

碩士學位論文

初·中等校長의 指導性과  
教師의 職務滿足에 關한 分析 研究

— 濟州地域을 中心으로 —



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

金 斗 弘

碩士學位論文

初·中等校長の指導性

教師의 職務滿足에 關한 分析 研究

- 濟州地域을 中心으로 -

指導教授 金 性 俊



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政 專攻

金 斗 弘

1998年 6月 日

初・中等校長の指導性

教師の職務満足に關한 分析 研究

- 濟州地域을 中心으로 -

指導教授 金 性 俊

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함.

1998年 6月 日

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政 專攻



金 斗 弘

金斗弘의 行政學 碩士學位 論文을 認准함.

1998年 7月 日

委員長 \_\_\_\_\_ (인)

委 員 \_\_\_\_\_ (인)

委 員 \_\_\_\_\_ (인)

# [ 目 次 ]

I. 序 論 .....	1
1. 研究의 目的 .....	1
2. 研究의 內容과 範圍 .....	2
3. 研究의 方法 .....	3
II. 理論的 背景 .....	4
1. 指導性的 概念과 類型 .....	4
2. 職務滿足의 概念과 要因 .....	13
3. 指導性과 職務滿足과의 關係 .....	23
III. 研究의 設計 및 處理 .....	25
1. 研究의 設計 .....	25
2. 資料處理 .....	28
IV. 結果 및 解釋 .....	29
1. 學校長의 指導性 類型別 諸特性 比較 分析 .....	29
2. 教師의 職務滿足度 比較 分析 .....	33
3. 學校長의 指導性과 職務滿足度 比較 分析 .....	38
V. 結論 : 教育行政上의 政策的 含意 .....	43
1. 要約 .....	43

---

2. 政策的 含意 .....	44
參考文獻 .....	48
英文抄錄 .....	52
附錄 .....	55



## [ 圖 目 次 ]

<圖-1> Ohio 州立大 學校 指導性 四分圖 .....	8
<圖-2> Halpin의 指導性 類型 .....	8
<圖-3> Fiedler의 指導性 狀況 模型 .....	11
<圖-4> 매슬로의 欲求段階 .....	20
<圖-5> 職務滿足-不滿足에 대한 傳統的 概念과 허즈버그의 概念 比較 ..	21
<圖-6> 滿足要因과 不滿足要因은 相互排他的이라는 假說 .....	22
<圖-7> 허즈버그理論과 다른 理論과의 關係 .....	23



## [表 目 次]

<表-1> 設問紙 發送 및 回收 狀況 .....	25
<表-2> 設問紙 標集 狀況 .....	26
<表-3> 職務滿足의 下位變因과 問項番號 .....	28
<表-4> 校長의 指導性 類型 比較 (初等·中等) .....	29
<表-5> 初等校長의 指導性 年齡別 比較 .....	30
<表-6> 中等校長의 指導性 年齡別 比較 .....	31
<表-7> 初等校長의 校長經歷別 指導性 比較 .....	32
<表-8> 中等校長의 校長經歷別 指導性 比較 .....	32
<表-9> 學校級別 職務滿足度 比較 .....	34
<表-10> 學校級別 職務滿足度 變量分析 .....	34
<表-11> 初·中等學校 教師의 年齡別 職務滿足度 比較 .....	35
<表-12> 教師의 職務滿足度 變量分析 .....	35
<表-13> 教師의 職務滿足度 教育經歷別 比較 .....	36
<表-14> 職務滿足度 變量分析 .....	36
<表-15> 初等學校 教師의 職務滿足度 比較 .....	37
<表-16> 中學校 教師의 職務滿足度 比較 .....	37
<表-17> 高等學校 教師의 職務滿足度 比較 .....	38
<表-18> 校長의 指導性과 職務滿足度 交差分析(初等·中等) .....	39
<表-19> 初等學校長의 指導性과 教師의 職務滿足度 交差分析 .....	40
<表-20> 中學校長의 指導性과 教師의 職務滿足度 交差分析 .....	41
<表-21> 高等學校長의 指導性과 教師의 職務滿足度 交差分析 .....	41

# I. 序 論

## 1. 研究의 目的

現代 社會는 組織 社會이다. 人間은 태어나서 죽을 때까지 組織을 떠나서는 살 수 없으며, 그 組織에서 주어지는 役割과 責任을 遂行하면서, 個人의 欲求를 充足시키고, 組織의 目標을 成就시키며, 나아가 社會와 國家를 위하여 貢獻하며 살아간다. 學校組織 역시 그 課業을 效果的으로 遂行하기 위하여 어떻게 構成, 運營, 發展되어야 하며, 組織의 構成員 相互間이나 여러 組織 相互間的 協同的 努力을 어떻게 造成, 統制, 指導하여야 하는가가 關건이기 때문에 이러한 學校組織을 활성화시키기 위해서는 教育行政家の 指導性이 그 어느 때 보다도 切實히 要求된다고 하겠다.

한마디로 教育組織의 效果的인 運營이 다름아닌 教育 行政의 要諦라고 볼 때, 教育行政 組織을 運營하는 教育行政家나 그 構成員인 敎職員들이 教育이라는 課業을 效果的으로 遂行하려면 教育組織에 대한 專門的 理解와 分析을 필요로 한다.

오늘날 學校組織의 目的 및 運營은 점차 複雜化되어가고 있고, 學校長의 役割도 專門化, 多樣化 되어 가고 있다. 특히 최근에 급격히 나타나고 있는 官僚制의 逆機能 현상, 敎員들의 好戰現像, 제한 敎職員 社會의 葛藤 樣相 등은 學校組織의 目標 達成 및 敎師들의 職務滿足과 直結되고 있어서 現代 學校組織 運營의 중요한 變因으로 등장하고 있다.

學校組織의 效率性을 높이는 方法은 여러 가지가 있겠지만, 그 중에서 가장 중요한 것은 學校 經營者와 그 所屬 職員과의 圓滿한 關係라고 할 수 있을 것이다. 이 때에 學校長이 敎師 集團에 대하여 어떤 類型의 指導性을 發揮해야 그 學校 行政의 效率化에 도움이 될 것인가 하는 問題는 중요한 일이라 하지 않을 수 없다. 이와 관련하여 1960년대 이후 學校行政家の 指導性에 대한 研究는 教育組織을 포함한 모든 公式組織에까지 매우 활발히 이루어져, 수많은 先行研究들은 課業指向, 人和指向 次元을 중심으로 한 學校行政家가 지니는 特性을 중시하는 傾向을 보여왔다.

따라서 學校組織에서도 學校級間이나 組織 構成員의 대소에 관계없이 合理的으로 一般化가 가능한 指導性 模型이 形成되고, 指導性 效果에 대한 評價를 가능하게 할 後續 研究가 必要하다고 본다.



이에 본 研究에서는 狀況理論을 背景으로 한 理論 模型을 중심으로 學校長의 指導性에 따른 教師들의 職務滿足 狀況을 分析하고, 어느 類型이 더 效果的인가를 糾明하고 앞으로의 指導性 開發 資料를 提供함은 물론 校長의 效果的인 學校 運營을 위하여 教師의 滿足度를 極大化 시킬 수 있는 改善策을 提供하고자 한다.

## 2. 研究의 內容과 範圍

學校組織에서 學校長의 指導性은 組織의 活性化를 決定하는 가장 중요한 變因이다.

그러나 學校長의 指導性은 외부 및 組織 自體內的 諸變因 間的 相互作用에 의하여 形成되어진 것이기 때문에 諸變因의 影響 關係가 반드시 順機能的인 것만은 아니다. 본 研究의 目的은 學校現場에서 흔히 볼 수 있는 學校長의 여러 가지 指導性 類型과 教師의 職務滿足과의 關係가 어떤 狀況에 있는가에 대한 調査分析 研究를 통하여 가장 效果的인 指導性을 찾아보고 檢證하는데 있다.

이를 위해 學校長의 指導性을 人和指向的 指導者 類型, 課業志向的 指導者 類型으로 區分하고, 따라서 教師의 職務滿足과의 關係를 比較 分析하기 위하여 다음과 같은 內容의 研究 問題를 設定하였다.

<問題 1> 學校長의 指導性이 學校級別에 따라 差異가 있는가를 比較 分析한다.

<問題 2> 學校長의 指導性이 校長經歷 및 年齡에 따라 差異가 있는가를 比較 分析한다.

<問題 3> 教師의 年齡別, 經歷別로 職務滿足度の 差異를 比較 分析한다.

<問題 4> 教師의 職務滿足度를 下位變因別로 差異가 있는가를 比較 分析한다.

<問題 5> 學校長의 指導性和 教師의 職務滿足度 關係를 比較 分析한다.

또한 본 研究를 수행함에 있어 研究對象은 濟州道內 일부 初·中·高等學校에 한정하였고 質問紙의 標集은 濟州道內에 재직하고 있는 初·中等校長 100名과, 教師 600名에게 한정시켰다. 1988년 4월 6일부터 1998년 4월 25일 까지 質問紙를 배부하여 수집된 回收率은 제3장(Ⅲ)의 <表-1>과 <表-2>와 같다.

### 3. 研究의 方法

本 研究는 文獻研究 및 先行研究를 토대로 하여 研究目的을 效果的으로 達成하기 위하여 다음과 같은 方法을 사용하였는데, 測定道具로 사용된 質問紙는 學校長의 指導性 類型을 진단하기 위한 것과, 教師의 職務滿足度를 측정하기 위한 質問紙 두 종류이다. 學校長의 指導性 類型을 진단하기 위해서 Fiedler가 製作한 LPC 尺度를 사용하였으며, 教師의 職務滿足度를 측정하기 위해서는 壓縮型 미네소타 職務滿足 質問紙(MSQ)를 사용하였고, 標集 對象으로는 濟州道內에 재직하고 있는 初·中等教員으로서 初等학교 41個校, 中學校 31個校, 高等學校 28個校의 校長 100名과 教師 600名을 標集 對象으로 하였으며, 回收된 質問紙는 初等學校長의 33部이고, 教師는 196部이며, 中學校는 校長의 21部이고, 教師는 198部이다. 高等學校는 校長의 15部, 教師는 197部로서, 이 중 무응답된 질문지를 빼고 初等校長 32部와 教師 184部, 中學校長 20部와 教師 189部, 高等學校長 15部와 教師 190部를 研究分析에 사용하였다. 本 研究에 사용된 資料의 處理는, 學校長의 指導性 類型을 측정하기 위하여 LPC 尺度인 2個分野 18個 항목에 8段階 評定尺度 범위에서 응답한 點數의 平均을 산출하여 標準偏差, t-檢證,  $\chi^2$  檢證을 하였다. 教師의 職務滿足度를 측정하기 위해서는 2個 下位變因別로 20個 문항에 5段階 尺度에서 응답한 點數를 집계하여 平均, 標準偏差를 구한 다음 變量分析 하였다. 學校長의 指導性과 教師의 職務滿足과의 關係를 檢證하기 위하여 平均, 標準偏差, t-檢證, 및  $\chi^2$  檢證을 하였고, 이상의 統計는 SPSS-PC 프로그램을 사용하였으며, P의 수준은 .05이다.

## II. 理論的 背景

### 1. 指導性的 概念과 類型

#### 가. 指導性的의 概念

現代 社會의 모든 組織이나 集團에 있어서 指導性的의 重要性은 점점 強調되고 있는 실정이다. 특히 學校經營에 있어서 經營者의 指導性的은 敎育成果의 生産性과 效率性을 좌우한다고 할 정도로 중요한 要因으로 認識되고 있다. Mcfarland의 말대로 리더십이란 매우 銳敏한 概念이다. 따라서 指導性的은 研究하는 分野나 觀點에 따라 여러 가지 상이한 方法으로 定義되어 있고 특히 強調하는 側面에 따라 다르지만 다음과 같이 定義를 하고 있다.

Tannenbaum, Weschler 및 Massarik는 “커뮤니케이션 過程을 통해서 어떤 특정한 目標과 目的을 達成하기 위해서 행사되는 對人間의 影響力”이라고 定義하였으며, Koontz와 O'Donnell 은 “리더십이란 共通된 目的 達成에 따르도록 사람들에게 影響力을 미치는 것이다”라고 하였다. Campbell은 “指導性이란 個人이 集團의 效果를 위해 貢獻하는 일이다”라 하였고, Stogdill은 “指導性이란 目標 設定이나 目標 達成을 위하여 集團이 노력하도록 그 構成員에게 影響을 주는 行爲”라 하였으며 Hemphill과 Halpin은 “指導性이란 組織의 目標을 達成하거나 그것을 바꾸기 위한 節次를 主導하는 일”이라 하였으며, Hersey와 Blanchard는 “指導性이란 일정한 狀況에서 目標 達成을 위해 個人이나 集團의 活動에 미치는 過程”이라 하였다. Sara는 “指導性을 他人의 사고와 行動에 影響을 미치는 過程”이라고 하였으며, Owens는 “具體的 狀況에서 다른 사람들이 目標을 成就하도록 影響을 주는 過程”으로 定義하고 있다. 또한 Urwick은 “指導性을 다른 사람들로 하여금 個人이 이끄는 대로 受諾하게 하는 行爲의 質”이라고 定義하고 있으며, Davis와 Luthans는 “변화하는 一連의 行動的 狀況의 關係를 指導性으로 把握하고 있다.” 그리고 Schein은 “指導性은 窮極적으로 指導者의 個人的 特性, 부하의 特性, 課業의 本質 및 課業을 둘러싼 狀況을 조화시키는 문제”로 보았다.

이상을 綜合해 보면 指導性이란 組織 構成員으로 하여금 바람직한 組織 目的에 自發적으로 協助하도록 하는 一種의 技術 및 影響力으로 보며, 指導者가 追從者를 바람직하게 活動시키는 過程이고 目標 設定과 達成을 위하여 集團의 노력하도록 影響을 미치는 行爲라고 볼 수 있다. Lipham은 “指導性이란 어떤 集團의 目標

와 目的을 達成하기 위해 혹은 어떤 集團의 目標나 目的을 바꾸기 위해서 새로운 構造나 課程을 善導하는 것이다”라고 定義하면서 學校長의 리더십 行動은, ① 學校社會의 構成員들로 하여금 그들의 教育 目標와 目的을 정하는 것을 돕는 일, ② 教授·學習過程을 促進시키는 일, ③ 生産的인 組織을 만드는 일, ④ 組織의 成長을 위한 風土造成을 하는 일, ⑤ 效率的인 教育에 필요한 적합한 資源을 준비하는 것이라고 하였다.<sup>1)</sup>

## 나. 指導性의 類型

指導性 理論에 관한 變遷過程을 살펴보면 1930년에서 1950년에 걸쳐서 特性理論(Traits theory), 1950년을 전후한 行動理論(Behavioral Theory), 그리고 1960년대 후반기부터는 狀況理論(Contingency Theory or Situational Theory)이 중심이 되어 왔다.

### 1) 特性理論(資質論)

特性理論은 리더십 理論의 接近 方法 가운데 가장 먼저 發達한 것으로 그 기본적인 假定은 指導者 個人이 가지고 있는 몇 가지 資質 및 特性에 따라서 發揮된다고 보는 것이다. 그러므로 이 理論은 指導者로서 어떤 特性과 資質을 가진 자는 時間과 空間을 超越하여 指導者가 될 수 있다는 것이다. 대부분의 歷史的 英雄이나 카리스마적 指導者들을 보면 이러한 假定이 어느 정도 妥當한 듯하다. 이 特性理論에서는 리더의 特性을 個人的 特性과 社會的 特性으로 區分한다. 즉 個人的 特性으로는 ① 知識 ② 肉體的 및 精神的 精力 ③ 情熱 ④ 獨創性 ⑤ 進就性 ⑥ 想像力 ⑦ 目的意識 ⑧ 持續性 ⑨ 意思決定의 속도 등으로 區分하고 있으며, 社會的 特性으로는 ① 要領 ② 調和 ③ 信賴의 自體 ④ 權威 ⑤ 支配와 服從 ⑥ 身體的 特性(身長, 體重, 其他 外觀上의 魅力) 등을 들고 있다.<sup>2)</sup>

Barnard는 人格的 資質과 能力의 側面에서 指導者의 資質的 要素<sup>3)</sup>로 ① 迫力

1) 王基恒, 敎育조직론(서울 : 集文堂, 1989), pp. 213~240.

2) Smith, H. K, L, M, Kruger, "A Brief Summary of Literature on Leadership." Bulletin of the School of Education Vol. 9, No. 4 (Bloomington : Indiana University, 1933), pp. 3~80.

