

석사학위논문

학교장의 변혁적 지도성에 대한
교사의 지각 정도에 관한 연구

지도교수 양진건



제주대학교 교육대학원

교육행정전공

고 승 훈

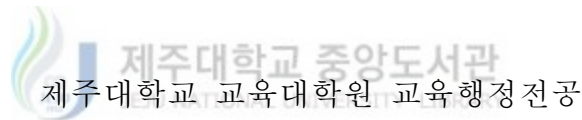
2003년 8월

학교장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 지각 정도에 관한 연구

지도교수 양진건

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2003년 5월 일



제출자 고 승 훈

고승훈의 교육학 석사학위 논문을 인준함.

2003년 7월 일

심사위원장	인
심사위원	인
심사위원	인

학교장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 지각 정도에 관한 연구

고 승 훈

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

지도교수 양 진 건

이 논문은 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도를 알아보는 데 목적이 있다. 이를 위하여 제주도에 근무하는 중·고등학교 교사 430명을 대상으로 질문지 조사를 실시하였으며, 수집된 자료는 SAS 프로그램을 이용하여 분석하였다. 질문지 내용은 학교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도를 알아보기 위한 하위요인으로 개별적 관심, 변화선도, 솔선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 카리스마 6가지 분야로 구성하였다.

조사 결과를 보면, 성별에 따라서 남교사의 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도가 여교사 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 제주도 지역 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교사들의 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 인문계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성의 하위요인—개별적 관심, 변화선도, 솔선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 카리스마—에 대한 교사들의 지각 정도 차이를 보면, 지적인 자극이 가장 높은 수준을 보이고 있으며, 반면에 솔선수범은 가장 낮은 점수를 보이고 있다.

따라서 교장들의 원하는 학교장의 변혁적 지도성을 성취하기 위해서는, 교장은 교사들의 기술적인 문제, 당면 과제, 개인적 가치에 대한 교사들의 사고 방식을 변화시킬 수 있는 타당한 이유와 방법을 제공하는데 관심을 가져야 한다.

끝으로 바람직한 변혁적 학교장의 지도성 모형을 제시해보면, 변혁적 지도성, 학교 교육 환경의 관리 전문가로서의 지도성, 조정자로서의 지도성, 교육 전문 조직의 경영자로서의 지도성이라고 할 수 있다.

★본 논문은 2003년 8월 제주대학교 교육대학원 위원회의에 제출된 교육학 석사학위 논문임

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구의 문제	3
3. 용어의 정의	3
4. 연구의 제한점	4
II. 이론적 배경	5
1. 지도성의 정의	5
2. 지도성의 제이론	7
3. 변혁적 지도성의 정의	16
4. 변혁적 지도성의 개념	19
5. 변혁적 지도성의 하위변인	22
III. 연구의 방법	29
1. 연구의 대상 및 표집	29
2. 측정 도구	31
3. 자료 처리	32
IV. 연구결과 및 해석	33
1. 교장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 지각 정도	33
2. 교장의 변혁적 지도성에 대한 하위요인별 교사의 지각 정도	34
3. 개인 및 관련변인에 따른 학교장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 지각 정도	35
V. 요약 및 결론	43
1. 요약	43
2. 결론	46
참 고 문 헌	48
<Abstract>	52
부 록	54

<표 목차>

<표 II-1> 지도성 이론의 변화 과정	13
<표 II-2> 교환적 지도자와 변혁적 지도자의 특성 비교	17
<표 III-1> 교사의 배경변인별 질문지 처리 상황	30
<표 III-2> 설문지의 영역별 문항 구성	31
<표 IV-1> 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도 전체 점수	33
<표 IV-2> 교장의 변혁적 지도성의 하위요인별 교사의 지각 정도	35
<표 IV-3> 개인 및 학교 특성별에 따른 개별적 관심 지각 정도	36
<표 IV-4> 개인 및 학교 특성별에 따른 변화선도 지각 정도	37
<표 IV-5> 개인 및 학교 특성별에 따른 솔선수범 지각 정도	38
<표 IV-6> 개인 및 학교 특성별에 따른 지적인 자극에 관한 지각 정도	39
<표 IV-7> 개인 및 학교 특성별에 따른 결속촉진에 관한 지각 정도 ..	41
<표 IV-8> 개인 및 학교 특성별에 따른 카리스마에 관한 지각 정도 ..	42

<그림 목차>

<그림 II-1> 변혁적 지도성 모형	18
----------------------------	----

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

오늘날 학교 교육이 전문화되고 세분화되는 특성에 따라 학교 행정의 리더인 학교장은 교육목표를 효율적으로 달성하고 교사들의 욕구를 충족시켜야 할 필요성을 느끼게 된다. 그에 따라 학교장은 지도성을 발휘함으로써 교사의 참여를 유도하고 학교 조직을 효율적으로 운영해 나가야 한다. 학교는 교육이라는 공동의 목적을 달성하기 위한 하나의 협동체제로써 구성원들의 상호작용이 유기적으로 잘 이루어져야 한다. 그 중에서도 학교의 지도자인 교장의 지도성이 어떻게 발휘되어 그 구성원들을 보다 효율적으로 이끌어 나가느냐 하는 것은 대단히 중요한 문제 중의 하나이다. 바람직한 학교조직 문화를 창출하기 위해서는 교사 개개인뿐만 아니라 리더인 학교장의 역할이 더욱 큰 비중을 차지하게 되는 것이다.

학교 경영의 교육 CEO인 학교장은 학교 교육의 미래에 대한 통찰력을 제시하고 항상 변화를 만들어 내는 경영자라고 할 수 있다. 따라서 학교장은 직관(intuition), 판단력(judgement), 지혜(wisdom), 경험(experience), 통찰력(insight)을 가지고 학교 교육의 방향에 대한 감각을 키우고 이미지를 만들어 내야 한다. 그리하여 학교장은 학교 경영자로서의 독특한 시각으로 미래를 제시할 수 있는 전략적 사고 능력을 가져야 한다. 그런데도 불구하고 학교 현장에서 학교장은 관리자로서 현재의 학교 조직의 목적에 대하여 아무런 회의를 가지지 않고, 구성원들의 신념이나 가치를 변화시키는데 주력하지 않고 있다. 또한 일부 학교장은 일상적이며 실무적인 일에 많은 관심을 기울이고 있으며, 본질보다는 절차에 그리고 일관성과 현

상유지를 강조하고 있다. 이제 학교장은 개인적인 손실을 감수하더라도, 리더로서의 창조적 사고를 바탕으로 혁신적인 태도를 지니고 구성원의 가치, 사고, 행동 변화에 많은 관심을 갖고 구성원들의 열망과 가치를 변화시키는 촉진자로서의 역할을 수행하려는 모험을 시도하여야 한다

이런 점에서 볼 때 학교장은 고차원적인 변화를 지향하여 교육체제 내부의 미시적 환경과 외부의 거시적 환경과의 최적한 통합점을 형성하기 위한 변혁적 지도성(transformational leadership)에 대해 관심을 가져야 한다. 변혁적 지도성에 대한 정의를 내려본다면, 비록 지도자가 권력을 사용하여 추종자의 행위에 영향을 미친다 할지라도 이때 지도자의 능력은 추종자의 태도를 변화시키고 그들의 동기와 도덕 수준을 높이며 그들과의 통합적인 과정을 통해 그들로 하여금 조직에 대한 사명감을 형성하도록 하는 것을 의미한다.¹⁾

이처럼 학교장이 변혁적 지도성을 제대로 발휘할 때, 리더와 구성원은 상호간에 동기를 부여하고 조직 구성원 스스로 태도와 신념에 중요한 변화를 일으킴으로써 조직 목표에 대한 높은 헌신성을 가지게 된다. 또한 학교장은 부하의 마음 속에 부하를 신뢰하고 존중한다는 긍정적인 이미지를 형성하고 유지함으로써 부하 직원으로 하여금 주어진 책임 이상으로 업무를 수행하려는 동기를 지닐 수 있도록 해야 한다. 이러한 변혁적 지도성의 행동 차원은 변화선도, 솔선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 개별적 관심 및 카리스마로 구성된다.

우리 나라에서의 변혁적 지도성에 대한 연구는 노종희²⁾에 의한 이론 소개와 권인택³⁾의 변화 지도성에 관한 척도 개발이 이루어진 바 있다. 그러나 아직도 변혁적 지도성이 조직의 효율성에 미치는 영향에 관한 실증

1) 남정걸(2003), 「교육행정 및 교육경영」, 교육과학사, p. 242.

2) 노종희(1994), “학교행정가의 변혁적 지도성의 진단 및 육성방안 연구”, 「교육행정학연구」, 12권1호, p.265.

3) 권인택(1994), “교육조직에서 변화지향적 지도성 측정에 관한 연구”, 박사학위논문, 전북대 대학원, pp.23~29.

적인 연구와 응용은 상당히 미진한 편이다.⁴⁾

더군다나 변혁적 지도성에 대한 연구가 일반적인 사회조직을 중심으로 이루어 졌기 때문에 교육 현장에도 적용 가능성이 있는 가를 검증해 볼 필요가 있다. 그러므로 이 연구의 목적은 교육 개혁을 성공적으로 이끌기 위해서 무엇보다도 절실하다고 여겨지는 교장의 바람직한 변혁적 지도성을 고찰하고, 교사 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성에 대한 교사들의 지각 정도를 분석하는데 있다.

2. 연구의 문제

본 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구 내용은 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 학교장의 변혁적 지도성에 대한 인식은 학교 급별, 학교 소재지, 학교 규모, 설립별, 학교장 경력 연수에 따라 어떤 차이를 보이는가?

둘째, 학교장의 변혁적 지도성의 하위 요인—개별적 관심, 변화선도, 솔선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 카리스마—에 대한 교사의 지각 정도는 어떠한가?

셋째, 학교장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 지각 정도에 있어서 성별, 연령, 교직 경력, 학력, 직급에 따라 어떤 차이가 보이는가?

3. 용어의 정의

1) 변혁적 지도성(Transformational Leadership)

4) 권상술(1995), “상사의 변혁적 지도성과 거래적 지도성이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향”, 박사학위논문, 서강대학교 대학원, p.1.

변혁적 지도성은 구성원의 성장 욕구(growth needs)를 자극하고 동기화 시킴으로써 구성원의 태도와 신념을 변화시켜 더 많은 노력과 헌신을 이끌어 내는 지도자의 특성을 의미한다. 또한 변혁적 지도성은 지도자에 대한 구성원 개인의 가치와 신념을 기초로 한다. 더 많은 교육적 성과를 올리기 위하여 지도자들의 개인적인 기준을 제시하는 것은 구성원들의 목표와 신념을 변화시키고 구성원들을 결속시킬 수 있다. 사실상 지도자 개인의 능력에 따라서 구성원들에게 많은 영향을 줄 수 있다는 점에서 카리스마적 지도성과 변혁적 지도성의 개념은 거의 유사하다.

변혁적 지도성은 지도자들이 그들의 직무를 새로운 관점으로 생각하도록 다른 사람들을 자극하고, 조직의 비전 또는 임무를 인식시키며, 구성원들의 능력과 잠재력을 증진시키고, 조직의 이익을 추구하는데 구성원들의 관심을 결집시키도록 동기를 유발하는 것을 의미한다. 변혁적 리더들은 거래적 리더들보다 더욱 진취적인 목표를 세우고 전형적으로 더욱 높은 성과를 성취한다. 변혁적 지도성은 단순한 교환 이상으로써 이념화된 영향력, 영감적 동기화, 지적 자극, 개별화된 배려의 요인을 지닌다.

4. 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 지니고 있다.

첫째, 이 연구는 표집 대상을 제주도내 교사를 대상으로 하였기 때문에 연구 결과의 해석에 있어서 전국적으로 확대하여 일반화하는 데는 제한이 있다고 볼 수 있다.

둘째, 학교장의 변혁적 지도성 유형은 교사가 지각한 것이므로 학부모나 학생이 지각한 것과는 다른 결과를 가져올 수 있다는 점에서 연구 결과에 있어서 일정한 제한이 있다고 볼 수 있다.

