

組職 革新性에 影響을 미치는 諸要因 研究

李 椀 柱

目 次

- I. 序 論
- II. 理論的 背景
- III. 研究의 方法
- IV. 資料의 分析
- V. 結 論
- 英文草錄
- 參考文獻
- 附 錄

I. 序 論

1. 研究의 必要性 및 目的

교육은 국가 발전을 촉진할 수 있도록 뒷받침하고, 아울러 그것을 선도할 책임을 안고 있다. 따라서 교육의 국가 발전에 대한 기여를 극대화하는 방향으로 교육개혁이 이루어질 필요가 있다. 일반 국민이나 교육을 담당하는 교원 양편 모두가 교육현실에 대해 만족하고 있지 못하므로 해방 이후 지금까지 성공률이 높지는 않았지만 교육체제를 혁신하기 위한 다양한 시도가 있었으며, 앞으로도 그와같은 노력이 계속될 것이다¹⁾.

* 본 논문은 교육부 학술연구 조성비로 수행된 것임.

** 제주대학교 교육대학원 교수

1) Morris Cogan, "Educational Innovation: Education Wasteland," *Theory into Practice*, 15(June 1976), pp. 220~227.

최근들어 교육개혁의 바람은 어느 나라에서나 불고 있다. 미국 정부는 수년전부터 敎育의 落後性 때문에 국가 기반이 위협 받고 있다하여 '국가위기'라는 보고서를 국민에게 공개하고 갖가지 교육개혁을 단행하고 있다. 일본 역시 수상 직속하에 臨時敎育改革審議會를 설치하고 교육개혁 정책을 구상하고 있다. 프랑스의 고등교육 개혁 정책도 개혁 바람의 대표적인 예로 손꼽아 볼 수가 있다. 어느 국가이건 교육에 관한 한 문제 없는 나라가 없고, 문제 해결에 고민하지 않는 국가가 없다.

우리 교육의 문제점들은 다양한 각도에서 지적되고 있다. 金永哲²⁾은 한국교육이 오도된 교육관과 재정의 빈곤이라는 저해요인을 지니고 있음을 지적하고 있다. 즉 해방 이후 출세주의, 간판 위주의 학력주의와 같은 오도된 교육관이 국민들의 지나친 교육열을 부채질하였고, 해마다 임시문제는 과열과외와 재수생 등을 낳으며 사회문제로까지 비화되곤 하였다. 그리고 영세 규모의 교육재정 투자는 교육 여건의 미흡과 낙후성을 면치 못하게 하였으며, 아울러 빈약한 처우는 교원의 자질과 사기를 저하시켰다. 이러한 요인들로 인해 교육의 수월성을 추구하려는 교육자의 뜻이 무산되어 오곤 하였다.

이러한 상황에서 교육은 다양한 요구에 부응하지 못하고, 획일적으로 입시대비에 치중하여 학생들의 개성신장과 개개인의 소질계발을 억누르는 형태로 이루어질 수 밖에 없다. 임연기³⁾는 현재의 학교 교육이 학생들의 창의적 능력 개발을 소홀히 하고 있다는 점과 경쟁이 각개 학생에게 소중해야 할 교육 본래의 모습을 왜곡시키고 있다는 점에서 교육경쟁의 부적합성과 비인간성을 지적하고 있다. 敎育改革審議會의 최종보고서에서도 오늘날 우리의 교육현실에서 시급히 개선되어야 할 문제점으로 개성이 무시되는 교육, 임시위주의 교육 및 비인간적인 교육환경 등을 지적하고 있다⁴⁾. 한국교육의 개혁은 절실하고 급하다. 한국 교육의 해묵은 폐단과 폐습은 자라나는 세대의 인간적 삶과 성장에도 저해가 되고, 나라의 경제적, 정치적 및 도의적 발전에도 역기능이라는 비판이 높다⁵⁾.

「대통령 자문 21세기 위원회」는 미래의 한국을 전망하면서 중등교육에서 우리가 서둘러 성취해야 할 과제들을 다음과 같이 제시하고 있다⁶⁾.

첫째, 새로운 중등교육관의 확산을 통해서 중등교육에 종사하는 교육자들을 위시해

2) 金永哲, "敎育改革에 거는 期待," 敎育개발, 제7권 4호, (1985년 8월), p.3.

3) 임연기, "임시위주 敎育의 실상," 敎育개발 제13권 2호(1991년 4월), p.43.

4) 敎育개혁심의회, 21세기를 향한 한국교육, 최종보고서 3, 1987. pp.3~4.

5) 鄭範謨, "敎育改革을 위한 家庭·學校·社會의 協力," 학교경영, 제5권7호(1992년 7월), p.14.

6) 이영덕, "21세기 한국 중등교육 전망," 21세기 논단(대통령자문21세기위원회 1993년 3월), pp.71~73.

서 학부모 학생 그리고 사회일반이 같은 자세로 중등교육을 대하게 하여야 한다.

둘째, 교육 프로그램 내실을 위한 지속적인 연구 개발을 한층 강화해야 한다.

세째, 중등교육의 구조개선과의 관련에서, 통합고등학교 개념을 연구 발전시켜야 할 것이다.

네째, 교사양성체제의 효능을 높이되 새로운 중등교육체제의 이념과 목적을 완전히 이해 수용하고, 그것을 구현할 혁신된 교육프로그램을 기획 운영하며, 스스로의 교육행위에 반영할 수 있는 교원을 배출할 수 있게 되어야 한다.

다섯째, 새로운 이념과 목적을 지닌 중등교육이 정착되기 위해서는 교육행정 및 경영 체제에서도 변화가 있어야 한다.

여섯째, 과감한 재정 증액이 요구된다. 현 정부가 굳게 약속한 GNP의 5% 이상의 공교육비 투자로 우리나라 중등학교들이 재정적 영세성에서 해방되어야 한다. 충분한 교육적 시설과 자료와 기자재, 충분한 학습공간, 교직안정을 보장할 충분한 교직원 보수가 보장되어야 한다.

교육 개혁을 위한 당면과업은 재정과 관련되어 있기 때문에 문제의 해결이 더욱 어려운 실정이다. 재정적 뒷받침이 없는 교육개혁은 대부분 실패로 끝난다. 아무리 좋은 개혁안도 투자가 뒤따르지 않으면 실현되기 어렵다. 이런 점에서 교육개혁에 있어서 투자계획이 우선적으로 거론되어야 한다는 주장이 대두되고 있다⁷⁾.

개혁은 이와 관련된 모든 사람의 협동적 노력에 의해서 성취된다. 교육개혁심의회 의 최종보고서는 이러한 점을 충분히 고려하여 政府에는 교육개혁을 지속적으로 추진할 수 있도록 교육개혁 전담부서를 설치할 것과 교직우대 풍토조성 및 교직 유인체제 확립을, 교육개혁 성패에 일차적인 책임이 있는 教師와 教育行政家에게는 적극적 협조를, 學父母에게는 자녀교육에 있어서 부모의 희망보다는 자녀의 적성과 능력을 존중할 것을, 그리고 學生에게는 목표를 가지고 꾸준히 노력할 것 등을 권고하고 있다.⁸⁾

Gorton⁹⁾에 의하면 교육에 있어서 혁신의 필요성은 다음과 같은 전제를 가지고 있다.

7) 韓鍾河, "教育改革의 明暗," 교육개발 제8권 제4호(서울: 한국교육개발원, 1986년 8월), p.4.

8) 교육개혁심의회, pp.87~90.

9) Richard A. Gorton, *School Leadership & Administration* 3rd ed., (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Pub., 1987), p.136.

- (1) 현실이 나쁘지 않다고 하더라도 언제나 개선의 여지가 있다.
- (2) 모든 변혁이 반드시 개선의 결과를 가져 오지는 않지만 변화 없이는 개선이 일어나지 않는다.
- (3) 우리가 변혁을 시도하지 않는다면, 제시된 혁신이 현 상태보다 나은 것인지 알 수 없다.
- (4) 변화과정의 참여는 현 상태보다 더욱 바람직한 특성을 판단하는 데 도움이 되며 변화과정 자체에 대한 이해, 평가 및 숙달에 이르게 한다.

한국에서 혁신에 관련된 연구문헌들은 대부분 철학적 혹은 이념적 접근에 집중되어 있어서 혁신을 성공적으로 이끌기 위한 학문적 뒷받침이 빈약함을 부인할 수 없다. 철학적·이념적 접근은 교육체제의 문제들을 지적하고 교육이 지향해야할 방향을 제시할 뿐 그 문제를 해결하는 구체적인 방법론을 제시하지 못하는 한계를 가지고 있다. 본 연구의 필요성은 혁신성에 대한 연구를 과학적 방법론에 의해 수행함으로써 다양한 이론을 축적하고 이를 바탕으로 하여 체계적이며 합리적인 혁신의 방법을 계획할 수 있게 한다는 데에 있다.

교육발전을 위해서는 정부, 교원, 학부모, 학생 모두의 협력이 요구되지만 특히 학교 현장에서 주도적인 역할을 담당하는 사람은 교사이기 때문에 이들이革新意慾을 가지고 자주적으로 활동하지 않는 한 모든 의도는 성과를 기대하기 어렵다. 교육체제에 있어서革新性 研究는 교육활동의 주관자인 교사들이 혁신에 대한 어떤 의식을 가지고 있는가, 그리고 무엇이 그들의 혁신의욕 형성에 가장 크게 영향을 미치는가를 파악하여 효율적인 혁신전략을 수립할 수 있도록 하는 데에 필요한 것이다.

本 研究의 目的은 변화이론이나 혁신과 관련된 일반적인 이론들에 근거하여 교사들의 혁신성에 영향을 미치는 여러가지 요인들을 분석해 봄으로써 교육체제에 있어서 혁신의 성공율을 높일 수 있는 전략수립에 필요한 자료를 제공하려는 데에 있다.

본 연구의 과제를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

- (1) 혁신의 관점에서 구성원의 유형을 분류하여 본다.
- (2) 조직 내적 변인에 대해 집단별 차이 검증을 한다.
- (3) 조직 외적 변인에 대해 집단별 차이 검증을 한다.
- (4) 혁신성에 대해 집단별 차이 검증을 한다.
- (5) 조직내·외적 변인이 혁신성에 미치는 영향을 분석한다.

