



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

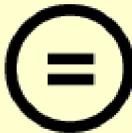
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2009년도 2월

박사학위논문

학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향

조선대학교 대학원
행정학과

김 영 길

학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향

The Effects of Organizational Culture and Leadership Type on the
Organizational Effectiveness in the School Organizations

2009년 2월 일

조선대학교 대학원
행정학과

김 영 길

학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향

지도교수 : 박희서

이 논문을 행정학박사학위신청 논문으로 제출함

2008년 10월 일

조선대학교 대학원
행정학과

김 영 길

김영길의 박사학위 논문을 인준함

| | | |
|-----|----------|---|
| 위원장 | 조선대학교 교수 | 인 |
| 위원 | 조선대학교 교수 | 인 |
| 위원 | 호남대학교 교수 | 인 |
| 위원 | 광주대학교 교수 | 인 |
| 위원 | 조선대학교 교수 | 인 |

2008년 12월 일

조선대학교 대학원

목 차

| | |
|-------------------------------------|----|
| ABSTRACT..... | vi |
| 제 1 장 서론..... | 1 |
| 제 1 절 연구목적..... | 1 |
| 제 2 절 연구방법 및 범위 | 3 |
| 1. 연구범위 | 3 |
| 2. 연구방법 | 4 |
| 제 2 장 이론적 배경 | 6 |
| 제 1 절 학교조직문화 | 6 |
| 1. 학교조직문화의 개념 | 6 |
| 2. 학교조직문화의 특성..... | 10 |
| 3. 학교조직문화의 유형..... | 15 |
| 4. 학교조직문화의 접근방법 | 25 |
| 제 2 절 리더십..... | 27 |
| 1. 리더십의 개념..... | 28 |
| 2. 리더십 이론의 발전과정 | 30 |
| 3. 리더십의 유형..... | 35 |
| 제 3 절 조직효과성..... | 39 |
| 1. 조직효과성의 개념..... | 40 |
| 2. 조직효과성의 구성..... | 41 |
| 제 4 절 조직문화 · 리더십유형 및 조직효과성의 관계..... | 51 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 1. 조직문화와 리더십..... | 51 |
| 2. 조직문화와 조직효과성..... | 53 |
| 3. 리더십과 조직효과성..... | 54 |
| 4. 조직문화 및 리더십 유형과 조직효과성 | 55 |
| | |
| 제 3 장 연구 설계 | 58 |
| | |
| 제 1 절 연구모형 | 58 |
| 1. 경쟁가치 모형..... | 58 |
| 2. 연구모형의 설정..... | 63 |
| | |
| 제 2 절 가설 설정..... | 65 |
| 1. 조직문화유형과 조직효과성..... | 65 |
| 2. 성별, 학교형태에 따른 조절효과..... | 66 |
| 3. 리더십 유형에 따른 조직효과성과 적합관계 | 67 |
| | |
| 제 3 절 변수의 조작적 정의 및 설문구성 | 69 |
| 1. 변수의 조작적 정의 | 69 |
| 2. 설문지 구성..... | 74 |
| | |
| 제 4 장 실증적 분석..... | 79 |
| | |
| 제 1 절 표본의 특성..... | 79 |
| 1. 표본의 추출 | 79 |
| 2. 인구통계학적 특성 | 80 |
| | |
| 제 2 절 측정도구 검증..... | 83 |
| 1. 조직문화유형 및 조직효과성 요인 분석..... | 83 |
| 2. 리더십유형 요인분석 | 86 |
| 3. 확인적 요인 분석 | 87 |

| | |
|--------------------------|-----|
| 제 3 절 특성별 차이 분석 | 89 |
| 1. 기술 통계량 분석 | 89 |
| 2. 특성별 차이 분석 | 94 |
| 제 4 절 연구모형 및 가설 검증 | 100 |
| 1. 변수 간 상관관계 분석..... | 101 |
| 2. 연구모형의 검증..... | 103 |
| 3. 가설검증 | 105 |
| 4. 조절효과 분석..... | 108 |
| 제 5 절 분석 결과 종합적 논의 | 122 |
| 1. 특성별 차이분석 결과 | 122 |
| 2. 가설 검증 결과 | 128 |
| 제 5 장 요약 및 결론..... | 137 |
| 제 1 절 연구 결과 요약 | 137 |
| 제 2 절 연구의 시사점..... | 139 |
| 1. 이론적 시사점..... | 139 |
| 2. 정책적 시사점..... | 140 |
| 제 3 절 향후 연구 방향 | 141 |
| 참고문헌..... | 143 |
| 부록 1: 설문지..... | 159 |
| 부록 2: 통계분석자료 | 163 |

표 목 차

| | |
|----------------------------------------------|-----|
| 1. <표 2-1> 조직문화의 개념 | 8 |
| 2. <표 2-2> 학교조직 문화 측정변인과 정의..... | 12 |
| 3. <표 2-3> 학교조직 문화의 요인 | 15 |
| 4. <표 2-4> 조직문화 유형 분류표 | 17 |
| 5. <표 2-5> 리더십에 관한 정의들 | 29 |
| 6. <표 2-6> 리더십 연구 접근방법의 발전..... | 30 |
| 7. <표 2-7> 특성, 행동, 상황이론의 리더십 비교 | 35 |
| 8. <표 2-8> 리더십의 유형 분류 | 37 |
| 9. <표 3-1> 질문지 문항분석..... | 76 |
| 10. <표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성..... | 81 |
| 11. <표 4-2> 조직문화 유형 및 조직효과성 요인 분석 결과 신뢰도 ... | 84 |
| 12. <표 4-3> 리더십 유형 요인분석 결과 및 신뢰도 분석 | 86 |
| 13. <표 4-4> 확인적 요인분석결과 | 88 |
| 14. <표 4-5> 변수의 기술 통계량 분석 | 90 |
| 15. <표 4-6> 변수 간 상관관계 | 102 |
| 16. <표 4-7> 연구모형의 적합도 지수 | 105 |
| 17. <표 4-8> 연구모형 가설 검증 | 106 |
| 18. <표 4-9> 성별에 따른 연구모형의 적합도 지수 | 109 |
| 19. <표 4-10> 성별에 따른 가설 검증 | 111 |
| 20. <표 4-11> 학교형태에 따른 연구모형의 적합도 지수 | 112 |
| 21. <표 4-12> 학교형태에 따른 가설 검증 | 114 |
| 22. <표 4-13> 리더십 유형에 따른 연구모형의 적합도 지수 ... | 115 |
| 23. <표 4-14> 리더십 유형에 따른 가설 검증 결과 | 120 |

그 립 목 차

| | |
|-------------------------------------------------|-----|
| 1. <그림 2-1> 조직문화 수준 상호간의 관계 | 9 |
| 2. <그림 2-2> Schein의 재구성된 학교조직 문화의 개념 모형... | 11 |
| 3. <그림 2-3> 학교조직문화의 개념 모형 | 13 |
| 4. <그림 2-4> 학교조직문화의 구성 | 14 |
| 5. <그림 2-5> 조직문화 유형의 구분 | 18 |
| 6. <그림 2-6> Sethia와 Glinow(1985)의 조직문화 유형 | 19 |
| 7. <그림 2-7> Quinn(1988)의 조직문화 유형 | 20 |
| 8. <그림 2-8> 사회적 거래에 기초한 문화유형..... | 25 |
| 9. <그림 2-9> 조직효과성과의 요인과의 관계 | 40 |
| 10. <그림 2-10> Maslow의 기본적인 요구 5단계 | 43 |
| 11. <그림 3-1> 경쟁가치모형과 네 가지 조직문화 유형 | 60 |
| 12. <그림 3-2> 연구모형 | 64 |
| 13. <그림 4-1> 연구모형 검증 분석결과 | 108 |

The Effects of Organizational Culture and Leadership Type on the
Organizational Effectiveness in the School Organizations

kim, young kill

Advisor : Prof. Park, Hwie seo, Ph.D.

Dept. of Public Administration,

Graduate School, Chosun University

Gwangju, Korea(South)

<Abstract>

This study was conducted with the idea in mind that organizational culture and leadership type in the school environment have an important variable in organizational effectiveness. This study is meaningful in that it aims to elucidate organizational culture and leadership type are closely related to organizational effectiveness. In other words, this study seeks to find out how organizational culture and leadership type influence organizational effectiveness and offer practical and specific guidelines to enhance the pertinence of school organizations in situations where school principals exercise their leadership.

For the purposes stated above, three models were set up: types of organization culture have positive(+) relationship to organization effectiveness; gender, school type affect the relationship between organizational culture and organizational effectiveness; and pertinent organizational culture type and leadership type have better organization effectiveness. After a SPSS analysis on the data obtained from 610 teachers working in 24 elementary, middle and high schools in Gwangju Metropolitan City, the following results regarding the

effects of school organizations culture and leadership type on organization effectiveness were produced.

The following analytical results were between organization culture and organizational effectiveness.

First, rational culture which is one of school organizational culture types, was shown to have a significant effect on organizational adaptability.

Second, developmental culture which is one of school organizational culture types, was shown not to have any significant effect on job satisfaction, organization immersion and organizational adaptability.

Third, consensual culture which is one of school organizational culture types, was shown to have a significant effect on job satisfaction, organization immersion and organizational adaptability.

Fourth, hierarchical culture which is one of school organizational culture types, was shown to have a significant effect on organizational adaptability and not to have any significant effect on job satisfaction and organization immersion.

Fifth, job satisfaction, organization immersion and organizational adaptability were shown to have significant effects on job performance.

In addition, the following relationships between types of school organizational culture and leadership types were divulged.

First, rational culture was shown to exert the largest influence on job satisfaction, organization immersion, organizational adaptability and job performance in the course of interactions with work-oriented leadership.

Second, developmental culture was shown to exert the largest influence on job satisfaction, organization immersion, organizational adaptability and job performance in the course of interactions with innovation-oriented leadership.

Third, consensual culture was shown to exert the largest influence on job satisfaction, organization immersion, organizational adaptability and job performance in the course of interactions with participative leadership.

Fourth, hierarchical culture was shown to exert the largest influence on job satisfaction, organization immersion, organizational adaptability and job performance in the course of interactions with autocratic leadership.

The results indicate that there were significant differences in hypothetical tests with respect to organizational culture and organizational effectiveness, and leadership types and organizational effectiveness. Each culture type with its appropriate leader type is shown to increase organizational effectiveness.

Some constraints of this study are that variables used are defined at the perceptive levels of individuals and that questionnaires were used to collect data. As a result, it is likely that some fallacies can occur because the collected data are confined to one kind of information and the relationships between variables were measured using the same method. If these constraints are overcome, finding appropriate organizational culture types and their pertinent leadership types may improve organizational effectiveness.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적

사람이 사는 곳에는 문화가 있듯이 조직에도 문화가 있다. 조직구성원들이 만들고 배우고 전수하는 조직문화는 조직을 구성하는 사람들의 생각과 행태를 결정하는 데 강력한 영향을 미친다. 그래서 조직구성원들의 동기가 어떻게 유발되고 그들이 어떻게 행동하는가를 규명하려면 조직문화에 대한 연구가 필요하다.

문화에 대한 인류학적인 관심은 아주 오래 되었지만 조직문화론에 관한 연구는 1980년대에 접어들면서부터 본격화 되었다. 조직문화론에서는 조직을 하나의 사회 회로 보았다. 조직문화가 사회적으로 구성되어 서로 영겨 있는 기본전제, 규범, 가치관, 신념, 행동양식 등의 총체적 구성체라고 규정하고 있다. 조직문화는 조직을 구성하는 사람들이 공유하는 생활양식 내지 행동양식의 총체이다. 그것은 구성원들이 공유하는 심층적이고 근원적인 전제에 바탕을 둔 것이라고 한다. 조직문화는 언어, 가시적인 태도와 행동, 기술 등 인위적 구조와 가치·신념, 그리고 문화적 공리로서 당연시되고 잠재 의식화된 근원적 전제로 구성되고 있다. 조직문화론은 조직의 결정과 행동들이 대부분 조직 내에 존재하는 문화적 기본전제에 의해 미리 정해진다고 가정한다(오석홍, 2005).

그리고 조직문화에 관한 연구는 주로 조직문화와 리더십을 독립된 주체로 보았다. 즉 “조직문화와 조직효과성의 관계”, 또한 “리더십과 조직효과성의 관계”로 분리하여 다루어 왔을 뿐 이 두 주제들을 같은 맥락에서는 거의 연구 하지 않았다(김남현·이주호, 1997). 그러나 조직에 관한 문헌에 의하면 리더십의 많은 연구가 이루어졌다. 리더십의 연구가 이루어진 것은 조직의 경쟁력이 리더십에서 비롯된다는 것이다. 그러나 기존의 리더십으로는 급변하는 조직 환경에 대응하기가 어렵다는 주장이 제기 되면서 새로운 관점에서 리더십 이론들이 개발되고 있다.

Bass(1985)는 리더십 연구에서 기본적인 구조를 융합하여 리더십 유형을 카리스마적, 고무적, 지적 자극, 개별적 배려, 상황적 강화 등으로 분류하였다. Quinn과 McGrath(1985)는 경쟁가치 접근법(CVA)을 사용하여 리더십 유형을 외부지향-내부

지향, 유연성-통제의 2차원에서 합리적 성취가형, 이상적 원동력형, 실제적 팀구축형, 경험적 전문가 형으로 분류하여 조직에 적용시켜 왔다. 그리고 조직문화와 리더십을 동시에 다룬 연구는 대부분 조직효과성에 초점을 맞추기 보다는 리더십과 조직문화간의 관계에 대한 연구였다. 이들의 관계를 인정하는 관점은 대개 두 가지로 구분을 한다. 첫째, 리더십이 조직문화에 영향을 미친다고 보는 입장이다. 둘째, 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 입장이다. 그러나 문화변동의 역할을 중시하는 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 리더십은 조직문화에 강한 영향을 미칠 것이고, 관리의 성격이 강한 수단적 리더십은 규칙, 절차, 규범에 따라 조직문화의 영향을 강하게 받을 것이다. 이와 같이 리더십유형에 따라 정도의 차이는 있겠지만 리더십과 조직문화의 관계가 일방적이 아니라 상호 영향을 미친다고 보는 것이 정확할 것이다. 따라서 본 연구는 기존의 연구와 두 가지 관점에서 다른 특징이 있다. 첫째, 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 어떤 영향을 미치는가를 규명하고자 한다. 그 동안 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 실증 연구는 어느 정도 이루어지고 있으나 미약한 수준에 머무르고 있는 실정이다. 즉 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 어떤 영향을 미치는가에 대한 통합적 측면에서의 그 연구에 의의를 찾을 수 있을 것이다. 둘째, 조직문화와 리더십 유형이 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 조직효과성이 높을 것인가를 검증한다. 즉 조직문화와 리더십 유형이 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 조직효과성이 높을 것이다.

본 연구는 학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하는데 그 목적을 두고 있다. 조직문화와 리더십 유형이 상호작용을 하는 관계에 있다는 관점에서 조직문화와 리더십 유형이 어떤 유형과 결합되었을 때 가장 효과적인지를 밝혀 본다.

첫째, 조직문화 유형은 조직효과성에 정(+의 방향으로 영향을 미치는가에서 조직문화의 구성요소와 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 실증연구는 어느 정도 이루어지고 있으나, 조직문화 유형은 조직효과성과의 관련성에 대한 연구는 상당히 미약한 수준에 머무르고 있는 실정이다. 이는 그간 조직문화 유형은 조직효과성에 정(+의 방향으로 영향을 미치는지 실증적으로 검증한다.

둘째, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향은 성별, 학교형태에 따라 다르게 영

향을 미치는지 실증적으로 검증한다. 이를 위해 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향은 성별, 학교형태에 따라 어떻게 나타나고 있는가를 실증적으로 분석하여 학교조직문화 유형은 조직효과성에 의하여 성별, 학교형태에 따른 차이를 실증적으로 규명해서 조직성과에 미치는 영향을 찾아낸다.

셋째, 조직문화유형은 조직효과성에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미치는지 실증적으로 검증한다.

본 연구에서는 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 중요한 변수로 보고 두 가지를 모두 고려한 포괄적인 관점으로 접근하고자 한다. 이는 기존의 연구들이 조직문화나 리더십 둘 중 한 가지 변수가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하거나, 조직문화와 리더십 둘 간의 관계를 주로 연구하고 있는 점과 차이를 가진다. 연구목적은 달성하기 위하여 학교조직의 조직문화와 리더십 유형의 적합성에 따라 조직효과성이 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 밝히는데 연구의 목적이 있다.

제 2 절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

연구의 범위는 크게 내용상의 범위와 적용대상의 범위로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 다음과 같이 한정하여 분석한다. 내용상의 범위는 조직효과성 향상방안에 대한 시사점을 제공하기 위하여 조직문화 유형은 조직효과성에 정(+)의 방향으로 영향을 미친다는 것과 성별, 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이라는 것, 조직문화와 리더십 유형이 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 조직효과성이 높을 것이라는 것과 조직문화에서 리더십 유형에 의한 조직효과성과의 관계에서 직무성과를 밝혀 본다. 그리고 적용대상은 광주광역시에 근무하는 초등학교 공립 6개교 사립 2개교 계 8개교, 중학교 공립 6개교 사립 3개교 계 9개교, 고등학교 공립 4개교 사립 3개교 계 7개교로 총 24개교 남·여 교사들을 연구대상으로 하였다. 따라서 본 연구는 Quinn과 McGrath(1985)의 모형에 기초하여 조직문화 유형과 리더십

유형 사이의 적합관계를 실증적으로 검증하고, 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합한 경우와 그렇지 않은 경우에 조직효과성의 차이가 있는지를 알아보기 위한 연구범위로 한정한다. 조직문화 유형에 대한 설문은 Quinn과 McGrath의 조직문화 유형의 특성에 관한 내용과 이를 기초로 작성하여 실제의 실증분석에 사용한 최만기(1993)의 설문지를 참조하여 구성하고, 리더십 유형에 관한 설문은 Quinn과 McGrath가 제시한 리더십 유형을 기존의 구조주도-배려차원과 변화-유지차원에서 재분류하여 이의 특성을 중심으로 기존연구들에서 제시한 내용을 인용하여 조직문화, 리더십, 조직효과성에 의한 직무성과 등은 기존 연구의 내용에 의해 설문 조사를 통하여 측정하였다.

2. 연구방법

조직문화와 리더십에 관련된 국내·외의 문헌과 자료를 수집하고 분석하여 연구모형을 설정한다. 이러한 연구조사에서 설정한 모형을 설문조사를 통하여 실제로 검증하는 실증분석을 실시하고자 한다. 문헌연구에서는 조직문화와 리더십의 개념과 유형분류, 조직효과성의 개념 및 이들의 관련성에 관계되는 기존문헌을 토대로 본 연구의 모형을 설정하여 실증연구에 있어서 연구모형에 의한 실증적 검증을 위한 가설을 도출하고 설문지에 의해 자료를 수집하여 가설을 검증하는 순서로 연구를 진행한다.

조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고자 문헌 조사를 통한 연구방법과 실증적 연구방법을 병용하였다. 문헌적 연구방법을 통하여 국내·외의 선행연구결과, 논문, 연구보고서, 단행본 등을 수집·분석하여 조직문화의 개념과 접근방법 및 유형, 리더십의 개념과 유형 및 구성요소, 그리고 조직효과성의 개념과 유형 및 평가기준을 정립하여 이를 토대로 학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구모형을 설계하여 실증적으로 가설을 분석하여 검증하고자 한다.

첫째, 조직문화 유형은 조직효과성에 정(+의 방향으로 영향을 미치는가를 검증한다.

둘째, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향은 성별, 학교형태에 따라 다르게 영

향을 미치는가를 검증한다.

셋째, 조직문화유형은 조직효과성에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것인가를 검증한다.

이와 같이 조직문화에 관한 실증적 연구에 대한 관심이 높아지면서 많은 연구가 이루어지고 있으나, 주로 조직문화 구성요소와 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구가 중심을 이루고 있기에 본 연구에서는 조직문화유형이 리더십 유형에 따라 조직효과성에 미치는 영향을 설문을 통하여 실증적으로 분석하는데 있다. 따라서 조직문화유형과 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 규명하기 위하여 여러 선행연구 가운데 대표적인 Quinn과 McGrath(1985) 등의 조직문화 유형과 Meyer와 Allen(1991), Viator(2001), Bandura와 Wood(1989), 신용준(1994), 박노현(2003), 구연원(2005) 이정주(2006), 김한분(2005) 서영란(2006)의 설문지를 참조하여 학교조직문화, 조직의 특성, 리더십 유형, 조직효과성의 설문 문항을 재구성하여, 이를 설문조사를 통하여 측정하고자 한다. 이와 같이 기술한 연구방법과 연구범위에 따라 본 연구의 체계는 다음과 같다.

제 1장은 서론으로서 연구의 목적, 연구방법 및 범위를 제시한다.

제 2장은 이론적 배경에서는 학교 조직문화, 리더십, 조직효과성, 조직문화·리더십 유형 및 조직효과성의 관계를 이론적 틀로 마련하였다.

제 3장은 연구설계로 Quinn과 McGrath의 모형을 토대로 연구모형, 가설 설정, 변수의 조작적 정의 및 설문구성을 하였다.

제 4장에서는 실증적 분석에서는 제 3장에서 설정한 가설들을 검증하기 위하여 표본의 특성, 측정도구 검증, 특성별 차이 분석, 연구모형 및 가설 검증, 분석 결과 종합적 논의 등 실제 자료를 분석하여 가설 검증결과를 밝혔다.

끝으로 제 5장에서는 연구의 결론으로서 전반적인 연구 결과를 요약, 연구의 시사점, 향후 연구 방향 등을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 학교조직문화

1. 학교조직문화의 개념

문화의 어원은 ‘경작한다’라는 뜻을 가진 라틴어의 ‘Cultura’에서 있는 그대로의 ‘자연(Nature)’과 대별되는 개념으로 인간이 의식적으로 다듬어 놓은 세계라 할 수 있다(박원우, 2002). 문화는 일반적인 의미에서 국가나 민족이 전통적으로 내려오는 거시적인 사회체계가 인류학이나 사회학에 의하여 전승 되고 있다. 문화의 정의는 학자의 관점에 따라 학문적으로 다양하게 논의 되고 있다.

Hoy와 Miskel(1987)은 학교조직문화를 학교에서 받아들여 그렇게 행동하기를 기대하는 가정, 규범, 기준, 태도, 철학, 이념 등의 결합체로 보았다.

Owens(2004)는 학교조직문화를 구성원들이 공유하고 있는 철학, 가치, 이념, 가정, 신념, 기대, 태도, 규범 등이 학교라는 조직체에 한정되어 나타나는 문화라고 하였다.

Tylor(1958)는 문화를 사회학적인 측면에서 지식, 신앙, 예술, 도덕, 법률을 사회 구성원에 의해 획득된 모든 능력이나 관습을 포함하는 복합체라고 정의 하였다.

Jabes와 Zussman(1989)는 문화를 공유된 가치, 사고방식, 행동양식으로 보고 있다. 즉 문화를 공유된 가치관으로서 구성원들의 행동과 세계관을 형성해 주며 가치를 통해서 전수되고, 태도 속에 나타나며 행동을 통해서 명백히 드러난다고 하였다.

Schein(1985)는 조직문화를 조직구성원의 가치관, 사고방식, 행동양식 등을 지배하는 근본요소 또는 인식체계로 정의 하고 있다. 조직문화를 조직 또는 집단이 내외 환경과의 적응 및 통합과정에서 적용되어지는 기본 가정으로서 조직구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본 요소로 정의하고 있다.

Trice(1985)는 1980년대 초반까지 연구자들이 대상으로 삼았던 문화요소들을 바

탕으로 조직문화의 구성요소를 의례, 의식, 행사, 신화, 사화, 전설, 일화, 설화, 상징, 언어, 행동, 물리적 배경, 인공물 등으로 구분하여 정리하였다. 그는 조직문화 요소가 조직문화 발전의 장애 요인이 되고 있는 문제를 해결하는데 긍정적인 작용을 한다고 하였다.

Deal과 Kennedy(1982)는 조직문화의 구성요소로 조직 환경, 가치관, 영웅, 의례·의식, 문화 네트워크를 들고 있다.

Robbins(1991)는 조직문화를 공유된 의미 체계로 간주하면서 자신이 직접 조직문화에 대한 정의를 내리지는 않았지만 조직문화의 한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로 조직구성원에 의해 유지되는 공유된 의미 체계라고 하였다.

김준기(1991)는 조직문화에 관한 여러 선행연구들을 종합하면서 학교 조직문화를 학교라는 조직체의 성원들에 의해 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지며, 학교의 고유한 특성을 나타내는 공유가정인 가치, 신념, 이념, 목표가 학교조직 구성원들에게 작용되어 노출되는 상징적 행위의 복합체로 제시하면서 학교 조직문화는 가치, 신념, 이념 등의 핵심적 문화요소와 언어, 영웅, 전통, 규범 등의 상징적 문화요소 그리고 조직구조, 경영전략, 경영방침 등의 실천적 문화요소로 구성되어 있다고 하였다.

조남두(1994)는 학교 조직문화를 학교조직의 구성원들이 공유하며 구성원들의 행동과 조직체의 행동에 기본 전제로 작용하는 학교 고유의 가치, 신념, 의례, 일화, 커뮤니케이션, 상징, 영웅 등의 총체로 보고 있다.

정일환(2000)은 학교 조직문화를 학교조직의 목적을 달성하기 위하여 학교의 외부환경과 내부적인 문제해결과정에서 반복된 경험을 통해 조직 구성원들이 의식하지 못할 정도로 당연하게 공유되는 기본가정, 신념, 가치, 행동규범, 상징, 의미체계 등의 복합적인 요소로 보고 있다.

그리고 조직문화로서 지각될 수 있는 요소로 개인의 창의성, 위험의 수용정도, 방침, 통합, 관리지원, 통제, 일체감, 보상체계, 갈등 수용성, 의사소통 형태 등을 들고 있다. 여러 학자들의 조직문화의 개념을 <표 2-1>과 같이 요약 한다.

<표 2-1> 조직문화의 개념

| 학자 | 개 념 정 의 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoy와 Miskel(1987) | 학교조직문화를 학교에서 받아들여 그렇게 행동하기를 기대하는 가정, 규범, 기준, 태도, 철학, 이념 등의 결합체 |
| Owens(1987) | 학교조직문화를 구성원들이 공유하고 있는 철학, 가치, 이념, 가정, 신념, 기대, 태도, 규범 등이 학교라는 조직체 |
| Tylor(1958) | Tylor(1958)는 문화를 사회학적인 측면에서 지식, 신앙, 예술, 도덕, 법률을 사회구성원에 의해 획득된 모든 능력이나 관습 |
| Jabes와 Zussman(1989) | 문화를 공유된 가치, 사고방식, 행동양식 |
| Schein(1985) | 조직문화를 조직구성원의 가치관, 사고방식, 행동양식 등을 지배하는 근본요소 또는 인식체계 |
| Trice(1985) | 조직문화의 구성요소를 의례, 의식, 행사, 신화, 전설, 일화, 설화, 상징, 언어, 행동, 물리적 배경, 인공물 등으로 구분 |
| Deal과 Kennedy(1982) | 조직문화의 구성요소로 조직 환경, 가치관, 영웅, 의례·의식, 문화 네트워크를 들고 있음 |
| Robbins(1991) | 학교조직문화에 대한 정의는 내리지 않고, 조직문화 요소로 개인의 창의성, 위험의 수용정도, 방침, 통합, 관리지원, 통제, 일체감, 보상체계, 갈등 수용성, 의사소통 형태 |
| 김준기(1991) | 학교의 고유한 특성을 나타내는 공유가정인 가치, 신념, 이념, 목표가 학교조직 구성원들에게 작용되어 표출되는 상징적 행위의 복합체 |
| 조남두(1994) | 학교 조직문화를 학교조직의 구성원들이 공유하며 학교 고유의 가치, 신념, 의례, 일화, 커뮤니케이션, 상징, 영웅 등의 총체 |
| 정일환(2000) | 학교조직문화를 학교의 외부환경과 내부적인 문제해결 과정에서 반복된 경험을 통해 조직 구성원들이 공유하는 기본가정, 신념, 가치, 행동규범, 상징, 의미체계의 복합적 요소 |

출처 : 연구자 정리

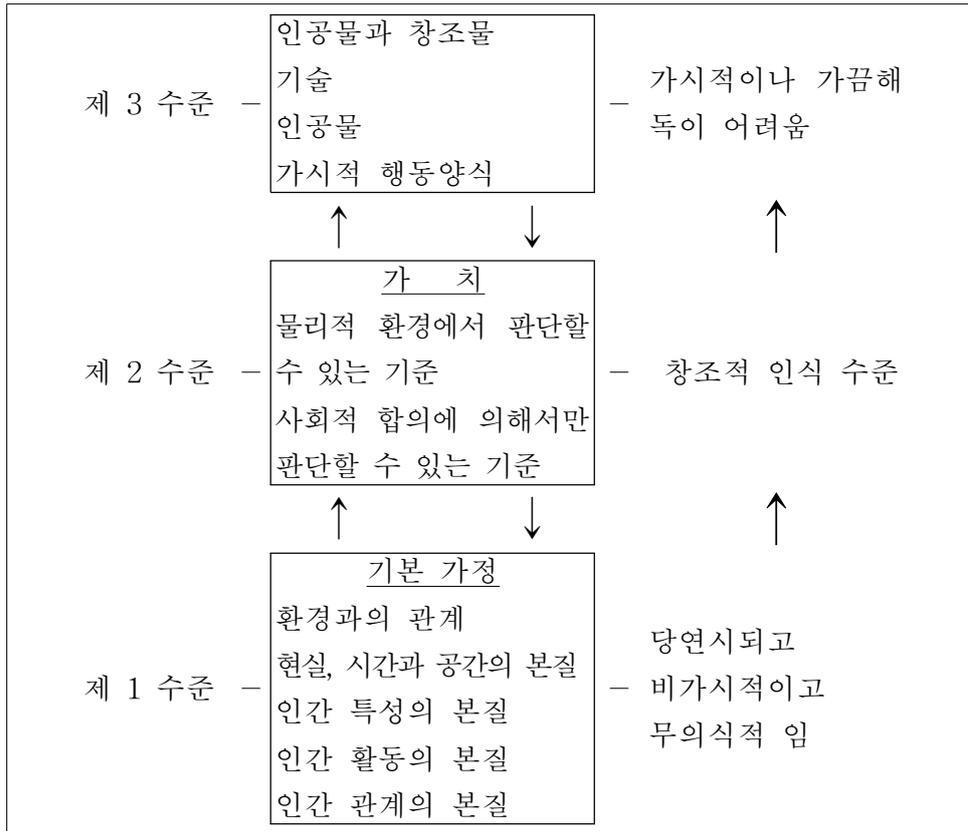
Schein(1985)은 조직문화의 요소들을 조직구성원과 전체의 조직체 행동에 영향을 주는 의미체계의 기준으로 제 1 수준, 제 2 수준, 제 3 수준으로 구분하면서 조직문화 수준 상호관계를 <그림 2-1>과 같이 제시하고 있다.

제 1 수준은 비가시적, 무의식적 단계이고 조직문화의 핵심적 요소로서 조직구성원의 가치관과 관련되는 기본적 요소이다.

제 2 수준은 창조적, 인위적 단계이고 조직성원이 행동 지침과 판단의 기준이 되며, 가시적 단계인 인공물과 창조물을 규제하는 요소이다.

제 3 수준은 가시적 단계이고 조직에 대한 인상과 표현적인 특성을 형성하는 요소이다.

<그림 2-1> 조직문화 수준 상호간의 관계



자료 : Schein, E. H.(1985). *Organizational*. p.14.

조직문화를 설명해 주는 내용 요소를 규명해야만 조직문화 유형의 구분이 가능하다고 주장한 서인덕(1986)은 Schein(1985)의 모형을 중심으로 조직문화를 핵심적 문화와 표출적 문화(상징적 문화와 실천적 문화)로 구분하였다.

핵심적 문화의 구성요소인 가정, 가치, 신념, 이념 등을 가장 좁은 의미의 조직 문화로 보았다. 그리고 표출적 문화 가운데 실천적 문화의 구성요소인 전략, 구조, 과정, 제도, 일상 업무 등의 문화적 관행을 가장 넓은 의미의 조직문화로 규정하고 있다.

이와 같이 국·내외 학자들의 학교조직문화에 개념을 정의하면 가치, 신념, 규범 등으로서 학교조직 내부의 구성원들이 직무를 수행하는 방식이라고 정의할 수 있고 학교 내에서 집단 경험을 공유하는 구성원들에게 나타나는 사고방식 및 행동 방식에 영향을 미치는 요인이라고 할 수 있다.

2. 학교조직문화의 특성

학교조직문화는 조직문화의 하위요인으로서 조직문화와 같은 특성을 가지고 있다. 조직문화는 그 조직이 갖는 공통적인 성질로 조직문화의 개념을 토대로 학교조직문화의 특성을 살펴보면 다음과 같다(양 일, 2007).

첫째, 학교조직문화는 일반적인 문화와 같이 학습되어진다. 인간은 문화와 더불어 태어난 것이라기보다는 인간에게 문화를 가르치는 사회 속에서 태어났고, 문화는 형태를 갖는 사물이 아니라 사람들의 상호작용에 의해 만들어져 가고 있기 때문에 조직문화는 경험으로부터 얻은 학습의 산물이라 할 수 있겠다.

둘째, 조직문화는 공유된다. 조직문화는 조직 내 구성원들 간의 공유성을 특성으로 한다. 그러므로 조직문화에 공유성이 없다면 문화도 있을 수 없다. 공유성은 무엇이 중요한가에 관한 가치관과 일을 어떻게 실행에 옮길 것인가와 관련된 신념, 이념, 철학, 규범 등을 주된 내용으로 하고 있다.

셋째, 조직문화는 전승된다. 즉 조직 내 구성원들이 지니고 있는 조직문화는 새로운 구성원들에게 전달되어 전승된다는 것이다. 물론 전승과정에서 변화가 발생되기도 하지만 조직 구성원들의 의식을 통해서 변화하므로 개혁과 같은 성격을 띠지 않는다.

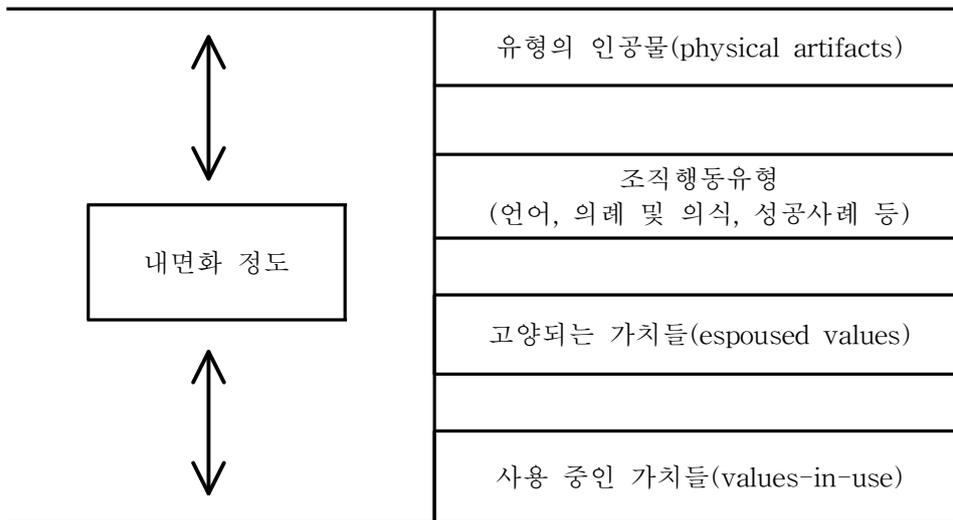
넷째, 조직문화는 지각과 기술의 개념과 관계된다. 문화는 하나의 지각이기 때문이다. 조직 내에서의 문화를 지각하는 것은 지각하는 사람에게 내재하는 것으로 외재적인 것은 아니다. 인간의 행동이 환경의 영향을 받는다. 그러나 그들의 행동

은 환경의 직접적 영향을 받는다기보다 그들이 요인을 어떻게 지각하고 있는가에 따라 좌우된다. 인간은 실제적이고 객관적인 환경이 아닌 주관적으로 지각된 환경에 영향을 받으면서 행동하기 때문이다.

이와 같이 학교조직문화의 구성 요소는 학교의 고유한 특성을 나타내는 가치와 신념, 이념적 목표가 학교조직에 있어서 교사들에게 작용되어 표출되는 상징적 행위의 복합체이다.

Schein(1981)는 조직문화를 학교조직문화에 접목시키고자 학교조직문화의 구조를 재구성 하였는데 “유형의 상징물”, “학교조직의 행동유형”, “학교의 고양된 가치(espoused values)”와 ”학교에서 실제로 사용 중인 가치(values-in-ues)”의 4요소가 역동적으로 상호작용하여 변화되어 가는 과정이라 할 수 있는 Schein의 재구성된 학교조직문화의 개념 모형은 <그림 2-2>와 같다.

<그림 2-2> Schein의 재구성된 학교조직문화의 개념 모형



출처: Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and leadership(end ed)*. San Francisco: Jossey-Bass.

김준기(1991)는 학교조직문화의 요소를 규명하기 위해 표출된 문화를 중심으로 파악된 요소를 기초로 일선교사, 교육전문가, 전문교수 등을 통하여 실시한 실증적인 조사를 토대로 학교조직문화 측정변인과 정의를 <표 2-2>와 같이 정리하였다.

<표 2-2> 학교조직문화 측정변인과 정의

| 하위변인 | 정 의 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 의례, 의식 | 조직체의 업무수행에 있어서 구성원들이 규칙적으로 지켜나가는 관습이나 행사이며 관행으로서 조직구성원들의 비공식행동도 포함된다. |
| 규범 | 조직구성원의 일상생활을 규율하는 지침이고 구성원 간에 공유되고 변용될 수 있는 행동의 기준이며 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직 구성원의 행동을 통제하고 방향을 제시하는데 활용하는 규정을 말한다. |
| 행동양식 | 조직의 가치에 어울리는 행동유형으로서 조직에서 관례로 되어 있고 승인되는 것을 말한다. 상하관계, 동료간, 교무실에서의 협조적 분위기, 새로운 아이디어나 창의성의 정도, 행동의 유연성, 활발성, 명량성 등 포함되어 있다. |
| 감정, 태도 | 감정은 조직구성원이 조직에서 가지고 있는 긍정적이고 부정적인 것이 포함된다. 태도는 인간이나 사물에 대해 호의적으로 혹은 비호의적으로 반응하려는 지속적인 경향이다. 여기는 전통, 행정적 결정사항이나 교사가 학교 정책에 대한 태도, 교사의 소속감과 동료의식을 의미한다. |
| 경영전략 | 조직체의 기본목적을 달성하기 위한 종합적인 계획으로 조직체가 어떠한 일을 어디서 전개하고 자원을 어떻게 배분할 것인가에 대한 중요한 의사결정이다. 교사의 능력 적성을 고려한 인사관리, 교육과정 운영, 조직의 효율성을 제공하기 위한 정보의 유형을 말한 것이다. |
| 조직, 구조 | 조직체 내의 모든 활동을 여러 개의 구성단위로 분류하고 각 구성단위별로 직무를 할당하여 단위 간 그리고 상호 연결 관계를 맺는 것을 의미한다. 교장, 교감의 권한 집중정도, 업무에 대한 교사의 자율성 인정, 사무적 형식과 절차 등 방면에 표출된다. |
| 경영과정 | 조직체의 목적달성을 위한 구성원들의 활동으로서 리더십과 갈등관리 그리고 커뮤니케이션과 의사결정을 말한다. 의사결정 참여도와 의사결정의 유형, 정보교환의 활발성 정도, 교자장의 리더십, 교사의 의견존중, 구성원 상호간의 갈등 등이 포함되어 있다. |
| 경영방침 | 경영방침은 일상적인 조직경영의 지침으로써 조직에 있어서의 계속적인 경영활동을 미리 일정한 방향으로 규제하기 위하여 마련된 행동기준이다. |

출처 : 김준기(1991). 학교조직문화 진단에 관한 연구. 전북대학교 대학원 박사학위 논문.

