

리더십과 組織效果

吳 暲 鍾

目	次
I 序 : 問題의 陳述	1. 組織效果
II 리더십 (Leadership)	2. 리더십 效果
1. 리더십 研究의 發展	3. 리더십 類型에 따른 效果
2. 리더십 類型	IV 要約 및 結論
III 리더십과 組織效果 (Organizational Effectiveness)	

I 序 : 問題의 陳述

어떤 組織이든 設定된 組織目標을 效果的으로 達成하기 爲해서 그 組織을 構成하고 있는 個人으로 하여금 組織活動에 自發적으로 參與케 하고 組織目標과 個人目標을 一致시켜 個人들의 에너지를 効率的으로 活用하여야 하는바 이는 組織效果 (Organizational Effectiveness)의 極大化를 좌우하는 重要な 關鍵이 된다.¹⁾

다시 말해서 行政家의 리더십 行動은 獨立의인 變因으로 잡는다면 組織效果는 從屬變因으로 볼 수 있다.²⁾

教育行政研究에 行動主義的 接近이 導入되면서 組織效果를 決定하는 重要な 要素로서의 리더십에 關한 分析的 研究가 많이 進行되어 왔다.

리더십 行動을 分析하여 리더십 類型을 分類하는 일이라든지, 더 나아가서 어떤 리더십 類型이 效果的인 리더십 類型이며 特定한 리더십을 發揮하는 리더가 效果的인 리더다라는 데 까지 研究는 發展하고 있다.

그러나 어느 學級狀況에서나 通用되는 效果的인 教授方法이 否定되고 있음에 비추어 어느 組織狀況에서나 適用되는 效果的인 리더십 行動類型이 可能한가는 檢討해 볼만한 問題이다.

1) F. Luthans, Organizational Behavior (New York : Mc Graw-Hill, Inc. 1973) p. Xiii.

2) R. L. Kahn and Daniel Katz, "Leadership Practice in Relation to Productivity and Morale" Group Dynamics, Cartwright and Zander (Raw, Peterson and Company 1953) p. 613

本稿는 文獻을 通하여 리더쉽 理論體系를 綜合整理하고 特히 리더쉽 效果에 關한 研究를 分析 檢討함으로서 앞으로 學校組織 狀況에서 리더쉽 效果를 研究하는데 새로운 理論的 基礎를 提示하는 그 目的이 있다.

Ⅱ 리더쉽 (Leader Ship)

1. 리더쉽 研究의 發展

리더쉽이란 元來 組織 構成員의 意見, 態度, 行動에 對하여 效果的인 影響을 주는 能力이라고 하겠다. 따라서 組織 構成員으로 하여금 어떤 目的에 自發的으로 協助하게끔 하는 一種의 影響力 (influence)이라고 볼 수 있다.

리더쉽 理論研究의 發展過程을 大別하면

첫째, 리더의 個人的인 屬性 즉 人性的 特性을 分析 高찰하는 方法인 特性接近法 (trait approach)³⁾

둘째, 組織內的 役割과 諸般關係 즉 集團特性을 中心으로 한 狀況接近法 (situational approach)⁴⁾

셋째, 個人的인 屬性, 組織內的 役割等 많은 要因의 綜合的이고 包括的인 現象으로 보는 行動科學的 立場인 相互作用 接近法 (interactional approach)⁵⁾ 의 셋이다

1. 哲學的인 사색이나 研究活動이 지배적인 時代에 리더에 對한 一般的인 概念을 살펴 보면, 리더들은 그들이 리더쉽 役割을 遂行하는데 必要한 特別한 資質이나 特性(trait)을 부여 받은 사람으로 생각하였다. 즉 어떤 狀況, 어떤 文化에 있어서나 이와 같은 資質 또는 特性을 지닌 사람이 指導者가 되며 또한 指導者만이 그러한 特性 또는 資質을 지닌다는 것이다.

그 當時에는 리더들이 갖추어야 하는 特性들로 知能, 想像力, 백절불굴의 精神, 情緒的 安定等이 一般的으로 지적 되었다.

이와 같은 資質 또는 特性은 學者에 따라 各各 다르나 例를 들어 보면 Reyburn⁶⁾은 ① 健康 ② 誠實 ③ 知能 ④ 勤勉 ⑤ 經歷 ⑥ 分析力 ⑦ 判斷 ⑧ 教育能力 ⑨ 熱意

3) R.F. Campbell and Russell T. Gregg (ed) Administrative Behavior in Education (New York, Harper & Brothers, 1957), pp.318~353.

4) J. K. Hempill, "The Leader and His Group" in Leadership C. A. Gibb (ed) (Penguin Books Inc., 1969), pp. 223~229

5) R. G. Owens, Organizational Behavior in school (New York: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1970), pp.118~120

6) Samuel W. Reyburn, The Developments of Business Executive, 1938 pp. 10^卷~24

⑩ 철저히 아는 능력 ⑪ 自制力 등을 들고 있으며

Barnard⁷⁾도 根本적으로 이와 같은 立場에서 ① 迫力 및 忍耐力 ② 決斷力 ③ 說得力 ④ 責任感 ⑤ 知能 등을 들고 있다. 이런 觀點에 依하면 指導者의 양성 및 訓練은 그런 特性을 갖게 함으로서 可能한 것으로 생각되었으며 指導者로서 適格者를 物色하는 것이나 指導力을 發揮할 수 있게 訓練된 人物을 物色한다는 것은 위에 든 선택된 特性을 具備한 個人을 찾아내는 일이었다.

現代 心理學이 獨自의인 研究方法를 갖춘 學問으로 發展하기 始作하면서 부터 리더쉽에 對한 心理學的인 研究努力이 集中되었다. 이들 研究努力의 전형적인 것은 리더쉽 能力에 기여하는 人性的 特性들을 규명하거나 그들 特性들을 測定해내는 方法들을 改善하는 일들이었다. 그러나 이들 集中的인 研究努力에도 불구하고 리더쉽을 理解하는데 決定的인 功勳을 할 수 있는 方法을 밝혀내지는 못 하였다.⁸⁾

단지 리더쉽에 關聯이 있을 것 같은 人性的인 特性의 리스트가 作成되었고 여러 연구들은 特性리스트에 어떤 特性을 더 첨가하여 特性리스트만 길게 되었을 뿐 어떤 特性이 特定한 리더쉽 位置에서 가장 重要한 特性인지에 對해서 明白하게 밝힐 수는 없었다.⁹⁾

現在 리더쉽에 關한 研究가 多機한 人性的 特性을 正確히 測定해내지 못함으로써 아주 複合的인 人性的인 屬性을 確실하게 具體化 시키는 일을 어렵게 하고 있다.

리더쉽 研究에서 이렇게 리더 個人의 心理的 特性에 置重한 特性接近法에 對한 批判들을 보면

리더의 一般의이고 一貫性 있는 人性的 特性을 찾을 수 없고 -Gibb⁹⁾

研究結果로서 個人的 特性의 研究는 오직 리더쉽 研究의 한 側面에 불과하며 -Pierce and Merrid¹⁰⁾

모든 指導者에게 어떤 最小限度의 能力이 要求되지만 이러한 能力이 指導者가 아닌 사람들에게도 널리 發見되며 指導者들은 同一한 基本的 資質을 가지고 있지 않다 - (Cartwright and Zander¹¹⁾

7) C.I.Barnard, Organization and Management, (Cambridge, Harvard Univ. Press, 1956), p.93

8) R.G.Owens, op. Cit., p.119

8) Ibid.