3) Chester I. Barnard, Organization and Management(Cambridge : Harvard University Press 1984), pp. 80~110 ; C. I. Barnard, The Nature of Leadership ; Human Factors in Management(New York : Harper, 1946), pp. 23~26.

과 持久力(Vitality & Endurance) ② 決斷力(Decisiveness) ③ 說得力(Persuasiveness) ④ 責任感(Responsibility) ⑤ 知的·技術的 能力(Intellectual & Technical Capacity), 한편 Katz는 다음과 같은 세 가지 機能을 리더의 資質로 보고 있다. ① 技術的 機能(Technical Skill) ② 構想的 機能(Conceptual Skill) ③ 人間的 機能(Human skill)을 들고 있으며 Davis는 指導者에게 관련된 일반적 特徵으로 ① 知性(Intelligence) ② 社會的 成熟感과 圓滿性(Social Maturity and Breadth) ③ 內的 動機賦與(Inner Motivation) ④ 人間關係의 態度(Human Relations Attitudes)等を 提示하고 있다.<sup>4)</sup> Stogdill<sup>5)</sup>은 指導者가 가진 心理的 特性을 토대로 指導者의 資質을 여섯 가지로 特性群을 提示하고 있다.

- ① 能力 (知能, 敏捷性, 言語的 流暢性, 獨創性, 判斷力)
- ② 成就 (學力, 知識, 運動, 技能)
- ③ 責任感 (信賴性, 先導性, 忍耐心, 積極性, 自信感, 優越感)
- ④ 參與 (活動性, 社會性, 協同性, 適應性, 유모어)
- ⑤ 地位 (社會經濟的 地位, 人氣)
- ⑥ 狀況 (부하들의 精神의 水準, 地位, 興味 및 成就目標)

그러나 이러한 資質論에 대하여는 다음과 같은 한계점을 제시하고 있는데 ① 과연 그와 같은 우수한 資質을 具備한 사람이 現實的으로 存在할 수 있는가 ② 또한 그 資質 중 우선 順位를 결정할 수 있는가 ③ 資質이 豊富하더라도 狀況에 따라 충분히 리더십을 發揮할 수 있겠는가 등이 疑問時 되며 이 理論은 科學的 기초가 未洽하다는 것이다.

## 2) 行動理論 (Behavioral Theory of Leadership)

指導性 行動理論은 集團內에서 指導者의 行動을 觀察 分析하여 어떠한 形態가 構成員의 滿足과 組織의 生産性과 效率性에 影響을 주는가를 研究하여 指導者의 行動類型을 糾明하려는 立場이다

指導者의 行動에 관한 代表的 研究들 중 가장 古典的이라고 할 수 있는 아이오와 리더십 研究(Iowa Leadership Studies), 오하이오 주립대학의 리더십 研究(Ohio State University Leadership Studies), 미시간 대학의 리더십 研究(Michigan Leadership Studies)等を 들 수 있다.

4) Keith Davis, Human Relations In Business(New York: McGraw-Hill, 1959), pp. 162-163.

5) Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature", Journal of Psychology, Vol. 25(1948), p. 63.

(1) Ohio 주립대학 研究팀의 分類

1945년 Ohio 주립대학 心理學·社會學·經濟學 分野의 研究家들로 構成된 經營研究所의 研究 結果가 指導性을 課業中心的 次元과 人和中心的 次元으로 나누는 바탕이 되었다.<sup>6)</sup>

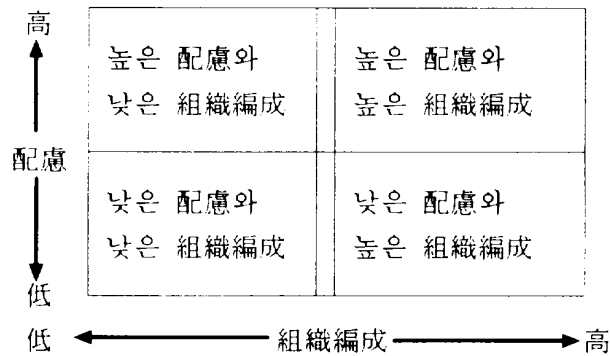
課業中心的 次元은 集團活動에 있어 指導者 自身과 所屬 構成員이 명백한 組織 關係를 형성하고 意思疏通 經路를 만들며 節次方法을 設定하려고 노력하는 指導者의 行動을 말한다. 바꾸어 말하면, 이것은 指導者가 各 構成員에게 期待되는 役割을 분명히 하여 任務를 配定하고, 計劃은 물론, 處理方法과 節次까지 미리 세워서 일을 推進하는 것으로 構造的 次元이라고 한다.

人和中心的 次元은 指導者가 集團構成員들에게 友情暗示, 相互信賴, 尊敬, 溫和 등의 親近感을 주어 그들의 欲求에 깊은 關心을 가지며 아랫사람들이 意思決定에 적극 참여하고 意思疏通을 활발히 하도록 獎勵하는 行爲까지 포함한다. 이것을 달리 配慮的 次元이라고도 일컫는다.

특히 Anderw W. Halpin과 James Winer는 LBDQ에 대한 反應을 要因別로 分析하여 指導性 行動을 課業中心(initiating structure : 構造主導)과 人和中心(consideration : 配慮) 次元(dimension)으로 區分하여 提示하였다.<sup>7)</sup> 또한 Halpin은 教育現場에서 이 指導者 行動技術質問紙(LBDQ)를 사용하여 課業中心 次元과 人和中心 次元의 結合에 의한 <圖 1>의 四分圖(quadrant)를 開發하였다.<sup>8)</sup>



- 6) R. M. Stogdill and Alvin E. Coons., eds. Leader Behavior: Its Prescription and Measurement. Columbus, Ohio : Ohio State University Bureau of Business Research. 1957. 申仲植外, 前掲書, pp. 111-115.
- 7) Andrew W. Halpin, "The Leader Behavior and Leadership Ideology of Educational Administrators & Aircrafts Commanders", Harvard Educational Review. No. 25(Winter, 1955), pp. 18-32.
- 8) Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education(2nd ed., )(Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1981.) p. 154.



<圖-1> Ohio 州立大學校 指導性 四分圖

(2) Halpin의 分類

Halpin은 Ohio주립大學에서 研究 開發된 指導性 類型을 참고하여 課業中心 指導性과 人和中心 指導性을 아래와 같이 네 가지 類型으로 分類하였다.<sup>9)</sup>



<圖-2> Halpin의 指導性 類型

위의 圖表에서 알 수 있듯이 效率形은 課業도 잘 成就하면서 人和關係도 잘 이루는 가장 훌륭한 指導者이다. 가령 學校에서 校長이 構成員의 業務遂行은 물론 人和에도 힘을 써서 課業成就와 人和關係 둘 다 均衡을 유지하려고 노력하는 경우라 할 수 있다.

9) Andrew Halpin, Theory and Research in Administration, New York : Macmillan. 1967. p. 86.

人和形은 人間關係는 圓滿히 이루지만 課業을 잘 成就하지 못하는 指導者이다. 이런 類型의 校長은 教師들에게 매우 溫情的으로 대하게 된다. 결국 이들은 對人關係는 무척 關心을 가지나 組織의 業務에 대해서는 體系的으로 對應하지 못하는 경향이 있다.

課業形은 課業成就是 잘 하지만 人和關係를 잘 이루지 못하는 境遇이다. 가령 學校에서 校長이 教師들에게 항상 業務關係만을 強調하는 境遇를 例로 들 수 있다.

非效率形은 課業도 잘 成就하지 못하고 人和關係도 잘 이루지 못하는 境遇로 네 가지 類型 가운데 가장 나쁘다. 바꾸어 말하면 業務能率도 기대할 수 없음은 물론 組織內 葛藤까지 일어날 수 있는 型이다.

이상의 觀點에서 볼 때 有能한 指導者는 課業과 人和의 兩次元에서 點數가 높은 사람이란 것은 糾明되고 있지만 이 두 次元의 點數가 어떤 比率로 나타날 때 最善의 調和를 이루게 되는지는 밝히지 못했다. 그러나 LBDQ의 指導性에 대한 接近은 課業과 人間關係指向性을 組合하여 指導者의 行動特性을 實證的으로 밝혀 多樣한 狀況에서 指導性을 分析할 수 있도록 劃期的인 전기를 마련하여 주고 있다.<sup>10)</sup>

### 3) 狀況理論(Contingency or Situational Theory)

狀況理論은 指導者로서의 일정한 資質이나 特性의 重要性을 인정하면서도 指導者가 등장하게 되는 狀況을 分析하여 指導性을 說明하려는 理論으로 指導者의 內面的 特性보다는 指導者가 처해 있는 狀況 즉, 特定한 場所와 特定한 組織의 構造나 機能, 集團의 性格, 集團 속의 特定한 課業이나 業務와 관련해서 構成員의 態度나 欲求 등을 把握하고 指導者와의 關係를 밝힘으로써 指導性을 이해하려는 社會學的 接近方式이다. 지금까지의 指導性 理論은 거의 組織의 規模가 巨大하고 複雜해짐에 따라 이에 대한 分析이나 研究도 二元論的 接近方式으로는 不充分하다는 것이 밝혀져 三次元的 接近方式인 狀況理論이 擡頭하게 되었다.

狀況理論의 指導性 類型을 特定한 狀況이나 構成員의 要求에 맞도록 適應시키면 個人이나 組織이 目標에 到達하는데 效果的일 것으로 생각하여 指導性 類型을 L.P.C (Least Preferred Co-worker: 가장 싫어하는 同僚 作業者)點數로 課業指向(Task Oriented)과 關係性指向(Relationship-Oriented)으로 區分하고 狀況變因 ①) 指導者와 構成員 關係 ②) 課業構造 ③) 職位權限을 相互配合, 指導性 效果를 連結한

10) 송화섭, 教育行政 理論과 經營論 (서울 : 양서원, 1992), pp. 238~239.

이형행, 教育行政 (서울 : 문음사, 1984), p. 352.



Fiedler의 狀況條件論<sup>11)</sup>, 二次元의 課業中心(TO : task orientation)과 人間關係中心(RO : relationship orientation)에 效果性 側面(effectiveness dimension)을 添加하여 組織의 狀況變數에 따라서 동일한 指導性 類型이라도 效果的일 수 있고, 非效果的일 수 있다는 입장을 나타낸 Reddin의 3-D 理論(three-dimensional theory)<sup>12)</sup> 그리고 House의 目標-經路模型(Path-Goal Theory), Hersey와 Blanchard의 狀況理論 등을 代表的인 것으로 들 수 있겠는데 本 研究에서는 Fiedler의 狀況理論을 適用하고자 한다.

#### (1) Fiedler의 狀況適應模型 (Contingency Model of Leadership)

Fiedler는 最初의 指導性 模型을 測定하기 위한 技法들을 開發하면서 基本的인 模型을 다음과 같이 主張하고 있다.<sup>13)</sup>

첫째, 指導性 類型은 指導者의 動機體制에 의하여 決定된다.

둘째, 狀況의 統制는 集團 零圍氣, 課業構造 및 地位權力에 의해서 決定된다.

셋째, 集團 效果性은 指導者의 類型과 狀況의 統制에 달려 있다.

그는 指導者의 類型을 人和指向的 指導者 類型(寬大하고 消極的이며 配慮的 類型)과 課業指向的 指導者 類型(면밀한 監督을 하고 能動的이며 職務關係의 明確한 규정에 힘을 기울이는 類型)으로 區分하였는데, 그는 分類를 하기 위해서 '가장 좋아하지 않는 職員(Least Preferred Co-worker, LPC)에 대한 評價'라는 獨特한 測定方法을 사용하였다. 가장 좋아하지 않는 職員(LPC)에 대한 評價는 指導者가 자기의 部下(追從者) 중에서 가장 좋아하지 않는 사람에게 주는 平點으로, LPC에 대한 評點을 높게 주는 指導者일수록 Fiedler는 人和指向的 指導者라고 보았고 反對로 LPC에 대하여 評點을 낮게 주는 指導者는 課業指向的 指導者로 보았다. 두 名의 指導者에게 各各 자기 部下직원들 중에서 가장 좋아하지 않는 職員을 한 名씩 생각하게 하고 이 職員을 親切性, 協同性, 沈着性 등의 측면에서 評價 하라고 했을때, 높은 評點을 준 사람, 즉 好意的으로 評價한 사람은 人和指向的 指導者이고 낮은 評點을 준 사람은 課業指向的 指導者인 것이다.

狀況決定模型에서 LPC評點을 낮게 주는 指導者는 部下직원 중에서 不適格者라

11) Fiedler E., A Theory of Leadership Effectiveness, New York:McGraw-Hill Book Co., 1967, pp. 22~32.

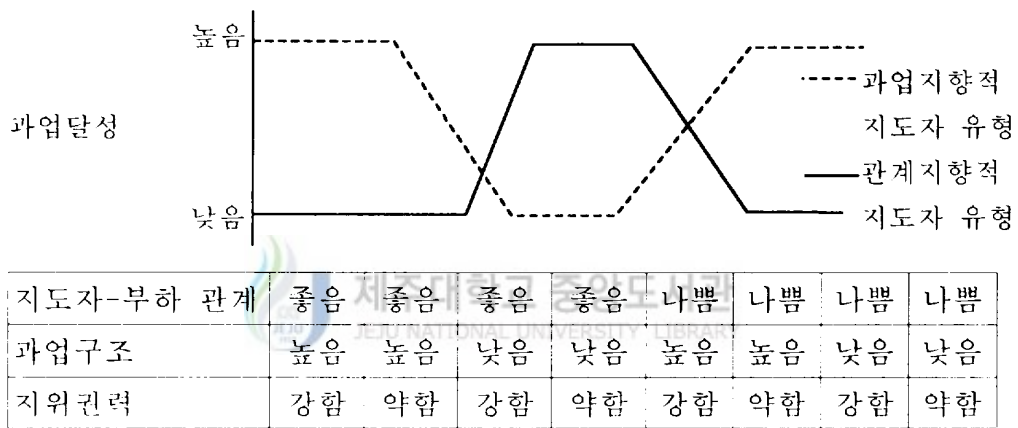
12) Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education(2nd ed.,) (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.,1981) p. 154.

13) Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory Research, Practice, 4th ed.,(New York : McGraw- Hill, Inc., 1995), p. 274.

고 생각되는 職員을 주저 없이 集團에서 追放하려고 하는 傾向이 있다고 보고 人和指向的이 아닌 課業指向的인 指導者라고 보고 있다.

反對로 LPC에 대하여 높은 評點을 주는 指導者는 모든 부하직원들을 好意的으로 보려고 하는 人間關係를 중시하는 指導者라고 보고 있다.

특히 Fiedler는 指導性, 效果性 程度를 決定하는 要因인 指導者와 부하와의 關係(Leader-member Relation), 課業構造(Task Structure) 및 地位權力(Position Power)에 대하여 指導者와 부하의 關係는 부하가 指導者를 承認하는 程度를 말하며, 課業構造는 부하의 職務가 자세히 記述되는 程度를 의미하고, 地位權力은 指導者가 組織에 公式的으로 소유한 權力의 強度를 말한다.<sup>14)</sup> 이 세 가지 狀況要因들의 좋고 나쁨에 따라 여덟 가지의 組合이 가능한데, 指導者의 類型과 狀況의 友好性間的 關係를 圖式化하면 <圖 3>과 같다.<sup>15)</sup>



<圖-3> Fiedler의 指導性 狀況 模型

이 模型에서 가장 友好的인 狀況은 指導者가 追從者로부터 호감을 받게 되고 (좋은 지도자-추종자관계), 強力한 地位를 가지며(높은 지위권력), 分明하게 確定된 일(높은 과업구조)을 管理하고 있는 경우이다.

狀況의 友好性이 중간 정도일 때, 關係指向的인 指導者(인간관계 중심적 지도성 유형)가 좀 더 效果的인 傾向이 있다.

14) 王基恒, 전계서, p. 226.

15) E. Mark Hanson, Educational Administration and Organizational Behavior, 3rd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1991), p. 194.

課業指向的인 指導者는 狀況 友好性의 兩 極端에서 效果的인 傾向이 있다.

Fiedler의 理論은 狀況適應的 接近方法을 開拓하는데 매우 중요한 貢獻을 하였으나 指導行態의 基本유형을 이원화시킨 데에도 問題가 있고 狀況의 變數를 세 가지에 局限시킨 데에도 問題가 있다는 批判을 받고 있다.

