$ )을 알 수 있다.

여섯째, 통계적으로 의미가 있는 수준에서 교장이 내실보다 겉치레를 중시하는 풍토에서는 장학지도가 민주적으로 변화될 가능성이 없으며( $r=-.279$ ) 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지지도 않고( $r=-.336$ ), 동료 장학 운영( $r=-.240$ ), 자기장학 운영( $r=-.244$ ), 관심과 적극적인 참여( $r=-.254$ ) 등이 통계적으로 의미가 있어 모든 부분에서 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있고,.

자율장학이 만족( $r=-.258$ )과, 교사의 수용적 태도( $r=-.233$ )와는 아무런 상관성이 없음을 보인다.( $p < .01$ ) 또한 교장이 혼자서 중요한 결정을 하는 것도 역시 만족스러운 자율장학이 이루어지기 어렵고( $r=-.223$ ), 교사의 태도가 비수용적이다.( $r=-.212$ )( $p < .01$ )



## 2. 결론

이상의 본 연구 결과를 근거로 학교 조직풍토와 학교 자율장학과의 관계에 대한 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교사가 서로 즐겁게 생활하는 풍토에서는 사전 계획 아래 자율장학이 이루어지는 정도가 높고, 통계적으로 유의미한 수준에서 서로 도우며 지원적 일수록 교사의 태도가 더 수용적이고, 교사들의 다양한 요구를 반영한다고 보고 있다.

둘째, 교사들이 교육동향에 관한 대화와 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지고 있으며, 교사의 태도가 수용적이고, 자율장학에 대해서도 만족할 만 하다고 평가하는 반면, 자율장학 수행을 위한 시간 마련에 대해서는 대체적으로 부정적임을 알 수 있다.

셋째, 지나치게 이기적이고 동료의식이 희박한 조직 풍토에서는 사전 계획아래 자율장학 운영 등이 제대로 이루어지지 않고 있음을 파악할 수 있고, 장학지도가 민주적으로 변화될 가능성이 없고, 교장, 교감, 교사들간의 원만한 의사소통, 동료장학 운영, 관심과 적극적인 참여 등이 제대로 이루어질 수 없다는 인식을 하고 있으며, 또한 교사의 수용적 태도, 자율장학 만족도, 교사들의 다양한 요구 파악 등이 대체로 불만족하다는 것으로 나타났다.

넷째, 교장이 교사들의 고충을 이해하고 교장이 격의 없이 대화하는 조직 풍토에서는 생활지도 방법 개선이 원만하게 이루어지고 있고, 장학지도가 민주적 방법으로 변화되며, 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지고 있고, 동료 장학운영, 자기장학 운영에 대해 관심과 적극적인 참여가 활발히 이루어진다고 보고 있으며, 교사의 수용적 태도, 자율장학에 대한 만족도, 교사들의 다양한 요구 파악 등 모든 면에서 만족하고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 교장이 일의 수행에 치밀하게 계획하는 풍토에서는 자율장학이 활발하게 이루어지며, 생활지도 방법이 개선되고 있고, 직무 수행, 학급경영

기술향상에 일정하게 기여를 하고 있는 것과는 대조적으로 교장이 업무 수행 내용을 일일이 확인하는 풍토에서는 자율장학이 활발히 이루어지지 않는 등 교사들의 자율장학 참여가 제대로 이루어지지 않고 있다. 또한 교장이 원리원칙을 강조할 경우에도 모든 자율장학에 대해서 대체로 부정적임을 알 수 있다.

여섯째, 교장이 내실보다 겉치레를 중시하는 풍토에서는 장학지도가 민주적으로 변화될 가능성이 없으며, 교장, 교감, 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지지도 않고, 동료장학 운영, 자기장학 운영, 관심과 적극적인 참여 등이 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있고, 자율장학의 만족과, 교사의 수용적 태도와는 아무런 상관이 없음을 보인다. 또한 교장이 혼자서 중요한 결정을 하는 것도 역시 만족스러운 자율장학이 이루어지기 어렵고, 교사의 태도가 비 수용적이다.

### 3. 제언



본 연구의 결과를 기초로 학교 자율장학의 활성화 방안을 위하여 다음과 같이 제언한다.

첫째, 앞으로의 장학은 확인위주의 장학에서 교수\_학습 중심의 수업장학으로, 장학사 관리자 위주의 타율장학에서 자율장학으로 전환되어야 할 것이다.