9) C.A.Gibb, "Leadership" Hand Book of Social psychology, Gardner Lindzey. (ed.) (Cambridge, Mass Addison-Wesely Publishing Co., 1954), p 88°

10) T.M. Pierce and E.C.Merril, Jr, "The Individual and Administrative Behavior" Administrative Behavior in Education, Campbell, (ed.) (Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1962), p 31

11) Dorwin Cartwright and alvin Zander, (ed.) Group Dynamice, and edition (NewYork Harper and Row, 1950) p. 450

이와 같은 特性 또는 資質論에 對한 비판들을 다음과 같이 要約할 수가 있겠다.

1) 이와 같이 우수한 資質, 能力을 具備한 사람이 現實적으로 可能한가?

2) 몇 개의 훌륭한 資質을 지닌 指導者가 어떤 狀況에서는 成功을 했으나 다른 狀況에서는 리더쉽을 充分히 發揮하지 못 하는 일이 적지 않다.

3) 위에 열거한 여러 資質中 어느 것이 가장 重要하며 어느 것이 보다 덜 重要하지 않다는 것이 不明하다.

4) 열거된 資質中에는 相互 排他的이거나 서로 重復되는 것이 많다.

2. 이리하여 研究者들은 社會學的인 立場으로 關心을 돌려 組織體의 役割과 狀況으로, 個人의 特性을 集團特性으로 轉換시켰다.

Cooper와 Cc Gaugh¹²⁾ 特性接近法과 狀況接近法의 立場을 Great man theory와 Times theory라 命名하여 分類하고 있다.

Great man theory는 남을, 特別히 大衆을 指導할 수 있는, 凡常치않은, 個人은 先天的으로 그 能力이나 特性을 갖고 태어났다고 보는 것이다. 이 小數의 선택된 사람들은 先天的으로 부여받은 資質에 依해 그들의 리더쉽이 가능한 것이며 大衆을 인도하거나 社會를 인도하거나 變化시키는 일이 그들의 책임이라고 보는 것이다. 이러한 見解는 플라톤의 國家論(Plato's Republic)의 主題에 잘 나타나 있다.

Time theory의 意味는 “時代가 英雄을 만든다.”는 말 속에 잘 함축되어 있다. 이말은 特定한 時代의 그 社會 또는 集團의 狀況이 特定한 人物의 指導力을 必要로 하고 許諾하므로써 特定한 人物의 指導力을 效果적으로 發揮 할 수 있게 된다는 뜻이다.

Time theory는 리더쉽을 주어진 社會狀況의 作用으로 보는 것이다. 特定한 時期에 어느한 集團은 그들의 要求에 부응하는 個人(指導者)의 俸仕를 必要로 하고 要求하게 된다. 어느 社會나 集團의 要求에 依해 指導者의 役割을 遂行하게 되는 사람은 순전히 時宜(Chance)에 依해 決定되는 것이다. 어떤 集團의 特定한 要求와 特定한 資質을 所有하고 있는 個人하고는 特定한 時期에 잘 부합된다. 이것은 이 사람이 所有하고 있는 特殊한 資質이 다른 狀況下에서도 그를 指導者의 位置에 서게한다는 뜻이 아니라 그 集團의 독특한 要求가 그 사람이 가지고 있는 독특한 資質과 잘 부합되었다는 뜻이다. 이런 例로서는 1次大戰後의 독일과 히틀러(Hitler)의 關係가 그 좋은 例이다.

組織內에서 리더쉽 問題를 생각해보면 리더쉽은 어쨌든 集團內에서 야기되는 問題이며 리더의 機能, 그것도 그의 部下들과의 關係에서 發生하는 問題이다. 리더쉽을 集團 構成들 間의, 特別히 리더와 그의 構成들 間의 相互作用過程의 問題로 본다면 리더쉽의 問題는 社會學研究의 關心事가 된다.

12) J B.Cooper and J.L.Mc Gaugh, "Leadership" Gibb,op cit., p. 24

리더쉽의 問題를 社會學研究의 問題로 끌어들었을 때 研究의 출발은 各集團들은 서로 차이가 있다는 着眼에서 始作된다. 勿論 集團의 差異가 根本적으로 리더쉽의 介入에 關係가 없을지도 모른다.

Hemphill¹³⁾은 各集團들이 서로 다른을 규모(size), 同質性(homogeneity), 융통성(flexibility), 안정성(stability)등의 特性으로 說明하고 있다. 그는 集團間的 差異를 區別하는 15個 項目을 提示하고, 리더쉽과 相關도가 가장 높은 것으로 集團內的 粘着度(viscosity)와 集團員의 滿足度(hedonic tone)의 二次元을 究明했다. 粘着度は 集團構成員들이 느끼는 응집성에 關係된 것이고 滿足度は 構成員으로서의 個人的인 滿足에 관련된 것이다.

위에 든바와 같이 리더쉽에 對한 心理學的인 研究는 리더쉽에 關聯있는 人性的 特性에 研究의 關心이 集中되고¹⁴⁾ 社會學的인 研究는 리더쉽이 影響을 줄 수 있는 集團의 局面에 研究의 關心이 集中 되었다.¹⁵⁾

이렇게 리더쉽 理解에 對한 特性-狀況間的 對立은 한쪽에서는 리더의 人性的 特性을 研究하는 것이 리더쉽을 理解하는 열쇠라고 보고 또 다른 편에서는 리더와 그의 部下들間的 相互作用을 理解하는 것이 리더쉽을 理解하는 捷徑이라고 보기 때문이다.

3. 特性-狀況間的 對立에서 研究者들은 相互作用接近法으로 그 들과과를 찾는다. 相互作用接近法이란 지금까지 알려진 리더쉽에 關聯된 모든 要因을 各已 獨立해서 다루지 않고 關聯變因들의 相互作用의 結果로서 리더쉽 問題를 研究하는 綜合的인 立場이다.

行動主義 研究者들은 관찰된 行動에 초점을 두고 리더쉽을 行使할 사람은 人性的 特性을 所有함은 勿論 機能的인 側面에 있어서는 어떤 狀況에 機能하는 것으로 理解한다. 이들 行動主義 研究는 原因關係의 陳述을 平面的으로 서술하려 하지 않는다. 리더쉽 研究에서 行動主義的 接近이라는 것은 어떤 狀況에서 관찰된 行動에 問題의 초점을 맞추는 것이다. 行動主義 研究者들은 行動의 原因을 바늘끝으로 찍어낼 수 있는 그런 單一的인 것으로 주장하지 않는다. 또한 하나의 狀況에서 관찰된 리더쉽 行動이 다른 狀況에도 똑 같이 유발된다고 보지 않는다.¹⁶⁾

行動主義的 接近은 리더쉽을 理解하는데 관찰된 行動의 原因을 發見하는데 보다는 일어

13) John K. Hemphill, op.cit., p.225.

14) Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated With Leadership : A Survey of the Literature" Gibb, op.cit., pp.91~127

15) Emory S. Borgardus, "Leadership and social situations." Sociology and Social Research, XV (1931~1932), pp.70~164를 引用한 Owens, op.cit., p.120

16) Andrew W. Halpin, "How Leader's Behave" in Theory and Research in Administration (New York : The Macmillan Company, 1966), chap. 3

난 일 또는 일어날 것 같은 일에 關心을 集中시키기 때문에 學校行政家와 같은 사건을 實際로 다루는 사람들에게 有用하다.

相互作用接近은 다시 말하면 어떠한 特性이 가장 重要的 것이냐에 對해서 반드시 一致된 結論이 나온 것이 아니었기 때문에 어느 特性의 具備 與否 보다도 여러가지 特性의 綜合的 關聯性이 重要하며 具體的인 環境에 對하여 어떻게 行動하느냐를 綜合的으로 관찰하는 것이 더욱 重要하다는 것을 알게 되었다.¹⁷⁾

리더쉽은 리더 個人的 特性, 動機能力, 構成員의 人性, 動機, 能力 및 集團의 特性 그리고 社會的 狀況 등의 3가지 要因이 相互作用하는 機能이라는 것이다. 相互作用의 特徵¹⁸⁾은 ① 리더쉽이 社會的 狀況에 항상 相對的이라는 것과 ② 리더쉽 過程은 社會的 相互作用의 하나이며 ③ 리더쉽은 構成員 혹은 추종자의 主觀的 評價에 따라 規定된다.