그러나 狀況適應的 理論은 指導者, 指導行爲를 이해하는 데 크게 寄與를 한 바 있는 중요한 理論이다. 이 理論은 狀況變數를 理論定立의 기초로 사용한 理論이며 과거의 成功的 指導行態에 대한 普遍的 概念과 반대되는 相對的 概念을 전제로 하고 있는 理論이다. 그리고 指導의 效率性을 높이기 위해서는 指導者가 아니라 狀況條件을 變更하는 것이 필요하다는 提案도 組織開發論的 觀點에서 매우 有益한 理論이라고 하겠다.

## (2) Fiedler 模型의 研究 檢證

Fiedler 模型은 學校長의 指導性 效果性을 豫測하기 위하여 使用되어 왔다. 이 模型을 檢證하기 위해서는 먼저 學校長의 指導性 類型, 狀況의 統制 및 學校의 效果性을 결정할 필요가 있고, 이 때 問題가 되는 것은 學校의 效果性을 어떻게 測定할 것인가 하는 점이다.

效果性에 관한 相異한 準據를 사용하여 Fiedler의 狀況模型을 檢證하려고 한 몇 가지 實驗이 있다. 初等學校에서 이 模型을 實驗한 두 가지 研究가 있는데, 그 하나는 McNamara와 Enns가 學校 職員들에게 學校의 효과성을 평가하도록 평가도표(Rating Scale)를 이용한 것이고<sup>16)</sup> 다른 하나는 Williams와 Hoy의 연구이다.<sup>17)</sup> 그들의 研究에서 좋은 校長-敎職員 關係를 가진 學校의 리더쉽 類型과 效果性間에 否定的인 相關關係를(-0.48), 그리고 덜 友好的인 校長-敎職員 關係를 가진 學校에서 肯定的인 相關關係를(0.32) 發見하였다.<sup>18)</sup> 이와 비슷하게, Williams와 Hoy는 더 友好的인 校長 - 敎師 關係와 덜 友好的인 校長-敎師 關係를 가진 學校에서 相關關係가 각각 -0.49와 0.27이라고 보고하였다.<sup>19)</sup>

신중식은 Fiedler의 模型을 背景으로 研究를 한 結果, 學校長의 行政類型, 敎

16) Vincent McNamara and Frederick Enns, "Directive Leadership and Staff Acceptance of the Principal," Canadian Administrator, Vol. 6 (1966), pp. 5~8.

17) Leonard B. Williams and Wayne K. Hoy, "Principal-Staff Relations: Situational Mediator of Effectiveness," The Journal of Educational Administration, Vol. 9 (1973), pp. 66~73.

18) McNamara, Vincent and Frederick Enns, *ibid.* p. 7.

19) Williams, Leonard B. and Wayne K. Hoy, *op. cit.*, pp. 69~70.

師의 欲求性向, 教師들의 職務滿足間에는 相關關係가 높으므로 學校長의 指導性 類型은 固定的으로 행사되기보다는 주어진 組織狀況에 따라 融通性 있게 適用되어야 한다고 結論을 맺고 있다.<sup>20)</sup>

또한, 노종희는 學校組織에서 다루어야 할 狀況的 要因들로 ① 學校 行政家와 教師들 間的 關係, ② 教師들의 統制의 소재, ③ 教師들의 課業修行 能力에 대한 自覺, ④ 教師와 學校 行政家 사이의 位階的 權限 關係, ⑤ 學校組織 風土, ⑥ 學校 行政家와 教師들의 役割 期待, ⑦ 教師들의 職務 成熟과 心理的 成熟으로 集約하고 있다.<sup>21)</sup> 따라서 본 研究에서는 Fiedler의 LPC 尺度를 적용하여 校長의 指導性 類型을 분석하고자 하는 理由는 상기와 같이 외국에서는 LPC 尺度를 適用하여 많은 研究가 이루어지고 있으나 우리 나라는 특히, 濟州道內에서는 LPC 尺度를 이용한 研究가 전무한 상태이다. 이에 본 研究에서는 LPC 尺度가 濟州道內 校長의 指導性 類型과 教師의 職務滿足度에 어떤 影響을 주고 있는가를 分析하였다.

## 2. 職務滿足의 概念과 要因

### 가. 職務滿足의 概念

職務滿足은 보는 觀點에 따라 多樣하게 表現되고 있다. 職務滿足은 自己 自身の 職務에 대한 즐거움의 程度를 나타내는 것이라고 한다. 또한 職務滿足은 組織 構成員이 그 組織의 職務環境에 대해 滿足할 때, 그 構成員도 자신이나 組織을 위해 일하는데 보람을 느끼고 貢獻하게 되며 그 成果 역시 높아지게 된다. 반대로 構成員의 그가 勤務하는 環境에 대해 不滿足하게 될 때에는 勤務意慾을 잃게 되고 職務成果는 낮아지게 된다.<sup>22)</sup> 教師가 自己의 職業에 滿足을 느낄 때, 더욱 열심히 努力하게 되고, 學校의 成就에 寄與하게 됨은 理論的 歸結이고, 經驗的 事實이다.

---

20) Joong Shik Shin, A Study of the Relationships among the Principal's Leadership Style, Teacher's Need Orientation and the Degree of Teacher's Satisfaction with Their Principal's Job Performance. (Unpublished Ed. D. Dissertation, University of Kentucky, 1975)

21) 노종희, "상황적 리더십 이론," 『한국교육 행정학의 과제와 이론적 접근』, (서울 : 교육과학사, 1983), p. 216.

22) 대한교육연합회, 『교원의 직무 만족에 관한 분석적 연구』 (서울:대한교육연합회, 1982), p. 10.

職務滿足의 概念에 관해서는 學者의 觀點에 따라 多様한데 그 중 代表的인 것  
을 들면 다음과 같다.

McCormick는 “職務를 통해 얻거나 또는 經驗하는 欲求滿足 次元의 函數를 職  
務滿足”이라 定義하고 있다.<sup>23)</sup> Hoppock는 “職務滿足은 조직구성원들의 心理的, 生  
理的, 環境的 狀況이 綜合狀態”라 하였으며<sup>24)</sup>, Vroom은 “사람들이 현재에 수행하  
고 있는 役割에 대한 感情狀態 ” 라고 하였다.<sup>25)</sup> 또한 Steers와 Porter는 “ 自己  
가 맡은 職務에 대하여 滿足하는 狀態”<sup>26)</sup> 그리고 Locke는 “個人的 職務와 職務經  
驗을 통하여 기쁨을 얻는 靜的 感情의 狀態”라고 하였다.<sup>27)</sup>

Invancerich와 Donnelly는 “그가 現在 맡고 있는 課業役割에 대한 組織構成員  
의 好意的 見解”<sup>28)</sup>라고 하였고, 特히 Price는 “社會體制의 구성원들이 體制內의  
組織參與者로서 느끼는 肯定的 指向”으로 職務滿足을 定義하고 “肯定的 感情指向  
을 가진 構成員은 滿足을 느끼고, 反對로 否定的 感情指向을 가진 構成員은 不滿  
을 느낀다”고 하였다.<sup>29)</sup> 이들의 定義는 모두 職務滿足을 個人的 心理的 性向으로  
설명하고 있다. 즉 職務滿足은 課業에 대한 態度와 관련을 맺고 있다.

한편, 職務滿足은 個人과 組織의 目標達成과 관련하여 定義되어 질 수 있다. 個  
人的 欲求를 達成하고, 組織의 目標를 成就하는 狀況에서 組織 構成員은 職務滿足  
을 느낄 수 있다. Miskel과 Gerhardt는 學校 狀況에서 職務滿足은 “個人的 欲求  
期待는 職務에서 成就될 수 있기 때문에 教師로서 그 職을 계속하려는 意志,”<sup>30)</sup>  
라고 定義하였다.

- 23) McCormick, E. J., Tiffin, Industrial Psychology, 6th ed.(Prentice-Hill 1974), pp. 29  
8~299.
- 24) Robert Hoppock, Job Satisfaction, New York :Harper and Row Publishers, 1985
- 25) V. H. Vroom Work and Motivation, N. V. John Wiley and Sons, 1974. p. 165
- 26) R. M. Steers & L. W. Porter eds., Motivation and Work Behavior, N. Y.  
McGraw-Hill, 1979.
- 27) E. A. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction.” M. D. Dunnetle, ed.,  
Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976. p.130
- 28) J. M. Ivan Cevich and J. H. Donnelly, “Job Satisfaction Research : A Management  
Guide for Practitioners,” Personnel Journal, Vol. 47(March 1968), pp. 172~177.
- 29) James L. Price, Handbook of Organizational Measurement(Washington: Health and  
Company. 1972), p. 51.
- 30) C. G. Miskel and E. Gerhardt, “Perceived Bureaucracy, Teacher Conflict, Central  
Life Interests, Voluntarism, and Job Satisfaction,” The Journal of Educational  
Administration, Vol. 12 (May 1974), pp. 84~87.

以上の定義에서 職務満足은 人間の 心理的, 生理的, 環境的 要素와 밀접하게 관련되어 있으며, 個人은 自身の 欲求를 만족함과 동시에 組織의 目標를 成就하는 과정에서 職務에 대한 満足感을 얻을 수 있음을 알 수 있다.

本 研究에서 職務満足은 從屬變因으로 設定하였다. 學校長의 指導性이 教師에게 多角的으로 影響을 미치고, 그 結果는 教師의 職務満足에 影響을 주게 될 것들 위의 職務満足의 定義에서 假定할 수가 있다.

Holdaway도 職務満足을 決定者(determinant)로서가 아니고, 組織 算出으로써 본다는 입장을 주장하였다. 職務満足度의 向上은 人間の 價値이고, 그 自體가 合法的 目的이기 때문에 그것은 從屬變因이나 算出 變因으로 사용될 수 있다.<sup>31)</sup>

## 나. 職務満足의 要因

職務満足은 組織構成員들이 職務에 대하여 느끼는 満足 程度를 나타낸다고 볼 때 어떤 要因들이 教師의 職務満足에 直接的인 影響을 미치느냐 하는 問題가 중요하다. 지금까지의 職務満足에 影響을 미치는 要因들은 俸給, 同僚, 昇進機會, 安定 등의 勤務條件, 同僚 上司와의 關係 등 人間關係에 관련되는 것 그리고 安全感, 成長發展, 등 心理的 要因에 관련되는 것 등이 研究者에 따라 強調되기도 한다.

따라서 教師의 職務満足에 影響을 미치는 下位要因에 관해서도 아직까지 一般化된 結論을 얻지 못하고 있다. 은 없다. 또한 Seashore도 職務満足을 測定할 때 把握할 職務의 적절한 단면을 나타내는 包括的인 理論이 없다고 하였다.<sup>32)</sup>

그러나 이와 관련된 주요 견해들을 간추려서 정리해 보면 다음과 같이 제시할 수 있다.

1) 줄젠슨 (Jurgenson) 의 分類 (1947)<sup>33)</sup>는 10個의 항목으로 分類하고 있으며, 그 內容을 보면 다음과 같다.

- (1) 安全 (Safety)
- (2) 昇進 (Promotion)
- (3) 일의 種類 (Kinds of Work)

31) 주삼한, 상계서, p. 121.

32) S. Seashore & T. Taber, "Job Satisfaction & Their Correlates." American Behavioral Scientist 18 (February, 1975), p. 338.

33) 대한교육연합회, 전계서, p. 13.

- (4) 組織 (Organization)
- (5) 同僚 (Co-Worker)
- (6) 俸給 (Pay)
- (7) 上官 (Supervisor)
- (8) 勤務時間 (Working Hours)
- (9) 勤務條件 (Working Conditions)
- (10) 便 益 (Benifits)

2) 허즈버그 (Herzberg) 의 分類(1966)<sup>34)</sup>에서는 動機要因과 衛生要因 두 要因으로 분류하고 있으며, 動機要因은 다시 5個의 항목으로 구분하고 있다. 衛生要因에서는 7個의 항목으로 구분하여 提示하고 있다.

<動機要因>

- (1) 成就感 (Achievement)
- (2) 認定感 (Recognition)
- (3) 排戰感 (Challenging Work)
- (4) 責任感 (Responsibility)
- (5) 昇 進 (Advancement)

<衛生 要因>

- (1) 政策과 行政 (Policies and administration)
- (2) 監 督 (Supervision)
- (3) 勤務條件 (Working Condition)
- (4) 人間關係 (Interpersonal Relation)
- (5) 俸 給 (Money)
- (6) 身 分 (Status)
- (7) 安 全 (Security)

3) Smith의 職業記術索引 (Job Description Index )의 分類 (Smith, 1967)<sup>35)</sup>는 5個의 항목으로 구분하여 提示하고 있다.

- (1) 職業의 類型 (The Type of Job)
- (2) 俸 給 (Present Pay)

---

34) Frederick Herzberg, Work and the Nature of the Man (Clerel and The World Publishing Company, 1966)

35) P. Smith et al., The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement, p. 38.

- (3) 昇進機會 (Opportunity for Promotion)
- (4) 監 督 (Supervision)
- (5) 同 僚 (Co-Worker)

4) 퍼듀 역시 教師 質問紙의 分類 (Purdue Teacher Opinionnaire : P.T.O)<sup>36)</sup>를 10個의 항목으로 구분하여 提示하고 있으며, 그 內容은 아래와 같다.

- (1) 校長과의 關係 (Teacher Rapport with Principal)
- (2) 教授滿足 (Satisfaction with Principal)
- (3) 教師와의 關係 (Rapport among Teacher)
- (4) 教師 俸給 (Teacher Salary)
- (5) 教師 負擔 (Teacher Load)
- (6) 教育課程 問題 (Curriculum Issues)
- (7) 教師 身分 (Teacher Status)
- (8) 地域社會의 後援 (Community Support of Education)
- (9) 學校施設 및 奉仕 體制 (School Facilities and Services)
- (10) 地域社會의 壓力 (Community Pressure)

5) 미네소타 職務滿足 質問紙의 分類 (M.S.Q. 1971)<sup>37)</sup>는 25個의 항목으로 職務 滿足 質問紙 分類에서 제일 細密하게 分類하고 있다.

- (1) 才能活用 (Ability Utilization)
- (2) 教師의 獻身度 (Dedication of Teacher)
- (3) 發展性 (Advancement)
- (4) 職業的 成長 (Career Development)
- (5) 일의 終結 (Closure)
- (6) 報 償 (Compensation:Amount)
- (7) 協 同 (Cooperation)
- (8) 同僚關係 : 友好度 (Coworker:Friendliness)
- (9) 同僚關係 : 成果 (Coworker:Performance)
- (10) 獨立性 (Independence)
- (11) 獨創性 (Creativity)

36) R. Bently, A. M. Rempel, Manual of the Purdue Teacher Opinionnaire (Indiana University Book Store, 1970), pp. 2~5.

37) 대한교육연합회, 전게서, pp. 14~15.



- (12) 主體性 (Individual Identity)
- (13) 組織統制 (Organizational Control)
- (14) 認定感 (Recognition)
- (15) 責任感 (Responsibility)
- (16) 安全 (Security)
- (17) 社會奉仕 (Social Service)
- (18) 構造 (Structure)
- (19) 監督：人間關係 (Supervision :Human Relation)
- (20) 監督：技術 (Supervision :Technical)
- (21) 多樣性 (Variety)
- (22) 業務適應度 (Work Adjustment)
- (23) 業務排戰感 (Work Challenge)
- (24) 業務 關與度 (Work Involvement)
- (25) 一般的 要因 (General Factor)

6) 韓國의 教師 質問紙 (K.T.O)의 分類 (大韓教育聯合會, 1982)<sup>38)</sup>

- (1) 人間關係 - 校長, 校監, 同僚教師, 學生, 事務職員, 雇傭員 및 學父母와의 關係.
- (2) 擔當職務 - 授業, 授業指導 支援, 生活指導, 기타 業務.
- (3) 勤務環境 - 教育 및 福祉施設, 地域社會 環境, 勤務條件.
- (4) 報償體制 - 俸給 및 手當, 福祉 및 厚生, 昇進, 昇級, 表彰.
- (5) 專門性 伸長 - 學校 內的 認定, 學校 外的 認定.

以上の 職務滿足要因은 多樣하고 각각 特徵이 있다.

本 研究에서는 Minnesota 壓縮型 職務滿足 質問紙를 利用하여 教師들의 職務 滿足度를 測定 分析하는데 適用하였다. 즉 미네소타 質問紙는 20個의 항목으로 비교적 細分하게 구분되어 있고, 현재 教師들의 職務滿足 關係를 확인하는데, 적절한 質問紙 이다.