2. 研究의 制限點

- (1) 이론적 배경에서는 혁신에 대한 기본이론에 중점을 두었으며, 혁신의 전략이나 OD 기법 등은 제외하였다.
- (2) 본 연구에서는 비교집단을 교원과 공·사기업체에서 종사하는 회사원으로 제한하였다.
- (3) 표집에 있어서 사원은 교원과 균형을 맞추기 위해 대학을 졸업하고 일반기업체에 종사하는 회사를 중심으로 하였다(지금부터는 '사원'으로 기술 하겠음).

II. 理論的 背景

1. 革新 및 革新性的의 概念

조직이 계속적으로 성장하고 발전할 수 있으려면 체제내의 불합리하거나 역기능적인 요소들이 제거되어야 할 필요가 있다. 조직은 사회의 하위체제로서 상위체제의 변화에 적응하여야 하며 또한 자체의 유지·발전을 위한 개선활동을 해야하기 때문에 조직의 역동적 변화가 불가피하다. 改革(reform)이나 革新(innovation) 두 용어는 모두 인간집단의 의식이나 제도에 대한 변화를 지칭하는 말이다. 두 용어는 학문 연구분야 이외에서는 대부분 특별한 구분없이 혼용 된다. 사회의 각 분야에서 '혁신'이라는 용어가 널리 사용되고 있는데, 그 개념은 다양한 각도에서 해석된다. 기업체에서는 생산성을 향상시킬 수 있는 기술분야에서의 변화를 가리키는 반면, 공공기관에서는 관료주의 병폐라고 할수 있는 매너리즘(mennerism)을 극복하기 위해서 구성원의 대빈봉사 자세를 확립하는 것으로 파악하기도 한다. 우리 말 사전은 혁신을 '낡은 사회체제(제도) 및 정치조직 방법 등을 고치거나 버려 아주 새롭게 함'으로 기술하고 있으며,¹⁰⁾ 또한 개혁을 '(묵은 제도나 기구 따위를)헌법에 저촉되지 않는 범위 안에서, 폭력적이 아닌 방법으로, 합법적으로 하는 변혁이나 개조'로 설명하고 있다.¹¹⁾ 그러나 이러한 용어의 해석은 혁신과 개혁의 구분을 한층 더 어렵게 만들고 있다.

10) 새 우리말 큰사전 (서울: 삼성출판사, 1984), p.3706.

11) 上揭辭典, p.118.

두 용어를 엄밀히 구분하면 改革은 일반적으로 행정관리적 측면에서 주로 제도의 변화를 대상으로 사용되는 말이다.¹²⁾ 土地改革, 稅制改革, 學制改革 등은 대부분 국가주도의 공권력에 의한 제도변화를 의미한다. 반면에, '革新'이라는 말은 행동과학적 배경을 가진 학문분야 즉, 조직행위론 등에서 널리 사용되는 용어이다. 조직혁신이란 조직변화에 있어서 새로운 아이디어를 창출하여 이를 도입-실천하는 과정을 가리킨다.¹³⁾ 다시 말해서 혁신은 환경적 요구에 따라 조직내 여러 요소를 적극적이고 계획적으로 변화시켜 나가는 과정으로서 변화를 주도하는 방식이 공권력에 의한 강제보다는 구성원의 자발적인 참여를 전제로 한다는 것이다.

혁신은 다양하게 정의되고 있다. 한국교육혁신연구회¹⁴⁾는 '혁신은 측정 가능하고 심사숙고한 것이며 지속적이고 쉽게 일어나지 않는 향상 내지 진보이다'라고 정의하고 있으며, Richland¹⁵⁾는 '지향하는 목표를 최고로 달성할 수 있는 새롭고 독특한 방법으로 인간과 자연을 창조적으로 선별, 조직, 사용하는 것'이라 하여 혁신이 변화와는 달리 효율적인 목표달성을 위한 뚜렷한 방향성을 가지고 있음을 지적하고 있다. 변화이론 형성에 크게 기여한 것으로 평가되는 Rogers¹⁶⁾는 혁신을 '개인 그밖에 채택단위에 의해 지각된 아이디어, 실용 혹은 물체 등'으로 기술하고 있다. 그에 의하면 개인에 있어서 아이디어가 새로운 것으로 지각되느냐가 그것에 대한 반응을 결정한다. 만일 그 아이디어가 새로운 것으로 지각되면, 그것은 혁신이라고 말할 수 있다.

본 연구의 중심 변인이 되는 革新性(innovativeness)은 혁신이라는 용어를 측정 가능한 형태로 조작적인 정의를 한 것이다. 혁신성은 연구자에 따라 측정 가능한 형태로 조작적인 정의를 한 것이다. Johnson¹⁷⁾은 혁신성을 성장, 개발 및 변화의 다양화로 파악하고 있다. 그러나 Rogers¹⁸⁾에 의하면 '혁신성은 개인 혹은 그밖에 채택단위가 특정 체제의 다른 구성원보다 비교적 새로운 아이디어를 얼마나 일찍 받아들이는가를 나타내는 정도'이다.

좀더 발전된 형태로서 王其恒¹⁹⁾의 연구는 혁신성을 '조직의 성장·발전을 위하여 새

12) 趙錫俊, 「組織論」(서울: 법문사, 1986), p.405.

13) Victor A. Thompson, "Bureaucracy and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.5, No.23(June 1965), p.2.

14) 한국교육혁신연구회, 「교육혁신의 반성과 진로」(서울: 교육과학사, 1991), p.13.

15) M. Richland, *Traveling Seminar and Conference for the Implementation of Educational Innovation*, Ivor Morrish(ed), *Aspect of Educational Change* London: George Allen & Unwin Ltd, 1976), p.22.

16) Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., (N.Y.: The Free Press, 1983), p.11.

17) David W. Johnson, *The Social Psychology of Education* (N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1970), pp. 252~253.

18) Rogers, *Ibid.*, p.22

로운 아이디어 및 절차를 도입하여 새로운 산물과 서비스를 수락하는 데 대한 구성원의 지각 정도'로 기술하고 있다. 그는 혁신성의 하위요인으로 (1) 새로운 아이디어의 창출정도, (2) 새로운 방법에 대한 수용정도, (3) 경영방식의 쇄신정도, (4) 교사 연구활동의 조성정도, (5) 연구를 위한 노력정도 등을 들고 있다. 金憲映²⁰⁾은 혁신성을 변화에 대한 환경적 압력을 지각하는 것으로 그 심층에는 혁신활동에 대한 필요성 및 동조성을 포괄하는 개념으로 파악하고 있다. 그는 혁신성을 구성하는 하위요인으로 다음과 같은 것들을 제시하고 있다.²¹⁾

- (1) 혁신에 대한 필요성 지각 : 구성원이 조직의 발전을 위해 각 영역에 대해 변화의 필요성을 지각하는 정도
- (2) 변화 동조성 : 구성원이 구조혁신을 위해 변화에 동조하는 정도
- (3) 모험성 : 위험부담을 감수하고 새로운 과제에 도전하려는 의식
- (4) 협력성 : 공동 목표달성을 위해 상호협력하는 태도

지금까지 개혁, 혁신 및 혁신성의 개념에 대해 기술한 여러 문헌들을 검토하였다. 이들을 기초로 하여 혁신성에 대한 개념을 정의한다면, '혁신성은 조직의 바람직한 변화를 위해 구성원이 새로운 아이디어를 수용하고 참신한 아이디어를 창출하기 위해 노력하는 정도'이며 이를 구성하는 하위요인들은 다음과 같다.

- (1) 변화의 필요성을 지각(Johnson, 金憲映)
- (2) 불합리한 요소의 개선 의지(Rogers, 王其恒, 金憲映)
- (3) 학습의욕(王其恒)
- (4) 아이디어 창출 노력(王其恒)
- (5) 모험성(Rogers, 金憲映)

2. 理論的 基礎

革新이나 組織開發(organization development) 등은 모두 變化異論(change theory)에 기반을 두고 있다. Duncan²²⁾은 변화를 우연적 변화와 계획된 변화의 두가지 유형으로 크게 분류하고 있다. 偶然的 變化(haphazard change)는 인간이 변화를 계획하거나 주

19) 王其恒, "학교조직 건강진단을 위한 연구", 박사학위 청구논문, 중앙대학교 대학원, 1983년 12월, p.37.

20) 金憲映, "교사의 혁신성이 인간관계에 미치는 영향" 석사학위 청구논문, 제주대학교 대학원, 1993년 8월, p.6.

21) 상계논문, p.12.

도하지 않은 곳에서 일어난 변화를 말한다. 그리고 計劃된 變化(planned change)는 체제 안에서 변화를 조장하기 위한 개인이나 집단의 의식적이고 의도적인 노력에 의해 나타난 변화로 이것은 목표 지향적이며 특정한 산출을 얻기 위해서 주도된 행위이다.

變化 促進者(changel agents)는 계획된 변화를 주도하는 개인 혹은 집단을 일컫는 말이다. 革新者(innovators), 發案者(initiators), 唱導者(advocate), 初期 採擇者(early adaptors) 등은 모두 변화 촉진자로서의 역할을 하는 사람들이다. Loy²³⁾는 연구집단을 아이디어의 채택 속도에 따라 혁신자와 비혁신자로 구분하였다. 그는 혁신성과 성격적 속성 및 기타 속성간의 상관관계를 조사하였는데 양자간에 $r=.05$ 이상의 상관을 보인 변인들은 冒險性, 전문직업상의 地位, 想像力, 教育程度, 支配性, 社交性 및 世界性 등으로 나타났다.

Duncan²⁴⁾은 변화 촉진자로서 外的 壓力集團, 內的 壓力集團, 外部 專門家 및 內部 專門家の 네가지를 소개하고 있다. 외적 압력집단은 국가권력과 관련하여 영향력을 행사하는 행정부와 국회, 언론기관, 학부형 집단 등을 들 수 있다. 내적 압력집단은 노동조합, 복지회 및 친목회와 같이 주로 근무조건 개선, 구성원의 이해증진을 위해 조직된 내부 연합조직이다. 외부 전문가는 전문연구기관들로서 조직의 혁신을 위해 상담, 조직 진단, 직무설계 등을 대행하는 집단을 지칭한다. 그리고 내부 전문가는 조직혁신이나 조직개발(OD) 등에 전문적인 지식과 경험을 가진 구성원이 상주하고 있어서 이들이 조직의 변화를 의도적으로 계획하고 주도하는 경우를 말한다. 文洛軫²⁵⁾ 역시 변화에 영향을 미치는 요인을 Duncan의 분류와 유사하게 외적 요인과 내적 요인으로 구분하고 있다. 그는 外的 要因으로 법규, 압력집단 및 지역사회의 관심을 內的 要因으로 구성원의 불만, 구성원의 능력 및 경비 등을 들고 있다.

