

教育行政에 있어서 리더쉽 狀況理論

吳 暻 鍾

< 目 次 >

- I. 序
- II. 리더쉽 - 效果性 研究의 發展
 - 1. 特性理論 (Traits Theory)
 - 2. 行動理論 : 리더쉽 類型
 - 3. 狀況理論 (Contingency Theory)
- III. 리더쉽 狀況理論
 - 1. Fiedler의 狀況理論
 - 2. Farris의 5要因 狀況接近
 - 3. House의 Path-Goal 理論
 - 4. Hersey and Blanchard의 狀況理論
 - 5. Vroom-Yetton의 規範的 模型
- IV. 要約 및 結論

I. 序

行政學 또는 教育行政學 關係 書籍들 中에서 組織 (Organization) 을 主題로 다루는 책들은 그 表題들이 大部分 “組織理論” (Organizational theory), 組織行爲 (行態) / Organizational behavior), 組織設計 (Organizational design), 組織管理 (Managing Organization) 등으로 되어 있다. 이런 類의 參考書들이 共通的으로 다루고 있는 內容들은 크게 세가지 部類로 나눌 수 있다.”

① 첫째 部類가 一次的으로 “動機” (motivation), 의사소통 (Communication), 指導性 (leadership) 등의 主題들을 다룬 內容들이다. 이들은 組織內에서 사람들은 어떻게, 왜 行動하는가에 대해서 說明하고 있다. 이런 類의 內容을 組織行爲 (行態) 論이라 부르며 主로 心理學的 理論에 의존하고 있다. 이런 心理學的 基礎는 매우 重要的 것이다. 그러나 이런 心理學的 觀點은 行動 (behavior) 에 미치는 組織自體의 影響을 가끔 무시한다.

② 그래서 다른 책들은 構造의 觀點에서 한 組織의 設計에 초점을 맞추려 한다. 여기에서는, 한 組織이 專門化되고 協同化 되기 위해서는 그 組織은 어떻게 設計되어야 하나를 記述

1) R. N. Osborn, et al., Organization Theory : An Integrated Approach, (John Wiley & Sons, Inc., 1980), p.2

하기 위해서 주로 規模 (size), 方法 (technology), 分課 (departmentation) 같은 組織內的 構造들에 대해서 詳細히 說明하고 있다. 이런 說明 들은 보다 社會學的 理論에 의존하고 있다. 이런 것들도 역시 重要的 것이다. 그러나 아직도 이런 類의 책들 大部分은 環境의 要因 (environmental factors) 을 무시하고 있거나 아니면 組織成功을 위해 必要한 過程들을 說明하는 主題들을 신중히 統合시키지 못하고 있다. 즉 主된 關心과 強調가 하나의 組織을 記述하는데 주어지고 있다.

③그래서 또 다른 책들은 組織管理者들이 遂行하는 活動의 種類를 찾아 발췌하고 說明하는데 關心을 갖는다. 이런 類의 책들은, 計劃, 組織, 統制등의 “原理들”(Principles)에 주된 關心을 두려한다. 勿論 이들도 위의 두 경우와 같이 重要的 것들이다. 그러나 이런 類의 책들은 管理者들에게 그들이 각기 다른 條件下에서 어떻게 機能해야 하는가, 즉 기능상의 융통성의 必要를 지적하는 多樣한 “狀況性”을 무시하고 있다.

이런 “狀況性”을 중시하는 狀況의 接近(Contingency approach)은 소위 組織 또는 行政 “原理”(Principles)에서 導出되어진 것이다.” “原理”란 特定한 狀況에 구애되지 않고 樹立되고 적용되어지기를 기대하는 것이다. 이에 反해서 狀況의 接近은 명백하고 구체적인 條件과 關聯된 關係性(relationship)을 다룬다. 만일 그 條件들이 달라지면 그 關係性도 달라진다.

狀況理論은 하나의 特殊한 組織및 行政 모델이 모든 狀況에서 항상 들어 맞는다는 것을 否定하는 데서 出發한다. 어느 狀況에서나 항상 通用되는 計劃, 先導, 組織, 動機化, 統制, 評價등의 行政行爲에 最善의 方法(案)은 存在하지 않는다는 것이다. 예컨대 效率性 모델이라던지, 또는 意思決定 모델을 생각해 볼 때 어떤 單一한 모델이 最適한 모델로 認定될 수 없다는 것이다. 代身에 狀況理論에 의하면, 적절한 組織 및 行政過程의 選擇은 ①그 組織自體의 特性이나 性格과 ②지금 그 組織이 成就하려는 特定한 課業에 달려 있다. 예를 들어 축구 게임에서 어떤 戰法으로 경기에 임하느냐는 어떤 고정적인 하나의 戰法으로 說明할 수 없다. 이쪽 팀 構成員의 特性, 상대 팀의 條件등 그 게임이 갖고 있는 相對的인 어떤 狀況에 의해서 決定될 수 있는 것이다. 教育行政에 있어서도 이런 경우는 비일비재하다. 경기(게임) 戰法은 當面한 問題에 有用한 合理的인 思考의 結果이어야 한다. 그러나 戰法은 實際問題와 딱 一致하지 않는다. 어떤 方式으로 경기를 運營해달라하는 監督의 주문은 教育行政家들이 내리는 意思決定과 같은 것이다. 어떻게 行動하며 어떤 行政 또는 組織原理를 채택하느냐의 決定은 一般的으로 어떤 理論的인 知識및 其他의 要素를 參考하지만 結局은 그때의 特殊 要件에 비추어서 決定된다. 特殊要件이 變하거나 그 狀況이 再形成 된다면 意思決定도 變하기 마련이다.

2) Ibid., p. 3

狀況理論은 傳統的인 組織理論에 대한 두개의 비판에서 비롯되었다.³⁾

첫째 行政家들은 實際 問題領域이 組織論이나 혹은 리더십 理論등 하나의 單一理論에 의하여 지나치게 單純히 制限되었다고 主張한다. 行政家들은 그들의 問題解決을 도움받기 위하여 教育行政學이나 또한 기타 學問的인 原理(理論)들을 뒤져보면 그들은 곧 失望하고 만다고 한다. 도움이 되는 어떤 처방을 얻기 보다는 혼란과 癡방을 맞 볼 뿐이라는 것이다.

둘째, 組織分野의 研究에서 점차, 行政家들이 狀況條件에 의존하고 있다는 事實을 發見하기 始作하였다. 研究家들은 리더십, 意思決定, 組織構造와 같은 要因을 說明하는 하나의 方法으로 이들 狀況條件들과 이들의 相互作用을 體系的으로 열거하기 始作했다.

따라서 本稿에서 目的하는 바는, 教育行政의 諸 研究分野中에서 리더십 分野 즉 리더십 狀況理論을 고찰하는데 있다. 이를 좀 더 具體的으로 限定하면, 리더십 狀況接近에 나타난 諸 狀況變因들을 概念的인 水準에서 分類하고 綜合하는데 그 目的을 두고 있다. 그러나 本稿의 制限点으로서는, 첫째, 실령 本稿에서 다루려는 內容이 狀況理論中 리더십 狀況理論으로 制限되었다 하더라도, 리더십 狀況理論에 關한 研究結果를 망라하여 그것들을 綜合적으로 다루어야 하겠지만 資料수집의 制限으로 그 중에서 널리 알려진 몇몇 理論들만을 對象으로 하고 있다는 점이다.

그 둘째 制限点으로서는 本稿가 다루려는 狀況理論의 研究資料가 반드시 教育行政 對象에서 導出되어진 것이 아니라는 점이다. 그러나 그 둘째의 制限점에 관한한은 本稿만이 안고 있는 利限점이 아닐 것이다. 우리나라의 경우는 勿論이지만 외국의 경우에도 순전히 學校狀況을 그 研究對象으로 한 研究은 그렇게 흔지 않기 때문이다. 그러나 本稿는 앞으로 教育行政 分野의 研究에서도 이런 狀況接近의인 眼目的 重要性을 強調한다는 점에서, 또 우리나라 教育行政 研究分野에서도 이런 狀況接近 研究의 試圖를 촉구한다는 점에서 그 의의를 들 수 있다.

II. 리더십—効果性 研究의 發展

리더십 研究에서 가장 초점이 되는 領域은, 어떤 리더십이 效果的이나 (리더십—效果生)의 問題로 集約될 수 있을 것이다. 이 問題는 다시 크게 세계의 問題로 나누어 고찰될 수 있다.⁴⁾

첫째 : 어떤 사람이 리더가 되느냐의 問題다. 이 범주의 研究結果가, 一般的으로 “特性

3) T.J. Sergiovanni, et al., *Educational Governance and Administration*, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980), p. 77

4) G. Dessler, *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980), p. 255

理論(traits theory)"이란 이름으로 分類된다.

둘째 : 리더가 하는 일은 무엇이나의 問題이다. 이 범주의 研究結果를 一般的으로 "行爲(態)論 (behavioral theory)"이라 부른다.

셋째 : 이것은, 現在까지로는, 리더쉽 - 效果性 研究의 結論으로서, 效果的인 리더 또는 리더쉽은 特定한 狀況의 特性에 따라 달라진다는 것이다. 따라서 여기서의 問題는, 特定 리더쉽의 效果性을 決定하는 狀況變因은 무엇이나? 또는 特定한 狀況에 적합한 리더쉽은 어떤 것인가?이다. 이 범주의 研究結果를 狀況理論(Contingency theory)⁵⁾ or situational theory)이라 부른다.

1. 特性理論 (traits theory)

리더쉽의 特性理論은 效果的인 리더는 그렇지 못한 리더에 반해 凡常치 않은 어떤 特性(traits) 또는 品性(Characteristics)을 지닌 사람이라고 假定한다. 그래서 이 凡常치 않은 特性이 무엇이나에 研究의 關心이 集中된다. 그러나 이 범주의 研究는 結局 合意된 水準의 結論에 이르지 못하였다. 즉 많은 研究들이 저마다 效果的인 리더의 特性들을 신체적, 사회적배경, 지능, 능력, 人性등의 측면에 걸쳐 다양하게 지적해냈지만 거기에는 共通의인 特性이 集約되지 않았을 뿐만 아니라, 그 特性들을 特定한 集團狀況과 關聯지워 고찰하지 못했다.⁶⁾

特性論의 內容의 性格을 概括的으로 紹介하기 위해서, 最近의 研究로서, Ghiselli의 研究⁷⁾가 그 一例가 될 수 있다.

Ghiselli는 年령이 26~42세의, 306名의 中間管理層을 대상으로 한 研究에서, 다음과 같이 主要리더쉽 特性을 지적하고 있다.

- 1) 能力 : 監督能力, 知能, 主導力
- 2) 人性特性 : 自信心, 決斷力, 男性 또는 女性的, 成熟, 勞務者層과의 親和力(working class affinity)

5) 'Contingency theory의 번역은 申仲植 教授는 "우발성 이론"; 또는 "狀況中心 理論"으로 번역하고 있으며 (申仲植, "教育行政의 指導性", 索石 康吉秀博士回甲記念 論文集刊行 委員會編, 韓國教育行政學의 發展, 서울:培英社, 1981, p.213), 金南炫教授는 "類關모델" /contingency model로 번역하고 있으나 (金南炫(譯), 組織行動의 管理, 經文社, 1978), 本稿에서는 A contingent upon - (A는-에 달려있다)의 뜻을 살려 "狀況理論"으로 번역하였다.