#### 다. 職務滿足의 諸理論

職務滿足에 대한 研究의 시작은 Elton Mayo와 Roethlisberger 등에 의해 수행

38) 대한교육연합회, 전게서, p. 16.

된 Hawthorne 實驗이다. 實驗 結果 構成員의 職務滿足에 대한 관심은 커졌으며, Hoppok가 最初로 職務滿足度에 대한 集中 研究를 했다. 그는 職務滿足에 주는 요인으로써 疲勞, 單調性, 作業條件, 監督, 成就動機 등에 관하여 發表하였고, 그후에 Maslow의 欲求段階理論, McGregor의 X, Y理論, Argyris의 未成熟-成熟理論, Herzberg의 動機-衛生理論 등의 발표하였는데, 이를 簡略하게 살펴보면 다음과 같다.

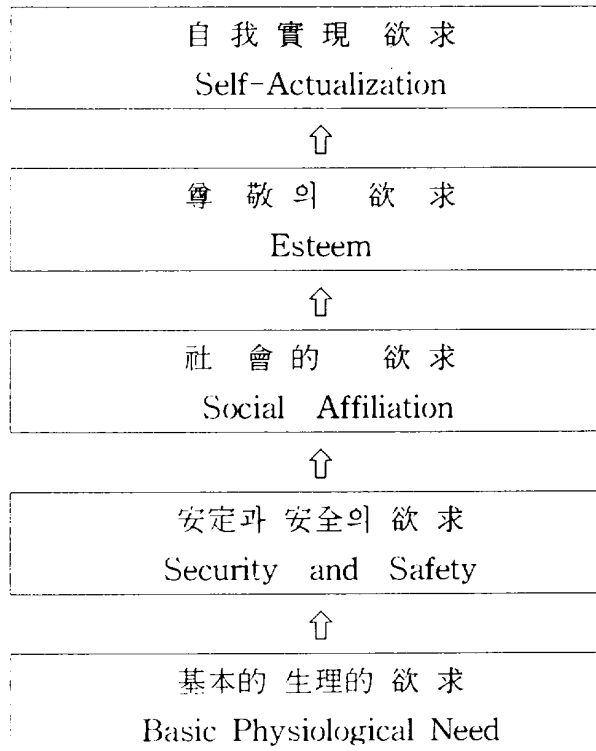
1) Maslow의 欲求段階理論


Maslow는 職務滿足의 易動性和 그것이 個人의 行動에 미치는 일반적 영향에 관한 理論을 提示했다.

即 人間의 欲求는 階層이 있는데 인간은 이러한 欲求를 滿足시키려는 欲望으로 動機化된다고 설명한다. 欲求階層에서 가장 낮은 것이 下位欲求가 되며, 개인은 이 欲求를 滿足하려고 한다. 주위 欲求가 充足되면 그 欲求는 動機化가 안되고 보다 높은 水準의 欲求가 動機化된다는 것이다. 이 理論의 特徵을 각 欲求가 나타나지 않으면 動機賦與도 上位 欲求가 充足되기 전의 下位水準의 欲求에서 이루어진다는 것이다. 그러나 이와 같은 滿足의 順序를 주장하는 欲求理論은 즉, 階層은 個人에 따라 다를 수 있고, 文化에 따라 그 影響이 달라질 수가 있어서 절대로 고정될 수가 없다는 批判을 받고 있다.

Maslow의 欲求段階를 낮은 水準에서부터 생리적 欲求, 安定에의 欲求, 社會的 欲求, 尊敬에의 欲求, 自我實現 欲求의 順序를 <圖-4>와 같이 提示하고 있다.






 <圖-4> 매슬로의 欲求段階  
 제주대학교 농공도서관  
 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## 2) McGregor의 X, Y理論

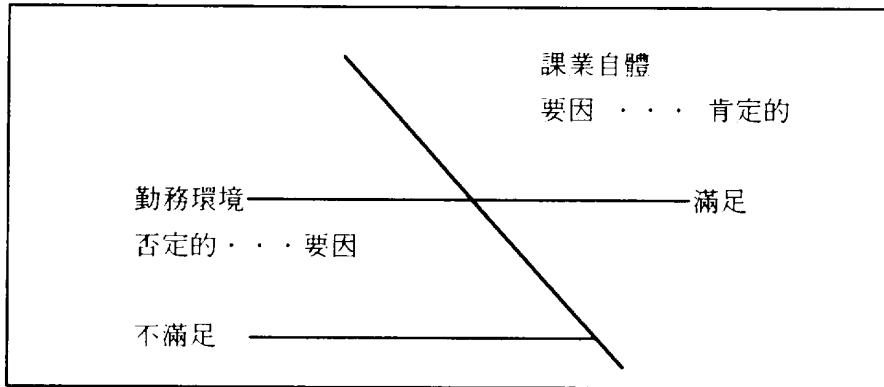
理論 X란, 대부분의 사람들은 일을 싫어하고, 指示받기를 좋아하고, 責任지기를 싫어하며, 安全만을 바라기 때문에 金錢的 報償이나 處罰로 動機誘發 시킬 수 있다는 것인데 人間을 否定的으로 보는 人間觀이다.

理論 Y는, 人間은 懶怠하고 信賴롭지 못한 것이 아니고 動機誘發만 잘 되면 自律的이고, 創意的이며 目的達成에 스스로 最善을 다 한다는 肯定的인 人間觀이다.

McGregor는 現代社會가 점점 安定化되어 가고 豊饒해지고, 教育水準도 높아져서 生理的 欲求나 安全에의 欲求 등은 거의 모든 사람에게 充足되기 때문에 參與나 尊敬보다 높은 自我實現에의 欲求에 動機誘發되도록 하는 理論 Y에 기분을 두어야 한다고 한다 .



허즈버그는 欲求의 두 가지 形態를 확인하였다. 滿足欲求(satisfiers or motivators)는 “課業自體”와 “本質的 要素”와 관련되어 있고, 衛生理論(dissatisfiers)은 “勤務條件”과 “非本質的 要素”와 관련되어 있다. 이들 滿足要因과 不滿足要因은 서로 獨立的이고 排他的인 性格을 띠고 있기 때문에 滿足要因은 職務滿足으로만 이끌고 不滿足要因은 職務不滿足으로만 이끈다는 것이다. 이것을 圖表로 나타내면 <圖-6>과 같다.



<圖-6> 滿足要因과 不滿足要因은 相互排他的이라는 假說<sup>41)</sup>

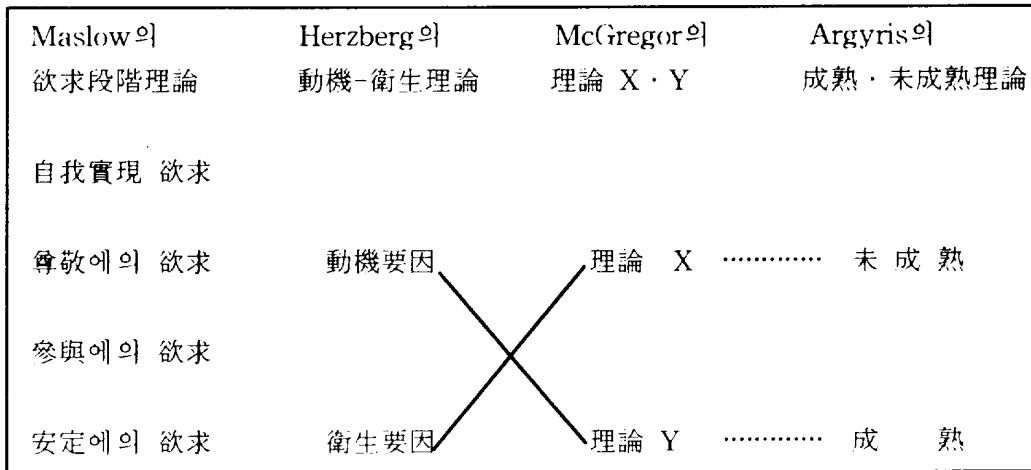
허즈버그는 從業員을 滿足으로 이끄는 要因을 動機要因이라 불렀는데 成就感, 認定感, 課業自體, 責任感, 昇進 등이 이에 속한다. 이들 要因은 職務滿足의 積極的인 影響을 주고 전체의 生産能力을 向上시키는데 寄與한다는 것이다. 從業員을 不滿足으로 이끄는 要因은 職務를 둘러싼 周邊的인 環境에 관한 것이라 하여 衛生要因이라 하였으며 그 要因으로는 報酬, 發展性, 하급자와의 人間關係, 상사와의 人間關係, 監督, 會社方針과 行政, 勤務條件, 個人生活, 身分, 安定性 등으로 構成된다. 이러한 衛生要因들은 업무의 中核的인 構成要因은 아니고 業務를 遂行하는 與件에 關係된다고 볼 수 있다.<sup>42)</sup>

Maslow의 欲求段階理論이 欲求 階梯에 따라 人間이 動機지워진다는 것에 반하여 허즈버그의 動機-衛生 理論은 職務滿足要因과 不滿足要因은 다른 次元으로 構成되었다는 큰 差異點이 있다. 그럼에도 불구하고 이 두 理論은 서로 兩立 될 수 있으며 또한 서로를 補完하고 있다.<sup>43)</sup>

41) Thomas J. Sergiovand, "Factors which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher," in Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni, Organization and Human Behavior :Focus on Schools (New York :Mcgraw-Hill Book Co., 1969), p. 250.

42) 주삼한, 전계서 (1985), p. 540.

한편 朱三煥은 허즈버그, 매슬로, 맥그리거, 아지리스의 理論을 <圖-7>과 같이 관련을 짓고 있다.



<圖-7> 허즈버그理論과 다른 理論과의 關係<sup>44)</sup>

### 3. 指導性和 職務滿足과의 關係

指導性和 職務滿足과의 關係는 相互 密接한 關係에 있다. 指導性은 組織構成員들의 行動과 이들의 成果에 關係된 影響過程으로 人間과 組織體의 수 많은 變數들이 作用한다. 즉 指導者의 行動과 構成員 및 狀況的 要素들의 複合的인 作用이다. 그러므로 指導性은 構成員들의 職務滿足과도 密接한 關聯性을 갖고 있다고 할 수 있다. John K. Hemphill은 指導性和 관련 있는 15個의 集團 特性을 調査, 研究한 결과, 가장 密接한 관련 特性으로 集團의 規模, 同質性, 伸縮性, 安定性, 粘着性 및 構成員의 滿足度 등을 들고 있다. 그 중에서도 粘着性和 構成員의 滿足度는 指導性和 가장 높은 相關關係가 있음을 밝히고 있다.<sup>45)</sup>

職務滿足은 組織體에서의 職務遂行은 물론 組織의 效果性에서 評價基準의 한 變數로 作用한다.

43) Robert G. Owens, op. cit., (1981), pp. 125~126.

44) 주삼한, 전계서 (1985), p. 125.

45) 이형행, 신교육행정론 (서울:문음사, 1985), p. 364.

職務遂行過程이 側面에서 보면, Ralph R. Bently와 Averno M. Rempel은 職務滿足을 個人이나 集團目標을 成就하려고 할 때 갖게 되는 職業的 關心 또는 熟義라고 하였다.

이상으로 보아 職務滿足은 組織構成員들의 職務를 遂行하는 過程이나 結果에서 心理的, 社會的, 및 環境的 狀況이 複合的인 作用要因 들에 의하여 職務에 대한 欲求充足과 이에 대한 關心, 好意의 程度라 할 수 있다.

이러한 指導性和 構成員의 職務滿足間의 관계는 構成員들의 指導者의 指導性 行動을 수용하는 好意的인 程度에 따라 달라진다. 또한 指導者의 行動 類型은 人和中心과 課業中心의 두 가지 次元으로 區分할 수 있는데, 一般的으로 構成員들의 職務滿足은 指導者의 行動類型이 課業中心일 때보다는 人和中心일 때 높다고 보고 있다. 그러나 指導者의 指導性 過程에 作用하는 狀況變因이 존재한다고 볼 때, 반드시 이러한 結果만을 豫測할 수는 없다. 따라서 指導者의 指導性 類型과 狀況要因의 適合程度에 따라 構成員들의 職務滿足度에는 差異가 있다.



### Ⅲ. 研究의 設計 및 處理

#### 1. 研究의 設計

##### 가. 標集

本 研究의 標集 對象은 濟州地域에 在職하고 있는 初等學校, 中學校, 高等學校 校長 및 教師를 대상으로 하였고, 學校 選定은 學校級別로 地域의 分布(濟州市 地域, 南郡 地域, 北郡 地域)를 고려하여 類層標集방식으로 선정하였으며 校長은 初等學校가 101個 學校中, 41個校(38.7%), 中學校는 41個 學校中 31個校(75.6%), 그리고 高等學校는 母集團이 작아 28個校 전부를 全數調查하여 모두 100名을 대상으로 하였다. 그리고 教師는 學校級別로 標集의 形평성을 고려하여 初等學校 教師 200名과 中學校 教師 200名, 高等學校 教師 200名, 전체 600名을 標集對象으로 하였다<sup>46)</sup>. 또한 標本 조사실시 방법은 質問紙 및 별도로 첨부된 應答紙를 우송하고 應答紙만 回送하는 방법을 이용하였는데, 本 研究의 資料로 處理된 設問紙의 發送 및 回收內容과 實際 分析對象으로 利用한 것은 <表-1>과 <表-2>와 같다.

<表-1> 設問紙 發送 및 回收 狀況

對 象	發送部數		回收數		回收率(%)	
	校長	教師	校長	教師	校長	教師
初等校	41	200	33	196	80.5	98.0
中學校	31	200	21	198	67.7	99.0
高等學 校	28	200	15	197	53.6	98.5
計	100	600	69	591	69.0	98.5

46) 제주도내의 초·중등학교의 수를 살펴보면, 초등학교 101개교, 중학교 41개교, 고등학교 28개교. 제주교육통계 편람, 제주도교육청, 1997.



<表-2> 設問紙 標集 狀況

對象	回收數		標集數		標集比率(%)	
	校長	教師	校長	教師	校長	教師
初等校	33	196	32	184	97.0	93.9
中學校	21	198	20	189	95.2	95.5
高等學校	15	197	15	190	100	96.4
計	69	591	67	563	97.1	95.3

## 나. 測定道具

本 研究에 使用된 測定道具는 校長의 指導性을 測定하기 위하여 Fiedler의 LPC(Least Preferred Co-worker)와 教師의 職務滿足을 測定하기 위하여 壓縮型 미네소타 職務滿足 測定 質問紙( MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire) 두 種類이다.

### 1) LPC(Last Preferred Co-worker)

Fiedler가 製作한 LPC 尺度는 指導者(개인)에게 過去 또는 現在 본 經驗이 있는 모든 同僚 가운데 “함께 일하기가 가장 어려웠다고 判斷되는 同僚 한 사람을 選定하게 하여, 그 同僚의 어떠한 性格的 特徵이 그렇게 힘들었는지를 記述하도록 만들어진 尺度이다. LPC는 18개 問項으로 構成되었으며, 각 問項은 연속선상에서 가장 否定的인 陳述(1점)에서부터 가장 肯定的인 陳述(8점)에 이르기까지 8段階의 兩極으로 表現된 形容詞적 意味判別尺度(예컨대, 친절한-불친절한)이다. 따라서 各 問項에 대한 陳述의 總합이 指導者 개인의 LPC點數가 된다.

Fiedler의 LPC는 처음 모든 指導者들은 多樣한 對人關係의 狀況에서 직접 觀察될 수는 없으나 比較的 一貫되고 持續的인 한 方向으로 指導性 形態를 펼치는 欲求構造(need structure)를 가지고 있다는 것을 기본 假定으로 하여 만들어진 것이다. 그리하여 LPC點數가 높은 사람은 性格적으로 人和指向의인 指導者로, LPC點數가 낮은 사람은 課業指向的인 指導者로 認識되었다(Fiedler, 1967). 그 후, LPC는 指導者의 心理的 動機體制(motivational system)로 再解釋되었다(Schriesheim과 Kerr, 1979). 즉 LPC點數가 높은 指導者는 組織 構成員들과 좋은 人間關係를 樹立하고 維持하는데서 滿足을 얻으려는 動機를 가지고 있는데 反하여, LPC點數가 낮은 指導者는 組織의 課業을 成功的으로 成就함으로써 滿足하려

는 것에 動機化되어 있는 指導者로 看做되었다. 그러나 보다 최근에 LPC는 指導者가 가지고 있는 目的위계(goal hierarchy)를 反映하는 것으로 다시 해석되었다.(Fiedler와 Garcia, 1987). LPC점수가 높은 指導者는 組織構成員들과의 좋은 人和에 第1次的 目的을 두나, 이것이 達成된 後에는 組織의 狀況에 對應하여 課業成就에 第2次的 目的을 둔다는 것이다. 이와는 반대로, LPC점수가 낮은 指導者는 제 1차적으로 課業成就에 目的을 두나, 제 2차적으로는 組織 構成員들과의 成功的인 人和에 關心을 集中한다는 것이다.