Creighton²⁶⁾은 혁신 채택의 여부는 예측할 수 없는 것이지만 신중한 관찰을 통하

22) W. Jack Duncan, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1981). p.379.

23) John W. Loy, Jr., "Social Psychological Characteristics of Innovators," *American Sociological Review*, Vol.34, No.1 (Feb. 1969), pp.73~81.

24) *Ibid.*, pp.381~382.

25) 文洛軫, 「學校 學級經營의 理論과 實際」(서울: 형설출판사, 1993). p.149.

26) Helen Creighton, "Analysing policy Development in Curreiculum Innovation," *Journal of Educational Administration*, Vol.XXI, No.2(Summer 1983), pp.127~128.

여 이것에 영향을 미치는 요인들을 밝힐 수 있다고 보았다. 그는 여러 연구를 종합하여 그 결과를 다음과 같이 요약하고 있다.

革新의 內的 屬性(internal attributes of innovation)으로는 복잡성, 적합성, 전달성 및 제도화 용이성을 들 수 있다. 革新의 社會 心理的 特性(social and psychological characteristics)은 '혁신이 조직 외부 집단에 의해 주도되었는가 혹은 내부 집단에 의해 주도되었는가?, 주요 구성원이 혁신에 참여하고 있는가?, 특권과 영향력을 가진 집단이 혁신에 참여하는가?, 혁신이 기존의 신념이나 가치관과 일치하는가?' 등을 의미한다. 혁신의 명확한 經濟的 特性(economic characteristics)은 초기 재정 지출, 계속 재정 비용, 비용의 회수율과 조직의 직원과 시간에 대한 요청 등을 말한다. 혁신에 있어서 行政的 特性(administrative characteristics)은 조직의 기대, 과급성, 이익에 대한 지각, 지식의 범위와 결과에 대한 예측, 이와 관련된 모험, 혁신의 전례, 반대의 근원, 혁신의 승인을 위해 거쳐야 할 경로 등이다. 그리고 혁신의 政治的 特性(political characteristics)은 압력집단이 야기하는 찬반의 범위, 정부 정책과의 일관성, 혁신 제안의 정치적 적시성 등이다.²⁷⁾

교육체제를 중심으로 수행된 연구의 결과로 Campbell과 그의 동료²⁸⁾들은 인구의 변화, 구조(교육구), 교육과정의 변화, 재정지원 수준의 변화, 그리고 통제 및 관리의 변화라는 다섯가지 요인들이 교육조직의 혁신성에 영향을 미친다고 보고하고 있다. 그리고 중등 교육기관을 중심으로 수행된 다른 연구는 혁신적인 학교와 비혁신적인 학교를 구분하는 다음과 같은 요인들을 밝히고 있다.²⁹⁾

- (1) 교장의 나이가 젊고 현직위에서의 경력이 짧다.
- (2) 교육감이 대학원 등 높은 수준의 과정을 마쳤다.
- (3) 교장은 젊고 경력이 짧으나, 그 아래서 일하는 직원보다 전문적인 훈련을 더 받았다.
- (4) 교육위원들은 장기간 동안 그들의 직위에서 봉사했다.
- (5) 학교는 학생대 교사의 비율이 낮다.
- (6) 시설은 보다 최근에 그리고 융통성 있게 건축되었다.
- (7) 학교에는 소수민족 출신의 학생 수가 적다.

27) *Ibid.*, 127~128.

28) Roald F. Campbell, John E. Corbally & Raphael O. Nystrand, *Introduction to Educational Administration* (Boston: Allyn & Bacon, Inc., 1983), pp.206~209.

29) R. A. Alfonso, G.R. Firth, & R.F.Neville, *Instructional Supervision* (Boston: Allyn & Bacon, 1981), pp. 261~262. 이들은 Cary Walker의 논문을 재인용하고 있다.

(8) 교장이 분권화의 정도가 크다고 지각한다.

(9) 교장은 목표설정과 의사결정에 지역사회 성원과 학생의 참여를 허용한다.

사회학적 분석이론에 기초한 組織 變化 및 存續과 관련된 연구는 생태적 이론, 조직의 적응 이론, 무선 조직활동 이론의 세가지로 압축할 수 있다.

첫째, 生態的 理論(ecology theory)은 인구 생태학의 근본적인 주장을 기저로 한 것이다. 초기 연구는 조직이 일반적으로 높은 수준의 구조적 관성을 가지고 있어서 조직 내외적 압력에 따라 쉽게 변화할 수 없다는 것이다. 그러나 인구는 계속적인 選拔(selection)의 과정을 통하여 변화한다. 따라서 인구 생태학적 이론에서 조직의 변화는 신속히 일어나지 않는다.³⁰⁾ 그러나 근래의 연구에서는 구조적 관성을 선발과정의 전조라기 보다는 선발과정의 결과로 간주하는 수정된 결과를 제시되고 있다. 이 연구의 참여자들은 환경적 조건이 구조의 재조직 비율보다 더 빠른 비율로 변화할 때, 조직은 상대적으로 관성적 구조를 갖게 된다고 하여 구조적 관성의 개념을 상대적으로 역동적인 개념으로 발전시켰다.³¹⁾

조직의 역사가 길어질수록 재생산 구조, 즉 구조적 관성은 증가한다. 그 이유는 조직 구성원이 상호 신뢰와 협력, 역할 조정 및 특수 기능과 업무수행 일정 등을 학습하는데 시간이 걸리기 때문이다. 결과적으로 연륜이 긴 조직은 높은 수준의 관성 때문에 선발의 과정을 선호하며 조직 와해의 비율은 낮아진다고 말할 수 있다.³²⁾

둘째, 조직의 적응 이론(organizational adaptation theory)은 조직의 변화가 환경의 위협이나 변화의 요구에 適期에 반응함으로써 근본적으로 리더의 결정과 전략 및 지배적 제휴 등을 반영하는 것으로 본다.³³⁾ 만일 조직의 환경이 의도한 바대로 기능한다면 조직 변화는 체제에 우호적으로 작용하여 적응의 결과를 가져오게 된다. 적응 이론은 狀況理論(contingency theory), 資源依存 理論(resource dependence theory), 制度化 理論(institutionalization theory) 및 學習 理論(learning theory) 등을 포함한다.³⁴⁾

30) Michael T.Hanna & John Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, (1982), pp.929~964.

31) Michael T.Hanna & Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, 49(1984), pp.149~164.

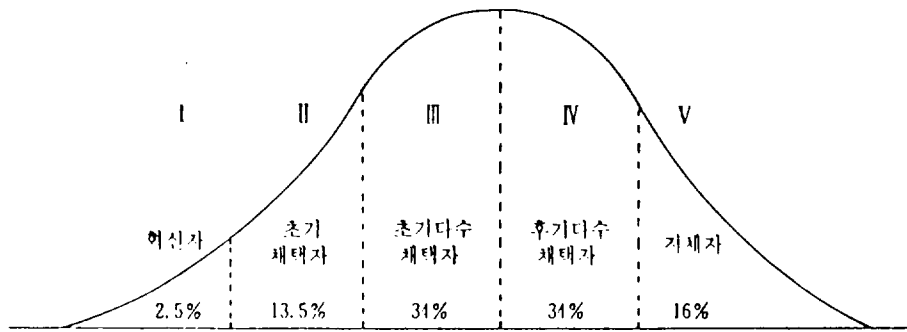
32) Jitendra V. Singh, Robert J. House & David J. Tucker, "Organizational Change & Organizational Mortality," *Administrative Science Quarterly*, 31, 4(Dec.1986), p.588.

33) V. Singh Jitendra, et. al., pp.589~590.

34) 각 이론의 요약은 다음과 같다: ①狀況理論: 조직 구조는 규모, 환경 및 기술의 전체적인 맥락에 부응하여야 하며 이러한 특성에 적합한 조직은 성과의 수준과 그 존속 가능성이 높아진다. ②資源依存理論: 조직은 존속을 위해 자원이 중요하므로 대체로 자원을 공급하는 환경에 의존적이다. ③制度化理論: 조직의 공식적 구조 특성의 변화는 합리화된 신화의 제도화에 동조하도록 영향을 발휘한다. 이러한 제도화 과정을 통하여 합법성이 인정된 조직에서의 변화는 조직의 존속률을 높이는 동시에 조직 파멸률을 낮추게 된다. ④學習理論: 이 이론은 프로그램 수정이론 및 환류를 통한 표준 운영절차 등으로 구성되어 있다. 학습이론은 조직변화의 적응적 견해에 해당하는 것으로 조직 환경이 정확하게 작용한다면 조직 변화는 적응적 결과를 가지게 된다고 본다.

셋째, 無作爲的 組織 活動理論(random organizational action theory)은 조직 변화가 조직의 존속이나 파멸에는 관계가 없다는 가정하에 이론을 전개한다. 복합 조직에서는 조직환경의 작용이 부정확해서 실제로 존재하지 않는 인과관계를 존재하는 것으로 믿게 만든다.³⁵⁾ 대부분의 조직 활동은 존속적 가치에 관하여 무선택 혹은 무작위 상태이다. 또 모호한 목표와 기술 및 유동적 참여로 특징지워지는 조직은 강력한 무선택 요소로 구성되어진다.³⁶⁾

革新의 採擇(acceptance of innovation)과 관련된 연구들은 다양한 형태로 발표되고 있다. Rogers³⁷⁾는 변화를 받아 들이는 사람들을 다섯 개의 채택자 범주로 분류하고 있다.



<그림 2-1> 혁신에 대한 채택자 범주

<그림 2-1>에 제시된 바와 같이 첫번째 범주는 革新者(innovators)로서 체제 구성원의 2.5% 정도이다. 혁신자는 모험적 성향에 거의 압도된 사람이다. 이들은 새로운 아이디어를 시도해 보는 데에 적극적이다. 혁신자는 재정능력이 있고 복잡한 전문지식을 활용할 줄 알며, 모험적인 일을 좋아한다. 혁신자는 타인으로부터 환영받지 못하는 면이 없지 않으나 새로운 아이디어를 확산하는 데 기여하는 사람이다. 둘째 범주는 初期採擇者(early adaptors)로 전체의 13.5%가 이에 해당된다. 초기 채택자는 혁신자보다는 좀더 융화적인 사람이다. 초기 채택자의 역할은 사람들에게 새로운 아이디어에 대

35) James G. March, "Decisions in Organizations and Theories of Choices," in A.H. Van de Ven & W.F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organizational Design & Behavior* (N.Y.: Wiley and Sons, 1981), pp.205~206.