6) 申仲植, 上揭書, pp. 92-218.

吳暉鍾, "리더쉽과 組織效果", 濟州教育大學, 論文集, 第5輯, 1975. 등 이외에도 이에 關한 論文은 많은.

7) E. E. Ghiselli, Explorations in Managerial Talent, (Pacific Palisades, Calif., Goodyear, 1971) Cited in G. Dessler, op. cit., pp. 256-260

3) 動機 : 職業的 成功에의 욕구, 自我實現에의 욕구, 支配의 욕구, 높은 經濟的 보수에의 욕구, 作業安全에 대한 욕구.

이들 리더의 主要 特性中에서 여섯개의 特性 (監督能力, 職業的 成功에의 욕구, 知能, 自我實現에의 욕구, 自信感, 決斷力)이 效果的인 리더가 갖는 特性으로 지적되고 있다. 이렇게 特性論은 리더에게 필요하다고 생각되는 特性을 지적해내는 연구들이다.

2. 行動理論:리더십 類型(Behavioral Theories:Style of Leadership)

리더십 行爲論은 리더가 리더로서 그의 기능을 다하기 위해서 무엇을 어떻게 하느냐에 關心이 주어진다. 즉 리더가 하는 일이 무엇냐의 對答이 그 理論의 基礎을 이룬다고 할 수 있다. 이 범주에 속하는 研究들의 研究結果는 結局 리더십 스타일의 分類와 그의 效果性的의 確認에 集中된다.

리더십 스타일의 分類에 관한 研究에 있어서는 많은 研究들이 혼란할 정도로 多樣的 類型을 提示하고 있으나 그 類型의 分類基準은 크게 두가지 局面으로 나누어 볼 수 있다.

첫째 局面은 리더가 根本的으로 또는 典型的으로 課業側面 (task dimensions) 對 人間側面(People dimensions)中 어느 側面을 強調하느냐의 問題이다. 따라서 이 局面에서의 리더십 類型은 대체로 課業指向 對 人間指向의 類型으로 大別되지만 그 명칭은 연구자마다 각각 다르게 表現하고 있으며, 그것을 몇개의 例를 통해 比較해 보면 다음과 같다.

研究別 課業(task)指向 對 人間(people)指向의 리더십 類型⁸⁾

研究 主管	課 業 (task)	人 間 (people)
Ohio state	· 主導 (Initiating)	· 思慮 (consideration)
Hersey and Blanchard	課業行動 (task behavior)	· 關係行動 (Relationship behavior)
Michigan(Likert)	· 生産中心 (Production centered)	· 從業員中心 (Employee centered)
Fiedler	低LPC (課業)	· 高LPC (關係)

이 分野의 研究에서는 아직도 合意되지 않은 채 對立되고 있는 두개의 問題가 있다.

① 課業指向와 人間指向의 리더 行爲가 單一連續線 (Continuum) 上의 兩極의 것이냐, 아니면 한 사람이 兩側面 모두 높거나 낮을 수 있는, 즉 두개의 行爲가 獨立的인 局面의 것이냐의 問題와

8) E.H. Schein, Organizational Psychology, 3rd ed., (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980), p. 131

② 리더십 스타일이라는 것이 리더의 內面的인 態度 및 價値에 의한 分類인가, 아니면 實際 밖으로 나타난 리더의 行動에 의한 分類인가의 問題이다.

리더십 類型의 分類에서 또 하나의 基準은 意思決定 (decision making)에서 리더는 그의 部下들과 어느 정도 그 몫을 나누어 갖고 있느냐 (share power)하는 問題이다. 즉 部下들에게 참여를 許容하는 程度에 따라 3~4개의 類型으로 分類하고 있는데, 그것을 몇개의 例를 통해 比較 해보면 다음과 같다.

研究別 참여허용정도에 의한 리더십 類型⁹⁾

研究 主管	참여허용정도 (Participation Level)
Lewin, et al.	· 專制的(Autocratic) · 民主的(Democratic) · 방임적 (Laissez-Faire)
Bass	· 指示的 (Directing) · 조종적 (Manipulating) · 議論的 (Consulting) · 參與的 (Participating) · 委任的 (Delegating)
Tannenbaum and Schmidt	· 直接統制 (Leader Control) · 分擔統制 (Shared Control) · 集團統制 (Group Control)
Hersey and Blanchard	· 指示的 (Telling) · 說得的 (Selling) · 參與的 (Participating) · 委任的 (Delegating)
Vroom	· 直接決定 (Leader decides) · 議論 (Consults) · 分擔 (Share) · 委任 (Delegates)

앞에서 지적된 問題, 즉 아직도 合意되지 않은 채 씨름하고 있는 問題는 이 分類의 研究에도 그대로 적용된다. 즉 리더가 參與의이다 아니다라고 할 때에 그것은 能度變因인가 行動變因인가 하는 問題이다. 만일 天性的으로 (態度) 專制的인 리더가 융통성을 발휘하여 參與的인 行動을 部下들에게 보이려고 했을 때 과연 部下들이 진정으로 그 리더의 行動을 參與的인 것으로 받아 들이겠느냐하는 問題이다. 이 問題는 리더 行動을 調查하기 위해서 리더에게 質問할 것인가 (즉 리더의 態度調查), 아니면 部下들에게 質問(紙)할 것인가 (部下들의 知覺調查 즉 리더 行動의 記述)에 의해 決定될 수 있겠다.

다음으로 리더십 類型의 效果性에 대해서 살펴보면, 많은 研究들이 效果的인 리더십 類型을 지적하고 있으나 서로 相反된 結果를 發表하고 있다. 즉 가장 效果的인 어떤 리더십에 合意가 이루어지지 못하였다¹⁰⁾ 結局 이 問題에 대한 最近의 傾向은 Coningency model

9) Ibid., p. 132

10) 申仲植, 前揭論文 및 吳暻鍾, 前揭論文 참조.

고 기울고 있다고 하겠다. 즉 어떤 類型이 效果的이나하는 問題는 課業, 部下들의 特性, 그 밖의 환경적인 요인에 따라 달라진다는 것이다.

3. 狀況理論 (Contingency theory)

리더쉽 類型中에 最善의 類型이 어느 것이라고 딱 지적할 수는 없는 것으로 그것은 課業, 部下, 주위조건이 具體化되지 않으면 決定될 수 없다는 것이 이 理論의 基本的인 立場이다. 이렇게 리더쉽 效果性을 위해서는 狀況의인 現實 (reality)에 따라 行動의 多樣性, 융통성이 요구되는데 이런 局面이 바로“狀況理論”(Contingency theory)에 의해 說明된다. 어떤 주어진 狀況 (situation)에서 組織하고, 管理하고, 先導(lead)하는 方法은 아주 多樣한 原因에 달려 있다(...is contingent upon...)는 것이다.

狀況理論은 組織內의 人間行動에 關하여 단순한 法則化(generalization)는 있을 수 없다는 것을 強調한다. 만일 우리가 어떤 狀況의 條件들과 그 狀況에서의 그 行爲者 (actors)에 대해서, 또 그 課業의 特性과 그 課業이 遂行되는 環境의 特性에 대해서 充分히 밝혀낼 수 있다면, 우리들은 그 때 假說이나 提案따위를 具體化할 수 있다. 그런 假說이나 提案은 다음과 같은 형식을 취할 것이다. “만일 이런 저런 條件들이 事實이면, 管理者는 이렇게 저렇게 해야 한다”¹¹⁾

리더는 自身の 리더쉽이 效果的이기 위하여는 주어진 狀況에 따라 영향력의 方法이나 狀況을 修正해야한다. 즉 리더는 어떻게 하면 組織의 性格에 따라 그에 알맞는 영향력을 修正하느냐의 問題로 볼 수 있다.

Ⅲ. 리더쉽 狀況理論

1. Fiedler의 狀況理論(Contingency theory)

1) 狀況理論의 대두

리더쉽 研究에 새로운 傳統을 개척한 사람은 Fred E. Fiedler이며 그의 理論을 Contingency 理論이라 한다. 그의 狀況理論에 의하면 한 集團의 效果性은 다음 2가지 要因에 달려 있다는 것이다. 그 첫째가 리더의 人性(personality) 問題이고, 둘째가 리더가 리더쉽 발휘해야 할 狀況에서 그 狀況이 얼마나 리더 쪽에 유리하도록 작용해 주느냐에 달려 있다는 것이다¹²⁾ 다른 말로하면 이 Contingency 모델의 主要觀點은 狀況의(situational)인

1) E.H.Schein, op. cit, p. 48

2) F.E. Fiedler, "The., Contingency Model--New Directions in Leadership Utilization" Journal of Contemporary Business 3(1974) : 65 cited in W.J. Duncan, organizational Behavior, 2nd ed., (Houghton Mifflin Company, 1981), p. 228

것이다.

어떤 特定한 狀況이 그 리더에게 有利한가 不利한가(favorableness for the leader))는 세 가지 重要한 狀況變因에 의하여 決定 되는데 그것은

- ① 리더와 構成員의 人間關係 (leader-member relation)
- ② 그集團의 課業이 構造化된 程度 (task-structure)
- ③ 리더가 갖게되는 職位權力 (Position power)등이다¹³⁾

리더-構成員關係는 리더와 構成員間에 形成된 心理的 距離感 (psychological distance)¹⁴⁾ 程度를 말한다.

課業構造는 構成員들이 遂行하는 課業이 明確히 規定 (high structure)되어 있으나, 아니면 모호하고 막연하게 規定되어 있느냐의 程度를 말한다.

職位權力 (Position power)은 리더가 차지하는 職位에 부여된 權力의 程度를 말한다. 職位權力이란 結局은 리더가 職位에 의해 命令을 發했을 때 部下들이 그 命令을 받아들이는 程度에 의해서 測定될 수 있는 것이다.

Fiedler에 의하면, 위에 지적한 3개의 狀況變因의 상호작용에 의하여 리더에게 있어서 리더쉽 狀況의 有-不利性 (the favorableness of a situation)이 決定된다는 것이다. 그는 狀況의 有利性 (the favorableness of a situation)은 「狀況이 리더로 하여금 그 集團에 대한 영향력의 행사를 가능하게 하는 정도¹⁵⁾」로 定義되고 있으며, 어떤 리더쉽 類型 (style)의 效果性은 이 “狀況有利性”에 의하여 決定된다는 것이다.

Fiedler는 이를 위해 12年동안 80여개의 集團을 對象으로 하여 60個의 別個의 研究를 遂行 하였으며 이들 研究를 通하여 그는 2개의 假定을 樹立하였다¹⁶⁾

(1) 課業指向的인 리더 (낮은 LPC)¹⁷⁾ 은 매우 有利하거나 혹은 매우 不利한 集團狀況에서 業務를 가장 잘 遂行할 수 있는 傾向이 있다.

(2) 人和指向的인 리더 (높은 LPC)는 狀況이 有利하지도 않고 그렇다고 不利하지도 않은, 즉 有利性이 中間程度의 集團狀況에서 業務를 가장 잘 遂行하는 傾向이 있다.