김준기(1991)는 Schein의 견해를 바탕으로 학교조직문화를 형성하고 있는 구성

요소를 추출하기 위하여 일반조직문화를 중심으로 파악된 요소를 기초로 하고, 조직문화 구성요소에 대한 이론적 분석을 종합하여 그 결과로 나타난 구성요소들을 일선교사, 교육전문가, 전문교수 등을 통하여 실시한 실증적인 조사를 토대로 학교 조직에 적용시켜 우리나라 상황에서 학교조직문화의 주요한 구성요소인 핵심적 문화요소와 표현적 문화 학교문화 요소를 3가지 영역으로 추출하였다.

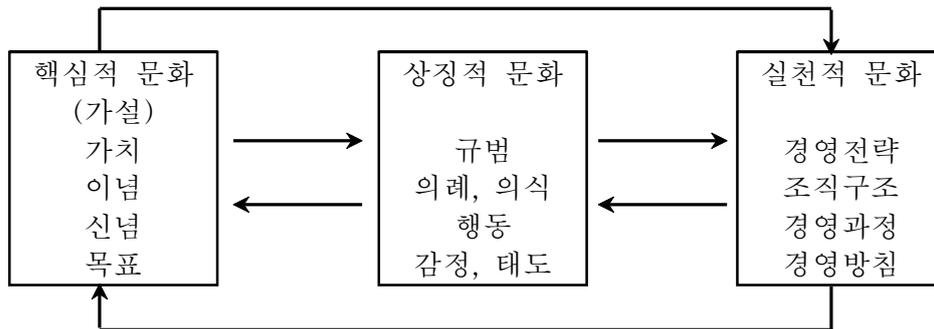
I 영역 : 가치, 신념, 이념, 목표

II 영역 : 일화, 언어, 영웅, 전설, 규범, 관습, 습관, 문화망, 의식, 의례, 의미, 행동양식, 상징, 태도, 관념, 신화, 신앙, 감정, 인공물

III영역 : 경영전략, 조직구조, 경영과정 제도, 경영방침, 경영방식, 일상 업무이다.

이와 같이 정리한 영역별 조직문화 요소에서 I 영역을 조직문화의 원천인 핵심적 문화로 보았고, II영역을 핵심적 문화를 전달해주는 매개체인 상징적 문화로 보았으며, III영역은 조직의 핵심적 문화가 조직관리 및 설계에 영향을 끼쳐 구체적 관행으로 나타난 결과를 실천적 문화로 보았다. 학교조직문화 요소간의 관계를 통해 학교조직문화의 개념 모형은 <그림 2-3>과 같다.

<그림 2-3> 학교조직문화의 개념 모형



출처 : 김준기(1991). 앞의 논문.

이와 같이 학교조직문화의 기반을 이루고 있는 핵심문화는 상징적 문화와 실천적 문화로 표출된 경영방침의 방식이다. 이는 핵심문화를 파악할 수 있는 간접적인 토대를 제공해주고 있다. 따라서 학교조직문화는 조직에서 표출된 상징적 문화, 실천적 문화와 조직에 내재해 있는 핵심적 문화의 복합체라고 할 수 있다.

Owens(2004)는 학교조직문화는 다른 조직문화와는 달라 학교조직문화를 구성하

고 있는 요소들은 구성원들에게 내면화되어 있는 핵심적인 요소가 아니라 상징적으로 표출되는 것이라고 하였다. 그리고 이들이 상호 영향을 미치는 조직문화의 구성을 기초로 하여 학교조직문화가 구성하고 있는 요소를 내재적인 요소와 외재적인 요소로 구분하여 <그림 2-4>와 같이 정리하였다.

<그림 2-4> 학교조직문화의 구성



출처 : Owens, R, G.(2004). *Organizational*.

내재적인 요소와 외재적 요소는 학교조직 안에서 상호 복합적인 작용에 의해 외부로 노출되거나 구성원들에게 내면화되어 학교조직문화를 구성하게 된다.

전명식(2000)은 학교조직 문화의 요소를 가시적 요인과 비가시적 요인으로 구분하였다.

(1) 가시적 요인

첫째, 교사와 학생과의 관계이다. 교사와 학생의 관계는 주종관계가 아니고 평등한 관계도 아니듯이 이 관계야말로 인생에서 삶의 방향과 의미를 부여하는 창조적인 관계이고 무한한 가능성을 창조하는 관계이므로 언제나 부드러우면서 위엄 있고 편안한 관계로 깊이 있는 인생의 동반자의 관계가 되어야 되는 것이다.

둘째, 교사와 교사간의 관계이다. 동료집단 간의 원만한 인간관계야말로 그 구성원들에게 기쁨을 주게 되고 성과를 높일 수 있는 역동적인 분위기를 창조하게 된다. 이런 동료집단 간의 원만한 인간관계가 이루어졌을 때 교사가 자신감과 긍지를 가지고 미래를 키우는 일에 정진할 수 있다.

셋째, 학교의 의식과 행사이다. 학생들이 의식과 행사를 통하여 그 동안 배우고 익힌 것을 표현하며 점검해 보는 소중한 시간이다. 학교에서는 학생들이 적극적으로 능동적이며 창조적이고 미래지향적으로 계획하고 참여하게 해야 한다.

(2) 비가시적 요인

첫째, 소명의식이다. 교사들이 자기가 수행하고 있는 교직을 얼마나 귀한 소임인가를 느끼었을 때 교직자로서의 천직의식과 소명의식을 깨닫게 되는 것이다.

둘째, 학교의 분위기이다. 학교는 어떤 측면에서 보면 가정보다도 하루 중에서 가장 많은 시간을 할애하여 지내는 곳이기때문에 교사들이 자기의 배우고 닦은 교수 학습을 발휘할 수 있는 곳이라 할 수 있다. 그러므로 학교의 분위기는 교사의 삶을 실현해 가는 가치 있는 장이 되는 것이다. 따라서 학교조직문화의 요인을 <표 2-3>과 같이 나타낸다.

<표 2-3> 학교조직 문화의 요인

| 학교조직문화 차원 | 학교조직 문화 관련요인 |
|-----------|------------------------------------|
| 가시적 요소 | 교사와 학생의 관계 교사와 교사의 관계 의식과 행사 |
| 비가시적 요소 | 소명의식 학교분위기 |

출처 : 전명식(2000). 학교조직문화와 학교조직효과성의 관계연구. 경북대학교 교육대학원 박사학위 논문.

3. 학교조직문화의 유형

각 사회마다 그 문화가 존재하듯이 조직은 그 활동을 수행하기 위하여 저마다 독특한 문화를 가지고 있다. 학자들이 연구한 조직문화의 유형을 분류하면 다음과 같다.

Harrison(1972)은 조직문화의 특성이 그 조직의 이념적 지향에 좌우된다고 보았

다. 즉 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화로 분류한 4가지 유형은 조직의 이해관계와 구성원의 이해관계의 일치성여부 및 조직의 외부환경에서 적응능력에 차이가 난다고 하였다. Handy(1978)는 이를 더욱 정교하게 다듬어 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다. Deal과 Kennedy(1982)는 시장에서 두 가지 요소, 즉 학교활동에 관련된 위험수용도와 의사 결정 결과에 대한 피드백과 기대속도라는 두 가지 차원에 따라 조직문화 유형을 남성문화, 투기문화, 과업·여가 병존문화, 과정문화 등 4가지로 분류하였다. Ouchi(1981)는 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료적 문화, 클랜문화 등 3유형을 제시하였다. Jones(1983)는 사회집단의 구성원 사이의 거래비용을 중심으로 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화 등 세 유형으로 구분하였다. Quinn과 McGrath(1985)는 경쟁가치 접근법을 이용하여 유연성-통제, 내부-외부지향 차원에 따라 조직문화를 합리적 문화, 개발적 문화, 합의적 문화, 위계적 문화로 구분하고 있다. Lundberg(1991)는 현실지각의 동질성-이질성 차원과 항상성-무정형성 차원에 따라 조직문화 유형을 정태적 동질문화, 정태적 이질문화, 변화적 동질문화, 변화적 이질문화로 구분하였다. Kets de Vries와 Miller(1970)는 내면 심리적 기능과 행위를 중심으로 최고 경영자의 지속적인 정신 병리학적 유형에 따라 과대 망상적 문화, 회피적 문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 그리고 정치적 문화 등으로 구분하였다. 서인덕(1986)은 Quinn(1985)과 Lundberg(1991) 등의 모형을 이용하여 동태적-정태적 차원과 활동 지향적-유지 지향적 차원에 따라 조직문화를 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화 및 보존적 문화로 분류하였다. Weiner(1988)는 가치관의 초점과 원천이라는 두 가지 차원을 바탕으로 조직문화를 기능적-전통적 문화, 기능적-카리스마적 문화, 우월적-전통적 문화, 그리고 우월적-카리스마적 문화의 4가지 유형으로 분류하였으며, Denison(1991)은 조직문화 유형을 조직문화와 조직효과성의 관계에서 준거의 관점과 변화를 추구하는 정도에 따라 몰입문화의 가설, 일관성문화의 가설, 적응문화의 가설, 그리고 사명감 문화의 가정을 제시하고 있다.

이와 같이 여러 학자들의 조직문화유형은 연구자들에 따라 다르게 분류한 기준을 <표 2-4>와 같이 요약하여 정리하였다.

<표 2-4> 조직문화 유형 분류표

| 연구자 | 유형구분 | 구분기준 |
|------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------|
| Harrison(1972) | 권력지향문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화 | 이념적인 지향 |
| Handy(1978) | 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화 | |
| Deal과 Kennedy(1982) | 남성문화, 투기문화, 과업·여가 병존문화, 과정문화 | 기업행위결과에 대한 위험도 및 피드백속도 |
| Ouchi(1988) | 시장문화, 관료적 문화, 클랜적 문화 | 거래비용을 중심으로 |
| Jones(1983) | 생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화 | |
| Quinn과 McGrath(1985) | 합리적 문화, 개발적 문화, 합의적 문화, 위계적 문화 | 환경의 인식유형 조직의 반응유형 |
| Lundberg(1991) | 정태적 단일문화, 변화적 단일문화 정태적 이질문화, 변화적 이질문화 | 현실 전체성-부분성 인식 항상성-무정형성 |
| Kets ed Vries 과 Miller(1986) | 과대망상적 문화, 회피적 문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 정치적 문화 | 최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향 |
| 서인덕(1986) | 친화적 문화, 진취적 문화, 보존적 문화, 합리적 문화 | 현실지각 차원 행동패턴 차원 |
| Wiener(1988) | 기능적-전통적 문화, 기능적-카리스마적 문화 우월적-전통적 문화, 우월적-카리스마적 문화 | 가치관의 초점 및 원천 |
| Denison(1991) | 몰입문화, 일관성 문화 적응성 문화, 사명감 문화 | 준거의 초점, 변화추구 정도 |

출처 : 신용준(1994). 조직문화와 리더십의 적합성에 따른 조직유효성에 관한 실증 연구(Quinn 과 McGrath의 모형을 중심으로), 경성대학교 대학원 박사학위논문.

이종두(1996)는 조직의 이념적 차원과 조직 구성원의 행동 유형을 두 개의 축으로 하여 적극적 문화, 저항적 문화, 소극적 문화, 동원적 문화로 구분하였다.

첫째, 적극적 문화는 진취적이고 자율성이 높은 문화 유형으로서 구성원들이 창조적이고 활동적, 협조적이며 도전적인 것이 특징이다. 이들 문화에서는 새로운 아이디어나 창의적인 업무 수행, 융통성과 신속성, 새로운 업무에 대한 도전성, 부서간 동료간 협조성 등이 높은 것이 특징이다.

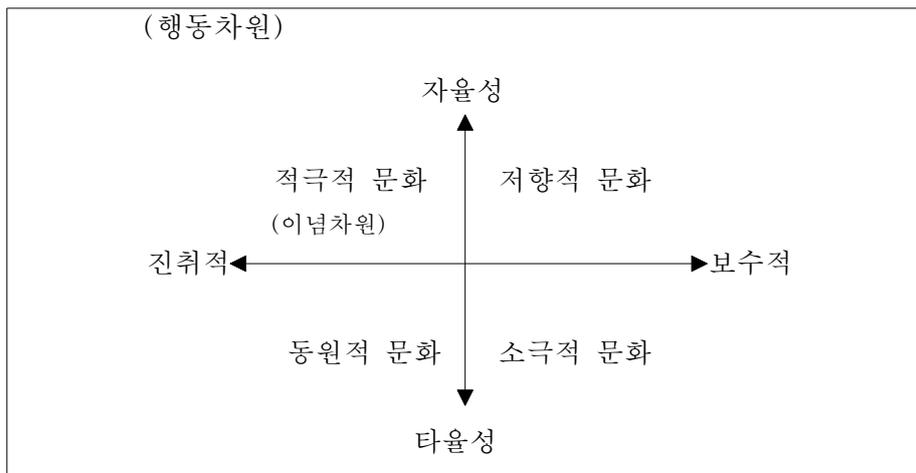
둘째, 저항적 문화는 조직의 이념적 차원은 보수적이면서 구성원의 행동에 있어서는 자율성이 높아 서로 충돌하는 경우에 보여지는 문화유형으로서 구성원 간의 상호관계에서는 협조적이며 합의에 의한 의사 결정을 이루므로 구성원들간의 응집력은 비교적 높으나 조직구성원들은 상사의 통제를 받기를 싫어한다. 따라서 조직

의 보수적 경향, 조직구성원 간의 자율성 정도, 조직구성원간의 응집력, 조직구성원의 상사 지시의 저항적 수용 태도 등이 그 특징이다.

셋째, 소극적 문화는 보수적이고 타율성이 높은 경우의 문화 유형으로서 구성원들은 현상 유지적이고 수동적이며 업무가 표준화, 관습화되어 있으며, 타성에 젖어 있는 것이 특징이다. 따라서 소극적 문화는 같은 지표에 의해 측정한다. 따라서 관리자의 명령이나 지시에 따른 업무 처리의 방식, 현상 유지만 하려는 태도, 새로운 업무를 대하는 태도(적극적, 소극적), 업무 처리의 관습화 내지 표준화 정도 등의 특징을 가지고 있다.

넷째, 동원적 문화는 조직의 이념적 차원은 진취적이면서 구성원의 행동에 있어서 타율성이 높은 경우에 보여주는 문화 유형이다. 업무 처리의 경우 확실성을 추구하는 실리적인 입장으로 발전하기는 하나 조직 구성원들이 스스로 업무를 처리하지 않는다. 관리자의 지시가 있으면 성실하게 업무를 처리하되 책임성은 약한 특성이 있다. 따라서 조직의 진취성, 새로운 업무를 대하는 태도(기피적, 소극적), 관리자의 명령이나 지시에 따른 업무 처리의 방식, 처리 업무에 대한 낮은 책임성 등과 같은 특성을 가지고 있다. 조직문화의 유형을 <그림 2-5>와 같이 구분한다.

<그림 2-5> 조직문화의 유형 구분



출처 : 이종두(1996). 조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구. 충북대 대학원 박사학위 논문.

이와 같이 조직문화의 유형은 학자들의 관점에 따라 다양하다. 학교는 일종의

비영리 조직으로서 조직 구성원은 교원이라는 신분으로 직·간접으로 학교에서 성과를 나타내고 있다. 이러한 특성을 감안할 때 학교의 조직문화는 행동차원에서 자율성과 타율성을 하나의 축으로 하고, 이념 차원에서 진취적이냐 보수적이냐를 축으로 하여 조직문화를 분류할 수 있다.

1) Sethia와 Glinow의 조직문화 유형

Sethia와 Glinow(1985)는 조직의 인간 지원 지향성에 따라 조직문화의 유형을 두 가지 차원으로 분류하였다. 첫째, 조직 구성원들의 복지향상과 존엄성 보장에 관심을 강조하는 인간에 대한 관심 차원이다. 둘째, 조직 구성원들로 하여금 최선을 다해서 직무 수행을 하도록 기대하는 것을 의미하는 성과에 대한 차원이다. 따라서 인간 지향성에 따른 조직문화 유형은 조직의 인간 자원, 조직 구성원에 대한 기본적인 시각에 따른 구분이라고 볼 수 있다. 그리고 Sethia와 Glinow 조직문화 유형을 네 가지로 <그림 2-6>과 같이 분류 하였다.

<그림 2-6> Sethia와 Glinow(1985)의 조직문화 유형

| | | 성과에 대한 관심 | |
|-----------|----|-----------|------|
| | | 낮음 | 높음 |
| 인간에 대한 관심 | 높음 | 보호문화 | 통합문화 |
| | 낮음 | 냉담문화 | 실적문화 |

출처 : Sethia, N. K.와 Glinow, M A. (1985). *Arriving at Culturee by Managing the Reward Systems*. San Fransisco: Jossey-Bass.

첫째, 보호문화(caring culture)는 구성원들의 복지에 대해서는 높은 관심을 나타내지만 성과에 대해서는 강요하지 않는다. 구성원들이 조직의 리더에 대해 순응할 자세가 갖추어져 있기 때문에 환경이 위협하지 않는 한 보호문화 조직은 원만하게 운영된다. 팀워크, 협동, 동조, 그리고 상황에 대한 순응이 중요한 조직 내 가치가 되며, 이 가치들은 성과보다 중요하게 취급된다.

둘째, 냉담문화(apatetic culture)는 인간과 성과에 대한 관심이 모두 무관심으로 나타난다. 환경의 보호를 받지 않으면 조직의 생존이 문제가 된다. 사기 저하와 냉소주의가 조직에 만연하고, 내분, 분열, 불신, 언쟁, 혼란이 문화를 형성한다. 호

과성 및 효율성 보다는 기득권과 정치에 의해 더 많은 영향을 받는다.

셋째, 통합문화(integrative culture)는 인간에 대한 높은 관심과 성과에 대한 높은 요구를 나타낸다. 인간은 조직 발전에 기여할 수 있다고 기대한다. 사람들에게 자율을 허용하고, 성과가 핵심적 가치이며, 보상은 성과에 따라 좌우된다. 그러나 실적문화와 다르게 개인보다는 집단의 성공을 강조하고, 협동, 창의성, 모험 자기 지시, 실험을 중요한 가치로 여긴다.

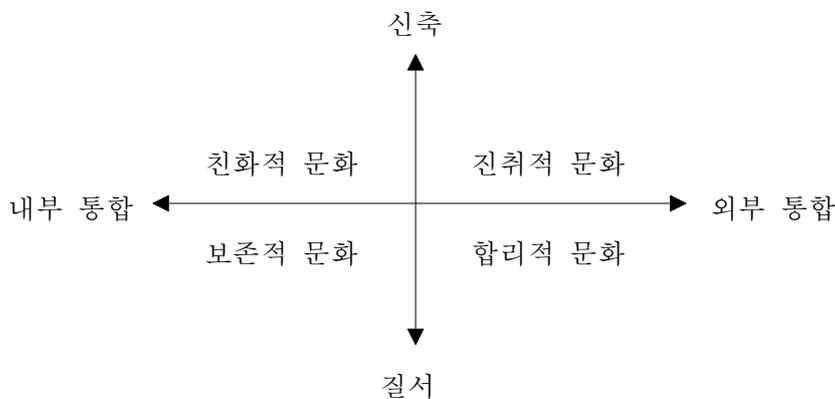
넷째, 실적문화(exacting culture)는 구성원의 복지에 대한 관심은 없지만 높은 성과를 요구한다. 인간은 소모품이며 보상은 개인별 성과에 따라 달라진다. 성공, 경쟁, 모험, 혁신, 적극성 등이 기본이다.

이와 같이 Sethia와 Glinow(1985)의 조직문화 유형을 종합하면 인간 지원의 지향성에 의해서 그 성과가 낮고 높음이 달라진다는 것으로 파악이 된다.

2) Quinn의 조직문화 유형

Quinn(1988)은 신축성과 질서라는 두 개의 상호 상반된 가치를 축에 두고, 조직문화 유형을 설명하였다. Quinn의 조직문화 유형은 <그림 2-7>과 같다.

<그림 2-7> Quinn(1988)의 조직문화 유형



출처 : Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

첫째, 친화적 문화는 조직구성원의 상호 신뢰감과 화목, 우호적 관계와 같은 인화 단결을 강조하면서 대체로 교사들의 개인적 사정을 잘 들어준다. 그리고 업적 위주의 경쟁보다는 교사들 상호간의 팀웍이나 협동이 우선적이며, 교장 및 교감의 지휘, 명령이 보스라기 보다는 오히려 친근한 직장 선배로 느껴지게 한다. 그러나 새롭고 혁신적인 아이디어나, 새로운 기술 변화에 대한 적응 행동 측면은 소극적으로 대처하는 것이 특징이다.

둘째, 진취적 문화는 도전적이다. 즉 자극적인 창의성·적응성·혁신성을 강조하면서 문제 해결을 위한 부서간의 융통성 있는 업무처리와 개방적 상호작용을 취한다. 새로운 조직 구조 변화를 유도하고, 도전을 하기 위하여 구성원들의 직관과 통찰력을 중시하면서 새로운 학습자료 개발을 높이 평가 한다.

셋째, 합리적 문화는 주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리 도록한다. 교사들의 직무수행능력과 실적을 중심으로 구성원들을 평가하고, 교육 목표달성을 우선적으로 강조하여 학교 운영과 조직을 편성한다. 최소한의 투입에 최대의 산출인 효율성이 중요한 규범이다. 그리고 인간관계나 주어진 여건보다는 결과의 성공여부를 중요시 한다.

넷째, 보존적 문화는 조직구성원의 행동 성향이 안정 지향적이다. 명확한 공식 절차의 규정, 표준화, 관습화된 업무 처리 방법의 특징이 강하게 나타난다. 서류화 및 문서화 성향이 강하고 공식적인 지위, 신분, 계층적 서열관계에 많은 관심을 보이면서 업무 처리에 관련된 절차나 규정이 세심하게 정해져 있어서 변경이 어렵다.

이와 같이 학교조직문화의 유형은 조직구성원들이 조직현실에서 반응차원과 외적인 요인들의 변화에 대응하는 차원에서 조직현실에 대한 구성원들이의 반응차원은 조직환경의 변화에 대한 구성원들의 대응자세로서 환경변화를 적극적으로 혹은 소극적으로 수용하느냐에 관한 것이다. 이 두 차원을 기준으로 진취적 문화, 권위주의적 문화, 보수적 문화, 위계적 문화로 구분하였다.

3) 학교조직의 문화유형

Steinhoff와 Owens(1989)는 공립학교에서 발견될 수 있는 네 가지의 특유한 문화형식을 통해 학교문화 유형을 네 가지로 분류하여 비유하였다.

첫째, 가족문화를 학교에서는 ‘가정’이나 ‘팀(team)’의 비유를 통해 설명된다. 학교

에서는 교장이 부모나 코치로 묘사하며, 구성원들은 의무를 넘어 서로에 대한 관심을 가지고, 가족의 한 부분으로서 제 몫을 다하기를 요구받는다. 가족으로서의 학교는 애정적이고, 우정적이며 때로는 협동적이고 보호적이다.

둘째, 기계문화를 학교에서는 '기계'의 비유로 설명된다. 이 학교에서는 모든 것을 기계적인 관계로 파악한다. 학교의 원동력은 조직자체의 구조로부터 나오고, 행정가의 지원을 획득하기 위하여 시시각각으로 변화하는 능력가로 묘사된다. 학교는 목표달성을 위해 교사들을 이용하는 하나의 기계인 것이다.

셋째, 공연문화를 학교에서는 서커스, 브로드웨이쇼, 연회 등을 시연하는 공연장으로 비유된다. 이 문화에서는 공연과 함께 청중의 반응이 중시된다. 지휘자에 의해 이루어지는 공연과 같이, 훌륭한 교장의 지도 아래 탁월하고 멋진 가르침을 추구하는 것이다.

넷째, 공포문화를 학교에서는 전쟁터나 혁명 상황, 혹은 긴장으로 가득 찬 악몽으로 묘사될 수 있다. 이러한 학교의 교사들은 고립된 생활을 하고, 사회적 활동이 거의 없다. 구성원들은 서로 비난하며, 적의를 가지고 있다. 이 문화는 냉랭하고 적대적이다.

학교조직문화는 공조직문화, 기업문화, 군조직문화와는 본질적으로 추구하는 문화의 차이가 있다. Duignan(1986)는 학교조직문화를 조정함으로써 수월성을 추구할 수 있고, 학교조직에 문화적 전망의 관점을 도입하는 것이 필요하다는 주장을 펴고 있다. 즉 높은 학업성취도를 나타내는 학교가 높은 성과를 내고 있다는 결론을 내린다. 그러한 학교를 만들기 위해 고려해야 할 여러 변인 중에서 학교의 내부요인의 하나인 조직 문화 변인을 선정하고 있는 것이다.

이인수(1996)는 학교조직문화를 그 어떤 외부적 기준에 비추어 볼 때 바람직하든 바람직하지 않든 학교사회를 구성하는 그들이 현상 세계를 경험하는 조직체계라고 하였다. 그에 의하면 학교조직문화는 구성원들의 인지체계에 공유된 원리나 표준으로서 그들이 어떤 경험을 하거나 다른 구성원의 경험을 해석할 때 증거가 되는 인지적 원리를 의미한다는 것이다. Huberman 외(1993)는 학교사회의 위계는 보는 관점에 의해 개념화를 하였는데 생의 주기론에 입각하여 교사의 교직 발달 단계를 초임교사와 원로교사를 제시하였다. 초임교사는 1~3년의 교직 경력을 가진 교사는 생존의 발달 단계로 교사들의 생존이라는 주제로 볼 때 수업 경영에 대한 복

잡성과 동시에 현실과의 충격과 관련된 교직경험이 없다는 특징을 가진 교사를 초임교사로 보고 있다. 원로교사는 법령이 정해진 바에 의하면 55세 이상인 교사에게 원로 수당을 지급한다. 원로교사는 교육공무원법 제29조의2 제5항에 의거하여 정년 전에 임기가 만료되는 교장이 교사로 근무할 것을 희망하여 수업 담당 능력 및 건강 등을 참작하여 임용되는 경우에는 교육경력 30년 이상과 만 55세 이상이라는 두 가지 요건을 갖춘 자이다.

본 논문에서는 학교조직의 조직문화 유형을 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화로 구분 한다.

(1) 합리문화

직무수행과 결과의 달성을 가장 중요시 여기며, 조직생활은 주로 과업성취를 한다는 문제를 중심으로 전개되는 문화유형으로서 일명 과업문화(task orientation)라고도 한다. 조직의 구성원도 과업 성취를 위해 필요한 숙련, 능력, 정력, 물질적 자원 등을 중요시하게 된다. 문제가 발생하면 토론에 의하여 갈등이 해결되며, 의사결정은 해당 문제에 관한 지식과 전문성을 지닌 사람에 의해 이루어진다. 따라서 조직권력의 집중화, 통합된 활동, 타 조직과의 경쟁을 유발하는 대외적 초점으로 특징 지워진다. 효율성, 생산성, 이익이나 영향이 중심적 가치가 된다. 조직의 성과를 극대화시키는 수단으로는 목표의 명료화, 개인의 판단력, 결정력 등이 사용된다.

(2) 개발문화

통찰력, 발명 및 혁신 등의 직관적 정보처리 과정의 외적지원, 자원획득 및 성장 등의 목적달성 수단으로 가정된다. 현실에 대해 낮은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에서 나타날 수 있는 문화유형이다. 이유형의 특성은 여러 개의 목적들을 가지며, 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적인 권위를 인정하면서 가치를 권력의 기반으로 삼는다. 의사결정은 직관적으로 이루어지고, 구성원들의 노력이 평가되는 조직문화 유형이다.

(3) 합의문화

권한의 분산과 활동의 분화이다. 그리고 체제유지를 위한 내적 초점에 특징이 있다. 조직의 거래는 토의, 참여, 합의에 기초하고 있다. 따라서 팀웍, 사기, 신뢰감을 북돋우는 친밀하고도 협동적인 교환관계이다.

Alston(1989)은 인간관계 형성에 중요시되는 변수에는 차이가 있음을 주장하였다. 즉 한국, 중국, 일본이 같은 유교문화권에 속해 있지만 대인관계 형성에 있어서 중요시되는 내용에는 차이가 있다고 주장하고 있다. 즉 한국은 ‘인화(人和)’, 중국은 ‘관계(guanxi)’, 일본은 ‘화(wa)’의 개념으로 구별하였다. 인간과 자연과의 관계에서는 세 가지 다른 유형으로 복종관계, 조화관계, 정복관계로 나누었다. 한국, 중국, 일본과 같은 문화권으로 지배적이다. 동양인들은 인간이 자연을 정복하려고 해서는 아니 되며 자연과 조화를 이루어야 한다는 것이다. 그러나 서양인들은 자연이 관조의 대상이 아니라 정복의 대상이라는 것이다. 그래서 서양인들은 자기의 운명은 자기가 결정한다는 것이다. 즉 자기의 노력을 통해 운명을 바꿀 수 있다는 믿음으로 “할 수 있다(can do)”라는 가치관을 보여 준다(Engel, Blackwell, Miniard, 1995). 동양사회의 대인관계에서는 다른 사람 앞에서 겸손이 미덕이라고 한다. 그래서 자신을 솔직하게 나타내지 않는 것이다. 솔직함이 자칫하면 사회생활의 성패에 커다란 영향을 미칠 정도로 중요한 태도이기 때문이다. 그러나 서양 사람들은 반대되는 의견은 솔직하게 직선적으로 나타낸다. 동양 사람들과는 서양 사람들의 사고방식은 대조적이다.

이와 같은 합의 주의적 문화배경이 표출되는 또 하나의 현상은 강한 체면의식이다. 체면의식은 문화적 배경에 상관없는 보편적인 현상이라고 할 수 있지만, 서구에서 이야기하는 명성이나 위신 개인적 품성, 명예, 권위와는 다른 개념이다. 유교 문화권에 속하는 한국, 중국, 일본은 체면의식을 중요시 하고 있다.

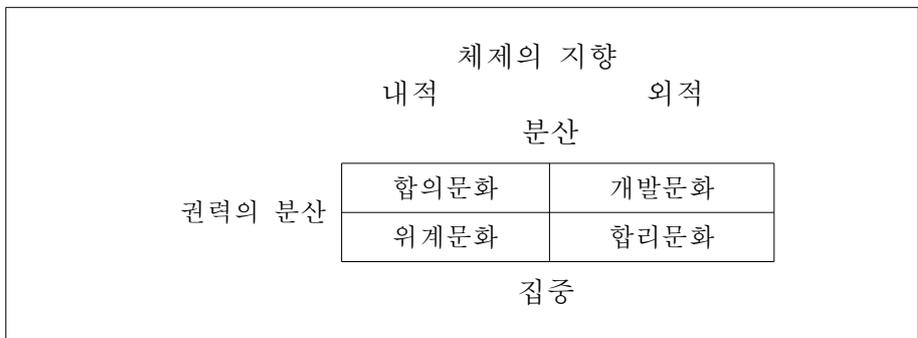
(4) 위계문화

권력문화와 관련이 깊다. 위계문화는 환경을 지배하고 모든 대항세력을 정복하려 하며, 조직생활은 주로 권력의 사용과 정치에 의해서 다스려지는 문화유형이다.

위계문화를 보면 위계에 대한 정도의 차이는 원시사회에서부터 현대사회까지 존재하고 있다. 사회 위계란 사회의 구성원들을 수직적인 관계에서 그 순위를 정하는 것을 의미하고 있다. 사회 위계의 발단과 양상에 대한 차이가 있으나 모든 문화권에서 찾아볼 수 있는 현상 중의 하나이며 연령, 성별, 직위 등이 사회계층의 요인이 된다. 위계문화의 특징은 체제유지에 대한 초점뿐만 아니라 권력의 집중과 활동의 통합에 있다. 공식적 규칙과 규정의 집행에 따라 행동이 추진된다. 안정성, 통제, 예측성, 조정, 책무성 등이 중요한 가치다. 통합과 균형을 추진하는 정보처리 과정에 있어 정확한 평가, 기록 그리고 계산이 핵심적 특징이다.

이와 같이 4가지 문화유형을 권력의 분산과 체제지향성의 관점에서 사회적 거래에 기초한 문화유형을 그림으로 나타내면 <그림 2-8>과 같다.

<그림 2-8> 사회적 거래에 기초한 문화유형



자료 : Hoy, W, K.와 Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*, 5rd (New York : Random House, (1996), p.136.

4. 학교조직문화의 접근방법

문화 연구의 접근방법에 있어서 Smircich(1983)는 주요한 다섯 가지 접근방법을 들고 있다. 첫째, 비교 문화적 접근방법, 둘째, 기업 문화적 접근방법, 셋째, 인지적 접근방법, 넷째, 상징적 접근방법, 다섯째, 구조적-정신 역학적 접근방법 등이다. 이 중 인지적, 상징적, 구조적-정신 역학적 접근방법은 인류학적 접근방법에 속한다. 이러한 접근법은 사회문화가 교사들의 태도나 행동을 결정한다는 관점에서 사

회문화적 특성을 독립변수로 보고 종속변수인 조직문화에서 교사들의 태도나 행동 및 학교자체에서 일어나는 제반 현상을 연구하려는 접근방법이다. 그리고 문화와 조직을 연결시키는 주요한 접근방법에서 조직은 그 자신이 문화를 창조하는 매체로 보았다. 즉, 조직은 사회제도로서 재화와 서비스를 산출하며, 또한 의식, 전설, 의례와 같은 인공물을 산출한다. 이 접근방법은 일반적으로 스시스템 이론의 틀(framework)을 기초로 조직생존의 측면에서 나타나는 변수와 전통적인 구조, 규모, 기술, 리더십 패턴 등의 전형적인 변수와 그 후에 도입된 조직문화 변수 - 사이의 상황적 관계의 패턴을 명확히 한다.

그래서 이 접근방법은 조직을 그 환경과의 관계를 고찰하면, 상징적 혹은 문화적 차원이 조직의 전반적인 시스템적 균형유지와 효과성에 기여하는 방식에 주목하며, 강한 문화가 조직의 성공에 기여한다고 주장하고 있다.

인류학에서 파생된 것으로 문화를 공유된 인지 시스템 혹은 지식과 신념의 시스템으로 보고, 물질적 현상, 사물, 사건, 행동 및 감정을 인지하고 조직화하는 것으로 이해하고 있다. 그래서 문화는 인간의 마음에 의해 한정된 수의 규칙 혹은 무의식적인 논리 체계로 창출되는 것이다. 따라서 이 접근방법을 택하는 인류학자들의 주요 과제는 이러한 규칙들이 무엇이며, 문화의 구성원들이 그들의 세계를 어떻게 보고 나타내는가를 고찰하는 것이다. 사회 혹은 문화를 공유된 상징과 의미의 체계로 보고, 문화에 관계되는 주제들의 해석에 주력하고 있다. 행동 이면에 놓여있는 의미의 주제들을 설명하기 위하여 인류학자들은 어떠한 상징들이 의미 있는 관계로 연결되는 방법을 고찰하여 이것이 인간의 행동에 어떻게 연결되고 있는지를 설명해준다. 즉 문화를 무의식적이고 심리학적인 과정의 표현으로 간주한다. 이 관점에 따르면 조직형태와 조직실행은 무의식적 과정의 투사로 이해하면서, 무의식적인 과정과 의식적 표현 사이의 dynamic한 상호작용으로 분석한다.

학교조직문화의 접근방법들 중 비교문화적 접근방법과 문화적 접근방법은 조직이 문화를 지니고 있는 관점을 취하여 조직문화와 여타 변수 및 직무성과와의 관련성에 관심을 가진다. 이 경우에 조직문화는 하나의 독립변수나 종속변수가 된다.

그러나 인류학적 접근방법은 조직이 곧 문화 그 자체라는 관점을 취하여 조직체에서 일어나는 제반 현상에 대한 의미에 기본적인 관심을 기울인다. 이 경우 조직문화가 단순히 하나의 변수인 차원을 넘어서 조직현상에 대한 근본적 은유이다.

이와 같이 학교조직의 문화적 관점에서 조직문화를 조직이나 조직구성원들의 기본적인 가정이나 가치관이 바탕이 되어 교사들의 사고와 행동을 결정하는 공유된 지각, 태도, 인지, 그리고 상징물들의 총체적 체계로 보고, 이를 하나의 변수, 특히 상황변수로 간주한다.

그리고 문화와 조직을 연결시키는 주요한 접근방법으로는 조직이 문화를 창조하는 매체이고, 조직은 사회제도로서 재화와 서비스를 산출하며, 또한 의식, 전설, 의례와 같은 인공물을 산출한다는 것이다.

제 2 절 리더십

리더십에 대한 연구가 그 동안 수많은 학자들에 의하여 진행되었지만 그 정의와 이론에 대한 통일된 결론이 없었다. 그러나 리더십이란 용어는 그 의미의 모호성을 낳게 할 만큼 많은 학자들의 관점에 따라 복잡적이고 다차원적으로 정의 된다.

리더십의 정의에 대한 일반적인 내용을 보면 개인의 특성, 행위, 부하에 대한 영향력, 상호작용 과정, 역할관계, 특정지위에 부여된 권한, 합법적인 영향력이나 추종자의 지각에 의해 나타난다는 것이다.

그리고 Tannenbaum 등(1961)은 “리더십은 주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하고자 하는 노력으로서 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어진 대인관계적인 영향력이다.”라고 하였다. 또한 Kochan(1975)은 “리더십은 상사가 부하의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력을 행사하는 과정이며, 부하가 상사의 영향력을 합법적이라고 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적이다.”라고 하였다. Fleishman(1973)은 “리더십은 목표 달성을 향하도록 의사소통과정을 통해서 개인간에 영향력을 행사하려는 의도이다”고 하였다. Bass(1990)는 “리더십은 집단과정의 초점으로서, 퍼스낼리티의 문제로서, 복종을 이끌어 내는 기술, 영향력의 행사, 행동의 기술, 설득의 형태, 권력관계, 목표달성의 도구, 상호작용의 영향력, 차별화된 역할, 구조를 주도하는 이들 정의의 결합으로서 인지되는 것이다.”고 하였다.

본 연구에서는 리더십의 개념, 리더십 이론의 발전과정, 리더십 유형으로 나타내어 정의 한다.