陳述한 바와 같이, LPC 尺度는 18個 問項으로 構成된 形容詞的 意味判別 尺度(semantic-differential scale)로써 그 點數는 最低 18點에서 最高 144點까지로 되어 있다.

Fiedler(1967)에 依하면, 이 尺度의 半分信賴度 係數는 .85에서 .95였다.

## 2) 教師의 職務滿足度 測定 道具

本 研究에서 使用된 教師의 職務滿足度 測定 道具는 20個의 問項으로 構成되어 있는 壓縮型(Short-Form) 미네소타 職務滿足 質問紙(MSQ:Minnesota Satisfaction Questionnaire) 이다.

Weiss 등은 職務滿足을 測定하기 위해 라이커트型(Likert Type) 尺度를 開發하였다. MSQ는 미네소타대학 産業研究센터 (Industrial Research Center)의 職務適應 프로젝트 (Work Adjustment Project)의 同僚 研究員인 Dewis 등에 의해 提案된 職務適應 理論으로부터 만들어 졌다.

MSQ의 20個 要因은 ① 活動性, ② 責任感, ③ 多樣性, ④ 社會的 認定, ⑤ 監督者-人間關係, ⑥ 監督者-能力, ⑦ 道德的 價値, ⑧ 安定性, ⑨ 社會奉仕, ⑩ 教師의 權威, ⑪ 能力發揮, ⑫ 行政方式, ⑬ 報酬, ⑭ 發展性, ⑮ 獨立性, ⑯ 創意性, ⑰ 勤務條件, ⑱ 同僚關係, ⑲ 報償, ⑳ 成就感 이다.

本 質問紙는 本質的 職務滿足(intrinsic satisfaction)과 非本質的 職務滿足(extrinsic satisfaction) 두 개의 下位變因으로 構成되어 있고, 全體 問項 點數의 合計는 全體 職務滿足을 나타낸다. 職務滿足의 下位變因과 問項番號는 <表-3> 과 같다.

< 表-3> 職務滿足의 下位變因과 問項番號

下 位 變 因	問 項 番 號
(1) 本質的 職務滿足	1. 2. 3. 4. 7. 8. 9. 10. 11. 15. 16. 20
(2) 非本質的 職務滿足	5. 6. 12. 13. 14. 17. 18. 19.
(3) 全體 職務滿足	1~20 番 問項의 合計

本 測定道具의 半分信賴度 係數는 本質的 職務滿足이 .86, 非本質的 職務滿足이 .80, 全體職務滿足이 .92 이었다.

## 2. 資料處理

本 研究에 使用된 設問紙(質問紙)는 다음과 같이 區分하여 處理하였다. 學校長의 指導性 類型을 測定하기 위하여 LPC 尺度인 2개분야 18個 項目에 8段階 評定尺度 範圍에서 應答한 點數를 토대로 平均을 算出하여 낮은 LPC 點數, 중간 LPC 點數, 높은 LPC 點數 등으로 區分하였다. 이렇게 세 가지로 區分한 것은 指導性 類型의 嚴密性을 追究하려는 Fiedler(1967)의 陳述에 根據한 것이고, 중간 LPC 點數를 얻은 指導者는 낮은 LPC 點數를 얻은 指導者나 또는 높은 LPC 點數를 얻은 指導者와는 다른 제3의 독특한 指導性 類型과 組織을 形成한다는 것이다.

本 研究에서는 높은 LPC 點數를 나타낸 指導者는 人和指向的 指導者 類型, 낮은 LPC 點數를 나타낸 指導者는 課業指向的 指導者 類型의 所有者라 하였다. 그리고 중간 範圍에 드는 點數를 나타낸 指導者는 제외시켰다.

有意度を 檢證하기 위하여 平均 (M), 標準偏差 (SD)를 구한 다음 t-檢證,  $\chi^2$  檢證을 하였다.

教師의 職務滿足度를 測定하기 위해서 質問紙의 2個 分野 20개 問項에 1에서 5段階 評定尺度에서 點數를 賦與하고 學校級別로 點數를 集計하여 本質的 職務滿足度, 非本質的 職務滿足度, 두 分野로 區分하고 이것을 합쳐 全體 職務滿足度를 구하였다. 職務滿足度의 下位變因別 (1~20항목)로 平均 (M), 標準偏差 (SD)를 구한 다음 F-檢證으로 그 差異를 알아보았다.

學校長의 指導性和 教師의 職務滿足과의 關係를 알아보기 위해서는 平均(M), 標準偏差(SD)를 구한 다음, t-檢證 및  $\chi^2$ -檢證을 하였다.

이상의 統計는 SPSS-PC(Statistical Package for the Social Science) 프로그램을 使用하여 濟州大學校 電子計算所에서 電算處理하였다.

## IV. 結果 및 解釋

### 1. 學校長의 指導性 類型別 比較 分析

#### 가. 學校級別 比較分析

현대 社會의 急激한 變化過程에서 敎職社會에서도 經濟·社會的 欲求는 물론 敎員 自身들의 自我實現을 위한 欲求 등 多樣한 要求가 噴出되고 있는 것이 사실이다. 이와 같은 敎師들의 學校現場에서의 복합적인 바람은 傳統的인 學校經營體制로서는 未洽하다고 생각한다. 이러한 學校社會의 欲求에 副應하기 위하여 學校長의 새로운 指導性이 절실히 要望된다.

本 研究의 指導性 類型 分析에서는 學校長의 指導性 類型을 官僚的이고 權威的인 課業指向的 指導性과, 敎員들의 意思決定을 존중하고 參與를 강조하는 民主的인 人和指向的 指導性的의 두 觀點에서 學校長의 指導性을 여러 측면에서 比較하였다. 學校長의 指導性을 比較하기 위하여 LPC 尺度 點數를 合算하여 平均點을 기준으로 集團을 1/3씩 나누어 中間 集團을 除外하고 人和指向的 指導性과 課業指向的 指導性으로 구분하여 比較한 結果는 <表-4>와 같다.

<表-4> 校長의 指導性 類型 比較 (初等·中等)

구분	초 등		중 등		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	11	50.0	14	58.3	25	54.3
과업지향성	11	50.0	10	41.7	21	45.7
소 계	22	100	24	100	46	100

$$\chi^2 = 0.324 \quad df = 1 \quad P > .05$$

初·中等校長의 指導性을 人和指向的 指導性과, 課業指向的 指導性的의 두 類型別로 比較하여 分析한 結果는 <表-4>에서 나타난 바와 같이 初等學校長의 경우

는 人和指向性과 課業指向性이 비슷하게 나타났고, 中等學校가 人和指向的 指導性이 58.3%로 課業指向的 指導性 41.7%보다 높고, 반면에 課業指向的 指導性은 初等學校가 50.0%로 中學校보다 相對的으로 높게 나타나 있다. 또한 全體的인 指導性 類型別 比較에서도 人和指向的 指導性이 54.3%를 나타내고 있으나, 課業指向的 指導性은 45.7%로 낮게 나타나고 있어서, 結果적으로 初·中等校長의 指導性은 課業指向的 指導性보다는 共히 人和指向的 指導性이 보다 높게 나타나 있음을 알 수 있다. 그러나 5%의 유의수준에서  $\chi^2$  檢證 結果는 統計的으로 유의미한 差異를 나타내 주지 않고 있다.

<문제 1>에서 分析하고자 하는 學校長의 指導性이 學校級別에 따라 差異가 있는가를 比較 分析한 結果를 綜合的으로 말하면 人和指向的 指導性이 課業指向的 指導性보다 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

#### 나. 初·中等校長의 經歷別·年齡別 比較分析

<表-5> 初等學校長의 指導性 年齡別 比較

구분	60세 미만		60세 이상		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	2	22.2	11	84.6	13	59.1
과업지향성	7	77.8	2	15.4	9	40.9
소 계	9	100	13	100	22	100

$$\chi^2 = 8.774 \quad df = 1 \quad P < .05$$

初等學校長에 대한 年齡別 指導性을 두 가지 側面으로 나누어 그 差異가 있는가를 比較 分析한 結果는 <表-5>에서 보여지듯이 60歲 미만에서는 人和指向的 指導性이 22.2%이나, 課業指向的 指導性은 77.8%로 월등히 높게 나타나고 있다. 이것은 結局 젊은 校長일수록 課業指向的 指導性을 보여주고 있음을 알 수 있다. 그리고 60歲 이상에서는 人和指向的 指導性이 課業指向的 指導性 15.4%보다 높은 84.6%를 나타내고 있어, 나이가 많을수록 人和指向的 指導性을 보여주고 있다. 전체적으로도 人和指向的 指導性이 59.1%로, 課業指向的 指導性 40.9%보다 높아

人和指向的 指導者 類型을 選好하고 있음을 알 수 있다. 또한  $\chi^2$  檢證 結果에서도 初等學校에서는 年齡에 따라 指導性 類型이 5%의 유의수준에서 統計的으로 差異가 있음을 보여주고 있다. <表-5>에서처럼, 60歲 미만에서 課業指向性이 높게 나타난 것은 現在 初等學校 校長 昇進 年齡이 57歲 前後로 과거보다는 相對的으로 昇進 年齡이 높아졌고, 또한 처음 學校長이라는 學校管理者의 위치에서 우선 效果性 쪽을 택하다 보니 課業指向的 指導者의 性向을 나타낸 것으로 判斷된다.

<表-6> 中等校長的 指導性 年齡別 比較

구분 지도성	60세 미만		60세 이상		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	3	75.0	13	65.0	16	66.7
과업지향성	1	25.0	7	35.0	8	33.3
소 계	4	100	20	100	24	100

$$\chi^2 = 0.147 \quad df = 1 \quad P > .05$$

中等學校 校長的 指導性을 年齡別로 60歲 미만과 60歲 이상으로 나누어 比較 分析한 結果는 <表-6>에서와 같이 60歲 미만의 경우에는 人和指向的 指導性이 75.0%로 課業指向的 指導性 25.0%보다 높게 나타나고 있다. 그리고 60歲 이상에서는 人和指向的 指導性이 65.0%이고, 課業指向的 指導性은 35.0%로 60歲 미만과 60歲 이상의 경우 모두 人和指向的 指導性을 보여주고 있음을 알 수 있다. 그러나 中等學校는 初等學校보다 校長 昇進 年齡이 높아 平均 昇進 年齡은 61歲 前後이다. 停年을 4~5년 앞두고 加급적 安定的인 學校經營을 追求하려는 心理가 바로 人和指向的인 指導性을 發揮한 것으로 判斷된다. 그래서 校長 昇進 年齡을 參照해서 初等學校나 中等校長的 年齡을 60歲 미만과 60歲 以上으로 구분하여 指導性 類型을 分析한 理由가 여기에 있다.  $\chi^2$  檢證 結果는 5% 유의수준에서 年齡과 指導性 關係는 統計的으로 의미 있는 差異를 보여주지 않고 있다. 그러나 中等校長도 課業指向的 指導性보다는 人和指向的 指導性이 優位를 차지하고 있음을 알 수 있다.

<表-7> 初等校長の 校長經歷別 指導性 比較

구분 지도성	5년 미만		5년 이상		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	3	18.8	5	83.3	8	36.4
과업지향성	13	81.2	1	16.7	14	63.6
소 계	16	100	6	100	22	100

$$\chi^2 = 7.877 \quad df = 1 \quad P < .05$$

初等學校長の 校長經歷別로 5年 미만과 5年 이상으로 나누어 指導性を 比較 分析한 結果는 <表-7>에 나타난 바와 같이, 5年 미만의 校長은 校長經歷이 짧아서 學校經營을 能率과 效率性만을 주축으로 職務를 수행하다 보면 課業指向的 指導性으로 運營될 것으로 看做하였고, 반면 5年 以上에서는 經驗에 바탕을 두어서 安定된 姿勢로 學校經營을 할 것으로 判斷하여 두 가지 側面에서 指導性を 比較 分析하였다. 그 結果는 <表-7>에서와 같이, 5年 미만은 人和指向的 指導성이 18.8%인 반면 課業指向的 指導성은 81.2%를 나타내었고, 또한 5年 以上은 반대로 課業指向的 指導성은 16.7%이고 人和指向的 指導성은 83.3%로 높게 나타나서 이 두 가지 구분에 따른 判斷은 正當化시켜 주고 있다. 또한 5% 유의수준에서  $\chi^2$  檢證 結果 統計적으로 유의미한 差異를 보여주고 있다.

<表-8> 中等校長の 校長經歷別 指導性 比較

구분 지도성	5년 미만		5년 이상		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	2	22.2	12	80	14	58.3
과업지향성	7	77.8	3	20	10	41.7
소 계	9	100	15	100	24	100

$$\chi^2 = 7.726 \quad df = 1 \quad P < .05$$

中等校長の 校長經歷別 指導性を 比較 分析하기 위하여 設定한 5年 미만과 5年 이상의 두 比較에서 나타난 結果는 <表-8>에서처럼, 5年 미만에서는 課業指向的 指導성이 77.8%로 人和指 指向的 指導性 22.2%보다 월등히 높게 나타나고 있으며, 5年 以上에서는 반대로 人和指向的 指導성이 80%를, 課業指向的 指導성이 20%를 나타내주고 있다. 전체적으로도 人和指向的 指導성이 58.3%, 課業指向的 指導성은 41.7%이다. 그리고 5% 유의수준에서  $\chi^2$  檢證 結果 校長經歷과 指導성은 統計적으로 유의미한 差異를 보여주고 있다. 여기서 5年 미만에서는 人和指向的 指導性보다는 課業指向的 指導성을, 5年 以上에서는 課業指向的 指導性보다는 人和指向的 指導성을 보여주고 있다.

學校長の 指導성이 校長經歷 및 年齡에 따라 差異가 있는가를 比較 分析하기 위하여 設定된 <문제 2>의 경우는 전체적으로 볼 때, 初等校長の 年齡別 指導性 類型에서는 人和指向的 指導성이 課業指向的 指導性보다 높고, 반면 中等校長도 역시 人和指向的 指導성이 課業指向的 指導性보다 높게 나타나고 있다. 校長經歷別 比較에서도 初等學校長은 人和指向的 指導性보다는 課業指向的 指導성이 높게 나타나고 있는 것은 留意해 볼 필요가 있다. 中等校長の 경우는 課業指向的 指導性보다는 人和指向的 指導성이 보다 높게 나타나고 있다.

## 2. 教師의 職務滿足度 比較 分析

### 가. 教師의 職務滿足度 年齡別·經歷別 比較分析

學校라는 組織은 다른 組織과 마찬가지로 個性을 달리하는 여러 사람들이 모여서 構成된 特殊社會이다. 특히 教師들은 自己의 職務와 관련하여 職務滿足은 個人의 態度나 價値, 信念 및 欲求 等の 水準과 次元에 따라 달라지게 된다. 本章에서는 初等學校 教師와 中·高等學校 教師들의 職務와 관련하여 어떻게 느끼고 있는가를 平均點을 基點으로 하여 分析하였다. 특히 學校組織에서 中樞的인 役割을 담당하고 있는 構成員은 教師集團이다. 教師의 職務滿足 如何에 따라 學校 經營이 能率性和 效率性에 影響을 미치게 된다.



<表-9> 學校級別 職務滿足度 比較

학교별	N	M	SD
초	184	67.32	8.63
중	189	65.24	8.04
고	190	63.52	9.36
계	563	65.34	8.82

<表-10> 學校級別 職務滿足度 變量分析

변산원	SS	df	MS	F	P
SS <sub>b</sub>	1348.460	2	674.230	8.917	.000
SS <sub>w</sub>	42341.419	561	75.610		
SS <sub>T</sub>	43689.879	563			

學校級別로 教師의 職務滿足도를 比較하기 위하여 初·中·高等學校별로 點數를 합산하여 平均을 比較한 結果는 <表-9>에 나타난 바와 같이 教師들의 職務滿足은 初等學校가 67.32, 中學校는 65.24, 그리고 高等學校는 63.52로 나와 있어 初等學校가 가장 높고, 다음은 中·高等學校 順으로 되어 있다. 그러나 初等學校 教師와 中·高等學校 教師와의 職務滿足도를 統計적으로 差異가 있는지를 세 平均 點數間의 差異로 變量分析한 結果는 <表-10>에서 보듯이 이 세 集團間에는 5%의 유의수준에서 統計적으로 의미있는 差異가 있음을 보여주고 있다.