이를 圖式으로 表示하면 다음과 같다

13) F.E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, (McGraw-Hill, Inc., 1967), p. 13

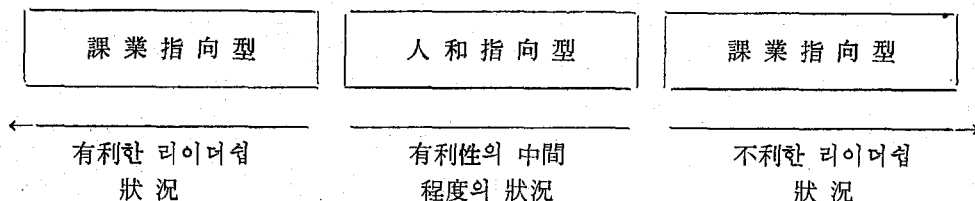
14) F.E. Fiedler, "The Leader's Psychological Distance and Group Effectiveness" in Group Dynamics, Cartwright and Zander, 2nd ed., (New York: Row, Peterson and Company, 1960), pp. 86-606, 吳暉鍾, 校長의 心理的 거리감과 學校 組織效果의 選定된 變因과의 關係研究, 서울大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1970. 을 참조.

15) F.E. Fiedler, op. cit., P. 147

16) R.N. Osborn, op. cit., P. 458

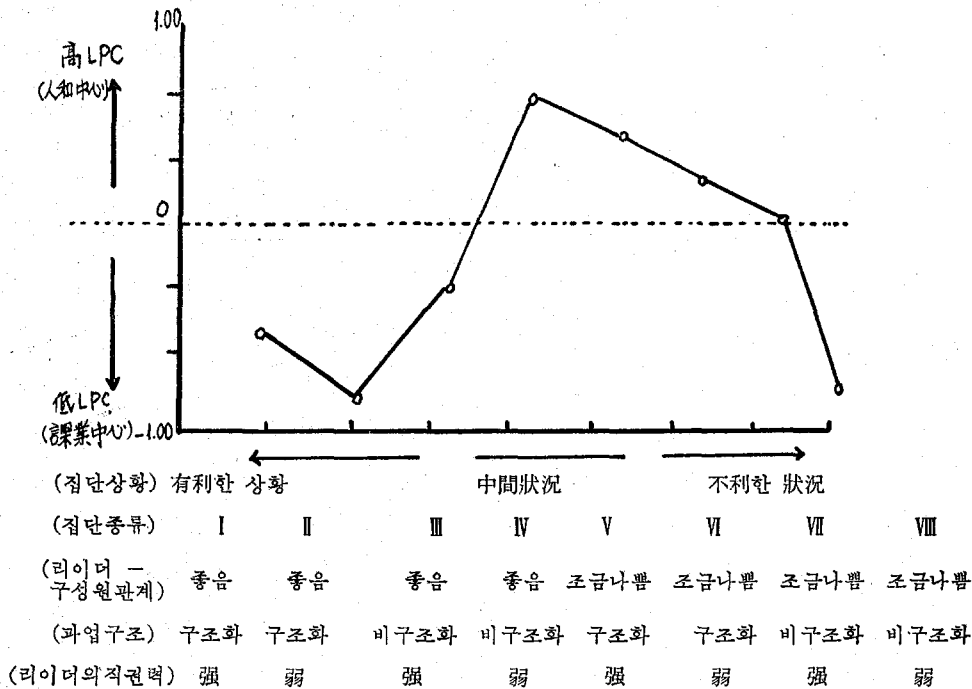
17) { LPC; least preferred coworker
The low LPC leader is task-oriented style
Fiedler, ibid., P. 45

여러가지 集團狀況에 적합한 리더십 類型¹⁸⁾



그는 리더-構成員關係, 課業構造, 職權力的 3개의 狀況變因들의 組合에 의해서 8개의 各기 다른 集團 (리더십狀況)을 分類하고 그 集團에 따라 效果的인 리더십 類型을 확인 하였는데 그 結果는 다음 表와 같다.

리더의 LPC 점수와 狀況이 各기 다른 集團의 集團效果와의 關係¹⁹⁾
(상관관계)



2) Fiedler模型의 學校에의 적용

最近에는 이 Fiedler의 模型이 美國에서 公立學校 狀況에서의 檢證이 試圖되었다. 校長의 리더십 類型은 LPC點數에 의해서 測定하며, 學校長도 公式的인 職位權限을 가지고 있기

18) Ibid., P. 14

19) Ibid., P. 146

때문에, 職權力的 變因을 學校狀況에 적용시키는데도 별問題가 없다.

Fiedler는 學校狀況에서 “狀況의 有利性” 즉 리더 - 構成員의 關係를 測定하기 위하여 GAS (the group atmosphere scale)라는 道具를 開發하였다. 이 道具 (GAS)는 LPC와는 다르게 a semantic differential이며 리더에게 學校를 하나의 全體로서 評定하도록 作成되어 있다. 測定結果는 校長이 그의 構成員들로 부터 후원받는다 고 생각(知覺)하는 程度를 나타내게 된 것으로, 構成員들로 부터 높은 後援을 받고 있다고 知覺하고 있는 校長은 그의 學校集團을 友好的 (favorably)으로 評價한다는 것이다. 따라서 GAS는 學校狀況에서의 “狀況有利性”의 指標로 使用될수 있는 것이다.

學校狀況에 Fiedler의 模型을 적용하는데 하나의 큰 難點이 있다면 그것은 學校狀況에서의 效果性 基準은 무엇이며 그것을 어떻게 測定하는가의 問題이다. 왜냐하면 教育產出의 效果性 基準을 무엇으로 보느냐에 대해서는 거의 合意가 이루어져 있지 않기 때문에, 效果性을 함부로 規定하거나 조작하는 일은 가장 위험스런 일중의 하나이기 때문이다.

狀況모형을 國民학교 狀況에 적용시키려는 두개의 研究가 McNamara와 Enns 그리고 Williams와 Hoy에 의해서 遂行되었는데 이들은 각각 다른 效果의 測定基準을 사용하고 있다. McNamara와 Enns는 評定尺(a rating scheme)을 使用하여 敎職員 (School officials)에게 學校의 效果性을 評定하도록 하고 있다.²⁰⁾

Williams와 Hoy²¹⁾는 David Ryans의 國民학교 敎師特性目錄 (Teacher Characteristic schedule)을 基礎로 한, 보다 直接的인 效果性의 指標를 사용하고 있다.

두 研究의 結果는 놀랍게도 비슷하게 나타났다. 두 研究 모두, 校長의 리더쉽 類型과 效果性과의 相關關係는 나타나지 않았으며, 學校를 그의 校長-敎師關係가 좋은 學校群, 그 關係가 나쁜 學校群으로 兩分했을 때만이 校長의 리더쉽 類型과 效果性과의 相關關係가 導出되었다.

McNamara와 Enns의 研究에서는 리더쉽 類型과 效果性 間의 相關關係가, 校長-敎師 間의 關係가 좋은 學校群에서는 -0.48, 校長-敎師 間의 關係가 나쁜 學校에서는 0.32로 나타났다.²²⁾

비슷하게 Williams와 Hoy의 研究에서는 위의 경우에 각각 -0.49와 0.27의 相關關係를 報告하고 있다.²³⁾

20) V. Mc Namara and F. Enns, "Directive Leadership and Staff Acceptance of the Principal" Canadian Administrator, 6(1966).5-8 cited in w. k. Hoy, et al., Educational Administration: Theory, Research, and Practice, (Random House, Inc., N., Y., 1978), P.195

21) L. B. Williams and W. K. Hoy, "Principal-Staff Relations: Situational Mediator of Effectiveness, The Journal of Educational Administration, 9(1973), 66-73, cited in W. K. Hoy, op. cit., P.195

22) McNamara and Enns, op. cit., P.7 cited in Hon, ibid, P.195

23) Williams and Hoy, op. cit., PP.69-70. Cited in Hoy, ibid, P.195

Fiedler의 狀況理論에서 시사된 바와같이, 校長이 敎師들에 의해 잘 후원되고 있는 學校에서는 課業中心 리더십이 學校의 效果性和 有義하게 關聯되고 있고, 위에서 否의 相關은 이러한 關係를 나타내는 것이다, 校長이 敎師들에 의해 多小 덜 후원되고 있는 學校에서는 (統一的으로는 의의도가 낮게 나타나고 있지만), 人和中心型的 校長이 學校의 效果성에 영향을 미치는 傾向을 보이고 있다.

리더십 狀況이 有利하게 展開된 學校에서는 校長이 課業中心的 役割을 強調할 때 效果的인 것은, 學校는 非公式 組織이 잘 發達되고 있어서 社會-情緒的인 問題는 校長과의 關係에 多小 덜 充足되더라도 非公式組織內에서 充分히 充足될 수 있기 때문인지도 모른다.

反對로 校長의 人和中心的 役割이 集團產出이란 側面에서 多小 非效果的인 일 수 있는 것은, 公式組織이 構成員들의 社會-情緒的 問題解決에 기여할 수 있을지는 몰라도 課業遂行에 對한 校長의 役割을 代身해 줄 것 같지는 않기 때문이다.

위 두개의 研究가 對象이 國民學校에 局限되고 있고, 각각 相異한 測定基準 (效果성에 대한)을 使用하고 있지만 아주 유사한 研究結果를 擧고 있는 것으로 볼 때, 위 두개의 研究는 대체로 狀況理論과 一致하고 있다. 즉 最小限度 國民學校 狀況에서는 어느 特定한 類型의 리더십 行動은 모든 狀況에 들어 맞지 않으며, 따라서 그 學校狀況에 맞는 리더십 類型을 人-사람으로써 組織의 課業遂行 效果성을 極大化 시킬 수 있을 것이다.

2. Farris의 5要因狀況接近”(Five Factor Contingency Approach)

狀況接近研究로서 또 하나의 다른 研究는 Farris의 그것이다. 그것은 Fiedler의 狀況理論과 全然 다르다. Farris는 리더십을 영향력(influence)으로 정의하고, 그 영향력은 그 強度가 各 다르긴 하지만 上司(supervisors)나 部下(subordinates) 양쪽 모두로부터 根源된 다 主張한다. 그리고 어떤 種類의 리더 行動이 적절하느냐 (appropriateness)는 다음 다섯가지 要因에 달려 있다고 본다.

첫 째 : 그 問題에 關聯된 監督能力

둘 째 : 그 일에 關聯된 構成員의 能力

셋 째 : 주어진 決定이 管理者(中間 管理者도 포함)에게 어느 程度 重要하게 받아들여 지는가의 여부

네 째 : 그 決定이 構成員들에게 어느 程度 重要하게 받아들여지는가의 여부

다섯째 : 時間壓力 (time pressure)

4) G. F. Farris, "Leadership and Supervision in the Informal Organization, in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), Contingency Approaches to Leadership, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University press, 1974), cited in Osborn, et al., op. cit., pp. 461-463.

Farris의 假說에 의하면, 이들 要因들은 課業遂行(performance)에 대한 하나인 判定기준인, 리더의 行動과 集團革新(Group innovation)間的 關係에 영향을 줄 것이 라는 것이다. 이 關係는 다음 表와 같다.