둘째, 민주적인 학교운영이 정착될 수 있도록 대화와 토론을 통한 교사들의 의견이 많이 수렴되고 학교재정의 투명성이 보장되어야 할 것이다.

셋째, 교내 자율장학의 저해 요인을 협의를 통하여 과감하게 수정해야 할 것이다.

넷째, 민주적인 학교운영의 정착과 학교 자율장학의 저해 요인을 해소하기 위해서 단위학교 책임경영 체제로 나아가야 할 것이다

## ◎ 참 고 문 헌

- 강길수(1989). 교육행정학논고. 서울: 교육과학사
- 강영삼(1982). 장학행정. 서울 : 교육출판사.
- 강정삼(1996), “학교 효과성 측정도구 개발 연구” (전북대학교 대학원 박사학위논문)
- 곽광자(1997), 학교조직풍토 및 학교장의 지도성과 교사의 직무만족간의 관계 (석사 학위논문, 고려대학교 교육대학원).
- 김갑록(1991). 교내 자율장학 활성화를 위한 연구 · 홍익대학 교육대 학원석사학위 청구논문
- 김응환(1997), “학교조직풍토와 교사의 직무 만족도와의 관계”(석사학위논문, 한남대학교 교육대학원)
- 김윤태(1986), 교육행정 · 경영신문(서울 : 배영사), p.579.
- 김재홍(1993). 교내장학의 활성화 수준과 교사들의 자아개념과의 관계. 원광대학교 교육대학원 석사학위논문
- 김종철(1982). 교육행정의 이론과 실제. 서울 : 교육과학사.
- 김창걸(1983), “교장의 지도성 행위 · 상황 및 조직효과성간의 관계연구” (중앙대학교 대학원 박사학위논문), p. 29
- 김창걸(1986). 교육행정학 및 교육경영. 서울 : 형성출판사.
- 노종희(1997), 교육행정학. 서울: 문음사
- 리기옥(1992). 국민학교 교내 장학의 실태와 개선방안. 대구대학교 교육대학원 석사학위논문
- 박성흠(1997). 장학의 실태 및 발전방안에 관한 연구. 대구 효성가톨릭대학교 교육대학교 석사학위논문
- 박용현(1975), 학교사회 신 교육학전서6, 개정증보판(서울: 배영사)
- 박정덕(1996). 교내 자율장학 개선에 대한 요구분석. 연세대학교교육대학원 석사학위 청구 논문

- 박현숙, “학교의 조직 효과성에 관한 연구,” 교육행정학연구 제10권  
백현기(1961). 장학론. 서울 : 을류문화사.
- 유동옥(1997), “학교조직풍토와 학교조직 효과성의 관계”(석사학위논문, 전북  
대학교 교육대학원).
- 이윤식외(1989). 교내 자율장학의 활성화 방안 연구. 서울 : 한국교육개발원.
- 이재구(1990). 선택적 장학의 적용방안 탐색에 관한 연구. 공주대학교 교육  
대학원 석사학위논문
- 정구진(1989). 초등학교 교내 자율장학에 관한 분석적 연구. 동국대학교 교육  
대학원 석사학위논문
- 정일환(1996). 교육행정학 이론과 적용. 서울 : 중앙적성출판사.
- 정태범(1984). “장학행정의 발전방향.” 교육행정학연구 제2권 제1호:1-8, 교  
육행정학연구회
- 정태범외(1995), 학교·학급경영론, 교육행정학전문서 9 (춘천 : 도서출판하우)
- 정태범(1996). 장학론. 서울 : 교육과학사.
- 조병호(1991). 현대 장학론. 서울: 교육과학사.
- 주삼환(1983) (역), 장학론 (서울: 학연사, ), 244
- 주삼환(1990). 장학·교장론. 서울 : 성원사.
- 최동근 역 (1992). 교수 - 학습과정신강. 서울 : 형설출판사
- 최동근(1995). 교육공학 및 교수매체. 대구 : 대구효성가톨릭대학 출판부.
- 최의선(1998). 학교·학급경영 이론과 실제, 서울: 형설 출판사
- 최정웅 외(1995). 비교교육 발전론. 서울 : 교육과학사.
- 최진성(1988). 도시학교 지역 차에 따른 교내 장학지도 유형에 관한 실태조  
사 연구. 인하대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문.
- 하갑수, “학교조직 경영 효과성 측정 평정에 관한 연구,” 부산교육대학논문  
집 제 22집
- 황선철(1998), “학교조직풍토와 교사의 직무 만족도에 관한 연구”(석사학위논  
문, 고려대학교 교육대학원).