<表-11> 初·中等教師의 年齡別 職務滿足度 比較

연령	N	M	SD
20~30세	43	65.35	9.53
31~40세	265	64.69	8.07
41~50세	153	65.21	8.93
51~60세	92	67.04	10.25
61세이상	10	68.80	7.47
계	563	65.34	8.82

初·中等教師의 年齡別 職務滿足度を 比較하기 위하여 年齡을 5段階로 나누어, 年齡別 職務滿足度 點數의 平均을 가지고 分析하였다. 그 結果는 <表-11>에서 나타난 것처럼, 61歲 以上이 68.80이고, 51~60歲가 67.04이며, 20~30歲는 65.35이다. 41~50歲는 65.21, 31~40歲는 64.69 順으로 나타나고 있다. 그리고 60歲 以上이 가장 높고, 그 다음이 51~60歲인 것은 보면, 教師의 오랜 敎職生活에서 얻은 肯定的인 思考나 自我滿足으로 볼 수 있다. 그러나 특이한 것은 20~30歲의 教師가 31~50歲보다 恰足한 滿足感을 나타내 보인 것은 어떤 다른 變因의 존재하는 것으로 생각된다.

<表-12> 教師의 職務滿足度 變量分析

변산원	SS	df	MS	F	P
SS <sub>b</sub>	502.375	4	125.594	1.623	.167
SS <sub>w</sub>	43187.504	559	77.397		
SS <sub>T</sub>	43689.879	563			

初·中等教師의 年齡別 職務滿足度を 變量分析한 結果는 <表-11>에서처럼, 集團間의 平均에는 統計적으로 유의한 差異를 나타내고 있지 않다.

<表-13> 教師의 職務滿足度 教育經歷別 比較

교육 경력	N	M	SD
0 ~ 9년	161	64.35	8.84
10 ~ 19년	229	64.79	7.85
20 ~ 29년	119	66.28	9.79
30년 이상	54	68.52	9.65
계	563	65.34	8.82

初·中等教師의 職務滿足度を 教育經歷別로 比較 分析하기 위하여, 教師의 教育經歷을 4段階로 나누어, 教育經歷과 職務滿足度 點數의 平均을 比較한 結果는 <表-13>에 나타난 바와 같이, 30年 이상 教育經歷者가 68.52이고, 20~29年이 66.28이며, 10~19年은 64.79, 0~9年은 64.35의 順으로 나타나고 있다. 여기서 教師의 職務滿足은 教育經歷이 높을수록 平均點이 높게 나타나고 있는 것은 肯定的으로 學校生活에 適應하고 있음을 보여주는 것이다. 즉 教育經歷이 높을수록 學校生活에 滿足을 가지는 것은 他 職種과 比較해서 敎職生活이 安定性이 있고 敎職自體가 保守 指向的인 性格을 가졌기 때문인 것으로 判斷된다.

<表-14> 職務滿足度 變量分析

변산원	SS	df	MS	F	P
SS <sub>b</sub>	876.674	3	292.225	3.815	.010
SS <sub>w</sub>	42813.206	560	76.589		
SS <sub>T</sub>	43689.879	563			

教師의 職務滿足度を 教育經歷別로 구분하여 平均 점수간의 差異를 變量分析한 結果는 <表-14>에 나타난 바와 같이, 5%의 유의수준에서 統計적으로 유의한 差異가 있음을 알 수 있다.

教師의 年齡別, 經歷別 職務滿足度の 差異를 比較하기 위한 <문제 3>은 年齡別, 經歷別로 平均點에서 差異가 있음을 알 수 있다.

## 나. 學校級別 教師의 職務滿足度 下位變因別 比較分析

<表-15> 初等學校 教師의 職務滿足度 比較

분 야	N	M	SD
비본질적	184	25.08	4.05
본질적	184	42.24	5.27
전체 직무만족	184	67.32	8.63

初等學校 教師의 職務滿足度を 比較하기 위하여 職務滿足度を 下位變因別로 나누어 두 點數의 平均의 差異를 比較한 結果는 <表-15>에 나타난 것처럼, 本質的 職務滿足이 42.24이며, 非本質的 職務滿足은 25.08이고, 全體 職務滿足은 67.32로 나타나고 있다. 여기서 教師의 職務滿足度は 課業指向的이기 보다는 人和指向性 쪽을 選好하고 있음을 알 수 있다. 特히 教師는 精神的인 業務에 종사하고 있다고 볼 때, 맥그리거의 X理論보다는 Y理論을 追從하는 成就的인 性品을 지녔다고 볼 수 있다.

<表-16> 中學校 教師의 職務滿足度 比較

분 야	N	M	SD
비본질적	189	23.43	3.60
본질적	189	41.80	5.22
전체 직무만족	189	65.24	8.04

中學校 教師의 職務滿足度を 比較하기 위하여 教師의 職務滿足度を 下位變因別로 나누어 두 點數의 平均을 比較한 結果는 <表-16>에서처럼, 中學校 教師의 職務滿足度에서도 本質的 職務滿足이 41.80으로 非本質的 職務滿足 23.43 보다 높게 나타나고 있다. 教師는 他人의 指示를 받기보다는 自我實現을 追求한다고 볼 수가 있다.

<表-17> 高等學校 教師의 職務滿足度 比較

분 야	N	M	SD
비본질적	190	24.95	4.24
본질적	190	38.83	5.15
전체 직무만족	190	65.32	9.36

高等學校 教師의 職務滿足度を 比較하기 위하여 職務滿足度を 下位變因別로 나누어 두 點數의 平均을 比較한 結果는 <表-17>에서처럼, 本質的 職務滿足이 38.83, 그리고 非本質的 職務滿足은 24.95를 나타내고 있다. 結果적으로 말하면 初·中·高等學校 教師는 職務滿足도에 있어서 人和指向의 指導者 類型을 選好하고 있음을 再次 確認할 수 있다. 그러나 初等學校 教師의 本質的 職務滿足이 42.24, 中學校는 41.80, 高等學校는 38.83의 順으로 나타나고 있다. 非本質的 職務滿足도는 初等學校 教師가 25.08로 제일 높고, 高等學校가 24.95, 中學校는 23.43의 順으로 나타나고 있다. 全體的 職務滿足은 初等學校 教師가 67.32로 역시 높게 나타났고, 다음의 高等學校가 65.32, 中學校는 65.24 順이다. 그리고 初等學校 教師가 學校生活에 전반적으로 滿足하고 있음을 보여주고 있다.

教師의 職務滿足도를 初·中·高等學校別로 구분하여 下位變因別로 差異가 있는가를 比較하기 위한 <문제 4>는 學校級別로 下位變因에서 差異가 있음을 보여주고 있다.

### 3. 學校長의 指導性과 教師의 職務滿足度 比較 分析

學校組織은 學校 教育目標을 達成하기 위해서 모인 組織이라고 하여도 過言이 아니다. 學校의 教育效果를 極大化하기 위해서는 組織에 參與하고 있는 教師들의 呼應이 없으면 원만한 學校經營이 어렵게 된다. 특히 學校組織의 效率性を 높이는 方法은 여러 가지가 있겠지만, 가장 중요한 것은 學校長과 그 소속 構成員인 教師와의 원만한 關係에 있다고 볼 때, 學校長의 教師集團에 대하여 어떤 類型의 指導性を 發揮해야 組織構成員들에게 滿足感을 充足시킬 수 있는가에 焦點이 모아진

다. 그러므로 學校組織의 效果, 특히 教師들의 職務滿足은 最高 經營者인 校長의 指導性과 密接하게 관련된다. 校長의 指導性이 人和指向的이나, 또는 課業指向的이나에 따라서 教師들의 知覺하는 滿足度는 크게 달라지게 될 것이다. 이러한 假定下에 校長의 指導性과 教師의 職務滿足과의 關係를 살펴보면 다음과 같다.

<表-18> 校長의 指導性과 職務滿足度 交差分析(初等·中等)

구분 지도성	교 장		교 사		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	25	54.3	358	63.6	383	62.9
과업지향성	21	45.7	205	36.4	226	27.1
소 계	46	100	563	100	609	100

$$\chi^2 = 1.557 \quad df = 1 \quad P > .05$$

初·中等校長의 指導性이 教師의 職務滿足度에 어떤 影響을 미치고 있는가를 分析하기 위하여 初等·中等校長 46名과 初等·中等教師 563名에 대한 交差分析한 結果는 <表-18>에 나타난 것처럼, 教師들의 職務滿足에 있어서 校長의 指導性 類型에 대하여 統計적으로 유의한 差異를 發見할 수가 없었다. 즉 校長의 指導性 類型이 教師들의 職務滿足에 중요한 影響을 주지 못하였다. 그러나 全體적으로는 人和指向的 指導性이 62.9%, 課業指向적 指導性이 27.1%로 教師들은 職場에서 人和指向的 指導者를 尊敬하고 있음을 알 수 있다.

結果적으로, 初等校長이나 中等校長도 校長 重任制로 인한 壓迫感, 水平的인 敎職社會, 平均的인 學力, 職場 霧圍氣 등 여러 要因이 課業指向的인 指導性보다는 人和指向的 指導性을 선택하게된 主要因으로 分析된다. 教師들도 過去의 拒否的인 霧圍氣보다는 時代의 흐름에 副應하는 保身的이고 成就指向的 改革에 便乘하여 非本質的 職務滿足보다는 本質的 職務滿足에서 安定感을 찾고 있기 때문이라고 判斷된다.

## 가. 初等學校長의 指導性과 教師의 職務滿足度와의 關係

<表-19> 初等學校長의 指導性과 教師의 職務滿足度 交差分析

구분 지도성	교 장		교 사		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	11	50.0	116	63.0	127	61.7
과업지향성	11	50.0	68	37.0	79	38.3
소 계	22	100	100	100	100	100

$$\chi^2 = 1.410 \quad df = 1 \quad P > .05$$

初等學校長의 指導性과 教師의 職務滿足度를 比較하기 위하여 交差分析한 結果는 <表-19>에서 보여지듯이, 初等校長의 指導性과 教師들의 職務滿足사이에서도 統計的으로 意味있는 差異를 發見할 수 없었다. 다시 말하면 校長의 指導性이 어떤 類型이든 간에 教師들이 知覺하는 職務滿足度에는 意味있는 影響을 주지 못하였다. 그러나 大多數 校長들은 課業指向的 指導性을 發揮하기보다는 人和指向的 指導性을 維持하고 있음을 보여주고 있으며, 教師들도 指示 一邊倒의 權威的인 指示를 받기보다는 人間으로서의 尊敬 받기를 원하는 것으로 判斷된다. 그리고 初等學校 教師들이 상대하는 集團은 어린 學生들이고, 教師들은 學生의 模範이 되어야 한다는 使命感, 또한 指導者와 教師間의 好意的인 關係, 業務의 分業化 現象, 役割 葛藤이 해소, 學級 運營에 따른 豫算支援의 수월성, 指導者와의 意思決定의 擴大, 構成員들간의 동일성 등이 校長이 指導性과 教師의 職務滿足度間에 큰 影響을 미치지 않은 것으로 分析된다.

특히 初等學校 教師들은 職務滿足에 대한 認識에서도 校長과 校監의 指導性 類型的 結合形態에 影響을 받지 않고 있는 것으로 나타났다.<sup>47)</sup> 고 報告하고 있는데 本 研究 結果와도 같은 結論을 내려주고 있다.

47) 김형관, “교장·교감의 지도성 유형 결합과 교사의 응집성 및 직무만족”, 고려대학교 사범대학 사대논문집, 제19집, 1994. pp. 56~57.

## 나. 中學校長의 指導性和 教師의 職務滿足度와의 關係

<表-20> 中學校長의 指導性和 教師의 職務滿足度 交差分析

구분 지도성	교 장		교 사		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	11	78.6	121	64.0	132	65.0
과업지향성	3	21.4	68	36.0	71	35.0
소 계	14	100	189	100	203	100

$$\chi^2 = 1.218 \quad df = 1 \quad P > .05$$

中學校長의 指導性和 教師들의 職務滿足度에 대한 交差分析을 한 結果는 <表-20>에서처럼, 全體적으로 人和指向성이 65.0%이고, 教師의 職務滿足度는 64.0%로서 對等한 關係에서 認識되고 있다. 校長의 人和指向的 指導성은 78.6%로 높게 나타나고 있으며, 반면 課業指向的 指導성에 대한 職務滿足에서는 全體적으로 35.0%이고, 教師의 職務滿足度는 36.0%로 全體의 평균점수와 비슷한 數值를 나타내고 있다. 그리고 5%의 有意水準에서 統計적으로 유의미한 差異를 보여주지 않고 있다. 그래서 中學校 教師들은 職務滿足에 대한 認識에서 校長의 指導性 類型이 어떠한 간에 유의미한 差異가 없다고 判斷된다.

## 다. 高等學校長의 指導性和 教師의 職務滿足度와의 關係

<表-21> 高等學校長의 指導性和 教師의 職務滿足度 交差分析

구분 지도성	교 장		교 사		전 체	
	n	%	n	%	N	%
인화지향성	3	30.0	121	63.7	124	62.0
과업지향성	7	70.0	69	36.3	76	38.0
소 계	10	100	190	100	200	100



$$\chi^2 = 4.576 \quad df = 1 \quad P < .05$$

高等學校長의 指導性和 教師의 職務滿足度와의 關係를 比較하기 위하여 交差分析한 結果는 <表-21>에서와 같이, 校長의 指導性 類型에 따라 教師의 職務滿足度에 影響을 주고 있음을 알 수 있다. 人和指向性에서 教師의 職務滿足度は 63.7%로 높게 나타났으나, 반면에 校長의 指導性は 30.0%로서 낮게 나타나고 있다. 課業指向性에서는 教師의 職務滿足度は 36.3%이나, 校長의 指導性は 70.0%로 나타나 큰 差異를 보이고 있다. 그래서 指導性和 職務滿足度에 대한 交差分析에서 5%의 有意수준에서 統計적으로 有意미한 差異를 나타내고 있다. 이것은 高等學校 學生들에 대한 生活指導上的 諸問題 즉 成熟된 人間으로서의 대접을 받고자 하는 欲求, 學習效果 부진으로 인한 逸脫行動의 自행, 教師에 대한 反抗 및 挑戰感, 大學進學이라는 大命題 앞에 學校選擇이라는 不安感, 焦燥感 등이 學生指導에 어려움을 받고 있으며, 教師들도 早朝 學習을 위한 早期 出勤, 放課後 教育活動으로 인한 늦은 退勤, 業務의 過重으로 인한 心身의 疲勞感, 고달픔 등 여러 요인들이 스트레스와 葛藤을 惹起시키고, 學校管理者의 指導性和 教師의 職務滿足에 상당한 影響을 미친 것으로 判斷된다.

學校長의 指導性和 教師의 職務滿足度와의 關係를 比較分析하기 위하여 提示된 <문제 5>는 初等學校나 中學校는 統計적으로 의미 있는 差異를 보여주지 않고 있으나 高等學校 教師들은 校長의 指導性에 敏感한 反應을 나타내어 5% 有意水準에서 統計적으로 意味 있는 差異를 보이고 있다.

## V. 結論：教育行政上の 政策的 含意

### 1. 要約

本 研究의 目的은 學校組織의 效果的인 運營과 能率的인 學校經營을 위하여 學校長의 指導性 類型을 分析하고, 校長의 指導性이 教師의 職務滿足에 미치는 影響을 분석함과 동시에 指導性 類型에서 어느 類型이 더 效果的인지를 규명하고, 새로운 指導性 資料를 提供하여 教師의 職務滿足을 향상시키고자 하는데 있었다. 이 目的을 達成하기 위하여 다음과 같은 研究 問題를 설정하였는데 그 내용을 보면, <문제 1>은 學校長의 指導性이 學校級別에 따라 差異가 있는가를 比較·分析하는 것이고, <문제 2>는 學校長의 指導性이 校長經歷 및 年齡에 따라 差異가 있는가를 比較·分析하는 것이며, <문제 3>은 教師의 年齡別, 經歷別로 職務滿足의 差異를 比較·分析하는 것이다. <문제 4>는 教師의 職務滿足度 下位變因別로 差異가 있는가를 比較·分析하고, <문제 5>는 學校長의 指導性和 教師의 職務滿足度 關係를 比較·分析하는 것이다.