Farris의 5요인 狀況接近²⁵⁾

管理者 (S) 能 力	集團構成員 (GM)의 能 力	
	高	低
高	<적절한 리더쉽 행동> · 協力(collaboration) : S와 GM이 각각 실질적으로 영향 · 支配 (domination) : S는 高영향을 행사, GM은 低영향 · 委任 (delegation) : S는 低영향 행사, GM은 高영향 행사	· 支配 (domi nation)
低	· 委任	· 포기 (abdication) : S와GM이 각각 低영향력 행사

管理者의 結果에 대한 收容性	構成員들의 結果에 대한 收容性	
	高	低
高	· 協力	· 協力 · 支配
低	· 協力 · 委任	· 協力 · 支配 · 委任

表에서 보면, 協力, 支配, 委任, 포기는 指導行爲로서 管理者와 構成員이 行使하는 영향력의 相對的인 程度를 나타내는 것이다. 첫번째 表는 組織의 當面課題를 다루는 管理者의 能力 및 構成員들의 能力에 따른 적절한 指導行爲의 關係를 나타낸 것이다. 構成員의 能力이나 管理者의 能力이 다 같이 우수(高)한 狀況에서는 리더에게 적절한 行爲는 協力, 支配, 委任이며, 管理者의 能力은 높으나 構成員의 能力은 낮은 때는 「支配」가 더 적절하다. 構成員의 能力이 높고 管理者의 能力의 낮은 때에는 「委任」이 가장 적절하다.

25) R. N. Osborn, et al., op. cit., P. 462

둘째表에 의하면, 結果에 대한 收容性 여부는 적절한 리더 行爲의 決定的 決定要因이 된다. 管理者나 構成員들이 다 같이 結果를 收容하는 일이 重要的 狀況에서는 「協力」이 채택 (사용) 되어야 한다. 表의 以下 內容은 이런 式으로 해석한다. 特히 주의할 일은 時間 壓力 (긴급)/time pressure이 높을 때는 「支配」 또는 「委任」이 보다 나은 선택 방안이 된다.

이 접근은 管理者의 리더쉽에만 적용되는 것이 아니라 構成員의 영향력 (例컨데 동료 (비 공식 집단)의) 리더쉽)에도 적용된다.

Farris와 같은 類의 變因을 다룬 最近의 研究는 Vroom과 yetton의 研究이다. 그런데 이 두 研究의 差異는 Farris의 研究가 分析的이고 記述的인 接近을 취하고 있음에 反하여 Vroom과 yetton의 研究는 規範的 (normative) (리더가 주어진 假說的인 狀況에서 해야할 일이 무엇인가를 다루고 있음) 이다.

3. House의 Path-Goal理論(Path-Goal theory)

이 狀況理論은 House와 Mitchell에 의한 理論으로서, 이 理論은 리더가 組織의 公式目的 및 個人的 目的에 대한 構成員들의 知覺에 어떻게 영향을 주며 그래서 目的達成過程(Path)에 어떻게 영향을 주는가에 대해서 一次的인 關心을 갖는다.

이 Path-Goal 모델은 보다 一般的인 期待理論 (expectancy theory)에 속하고 있다. 이 期待理論에 의하면, 우리가 어떤 方法으로 行動한다는 것은 그 行動이 우리가 바라는 어떤 目的達成에 기여하게 될 것이라는 생각, 즉 手段 (instrumental)으로 作用할 것이라고 知覺하기 때문 이라는 것이다. 따라서 어떤 한 사람의 行動 (behavior)은, 어떤 하나의 產出과 연결될 것이라는 期待, 그리고 그 產出은 추구할만한 것이라는 (Valence) 知覺된 可能性 (기대: expectancy)에 따라 이루어진다. 이러한 생각은 리더쉽에 있어서도 重要的 것이다. 왜냐하면 一般的으로 리더들은 部下들이 어떤 目標을 추구할 것이냐, 어느 범위까지 추구하게 할 것이냐에 대해서 영향을 줄 수 있다고 생각 (기대)하고 있기 때문이다.

M.G. Evans는 그의 研究²⁷⁾에서 2가지 重要的 리더의 기능을 제시한 바 있는데 그것은 ① 目標을 명확히 하는 일, 즉 部下들에게 어떤 行動이 보상받을 수 있는 것인가를 알리는 일 ② 目標達成에 대한 보상-즉 部下들이 바람직한 行動을 추구하도록 지원-을 증가시켜 나가는 일이다.

26) R.J. House and T.R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership" Journal of Contemporary Business 3(1974):8187 cited in W.J. Duncan, Organizational Behavior, 2nd ed., (Houghton Mifflin Company, 1981), PP. 235- 236

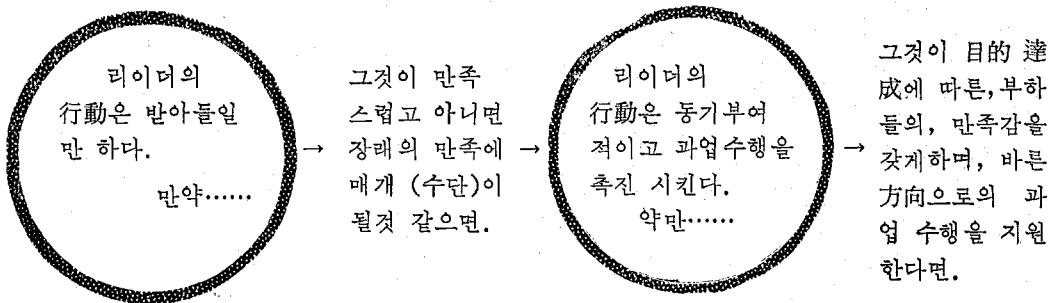
27) M.G. Evane, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", Organizational Behavior and Human Performance, 55(1970), 277- 298, cited in Duncan, ibid., p. 235

Path-Goal 理論은 이 두가지 리더의 機能을 發展시켰다.

첫째, 리더의 行動이 部下들에게 받아들여지는 程度는 部下들이 그 리더의 行動을 당장 만족스럽게 보고 (知覺) 있느냐에 따라, 또는 장차 만족을 날게할 수단 (instrumental) 으로 보느냐에 따라 달라진다.

둘째, 리더의 行動이 동기부여적이냐, 즉 동기부여 정도는, 그 (리더)의 行動이 部下들이 成功的으로 課業을 遂行하는데 心要한 만족을 부여하느냐와 成功的으로 課業을 遂行하는데 心要한 行動을 지원해주는 程度에 따라 달라진다. 이것을 간단히 圖式으로 表示하면 다음과 같다.

單純한 Path-Goal 모델²⁸⁾



管理者는 部下들에게 課業遂行을 위한 動機를 부여하려고 하면, 그것의 目的 (遂行되어야 할 課業)을 分明히 해주어야 한다. 만일 課業이 반복적이면, 거의 그럴 필요가 없다. 이 말은 目的이나 課業이 다소 덜 具體的이면, 그것을 명확히 規定해주는데 神經을 써야 한다는 말이다. 그래야만 그 目的이 추구할만한 것으로 知覺될 수 있게 된다. 또 하나 管理者들에게 心要한 것은, 部下들에게, 課業을 成功的으로 完遂하는 것은 自己個人的인 目的이나 만족을 충족시켜주는 하나의 길 (수단)이라는 것을 인식시켜주는 일이다. 또한 管理者가 해야 할 일은, 어찌서 추구 (遂行)하려는 目的이 部下들 個人的 目的達成에 手段의이 되느냐를 보여 (이해시켜) 줄 心要가 있다.

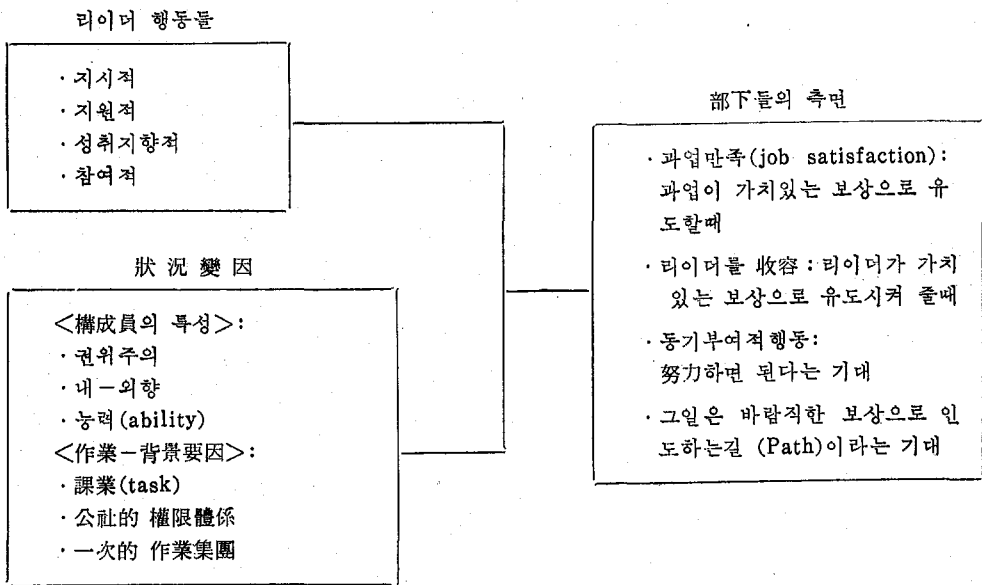
이렇게 House와 Mitchell은, 리더의 主要機能이 部下들이 일을 遂行해 나가는데 關聯되는 狀況(setting)을 補完해주는 것이라고 보았다. 例컨데 어떤 課業이 모호하고 理解하기가 곤란한 것이라면 리더는 다른 不必要한 要素가 그 課業에 介在되지 않도록 그 모호성을 除去하는데 도움을 주어야 한다. 그럼으로써 그것은 部下들에게 그 일의 性格 및 處理方法과 努力을 경주할만한 價値가 있다는 것을 理解할 수 있는 길 (poth)을 열어주니까 部下들은

28) Duncan, Ibid., P. 235

기꺼히 努力을 경주하게 되며 리더에게 만족하게 된다. 그런데 리더의 行動이 반복적인 바로 위에서 지적인 측면에의 긍정적인 영향을 감소시키거나 경우에 따라서는 否定的인 영향을 미치는 것 같다.²⁹⁾

그러면 어떤 要因이 리더 行動을 반복적이 되게 하는가? House와 Mitchel은 그 要因들을 部下들의 특성 (characteristic)群과 作業-背景 (Work-setting)群으로 分類할 수 있다고 본다.³⁰⁾ 그들에 의하면 리더의 行動에는 特別히 重要的한 4가지 行動이 있는데 이 4가지 行動은 構成員들의 態度形成이나 動機부여에 기여하며 또한 이것은 (4가지 行動) 構成員의 特性 및 作業背景이라는 狀況變因 (Contingency Variables)에 의해 달라진다는 것이다. 이것을 圖式으로 나타내 보이면 다음과 같다.