36) James C. March & James G. March, "Almost Random Careers," *Administrative Science Quarterly*, 22 (1977), pp.377~409 및 "Performance Sampling in Social Matches," *Administrative Science Quarterly*, 23 (1978), pp.434~453. 참조

37) Everett M. Rogers, *Op cit.*, pp.245~251.

한 불확실성을 축소시켜주며 대인 관계망을 통하여 주변 동료들에게 혁신에 대한 주관적 평가를 행하는 것이다. 셋째 범주는 初期多數(early majority)이며 구성원은 전체의 약 34%이다. 초기다수는 사회체제내의 평균인보다 빠르게 아이디어를 채택한다. 초기다수의 역할은 아이디어 확산 과정에서 자신보다 앞선 두 혁신집단과 상대적으로 자신보다 늦은 집단을 연결하는 데 있다. 넷째 범주는 後期多數(late majority)로 전체의 약 34%이다. 후기다수는 사회체제내의 평균인보다 늦게 새로운 아이디어를 채택하는 사람이다. 이들이 하지 못하여 아이디어를 채택하였을 때에는 그 아이디어는 이미 새로운 것이 되지 못한다. 다섯째 범주는 遲滯者(laggards)로서 전체의 약 16%이다. 지체자는 아이디어나 혁신의 채택을 단호하게 거부하는 집단이다.³⁸⁾

革新的 行動의 가장 중요한 動因은 새로운 아이디어의 시도나 새로운 관행의 채택 등 변화하려는 의지라고 할 수 있는데, 개인의 심리적 변인은 특정한 태도나 행동이 나타나도록 하는데 가장 중요한 역할을 한다. 즉 인간이 새로운 사실이나 아이디어를 접수하고 그의 태도에 변화를 일으키는 정도는 그 사람의 성격, 지력, 성장배경, 교육 수준 및 문화적 환경에 따라 다르게 나타나며, 변화에 대한 태도 역시 다양한 형태로 나타난다는 것이다.³⁹⁾ Barnett⁴⁰⁾는 혁신을 정신적 과정으로 보고 개인적 태도, 성격 등이 혁신의 채택에 영향을 미친다고 생각하였으며 혁신을 촉진시키는 요인으로 사고의 융통성, 심리적 개방성, 호기심 등을 제시하고 있다.

Rogers⁴¹⁾는 모든 종류의 혁신이 동일한 속도로 진행되지 않음을 밝히고 있다. 그는 청바지나 계산기(calculator)가 미국 전역에 유행하는 데에는 단지 5, 6년이 걸린 반면 자동차의 안전띠와 같은 보조기구가 미국 전역에 채택되는 데에는 수십년이 걸린 경우를 예로 들고 있다. 그는 이와같은 혁신의 채택비(rate of adoption)에 영향을 미치는 요인들을 다음과 같이 설명하고 있다.

- (1) 상대적 이익(relative advantage): 이것은 혁신이 기존의 아이디어보다 더 좋은 것으로 지각되는 정도를 의미한다. 상대적 이익의 정도는 경제적 관점에서 측정할 수 있지만 사회적 특권요인, 편익, 만족 등도 중요한 요인이다. 혁신은 객관적 장점이 많다고 말할 수 있는가 보다는 개인적으로 이익이 있다고 지각하느냐에 의해 더 크

38) *Ibid.*, pp.245~251.

39) 이완정, 「學校組織管理論」(서울: 성원사, 1992), pp.193~194.

40) H.G.Barnett, *Innovation: The Basic of Cultural Change* (N.Y.: McGraw-Hill Book co., 1953), pp.1~2.

41) Rogers, pp.14~15.

게 영향을 받는다. 혁신의 상대적 이익이 더 크다고 지각하는 정도에 따라 채택의 속도는 증가한다.

(2) 적합성(compatibility): 적합성은 혁신이 채택자의 가치관, 과거 경험, 욕구 등과 부합하는 것으로 지각되는 정도이다. 사회체제의 지배적인 가치관과 규범에 부합하지 않은 아이디어는 부합되는 것보다 빠르게 채택되지 않을 것이다. 빈번히 적합한 혁신의 채택은 새로운 가치체제의 우선적 채택을 필요로 한다. 모슬렘이나 카톨릭과 같은 종교적 신념이 산아제한을 억제하는 나라에서 피임법을 활용하는 것은 부적합한 혁신의 실례이다.

(3) 복잡성(complexity): 복잡성은 혁신 자체가 이해하고 활용하기 어려운 것으로 지각되는 정도를 가리킨다. 어떤 종류의 혁신은 사회체제 대부분의 구성원에 의해 용이하게 이해되는 반면 다른 종류의 혁신은 복잡한 만큼 느리게 채택될 것이다. 일반적으로 이해하기 간단한 새로운 아이디어는 채택자에게 새로운 기능의 개발과 이해력을 요구하는 아이디어보다 더 빠르게 채택된다.

(4) 시험성(trialability): 시험성은 혁신을 제한된 범위내에서 실험해 볼 수 있는 정도이다. 일반적으로 세부계획에 따라 시험해 볼 수 있는 새로운 아이디어는 세부계획이 없는 것보다 더 빠르게 채택된다.

(5) 식별성(observability): 식별성은 혁신의 결과를 타인이 관찰할 수 있는 정도이다. 혁신의 결과가 쉽게 관찰될 수 있으면 혁신은 그만큼 더 빠르게 채택된다.

새롭게 소개된 산물이나 조건의 특성들이 혁신성의 수용에 영향을 미친다는 사실은 60년대에 수행된 연구들 중에서도 발견할 수 있다. Cox⁴²⁾의 연구 종합에 의하면 주어진 산물과 관련하여 구성원이 지각한 모험성이 증가함에 따라 혁신성의 수용 정도는 감소하는 경향이 있음을 밝히고 있다. 이것은 Roger⁴³⁾의 보고와 상반된 것으로 그에 의하면 혁신자는 변혁에 따른 변화를 받아들이는데 있어서 다양한 개인적 특성변인들이 외에도 특히 새로운 아이디어를 시도해 보는데 積極的이며 冒險的인 性向을 가지고 있다고 주장한다. 그러나 이러한 차이는 변화 촉진자의 역할을 주도적으로 담당하는

42) D.F. Cox, "Risk Taking & Information Handling in Consumer Behavior", in D.F. Cox ed., *Risk Taking & Information Handling in Consumer Behavior*, (Cambridge: Harvard Univ. Press, 1976), pp.604~639.

43) Rogers, *OP Cit.*

혁신자와 일반 고객과의 차이를 분명히 하지 않은 데에서 나타난 것이다. 즉 전자는 혁신에 대한 동기조성자이기 때문에 모험적인 성격특성을 가지게 되는 반면 후자는 안정을 추구하는 소위 初期多數(Early Majority) 및 後期多數(Late Majority)에 해당되는 집단이라는 것을 감안 한다면 모험적 특성에 대한 논쟁은 분명해 진다.⁴⁴⁾

3. 關聯 研究의 動向

혁신과 관련된 연구는 다양한 형태로 전개되고 있다. 조직의 성장 과정과 혁신의 관계를 규명한 연구로서 Greiner⁴⁵⁾는 조직 변화의 각 단계는 일방적이거나 방임적이 아닌 공동해결이 모색될 때 성공적임을 밝히고 있다. 생산업체에서 수행된 연구로서 럭키금성⁴⁶⁾은 사내교육이 경영혁신과 상관이 있음을 밝히고 있다. 즉 이 연구는 교육개선을 위해서 소속 구성원에 대한 관리자의 인식변화가 필요함을 지적하고 있다.

Carlson⁴⁷⁾은 교육행정가를 지위지향과 직업지향으로 구분하고 이들이 혁신과 어떤 관련이 있는가를 조사하였다. 그는 여러 연구를 종합하여 직업지향적인 행정가가 직위지향적인 행정가보다 혁신을 채택하는 비율이 더 높다는 결론을 얻었다. 1960~1970년의 기간 동안에 교육혁신에 대한 높은 사회적 관심은 이 분야에 대한 연구활동을 촉진하였다.

학교장과 혁신의 관계에 대한 연구로 Hoy와 Aho⁴⁸⁾는 중등교육기관을 중심으로, 그리고 4년 후 Hoy와 Ganz⁴⁹⁾의 연구는 초등 교육기관을 중심으로 연구를 수행하였다. 이들은 校外에서 영입된 교장과 校內에서 발탁된 교장들의 혁신성에 대한 반응을 조사하였다. 두 학교 급별에 따라 행동특성들에 유의한 차이는 보이지 않았지만 교사들은 외부에서 영입한 교장이 내부에서 발탁한 교장보다 변화촉진자로서의 영향력을 더 크

44) Rogers, Op Cit., pp.245~250.

45) Larry E.Greiner, "Evolution and Revolution as Organization Grow," *Harvard Business Review* (July-August 1980), pp.37~46.

46) 럭키 금성사 인력 개발부, "경영혁신 실천형 교육체계 재정비." 럭키금성사 인재개발부 연구팀 1993년, pp.30~32.

47) R.O. Carlson, *School Superintendents: Careers & Performance* (Columbus, Oh: Charles E.Merrill, 1972), pp.145~147.

48) Wayne K.Hoy & F.Aho, "Pattern of Succession of High School Principals & Organizational Change," *Planning & Changing*, 4 (1973), pp.82~88.

49) Waye K.Hoy & H.J. Ganz, "Patterns of Succession of Elementary Principals & Organizational Change," *Planning & Changing*, 8 (1977), pp.185~190.

III. 研究의 方法

본 연구는 사회조사 방법론(method of social research)에 의해 수행되었다. 먼저 이론고찰을 통하여 혁신성에 대해 조작적 정의를 하고 이를 종속변인으로 하였으며 독립변인으로는 혁신성에 영향을 미치는 것으로 판단되는 제요인들을 외적 요인과 내적 요인으로 구분하였다. 선행연구에서는 조직외적 요인으로 조직관리자, 보상, 교육적 배경, 동료의 역할, 구성원의 요구, 그리고 조직내적 요인으로는 정치적 영향, 전문가의 영향, 지역사회의 영향, 언론매체, 고객, 상급부서 등을 분석하였다. 이들 중 특별한 의미가 없는 것으로 나타난 요인들을 제외시키고 조직내적 요인 3개와 외적 요인 4개만을 중심으로 본 연구를 수행하였다.