- Andrew W. Halpin and Eon B. Croft(1936), The Organizational Climate of Schools(Chicago : Midwest Administration Center University of Chicago)
- Ben N. Harris(1985), Supervisory Behavior in Education, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall). 10
- Edward E. LawlerIII, Douglas T. Hall & Greg R. Oldham(1974), Organizational Climate : Relationship to Organizational Structures, Process and Performance, *Organizational Behavior and Human Performance 11*
- G. H. Litwin and R. A. Stringer, Jr.(1968), Motivation avd Organization(Boston : Havard Univ)
- Glen G. Eye(1971), Lanore A. Netzer and D. krey, Supervision of Instruction (New York: Harper and Row), 31.
- Kimball Wiled and John T. Lovell(1975). Supervision for Better School 4th ed.(Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall), 6-8.
- Robert b. Kottkamp, John A. Mulhern, and Wayne K Hoy(Summer 1987), " Secondary School Climate A Revision of the OCDQ," *Educational Administration Quarterly 23*
- Robert C. Owens(1970), Organizational Behavior in Education (Englewood cliffs. N.J : Prentice Hall), p. 167
- Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel(1987), Educational Administration : Theory, Research and Practice, 3rd (N.Y. : Random House)
- Wayne K. Hoy and Sharon I. R. Clover(winter 1986) , "Elementary School Climate : A Revision of the OCDQ," *Educational Administration Quarterly 22*

<Abstract>

## Relationship between the School Organizational Climate and the School Autonomous-Supervision

Ko, Nam-seok

Administration Education Major  
Graduate School of Education, Jeju National University  
Jeju, Korea

Supervised by Professor Yang, Jin-geon

The purpose of this study was to analyse the characteristic of the school organizational climate that the teachers perceived and to reveal if it was related to the school autonomous supervision each other or not.

For attaining the purpose, questionnaire survey was carried out with 270 teachers of secondary schools in Jeju Province. The collected data were analysed by SPSS/WINDOWS program and simple correlation of Pearson.

The findings of this study were as follows.

First, under the school organizational climate that teachers lived a school life happily, the degree of the school autonomous supervision was rated highest, when teachers helped each other and worked together, teachers' attitudes were more receptive and a variety of teachers' requirements were rated as reflected sufficiently.

Second, the teachers talked on educational trends open-mindedly each other, communicated with the principal and the vice-principal smoothly, the school autonomous supervision also was placed high value as satisfactory, while they did not agree to sparing time for the performance of the school autonomous supervision.

Third, under the school organizational climate that the teachers were too far selfish, poor in peer consciousness the school autonomous supervision was not being performed well, school supervision could not changed into the democratic ways, management of peer supervision, teachers' interests and voluntary

participation were not rated as performed well, and satisfaction of the school autonomous supervision, grasping a variety of teachers' requirements were rated as dissatisfactory.

Fourth, under the school organizational climate that the principal appreciates teachers' painful situation and talks about the school affairs each other open-mindedly the improvement of the guiding methods of life was performed well, school supervision was changed into democratic ways, school managers communicated with teachers smoothly, peer supervision, self-supervision, teachers' interests and voluntary participation were performed actively, and satisfaction of the school autonomous supervision, grasping a variety of teachers' requirements were rated as satisfactory in every respect.

Fifth, when the principal planned the performance of the affairs closely the school autonomous supervision was performed actively, the guiding methods of life was improved, job performance, class management was improved effectively, while under the school organizational climate that the principal meddled in everything and emphasized in principle and rule the common attitudes of the teachers towards the school autonomous supervision was negative.

Sixth, under the school organizational climate that the principal took serious view of his personal appearance than substance school supervision was not changed into democratic ways, school managers did not communicate with teachers smoothly, and peer supervision, self-supervision, teachers' interests and voluntary participation were negative, had nothing to do with satisfaction of the school autonomous supervision, also when the principal made an important decision alone the common attitudes of the teachers towards the school autonomous supervision was not receptive and dissatisfactory.

---

※ A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Jeju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in 2002. 8.

## 학교 조직풍토와 자율장학과의 관계에 대한 설문지

선생님께

안녕하십니까?

연일 학생 지도와 학교내의 잡다한 사무로 무척 바쁘실 텐데 선생님께 어려운 부탁을 드리게 되어 대단히 죄송합니다.