House의 主要 path-Goal 關係³¹⁾



1) 리더의 指示的 (directive) 行動

이것은 課業을 遂行하는데 있어서 그 課業이 結局 무엇을 期待하고 있는지, 무엇을 어떻게 처리해야 하는지를 部下들이 알수 있게 하는 리더의 指導行爲이다. 이것은 Halpin이 사용한 initiating structure (課業主導) 行爲와 유사한 것이다. 이러한 指示的 指導的 行爲는 部下들의 만족감과 直結되는 것으로서, 課業이 性格上 애매모호한 경우, 組織內的 公式的 權限體系 (formal authority system)가 分明하게 確立되지 않았을 때는 이 指示的 指導行

29) House and Mitchel, loc. cit., cited in Osborn, op. cit., P. 463
 30) Osborn, ibid., P. 463
 31) Ibid., p. 464

爲는 有效하며 部下들도 긍정적으로 反應한다. 그러나 그 反對의 경우 (狀況下)에서는 이 指示的 指導者 行爲는 하나의 간섭으로 보여지며 部下들에게 否定的으로 作用하여 不滿足을 초래하게 되는 것으로 지적되어 왔다. 그러나 House와 Mitchel에 의하면,³²⁾ 위와 같은 原理의 적용에는 構成員의 特性이라는 狀況變因이 크게 作用한다는 것이다. 즉 위의 原理는 課業 (Task)의 性格에 의해서만 언제나 絕對的으로 적용되지 않는다는 것이다. 指示的인 指導行爲는 課業性格이 모호한 경우라고 해서 항상 有效한 것이 아니라 그 課業을 遂行하는 部下의 性格이 권위주의적 (경직되고, 폐쇄적)인 경우에 더욱 有效하다는 것이다. 즉 課業性格이 모호하다는 것 그 自體만으로 항상 指示的 指導行爲가 必要한 것은 아니라는 것이다.

2) 支援的 (supportiveness) 指導行爲

이 支援的 指導者 行爲의 特性은 友好的이며, 붙임성있고, 部下의 安寧과 욕구에 關心을 갖는 그런 指導者의 行爲로 특징지을 수 있다. 이것은 人和中心의 指導者 行爲로서 Halpin의 Consideration (思慮性)과 유사한 指導者 行爲이다.

House and Mitchel의 狀況모델에 의하면, 이 支援的 指導者 行爲는 일에 만족을 못느끼는, 失意에 빠져있는, 긴장속에서 일하는 構成員들에게 (狀況에서) 가장 有效하다는 것이다.

3) 成就-指向 指導性

이것은 挑戰的인 目標을 設定하고, 部下들에게 最高水準으로 課業遂行을 期待하며, 部下들의 일을 처리하는 能力에 대해 깊은 信賴를 보내는 그런 指導者의 行動을 그 特徵으로 한다. 이 모델의 假說에 의하면, 成就指向 리더쉽은, 挑戰的인 目標을 遂行할 수 있는 部下들의 能力에 대한 높은 信賴感을 가지고 있으며, 部下들로 하여금 보다 높은 水準의 業務遂行을 위해 努力을 傾注하게 하는 原因으로 作用하게 될 것이라는 것이다.

House and Mitchel은 그들은 研究에서, 모호하고, 非反復的인 課業을 遂行하는 部下들에게는, 成就-指向 리더쉽과 部下들의 期待 (努力하면 成就될 것이라는) 間에는 肯定的인 關係가 있음을 밝히고 있다. 勿論 反復的인 課業이며 模糊性이 적은 課業에는 이 關係가 成立되지 않는다. 이런 研究結果들은 結局, 모호한 課業에는 리더쉽이 影響을 줄 수 있는 여지가 더 많다는 事實을 시사해 주고 있다.

4) 參與的 (participative) 리더쉽

이것은 部下들과 相議하고, 意思決定을 하는데 그들의 提案에 귀를 기울이는 리더에 의해 특징지워진다. 非反復的인 課業일 때는 그 課業이 部下들에게 ego-involvement를 許容하기 때문에 非參與的 스타일의 指導者 보다는 參與的인 指導者 밑에서 部下들이 보다 만족하게 된다 그러나 ego-involvement이 거의 許容되지 않는 反復的인 課業에서는 오직 低-權威主義的인 部下들만이 參與的 指導者에게 보다 더 만족하게 된다. 여기서 權威主義(authoritarianism)는 課業의 性

32) loc. cit.

格에 따라 作用하는 것임을 알수 있다. House와 Mithchel의 研究에 의하면, 參與的 이리더쉽은 非反復的 課業의 自我-關聯(ego-involving) 가능성을 補完해주고 있으며, 그리고 거의 自我關聯이 許容되지 않는 反復的 課業에 대해서 低-權威的인 構成員들의 參與欲求를 補完해주고 있다.

本 모델에서의 나머지 變因들, 즉 構成員의 特性으로서의 內-外向性, 能力, 一次作業集團 變因들은 아직 檢證되지 않았다.

部下들의 能力變因은, 例컨데 公式的 權威體系가 課業遂行에 關係하고 것과 같이, 그만큼 作業遂行的 명료화와 관계한다. 다시 말해서 能力있는 部下들에게는 指導者 行爲의 명료화는 덜 重要하거나 쓸모없는 일이 될지도 모른다,

內-外向性의 變因에 대해서는, 部下가 內向性(自己 스스로 自己行動을 統制하려는 사람) 이냐, 外向性(그들의 行動이 根本的으로 外部勢力에 의해 統制되는 사람) 이냐에 따라 參與的 指導者 行爲의 有效性이 달라질 것이라는 假定이다. 內向성이 外向性보다 參與的 指導者 行爲에 보다 友好的으로 反應할 것이라는 것이다.

結論的으로 House의 理論은 Fiedler의 理論과 같이 우리들에게 리더쉽 研究에서 狀況變因의 重要性을 일깨워 주고 있다. 狀況變因들은 그 字口가 시사하는 바와 같이 固定的인 것이 아니라 流動的인 것으로, 이 이외에도 새로운 狀況變因을 계속적으로 發見할 必要性을 시사하고 있다고 하겠다.

4. Hersey-Blanchard의 狀況理論

1) 三次元 리더쉽 有効性 모델

리더의 有效性은 그 리더의 리더쉽 類型이 그가 行動하고 있는 狀況과 어떻게 서로 關係되고 있는가에 달려 있다는 것은 앞에서도 고찰 한 바 이다.

오하이오 大學校 리더쉽 研究센터 (The Center for Leadership Studies at Ohio University)의 허어시 (Paul Hersey)와 브랜차아드 (Kenneth H. Blanchard)는 리더쉽의 有效性 (effectiveness)은 리더, 部下 (follower) 및 狀況變因 (situational variables)들의 함수관계, 즉 $E=f(L, F, S)$ 로 說明하고 있다.³³⁾

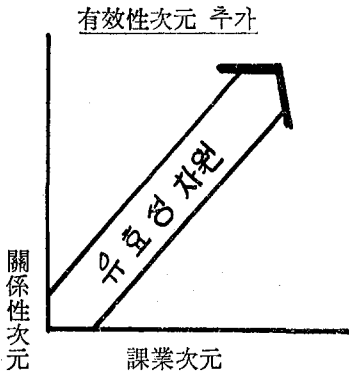
有效한 리더는 그의 리더 行動을 狀況의 要請과 部下의 欲求에 적응시켜 나갈 수 있어야 한다. 狀況의 要請이나 部下의 欲求는 항상 고정되어 있는 것이 아니기 때문에, 리더가 적절한 리더 行動의 類型을 狀況에 맞추어 사용 한다는 것은 有效한 리더에게 하나의 도전적인 일이 아닐 수 없다 그래서 管理者는 바람직한 연극효과를 올리기 위해서 그 技法과 어프로치 (approach)를 바꾸어가는 연주자와 같지 않으면 안된다.³⁴⁾

33) Paul Hersey and K. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 3rd. ed., (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1977), P. 101

34) loc. cit.

管理者가 자기의 리더 行動의 類型을 그 狀況의 特殊性和 部下들의 欲求에 適應시켜 나가려고 하면 할수록 個人的 目標 및 組織의 目標을 達成하는데 그만큼 더욱 效果의 일 것이다.³⁵⁾

Hersey와 Blanchard는 다음과 같이 三次元리더 有效性 모델 (Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model)을 제시하고 있다.



이는 W. J. Reddine이 三次元 管理類型 모델에서 「메니지리얼 그리드」 (Managerial Grid)와 같은 態度모델의 課業次元과 關係性次元에다 有效性次元을 하나 더 추가한 研究³⁶⁾를 基礎로 하고 있다.

이 三次元 리더 有效性 모델에서 Hersey와 Blanchard는 오하이오 주립대학교 리더쉽 모델의 課業行動 및 關係性行動의 次元에다 有效性次元을 하나 더 추가함으로써, 리더 類型의 樹念과 特定한 環境이 가지는 狀況의 要請을 統合하려고 試圖하고 있다. 그래서 리더 類型이 주어진 狀況에 적합할 경우에는 有效 (effective)하다는 用語를 使用하고, 적합하지 않을 때는 非有效 (ineffective)하다는 用語를 使用한다.

리더 行動類型의 有效性이 그 狀況에 의존하게 된다면 必然的으로 어떤 基本的인 리더 類型도 狀況에 따라 有效하기도 하고 非有效하기도 한다. 따라서 有效한 類型과 非有效한 類型과의 差異는 리더의 實際的인 리더 行動에 있는 것이 아니라 그 行動이 狀況에 적합한가 않은가 여하에 있는 것이다.

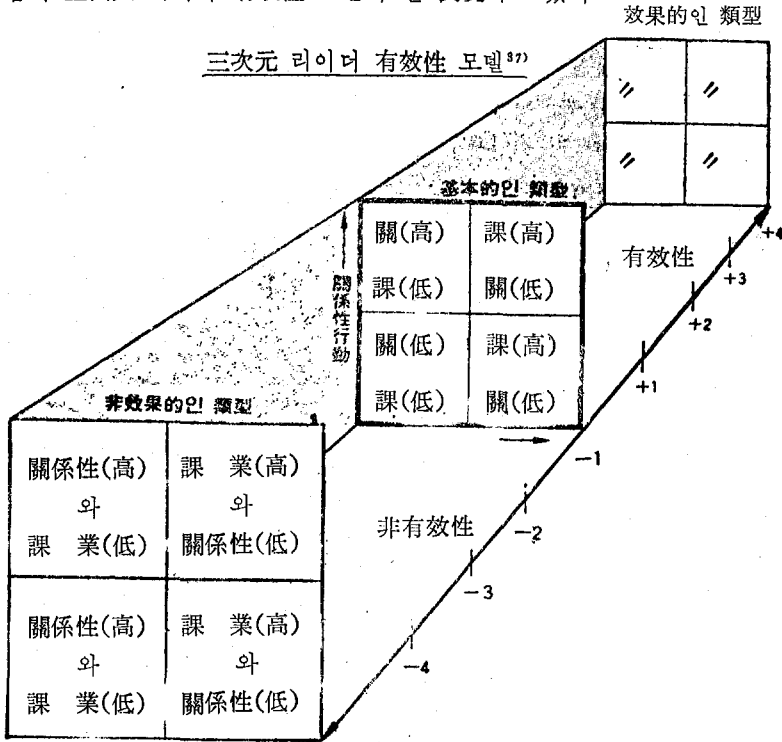
그래서 有效성과 非有效性을 남겨하는 것은 다름 아닌 基本的인 類型과 環境間의 相互作用이다. 實際狀況인 거의 모든 組織狀況에서 管理者 혹은 리더의 有效성과 非有效性의 程度를 測定하기 위해 여러가지 作業標準들이 使用되고 있기 때문에 Hersey와 Blanchard는 이 같은 第三次元을 有效性次元이라고 부르게 된 것이다.