II. 이론적 배경

1. 지도성의 정의

지도성(leadership)은 이를 경영 자체와 동일시할 만큼 조직 행동에 있어서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 우리는 흔히 한 조직의 성패를 효과적인 지도성의 발휘 여부와 관련지어 생각하기도 한다. 더욱이 경영의 제반 사고가 인간을 중심으로 전개되고 있고, 경영활동이 이러한 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 경영의 관점에서 볼 때 지도성의 중요성은 크게 부각되고 있다.⁵⁾

경영활동이 경영의 목표를 달성하기 위한 인간의 활동, 즉 조직 구성원의 활동에 의해 이루어지는 과정이라면, 각 집단별 리더들이 구성원들의 노력을 효과적으로 통합·조정하고 구성원들을 적절히 동기부여시켜 잠재능력을 경영목표를 향해 현실화시키는 지도성 행동은 바로 그 조직의 유효성과 직결되는 문제일 것이다. 즉, 성공적인 조직과 실패적인 조직의 주요한 차이점은 바로 이 지도성에서 찾을 수 있다고 하여도 과언은 아닐 것이다

지도성에 관련된 여러 가지 의미와 개념이 존재하기 때문에 통일된 정의를 내리기가 상당히 애매하다. 지도성의 개념은 학자에 따라서 여러 가지 상이한 방법으로 정의되어 왔는데 R. M. Stogdill⁶⁾은 “지도성이란 기대와 상호작용 속에서 조직을 주도하고 유지하는 과정”으로 보고 있다.

Urwick은 지도성을 “다른 사람들로 하여금 개인이 이끄는 대로 수락

5) 김종철(1997), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육과학사, p.33.

6) R. M. Stogdill(1974), *Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, p.411.

하게 하는 행위의 질”⁷⁾이라고 정의하고 있다. Schein은 지도성을 “궁극적으로 리더의 개인적 특성, 구성원들의 특성, 과업의 본질 및 과업을 둘러싼 상황을 조화시키는 문제”⁸⁾로 보았으며, Sara는 지도성을 “타인의 사고와 행동에 영향을 미치는 과정”⁹⁾이라고 하였다. 김운태는 지도성을 “공식적 조직에서 의사결정이나 목표달성 과정에서 부하의 의사를 고려하고 그들에게 의욕과 동기를 유발하고 그들의 활동을 조정하는 기술적 활동”¹⁰⁾이라고 정의하였다. 그는 또한 헤드십(headship)과 지도성(leadership)은 구분 없이 사용하였다. 공식조직에서 구성원을 지휘·통솔·감독하기 위해 지위와 책임에 따라 부여되는 권위를 근거로 하는 점에서는 같으나, 전자는 계층적 직위의 권위만을 근거로 하는 데 반하여 후자는 그러한 계층적 지위에 의한 것보다는 리더 자신이 평소에 쌓은 권위·영향력, 즉 자발성을 근거로 한다고 하여 지도성을 강조하였다. 이학중은 지도성이란 “조직체의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 개인이나 집단이 의도적으로 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정이며 조직체의 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들의 행동을 조직체의 효과와 연결시켜 주는 가장 중요한 요인”¹¹⁾이라고 하였다. 김창걸은 지도성이란 “조직의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 조직구성원의 협동적인 노력을 유도하고 촉진하는 기술 또는 영향력”¹²⁾이라고 하였으며, Merto는 지도성이란 “다른 사람들이 순종하기를 원하기 때문에 순종하게 되는 그러한 인간관계를 의미하는 것”¹³⁾이라고 정의하였다. 노종희는 지도성이란 “주어진 상황에서

7) L. F. Urwick(1958), *Leadership in the Twentieth century*, New York: Pitman Publishing Corporation, pp.44~45.

8) Edgar H. Schcin(1980), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, Inc, p. 110.

9) Nathir G. Sara(1981), “A Comparative Stuve of Leader Behavior of School Principals in Four Developing Countries”, *The Journal of Educational Administration*, Vol. X, p.21.

10) 김운태(1995), 「교육행정·경영신문」, 배영사, p.617.

11) 이학중(1984), 「조직행동론」, 세경사, p.238.

12) 김창걸(1992), 「교육행정학 신문」, 형설출판사, p.435.

설정된 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들로 하여금 그들의 노력과 에너지를 목표 달성 과정에 투입하도록 유도하고 설득하며, 영향을 주는 일련의 과정”¹⁴⁾이라고 정의하였다.

이상과 같이 다양한 의미를 지니는 지도성은 이를 경영 자체와 동일시할 만큼 조직 내에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 더욱이 인간을 중심으로 전개되고 있는 경영활동이 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 경영의 관점에서 볼 때, 지도성은 조직의 성패를 좌우한다고 할 수 있다.¹⁵⁾ 따라서 조직의 리더들은 조직의 구성원들에게 영향력을 발휘하여 그들이 조직목표 달성에 공헌 할 수 있도록 사기를 앙양하고 잠재적인 능력을 활성화시킬 수 있어야 한다.

2. 지도성의 제이론



1) 자질이론

자질이론은 특정인이 특정 자질을 갖고 있기 때문에 리더가 될 수 있다고 생각하는 사고 방식, 즉 피지도자들로부터 존경과 신뢰를 받을 수 있는 우수성이 지도성의 결정요인이라고 보는 이론이다.¹⁶⁾

자질이론은 다시 통일적 자질이론과 자질의 성좌이론으로 나누어 볼 수 있다.¹⁷⁾

통일적 자질 이론은 지도성을 하나의 통일적 자질(unitary trait)이라고 보는 것으로서 이와 같은 자질은 지도자의 존재가 인정되는 한, 어디에서

13) 김종철(1986), 「교육행정학신강」, 세영사, p.159.

14) 노종희(1993), 「교육행정학」, 문음사, p.264.

15) 박내희(1996), 「현대지도성론」, 법문사, pp.56~59.

16) 박용현(1992), 「학교사회」, 배영사, p.146.

17) 유기현(1994), 「인간관계론」, 무역경영사, p.223.

든지 지도자의 특징으로서 나타난다는 것이다. 환언하면, 모든 상황·모든 문화에 있어서 이와 같은 특성 또는 자질을 지닌 사람이 지도자가 되며 또한 지도자만이 그러한 특성 또는 자질을 지닌다는 것이다. 자질이론이 지도자가 지녀야 할 자질로서 내세운 것은 지능, 판단력, 지식, 능변, 박력, 자신감, 독립심, 독창력, 책임감, 사교성, 행정능력 등 수없이 많이 있다.

자질의 성좌이론이 주장하는 바는 지도성의 통일적 자질이라는 것은 존재하지 않으며, 각 지도자에게는 그에게 고유한 지도성의 능력을 구성하고 있는 자질의 패턴이 있다는 것이다. 그리고 이 패턴은 한 상황 하에서의 지도자의 그것과 다른 상황 하에서의 지도자의 그것이 다르다는 것이다. 그러나 이 이론도 지도성의 근거를 지도자의 개성(personality)에서 구하고 있는 점에 있어서 전술한 통일적 자질의 이론과 동일하다는 것이다.

성좌이론은 보통 지도자에게 기본적인 개성(personality)유형이 있다고 한다. 이 유형을 구성하는 제요소는 보통 통일적 자질의 이론이 지도성의 특징으로 보고 있는 자질과 동일한 것이라고 할 수 있다. 성좌이론은 단지 이러한 요소들이 통일적 자질이론이 주장하는 바와 같이 불변적인 것이 아니라고 주장할 따름이다.

2) 행동이론

리더의 행동에 관한 대표적 연구들 중 가장 고전적(classical)이라고 할 수 있는 연구로 아이오와 지도성 연구(Iowa Leadership Studies), 오하이오 주립대학의 지도성 연구(Ohio State University Studies) 등을 들 수 있다.¹⁸⁾

행동이론의 접근 방법은 추종자들에게 비치는 리더의 행동에 관점을 두고 유효성과의 관계를 검증하는 방향으로 연구가 진행되었다. 즉, 리더의

18) 김명훈(1980), 「리더십론」, 대왕사, pp.87~94.

행동에 착안하여 지도성의 유형을 연구의 대상으로 선택하였으며 특히 부하 직원들의 직무상의 효율성을 높이는 행동을 발견하는데 치중하게 되었다. 이러한 연구 방법상의 변화는 매우 실용적인 면을 갖고 있는데, 그것은 바로 효율적인 지도성 행동으로 규명된 행동들은 훈련을 통해 습득 할 수 있다는 가정에서 기인하는 것이다.

먼저 아이오와(Iowa) 지도성 연구는 이 분야의 선구적인 지도성 연구로서 Kurt Lewin의 지도 하에서 Ronald Lippitt와 Ralph K. White가 권력형, 민주형, 자유방임형 등 세 가지의 지도성 스타일을 실험한 것이다.¹⁹⁾

아이오와 지도성 연구는 지도성 스타일과 작업 생산성과의 상관관계를 정확히 설명하지는 못했지만, 한 집단의 생산적인 행동을 이해하는데 도움을 주는 부수적 연구 성과를 얻어냈다. 즉 권력형 리더는 조직구성원들에게 좌절감을 갖게 하였고 그 반응으로써 무관심 또는 도전적인 행동을 초래하였으며, 자유방임형은 분위기도 사실상 많은 도전적 행동을 유발시켰다. 민주형 리더는 양극단 현상의 중간에 해당되었다. 여기에서 양극단이란 도전적인 집단과 무관심적인 집단을 말한다.

아이오와 지도성 연구는 하나의 초기적인 실험에 불과하여 그 연구 내용을 성인들의 조직생활에 적용하기에는 어려운 점이 많으므로 일반적인 결론을 끌어내기는 어렵지만, 지도성 연구 분야에는 역사적인 의의를 갖는 중요한 시도였음은 사실이다. 더구나 지도성의 스타일 여하에 따라 같은 집단으로부터 서로 상이한 반응이 일어날 수도 있고, 더 복잡한 현상이 일어날 수도 있다는 사실을 발견함으로써 중요한 공헌을 했다고 본다.

오하이오(Ohio) 주립대학에서 추진했던 지도성 연구는 가장 종합적일 뿐만 아니라 다른 연구자들에 의하여 모방된 연구가 1940년대 후반부터 Ohio 주립대학에서 시작되었다. 이 연구팀은 지도자 행동의 독립적인 차원을 발견하려고 노력한 결과 과업지향(initiating structure)과 인화지향

19) 송화섭(1992), 「교육행정이론과 경영론」, 양서원, pp.85~98.

(consideration)의 두 가지가 가장 중요하다는 것을 발견했다.²⁰⁾ 이러한 정의를 토대로 하여 많은 연구를 거듭한 결과 이 연구팀은 과업지향에 능하고 인화지향이 깊은 지도자 하에서 일반적으로 부하들이 만족도가 높고 생산성도 높다는 결론에 도달했다.

오하이오 대학의 연구 결과는 LBDQ 차원을 이용한 사분도에서 지도자 행동이 두가지 차원(과업지향·인화지향)이 모두 높은 점수일 때 가장 효과적인 지도성 스타일을 보여주고 있다.²¹⁾

3) 상황이론

상황 이론은 특정인이 처한 여건이 갖고 있는 요소가 지도성을 결정 지워 준다는 사고방식이다. 즉 지도성은 그가 속하는 조직의 목표와 성격, 그 조직이 속하는 사회·문화적 성격과 유형 및 발전도, 그리고 피 지도자의 기대와 욕구 등의 산물이라고 보는 이론이다.

그 동안 이러한 상황 이론에 관한 연구도 활발히 이루어졌으나²²⁾ 비교적 좋은 성과를 거둔 것은 다음의 두 가지이다.

Fiedler 모형은 최초의 종합적 상황 모형으로 Fred Fiedler에 의하여 개발되었다.²³⁾ 그의 모형은 집단의 실질적 지도자의 부하와의 관계와 상황이 지도자에게 부여하는 통제력과 영향력의 정도에 달려 있다고 주장한다. 이것을 좀 더 구체적으로 살펴본다면 Fiedler는 다음과 같은 세 가지를 강조한다고 하겠다.

첫째, 지도자와 구성원의 관계 : 지도자가 얼마나 집단 구성원들의 호감

20) 송화섭역(2000), 「최신 교육행적의 이론 탐색과 실제」, 학문사, p.486.

21) 송화섭역(2000), 전계서, p.487.

22) Bryman, A.(1992), *Charisma and Leadership in Organization*, London: Sage Publications, p.1.

23) F. E. Fielder(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, N.Y: MCGREW-HILL, pp. 67~94.

을 받고 있으며 존경을 받고 신뢰를 받느냐 하는 문제이다.

둘째, 과업구조(task structure) : 집단구성원들에 대한 과업 할당이 얼마나 제도화되고 구조화되어 있느냐 하는 문제이다.