이 질문지는 여러 학교의 조직풍토와 자율장학과의 관계를 알아보기 위한 연구입니다. 본 연구를 도와주시는 뜻에서 선생님의 솔직하고 빠짐 없는 응답을 부탁드립니다, 아울러 이 자료는 연구의 목적 이외에는 달리 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

- 선생님의 건강과 행복을 기원합니다. -



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY 2002년

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공  
고 남 석 올림

※ 선생님께서 해당되시는 곳에 V표 해 주시기 바랍니다.

1. 성 별 : ① 남 ( )      ② 여 ( )
2. 교직경력 : ① 10년 이하 ( )    ② 11-20년 이하 ( )  
                  ③ 21년 이상 ( )
3. 직위별 :    ① 교사 ( )    ② 보직교사 ( )
4. 학교규모별 : ① 20학급 이하 ( )    ② 21-30학급 이상 ( )  
                  ③ 31학급 이상 ( )
5. 학교소재지 : ① 시 지역 ( )    ② 읍, 면 소재지 ( )



③ 기타 지역 ( )

1. 학교조직풍토 질문지

다음 문항에서 선생님의 생각과 같은 번호에 V 표 해 주시기 바랍니다.

문 항	설 문 내 용	5	4	3	2	1
		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	그렇지 않은 편이다	전혀 그렇지 않다
1	우리 학교 교사들은 동료교사들의 개인사정에 밝다.					
2	우리 학교 교사들은 서로 도우며 지원적이다.					
3	우리 학교 교사들은 근무시간 동안 동료들과 서로 즐겁게 생활한다.					
4	우리 학교 교사들은 새로운 교육동향에 관해서 이야기를 나눈다.					
5	우리 학교 교사들은 교육관계 전문잡지나 서적을 탐독한다.					
6	우리 학교 교사들은 자신의 수업방법 개선에 노력한다.					
7	우리 학교 교사들은 지나치게 이기적이다					
8	우리 학교 교사들은 동료의식이 희박하다.					
9	우리 학교 교장은 교사들의 고충을 이해하고 도우려 애쓴다.					
10	우리 학교 교장은 격의 없이 교사와 대화를 한다.					
11	우리 학교 교장은 교사들의 업무수행 내용을 일일이 확인 점검하다.					
12	우리 학교 교장은 원리원칙을 강조한다.					
13	우리 학교 교장은 어떤 일의 수행에 앞서 치밀하게 계획을 세운다.					
14	우리 학교 교장은 내실보다 겉치레를 더 중시한다.					
15	우리 학교 교장은 혼자서 중요한 결정을 내린다.					

## 2. 교내 자율장학에 관한 설문지

다음 문항에서 선생님의 생각과 같은 번호에 V 표 해 주시기 바랍니다.

문 항	설 문 내 용	5	4	3	2	1
		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	그렇지 않은 편이다	전혀 그렇지 않다
1	단위학교가 교내자율 장학에 대한 적극적인 관심과 지원을 통해 활발히 운영되고 있다.					
2	교육청에서 주관하는 지역별, 지구별 자율장학에 참여한 적이 있다.					
3	교내자율 장학을 통해 생활지도 방법상에 있어 개선이 이루어지고 있다.					
4	교내자율 장학을 통해 직무수행 및 학급경영 기술의 향상이 이루어지고 있다.					
5	사전의 구체적인 계획 아래에 교내자율 장학이 이루어지고 있다.					
6	현행 장학 지도가 민주적인 지도·조언, 봉사의 방법으로 변화하고 있다.					
7	교내자율 장학으로 교장·교감과 교사간의 원만한 의사소통이 이루어지고 있다.					
8	교내자율 장학으로서 동 학년, 동 교과 협의회 등 동료장학이 이루어지고 있다.					
9	교내자율 장학으로서 자기수업반성, 대학원 진학, 전문서적 연구 등 자기 장학이 이루어지고 있다.					
10	교내자율 장학으로서 관련 영역에 대한 전문가 등을 초빙하여 교내연수가 이루어지고 있다.					
11	교내자율 장학은 교감·교장을 중심으로 교사들의 관심과 적극적인 참여가 이루어지고 있다.					
12	교내자율 장학을 받는 교사의 태도가 수용적이다.					
13	교내자율 장학을 위하여 수업부담 및 잡무 축소 등으로 교내자율 장학수행을 위한 시간을 마련하고 있다.					
14	교내자율 장학의 운영-실시회수, 내용, 방법, 결과 활용 면이 만족할 만 하다.					
15	교내자율장학을 위한 교사들의 다양한 요구를 파악하여 장학 참여를 위한 유인책을 마련하고 있다.					