基本的인 리더 類型을 어떤 特別한 자극 (stimulus)이라고 생각하고, 그 자극이 有效하다거나 非有效하다고 생각하는 것을 이 자극에 대한 반응 (response)이라고 생각할 수도 있다. 이것은 매우 重要的한 點이다. 왜냐하면 유일한 最善의 리더쉽 類型이 있다고 主張하는 理論家들은 자극 그 自體를 重要視하고, 反面에 리더쉽에 대한 狀況의 接近方法을 시도하려는 사람들은 자극보다 오히려 자극에 대한 反應이나 結果를 評價하기 때문이다. 이러한 概

35) P. Hersey, Management concepts and Behavior : Programmed Instruction for Managers (Little Rock, Ark:Marvern Publishing co., 1967), p. 15, cited in Hersey and Blanchard, Ibid., P. 101.

36) W. J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory" Training and Development Journal, April 1967, PP. 8-17, cited in Hersey and Blanchard, ibid., P. 104.

念은 다음 그림의 三次元 리더 有效性 모델에 잘 表現되고 있다.



그런데 이 모델에서 有效性이란 유효하다든지 아니면 非有效하다든지 하는 두개의 狀況中 어느 하나를 이야기하는 것같이 보이지만, 實際에 있어서는 그것을 하나의 連續線上에 나타내지 않으면 안 된다. 왜냐하면 特定한 狀況에 있어서는 어떤 리더 類型도 매우 有效하다로부터 매우 非有效하다까지의 連續線上의 어딘가에 놓여지기 때문이다. 그러므로 有效性이란 程度의 問題이고 有效性次元上에는 위의 그림에서와 같이 세개의 면모만 있는 것이 아니라 무수한 면모가 있을 수 있는 것이다. 이 점을 例示하기 위해 有效性次元에서 有效의 측면을 +1~+4까지 四等分하고, 非有效性 측면을 -1~-4까지 四等分하여 表示하고 있다.

三次元 리더 有效性 모델의 特徵은 모든 狀況에 적합한 單一의 理想的인 리더 行動類型은 認定하지 않고 있다는 점이다. 例를 들어 「높은 課業, 높은 關係性」의 類型의 적합성은 반드시 어떤 特定한 狀況과 關聯지어 評價될수 있다는 것이다.

그러면 리더쉽 行動의 有效性을 決定하는 狀況變因은 무엇인가?

Hersey와 Blanchard는 리더쉽 狀況과 關聯있는 리더쉽 環境要因으로서 上司, 組織同僚, 部下, 그밖의 狀況變因들³⁷⁾로 나누어 說明하고 있으나 그의 리더쉽 狀況理論 (situational Leadership theory)에서는 狀況變因으로서 部下(集團)의 成熟度를 들고 있다. 즉 그의 리더쉽

37) Ibid., P.106

38) Ibid., P.134

狀況理論은 課業行動, 關係性行動 및 成熟度 間的 曲線的 關係에 基礎를 두고 있다. 즉 이 理論은 效果的인 리더쉽 類型과 部下들의 成熟度와의 關係를 나타내고 있는 것이다.

여기서 成熟度란 “높지만 達成가능한 目標을 設定하는 能力 (성취동기), 기꺼이 책임을 맡거나 책임을 맡을 수 있는 能力 및 個人이나 集團의 教育水準 혹은 經驗³⁹⁾으로 定義되고 있다.

위의 成熟이란 概念은 複合概念으로서 Hersey와 Blanchard는 다음과 같은 複合要因을 지칭하는 概念으로 사용하고 있다.⁴⁰⁾

첫 째 : 成熟은 D.C. McClelland의 成就動機化된 사람이 갖고 있는 特性中 「課業—關聯 成熟度」와 「높지만 成就 가능한 目標을 設定하는 能力」과 關聯된 概念이다.

둘 째 : 成熟한 사람은 責任을 질 수 있는 사람으로서, 이 “責任”은 二重的인 要因으로 이루어진 概念이다.

① 動機 : 기꺼이 책임을 맡으려는 自發的인 側面

② 能力 : 일에 대한 能力

세 째 : 成熟의 構成要素인 經驗이나 教育水準은 여기서는 같은 內容으로 본다.

네 째 : 「課業—關聯成熟度」는 ① 職務遂行의 成熟度: 課業遂行의 能力과 課業遂行을 위한 技術 및 知識 ② 心理的 成熟度: 個人으로서의 自身에 대한 自信感 및 자부심 등이다. 높은 水準의 「課業—關聯成熟度」를 보이고 있는 사람들은 職務遂行을 爲한 能力과 知識을 가지고 있을 뿐만 아니라, 自身에 대한 自信感이나 자부심을 가지고 있다. 한편 낮은 水準의 「課業—關聯成熟度」를 나타내 보이고 있는 사람들은 이같은 職務遂行의 成熟도와 心理的 成熟도가 모두 다결여되었다.

다섯 째 : Chris Argyris의 未成熟—成熟理論에서는 나이(age)가 하나의 要因이 될수 있지만, 나이는 여기 리더쉽 狀況理論에서 사용하고 있는 成熟도와는 直接關聯되지 않는다.⁴¹⁾

2) 리더쉽 狀況理論

Hersey and Blanchard의 리더쉽 狀況理論은 部下들의 「課業—關聯成熟度」에 따르는 리더쉽 類型의 有效性 및 適切性에 着점을 두고 있는 理論이다. 이 理論의 基本概念을 몇가지로 要約해보면.

① 部下들의 成熟度의 水準이 特定한 課業遂行에서 계속 增加하게 되면 이에 따라 리더는 課業行動을 줄이고 關係性 行動을 增加하기 始作하여 個人이나 集團이 바람직한 水準의 成熟도에 이르도록 한다.

② 個人이나 集團의 成熟도가 平均 以上の 水準에 와 있으면 이때 리더는 課業行動 뿐만

39) Ibid., P. 161

40) Ibid., P. 162

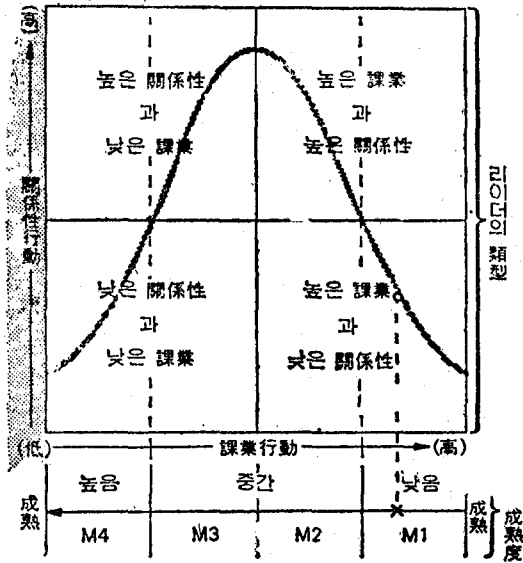
41) Ibid., P. 163

나니라 關係性 行動을 줄이는 것이 적절하다. 이렇게 되면 個人이나 集團은 課業의 遂行에 있어서의 成熟뿐만 아니라 心理적으로 成熟하게 된다. 이렇게 되면 課業이 集團에게 委任이 되어 個人이나 集團이 자기 나름 대로의 業務遂行을 期待할 수 있게된다.

위의 過程을 Hersey and Blanchard는 다음과 같이 鍾모양의 曲線으로 表示된 하나의 싸이클 (Cycle) 로 나타내고 있다.

그림에서 보는 바와 같이 部下의 一定水準의 成熟度에 따라 적절하게 취해 나가야 할 리더쉽 類型 (리더 行動이 類型)이 4개의 리더쉽 상한 (Guadrants)에 걸친 하나의 곡선함수에 의해 表現되고 있으며 리더의 監督 밑에 있는 個人이나 集團의 成熟水準 (部下들의 成熟度)은 리더쉽 모델의 바로 밑에 未成熟-成熟의 연속체로 表示되어 있다.

적절한 리더쉽 類型的 결정⁴²⁾



Hersey and Blanchard의 狀況理論이 시사하는 바를 要約해보면,

가. 적절한 리더쉽 類型的의 決定: 위圖式에서 鍾모양의 曲線은 部下들의 成熟水準이 未成熟에서

成熟으로 進歩해감에 따라 거기에 알맞은 적절한 리더쉽 類型도 그 曲線의 方向을 따라 움직여 가야한다는 것을 뜻한다. 따라서 주어진 狀況에서 어떠한 리더쉽 類型이 가장 適切한 것은 個人 혹은 集團의 成熟水準에 따라 달라져야 한다는 것이다.

나. Hersey and Blanchard 狀況理論은 部下들의 成熟의 伸張을 強調하는 것으로서, 終局에는 리더의 立場에서 보면 리더쉽 影響력을 極小化 (低課業, 低關聯性行動) 하더라도 集團의 高成熟에 의해 集團效果의 實現을 기하게 된다.

다. 다른 狀況理論은 (例컨데 Fiedle의) 部下들의 能力이나 才能을 무시하거나 아니면 고된 것으로 취급하고 있는데 反하여 이 狀況理論은 리더의 리더쉽 行動의 適切한 전환에 의하여 部下 또는 集團의 成熟度를 자극하여 伸張시킬수 있는 리더쉽 開發의 積極적인 면을 갖고 있다.⁴³⁾

42) Ibid., P. 170

43) E.H. Schein, op. cit., p. 125

5. Vroom—Yetton의 規範的 模型⁴⁴⁾

Vroom—Yetton의 모델은 意思決定 類型에 關한 것이다. 그들은 주어진 狀況에 適切한 意思決定 類型을 決定하는 모델을 위하여

- 1) 5개의 리더쉽 類型과
- 2) 7개의 狀況變因과
- 3) 14개의 意思決定 狀況을 提示하고 있다.

5개의 리더쉽 類型(意思決定 類型)은 「專制的 過程」, 「議論過程」 「集團過程」中 어느 過程을 通하느냐에 따라 5가지의 類型으로 分類되는데 다음과 같다.⁴⁵⁾

* 專制的 過程 (Autocratic Process)

A I : 自己가 接할 수 있고 動員할 수 있는 各種 情報를 活用해서 自己 스스로 意思決定을 내리는 리더.

A II : 部下들로부터 情報를 입수받기는 해도 決定은 혼자 내리는 리더

* 議論過程 (Consultative Process)

C I : 核當 部下들과 1對1로 情報를 나누기도 하고 議論도 하여 意思決定에 部下들의 意見을 淸취 하기는 해도 最終決定은 혼자 내리는 리더.