이리하여 리더쉽은 不斷히 流動性 있고 變遷하는 變因들의 相互作用이란 點에서 理解되어야 한다.

2. 리더쉽 類型 (Leadership style)

리더쉽의 研究者들은 大部分 리더들이 그의 役割을 遂行하기 爲해서 그의 部下들에게 影響力을 行使하거나 部下들을 통솔하기 爲해서 行動하는 樣式을 크게 둘 또는 셋으로 分類하고 있다. 그 중에서 代表的인 것으로 Lippitt와 White¹⁹⁾에 依한 權威主義型 (Authoritarian type), 民主型 (Democratic type), 放任型 (Laissez-Faire type)을 들 수 있다.

그 外에도 研究者들은 리더쉽 狀況에서 리더들이 궁극적으로 關心을 갖는, 課業과 人和, 즉 組織의 兩極局面을 바탕으로 리더들의 人性이나 行動을 관찰하므로써

課業中心 (task-oriented) 對 人間中心 (human-oriented)

專制 (autocratic) 對 民主 (Democratic)

課業 (structuring) 對 人和 (Considerate)

指示 (Directive) 對 非指示 (non-directive)

17) 金鍾喆, 教育行政의 理論과 實際 (서울: 敎學社, 1965), p. 26

18) C. A. Gibb, op cit., p. 915

19) Ronald Lippitt and Ralph K. White, "An Experimental Study of Leadership and Group Life" in Readings in social Psychology. Eleanor E. Macoby et al., (ed.) third Edition (New York, Holt, (1958) pp. 406~511

統制 (Controlling) 對 許容 (Permissive)

등의 리더쉽 類型으로 分類하고 있다.

1. 民主型, 權威主義型, 放任型

지도자형	民 主 型	權 威 主 義 型	放 任 型
일의計劃 目 標	지도자의 助言에 따라 스스로 決定	일의 계획 목표는 지도자가 정한다	계획이든 목표이든 지도자는 결정에 불참하고 개인적, 집단적으로 결정해도 무방하다
일의進行 評 價	① 지휘, 명령하지 않고 조언 ② 일의 전망이 확실 ③ 객관적 기준에 따라 평가	① 그때 그때 지휘 명령에 따라 진행 ② 일의 전망이 불확실 ③ 칭찬이나 비평을 지도자의 주관적 기준에 따라 평가	① 일의 재료는 주나 설명 안함 ② 요구하면 지식은 빌려주나 지도는 안함 ③ 요구하지 않으면 평가하지 안함
일 의 상 대 방	① 누구하고 일해도 자유 ② 방해되지 않는 한 지도자도 집단의 일원	① 일의 상대방은 지도자가 정한다 ② 지도자는 일에 적극적으로 참가 안함	지도자는 관여치 않는다
사 회 적 풍 보	① 가장 생산적 ② 지도자에게 적의를 갖지 않는다 ③ 비굴하지 않으나 복종은 잘 한다 ④ 의타적이지 않다 ⑤ 창의적이다 ⑥ 동료들 사이에 있어서 협력적이며 친근하다	① 생산적 ② 지도자에게 적의를 가진다 ③ 비굴하다 ④ 의타적이다 ⑤ 덜 창의적이다 ⑥ 동료들 사이에 있어서 경쟁적이며 덜 친근하다	가장 비생산적

2. Halpin²⁰⁾은 리더십 類型을 人和中心 類型 (Consideration Structure Leadership Behavior) 과 課業中心類型 (Initiating Structure Leadership Behavior) 으로 分類하여 前者를 集團維持, 後者를 目標達成과 연관시키고 指導者의 行動記述 質問紙 (Leadership Behavior Description Questionnaire : LBDQ) 를 作成하여, 人和中心行動과 課業中心行動을 軸으로 하여 四象限 分類에 依해 리더십 類型을 分類하였다.

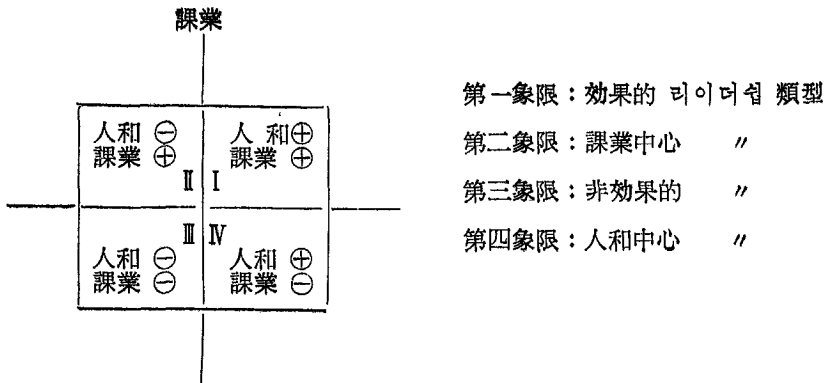
第一象限은 人和와 課業이 다 높은 리더십 類型

第二象限은 人和는 낮고 課業이 높은 課業中心 리더십 類型

第三象限은 人和와 課業 兩者가 다 낮은 非效率的 리더십 類型

第四象限은 人和는 높고 課業은 낮은 人和中心 리더십 類型으로 다음과 같이 圖示 할 수 있다.

<Halpin의 行政類型 分類圖>



3. Fiedler²¹⁾도 리더십을 두개의 類型으로 分類하고 있는데 Fiedler의 리더십 類型은 人間的 相互知覺點數에 依해 測定되고 있다. 個人의 행위는 客觀적으로 정의할수 있는 실재 (reality) 에 의해서 보다는 실재를 個人이 어떻게 지각하느냐에 따라 영향을 받는다 는 心理學的인 公理를 전제로 해서 集團의 課業遂行은 集團構成員間의 人間的 相互關係 (interpersonal relations) 특히 리더와 그의 부하간의 人間的 相互關係에 의해서 크게 영향을 받을 것이며 또한 個人이 他人을 지각하는 方法 (the way) 은 그들 (他人) 에 對한 그의 關係 (his relations with them) 에 영향을 준다는 연구 信念에서 출발한 것이

20) A. W. Halpin, Theory and Research in Administration, (New York : The McMillan Company, 1966), pp. 81~129

21) Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York : McGraw-Hill Inc., 1967) pp. 30~60

따라서 이들 人間的인 相互關係의 當面한 局面은 人間的인 相互지각 (interpersonal Perception)에 의해서 크게 영향을 받게 됨이 推論되는데 Fiedler는 개인이 他人을 지각하고 판단하는 方法에 기초를 둔 간접태도 검사를 통하여 소위 人間적인 상호지각 점수 (ASO점수)를 측정해 냈다

이 人間적인 相互지각 검사를 통하여 리더쉽 행동에 영향을 주고 또 他人과의 상호작용에 있어서 어떤 스타일을 형성하게 하는 리더의 심리적인 속성 (psychological attributes)이 무엇인가를 밝혀 내려고 試圖했다.

人間적인 상호지각 측정은 한 개인이 自身과 他人 또는 他人 두 사람에게 대한 性格的 特性 (Personality traits)을 기술케 함으로써 이 두 사람간의 유사성 (Similarity)을 어떻게 지각하느냐에 기초를 둔 것이다. 이 두 사람에게 대한 기술 (description)을 비교하여 유사성 거리 指數 D를 산출해 냄으로써 가장된 유사성 점수 [Assumed Similarity score (Ass-core)]를 측정한다.

AS점수가 이른바 人間적인 상호지각 점수로서 두 기술 (description)이 많이 닮으면 닮을수록 한 개인 (the subject)의 가장된 유사성은 높다.