셋째, 지위에 따르는 권력(position power) : 부하들의 채용, 해임, 견책, 승진, 승급 등에 대하여 지도자가 얼마나 영향력이 있느냐 하는 문제이다.

1,200개의 집단을 대상으로 연구한 결과 Fiedler는 과업 지향적인 지도자는 지도자의 영향력이 극히 강하거나 약한 상황 하에서 좋은 성과를 거둘 수 있으며, 대인관계 지향적 지도자는 지도자의 영향력이 중간 정도일 때 가장 좋은 성과를 낼 수 있다고 하였다.

이상과 같은 Fiedler의 견해는 지도성의 효율성을 설명하는데 있어서 가장 많이 인용되는 모형이라 하겠다.

진로·목표의 모형(path-goal model)은 Robert House가 전술한 Ohio 주립대학팀의 연구에다가 동기 부여에 관한 기대모형(expectancy model of motivation)을 첨가하여 진로·목표 모형을 제시했다.²⁴⁾ 이 이론은 진로(path)의 명확화, 욕구의 충족, 목표의 달성을 가지고 전개하는 까닭에 이를 진로·목표모형이라고 하는 것이다. Ohio 주립대학팀은 「구조의 유도」에서 진로는 명확히 하는 기능을 다하며, 「깊은 사려」는 진로를 평탄하게 만든다고 주장하고 있다.

4) 지도성 이론의 발전 과정

20세기 초반까지의 지도성 연구는 다분히 사색적이고 주관적인 것이었다. 20세기 초반부터 지도성은 과학적으로 연구되기 시작하였고, 지도성이라는 개념에 대한 수많은 정의와 다양한 이론을 등장시키면서 발전되어

24) 이형행(1986), 「신교육행정론」, 문음사, p.308.

왔다. 지도성이 무엇인가에 대한 정의는 그것을 정의하는 사람의 수만큼이나 많으며(Stogdill, 1974), 지도성은 행동과학 주제 중 가장 많은 연구 대상이 되고 있다(Bennis, 1959). 1990년에 발견된 한 저서(Bass, 1990)에 수록된 인용저서 및 논문 건수만도 7,500편에 달할 만큼 방대한 연구실적을 축적해온 지도성 분야는 그에 대한 관심이 많았던 만큼 다양한 이론이 제시되었으며 논란도 많았다.²⁵⁾

조직체란 두 사람이 이상이 모여 공동목표를 달성하는 유기체이며, 이러한 조직의 목표 달성에 공헌하기 위해서는 조직 구성원들의 협동심을 최대한 발휘할 수 있는 효과적인 리더가 필요하다.²⁶⁾ 또한 훌륭한 지도성은 기업이나 정부, 기타 수없이 많은 집단이나 조직의 성공에 필수 불가결이라는 주장은 계속해서 진실(truism)로 받아들여지고 있다. 지도성이란 용어는 그 사용하는 사람이 어떤 환경 하에서 활용하느냐에 따라서 그 의미가 다르게 나타날 수 있는데, 특히 지도성 연구과정에서 권력, 권한, 관리, 통제 및 감독의 어휘를 지도성과 함께 혼용하여 표현하는 경우가 많은 용어의 정확성을 기하는데 더욱 더 혼란을 주기도 한다.²⁷⁾ 이러한 상황을 Stogdill(1974)은 “지도성을 정의하는 데 있어서 연구하는 학자들의 수만큼이나 그 정의도 다양하다”²⁸⁾라고 결론을 내리고 있다.

1980년 초반까지 연구된 지도성은 주로 지도성의 행동유형을 독재적 (autocratic)대 민주적(democratic)접근으로, 의사결정 차원에서는 지시적 (directive)대 참여적(participative)인 접근으로, 리더행위 차원에서는 구조 주도(initiation structure)대 배려(consideration), 과업지향(task-oriented)대 관계 지향적(relation-oriented)인 접근 등으로 이분화 하여 연구되어져

25) 권상술(1995), 전계서, p.11.

26) 박내희(1996), 「현대 리더쉽론」, 법문사, p.19.

27) 박내희(1996), 전계서, p.19.

28) R. M. Stogdill(1974), *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, p.7.

왔음을 알 수 있다. 그러나 이러한 지도성 연구는 지도성의 단면만을 분석하여 리더가 얼마만큼의 자질을 가지고 있어야 하는가, 또는 행동차원에서 가장 중요시되는 것은 무엇인가, 그리고 지도성 상황에 적용되는 포괄적인 리더의 범주 등은 리더의 유효성을 설명하는데 미흡한 점을 내포하고 있다. 80년대 이전의 지도성이 갖고 있는 한계점을 몇 가지 살펴보면 첫째, 조직내의 리더와 하위자의 관계를 리더는 하위자를 통제하고 감독하며, 하위자는 리더의 통제나 감독에 순종하는 관계로 암묵적 가정을 했던 경향이 있어 상사와 하위자의 관계는 감정이 배제된 합리적이고 무미건조한 관계로 이루어졌다고 할 수 있다. 또한 전통적 지도성 이론은 변화를 주도한다기보다는 현상유지와 관련된 지도성에 치중해 왔음을 알 수 있다. 즉, 리더가 변화를 효과적으로 이끌기 위해서는 집단 또는 조직이 궁극적으로 지향해야 할 바람직한 비전을 창출하고 그것을 부하들에게 전달하여 비전의 몰입, 구성원의 임파워먼트(empowerment)²⁹⁾를 이루게

<표 II-1> 지도성 이론의 변화 과정

기 간	변 화 내 용	지도성 이론
1940년대 후반 이전	성공적인 리더의 지능, 성격 및 신체적 특성	특성 이론
1940년대 후반~ 1960년대 초반	행동 이론적 접근으로, 효율적인 리더의 행동유형	행동 이론
1960년대 후반 ~ 1980년대 초반	효율적 지도성에 작용하는 환경적 상황요소	상황 이론 시스템적 접근
1980년대 초반 이후	새로운 흐름의 지도성으로 카리스마, 변혁적, 비전적 지도성	리더와 팔로 위의 관계특성

자료 : 1) 박내희(1995), 「조직행동론」, 박영사, p.272

29) “Empowerment”는 전통적인 관점에서는 권한위임이나 파워이전의 관점에서 고찰되었으나, 최근 경영철학에서는 이보다 더 포괄적인 의미에서 조직 구성원이 역량을 키우고 최대한 활용, 활성화, 동력화, 확산하는 것을 의미하며(박원우, 1995), 여기에는 파워의 분배개념 및 내재적 동기부여(심리적 측면)적 차원에서 적용할 수 있다. 본 연구에서는 능동적이고 상황 창조적 행동을 유발케 한다는 의미에서 권한 위임이나 이양 등에 국한하지 않고 동기부여 개념을 포함한 역량확대의 의미를 적용하였다.

하는 것임에도 불구하고 이에 대한 논의는 이전에 지도성 이론들내에서는 상대적으로 부족하였다.³⁰⁾

한편 1980년대 들어 기업환경의 불확실성 증가와 인간의 상상력이나 창의성 등에 의한 경쟁 우위의 개념이 정립되어감에 따라 인적 자원에 대한 중요성이 강조되어 통제보다는 부하의 전념, 몰입을 유도하고,³¹⁾정서적으로 고양시키는 차원의 지도성이 요구되었다.³²⁾ 이러한 요구에 부응하여 새롭게 부각되기 시작한 지도성 차원으로는 카리스마적(charismatic)지도성, 비전적(visionary)지도성, 문화적(culture)지도성, 영감적(inspirational) 지도성, 변혁 지향적(transformational) 지도성, 신 카리스마적(neo-charismatic) 지도성 등이 있으며,³³⁾ 이들 중 변혁적 지도성은 이러한 유형들의 지도성이 가지는 속성을 하위요인으로 모두 포함하고 있는 지도성 이론으로 간주되고 있고,³⁴⁾ 더욱이 변혁적 지도성은 조직 하위자들에 대한 임파워먼트(empowerment)가 불가피한 조직환경과 부하들 관리에 가장 부합된 지도성이라고 강조하고 있다.³⁵⁾

Conger 와 Kaungo는 최근 연구에서 카리스마는 귀인적 현상이라는 가정을 기본으로 카리스마적 지도성을 주장했다.³⁶⁾ 즉, 이들의 주장은 하위자가 리더의 행동을 관찰하여 리더에게 어떤 카리스마적 자질이 있다고 여기는 것으로서, 조직 내에서 관찰된 리더의 행동을 바탕으로 리더에게

30) 권상술(1995), 전게서, p.14.

31) R. E. Walton(1985), "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, March-April, pp.77-84.

32) G. A. Yukl(1994), *Leadership in Organization* 3rd, Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, pp.350~382.

33) A. Howard, & R. J. House(1995), "The Change Nature of work : Leadership on The Twenty- First Century" 1st, *The Joessey-Bass Management Series*, pp. 411~450.

34) 권상술(1995), 전게서, p.16.

35) G. A. Yukl(1994), *op. cit.*, p.350.

36) J. A. Conger & R. N. Kaungo(1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting", *Academy of Management Review*, Vol. 12., pp.637~647.

카리스마를 귀인 시킨다는 것이다.

Conger 와 Kaungo는 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 비교 연구에서 카리스마의 귀인을 가져오는 리더의 행동 특성을 파악해냈는데 그들에 의하면 리더가 다음과 같은 행동을 할 때, 카리스마가 기인될 가능성이 높다.³⁷⁾

첫째, 카리스마적 리더는 미래의 비전을 제시한다. 비전이란 미래의 달성하기 원하는 이상적인 목표를 말한다. 비카리스마적 리더가 현 상태를 지지하거나 점진적인 변화만을 주장하는 반면에 카리스마적인 리더는 현 상태를 변화시키려고 노력한다.

둘째, 카리스마적 리더는 기존 관념에 얽매이지 않는 방법을 사용함으로써 현재의 질서를 초월한다. 이상적 목표를 달성하기 위해 카리스마적 리더는 기존의 방식을 과감히 탈피한 방법을 사용하여, 하위자로 하여금 리더가 높은 수준의 전문성을 갖추고 있다고 지각하게 한다.

셋째, 카리스마적 리더는 상황을 정확히 평가한다. 리더가 조직을 둘러싸고 있는 환경을 정확히 평가하고 비전을 성취하고자 할 때 하위자는 그러한 리더를 카리스마적 리더로 지각한다.

넷째, 카리스마적 리더는 자신이 제시한 비전의 성취에 자신감을 가지고 이를 조직구성원에게 분명히 표현한다. 카리스마적 리더는 현 상태를 부정적이고 참을 수 없는 것으로 설명하고 미래의 비전을 가장 매력적이고 달성 가능한 대안으로 설명하고 단호한 행동의 자신감, 전문지식을 통하여 하위자를 동기부여 시킨다.

다섯째, 카리스마적 리더는 개인적 권력을 이용한다. 비카리스마적 리더가 공식적 권한이나 참여적 의사결정에 의존하는데 비해, 카리스마적 리더는 모범적인 행동과 기업가적 행동을 통하여 개인적 권력을 행사한다.

여섯째, 카리스마적 리더는 중요한 변화를 요구하는 위기상황이나 조직

37) J. A. Conger & R. N. Kaungo(1987), *op. cit.*, pp.640~645.

구성원이 현 상태에서 불만족하고 있을 때 나타날 가능성이 많다. 여기서 어떠한 상황이 객관적으로 볼 때 위기인지 아닌지 여부는 중요하지 않다. 심각한 위기가 존재하지 않더라도 카리스마적 리더는 현 상황에 대한 불만족을 야기하고 미래에 대한 비전을 제시한다.

3. 변혁적 지도성의 정의

변혁적 지도성은³⁸⁾ 넓은 의미에서 교환적 지도성과 대비되는, 1980년대 이전의 지도성에 대한 관점을 보완하는 새로운 지도성 이론을 의미한다. 그리고 좁은 의미에서의 변혁적 지도성은 Burns와 Bass가 언급한 기대 이상의 직무 수행을 가능하게 하는 지도성을 말한다.

변혁적 지도성과 대비되는 변환적 지도성이 지도자가 부하에게 순종을 요구하고 그 대가로 보상을 제공하는 반면, 변혁적 지도성은 지도자가 부하의 잠재 능력을 계발하도록 도움을 주고 내재적 만족감을 갖게 한다.