1. 리더십의 개념

Leadership이라는 용어를 많은 사람들이 사용하고 있는데 우리말로 그 의미를 표현하기가 매우 어렵기 때문에 원어를 그대로 사용하고 있다. 리더십에 대한 연구는 지난 수십년간 진행되어 오고 있다. 그러나 리더십에 대한 일치된 용어의 정의는 결론을 내리지 못하고 있다. 리더가 없는 조직의 세계란 지휘자가 없는 연주와 같다. 가정에서부터 학교, 기업, 국가에 이르기까지 리더가 없으면 그 조직이 유지될 수 없다. 이와 같이 리더가 발휘하는 리더십의 능력은 어느 집단에서든지 커다란 관심사이자 중요한 연구과제이기도 하다(이한검, 1994).

리더십의 개념은 여러 학자들에 의해 리더 개인의 특성, 리더와 부하의 상호작용 형태, 리더의 행위, 역할관계, 특정직위에 부여된 권한, 과업목표에 대한 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등의 견지에서 다양하게 정의되고 있다. Hamphill과 Coons(1957)는 리더십에 대한 정의에서 “리더십은 조직구성원들에 의하여 공유된 목표를 향하여 집단을 지도하는 과정에서 나타나는 개인의 행위다.

Janda(1960)는 종의 독특한 형태의 권력관계로서 집단의 한구성원이 자신의 행동패턴을 또 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 느낄 때 발생한다고 하였으며, Tannenbaum, Weschler와 Massarik(1961)는 주어진 상황에서 구체적 목표(들)의 달성을 통해서 행사되는 대인적 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사된다. Fleishman(1973)는 어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사결정과정을 통해서 개인간에 영향력을 행사하려는 시도를 한다는 것이다. Stogdill(1974)는 집단의 구성원들로 하여금 특정 목표를 지향하게 하고, 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이라고 하였다. Kochan, Schmidt와 DeCottis(1975)는 영향력 행사과정으로서 O가 P에 영향력을 가하여 P의 행위를 변화시켰을 때 P가 O의 영향력 행사를 합당한 것으로 생각하고, 야기된 변화가 P 자신의 목표와 일치한다고 여길 때 리더십은 발생한다는 것이다. Koontz와 O'Donnell(1976)는 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것이라고 하였으며, Katz와 Kahn(1978)는 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이라고 하였다. 그리고 Schriesheim, Tolliver와 Behling(1978)는 사회적 영향력 행사과정으로 리더가

조직목표 달성을 위해서 하급자들의 자발적 참여를 추구할 때 발생한다고 했으며, Hersey와 Blanchard(1993)는 주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행위에 영향을 미치는 과정이라는 것이다. Bartol와 Martin(1994)는 조직목적의 달성을 위해 타인들에게 영향을 미치는 과정이다. 이상을 요약하면 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 리더십에 관한 정의들

| 학자 | 리더십 정의 |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hemphil & Coons(1957) | 집단의 활동을 고유한 하나의 목표로 집중시키려는 행동 |
| Janda(1960) | 일종의 독특한 형태의 권력관계로서 집단의 한구성원이 자신의 행동패턴을 또 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 느낄 때 발생한다. |
| Tannenbaum, Weschler & Massarik(1961) | 주어진 상황에서 구체적 목표(들)의 달성을 통해서 행사되는 대인적 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사된다. |
| Fleishman(1973) | 어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사결정과정을 통해서 개인간에 영향력을 행사하려는 시도이다. |
| Stogdill(1974) | 집단의 구성원들로 하여금 특정 목표를 지향하게 하고, 그 목표 달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이다. |
| Kochan, Schmidt & DeCottis(1975) | 영향력 행사 과정으로서 O가 P에 영향력을 가하여 P의 행위를 변화시켰을 때 P가 O의 영향력 행사를 합당한 것으로 생각하고, 야기된 변화가 P 자신의 목표와 일치한다고 여길 때 리더십은 발생한다. |
| Koontz & O'Donnell(1976) | 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라오게끔 영향력 행사하는 것이다. |
| Katz & Kahn(1978) | 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이다. |
| Schriesheim, Tolliver & ehling(1978) | 사회적 영향력 행사과정으로 리더가 조직목표 달성을 위해서 하급자들의 자발적 참여를 추구할 때 발생한다. |
| Hersey & Blanchard(1993) | 주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행위에 영향을 미치는 과정이다. |
| Bartol & Martin(1994) | 조직목적의 달성을 위해 타인들에게 영향을 미치는 과정이다. |

출처 : Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*, 4h ed. and 3rd ed(1994). Prentice-hall.

이와 같이 리더십의 개념은 조직의 목표달성을 위해 조직구성원들에게 영향력을

행사하여 사기를 높이고 그들의 잠재적인 능력을 극대화시키는 과정 또는 “목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정”을 개념이라고 정의한다.

2. 리더십 이론의 발전과정

리더십 이론은 전형적으로 특성이론에서 행동이론 그리고 상황이론으로 전개되어 왔다. 이러한 리더십이론의 주요목적은 일반적으로 리더의 유효성을 결정하는 요소가 어떠한 것들인가를 발견하는 것이었다. 즉, 어떤 특성, 형태, 상황에 따라 어떠한 유형의 리더십이 유효성이 있는가를 규명하는 것이 대부분이었다. 이와 같이 설명한 세 가지의 이론을 상호 비교하면 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 리더십 연구 접근방법의 발전과정

| 리더십 분류 | 연대 | 연구모형 | 특성 |
|--------|-------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 특성이론 | 1930~1950년대 | 리더의 리더십⇒리더와 비리더의 구별 | 리더가 가지고 있는 신체적, 성격적, 심리적 특성이 리더십을 좌우한다. |
| 행동이론 | 1950~1960년대 | 리더의 행동⇒성과 종업원 유지 | 리더의 성격이나 가치관이 어떠한 부하에게 비춰지는 것은 리더의 겉으로 드러난 행동이므로 리더십을 결정하는 것은 리더의 행동이다. |
| 상황이론 | 1970년 이후 | 리더행동⇒성과, 만족, 기타변수 상황요인 : 과업, 개인적 특성, 집단성격 | 리더의 특성이나 행동이 상황에 적합하냐의 여부에 따라 리더십이 결정된다. |

출처 : 유대윤(2004).리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 한밭대학교 산업대학원 석사학위논문.

리더십 이론에서 상황이론이 많은 연구자들에게 각광을 받았으나 이것만으로는 완전하지 않아 특성이론, 행동이론, 상황이론을 정의 하고자 한다.

1) 특성이론

특성이론은 주로 개인의 심리를 연구하는 심리학자들에 의해 지지하는 것으로 리더십의 초점을 리더에게 두었다. 초기의 리더십 연구는 어떤 성과가 필수적인가를 경험적 연구에서 밝히려고 하였다. Davis는 특성 이론을 4가지로 요약하였다(Luthans, 1981). 첫째, 지능(intelligence)은 연구조사 결과 일반적으로 리더의 지능이 그의 추종자들의 평균지능보다 높다는 것이다. 그러나 통계적으로 조사해 본 결과에 의하면 리더의 지능이 월등히 우수하지는 않은 것으로 나타났다. 둘째, 사회적 성숙도와 폭(social maturity and breadth)에서 리더는 일반적으로 정서적으로 안정적이며 성숙되고, 폭넓은 관심과 활동을 하는 경향이 있다. 또한 이들은 확실하며 존경할 만한 자아개념을 갖고 있다는 것이다. 셋째, 내적 동기부여와 성취요구(inner motivation and achievement Drives)에서 리더는 비교적 폭넓은 성취동기를 가지며 외적 보상보다는 내적 보상을 원한다는 것이다. 넷째, 인간관계적 태도(human motivation attitudes)에서 성공적인 리더는 부하들의 인격과 가치를 인정하며 그들을 소중히 여길 줄 안다는 것이다.

특성이론에서 Stogdill(1974)은 리더의 특성으로 신체적 특징(나이, 외모, 키, 체중), 사회적 배경(교육, 사회적 지위), 정신적 능력(지능, 판단력, 결단력), 개성(공격성, 민첩성, 독립성, 자신감), 과업과 연관된 특성(성취동기, 인내력, 과업지향), 그리고 사회적 특성(관리능력, 매력, 사회성, 대인관계, 협동심) 등으로 규범화하고 있다. 이 연구에서 리더는 몇 가지 특성을 가졌다고 되는 것이 아니라 하위자의 특성과 활동 그리고 목표와 깊은 관계를 갖는다고 설명하고 있다. 결국 이 연구는 특성이론이 가지고 있는 리더만의 고유한 특성이라는 전체에 회의를 갖게 했다.

Tead(1935)는 지도자의 이상적 자질을(체력과 지구력, 목적의식과 지도력, 열의, 사교성, 성실, 기술적 숙련, 결단력, 지능, 교습기술, 신념)이라고 하였다.

이상과 같이 학자들의 견해를 종합해 보면 리더십이 인간관계에 있어서 하나의 현상인 이상, 리더의 리더십이 리더십에 영향을 주는 요소가 된다는 것에는 이견이 없다. 그러나 리더의 특성이 리더십의 결정적인 요소가 되면 문제가 발생한다. 왜냐하면 리더십을 표현하는 개념 자체가 매우 많고 또한 그 내용도 엄밀한 과학적 검토를 할 수 없는 애매모호한 점이 있기 때문이다. 더욱이 리더십을 확실하게 측정할 수 있는 기술이 신뢰할 수 있는 단계에까지 발전하지 못하고 있어 특성이

론의 과학적 기초는 미약하다. 특정한 특성을 가진 인물이 어느 조직에서는 목적을 달성할 수 있어도, 어느 경우에는 목적을 달성할 수가 없어 다른 조직으로 옮겨가서 목표달성을 못하면 리더십의 효과를 상실할 수 있다. 결국 이러한 특성이론의 한계점으로 인하여 행동이론이 대두하게 되었다.

2) 행동이론

특성이론이 1950년대에 이르러 비판을 받으면서 리더의 특성보다는 실질적인 리더의 행동에 눈을 돌리기 시작하였다. 즉 어떠한 리더의 행동이 효과적인 리더십을 만드는가? 효과적인 리더십을 만드는 리더의 행동이 무엇이고, 어떻게 행동하는가의 관점에서 적합한 리더의 행동유형(리더십 스타일)을 밝히려는 경향으로 리더십 연구가 이어지게 되었다. 이러한 행동이론의 주요 연구 분야는 리더의 행동을 규명화 하는데 중점을 두고 리더의 행동유형과 리더십 효과간의 관계에 대해 대부분 이루어졌다(Dunnctte와 Hough, 1992).

Iowa대학의 Lippitt와 White(1958)는 의사결정의 소재가 어디냐에 따라서 리더십 유형을 전제형 리더십(antocratic leadership), 민주형 리더십(democratic leadership style) 및 방임형 리더십(laissezfaire leadership style)으로 구분한다. 전제형 리더십은 주어진 과업을 성취시키는 국면에 역점을 두고 성원들에게 지시하는 리더십 유형이며, 민주형 리더십은 성원들에게 만족을 국면에 역점을 두고, 성원의 참여와 자율성을 존중하는 리더십 유형을 말한다. 일반적으로 리더십 유효성의 측면에서 볼 때 창업기에는 전제형이, 안정기에는 민주형이 적합하며, 성숙도가 낮은 부하에게는 전제형이, 높은 부하에게는 민주형이 적합하다고 주장되고 있다.

Michigan대학에서는 리더 스타일을 생산중심적인 경영자(production-centered managers), 종업원 중심적 경영자(employee-centered managers)로 구분하여 리더십 효과를 조사하였다. 여기서 생산중심적인 경영자는 엄격한 작업표준을 설정해 놓고 부하들을 엄격히 통제하는 리더를 말하며, 종업원지향적인 경영자는 목표달성과 의사결정과정에서 종업원들의 참여를 장려하고 그들로부터의 신뢰와 존경심을 자아내어 높은 성과를 올리려 하는 사람을 지칭한다. 대부분의 연구결과는 종업원 지향적인 리더를 가진 집단이 생산성이 높은 것으로 나타났다.

Blake와 Mouton(1968)은 리더십을 업적에 대한 관심과 인간에 대한 관심으로

나누어서 두 차원으로 생각한 관리격자의 개념을 정립하였다.

Likert(1961)는 일반적으로 행하여지고 있는 관리의 방법을 네 가지 시스템으로 분류하였다. 첫째, 시스템 I(독선적 전제형) : 관리자는 부하를 신뢰하지 않으며, 부하는 공포 및 불신에 쌓여 있다. 둘째, 시스템 II(온정적 전제형) : 관리자는 부하를 어느 정도 신뢰하고 있지만, 의사결정은 한정된 부분만이 하위에서 행하여진다. 셋째, 시스템 III(상담형) : 관리자는 부하와 상담할 정도까지 신뢰하고 있으며, 큰 의사결정은 최고 경영층에서 행해지지만 차원이 낮은 결정사항은 부하에게 위임한다. 넷째, 시스템 IV(집단참가형) : 관리자는 부하를 전면적으로 신뢰하여 의사결정은 각 부서에서 폭넓게 참가적으로 행하여진다. 따라서 생산성·이익성이 높은 기업일수록 시스템 IV에 가까운 관리방식을 채택하고 있고, 반대로 생산성·이익성이 낮은 기업일수록 시스템 I에 가까운 관리방식을 취하려고 하는 경향을 가진다. 리더십의 스타일로 개인이나 집단이 어떤 목표를 달성하게 하고, 높은 생산성과 사기를 유지한다고 가정한다. 효율적 리더십이란 집단의 목표달성에 가장 유리하게 작용하는 리더십을 말하는데 어떤 리더십이 가장 효율적인가를 발견하려는 노력이 행동이론에서 리더십 연구의 핵심이다.

이와 같이 여러 학자들이 행동이론을 연구하였으나 리더가 얼마만큼의 특정한 자질을 가지고 있어야 할지는 제시하지 못하였다. 이러한 한계점으로 인하여 어떤 유형의 리더가 높은 성과를 내는지, 그리고 상황에 따라 리더에게 가장 효과적일 수 있는 행동, 동기 등 행동이론에서 상황이론이 등장하게 된다.

3) 상황이론

행동이론의 제한점이 인식됨에 따라 리더십 과정에서 작용하는 여러 조직체 성향을 연구하는 상황이론이 전개되기 시작했다. 상황리더십 이론가들은 리더들의 특정한 성격이나 행동이 주어진 상황에서 효과적인 변수들을 찾아내려고 하였다.

Fiedler(1965)는 상황에 적합한 리더십 모델을 개발하였는데, 여기에 따르면 리더십 유효성은 구성원의 상호 스타일과 상황의 호의성에 따라 결정된다는 상황적합 모형을 제시함으로써 리더와 상황간의 상호작용에 의해 성과가 결정된다는 이

론을 구축하였다. 기본 가정은 스타일이란 대체로 비신축적일 뿐만 아니라 모든 상황에 두루 적용될 수 있는 어느 한 가지의 스타일이란 있을 수 없기 때문에, 효과적인 집단성과를 이루기 위해서는 그 상황에 적합한 경영자를 물색하거나 아니면 그 경영자에게 맞도록 상황을 변경함으로써 가능하게 된다는 것이다. 이 이론의 주요 골자는 리더십의 유효성은 리더가 가지고 있는 특성과 그가 처해 있는 상황에 따라 결정된다는 것이다. 즉 사람들은 그들의 성격특성뿐만 아니라 여러 가지 상황적 요소와 리더와 상황간의 상호작용에 의하여 리더가 된다는 것이다.

House(1988)는 리더의 행동에 영향을 상황적 변수의 시제적인 실험을 기초로 하여 경로-목표이론(path-goal theory)을 전개하였다. 이 이론은 각기 다른 상황하에서 리더십 유효성을 보상에 대한 기대와 그 보상의 중요성에 따라 좌우된다는 이론바 기대이론에 그 기초를 두고 있다. 그리하여 이 모델에서는 보상의 원천으로서 리더에게 중점을 두고 상이한 형태의 보상과 각기 다른 리더십 스타일이 어떻게 직원들의 동기, 성과, 만족에 영향을 주고 있는가를 예측하고자 하였다. 리더가 부하에게 보상을 만들 수 있고 특정목표를 달성한 부하에게 이 보상을 계속 제공함으로써 유효한 리더가 된다고 하였다.

Vroom-Yetton(1973)의 모델에 의하면 결정의 유효성은 그 결정의 질과 수용성에 의해 최선으로 측정될 수 있다는 것이다. 특 주어진 상황에 리더의 효과적 의사결정을 실제로 이용할 수 있는 규범적 모델을 제시함으로써 리더의 행동과 의사결정 상황의 적합적 관계를 특정화하고 있다.

그러나 아직은 초기단계에 있는 이들 환경 적용론적 리더십 이론은 여러 연구자들에 의해 다음과 같은 두 가지 측면에서 한계성에 대해 비판이 지적되었다.

첫째, 의사결정 상황이론의 연구자료는 관리자들 자신의 의견에 의존하고 있으므로 그들의 서술내용의 신뢰성 문제가 제기된다고 하였다.

둘째, 관리자들은 주어진 리더십 상황하에서 일반적으로 부하들의 참여와 의사결정에 대한 그들의 수용을 과대평가하는 경향이 있는 것이 사실이므로 이것 역시 연구 자료상의 신뢰성에 문제가 있다는 것을 암시해 주고 있다.

이와 같이 Fiedler, House, Vroom-Yetton의 학자 이론의 특징을 비교하면 <표

2-7>과 같다.

<표 2-7> 특성, 행동, 상황이론의 리더십 비교

| 구분 | Fiedler | House | Vroom-Yetton |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 효과적인 리더십의 정의 | · 집단효과 | · 부하의 목표설정과 목표달성에 대한 리더의 영향력 | · 부하의 참가 |
| 주요 상황 변수 | · 과업구조 · 리더-구성원 관계 · 리더의 직위상의 권력 | · 환경요소(과업특성) · 종업원의 리더십 | · 의사결정의 질 · 부하의 의사결정 수락 · 적시성 등에 관한 8개 진단적 질문 |
| 리더십 유형 | · 과업지향적 · 관계(종업원)지향적 | · 성취지향적 · 지시적 · 참가적 · 지원적 | · 전체적인 A I A II · 상당적인 A I A II · 집단적인 A I A II |
| 결과 | · 리더십 유형은 상황에 적합시키거나 리더십 유형에 적합토록 상황을 바꾼다. · 높거나 낮은 통제 상황에서는 과업지향적 리더가, 중간적인 상황에서는 관계지향적인 리더가 바람직함 | · 과업이 일상적이고 단순하면 사회적 욕구의 만족을 원하는 구성원들에 지원적 또는 참가적인 것이 최선임 · 과업이 비일상적이고 복잡하면 직무상에서 자아실현을 원하는 구성원에게는 지시적 또는 성취지향적인 것이 최선임 | · 효과적인 리더는 9개의 진단적 질문에 대답함으로써 (의사결정 수에 따라) 상황을 분석하고 5개 유형 가운데서 하나를 선택함 |

출처 : 이한검(1994), 「인간행동론」, 형설출판사, p.443.

3. 리더십의 유형

리더십 연구에서 가장 광범위하게 조사된 분야는 조직 또는 집단 리더십에 따른 조직효과성이었다. 많은 연구자들이 리더십 유형을 나름대로 분류하고 리더 행동 유형이 조직과 집단의 성과 만족에 어떠한 영향을 미치는가를 고찰하였다.

Stogdill(1974)은 효과적인 리더의 특성을 여섯 가지로 분류할 수 있다. 첫째는 신체적 특성으로 연령, 체중, 신장, 외모이다. 둘째는 사회적 특성으로 교육, 사회적 지위, 이동성, 가정환경 등이 있다. 셋째는 지능적 특성으로 판단력, 결단력, 언변 등이 있다. 넷째는 성격적(Personality)특성으로 호전성, 자신감, 지배성, 노력, 독립성, 창조성 등이 있다. 다섯째는 과업적 특성으로 성취욕, 창의성, 책임감, 집착, 진취성, 과업 지향적 등이 있다. 여섯째는 사회적 특성으로 행정능력, 협동력, 대

인관계, 명성, 사교성, 외교, 매력 등이 이에 속한다.

이와 같이 특성이론은 많은 문제점과 한계점에 봉착했다. 왜냐하면 특성이론은 효과적인 리더의 보편적 특성을 찾아내는 데 실패했고, 수많은 특성들 간의 상대적인 중요성을 밝히지 못했으며, 리더에게만 초점을 맞춤으로써 리더십이 리더와 부하 그리고 상황의 상호작용 과정이라는 점만 간과했다. 행동이론은 리더가 “어떤 행동을 하는가?” 하는 데에 관점을 두었다.

Iowa대학의 리더십 연구는 Lewin의 지도하에 Lippitt와 White가 실험을 통하여 의사결정 과정에 나타나는 리더의 행동을 중심으로 권위형 리더십, 민주형 리더십, 방임형 리더십으로 분류하였다(Bass, 1990). Michigan대학에서는 Likert가 중심이 되어 직무 중심적 리더십과 종업원 중심적 리더십으로 단일연속체상에서 리더십 유형을 분류하였다(Yukl, 1998). Michigan 대학의 연구 초점은 리더행동, 집단과정 및 집단성과의 크기 사이의 관계를 밝히는 것이었다. 집단의 성과와 만족을 효과적으로 달성하는 리더의 행동유형을 찾아내기 위한 연구들이 행해졌다. 이러한 연구를 통해 리더행동의 범주는 직무 중심적인 것과 종업원 중심적인 것으로 나뉘어졌다. 직무 중심적인 리더 행동은 세심한 감독, 합법적 및 강제적 권력 그리고 업적평가 등의 동원에 초점을 두었다. 종업원 중심적인 리더 행동은 책임의 위양과 종업원의 복지, 욕구, 발전 및 개인적인 성장 등에 중점을 두었다. 이 연구의 결론은 종업원 중심적 리더가 직무 중심적 리더보다 집단 생산성과 직무만족에 더 높은 정적 상관관계를 가지는 경향을 나타낸다는 것이다. Ohio대학의 리더십 연구는 LBDQ와 LOQ를 사용하여 리더십 유형을 이차원적 관점에서 구조주도적 리더십과 배려적 리더십으로 분류하였으며(Yukl, 1998), 행동론적 접근방법에서 두 가지 측면이 있는데, 하나는 리더 행동에 대한 설문지를 개발했고, 다른 하나는 리더의 행동과 리더십 효과의 관계를 밝히는 것이다. 이러한 연구를 통해 구조주도와 배려행동이 높은 리더가 두 가지 행동 모두 낮거나 어느 하나가 낮은 리더보다도 구성원들의 높은 성과와 만족에 더 높은 정(正)의 관계를 가지는 경향을 입증하였다. Blake와 Mouton(1968)은 리더 자신의 행동을 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심으로 나누고 이를 설문지를 사용하여 측정하여 무관심형, 친목형, 권한-복종형, 타입형, 그리고 팀형으로 분류하였다(Bass, 1990). Fiedler(1967)는 LPC점수를 사용하여 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십으로 유형 분류하였으며, 리더십 상

황모형은 리더십 유형의 평가, 과업구조, 집단분위기, 리더의 직위권한 등으로 구분하였다. 이러한 리더십들은 행동론적 접근방법을 바탕으로 구분된 것으로 자연적으로 부하들을 이끄는 리더의 개성에 기초를 둔 것이다. 그러나 연구자들이 제시하는 다양한 유형의 범주를 살펴보면 논의되는 리더의 행동들은 각각 독립적이 아니라 상호 연관되어 나타난다고 할 수 있다. Hersey와 Blanchard(1993)는 LEAD라는 설문지를 사용하여 리더의 행동을 과업지향성과 관계지향성의 복수적 측면에서 측정하여 지시적 리더십, 설득적 리더십, 참여적 리더십, 위양적 리더십으로 리더십 유형을 분류하였다(Hersey, 1988), House(1971)의 경로-목표이론에서는 리더의 행동을 구조주도와 배려의 두 측면을 사용하여 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십으로 분류하였다(Yukl, 1998). Quinn과 McGrath(1985)는 경쟁가치접근법(CVA)을 사용하여 리더십 유형을 외부지향-내부지향, 유연성-통제의 2차원에서 합리적 성취가형, 이상적 원동력형, 실재적 팀구축형, 경험적 전문가형으로 분류하고 있다. 리더십 행동이론과 상황이론에서의 여러 연구자들이 리더십 유형을 <표 2-8>과 같이 분류 하였다.

< 표 2-8> 리더십 유형 분류

| 연구자 | 리더십 유형 | 분류 차원 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------|
| Iowa대학(1989) | 권위형리더십--민주형리더십--방임형리더십 | 독재적 -- 민주적 |
| Michigan 대학 (1990) | 직무중심적 리더십 <-> 종업원중심적 리더십 | 과업지향--관계지향 |
| Ohio대학(1989) | 구조저 배려저 리더십, 구조고 배려저 리더십 구조저 배려고 리더십, 구조고 배려고 리더십 | 구조주도 고----저 배려 고----저 |
| Blake & Mouton(1968) | 무관심형 과업형 인기형 타협형 이상형 (1.1) (9.1) (1.9) (5.5) (9.9) | 인간에 대한 관심 생산에 대한 관심 |
| Fiedler (1969) | 과업지향적 리더십-----관계지향적 리더십 (유리한 리더십 상황) (불리한 리더십 상황) | LPG 점수 고---저 |
| Hersey & Blanchard (1969) | 지시적 리더십 설득적 리더십 참여적 리더십 위양적 리더십 | 과업 행동 관계성 행동(성숙도) |
| House(1971) | 지시적 리더십 지원적 리더십 참여적 리더십 성취지향적리더십 | 구조주도--배려 경로-목표설정, 달성 |
| Quinn & McGrath(1985) | 합리적 성취가형 이상적 원동력형 실재적 팀구축형 경험적 전문가형 | 외부-내부지향 유연성-통제 차원 |

출처 : Quinn, R. E.와 McGrath, M. R.(1985). "The Transformation of Organizational Culture" in J. Frost et al. (eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hill, CA: sage Publication.

본 논문에서는 Cameron과 Quinn(1999)의 4가지로 분류한 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 리더십 이론을 적용한다.

1) 과업형

과업형 리더십은 목표, 과업, 성취, 경쟁을 중시하는 합리문화에서 형성될 가능성이 높을 것이다. 따라서 과업형 리더십은 최고관리자가 조직을 관리하는데 있어 생산성, 합리성, 경쟁력 등의 가치, 그리고 효율적인 과업수행과 합리적인 목표달성을 중요시 한다.

2) 혁신형

혁신형 리더십은 조직구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 자율적으로 수행할 수 있는 혁신문화에서 형성될 가능성이 높을 것이다. 따라서 혁신형 리더십이라 함은 최고관리자가 조직을 관리하는데 있어 조직구성원들의 창의성, 기업가 정신, 모험가 정신을 중요시 한다.

3) 참여형

참여형 리더십은 구성원의 참여, 팀워크, 충성, 사기를 중시하는 집단문화에서 형성될 가능성이 높을 것이다. 따라서 참여형 리더십은 최고관리자가 조직을 관리하는데 있어 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 것을 중요한 가치로 여기고 있다.

4) 관료형

관료형(전제형·독재형)은 임무중심주의적이고 추종자들에게 지시 또는 명령하는 리더십유형이다. 관료형은 주어진 임무를 성취하는 국면에 역점을 둔 리더십행태이다. 관료형의 리더십행태는 권력의 기초가 리더의 직위에 있다고 보는 관점 및 인간을 게으르고 신뢰할 수 없는 존재라고 보는 관점에 부합되는 것이다. 권위

적인 리더들은 대상 집단의 임무수행과 조직의 필요를 위해 추종자들에게 권력을 행사하며 추종자들의 행동을 면밀히 통제하고 감시한다. 권위적인 리더는 임무수행에 관한 정보를 독점함으로써 추종자들이 자기에게 의존하지 않을 수 없게 하며, 의사결정에 추종자들이 참여하는 것을 거부한다. 권위적인 리더십행태가 지배하는 경우, 대상 집단 내에 형성되는 전형적인 의사전달망의 형태는 리더를 중심점으로 하는 바퀴형(wheel)인 것이 원칙이다. 학교가 어떤 모습을 갖게 되느냐는 하는 것은 관리자의 손에 달려있다. 따라서 좋은 학교를 만들기 위해서는 학교장이 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

학교는 다른 어떤 조직에 비해 그 운영 과정에서 구성원들의 자발적인 힘이 필수적인 조직이므로, 좋은 학교를 만들기 위해서는 구성원의 행위를 유발시키고 그 행위의 의미와 방향을 제시해 주는 조직문화를 형성할 수 있는 리더십이 필요하다. 그러나 조직문화를 형성하기 위해 학교장이 발휘해야 할 리더십은 그리 쉬운 일이 아니다. 즉 리더십에 관한 이론에 의하면 리더는 풍부한 지식과 유능한 기술적인 능력으로부터 훌륭한 리더십이 도출된다는 확실한 경험적 증거는 제시되고 있지 않다(Segiovanni, 1992). 따라서 조직문화를 형성하기 위한 리더십을 발휘하기 위해서 학교장은 지식과 기술적 능력 이외에 구성원들의 생각을 변화시키고 그들의 행위를 이끌 수 있어야 한다.

이와 같이 조직문화를 형성하기 위한 교장의 리더십은 모범과 능력을 통한 신뢰 얻기, 비전 제시하기, 가치 공유하기, 상징을 통한 의미 전달하기, 대화와 협동을 통한 리더십이다.

제 3 절 조직효과성

조직효과성이란 조직의 목표달성 정도를 나타내는 개념으로 일반적으로 조직의 효율성, 조직의 유연성 및 조직 구성원의 만족도에 의해 측정된다. 그러나 조직효과성에 대한 정의와 측정방법은 여러 가지로 발전되어 왔으나, 일관성 있게 체계적인 연구가 이루어지지 못해 학자들의 견해가 일치되지 않고 실증적인 검증보다는 개념적인 수준에 머무르고 있는 실정이다.

1. 조직효과성의 개념

조직효과성(organizational effectiveness)에 대한 개념과 예측방법은 여러 가지로 발전되어 왔으나 많은 학자들의 공통된 견해를 갖지 못하고 있다. 조직효과성의 개념이 등장하게 된 것은 조직목표가 여러 환경요인과 조직자체의 구성요소에 의해 변화가 일어나고 있다. 그 자체의 조직효과성이 결과변수로 파악하기가 어려워짐에 따라 보다 구체적인 개념에 의해 조직을 평가 하려는 데서 비롯되고 있다. 조직효과성에 대한 학자들의 개념 정의를 보면, Drucker(1973)는 능률은 일을 바르게 하는 것이고, 조직효과성은 성공의 기초이자 올바른 일을 하는 것이라고 하였다. 또한 조직효과성은 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력이다(Seashore와 Yuchtman, 1967).

Robbins(1991)는 조직효과성이란 단기-장기목표의 달성도로서 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하고 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영되는 것이라고 정의하였다. Etzion(1964)는 조직은 사회적 단위로서 효과성과 효율성이 최대화되어야 한다면서 조직의 실제적 조직효과성은 조직이 목표를 달성하는 정도에 따라 결정된다고 정의하였다. Pfeffer(1981)는 조직효과성의 성과를 실질적 성과(substantive outcomes)와 상징적 성과(symbolic outcomes)로 나누고, 이 행위에 영향을 주는 요소를 외부적 요인(external control)과 관리적 요인(management control)으로 나누어서 서로의 관련성을 <그림 2-9> 과 같이 설명하고 있다.

<그림 2-9> 조직효과성 요인과의 관계

| | 실질적 성과 (자원 배분, 의사결정, 만족) | 상징적 성과 (태도, 감정, 가치관) |
|--------|-----------------------------|-------------------------|
| 외부적 요인 | 성 과 가 큼 | 성 과 가 적 음 |
| 관리적 요인 | 성 과 가 적 음 | 성 과 가 큼 |

자료 : Pfeffer, J. (1981) "Management as Symbol is Action : the Creation and Mainenance of Organizational Paradigms", *Research is Organizational Behavior*, Vo1.3 a. JAI press.

이렇게 다양한 개념정의를 살펴볼 때 조직효과성에 대한 개념 정의가 매우 어렵고 복잡하다. 그렇기 때문에 본 논문에서는 조직효과성의 개념을 일반적인 조직의

개념이 아닌 구성개념으로 파악하여 환경에 대한 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과를 분석해보고자 한다.

2. 조직효과성의 구성

1) 직무만족

(1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)이란 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 개인이 직무에 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태이다. 그리고 한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 긍정적인 태도이다. 이는 직무수행에 영향을 미치고 조직성과를 좌우하는 중요한 요인임을 알 수 있다. 직무만족은 조직행동의 측면에서 직무 수행자가 자신의 신념과 욕구 충족을 직무와 연관시켜 갖게 되는 정서적 만족감이라고 할 수 있다. 조직구성원들은 일상생활의 대부분 시간을 직무로 보내고 있으므로 직무가 생활에서 중요한 비율을 차지하고 있다. 그리고 구성원들이 조직생활을 통하여 개인이 느끼는 장애 요인이나 고통이 없을 경우에는 만족감을 느끼게 되지만 그렇지 않을 경우에는 불만을 가지면서 직무만족이 낮아지고 따라서 직무성과가 낮아질 것이다. 직무만족에 대한 학자들의 정의를 보면 다음과 같다.

Smith(1955)는 직무만족을 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화에서 좌우되는 태도라고 정의하고 있다. 즉, 직무만족을 직무에 대한 감정과 태도와의 관련성으로 타나내고 있다. McComick(1974)은 직무만족을 직무를 통해 얻거나, 또는 경험하는 욕구만족(need satisfaction)의 정도의 함수"라고 정의함으로서 직무만족은 욕구 및 가치 등과 관련되어 있는 것으로 보고 있다. Price(1976)는 직무 만족을 "사회체계내의 구성원들이 체계내의 참여자로서 가지는 긍정적 태도"라고 정의하고 긍정적인 태도를 가진 사람은 만족을 느끼고 부정적인 태도를 가진 사람은 불만을 느낀다."라고 하였다. Longest(1976)는 직무 만족은 근무자가 "다양한 근무 상황에 반응하여 생기는 직무 측면에 대한 지속적인 느낌이며 이러한 느낌은 개인이 직무에서 기대하여 경험" 할 수 있었던 것과의 차이를

인식하는 것과 관련 된다고 하였다. Osborn(1980)은 “직무 만족이란 직무과업, 작업여건, 동료 관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적인 느낌의 정도” 라고 하였다.

김경동(1969)은 직무 만족이란 “개인의 직무에 대한 적응을 말하며 조직 환경과 개인 특성과의 상호 작용”의 결과로 인해 생기는 것으로 파악하였다. 김종재(1991)는 “일반적으로 직무만족이란 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무 자체를 비롯한 직무 환경에 대한 평가에서 얻어지는 윤택한 감정적, 정서적인 만족 상태”를 말하게 되는데, 이는 직무 수행에 영향을 미친다. 다시 말해, 직원이 자신의 직무와 관련된 직업자체, 임금, 승진기회, 감독, 동료, 근무여건 등과 같은 제 노동조건에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타낸 감정적 표현이다. 즉 직무 만족이란 주어진 직무에 대해 가지는 만족의 정도”라고 정의하고 있다. 직무 만족은 경제적, 물질적 성장뿐만 아니라 인간의 정서적 반응 또한 인간의 삶의 질을 높인다는 점에서 그 중요성을 찾을 수 있으며 직무 만족 정도는 조직의 유효성 및 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 된다. 허선영(2006)은 교사들의 직무만족이란 학교 조직 내의 한 구성원으로서 사회적, 심리적 만족과 이를 통해 자발적이고 적극적으로 교육활동에 참여함으로써 학교교육의 목표달성에 기여하는 마음의 태도라고 볼 수 있다.

이상과 같이 교사의 직무만족을 결정하는 요인들을 신분보장, 보수와 후생, 승진의 기회, 인간관계로 집약시키고 이들은 교사의 직무만족에 직·간접으로 영향을 미친다.

(2) 직무만족의 주요 요인

직무만족에 미치는 요인은 다양한 연구가 진행되어 왔으나 직무 자체가 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등이 복잡하게 상호 관계되어 있기 때문에 직무만족의 요인을 독립적으로 규명하는 것은 쉽지 않았다. 직무만족의 요인을 다음과 같이 4가지로 정리할 수 있다.

첫째, 조직구성원이 과업 수행에서 느끼는 흥미의 정도나 구성원에게 학습이나 책임이 제공되는 정도를 의미하는 것으로서 싫증나지 않고 흥미 있으며 도전할 가

치가 있는 직무 그리고 승진이 제공될 수 있는 직무이다. 둘째, 감독자의 기술적, 관리적 능력으로서 감독자가 조직구성원에 대하여 갖는 관심과 배려의 정도이다. 셋째, 승진에 대한 현실적 기회의 가능성으로서 승진은 다양한 직무만족 효과이다. 넷째, 동료 구성원의 우호적 지원적 태도, 기술적인 능력 정도이다.

(3) 욕구충족 이론

욕구 충족이론은 개인의 직무를 통해서 얻는 성과의 양을 중시하고 그 양이 만족을 가져준다는 것이다. 이 이론은 자신이 실제로 직무를 통해서 얻은 성과와 바라는 성과의 차이를 문제 삼지 않고 있으며 기대하고 있는 성과가 개인마다 다르다는 개인차 요인을 적공정성이론절히 설명해 주지 못한다는 단점이 있다. Maslow의 욕구계층 이론, 기대이론, 공정성이론은 다음과 같다.

첫째, Maslow(1943)의 욕구계층이론은 인간의 동기를 이해하고 설명하는데 있어서 가장 폭넓게 사용되고 있는 이론들 중의 하나로 인간의 욕구와 동기부여의 관계를 개념화한 이론이다(송미섭·나동환 1994). 인간은 욕구를 가진 존재이며 그가 원하는 욕구를 충족하게 되면 새로운 욕구의 실현을 위해 노력한다. 이미 만족된 욕구는 동기를 유발하는 요인이 아니며 만족되지 못한 욕구만이 행위를 동기화 하는 요인이 된다. 또한 Maslow는 인간의 기본적인 욕구를 생리적 욕구, 안정적 욕구, 소속감과 애정의 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구의 5가지 계층은 <그림 2-10>과 같다.

<그림 2-10> Maslow의 기본적인 욕구 5단계



출처 : Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation".
Psychological Review. 50, 370-396.

Maslow의 욕구 계층은 우성의 원리에 의한 것이다. 즉 최하위의 생리적 욕구에서 안전의 요구, 애정의 요구, 존경의 요구, 그리고 최상위의 자아실현의 욕구까지 순차적인 계층을 이루면서 한 계층의 욕구가 100% 달성되면 다음 계층의 욕구가 발현되기 보다는 어느 정도 적정선에서 욕구가 충족된 다음 계층의 발현을 기대한다. 일반적으로 인간의 기본적인 욕구는 고차적으로 갈수록 욕구 충족의 정도가 낮아지고 시간의 경과에 따라 논리와 욕구 충족의 상대성에 관한 과정을 결합하여 보완한다. 인간의 욕구 발현은 반드시 순차적으로만 이루어지는 것이 아니라 인간의 욕구가 개인에 따라 다양하기 때문에 동기 유발 요인은 복합성에 의하여 발현된다고 볼 수 있다. Maslow의 욕구 계층 이론은 인간의 욕구가 저차원에서 고차원 욕구로 순서에 따라 발전하면서 동기부여의 역할을 한다는데 대한 비판을 받고 있으며 욕구 계층의 우성의 원리에 입각하고 있어 욕구 계층의 고정성에 대한 예외와 상대성, 복합성을 도외시한 점과 경험적 논리에 의한 이론이라는 점에서 지적 받고 있다. 그러나 인간의 동기 유발을 욕구라고 하는 인간의 심리적 차원에서 체계적으로 다루었다는 점에서 동기이론으로 높이 평가 받고 있다.

