

## 일탈행위를 한 교사를 둔 학교장의 개성에 따른 조직의 효율성 연구

– 지각한 교사가 소속된 초등학교장의 성격 및 리더십 유형이 학교조직  
효과성에 미치는 영향 –

A Study on Efficiency of Organization according to Personality with a  
deviant behavior Leader

- Elementary-school Principals Personality Types and Leadership Styles Identified by  
Fellow Teachers and their Effects on the School Administration Efficiency -

주종진(Ju, Jung Jin)\* · 이상직(Lee, Sang Jik)\*\* · 유경근(Yoo, Keoung Keun)\*\*\*

### ABSTRACT

The goal of this paper is to propose necessary measures to improve the school administration efficiency by examining a principal's personality and leadership identified by fellow teachers and analyzing the two elements' effects on the efficiency.

In an effort to achieve the goal, this paper raises three major questions; how do elementary-school teachers identify leadership styles of their principals with each personality type?; what effects do their personality types and leadership styles have on the school management efficiency; how are the two factors related to the efficiency? Questionnaires were distributed via mail to 470 elementary-school teachers in Seoul and Gyeonggi Province. 422 of the collected data were eventually analyzed. The results are as below.

The fact that characteristics and leadership types related effectiveness of school organization were identified. Leadership by characteristic types affects effectiveness of school organization as well. In other words, sense feeling type, sense thinking type, intuition thinking type, intuition feeling was a positive influence to transformational leadership and servant leadership.

By suggestion, that needs to be analysed in a quantification and consider to objective outcome variables. There needs to be qualitative approach through interaction between principal and teachers, field observation, in-depth interview etc. It is necessary that we consider other leadership type and include the satisfaction of school life, achievement, school steering committee participation rate in effectiveness of school organization.

\* 신화초등학교장(제1저자)

\*\* 호서대학교교수(교신저자)

\*\*\* 신한대학교 초빙교수(교신저자)

Key words: Personality Types, Leadership Styles, School Administration Efficiency, MBTI, Servant Leadership, Transformational Leadership

## I. 서론

학교조직은 교육기관의 가장 기초단위로 학교조직의 효율적인 개혁과 관리는 학교의 최고 책임자인 교장의 성격과 리더십에 따라 그 조직의 효율성이 크게 좌우된다. 특히 우리나라의 학교에서는 다른 나라의 경우와는 다르게 학교의 최고 책임자인 교장의 권한이 강하기 때문에 교장의 리더십 발휘 그 자체는 학교조직 효과성에 매우 큰 영향을 미친다고 할 수 있다(강인석, 2009: 1).

“학교장은 교무를 통할하고, 소속 교직원을 지도·감독하며 학생을 교육하는 책임을 가진 사람”(초·중등교육법 제20조 1항)으로 학교의 교육에 관한 모든 권한과 책임을 지고 있다. 21세기가 요구하는 새로운 리더로서의 학교장은 시대의 변화를 주도하는 리더십을 실천하고 환경변화에 따라 학교경영 현실에 대한 이해를 바탕으로 하여 교육환경의 변화와 교육 패러다임의 변화에 대하여 명확히 인식하며 끊임없이 자기를 혁신하며 나가는 개혁의 선도자이다.

학교장의 리더십은 학교의 경쟁력, 곧 학교조직의 효과성을 결정하는 핵심요건이 되고 있다. 따라서 학교장은 학교행정 관리자가 아니라 조직 경영자로서 어떠한 리더십을 발휘하느냐에 따라서 조직의 효과성이 결정되어 진다고 할 수 있다. 조직은 인적자원과 물적 자원의 결합으로 특정 목표를 달성할 수 있다. 또한 조직 목표의 달성은 조직 구성원의 활동들을 통하여 이루어지므로 조직구성원들의 잠재적 능력을 최대한 이끌어 내기 위한 리더십을 발휘하여야 한다. 이에 조직의 리더는 조직구성원들이 조직의 목표를 달성할 수 있는 사기를 진작시키고 잠재적인 능력을 발휘할 수 있도록 하는 리더십이 필요하다.

학교 조직은 일반 기업이나 공공기관과는 성격이 다른 여러 가지의 특수성을 지니고 있는 조직이다. 즉 교육활동의 성과가 가시적으로 나타나지 않으며, 조직 목표와 과업이 모호하고, 학교의 조직을 운영하는 엄격한 기준이나 규정이 성립될 수가 없을 뿐만 아니라 가르치는 절차나 방법, 기능에 관한 감독이나 지시 같은 것들이 힘든 조직이다. 따라서 구성원들이 보다 적극적인 자세로 교육활동에 참여할 수 있도록 하고, 학교조직 구성원 전체의 사명감, 근무의욕을 고취시킬 수 있는 분위기나 풍토를 조성하기 위해서는 학교장이 보다 더 강력한 리더십을 발휘해야 할 것이다(이정훈, 2003: 3). 특히 혁신적 변화와 경쟁력이 요구되고 있는 오늘의 학교현실은 이러한 도전에 잘 대응할 수 있는 학교장의 리더십을 필요로 한다.

학교조직의 특수성을 인정하는 학자들은 학교 조직의 효과성을 위해서는 다양한 차원의 대안적 리더십을 발휘해야 한다고 주장하고 있다. Murphy(2002: 176-191)는 학교교육 조직에서 지도자의 핵심적인 역할로 “도덕적 청지기, 교육자, 그리고 공동체 형성자”를 제시하면서 “학교의 지도자가 이런 역할을 수행할 때 비로소 학교 조직은 효과적인 조직으로 나아갈 수 있을 것”이라고 하였다. 이러한 학교조직의 효과성에 대해 Lambert(1998: 55-62)는 “학교효과성 및 건전한 행정에 이르는 길은 건전한 학교문화의 형성을 통해 가능하며 학교문화의 발전에 학교장의 리더십 행위가 상당한 영향을 미친다.”고 하였다.

또한 학교조직의 효과성에 대한 국내 연구자들의 연구에서 최상균(2011: 132)은 “학교장의 변혁적 리더십과 교사리더십이 교사효능감과 학교조직효과성에 미치는 영향”에 대하여 연구한 결과 “교사효능감과 학교조직효과성은 학교장의 변혁적 리더십과 교사리더십에 의해 영향을 받고 있는 것”으로 나타났으며, 강인석(2009: 105)은 “초등학교장의 성격유형별 변혁적 리더십 및 학교 조직효과성의 관계에 대한 연구”에서 “학교조직이 효과성을 발휘하기 위해서는 변혁적 리더십을 잘 발휘할 수 있는 학교장이 필요하고, 또한 변혁적 리더십을 잘 발휘하기 위해서 성격유형도 중요하다.”고 하였다.

그러나 학교장의 강력한 리더십은 성격유형에 따라 다양하게 발휘된다. 개인의 성격은 자기 자신이 종사하고자 하는 직업을 선택하거나 적응해 나가는데 영향을 미칠 뿐 아니라 실질적으로 직업생활을 해나가는 조직이나 직무특성과 개인이 상호 적응하는 방향에 따라 조직의 성과나 개인의 만족에 커다란 영향을 미치게 되기 때문이다(강인석, 2009: 3). 이러한 학교장의 성격유형과 리더십유형의 문제는 조직효과성의 증진을 목적으로 학교조직의 발전 즉 효과성을 지속적으로 창조하고 유지하여 성장, 발전할 수 있다.

새로운 시대의 학교장은 교직원과의 협동적인 관계를 갖고, 분권화된 학교의 경영과 교사들에 대하여 전문적인 능력을 더욱 강화시킬 수 있는 지도성을 갖추어야 한다. 이러한 측면에서 학교장의 성격유형과 리더십유형, 조직의 효과성 이론에 대하여 탐색하고 측정도구를 통하여 그 조직의 효과성을 구체적으로 분석하는 일련의 모색은 학교조직의 발전을 위하여 중요한 연구라 할 수 있다.