Bass는 “교환적 지도자가 부하가 자신과 조직 목적의 달성을 위해 할 일을 정해주고, 여기에 필요한 조건을 구체화하여 부하들에게 목표를 달성할 수 있다는 확신을 갖게 하는 데 비해, 변혁적 지도자는 과업의 중요성과 가치의 증대를 통해 팀과 조직을 위해 자신의 이익을 초월하게 함으로써, 그리고 욕구를 자아실현의 욕구와 같은 고차원의 수준으로 높임으로써 최초에 기대했던 것 이상으로 직무를 수행하도록 동기를 유발시킨다”고 하였다. (이한검, 1994 : 456). 이한검은 Bass가 분류한 두 지도자의 특성을 <표Ⅱ-2>와 같이 정리하였다.

38) “변혁적 지도성은 Burns에 의해 제시되고 있는 transforming leadership을 Bass가 transformational leadership으로 바꾸어 사용한 용어의 국어적 번역이다. 이 말은 한국에서 변혁 지향적, 변화 지향적, 변혁형, 변형적, 전환적 등으로 번역되기도 한다. 그러나 변혁적 지도성이 어의상 가장 적절하다고 본다”. 주삼환외 5인 공저 (2001), 「교육행정 및 교육경영」, 학지사, p.93.

<표Ⅱ-2> 교환적 지도자와 변혁적 지도자의 특성 비교

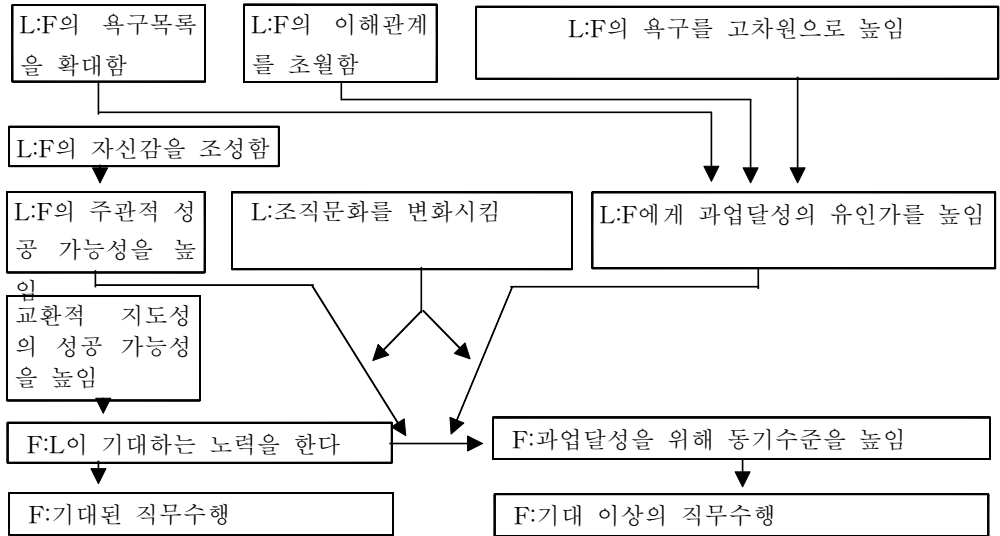
교환적 지도자의 특성	변혁적 지도자의 특성
<p>1. 보상</p> <ul style="list-style-type: none"> · 노력에 대한 보상의 교환을 계약함. · 업적이 높으면 많은 보상을 약속함. · 업적 수행을 인정함. <p>2. 예외 관리(적극적)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 규정과 표준에 따라 격차를 알아내고 행동을 수정함. <p>3. 예외관리(소극적)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 표준에 맞지 않을 때만 개입함. <p>4. 자유방임</p> <ul style="list-style-type: none"> · 책임을 위양함. · 의사결정을 회피함. 	<p>1. 카리스마</p> <ul style="list-style-type: none"> · 비전과 사명감을 제공. · 자부심을 주입. · 존경과 신뢰를 얻음. <p>2. 감화적 행위</p> <ul style="list-style-type: none"> · 높은 기대를 전달함. · 노력에 초점을 두는 상징을 활용함. · 단순한 방법으로 중요한 목적을 표현함. <p>3. 지적 자극</p> <ul style="list-style-type: none"> · 지식, 합리성 및 문제해결 능력을 증진함. <p>4. 개별적 관심</p> <ul style="list-style-type: none"> · 개인에 관심을 둠. · 각자를 개인적으로 상대하고 지도·충고함.

자료 : 이한검(1994). 「인간행동론」. 형설출판사. p.456.

구체적으로 변혁적 지도자는 추종자의 신념, 가치관, 목적과 조직문화를 변혁시켜 그들로 하여금 기대 이상의 직무수행을 하도록 동기를 유발시킨다.

이를 위해 변혁적 지도자는 추종자의 욕구 목록을 확대시키고, 과업의 중요성과 가치를 인식시키며, 추종자의 고급 욕구를 자극함으로써, 추종자의 과업 달성에 대한 유인가를 높이고, 나아가 조직문화를 변화시킴으로써, 추종자가 과업 달성을 위한 동기 수준을 높이도록 자극한다. 이러한 변혁적 지도성의 과정을 제시하면 <그림Ⅱ-1>과 같다

<그림 II-1> 변혁적 지도성 모형



자료 : Bass, B. M.(1985, winter). p.32.

즉 변혁적 지도성은 추종자들의 욕구와 능력을 인정하고 그들의 잠재력을 일깨워 “사람들로 하여금 보다 더 훌륭한 사람으로 향상시키는 지도성”³⁹⁾이며, 지도성의 과정을 통하여 “지도자와 추종자들이 상대방을 더 높은 수준의 동기유발과 도덕성을 갖도록 고양시킨다. 그러한 지도성은 궁극적으로 지도자와 추종자 모두의 인간적 행위와 열망의 수준을 높인다는 점에서 도덕적인 것이 된다. 그래서 그것은 양측 모두에게 변혁적 효과를 갖는다”⁴⁰⁾라고 하였다. Bass는 Burns의 이러한 관점을 수용하면서 변혁적 지도성을 주로 기대 이상으로 직무를 수행하게 하는 영향력 행사의 과정으로 보았다.

Burns는 “지도성이 도덕성의 과정이며, 도덕성의 정도에 따라 지도자들은 공유된 동기, 가치, 목적에 기초해서 추종자들과 함께 일한다”⁴¹⁾고 하

39) J. M. Burns(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row, p.462.

40) J. M. Burns(1978), *op. cit.*, p.20.

41) J. M. Burns(1978), *op. cit.*, p.36.

였다. 그래서 그는 변혁적 지도성을 교환적 지도성의 대응 개념으로 보았다. 마찬가지로 Bleedon도 “변혁적 지도성은 추종자를 지도자로 전환시키고, 지도자를 도덕적 행위자로 전환시킬 수 있도록 상호 자극하고 고양시키는 결과를 낳는다”고 하여 Burns의 관점에 동의하고 있다.

4. 변혁적 지도성의 개념

1) Burns의 변혁적 지도성

변혁적 지도성에 대한 초기 개념은 정치적 리더의 기술적인(descriptive research) 연구를 실시한 Burns에 의해 형성되었다. Burns는 변혁적 지도성은 리더와 부하들이 서로에 대해 높은 수준의 사기(morality)와 동기부여를 고양시키는 한 과정으로 기술했다.⁴²⁾ 이러한 리더들은 부하들에게 두려움, 질투, 시기, 증오 등의 감정 대신 높은 이상, 도덕적 가치의식—자유, 정의, 공정성, 평화 그리고 박애주의—를 높이하고자 노력한다. Maslos' s의 욕구계층 차원에서 볼 때 변혁적 리더들은 부하들의 높은 욕구계층을 촉진시킨다.⁴³⁾

Burns의 변혁적 지도성은 조직내 어떤 직급에 있는 사람, 누구에 의해 서도 보여질 수 있다. 동료, 심지어 상급자에게까지도 영향력을 발휘할 수 있다는 것이다. Burns는 변혁적 지도성의 반대 개념으로 거래적 지도성(transactional leadership)을 제시하였는데, 이 유형은 리더들이 부하의 이익(self-interest)이 될만한 것을 제시함으로써 그들을 동기 부여시킨다는 것이다. 정치 지도자들이 운동원들의 투표 및 선거에 대한 공헌을 취업, 보조금 지급, 정부와의 유리한 계약 보장과 같은 것과 교환하는 것을 말

42) J. M. Burns(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row, p.20.

43) A. H. Maslow(1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.

하며, 기업 리더들은 부하들의 노력을 얻기 위해 지위와 보상을 교환한다. 또한 Burns는 지도성을 일련의 불연속상의 행위가 아닌 하나의 연속적인 과정으로 간주하고 있는데, 그는 지도성을 “부하들이 동기 부여적 반응들을 계속적으로 자아낼 수 있게끔 하고, 계속적인 과정상에서 저항이나 반응이 발생시 그들의 행동을 수정해주는 관리적인 측면을 포함한 하나의 흐름이다”⁴⁴⁾라고 표현하였다. 그는 기존의 지도성 연구가 리더와 부하간의 관계를 교환 관계적 관계(exchange relationship)로만 국한시켜서 파생되는 문제점들을 지적하면서 현대의 조직 상황에 적용할 수 있는 새로운 지도성으로 변혁적 지도성과 거래적 지도성이라는 새로운 개념을 제시한 연구가라 할 수 있다.

2) Bass의 변혁적 지도성

Bass는 Burns의 이론을 토대로 더 발전된 변혁적 지도성 이론을 제안하였는데, 그는 변혁적 리더들을 부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기 부여시키는 것이라고 하였으며, 변혁적 리더들에 대하여 부하들은 신뢰(trust), 감탄(admiration), 충성심(loyalty), 그리고 존경(respect)을 느끼며 자신들의 직무에 대해 기대 이상의 동기부여를 경험한다고 하였다. 반면 거래적 지도성은 일련의 교환 또는 협상과 순종(compliance)에 토대를 둔 리더와 부하의 관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 지도성이라고 하였다.

Bass의 거래적 지도성은 Burns의 거래적 지도성보다 그 범위가 보다 광범위하다. 내용을 살펴보면 첫째, 부하들로 하여금 조직 구성원으로서 존재 가치와 성취한 목표의 중요성을 깨닫게 하고 과업결과에 대한 중요성을 보다 적극적으로 인지시켜 주며, 둘째, 자신의 이익에만 연연하지 않

44) J. M. Burns(1978), *op. cit.*, p.440.

고 집단이나 조직을 위해 자신의 역량을 발휘하도록 하며, 셋째, 부하들의 상위 욕구를 자극하고 확장시키는 행위라고 언급할 수 있다.⁴⁵⁾ Bass는 자신이 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnairy)를 토대로 반응할당분석(response allocation analysis)과 요인분석을 통해서, 변혁적 지도성과 거래적 지도성이 몇 개의 하위 요인으로 구성되어 있다고 밝혔다.

변혁적 지도성의 하위 요인은 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려와 분발 고취이며, 거래적 지도성의 하위 요인은 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 거래적 지도성 요인들은 부하들로부터 기대되는 노력을 이끌어 내어 기대된 성과를 산출하지만, 변혁적 지도성 하위 요인들은 부하들로 하여금 기대된 이상의 노력(extra effort)을 발휘하도록 동기화 시킴으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낸다는 이론이다.



3) Burns와 Bass의 변혁적 지도성 비교

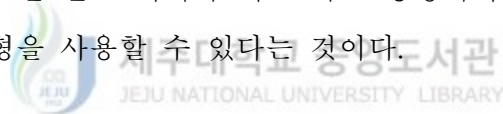
변혁적 지도성에 관한 Bass의 이론은 Burns의 이론과 많은 공통점을 가지고 있지만 다음과 같은 몇 가지 측면에서 차이점이 있다. 첫째, Burns는 변혁적 리더를 부하들의 긍정적인 도덕적 가치와 상위수준의 욕구를 강조하는 훌륭한 리더로만 국한시키지만, Bass는 변혁적 리더를 부하들의 동기를 자극하고 헌신도를 증대시키는 사람으로 규정하고 있다. 다만 그 효과가 부하들에게 유익한지 아닌지에 대하여서는 관심을 두지 않고 부하들을 동기부여 시키고 부하들을 몰입시키는 리더로 구분하고 있다.

따라서 Bass는 생존, 안전 경제적 욕구와 같은 하위 수준의 욕구를 강

45) B. M. Bass(1985), *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York: Free Press, p.20.