둘째, 기대이론은 욕구충족과 직무수행 사이의 직접적인 상관관계에 대해 의문을 표시하고 욕구와 만족 그리고 동기 유발 사이에 기대라는 요인을 명확하게 게재시킨다. 즉 기대이론은 욕구·만족·동기유발의 체계에 기대라는 인식론적 개념을 첨가하고 동기유발의 과정에 치중된 설명을 한다. 대체로 보아 기대이론들은 사람마다 그 욕구의 발현이 다를 수 있고 욕구충족이라는 결과의 실현과 자기가 취할 행동 사이의 관계를 다르게 지각할 수 있다는 것을 전제로 한다. 그리고 동기의 크기는 어떤 결과에 부여하는 가치와 특정한 행동이 그것을 가져다 줄 것이라는 기대에 달려 있다고 한다.

셋째, 공정성이론은 개인의 투입(노력, 성과, 기술, 생산량, 제품과 서비스의 질) 대 결과(보수, 승진, 인정, 칭찬, 지위)의 비율을 동일한 직무 상황 내에 있는 다른 사람들의 투입 대 결과의 비율과 비교한다는 것이다. Maslow의 욕구 이론에 의한 공정성 이론의 논점은 직무수행에 대한 자기의 기여에 부합되는 공정하고 형평성 있는 보상이 무엇인가에 관한 신념을 형성하게 된다는 것이다. 자기의 보상·기여 비율을 다른 사람들과 비교하는 경향이 있다는 것이다. 다른 사람들의 경우와 비교하여 자기 자신에 대한 처우가 공평하지 못하다고 믿게 되면 그것을 시정하기

위해 무엇인가를 하려는 동기를 유발하게 된다는 것이다.

이와 같이 직무만족은 조직 구성원들이 자신의 직무와 환경에 대하여 느끼는 만족의 정도, 또는 직무에 대한 적응이라고 할 수 있으며 조직 구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황의 결합 상태이고, 직무경험이 자신의 가치와 욕구에 부합될 때 더욱 만족을 느끼게 된다. Griffiths(1956)는 직무만족과 인간관계에 미치는 요인으로 직업의 안정성, 보수, 승진의 기회, 사회적 지위를 들고 있으며, 행정의 효능성은 조직의 과업을 담당하고 수행하는 개인의 욕구가 충족되는 정도에 따라 결정될 것이다.

2) 조직몰입

(1) 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 최근에 조직행동 분야에서 조직구성원들의 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념으로 인식되는 태도변수로서 광범위하게 연구되어 온 개념이 조직몰입의 개념이다. 조직몰입의 태도로 소속감, 충성심, 동일시(identification), 애착(attachment) 등으로 기술되고 있다. 아울러 조직몰입에 대한 관심은 조직구성원의 행동과 연관된 결과로서 결근, 이직, 근무성적 등의 잠재적 결정요인으로 관심의 대상이 되어왔다. 조직몰입에 영향을 미치는 요소는 몇 가지로 나누어 볼 수 있다. 그중 우선적으로 성별, 결혼 유무, 연령, 근속년수, 월수입, 종교, 직위, 동문가입, 교원단체, 학교유형, 학교형태 등이 있는데, 이는 조직몰입이라는 개념이 개인과 조직 사이에서 상호작용으로 나타나기 때문에, 각 개인의 특성에 따라서 달라질 수밖에 없는 것이다.

Mowday와 Porter와 Dubin(1974)의 연구에서 조직몰입 수준이 높은 직원은 조직몰입 수준이 낮은 직원보다 더 많은 성과를 낸다는 연구 성과를 얻었다. Steers(1977)의 연구에서 조직몰입이 조직효과성의 유용한 예측지표라는 것을 보여 주었다. 뿐만 아니라 조직몰입은 비교적 장기간에 걸쳐 안정성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동 사이의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문에 중요한 개념으로 지적된다. 조직몰입은 1950년대 이후에 대두되어 최근에 조직 행동론 분야에서 가장 주목을 받아 온 조직에 대한 조직구성원의 만족, 특히 직무만족을 증가시켜야 한다는 것이 종전의 일반적 연구 경향이었다. 조직몰입도와 직무만족은 모두 조직에 대한 조직구성원들의 심리적 상태를 나타낸다. 조직몰입 유형에 관한 학자들의 이론은 다음과 같다.

Kanter(1968)는 조직이 조직 구성원들에게 부과하는 다양한 행위의 요구와 사항을 3가지로 분류하였다. 첫째, 근속 몰입성은 조직의 존존을 간절히 바라는 것으로 조직을 이탈함으로써 과거의 개인적 투자나 희생이 매우 커지기 때문에 조직의 잔류를 원하게 되는 경우이다. 이는 보상과 벌에 의하여 유지되는 경우가 많다. 둘째, 응집 몰입성은 조직에 애착과 충성심을 느끼는 정신적 지향으로써 조직과 일체감을 느끼는 태도와 몰입을 의미한다. 이 응집 몰입성은 서로 단결되어 있으며 조직의 생존에 대한 도전에 맞서는 몰입이다. 셋째, 통제 몰입성은 바람직한 방향으로 행위를 형성하는 조직 규범에 대한 애착을 뜻한다. Buchanan(1996)은 세 조직몰입성을 개인과 조직간의 심리적 결속 관계의 형태도 파악하고 있다. 따라서 조직몰입성은 세 개의 구성요소로 이루어지며 각 구성요소는 독립된 질문 항목으로 특징된다. 개인이 조직의 가치와 목표를 자기 것으로 수용하는 일체감, 개인이 자신의 직접 역할에 심리적으로 몰입하거나 몰두하는 관여, 개인이 조직에 대한 애정적 감정과 애착으로서의 충성심으로 이루어진다.

Angle와 Perry(1981)는 조직몰입성의 구성요소에 의하여 근속몰입성과 가치몰입성으로 분류하였다. 근속몰입성은 구성원이 조직에 남아 있으려는 의사에 관계된 것으로, 마치와 사이몬의 참가동기의 관념과 카츠와 칸이 조직에 남아 있는 행동의 개념을 연결시킨 것이다. 즉 근속몰입성은 구성원이 조직에의 근속의지가 있는지의 여부만을 다룬 것이다. 가치몰입성은 구성원이 조직에 대하여 자부심을 느끼며, 조직의 목표를 수용하고 조직을 위해서 협력하려는 의사를 가진 상태의 가치 헌신성을 의미한다. Porter(1974)는 조직몰입을 조직과 자기 자신을 동일시하면서 관여하는 과정에서 일어나는 감정이라고 정의하고 이를 세 가지 특징으로 분류하였다. 조직에 대한 구성원의 충성심, 조직의 목표달성을 위한 자발성, 조직의 가치를 수용하고 이에 대해 강한 신념을 갖는 것이다.

(2) 조직몰입의 이론

조직몰입에 따른 연구자들의 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 이론은 다음과 같다.

첫째, 정서적 몰입에서 Jaros, Jermier, Koehier와 Sincich(1993)은 심리적 애착의 형태로 가장 넓게 토의된 몰입은 정서적 몰입이라고 하였다. 정서적 몰입은 종업

원이 충성심, 호의, 따뜻함, 소속감, 다정함, 행복감, 유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도라고 하였다. Allen와 Meyer(1990)는 조직의 구성원으로서 향유하고 동일시하는 조직에 대한 감정적 애착으로서 정서적 몰입을 정의했다.

둘째, 지속적 몰입에서 Becker(1960)는 외부적 고용 대안의 매력을 감소시키는 시간, 직무노력, 작업, 동료애 성장, 조직 특유의 기술, 정치적 거래와 같은 조직에 대해 개인이 가지는 투자나 side bet의 개념을 개발했다. 이러한 side-bet의 개념은 종업원이 조직을 떠날 때 감수해야 할 대가, 즉 화폐적, 사회적, 심리적 비용이 크기 때문에 조직에 몰입하게 된다는 것으로 교환이론의 개념과 일치한다.

Allen와 Meyer(1990)는 이러한 side bet이론에 기초를 두고 조직몰입에 대한 태도적 모델의 한 형태로서 지속적 몰입을 개발하였고 이러한 지속적 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면으로 정의하였다.

셋째, 규범적 몰입에서 Allen와 Meyer(1984)는 규범적 몰입을 조직에 속해 있는 의무에 대한 종업원의 믿음으로 정의하였다. 이는 곧 도덕적인 의무감으로 해석되는데, 회사에 충실하고 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며 조직의 목적이나 이득을 취하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 규범적 몰입은 지속적 몰입에 대응하는 것으로서 종업원이 조직의 권한을 동일시하고 조직규범을 내재화 하는 것에 근거를 두고 있다.

이들의 연구에서 Ferris와 Aranya(1983)는 Porter, Steers, Mowday와 Boulian(1974)의 연구를 규범적 몰입의 용어로 재 개념화 했다고 하였으며 Penley와 Groud(1988), Allen과 Meyer(1990)와 Caldwell(1991)도 규범적 몰입이나 개인 가치와 조직 가치의 일치를 측정하고 정의했다.

3) 조직적응성

(1) 조직적응성의 개념

조직적응성이란 조직이 대내·외적 환경변화에 어느 정도 신축성 있게 대응하고 있는가에 대하여 교사들이 지각하고 있는 정도를 뜻한다. 새로운 환경사태에 대하

여 신축성 있게 대응해 나감으로써 조화적 관계와 능률적 성과를 계속 확보해 나가는 것을 의미한다.

첫째, 상징적 적응성으로는 문제를 예견하고 적시에 해결책을 찾아 새로운 교육적 방법과 자료와 설비를 병행하여 발전시키는 것이다.

둘째, 행동적 적응으로서 이것은 문제의 해결책을 신속히 시행하고 새로운 교육적 절차와 설비를 사용하는 것이다.

왕기항(1993)은 조직이 생존하기 위하여 대내·외적 환경 변화에 얼마나 신축성 있게 적응하고 있는가에 대한 구성원들의 지각 정도라고 적응성에 대해 말하고 있다.

(2) 조직적응성의 측정 변인

조직적응성의 측정 변인인 적응성에 대한 개념정의가 부족하고, 적응성에 대한 연구도 조직 효과성의 하위변인으로 간주하는 경우가 많다.

김창걸(1983)은 조직효과성 변수로서 조직적응성을 설정하고, 조직적응성의 하위변인으로 교육정책에 대한 적응성, 교육과정개발에 대한 적응성, 조직변화에 대한 적응성, 지역사회 및 대외관계에 대한 적응성을 하위변인으로 하였다. 왕기항(1993)은 정부시책에 대한 호응정도, 새로운 이론의 도입정도, 사회 변화에 대한 지각 정도, 지역사회 요구에 대한 지각 정도, 지역사회와의 유대 등을 하위변인으로 포함시켰다.

(3) 조직적응과 조직문화

Pedersen(1989)은 조직문화에 대한 연구에서 조직문화는 적응성, 생산성, 헌신, 직무만족, 혁신 및 충성에 영향을 준다고 밝혔으며, 신유근(1992)은 조직문화는 구성원의 적응성, 직무만족, 동조성에 영향을 준다고 밝혔다. 따라서 조직적응성과 조직문화는 가시적 문화와 비가시적 문화가 있다.

첫째, 가시적 문화는 학교조직의 구조적 특성이 교장과 교사간의 관계는 의식과 행사 측면과 같은 가시적 문화가 원활한 관계를 유지하고 바르게 정립될 때 조직의 적응력이 강해질 수 있다(전명식, 2000). 학교조직의 구조적 특성은 교장과 교

사의 관계, 권한의 집중성, 공식화, 집권화 등을 통해 나타날 수 있다. 조직의 복잡성은 조직과 구성원에게 많은 영향을 미치기 때문이다. Hage와 Aiken(1969)은 조직이 복잡할수록 조직의 변화가 심하고, 또 조직의 구조가 복잡하면 조직 구성원의 만족 정도가 낮아져서 조직효과성도 떨어진다는 것이다. 이와 같이 학교조직의 복잡화가 심화될수록 조직내의 권한 계층수가 더욱 증가하므로 계층간 그리고 부서간의 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과 왜곡 가능성이 커지므로 학교조직이 방대하지 않아야 할 것이다. 그리고 동료 교사들 간의 의사소통은 구성원들 간의 정보, 아이디어, 이해 또는 느낌을 옮김으로써 서로의 생각과 감정을 이해하게 해 준다. 따라서 구성원들 간의 원활한 의사소통은 의사결정을 합리화하고 과업을 효율적으로 집행하는데 도움을 주며 더 나아가 이러한 의사소통은 정보의 전달, 경영자의 지휘나 지침을 따르고 수신자의 행동에 자율적인 영향력을 보이며 송신자와 수신자의 지각이 일치하도록 상호작용을 해 준다. 이러한 개인 간의 의사소통은 개인적 요소, 환경적 요소, 듣는 사람의 해석 등에 의해서 영향을 받으며 의사소통의 효과는 정보의 유통방향, 정보의 정확성, 정보의 수용성, 정보 전달의 신속성에 따라 달라진다. 따라서 의사소통은 조직목표를 달성하기 위해 구성원들 간에 주고받는 정보, 아이디어, 느낌의 상호작용이며 이는 조직의 여러 가지 상황에 따라 달라진다.

둘째, 비가시적 문화는 개개인의 소명의식이 대내·외적으로 변화하는 조직 전반의 적응력을 높일 수 있음은 물론이고 이를 상승시킬 수 있게 된다. 개인은 자신의 소명 의식을 발휘할 수 있는 조직에서 더 빠른 조직적응을 보이게 되며, 자신의 가치관과 유사한 가치관을 소유하고 있다고 지각되는 조직에 더 끌리게 된다. 조직적응에 있어서 개인적 요소가 소명의식이라면 조직이 가져야하는 긍정적인 측면의 요소는 학교의 분위기라고 할 수 있다. 학교의 분위기가 긍정적이면 개개 교사의 직무적합성에 대한 인식이 증대되어지므로 조직력 향상에도 많은 도움을 준다. 더불어 조직에 대한 참여정도를 상승시키기 때문에 개개인의 조직적응에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 소명의식과 학교의 분위기는 구성원의 사기를 이끌어가는 중요한 작용을 하기 때문에 어떻게 관리하느냐에 따라 조직의 성패가 달렸다 해도 과언이 아니다.

4) 직무성과

(1) 개념

직무성과에 대한 학자들의 개념 정의를 보면 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과라고 한다. 직무성과는 조직의 역할 수행에 있어서 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이다(이인제, 1993). 학교조직에서 교사들은 직무성과를 중요하다. 이유는 직무성과의 향상이 일반 국민에 대한 책임성 증진이다. 교사들의 전문성 향상을 위한 정체성확립 및 학교의 효율성 증진에 매우 큰 기여를 하기 때문이다. 그리고 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 결과이며, 조직의 역할 수행에 있어서 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이다. 성과는 개인, 집단, 그리고 기관에 각각 적용할 수 있을 뿐만 아니라, 더 나아가서는 보다 일반적으로 사회적, 생물학적, 기계적 체계에도 적용될 수 있는 개념으로써 특정의 기대 목적, 혹은 목표의 달성 정도를 의미한다. 따라서 직무성과는 집단의 능력이나 개인의 능력을 평가하는데 있어서 직무성과라는 용어가 사용되었다. 직무성과에 대한 개념을 개인이나 집단의 활동, 성취도, 혹은 달성도라고 정의하였다(T. P Page와 J. B Thomas, 1974). 직무성과는 목적과 관련된 개념이며 서비스의 결과나 영향과 관련된 개념이라고 할 수 있다. 직무성과는 자신이 맡은 직무를 어떻게 얼마나 성공적으로 수행하였느냐 하는 것이다. 배오식(2001)은 직무성과는 개인이나 집단의 활동, 성취도 혹은 달성도로 정의 할 수 있다. 그래서 집단의 능력이나 개인의 능력을 평가하는데 성과라는 용어가 사용된다.

직무성과는 역동적이고 다면적인 개념이기 때문에 그 개념을 명확하게 규정하기가 쉽지 않다.

(2) 조직구성원의 직무성과

조직 구성원들의 직무성과는 일반적으로 인간의 능력과 동기부여의 상승작용에 의해 발휘되는 것이다. 즉 조직 구성원의 직무성과를 설명하는 두 가지 핵심적인 요소는 능력과 동기부여라는 것이다. 이때 능력이란 주어진 과업을 수행과 관련하

여 발휘되고 있는 능력이며 동기부여란 능력을 가지고 과업을 수행하는 역동적인 과정을 이끄는 힘을 의미한다. 따라서 조직 구성원들이 직무만족, 조직몰입, 조직 적응성에서 직무성과는 일반적으로 인간의 능력과 동기부여의 상승작용에 의해 발휘되므로 조직 구성원이 주어진 과업을 수행과 관련하여 그 능력을 발휘할 때 직무성과가 어떻게 나타나는가를 알아보는데 의미가 있다.

제 4 절 조직문화 · 리더십유형 및 조직효과성의 관계

1. 조직문화와 리더십

조직문화와 리더십의 관련성을 설명하고 있는 학자는 Schein을 대표적으로 들 수 있다. 즉 문화는 하나의 동태적인 과정이다. 문화를 이해하는 가장 좋은 방법은 새로운 조직들이 형성되는 과정을 다루고 있는 집단이론이나 리더십이론을 통해서 이해하는 것이다. 이를 위하여 조직의 중요한 변화과정을 관리하는 리더들의 역할을 관리자나 조직창설자가 특별한 관심을 기울여야 한다는 것이다.

Schein(1985)은 조직문화와 리더십의 관계를 동전의 양면과 같이 어느 한쪽만으로 이해될 수 없다고 하였다. 조직문화는 리더들에 의하여 창출되며 리더십의 가장 핵심기능 중의 하나가 조직문화를 창출하고 관리하는 것이다. 그리고 필요한 경우에는 조직문화를 파괴하는 일이라고 하였다. 기존의 리더십 연구에서는 이 점을 소홀하게 다루고 있었지만, 리더가 수행하는 업무 중 가장 중요한 것은 문화를 창조하고 관리하는 일이다. 리더는 문화를 다룰 수 있는 능력을 가졌을 때 리더로서 독특한 재능이 있다. 그리고 리더십이 관리나 행정과 구별되는 어떠한 가치를 지니기 위해서는 리더십의 개념에 포함되어 있는 조직문화에 대한 관리기능을 깊이 인식하여야 한다고 주장하였다.

Pascale와 Athos(1981)는 일본기업에 관한 연구, Peters와 Waterman(1982)은 미국의 우수기업에 관한 연구에서 조직문화의 구성요소는 공유가치(shared value), 전략(strategy), 구조(structure), 관리시스템(system), 구성원(staff), 기술(skill), 및 리더십 유형(Style)을 주장하였다. 이들은 리더십이 조직문화를 형성시키고, 관리하

며 때로는 변화시킨다는 것이다.

Trice와 Beyer(1991)는 조직문화와 리더십의 관계는 조직내의 리더십 유형 자체가 조직문화의 구성요소로서 조직문화를 결정짓는다는 관계에 의해 조직문화와 리더십과의 관련성이 있다는 것이다. 그러나 조직문화와 리더십의 관계는 리더가 조직문화를 일방적으로 창조하고 관리하며 변화시킨다는 것은 아니다.

Kast와 Rosenzweig(1985)는 문화는 관리 철학과 관리유형에 영향을 미친다고 하였다. 그리고 철학과 문화는 개인의 행동과 집단의 행동으로 볼 때 관리자의 리더십 유형이 영향을 미친다. 우리는 모두 공유된 가치, 신념 및 행동규범에 의해 하나의 문화로 조건화되고 사회화되며 조직에서 관리자의 리더십 유형은 관리자들이 조직문화에 의해 강제되고 개인의 철학에 의해 인도되어 행동하는 독특한 방식이라고 하였다.

박노윤(1991)과 전상길(1993)은 구조 주도적 리더십과 배려적 리더십 유형을 사용하여 조직문화와 리더십의 관련성을 설명하였다. 연구결과에 의하면 배려 지향적 리더십은 개발문화 및 합의문화와 높은 정(+)의 상관관계가 있고, 구조 주도적 리더십은 합리문화 및 위계문화와 높은 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다.

전상길(1993)과 양가현(1992)은 관리자나 감독자의 리더십 유형이 조직문화에 영향을 미치며 또는 그 반대현상으로 조직문화가 리더십 유형에 영향을 미치기도 한다고 하였다.

이와 같이 조직문화 유형과 리더십 유형에 따른 조직효과성과의 관련성은 다음과 같다.

첫째, 합리문화는 과업형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있다.

둘째, 개발문화는 혁신형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있다.

셋째, 합의문화는 참여형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있다.

넷째, 위계문화는 관료형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있다.

2. 조직문화와 조직효과성

조직문화와 조직효과성간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직효과성을 결정하는 주요한 요소라고 기인하였다(Sathe, 1983). 이러한 요소의 근본적인 이유는 조직문화가 조직자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공하고 있다는 것이다. 이러한 연구경향을 크게 세 가지로 분류해 볼 수 있다.

첫째, 특정한 조직문화 유형이나 특성이 조직효과성에 영향을 미친다는 주장이다.

둘째, 문화의 강도적 측면에서 강한 문화가 조직효과성에 중요한 영향을 미치는 요인이라는 주장이다.

셋째, 조직문화의 유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성이 조직효과성에 영향을 미친다는 주장이 있다.

이상과 같이 조직문화 유형과 조직효과성간의 관계에 관한 연구의 관점은 특정한 또는 긍정적인 조직문화 유형이 조직효과성을 향상시킨다는 것이다. 이러한 관점에서 조직효과성의 향상을 가져오는 특정한 문화유형을 규명하려는 연구가 주류를 이루고 있다. 조직문화와 조직효과성과 관계가 있다는 것은 그간 여러 학자들의 연구에 의해서 입증되었다. 따라서 성공적인 학교의 조직은 다른 학교와 구별되는 독특한 조직문화를 가지고 있다.

Cameron(1978)과 Quinn(1991), Cameron(1983), K. S, 와 Quinn, R. E.(1988)등이 구분한 조직문화의 유형에서는 공동체 중심 문화유형과 적응적 문화유형에 속한 구성원들의 심리적인 만족도가 관료제적 문화유형이나 시장적 문화유형에서의 심리적인 만족도보다 높은 것으로 나타났다.

조직문화와 조직효과성의 관계에 관한 국내의 연구를 살펴보면, 한주희·황원일·박석구(1997)는 조직문화 인식이 조직몰입에 영향을 미친다는 관점에서 정보 기술 산업 내의 8개 기업을 대상으로 연구를 실시하였다. 그 결과 조직구성원이 자신이 속한 조직의 문화를 집단문화와 개발문화로 인식하는 경우 감정적 조직몰입이 높아지고, 위계문화와 합리문화로 인식할 때 조직몰입이 높아진다는 가설을 입증하였다. Deal와 Kennedy(1982)는 강한문화는 다음과 같은 두 가지의 방법으로

직원들의 직무수행에 영향을 미치며 조직효과성에 기여한다고 하였다. 즉 강한 문화가 교사들의 행동기준을 명시해 주는 비공식적 기준으로 의사결정에 드는 시간과 노력 등의 낭비를 제거하여 조직효과성에 기여한다는 것이다. 학교 활동의 구조와 기준과 가치체계를 제공해 줌으로써 교사들이 느끼는 혼돈과 불확실성을 상당히 제거해준다는 것이다. 조직문화의 유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성이 조직효과성에 영향을 미친다는 것이다. 이러한 연구는 문화유형 및 강도에 대한 연구가 가지는 한계점에 대한 지적과 이를 넘어서기 위한 하나의 대안으로서, 상황 분석적 관점에서 나타난 것이다(Saffold, 1988).

또 다른 연구로는 Pascale와 Athos(1981)의 연구를 들 수 있다. 이들은 조직의 요소들이 서로 적합성을 가졌을 때 즉, 소프트웨어 요소인 상위목표, 인적구성, 관리스타일, 기술 등과 하드웨어적인 요소인 조직구조, 전략, 관리시스템의 요소들이 서로 적합할 때 조직효과성이 향상 될 수 있다고 주장하였다, 이들이 말한 요소들은 공유가치, 전략, 구조, 관리시스템, 기술, 구성원, 리더십 유형 등이다. 그러나 이러한 연구의 흐름은 주로 경영전략과 구조 및 문화의 적합성을 중시하면서 전략이 성공적으로 추진되기 위해서는 전략의 성격에 적합한 문화를 가져야 한다는 시사점을 전달하는 경향이 많고 미시적인 관점에서의 조직관리 변수와 조직문화와의 적합성에 관한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다.

이상과 같이 조직문화 유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성이 조직효과성에 영향을 미친다는 관점을 채택하되 그 중에서 특히 관리 스타일의 측면 즉 리더십과 조직문화의 적합관계에 주목하도록 하였다.

3. 리더십과 조직효과성

리더십과 조직효과성의 상관관계를 밝히고 있는 여러 연구 결과에 의하면 조직의 구성원들이 리더를 긍정적으로 인식하면 조직효과성이 향상된다는 것이다(Taylor, 1984). 그래서 리더십의 요인들과 조직효과성간의 관계를 밝힌 기존연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Luthans(1987)는 조직 내 상급자가 부하에 대한 관리방식으로는 구성원과 조직에 많은 영향을 미치게 된다는 것이다. 특히 상급자와 하급자간에 원만한 유대관

계가 이루어지면 관리자에 대해 만족감을 갖게 되면서 조직효과성이 높아진다는 결과가 나타났다. Mottaz(1988)의 연구에 의하면 리더의 지원행위가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 나타났다. 일반적으로 리더에 대한 조직 구성원의 인식이 긍정적일 수록 조직효과성이 높아진다는 것이다. Hoover(1987)는 사립 학교 교장을 대상으로 MLQ 측정도구를 사용하여 행한 연구에 의하면 카리스마적 리더로 분류된 교장들의 조직효과성 및 하위자들의 만족에는 상관관계가 있음을 밝히고 있다. Seltzer와 Bass(1987)는 MBA과정에 있는 학생들의 상급자와 하위자들을 대상으로 한 연구에서는 카리스마적 리더십과 조직효과성 및 리더에 대한 만족도는 각각 .81과 .86의 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Bass & Stogdill, 1990).

학교장의 리더십 유형과 조직 효과성과의 관계 연구에서 리더십 유형에 따라 직무만족과 조직헌신성과 높은 정적 상관관계가 있고, 학교장의 리더십 유형 가운데 카리스마 변인이 조직생산성, 직무만족, 조직 적응성 변인과 높은 정적상관관계를 나타낸다.

리더십과 조직효과성간의 관계를 분석해 보면, 1990년대 이전에는 학교장의 과업 및 인화 지향적 리더십, 상황적 리더십과 조직 효과성간의 관계 연구가 주를 이루었고, 1990년대 이후에는 변혁 지향적 리더십, 문화적 리더십, 도덕적 리더십 등 다양한 대안적이고 복합적인 형태의 리더십과 조직 효과성간의 관계 연구가 주를 이루었다.

이와 같이 대부분의 연구에 의하면 학교장이 어떤 형태의 리더십을 발휘하느냐에 따라 조직 효과성의 정도가 달라진다는 것이다. 그리고 학교장이 모든 교사들을 압도할 수 있는 카리스마적 리더십을 발휘하면서 교사들이 요구하는 것을 제공해주면 조직효과성이 높아진다는 것이다.

4. 조직문화 및 리더십 유형과 조직효과성

조직문화 및 리더십 유형과 조직효과성의 적합관계에 대한 정의를 살펴보면, '적합(congruence, fit)'은 균형과 질서를 추구하고 최소한의 모순사이를 나타내며, 향상이나 조직효과성과 유사한 의미를 지니는 것이라고 할 수 있다(Quinn과

McGrath, 1985).

개인의 업무성과는 개인의 특성과 조직의 특성에 의해 리더나 구성원의 개인적 성격과 각각의 단일기능의 결과라기보다는 이들 변수간의 상호작용의 결과라 할 수 있다. 즉 개인의 특성이나 조직의 특성이 독립변수로서 각각 개인의 업무성과나 태도에 일방적으로 영향을 미치는 것이 아니라 이들이 서로 영향을 주고받는 상호작용의 관계이다. 이러한 상호작용의 관점에서 조직의 리더 특성과 직원이 일하는 환경인 조직의 특성이다. 조직문화간의 적합성 혹은 일치성이란 개념은 조직의 상황이라 할 수 있는 조직문화에 어울리는 리더십이 조직에서 일을 할 때 그렇지 않은 조직에서보다 직무성과가 더 긍정적인 의미를 내포하고 있다.

조직문화와 리더십의 접합성과 조직효과성과의 관계를 실증적으로 규명하려는 연구가 거의 없는 편이지만 상황이론에서 그 이론적 단서를 얻을 수 있다. 조직연구에 있어서 상황적합론(contingency approach)은 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 의한 직무성과에 적용된다. 조직행동분야에서 상황적합론이라 하면 조직의 어떠한 요소가 다른 요소들이나 조직외의 요소들에 의존함을 의미한다.

상황적합론에 따르면, 경영을 위한 최선의 방법은 하나만 있는 것이 아니라 상황, 즉 어떤 요인과 다른 요인들 간의 적합관계에 따라 여러 가지 다른 최선의 방법들이 있을 수 있다는 것이다. 이 이론은 조직이 높은 성과를 창출하는 것은 조직상황과 구조가 상호 적합의 결과라 보고, 조직상황과 구조 및 조직효과성간의 적합관계에 주목하고 있다. 따라서 상황적합이론의 관점에서 리더십 유형이 리더십과 상황변수인 조직문화를 함께 하는 것은 매우 유의미한 일이다.

상황이론의 관점에서 조직문화의 적합관계를 Quinn과 McGrath(1985)에 연구에 의하면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부의 리더십이 적합관계를 이루어야 한다는 것이다. 그리고 조직문화는 리더십의 상황변수로 고려될 수 있고, 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합여부가 조직효과성을 결정한다는 것이다. 조직문화와 리더십 유형에 관한 기존의 연구들은 조직문화와 조직효과성의 관계 또는 리더십과 조직효과성의 관계만을 고찰하거나 조직문화의 창조자 혹은 변화의 주체자로서 리더의 역할에만 주목하였다. 조직문화 유형과 리더십 유형 및 조직효과성 사이의 적합관계에 관한 기존의 연구는 Quinn과 McGrath(1985)의 이론적 연구를 제외하고는 거의 없는 편이다. 그리고 경쟁가치접근법을 내부지향-외부지향, 유연성-통제

의 차원에 따라 조직문화 유형을 합리문화, 개발문화, 위계문화, 합의문화의 4가지 유형으로 분류하였다. 이와 같은 문화유형에 따라 적합하게 연결되는 리더십 유형으로 합리문화는 합리적 성취가형, 개발문화는 이상적 원동력형, 위계문화는 경험적 전문가형, 합의문화는 실재적 팀구축형을 들고 있다. 그러나 조직문화유형과 리더십 유형 사이의 관계에 대한 그들의 연구는 이론적으로 제시하였을 뿐 실증적으로 검증된 것은 아니며, 조직문화의 결과변수인 조직효과성과의 관련성을 제시하고 있지 않다. 조직문화와 리더십 및 조직효과성의 관련성 연구를 다음과 같이 살펴보고자 한다.

전상호와 신용준(1995)은 부산영남지역의 250개 기업조직을 대상으로 탐험적 연구를 Quinn과 McGrath모형을 검증한 “조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 효과성에 미치는 영향에 관한 실증연구”가 있다. 이들은 특정의 조직문화 유형에는 특정의 리더십 유형이 적합관계를 이룬다는 것과 적합관계를 이루는 조직이 그렇지 못한 조직에 비하여 조직몰입과 직무만족이 높게 나타난다는 것을 밝히고 있다. 이들의 연구가 가지는 시사점은 해당조직의 지배적인 조직문화 유형에 적합한 리더십 유형을 발휘함으로써 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입을 높일 수 있다는 점을 밝히고 있다. 이들은 적합관계를 이루는 집단과 부적합을 이루는 집단을 양분하여 두 집단 간의 차이를 검증하는 T-test를 실시하여 행동적 성과를 검증하고 있다. 여기에서 양분된 유형 중에는 중간적 성격을 띤 유형들이 많이 포함되었다는 점이다.

김남현·이주호(1997)의 연구에서는 121개 업체의 1,537개 표본을 대상으로 조직문화 유형, 최고관리자의 리더십 유형, 행동성과의 관계를 밝히고 있다. 연구결과 최고관리자의 리더십 유형에 따라 조직 내에 형성되는 문화의 유형에 차이가 나타났으며, 최고관리자의 리더십 유형과 조직의 문화유형이 적합관계에 있는 조직은 그렇지 않은 조직보다 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에서 더 높은 직무성과를 내고 있었다. 이들 연구의 가장 큰 시사점 역시 관리자의 리더십 유형과 조직의 문화유형이 적합관계를 유지하여야 한다는 점이다.

이와 같이 최고관리자의 리더십 유형에 따라 조직 내에 형성되는 문화의 유형에 차이가 있다. 최고관리자의 리더십 유형과 조직의 문화유형이 적합관계에 있는 조직은 그렇지 않은 조직보다 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에서 더 높은 직무성과가 나타났다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형

1. 경쟁가치모형

1) 경쟁가치모형 개념과 의의

조직문화 연구에 의하면 전통적인 조직문화와 실제적인 조직문화가 모순적인 가치 요소들로 공존하고 있다. 즉 조직문화의 실재를 동태적으로 분석하지 않고 일반적인 사회문화적 차원에서 추상적으로 접근하였다(김호정, 2002). 이러한 접근은 조직 내에 존재하는 다양하고 서로 모순된 가치 요소들에 대한 이해에 한계가 있다. 이와 같은 맥락에서 조직문화에 대한 새로운 해석을 가능하게 제시해주는 것이 경쟁가치모형(competing value model)의 접근이다. 조직문화 연구에서 경쟁가치모형은 모순적이고 배타적인 다양한 조직문화의 가치요소들을 포괄적으로 분석할 수 있는 틀/framework)을 제공해 주고 있다. 경쟁가치모형은 조직효과성 분석모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위해서 개발하였다. Quinn과 Kimverly(1984)에 의해 경쟁가치모형이 조직문화 연구에 적용 되어 조직문화의 유형을 정의하고 특성을 해석하기 위한 도구로 활용되어 왔다. 그리고 조직문화가 조직문화 유형에 따라 다양하게 나타나는 이유는 모든 조직들이 서로 다른 독특한 가치관을 가지고 있기 때문이다. 조직문화의 체제 내에 있는 가치관이 조직마다 다르기 때문에 경쟁가치모형의 적용이 가능하다(Zammuto와 Krakower, 1991).

경쟁가치모형은 조직 관리에서 본질적으로 내재하는 가치들이 모순과 긴장 관계에 있다는 시각이다. 그러나 서로 양립하기 어려운 것으로 인식되었던 다양한 가치관들을 균형된 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시하였다. 경쟁가치모형을 강조하게 되는 것은 경쟁적인 가치와 경쟁적인 문화유형들 간에 균형을 추구하는 것이 조직효과성에 중요하다. 그래서 경쟁가치모형에 따르면 조직효과성에서 조직은 변화와 안정, 신축성(유연성)과 통제성, 혁신성과 효율성 등의 가치를 균형적으로 발전시킨다. 그리고 조직의 안정성을 중요시한 내부적 통

제만을 강조하는 조직이나 변화와 혁신을 중요시하면서 외부환경에 대한 유연성만을 강조하는 조직은 조직내부의 다양한 수요와 급변하는 외부환경에 효과적으로 대응하기가 어렵다.

경쟁가치모형에 입각한 여러 연구자에 의하면 실제로 대부분의 조직에서 조직효과성과 관련하여 특정한 단일 가치나 단일 목표만이 추구되지 않는 것이다. 즉 성과가 뛰어난 조직일수록 신축성과 통제, 외부지향성과 내부지향성 등 서로 배타적인 것처럼 보이는 성과의 차원들을 융화시키고 있다(Quinn과 Cameron, 1983; Kimgerly와 Quinn, 1984; Cameron; Yeung et al., 1991). 이와 같이 경쟁가치모형에 의하면 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성 등의 가치를 균형적으로 발전시킨다. 조직문화의 편협성은 조직 내외부의 환경이 요구하는 다양한 수요에 대한 조직의 대응 능력을 약화시킬 수 있다. 그리고 직무성과가 뛰어난 조직은 신축성과 통제, 외부지향성과 내부지향성 등 배타적인 것처럼 보이는 성과의 차원들은 조화를 이루면서 추구한다.

2) 경쟁가치모형 측정 척도

조직문화를 경쟁가치모형에 입각하여 측정하는 척도로는 기본적으로 강제할당형 척도와 리커트형의 척도 두 가지 형태가 있다. 이 두 가지 방식 모두 타당도가 높은 것으로 입증되고 있다(박상언·김영조, 1995; 김호정, 2002; Quinn과 Spreitzer; 1991). 다만 리커트형 척도는 한 조직 내에 여러 가지 공존하는 문화유형의 복합물을 현실적으로 잘 나타내 줄 수 있다. 또한 문화유형을 각기 독립적으로 측정하는 것을 가능하게 해 주고 있다. 이 척도는 등간임으로 측정치간의 상관관계를 기초로 하는 여러 가지 통계적 분석을 용이하게 해 주는 이점도 있다. 하지만 이 척도는 조직 내의 문화유형 간에 명확한 차이가 존재하지 않을 경우 특정 조직문화의 지배적 속성을 알 수 없다. 또한 조직문화의 강·약점을 파악할 수 없는 단점이 존재한다.

이에 반해 강제할당형 척도는 조직문화유형의 주요 특징을 묘사하는 간단한 시나리오를 제시하고 응답자로 하여금 각각의 시나리오가 자기 조직의 실제 조직문화와 얼마나 유사한가에 따라 점수를 배분하게 하는 방식이다. 이 방식은 조직문

화의 강·약점을 강조하면서 가시화시키는 목적으로 유용성이 인정된다. 그러나 강제할당으로 인해 조직문화 유형간의 서로 독립적인 측정을 할 수 없기 때문에 측정치 간에 의사(擬似) 상관관계를 수반하는 약점이 존재한다.

그리고 강제할당형 척도와 리커트형의 두 가지 척도 중에서 조직 안에 여러 조직문화 유형이 공존할 수 있기 때문에 서로 배치되는 성격의 조직문화를 측정할 수 있는 리커트형 척도방식을 사용한다.