1. 尺 度

본 연구에서는 조직 구성원의 반응을 측정하기 위하여 다음과 같은 세 가지의 척도가 사용되었다.

- (가) 혁신에 대한 구성원 유형분류 : 설문지 응답자는 '혁신자' '초기채택자' '초기 다수 채택자' '후기 다수 채택자' 및 '지체자'의 5개 유형 중 한개의 유형을 선택하도록 되어 있다.
- (나) 조직 내·외적 변인 척도 : 조직내적 변인('조직 관리자의 역할' '교육적 배경' 및 '동료의 역할')과 조직 외적 변인('정치적 영향', '언론매체', '고객' 및 '상급부서')의 반응을 유도하기 위해 Likert식 5점척으로 된 척도를 사용하였다. 본 척도의 반분신뢰도 계수는 .823이며 내적 합치도는 .857이다.
- (다) 혁신성 척도 : 변인을 구성하는 하위요인은 '변화의 필요성 지각', '불합리한 요소의 개선 의지', '학습의욕', '아이디어 창출 노력', '모험성' 등에 대한 구성원의 반응을 유도하기 위해 Likert식 5점척으로 된 척도를 사용하였다. 본 척도의 반분신뢰도는 8.341이며 내적 합치도는 8.007이다.

2. 標 集

표집은 서울 및 경기도 등에 근무하는 초·중등교사와 공·사 기업체에 종사하는 회사를 대상으로 하였다. 설문지의 배포 및 회수현황 및 실제 분석에 사용된 수는 <표 3-1>에 제시된 바와 같다.

<표 3-1> 설문지의 배포 및 회수현황

대 상	배포 부수	회수부수	분석에 사용된 수
교 원	700	465	445
회 사 원	700	421	408

IV. 資料의 分析

본 장에서는 제1장의 서론 연구의 목적에 진술된 순서에 따라 연구의 중심과제들을 분석하였다. 그 분석된 결과들을 제시하면 다음과 같다.

1. 構成員 分類

<표 4-1>은 Rogers의 아이디어 채택자 유형에 대한 연구결과를 이론빈도로 하여 교원집단의 분포가 Rogers의 이론분포에 근접하고 있는가를 밝히기 위하여 適合度檢證(goodness of fit test)을 한 결과이다.

<표 4-1> Rogers분포와 교원집단의 분포비교

집단 \ 유형	혁신자	초기채택자	초기다수채택자	후기다수채택자	지체자
Rogers	2.5%	13.5%	34%	34%	16%
교 원	(9) 2.022%	(56) 12.359%	(144) 32.560%	(158) 35.506%	(79) 17.753%

* ()은 사례수임.

$X^2=2.3936$

$df=4$

교원집단의 분포를 이론빈도와 비교하여 볼 때 그 경향성은 혁신적 특성에서 멀어져 점차 비혁신적 특성으로 기울어지는 것처럼 보이나 적합도검증의 결과 두 분포는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다. 따라서 교원집단의 분포는 Rogers의 이론빈도를 따르고 있다고 말할 수 있다.

<표 4-2> Rogers분포와 사원집단의 분포비교

집단 \ 유형	혁신자	초기채택자	초기다수채택자	후기다수채택자	지체자
Rogers	2.5%	13.5%	34%	34%	16%
사원	(13) 3.186%	(58) 14.216%	(144) 35.291%	(135) 33.088%	(58) 14.216%

* ()은 사례수임.

$X^2=2.0360$

$df=4$

<표 4-2>는 Rogers의 아이디어 채택자 유형에 대한 연구결과를 이론빈도로 하여 사원집단의 분포가 Rogers의 이론분포에 근접하고 있는가를 밝히기 위하여 適合度檢證을 한 결과이다. 분석된 결과는 사원집단은 교사집단보다는 혁신적 특성에 접근하는 경향을 보이고 있으나 적합도검증의 결과, 두 분포는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다. 따라서 사원집단의 분포 역시 Rogers의 이론빈도를 따르고 있다고 말할 수 있다.

혁신적 아이디어 채택자 유형별 분포는 교원집단이나 사원집단 모두 Rogers의 이론분포에서 벗어나지 못하고 있다. 따라서 두 분포는 대동소이하다고 말할 수 있다. 그러나 교원의 분포가 비혁신적 특성에 보다 기울어져 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

2. 組織 內·外的 要因 分析

문헌고찰을 통하여 '혁신성'에 영향을 미치는 조직내적 요인들을 '교육적 배경', '조직 관리자의 역할' 및 '동료의 역할'의 세가지 요인으로 제한한 바 있다. <표 4-3>은 위의 세가지 요인에 대한 반응을 통해 교원집단과 사원집단간에 어떠한 차이를 보이고 있는가를 검증한 결과이다. 조직내적 영향 가운데 '조직 관리자의 역할'과 '동료의 역할'에 대해서만 교사집단과 사원집단간에 유의한 차이를 보이고 있으며 나머지 요인에는 유의한 차이를 나타내지 않고 있다. '조직 관리자의 역할'에 대해서는 사원들이 교원보다 더 높은 점수를 보이고 있다. 대체적으로 '조직관리자의 역할'이나 '동료의 역할'에 대해서 양 집단의 반응은 분리된 양상을 나타내고 있다.

<표 4-3> 조직내적 영향요인의 분석

요 인 명	집 단 명	N	\bar{X}	S	Z
교육적 배경	교 원	445	2.785	3.653	-2.1150**
	사 원	408	3.341	3.857	
관리자의 역할	교 원	445	3.947	3.045	-0.3569
	사 원	408	4.025	3.012	
동료의 역할	교 원	445	2.978	3.983	-3.8314**
	사 원	408	3.812	3.654	

** : $P < .01$

본 연구에서는 문헌고찰을 통하여 혁신성에 영향을 미치는 조직외적 요인들을 '정치적 영향', '언론매체의 영향', '고객의 영향' 및 '상급부서의 영향'의 네가지 요인으로 요약한 바 있다.

<표 4-4>는 위에 4개요인에 대한 구성원의 반응이 교원집단과 사원집단간에 차이가 있는지를 검증한 결과이다. 조직외적 영향요인을 분석한 결과 '언론매체의 영향'은 교원집단이나 사원 집단이 모두 비슷한 수준임을 보여주고 있다. 그러나 '정치적 영향', '고객의 영향' 및 '상급부서의 영향'에 대한 반응에서는 사원집단이 교원집단의 반응보다 높은 수준에 있음을 알 수 있다.

<표 4-4> 조직외적 영향요인의 분석

요 인 명	집 단 명	N	\bar{X}	S	Z
교육적 배경	교 원	445	2.785	3.653	-2.1150**
	사 원	408	3.341	3.857	
언론매체의 영향	교 원	445	3.947	3.045	-0.3569
	사 원	408	4.025	3.012	
고객의 영향	교 원	445	2.978	3.983	-3.8314**
	사 원	408	3.812	3.654	
상급부서의 영향	교 원	445	3.779	2.831	-4.623**
	사 원	408	2.853	3.006	

** : $P < .01$

대체적인 경향은 어느 요인에서나 사원집단의 평균이 교원집단의 평균보다 높은 점수를 보이고 있어서 교원보다는 기업체에 종사하는 사원들이 조직 외적 영향에 더욱 민감히 반응하고 있다고 말할 수 있다.

3. 革新性 分析

이론고찰을 통하여 '변화의 필요성 지각', '불합리한 요소의 개선의지', '학습의욕', '아이디어 창출노력' 및 '모험성' 등이 '혁신성'을 구성하는 하위 요인이라는 것을 밝힌 바 있다.

<표 4-5> 혁신성 분석

요 인 명	집 단 명	N	\bar{X}	S	Z
변화필요성 지각	교 원	445	3.7853	4.2375	0.0518
	사 원	408	3.7709	3.8693	
불합리한 요 소의 개선의지	교 원	445	3.1154	4.8820	0.0432
	사 원	408	4.0250	3.0120	
학습의욕	교 원	445	3.6867	3.2635	3.2080**
	사 원	408	2.9428	3.4970	
아이디어 창출노력	교 원	445	3.0316	3.3235	-0.4503
	사 원	408	3.9867	2.8671	
모험성	사 원	445	2.8986	3.7584	-2.9646**
	교 원	408	3.4695	3.5079	

** : $P < .01$

<표 4-5>는 '혁신성'의 하위요인들이 교원집단과 사원집단간에 유의한 차이가 있는지를 검증한 결과이다.

'혁신성'의 하위요인들에 대한 양 집단의 반응은 '학습의욕'과 '모험성' 두 요인에서만 유의한 차이를 보이고 있으나 그 밖의 요인들에서는 비슷한 수준을 나타내고 있다. '학습의욕' 요인에서는 교원집단이 사원집단보다 높은 점수를 보이는 반면, '모험성' 요인에서는 사원집단이 교원집단보다 높은 반응을 보이고 있다. 본 연구는 이와같은 차이

를 갖게한 원인에 대해서 밝힐 수 없는 한계를 가지고 있다. '혁신성'을 구성하는 하위 요인들에 대한 반응은 교원집단이나 사원집단 모두가 대체로 중립적인 태도를 견지하고 있다.

4. 組織內·外的 要因이 革新性에 미치는 影響

(가) 組織內的 要因이 革新性에 미치는 影響

<표 4-6>은 조직내적 요인들을 독립변인으로 하여 이것이 교사의 혁신성에 미치는 영향을 重多回歸分析(analysis of multiple regression)한 결과이다. 단계별 분석방식에 따라 각 요인을 설명하는 변량의 크기 순으로 제시하면 다음과 같다.

<표 4-6> 교사집단 분석

	<i>r</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² change	<i>F</i>
관리자의 역할	0.5628	0.5628	0.3167	0.3167	219.9306
교육적 배경	0.4149	0.5878	0.3455	0.0288	19.9604
동료의 역할	0.3086	0.6031	0.3637	0.0182	12.6398

** : $P < .01$

조직내적 요인들은 '혁신성' 변량을 약 36% 정도 설명하고 있다. 즉 독립변인의 '혁신성'에 대한 영향은 '관리자의 역할'이 약 32%, '교육적 배경'이 약 3%, 그리고 '동료의 영향'이 약 2% 정도이다. 학교조직에서는 교사의 혁신성에 교장의 역할이 가장 크게 영향을 미치는 요인이라고 말할 수 있으며, '교육적 배경'이나 '동료의 역할'은 비교적 미약하다고 할 수 있다.