따라서 초등학교 교사들이 학교장의 성격유형과 리더십유형에 따라 학교 조직의 효과성에 대하여 어떻게 인식하고 있는지에 대한 연구는 효율적인 학교조직의 운영을 위한 기반 마련을 위해 필요하다.

본 연구의 목적은 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형과 리더십유형이 학교조직효과성에 미치는 영향을 분석하여 학교조직의 효과성을 제고할 수 있는 방안 탐색과 효과적인 학교조직의 운영을 위한 기반을 마련하는 것이다.

## II. 선행연구 분석

리더십과 조직효과성에 대한 연구는 많지만 성격유형별 리더십유형과 조직효과성에 대한 연구는 미비한 실정이다. 리더십과 조직효과성에 관련된 선행연구를 보면 기본적으로 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는지가 중요한 연구 대상이다. 최근에는 조직의 유형 및 상황에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인가에 관심이 집중되고 있으며, 1980년 이후 새로운 리더십 패러다임으로 제기된 변혁적 리더십이 조직효율성과 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 업무성과 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다(구형희, 2008: 51).

강인석은 “초등학교장의 성격유형별 변혁적 리더십과 학교조직효과성의 관계에 대한 연구”에서 “성격유형의 직관감정형, 직관사고형, 감각사고형, 감각감정형 순으로 학교장의 변혁적 리더십이 학교조직효과성에 큰 영향을 미치고 있는 것”으로 나타났으며, “모든 성격유형에서 변혁적 리더십이 조직효과성에 영향을 미친다.”고 하였다. “성격유형별에서 변혁적 리더십과 조직효과성은 직관사고형에서 가장 높게 나타났으며 성격유형별 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 관계나 영향에서는 직관감정형에서 높게 나타났다.” 이러한 결과로 “직관감정형이 변혁적 리더십이나 조직효과성은 낮지만 변혁적 리더십의 발휘수준이 향상된다면 조직효과성도 많이 된다는 것을 의미하는 것으로 학교장들은 변혁적 리더십을 발휘하여 학교조직효과가 뛰어나도록 노력해야 할 것”이라고 하였다.

김재경(2007: 117)은 “조직구성원의 성격유형과 조직효과성의 연구”에서 “성격유형의 개방성 이외에는 대부분의 성격이 의미가 있는 것”으로 나타났다. 이는 업무가 과중하다고 느끼거나 정서적으로 불안정함을 느끼게 될 경우 직무만족도는 떨어지는 결과로 “조직의 성과를 높이기 위해서는 직무만족을 높여야 할 것이며 조직구성원들에 직장에 대한 의미를 높이기 위한 여러 대안과 함께 정서적 안정을 누릴 수 있는 환경에 대한 조성이 필요한 것”으로 나타났다.

한편, 리더십유형의 서번트 리더십과 조직효과성에 대한 선행연구를 살펴보면, 김은섭(2011: 50)은 “학교장의 서번트 리더십의 구성원 존중, 확실성 제시, 리더십 공유가 조직효과성의 하위변수인 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있다”고 분석했으며, “학교장이 학교구성원을 신임하고 의견을 잘 받아들이면 구성원들의 직무만족이 높아진다”고 하였다. 또한 “학교장의 서번트 리더십이 조직효과성의 하위변수인 조직적응성에 유의한 영향을 미치는 것”으로 나타났다. 이러한 결과는 학교장이 구성원에게 성장과 학습의 기회, 근무 환경 등을 제공할수록 구성원들의 조직적응성이 높아지는 것을 알 수 있다.

김호선(2011: 50)의 연구에서는 “서번트 리더십의 하위요인인 청지기정신, 성장지원, 공동체형성, 비전 제시는 모두 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것”으로 나타났으며,

이윤희(2009: 78)의 연구에서는 “서번트 리더십 하위요인 중 구성원의 성장과 공동체 형성이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것”으로 나타났다. 이러한 결과는 기관장들이 구성원들의 잠재력 발휘를 통해 성장할 수 있는 기회를 많이 제공하고, 서로 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 형성을 하기 위해 구성원들 간의 활발한 의사소통과 협력을 장려할 때 조직효과성을 높일 수 있다는 것으로 볼 수 있다.

김정호(1998: 113-115)는 “변혁적 리더십 요인 중 카리스마 요인이 학교조직효과성의 모든 요인에 영향을 미치고 있어 학교장이 모든 교원을 압도할 수 있는 카리스마적 기질을 발휘하게 되면 학교조직효과성도 높아진다.”고 보고하였다. 이는 교장이 모든 교원을 압도할 수 있는 카리스마적 기질을 발휘하면서 교원이 기대하는 무엇인가를 제공할 수 있을 때 학교조직효과성이 높아진다는 것이다.

조평호(1999: 240-242)도 “학교장의 변혁지향적 리더십과 조직 효과성광의 관계 연구”에서 “변혁지향적 리더십은 직무만족과 조직헌신성과 높은 정적 상관관계를 보인다”고 하였으며, 최연인(2005: 38)의 연구에서도 “학교장의 변혁적 리더십의 하위변인중 개별적 배려가 학교조직효과성과 관계가 있다.”고 하였다.

신재흡(2002)은 “변혁적 리더십의 하위변인으로 설정한 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극 모두가 학교조직효과성에 영향을 미치기 때문에 학교장은 학교조직효과성을 증대하기 위해 변혁적 리더십을 적절히 활용해야 한다.”고 하였으며, 윤태식(2011)은 “CEO의 변혁적 리더십은 조직효과성의 하위변인인 조직성파에 정적인 영향을 미친다.”고 하였다.

이상의 선행연구 결과를 통해 성격유형과 리더십유형에 따라 조직효과성에 관계가 있다는 것을 알 수 있으며, 학교장의 성격유형과 리더십유형에 따라 조직효과성의 하위변인인 직무만족, 조직적응성, 직무성파에 직·간접적으로 영향을 미치므로 학교장은 학교 구성원들의 자발적인 참여를 이끌어 낼 수 있는 학교경영을 통해 학교조직효과성을 높이려는 노력일 필요가 있음을 볼 수 있다.

### Ⅲ. 이론적 배경

#### 1. 성격유형 이론

성격이라는 ‘Personality’의 어원은 라틴어와 희랍어의 ‘Persona’에서 전해진 것으로 라틴어 “per(통하여:through)와 sonare(말한다, 소리 낸다 : speak, sound)”에서 그 어원이 출발하였다. ‘persona’는 연극배우가 무대에 설 때 자신의 얼굴에 쓰는 ‘가면(mask)’을 뜻하는 것으로 그 후 ‘persona’가 ‘탈’이라는 뜻에서부터 차차 변화가 되어 개인의 전체적인 인상의

뜻으로 변화되어 점차적으로 표면적인 외견에서 각 개인의 심층적인 정체성의 범주를 포함하는 의미의 연속체로 확장되었으며, 이러한 성격의 의미는 로마시대에는 “고귀한 성질을 지닌 개인”을 의미하는 뜻으로 사용되다가 현대에 와서는 “사람의 진실한 속성과 다른 사람을 구별할 수 있는 인상 전체”를 의미하는 말로 사용되고 있다(이부영, 1996: 978-983).

사전적의미의 성격(性格, personality)이란 “사람의 기분·태도·의견을 포괄하며 다른 사람들과 상호작용에서 가장 뚜렷이 드러나고, 성격은 각 개인의 특징을 나타내는 선천적·후천적 행동 특성으로서 그 사람의 주위환경과 사회집단의 관계 속에서 관찰할 수 있다”고 정의하였다(브리태니커 백과사전, 2011).