조하는 리더까지도 변혁적 리더에서 제외시키지 않는다 Burns는 복종에 대한 보상을 교환하는 것으로 파악되지만 Bass는 거래적 지도성이 부하들의 동기 부여에 영향을 미치기 위해서는 인센티브나 조건적 보상의 이용뿐만 아니라 보상을 얻기 위해 필요한 과업을 명확하게 하는 것도 포함시킨다. 둘째, Burns는 변혁적 지도성의 본질적인 측면으로 도덕적 지도성을 핵심요소로 보는 반면 Bass는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 야기하는 지도성으로서 변혁적 지도성을 파악하였다.

셋째, Burns는 거래적 지도성과 변혁적 지도성이 연속선 위에 서로 다른 지점에 위치하는 양극 개념으로 보고 있는 반면, Bass는 두 가지 지도성 유형을 독립된 차원으로 보고 있다. 따라서 Bass의 견해는 대부분의 리더들이 정도에는 차이가 있지만 두 가지 지도성의 특성을 동시에 공유하고 있으며 또한 같은 리더가 서로 다른 상황에서 다른 시간에 이 두 가지 지도성 유형을 사용할 수 있다는 것이다.



5. 변혁적 지도성의 하위 변인

1) 변혁적 지도성의 행동요소

변혁적 지도성에 관한 구체적인 이론체계를 수립하면서 Bass, Avolio, 그리고 Howell은 기본적으로 변혁적 지도성(transformational leadership)은 ① 카리스마적 지도성(charismatic leadership), ② 영감적 동기유발(inspirational motivation), ③ 개별적 배려(individualized consideration), ④ 지적자극(intellectual stimulation) 등의 차원을 포함하는 지도성임을 강조하고 있다.⁴⁶⁾

46) 박병량·주철안(1995), 「학교·학급경영」, 학지사, pp.288~290.

변혁적 지도성의 첫 번째 행동요소로 카리스마적 지도성 (Charismatic Leadership)을 들 수 있다. 변혁적 리더는 부하들의 모범이 되도록 행동을 하는 리더이다. 그는 부하들과 위험을 함께 하고, 일관된 행동, 높은 수준의 윤리적, 도덕적 행동을 취하며, 개인의 이익보다 다른 사람이나 조직(부서)의 이익을 앞세우며, 이로써 부하들로부터 신뢰와 존경을 받고 그들이 본 받고자 하는 인물이 된다.

두 번째 행동요소로 영감적 동기 유발(Inspirational Motivation)을 들 수 있다. 변혁적 리더는 부하들에게 작업에 대한 의미와 도전의식을 부여함으로써 그들의 동기를 유발한다. 열정과 낙관론적 자세를 보이고, 바람직한 미래의 비전을 설계하는데 부하들을 참여시키며, 공유된 목표와 비전에 대한 몰입을 보여준다.

세 번째 행동요소로는 지적 자극(Intellectual Stimulation)을 들 수 있다. 변혁적 리더는 부하들의 창의적, 혁신적 행동과 노력을 자극한다. 기존 가정에 대한 의문 제기, 문제의 재구성, 오랜 관행에 대한 새로운 방법적 접근 등을 고무한다. 구성원의 창의성을 격려하여 그가 실수하거나, 그의 아이디어가 리더 자신의 아이디어와 다르다고 해서 비난하지 아니한다. 기존 사고의 틀을 넘어 문제해결을 위한 새로운 방법들의 시도를 격려한다.

네 번째 행동요소로는 개별적 배려(Individualized Consideration)를 들 수 있다. 변혁적 리더는 코치(coach) 또는 멘토(mentor)로서의 역할을 함으로써 구성원 개개인의 성장, 성취욕구에 특별한 관심을 기울이며, 욕구나 욕망의 개인적 차이를 인정하고 받아들인다. 지원적 분위기 속에서 새로운 학습 기회를 제공한다. 양 방향 커뮤니케이션과 ‘순회경영(management by walking around)’을 실시한다. 구성원을 단순히 종업원으로 보기보다는 한 사람의 완전한 인격체로 간주하며, 그들의 의견을 경청한다. 부하들의 개발을 위해 과업을 위양한다. 위양된 과업의 진행 상황과 부하들

의 추가적 지도나 지원 요청을 수시로 점검하지만 부하들은 감시 받고 있다고 느끼지는 아니한다.

이와 같은 차원들을 포함하는 변혁적 지도성은 성과-보상의 교환 관계에 토대를 둔 거래적 지도성의 확장(an expansion)⁴⁷⁾으로서, 변혁적 리더는 부하들이 처음에 의도했던 것, 생각했던 것 이상의 것을 할 수 있도록 그들을 모티베이트한다. 즉, 변혁적 지도성과 거래적 지도성은 개념적으로 다른 차원의 것이기는 하지만 우수한 리더는 이 두 가지 지도성을 모두 적절히 구사할 수 있는 지도성이 강조되고 있다.⁴⁸⁾

2) 변혁적 지도성의 기본요소

Tichy와 Devanna는 대기업을 포함한 여러 조직의 최고 경영자 12명을 면담하여 변혁적 리더의 행동 특성으로 ① 변화추진, ② 용기, ③ 인간 신뢰, ④ 가치지향, ⑤ 평생학습, ⑥ 대처능력, ⑦ 비전지향을 제시하였다.⁴⁹⁾

Bennis와 Nanus는 60개 회사 사장과 30개 공공기관의 장을 포함하여 90명의 저명하고도 성공적인 리더를 대상으로 하여 5년 동안의 비 구조화된 면접연구를 수행하였다. 이 연구에서 최고경영자들이 환경변화에 적응하기 위해서 어떠한 방식으로 조직을 재 구조화하고, 어떻게 구성원들의 신뢰를 형성하며, 또 어떻게 새로운 작업방식을 숙달시키는가에 대한 면접을 실시하였다. 여기서 그는 성공적인 리더의 공통된 행동특성으로 ① 비전의 설정, ② 헌신과 신뢰의 구축, ③ 조직학습의 촉진을 들고 있다.⁵⁰⁾

47) B. M. Bass(1996), *op. cit.*, p.4.

48) B. M. Bass(1985), *op. cit.*, p.23.

49) N. Tichy & Devanna(1986), *The transformational leader* N. Y.: Wile; 노종희(2001), “변혁적 리더십과 인간경영”(한국교육행정학회 제120차 학술대회 발표논문),p.26에서 재인용.

50) W. Bennis & B. Nanus(1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, N. Y.: Haper & Row; 노종희(1994), 전제논문, pp.145~146에서 재인용.

Kouzes와 Posner은 30문항으로 구성된 지도성 행동 목록(Leadership Practices Inventory : LPI)을 작성·사용하여 성공적인 리더행동으로 ① 현실에 대한 도전, ② 비전의 제시 및 공유, ③ 비전 실천을 위한 여건 조성, ④ 솔선수범, ⑤ 비전 구현 격려의 다섯 가지를 제시하였다.⁵¹⁾

Podsakoff등은 변혁적 지도성이 다차원적이라고 전제하면서 변혁적 지도성의 행동특성을 ① 비전설정, ② 솔선수범, ③ 조직목표의 수용조장, ④ 높은 성과기대, ⑤ 인간적 지원, ⑥ 지적자극으로 설정하였다.⁵²⁾

Sergiovanni는 학교조직이 구조적으로는 느슨하게 결합되어 있으나 문화적으로는 견고하게 결합되어 있기 때문에 변혁적 지도성이 필요하다고 전제하면서, 변혁적 지도성의 핵심적 가치를 ① 비전설정, ② 권한위임, ③ 목표달성 지원, ④ 교육성과의 문화적 관리, ⑤ 공동가치 유지 및 자유재량권 허용, ⑥ 도덕적 가치 중시의 여섯 가지로 제시하였다.⁵³⁾

Leithwood는 변혁적 학교장이 추구하는 목표를 ① 협력하는 학교문화 창달, ② 교사들의 능력개발 촉진, ③ 집단참여에 의한 문제해결의 세 가지를 제시하였다.⁵⁴⁾

Leithwood, Tomlinson과 Genge는 21편의 연구논문을 분석하여 학교장의 변혁적 지도성의 차원을 ① 카리스마/영감/비전, ② 목적합의, ③ 개인사려, ④ 지적자극, ⑤ 모델링, ⑥ 높은 성과 기대, ⑦ 문화형성, ⑧ 구조화, ⑨ 일시적 보상 등을 제시하였다.⁵⁵⁾

51) J. M. Kouzes & B. Z. Posner(1987), *The Leadership challenge*, San Francisco: Jossey-Bass; 노종희(2001), 상계논문, p.26에서 재인용.

52) P. R. Podsakoff, et al., "Transformational leader behaviors and their effects on follower thrust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly* 1 (Summer 1990), pp.99~107.

53) T. H. Sergiovanni(1990), *Advances in leadership theory and practice*, Greenwich: JAI Press Inc; 노종희(2001), 상계논문, p.27에서 재인용.

54) K. A. Leithwood(1992), "The move toward Transformational Leadership" *Educational Leadership* 49,(February), pp.8~12.

55) K. Leithwood, D. Tomlinson, & M. Genge(1996), "Transformational Leadership. Educational school leadership" In K. Leithwood(ed), *International handbook of educational leadership and administrations*, pp.785~840.

노종희는 서울지역 초등학교 교사 379명을 대상으로 한 연구에서 학교장의 변혁적 지도성의 기본요소를 ① 변화선도, ② 인간존중, ③ 솔선수범으로 규정하였다.⁵⁶⁾

이와 같이 학자에 따라 변혁적 지도성의 행동요소가 다양하게 제시되고 있으나, 본 연구에서는 변혁적 지도성의 기본요소를 노종희의 변혁적 지도성의 실천원리인 인간존중의 원리, 변화선도의 원리, 솔선수범의 원리를 제시한다. 이 세 개의 하위 변인 개념은 다음과 같다.⁵⁷⁾

먼저, 인간존중의 원리를 살펴보면, 인간존중은 교장이 개개 교사들을 성숙한 전문적 존재로 인정하는 것과 관련을 가진다. 변혁적 교장은 교사들을 전인격적으로 대우하여야 하며 평등주의의 사상이 학교경영 전 과정에 반영되도록 해야 한다. 학교장과 교사들간의 관계는 공식적, 계층적 관계가 아니라 전문적, 동반자적 관계로 맺어져야 하며, 각자의 위치에서 상대방에게 동등하게 관심을 가져야 한다. 변혁적 학교장은 자애로움을 가지고 공평무사하게 모든 교사들을 대해야 하며, 그들의 개인적인 문제와 욕구에 대해서도 세심하게 관심을 기울여야 한다. 뿐만 아니라 그는 교사들의 개인적, 전문적 발달을 촉진시켜야 하며 이를 위해 각종 지원을 아끼지 않아야 하며, 교사들의 노고와 성과에 대해서는 인정과 격려를 보내야 한다. 교사들의 결정사항을 존중하며, 변화를 시도할 때 그들의 의견을 경청해야 한다. 교장은 학교의 우두머리라는 권위주의적 인식보다는 오케스트라의 지휘자처럼 확고부동한 권위를 가지면서도 동시에 교사들의 협력과 열정을 자연스럽게 이끌어 낼 수 있어야 한다.

다음은 변화선도의 원리를 살펴보면, 변화선도는 교장이 교사들에게 부단히 새로움을 추구하도록 자극하는 것과 관련을 가진다. 변혁적 교장은 교사들에게 자신의 교직생활을 반성·개선하고, 혁신과 변화를 추구하도

56) 노종희(1994), “학교행정가의 변혁적 지도성의 개발연구”, 「교육행정학연구」, pp. 135~153.

57) 이순형(2002), “학교 교육 혁신의 탐구”, 제주교육사회연구원, pp.527~544.

록 지속적으로 독려해야 한다. 도전적 목표를 부과하고 학교개선을 위한 직무수행 과정에서 발생한 실수에 대해 책임을 묻지 않음으로써 교사들의 창조적 사고와 혁신적 행동을 격려해야 한다. 오랜 관행에 젖어 교사들이 당연하게 받아들이는 기본가정과 신념에 대해서 끊임없이 의문을 제기해야 하며, 탈 인습적인 사고와 발상을 하도록 요구해야 한다. 학교경영 전반에 걸쳐 문제점을 발견하여 창조적 파괴를 시행해 나가도록 유도해야 한다. 교사들에게 새로운 교육이론과 방법을 채택하여 현장에 변화를 불러일으킬 수 있는 여러 가지 시도를 감행하도록 촉구하며, 또한 새로운 아이디어에 접할 수 있도록 다양한 기회를 제공해야 한다.