ASO점수는 AS점수에 기초를 둔 것이며 피측정자 (the subject)에게 반대되는 두 사람 (Most preferred coworker와 Least preferred coworker)에 對한 지각을 기술케 함으로써 D를 계산하며 따라서 이것이 두 반대자 사이의 가장된 유사성 점수 (ASO점수)가 된다.

반대되는 두 사람사이를 차이 있게 구별하지 않거나 구별하려 들지 않은 사람 (작은 D점수)은 반대되는 두 사람 (MPC와 LPC)사이의 유사성을 높게 지각하는 사람이다.

반대되는 두 사람 (MPC와 LPC)사이를 차이있게 지각하거나 구별하는 사람은 (큰 D점수) 두 사람 사이의 유사성을 낮게 지각하는 사람이다.

여러 연구를 통하여 ASO점수는 자존심이 강한 태도를 버리고 他人을 情緒的으로 감싸려 하는 性向 (tendency) 즉 심리적인 거리감을 측정하는 것으로 評價되었다. 즉 반대되는 두 사람 (MPC와 LPC)사이의 유사성을 높게 지각하는 사람 (Hight ASO Person: D점수가 작은사람) 다시 말해서 두 사람의 차이를 쉽게 분별하지 못하거나 분별있게 보지 않으려는 리더는 그의 LPC들에게 관용적이며 부하들을 보다 심리적으로 가깝게 느끼고 그의 부하들과의 관계에서 人間적인 관계를 유지한다는 것이 밝혀졌다.

반대로 반대되는 두 사람 사이의 유사성을 낮게 지각하는 사람 (Low ASO Person: D점수가 큰) 다시 말해서 두 사람을 차이있게 보는 리더는 그의 LPC들을 배척하며 부하들을 심리적으로 멀리 느끼고 그의 부하들과의 關係에서 보다 非人間的 (impersonal)인 關係를 維持한다는 것이다.

또한 그는 Stogdill and Coons의 "The Ohio state Leader Behavior Scale"과 關係

시켜

{ Hight ASO person→Considerate style (人和)
 { Low ASO person→Task-oriented style(課業) }의 關係를 밝히고 있다.

Ⅲ 리더십과 組織效果 (Leadership and Organizational Effectiveness)

1. 組織效果 (Organizational Effectiveness)

組織의 성공에 초점을 두고 1900年代의 半世紀 동안 發展되어온 行政理論은 두 개의 主流로 大分되는데

1) Tylor와 Fayol 등의 生産性에 核心的인 關心을 둔 理論이고

2) Follet와 Mays의 構成員의 個人的인 滿足 (individual satisfaction)에 強調를 둔 理論이다.²²⁾

産業革命 以後 「테일러」와 「페올」에 의하여 비롯되고 生産性에 強調를 둔 科學的 管理의 理論은 産業組織을 包含한 모든 種類의 組織에 까지 浸透되었다. 이는 大量生産에 依한 生産單價를 効率的으로 낮추려는 것으로 「웨버」(Max Weber)의 官僚制度 理論으로 發展되었다.²³⁾

그러나 「메이요」에 依한 實驗은 1935年 以前까지의 古典理論인 科學的 管理만으로는 組織의 生産性을 效果的으로 達成할수 없고, 生産性에 直結되는 要素뿐만 아니라 人間關係 側面의 要素들도 生産性에 影響을 주게 된다는 事實을 立證시키고 1935年 부터 1950年代 까지 人間關係 時代로 들어가게 하였다.²⁴⁾

組織效果는 한 組織의 성공에 關係되는 概念으로서 그것은 두개의 局面을 包含한다.

첫째, 根本的으로 組織에 設定된 目的 (goal) 達成에 關係되는 局面이고

둘째, 構成員의 個人的인 慾求 (personal needs)의 滿足에 根本的으로 關係되는 局面이다.²⁵⁾

22) Bertran M.Gross. "The Scientific Approach to Administration"

Behavioral science and Educational Administration. D.E.Griffiths, (ed.)

(The University of Chicags press, 1964), pp.33~50.

23) R.G.Owens, op. cit., p.77

24) Ibid, pp 9~10

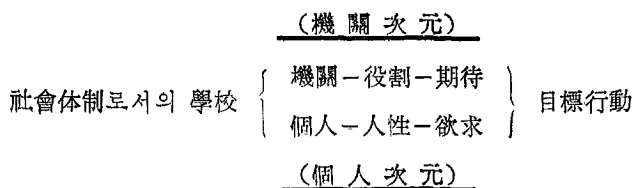
25) Russell T Gregg, "The Administrative Process" Administrative Behavior in Education, Ronald F.Campbell and Russell T.Gregg, ed, (New York : Haper & Brothers, 1957), p. 290

한 組織의 關心對象이 되는 問題의 領域을 大分한다면

1. 集團의 特殊目的 (goals)을 達成하는 것

2. 集團自體를 強化하거나 維持하는 것으로 나눌 수 있는데 Cartwright와 Zander는 組織이 關心하는 위 두개의 問題를 組織²⁶⁾의 目標 (Objectives)²⁷⁾로서 기술하고 있다.

이와 類似한 觀點에서 Getzels는 위와 같은 兩極理論을 調和시켜 社會體制理論에 關聯시켜 社會體制를 機關次元(nomothetic dimension)과 人間次元(Ideographic dimension)으로 나누고 있다.



前者는 目的志向的인 面으로 效果를 強調하고 後者는 人間志向的인 面으로 能率을 強調하며 이 兩者의 相互作用으로 組織의 目標가 達成되고 集團이 維持된다고 보고 있다.²⁸⁾

따라서 Getzels의 社會體制 理論은 한 組織의 成功與否를 가름하는 組織次元과 人間次元 및 이 兩次元의 結合이라는 세 次元을 集團成就度 評價로서 示唆해준다.

다시 말해서 Getzels의 理論은 한 集團을 評價하는데 組織次元에서는 集團이 設定한 目標達成水準을, 人間中心次元에서는 個人的 慾求充足 程度를, 그리고 機關의 目標와 個人的 慾求가 相互作用을 함으로서 이루어지는 給合水準에서 評價될 수 있음을 말해 준다.

傳統的으로 學校를 包含한 組織은 組織內 設定된 目標面에서 評價되어 왔다. 이러한 形態의 評價는 目的型 評價 (the goal model of organizational evaluation)로 記述되는데 組織의 目標를 얼마나 잘 成就하였느냐에 關心을 갖는다. 實際的인 面에서는 組織은 두 側面의 基準에서 評價된다. 즉 課業面 (利益, 生産性, 販賣等) 과 人間要因面 (態度, 士氣, 動機 및 集團 凝集力 等)이다.

體制理論 (System theory)은 組織評價에 있어서 體制型 評價 (the system model of organizational evaluation)을 提示하고 있다. 體制型 評價는 目的을 直接 取扱하기 보다

26) 原著에는 “組織” 대신에 集團 (group)이라는 用語를 쓰고 있는데 “組織”과 “集團”은 觀點에 따라 서로 다른 개념으로 사용할 수도 있겠으나 本稿에서는 동의어로 사용한다.

27) Cartwright and Zander, Group Dynamics · Research and Theory (Evanston Ill. : Row pelerson & company, 1953) p 541

28) J W Getzels, “Administration as Social Process” Administrative Theory in Education, A.W.Halpin, ed. (Chicago · the Midwest Administration Center, Univ. of Chicago, 1958) pp. 154~157

는 組織을 機能시키는 데 必要한 作用關係 (the operating relation)을 룬다.²⁹⁾

體制評價는 組織을 效果의 으로 運營하기 爲한 前提 條件을 強調하는 傾向이 있다. Rensis Likert³⁰⁾는 體制型 評價의 多樣한 基準으로 忠誠心, 組織과 組織目標와의 同一視, 意思疎通의 適正性和 기민성, 共同作業의 범위 및 作業者의 信賴性을 들고 있다.