성격심리학자인 Allport는 “Personality: A Psychological Interpretation”이란 저서에서 “성격은 환경에 대한 개인의 고유한 적응을 결정하는 개인내의 정신·신체적 체계의 역동적 조직화”라고 정의하였다. 또한 그는 여러 학문분야에서 다양하게 사용되고 있는 성격에 대한 정의를 정리하고 성격이론을 체계화 하였으며, 성격의 역동적 조직화와 신체의 정신적 통합 환경에 적응하려는 노력에서 개인적인 적극성과 고유성을 강조하였다. 이러한 성격의 정의에는 앞으로의 행동을 예측할 수 있는 환경에 대한 개인의 일관된 행동의 정신내적 과정이라 할 수 있다(김응자, 2008: 7).

Jung은 성격에 대해 인간을 육체와 정신으로 나누어 인간의 정신세계를 남에게 드러내 보이는 부분과 속에 내재된 부분으로 구분하고, “내재된 성질 즉, 고정적인 특성을 성질(characteristics)이라고 하며, 이러한 것들의 총체가 성격”이라고 정의하였다(진재열, 2011: 19).

Caspi와 Bem은 성격의 의미를 생물학적 입장에서 개인의 요구와 개인에게 주는 환경의 압력에 의한 상호작용이라고 정의하였으며, Chistie는 성격이란 “유기체의 실제행동형태의 총체로서 유전과 환경에 의해 결정된다고 하였고, 생물학적 특성과 경험과의 상호작용에서 비롯되는 내적 성향”이라고 정의하였다(박명옥, 2008: 8). 이는 선천적 성격과 경험을 통해 생긴 후천적 관점을 적절히 조화시켜 성격의 개념을 제시한 것이다.

Hogan는 개인의 사회적 평판으로 주위, 친구, 가족, 동료, 상급자 등에 의해서 인지되는 성격과 사람이 특정방식으로 행동하는 이유를 설명하는 내면 구조 관점으로 분류하여 “인간의 내면에 존재하는 인간 행동의 성향을 설명해 주는 태도, 감정, 사고와 인지방식 등에 있어서의 심리학적 특성”을 의미한다고 정의하였으며, Pervin과 John(1996)은 “많은 시간과 다양한 상황을 거치면서 다른 사람과 구별되는 특징적인 사고, 감정 그리고 행동양식”이라고 정의하였다(박명옥, 2008: 0).

Hogan과 Shelton은 성격에 대해 두 가지로 정의하였는데 하나는 “밖으로 나타나는 성격의 평판과 같은 외면의 특성”으로 정의하고, 이러한 성격은 “그 사람의 성과를 예측하기고 한다”고 하였으며, 다른 하나는 내재된 성격으로는 “그 사람이 다른 사람들과 잘 지내고 더 빨리 출세하려는 삶의 의미를 찾기 위한 전략으로 그 사람의 정체성”으로 정의하였으며, 이

는 그 사람의 성과를 설명하는데 사용된다고 하였다(이원석, 2011: 9).

Judge와 Bono는 “성격이 다양한 시간과 상황에 걸쳐 어느 정도 안정적인 다른 사람과 구별되는 특징적인 사고와 감정, 행동의 양식”이라 정의하였으며, Dirks와 Ferrin은 개인의 성격은 “어떤 일정한 방법으로 행동하게 하는 개인내의 제반구조의 고정적 조직”이라고 정의하였다(이원석, 2011: 8-9).

이상의 성격에 대한 정의는 환경적인 요인과 유전적·생물학적 특성, 사회적 역할 수행과 경험들의 상호작용 등 다양한 관점에서 발생하는 개인의 특성, 사고, 감정, 행동양식과 인간 행동의 주요 원천으로 언급하고 있는데 여기에는 몇 가지의 공통점을 내포하고 있다. 즉, 성격은 개인이 가지고 있는 고유하고 독특한 성향을 포함하고 있으며, 시간이 지나도 지속적으로 똑같은 특성을 보이면서 일관성 있는 개인의 독특한 성향을 잘 나타내고 있는데 이는 무엇을 그렇게 나타내고 있는가에 대한 행동유형으로 성격의 요소나 내용들을 포함하고 있다.

## 2. 리더십 유형 이론

리더십은 조직행동을 설명하는 중요한 요소로 사회적 현상과 리더십을 분석하려고 하는 입장에 따라 다르게 의미를 나타내고 있어 리더십의 개념은 연구자들마다 견해가 상이한 차이를 보이고 있다. 리더십에 대한 정의를 살펴보면 Koontz와 O'Donnell(1959: 661)은 리더십을 “집단목표의 달성을 위하여 자진하여 노력하도록 사람들에게 영향력을 주는 기법 또는 과정”이라고 하였으며, Pfiffner 와 Presthus(1960: 92)는 “리더가 바라는 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하여 동작하게 하는 기술”이라고 하였다.

Tannenbaum et al은 리더십은 “구체적인 목표나 목적을 달성하기 위하여 특정한 상황 내에서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사되는 사람들 간의 영향력을 행사하는 과정”이라고 하였으며, Stogdill은 “사람들이 기대하고 상호작용을 하는 것에 대해 구조를 만들어내고 유지시키는 것”이라고 하였고, Katz와 Kahn은 “조직 내에서 일상적으로 이루어지는 지시에 하급자가 기계적으로 따르는 것 이상의 영향력을 행사하는 것”이라고 하였다(박영만, 2010: 8).

Jago는 리더십을 “강제성을 띠지 않는 영향력 행사 과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것”(박영만, 2010: 10)이라고 하였으며, Bass는 리더십의 개념을 “상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정으로 리더란 변화의 주도자”라고 정의하며 리더십의 개념 정의에 포함되는 공통적인 요소들을 “집단과정, 퍼스넬리티, 복종을 유도하는 수단, 영향력의 행사, 행위 또는 행태, 설득, 권력관계, 목표달성의 수단, 상호작용의 효과, 분화된 역할, 역할구조의 창출”등으로 요약하였다(성영태, 2006: 10).

Rost는 리더십을 “자신들이 공유하고 있는 목적이 반영된 실질적인 변화를 이끌어내려는 의도를 가지고 이루어지는 리더와 추종자들 간의 영향력 행사 관계”(박영만, 2010: 8)라고 정의하였으며, Hersey 와 Blanchard는 “주어진 상황에서 목표 달성을 위해 노력하는 개인 및 집단의 활동에 영향을 주는 과정”(성영태, 2006: 10)이라고 정의하였다.

Yukl은 “어떤 집단이나 조직의 한 구성원이 일에 대한 해석, 목표와 전략의 선택, 업무활동의 조직, 목표를 달성하고자 하는 사람들의 동기유발, 협력관계의 유지, 구성원들의 기량과 자신감의 개발, 집단이나 조직 외부 사람으로부터의 지원과 협력 확보 등에 영향력을 행사하는 과정”(박영만, 2010: 8-9)이라고 정의하였으며, Northous는 리더십이란 “공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정”이라고 정의하였다(성영태, 2006: 10).

이상의 리더십의 정의를 보면 학자들마다 다양하게 정의하고 있지만 이를 종합해보면 리더십이란 일정한 상황에서 목표의 달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에서 영향력을 행사하는 과정이라는 개념이 공통적으로 포함이 되어 있음을 볼 수 있다.

### 3. 학교조직 효과성

일반적으로 조직효과성에 대한 일치된 정의를 찾기가 힘들지만 조직의 본질과 목표에 관한 개념의 다양성과 다양한 접근방법, 다양한 평가의 준거 등으로 인해 학자들마다 개념을 각각 다르게 정의 내리고 있다. 특히, 효과성은 조직이론에서 중요한 관심분야를 차지하고 있다.

1950년대 조직의 효과성은 조직의 목표를 위한 성취도로 어렵지 않게 접근되었으나 1960년에서 1980년에 걸치면서 조직효과성에 대해 관심이 대두되게 되었다. 즉, 조직효과성의 개념은 공간적으로 다수의 광범위한 영역에 적용이 될 뿐만 아니라 시간적인 차원도 내포가 되는 다차원적인 개념으로 그 개념의 정의도 체계적이지 못하고 다양하다(도운선, 1999: 52). 또한 조직효과성에 대한 개념은 조직이 갖고 있는 성격과 목적 그리고 영역에 따라 다양하게 정의되고 있다. 따라서 모든 조직에서 공통이 되는 효과성에 대하여 일치가 되는 정의는 내리지 못하고 있다. 그러므로 조직의 어떤 특정한 측면에서 효과성의 개념에 대한 모색을 할 때에는 개념상의 한계에 부딪치게 된다(구형희, 2008: 4).