끝으로 술선수범의 원리를 살펴보면, 술선수범은 교장이 교사들의 모범이 되는 것과 관련을 가진다. 변혁적 교장은 신봉하는 가치에 따라 말보다는 행동으로 몸소 실천하고 열정적, 헌신적으로 직무수행에 임하며 부단히 자기개발에 전념함으로써 교사들의 역할모델이 되어야 한다. 교장실에서 교육현장으로 나와 교사들과 함께 동고동락하면서, 교사들을 위해 무엇을 도와 줄 것인가를 찾아내야 한다. 뿐만 아니라 그는 자신의 지도성에 대한 교사들의 피드백을 적극적으로 구하고 또 이를 건설적으로 수용해야 하며, 항상 자기 자신을 변화시키려는 개방적 자세를 견지해야 한다. 의사결정을 할 때는 다양한 관점에서 문제에 접근하고, 사심 없이 진지하게 그 해결책을 모색해야 한다.

3) 변혁적 리더의 임무

변혁적 지도자의 주요 임무는 다음과 같다.⁵⁸⁾

- ① 변화의 필요성을 정의한다.

58) W. Bennis & B. Nanus(1985), *op. cit.*, 박병량·주철안(1999), 전게서, pp.288~289에서 재인용.

- ② 새로운 비전을 창출하고 헌신하게 한다.
- ③ 장기적인 목표에 집중한다.
- ④ 구성원들이 높은 수준의 목표를 위해 자신의 관심 사항을 넘어설 수 있도록 고취시킨다.
- ⑤ 현재의 조직 내에서 직무보다는 그들의 비전을 수용하기 위하여 조직을 변화시킨다.
- ⑥ 경험이 있는 구성원들이 그들 자신과 동료의 발전을 위해 보다 많은 책임을 지게하고 나아가 구성원들도 지도자가 됨으로써 궁극적으로 조직을 변형시킨다.

변혁적 지도자들의 행사하는 영향력 있는 행동은 다음과 같다.⁵⁹⁾

- ① 윤리적이고 도덕적 행동의 높은 기준을 보여 준다.
- ② 목적을 설정하고 달성함에 있어 구성원들과 함께 위험을 공유한다.
- ③ 그들 자신의 요구뿐만 아니라 다른 사람들의 요구도 고려한다.
- ④ 개인적 이익을 위해서가 아니라 반드시 필요한 경우에만 권력을 사용한다.

59) Bass, B .M., and Avolio, B. J.(1994), Introduction. In B.M. Bass and B.J.avolio(Eds), *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA:Sage, pp.1~10.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구의 대상 및 표집

이 연구의 대상은 제주도에 근무하는 중·고등학교 교사 집단을 대상으로 하였다. 이 연구의 수행을 위한 표집은 제주도 지역을 시 지역과 읍·면 지역으로 나눈 뒤 제주시 지역 중학교 11개교, 고등학교 7개교, 읍·면 지역 중학교 10개교, 고등학교 4개교를 비례층화 표본추출 방법으로 선정하여 설문조사를 실시하였다.

선정된 32개교에 총 450부의 설문지를 배부하여 이중 440부를 회수하였는데(회수율 98%), 이 중에서 잘못 응답하였거나 5문항 이상 응답하지 않아 처리가 곤란한 10부를 분석 대상에서 제외시키고, 실제 자료처리에 사용된 설문지는 총 430부(사용률 98%)였다. 설문지의 배부 및 회수 현황은 다음의 <표Ⅲ-1>과 같다

<표 III- 1> 교사의 배경변인별 질문지 처리 상황

변 인	집 단	빈도수	빈도수(백분율)
학교 구분	중학교	151	151(35.1)
	인문고등	91	91(21.2)
	실업고등	188	188(43.7)
	전 체	430	430(100)
학교 소재지	제주시	263	263(61.2)
	서귀포시·남제주군	60	60(13.9)
	북제주군·읍·면지역	107	107(24.9)
	전 체	430	430(100)
학교 규모	7~18학급	90	90(20.9)
	19~27학급	110	110(25.6)
	27학급 이상	230	230(53.5)
	전 체	430	430(100)
설 립 별	공 립	353	353(82.1)
	사 립	22	22(5.1)
	국 립	55	55(12.8)
	전 체	430	430(100)
학교장 경력	2년 이하	153	153(35.6)
	3~4년	91	91(21.2)
	4년 이상	186	186(43.2)
	전 체	430	430(100)
성 별	남	260	260(60.5)
	여	170	170(39.5)
	전 체	430	430(100)
연 령	20대	22	22(5.1)
	30대	65	65(15.1)
	40대	247	247(57.5)
	50대 이상	96	96(22.3)
	전 체	430	430(100)
교직 경력	0~5년	31	31(7.2)
	6~10년	17	17(4.0)
	11~15년	99	99(23.0)
	16~20년	127	127(29.5)
	21년 이상	156	156(36.3)
	전 체	430	430(100)
학 령	고 졸	0	0(0)
	전문대졸	1	1(0.2)
	대 졸	228	228(53.1)
	대학원재학, 졸업	201	201(46.7)
	전 체	430	430(100)
직 급	교 사	309	309(71.9)
	부장 / 보직	110	110(25.6)
	교 감	11	11(2.5)
	전 체	430	430(100)

2. 측정 도구

이 연구의 수행을 위해 사용한 측정도구는 문헌연구 및 선행 연구의 내용분석을 토대로 한 설문지로 연구자가 작성하였다. 설문지의 신뢰도 및 타당성을 높이기 위해 연구자가 재직중인 학교의 교사들을 대상으로 하여 1차 예비조사를 거친 후 지도교수의 지도를 받아 수정·보완하였다.

학교장의 변혁적 지도성에 관한 교사의 지각 정도를 알아보기 위하여 하위요인을 솔선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 개별적 관심, 카리스마 6가지로 선정하여 24문항으로 설문지를 구성하였다.

이 설문지는 Likert식 5단계 평정척도에 반응하게 하여 각 문항마다 임의비중법에 의하여 ‘매우 그렇다’, ‘대체로 그렇다’, ‘보통이다’, ‘그렇지 않은 편이다’, ‘전혀 그렇지 않다’ 의 순서로 5, 4, 3, 2, 1 점씩 배점하였다. 설문지의 구체적인 측정변인과 내용은 <표Ⅲ-2>와 같다.

<표 Ⅲ-2> 설문지의 영역별 문항 구성

하위 요인	내 용	문항번호
개별적 관심	업무처리에 대한 자부심과 긍지, 칭찬과 격려, 개별 신상 관심, 격려 지도 조언	1, 8, 14, 16
변화선도	교사의 창의성 중시, 학교 경영 변화 선도, 실험적 시도 자 극, 상위 기대 자극	2, 15, 19, 21
솔선수범	동고동락, 격의 없는 대화, 분위기 조성, 자기희생 감수	3, 18, 12, 23
지적인 자극	교사 개인별 특성장려, 교육목표 점검, 업무수준 점검, 새로운 교수학습 활동 자료 권장	4, 7, 10, 20
결속촉진	지역사회 유대관계, 교무실 분위기 조성, 자율적 환경 조성 교사 친목 도모 역점	9, 13, 17, 24
카리스마	교장의 이기적 행동, 교장의 낙관적 사고, 사고의 우선순위 결정, 소신 경영, 비전 제시	5, 6, 11, 22

3. 자료 처리

본 연구에서는 연구문제를 해결하기 위해 설문조사를 통해 얻은 자료를 백분율과 χ^2 검증방법을 사용하여 분석하였다.

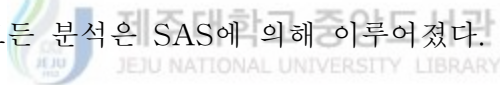
1) Likret식 5단계 평정척도에 반응하게 하여 5, 4, 3, 2, 1점씩 배점하였다.

2) 응답자들로부터 수집된 자료는 성별(남,여), 직급별(일반교사, 보직교사), 경력별(10년이하, 11년 이상 20년 이하, 21년 이상), 학교구분별(중학교, 고등학교)로 분류하여 t검정과 F 검정을 하였다.

3) 변인별(교사의 성별, 직급별, 경력별, 학교구분별) 차이의 검증방법으로는 χ^2 검증방법을 적용하여 교차 분석을 수행하였다.

4) 학교장 변혁적 지도성의 하위변인들 간의 상관관계를 분석하였다.

5) 자료의 모든 분석은 SAS에 의해 이루어졌다.



IV. 연구결과 및 해석

1. 교장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 지각 정도

1) 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 지각 정도

제주도 중등학교 교사들을 대상으로 교장의 변혁적 지도성에 관한 지각 정도를 알아보기 위하여 학교특성별(학교 구분별, 학교 소재지별, 학교 규모별, 설립별, 학교장 경력 연수), 개인적 배경별(성별, 연령, 교직 경력, 학력별, 직급)로 t검정, F검정방법에 의해 조사·분석하였다.

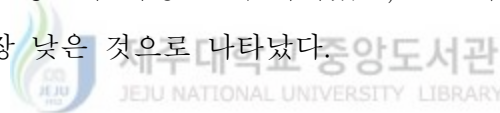
<표 IV-1> 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁 지향적 지도성에 대한 지각 정도 전체 점수

변 인	구 분	N	\bar{X}	S	F(t)
성 별	남 자	260	85.5696	20.9784	16.2720**
	여 자	170	82.8696	20.4024	
학 교 소재지	제 주 시	263	84.9576	19.7448	21.478**
	서귀포·남제주군	60	70.3992	20.1840	
	북제주군·읍·면	107	84.5016	19.9008	
학 급 규 모	18 학급 이하	90	89.3328	19.7160	23.265***
	19~27 학급	110	76.5816	21.4416	
	27 학급 이상	230	86.4600	19.8840	
학 교 구 분	중학교	151	85.6568	18.6264	21.7688**
	실업계 고등학교	91	83.7456	22.4064	
	인문계 고등학교	188	83.0760	20.6472	
전 체		430	83.0270	21.5794	

p<.05, *p<.01

<표 IV-1>은 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도를 알아보기 위하여 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성 지각 정도는 유의수준 $p < .05$ 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

변인별 지각 정도의 차이를 살펴보면 성별로는 남교사의 지각 정도가 여교사의 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 제주도 지역 학교 교사들의 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 인문계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.



2. 교장의 변혁적 지도성에 대한 하위요인별 교사의 지각 정도

교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성 지각 정도의 하위요인—개별적 관심, 변화선도, 솔선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 카리스마—에 대한 교사들의 지각 정도 차이를 다음과 같이 분석하였다.

<표 IV-2>는 교장의 변혁적 지도성에 따른 하위 요인별 교사의 지각 정도차이를 측정된 결과이다. 교장의 변혁적 지도성 하위요인별 교사의 지각 정도의 차이를 보면, 지적인 자극이 가장 높은 수준을 보이고 있으며 반면에 솔선수범은 가장 낮은 점수를 보이고 있다. 따라서 교사들이 원하는 학교장의 변혁적 지도성은, 지도자는 변혁적 지도성 역할을 제공

하기 위하여 하위자의 기술적인 문제, 당면한 문제, 개인적인 가치에 관하여 생각하는 방식을 변화시키기 위한 이유와 수단을 제공하는데 관심이 두어야 한다는 것이다.

<표 IV-2> 교장의 변혁적 지도성의 하위요인별 교사의 지각정도

하 위 요 인	\bar{X}	S
개별적 관심	17.6630	11.5700
변화선도	16.1630	5.2850
술선수범	16.1395	17.0850
지적인 자극	18.6045	13.9150
결속촉진	17.0350	13.3750
카리스마	18.2210	12.8400



3. 개인 및 관련변인에 따른 학교장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 지각 정도

교장의 변혁적 지도성에 따른 하위요인—개별적 관심, 변화선도, 술선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 카리스마—에 대한 교사들의 지각 정도 차이를 학교 특성별(학교 구분별, 학교 소재지별, 학교 규모별, 설립별, 학교장 경력 연수), 개인적 배경별(성별, 연령, 교직 경력, 학력별, 직급)로 t검정, F검정 방법에 의해 조사·분석하였다.