士氣가 組織目標 成就와는 直接的인 關係가 없지만 組織을 效果의 으로 運營하기 爲한 前提 條件으로서 組織內의 基本的 社會體制 要求에 對해서 適切한 關心이 주어져야 한다.

Selznick³¹⁾는 社會體制型 評價를 爲해 위에는 要求를 다섯가지로 나열하고 있다.

1. 環境에서 오는 社會的 壓力에 對한 安定性
2. 權威와 意思疎通 系線의 安定性
3. 組織內 非公式 關係의 安定性
4. 政策과 政策決定 資源의 一貫性
5. 組織의 意義와 役割에 對한 同質的 理解

이와 같이 目的型 評價는 組織의 目標을 얼마나 잘 成就했느냐에 關心을 갖는 것으로서 組織效果 評價로서 傳統的으로 使用되어 왔다. 反面 體制型 評價는 組織의 效果的 運營을 爲하여 必要로 하는 前提條件에 關心을 갖는다. 集團의 運營後 나타난 結果를 評價하는 目的型 評價나 集團運營過程中的 機能을 評價하는 體制型 評價中 어느 한 側面만을 強調하기 보다는 兩側面의 要因들이 다 같이 集團評價에서 고려되는 것이 集團의 生産性和 集團의 維持強化를 爲하여 바람직 하다고 推論된다.

組織의 目的을 設定하고 어떤 決定을 내리고 組織의 成功을 評價하는데 고려되어야 할 要素들에 對한 論議가 Simon에 의해서 提起되었는데 그는 組織目的의 行政的인 프로그램에 의한 성취 (accomplishment)는 目的到達의 適定線 (adequacy: 目的到達의 程度)이나 能率 (efficiency: 目的達成이 資源의 有用性和 關係된 程度)에 따라 評價되는데 集團成就의 測定에서 適定線(adequacy)을 單獨으로 基準삼는 것은 妥當치 못하다고 지적하고 그는 行政的인 決定의 基本的인 基準은 “적정선” 보다는 오히려 “능률” 이 기준이 되어야 한다고 말하고 있다.³²⁾

이 以外에도 集團成就의 理論을 發展시키고 經驗的인 資料에 適用시키기 爲해 많은 努力

29) R.G.Owens, op. cit., p. 55

30) Rensis Likert, "Measuring Organizational Performance"

Harvard Business Review, XXXVI, NO. 12 (March-April, 1958)을 引用한 Owens, op. cit., p. 55

31) Philip selznick, "Foundations of the Theory of Organizations"

American sociological Review, XIII, No. 1 (February, 1948), pp. 25~35를 引用한 Ibid, p. 56

32) H.A.Simon, Administrative Behavior (New York: McMillan, 1947), p. 25

을 기울여 온 Stogdill 다음과 같이 投入-產出體制 理論으로 集團成就를 記述하였는데 이는 組織의 成功을 評價하는데 그 效果의 基準을 어디에 둘 것인가에 對한 좋은 例가 되겠다

Stogdill³³⁾의 投入-產出體制 理論模型에 依하면 投入은 課業遂行과 期待 및 集團構成員들의 相互作用으로서 이들 混合된 變因들이 集團의 構造와 維持機能을 說明해주며, 이 投入行爲가 集團의 構造와 作用으로 轉換되어 成就度로서 記述되는 集團의 產出을 이룬다. 이러한 投入 產出의 體制理論을 論理的으로 發展시키면 集團의 成就를 生産性 (productivity) 士氣(morals), 統合性 (integration)의 概念으로 分析할 수 있다. 따라서 “生産性” “士氣” “統合”은 集團產出임과 同時에 集團行爲의 效果를 측정하는 基準 (Criteria)으로 보고 있다.

Stogdill의 集團 成就 理論의 構造圖

構成員 投入	媒 介 變 因		集團產出
行 爲	公式構造	役割構造	成 就
課業 遂行	機 能	責 任	生 産 性
相 互 作 用	地 位	權 限	士 氣
期 待	(目的, 規範)	作 用	統 合
集團構造와 作用			效果

또한 Brgyris³⁴⁾에 依하면 組織效果는 다음의 세가지를 成就시킬 수 있는 組織의 能力에 달려 있다고 보고 있다.

1. 組織의 目的 (goals)의 達成
2. 內的으로 組織自體의 維持
3. 組織의 環境에의 適應

그에 依하면 效果的인 組織은 時間의 經過에 關係없이 적어도 效果의 安定性을 增大시키면서 이 세계의 核心인 活動을 成就시킬 수 있는 組織으로 보고 있다.

前者 즉 Stogdill의 概念은 集團成就度로서의 集團產出의 結果에 關心을 갖는 立場이고

33) Ralph M. Stogdill, Individual Behavior and Group Achievement, (New York; Oxford Univ. press, 1959), p. 13을 引用한 Roald F. Campbell and others, Introduction to Educational Administration, Third Edition (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1966), p. 175

34) Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization (New York ; John wiley & sons, Inc., 1964), p. 123을 引用한 Owens, op. cit., p. 153

後者 즉 Argyris의 立場은 集團過程 즉 組織의 能力에 關心을 갖는 立場으로서 Miles³⁵⁾의 組織 健康 (Organizational Health)의 概念과 類似한 立場이다. 그러나 이 두 立場이 궁극적으로 組織效果를 測定하는 판단기준이 무엇이나에 對해서 기의 같은 觀點을 보이고 있다.

· 以上의 諸理論들을 綜合해보면 組織의 成功은 ① 組織의 目的 (goals) 達成 ② 集團 自體內의 問題로서 集團維持 (Group maintenance)의 兩局面에 關聯된 問題로서 集約될 수 있다.

2. 리더십 效果 (Leadership Effectiveness)

組織의 構成員들은 왜 리더를 좇는(follow)가? 이 質問의 解答은 效果的인 리더십을 발휘하기 爲하여 리더가 취해야 할 行動이 무엇인가를 決定하는데 그 열쇠를 제공하여 줄 것이다.

構成員들은 리더를 좇으므로써 그것이 集團의 目的을 達成시키고 그 結果 어떤 報賞이 돌아온다라고 보기 때문이다. 그러면 集團內에서 變化는 왜 오는가? 變化는 集團의 目的達成이나 報賞의 提供에 障害가 되는 問題들을 解決함으로써 일어난다. 그러면 集團內에서 變化는 어떻게 일어나는가? 그것은 源泉的으로 相互作用의 結果로써 일어난다.

한 構成員의 行爲나 提案 따위가 다른 構成員의 行動을 變化시킨다. 概念的으로 이것이 리더십이다. 따라서 集團에서 問題의 解決은 리더십이 作用한 것으로 해석된다. 問題의 解決이 어려웠던 問題일수록 더 많은 變化가 일어나고, 그럴수록 리더십이 더욱 더 필요하게 된다.

리더십을 構成員中의 한 사람이 그의 意圖대로 다른 構成員들을 變化시키는 相互作用이라고 볼때, 다른 構成員들이 變化되었다면 리더십이 試圖한 것은 성공적이라고 볼 수 있다. 그 集團이 그의 目的을 達成하게 되면 그 結果로 그 集團은 報賞 또는 強化되고, 그 集團은 效果面에서 發展的이고 리더십은 效果的이라고 할 수 있다.