먼저 일반적인 조직효과성의 개념에 대한 다양한 학자들의 정의를 살펴보면 Georgopolous 와 Tannenbaum(1957: 535-540)은 조직효과성을 “사회의 한 시스템으로서의 조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없이 또한 조직구성원에 대한 부당한 압력을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것”이라고 규정하면서 그 평가 기준으로 “조직생산성, 조직 내 긴장 정도 및 조직의 신축성”을 제시하고 있다. Bennis는 조직효과성을 “조직의 건강(organizational health)”이라는 개념을 빌어서 규정하고 있으며, 이러한 조직효과성을 적응력, 일체성의 의식, 현실검증능력, 통합 등의 변수를 사용해 평가하였다(구형희, 2008: 4).



Argyis는 조직효과성을 “목표달성과 조직자체의 유지와 외부환경에의 적응”이라고 하였으며(최상균, 2011: 54), Etzioni는 조직효과성을 “조직의 목표를 실현 또는 달성하는 정도”라 정의하였고(이정로, 2006: 84), Caplow는 조직효과성이란 “조직의 안정성, 통합성, 자율성 및 업적을 의미”하는 것이라고 규정하면서 조직효과성 평가를 위해 “안정성, 통합성, 자율성 및 업적” 등의 변수들을 사용하고 있다. Price는 조직효과성이란 “목표 달성의 정도”를 의미한다고 규정하면서 “생산성, 사기, 적합성” 등의 변수를 사용해 구체적으로 정의하고 있다(구형희, 2008: 6).

Yuchtman과 Seashore는 조직효과성을 “최소한 자원을 획득하기 위해 환경을 개척하는 능력”이라고 정의하였는데(이정로, 2006: 84) 그들은 조직효과성을 변화하는 사회에 대처하는 적응능력으로 바라보고 있다. Mott는 조직효과성이란 “조직이 행동하고 생산하고 적응하기 위해 조직력을 발휘하는 것”이라고 하면서 특정한 상태를 향한 조직구성원들의 단결을 강조하였다(이정로, 2006: 84).

Steers는 “조직의 실행목표를 달성하기 위해 필요한 가치 있는 자원을 신속하게 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력”이라고 정의하면서 “환경에의 적응성과 신속성, 생산성, 직무만족, 적합성, 자원획득” 등을 주요변수로 제시하였다(구형희, 2008: 6).

Huse & Bowditch는 조직효과성이란 “특정조직이 그 목표와 목적을 실현하는 정도”라 보면서 이는 조직의 목표와 환경의 영향을 받으며 조직의 발전과 관련된다고 그 개념을 보다 적극적으로 해석하고 있다(구형희, 2008: 6). Cunningham(1977)은 “외적상황의 자원을 활용하는 능력, 그러한 자원을 활용하여 조직을 유지하는 능력, 그리고 여타의 다른 조직들과의 타협을 통해서 적절한 수준의 자원을 유지하는 능력 등을 효과성의 준거로 제시하고 그것의 수행능력 정도를 효과성의 수준”으로 보았다(이정로, 2006: 84).

Coulter(1979)는 “조직이 참여자의 욕구를 균형적으로 충족시켜주는 정도”로 정의하였으며(이정로, 2006: 74-81), Schein(1980)은 조직효과성이란 “조직의 생존, 적응, 자기유지 및 성장 등의 능력”으로 정의하고 있다. Gibson은 조직의 효과성이란 “조직이 목적을 달성하는 정도”를 말하며 효과성 개념에 시간의 개념을 도입하여 단기, 중기, 장기로 구분을 하고 단기적으로 생산성, 효율, 직무만족을 중기적으로는 적응성, 발전가능성을 그리고 장기적으로는 유지존속을 제시하였다(구형희, 2008: 6). 이에 대해 Robbins은 “효과성의 개념을 포함하지 않은 조직이론은 생각하기 어렵다.”고 주장하였다(이정로, 2006: 84). 또 Denison은 조직효과성의 개념을 “조직구성원에 의해 형성된 가치와 신념, 조직이 사용하고 있는 정책과 경영관행, 핵심가치와 신념을 정책과 경영관행으로 일관되게 이전시키는 경영환경 등의 세 가지 상관관계의 함수”라고 정의하였다(최상균, 2011: 54).

이상에서 보듯이 조직효과성의 개념에 대한 정의는 접근방법에 따라 다양하게 정의되고 있다. 효과성은 하나의 풀기가 힘든 수수께끼처럼 난해한 문제이다. 효과성의 의미에 대해 파악하고, 측정하기에는 모호한 점이 많지만 그것은 분명히 조직분석의 핵심적인 개념이다.

조직 연구에 있어서 효과성은 조직의 연구에 정점인 동시에 혼돈이다. 그 이유는 모든 조직 이론들과 행정적인 실제들이 궁극적으로 목표에 대하여 얼마나 효과적으로 수행을 하였는지를 확인하고 산출을 하는 것에 목적을 두고 있기 때문이며, 아직까지 타당한 이론도 없고, 개념을 평가를 하기 위한 필요 충분한 어떠한 척도나 표준도 만들어지고 있지 않았기 때문에 혼돈이 된다고 하였다(강인석, 2009: 39).

한편 학교조직의 효과성에 관한 정의 또한 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다. 학교조직의 연구에서 나타난 학교 효과성의 개념들과 일반 조직론 분야에서의 효과성 개념을 학교조직에 적용한 효과성의 개념 등 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 효과적인 학교준거에서는 주로 학업의 성취라는 단일적인 측정 준거가 사용되고 있다. 그러나 학업의 성취라는 단일적인 측정변인만으로 학교의 효과를 판단한다는 사실에 대해 많은 논란이 일면서 일반 조직의 효과성 분야처럼 다차원적인 접근방법이 학교의 효과성에도 도입이 되어야 한다는 주장이 제기 되었고, 최근 많은 연구자들이 학교조직의 효과성의 개념을 다차원적인 측면에서 정의를 내리고 있다(강인석, 2009: 40).

Weber는 “효과적인 학교는 강한 행정적 지도성을 발휘하고 학생에 대한 높은 기대를 가지고 있으며 긍정적인 학교분위기의 유지와 독서에 대한 강조를 하며 개별화 수업을 하고 학생의 성취도를 정기적으로 평가하는 학교”라고 정의하였다. Frederick은 “강력한 행정적 지도성, 학습하기에 질서정연하고 쾌적한 환경, 교수학습의 강조, 학생에 대한 교사의 기대, 학생성취도측정 사용을 효과적인 학교의 특성”이라고 정의하였다. Hoy와 Miskel은 “학교조직효과성은 단순한 차원의 개념이 아니라 어떤 학교나 조직이 그것을 사용하는 준거에 따라 다르게 평가되는 것으로 각각의 평가기준이 다르기 때문에 일관적으로 정의될 수도 없고 측정될 수도 없다.”고 하였다(이정로, 2006: 85).

한편, 국내 연구자들도 학교조직효과성의 개념에 대해 다양한 접근을 하고 있다. 김창걸(1983: 120-121)은 학교조직효과성이란 “교사에게 초점을 두어 교직원들이 만족스런 상태에서 노력을 하며 조직이 환경에 적응해 가면서 교육적 성과를 확보해 가는 것”이라 하였고, 김정삼은 “학교효과성 측정도구 개발 연구”에서 학교효과성을 “교직원과 학생이 갖고 있는 그 학교의 풍토와 가치를 포함하는 학교의 사회 심리적 특성, 학교의 조직구조와 운영형식, 그리고 효과적인 교육과정 및 교수-학습과 관련된 수업실천행위를 포함한 종합적인 개념”으로 정의 내리고 있다.