1) 개인 및 학교 특성별에 따른 개별적 관심 지각 정도

<표 IV-3>은 개인 및 학교 특성별에 따른 개별적 관심 지각 정도 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 교사의 개인적 변인에 따른 개별적 관심 지각 정도는 유의수준 $p < .05$ 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 개인 및 학교 특성별에 따른 개별적 관심에 대한 지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 지각 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무지역별로는 제주도 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도

<표 IV-3> 개인 및 학교 특성별에 따른 개별적 관심 지각 정도

변인	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	260	16.9425	4.3690		3.2000**
	여자	170	16.6765	3.8825		
학교 소재지	제주시	263	18.9445	4.0675	12.732***	
	서귀포·남제주군	60	15.2275	4.3570		
	북제주군·읍·면	107	17.6085	3.9290		
학급 규모	18 학급 이하	90	17.4335	3.9525	23.466***	
	19~27 학급	110	13.5835	3.8060		
	27 학급 이상	230	17.1965	4.1310		
학교 구분	중학교	151	17.4505	3.8675	13.3750**	
	실업계 고등학교	91	16.4095	4.5970		
	인문계 고등학교	188	16.7035	3.6680		
전체		430	16.7434	4.0570		

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

가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교

사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고 실업계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

2) 개인 및 관련변인에 따른 변화선도 지각 정도

<표 IV-4> 개인 및 학교특성별에 따른 변화선도 지각 정도 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변화선도 정도는 유의수준 $p < .05$ 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 개인 및 학교 특성별 따른 변화선도에 대한 지각 정도 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 지각 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다.

<표IV-4> 개인 및 학교 특성별에 따른 변화선도 지각 정도

변 인	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성 별	남 자	260	18.4425	4.6055		21.5750***
	여 자	170	16.5295	4.3190		
학교 소재지	제 주 시	263	17.6615	4.4280	27.365***	
	서귀포·남제주군	60	14.4165	4.5185		
	북제주군·읍·면	107	19.5795	3.9525		
학급 규모	18 학급 이하	90	18.9445	4.0010	15.481***	
	19~27학급	110	15.7275	4.5350		
	27 학급 이상	230	18.1305	4.5525		
학교 구분	중학교	151	17.2515	4.1910	5.2850	
	실업계 고등학교	91	17.9520	4.9255		
	인문계 고등학교	188	17.8570	4.4814		
	전 체	430	17.4994	4.4100		

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

근무 지역별로는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 실업계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

3) 개인 및 학교별 출선수범 지각 정도

<표 IV-5>는 개인 및 학교특성별에 따른 출선수범 지각 정도 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 교사의 개인적 변인에

<표 IV-5> 개인 및 학교 특성별에 따른 출선수범 지각 정도

변인	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성별	남자	260	16.5770	4.7540		2.090
	여자	170	16.3825	4.6790		
학교소재지	제주시	263	16.5780	4.6315	12.618***	
	서귀포·남제주군	60	14.0000	4.9405		
	북제주군·읍·면	107	17.7105	4.3045		
학급규모	18 학급 이하	90	17.1110	4.5580	9.231***	
	19~27 학급	110	14.8635	5.0440		
	27 학급 이상	230	17.0435	4.4525		
학교구분	중학교	151	17.3840	3.1130	24.215**	
	실업계 고등학교	91	16.2500	4.3110		
	인문계 고등학교	188	15.5495	4.3110		
전체		430	16.3136	4.5167		

p<.05 ,*p<.01

다른 교장의 출선수범 지각 정도는 유의수준 $p < .05$ 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 개인 및 학교 특성별 따른 출선수범에 대한 지각 정도 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 지각 정도 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 실업계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

4) 개인 및 학교 특성별에 따른 지적인 자극에 관한 지각 정도

<표 IV-6> 개인 및 학교 특성별에 따른 지적인 자극에 관한 지각 정도

변 인	구 분	N	\bar{X}	S	F	t
성 별	남 자	260	18.0190	4.2165		-1.325
	여 자	170	18.2355	4.3260		
학 교 소재지	제 주 시	263	17.6045	3.9030	16.274***	
	서귀포·남제주군	60	15.0000	4.6940		
	북제주군·읍·면	107	21.0750	4.0960		
학 급 규 모	18 학급 이하	90	20.9445	4.0055	10.515***	
	19~27 학급	110	15.6820	4.4140		
	27 학급 이상	230	18.1520	3.8190		
학 교 구 분	중학교	151	17.6820	3.5485	2.120**	
	실업계고등학교	91	18.1650	4.4725		
	인문계고등학교	188	18.6815	3.6100		
전 체		430	18.1129	4.1005		

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

<표 IV-6>은 개인 및 학교 특성별에 따른 지적인 자극에 대한 지각 정도의 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 교사의 개인적 변인에 따른 지적인 자극에 대한 지각 정도는 유의수준 $p < .05$ 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 개인 및 학교 특성별에 따른 지적인 자극에 대한 지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 여교사의 지각 정도가 남교사의 지적인 자극에 대한 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 인문계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.



5) 개인 및 학교 특성별에 따른 결속촉진에 관한 지각 정도

<표 IV-7>은 개인 및 학교 특성별에 따른 결속촉진에 대한 지각 정도 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 교사의 개인적 변인에 따른 결속촉진에 대한 지각 정도는 유의수준 $p < .05$ 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 개인 및 학교 특성별에 따른 결속촉진에 대한 지각 정도 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 결속촉진에 대한 지각 정도가 여교사의 결속촉진에 대한 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은

것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중등학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 인문계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 개인 및 학교 특성별에 따른 결속촉진에 관한 지각 정도

변 인	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성 별	남 자	260	16.7690	4.7075		3.0500
	여 자	170	16.4705	4.3785		
학 교 소재지	제 주 시	263	16.8060	4.3975	17.425***	
	서귀포·남제주군	60	13.7500	4.6600		
	북제주군·읍·면	107	19.5325	4.2910		
학 급 구 모	18 학급 이하	90	17.0555	3.9585	21.900**	
	19~27 학급	110	15.5455	4.1825		
	27 학급 이상	230	17.0215	4.1465		
학 교 구 분	중학교	151	17.8475	4.1835	8.645***	
	실업계 고등학교	91	16.1700	4.7350		
	인문계 고등학교	188	15.6595	4.7350		
전 체		430	16.6025	4.3970		

p<.05, *p<.01

6) 개인 및 학교 특성별에 따른 카리스마에 관한 지각 정도

<표 IV-8>은 개인 및 학교 특성별에 따른 카리스마에 관한 지각 정도 차이를 알아보기 위해 t검정 및 F검정을 실시한 결과이다. 교사의 개인적 변인에 따른 카리스마에 관한 지각 정도는 유의수준 p<.05 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 개인 및 학교 특성별에 따른 카리스마에 관한

지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 카리스마에 관한 지각

<표 IV-8> 개인 및 학교 특성별에 따른 카리스마에 관한 지각 정도

변 인	구분	N	\bar{X}	S	F	t
성 별	남 자	260	18.6345	4.6870		11.630**
	여 자	170	17.5880	4.3590		
학 교 소재지	제 주 시	263	18.4790	4.1865	24.399***	
	서귀포·남제주군	60	14.7500	5.0780		
	북제주군·읍·면	107	19.5325	4.3185		
학 급 규 모	18 학급 이하	90	19.5550	4.6140	23.265***	
	19~27 학급	110	15.5455	4.8055		
	27 학급 이상	230	17.0215	4.3760		
학 교 구 분	중학교	151	18.4435	4.1835	10.365**	
	실업계 고등학교	91	15.6595	4.7350		
	인문계 고등학교	188	16.1700	4.4850		
	전 체	430				

p<.05, *p<.01

정도가 여교사의 지각 정도 수준 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 실업계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

V. 요약 및 결론

1. 요약

본 연구는 교육 개혁을 성공적으로 이끌기 위해서 무엇보다도 절실하다고 여겨지는 교장의 바람직한 변혁적 지도성을 고찰하고, 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성에 대한 교사들의 지각 정도를 분석하는데 그 목적을 두고 추진하였다.

이 연구를 통하여 얻어진 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 교장의 변혁적 지도성에 관한 제주도 중등학교 교사들의 지각 정도를 학교 특성별(학교 구분별, 학교 소재지별, 학교 규모별, 설립별, 학교장 경력 년수별), 개인적 배경별(성별, 연령, 교직 경력, 학력별, 직급별)로 조사한 결과를 살펴보면, 성별로는 남교사의 지각 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 제주도 지역 학교 교사들의 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교사들의 교장의 변혁적 지도성에 대한 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 인문계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

2) 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성의 하위 요인—개별적 관심, 변화선도, 솔선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 카리스마—에 대한 교사들의 지각 정도 차이를 분석한 결과를 살펴보면, 지적인 자극이

가장 높은 수준의 지각 정도를 보이고 있는 반면, 솔선수범은 가장 낮은 점수를 보이고 있다.

3) 교장의 변혁적 지도성의 하위 요인—개별적 관심, 변화선도, 솔선수범, 지적인 자극, 결속촉진, 카리스마—에 대한 교사들의 지각 정도 차이를 학교 특성별(학교 구분별, 학교 소재지별, 학교 규모별, 설립별, 학교장 경력 연수별), 개인적 배경별(성별, 연령, 교직 경력, 학력별, 직급별)로 조사·분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 개별적 관심에 대한 교사들의 지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 지각 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무지역별로는 제주도 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 실업계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

둘째, 변화선도에 대한 지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 북제주군·읍·면 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 실업계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

셋째, 솔선수범에 관한 지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 지각 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는

는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 인문계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

넷째, 지적인 자극에 대한 지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 여교사의 지각 정도가 남교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지적인 자극에 대한 지각 정도 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지적인 자극에 대한 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 인문계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

다섯째, 결속촉진에 대한 지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 남교사의 지각 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중등학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고 인문계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

여섯째, 카리스마에 관한 지각 정도의 차이를 살펴보면, 성별로는 남교

사의 지각 정도가 여교사의 지각 정도 보다 높게 나타났다. 근무 지역별로는 북제주군·읍·면 지역 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높고, 서귀포·남제주군 소재 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학급 규모별로는 18 학급 이하 학교 교사들의 지각 정도가 가장 높은 것으로 나타났고, 19~27 학급 학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 학교 구분별로는 중학교 교사들의 지각 정도가 가장 높게 나타났고, 실업계 고등학교 교사들의 지각 정도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

2. 결 론

본 연구의 결과를 바탕으로 교장의 변혁적 지도성의 하위 요인에 대한 교사의 지각 정도의 차이를 종합해 보면, 지적인 자극이 가장 높은 수준을 보이고 있는 반면에 솔선수범은 가장 낮은 점수를 보이고 있음을 알 수 있다. 이러한 관점에서 미루어 볼 때, 교사들이 원하는 학교장의 변혁적 지도성이란 ‘지도자는 변혁적 지도성 역할을 제공하기 위하여 하위자의 기술적인 문제, 당면한 문제, 개인적인 가치에 관하여 생각하는 방식을 변화시키기 위한 이유와 수단을 제공하는 것’이라고 결론지을 수 있다.

이상의 결론을 바탕으로 필자는 오늘날의 교육 현실과 제주지역 학교의 특성을 고려할 때, 바람직한 변혁적 학교장의 지도성 모형을 세 가지 측면에서 제시해 보고자 한다.

첫째, 학교 교육 환경의 관리 전문가로서의 지도성을 지닌 학교장의 비전을 보여주어야 하겠다. 학교 경영자는 교육이론과 실제에 밝은 교육 전문가여야 한다. 즉, 학습자들의 특성과 수준에 알맞은 개별화 교육에 중점

을 두는 교수·학습프로그램을 개발하고 실천하며 평가하는 전문가로서의 역할을 수행해야 한다. 교사와의 협의를 통해 프로그램 적용 대상자를 검토하고, 교육 과정의 문제점을 살펴 본 후 피드백을 통한 평가를 실시하여 개선 방안을 적극 모색해야 한다.

둘째, 바람직한 변혁적 학교장의 모형으로 협상가, 조정자로서의 지도성을 발휘해야 한다. 학교 경영자는 다양한 구성원들을 이해하고 구성원 상호간의 협동적 행위를 유발 시켜야한다. 또한 학교장은 구성원의 교육 제반적인 문제를 도와주고 지원해 줌으로써, 교육에 대한 다양한 관점과 해석을 통합할 수 있도록 주도하는 조정자, 갈등 해소의 협상가, 중재자로서의 역할을 성실히 수행하여야 한다.