C II : 核當 部下들과 集團으로 議論을 하고 그 자리에서 自己가 意思決定을 하는리더

* 集團過程 (Group Process)

G II : 意思決定을 위한 會合을 갖고 리더는 議長이 되어 會合을 主管하되 集團討議를 通해 集團의 合意된 意思로서 어떤 決定을 내리는 리더.

7個의 意思決定 狀況은 意思決定의 質과 수용성 (Acceptance)과, 참여 (Participation)을 높이기 위하여 그 狀況을 診斷하는 過程으로 이루어지고 있는데, 診斷의 方法은 “예” “아니오”의 答으로 始作된다.

- 1) 이 問題는 質的인 條件을 必要로 합니까? 즉 이 決定보다 다른 決定이더 좋았을 텐데 라고 論議의 여지가 있는 問題입니까?
- 2) 리더는 좋은 決定을 내릴 수 있는 充分한 情報를 가지고 있습니까?
- 3) 그 問題는 構造化되어 있습니까?
- 4) 決定된 바를 遂行하기 위해서 다른 사람들이 그 決定을 받아들여야 할必要가 있습니까?
- 5) 만일 리더가 단독으로 決定을 내려도 다른 사람들이 그것을 받아 들일 것 같습니까?

44) V.H Vroom and P.W. Yetton, Leadership and Decision-Making, (University of Pittsburgh Press, 1973, chap.3), Cited in F. Luthans, Organizations Behavior, 3rd ed., (McGraw-Hill, Inc., 1981), PP.441-443.

45) Vroom and yetton, ibid., cited in Schein, op. cit., P.118

6) 이 意思決定에 의해서 遂行될 組織目標을 다른 構成員도 分擔하고 있습니까?

7) 이 問題에 대해 선택된 決定은 集團內 構成員 間에 갈등을 초래할 것같습니까?

本 모델에서는 리더가 주어진 狀況에 알맞는 리더쉽 類型을 決定할 수 있게 하기 위해서 意思決定 나무 (Decision tree: 일종의 意思決定을 위한 Flow-Chart)를 使用하고 있으며 그것은 앞에 제시된 圖式과 같다.

※ Contingency theory의 強點 및 弱點

Contingency theory는 學校行政에 關한 思考에 重要한 계기를 마련해준다. 이 狀況理論의 思考는 몇개의 長點을 가지고 있는 反面, Contingency가 教育行政家에 큰 도움을 주기 위해서는 그들이 갖고 있는 弱點을 극복해야한다.⁴⁷⁾

<長點>

① Contingency theory는 어떤 狀況을 主導하는 “하나만의 最善策”을 추구하는 생각을 否定한다.

② Fiedler의 研究는 리더쉽 狀況에서 고려되어야 할 要素 (Components)에 대한 關心을 명백히 했다. 리더로 하여금 自身, 課業, 自身과 部下間의 關係등에 대한 診斷의 重要性을 명백히 했다. 더구나 리더의 行動이 固定된 變因으로 생각하고 있을 當時 리더 行動의 융통성을 主張했다는 것은 Fiedler 研究의 重要한 功績이라고 할수있다.⁴⁸⁾

<弱點>⁴⁹⁾

① 狀況診斷의 범주가 복잡하고 측정이 곤란하다. 즉 實際로 리더 部下와의 關係가 어떤가, 課業構造가 어떤가, 職權力이 어떤가등을 同時에 파악하기 곤란할 것이다.

② 部下特性 (subordnat Characteristics)의 診斷에는 거의 關心을 갖지 않았다.

③ 리더나 部下가 갖고 있는 實際 能力 (Actual technical Competance)을 전혀 고려하지 못했다.

④ Hersey와 Blanchard의 경우에 있어서는, 構成員들의 “成熟”을 測定하거나 診斷할 아무런 장치나 도구를 제시하지 않고 있다. 部下들의 特性이 리더의 行動에 영향을 줄 수 있고 또 주고 있다는 연구가 적지 않는데 우리는 아직까지도 그런 部下들의 特性을 체계적으로 分析한 一聯의 變因들을 分明히 規定하고 測定하지 못한 形편에 있다.

⑤ 方法論的인 問題, 例컨대 LPC點數의 信賴度에 문제가 있다. 어떤 한 사람이 처음에는 높은 LPC點數를 받았는데 나중에 낮은 LPC點數를 받는다면 이 理論 (model)은 어떻게 해석 해야하나?

즉 LPC 點數가 「낮다」 또는 「높다」로 명확히 分類될 수없는 사람 (中間程度의 LPC點數

47) T. J. Sergiovanni, et al., Educational Governance and Administration (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1980), P. 94.

48) Schein, op. cit., P. 116

의 사람)에 대해서는 考慮되지 않았다.

⑥ Fiedler의 모델뿐만 아니라 Contingency 理論自體에 關한 方法的인 問題가 있다. 리더쉽 狀況의 環境要因은 보다 複合的 이기 때문에 狀況理論의 接近은 보다 慎重하고 엄격히 할 必要가 있다.

IV. 要約 및 結論

리더쉽 -效果性 (Leadership-effectiveness)의 問題는 特性理論 (Traits theory), 行爲(能) 論(Behavioral theory), 狀況理論(Contingency theory)으로 나누어 高찰할 수 있고, 이들은 하나의 發展過程을 이루어 왔다. 本稿의 目的은 위의 狀況理論을 高찰하는데 주어졌다.

狀況接近에 스며있는 基本的인 세가지 前提는 ① 學校 또는 教育을 管理하고 組織하는 最 善의, 唯一한, 一般的인 方法은 없다. ② 모든 行政方法이 어떤 주어진 狀況에서 同一한 效果를 갖는 것이 아니다. 效果性 여부는 그 狀況에서 채택된 行政類型의 適合性 여부에 달려 있다. ③ 어떠한 行政類型을 적용하느냐는 그 狀況의 特定한 狀況性 (Contingencies)의 分析을 基礎로 해야 한다.

狀況理論이 成立하게 된 背景은 어떤 리더쉽 類型이 가장 效果的이나?의 質問에 答하기 위한 研究들의 結論의인 答, 즉 어느 狀況에서나 항상 效果的인 리더쉽 類型은 있을 수 있다는 結論에서 出發된 것이다. 따라서 리더 또는 리더쉽의 效率性은 組織狀況에 따라 決定된다는 것을 밝혀내게 되었고, 이 研究假定에 입각해서 리더쉽 研究들은 特定한 리더쉽 類型의 效率性을 決定하는 “狀況” (situation)의 分析에 研究의 焦點이 주어져 왔다. 따라서 이 “狀況”이란 用語는 學者들마다 각각 조금씩 다르게 使用되고 있으며 그 分析內容도 學者마다 각각 다르게 分析되어 리더쉽 狀況理論의 多樣性을 촉구 하게 된 것이다.

1. 考察된 模型들의 특징

1) Fiedler의 모델

① 2개의 리더쉽 類型: LPC點數에 의해 課業指向과 關係指向의 2개의 類型으로 나누고 있다. 그러나 여기서의 리더쉽 類型은 構成員들에게 知覺된 리더의 行動에 의해서 測定된 것이 아니라, 리더가 가지고 있는 一種의 태도 變因으로서의 리더쉽 類型이다.

② 리더쉽 效果의 判定기준: 어떤 리더쉽 類型의 效率性을 判定하는 基準은 궁극적으로 生産性 (Productivity)에 두고 있다.

③ 狀況變因: a, 3개의 狀況變因을 設定하고 있다. 즉 ① 리더와 構成員間的 關係

(좋음, 좋지 않음) ㉔ 課業構造 (構造化, 非構造化) ㉕ 職權力 (強, 弱)

b. 8개의 리더쉽 狀況: 위 3개의 狀況變因들의 相互組合에 의해서 8개의 리더쉽 狀況을 設定했음.

㉔ 이 모델에서의 8개 리더쉽 狀況은 바로 8개의 各己 特性이 따른 集團이 된다. 따라서 이 모델에서 리더쉽 狀況은 集團內的 어떤 特定한 課業이나 問題를 解決하는 바로 그 場面으로서의 狀況을 意味하는 것이 아니라 하나의 完全性을 지닌 集團狀況을 意味한다. 따라서 “狀況”에 따른 效果的인, 또는 適切한 리더쉽 “類型”이란 말은 이 모델에 의하면 “特定”한 問題(課題) 遂行場面(狀況)에 적절한 리더쉽 類型”을 意味하는 것이 아니라 “特定한 集團에 따라 적절한 리더쉽 類型” 이라고 해석될 수 있다.

㉕ Fiedler의 모델은 리더가 그 集團의 狀況에 따라 어떻게 行動 “해야 하느냐”에 關心(規範的)이 주어진 것이 아니라, 여러가지 多樣한 集團狀況에서 그 集團狀況에 맞는 리더쉽 類型이 어느 것이냐에 關心이 주어졌다(記述的). 따라서 리더는 特定한 狀況에 따라 自身の 行動을 그 狀況에 알맞게 變更시켜야 된다고 主張하는 것이 아니라, 特定한 狀況에 알맞는 리더쉽 類型이 配置되어야 한다고 主張하는 것이 된다.

2) Farris의 모델

① 4개의 리더쉽 類型: 「協力」「支配」「委任」「포기」의 4개의 類型으로 나누고 있으며, 이들은 리더가 行하는 行動變因으로서의 리더쉽 類型이다.

② 리더쉽 效果의 판단기준: 리더쉽 效果는 集團革新(Group innovation)의 程度에 의하여 판단됨.

③ 狀況變因 :

a. 5개의 變因을 設定

가. 리더의 管理能力

나. 構成員의 그일에 關한 能力

다. 管理者가 그決定을 重要하게 받아들이는 程度

라. 構成員이 그決定을 重要하게 받아들이는 程度

마. 時間壓力(일의 完급정도)

b. 8개의 리더쉽 狀況: 그의 모델에 의하면, 위 5개의 狀況變因中 ㉖의 “時間壓力” 變因은 고려되지 못하고 있으며 ㉗와 ㉘의 變因을 組合해서 4개의 리더쉽 狀況을, ㉙와 ㉚의 變因을 組合해서 또 4개의 狀況을, 모두 8개의 리더쉽 狀況을 設定하고 있다.

그러나 그의 4개의 變因을 한 狀況으로 組合하면 16개의 리더쉽 狀況을 設定하고 다음과 같은 假說을 導出할 수 있을 것 같다.

1	관리자의 능력	高				低											
	구성원의 능력	高		低		高		低									
	적절한 리더쉽	협력 지배 위임		지배		위임		포기									
2	결정에 관한 관리자의 수용성	高	低	高	低	高	低	高	低								
	결정에 관한 구성원의 수용성	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低		
	적절한 리더쉽	협력	협력·지배	협력·위임	협력·지배·위임	협력	협력·지배	협력·위임	협력	협력·지배	협력·위임	협력	협력·지배·위임	협력	협력·지배	협력·위임	협력·지배·위임
1과 2의 조합	16개의 리더쉽 상황	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	1의 상황과 2의 상황에 공통적인 리더쉽	협력	협력 지배	협력 위임	협력 지배 위임	·	지배	·	지배	·	·	·	위임	위임	·	·	·

④ Farris의 모델은 Fiedler의 그것과 같이 記述的 모델이다. 그러나 여기서 8개의 리더쉽 狀況은 Fiedler와 같이 集團狀況으로서의 리더쉽 狀況이 아니라 特定한 問題 또는 課業을 遂行하는 바로 그 場面으로서의 리더쉽 狀況을 意味한다.