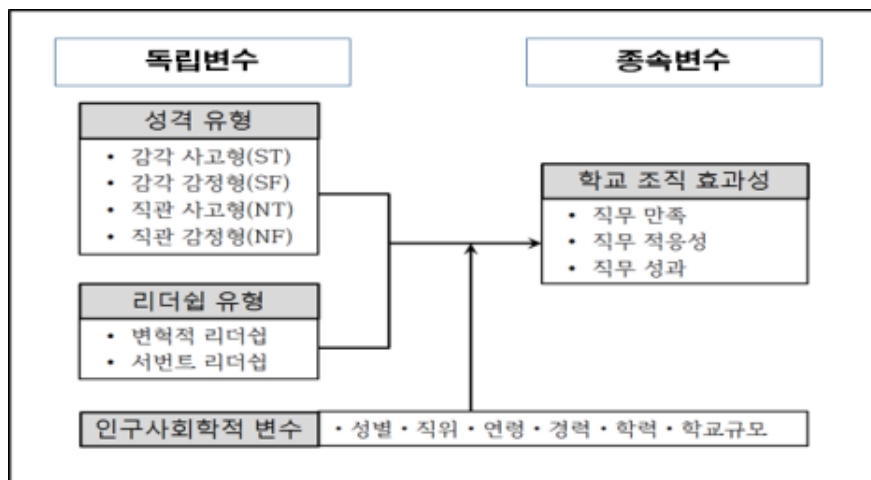
또한, 백승관은 “학교 조직효과성 준거설정 연구”에서 조직효과성을 “조직의 목표, 구조, 활동, 환경, 특성 등과 관련된 광범위한 요소들을 포괄하는 다차원적 개념”으로 보고 있다. 즉, 학교 조직효과성은 “조직이 조직구조, 조직 활동 과정, 특성 등을 최대한 가능하게 함으로써 목표를 달성하는 것은 물론 조직 이해관계 집단들의 욕구에 부응하고 변화하는 조직 환경 속에서 조직을 유지하는 생존능력까지를 포함하는 것”이라고 정의 내리고 있다(이정로, 2006: 85).

어떠한 학교가 효과적인 학교인가에 대한 사실은 여러 선행 연구에서 볼 수 있듯이 평가하는 사람과 평가의 준거, 평가의 관점 등에 따라 상대성을 띠게 된다. 따라서 학교 조직의 효과성에 대한 개념은 단편적인 개념이 아닌 다차원적인 개념으로 볼 수 있다. 이러한 학교 조직효과성을 다차원적인 개념으로 보게 되면 학교조직의 구성원들이 과업을 수행해 나가는 과정에서 내·외적인 욕구가 충족이 되어 직무에 강한 애착을 갖고 계속 변화하는 환경 속에서 조직을 유지하고 발전시키는 동력을 갖게 되어 학교교육목표를 기대 이상으로 달성을 시키는 일련의 총체적인 개념이 된다. 학교교육의 목표를 달성하기 위하여 학교조직이 교육적인 환경의 변화에 신속하게 적응을 하고 교직원들이 소속감과 헌신감을 갖고 교육활동에 참여하는 결과로 나타나는 학생들의 바람직한 행동의 변화와 발달수준의 향상이라고 정의할 수 있다(최상균, 2011: 55).

## IV. 연구 설계

### 1. 연구 모형

본 연구는 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형과 리더십유형이 학교조직효과성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 독립변수는 성격유형과 리더십유형으로 설정하였으며, 종속변수는 학교조직효과성으로 설정하였다. 이들 변수의 하위요인으로 성격유형은 감각감정형, 감각사고형, 직관사고형, 직관감정형으로 구성하였고, 리더십유형은 변혁적리더십, 서번트리더십으로 구성하였다. 또한, 학교조직효과성의 하위요인은 직무만족, 조직적응성, 직무성파로 구성하였다.



[그림 1] 연구모형

## 2. 측정 도구

독립변수로는 성격유형과 리더십유형을 사용하였다. 먼저 성격유형 변수에서는 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형을 판별하기 위하여 MBTI 성격유형 양식을 한국 심리검사연구소에서 한국어판으로 제작한 김정택의 한국어 표준검사척도를 사용하였다. MBTI 성격유형 측정은 인식과 판단기능으로 나눈 감각사고형(ST), 감각감정형(SF), 직관사고형(NT), 직관감정형(NF)의 4가지의 유형을 각 10문항씩 총 40문항으로 구성하여 측정하였다. 구성내용은 MBTI 성격유형 검사지에서 필요한 부분을 발췌하여 본 연구의 목적에 맞게 용어를 수정하고 재구성하였다.

리더십유형 변수에서는 초등학교장의 리더십유형을 판별하기 위하여 변혁적리더십의 측정 도구는 Barbuto와 Avolio가 1995년 개발한 MLQ Form 5-45(multifactor leadership questionnaire)의 척도에서 최익성(2014)이 사용한 척도를 참고로 하여 재구성하였으며, 서번트 리더십의 측정도구는 Laub(1999)가 개발한 SOLA (Servant Organizational Leadership Assessment) 척도에서 이영희(2008)가 사용한 척도를 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였다. 변혁적 리더십, 서번트 리더십 각 16문항씩 총 32문항으로 구성하여 측정하였다.

종속변수로는 학교조직효과성의 측정도구로 Hage 와 Alken(1969)이 개발한 측정도구를 기반으로 하여 국내에서 김영길(2008)이 사용한 척도를 본 연구의 목적에 맞게 용어를 수정하고 재구성하였다. 학교조직효과성의 구성은 직무만족, 조직적응성, 직무성과 3가지 하위요인으로 각 5문항씩 총 15문항으로 구성하여 측정하였다. 또한 인구사회학적 변수로는 교사의 성별, 직위(직책), 연령, 교직경력, 학력, 학교규모 6개의 요인으로 구성하였다.

## 3. 연구대상 및 자료 분석

본 연구의 대상은 서울, 경기지역의 초등학교에서 근무하는 교사 470명이다. 본 조사 실시 전 예비조사를 실시하여 사용된 척도의 신뢰도와 타당도를 저하시키는 문항들을 제거하고 총 81문항으로 구성하였다.

본 조사는 2014년 11월 24일부터 12월 8일까지 총 15일간 우편 또는 직접방문을 통하여 서울지역의 초등학교 10개교, 경기지역의 초등학교 10개교 총 20개교에 총 470부의 설문지를 배포하였으며, 432부가 회수(회수율 92%) 되었다. 회수된 432부의 설문지 중 불성실한 응답을 한 것을 제외하고 422부가 분석에 활용되었다.

본 연구를 수행하는데 있어서 사용된 구체적인 실증분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 조사 대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 각 문항 간의 신뢰도를 측정하여 예측가능성, 정확성 등을 살펴보았으며, 타당성 분석을

위해 주성분 분석(Principle component analysis)을 실시하였다. 셋째, 성격유형, 리더십, 학교조직효과성의 차이를 살펴보기 위해 평균차이 검증인 T-test와 일원변량분석(One way Anova)을 실시하였다. 넷째, 성격유형, 리더십, 학교조직효과성 간의 관계를 살펴보기 위해 상관분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 다섯째, 상관분석에서 나온 결과를 좀 더 세밀하게 살펴보기 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였으며, 통계분석은 SPSS WIN 21.0 프로그램을 사용하였다.

## V. 분석 결과

### 1. 인구사회학적 특성 분석

조사대상자의 인구사회학적 사항을 살펴보면, 성별의 경우에 남성 20.6%, 여성 79.4%로 나타났다. 직위의 경우에 교사가 75.5%, 부장교사 24.5%로 나타났다. 연령의 경우에 30대와 40대가 각각 32%로 나타났다. 20대는 16.7%로 나타났다. 교직경력에 11-20년 35.2%, 21년 이상 26.6%, 1-5년 23.1%로 나타났다. 학력은 대졸이 68.9%, 대학원 재학 또는 졸업이 68.9%로 나타났다. 학교규모의 경우에 50학급 이상이 37.2%, 20-30학급이 21.8%, 10학급 이하 19.4% 순으로 나타났다.