리더와 構成員間의 相互作用은 集團을 보다 效果的이기 爲해서 必然的으로 發生하며 다른 構成員들의 行動을 實質的으로 變化시켰을 때 그 相互作用은 성공적인 리더십이 된다. 성공적인 리더십은 반드시 集團이 보다 效果的일수 있게 作用해야 하며 그런 리더십을 효

35) Mathew B Miles "Planned Change and Organizational Health" Organizations and Human Behavior : Focus on schools, Fred D Carver and Thomas J Sergiovanni, (New York · McGraw-Hill, Inc, 1969), p 375

果的인 리더쉽이라 할 수 있다.³⁶⁾

위의 견해를 종합해 보면 리더쉽 效果는 結局 集團의 效果性 즉 組織效果에 의해 판정되어야 함을 말해주고 있다.

效果的인 리더쉽에 對한 위와 같은 견해는 그의 다른 사람들에 의해서도 지지되고 있다 French³⁷⁾는 리더쉽은 集團效果에 의해 測定되어야 한다고 주장하고 있으며 Ewer³⁸⁾도 리더쉽은 集團의 發展 (Group progress)에 기여해야 한다고 말하고 있으며,

Stogdill³⁹⁾ 및 Morris와 Seeman⁴⁰⁾ 등도 리더쉽 定義를 통하여 리더쉽 效果는 集團效果에 의하여 규정되어야 한다고 보고하고 있다.

리더쉽 效果와 組織效果에 관해 經驗的으로 예증하고 있는 예를 보면,

Bass, Klubeck, and Wuster⁴¹⁾는 特定한 리더가 없는 67名의 集團討議에서 各 構成員들이 遂行한 성공적인 리더쉽 行動의 總和와 그 集團이 產出한 最終의 集團效果의 相關關係가 48임을 밝히고 있고,

Torrance⁴²⁾는 비행기 승무원들이 situational test를 통해 보여준 훌륭한 管理活動과 나중엔 전투에서 보여준 效果性과는 의의있는 正的 相關關係가 있음을 보고하고 있다.

Campbell⁴³⁾은 多様な 檢査를 통한 잠수함 승무원의 效果性과 最高 監智官에 의해 評價된 指揮官의 리더쉽 間에는 相關關係가 있음을 보여주고 있다.

Knoell, French and Stice⁴⁴⁾가 檢證한 바에 의하면 전투 상황에서 보여준 B-29기

36) B.M.Bass, Leadership, psychology, And Organizational Behavior (New York: Harper & Row, 1960), p. 133

37) R.L.French, "Morale and Leadership" Human Factors in Undersea Warfare. (Washington, D.C : National Research Council, 1949)을 인용한 Ibid, p. 133

38) B.C.Ewer, Social Psychology (New York : McMillan, 1929)을 인용한 Ibid. p. 133

39) R.M.Stogdill, Leadership, membership and Organizations. (Psychol. Bull., 1950), p. 47, 1~1-14을 인용한 Ibid., p. 133

40) R.T.Morris and M Seeman, The Problem of Leadership, : An Interdisciplinary Approach, (Amer J Sociol., 1956), pp. 149~155를 인용한 Ibid., p. 133

41) B.M.Bass, S Klubeck, and C R. Wurster, "Factors Influencing the Reliability and Validity of Leaderless Group Discussion Assessment" J APPL. Psychol., 1953. 37. pp. 26~30을 인용한 Ibid. p. 133

42) E.P.Torrance, "Crew Performance in A Test Situation As A Predictor of Field and Combat Performance, "HRRL Rep. No.33, March, 1953을 인용한 Ibid, p. 133

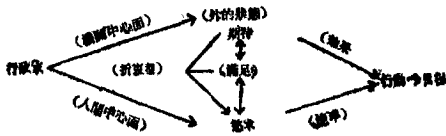
43) D.T.Campbell, A study of Leadership Among Submarine Officers, (Personnel Res Bd. Ohio State Univer., Columbus, 1953)을 인용한 Ibid, p. 133

44) D.M.Knoell, R L. French, and G Stice, "Criteria of B-29 Crew Performance in Far Eastern Combat. I.Ratings" HRRC Res. Bull. 53~30, San Antonio, Texas, 1953을 인용한 Ibid., p. 133

指揮官의 効果性과 그 승무원들이 보여준 効果性과의 相關關係는 83임을 보여주고 있다.

이 이외에도 理論적으로 리더쉽 効果와 組織效果와의 關係를 強調한 理論들을 보면 'Hemphill⁴⁵⁾은 集團이 共同으로 指向하는 目的을 達成하기 爲하여 成員들의 活動을 指導하는 리더의 行動을 리더쉽 行動이라 定義하면서 리더쉽은 自体가 目的이 아니라 手段의 問題인 것이다. 學校行政家가 擔當한 重要な 役割은 構成들을 어떻게 效果的으로 活用하여 能率的으로 課業을 遂行할 수 있을 것인가의 問題인 것이다.

Guba와 Bidwell⁴⁶⁾은 有能한 行政家는 리더쉽 行動이 어느 한쪽에 치우치는 것이 아니라 人和와 課業 兩類型의 均衡을 이루는 行政家라고 다음과 같은 模型으로 說明하고 있다.



그러나 Leadership effectiveness의 판단 기준이 最終적으로 무엇이 되느냐에 對해서 學者들 間에 一致된 見解를 보이고 있는 것은 아니다.

Leadership effectiveness는 組織效果의 集團產出보다는 그 중에서 課業遂行-生産性에 依하여 最終적으로 판단되어져야 한다는 Fiedler⁴⁷⁾의 主張이 그 좋은 例이다.

3. 리더쉽 類型에 따른 效果

成功的인 리더쉽 類型은 어느 것인가? 즉 어느 리더쉽 類型이 效果的인 리더쉽인가? 하는 問題는 리더쉽 研究者들에 依해 계속적으로 研究되어 왔다.

Halpin은 人和와 課業指向이 모두 높은 리더쉽이 效果的인 리더쉽이라 했고, 崔熙善⁴⁸⁾은 學校行政家는 리더쉽 行動 類型이 人和中心 類型 및 課業中心 類型으로 높게 作用하는 狀態에서의 效果가 어느 한 類型으로만 置重해서 作用하는 狀態의 效果보다 높음을 밝혀 주고 있다.

이와는 대조적으로 pelz⁴⁹⁾는 集團의 狀況이 달라짐에 따라 그에 맞는 리더쉽 스타일도

45) F.K.Hemphill, Leader Behavior Description, (Columbus : Ohio state Univer. Personnel Research Board, 1950)에서 引用한 차容憲, 學校社會 (서울 : 배영사, 1968), p.21
 46) E.G.Guba and Bidwell, Administrative Relationships (Chicago : The Midwest Administration Center, Univer of Chicago, 1957) pp.5~11을 引用한 金永植, “教育行政家の 資質과 教育” 教育評論, 1969.7. p. 25
 47) Fred.E. Fiedler, Ibid., p.9
 48) 崔熙善, 學校行政家の 리더쉽 行動類型에 따른 效果에 關한 研究, 서울大學校 教育大學院 석사학위논문, 1970
 49) D.C. Pelz, “Leadership Within a Hierarchical Organization” Journal of social Issues, 1951. 7, 49~55를 引用한 Fiedler, op.cit, p. 13

달리 要請된다고 지적하고 있다.

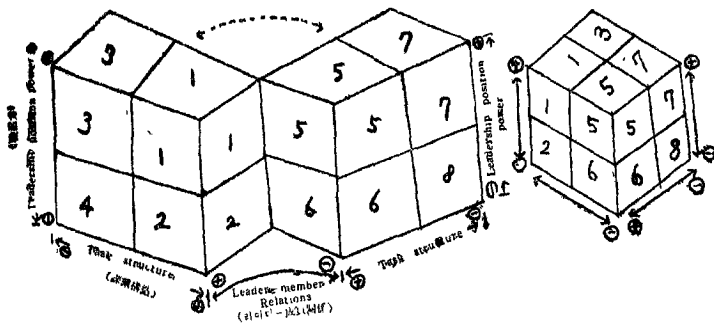
이 이외에도 서로 다른 集團狀況에 따른 리더쉽 效果에 對해서 광범위한 研究를 遂行한 Fiedler⁵⁰⁾는 Contingency Model를 通하여 集團效果는 리더쉽 類型과 리더쉽 收容狀況 (Favorableness of the situation)과의 關係性에 따라 決定된다고 말하고 있다.