3) 경쟁가치 모형 접근을 통한 조직문화유형

경쟁가치모형에 따른 조직문화 접근에서는 조직문화를 <그림 3-1>과 같이 네 가지 유형으로 분류한다. 조직문화의 경쟁가치모형은 두 가지 상반된 차원에서 구성된다. 첫째, 조직구조에 대한 선호를 반영하는 ‘유연성(flexibility)’ 대 ‘통제(control)’의 차원이다. 유연성 지향의 가치는 분권화와 다양성(차별화)을 강조하는 반면, 통제지향의 가치는 집권화와 통합을 강조한다. 이는 조직의 유기적 특성과 기계적 특성의 구분을 의미하기도 한다. 둘째, ‘내부지향성(internal)’ 대 ‘외부지향성(external)’의 대립적 차원이다. 내부지향성은 조직의 유지를 위한 조정과 통합을 강조하고, 외부지향성은 조직 환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조한다(Parker & Bradley, 2000).

<그림 3-1> 경쟁가치 모형과 네 가지 조직문화 유형

| | | | | | |
|----|----|--------------------------------|--|------------------------------------|----|
| | | 구조 유연성 | | | |
| | | 합의문화 | | 개발문화(개방체계모형) | |
| 초점 | 내부 | 목적: 인적자원 개발 수단: 응집성, 사기, 훈련 | | 목적: 성장, 자원획득 수단: 유연성, 준비성, 외부평가 | 외부 |
| | | 위계문화 | | 합리문화(합리적 목적 모형) | |
| | | 목적: 안정성, 균형성 수단: 정보관리, 의사소통 | | 목적: 생산성, 능률성, 성과달성 수단: 기획, 목표설정 | |
| | | 통제 | | | |

출처 : Parker, R.와 Bradley, L. (2000). "Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.2.

이러한 두 가지 차원의 결합에 의해 네 가지 조직문화의 유형이 결정되는데, 각 유형별로 조직문화와 리더십 유형은 조직효과성의 기준에 대한 상이한 기본전제를 특징으로 한다.

(1) **합의문화**(consensus/group culture)는 인간관계모형(human relation model)이라고도 하며, 구성원들의 신뢰, 팀웍을 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중요시한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다. 조직효과성의 기준도 인적자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 주어진다(Parker와 Bradley, 2000). 이 문화유형의 특징인 구성원들의 참여, 팀웍, 충성, 사기 등을 통해 나타나는 높은 수준의 참여는 조직에 대한 관심을 증대시키고, 참여와 관심은 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 갖게 한다. 주인의식을 가지면 자율적 업무수행 능력도 향상되고 단순한 근로자 이상의 높은 관여를 보임으로써 조직과 목표에 대한 몰입이 강화된다(Denison과 Mishra, 1995 : Denison, 1997). 이처럼 집단문화에서는 조직과 개인의 목표가 일치하도록 하여 조직에 대한 신뢰가 기초되도록 한다. 또한 정직한 사람과 부정직한 사람이 반드시 밝혀지며 조직은 따뜻한 마음으로 구성원을 언제나 염려하고 있다는 것을 믿게 한다(Wilkins와 Ouchi, 1983).

(2) **개발문화**(development culture)는 개방체계모형(open system model)이라고도 하고, 조직의 변화와 유연성을 강조하면서 조직이 당면하고 있는 외부환경의 적응능력에 중점을 두고 있다(Zammuto와 Krakower, 1991) 따라서 조직의 적응성과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하며, 조직구성원들의 창의성을 중심 가치로 한다. 개발문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신으로 하여 조직의 최대한 지원을 받게 하면서도 자율적으로 수행할 수 있도록 조직과의 일체감을 촉진시키고 있다(한주희 외, 1997). 이러한 업무 환경에 대해서 구성원들이 만족하는 것은 당연할 것이다. 그리고 직무에 대해서 즐겁고 긍정적인 태도를 갖게 되면서 직무만족이 높아질 것이다. 자율적 업무수행과 조직의 개인적 일체감 형성은 조직몰입에 있어서 기본이 되어 개발문화에서는 구성원들의 조직몰입이 향상된다는 것이다. 개발문화는 구성원들의 신뢰, 자율, 재량을 바탕으로 조

직의 목표와 가치를 수용하고 내면화시켜 자발적이고 적극적으로 업무를 수행하게 함으로써 조직몰입을 향상시키는 역할을 하게 된다.

(3) **위계문화(hierarchy culture)**는 내부과정모형(internal process model)이라고도 하며, 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto와 Krakower, 1991). 위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 계층제적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다. 위계문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능력, 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것으로, 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 떨어진다. 다시 말해 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여와 열정은 약화되고 직무에 대한 매력은 감소하므로 구성원들의 직무만족도 높아지기 곤란하다. 뿐만 아니라 통제강화와 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 무사안일 행태가 발생할 수 있고 반면 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해진다. 이러한 상황에서는 조직몰입의 향상도 기대하기 어렵게 된다.

(4) **합리문화(rational culture)**는 합리적 목적모형(rational goal model)이라고도 하고, 조직성과의 목표 달성과 과업수행에 있어서 직무성과를 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다(Zammuto와 Krakower, 1991). 합리문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 동시에 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주희 외, 1997). 개인주의는 응집력과 팀웍을 약화시키고 방어적 태도는 조직에 대한 애착과 주인의식을 고취시킬 수 있는 기회를 잃게 한다. 그러므로 합리문화에서는 구성원들의 타산적이고 거래적인 몰입은 강해질 수 있지만 심리적이고 정의적인 몰입의 향상은 기대하기 어려울 것이다.

이와 같이 네 가지 조직문화 유형은 일견 양립 불가능하고 배타적인 것으로 보인다. 그러나 경쟁가치모형의 연구들은 같은 조직에서도 서로 다른 문화적 가치들이 공존하

며, 네 가지 조직문화 유형간의 균형이 조직효과성에 바람직하다는 사실을 경험적으로 제시하고 있다(Parker와 Bradley, 2000). 이처럼 경쟁가치모형에 입각한 조직문화 연구는 조직효과성과 관련하여 특정한 단일 가치나 단일 목표만이 추구되지 않는다는 사실을 보여준다. 다시 말해서 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성 등을 모두 균형적으로 추구하는 전략이 필요하다는 점을 강조한다.

2. 연구모형의 설정

조직문화와 조직효과성간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직효과성을 결정하는 주요 요소라고 기인한다. McDaniel와 Stumpf(1993). 조직문화유형은 리더십의 유형에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공에 유의한 상관관계를 나타낸다는 것이다. 한주희·황원일·박석구(1997)의 연구는 조직문화인식이 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공에 영향을 미친다는 연구결과를 보였다. 본 연구는 학교의 조직문화 유형과 리더십 유형에 따라 조직효과성에 미치는 영향을 밝혀 보고자 Quinn과 McGrath(1985)의 문화유형을 다음과 같이 구분하여 적용한다.

첫째, 합리문화에 과업형 리더십을 적용하면 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공이 높아져 적합하다. 그러나 개발문화, 합의문화, 위계문화에 과업형 리더십을 적용하면 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공이 낮아져 부적합하다.

둘째, 개발문화에 혁신형 리더십을 적용하면 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공이 높아져 적합하다. 그러나 합리문화, 합의문화, 위계문화에 혁신형 리더십을 적용하면 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공이 낮아져 부적합하다.

셋째, 합의문화에 참여형 리더십을 적용하면 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공이 높아져 적합하다. 그러나 합리문화, 개발문화, 위계문화에 참여형 리더십을 적용하면 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공이 낮아져 부적합하다.

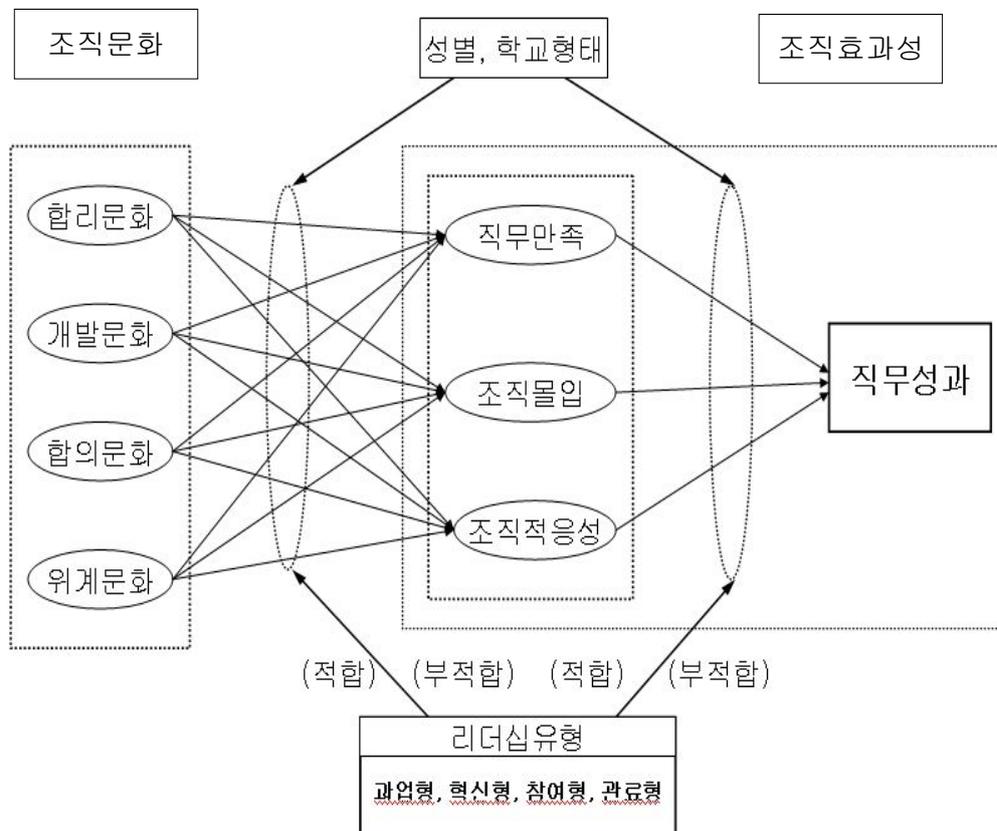
넷째, 위계문화에 관료형 리더십을 적용하면 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공이 높아져 적합하다. 그러나 합리문화, 개발문화, 합의문화에 관료형 리더십을 적용하면 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성공이 낮아져 부적합하다.

본 연구에서는 조직문화 유형이 리더십 유형에 따라 조직효과성에 미치는 직무

성과와의 적합과 부적합의 관계를 밝히는데 있다. 즉 조직문화유형을 구분하여 발표했던 Quinn과 McGrath(1985)에 따르면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부의 리더십 유형이 적합관계를 이룬다고 주장하면서 조직문화는 관리자의 리더십이 영향을 미친다는 것이다.

본 연구의 목적은 학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 즉 조직문화 유형에 따라 어떤 리더십 유형을 적용하였을 때 조직효과성을 향상시킬 수 있는지 밝혀보고자 한다. 이러한 연구는 실증적 연구 및 이론적 문헌 연구들을 토대로 조직문화와 성별, 학교형태와 리더십 유형을 조절변수로 하였고, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성과를 조직효과성인 종속변수로 설정하였다. 이 연구모형을 <그림 3-2>와 같이 나타냈다.

<그림 3-2> 연구모형



제 2 절 가설 설정

본 연구에서는 조직문화 유형은 조직효과성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이고, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향은 성별, 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 조직문화유형은 조직효과성에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것이라는 연구모형을 설정하고 있다.

이 연구모형의 검증을 위하여 구체적으로 다음과 같이 연구가설을 설정하여 통계적 유의성을 검증하도록 하였다.

1. 조직문화유형과 조직효과성

조직문화는 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 방법, 느끼는 방향, 또는 행동하는 패턴의 체계를 의미한다. 이론적 고찰에서도 살펴보았듯이 그간 많은 연구자들이 조직이 지니고 있는 문화에 따라 조직효과성이 달라질 것이라는 가정 하에서 좋은 학교를 중심으로 공통적 조직문화의 특징이 나타난다. 그래서 좋은 학교 공통적으로 연구학교 보고회를 통해서 진행된다. 그리고 조직문화는 구성원의 직무만족도, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성과에 영향을 미친다는 것이다(박상언·김영조, 1995).

Robbins(1989)는 조직문화는 구성원 행동의 일치를 증대시키기 때문에 업적은 물론 구성원의 만족도에도 깊이 관련되어 있다는 주장을 하고 있다. Wilkins와 Ouchi(1981)는 조직문화가 조직효과성 중에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성과에도 지대한 영향을 미친다고 하였다. 따라서 이와 같은 선행연구를 바탕으로 조직문화가 조직효과성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

Spector(1986)는 여러 가지 직무특성 중에서 자율성이 직무만족과 가장 큰 상관관계를 갖는다고 주장한 바 있고, 비교적 최근에는 Loher 등 (1985)이 직무특성과 교사들의 행위적 반응의 관계를 분석한 연구에서 여러 직무특성들 중에서도 특히 자율성을 높게 지각할수록 조직몰입이 높아진다는 것을 발견하였다. 이와 같이 자율성과 간단한 형식이 구성원의 태도에 긍정적인 효과를 주는 반면, 위계문화의 경우 조

직 구성원들의 일관성, 규칙과 규율 준수를 중시하고 엄격한 통솔과 통제를 강조하는 특성을 가지므로 다른 문화유형이 위계문화에 비해 효과적일 것임을 알 수 있다.

Quinn과 McGrath(1985)는 조직문화 유형과 리더십 유형사이의 적합관계를 제시함으로써 조직문화 유형은 리더십 유형에 따라 조직효과성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이라는 실증적인 검증하기 위하여 가설 1를 설정하였다

가설 1. 조직문화 유형은 조직효과성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 개발문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

2. 성별, 학교형태에 따른 조절효과

조직문화 조직효과성에 향상을 가져오는 중요한 한 요인이라는 기본인식에 바탕을 두고 1980년대부터 조직이론 연구가자들 뿐만 아니라 실무자들로부터 많은 관심을 끌어 왔다. 그럼에도 불구하고 조직문화와 조직효과성은 성별, 학교형태에 따른 조절효과에 대해서는 실증연구가 많지 않은 편이다.

Denison(1984)는 문화의 특성과 조직효과성에 대한 경제적 성과를 연구한 결과 과업형 체계를 잘 갖춘 기업은 그렇지 않은 기업보다 경제적 성과가 훨씬 높으며 참여적 의사결정이 이루어지는 기업도 그렇지 않은 기업보다 성과 높다는 것을 발견하였다.

조직 내 행동주체인 조직구성원 각 개인의 고유한 특성은 조직효과성의 측정에 있어서 간과되어서는 안될 중요한 요소이다. 구성원 개인의 특성은 주어진 환경을 다르게 지각하게 하여 결과변수에 영향을 주게 된다. 본 연구에서는 리더십에 따

라 조직문화가 리더십 유형에 따라 조직효과성과의 관계에서 직무성과가 어떻게 나타나는가를 밝혀보고자 한다.

본 연구에서는 컨틴전시 이론의 관점에서 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합 관계에 있는 학교조직이 그렇지 못한 학교조직들 보다 조직효과성이 더 높을 것으로 예측되므로 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다. 그런데 조직효과성을 나타내는 기준들은 조직효과성을 평가하는 평가자나 연구자의 생각이나 가치관에 따라 달리 적용될 수 있다(김남현, 1989). 조직효과성을 Campbell(1977)의 연구에서 나타난 측정기준 중 조직효과성을 지표로 직무만족, 조직몰입, 조직적응성을 측정변수로 하여 직무성과를 측정하고자 조직문화 유형은 조직효과성에 리더십에 따라 다르게 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 설정하였다.

가설 2. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향은 성별, 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.

- 2-1 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별, 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.
- 2-2 개발문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별, 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.
- 2-3 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별, 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.
- 2-4 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별, 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.
- 2-5 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 성별, 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.

3. 리더십 유형에 따른 조직효과성과의 적합관계

본 연구의 기본적인 관점은 상황 적합론이다. 상황 즉, 어떤 요인과 다른 요인들 간의 적합관계에 따라 여러 가지 다른 최선의 방법들이 있을 수 있는 것처럼 조직 효과성에 각각 영향을 미치고 있다고 인정받고 있는 조직문화와 리더십이지만 이

들이 어떠한 적합관계에 있는가에 따라서 그 성과는 달라질 수 있다는 것이다.

Quinn과 McGrath(1985)에 따르면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부의 리더십이 적합관계를 이루어야 한다고 주장하고 있으며 조직문화는 관리자 리더십과 중요한 관련성을 가지며, 이러한 요인들 사이의 적합성이 성공의 가능성을 증대시킨다고 볼 수 있다고 한다.

조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 조직효과성 또는 직무성공에 어떠한 영향을 미칠 것인가가 주요 연구의 대상이었다. 최근에 와서는 조직의 유형(Egri와 Herman, 2000) 및 상황(Bass와 Avolio, 1993 ; Burns, 1978 ; Masi와 Cooke, 2000), 문화(Yukl, 2002)에 따라 어떠한 리더십이 조직성과 증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작하였다.

또한 일상적 업무를 수행하는 조직의 리더십보다는 조직환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서는 어떠한 리더십이 필요한지 역시 많이 연구되고 있다(Arnold, Julian과 Kelloway, 2001 ; Kanungo, 2001 ; Ohman, 2000).

이에 따라 분류된 리더십 유형들의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 과업형은 장기적이고 높은 확실성을 선호하는 위계적 정보처리형의 소유자로 실증주의에 입각한 선입관을 가지고 있다. 그는 보수적이고 신중한 유형으로 절차상의 전문가로서 사실 지향적이며 복종을 감시하는 내부감시자 역할이나 신뢰할 수 있고 확실하며 구조유지에 주력하는 조정자 역할에 매우 적합하다.

둘째, 혁신형은 단기적이고 낮은 확실성을 선호하는 개발적 혹은 적응적 정보처리형의 소유자로 이상주의에 입각한 선입관을 가지고 있다. 그는 창조적이고 현명하며 변화를 계획하는 혁신자 역할이나 자원 지향적이고 정치적으로 기민하며 자원획득에 주력하는 브로커 역할에 매우 적합하다.

셋째, 참여형은 장기적이고 낮은 확실성을 선호하는 합의적 정보처리의 소유자로 실존주의에 입각한 선입관을 가지고 있다. 그는 관계적이며 지원적인 유형으로 관심을 가지고, 감정이 입적으로 배려를 나타내는 조언자 역할이나 과정 지향적이고 외교적이며 재치 있고 상호작용을 촉진하는 집단촉진자 역할에 매우 적합하다.

넷째, 관료형 장기적이고 높은 확실성을 선호하는 위계적 정보처리형의 소유자로 실증주의에 입각한 선입관을 가지고 있다. 그는 보수적이고 신중한 유형으로 절차상의 전문가로서 사실 지향적이며 복종을 감시하는 내부감시자 역할이나 신뢰

할 수 있고 확실하며 구조유지에 주력하는 조정자 역할에 매우 적합하다.

본 연구의 목적은 이러한 관점에서 조직문화유형과 리더십 유형이 조직효과성과의 적합과 부적합관계를 파악하여 이 관계에 있어서 조직문화에 어떠한 리더십 유형이 발휘되었을 때 조직효과성에 미치는 영향이 직무성과에 차이가 있는가를 밝히고자 하는 것이다. 이러한 모형의 실증적 검증을 하고자 상황 관점에서 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

가설 3. 조직문화유형은 조직효과성에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 합리문화는 조직효과성에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것이다.
- 3-2. 개발문화는 조직효과성에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것이다.
- 3-3. 합의문화는 조직효과성에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것이다.
- 3-4. 위계문화는 조직효과성에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것이다.
- 3-5. 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 리더십 유형에 따라 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 설문구성

1. 변수의 조작적 정의

1) 조직문화 유형

조직문화를 연구하는 학자들은 유형 분류의 장점과 편의를 위하여 조직문화를

몇 가지 유형들로 분류하고 있다. Harrison(1972)은 조직문화적 특성이 그 조직의 이념적 지향에 좌우된다고 보고 권력 지향적 문화, 역할지향적 문화, 과업지향적 문화, 인간 지향적 문화로 분류하였으며, Handy(1978)는 이를 더욱더 정교화 하여 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 보존문화로 구분하고 있다.

Ouchi(1981)는 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장화, 관료화, 클린문화 등 3유형을 제시하였으며, Deal과 Kennedy(1982)는 남성적 문화, 과업 여가병존 문화, 투기적 문화, 전문적 문화 등 3가지 유형으로 구분하였고, Lunderberg(1984)는 정태적 단일문화, 정태적 이질문화, 변화적 단일문화, 변화적 이질문화로 구분하였다.

본 연구에서는 Quinn과 McGrath(1985)의 조직문화유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화를 구분하여 사용하고자 한다.

첫째, 합리문화(rational culture)는 성취의 가정을 전제로 하고, 일차적으로 결과를 강조, 치밀한 계획, 과업성취에 목표를 둔다. 구성원이 원하는 조직목표로 이끄는 충분한 성과와 보상을 받을 것이라는 신념에 의해 동기화 된다.

둘째, 개발문화(development culture)는 변화의 가정을 전제로 하며 조직구성원은 수행되는 과업의 중요성이나 이데올로기적인 호소에 의해 동기가 부여된다. 개발문화의 조직은 성장, 자원획득을 목표로 하고 강조한다. 유연성과 외부적응에 초점을 두는 개발문화는 창의적이며 위험을 감수하는 리더십과 관련이 있다.

셋째, 합의문화(consensual/group culture)는 애착과 관련된 규범과 가치를 기초로 하고 있다. 조직의 요구에 대한 개인적인 순응은 신뢰, 전통, 그리고 구성원의 장기적인 조직몰입에서 연유한다. 합의문화는 인적자원개발을 강조하고 의사결정에 구성원이 참여하는 것에 가치를 부여한다. 유연성과 조직내부의 통합에 초점을 두는 집단문화는 고려적·지원적 리더십과 관련이 있다.

이 문화에서는 조직 구성원의 참여와 몰입이 조직 효과성에 중요한 영향을 미친다. 즉 높은 몰입과 참여는 주인의식과 책임감을 갖게 하며, 주인의식은 조직의 전념도를 더욱 증가시킨다.

넷째, 위계문화(hierarchical culture) : 위계문화는 관료제와 관련된 가치와 규범을 반영하며, 이러한 가치체계는 안정성의 가정을 기초로 한다. 역할이 공식적으로 진술되고 규칙과 규정을 통해 강화되기 때문에 개인에게는 조직의 명령에 동의할

것을 요구한다. 통제가치와 내부통합에 초점을 두는 위계문화는 신중하고 보존적인 리더십과 관련이 있다.

2) 리더십 유형

리더십을 분류한 연구는 학자에 따라 다양하다. Fiedler(1988)는 LPC(least-preferred coworker) 점수를 사용하여 과업지향형 리더십과 관계지향형 리더십으로 유형을 분류하였으며, Hersey와 Blanchard(1993)는 지시적·설득적·참여적·위양적 리더십 유형으로 분류하였다. 또한 House(1971)의 경로-목표 이론에서는 리더의 행동을 구조주도와 배려의 두 측면을 사용하여 지원적·참여적·성취 지향적 리더십으로 분류하였다.

본 연구는 이 중 Hersey와 Blanchard(1993)는 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 리더십 유형으로 구분하여 사용하고자 한다.

첫째, 과업형 리더십은 구조 주도적이고, 과업 및 행동 지향적인 리더십으로 일에 대한 문항들을 통해서 측정하도록 한다.

둘째, 혁신형 리더십은 항상 새로운 사업기회와 성장 및 혁신을 추구하는 리더십으로 혁신적이며 창의성의 문항들로 측정하도록 한다.

셋째, 참여형 리더십은 집단의 상호작용과 개별 인적자원의 개발을 중시하는 배려형 리더십을 측정하도록 한다.

넷째, 관료형 리더십은 조직의 영속성과 균형상태를 중시하여 계획화·규칙·규정·표준 등을 통해서 조직의 구조를 유지하려는 리더십의 문항들로 측정하도록 한다.

이와 같이 본 연구에서는 Quinn과 McGrath는 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도 차원으로 문화를 분류하고 있다. 측정을 위하여 Quinn과 McGrath(1985)가 개발한 설문항목을 수정하여 활용한 이정주(2006), 신용준(1994), 박노현(2003), 구연원(2005), 김한분(2005), 김재경(2000), 서영란(2006)의 설문지를 활용하였다.

3) 조직효과성

조직효과성은 개념(concept)이 아니라 구성개념(construct)이라는 속성을 지닌다(Campbell, 1977). 조직효과성은 다차원적인 접근으로 설명된다. 조직은 일반적으로

복수의 영역 내에서 존재하고 운영되는데 조직의 여러 영역의 이해관계는 그 성격이 다르다. 그러므로 조직은 제한된 수의 영역에서 효과적일 수밖에 없다 (Goodman, J. M. Pennings와 Associates(Eds), 1977). 조직효과성은 조직을 떠나서는 설명될 수 없다.

조직효과성의 평가기준에 관한 연구 중에서 가장 대표적인 Steers는 1957년부터 1974년까지 17가지의 조직효과성 연구를 검토하여 몇 가지 사례에서 언급된 14가지의 측정기준을 정리하였다. 조직효과성 측정기준의 일치성 결여는 조직효과성 구조 자체에 관련된 문제에 특별한 관심이 없었기 때문이라고 Steers는 주장하고 있다. 한편 조직효과성의 평가기준에 관한 논란에도 불구하고 조직문화와 조직효과성의 관련성 연구에서 직무만족(job satisfaction)과 같은 행동적 결과변수가 조직효과성 변수로 많이 채택되고 있는 현실 속에서 Steers는 직무만족보다는 조직몰입도(organizational commitment)이다. 강하게 전념하는 직원이 약하게 전념하는 직원보다 훨씬 더 업무 수행을 잘 하고, 조직몰입도는 조직효과성의 유용한 지표중의 하나가 된다고 주장하였다(Steers, 1975). 조직효과성의 측정기준 및 측정방법은 학자들 마다 자기 나름대로 다양하게 분류하고 있다.

Campbell(1977)은 조직효과성에 관한 기존 연구들에서 조직효과성의 지표로 제시된 변수들을 심리적 지표, 경제적 지표 그리고 관리적 지표로 정리하였다. 여기에서 심리적 지표로는 직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화가 있고, 학교에서는 교육적인 지표에는 학업성취도, 취직, 대학진학, 각종대회 수상 등이 목표달성도이다. 또한 관리적 지표로는 사고의 빈도, 결근율, 이직율, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범의 일치성, 관리자와 인간관계, 관리능력, 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정, 훈련과 개발을 강조하고 있다. 많은 연구자들이 조직의 성과나 결과를 평가하기 위해 조직효과성의 기준을 설정하고 각 이론 간의 합의점을 발견하려는 노력이 지속되어 왔으며 조직의 성과정도를 나타내는 지침으로서 조직효과성(organizational effectiveness)의 대체적인 속성으로는 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가? 또는 효과적인가를 표시하는 개념으로서, 언뜻 보면 조직의 목표만을 표현하는 것이라고 생각하기 쉬우나 조직구성원의 목표와 조직목표를 포괄하는 개념이다(Cameron, 1978). 즉 개인목표 측면에서의 과정지표로서는 직무만족, 조

직몰입, 조직적응성에 의한 직무성과를 다음과 같이 들 수 있다.

첫째, 직무만족(job satisfaction)은 자기직무에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 말한다. 직무만족은 높은 근로의욕을 갖도록 할 뿐만 아니라 자기계발 노력을 촉구하고 조직 목표달성을 위한 공동 작업에 자발적인 참여의욕과 창의성을 불러일으켜 개인성과의 향상에 긍정적인 영향을 미친다.

직무만족은 조직구성원들이 일하는 직무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 조직 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 이들의 내재적·외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는지에 대한 구성원들의 지각된 반응이다. 즉 본 연구에서는 직무만족을 자신의 직무평가지 경험하게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태(내재만족과 외적만족을 모두 포함)라고 정의하도록 하였다. 또한 직무만족을 측정하기 위하여 Quinn과 Staines(1990)가 개발한 측정도구를 수정하여 측정하였다.

둘째, 조직몰입(organizational commitment)은 자기 직장에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 직장을 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미한다. 이것은 직원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 조직몰입도가 높을수록 구성원의 만족과 성과는 증대될 수 있다.

조직몰입은 특정 조직에 대한 개인의 동일시 및 몰입의 상대적인 강도로 정의된다. 조직몰입은 구성원들이 자기가 속한 조직 및 조직목표에 대해 일체감을 느끼고 조직 구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로 조직에 대한 충성을 의미한다. 조직몰입을 두 가지 유형으로 나누면, 조직구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입과 조직에 대하여 자부심을 가지며 조직의 목표를 수용하고 조직을 위해서 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입으로 설명된다.

Porter(1974)는 조직몰입을 개인의 특성 조직에 대하여 가지는 동일시외 심취의 정도라 정의하고 특히, 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신념과 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직구성원으로 남으려는 욕구를 조직몰입의 내용으로 설명하고 있다. 그리고 조직몰입의 측정에 의해 Porter와 Smith(1970)가 개발한 측정도구를 수정하여 측정하였다.

셋째, 조직적응성은 일정 시점에서 전체구성원이 현재의 조직으로부터 자신이

맡고 있는 일에 얼마만큼 직무에 적응하는가?

조직적응성은 특정 조직에 대한 개인의 동일시 및 적응성에 대한 상대적인 강도로 정의 된다. 조직적응에 있어서 개인적 요소가 소명의식이라면 조직이 가져야 하는 긍정적인 측면의 요소는 학교의 분위기라고 할 수 있다. 학교의 분위기가 긍정적이면 교사의 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 대한 인식이 증대되어지므로 조직력 향상에도 많은 도움을 준다. 조직적응성은 조직구성원들이 일하는 조직적응을 측정하고자 Hage와 Aiken(1969)의 측정도구를 수정하여 측정하였다.

넷째. 직무성과 측정 기준으로는 학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과로써, 학생들을 대 내·외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두는 것, 학생들에게 인성지도를 잘하여 우수한 성과를 거두는 것, 신속한 학교업무를 처리하여 우수한 성과 거두는 것, 학생들에게 학습지도를 잘해서 우수한 성적을 거두는 것이다. 이러한 기준에 따라 교사들의 평가를 크게 두 가지로 구분하여 실시하고 있다. 즉, 자질 및 태도면에서 교육자로서의 품성과 공직자로서의 자세와, 근무실적 및 근무수행 능력면에서 학습지도, 생활지도, 교육연구 및 담당업무이다. 직무성과는 집단의 능력이나 개인의 능력을 평가하는데 있어서 조직구성원들이 얼마만큼 조직문화에 따라 리더십의 유형에 따라 조직효과성이 발휘되어 직무성과가 향상되었는지 Hage와 Aiken(1969)이 개발한 측정도구를 수정하여 측정하였다.

본 연구의 조직효과성은 조직과 직무에 대한 심리적인 차원에서 조직구성원들이 지각에 의한 주관적인 평가 결과이다.

이와 같이 직무성과는 구성원의 태도변수로서 성과를 직접 나타내는 것은 아니지만, 이를 토대로 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 의한 직무성과를 측정하고 있다. 그리고 조직문화에 따라 리더십 유형이 조직구성원의 심리적·행동적 직무성과와 유의미한 관계가 있는 것으로 나타난 다수의 연구결과(Ouchi, 1981 ; Deal과 Kennedy, 1982 ; Peter와 Waterman, 1982)와 같이 조직효과성은 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 및 직무성과를 측정기준으로 하였다.

2. 설문지 구성

본 설문은 초·중·고등학교 교사를 대상으로 학교에서 조직문화의 성격은 어떠

하며 조직문화가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴보는데 목적이 있다. 그리하여 본 측정도구 문항은 크게 독립변수인 조직문화와 종속변수인 조직효과성, 그리고 조직문화와 조직효과성의 관계에 영향을 줄 수 있는 조절변수인 리더십 유형을 중심으로 하여 구성하였다.

조직문화 유형에 대한 설문은 Quinn과 McGrath의 조직문화 유형의 특성에 관한 내용과 이를 기초로 작성하여 실제의 실증분석에 이정주(2006), 신용준(1994), 박노현(2003), 구연원(2005) 등의 설문지를 “조직문화에 관한 질문지”는 계층적 문화, 합리적 문화, 이념적 문화, 관계지향적 문화별로 각 5문항씩 20개 문항으로 구성했다.

조직효과성에 대한 설문은 Quinn과 McGrath의 내용을 기초로 작성하여 실제의 실증분석을 한 이정주(2006), 신용준(1994), 박노현(2003), 구연원(2005) 등의 설문지를 “조직효과성에 관한 질문지”는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과 별로 각 5문항씩 20개 문항으로 구성했다.

리더십에 대한 설문은 Quinn과 McGrath의 내용을 기초로 작성하여 실제의 실증분석을 한 김한분(2005), 김재경(2000), 서영란(2006), 구연원(2005) 등의 설문지를 「리더십에 관한 질문지」로 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 별로 각 5문항씩 20개 문항으로 구성했다. 따라서 본 연구의 목적은 조직문화는 리더십 유형에 따라 조직효과성은 직무성과에 차이가 있는가를 실증적으로 검증하여 밝히고자 한다. 설문지 구성은 조직문화 4가지 유형별로 각 5문항씩 20개이고, 조직효과성은 4가지 유형별로 각 5문항씩 20개이며, 리더십은 4가지 유형별로 각 5문항씩 20개로, 총 60개를 Likert 5점 척도로, “매우 그렇다=5”, “대체로 그렇다=4”, “보통 그렇다=3”, “별로 그렇지않다=2”, “전혀 그렇지 않다=1”점으로 변수를 측정하였다. 조직문화, 리더십, 조직효과성 유형의 측정항목은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 질문지 문항분석

| 평가 영역 | 설문 번호 | 설문내용 | 비고 | |
|---------------|----------|------|----------------------------------|-------|
| I 조직 문화 | 위계문화 | 1 | 교사들의 상·하간 서열의식이 매우 강한 정도 | 5점 척도 |
| | | 2 | 형식적이고 구조화된 정도 | |
| | | 3 | 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책 정도 | |
| | | 4 | 영속성과 안정성을 강조한 정도 | |
| | | 5 | 결재과정이 엄격히 이루어지고 있는 정도 | |
| | 합리문화 | 6 | 결과를 강조한 정도 | |
| | | 7 | 치밀한 계획 하에 목표를 설정하고 평가하는 정도 | |
| | | 8 | 응집력을 유지시켜주는 것은 과업성취와 목표달성 정도 | |
| | | 9 | 경쟁이 강조되는 분위기 정도 | |
| | | 10 | 성공은 경쟁에서의 승리에 기초를 두고 있는 정도 | |
| | 개발문화 | 11 | 역동적이며 진취적인 정도 | |
| | | 12 | 행정스타일은 위험감수와 혁신, 자유와 독특함의 특징된 정도 | |
| | | 13 | 응집력을 유지시켜주는 것은 혁신과 몰입이라는 정도 | |
| | | 14 | 새로운 도전을 강조한 정도 | |
| | | 15 | 성공자라 함은 혁신자로서 실적의 선도자를 지칭한 정도 | |
| | 합의문화 | 16 | 인간미가 풍기는 정도 | |
| | | 17 | 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징된 정도 | |
| | | 18 | 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰 정도 | |
| | | 19 | 집단 사기와 일체감을 강조한 정도 | |
| | | 20 | 성공은 인적자원의 개발과 팀웍에 의해 정의된 정도 | |

| | | | | |
|-----------------------------|------------|----|----------------------------------|-------|
| II 조 직 효 과 성 | 직무만족 | 1 | 맡고 있는 직무가 흥미롭고 성취감을 느낀 정도 | 5점 척도 |
| | | 2 | 승진제도의 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 정도 | |
| | | 3 | 교사들이 직무를 수행하는데 학교장이 도움을 주는 정도 | |
| | | 4 | 동료들과 서로 인정하며, 원만한 대인관계 유지 정도 | |
| | | 5 | 맡은 업무의 내용과 업무량에 대해 만족감을 느끼는 정도 | |
| | 조직몰입 | 6 | 학교의 성공을 위해서 수준 이상으로 노력할 정도 | |
| | | 7 | 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들인 정도 | |
| | | 8 | 나의 진가를 최대한 발휘하고 있는 정도 | |
| | | 9 | 친구들에게 일하기 좋은 학교라고 말한다는 정도 | |
| | | 10 | 어떠한 과제가 주어지면 과제해결을 위해 열심히 하는 정도 | |
| | 조 직 적응성 | 11 | 정부의 교육시책 등 외부환경의 변화에 적극적 적응하는 정도 | |
| | | 12 | 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따른 정도 | |
| | | 13 | 동료교사들이 공통적인 의견을 제시하면 따른다는 정도 | |
| | | 14 | 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여 정도 | |
| | | 15 | 어떤 행사를 하든지 적극적 참여한다는 정도 | |
| | 직무성과 | 16 | 일에 적극적으로 참여함으로 향상된 직무성과를 내는 정도 | |
| | | 17 | 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두는 정도 | |
| | | 18 | 학생들에게 인성지도를 하여 우수한 업적을 거두는 정도 | |
| | | 19 | 신속한 학교업무를 처리하여 우수한 성과 거두었다는 정도 | |
| | | 20 | 학습지도를 잘하여 우수한 성적을 거두는 정도 | |

| 평가 영역 | 설문 번호 | 설문내용 | 비고 | |
|---------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|
| Ⅲ 리더십 | 관료형 | 1 | 업무의 연속성과 효율성을 중시한 정도 | 5점 척도 |
| | | 2 | 표준화된 규칙과 규정의 준수를 강조한 정도 | |
| | | 3 | 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구한 정도 | |
| | | 4 | 자신이 말한 부분을 교사들에게 확실히 이해시킨다는 정도 | |
| | | 5 | 교사들에게 통일된 절차만을 강조한다는 정도 | |
| | 과업형 | 6 | 업무의 과정보다 결과를 중시한다는 정도 | |
| | | 7 | 조직을 위해 노력한 만큼 보상을 받을 수 있게 하는 정도 | |
| | | 8 | 교사들이 일한 결과를 계속 알려 주고 도와준 정도 | |
| | | 9 | 중요한 문제를 처리 할 때 사전에 교사들의 동의를 얻는 정도 | |
| | | 10 | 교사들간에 대립을 하면 정당하게 문제를 해결한 정도 | |
| | 혁신형 | 11 | 진취적 기상과 혁신을 장려하고 위험을 감수한 정도 | |
| | | 12 | 교사들의 창의성과 통찰력을 중시한 정도 | |
| | | 13 | 불확실성과 위험도 잘 감수한 정도. | |
| | | 14 | 외부환경의 변화에 능동적으로 대처한 정도 | |
| | | 15 | 혁신적이며 창의성을 강조한 정도 | |
| | 참여형 | 16 | 대인관계를 강조하고 좋은 대인관계 기술을 가지고 있는 정도 | |
| | | 17 | 교사들의 의견과 합의를 중시한 정도 | |
| | | 18 | 교사들의 정당한 요구사항을 잘 들어 준 정도 | |
| | | 19 | 교사들을 돌봐주거나 복돋아 준 정도 | |
| | | 20 | 교사들의 목표설정과 업무추진에 관여한 정도 | |
| IV 설문지 구 성 | 1~11 | 1. 성별 2. 결혼 유무 3. 연령 4. 근무연수 5. 월수입 6. 종교 7. 직위 8. 동문가입 9. 교원단체 10. 학교유형 11. 학교형태 | | |

제 4 장 실증 분석

제 1 절 표본의 특성

1. 표본의 추출

본 연구에서 가설의 연구모형 검증을 위하여 'SPSS 통계 패키지'를 이용하여 상관분석과 AMOS을 통하여 연구모형 및 가설의 검증을 실시하였다.