### 2. 요인분석

요인회전에 있어서는 요인들 간의 상호독립성을 검정하는데 유용한 직교회전(varimax)법을 이용하였는데 이는 요인 추출 시 요인의 수와 정보의 손실을 최소화하는데 유용하기 때문이다. 요인분석을 위한 기본적인 가정인 표본의 수가 50개 이상으로 표본의 수가 분석에 포함되는 변수의 5배 이상 되어야 한다는 요건이 충족되어 요인의 안정성이 달성되었다. 요인의 추출은 주성분분석을 이용하였다. 각 변수의 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(Factor loading)의 수용기준은 보통  $\pm 0.30$  이상이면 유의하다고 보지만 보수적인 기준은  $\pm 0.40$  이상이다. 그리고  $\pm 0.50$  이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다(강병서, 1997: 425). 따라서 본 연구에서는 보수적인 기준인  $\pm 0.40$  이상을 기준으로 선택하였다.

#### 1) 성격유형 요인분석

성격유형 요인분석을 통하여 4개의 요인이 도출되었다. 특성을 나타내는 중심적인 개념에

따라서 도출된 4개의 요인에 이름을 부여하였다. [그림 1]에 나타난 것과 같이 항목의 요인 분석에서는 요인을 구성하는 항목들의 특성에 따라 부여하였다. 요인분석을 통하여 고유 값이 1이상 되는 요인의 개수를 파악하고, 요인 적재치가 .40이상이 되는 문항을 포함하는 반면, 공유치가 .30이하인 문항을 제거하고, 고유 값이 1이상인 요인에 중복 적재된 문항을 제거하였다. 신뢰성 검증에서 크론바하 알파 값을 참조하여 전체 신뢰도를 저해하는 문항은 제거하였다. 고유 값은 3.1 이상으로 나타났으며, 전체설명력은 61.5%로 나타났다.

## 2) 리더십 요인분석

리더십유형의 경우에 요인분석을 통하여 2개의 요인이 도출되었다. 특성을 나타내는 중심적인 개념에 따라서 도출된 2개의 요인에 이름을 부여하였다. [그림 1]에 나타난 것과 같이 항목의 요인분석에서는 요인을 구성하는 항목들의 특성에 따라 변혁적 리더십, 서번트 리더십으로 명명하였다. 고유값은 8.13이상으로 나타났으며, 전체설명력은 65%로 나타났다.

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 검증 및 Bartlett의 구형성 검증을 실시하였다. 분석결과, KMO=.974로 나타났다. 일반적으로 KMO값이 .5이상이고 Bartlett의 구형성 검증의 경우 p 값이 유의수준 .1이하이면 요인분석이 가능한 정도의 상관관계가 존재한다고 볼 수 있다.

## 3) 조직성과 요인분석

조직성과의 경우에 요인분석을 통하여 3개의 요인이 도출되었다. 특성을 나타내는 중심적인 개념에 따라서 도출된 3개의 요인에 이름을 부여하였다. [그림 1]에 나타난 것과 같이 항목의 요인분석에서는 요인을 구성하는 항목들의 특성에 따라 조직적응성, 조직성과, 직무만족으로 명명하였다. 고유값은 8.13이상으로 나타났으며, 전체설명력은 65%로 나타났다.

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)검증 및 Bartlett의 구형성 검증을 실시하였다. 분석결과를 보면, KMO=.935로 나타났다. 일반적으로 KMO값이 .5이상이고 Bartlett의 구형성 검증의 경우 p값이 유의수준 .1이하이면 요인분석이 가능한 정도의 상관관계가 존재한다고 볼 수 있다.

## 4) 신뢰도 분석

수집된 설문지의 각 항목에 대한 안정성, 일관성 및 예측가능성을 알아보기 위하여 본 연구에서는 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )계수를 신뢰도 계수로 사용하였다. 사회과학에서 일반적으로 0.6 이상을 측정지표의 신뢰성에 커다란 문제가 없다고 인정하므로 본 연구에서도 0.6 이상을 기준으로 신뢰성을 평가하기로 하는 것으로 한다. 본 연구에서는 이와 같은 크

론바하 알파계수를 이용하여 내적 일관성에 의한 측정도구의 신뢰도를 검증하였으며, 그 결과는 성격유형, 리더십, 조직효과성 모두에서 0.6이상과 비슷한 수치로 나타나 신뢰수준을 만족한다고 할 수 있다.

#### 5) 주요 변수의 상관분석

관련 변수의 상관관계 분석을 실시한 결과성격유형과 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두 유의미한 정적(+)인 상관관계를 보였다. 학교조직효과성의 경우에도 성격유형과 모두 유의수준  $p<.001$ 수준에서 유의미한 관계를 보였다. 리더십 유형과 학교조직효과성의 경우에도 유의수준  $p<.001$ 수준에서 유의미한 관계를 보였다.

### 3. 일반적 특성에 따른 성격유형, 리더십, 학교조직효과성 분석

#### 1) 성별

교사의 성별에 따른 학교조직효과성에 대하여 살펴보면, 조직적응성의 경우에 남성 4.26점, 여성 4.10점으로 나타나 남자가 여자보다 높게 나타났으며, 유의한 차이를 보였다( $p<.05$ ). 조직성과의 경우에 남성 4.14점, 여성 3.83점으로 나타나 남자가 여자보다 높게 나타났으며, 유의한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교조직효과성의 경우에 남성 4.06점, 여성 3.85점으로 나타나 남자가 여자보다 높게 나타났으며, 유의한 차이를 보였다( $p<.05$ ). 이러한 결과는 학교조직효과성의 경우에 남성이 여성보다는 높게 나타났음을 알 수 있다.

#### 2) 직책

교사의 직책에 따른 학교조직효과성에 대하여 살펴보면, 조직적응성의 경우에 부장교사가 4.31점, 교사 4.13점으로 나타나 부장교사가 교사보다 높게 나타났으며, 유의한 차이를 보였다( $p<.05$ ). 조직성과의 경우에 부장교사가 4.27점, 교사 3.83점으로 나타나 부장교사가 교사보다 높게 나타났으며, 유의한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교조직효과성의 경우에 부장교사 4.12점, 교사 3.87점으로 나타나 부장교사가 교사다 높게 나타났으며, 유의한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 이러한 결과는 학교조직효과성의 경우에 부장교사가 교사보다는 높게 나타났음을 알 수 있다.

### 3) 연령

교사의 연령에 따른 교사가 지각한 학교장의 성격유형의 경우에 50대가 감각사고형이 높게 나타났으며, 감각감정형의 경우에는 20대와 50대가 높게 지각하는 것을 알 수 있다( $p<.05$ ). 학교장의 서번트 리더십의 경우에 20대가 높게 지각하고 있으며, 30대는 상대적으로 낮게 나타났다( $p<.05$ ). 직무만족도의 경우에 50대가 3.88점으로 높게 나타났으며, 30대는 3.47점으로 나타나 상대적으로 낮게 나타났다( $p<.001$ ). 학교조직효과의 경우에 50대가 높게 나타났으며 유의한 차이를 보였다( $p<.05$ ). 이러한 결과는 학교조직효과성의 경우에 연령이 높은 경우에 높게 나타났음을 알 수 있다.