이상의 研究 問題의 解決을 위하여 濟州道內에 在職하고 있는 初·中·高等學校에서 校長 100명, 教師 600명을 研究 對象으로 選定하여 標集對象者에게 配布하여 回收하였다. 回收率은 校長이 69%이며, 教師는 98.5%이다. 回收된 質問紙 중 무성의한 反應을 보인 應答紙를 제외한 資料는 校長 97.1%, 教師 95.3% 이었고, 이를 모두 統計 處理에 이용하였다.

本 研究의 資料處理 方法으로는 校長의 指導性 測定道具로 Fiedler가 제작한 LPC(Least Preferred Co-worker)를 사용하였으며 18個의 問項에 8段階의 評定尺度로 구성되어 있다. 또한 教師의 職務滿足度 測定道具로는 壓縮型(Short Form) 미네소타 職務滿足 質問紙 (MSQ : Minnesota Satisfaction Questinnaire)로써 20個의 問項에 5段階의 評定尺度로 구성되었다.

이상의 資料 檢證으로는 평균(M), 표준편차(SD), t-검증,  $\chi^2$ 검증, 變量 分析을 하였다. 이 分析은 濟州大學校 電子計算所에서 SPSS/PC에 의하여 實行하였다. 本 研究의 結果는 校長의 指導性 類型 比較 分析에서 全體的으로 볼 때 人和指向

的 指導性이 54.3% 課業指向的 指導性이 45.7%를 나타내어 學校組織에서는 人和를 중심으로 한 學校 運營이 바람직하게 보여진다. 또한 初·中等校長의 年齡別 指導性 類型 比較에서도 年齡이 많을수록 人和指向的 指導性으로 흐르는 경향을 보이고 있다. 또한 校長經歷別 指導性 類型은 初等校長은 人和指向的 指導性 36.4%보다 課業指向的 指導性이 63.6%로 높게 나타나고 있는 반면에 中等校長은 課業指向的 指導性보다 人和指向的 指導性이 높게 나타나고 있다. 初·中等教師의 職務滿足度에서는 年齡이 많고, 敎職經歷이 많을수록 職務滿足에 肯定的이고, 敎育經歷이 낮을수록 否定的인 差異를 나타나고 있다. 그리고 職務滿足度 下位變因인 本質的 職務滿足도와 非本質的 職務滿足度間에는 많은 差異 點을 發見할 수가 있었다.

學校長의 指導性이 教師의 職務滿足度에 어떻게 影響을 미치는가를 알아보기 위해서 交差分析한 結果 初等學校와 中學校는 共히 5%의 유의수준에서 統計的으로 유의한 差異는 발견할 수 없었으나, 高等學校에서는 5%의 유의수준에서 統計的으로 差異가 있음을 보여주고 있다. 특히 高等學校가 初等學校나 中學校에 비해 職務滿足度에 유의한 差異를 나타나고 있는 것은 成人과 대등한 身體를 가진 學生들과의 매일 反復되는 生活에서 느껴지는 一般化된 性向 때문인 것으로 判斷된다.



## 2. 政策的 含意

### 가. 敎育行政上의 對應 戰略

오늘날 時代가 要求하는 行政家<sup>48)</sup>는 世界化, 國際化 시대에 알맞은 對應 戰略을 구사하고, 急變하는 社會環境에 適應하기 위해서 變化와 安定 維持라는 두 役割을 調和 있게 수행할 수 있어야 한다<sup>49)</sup>. 이러한 變化의 時代에 敎育行政家인 校

48) 행정가의 가장 중요한 責任의 하나는 政策構想과 執行過程에서 公益을 반영하는 것이다. 1957년 슈버트는 행정가의 유형을 合理主義者, 理想主義者, 現實主義者의 세가지로 나누어 설명하고 있다. 진중섭, 행정학, (서울 : 박영사,) 1993. pp. 410~440.

49) 국제화와 세계화의 개념을 구분해 보면 다음과 같이 정의할 수도 있다. 국제화란 경

長은 學校 教育目標의 達成을 極大化하기 위하여, 學校體制內的 人的, 物的, 財政的 資源을 效果的으로 維持·統合·運營하고, 教育活動 기능을 最適化할 수 있어야 한다. 이러한 脈絡에서 김윤태 등은 學校經營을 세 가지 領域으로 분류하고 있다. 첫째, 學校經營의 自律化的 영역으로서 ① 單位學校와 上位行政機關의 關係, ② 校長과 教師와의 關係, ③ 單位學校와 學父母 및 有關機關과의 關係등을 제시하였고, 둘째 民主化的 영역으로서 ① 校長의 指導性 및 學校風土, ② 意思決定 과정에 있어서 教師의 參與, ③ 敎員과 學父母 關係, ④ 權限과 委任 등을 제시하였다. 셋째, 學校經營의 專門化的 영역으로서 ① 學校經營者의 經營能力, ② 主任 教師의 管理能力, ③ 敎師의 實務的 能力 등을 제시하고 있다. 이러한 學校經營을 원활히 運營하기 위해서는 學校行政 책임자인 學校長은 未來指向的이고 開放的인 思考의 轉換이 있어야 한다. 특히 學校經營을 計劃·決定하고, 또 教育目標에 관한 戰略的인 計劃樹立 및 執行에 고도의 專門性을 지녀야 한다. Tom Peters는 미래의 組織을 開放體制 組織으로 부르고 있는데, 開放體制組織은 伸縮性, 多孔性, 適應性을 가진 組織으로서 모든 것을 끊임없이 改善하려는 노력을 보이고, 規則보다는 秘傳과 價値에 따라 움직이며, 開放的인 意思疏通이여야 한다고 強調하였다.

그리고 學校長의 指導性 類型을 두 가지 觀點에서 다루고 있는데 첫째, 學校長을 嚴格하게 정의된 命令 系統上의 管理的 연결자로 생각하는 權威主義的 觀點과, 둘째, 參與的 意思決定을 강조하는 經營者로 보는 民主的 觀點이다. 權威主義 模型은 기능과 役割, 規則의 專門化를 밝히기 때문에 豫測 可能하고 責任 履行이 가능하여 어떤 점에서는 能率的일 수도 있다. 그러나 校長의 指導性 行動에 많은 영향을 주고 있는 것이 權威主義 指導性이다. 반면에 參與的 意思決定과 非公式的, 同僚 意識을 강조하는 民主的 模型은 意思決定에 의하여 영향을 받는 사람들의 感情을 고려함으로써 課業完成에 대한 壓迫感을 緩和시켜 준다. 그러므로 敎師들은 意思決定時 그들의 專門性을 認定받아야 하는 專門家들이기 때문에, 특히 民主的 指導性이 學校狀況에서 바람직한 것으로 기대되는 形편에 놓여 있다. 또한 現

---

제, 제도, 문화, 의식에서 개별국가 내부의 고착성을 뛰어넘는 국가간의 교류를 의미하며, 세계화란 미래를 위한 개혁이며, 새로운 대내외 상황에 알맞은 국가 발전의 비전과 전략을 설계하는 것이다. 또한 세계화는 개별국가의 개념이 약해지고 세계 단일의 공동체로 확산되는 국제화의 상위개념으로 이해한다. 정진영, 세계화 시대의 국가발전전략, 서울 : 세종연구소, 1994. pp. 200~209

代學校의 經營은 모든 敎職員이 強壓에 의해서가 아니라 專門職으로서 自主적으로 學校經營에 참가하는 協力的인 組織化 과정에서 構成員 각자의 創意로운 활동이 展開되는 것이어야 한다. 다시 말하면 學校의 經營層의 監督機能만을 내세우는 經營形態에서 탈피하여, 敎師의 專門性和 자유로운 經營 參加를 바탕으로 하여, 學校長을 중심으로 모든 敎職員이 協同하며 相互信賴하는 가운데, 敎師들에 대한 指導·助言機能이 강화되어 보다 效率적으로 教育目標가 達成될 수 있도록 經營·管理職들의 專門的인 指導性이 發揮되어야 한다.

그리고 우리는 學校組織의 個性이 있는 主體的인 學校經營戰略으로 教育目標에 따른 教育計劃, 經營目標에 따른 經營管理計劃, 敎職社會의 職務滿足에 따른 效果性을 下位機能으로 하는 統合된 綜合的 學校經營計劃을 樹立하여 새로운 社會變化에 能動的으로 對應하는 經營을 하여야 할 것이다<sup>50)</sup>.

## 나. 政策的 含意

어느 組織을 막론하고 指導者의 資質이 그 組織을 效率적이고 能動的으로 활성화시킬 수도 있으며, 반면에 踏步狀態나 退步의 길로 갈 수도 있다. 教育行政家의 指導性 理論에 대하여 세 가지로 나누어 살펴보면, 첫째, 教育行政家의 指導性 특성 변인은 人性和 能力이라는 두 가지 集團으로 나누어지는데, 課業과 對人關係 指向性은 Fiedler의 개념이며, 期待變因은 認知的 動機變因이다. 또한 自信感和 支配欲求는 일관되게 指導者의 效果性和 연합된 특성들을 포함하고 있으며, 指導者의 認知能力이 課業遂行에 肯定的인 영향을 미칠 수 있다. 더욱 중요한 것은 有能性和 經驗要因이 指導者에게 꼭 필수적이라는 것이다. 둘째는, 校長의 指導性에

- 50) 戰略的 管理와 組織의 戰略에 대한 의미를 규정하면 다음과 같다. ① 戰略的 管理 : 조직을 전체로 보며, 왜 어떤 기업은 성장·발전하는 반면에 또 어떤 기업은 沈滯하거나 破産하는가를 설명하려고 한다. 戰略的 管理의 특징으로는 첫째로 戰略的 意思決定을 강조한다. 둘째, 최고 관리자가 직면하는 問題와 기회를 분석하는 데 초점을 둔다.
- ② 組織의 戰略 : 組織이 직면한 기회와 위협에 組織의 資源과 技術을 잘 부합시키는 것이다. 戰略은 組織이 環境의 위협과 기회에 적응하기 위한 계획을 수립하고 組織 效果性을 維持하는 행동방향을 나타낸다. 따라서 組織의 戰略은 組織의 전반적인 방향을 제공하고, 組織의 영역을 분명하게 해 준다.

대한 특징을 네 가지 범주에서 나누어 보면, 指導性的 效果性이 부하의 특성, 學校의 構造的 형태, 役割 정의, 學校 內·外的인 環境的 제약 등의 포함된다. 여기서 教師와 學生들이 動機水準과 能力水準이 學校의 目的 達成과 관계되고, 더구나 學校에 다니는 개인들의 社會經濟的 地位는 學生의 學業成就에 강한 영향을 준다. 셋째, 指導者의 效果性 基準은 세 가지 측면인 指導者의 명성에 관한 지각, 構成員 滿足 및 組織目標 達成으로 집약된다. 行政家에게 效果性은 복잡하고 미묘한 主題이며 課業의 評價는 중요하게 다루어진다. 특히 組織 參與者의 전반적인 滿足水準은 결국 指導者의 效果性은 組織目標 達成이라는 하나의 客觀的 次元과 構成員의 職務滿足 및 準據集團의 認識의 評價라는 두 가지 主觀的 次元에 의하여 이루어진다. 結果的으로 教育行政家인 校長은 教師의 葛藤要因과 職務不滿足要因을 未然에 찾아서 해결해주고 教師들의 創意性에 바탕을 둔 教育活動을 主導的으로 遂行할 수 있도록 校長과 教師間의 政策的 舍意에 의한 意思 決定이 이루어지고 學校運營이 效率的으로 이루어져야 한다. 그리고 본 研究의 結果와 先行 研究를 基準으로 다음과 같은 結論을 導出 할 수 있다.

첫째, 學校는 教育行政家인 學校長의 指導性 여하에 따라 學校 經營이 能率的이고 效果的일 수가 있으나, 반면에 組織의 硬直되고 非能率的일 수가 있다.

둘째, 學校長의 指導性은 教師의 態度, 價値觀 등에 영향을 주게 되어 學生 教育에 直·間接으로 영향을 미친다.

셋째, 學校長은 學校組織에서 課業指向的 指導性보다는 人和指向的 指導性으로 經營 方針을 樹立하여야 하겠다.

넷째, 學校組織의 구성원인 教師들은 非本質的 職務滿足보다는 本質的 職務 滿足을 選好하고 있음을 알 수 있다.

다섯째, 學校長은 權威와 強制的인 指導力을 發揮하기 전에 民主的인 方法으로 教師들을 대하여야 하겠다.

여섯째, 學校長은 教師가 보람을 갖고 學校 生活을 하면서 自己 成長을 할 수 있도록 行政的인 支援을 아끼지 말아야 하겠다.

일곱째, 學校長의 指導性은 過去는 물론 現在, 未來에도 繼續的인 研究와 分析이 隨伴되어야 한다.

여덟째, 본 研究 對象은 濟州道內 일부 學校에 局限시켰기 때문에 研究 結果를 一般化하기에는 未洽한 점이 있다.

## [ 參考文獻 ]

### 1. 國內文獻

#### 가. 單行本

- 강영삼 외, 장학론, 한국교육행정학회, 서울: 도서출판하우, 1985.
- 김남현 역, 조직행동의 관리, 서울: 교학사, 1984.
- 김세기, 교장=전문직론, 서울: 배영사, 1990.
- 김영채, 통계학, 서울: 중앙적성출판부, 1982.
- 김해동, 교사방법론, 서울: 법문사, 1996.
- 남정걸 외, 교육조직론, 서울: 한국 행정학회, 1995.
- 박연호, 행정학신론, 서울: 박영사, 1996.
- , 인간관계론, 서울: 박영사, 1984.
- 박용헌, 학교사회, 서울: 박영사, 1982.
- 박우순, 현대조직론, 서울: 법문사, 1996.
- 박내희, 현대리더십론, 서울: 법문사, 1996.
- 배완기, 행정학, 서울: 박영사, 1996.
- 송화섭, 교장론, 서울: 학문사, 1984.
- 신중식, 학교조직발전론, 서울: 국민대학교 출판부, 1995.
- 안상기, 제3의 리더십, 서울: 행림출판, 1996.
- 오석홍, 조직학의 주요이론, 서울: 경세원, 1993.
- , 조직이론, 서울: 박영사, 1985.
- 오석홍, 정홍익 공저, 조직행태론, 서울: 한국방송대학교출판부, 1997.
- 유기현, 조직행동론, 서울: 무역경영사, 1996.
- 이원정, 학교조직관리론, 서울: 성원사, 1985.
- 이종재 외, 교육행정 연구법, 서울: 한국교육행정학회, 1996.
- 조병호, 장학론, 서울: 배영사, 1983.
- 주삼한, 신익현, 장학론 서울: 배영사, 1993.
- 정진영, 세계화 시대의 국가발전전략, 서울: 세종연구소, 1995.

나. 論文

- 김성열, “교사집단의 특성에 따른 학교장의 지도성 효과에 관한 연구”,  
서울대학교 대학원 석사학위 논문, 1978.
- 김지연, “학교조직건강과 교사의 직무만족과의 관계”, 동국대학교 교육대  
학원, 1990.
- 대한교육연합회, “교원의 직무만족도에 관한 분석적 연구”,  
서울: 대한교육연합회, 1982.
- 서순희, “학교장의 지도성이 성과측정에 관한 연구”, 숙명여자대학교 대  
학원 석사학위논문, 1992.
- 송석창, “학교장의 권력행사 기반과 교사의 직무만족과의 관계연구”,  
충남대학교 교육대학원, 1998.
- 오봉근, “학교장의 지도성이 교사의 사기에 미치는 영향”, 대구대학교 교  
육대학원, 1994.
- 왕기항, “학교조직 건강진단을 위한 연구”.중앙대학교 박사학위논문,  
1983.
- 이두식, “학교장의 지도성 유형과 교사의 근무태도에 관한 연구”,  
조선대학교 교육대학원, 1986.
- 이보석, “주임교사의 의사소통 수준과 직무만족도와의 관계 연구”,  
충북대학교 교육대학원, 1990.
- 전병기, “학교조직구조의 특성과 교사 직무만족과의 관계”,  
충남대학교 교육대학원, 1988.
- 정길한, “학교장의 지도성과 교사의 사기에 관한 연구”,  
중앙대학교대학원 석사 학위논문, 1984.
- 최범천, “학교조직풍토와 교사의 직무만족도와의 관계”,  
전북대학교 교육대학원, 1988.
- 황윤동, “교사의 의사결정 참여정도와 직무만족과의 관계”,  
충남대학교 교육대학원, 1980.
- 황장순, “교사가 지각한 학교장의 리더십 성과 연구”, 연세대학교 대학원  
석사학위논문, 1990.