<표 4-7>은 사원집단에 있어서 조직내적 변인의 하위요인들이 '혁신성'에 미치는 영향을 분석한 것이다. 일반 기업 조직에 있어서도 단계별 분석(stepwise analysis)에서 각 하위요인들의 순위는 교사집단의 경우와 일치한다. 그러나 영향의 크기는 교원집단보다 낮은 상태를 나타내고 있다. 즉 '관리자의 역할'이 약 11%, '교육적 배경'이 약 2% 정도이다. 전반적으로 볼 때 독립변인의 하위요인들이 '혁신성'을 약 13% 정도 설명하는데 그치고 있다.

<표 4-7> 사원집단 분석

	<i>r</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² change	<i>F</i>
관리자의 역할	0.3289	0.3289	0.1081	0.1081	50.1391**
교육적 배경	0.2514	0.3510	0.1232	0.0151	7.0037**
동료의 역할	0.1108	0.3596	0.1293	0.0061	2.8293*

** : *P*<.05 ** : *P*<.01

(나) 組織外的 要因이 革新性에 미치는 影響

<표 4-8>은 교원집단에 있어서 조직외적 변인이 혁신성에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 설명력의 크기는 '상급부서의 영향', '언론매체의 영향', '정치적 영향' 및 '고객의 영향' 등의 순으로 나타났다. 교사에게 혁신적 행동을 일으키게 하는 요인들은 '상급부서의 영향'이 17%이며, '언론매체의 영향'은 약 7% 정도이다. 그러나 '정치적 영향'이나 '고객(학부모)의 영향' 등은 혁신성에 거의 영향을 미치지 못하고 있다. 교사들은 국가 내외의 정치활동 및 그 영향에 대해 특별한 관심을 가지고 있지 않는 것으로 보인다. 또한 분석 결과는 학부모의 요구나 기대가 교사들의 제반 활동에 거의 영향을 미치지 않음을 반영한 것이다.

<표 4-8> 교원집단 분석

	<i>r</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² change	<i>F</i>
상급부서의 영향	0.5063	0.5063	0.2563	0.2563	159.1925**
고객의 영향	0.4278	0.5687	0.3178	0.0615	38.1988**
언론매체의 영향	0.2659	0.5825	0.3393	0.0215	13.3540**
정치적 영향	0.1475	0.5937	0.3525	0.0132	8.1987**

** : *P*<.01

<표 4-9>는 사원집단에 있어서 조직외적 요인들이 혁신성에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 단계별 분석방식에 따라 각 요인을 설명하는 변량의 크기 순으로 제시하면 다음과 같다.

<표 4-9> 사원집단 분석

	<i>r</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² change	<i>F</i>
상급부서의 영향	0.5063	0.5063	0.2563	0.2563	159.1925**
고객의 영향	0.4278	0.5687	0.3178	0.0615	38.1988**
언론매체의 영향	0.2659	0.5825	0.3393	0.0215	13.3540**
정치적 영향	0.1475	0.5937	0.3525	0.0132	8.1987**

** : $P < .01$

설명력의 크기는 '상급부서의 영향', '고객의 영향', '언론매체의 영향' 및 '정치적 영향' 등의 순으로 나타났다. 사원에게 혁신적 행동을 일으키게 하는 요인들로는 '상급부서의 영향'이 26%이며 '고객의 영향'은 약 6%, '언론매체의 영향'이 약 2% 정도이다. 그러나 '정치적 영향'은 혁신성을 1% 정도 밖에 설명하지 못하고 있어서 그 영향이 미약함을 드러내고 있다. 기업체에 근무하는 사원들은 교사와 달리 고객의 요구나 기대를 상급부서의 영향 못지않게 중요시 하는 것으로 판단된다.

V. 結 論

본 연구의 목적은 조직 내외적 요인들의 조직 구성원의 혁신성에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 밝힘으로써 성공적인 조직혁신을 위한 전략수립에 필요한 정보를 제공하려는 데에 있다. 연구는 사회조사 방법론에 의해 수행되었으며 표집은 수도권에 근무하는 초·중등교원과 공·사기업체의 사원을 중심으로 하였다. 본 연구에서는 교원과 회사원의 반응을 비교함으로써 조직의 특성에 따라 변인간에 영향이 어떻게 달라지는가를 분석하였으며 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 혁신에 대한 구성원 유형을 혁신자, 초기 채택자, 초기 다수, 후기 다수 및 지체자의 5개 유형으로 분류하고 두 집단의 분포가 Rogers의 이론분포에서 이탈하는가를 분석하였다. 적합도 검증의 결과는 양 분포가 Rogers의 이론분포에서 크게 이탈하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 문제는 교원집단의 분포가 비혁신 지향적 경향을 보이고 있다는 점이다.

둘째, 조직내적 요인의 분석에서 교원집단과 사원집단간에 유의한 차이를 보인 요인은 '관리자의 역할' 뿐이며 나머지 요인들은 비슷한 수준을 유지하고 있다. '관리자의 역할'에 대한 반응은 사원집단의 평균이 교원집단의 평균보다 높은 점수를 보이고 있다.

셋째, 조직외적 요인의 분석에서 교원집단과 사원집단간에 유의한 차이를 보인 요인들은 '정치적 영향', '고객의 영향' 및 '상급부서의 영향' 이다. 세 요인 모두 사원집단의 평균이 교원집단의 평균보다 높은 점수를 보이고 있다.

넷째, 혁신성에 대한 분석에서 '학습의욕' 및 '모험성'의 2개 요인에서만 교사집단의 평균과 사원집단의 평균간에 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. '학습의욕'에서는 교사집단의 평균이, 그리고 '모험성'에서는 사원집단의 평균이 높은 점수를 보이고 있다.

다섯째, 조직내·외적 요인의 혁신성에 대한 영향을 분석하였다. 먼저 조직내적 요인은 교원의 경우 '조직관리자의 역할'이 32%, '교육적 배경'이 3%, '동료의 역할'이 2% 정도로 도합 37% 정도가 '혁신성'을 설명하고 있다. 그리고 사원의 경우 '조직관리자의 역할'이 11%, '교육적 배경'이 2%, '동료의 역할'이 1% 정도로 도합 14% 정도가 혁신성을 설명하고 있다. 조직내적 요인의 혁신성에 대한 영향분석에서는 '조직관리자'의 변화 촉진적 역할이 조직혁신에 있어서 가장 중요한 요인임을 밝히고 있다.

조직외적 요인은 교원의 경우 상급부서의 역할이 17%, 언론매체의 영향이 7% 정도 조직혁신성을 설명하고 있다. 그리고 사원의 경우 상급부서의 영향이 26%, 고객의 영향이 6%, 언론매체의 영향이 2% 정도 조직혁신성을 설명하고 있다. 두 집단 공히 '상급부서의 영향'이 조직 혁신성에 가장 크게 영향을 미치는 요인이다. 그러나 교원집단에서는 '언론매체'가 혁신성에 보다 영향을 미치는 반면 사원집단의 경우에는 '고객의 영향'이 다른 요인들보다 더 큰 설명력을 가지고 있다. 교사집단에서는 '고객(학부형)'이 영향이 '조직혁신성'에 영향을 미치지 못하는 반면 사원집단의 경우에는 '고객'이 다른 요인들보다 더 크게 영향력을 미치고 있다. 교사집단에서는 고객(학부형)의 영향이 조직혁신성에 기여하지 못하는 반면 사원집단에서는 '정치적 영향'이 조직혁신성에 기여하지 못하는 것도 특이한 현상으로 보인다.

학교조직에서 혁신을 성공적으로 이끌기 위해서 본 연구는 다음의 사항을 시사하고 있다. 첫째, 대체로 교사들은 혁신지향적 특성을 가지고 있지 못하다. 따라서 혁신적

풍토조성을 통하여 교사들의 의식변화를 유도하는 전략이 수립되어야 할 것이다. 둘째, 교원과 기업체 종사자를 비교하여 볼 때 학교사회 밖에서 일어나는 일이 자신의 과업과 특별한 관련이 없다고 생각하는 경향이 있다. 교사들에게 사회변동이나 발전의 내용 등을 명확히 인식시킴으로써 자아성장 및 조직혁신의 필요성을 지각하게 할 필요가 있다. 끝으로 학교조직의 혁신 전략을 수립할 때에는 조직외적 요인보다는 조직내적 요인을 중시하는 접근을 시도하는 것이 바람직할 것이다.

Abstract

The Analysis of Factors Affecting the Organizational Innovativeness.

by Professor Owan Chung Lee

Organization cannot grow and develop without innovation. Many efforts are made to bring about desirable changes in the elementary and secondary schools only to fail. The success of innovation is largely dependent upon the support of scientific research and systematic planning. The main purpose of this study is to analyze the factors which are affecting the organizational innovativeness.

Social research method is adopted to conduct the survey. The Extrinsic Factors and the Intrinsic Factors, which are supposed to be influential to the innovativeness of the organization, are selected through the literature survey. Tools for measurement were developed by the researcher and data were collected from teachers and enterprise employees in the eight districts near Seoul. Teacher groups are compared with the enterprise employees(both government and private).

The following are the results of the analysis: The problem is that teacher group does not have the tendency of innovation-orientation. Some measure have to be taken to encourage the innovative spirit for teachers.

The external factors are more influential than the internal factors to the innovativeness of enterprises, while the internal factors are more influential than the external factors to that of school organizations.

The indifference of teachers towards the external changes and development is apt to impair the compatibility and adjustment with social or national requirements.

According to the analysis, teacher's behavior is easily influenced by the internal forces. In planning the innovation strategy for schools, administrators need to consider thoroughly such internal factors as the role of principal and the role of co-teachers.