### 4) 근무년수

교사의 근무년수에 따른 교사가 지각한 학교장의 변혁적 리더십유형의 경우에 1-5년이 높게 인식하고 있음 알 수 있다( $p<.05$ ). 학교장의 서번트 리더십의 경우에도 1-5년이 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다( $p<.01$ ). 조직성과의 경우에 11-20년이 높게 지각하고 있으며, 6-10년은 상대적으로 낮게 지각하는 것으로 나타났다( $p<.001$ ). 학교조직효과의 경우에 1-5년이 높게 나타났으며 유의한 차이를 보였다( $p<.05$ ). 이러한 결과는 학교장의 리더십 유형에서 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두 경력이 짧을수록 높은 인식을 보였음을 알 수 있다.

### 5) 학력

학력에 따른 성격유형, 리더십, 학교조직효과성에 대한 인식 차이는 유의수준  $p<.05$  수준에서 유의미한 차이를 보이지 않았다. 이러한 결과는 학력에 따른 성격유형, 리더십, 학교조직효과성에 있어서 차이가 보이지 않음을 알 수 있다.

### 6) 학급 수

학급 수에 따른 교사가 지각하는 초등학교장의 감각사고형을 보면, 10-20학급이 높은 4.20점으로 나타났으며, 50학급 이상은 낮은 3.83점으로 나타났다( $p<.001$ ). 감각감정형을 보면, 10-20학급이 높은 3.98점으로 나타났으며, 30-40학급은 낮은 3.50점으로 낮게 나타났다( $p<.01$ ). 직관사고형을 보면, 10-20학급이 높은 4.04점으로 나타났으며, 30-40학급은 낮은 3.58점으로 낮게 나타났다( $p<.01$ ). 직관감정형을 보면, 10-30학급이 높은 4.점대로 높게 나타났으며, 30-40학급은 낮은 3.78점으로 낮게 나타났다( $p<.01$ ). 변혁적 리더십의 경우에는



10-20학급이 상대적으로 높게 인식하고 있으며, 30-40학급은 낮게 나타나 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ).

## VI. 결론 및 제언

학교조직은 교육기관의 가장 기초단위로 학교조직의 효율적인 개혁과 관리는 최고 책임자인 교장의 리더십이 어떻게 발휘되느냐에 따라 그 조직의 효율성이 크게 좌우된다. 따라서 새로운 시대의 학교장은 교직원과 협동적 관계를 이루고, 분권화된 학교의 경영과 교사에 대한 전문적 능력을 더욱 강화시킬 수 있는 리더십을 갖추어야 할 것이다. 이에 초등학교 교사들이 학교장의 성격유형과 리더십유형에 따라 학교 조직의 효과성에 대해 어떻게 인식하고 있는지에 대한 연구는 효율적인 학교조직의 운영을 위한 기반마련을 위해 중요하다.

본 연구는 서울·경기지역의 초등학교의 교사를 대상으로 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형과 리더십유형, 학교조직효과성에 대한 설문조사를 근거로 하여 연구하였으며, 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 일반적 사항을 살펴보면, 성별의 경우에 남성 20.6%, 여성 79.4%로 나타났으며 직위의 경우에 교사가 75.5%, 부장교사 24.5%로 나타났다. 연령의 경우에 30대와 40대가 각각 32%로 나타났으며 20대는 16.7%로 나타났다. 교직경력에 11-20년 35.2%, 21년 이상 26.6%, 1-5년 23.1%로 나타났다. 학력은 대졸이 68.9%, 대학원 재학 또는 졸업이 68.9%로 나타났다. 학교규모의 경우에 50학급 이상이 37.2%, 20-30학급이 21.8%, 10학급 이하 19.4% 순으로 나타났다.

둘째, 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형이 학교조직효과성에 미치는 영향에 대한 검증결과, 감각사고형의 경우에는 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직관감정형의 경우에도 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 강인석(2009)의 연구에서 직관감정형, 직관사고형, 감각사고형, 감각감정형 순으로 학교조직효과성에 긍정적으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 연구결과에서 부분적으로 지지되며, 교사가 지각한 초등학교장의 성격유형에서 감각사고형과 직관감정형의 경우에는 학교조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

셋째, 교사가 지각하는 초등학교장의 리더십유형이 학교조직효과성에 미치는 영향에 대한 검증결과는 변혁적 리더십의 경우에는 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서번트 리더십의 경우에도 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 교사가 지각한 초등학교장의 리더십유형에서 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두 학교

조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 특히 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 김정호(1998), 최연인(1999)의 연구에 의해 부분적으로 지지되는 결과이다.

넷째, 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형과 변혁적 리더십과의 관계에 대한 검증결과에서 감각사고형의 경우에는 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직관사고형의 경우에도 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직관감정형의 경우에도 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조평호(1999)의 연구에 의해 부분적으로 지지되며, 교사가 지각한 초등학교장의 성격유형에서 감각사고형, 직관사고형, 직관감정형의 경우에 변혁적 리더십과 관계가 있으며 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형과 서번트 리더십과의 관계에 대한 검증결과는 감각사고형의 경우에는 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직관감정형의 경우에도 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 김호선(2011)의 연구에 의해 부분적으로 지지되며, 교사가 지각한 초등학교장의 성격유형에서 감각사고형, 직관감정형의 경우에 서번트 리더십과 관계가 있으며 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형별 리더십유형이 학교조직효과성에 미치는 영향에 대하여 교사가 지각하는 초등학교장의 감각감정형에서의 변혁적 리더십이 학교조직효과성에 미치는 영향에 대한 검증결과 유의한 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 교사가 지각하는 초등학교장의 성격유형의 직관감정형에서 서번트 리더십이 학교조직효과성에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 성격유형별 감각감정형, 감각사고형, 직관사고형, 직관감정형 4개의 성격유형 모두 변혁적 리더십과 서번트 리더십에서 학교조직 효과성에 긍정적 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 신재흡(2002), 이윤희(2009), 윤태식(2011), 김은섭(2011), 김호선(2011)의 연구에 의해 부분적으로 지지된다.

이러한 연구결과는 선행연구의 결과와 상이한 부분도 있지만 성격유형과 리더십유형에 따라 조직효과성에 관계가 있다는 것을 알 수 있으며, 성격유형별로 리더십이 조직효과성에 영향을 끼친다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 학교장은 학교 구성원들의 자발적인 참여를 이끌어 내어 학교조직효과성을 높이기 위해서는 학교장이 리더십을 발휘하여야 한다.

후속연구를 위하여 다음과 같은 몇 가지를 제언하고자 한다. 첫째, 본 연구는 연구대상의 표집에 있어서 서울·경기지역에 소재하고 있는 초등학교의 교사들을 대상으로 연구하여 전체 초등학교로 일반화시키기에는 무리가 있다. 따라서 후속 연구에서는 전 지역에 분포되어 있는 지역의 특성에 따라 초등학교를 분류하여 다각적이고 종합적인 초등학교장의 성격유형, 리더십유형과 학교조직효과성에 대한 일반화된 자료의 제공이 필요하다.

둘째, 설문조사 시 변수에 대한 응답방법이 자기기입식으로 설문조사를 하여 초등학교장의 성격유형과 리더십에 대한 평가는 교사의 주관적인 판단이 개입될 수 있으며, 동일측정

의 오류의 문제가 있을 수 있으므로 계량화 또는 객관적인 성과변수를 고려하여 분석에 활용하는 것도 향후 연구에 필요하다.

셋째, 초등학교장의 성격과 리더십, 학교조직 효과성을 측정함에 있어 교사가 지각하는 바에만 의존하여 결과가 과장되었거나 왜곡되었을 가능성이 있다. 따라서 초등학교장의 성격과 리더십, 학교조직의 효과성을 정확히 파악하기 위해서는 학교장과 교사간의 상호작용 등에 대한 연구와 현장관찰, 심층면담 등의 방법을 통한 질적 연구 또한 필요하다.

넷째, MBTI 외에 다른 성격유형과 서번트·변혁적 리더십 외의 다른 리더십유형 등이 학교조직 효과성에 직접적인 인과관계를 가지는지에 대한 실증적인 연구가 필요하다.