3) House의 모델

① 4개의 리더쉽 類型 : ① 指示的 ② 支援的 ③ 參與的 ④ 成就指向的

이 리더쉽 類型은 同一한 리더더가 자기 다른 狀況에서 쓸 수 있는 리더쉽 行動이다.

② 狀況變因으로서는 크게 構成員의 特性과 作業-背景要因을 들고 있다. 構成員의 特性은 「권위주의」 「內-外向」, 「能力」 變因으로 나누고, 作業-背景要因은 「課業」, 「公式的 權限體系」, 「一次作業集團」으로 나누고 있다.

③ 이 모델은 Fielder의 모델 같지 않게, 주어진 狀況에 가장 效果的인 리더쉽 類型이 어떤 類型인가를 提示하고 있을 뿐만 아니라 어째서 그 類型이 效果的이냐의 理由까지도 說明하려 하고 있다.

4) Vroom-Yetton의 모델

① 리더의 리더쉽 行動中 意思決定의 斷面만 다루고 있다.

② 리더가 훌륭한 意思決定을 내리는데 重要하게 關聯된 問題는 意思決定의 質을 保障

하는 問題와 그 決定이 部下들에게 잘 수용될 수 있도록 決定을 내리는 일이다.

③ 意思決定의 類型은 「專制的過程」, 「議論過程」, 「集團過程」中 어느 過程을 通하느냐에 따라 5가지 類型으로 나누고 있다.

④ 5가지 意思決定 類型의 適切性은 7가지 狀況變因의 組合에 의한 14가지 狀況에 따라 다르다.

⑤ 4가지 意思決定 狀況中 어느 狀況에 適切한 意思決定 類型은 한 가지만이 아니라 그 이상일 수 있다.

⑥ 14가지 狀況別 적절한 意思決定 類型은 다음과 같다.

Vroom-Yetton의 14가지 狀況別 적절한 리더십 類型

의사결정 상황	의사결정 상황변인	質 관 여	과 관 여	情 가 의	報 충 분 한 의 여	구조화 의 여	구성원이 수용해야 할 필 요 가 있는 가 의 여	구성원의 수용여부	목표의 일치여부	갈등여부	적절한 의사 결정유형
1	부	.	.	부	전제형 (A I)
2	부	.	.	여	전제형 (A I)
3	부	.	.	여	.	.	부	.	.	.	집단과정형 (G II)
4	여	여	.	부	전제형 (A I)
5	여	여	.	여	.	.	여	.	.	.	전제형 (A I)
6	여	여	.	여	.	.	부	여	.	.	집단과정형 (G II)
7	여	여	.	여	.	.	부	부	여	.	의논형 (C I)
8	여	여	.	여	.	.	부	부	부	.	의논형 (C I)
9	여	부	여	여	.	.	여	.	.	.	전제형 (A II)
10	여	부	여	부	전제형 (A II)
11	여	부	부	여	.	.	여	.	.	.	상의형 (C II)
12	여	부	부	여	.	.	부	여	.	.	집단과정형 (G II)
13	여	부	부	여	.	.	부	부	.	.	의논형 (C II)
14	여	부	부	부	의논형 (C II)

5) Hersey-Blanchard의 모델

① 리더십 類型: 「指示的」, 「說得的」, 「參與的」, 「委任」의 4가지로 나누고 있다. 이 리더십 類型은 리더의 行動變因으로서의 類型이다.

② 리더십의 有效性은 리더(L), 部下(F), 狀況變因(S)들의 함수관계 즉 $E = F(L \cdot F \cdot S)$ 로 說明하고 있다.

③ 效果있는 리더쉽은 特定한 狀況에 알맞는 리더쉽 類型을 意味할 뿐만 아니라 적극적으로 그 狀況을 變化시켜 나가는 측면도 포함시켜 생각하고 있다.

④ 본 모델에서는 狀況에 따른 效果的인 리더쉽 類型을 曲線關係로 表示하고 있다. 그러나 리더쉽 狀況變因으로서는 構成員 (集團)의 成熟程度와 關係 시키고 있을 뿐이고 그 이상의 變因은 그의 모델에 직접 關聯시키지 못하고 있다.

2. 提 言

리더쉽 狀況은 몇개의 關聯變因들이 單純히 組合된 어떤 斷面이 아니다. 리더쉽 狀況의 實際는 여러가지 變因들이 複合的으로, 力動的으로 相互作用하는 힘의 場으로서 하나의 完全한 單位를 이루는 集團 또는 組織狀況이다. 다시 말해서 리더쉽 狀況이란 리더쉽 行動의 어떤 側面 또는 斷面이 아니라는 말이다. 리더쉽 問題의 狀況의 接近은 하나의 가장 單純한 集團 또는 組織을 構成하는 基本的인 要素 및 變因을 想定하는에서 부터 出發해야 한다. 復雜한 集團 또는 組織狀況이란 이러한 基本的인 組織要素 및 變因 위에 또 다른 變因이 追加되고, 그것들이 複合的으로 組合되고 相互作用하는 場面을 말한다. 리더쉽 狀況이란 어떤 組織狀況이 가지고 있는 複合性的의 水準을 意味한다고 봐야 한다. 따라서 아무리 單純한 리더쉽 狀況이라 할지라도 그 狀況은 最小限度 基本的인 集團, 또는 組織要素를 具備한 狀況이다.

어떤 리더쉽 類型的의 效果性を 판정하는 狀況의 接近에서는, 몇개의 變因들이 組合된 不完全한 組織狀況에 의해서 리더쉽 행동이 高찰될 것이 아니라, 最小限度 基本的인 變因들이 포함된 하나의 完全한 組織狀況의 기반위에서 高찰되어야 할 것이다.

勿論, 基本的인 組織要素를 무엇무엇으로 보아야 하느냐의 問題와 高찰하고자 하는 리더쉽 狀況變因을 무엇으로 잡느냐의 問題는 研究마다 다를 것이나 本稿에서 論議하는 論議의 焦點과 意味를 分明히 하기 위해서 Hoy와 Miskel이 提示하고 있는, 學校組織에서 고려해야 할 리더쉽 狀況變因들 (學校狀況變因들)을 하나의 例로서 引用하고자 한다.

☆ 學校狀況 變因

A. 個人 (individuals)

1. 주위의 安定 (Neighborhood stability)
2. 富 (Wealth)

B. 內部 (Internal)

1. 風土 (Climate)
2. 교직원 規模 (staff size)
3. 教育水準

C. 集團

1. 同質性 (Homogeneity)
2. 構造 (structure)
3. 動機
4. 응집성 (Cohesiveness)

D. 個人的 (individual's)

構造化와 自律性을 위한 課業態度 및 課業欲求

E. 課業構造 (task structure)

따라서 앞으로의 리더쉽 狀況理論의 研研는 單純히 몇개의 變因들의 組合이 아닌, 完전한 한 單位를 이룬 組織狀況의 바탕위에서 研究되어야 할것이다.

參 考 文 獻

1. 素石康吉秀博士 回甲記念 論文集 刊行委員會(編), 韓國教育行政學의 發展, 素石康吉秀博士 回甲記念 論文集, 培英社, 1981
2. 申仲植, 외4人, 新刊現代教育行政學, 教育出版社, 1982.
3. 韓國教育行政學 研究會(編), 現代教育行政 理論, 형설출판사. 1977.
4. 吳曠鍾, 校長의 心理의 거리감과 學校組織效果의 選定된 變因과의 關係研究, 서울大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1970.
5. _____, “리더쉽과 組織效果”, 濟州教育大學 論文集, 5輯, 1975
6. Dessler, G, Organization Theory : Integrating Structure and Behavior, Prentice-Hall, Inc, Englewood cliffs, N.J, 1980
7. Duncan, W.F. Orgnizational Behavior, 2nd ed, Houghton, Mifflin Comspany, 1981
8. Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, Inc., 1967.
9. Hersey, p. et al., Management of Organizational Behavior, 2d ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1972. (金南炫(譯), 組織行動의 管理, 經文社, 1978.)
10. _____, 3rd ed., 1977.
11. _____, 4th ed., 1982.
12. Hoy, W.K. et al., Educational Administration: Theory, Research, and Practice, Random House, Inc., N.Y., 1978.
13. Kimbrough, R.B. et al., Educational Administration: An Introduction, Macmillan Publishing co., Inc., N.Y., 1976.
14. Koontz, H. et al., Management, 7th ed. McGraw-Hill, Inc., 1980.
15. Luthans, F. Organizational Behavior, 3rd ed. McGraw-Hill, Inc., 1980.
16. Milton, C.R., Human Behavior in Organizations: Three Leveles of Behavior, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1981.
- 17 Osborn, R.N., et al., Organization Theory: An Integrated Approach, John Wiley & Sons, Inc., 1980.
18. Owens, R.G., Organizational Behavior in Education, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1981.
19. Schein, E.H., Organizational Psychology, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980.
20. Sergiovanni, T.J., et al., Educational Governance and Admiministration, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980.

ABSTRACT>

Contingency Theory of Leadership in Educational Administration

Oh, Kyung—Chong

This paper was undertaken in an effort to gain insight into the contingency theory of leadership.

The presuse leading to a contingency theory has largely come from people who are actually practicing management. It is becoming more and more apparant that neither the guantiative nor behabiornal approaches have all the answers.

A contingency approach to organization takes a dlifferent view : although there is o one best way to organize and manage people in all situations. There are certain d-signs of organizational structure and discribable management methods that can be-identified as being most effective under specific situational contingencies.

The key to understanding and dealing effectively with Organizational behaveor, fr-om a contingency point of view, lies in being able to analyze the critical variables in- given situation.

This pape.r has selected five contingency thesories or models in order to examine th situational variables adopted in those models. Those are:

1. Fiedler,s leadership contingency theory
2. Farris' five-factor contingency approach
3. House' Path-Goal leadership theory
4. Vroom's normative leadership model
5. Hersey and Blanchard's situational leadership theory

In sum, three basic propositions underlie the contingency approach to organizat-ional behavior

1. There is no one best universal way to organize and administer schools
2. Not all Ways of organizing and administering are equally effective in a give-n situation: effectiveness is contingent upon appropriateness of the design on sty-le to the situation.

3. The selection of organizational design and administrative style should be based upon careful analysis of significant contingencies in the situation.

This paper find out the fact that the situational variables adopted in those contingency models are various.

But, excepting fiedler,s model, they are somewhat are related with one or more organizational components, i. e., the task itself or leader-followers relations rather than a set of organizational components that define the basic nature of an organization as a complete organizational unit.

For example, each situation of the eight situation (group) of Fiedler,s leadership model is an organizational situation that has the basic organizational components as a complete organizational unit. His model,s contribution is in combining situational variables into a complete organizational unit. This paper believes that future research also should include variables from each of a set of the elements that an organization consists of, at least, such as tasks, leader-followers relations and traits (or leadership styles).