구체적인 연구모형의 검증에 앞서 타당도를 확인하고 각각의 요인별로 분류하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 구성개념의 내용타당성을 확립하기 위해 선행연구를 참고하여 학교조직 효과성과 관련한 55개의 문항을 개발한 뒤 이를 다차원적으로 수정하여 예비조사를 실시하였다. 각각의 예비조사¹⁾는 100부의 설문지를 광주광역시의 5개의 중학교에 각각 20부씩 배포하였으며, 연구에 필요한 요인들을 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 신뢰도 분석을 통하여 설문을 재구성한 다음 본 조사를 실시하였다.

본 조사는 예비조사를 통해 재구성된 설문대상은 광주광역시 초·중·고등학교에 근무하는 24개 학교 650명의 교사를 선정하였다. 표본의 추출방법은 할당표본추출(quota sampling)과 편의표본추출(judgement sampling)을 병행하였다. 본 조사는 2008년 7월 21일부터 8월 20일까지 실시하였다. 설문지는 초·중·고등학교 24개 학교의 교사 610명의 설문지를 수거하여 통계분석에 사용하였다.

본 조사를 통한 설문결과로 분석문항들에 대한 신뢰도 분석은 <표 4-2>와 <표 4-3>과 같이 Cronbach α 값의 산출로 신뢰도를 확인하였다. 다른 분석방법으로는 빈도분석을 통한 표본의 특성조사, 기술통계의 평균, 표준편차, 왜도의 측정을 통

1) 예비조사의 가장 중요한 목적은 설문문항의 의미를 사전에 검토함으로써 보다 정교한 문항을 구성하여 연구자가 필요로 하는 정확한 자료수집이 가능한지를 사전에 점검하기 위하여 설문대상 집단과 유사한 소집단을 대상으로 사전조사를 실시하는데 있다. 대개 25-75개의 표본을 가지고 실시하는 예비조사는 설문항목의 내용, 형식, 양식, 표현, 배치순서 등을 점검하여 수정할 수 있기 때문에 설문조사의 경우 정확한 자료 수집을 위해 필요하다(Converse & Presser, 1986 :pp.54-65). 또한 예비조사의 가치는 설문항목의 오류를 사전에 발견하는데 있으며, 전문적 판단이나 지적활동의 어떠한 것도 예비조사를 완벽하게 대체하기 어렵기 때문에 예비조사는 꼭 필요하다(McDaniel & Gates, 1995: 301).

한 전체 표본의 변수들에 대한 지각수준 평가, *t*-test 및 분산분석, 상관분석을 통한 Pearson 상관계수의 산출로 변수 상호간의 상관관계 등을 분석하였다. 이상의 분석들은 연구모형 및 가설의 검증 과정에서 분석결과에 대한 신뢰성을 높이고, AMOS 6.0을 이용하여 분석결과의 해석에 기초로 활용되었다.

2. 인구통계학적 특성

교사의 표본에 대한 인구통계학적 특성은 <표 4-1>과 같다. 설문응답자는 610명의 주요 특성을 살펴보면 다음과 같다.

성별에 있어서 전체 응답자의 610명 가운데 남성이 243명으로 약 39.8%, 여성은 367명으로 약 60.2%를 차지하고 있어 여성이 많음을 나타내고 있다.

연령별에 있어서는 20세 이상에서 29세 이하 103명으로 16.9%, 30세 이상에서 39세 이하 210명으로 34.4%, 40세 이상에서 49세 이하 149명으로 24.4%, 50세 이상 148명으로 24.3%를 나타내고 있다

결혼에 있어서는 미혼이 440명으로 72.1%, 기혼이 170명으로 27.9%로 나타내고 있어 미혼이 많은 것으로 나타내고 있다.

종교에 있어서는 기독교가 168명으로 27.5%, 천주교가 140명으로 23.0%, 불교가 52명으로 8.5%, 기타가 250명으로 41.0%로 기타에서 가장 많음을 나타내고 있다.

월수입에 있어서는 2백만원 미만 106명으로 17.4%, 2백만원 이상에서 3백만원 미만 273명으로 44.8%, 3백만원 이상에서 4백만원 미만 174명으로 28.5%, 4백만원 이상에서 5백만원 미만 51명으로 8.4%, 5백만원 이상이 6명으로 1.0%를 나타내고 있다.

직위에 있어서는 부장교사가 144명으로 23.6%, 평교사가 466명으로 76.4%으로 평교사가 많은 것으로 나타내고 있다.

근무연수에 있어서는 5년미만이 149명으로 24.4%, 5년 이상에서 10년 미만 141명으로 23.1%, 10년 이상에서 15년 미만 57명으로 9.3%, 15년 이상에서 20년 미만 67명으로 11.0%, 20년 이상에서 25년 미만 58명으로 9.5%, 25년 이상에서 30년 미만 64명으로 10.5%, 30년 이상이 74명 12.1%를 나타내고 있다.

동문가입에 있어서는 가입이 211명으로 34.6%, 미가입이 399명으로 65.4%로 미

가입자가 많은 것으로 나타났다.

교원단체에 있어서는 한국교총이 142명으로 23.3%, 전교조가 207명으로 33.9%, 한교조가 1명으로 0.2%, 자교조가 2명으로 0.3%, 기타 258명으로 42.3%를 나타내고 있다.

학교유형에 있어서는 초등학교가 204명으로 33.4%, 중학교 204명으로 33.4%, 고등학교 202명으로 33.1%를 나타내고 있다.

학교형태에 있어서는 공립이 405명으로 66.4%, 사립이 205명으로 33.6%로 공립이 많은 것으로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

| 구 분 | 내 용 | 빈 도(명) | 비 율(%) |
|-----|-----------------|--------|--------|
| 성 별 | 남 성 | 243 | 39.8 |
| | 여 성 | 367 | 60.2 |
| | 계 | 610 | 100.0 |
| 연 령 | 20세 이상 ~ 29세 이하 | 103 | 16.9 |
| | 30세 이상 ~ 39세 이하 | 210 | 34.4 |
| | 40세 이상 ~ 49세 이하 | 149 | 24.4 |
| | 50세 이상 | 148 | 24.3 |
| | 계 | 610 | 100.0 |
| 결 혼 | 미 혼 | 440 | 72.1 |
| | 기 혼 | 170 | 27.9 |
| | 계 | 610 | 100 |

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성(계속)

| 구 분 | 내 용 | 빈 도(명) | 비 율(%) |
|-------|-------------------|--------|--------|
| 종 교 | 기독교 | 168 | 27.5 |
| | 천주교 | 140 | 23.0 |
| | 불교 | 52 | 8.5 |
| | 기타 | 250 | 41.0 |
| | 계 | 610 | 100.0 |
| 월 수 입 | 2백만원 미만 | 106 | 17.4 |
| | 2백만원 이상 ~ 3백만원 미만 | 273 | 44.8 |
| | 3백만원 이상 ~ 4백만원 미만 | 174 | 28.5 |
| | 4백만원 이상 ~ 5백만원 미만 | 51 | 8.4 |
| | 5백만원 이상 | 6 | 1.0 |
| | 계 | 610 | 100.0 |
| 직 위 | 부장교사 | 144 | 23.6 |
| | 평교사 | 466 | 76.4 |
| | 계 | 610 | 100.0 |
| 근무연수 | 5년 미만 | 149 | 24.4 |
| | 5년 이상 ~ 10년 미만 | 141 | 23.1 |
| | 10년 이상 ~ 15년 미만 | 57 | 9.3 |
| | 15년 이상 ~ 20년 미만 | 67 | 11.0 |
| | 20년 이상 ~ 25년 미만 | 58 | 9.5 |
| | 25년 이상 ~ 30년 미만 | 64 | 10.5 |
| | 30년 이상 | 74 | 12.1 |
| | 계 | 610 | 100.0 |
| 동문가입 | 가 입 | 211 | 34.6 |
| | 미 가 입 | 399 | 65.4 |
| | 계 | 610 | 100.0 |

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성(계속)

| 구 분 | 내 용 | 빈 도(명) | 비 율(%) |
|------|-------|--------|--------|
| 교원단체 | 한국교총 | 142 | 23.3 |
| | 전 교 조 | 207 | 33.9 |
| | 한 교 조 | 1 | 0.2 |
| | 자 교 조 | 2 | 0.3 |
| | 기 타 | 258 | 42.3 |
| | 계 | | 610 |
| 학교유형 | 초등학교 | 204 | 33.4 |
| | 중 학 교 | 204 | 33.4 |
| | 고등학교 | 202 | 33.1 |
| | 계 | 610 | 100.0 |
| 학교형태 | 공 립 | 405 | 66.4 |
| | 사 립 | 205 | 33.6 |
| | 계 | 610 | 100.0 |

제 2 절 측정도구 검증

1. 조직문화유형 및 조직효과성 요인분석

본 연구에서는 구성개념의 내용타당성을 확립하기 위해 선행연구를 참고하여 조직문화유형 및 조직효과성과 관련한 문항을 개발한 다음 요인의 측정항목을 설정하였다. 본 연구에서는 타당도를 측정하기 위하여 설문조사의 결과로 <표 4-3> 과 같이 요인분석의 결과를 나타냈다. 사전예비조사를 실시하여 일련의 연구요인들을 확인하였고, 설문을 재구성한 후 설문조사를 시행하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 문항들을 데이터 축소(data reduction)하여 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과 등 8개의 요인을 확

인하였다. 본 연구의 KMO (kaiser- meyer-olkin)는 0.916이고, 유의확률은 0.000으로 전체적으로 타당성이 있는 것으로 나타났으며, 8개의 요인에 대해 베리맥스 직교회전(varimax rotation)에 의한 요인 적재 값을 산출하여 행렬로 표시하였다.

본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 한 개념을 다 항목으로 <표 4-2>와 같이 신뢰도를 분석하였다. 신뢰도분석의 모형을 검증하기 위해 SPSS 14.0을 이용하였으며, 항목간의 평균적인 관계에 근거한 신뢰도 측정방법인 내적 일관성을 고려한 cronbach α 계수에 의한 측정방법을 사용하였다. 신뢰도 분석결과 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과 8개의 요인의 측정항목에 대한 cronbach α 계수가 모두 0.6이상으로 나타났다. 본 연구에서 요인들의 측정을 위해 구성하는 항목들은 신뢰할 만 하다고 볼 수 있다.

<표 4-2> 조직문화 유형 및 조직효과성 요인분석결과 및 신뢰도

| 요인 | | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 | 요인5 | 요인6 | 요인7 | 요인8 |
|---------|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|
| 1. 합리문화 | v1 | .625 | | | | | | | |
| | v2 | .627 | | | | | | | |
| | v3 | .771 | | | | | | | |
| | v4 | .802 | | | | | | | |
| 2. 개발문화 | v5 | | .601 | | | | | | |
| | v6 | | .715 | | | | | | |
| | v7 | | .776 | | | | | | |
| | v8 | | .774 | | | | | | |
| | v9 | | .685 | | | | | | |
| 3. 합의문화 | v10 | | | .683 | | | | | |
| | v11 | | | .662 | | | | | |
| | v12 | | | .736 | | | | | |
| | v13 | | | .808 | | | | | |
| | v14 | | | .641 | | | | | |
| 4. 위계문화 | v15 | | | | .662 | | | | |
| | v16 | | | | .679 | | | | |
| | v17 | | | | .750 | | | | |
| | v18 | | | | .699 | | | | |
| | v19 | | | | .677 | | | | |

<표 4-2> 조직문화 유형 및 조직 효과성 요인분석결과 및 신뢰도 (계속)

| 요인 | | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 | 요인5 | 요인6 | 요인7 | 요인8 |
|-------------------------------|-----|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 5. 직무만족 | v20 | | | | | .707 | | | |
| | v21 | | | | | .689 | | | |
| | v22 | | | | | .610 | | | |
| | v23 | | | | | .721 | | | |
| 6. 조직몰입 | v24 | | | | | | .685 | | |
| | v25 | | | | | | .646 | | |
| | v26 | | | | | | .674 | | |
| | v27 | | | | | | .661 | | |
| | v28 | | | | | | .642 | | |
| 7. 조직적응성 | v29 | | | | | | | .609 | |
| | v30 | | | | | | | .751 | |
| | v31 | | | | | | | .779 | |
| | v32 | | | | | | | .692 | |
| | v33 | | | | | | | .660 | |
| 8. 직무성과 | v33 | | | | | | | | .669 |
| | v34 | | | | | | | | .729 |
| | v35 | | | | | | | | .798 |
| | v36 | | | | | | | | .828 |
| | v37 | | | | | | | | .760 |
| eigen value | | 3.174 | 3.750 | 2.717 | 1.886 | 1.710 | 1.711 | 3.849 | 3.469 |
| 분산비율(%) | | 8.353 | 9.869 | 7.150 | 4.963 | 4.501 | 4.502 | 10.130 | 9.128 |
| 누적비율(%) | | 8.353 | 18.222 | 25.372 | 30.335 | 34.836 | 39.338 | 49.468 | 58.596 |
| 신뢰도 Cronbach Alpha | | .756 | .853 | .825 | .644 | .672 | .772 | .809 | .866 |

2. 리더십 유형 요인분석

본 연구에서는 구성개념의 내용타당성을 확립하기 위해 선행연구를 참고하여 리더십 유형에 관련한 문항을 개발한 다음 요인의 측정항목을 설정하였다. 본 연구에서는 타당도를 측정하기 위하여 설문조사의 결과로 <표 4-3>과 같이 요인분석의 결과를 나타냈다. 사전예비조사를 실시하여 일련의 연구요인들을 확인하였고, 설문을 재구성한 후 설문조사를 시행하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 문항들을 데이터 축소(data reduction)하여 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 등 4개의 요인을 확인하였다. 본 연구의 KMO (kaiser-meyer-olkin)는 0.929이고 유의확률은 0.000으로 전체적으로 타당성이 있는 것으로 나타났으며, 4개의 요인에 대해 베리맥스 직교회전(varimax rotation)에 의한 요인 적재값을 산출하여 행렬로 표시하였다.

본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 한 개념을 다 항목으로 <표 4-3>와 같이 신뢰도를 분석하였다. 신뢰도분석의 모형을 검증하기 위해 SPSS 14.0을 이용하였으며, 항목간의 평균적인 관계에 근거한 신뢰도 측정방법인 내적 일관성을 고려한 cronbach α 계수에 의한 측정방법을 사용하였다. 신뢰도 분석결과 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 4개의 요인의 측정항목에 대한 cronbach α 계수가 모두 0.6이상으로 나타났다. 본 연구에서 요인들의 측정을 위해 구성하는 항목들은 신뢰할 만 하다고 볼 수 있다.

<표 4-3> 리더십 유형 요인분석결과 및 신뢰도 분석

| 요인 | | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 |
|--------|----|------|------|-----|-----|
| 1. 과업형 | v1 | .642 | | | |
| | v2 | .733 | | | |
| | v3 | .801 | | | |
| | v4 | .673 | | | |
| 2. 혁신형 | v5 | | .861 | | |
| | v6 | | .609 | | |
| | v7 | | .846 | | |
| | v8 | | .770 | | |
| | v9 | | .714 | | |

<표 4-3> 리더십 유형 요인분석결과 및 신뢰도 분석(계속)

| 요인 | | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 |
|-------------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|
| 3. 참여형 | v10 | | | .609 | |
| | v11 | | | .827 | |
| | v12 | | | .817 | |
| | v13 | | | .758 | |
| 4. 관료형 | v14 | | | | .651 |
| | v15 | | | | .894 |
| | v16 | | | | .857 |
| | v17 | | | | .628 |
| eigen value | | 2.570 | 2.570 | 4.070 | 2.561 |
| 분산비율(%) | | 15.116 | 15.117 | 23.939 | 15.062 |
| 누적비율(%) | | 15.116 | 30.233 | 54.172 | 69.234 |
| 신뢰도 Cronbach Alpha | | .674 | .902 | .918 | .764 |

3. 확인적 요인분석

본 연구는 확인적 요인분석의 모형을 검증하기 위해 AMOS 6.0을 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다(이학식·임지훈, 2007). 확인적 요인분석을 제시하기 위해 기반이 되는 모형 검증결과로 도출된 전반적인 적합도(Overall model fit) 지수는 <표 4-4>와 같다.

먼저 카이제곱 값은 4435.599, 자유도는 1364, χ^2 에 대한 p 값은 0.000로, 유의 확률의 값($p = 0.05$)이 0.05보다 작게 나타나 유의한 값이 되어 분석모형이 적합한 것으로 볼 수 없으나, 다른 적합지수를 기준으로 했을 경우에도, 기초적합지수(GFI), 조정적합지수(AGFI), 표준적합지수(NFI), 증대적합지수(IFI), 비교적합지수(CFI) 등이 모두 1에 가깝게 나타났고, RMR(원소간평균차이)은 0.05보다 작게 나타났고, RMSEA(근차오차평균제곱근차이)값이 0.08이하로 나타났다. 따라서 요인 분석 모형은 표본자료와 적합한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-4> 확인적 요인분석결과

| 잠재변수 | 측정변수 | 비표준 요인부하량 | 표준 요인부하량 | 표준오차 | t 값 | 평균 분산 추출(AVE) |
|----------|------|--------------|-------------|------|-----------|------------------|
| 1. 합리문화 | v1 | .669 | .778 | .050 | 13.516*** | 0.5921 |
| | v2 | .549 | .701 | .047 | 11.621*** | |
| | v3 | .941 | .798 | .051 | 13.516*** | |
| | v4 | 1.000 | .797 | - | - | |
| 2. 개발문화 | v5 | 1.073 | .780 | .072 | 14.886*** | 0.6081 |
| | v6 | 1.073 | .728 | .068 | 15.799*** | |
| | v7 | 1.171 | .825 | .067 | 17.490*** | |
| | v8 | 1.208 | .791 | .071 | 16.919*** | |
| | v9 | 1.000 | .772 | - | - | |
| 3. 합의문화 | v10 | 1.272 | .747 | .079 | 16.190*** | 0.5938 |
| | v11 | 1.359 | .820 | .078 | 17.436*** | |
| | v12 | .857 | .771 | .067 | 12.714*** | |
| | v13 | .930 | .728 | .067 | 13.889*** | |
| | v14 | 1.000 | .784 | - | - | |
| 4. 위계문화 | v15 | 2.040 | .788 | .250 | 5.436*** | 0.5490 |
| | v16 | 1.813 | .743 | .226 | 7.042*** | |
| | v17 | 1.259 | .765 | .179 | 8.027*** | |
| | v18 | .753 | .703 | .139 | 8.166*** | |
| | v19 | 1.000 | .702 | - | - | |
| 5. 직무만족 | v20 | 1.021 | .748 | .077 | 13.193*** | 0.5496 |
| | v21 | .697 | .762 | .071 | 9.881*** | |
| | v22 | .713 | .702 | .057 | 12.426*** | |
| | v23 | 1.000 | .752 | - | - | |
| 6. 조직몰입 | v24 | 1.148 | .783 | .077 | 14.885*** | 0.6091 |
| | v25 | 1.022 | .795 | .078 | 13.169*** | |
| | v26 | .947 | .787 | 0.73 | 13.007*** | |
| | v27 | 1.304 | .761 | .090 | 14.472*** | |
| | v28 | 1.000 | .776 | - | - | |
| 7. 조직적응성 | v29 | .769 | .776 | .058 | 13.195*** | 0.5526 |
| | v30 | .884 | .724 | .054 | 16.517*** | |
| | v31 | .781 | .780 | .050 | 15.556*** | |
| | v32 | 1.080 | .704 | .067 | 16.079*** | |
| | v33 | 1.000 | .730 | - | - | |
| 8. 직무성과 | v34 | .097 | .794 | .054 | 16.660*** | 0.6369 |
| | v35 | 1.151 | .795 | .069 | 16.666*** | |
| | v36 | 1.123 | .806 | .058 | 19.459*** | |
| | v37 | 1.176 | .849 | .058 | 20.433*** | |
| | v38 | 1.000 | .743 | - | - | |

<표 4-4> 확인적 요인분석결과(계속)

| 잠재변수 | 측정변수 | 비표준 요인부하량 | 표준 요인부하량 | 표준오차 | t 값 | 평균 분산 추출(AVE) |
|---------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|------------------|
| 9. 과업형 | v39 | .524 | .783 | .056 | 9.384*** | 0.6540 |
| | v40 | 1.170 | .822 | .051 | 22.720*** | |
| | v41 | 1.219 | .834 | .053 | 23.173*** | |
| | v42 | 1.000 | .795 | - | - | |
| 10. 혁신형 | v43 | .939 | .806 | .040 | 23.361*** | 0.6489 |
| | v44 | .932 | .801 | .040 | 23.169*** | |
| | v45 | .938 | .779 | .042 | 22.241*** | |
| | v46 | .951 | .807 | .041 | 23.435*** | |
| | v47 | 1.000 | .834 | - | - | |
| 11. 참여형 | v48 | .847 | .766 | .035 | 24.003*** | 0.7399 |
| | v49 | 1.063 | .900 | .032 | 32.768*** | |
| | v50 | .988 | .884 | .031 | 31.524*** | |
| | v51 | 1.000 | .884 | - | - | |
| 12. 관료형 | v52 | .893 | .709 | .091 | 9.822*** | 0.6057 |
| | v53 | 1.501 | .875 | .116 | 12.963*** | |
| | v54 | 1.366 | .781 | .108 | 12.677*** | |
| | v55 | 1.000 | .738 | - | - | |
| 모형적합도 지수 ₈₇₆ , | | $\chi^2(1364) = 4435.599, p = .000, GFI = .901, RMR = .045, NFI = .856, IFI = .903, CFI = .907, AGFI = .881, RMSEM = .061$ | | | | |

제 3 절 특성별 차이분석

1. 기술통계량 분석

본 연구의 측정변수에 대한 측정항목의 기술통계량은 <표 4-5>에 제시되어 있다. 변수의 측정항목들은 왜도(Sk.)가 평균을 중심으로 양(+)의 값과 음(-)의 값을 가지기 때문에 관측 값들이 양(+)의 값의 경우에는 왼쪽에 모여 있어서 오른쪽으로 늘어뜨린 꼬리표를 가지고 있고, 음(-)의 값의 경우에는 오른쪽에 모여 있어서

왼쪽으로 늘어뜨린 꼬리표를 가짐을 알 수 있다. 이와 같이 관측 값들이 좌우로 늘어뜨린 모양을 가지고 있다. 또한 왜도를 통하여 관측 값들이 정규분포를 이루고 있는가를 살펴보면, 왜도에 대하여 자료의 분포가 완전한 정규분포일 때는 $Sk = 0$ 이 되지만, 사회과학에서는 이러한 경우가 아주 드문 일이다. 실제 자료에서는 정규분포로 간주하여 분석기법을 활용하고 있는데, 정규분포로 간주되는 Sk 의 정확한 값은 단정할 수 없고 대체로 '0'에 가까우면 정규분포로 다룰 수 있다고 한다. 그렇지만 $Sk > +1.0$ 이거나 $Sk > -1.0$ 일 때는 정규분포로 보지 않는 것이라고 한다(김호정, 1998: 107-108). 이와 같은 전제에 의하여 <표 4-5>에서 나타난 합산평균의 분포특성을 보면 개발문화, 합의문화, 조직몰입 항목들의 왜도가 평균을 중심으로 음(-)의 값을 가지기 때문에 관측 값들이 주로 오른쪽에 모여 있어서 왼쪽으로 늘어뜨린 꼬리모양의 분포를 가지고 있으며 합리문화, 위계문화, 직무만족, 조직적응성, 직무성과 항목들의 왜도가 평균을 중심으로 양(+)의 값을 가지기 때문에 관측 값들이 주로 왼쪽에 모여 있어서 오른쪽으로 늘어뜨린 꼬리모양의 분포를 가지고 있다.

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석

| 변 수 | 측 정 항 목 | 평 균 | 표준 편차 | 왜 도 | 첨 도 |
|----------|-------------------------------------------|-------|-------|------|-------|
| 1. 합리 문화 | · 우리학교는 결과를 강조함 | 3.303 | .849 | .007 | -.357 |
| | · 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 과업 성취와 목표달성임 | 3.010 | .804 | .039 | -.172 |
| | · 우리학교는 경쟁이 강조되는 분위기 | 2.631 | .865 | .484 | .192 |
| | · 우리학교에서의 성공은 경쟁에서의 승리에 기초를 두고 있는 것으로 정의됨 | 2.569 | .920 | .526 | -.003 |
| | 합 산 평 균 | 2.878 | .654 | .248 | .183 |

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석(계속)

| 변 수 | 측 정 항 목 | 평 균 | 표준 편차 | 왜 도 | 첨 도 |
|-------------|----------------------------------------|-------|----------|-------|-------|
| 2. 개발 문화 | · 우리학교는 역동적이며 진취적인 곳임. | 3.156 | .886 | -.253 | -.214 |
| | · 우리학교의 행정스타일은 위협감수와 혁신, 자유와 독특함으로 특징됨 | 2.651 | .827 | .132 | .049 |
| | · 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 혁신과 발전에 대한 몰입 | 2.779 | .797 | .048 | .000 |
| | · 우리학교는 새로운 도전을 강조함. | 2.987 | .858 | -.022 | .011 |
| | · 우리학교에서의 성공자라 함은 혁신자와 실적의 선도자를 지칭함. | 2.795 | .836 | -.006 | -.143 |
| | 합 산 평 균 | 2.873 | .667 | -.220 | .429 |
| 3. 합의 문화 | · 우리학교는 인간미가 풍기는 곳 | 3.574 | .943 | -.121 | -.121 |
| | · 우리학교의 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징됨 | 3.320 | .918 | -.132 | -.132 |
| | · 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰임 | 2.998 | .831 | .028 | .028 |
| | · 우리학교는 집단사기와 일체감을 강조함 | 3.120 | .819 | .065 | .065 |
| | · 우리학교에서의 성공은 인적자원의 개발과 팀워크에 의해 정의됨. | 3.130 | .809 | .419 | .419 |
| | 합 산 평 균 | 3.228 | .663 | -.176 | .592 |
| 4. 위계 문화 | · 우리학교 교사들은 상·하간 서열의식이 매우 강함 | 2.751 | .973 | .183 | -.467 |
| | · 우리학교는 형식적이며 구조화된 곳임 | 2.853 | .925 | .184 | -.343 |
| | · 우리학교의 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책임 | 2.757 | .890 | .130 | -.687 |
| | · 우리학교는 영속성과 안정성을 강조함 | 3.372 | .817 | -.327 | -.147 |
| | · 우리학교는 결재과정이 엄격히 이루어지고 있음 | 3.575 | .818 | -.271 | -.074 |
| | 합 산 평 균 | 3.062 | .570 | .078 | .632 |
| 5. 직무 만족 | · 내가 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 함 | 3.228 | .883 | -.103 | -.400 |
| | · 나는 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편임 | 2.595 | .845 | .109 | -.131 |
| | · 나는 동료들과 서로 인정하며, 원만한 대인관계를 유지함 | 3.721 | .664 | -.327 | .789 |
| | · 내가 맡은 업무의 내용과 업무량에 대해 만족감을 느낌 | 3.259 | .859 | -.197 | -.048 |
| | 합 산 평 균 | 3.201 | .581 | .041 | .069 |

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석(계속)

| 변 수 | 측 정 항 목 | 평 균 | 표준 편차 | 왜 도 | 첨 도 |
|---------------|-------------------------------------------------|-------|----------|-------|-------|
| 6. 조직 몰입 | · 나는 우리학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있음 | 3.528 | .796 | -.219 | -.023 |
| | · 나는 우리학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들임 | 3.249 | .813 | -.025 | -.018 |
| | · 나는 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘함 | 3.187 | .763 | .138 | .139 |
| | · 나는 다른 학교 교사들에게 우리학교가 일하기 좋은 학교라고 말함 | 3.512 | .933 | -.417 | -.059 |
| | · 나는 우리학교에서 어떠한 과제를 주든지 그 과제의 해결을 위해서 열심히 함 | 3.715 | .700 | -.291 | .199 |
| | 합 산 평 균 | 3.438 | .582 | -.021 | .390 |
| 7. 조 직 적응성 | · 나는 정부의 교육시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응함 | 3.289 | .719 | .064 | .003 |
| | · 나는 학교에서 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따름 | 3.693 | .658 | -.167 | -.047 |
| | · 나는 동료 교사들이 어떤 문제에 대하여 공통적인 의견을 제시하면 거기에 따름 | 3.811 | .619 | -.312 | .404 |
| | · 나는 우리학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극적으로 참여함 | 3.616 | .827 | -.235 | -.197 |
| | · 나는 우리학교에서 어떤 행사를 하든지 적극적으로 참여함 | 3.700 | .738 | -.097 | -.169 |
| | 합 산 평 균 | 3.622 | .539 | .162 | .082 |
| 8. 직무 성과 | · 나는 우리학교일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무 성과를 내고 있음 | 3.423 | .703 | .304 | .050 |
| | · 나는 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우 수한 성과를 거둠 | 3.192 | .892 | -.065 | -.247 |
| | · 나는 우리학교 학생들에게 인성지도를 잘하여 우수한 업 적을 거두었음 | 3.202 | .750 | .098 | .065 |
| | · 나는 우리학교의 신속한 학교업무를 처리하여 우수한 성 과를 거두었음 | 3.244 | .746 | .000 | .266 |
| | · 나는 우리학교 학생들에게 학습지도를 잘하여 우수한 성 적을 거두었음 | 3.305 | .724 | .011 | .662 |
| | 합 산 평 균 | 3.273 | .618 | .156 | .355 |

<표 4-5> 변수의 기술통계량 분석(계속)

| 변 수 | 측 정 항 목 | 평 균 | 표준 편차 | 왜 도 | 첨 도 |
|-------------|-----------------------------------------------------|-------|----------|--------|-------|
| 9. 과업 형 | · 우리학교장은 업무의 과정보다 결과를 중시함 | 3.026 | .865 | .041 | -.323 |
| | · 우리학교장은 교사들의 조직을 위해 노력한 만큼 보상을 받을 수 있게 해줌 | 3.436 | .901 | -.309 | .098 |
| | · 우리학교장은 배려가 깊고, 교사들이 해야 할 일과 일한 결과 등을 계속 알려 주고 도와줌 | 3.362 | .925 | -.317 | -.067 |
| | · 우리학교장은 중요한 문제를 처리하고자 할 때는 사전에 교사들의 동의를 얻음 | 3.434 | .796 | -.078 | .107 |
| | 합 산 평 균 | 3.312 | .540 | -.048 | .538 |
| 10. 혁신 형 | · 우리학교장은 진취적 기상과 혁신을 장려하면서 위험을 감수함 | 3.183 | .821 | -.112 | .247 |
| | · 우리학교장은 교사들의 창의성과 통찰력을 중시함. | 3.444 | .820 | -.351 | .173 |
| | · 우리학교장은 불확실성과 위험도를 잘 감수하는 편임 | 3.073 | .848 | -.027 | .252 |
| | · 우리학교장은 외부환경의 변화에 능동적으로 대처함 | 3.448 | .829 | -.266 | .218 |
| | · 우리학교장은 혁신적이며 창의성을 강조함 | 3.441 | .845 | -.273 | .100 |
| 합 산 평 균 | 3.331 | .789 | 1.965 | 23.668 | |
| 11. 참여 형 | · 우리학교장은 대인관계를 강조하고 좋은 대인관계 기술을 가지고 있음 | 3.559 | .881 | -.245 | -.057 |
| | · 우리학교장은 교사들의 의견과 합의를 중시함 | 3.518 | .942 | -.431 | .000 |
| | · 우리학교장은 교사들의 정상한 요구사항을 잘 들어줌 | 3.541 | .891 | -.362 | .144 |
| | · 우리학교장은 교사들을 돌봐주거나 북돋아 줌 | 3.495 | .901 | -.276 | .010 |
| | 합 산 평 균 | 3.528 | .810 | -.292 | .283 |
| 12. 관료 형 | · 우리학교장은 교사들에게 업무의 영속성과 효율성을 중시함 | 3.544 | .735 | -.414 | .348 |
| | · 우리학교장은 교사들에게 표준화된 규칙과 규정의 준수를 강조함 | 3.475 | .721 | -.310 | .136 |
| | · 우리학교장은 교사들에게 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구함 | 3.490 | .734 | -.191 | -.027 |
| | · 우리학교장은 자신이 말한 부분을 교사들에게 확실히 이해하도록 함 | 3.628 | .780 | -.243 | -.186 |
| | 합 산 평 균 | 3.534 | .568 | -.166 | .611 |

2. 특성별 차이분석

본 연구에서는 연구모형에 포함된 변수에 대하여 성별, 결혼여부, 직위, 동문가입, 학교형태, 연령별, 종교, 근무연수, 월수입, 교원단체, 학교유형별로 어떠한 차이를 보이는지 t -test와 분산분석(ANOVA)을 이용하여 살펴보았다.

분산분석²⁾은 독립변수의 차이가 종속변수의 평균에 미치는 영향을 분석하려는 것으로서 독립변수의 각 집단이 세 개 이상이며, 종속변수가 등간척도 이상으로 되어 있을 경우에 독립변수에 대한 종속변수의 평균차이가 유의미한지를 비교할 때 사용하는 분석기법이다. 분산분석은 독립변수와 종속변수가 각각 하나씩 일 때 사용하는 일원배치분산분석과 독립변수가 두 개인 이원분산분석, 그리고 여러 개인 다원분산분석으로 구분할 수 있다. t 값 또는 F 값이 충분히 큰 경우 그 차이는 표본변동 때문이 아니라 실제의 차이를 대표한다고 말할 수 있다. 이 값이 클수록 집단 간의 평균차이가 두드러진다. F 검증은 세 집단 이상의 집단 내 분산에 대한 집단 간의 분산의 비율인 F 값이 임계치 이상으로 크거나 F 값의 p 값이 유의수준보다 작을 경우에 집단들 간에 평균차이가 있다고 해석할 수 있다. 유의수준이 0.05보다 적으면 5%의 유의수준에서 집단 간의 평균이 같다고 볼 수 없기 때문에, 귀무가설을 기각하고 대안가설을 채택한다.

본 연구에서는 성별, 결혼여부, 직위, 동문가입, 학교형태를 비교할 때는 t -test를 사용하였으며, 연령, 종교, 근무연수, 월수입, 교원단체, 학교유형별의 차이를 비교할 때는 분산분석을 사용하였다.

1) t -test 분석

본 연구에서는 성별, 결혼여부, 직위, 동문가입, 학교형태에 대한 집단 간의 차이

2) t -test와 분산분석은 등간·비율척도로 측정된 종속변수와 명목·서열척도로 측정된 독립변수간의 관계를 분석하는 기법으로 독립변수의 명목·서열척도가 2개일 때는 t -test 또는 Z -test를 3개 이상일 때는 분산분석을 하게된다. Z -test는 case가 30개 이상일 때 실시하지만 모집단의 분산을 알 수 있어야 하는 한편 t -test는 표본의 크기에 상관없이 t -test로 대체한다. 일반적으로 표본이 30개 이상이 되면 중심극한정리에 따라 정규분포를 가정할 수 있기 때문에 t -test와 Z -test의 분석결과는 동일하다(채서일, 1995: 438).

를 비교할 때는 t -test를 사용하였다.

첫째, 성별에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여 t -test를 실시하였다. 부록 <표 1> 성별차이분석에 대한 t -test 결과 합리문화, 조직몰입, 직무성과의 변수에 있어서 성별여부 간 유의한 차이가 확인되었다.

합리문화에 대한 기술통계량에서 남자의 경우는 3.008이고, 여자의 경우는 2.792이며, t 값이 4.043이고 이에 대한 유의확률 p 값이 .000로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 성별에 따른 합리문화는 차이가 있음을 알 수 있다.

조직몰입(.000), 직무성과(.008)는 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 성별에 따른 조직몰입, 직무성과는 차이가 있음을 알 수 있다.

합리문화, 조직몰입은 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받으며, 조직적응성은 여성이 남성보다 산술평균이 높게 나와 여성이 영향을 많이 받음을 알 수 있다.

둘째, 결혼여부에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여 t -test를 실시하였다. 부록 <표 2> 결혼여부 차이분석에 대한 t -test 결과 직무성과의 변수에 있어서 결혼여부 간 유의한 차이가 확인되었다.

직무성과에 대한 기술통계량에서 남자의 경우는 3.334이고, 여자의 경우는 3.123이며, t 값이 3.955이고 이에 대한 유의확률 p 값이 .000로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 결혼에 따른 직무성과는 차이가 있음을 알 수 있다.

직무성과는 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받음을 알 수 있다.

셋째, 직위에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여 t -test를 실시하였다. 부록 <표 3> 직위차이분석에 대한 t -test 결과 개발문화, 합의문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수에 있어서 직위여부 간

유의한 차이가 확인되었다.

개발문화에 대한 기술통계량에서 남자의 경우는 3.007이고, 여자의 경우는 2.832이며, t 값이 2.863이고 이에 대한 유의확률 p 값이 .005로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 성별에 따른 합리문화는 차이가 있음을 알 수 있다.

합의문화(.018), 직무만족(.001), 조직몰입(.000), 직무적응성(.007), 직무성과(.008)는 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 직위에 따른 합의문화, 직무만족, 조직몰입, 직무적응성, 직무성과는 차이가 있음을 알 수 있다.

개발문화, 합의문화, 직무만족, 조직몰입, 직무적응성, 직무성과 모두 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받음을 알 수 있다.

넷째, 동문가입에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여 t -test를 실시하였다. 부록 <표 4> 동문가입 차이분석에 대한 t -test 결과 합리문화, 개발문화, 조직몰입, 직무성과의 변수에 있어서 직위여부 간 유의한 차이가 확인되었다.

합리문화에 대한 기술통계량에서 남자의 경우는 2.957이고, 여자의 경우는 2.837이며, t 값이 2.103이고 이에 대한 유의확률 p 값이 .036으로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 동문가입에 따른 합리문화는 차이가 있음을 알 수 있다.

개발문화(.002), 조직몰입(.000), 직무성과(.000)는 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 동문가입에 따른 개발문화, 조직몰입, 직무성과는 차이가 있음을 알 수 있다.

합리문화, 개발문화, 조직몰입, 직무성과 모두 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받음을 알 수 있다.

다섯째, 학교형태에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여 t -test를 실시하였다. 부록 <표 5> 학교형태에 따른 차이분석에 대한 t -test 결과 합리문화, 개발문화, 합의문화, 직무만족, 조직몰입, 직무성과의 변수에 있

어서 직위여부 간 유의한 차이가 확인되었다.

합리문화에 대한 기술통계량에서 남자의 경우는 2.798이고, 여자의 경우는 3.039이며, t 값이 -3.977이고 이에 대한 유의확률 p 값이 .000으로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 동문가입에 따른 합리문화는 차이가 있음을 알 수 있다.

개발문화(.000), 합의문화(.015), 직무만족(.024), 조직몰입(.000), 직무성과(.001)는 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 학교형태에 따른 개발문화, 합의문화, 직무만족, 조직몰입, 직무성과는 차이가 있음을 알 수 있다.