## 2. 外國文獻

- Argyris, Chris., Personality and Organization, New York : Harper and Row Publishers, 1957.
- Barnard, C. I., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.
- Fiedler, Fred. E., A. Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Halpin, Andrew, Theory and Research in Administration, New York: Macmillan, 1966.
- Hemphill, John K. "The Leadership and His Group "Journal of Educational Research Vol. 28, 1949.
- Herzberg F. The Motivation and Work, John Wiley and Son. Inc, 1959.
- Hoppock, Robert. Job Satisfaction, New york: Harper and Row Publishers. 1935.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, New York : Random House, 1978.
- Locke, E. A., "What is Job Satisfaction", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4, 1969.
- McGregor, Douglas. Leadership and Motivation, Boston M.I.T. Press, 1966.
- Miskel, L. & L. Heller, "The Educational Work Component Study: An adapte set of measures for work motivation" The journal of Experimental Education Vol. 42, 1973.
- Owens, R. G., Organizational Behavior in Education, Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall, 1981.
- Simon, H., Administrative Behavior : A Study of Decision-Making

- Process in Administrative Organizations, New York: The Free Press, 1976.
- Smith, P. C. & L. M. Kendall, The Management of Satisfaction in Work and Retirement, Stokie, : Rand McNally 1969.
- Steers, R. M. & L. W. Porter, Motivation and Work Behavior, New York: McGraw-Hill, 1979.
- Stogdill, R. M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, New York : The Free Press, 1974.
- Stogdill, R. M. & Alvine, Leader Behavior : Ohio Sstate University 1957.
- Tannenbaum, Robert, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, May-June, 1973.
- Vroom, V. H. Work and Motivation, N. Y. : John Wiley and Sons, INC., 1964.



---

## Abstract

An Analytic Study of Job Satisfaction between Leadership of Elementary and Middle Schools' Principals and Teachers in Cheju Area

Kim, Doo-hong

*Graduate School of Public Administration*

*Cheju National University*

*Cheju, Korea*

*(Supervised by Professor Kim, Sung-Jun)*

The purpose of this study is to enhance the job satisfaction of teachers, and to promote more effective means of school management. Moreover, this study should provide new materials for leadership which can be created by analyzing the impact of their leadership on the quality of work life for teachers. Ultimately, this study will determine which leadership style is most effective.

To achieve this purpose, certain concerns have to be acknowledged. The first concern is to find a way to analyze the differences in various principals' leadership styles between school levels. The second is to analyze the difference in the principals' leadership styles in terms of their ages and their experience as a principal. The third is to analyze the difference in the job satisfaction of teachers between their ages and their teachers. Their fourth is to analyze the differences in the teachers' job satisfaction in terms of intrinsic versus extrinsic satisfaction. And the last is the leadership between the principals' leadership and

---

teachers' job satisfaction.

In order to analyze these matters, questionnaires were distributed to 100 principals and 600 teachers of the elementary, middle and high school levels in Cheju Do. Among the number distributed, 69% of the principals' questionnaires and 98% of the teachers' were collected. And with the exception of some errors, 97.1% of the principal respondents and 95% of the teacher respondents were used for statistical analysis.

In this study, Fiedler's LPC (Least Preferred Co-worker) is used for the measurement of the principals' leadership. It is made up of 18 questions in an 8-step evaluation scale. Also the MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) is used and it is made up of 20 questions in 5 steps to measure the degree of the teachers' satisfaction in their work.

To analyze this data, M (mean), SD (standard deviation), t-test and  $\chi^2$  test and the analysis of variance are used. The results are processed with the use of the SPSS/PC in the Computer Center of Cheju National University.

In the analysis of the principals' leadership, 54% of the principals favored relationship behavior and 45.7% favored school work. So in terms of school organization, management for leadership behavior is more desirable. And the results of the comparison of the principals' leadership by age indicated that older principals' relationship style by school levels at the elementary schools preferred to favor task behavior (63%). On the other hand, the principals at the middle and high schools preferred to favor relationship behavior. In terms of teachers' job satisfaction, principals who were older and had more experience were viewed more favorably than those who were younger and had less experience. And there were significant differences in the teachers' attitudes in terms of intrinsic job satisfaction versus extrinsic job satisfaction.

To determine how the principals' leadership affects the teachers'

---

job satisfaction, a correlation between the two factors was examined. The results indicated that there was no significant difference beyond statistical level of 5% at the elementary school and middle school levels. But, there was a difference beyond statistical level of 5% at the high school level. Indeed, there was a greater statistical difference at the high school level in comparison to the elementary and middle school levels. It was probably due to the general way that high school principals feel as they tend to treat high school students more like adults.



[ 부 록 ]

[ 부 록 1 ] : 교장의 LPC척도 설문지

[ 부 록 2 ] : 교사의 직무만족 측정 설문지



## [ 부록 1 ] : 교장의 LPC척도 설문지

### 교장 선생님께

안녕하십니까?

어려운 여건 하에서도 가정의 행복과 후세 교육을 위하여 진력하시는 선생님께 경의를 표하는 바입니다.

이 설문지는 학교 경영자의 지도 유형과 교사의 직무만족과의 관계에 관한 연구의 일환으로 마련된 것입니다. 본 연구의 자료는 연구 이외의 다른 목적으로는 결코 사용되거나 분석되지 않습니다.

이 연구에 협조해 주시는 뜻에서 다음에 제시된 응답 요령에 따라 각 문항에 대하여 평소 느끼신 바를 그대로 표시하여 주시면 감사하겠습니다.



1998년 4월 일

제주대학교 행정대학원 일반행정 전공

김 두 흥 올림

☎연락전화번호 : (직장)64-4050

## 설문지

각자 여러분 자신의 경험을 돌이켜 보면, 여러분 자신은 여러 가지 다양한 사람들과 함께 어떤 목표를 달성하기 위해 일해 본 경험이 있을 것입니다. 직장의 직무수행에서, 사교집단에서, 교회에서, 어떤 봉사단체에서, 운동경기 팀이나 그 밖의 수많은 상황에서 어떤 동료들은 함께 일하기가 매우 즐겁고 쉬웠지만, 어떤 동료들은 함께 일하기가 매우 어렵고 불유쾌했었던 경험이 있을 것입니다. 그러면 지금 여러분들은 함께 일한 경험이 있는 사람들을 모두 생각해 보십시오. 그리고 그 중에서 함께 일하기가 가장 싫었던 사람들을 생각해 보십시오. 그 사람이 지금 함께 일하는 사람이라도 좋고 과거에 함께 일한 경험이 있는 사람이라도 좋습니다. 그러나 그 사람이 개인적으로 또는 감정적으로 가장 싫어한 사람일 필요는 없고, 다만 함께 일을 수행하기에 가장 어려웠거나 어려운 사람이어야 합니다. 다시 말해서 함께 일을 가장 잘 할 수 없었던 사람이나 없는 사람을 생각하면 됩니다.

그래서 그 사람의 여러 가지 측면에 대하여 다음 설문의 해당된 곳에 √ 표를 하면 됩니다.

예를 들어, 여러분이 생각하기를 함께 일을 가장 할 수 없는 사람이 “상당히 단정치 못한” 사람이라면 다음 표와 같이 하면 됩니다.

매우단정하고 깔끔함	8	7	6	5	4	3	2	1	매우단정치 못한 함
	매우	상당히	꽤	약간	약간	꽤	상당히	매우	
	단정함	단정함	단정함	단정함	불단정함	불단정함	불단정함	불단정함	

그리고 하나 주의할 점은 척도(scale)의 양쪽에 있는 말을 먼저 읽고 적당한 곳에 √ 표를 하여야 하고, 각 문항을 하나도 빠뜨리지 말고 가능한 한 빠른 속도로 답해야 합니다. 각 문항에 대한 맨 처음 생각난 답이 가장 정확한 답일 가능성이 많기 때문입니다. 자 그러면 다음 LPC 척도의 각 문항에 답하여 주시기 바랍니다.

### LPC 척도

#### LEAST PREFERRED CO-WORKER(LPC) SCALE

	점 수						
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">8 7 6 5 4 3 2 1</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td>깨활한 사람</td> <td style="text-align: center;">8 7 6 5 4 3 2 1</td> <td>깨활하지 못한 사람</td> </tr> </table>		8 7 6 5 4 3 2 1		깨활한 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	깨활하지 못한 사람	_____
	8 7 6 5 4 3 2 1						
깨활한 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	깨활하지 못한 사람					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">8 7 6 5 4 3 2 1</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td>친절하고 다정한 사람</td> <td style="text-align: center;">8 7 6 5 4 3 2 1</td> <td>불친절하고 다정하지 못한 사람</td> </tr> </table>		8 7 6 5 4 3 2 1		친절하고 다정한 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	불친절하고 다정하지 못한 사람	_____
	8 7 6 5 4 3 2 1						
친절하고 다정한 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	불친절하고 다정하지 못한 사람					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td>거부적인 사람</td> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8</td> <td>수용적인 사람</td> </tr> </table>		1 2 3 4 5 6 7 8		거부적인 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	수용적인 사람	_____
	1 2 3 4 5 6 7 8						
거부적인 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	수용적인 사람					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td>긴장하고 있는 사람</td> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8</td> <td>긴장을 풀고 여유있는 사람</td> </tr> </table>		1 2 3 4 5 6 7 8		긴장하고 있는 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	긴장을 풀고 여유있는 사람	_____
	1 2 3 4 5 6 7 8						
긴장하고 있는 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	긴장을 풀고 여유있는 사람					



다음은 연구에 필요한 귀하의 인적 사항입니다.

※ 해당란에 “√”표를 하여 주십시오.

1. 근무교별: ① 초등( )                      ② 중학교( )   ③ 고등학교( )
2. 설립별: ① 국·공립( ) ② 사립( )
3. 지역별: ① 면지역( )    ② 읍지역( )    ③ 시지역( )
4. 성 별: ① 남( )                              ② 여( )
5. 연 령: ① 60세 미만( )                      ② 60세 이상( )
6. 총교육경력: ① 15-20 년( ) ② 21-25년( )                      ③ 26-30년( )  
④ 31-35년( ) ⑤ 36년이상( )
7. 교장 경력 ① 5년 미만( )    ② 5년 이상( )

대단히 수고하셨습니다

거리를 두고 있는 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	친근한 사람	_____
냉담한 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	다정한 사람	_____
지원적인 사람	$\frac{8}{8}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{1}{1}$	적대적인 사람	_____
따분 해 하는 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	흥미가 있어 하는 사람	_____
싸우기 좋아하는 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	화목하고 잘 조화하는 사람	_____
우울한 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	늘 즐거워하는 사람	_____
서슴지 않고 개방적인 사람	$\frac{8}{8}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{1}{1}$	주저하고 폐쇄적인 사람	_____
험담을 잘하는 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	너그럽고 관대한 사람	_____
신뢰할 수 없는 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	신뢰할 만한 사람	_____
사려 깊은 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	사려 깊지 못한 사람	_____
심술궂고 비열한 사람	$\frac{8}{8}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{1}{1}$	점잖고 신사적인 사람	_____
마음에 맞는 사람	$\frac{8}{8}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{1}{1}$	마음에 맞지 않는 사람	_____
성실하지 않은 사람	$\frac{1}{1}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{8}{8}$	성실한 사람	_____
친절한 사람	$\frac{8}{8}$ $\frac{7}{7}$ $\frac{6}{6}$ $\frac{5}{5}$ $\frac{4}{4}$ $\frac{3}{3}$ $\frac{2}{2}$ $\frac{1}{1}$	불친절한 사람	_____
		총점	_____

## [ 부 록 2 ] : 교사의 직무만족 측정질문지

### 선생님께

안녕하십니까?

어려운 여건 하에서도 가정의 행복과 후세 교육을 위하여 진력하시는 선생님께 경의를 표하는 바입니다.

이 설문지는 학교 경영자의 지도 유형과 교사의 직무만족과의 관계에 관한 연구의 일환으로 마련된 것입니다. 본 연구의 자료는 연구 이외의 다른 목적으로는 결코 사용되거나 분석되지 않습니다.

이 연구에 협조해 주시는 뜻에서 다음에 제시된 응답 요령에 따라 각 문항에 대하여 평소 느끼신 바를 그대로 표시하여 주시면 감사하겠습니다.

1998년 4월 일

제주대학교 행정대학원 일반행정 전공

김 두 홍 올림

다음은 연구에 필요한 귀하의 인적 사항입니다.

※ 해당란에 “√”표를 하여 주십시오.

1. 근무교 별 : ① 초등( )      ② 중학교( )      ③ 고등학교( )
2. 설립별 : ① 국·공립( )      ② 사립( )
3. 지역별 : ① 면 지역( )      ② 읍 지역( )      ③ 시 지역( )
4. 성 별 : ① 남( )      ② 여( )
5. 연 령 : ① 20~30세      ② 31~40세( )      ③ 41~50세( )  
          ④ 51~60세      ⑤ 60세 이상( )
6. 총교육경력 : ① 0~9년      ② 10~19년( )      ③ 20~29년( )  
                  ④ 30년 이상( )

대단히 수고하셨습니다

교사의 직무만족 측정 질문지

◆ 응 답 요 령 ◆

아래 각 항목을 읽으시고 현재 선생님이 근무하고 있는 학교와, 하고 계시는 일에 대하여 만족을 느끼는 정도에 따라,

- 매우 만족하면 .....“5”에
- 만족하면 .....“4”에
- 만족, 불만족을 판단하기 곤란하면 .....“3”에
- 불만족하면 .....“2”에
- 매우 불만족하면 .....“1”에
- “0”으로 표시하여 주십시오.

♣ 현재 근무하는 學校와 ,선생님이 하고 계시는 일에 대하여

문항	질 문 내 용	매우 만족	만 족	그저 그렇다	불만족	매우 불만 족
1	항상 바쁘게 활동해야 하는 점에 대하여 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
2	단독으로 책임지고 처리 할 일을 맡았을 때 어떻게 느끼십니까?	5	4	3	2	1
3	학교 일이 단조로움보다는 다양하다는 점에 대해 어떻게 느끼십니까?	5	4	3	2	1
4	학교나 지역사회에서 교사를 “유력한 사람”으로 인정하는 정도에 대하여 어떻게 느끼십니까?	5	4	3	2	1

문항	질 문 내 용	매우 만족	만족	그저 그렇다	불만족	매우 불만족
5	학교장이 교사를 다루는 행정방식에 대하여 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
6	학교장이 어떤 일을 결정하는 능력에 대하여 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
7	나의 양심에 어긋나지 않게 일을 할 수 있는 점에 대하여 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
8	교직의 안정성에 대해 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
9	학생 또는 다른 사람들을 위하여 봉사하는 일을 하고 있다는 점에 대하여 어떻게 느끼십니까?	5	4	3	2	1
10	다른 사람에게 의견을 말할때, 교사의 권위를 인정해주는 정도에 대해 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
11	나의 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 기회에 대해 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
12	학교,교육청,교육위원회의 교육시책이나 방침에 대하여 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
13	선생님이 하시는 일과 비교하여 받으시는 봉급에 대하여 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1

문 항	질 문 내 용	매우 만족	만족	그저 그렇다	불만족	매우 불만족
14	교직에서의 승진기회에 대하여 어떻게 생각하십 니까?	5	4	3	2	1
15	나의 판단에 따라 자유스 럽게 교육할 수 있는 정도에 대하여 어떻게 생각하십 니까?	5	4	3	2	1
16	학교에서 나 자신의 강의 적인 방법으로 일할 수 있는 기회에 대하여 어떻게 생각 하십니까?	5	4	3	2	1
17	선생님 학교의 근무환경 에 대하여 어떻게 생각하십 니까?	5	4	3	2	1
18	함께 어울려 일하는 동료 교사와의 관계에 대해 어떻 게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
19	훌륭한 업적에 대해 내가 받는 보상의 적절함에 대해 어떻게 생각하십니까?	5	4	3	2	1
20	가르치는 일에서 얻는 성 취감에 대하여 어떻게 느끼 십니까	5	4	3	2	1