참 고 문 헌

- 교육개혁심의회, 「21세기를 향한 한국교육」, 최종보고서 3, 1987.
- 金永哲, “教育改革에 거는 期待” 교육개발, 제7권 4호, 1985년 8월.
- 金永哲, “교육개혁의 기본방향,” 교육개발 제7권 4호, 한국교육개발원, 1986년 8월.
- 金惠暎, “교사의 혁신성이 인간관계에 미치는 영향,” 석사학위 청구논문 제주대학교 대학원, 1993년 8월.
- 력키금성사 인력개발부, “경영혁신 실천형 교육체계 재정비,” 력키금성 인력개발부 연구팀, 1993년.
- 文落軫, 「學校·學級經營의 理論과 實際」, 서울: 형설출판사, 1993.
- 孫英敏, “教育革新 普及의 遲滯要因에 관한 研究,” 석사학위 청구논문, 고려대학교 대학원 1980.
- 王其恒, “학교조직 건강진단을 위한 연구,” 박사학위 청구논문, 중앙대학교 대학원, 1983년.
- 梁容碩, “조직혁신의 보급과정에 관한 연구,” 석사학위 청구논문, 제주대학교 교육대학원 1984.
- 임연기, “입시위주 교육의 실상,” 교육개발, 제13권2호, 199년 4월.
- 鄭範謨, “教育改革을 위한 家庭·學校·社會의 協力,” 학교경영, 제5권 7호, 1992년 7월.
- 이영덕, “21세기 한국 중등교육 전망,” 21세기 논단, 대통령자문 21세기 위원회, 1993년 3월.
- 이완정, 「학교조직관리론」 서울: 성원사, 1992.
- 趙錫俊, 「組織論」, 서울: 법문사, 1986.
- 한국교육혁신위원회, 「교육혁신의 반성과 진로」, 서울: 교학사, 1991.
- 韓鍾河, “教育改革의 明暗,” 교육개발, 제8권 4호, 한국교육개발원, 1985년 8월.
- Alfonso, R.A *et al.*, *Instructional Supervision*, Boston: Allen & Bacon, Inc., 1981.
- Barnett, H.G. *Innovation: The Basic of Cultural Change*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1953, Carlson, R.O. *School Superintendents: Careers & Performance* Columbus, Oh:

- Charles E.Merrill, 1972.
- Campbell, R.F. et.al., *Introduction to Educational Adminsitration*, Boston: Allyn & Bacon, Inc., 1983.
- Creighter, H. "Analyzing Policy Development in Curriculum Innovation," *Journal of Educational Administration*, Vol.XX, No.2, Summer 1983.
- Cox,D.F."Risk Taking & Information Handling in Cunsumer Behavior," in D.F. Cox ed., Cambridge: Harvard Univ. Press. 1967.
- Dept. of Behavioral Science & Leadership, *Leadership in Organization*, West Point: 1989.
- Duncan, W.J. *Organizational Behavior*, Bonston: Houghton Mifflin, 1981.
- Greiner, L.E."Evolution & Revolution as Organization Grow," Harvard Business Reivew, July - August 1980.
- Hanna, M.T.; Freeman,J. "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, 1982.
- Hanna,M.T.: Freeman,J. "Structural Inertia & Organizational Change," *American Sociological Review*, 49, 1984.
- Johnson, D.W. *The Social Psychology of Education*, N.Y.: Holt, Rinehart & Winston, 1970.
- Katz,D & Kahn,R.L *The Social Psychology of Organizations*, N.Y.: Johy Wiley & Sons: 1966.
- Loy,J.W.Jr. "Social Psychological Characteristics of Innovators," *American Sociological Review*, Vol.34, No.1, February 1969.
- March, J.G. "Almost Random Careers," *Adminstrative Science Quarterly*, 13, 1977.
- Miskel,C. "Principals' Attitude toward Work and Co-workers, Situational Factors, Perceived Effectiveness, & Innovation Effort," *Educational Administration Quarterly*, 13, 1977.
- Morris, C. "Educational Innovation: Education Wasteland," *Theory into Practice*, 15, June 1976.
- Rastoy,E.W. Gail R.Babcock & Brian J.Caldwell, *Organizational Effectiveness in the*

- Educational Practicum Program 1977–1978, Edmonton, Canada: University of Alberta, 1978.
- Richland, M. Traveling Seminar & Conference for the Implementation of Educational Innovation, Ivor Morrish (ed.), *Aspects of Educational Change*, London: George Allen & Unwin Ltd., 1976.
- Rogers, E.M. *Diffusion of Innovation*, 3rd ed., N.Y.: The Free Press, 1983.
- Singh, J.V. et al., "Organizational Change & Organizational Mortality," *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, No.4, December 1986.
- Thompson, V.A. "Bureaucracy & Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.5, No.23, June 1965.
- Steers, R.M. "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 20, 1975.
- Wayne, W.K & Aho, F. "Pattern of Succession of High school Principals & Organizational change," *Planning & Changing*, 4, 1973.
- Wayne, W.K et al., "Patterns of Succession of Elementary Principals & Organizational Change," *Planning & Changing*, 8, 1977.

附 錄(가)

교사용 설문지

선생님 안녕하십니까? 교육활동에 여념이 없으실 선생님께서 부담을 드리게 됨을 송구스럽게 생각합니다. 본 설문지는 우리 교육의 발전을 위한 기초적인 정보를 얻기 위해서 제작된 것입니다. 선생님의 솔직한 반응은 연구의 신뢰도를 높이는데 크게 도움이 될 것입니다. 협조해주셔서 감사합니다. 선생님의 가정에 행복이 가득하시기를 기원합니다.

연구자 이완정 올림

* 해당되는 난에 (○)표 해 주십시오.

1. 성별 : 남자() 여자()
2. 현직경력 : 1년~10년(), 11년~20년(), 21년~30년(), 31년이상~()
3. 근무처 : 국민학교(), 중학교(), 고등학교()
4. 학력 : 학사(), 석사(), 박사()

* 다음의 진술에 대한 여러분의 반응을 해당되는 난 아래에 (○)표 표시해 주십시오.

- (1) 나는 교육체제내의 모순된 부분이 무엇인지 지적할 수 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

- (2) 나는 교육활동에 있어서 불합리한 부분을 잘 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

- (3) 나는 교육행정에 있어서 개선되어야 할 것이 무엇인지 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

- (4) 나는 효과적인 수업을 위해 개선되어야 할 것이 무엇인지 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(5) 나는 우리 교육제도의 장·단점을 지적할 수 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(6) 나는 교육발전을 위해 교사선발제도 역시 변화되어야 한다고 생각한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(7) 나는 모순된 부분이 발견되면 몹시 괴로움을 느낀다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(8) 나는 무슨 일을 잘못하였을 경우 이를 시정하지 않고는 다른 일을 하지 못한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(9) 나는 학교내에서 불합리한 문제를 발견하면 이를 지적하고 개선할 것을 요구한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(10) 나는 불합리한 문제 해결을 위해 적극적으로 노력하는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(11) 나는 교육체제 내의 모순이 제거될 때까지 온갖 노력을 다 할 작정이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(12) 동료나 나의 잘못을 지적하면 나는 이를 솔직히 인정할 줄 아는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(13) 나는 교과분야의 연구활동에 적극적으로 참여한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(14) 나는 교육과 관련된 분야의 전문서적을 계속해서 읽고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(15) 나는 새로운 지식을 배우기 위해 적극적인 노력을 한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(16) 나는 전문적인 학문기관에서 연구방법을 배우고 싶다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(17) 나는 동료교사의 연구활동에도 관심을 가지고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(18) 나는 늘 겸손한 자세로 새로운 지식을 추구한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(19) 나는 효과적인 직무수행을 위해 늘 새로운 방법을 추구한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(20) 나는 수업방법 개선을 위해 참신한 아이디어를 얻으려고 노력한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(21) 나는 교육발전을 위해 참신한 아이디어를 제안하기도 한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(22) 나는 문제해결을 위해 창의력을 발휘하려고 애쓴다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(23) 나는 기계적으로 일하는것 보다는 머리를 써서 일하기를 좋아한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(24) 나는 아이디어를 얻으려고 노력하는 사람을 좋아한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(25) 우리 학교가 좋아지는 일이라면 나는 정신적 부담을 감수할 수 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(26) 우리학교가 좋아지는 일이라면 나는 물질적 부담을 감수할 수 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(27) 나는 새로운 과제에 도전하다가 실패하더라도 다시 도전하는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(28) 나는 일단 결심을 하면 불리한 여건을 개의치 않고 일을 추진하는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(29) 나는 동료가 꺼려하는 일에도 도전하는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(30) 나는 과업수행방법의 개선을 위해 모험적인 행동을 할 때도 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

* 다음의 진술에 대한 여러분의 반응을 해당되는 난 아래(○)로 표시해 주십시오.

(1) 정치 정당의 활동은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(2) 교육에 대해 사회적으로 문제가 된 일들은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(3) 국민의식의 성장은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(4) 국제사회의 경쟁관계는 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(5) 정치체계의 변화는 나의 행동에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(6) 국회의원의 활동은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(7) 전문가의 의견이 있는 신문기사는 교원의 행위에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(8) 메스컴의 교육체제 비판은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(9) TV 및 라디오의 좌담프로는 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(10) 메스컴의 교육캠페인은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(11) 신문의 독자투고란은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(12) 메스컴의 교육에 대한 특집 프로그램은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(13) 교원은 학부모의 의견에 신경을 쓰는 편이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(14) 학교는 학부모의 의견을 대부분 수용한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(15) 학부모의 입김은 교육행정에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(16) 학부모는 교육의 질 개선을 위해 영향력을 행사한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(17) 현대의 학부모는 교육에 관해 많은 것을 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(18) 나는 학부모가 늘 교사의 행동을 주시하고 있다고 생각한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(19) 敎育부 장관의 행정방식은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(20) 敎育감의 행정방식은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(21) 장학지도는 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(22) 감사활동은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(23) 상급기관의 정책은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(24) 상급기관 부서장의 행정철학은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(25) 동료교사들의 계속교육은 나에게 학문추구 열망을 갖게 한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(26) 많이 배운 사람은 혁신 지향적 행동을 한다고 생각한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(27) 계속 교육은 교사에게 좀더 도전적인 일을 하도록 한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(28) 계속교육은 교육현장의 문제를 해결하는 능력을 부여하고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(29) 나는 현장문제 해결중심 연수에 적극적으로 참여한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(30) 나는 전문 학위를 얻기 위해 대학원에 다닌적이 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(31) 우리 학교 교장은 능률적으로 학교관리를 하고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(32) 우리 학교 교장은 나에게 새로운 목표에 도전하도록 영향력을 행사한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(33) 우리 학교 교장은 나에게 새로운 수업전략을 세우도록 분위기를 조성한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(34) 우리 학교 교장은 나에게 새로운 지식을 추구하도록 영향력을 행사한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(35) 우리 학교 교장은 열심히 근무하는 사람을 명확히 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(36) 우리 학교 교장은 건설적인 학교풍토를 만들기 위해 노력한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(37) 동료교사들은 나에게 새로운 일에 도전하도록 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(38) 동료교사들은 나의 과업수행방식을 개선하도록 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(39) 동료교사로부터 배운 지식은 나의 교육활동 개선에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(40) 동료교사들은 나의 과업수행방식 중 수정되어야 할 부분을 친절히 지적해 준다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(41) 동료교사들은 어려운 과업에도 과감히 도전한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(42) 동료교사들은 협동하여 일하기를 좋아한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