합리문화, 개발문화, 합의문화, 직무만족, 직무성과는 여성이 남성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 여성이 더 영향을 많이 받고, 조직몰입은 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받음을 알 수 있다.

2) 분산분석

본 연구에서는 연령, 종교, 근무연수, 월수입, 교원단체, 학교유형별로 집단 간 차이를 비교할 때 분산분석을 사용하였다.

첫째, 연령별에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. 부록 <표 6> 연령별 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 위계문화, 직무성과이다.

연령에 의한 위계문화의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과 F 값이 3.589이고, 이에 대한 유의확률 $p = .014$ 로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 연령별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 연령에 따라 위계문화는 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 위계문화의 지각에 있어서 30세 이상에서 39세 이하가 가장 높고, 50세 이상이 가장 낮게 나타났다.

직무성과는 F 값이 6.785이고, 이에 대한 유의확률 $p = .000$ 로 연령에 따라 직무성과는 지각에 차이를 보였고, 50세 이상에서 가장 높게 나타났으며, 20세 이상에서 29세 이하에서 가장 낮게 나타났다.

둘째, 종교별에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. 부록 <표 7> 종교별 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 합리문화, 위계문화, 직무성과이다.

연령에 의한 합리문화의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과 F 값이 3.143이고, 이에 대한 유의확률 $p = .025$ 로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 연령별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 연령에 따라 합리문화는 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 합리문화의 지각에 있어서 기타에서 가장 높고, 천주교에서 가장 낮게 나타났다.

위계문화는 F 값이 3.210이고, 이에 대한 유의확률 $p = .023$, 직무성과는 F 값이 2.689이고, 이에 대한 유의확률 $p = .046$ 로 나타났으며, 위계문화에는 기타에서 가장 높고, 천주교에서 가장 낮으며, 직무성과에는 기독교가 가장 높고, 기타에서 가장 낮게 나타났다.

셋째, 근무연수별에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. 부록 <표 8> 근무연수별 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 직무성과이다.

근무연수에 의한 합리문화의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과 F 값이 2.169이고, 이에 대한 유의확률 $p = .044$ 로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 근무연수별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 근무연수에 따라 합리문화는 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 합리문화의 지각에 있어서 5년 미만에서 가장 높고, 5년 이상에서 10년 미만에서 가장 낮게 나타났다.

위계문화는 F 값이 2.487이고, 이에 대한 유의확률 $p = .022$, 직무만족은 F 값이 2.648이고, 이에 대한 유의확률 $p = .015$, 조직몰입은 F 값이 3.051이고, 이에 대한 유의확률 $p = .006$ 로 나타났으며, 직무성과는 F 값이 2.910이고, 이에 대한 유의확률 $p = .008$ 로 나타났으며, 위계문화에는 5년 미만에서 가장 높고, 5년 이상에서 10년 미만에서 가장 낮으며, 직무만족, 조직몰입은 30년 이상에서 가장 높고, 5년

이상에서 10년 미만에서 가장 낮게 나타났고, 직무성과는 20년 이상에서 30년 미만에서 가장 높고, 5년 미만에서 가장 낮게 나타났다.

넷째, 월수입별에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. 부록 <표 9> 월수입별 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 위계문화, 직무성과이다.

월수입에 의한 위계문화의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과 F 값이 3.815이고, 이에 대한 유의확률 $p = .005$ 로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 월수입별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 월수입에 따라 합리문화는 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 위계문화의 지각에 있어서 2백만원 이상에서 3백만원 미만이 가장 높고, 5백만원 이상이 가장 낮게 나타났다.

직무성과는 F 값이 2.843이고, 이에 대한 유의확률 $p = .024$ 로 나타났으며, 직무성과에는 4백만원 이상에서 5백만원 미만이 가장 높고, 2백만원 미만이 가장 낮게 나타났다.

다섯째, 교원단체별에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. 부록 <표 10> 교원단체별 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과이다.

교원단체별에 의한 합리문화의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과 F 값이 7.580이고, 이에 대한 유의확률 $p = .000$ 로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 교원단체별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 교원단체에 따라 합리문화는 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 합리문화의 지각에 있어서 자교조에서 가장 높고, 한교조에서 가장 낮게 나타났다.

개발문화는 F 값이 7.216이고, 이에 대한 유의확률 $p = .000$, 합의문화는 F 값이 3.397이고, 이에 대한 유의확률 $p = .009$, 위계문화는 F 값이 4.535이고, 이에 대한 유의확률 $p = .001$, 직무만족은 F 값이 3.259이고, 이에 대한 유의확률 $p = .012$, 조직몰입은 F 값이 5.293이고, 이에 대한 유의확률 $p = .000$ 로 나타났으며, 조직적응성은 F 값이 2.483이고, 이에 대한 유의확률 $p = .043$, 직무성과는 F 값이 2.854

이고, 이에 대한 유의확률 $p = .023$ 으로 나타났으며, 개발문화, 합의문화는 한국교육에서 가장 높고, 자교조에서 가장 낮으며, 위계문화는 자교조에서 가장 높고, 한교조에서 가장 낮으며, 직무만족, 조직몰입, 직무성과는 한국교총에서 가장 높고, 직무만족과 조직몰입은 자교조에서 가장 낮고, 직무성과는 한교조에서 가장 낮다. 또한, 조직적응성은 한교조와 자교조에서 가장 높고, 전교조에서 가장 낮게 나타났다.

여섯째, 학교유형에 따른 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. 부록 <표 11> 학교유형별 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 합리문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직적응성, 직무성과이다.

학교유형에 의한 합리문화의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과 F 값이 12.586이고, 이에 대한 유의확률 $p = .000$ 로 p 값 기준인 0.05보다 적으므로 교원단체별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 학교유형에 따라 합리문화는 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 합리문화의 지각에 있어서 고등학교에서 가장 높고, 중학교에서 가장 낮게 나타났다.

합의문화는 F 값이 11.861이고, 이에 대한 유의확률 $p = .000$, 위계문화는 F 값이 12.559이고, 이에 대한 유의확률 $p = .000$, 직무만족은 F 값이 3.934이고, 이에 대한 유의확률 $p = .020$, 조직적응성은 F 값이 5.787이고, 이에 대한 유의확률 $p = .003$, 직무성과는 F 값이 3.887이고, 이에 대한 유의확률 $p = .021$ 로 나타났으며, 합의문화, 직무만족, 직무성과는 중학교에서 가장 높고, 고등학교에서 가장 낮으며, 위계문화는 초등학교에서 가장 높고, 중학교에서 가장 낮으며, 조직적응성은 초등학교에서 가장 높고, 고등학교에서 가장 낮게 나타났다.

제 4 절 연구모형 및 가설 검증

본 연구는 연구모형에 대한 주요 변수들의 관계, 즉 조직문화유형과 조직효과성에 대한 관계와 조직문화와 리더십에 관한 연구를 해봄으로써 학교의 조직문화와 학교조직효과성, 학교조직문화와 리더십에 관한 영향요인에 대해 규명하고자 한다. 따라서 이론구성과 연구 설계에 의하여 나타난 제 요인에 관한 관계성 및 영

향을 분석하기 위하여 연구모형과 가설검증을 실시하였다. 가설검증에 앞서 제 변수 간의 관계 정도를 알아보기 위하여 먼저 Pearson 상관관계분석을 실시하여 검토하였고, 연구모형과 가설에 대한 구성 개념 간의 인과관계를 AMOS 6.0의 경로분석을 통해 검증하였다.

본 연구에서 학교조직문화유형이 학교조직효과성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 본다. 그리고 학교조직문화유형에 따라 리더십유형이 각각 다를 것으로 보고 있다.

1. 변수 간 상관관계 분석

상관관계분석³⁾은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해서 사용된다. 즉 하나의 변수가 관련성이 있는지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보려고 할 때 사용하는 분석방법이다. 상관관계의 성격은 인과관계가 아닐 수도 있으며, 상관관계계수⁴⁾는 두 변수관계의 상관성에 대한 예측의 정확도를 나타내는 것이고, 측정치가 아닌 하나의 지수이기 때문에 변수 간의 관계의 비율이나 백분율과는 다르다. 변수 간 관계 정도와 방향을 하나의 수치로 요약해 표시해 주는 지수가 상관계수이다(박희서 외, 2007). 상관계수 r 은 「 $-1 \leq r \leq +1$ 」의 값을 갖고 측정된 데이터가 좌표상에 정(+)의 기울기를 갖는 직선에 가까울 때 이 상관계수는 정(+)의 상관계수를, 그리고 음(-)의 기울기를 갖

3) 상관관계 분석시 두 변수 사이의 상관관계에는 허위변수(spurious variable)나 혼란변수(confounding variable)의 영향이 모두 포함되므로 두 변수 사이의 순수한 관계가 어떠한지는 단정할 수 없다(김태일, 1997: 25). 즉 두 변수사이의 인과관계가 실제로는 존재하지 않더라도 존재하는 것으로 지각되는 허위변수나 실제의 관계보다 과대 혹은 과소평가 되는 혼란변수가 개입될 개연성이 있다(남궁근, 1998 :212). 따라서 회귀모형 분석과정에서 변수간의 상관관계를 살펴보는 목적이 변수간 관계의 경향을 이해하는데 있으므로 상관관계 분석 결과의 해석시 두 변수 사이에 공동변화 경향이 있다는 정도로 파악하여야 한다(Hair, Jr et al., 1998: 603).

4) 원인 변수의 변화가 결과 변수의 변화와 관련이 있는 경우 이 두 변수는 상관관계가 있다고 말하며 상관관계 계수(correlation coefficient)를 가지고 판단한다. 상관관계 계수의 통계적 유의성은 계수의 크기 및 표본의 크기에 따라 다르다. 일반적으로 두 변수간의 관계가 절대값을 기준으로 $r \leq 0.20$ 일 때는 무시할 수 있을 정도로 낮은 관계라고 하고, $0.20 \leq r \leq 0.40$ 이면 낮은 상관관계, $0.40 \leq r \leq 0.70$ 이면 비교적 높은 관계, $0.70 \leq r \leq 0.90$ 이면 높은 관계, $r > 0.90$ 이면 아주 높은 관계라고 한다. 하지만 사회과학에서 0.3이상을 만족스러운 관계로 본다. 그렇지만 $r=0.40$ 은 $r=0.20$ 에 비해 두 배 강하다는 의미는 아니다(Ajzen & Fishbein, 1980: 98~99; 강병서, 1999: 186).

는 직선에 가까울 때 음(-)의 상관계수를 갖는다. 또한 선형의 상관관계를 갖지 않는 경우 상관계수는 0에 가까워진다.

본 연구의 연구모형에 따른 주요 구성개념들의 인과관계를 검증하기 위한 사전 절차로서 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과, 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 12개 변수들 간의 상관관계 분석을 시행하였다. 상관관계 분석결과를 보면, 대부분 변수들 간의 상관관계가 확인되었다.

사회복지시설 종사자 변수 간 상관관계 분석인 <표 4-6>에서와 같이 대부분 변수들 간의 유의한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 과업형은 참여형($r=0.752$)과 혁신형($r=0.604$)에서 만족스러운 관계를 보였으며, 혁신형은 참여형($r=0.630$)에 만족스러운 관계를 보였고, 직무만족은 조직몰입($r=.666$)에 만족스러운 관계를 보였다.

<표 4-6> 변수 간 상관관계

| 구 분 | 합리 문화 | 개발 문화 | 합의 문화 | 위계 문화 | 직무 만족 | 조직 몰입 | 조직 적응성 | 직무 성과 | 과업형 | 혁신형 | 참여형 | 관료형 |
|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 평균 | 2.878 | 2.873 | 3.228 | 3.062 | 3.201 | 3.438 | 3.622 | 3.273 | 3.312 | 3.331 | 3.528 | 3.534 |
| 표준편차 | .654 | .667 | .664 | .570 | .581 | .582 | .539 | .618 | .540 | .789 | .810 | .568 |
| 합리문화 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 개발문화 | .302** | 1 | | | | | | | | | | |
| 합의문화 | -.024 | .573** | 1 | | | | | | | | | |
| 위계문화 | .517** | .160** | -.019 | 1 | | | | | | | | |
| 직무만족 | -.018 | .434** | .532** | -.015 | 1 | | | | | | | |
| 조직몰입 | -.061 | .454** | .501** | -.031 | .666** | 1 | | | | | | |
| 조직 적응성 | -.004 | .339** | .405** | .077 | .458** | .603** | 1 | | | | | |
| 직무성과 | .066 | .369** | .326** | .044 | .435** | .530** | .539** | 1 | | | | |

<표 4-6> 변수 간 상관관계(계속)

| 구 분 | 합리 문화 | 개발 문화 | 합의 문화 | 위계 문화 | 직무 만족 | 조직 몰입 | 조직 적응성 | 직무 성과 | 과업형 | 혁신형 | 참여형 | 관료형 |
|-----|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 과업형 | .087* | .501** | .477** | .099 | .440** | .430** | .357** | .343** | 1 | | | |
| 혁신형 | .065 | .505** | .420** | .075 | .346** | .361** | .386** | .291** | .604** | 1 | | |
| 참여형 | -.147** | .420** | .540** | -.056 | .426** | .483** | .412** | .317** | .752** | .630** | 1 | |
| 관료형 | .179** | .300** | .279** | .312** | .201** | .211** | .379** | .222** | .401** | .391** | .299** | 1 |

* : P < 0.05 , ** : P < 0.01

2. 연구모형의 검증

1) 검증방법

본 연구는 연구모형과 가설을 검증하기 위해 AMOS 6.0을 이용하여 경로분석을 실시하였다. 본 연구의 구조방정식모형 분석은 기존의 자료 속에 존재하는 연구모형을 발견하는 탐색적 요인 방식이라기보다는 가설분석모형이 표본자료에 대응하여 얼마나 지지될 수 있는가 하는 것을 밝히는 확인적 요인분석 방식을 의미한다(이순목, 1990: 23~36).

구조방정식모형은 구성개념간의 인과관계를 측정모형과 구조모형을 통해서 모형간의 인과관계를 구체화한 다음 그 효과를 기술하고 설명된 분산과 설명되지 않은 분산을 구분하여 모형간의 인과관계를 파악하는 방정식모형을 의미한다. 구조방정식모형은 공분산구조모형(covariance structural modeling)이라고 부른다.⁵⁾ 구조방정식모형은 일련의 변수들 간의 관계를 일방향 혹은 양방향으로 동시에 보여주면서 검토 및 검증을 할 수 있기 때문에 확증적 요인분석, 다중회귀분석, 그리고 경

5) 공분산구조모형은 상관관계 자료를 가지고 구조모형을 검증하는 분석으로써 일련의 관찰된 변수들 간의 관계를 분석하여 이보다 더 적은 수의 잠재적 변수들 간의 구조관계를 설명하기 위한 분석방법이다(Long, 1983: 11).

로분석을 하나의 자료분석 구조에 통합한 형태이다. 즉 하나의 원인변수는 또 다른 설명 변수가 될 수 있고, 이러한 이원적인 개념모형이 동시에 이루어져 서로간의 효과를 비교 검증하고 모형의 발전과정과 형태를 살펴볼 수 있는 모형이다(허준 · 최인규, 2000: 3~5).

본 연구에서는 모형의 전반적인 부합도를 알아보기 위해 카이제곱값(χ^2)을 비롯하여 기초부합지수(GFI), 조정부합지수(AGFI), 원소간평균차이(RMR) 등과 같은 절대부합지수와 표준적합지수(NFI), 증대적합지수(IFI), 비교적합지수(CFI) 등의 증대부합지수, 그리고 간명기초부합지수로서 PGFI 등의 부합도 지수를 가지고 연구 모형의 부합성을 판단하고 고정지수를 가지고 가설의 부합성 여부를 검증한다.

2) 연구모형의 검증결과

본 연구의 연구모형에 제시되었던 독립변수, 즉 학교조직문화유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화는 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성공에 미치는 영향요인을 검증해 보고, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성공에 어떠한 영향을 미치는 검증한다. 학교조직문화가 조직효과성에 대한 정책적·이론적 측면에서 함의를 제시하기 위한 연구모형의 검증결과로서 도출된 전반적인 부합도(Overall model fit) 지수를 <표 4-7>과 같이 요약할 수 있다.

먼저 카이제곱값 3054.118, 자유도(df) 645, χ^2 에 대한 p 값 0.000으로 카이제곱값과 자유도, 그리고 p 값만으로 볼 때는 연구모형과 분석 자료가 적합하다고 할 수 없다. 그러나 카이제곱 값이 매우 크고 그 확률값($p = 0.000$)이 0.05보다 작아 유의한 차이가 존재하여 가설을 기각한다고 하더라도 실제로 연구모형이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모형일 가능성이 있기 때문에 카이제곱 값에만 의존하여 모형의 부합도를 평가하는 것은 바람직하지 않다(Bentler & Bonett, 1980: 591). 따라서 다른 부합지수를 같이 고려하여 연구모형을 수용할 수 있는지에 대한 결론을 내려야 할 것이다. 다른 부합지수를 기준으로 했을 경우, 기초부합지수(GFI), 조정부합지수(AGFI), 표준적합지수(NFI), 증대적합지수(IFI), 비교적합지수(CFI) 등이 모두 1에 가깝게 나타났다. 전체적으로 판단할 때 본 연구모형은 적합한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-7> 연구모형의 적합도 지수

| 구분 | 절대적합지수 | | | | | 증대적합지수 | | | 간명적합지수 |
|------|----------------|-----|-------|-------|-------|--------|------|------|--------|
| | $\chi^2 (p)$ | df | GFI | RMSEA | RMR | NFI | IFI | CFI | AGIF |
| 적합지수 | 3054.118(.000) | 645 | .904 | .078 | .044 | .905 | .901 | .898 | .901 |
| 적합기준 | - | - | .90이상 | .08이하 | .05이하 | .09이상 | | | .09이상 |

3. 가설검증

가설검증은 가설의 옳고 그름을 객관적으로 판단하기 위하여 모집단에서 표본을 추출하고 추출된 표본을 대상으로 변수를 측정된 다음 여기서 얻은 표본의 특성치를 이용하여 가설의 채택여부를 결정하는 일련의 과정이다.

본 연구의 가설에 대한 독립변수, 매개변수, 종속변수 등 구성개념 간의 영향관계를 AMOS을 통해 얻은 표본의 특성치인 경로계수와 고정지수(t 값) 등을 가지고 유의수준 0.05에서 채택여부를 검증하였다. 각 가설에 대한 검증결과와 조절효과 검증결과 분석은 다음과 같다.

본 연구의 연구모형에 제시되었던 독립변수, 즉 학교조직문화유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화는 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 직접적인 영향을 미치고, 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 영향을 미치는지 검증해 보았다.

연구모형의 가설검증결과 <표 4-8>과 같다.

첫째, ‘학교조직문화유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 정(+) 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 1-3>까지 검증한 결과 합리문화는 조직적응성(경로계수 .175, p 값은 .036)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족(경로계수 .087, p 값은 .286)과 조직몰입(경로계수 .083, p 값은 .312)에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, ‘학교조직문화유형인 개발문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 정(+) 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 4-6>까지 검증한 결과 개발문화는 직무만족(경로계수 .126, p 값은 .125), 조직몰입(경로계수 .128, p 값은 .118), 조직적

응성(경로계수 .103, p 값은 .211) 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, ‘학교조직문화유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 정(+) 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 7-9>까지 검증한 결과 합의문화는 직무만족(경로계수 .662, p 값은 .000), 조직몰입(경로계수 .300, p 값은 .000), 조직적응성(경로계수 .495, p 값은 .000) 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, ‘학교조직문화유형인 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 정(+) 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 10-12>까지 검증한 결과 위계문화는 조직적응성(경로계수 .217, p 값은 .008)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족(경로계수 .060, p 값은 .432)과 조직몰입(경로계수 .047, p 값은 .537)에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, ‘학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 정(+) 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 13-15>까지 검증한 결과 직무만족은 직무성과(경로계수 .128, p 값은 .008), 조직몰입은 직무성과(경로계수 .421, p 값은 .000), 조직적응성은 직무성과(경로계수 .342, p 값은 .000)에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 가설검증

| 가 설 | 경로계수 | | 표준오차 | C.R | p | 채택여부 |
|-----------------|----------|---------|------|--------|------|------|
| | 비표준화 계 수 | 표준화 계 수 | | | | |
| 1. 합의문화 → 직무만족 | .067 | .087 | .062 | -1.066 | .286 | 기각 |
| 2. 합의문화 → 조직몰입 | .123 | .083 | .122 | -1.012 | .312 | 기각 |
| 3. 합의문화 → 조직적응성 | .127 | .175 | .060 | -2.100 | .036 | 채택 |

<표 4-8> 가설검증(계속)

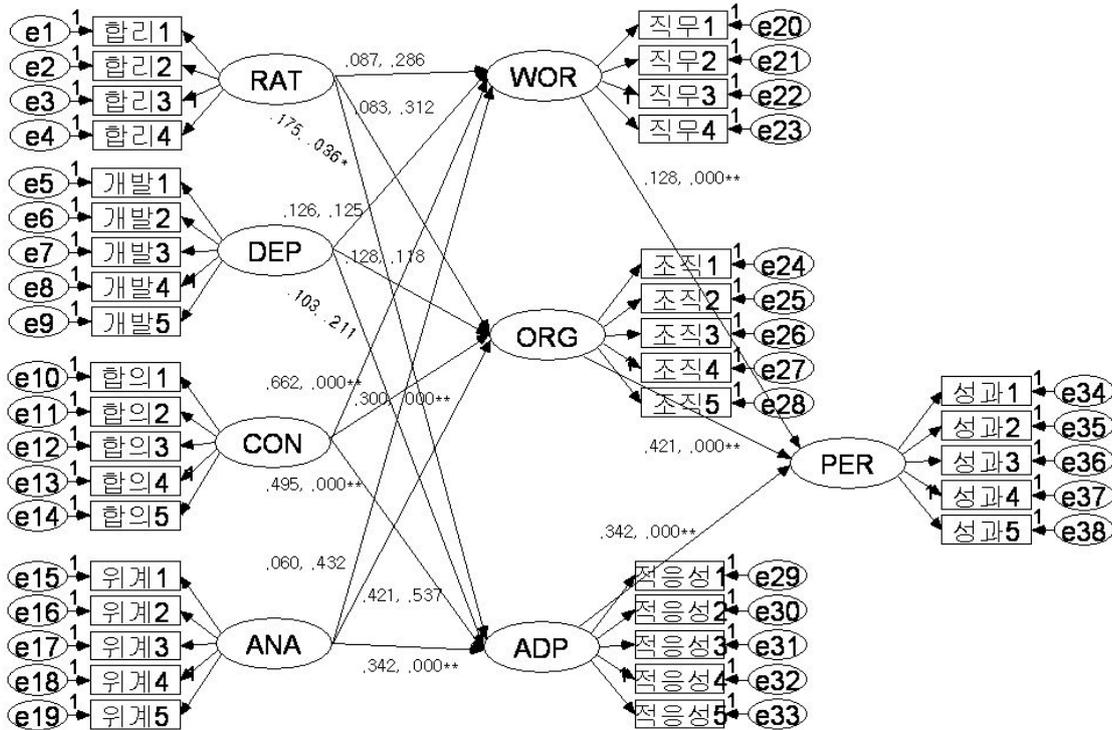
| 가 설 | 경로계수 | | 표준오차 | C.R | p | 채택여부 |
|------------------|----------|---------|------|-------|------|------|
| | 비표준화 계 수 | 표준화 계 수 | | | | |
| 4. 개발문화 → 직무만족 | .127 | .126 | .082 | 1.535 | .125 | 기각 |
| 5. 개발문화 → 조직몰입 | .249 | .128 | .159 | 1.562 | .118 | 기각 |
| 6. 합리문화 → 조직적응성 | .098 | .103 | .078 | 1.250 | .211 | 기각 |
| 7. 합의문화 → 직무만족 | .665 | .662 | .089 | 7.464 | .000 | 채택 |
| 8. 합의문화 → 조직몰입 | .586 | .300 | .152 | 3.850 | .000 | 채택 |
| 9. 합의문화 → 조직적응성 | .473 | .495 | .079 | 5.988 | .000 | 채택 |
| 10. 위계문화 → 직무만족 | .104 | .060 | .132 | .786 | .432 | 기각 |
| 11. 위계문화 → 조직몰입 | .158 | .047 | .257 | .617 | .537 | 기각 |
| 12. 위계문화 → 조직적응성 | .356 | .217 | .134 | 2.655 | .008 | 채택 |
| 13. 직무만족 → 직무성과 | .126 | .128 | .047 | 2.648 | .008 | 채택 |
| 14. 조직몰입 → 직무성과 | .211 | .421 | .021 | 9.998 | .000 | 채택 |
| 15. 조직적응성 → 직무성과 | .352 | .342 | .049 | 7.107 | .000 | 채택 |

<그림 4-2>는 연구모형의 적합도를 전제로 한 분석결과를 전체적 구조모형으로 나타낸 것이다. 연구모형에 제시되었던 독립변수, 즉 학교 조직문화유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화는 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 미치는 영향결과, 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 미치는 영향력 결과이다.

학교조직문화 유형인 합리문화는 조직적응성에 영향을 미치는 요인이 되고, 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 영향을 미치는 요인이 되었으며, 위계문

화는 조직적응성에 미치는 요인이 되었다. 또한, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성이 직무성과에 영향을 미치는 요인이 되는 것으로 나타났다.

<그림 4-1> 연구모형검증 분석결과



1. 경로계수, *t* 값, 유의수준(* : $P < 0.05$ ** : $P < 0.01$)
2. RAT : 합리문화, DEP : 개발문화, CON : 합의문화, ANA : 위계문화, WOR: 직무만족, ORG : 조직몰입, ADP : 조직적응성, PER : 직무성과

4. 조절효과 분석

1) 성별에 따른 조절효과

본 연구의 연구모형에 제시되었던 독립변수, 즉 학교조직문화유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화는 성별에 따라 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 직접적인 영향을 미치고, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 성별

에 따라 직무성과에 영향을 미치는 지 검증해 보았다.

학교교사의 성별에 따른 조절효과분석의 연구모형 적합도는 <표 4-9>와 같이 여러 가지 적합지수를 고려하면 타당한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-9> 성별에 따른 연구모형의 적합도 지수

| 구분 | 절대적합지수 | | | | | 증대적합지수 | | | 간명적합지수 |
|------|--------------------|------|-------|-------|-------|--------|------|------|--------|
| | $\chi^2 (p)$ | df | GFI | RMSEA | RMR | NFI | IFI | CFI | AGIF |
| 적합지수 | 3967.915 (.000) | 1290 | .907 | .058 | .047 | .901 | .904 | .903 | .901 |
| 적합기준 | - | - | .90이상 | .08이하 | .05이하 | .90이상 | | | .90이상 |

첫째, ‘학교조직문화 유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 1-3>까지 검증한 결과이다. 남성과 여성을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 남성에서는 직무만족(경로계수 .195, p 값은 .119), 조직몰입(경로계수 .146, p 값은 .249), 조직적응성(경로계수 .190, p 값은 .157) 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 여성에서도 직무만족(경로계수 .050, p 값은 .650), 조직몰입(경로계수 .017, p 값은 .517), 조직적응성(경로계수 .167, p 값은 .128) 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별에 따라 차이가 없다는 것을 알 수 있다.

둘째, ‘학교조직문화 유형인 개발문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 4-6>까지 검증한 결과이다. 남성과 여성을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 남성에서는 직무만족(경로계수 .119, p 값은 .275), 조직몰입(경로계수 .102, p 값은 .064), 조직적응성(경로계수 .318, p 값은 .099) 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 여성에서는 직무만족(경로계수 .172, p 값은 .079), 조직몰입(경로계수 .177, p 값은 .064), 조직적응성(경로계수 .214, p 값은 .026) 중 조직적응성에만 유의미한 영향을 나타냈다. 개발문화는 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

셋째, ‘학교조직문화 유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별

에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 7-9>까지 검증한 결과이다. 남성과 여성을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 남성에서는 직무만족(경로계수 .994, p 값은 .000), 조직몰입(경로계수 .454, p 값은 .002), 조직적응성(경로계수 .782, p 값은 .000) 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 여성에서도 직무만족(경로계수 .594, p 값은 .000), 조직몰입(경로계수 .287, p 값은 .002), 조직적응성(경로계수 .439, p 값은 .000) 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 성별에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

넷째, ‘학교조직문화 유형인 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 10-12>까지 검증한 결과이다. 남성과 여성을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 남성에서는 조직적응성(경로계수 .353, p 값은 .030)만 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족(경로계수 .153, p 값은 .248), 조직몰입(경로계수 .157, p 값은 .240)은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 여성에서는 직무만족(경로계수 .066, p 값은 .515), 조직몰입(경로계수 .029, p 값은 .768), 조직적응성(경로계수 .202, p 값은 .051) 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 위계문화는 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

다섯째, ‘직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 성별에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 13-15>까지 검증한 결과이다. 남성과 여성을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 남성에서는 직무만족이 직무성과(경로계수 .077, p 값은 .361)에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 조직몰입이 직무성과(경로계수 .310, p 값은 .000), 조직적응성이 직무성과(경로계수 .424, p 값은 .000)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 여성에서는 직무만족이 직무성과(경로계수 .140, p 값은 .020), 조직몰입이 직무성과(경로계수 .458, p 값은 .000), 조직적응성이 직무성과(경로계수 .314, p 값은 .000)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 직무성과에 성별에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

<표 4-10> 성별에 따른 가설검증

| 가 설 | 경로계수 | | C.R. | | p | | 채택여부 | | 차이 여부 |
|------------------|------|------|-------|-------|------|------|------|----|-------|
| | 남 | 여 | 남 | 여 | 남 | 여 | 남 | 여 | |
| 1. 합리문화 → 직무만족 | .195 | .050 | 1.557 | .453 | .119 | .650 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 2. 합리문화 → 조직몰입 | .146 | .017 | 1.153 | .648 | .249 | .517 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 3. 합리문화 → 조직적응성 | .190 | .167 | 1.417 | 1.520 | .157 | .128 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 4. 개발문화 → 직무만족 | .119 | .172 | 1.092 | 1.755 | .275 | .079 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 5. 개발문화 → 조직몰입 | .102 | .177 | .585 | 1.849 | .559 | .064 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 6. 개발문화 → 조직적응성 | .318 | .214 | 1.652 | 2.233 | .099 | .026 | 기각 | 채택 | 있음 |
| 7. 합의문화 → 직무만족 | .994 | .594 | 4.977 | 5.759 | .000 | .000 | 채택 | 채택 | 있음 |
| 8. 합의문화 → 조직몰입 | .454 | .287 | 2.803 | 3.164 | .005 | .002 | 채택 | 채택 | 있음 |
| 9. 합의문화 → 조직적응성 | .782 | .439 | 4.135 | 4.642 | .000 | .000 | 채택 | 채택 | 있음 |
| 10. 위계문화 → 직무만족 | .153 | .066 | 1.154 | .651 | .248 | .515 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 11. 위계문화 → 조직몰입 | .157 | .029 | 1.174 | .295 | .240 | .768 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 12. 위계문화 → 조직적응성 | .353 | .202 | 2.167 | 1.949 | .030 | .051 | 채택 | 기각 | 있음 |
| 13. 직무만족 → 직무성과 | .077 | .140 | .913 | 2.319 | .361 | .020 | 기각 | 채택 | 있음 |
| 14. 조직몰입 → 직무성과 | .310 | .458 | 4.519 | 8.540 | .000 | .000 | 채택 | 채택 | 있음 |
| 15. 조직적응성 → 직무성과 | .424 | .314 | 4.917 | 5.288 | .000 | .000 | 채택 | 채택 | 있음 |

연구모형의 적합도를 전제로 한 분석결과를 전체적 구조모형으로 나타낸 것이다. 연구모형에 제시되었던 독립변수 즉, 학교조직문화 유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있을 것이고, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 성별에 따라 차이가 있다는 것이다.

학교조직문화 유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 성별에 따라 차이가 없었고, 개발문화는 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있고, 직무만족, 조직몰입에 성별에 따라 차이가 없었으며, 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조

직적응성에 모두 성별에 따라 차이가 있으며, 위계문화는 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있고, 직무만족, 조직몰입에 성별에 따라 차이가 없었다. 또한, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 성별에 따라 차이가 있었다.

2) 학교형태에 따른 조절효과

본 연구의 연구모형에 제시되었던 독립변수, 즉 학교조직문화 유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화는 학교형태에 따라 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 직접적인 영향을 미치고, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 학교형태에 따라 직무성과에 영향을 미치는 정도를 검증했다.

학교형태에 따른 조절효과분석의 연구모형 적합도는 <표 4-11>와 같이 여러 가지 적합지수를 고려하면 타당한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-11> 학교형태에 따른 연구모형의 적합도 지수

| 구분 | 절대적합지수 | | | | | 증대적합지수 | | | 간명적합지수 |
|------|--------------------|------|-------|-------|-------|--------|------|------|--------|
| | $\chi^2 (p)$ | df | GFI | RMSEA | RMR | NFI | IFI | CFI | AGIF |
| 적합지수 | 3892.006 (.000) | 1290 | .903 | .058 | .043 | .901 | .908 | .904 | .901 |
| 적합기준 | - | - | .90이상 | .08이하 | .05이하 | .90이상 | | | .90이상 |

첫째, ‘학교조직문화 유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 1-3>까지 검증한 결과이다. 공립과 사립을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 공립에서는 직무만족(경로계수 .227, p 값은 .039), 조직적응성(경로계수 .271, p 값은 .016)이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입(경로계수 .129, p 값은 .223)은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 사립에서는 직무만족(경로계수 .866, p 값은 .026), 조직몰입(경로계수 2.877, p 값은 .003)이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직적응성(경로계수 23.209, p 값은 .389)은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 학교형태에 따라 차

이가 있다는 것을 알 수 있다.

둘째, ‘학교조직문화 유형인 개발문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 학교 형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 4-6>까지 검증한 결과이다. 공립과 사립을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과이다. 공립에서는 조직몰입(경로계수 $-.188$, p 값은 $.047$)이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족(경로계수 $.179$, p 값은 $.066$), 조직적응성(경로계수 $.120$, p 값은 $.218$)은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 사립에서는 직무만족(경로계수 $.212$, p 값은 $.417$), 조직몰입(경로계수 $.955$, p 값은 $.158$), 조직적응성(경로계수 8.073 , p 값은 $.446$) 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 개발문화는 조직몰입에 학교형태에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

셋째, ‘학교조직문화 유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 학교 형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 7-9>까지 검증한 결과이다. 공립과 사립을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 공립에서는 직무만족(경로계수 $.616$, p 값은 $.000$), 조직몰입(경로계수 $.267$, p 값은 $.003$), 조직적응성(경로계수 $.462$, p 값은 $.000$) 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사립에서는 직무만족(경로계수 $.724$, p 값은 $.001$)이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입(경로계수 $.446$, p 값은 $.410$), 조직적응성(경로계수 1.785 , p 값은 $.694$)은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

넷째, ‘학교조직문화 유형인 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 학교 형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 10-12>까지 검증한 결과이다. 공립과 사립을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 공립에서는 조직적응성(경로계수 $.282$, p 값은 $.011$)만 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족(경로계수 $.176$, p 값은 $.093$), 조직몰입(경로계수 $.092$, p 값은 $.350$)은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 사립에서는 직무만족(경로계수 $.990$, p 값은 $.023$), 조직몰입(경로계수 3.321 , p 값은 $.003$)이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직적응성(경로계수 27.370 , p 값은 $.388$)은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

다섯째, ‘직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 학교형태에 따라 다르게 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 13-15>까지 검증한 결과이다. 공립과 사립을 각각 별도로 진행하여 검증한 결과 공립에서는 직무만족이 직무성과(경로계수 .046, p 값은 .480)에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조직몰입이 직무성과(경로계수 .578, p 값은 .000), 조직적응성이 직무성과(경로계수 .274, p 값은 .000)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사립에서는 직무만족이 직무성과(경로계수 .257, p 값은 .008), 조직적응성이 직무성과(경로계수 .486, p 값은 .002)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입이 직무성과(경로계수 .001, p 값은 .992)에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 직무성과에 학교형태에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다.

<표 4-12> 학교형태에 따른 가설 검증

| 가 설 | 경로계수 | | C.R. | | p | | 채택여부 | | 차이 여부 |
|------------------|------|--------|--------|-------|------|------|------|----|-------|
| | 공립 | 사립 | 공립 | 사립 | 공립 | 사립 | 공립 | 사립 | |
| 1. 합리문화 → 직무만족 | .227 | .866 | 2.061 | 2.229 | .039 | .026 | 채택 | 채택 | 있음 |
| 2. 합리문화 → 조직몰입 | .129 | 2.877 | 1.218 | 2.990 | .223 | .003 | 기각 | 채택 | 있음 |
| 3. 합리문화 → 조직적응성 | .271 | 23.209 | 2.400 | .862 | .016 | .389 | 채택 | 기각 | 있음 |
| 4. 개발문화 → 직무만족 | .179 | .212 | 1.842 | .811 | .066 | .417 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 5. 개발문화 → 조직몰입 | .188 | .955 | 1.988 | 1.412 | .047 | .158 | 채택 | 기각 | 있음 |
| 6. 개발문화 → 조직적응성 | .120 | 8.073 | 1.233 | .762 | .218 | .446 | 기각 | 기각 | 없음 |
| 7. 합의문화 → 직무만족 | .616 | .724 | 5.938 | 3.223 | .000 | .001 | 채택 | 채택 | 있음 |
| 8. 합의문화 → 조직몰입 | .267 | .446 | 2.979 | .824 | .003 | .410 | 채택 | 기각 | 있음 |
| 9. 합의문화 → 조직적응성 | .462 | 1.785 | 4.713 | .333 | .000 | .694 | 채택 | 기각 | 있음 |
| 10. 위계문화 → 직무만족 | .176 | .990 | 1.679 | 2.270 | .093 | .023 | 기각 | 채택 | 있음 |
| 11. 위계문화 → 조직몰입 | .092 | 3.321 | .934 | 3.001 | .350 | .003 | 기각 | 채택 | 있음 |
| 12. 위계문화 → 조직적응성 | .282 | 27.370 | 2.527 | .863 | .011 | .388 | 채택 | 기각 | 있음 |
| 13. 직무만족 → 직무성과 | .046 | .257 | .828 | 2.644 | .408 | .008 | 기각 | 채택 | 있음 |
| 14. 조직몰입 → 직무성과 | .578 | .001 | 11.050 | .011 | .000 | .992 | 채택 | 기각 | 있음 |
| 15. 조직적응성 → 직무성과 | .274 | .486 | 4.983 | 3.172 | .000 | .002 | 채택 | 채택 | 있음 |

연구모형의 적합도를 전체로 한 분석결과를 전체적 구조모형으로 나타낸 것이다. 연구모형에 제시되었던 독립변수 즉, 학교조직문화 유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 학교형태에 따라 차이가 있을 것이고, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 학교형태에 따라 차이가 있다는 것이다.

학교조직문화 유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있었고, 개발문화는 조직몰입에 학교형태에 따라 차이가 있으며, 직무만족, 조직적응성에 학교형태에 따라 차이가 없었다. 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 모두 학교형태에 따라 차이가 있었고, 위계문화도 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 학교형태에 따라 차이가 있으며, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 학교형태에 따라 차이가 있었다.