셋째, 교육 전문 조직의 경영자로서의 지도성을 수행할 수 있는 학교장이 되어야 한다. 학교장은 교육 전문가로서의 자존심을 가지고 교육활동에 전념할 수 있는 자율적이고 민주적인 조직 풍토를 조성해 주고, 계속 발전할 수 있는 지원 대책과 제도적인 장치를 적극적으로 마련해 주어야 한다. 학교 경영자는 관료주의, 권위주의적 사고 방식과 행동 패턴을 과감히 털어 버리고 수평적인 새로운 사고 방식의 민주적인 지도성을 발휘해야 한다. 또한 학교장은 교사들의 자율성과 재량권을 확대하고 교원들의 전문성을 높이는 다양한 프로그램을 개발하고 지원하는 제도적 장치를 마련하는데 노력을 아끼지 말아야 한다.

이상의 연구에서 필자는 조사 대상이 주로 제주지역 중등학교에만 국한되었기 때문에 초등이나 전국 학교의 상황을 반영하는 데 한계가 있음을 인정하지 않을 수 없다. 따라서 향후 이러한 한계점을 보완하고 수정할 수 있는 연구가 시급히 이루어져 급변하는 정세에 휩쓸리지 않는 교육 현장의 풍토가 조성되는 것이 바람직하다고 여겨진다.

참 고 문 헌

- 권상술(1995), “상사의 변혁적 지도성과 거래적 지도성이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향”, 박사학위논문, 서강대학교 대학원.
- 권인탁(1994), “교육조직에서 변화지향적 지도성 측정에 관한 연구”, 박사학위논문, 전북대학교 대학원.
- 김동석·고권(2000), 「학교 경영환경 변화와 학교장의 리더십 연구」, 한국 교육개발원.
- 김성미(1997), “교사의 직무 만족도에 관한 연구”, 석사 학위 논문, 부산대학교 교육대학원 .
- 김윤태(1984), 「교육 행정학」, 배영사.
- 김용진(1995), “교사가 지각한 학교장의 변화지향 행동이 학교조직 효과에 미치는 영향”, 석사 학위 논문, 충남대학교 교육대학원.
- 김인수(1994), “학교장의 리더십이 교사의 직무 만족도에 미치는 영향”, 석사학위논문, 영남대학교 교육대학원.
- 김창걸(1996), 「교육 행정학 및 교육 경영 신강」, 형설출판사.
- 김화순(2001), “학교장의 변혁 지향적 리더십이 학교조직 효과성에 미치는 영향”, 석사학위논문, 용인대학교 교육대학원.
- 남정걸(1995), 「교육조직론」, 도서출판 하우.
- 남정걸(2001), 「교육 행정 및 교육 경영 교육」, 과학사.
- 노경숙(1985), “학교 조직에서의 Z유형 관리의 효과성 검증”, 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 노종희(1994), 「교육 정책 - 이론과 실제」, 문음사.
- 노종희(1999), 「교육 행정학」, 운음사.
- 박용권(1994), 「학교와 사회」, 배영사.

- 박병량(1999), 「학교·학급 경영」, 학지사
- 박종필(1995), “남녀 학교장의 리더십 유형과 조직 효과성의 관계 연구”, 석사학위논문, 고려대학교.
- 박형규(1988), “학교장 리더십의 효과성에 대한 실증적 연구”, 박사학위논문, 동국대학교 대학원 .
- 배선희(1997), “교장의 리더십 유형과 학교 조직의 효과성에 관한 연구”, 석사학위논문, 대구대학교 교육대학원.
- 송의섭·라동환 공저(1993), 「교육 행정과 교육 경영론」, 형설출판사.
- 송화섭(1992), 「교육 행정 이론과 경영론」, 양서원.
- 송화섭역(2001), 「최신 교육 행정의 이론 탐색과 실제」
- 신응섭(1994), 「리더십」, 학지사.
- 신중식·강영삼(1994), 「교육 행정학 및 교육 경영」, 교육출판사.
- 왕기향(1986), 「교육 조직론」, 집문당.
- 우정기(1990), “학교장의 리더십 유형과 교사의 직무 만족과의 관계”, 석사학위논문, 경성대학교 교육대학원.
- 우정남(1992), “학교 조직 상황 유형에 따른 교장의 권위 및 학교 조직 효과성의 분석”, 박사학위논문, 국민대학교 대학원.
- 윤종건(1986), 「교육 행정과 학교 경영」, 교육연구사.
- 이건주(1991), “학교장의 리더십 유형과 학교 조직 효과성의 관계 연구”, 석사학위논문, 충남대학교 교육대학원.
- 이군현(1998), 「교육 행정 및 경영 - 조직 이론적 접근」, 형설출판사.
- 이동희(2001), “초등 교사가 지각한 학교장의 리더십 유형과 직무 만족과의 관계”, 석사 학위 논문, 한국교원대학교 교육대학원.
- 이정원(1994), “학교장의 파워 유형과 학교 조직 효과성과의 관계”, 석사 학위논문, 충남대학교 교육대학원.
- 이형행(1986), 「신교육 행정론」, 문음사.

- 조성일(1992), 「교육 행정과 교육 경영」, 재동문화사.
- 한이조(1983), “학교장의 리더십 유형과 조직 효과성과의 관계”, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- Bass, B. M. & Stogdill's, R. M.(1990), *Handbook of Leadership : A Survey Theory, Research*, New York: Free Press.
- Bennis, W. G.(1982), *The Art form of Leadership, Training and Development Journal*.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1985), *Organizational Decision Making*, Homewood, IL: Irwin.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Journal*, 13.
- Fiedler, F. E.(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J.(1993), “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support of Innovation: Key Predictors of Consolidated Business-Unit Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 78.
- Hoy, W. K. & Mikael, C. G.(1991), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (4th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H.(1970), *Motivation and Personality (2nd ed)*, New York: Harper & Row.

- Stogdill, R. M.(1981), “Traits of Leadership: A Follow-Up to 1970”.
In B. M. Bass (Ed), *Stogdill's Handbook of Leadership*, New
York: Free Press.
- Tichy, N. M & Devanna, M. A.(1986), *The Transformational Leader*,
New York: Wiley.
- Yukl, G. A.(1994), *Leadership in Organizations* (3rd ed.), Englewood
Cliffs, NJ: Rrentice-Hall.



<Abstract>

**A Study on the Teachers' Acceptance on the Principle's
Transformational Leadership**

Ko, Seung-Hoon

Educational Administration major,
Graduate School of Education, Cheju National University
Jeju, Korea

Supervised by Professor Yang, Jin-Geon

The purpose of the study is to examine the teachers' acceptance of the principle's transformational leadership, based on teacher's personal factor. For the purpose of the study, 430 teachers were randomly selected at secondary schools in Jeju. The questionnaire consists of sub-factors such as personal interest, transformational extent, intellectual incentive, initiative act, promotion of unity, and charisma to examine teacher's level of recognition about the principle's transformational leadership.

The results suggest that in terms of sex, male teachers' acceptance concerning the principle's transformational leadership is higher than that of female teachers. In terms of the location of school, teachers' acceptance concerning the principle's transformational leadership in Jeju city is higher than that of teachers' in Seoguipo city and Namjeju-gun. In terms of the size of school, the teachers in schools of less 18 classes have much higher acceptance about the principle's transformational leadership. On the other hand, the teachers in schools of 19~27 classes have the lowest acceptance. By the unit of school, middle school teachers have the highest, while academic high school teachers have the lowest in the acceptance level.

By examining the difference of teacher's acceptance of the principle's transformational leadership by subordinate elements, it shows that intellectual incentive has the highest mark, while initiative act has the lowest mark.

* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education,

Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August, 2003.

The result suggests that principals must be interested in providing the means and reason to change teachers' way of thinking in their urgent problems, technical problems, and individual value to achieve the successful role of principle's transformational leadership.

In presenting of desirable style of transformational leadership, principle must possess transformational leadership in various areas such as expert of educational environment, a mediator, and an executive in professional educational organization.



< 부 록 : 설 문 지 >

안녕하십니까?

여러 가지 어려운 여건 속에서도 제주도 교육 발전을 위해 애쓰시는 선생님의 노고에 깊은 존경과 경의를 표합니다.

이 질문지는 교사의 개인적 변인에 따른 교장의 변혁적 지도성의 지각정도를 알아보기 위한 것입니다.

학년초라 여러 가지 업무와 수업으로 바쁘시겠지만, 선생님의 소중한 의견이 교육발전을 위한 귀중한 기초자료로 사용될 것이므로, 부디 선생님의 의견을 솔직하게 표현해 주시면 고맙겠습니다.

끝으로 이 질문지의 결과는 집단 통계 연구 이외의 다른 목적으로 사용되지는 않을 것임을 약속드립니다.

선생님의 가정과 학교가 원하는 모든 것 소원성취 하시기를 기원합니다.

2003년 3월 17일

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

고 승 훈 올림

※ 해당 번호에 "V"표를 해주시기 바랍니다.

1. 응답자의 학교 특성

(1) 학교구분별

- ① 중학교() ② 인문계고등학교() ③ 실업계고등학교()

(2) 학교 소재지

- ① 제주시() ② 서귀포시·남제주군지역()
③ 북제주군·읍·면지역()

(3) 학교 규모

- ① 18 학급 이하() ② 19~27 학급() ③ 27 학급 이상()

(4) 설립별

- ① 공립() ② 사립() ③ 국립()

(5) 학교장 경력년수

- ① 2년이하() ② 3~4년() ③ 4년이상()

2. 응답자의 개인적 배경

(1) 성 별 : ① 남자() ② 여자()

(2) 연 령 : ① 20대() ② 30대() ③ 40대() ④ 50대 이상()

(3) 교직경력

- ① 0~5년() ② 6~10년() ③ 11~15년()
④ 16~20년() ⑤ 21년 이상()

(4) 학 령

- ① 고졸() ② 전문대졸() ③ 대학졸업()
④ 대학원재학 및 졸업()

(5) 직급

- ① 교사() ② 부장교사() ③ 교감()

※ 제시된 질문들을 잘 읽어보시고 현재 근무하시는 학교의 교장선생님에 대하여 선생님께서 평소 느끼고 생각하시던 바를 ‘√’표시해 주시기 바랍니다.

우리 학교 교장 선생님은 ----- ?						
설문 번호	설 문 내 용	5	4	3	2	1
		매우 그렇 다	대체 로 그렇 다	보통 이다	그 렇 지 않 은 편 이 다	전혀 그 렇 지 않 다
1	선생님들로 하여금 함께 일하는 것에 대해 자부심과 긍지를 갖게 한다					
2	교사가 창의적으로 일을 할 수 있도록 한다.					
3	교사들과 동고 동락한다.					
4	교사 개인의 능력과 특성을 파악하여 일을 맡겨 추진한다.					
5	교육활동을 하는데 있어 이기적인 행동을 할 때가 많다.					
6	우리 교장선생님과 함께 하면 학교의 장래는 대단히 낙관적이다.					
7	학교의 교육목표가 무엇인지 교사들 스스로 점검하는 습관을 강조한다.					
8	일을 잘했을 경우 교사에 대하여 칭찬과 격려하는 것을 중시한다.					
9	학교와 지역사회 인사들과의 유대관계에 적극적이다.					
10	자신의 업무 수준이 어느 정도인지를 스스로 점검하는 것을 중시한다.					
11	선생님들이 무엇을 중요시 해야 하는지를 알게 해준다.					

우리 학교 교장 선생님은 ----- ?						
설문 번호	설 문 내 용	5	4	3	2	1
		매우 그렇 다	대체 로 그렇 다	보통 이다	그렇 지 않 은 편 이 다	전혀 그렇 지 않 다
12	근무시간동안 즐겁게 생활하는 교무실 분위기를 위해 관심과 노력을 기울인다.					
13	상부의 지시에 너무 얽매이지 않고 소신 경영을 한다.					
14	교사 개개인의 신상에 관심을 갖는다.					
15	학교 경영 전반에 새로운 변화를 지각하고 반영한다.					
16	교사가 일을 추진하는 과정에서 발생하는 실수로 자신감을 잃지 않게 격려와 지도조언을 해준다.					
17	교사 스스로 목표를 설정 해보도록 장려한다.					
18	교사의 고충이 있을 때 격의 없이 대화에 응하여 해결하려고 한다.					
19	일을 실제 진행하기 전 한두번 실험적으로 시도하도록 독려한다.					
20	ITC 수업 등 새로운 교수학습자료를 수업활동에 적용하도록 권장한다.					
21	교사 스스로에 대해서 높은 기대를 갖도록 독려한다.					
22	학교 교육발전에 명료한 비전을 제시한다.					
23	교사를 위해서는 자기희생을 감수하는 일도 마다하지 않는다.					
24	교사들간의 건전한 동호회 활동에 관심을 갖고 상호친목에 힘쓴다.					