그는 集團課業狀況 (Group task situation)을 指導者-構成員關係, 課業構造, 指導者의 職權力의 三局面으로 分類하고 있다.

예를 들어 어떤 類型의 리더쉽 類型을 지닌 리더가 높은 職權力을 갖고 있고, 리더와 部下間의 關係가 아주 좋게 形成되어 있는 狀況下에서는 그의 리더쉽이 성공할지 모르지만 그의 職權力이 弱하고 리더-部下間의 關係가 좋지 못한 狀況下에서는 실패할지 모른다.

이렇게 Fiedler는 集團의 類型의 三面概念으로 分類하고 있다.

集團課業狀況分類模型⁵¹⁾



그는 위와 같이 集團의 3要因에 依해 8개의 課業狀況이 다른 集團을 分類했다.

三要因에 依한 集團課業狀況分類

리더-構成員		關係	課業構造	職權力
I	II			
I	II	좋음	높음	강함
III	IV	좋음	높음	약함
V	VI	좋음	낮음	강함
VII	VIII	좋음	낮음	약함
IX	X	조금 나쁨	높음	강함
XI	XII	조금 나쁨	높음	약함
XIII	XIV	조금 나쁨	낮음	강함
XV	XVI	조금 나쁨	낮음	약함

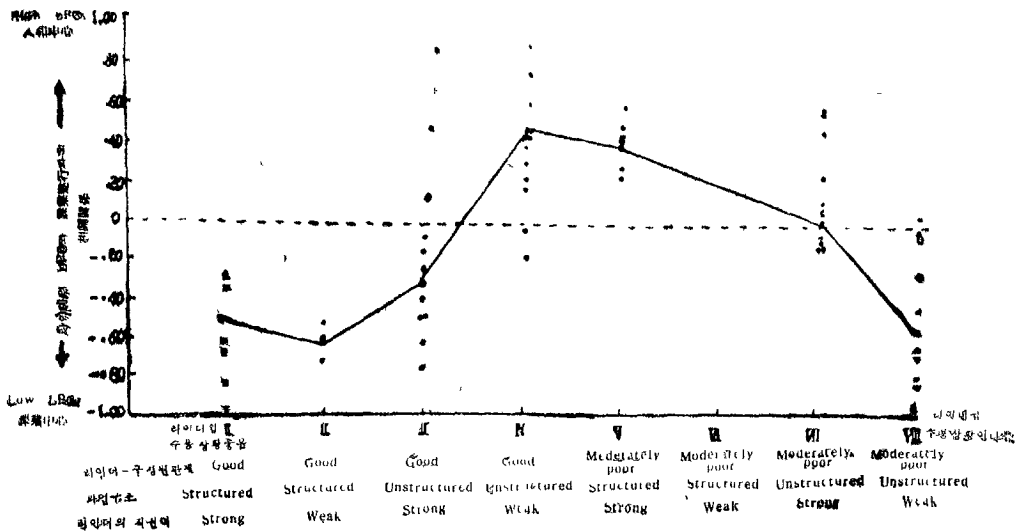
50) 以下는 Fiedler, Ibid., Chapter I.을 발췌 引用한 것임,

51) Ibid., p. 33

그는 리더쉽 類型을 課業中心類型 (Low-LPC 또는 Low-ASO)과 人和中心類型(Hight-LPC 또는 Hight-ASO)으로 分類하고 리더쉽 類型에 따른 效果를 그의 Contingency Model에 依해 검증했는데 어느 狀況에서나 效果있는 리더쉽 類型은 있을 수 없고 리더쉽 類型에 따른 效果는 集團의 特性이나 狀況에 따라 判定되어져야 한다고 밝히고 있다.

그는 集團의 特性을 리더-構成員 關係, 課業構造, 職權力의 三要因에 依해 八個의 相異한 集團類型을 分類 그에 따른 리더쉽 類型의 效果를 검증했다.

리더의 LPC점수와 狀況이 各各 다른 集團의 集團 效果와의 相關關係⁵²⁾



또한 그는 集團의 特性要因을 리더쉽 收容狀況 (favorableness of the situation) 概念 (리더가 集團에게 그의 影響力を 發揮 할 수 있는 상태 즉 集團이 리더의 리더쉽을 收容하는 태세) 으로 統合, 리더쉽 類型에 따른 效果를 記述하고 있다.

狀況이 다른 集團下의 最適 리더쉽 類型⁵³⁾

課業指向類型 (task-oriented style)	人間關係指向類型 (considerate style)	課業指向類型 (task-oriented style)
낮은 유사성 지각의 리더 (Low ASO person)	높은 유사성 지각의 리더 (High ASO person)	낮은 유사성 지각의 리더 (Low ASO person)
리더쉽 收容성이 좋은 狀況	리더쉽 收容성이 중간 狀況	리더쉽 收容성이 좋지 못한 狀況

52) Ibid., p 146

53) Ibid., p. 14

즉 課業中心 類型은 리더의 收容度가 좋은 集團狀況下에서와 리더의 收容度가 아주 낮은 集團狀況下에서 效果的인 리더 人和中心 類型은 리더의 收容度가 중간정도의 集團狀況에서 效果的이다.

우리는 위에는 리더쉽 效果에 對한 두 部類의 研究에서 서로 相反된 發想, 다시 말해서 서로 相反된 假定을 發見한다.

하나는 어느 集團狀況에서든지 效果的인 리더쉽 類型이 있을 수 있다는 前提 밑에 그 效果的인 리더쉽 類型이 어떤 類型이나를 밝히려는 努力이고 또 다른 하나는 어느 集團狀況에서나 항상 效果的인 리더쉽 類型은 있을 수 없다는 前提 밑에 어떤 集團狀況下에서 어떤 類型의 리더쉽이 效果的이나를 밝히려는 努力이다.

이 리더쉽 類型에 따른 效果에 對한 두 部類의 研究는 리더쉽 研究의 發展에서 論議한 特性接近對 狀況接近의 갈등 또는 對立을 連想시킨다.

리더쉽 研究의 特性接近法은 리더쉽 類型에 따른 效果에 對한 研究에서 첫번째 部類의 研究와 비교될 수 있으며, 狀況接近은 그 두 번째 部類의 리더쉽 類型에 따른 效果研究와 비교될 수 있겠다.

리더쉽 研究에서 特性接近法의 비판으로서 어떤 狀況에서나 항상 성공적인 리더를 否定하는 見解를 지지 한다면 리더의 成功은 集團의 狀況에 의해 決定된다는 狀況接近法은 리더쉽 研究에서 進一步의 發展的인 接近法이라 할 수 있다.

위의 논지를 首肯한다면 리더쉽 類型에 따른 效果에 關한 研究에서도 集團狀況에 따라 效果的인 리더쉽 類型을 밝히려는 接近은 어느 狀況에서나 항상 效果的인 리더쉽 類型을 밝히려는 接近보다 훨씬 發展的이라 할 수 있다.

IV 要約 및 結論

1. 리더쉽 研究의 發展過程은 Great man theory가 대변하여 주듯 리더의 特性이 무엇인가를 밝혀 내려는데 초점을 둔 特性接近法에서, 先天的인 指導者的 資質을 否定하며 리더의 成功은 크게는 時代또는 國家, 작게는 자그마한 集團에 이르기까지 그 時代, 그 國家, 그 社會, 그 組織, 그 集團의 要求 혹은 狀況과 리더가 所有하고 있는 資質이 부합될 때에야 비로서 가능하다는 狀況接近法으로 부터 리더쉽은 리더의 特性과 集團狀況間의 相互作用의 現象으로 理解되어져야 한다는 相互作用接近法으로 發展되어 왔다.