* 선생님은 다음 유형 중 어느 것에 가장 가깝다고 생각하십니까? 해당되는 유형 하나만 고르십시오. 답 : (제 ___ 유형)

유형	개인적 속성
제1유형	나는 모험적이어서 늘 새로운 것을 추구한다. 나는 시대에 뒤지는 것을 싫어한다. 나는 손해를 보는 한이 있더라도 새로운 방법을 추구하는 유형의 사람이다.
제2유형	나는 새로운 것을 좋아해서 약간의 모험은 즐기는 편이다. 나는 새로운 일을 착수해서 별로 실패한 적이 없다.
제3유형	나는 새로운 것을 좋아 하지만 모든 일을 결정할 때에는 신중해야 한다고 생각한다. 그래서 나는 무슨 일을 결정할 때 다른 사람들은 경험을 참조한다. 손해될 것이 없다는 확신이 서지 않는 한 나는 새로운 일을 시도할 마음이 없다.
제4유형	나는 매우 세심하고 신중한 사람이다. 모험은 나에게 어리석은 일로 인식된다. 모든 사람이 시험해보고 이상없음이 확인되지 않는 한 나는 결코 새로운 일을 시도할 수 없다. 내가 새로운 일을 받아 들일 때에는 이 일을 거부하는 사람이 별로 없음을 발견하게 된다.
제5유형	인간의 머리로는 하는 일은 그렇고 그렇다. 여러가지 방법을 동원해보았자 결과는 마찬가지다. 나는 커다란 변화가 없는 부담없는 생활이 좋다. 많은 일을 만들어서 하는것은 귀찮은 일이다. 나는 옛날 방식을 고수하는 것이 최상이라고 생각한다.

附 錄(나)

사원용 설문지

사원 여러분 안녕하십니까? 생산활동에 여념이 없으실 선생님에게 부담을 드리게 됨을 송구스럽게 생각합니다. 본 설문지는 우리 사회의 발전을 위한 기초적인 정보를 얻기 위해서 제작된 것입니다. 여러분의 솔직한 반응은 연구의 신뢰도를 높이는데 크게 도움이 될 것입니다. 협조해주셔서 감사합니다. 귀댁의 가정에 행복이 가득하시기를 기원합니다.

연구자 이 완 정 올림

* 해당되는 난에 (○)표 해 주십시오.

1. 성별 : 남자() 여자()
2. 현직경력 : 1년~10년(), 11년~20년(), 21년~30년(), 31년이상~()
3. 현재 근무처 :
4. 학력 : 고졸(), 전문대졸(), 학사(), 석사(), 박사()

* 다음의 진술에 대한 여러분의 반응을 해당되는 난 아래에 (○)로 표시해 주십시오.

- (1) 나는 우리회사 내의 모순된 부분이 무엇인지 지적할 수 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

- (2) 나는 직무활동에 있어서 불합리한 부분을 잘 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

- (3) 나는 우리회사 관리부에 있어서 개선되어야 할 것이 무엇인지 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

- (4) 나는 효과적인 직무수행을 위해 개선되어야 할 것이 무엇인지 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(5) 나는 우리 회사제도의 장·단 점을 지적할 수 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(6) 나는 우리회사의 발전을 위해 사원 선발제도가 변화되어야 한다고 생각한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(7) 나는 모순된 부분이 발견되면 몹시 괴로움을 느낀다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(8) 나는 무슨 일을 잘못하였을 경우 이를 시정하지 않고는 다른 일을 하지 못한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(9) 나는 회사내에서 불합리한 문제를 발견하면 이를 지적하고 개선할 것을 요구한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(10) 나는 불합리한 문제 해결을 위해 적극적으로 노력하는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(11) 나는 회사 내의 모순이 제거될 때까지 온갖 노력을 다 할 작정이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(12) 동료가 나의 잘못을 지적하면 나는 이를 솔직히 인정할 줄 아는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(13) 나는 나의 직무분야의 연구활동에 적극적으로 참여한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

- (14) 나는 나의 직무와 관련된 분야의 전문서적을 계속해서 읽고 있다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |
- (15) 나는 새로운 지식을 배우기 위해 적극적인 노력을 한다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |
- (16) 나는 전문적인 학문기관에서 연구방법을 배우고 싶다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |
- (17) 나는 동료의 연구활동에도 관심을 가지고 있다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |
- (18) 나는 늘 겸손한 자세로 새로운 지식을 추구한다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |
- (19) 나는 효과적인 직무수행을 위해 늘 새로운 방법을 추구한다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |
- (20) 나는 직무수행 방법의 개선을 위해 참신한 아이디어를 얻으려고 노력한다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |
- (21) 나는 회사의 발전을 위해 참신한 아이디어를 제안하기도 한다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |
- (22) 나는 문제해결을 위해 창의력을 발휘하려고 애쓴다.
- | | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-----------|
| 아주 그렇다 | 그렇다 | 잘 모르겠다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다 |
| () | () | () | () | () |

(23) 나는 기계적으로 일하는것 보다는 머리를 써서 일하기를 좋아한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(24) 나는 아이디어를 얻으려고 노력하는 사람을 좋아한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(25) 우리 회사가 좋아지는 일이라면 나는 정신적 부담을 감수할 수 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(26) 우리 회사가 좋아지는 일이라면 나는 물질적 부담을 감수할 수 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(27) 나는 새로운 과제에 도전하다가 실패하더라도 다시 도전하는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(28) 나는 일단 결심을 하면 불리한 여건을 개의치 않고 일을 추진하는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(29) 나는 동료가 꺼려하는 일에도 도전하는 사람이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(30) 나는 과업수행 방법의 개선을 위해 모험적인 행동을 할 때도 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

* 다음의 진술에 대한 여러분의 반응을 해당되는 난 아래에(○)로 표시해 주십시오.

(1) 정치 정당의 활동은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(2) 우리 회사에 대해 사회적으로 문제가 된 일들은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(3) 국민의식의 성장은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(4) 국제사회의 경쟁관계는 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(5) 정치체제의 변화는 나의 행동에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(6) 국회의원의 활동은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(7) 전문가의 의견이 있는 신문기사는 사원의 행위에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(8) 메스컴의 교육체제 비판은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(9) TV 및 라디오의 좌담프로는 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(10) 메스컴의 교육캠페인은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(11) 신문의 독자투고란은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(12) 메스컴의 기업문제에 대한 특집 프로그램은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(13) 우리회사 사원은 고객의 의견에 신경을 쓰는 편이다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(14) 우리회사는 고객의 의견을 대부분 수용한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(15) 고객의 입김은 우리회사의 관리방식 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(16) 고객의 요구는 제품의 질을 개선하는데 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(17) 현대의 고객은 제품의 질에 대해 많은 지식을 가지고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(18) 나는 고객이 늘 우리의 행동을 주시하고 있다고 생각한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(19) 정부의 행정방식은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(20) 우리회사 회사의 경영방식은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(21) 관리자의 현장지도는 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(22) 감사활동은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(23) 상급기관의 정책은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(24) 상급기관 부서장의 경영철학은 나의 행동변화에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(25) 동료사원들의 계속교육은 나에게 학문추구 열망을 갖게 한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(26) 많이 배운 사람은 혁신 지향적 행동을 한다고 생각한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(27) 계속 교육은 사원들에게 좀더 도전적인 일을 하도록 한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(28) 계속교육은 직무현장의 문제를 해결하는 능력을 부여하고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(29) 나는 현장문제 해결중심 연수에 적극적으로 참여한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(30) 나는 전문 학위를 얻기 위해 대학원에 다닌적이 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(31) 우리 회 사장은 능률적으로 학교관리를 하고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(32) 우리 회사의 사장은 나에게 새로운 목표에 도전하도록 영향력을 행사한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(33) 우리 회사의 사장은 나에게 새로운 직무수행 전략을 세우도록 분위기를 조성한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(34) 우리 회사의 사장은 나에게 새로운 지식을 추구하도록 영향력을 행사한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(35) 우리 회사의 사장은 열심히 근무하는 사람을 명확히 알고 있다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(36) 우리 회사의 사장은 건설적인 조직풍토를 만들기 위해 노력한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(37) 동료사원들은 나에게 새로운 일에 도전하도록 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(38) 동료사원들은 나의 과업수행방식을 개선하도록 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(39) 동료사원으로부터 배운 지식은 나의 교육활동 개선에 영향을 미친다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(40) 동료사원들은 나의 과업수행방식 중 수정되어야 할 부분을 친절히 지적해 준다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(41) 동료사원들은 어려운 과업에도 과감히 도전한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

(42) 동료사원들은 협동하여 일하기를 좋아한다.

아주 그렇다	그렇다	잘 모르겠다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
()	()	()	()	()

* 귀하는 다음의 다섯 유형 중 어느 것에 가장 가깝다고 생각하십니까? 해당되는 유형 하나만 고르십시오. 답 : (제 ____ 유형)

유형	개인적 속성
제1유형	나는 모험적이어서 늘 새로운 것을 추구한다. 나는 시대에 뒤지는 것을 싫어한다. 나는 손해를 보는 한이 있더라도 새로운 방법을 추구하는 유형의 사람이다.
제2유형	나는 새로운 것을 좋아해서 약간의 모험은 즐기는 편이다. 나는 새로운 일을 착수해서 별로 실패한 적이 없다.
제3유형	나는 새로운 것을 좋아 하지만 모든 일을 결정할 때에는 신중해야 한다고 생각한다. 그래서 나는 무슨 일을 결정할 때 다른 사람들은 경험을 참조한다. 손해될 것이 없다는 확신이 서지 않는 한 나는 새로운 일을 시도할 마음이 없다.
제4유형	나는 매우 세심하고 신중한 사람이다. 모험은 나에게 어리석은 일로 인식된다. 모든 사람이 시험해보고 이상없음이 확인되지 않는 한 나는 결코 새로운 일을 시도할 수 없다. 내가 새로운 일을 받아 들일 때에는 이 일을 거부하는 사람이 별로 없음을 발견하게 된다.
제5유형	인간의 머리로는 하는 일은 그렇고 그렇다. 여러가지 방법을 동원해보았자 결과는 마찬가지다. 나는 커다란 변화가 없는 부담없는 생활이 좋다. 많은 일을 만들어서 하는것은 귀찮은 일이다. 나는 옛날 방식을 고수하는 것이 최상이라고 생각한다.