다섯째, 본 연구에서는 학교조직 효과성의 한 준거로 교사들이 지각하는 직무만족, 조직 적응성, 직무성으로 한정하여 연구하였는데 후속연구에서는 학교조직 효과성의 준거로 학생들의 학교생활 만족도, 학업성취도, 학교운영위원회의 참여도 등을 포함시켜 연구의 범위를 확대시킬 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강병서. (1997). 『행렬과 SPSS/PC 이용 다변량통계분석』. 서울 : 학현사.
- 강인석. (2009). 『초등학교장의 성격 유형별 교사가 지각한 변혁적리더십 및 학교조직효과성과의 관계』. 박사학위논문, 창원대학교 대학원. 2009.
- 구형희. (2008). 『리더십유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구』. 박사학위논문, 한성대학교 대학원.
- 김영길. (2008). 『학교조직의 조직문화와 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향』. 박사학위논문, 조선대학교 대학원. 2008.
- 김은섭. (2011). 『학교장의 서번트리더십이 조직효과성에 미치는 영향』. 석사학위논문, 경북대학교 대학원.
- 김응자. (2008). 『청소년 에니어그램 성격유형 척도의 개발과 타당화』. 박사학위논문, 숙명여자대학교 대학원. 2008.
- 김재경. (2007). 『조직구성원의 성격유형과 조직효과성에 관한 연구』. 박사학위논문, 광운대학교 대학원.
- 김정택 · 심혜숙 · 채석복 역. (1995). 『MBTI 개발과 활용』. 한국심리검사연구소.
- 김정호. (1998). 『교장의 지도성 유형이 교원사기와 학교효과성에 미치는 영향』. 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 김창걸. (1983). 『교장의 지도성행위, 상황 및 조직효과성 간의 관계 연구』. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 김호선. (2011). 『학교장의 서번트리더십이 조직효과성에 미치는 영향』. 석사학위논문, 경북대학교 대학원.
- 다운선. (1999). 행정조직문화유형에 따른 관료형태의 실증적 연구. 『한국행정논집』, 11(2).
- 박명옥. (2008). 『호텔종사자의 성격특성, 인상관리, 상사-부하 교환관계 및 직무만족간의 관계연구』. 박사학위논문, 동아대학교 대학원.
- 박영만. 『시큐리티 관리자의 리더십유형이 조직문화, 응집력 및 조직효과성에 미치는 영향』. 박사학위논문, 경기대학교 대학원. 2010.
- 브리태니커 백과사전. (2011).
- 성영태. (2006). 『기초자치단체장의 리더십유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향』. 박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- 신재흡. (2002). 『교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 학교 조직문화 및 학교조직효과성 간의 관계 연구』. 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 윤태식. (2011). 『CEO의 변혁적 리더십과 조직 혁신성 및 조직성과와의 관계』. 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 이부영. (1996). 불안증상의 역동적 이해. 『대한의학협회지』, 39(8).
- 이영희. (2008). 『사회복지기관장의 서번트 리더십이 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』. 박사학위논문, 청주대학교 대학원.
- 이원석. (2011). 『호텔베이커리 종사자의 성격유형이 기업의 주관적 성과에 미치는 영향』. 박사학위논문

- 문, 경기대학교 관광전문대학원.
- 이윤희. (2009). 『노일복지시설 기관장의 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한연구』. 석사학위논문, 꽃동네현도 사회복지대학교 사회복지대학원. 2009.
- 이정로. (2006). 『학교장의 변혁적-거래적 리더십과 조직가치의 결합유형, 조직효과성의 인과관계 분석』. 박사학위논문, 전북대학교 대학원. 2006.
- 이정훈. (2003). 『대안적 리더십 · 조직문화 · 학교 개구조화 · 조직효과성의 인과관계 분석』. 박사학위논문, 창원대학교 대학원. 2003.
- 이현서. (2011). 『MBTI 성격유형별 외모관리와 신체만족도 및 신체이미지 관심도』. 박사학위논문 계명대학교 대학원. 2011.
- 조평호. (1999). 학교장의 지도성, 의사결정 및 조직효과성 간의 관계 연구”. 『교육행정학연구』, 17(2).
- 진재열. (2011). 『리더십프로그램 유형과 성격유형간의 관계 연구』. 박사학위논문, 충남대학교대학원.
- 최상균. (2011). 『교사가 지각한 학교장의 변혁적 리더십 및 교사 리더십과 교사 효능감, 학교조직 효과성 간의 관계』. 박사학위논문, 인천대학교 대학원.
- 최연인. (2005). 『교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 교사집단의 임파워먼트 및 학교조직효과성의 관계』. 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- Koontz, H., & O' Donnell, C. (1959). *Principle of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Murphy, J. (2002). Reculturing the profession of educational leadership; new blueprints. *Educational Administration Quarterly*. 38(2).
- Pfiffer, J. M., & Presthus, R. V. (1960). *Public Administration*. New York: Ronald.

투고일자 : 2015. 10. 22

수정일자 : 2015. 12. 29

게재일자 : 2015. 12. 31

## &lt;국문초록&gt;

## 일탈행위를 한 교사를 둔 학교장의 개성에 따른 조직의 효율성 연구

— 지각한 교사가 소속된 초등학교장의 성격 및 리더십 유형이 학교조직 효과성에 미치는 영향 —

주종진 · 이상직 · 유경근

본 연구는 일탈행위를 한 기관장이 가지고 있는 개인의 인성에 따라 조직의 효율성은 상이하게 나타날 것이라는 데 착안한 것이다. 이를 분석하기 위해 지각하는 교사를 둔 학교장의 성격과 리더십을 파악하고, 학교조직 효율성에 미치는 영향을 분석하여 학교조직의 효율성을 제고할 수 있는 방안과 효과적인 학교조직의 운영을 위한 기반 마련을 목적으로 하고 있다.

연구문제는 첫째, 초등학교장의 성격유형별 교사가 지각한 초등학교장의 리더십은 어떠한가? 둘째, 교사가 지각한 초등학교장의 성격유형과 리더십유형이 학교조직의 효과성에 미치는 영향은 어떠한가? 셋째, 교사가 지각한 초등학교장의 성격 및 리더십유형과 학교조직의 효과성 간 관계는 어떠한가? 이다. 분석을 위해 서울·경기지역 소재 초등학교 교사 470명을 대상으로 설문을 실시하였다.

연구결과, 일부 선행연구 결과와 상이한 부분도 있지만 성격유형과 리더십유형에 따라 조직효과성에 관계가 있다는 사실을 확인할 수 있었으며, 성격 유형별로 리더십이 조직효과성에 영향을 끼친다는 것을 검증하였다. 즉, 성격유형별 감각감정형, 감각사고형, 직관사고형, 직관감정형 4개의 성격유형 모두 변혁적 리더십과 서번트 리더십에서 학교조직 효과성에 긍정적 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다.

제언으로 첫째, 자기기입식의 조사방법은 초등학교장의 성격유형과 리더십에 대한 평가가 교사의 주관적인 판단이 개입될 수 있으므로 계량화 또는 객관적인 성과변수를 고려하여 분석할 필요가 있다. 둘째, 초등학교장의 성격과 리더십, 학교조직 효과성을 교사가 지각하는 바에만 의존하면 결과가 과장되거나 왜곡될 가능성이 있으므로 학교장과 교사 간의 상호작용 및 현장 관찰, 심층면담 등의 방법을 통한 질적 연구가 필요하다. 셋째, MBTI 외의 다른 성격 유형, 서번트·변혁적 리더십 외의 다른 리더십유형 등이 학교조직 효과성에 직접적인 인과관계를 가지는지에 대한 실증연구와 학교조직 효과성의 준거로 학생들의 학교생활 만족도, 학업성취도, 학교운영위원회의 참여도 등을 포함시켜 연구의 범위를 확대시킬 필요가 있다.

주제어: 성격유형, 리더십유형, 학교조직 효과성, MBTI(마이어-브릭스 유형 지표), 서번트 리더십, 변혁적 리더십