그러나 特性接近法에서는 指導者의 特性中 指導者를 決定하는 決定的인 特性도 규명하지 못하고 있으며, 特性中의 重要도에 따른 우선순위도 제시하지 못하고 있다.

狀況接近方法에 있어서도 各各의 相異한 組織에서 그 組織狀況의 特性과 그에 反應하는 리더의 特性에 對한 滿足할 만한 情報을 우리는 아직 갖고 있지 못하며 더군다나 學校組織狀況의 特性을 說明할 수 있는 合意된 情報과 學校組織狀況에 不합되는 指導者의 資質이나 特性에 對한 知識이 體系化되지 못하고 있다.

2. 리더쉽 類型에 關한 研究에서는 리더들의 特性이나 行動을 관찰함으로써 리더들이 리더쉽 發揮을 爲해 나타나는 行動群을 바탕으로 해서 權威型, 民主型, 放任型等, 또한 課業指向 對人指向, 專制 對民主, 指示 對非指示 統制 對許容 機關中心 對人間中心等의 類型으로 分類하고 있다.

3. 成功的인 리더쉽은 集團의 成功에 功勳해야 하며, 따라서 리더쉽 效果의 與否는 組織效果의 여하에 따라 判定되어야 한다.

그런데 리더쉽을 리더가 影響力을 行使함으로써 構成들의 行動을 組織目標指向的으로 變化시키는 相互作用 過程으로 보고 리더쉽 效果를 集團產出 즉 組織效果로 判定할 때 리더쉽과 組織效果를 連結하는 媒介變因에 對한 세밀한 分析이 이루어져야 하겠다. 또한 리더쉽 行動과 리더가 그의 役割을 遂行할 때 必要로 하는 能力 즉 例컨데 technical skill, Human Relation skill, Conceptual skill 等과의 關係를 밝힘으로서 組織效果에 기여하는 리더의 局面이 리더쉽 行動과 그의 役割遂行 能力中 어느쪽이 더 功勳을 하고 있는가의 關係를 밝힐 수 있었으면 한다. 이것은 리더쉽과 組織效果를 連結하는 媒介變因을 分析하는 첫 단계가 될수도 있기 때문이다.

4. 組織效果는 궁극적으로 組織이 內包하고 있는 兩極局面의 最終 產出에 依하여 判定된다 즉 組織目的 (goals)의 達成程度와 集團維持의 程度에 依해서 判定된다.

그런데 集團維持가 組織目的 즉 生産性에 關여하는 程度를 밝힘에 있어서 集團維持의 變化가 生産性에 미치는 影響과 그 影響이 時間이 經過에 따른 持續性的 關聯問題가 分析될 必要가 있다.

또한 서로 相異한 組織, 特히 學校組織에서 生産性的 基準및 生産性的 內容等의 分析은 教育行政家의 리더쉽 效果分析을 爲해 特히 開發되어야 할 研究分野이다.

5. 리더쉽 類型에 따른 效果는 두 部類의 接近이 있다. 하나는 어느 集團狀況에서나 항상 效果的인 리더쉽 類型이 무엇이나에 對한 接近이요 또 다른 하나는 集團의 狀況에 따라 效果的인 리더쉽 類型이 決定되며 어느 리더쉽 類型이 어떤 集團狀況에서 效果的인가에 對한 解答을 求하는 接近方法이다.

Getzels는 $B=f(R \times P)$ [B =社會的行動, R =役割 P =人性]의 行動公式으로 個人的 社會的 行動은 役割과 人性的 函數關係로 發生하며 人性과 役割의 構成比率은 軍隊社會, 藝術

人社會, 學校社會等 集團狀況이 달라짐에 따라 달라진다⁵⁴⁾고 했는데 이를 肯定的으로 받아 들인다면 例컨데 軍隊組織學校組織等 集團狀況이 달라짐에 따라 각기 다른 리더쉽을 必要로 하게됨을 쉽게 推論할 수 있다.

따라서 어느 狀況에서나 항상 效果的인 리더쉽 類型을 규명하는 式的 接近方法은 再考되어야 한다.

6. 教育行政學 別面에서 볼때 이제까지 發展하여 온 리더쉽 研究는 學校狀況의 組織行爲를 研究하는 데 많은 공헌을 해 왔음은 事實이나 리더쉽이 組織의 特性이나 狀況과 直結되어 있는 問題라 한다면 리더쉽 問題와 關聯있는 學校組織狀況의 特性이나 狀況을 体系的으로 分析해내는 일과 이를 바탕으로 學校組織 狀況 變因에 關한 實證的인 研究努力이 계속되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 康吉秀: 教育的 科學化, 서울: 敎學圖書株式會社, 1964
 金永植: “教育行政에 있어서 Getzels 類型과 그 영향” 敎育學 研究 6 : 1968
 金鍾喆: 教育行政의 理論과 實際, 서울: 敎學社, 1965
 白賢基: 教育行政의 基礎, 서울: 배영사, 1969
 朴容憲: 學校社會, 서울: 배영사, 1968
 申仲植: 學校行政家の 行政類型과 教師의 特性과의 關係研究, 서울大學校 敎育大學院, 碩士學位論文, 1969
 禹正男: 國民學校敎員의 效能感과 學校集團의 成就度 關係研究, 서울大學校 敎育大學院, 碩士學位論文, 1974
 柳信福: 意思決定에서 學校行政家の 冒險敢行水準과 行政類型과의 關係研究, 서울大學校 敎育大學院 碩士學位論文, 1972
 崔熙善: 學校行政家の 리더쉽 行動類型에 따른 效果에 關한 研究, 서울大學校 敎育大學院 碩士學位論文, 1970
 Barnard, C.I., The Functions of Excutive, Cambridge Mass, Harvard Univ. Press, 1938
 Bass, B.M. Leadership Psychology and Organizational Behavior, New York : Harper and Row, 1960
 Campbell, R.F. Introduction to Educational Administration. Third edition, Boston : Allyn an Bacon, Inc., 1966

54) J W. Getzels, “Administration as a Social Process” A.W.Halpin (ed), op. cit., p.158

- Cartwright, D. and Zander, A. F. (eds.) *Group Dynamics : Research and Theory*, Evanston : Row, petcrson, 1960
- Fiedler, F.E. *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York : Mc Graw-Hill Inc., 1967
- Gibb, C.A. (eds.) *Leadership*, : Penguin Mordern psychology Readings, 1969
- Getzels, J.w. "Administration as a Social Process" *Administrative Theory in Education* A.W. Halpin (eds.), Chicago : The Midwest Administration Center, Univ. of Chicago. 1958.
- Griffiths, D.E. *Human Relation in school Administration*, New York : Appleton century-Croft, 1956
- Gregg, R. T. "The Administrative Process" *Administrative Behavior in Education* Ronald F. Campbell and Russell T. Gregg, (eds), New York : Harper and Brothers, 1957
- Gross, B.M. "The Scientific Approach to Administration" *Behavioral Science and Educational Administration*, Year book of the National Society for the Study of Education, Griffith, D.E.(eds), Chicago : Univ. of Chicago Press, 1964
- Halpin. A.W. *Theory and Research in Administration*, New York : McMillan Company, 1966
- Owens, R.G. *Organizational Behavior in School*, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., Englwood Cliffe 1970
- Purrington, G., "The Supervisory Behavior of School Administrator and Organizational Effectiveness" Unpublished Doctoral Theris, Cornell University, Ithaca, New York, 1966
- Sergiovanni, T.J. and Carver, F.D. *Organizations And Human Behavior*, New York : McGraw-Hill, Inc., 1969
- Simon, H.A. *Administrative Behavior*, 2nd ed. New York : McMillan Company, 1947