3) 조직문화 유형이 리더십 유형에 따라 조직효과성에 미친 영향

‘학교조직문화 유형은 리더십 유형에 따라 조직효과성에 다르게 영향을 미칠 것이며, 적합관계인 경우는 부적합한 경우보다 더 높게 영향을 미칠 것이다.’ 라고 가정하였다. 학교조직문화 유형과 조직효과성과의 관계에서 리더십 유형에 따른 인과관계를 검증하였다. 그리고 학교조직문화 유형과 조직효과성과의 관계에서 어떤 리더십 유형이 더 적합한 관계인지에 대한 영향력의 차이를 검증하였다.

리더십 유형에 따른 조절효과분석의 연구모형 적합도는 <표 4-13>과 같이 여러 가지 적합지수를 고려하면 타당한 것으로 볼 수 있다.

<표 4-13> 리더십 유형에 따른 연구모형의 적합도 지수

| 구분 | 절대적합지수 | | | | | 증대적합지수 | | | 간명적합지수 |
|------|---------------------|------|-------|-------|-------|--------|------|------|--------|
| | χ^2 (p) | df | GFI | RMSEA | RMR | NFI | IFI | CFI | AGIF |
| 적합지수 | 11213.646 (.000) | 2582 | .903 | .040 | .043 | .901 | .908 | .904 | .901 |
| 적합기준 | - | - | .90이상 | .08이하 | .05이하 | .90이상 | | | .90이상 |

첫 번째로 합리문화는 리더십 유형에 따라 조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 차이를 검증한 결과 <표 4-14>에서 보는 바와 같다.

첫째, 합리문화는 리더십 유형에 따라 직무만족에 차이를 검증한 결과 과업형(표준화계수 .785, t값 6.874, p값 .000), 혁신형(표준화계수 .681, t값 2.620, p값 .009), 참여형(표준화계수 .510, t값 2.760, p값 .007)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 관료형(표준화계수 .002, t값 .026, p값 .979)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 합리문화는 과업형리더십에 따라 직무만족에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

둘째, 합리문화는 리더십 유형에 따라 조직몰입에 차이를 검증한 결과 과업형(표준화계수 3.866, t값 4.757, p값 .000), 혁신형(표준화계수 .292, t값 3.801, p값 .000), 참여형(표준화계수 3.530, t값 4.441, p값 .000)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 관료형(표준화계수 .041, t값 .475, p값 .635)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 합리문화는 과업형리더십에 따라 조직몰입에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

셋째, 합리문화는 리더십 유형에 따라 조직적응성에 차이를 검증한 결과 과업형(표준화계수 .281, t값 3.634, p값 .000)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 혁신형(표준화계수 29.823, t값 1.391, p값 .164), 참여형(표준화계수 25.385, t값 1.354, p값 .176), 관료형(표준화계수 .045, t값 .515, p값 .606)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 합리문화는 과업형리더십에 따라 조직적응성에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

두 번째로 개발문화는 리더십 유형에 따라 조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 차이를 검증한 결과 <표 4-14>에서 보는 바와 같다.

첫째, 개발문화는 리더십 유형에 따라 직무만족에 차이를 검증한 결과 혁신형(표준화계수 .357, t값 2.872, p값 .004), 참여형(표준화계수 .381, t값 2.827, p값 .005), 관료형(표준화계수 .183, t값 2.107, p값 .035)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .120, t값 1.398, p값 .162), 리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 개발문화는 혁신형리더십에 따라 직무만족에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

둘째, 개발문화는 리더십 유형에 따라 조직몰입에 차이를 검증한 결과 혁신형

(표준화계수 1.248, t값 3.236, p값 .001), 참여형(표준화계수 1.107, t값 3.003, p값 .003)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .127, t값 1.539, p값 .124), 관료형(표준화계수 .147, t값 1.737, p값 .082)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 개발문화는 혁신형리더십에 따라 조직몰입에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

셋째, 개발문화는 리더십 유형에 따라 조직적응성에 차이를 검증한 결과 혁신형(표준화계수 8.887, t값 1.319, p값 .047)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .083, t값 .999, p값 .318), 참여형(표준화계수 7.251, t값 1.274, p값 .203), 관료형(표준화계수 .080, t값 .926, p값 .355) 리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 개발문화는 혁신형리더십에 따라 조직적응성에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

세 번째로 합의문화는 리더십 유형에 따라 조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 차이를 검증한 결과 <표 4-14>에서 보는 바와 같다.

첫째, 합의문화는 리더십 유형에 따라 직무만족에 차이를 검증한 결과 혁신형(표준화계수 .475, t값 4.663, p값 .000), 참여형(표준화계수 .515, t값 4.835, p값 .000)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .066, t값 .649, p값 .517), 관료형(표준화계수 .051, t값 .632, p값 .527)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 합의문화는 참여형리더십에 따라 직무만족에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

둘째, 합의문화는 리더십 유형에 따라 조직몰입에 차이를 검증한 결과 참여형(표준화계수 .622, t값 4.203, p값 .000)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .068, t값 .688, p값 .491), 혁신형(표준화계수 .314, t값 1.054, p값 .292), 관료형(표준화계수 .015, t값 .193, p값 .847)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 합의문화는 참여형리더십에 따라 조직몰입에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

셋째, 합의문화는 리더십 유형에 따라 조직적응성에 차이를 검증한 결과 참여형(표준화계수 3.084, t값 2.432, p값 .015)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .095, t값 .954, p값 .340), 혁신형(표준화계수 3.962, t값 1.058, p값 .290), 관료형(표준화계수 .042, t값 .521, p값 .603)리더십에 영향이 미치지 않는

것으로 나타났다. 따라서 합의문화는 참여형리더십에 따라 조직적응성에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

네 번째로 위계문화는 리더십 유형에 따라 조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 차이를 검증한 결과 <표 4-14>에서 보는 바와 같다.

첫째, 위계문화는 리더십 유형에 따라 직무만족에 차이를 검증한 결과 혁신형(표준화계수 .555, t값 2.417, p값 .016), 관료형(표준화계수 .576, t값 6.427, p값 .000)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .075, t값 .793, p값 .428), 참여형(표준화계수 2.354, t값 .855, p값 .393)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 위계문화는 관료형리더십에 따라 직무만족에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

둘째, 위계문화는 리더십 유형에 따라 조직몰입에 차이를 검증한 결과 혁신형(표준화계수 .271, t값 3.428, p값 .000), 관료형(표준화계수 3.368, t값 4.417, p값 .063)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .064, t값 .694, p값 .487), , 참여형(표준화계수 .135, t값 .496, p값 .620)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 위계문화는 관료형리더십에 따라 조직몰입에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

셋째, 위계문화는 리더십 유형에 따라 조직적응성에 차이를 검증한 결과 관료형(표준화계수 .253, t값 3.132, p값 .002)리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업형(표준화계수 .129, t값 1.379, p값 .168), 혁신형(표준화계수 26.414, t값 1.384, p값 .166), 참여형(표준화계수 22.542, t값 1.349, p값 .177)리더십에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 위계문화는 관료형리더십에 따라 조직적응성에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다.

다섯 번째로 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 리더십 유형에 따라 직무성과에 차이를 검증한 결과 <표 4-14>에서 보는 바와 같다.

첫째, 직무만족은 리더십 유형에 따라 직무성과에 차이를 검증한 결과 과업형(표준화계수 .139, t값 2.976, p값 .003), 혁신형(표준화계수 .182, t값 3.655, p값 .000), 참여형(표준화계수 .160, t값 3.129, p값 .002), 관료형(표준화계수 .169, t값 3.757, p값 .000)리더십 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무만족은 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형리더십에 따라 직무성과에 차이가 있음을 알 수 있다.

둘째, 조직몰입은 리더십 유형에 따라 직무성과에 차이를 검증한 결과 과업형(표준화계수 .441, t값 10.144, p값 .000), 혁신형(표준화계수 .277, t값 3.679, p값 .000), 참여형(표준화계수 .357, t값 5.459, p값 .000), 관료형(표준화계수 .358, t값 8.730, p값 .000)리더십 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직몰입은 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형리더십에 따라 직무성과에 차이가 있음을 알 수 있다.

셋째, 조직적응성은 리더십 유형에 따라 직무성과에 차이를 검증한 결과 과업형(표준화계수 .435, t값 10.157, p값 .000), 혁신형(표준화계수 .383, t값 4.590, p값 .000), 참여형(표준화계수 .321, t값 4.236, p값 .000), 관료형(표준화계수 .470, t값 11.240, p값 .000) 리더십 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직적응성은 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형리더십에 따라 직무성과에 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 4-14> 리더십유형에 따른 가설검증 결과

| 가 설 | | 경로계수 | 표준오차 | C.R.(t값) | p값 | 채택 여부 | 차이 여부 | |
|------------|--------|------|--------------|----------|-------|-------|-------|----|
| 합리 문화 → | 직무만족 | 과업형 | .785 | .105 | 6.874 | .000 | 채택 | 있음 |
| | | 혁신형 | .681 | .215 | 2.620 | .009 | 채택 | |
| | | 참여형 | .510 | .235 | 2.706 | .007 | 채택 | |
| | | 관료형 | .002 | .066 | .026 | .979 | 기각 | |
| | 조직몰입 | 과업형 | 3.866 | 1.360 | 4.757 | .000 | 채택 | 있음 |
| | | 혁신형 | .292 | .169 | 3.801 | .000 | 채택 | |
| | | 참여형 | 3.530 | 1.320 | 4.441 | .000 | 채택 | |
| | | 관료형 | .041 | .131 | .475 | .635 | 기각 | |
| | 조직 적응성 | 과업형 | .281 | .168 | 3.634 | .000 | 채택 | 있음 |
| | | 혁신형 | 29.823 | 19.540 | 1.391 | .164 | 기각 | |
| | | 참여형 | 25.385 | 15.974 | 1.354 | .176 | 기각 | |
| | | 관료형 | .045 | .130 | .515 | .606 | 기각 | |
| 개발 문화 → | 직무만족 | 과업형 | .120 | .087 | 1.398 | .162 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | .357 | .130 | 2.872 | .004 | 채택 | |
| | | 참여형 | .381 | .129 | 2.827 | .005 | 채택 | |
| | | 관료형 | .183 | .084 | 2.107 | .035 | 채택 | |
| | 조직몰입 | 과업형 | .127 | .164 | 1.539 | .124 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | 1.248 | .817 | 3.236 | .001 | 채택 | |
| | | 참여형 | 1.107 | .726 | 3.003 | .003 | 채택 | |
| | | 관료형 | .147 | .164 | 1.737 | .082 | 기각 | |
| | 조직 적응성 | 과업형 | .083 | .162 | .999 | .318 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | 8.887 | 7.772 | 1.967 | .047 | 채택 | |
| | | 참여형 | 7.251 | 5.752 | 1.274 | .203 | 기각 | |
| | | 관료형 | .080 | .162 | .926 | .355 | 기각 | |
| 합의 문화 → | 직무만족 | 과업형 | .066 | .078 | .649 | .517 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | .475 | .108 | 4.663 | .000 | 채택 | |
| | | 참여형 | .515 | .111 | 4.835 | .000 | 채택 | |
| | | 관료형 | .051 | .152 | .632 | .527 | 기각 | |
| | 조직몰입 | 과업형 | .068 | .148 | .688 | .491 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | .314 | .635 | 1.054 | .292 | 기각 | |
| | | 참여형 | .622 | 2.254 | 4.203 | .000 | 채택 | |
| | | 관료형 | .015 | .299 | .193 | .847 | 기각 | |
| | 조직 적응성 | 과업형 | .095 | .148 | .954 | .340 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | 3.962 | 4.353 | 1.058 | .290 | 기각 | |
| | | 참여형 | 3.084 | .383 | 2.432 | .015 | 채택 | |
| | | 관료형 | .042 | .297 | .521 | .603 | 기각 | |

<표 4-14> 리더십유형에 따른 가설검증 결과(계속)

| 가 설 | | 경로계수 | 표준오차 | C.R.(t값) | p값 | 채택 여부 | 차이 여부 | |
|------------------|--------|-------------|--------------|----------|-------|-------|-------|----|
| 위계 문화 → | 직무만족 | 과업형 | .075 | .161 | .793 | .428 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | .555 | .359 | 2.417 | .016 | 채택 | |
| | | 참여형 | 2.354 | 3.009 | .855 | .393 | 기각 | |
| | | 관료형 | .576 | .090 | 6.427 | .000 | 채택 | |
| | 조직몰입 | 과업형 | .064 | .304 | .694 | .487 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | .271 | .159 | 3.482 | .000 | 채택 | |
| | | 참여형 | .135 | .581 | .496 | .620 | 기각 | |
| | | 관료형 | 3.368 | 2.407 | 4.417 | .000 | 채택 | |
| | 조직 적응성 | 과업형 | .129 | .306 | 1.379 | .168 | 기각 | 있음 |
| | | 혁신형 | 26.414 | 32.788 | 1.384 | .166 | 기각 | |
| | | 참여형 | 22.542 | 26.326 | 1.349 | .177 | 기각 | |
| | | 관료형 | .253 | .157 | 3.132 | .002 | 채택 | |
| 직무만족 → 직무성과 | 과업형 | .139 | .048 | 2.976 | .003 | 채택 | 있음 | |
| | 혁신형 | .182 | .052 | 3.655 | .000 | 채택 | | |
| | 참여형 | .160 | .055 | 3.129 | .002 | 채택 | | |
| | 관료형 | .169 | .047 | 3.757 | .000 | 채택 | | |
| 조직몰입 → 직무성과 | 과업형 | .441 | .023 | 10.144 | .000 | 채택 | 있음 | |
| | 혁신형 | .277 | .039 | 3.679 | .000 | 채택 | | |
| | 참여형 | .357 | .034 | 5.459 | .000 | 채택 | | |
| | 관료형 | .358 | .021 | 8.730 | .000 | 채택 | | |
| 조직 적응성 → 직무성과 | 과업형 | .435 | .023 | 10.157 | .000 | 채택 | 있음 | |
| | 혁신형 | .383 | .079 | 4.590 | .000 | 채택 | | |
| | 참여형 | .321 | .077 | 4.236 | .000 | 채택 | | |
| | 관료형 | .470 | .022 | 11.240 | .000 | 채택 | | |

* : P < 0.05 ** : P < 0.01 수준에서 유의함.

제 5 절 분석결과 종합적 논의

1. 특성별 차이분석 결과

첫째, 성별에 따른 분석결과 합리문화, 조직몰입, 직무성과의 변수에 있어서 성별여부 간 유의한 차이가 확인되었다. 합리문화, 조직몰입은 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받으며, 조직적응성은 여성이 남성보다 산술평균이 높게 나와 여성이 영향을 많이 받음을 알 수 있다. 즉, 우리학교는 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜 주는 것은 과업성취와 목표달성이며, 경쟁이 강조되는 분위기이다 등 합리문화는 성별에 따라 차이가 있다. 우리학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 우리학교를 위해서 어떠한 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있는지 등 조직몰입과 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 교사의 성별에 따라 유의한 차이가 있다.

둘째, 결혼여부에 따른 분석결과 직무성과의 변수에 있어서 결혼여부 간 유의한 차이가 확인되었다. 직무성과는 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받음을 알 수 있다. 즉, 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 교사의 결혼여부에 따라 유의한 차이가 있다.

셋째, 직위에 따른 결과 개발문화, 합의문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과의 변수에 있어서 교사의 직위여부 간 유의한 차이가 확인되었다. 개발문화, 합의문화, 직무만족, 조직몰입, 직무적응성, 직무성과 모두 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받음을 알 수 있다. 즉, 우리학교는 역동적이며 진취적인 곳이고, 우리학교의 행정스타일은 위험감수와 혁신, 자유와 독특함으로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 혁신과 발전에 대

한 몰입이다 등 개발문화와 우리학교는 인간미가 풍기는 곳이고, 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰이다 등 합의문화는 교사의 직위여부에 따라 차이가 있다. 내가 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 하고, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 여부, 학교장이 직무를 수행하는 교사들에게 많은 도움을 주고 있는지 등 직무만족, 우리학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 나는 우리학교를 위해서 어떠한 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있는지 등 조직몰입에 있어서 교사의 직위여부에 따라 차이가 있다. 정부의 교육시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하는지, 학교에서 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르는지, 우리학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성과 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 교사의 직위에 따라 유의한 차이가 있다.

넷째, 동문가입에 따른 분석결과 합리문화, 개발문화, 조직몰입, 직무성과의 변수에 있어서 유의한 차이가 확인되었다. 합리문화, 개발문화, 조직몰입, 직무성과 모두 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받음을 알 수 있다. 즉, 우리학교는 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜 주는 것은 과업성취와 목표달성이며, 경쟁이 강조되는 분위기이다 등 합리문화와 우리학교는 역동적이며 진취적인 곳이고, 우리학교의 행정스타일은 위험감수와 혁신, 자유와 독특함으로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 혁신과 발전에 대한 몰입이다 등 개발문화는 교사의 동문가입여부에 따라 차이가 있다. 우리학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 우리학교를 위해서 어떠한 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있는지 등 조직몰입과 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 동문가입에 따라 유의한 차이가 있다.

다섯째, 학교형태에 따른 분석결과 합리문화, 개발문화, 합의문화, 직무만족, 조직몰입, 직무성과의 변수에 있어서 유의한 차이가 확인되었다. 합리문화, 개발문화, 합의문화, 직무만족, 직무성과는 여성이 남성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 여성이 더 영향을 많이 받고, 조직몰입은 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오므로 남성이 더 영향을 많이 받음을 알 수 있다. 즉, 우리학교는 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜 주는 것은 과업성취와 목표달성이며, 경쟁이 강조되는 분위기이다 등 합리문화와 우리학교는 역동적이며 진취적인 곳이고, 우리학교의 행정스타일은 위험감수와 혁신, 자유와 독특함으로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 혁신과 발전에 대한 몰입이다 등 개발문화는 교사의 학교형태에 따라 차이가 있다. 우리학교는 인간미가 풍기는 곳이고, 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰이다 등 합의문화와 내가 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 하고, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 여부, 학교장이 직무를 수행하는 교사들에게 많은 도움을 주고 있는지 등 직무만족은 교사의 학교형태에 따라 차이가 있다. 우리학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 우리학교를 위해서 어떠한 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있는지 등 조직몰입과 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 학교형태에 따라 유의한 차이가 있다.

여섯째, 연령별에 따른 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 위계문화, 직무성과이다. 위계문화의 지각에 있어서 30세 이상에서 39세 이하가 가장 높고, 50세 이상이 가장 낮게 나타났고, 직무성과는 50세 이상에서 가장 높게 나타났으며, 20세 이상에서 29세 이하에서 가장 낮게 나타났다. 즉, 우리학교 교사들은 상·하간 서열의식이 매우 강한지, 우리학교는 형식적이며 구조화된 곳인지, 우리학교의 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책인지 등 위계문화와 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지,

우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 연령별에 따라 유의한 차이 있다.

일곱째, 종교별에 따른 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 합리문화, 위계문화, 직무성과이다. 합리문화의 지각에 있어서 기타에서 가장 높고, 천주교에서 가장 낮게 나타났고, 위계문화에는 기타에서 가장 높고, 천주교에서 가장 낮으며, 직무성과에는 기독교가 가장 높고, 기타에서 가장 낮게 나타났다. 즉, 우리학교는 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜 주는 것은 과업성취와 목표달성이며, 경쟁이 강조되는 분위기이다 등 합리문화와 우리학교 교사들은 상·하간 서열의식이 매우 강한지, 우리학교는 형식적이며 구조화된 곳인지, 우리학교의 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책인지 등 위계문화는 교사의 종교에 따라 차이가 있다. 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 종교에 따라 유의한 차이가 있다.

여덟째, 근무연수별에 따른 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 직무성과이다. 합리문화의 지각에 있어서 5년 미만에서 가장 높고, 5년 이상에서 10년 미만에서 가장 낮게 나타났고, 위계문화에는 5년 미만에서 가장 높고, 5년 이상에서 10년 미만에서 가장 낮으며, 직무만족, 조직몰입은 30년 이상에서 가장 높고, 5년 이상에서 10년 미만에서 가장 낮게 나타났고, 직무성과는 20년 이상에서 30년 미만에서 가장 높고, 5년 미만에서 가장 낮게 나타났다. 즉, 우리학교는 인간미가 풍기는 곳이고, 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰이다 등 합의문화와 우리학교 교사들은 상·하간 서열의식이 매우 강한지, 우리학교는 형식적이며 구조화된 곳인지, 우리학교의 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책인지 등 위계문화는 근무연수에 따라 차이가 있다. 내가 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 하고, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 여부, 학교장이 직무를 수행하는 교사들에게 많은 도움을 주고 있는지 등 직무만족과 우리학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 우리학교를 위해서 어떠한 형태의 직무

라도 상관없이 받아들이는 지, 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있는지 등 조직몰입은 근무연수에 따라 차이가 있다. 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 근무연수에 따라 유의한 차이가 있다.

아홉째, 월수입별에 따른 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 위계문화와 직무성과이다. 위계문화의 지각에 있어서 2백만원 이상에서 3백만원 미만이 가장 높고, 5백만원 이상이 가장 낮게 나타났고, 직무성과에는 4백만원 이상에서 5백만원 미만이 가장 높고, 2백만원 미만이 가장 낮게 나타났다. 즉, 우리학교 교사들은 상·하간 서열의식이 매우 강한지, 우리학교는 형식적이며 구조화된 곳인지, 우리학교의 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적은 규칙과 정책인지 등 위계문화와 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 월수입에 따라 유의한 차이가 있다.

열째, 교원단체별에 따른 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과이다. 합리문화의 지각에 있어서 자교조에서 가장 높고, 한교조에서 가장 낮게 나타났고, 개발문화와 합의문화는 한국교육에서 가장 높고, 자교조에서 가장 낮으며, 위계문화는 자교조에서 가장 높고, 한교조에서 가장 낮다. 직무만족, 조직몰입, 직무성과는 한국교총에서 가장 높고, 직무만족과 조직몰입은 자교조에서 가장 낮고, 직무성과는 한교조에서 가장 낮다. 또한, 조직적응성은 한교조와 자교조에서 가장 높고, 전교조에서 가장 낮게 나타났다. 즉, 우리학교는 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜 주는 것은 과업성취와 목표달성이며, 경쟁이 강조되는 분위기이다 등 합리문화와 우리학교는 역동적이며 진취적인 곳이고, 우리학교의 행정스타일은 위험감수와 혁신, 자유와 독특함으로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 혁신과 발전에 대한 몰입이다 등 개발문화는 교원단체에 따라 차이가 있다. 우리학교는 인간미가 풍기는 곳이고, 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰이다

등 합의문화와 우리학교 교사들은 상·하간 서열의식이 매우 강한지, 우리학교는 형식적이며 구조화된 곳인지, 우리학교의 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책인지 등 위계문화는 교원단체에 따라 차이가 있다. 내가 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 하고, 나는 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 여부, 나는 학교장이 직무를 수행하는 교사들에게 많은 도움을 주고 있는지 등 직무만족과 우리학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 우리학교를 위해서 어떠한 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있는지 등 조직몰입에서도 교원단체에 따라 차이가 있다. 정부의 교육시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하는지, 학교에서 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르는지, 우리학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성과 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 교원단체에 따라 유의한 차이가 있다.

열한째, 학교유형에 따른 차이분석에 대한 결과 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 합리문화, 합의문화, 위계문화, 직무만족, 조직적응성, 직무성과이다. 합리문화의 지각에 있어서 고등학교에서 가장 높고, 중학교에서 가장 낮게 나타났고, 합의문화, 직무만족, 직무성과는 중학교에서 가장 높고, 고등학교에서 가장 낮으며, 위계문화는 초등학교에서 가장 높고, 중학교에서 가장 낮으며, 조직적응성은 초등학교에서 가장 높고, 고등학교에서 가장 낮게 나타났다. 즉, 우리학교는 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜 주는 것은 과업성취와 목표달성이며, 경쟁이 강조되는 분위기이다 등 합리문화에 학교유형에 따라 차이가 있다. 우리학교는 인간미가 풍기는 곳이고, 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징되며, 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰이다 등 합의문화와 우리학교 교사들은 상·하간 서열의식이 매우 강한지, 우리학교는 형식적이며 구조화된 곳인지, 우리학교의 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책인지 등 위계문화에서도 학교유형에 따라 차이가 있다. 내가 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 하고, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 여부, 학교장

이 직무를 수행하는 교사들에게 많은 도움을 주고 있는지 등 직무만족과 정부의 교육정책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하는지, 학교에서 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르는지, 우리학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성에서도 학교유형에 따라 차이가 있다. 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있고, 우리학교 학생들의 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었는지, 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두고 있는지 등 직무성과는 학교유형에 따라 유의한 차이가 있다.

2. 가설검증 결과

본 연구의 연구모형에 제시되었던 독립변수, 즉 학교조직문화 유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화는 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 직접적인 영향을 미치고, 학교조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 영향을 미치는지 검증했다. 검증결과는 다음과 같다.

1) 조직문화와 조직효과성

첫째, 학교조직문화 유형인 합리문화는 조직적응성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 학교에서 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜주는 것으로 과업성취와 목표달성으로 정하며, 경쟁을 강조하면서 경쟁에서의 승리에 기초를 두면 자신의 일에 대해 만족을 하고, 조직에 대해 더욱더 몰입하게 되는 효과를 거두게 된다.

둘째, 학교조직문화 유형인 개발문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 학교조직을 역동적이며 진취적으로 느끼게 해주고, 행정스타일을 위협감수와 혁신 그리고 자유와 독특함으로 삼으며, 응집력을 유지시켜주는 것으로 혁신과 발전 그리고 새로운 도전을 강조하면 자신의 일에 대해 만족을 하고, 조직에 대해 더욱더 몰입을 하며 학교조직에 적응을 잘 할 수 있게 하는 효과를 볼 수 있는 중요한 사항이다.

셋째, 학교조직문화 유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 학교조직을 인간미가 풍기게 하고, 행정스타일을 팀워크, 합의 그리고 참여로 삼으며, 집단사기와 일체감 그리고 인적자원의 개발을 강조하면 자신의 일에 대해 만족을 하고, 조직에 대해 더욱더 몰입을 하며 학교조직에 적응을 잘 할 수 있게 하는 효과를 볼 수 있는 중요한 사항이다.

넷째, 학교조직문화 유형인 위계문화는 조직적응성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 학교조직을 교사들의 상·하간 서열의식을 매우 강하게 만들고, 형식적이며 구조적이며, 공식적인 규칙과 정책, 안정성 그리고 결재과정을 엄격히 하게 되면 조직에 적응을 잘 적응할 수 있게 하는 중요한 사항이다.

다섯째, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 학교조직에서 자신이 맡고 있는 직무를 흥미롭고 성취감을 느끼게 해주고, 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있다고 생각을 갖게 지지해주며, 동료 교사들이 어떤 문제에 대하여 공통적인 의견을 제시하면 거기에 따르게 한다. 그리고 학생들에게 대내외행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두게 한다. 또한 신속하게 학교업무를 처리하고, 학습지도를 잘하여 우수한 성적을 거두게 하는 것이 직무성과를 낼 수 있는 중요한 사항이다.

2) 조직문화, 리더십 유형과 조직효과성

첫째, 합리문화는 과업형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교가 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜주는 것은 과업성취와 목표달성이며, 학교에서 경쟁이 강조되며, 경쟁에서의 승리에 기초를 두고 있는 것이 성공이라고 하는 학교조직유형이 합리문화일 때는 업무의 과정보다 결과를 중시하며 교사들이 조직을 위해 노력한 만큼 보상을 받을 수 있게 해준다. 또한, 배려가 깊고, 교사들이 해야 할 일과 일한 결과 등을 계속 알려주고 도와주는 과업형 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 높은 효과성을 얻는 데 적합하다고 할 수 있다.

둘째, 개발문화는 혁신형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조

직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교가 역동적이며 진취적이고, 행정스타일은 위험감수와 혁신, 자유와 독특함을 지니고 응집력을 유지시켜주는 것은 혁신과 발전에 대한 몰입이다. 새로운 도전을 강조하고 혁신자와 실적의 선도자를 성공자라 하는 학교조직문화 유형이 개발문화일 때는 진취적 기상과 혁신을 장려하면서 위험을 감소하고, 교사들의 창의성과 통찰력을 증시하며 불확실성과 위험도를 잘 감수하며, 외부환경의 변화에 능동적으로 대처도 하며, 혁신적이며 창의성을 강조하는 혁신형 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 높은 효과성을 얻는 데 적합하다고 할 수 있다.

셋째, 합의문화는 참여형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교가 인간미가 풍기는 곳이고, 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징되며, 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰이다. 집단사기와 일체감을 강조하며, 인적자원의 개발과 팀워크가 성공이라고 하는 학교조직문화 유형이 합의문화일 때는 대인관계를 강조하고 좋은 대인관계 기술을 가지고 있고, 교사들의 의견과 합의를 중시하다. 또한, 교사들의 정당한 요구사항을 잘 들어주고, 교사들을 돌봐주거나 북돋아 주며, 목표설정을 하거나 업무추진을 교사들이 관여하게 하는 참여형 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 높은 효과성을 얻는 데 적합하다고 할 수 있다.

넷째, 위계문화는 관료형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교가 교사들의 상·하간 서열의식이 매우 강하고, 형식적이며 구조화된 곳이며, 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책이다. 또한, 영속성과 안정성을 강조하며, 결재과정이 엄격히 이루어지는 학교조직문화 유형이 위계문화일 때 교사들에게 업무의 영속성과 효율성을 중시하고, 표준화된 규칙과 규정의 준수를 강조하며, 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구하고, 자신이 말한 부분을 교사들에게 확실히 이해하도록 하는 관료형 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 높은 효과성을 얻는 데 적합하다고 할 수 있다.

3) 조절효과 검증 결과

(1) 성별

개인적 특성에 따라 조절효과 검증의 성별에 따른 구체적인 검증결과 내용은 다음과 같다.

첫째, 학교조직문화 유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별에 따라 차이가 없다고 나타났다. 즉, 합리문화는 학교조직의 효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별에 따라 차이가 없는 것을 알 수 있다.

둘째, 학교조직문화 유형인 개발문화는 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있는 것으로 나타났고, 직무만족, 조직몰입에는 성별에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 학교정부시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르며, 학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성에서는 남성에게는 무의미하게 나타났고, 여성에서는 유의미하게 나타났다. 따라서 개발문화는 조직적응성에 남성과 여성에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.

셋째, 학교 조직문화유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 성별에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다. 즉, 자신이 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼는 지, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 등 직무만족에서는 남성과 여성 모두 유의미하게 나타났고, 학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 학교에서 자신의 진가를 최대한 발휘하는 지 등 조직몰입에서도 남성, 여성 모두 유의미하게 나타났으며, 학교정부시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르며, 학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성에서도 남성, 여성 모두에게 유의미하게 나타났다. 따라서 합의문화는 남성과 여성에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 모두 차이가 있음을 알 수 있다.

넷째, 학교조직문화 유형인 위계문화는 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있는 것으로 나타났고, 직무만족과 조직몰입에는 성별에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 학교정부시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 새로운 학교

운영 방침을 결정하면 거기에 따르며, 학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성에서는 남성에게 유의미하게 나타났고, 여성에게는 무의미하게 나타났다. 따라서 위계문화는 남성과 여성은 조직적응성에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.

다섯째, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 직무성과에 성별에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다. 즉, 자신이 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼는지, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 등 직무만족이 남성은 무의미하게 나타났고, 여성은 유의미하게 나타났으며, 학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 학교에서 자신의 진가를 최대한 발휘하는 지 등 조직몰입은 남성, 여성 모두 유의미하게 나타났으며, 학교정부시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르며, 학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성은 남성, 여성 모두에게 유의미하게 나타났다. 따라서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 남성과 여성에 따라 직무성과가 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

(2) 학교형태

리더십에 따라 조절효과 검증의 학교형태에 따른 구체적인 검증결과 내용은 다음과 같다.

첫째, 학교조직문화 유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있다고 나타났다. 즉, 자신이 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼는지, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 등 직무만족은 공립, 사립 모두 유의미하게 나타났다. 학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 학교에서 자신의 진가를 최대한 발휘하는 지 등 조직몰입은 공립에서는 무의미하게 나타났고, 사립에서는 유의미하게 나타났다. 학교정부시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르며, 학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는

지 등 조직적응성은 공립에서는 유의미하게 나타났고, 사립에서는 유의미하게 나타났다. 따라서 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 공립과 사립에 따라 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

둘째, 학교조직문화 유형인 개발문화는 조직몰입에 학교형태에 따라 차이가 있다고 나타났고, 직무만족과 조직적응성은 차이가 없다고 나타났다. 즉, 학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 학교에서 자신의 진가를 최대한 발휘하는 지 등 조직몰입은 공립에서는 유의미하게 나타났고, 사립에서는 무의미하게 나타났다. 따라서 개발문화는 조직몰입에 공립과 사립에 따라 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

셋째, 학교조직문화 유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있다고 나타났다. 즉, 자신이 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼는 지, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 등 직무만족은 공립, 사립 모두 유의미하게 나타났다. 학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 학교에서 자신의 진가를 최대한 발휘하는 지 등 조직몰입은 공립에서는 유의미하게 나타났고, 사립에서는 무의미하게 나타났다. 학교정부 시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르며, 학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성도 공립에서는 유의미하게 나타났고, 사립에서는 무의미하게 나타났다. 따라서 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 공립과 사립에 따라 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

넷째, 학교조직문화 유형인 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다. 즉, 자신이 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼는 지, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 등 직무만족은 공립에서는 무의미하게 나타났고, 사립 유의미하게 나타났다. 학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 학교에서 자신의 진가를 최대한 발휘하는 지 등 조직몰입도 공립에서는 무의미하게 나타났고, 사립에서는 유

의미하게 나타났다. 학교정부시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르며, 학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성은 공립에서는 유의미하게 나타났고, 사립에서는 무의미하게 나타났다. 따라서 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 공립과 사립에 따라 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 직무성과에 성별에 따라 차이가 있다고 나타났다. 즉, 자신이 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼는 지, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편인지 등 직무만족이 공립은 무의미하게 나타났고, 사립은 유의미하게 나타났다. 학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있는지, 학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들이는 지, 학교에서 자신의 진가를 최대한 발휘하는 지 등 조직몰입은 공립에서는 유의미하게 나타났고, 사립에서는 무의미하게 나타났다. 학교정부시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 새로운 학교운영방침 결정에 따르며, 학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여하는 지 등 조직적응성은 공립, 사립 모두에게 유의미하게 나타났다. 따라서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 공립과 사립에 따라 직무성과가 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

(3) 조직문화 유형이 리더십 유형에 따라 조직효과성에 미친 영향

조직문화유형이 리더십 유형에 따라 조직효과성에 미친 영향의 구체적인 검증 결과 내용은 다음과 같다.

첫째, 조직문화유형인 합리문화는 과업형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다. 즉, 학교의 행정스타일은 치밀한 계획 하에 목표를 설정하고 이를 평가하는 것으로 특징되고, 학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 과업성취와 목표달성이며, 경쟁이 강조되는 분위기의 학교인 지 등 합리문화는 학교장이 교사들에게 업무의 영속성과 효율성을 중시하고, 교사들에게 표주화된 규칙과 규정의 준수를 강조하며, 교사들에게 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구하는 관료형리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 차이가 있음을 알 수 있다.

둘째, 조직문화유형인 개발문화는 혁신형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다. 즉, 학교가 역동적이며 진취적인 곳이고, 행정스타일은 위험감수와 혁신, 자유와 독특함으로 특징되며, 학교의 응집력을 유지시켜주는 것을 혁신과 발전에 대한 몰입인 지 등 개발문화는 학교장이 진취적 기상과 혁신을 장려하면서 위험을 감수하고, 교사들의 창의성과 통찰력을 중시하며, 불확실성과 위험도를 잘 감수하는 등 혁신형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 차이가 있음을 알 수 있다.

셋째, 합의문화는 참여형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다. 즉, 학교가 인간미가 풍기는 곳이고, 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징되며, 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상회신뢰인 등 합의문화는 학교장이 대인관계를 강조하고 좋은 대인관계 기술을 가지고 있고, 교사들의 의견과 합의를 중시하며, 교사들의 정당한 요구사항을 잘 들어주는 등 참여형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 차이가 있음을 알 수 있다.

넷째, 위계문화는 관료형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 가장 높은 조직의 효과성이 있음을 알 수 있다. 즉, 학교가 교사들의 상·하간 서열의식이 매우 강하고, 형식적·구조화된 곳이며, 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책인 등 위계문화는 학교장이 교사들에게 업무의 영속성과 효율성을 중시하고, 교사들에게 표준화된 규칙과 규정의 준수를 강조하며, 교사들에게 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구하는 등 관료형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 차이가 있음을 알 수 있다.

다섯째, 조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 과업형, 혁신형, 참여형 관료형 리더십에 따라 직무성과에 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 내가 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 하고, 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편이며, 학교장이 직무를 수행하는 교사들에게 많은 도움을 주는 등 직무만족, 학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있고, 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들이며, 나의 진가를 최대한 발휘하고 있는 등 조직몰입, 정부의 시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응하고, 학교에서 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따르며, 동료 교사들이 어떤 문제에 대

하여 공통적인 의견을 제시하면 거기에 따르는 등 조직적응성은 학교장이 교사들에게 업무의 영속성과 효율성을 중시하고, 교사들에게 표준화된 규칙과 규정의 준수를 강조하며, 교사들에게 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구하는 관료형 리더십, 학교장이 진취적 기상과 혁신을 장려하면서 위험을 감수하고, 교사들의 창의성과 통찰력을 중시하며, 불확실성과 위험도를 잘 감수하는 등 혁신형 리더십, 학교장이 대인관계를 강조하고 좋은 대인관계 기술을 가지고 있고, 교사들의 의견과 합의를 중시하며, 교사들의 정당한 요구사항을 잘 들어주는 등 참여형 리더십, 학교장이 교사들에게 업무의 영속성과 효율성을 중시하고, 교사들에게 표준화된 규칙과 규정의 준수를 강조하며, 교사들에게 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구하는 등 관료형 리더십에 따라 직무성과에 차이가 있음을 알 수 있다.

제 5 장 요약 및 결론

제 1 절 연구결과 요약

본 논문은 학교조직의 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 중요한 변수로 보고 두 가지 관점으로 접근하였다. 이는 기존의 연구들이 조직문화나 리더십 중 한 가지 변수가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하거나, 조직문화와 리더십 간의 관계를 연구하였다는 점에서 차이가 있다. 따라서 본 논문은 학교조직의 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직효과성과의 적합관계를 밝히는 것을 목적으로 하고 있다는 점에서 중요한 의미가 있다. 이를 통하여 실제 학교조직의 리더들이 리더십을 발휘하는데 있어서 학교조직의 적합과 부적합 관계를 밝히고자, 이를 위하여 세 가지 가설을 설정하였다. 이 가설을 검증하고자 광주광역시 초·중·고 24개교, 교사 650명을 대상으로 설문지를 배포해서 그 중 610명의 설문지를 수거한 그 응답 분석은 'SPSS 통계 패키지'를 이용하여 상관분석과 AMOS을 활용한 통계적 분석방법으로 연구모형에 제시되었던 독립변수인 학교조직의 조직문화 유형인 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화와 조절변수인 리더십 유형인 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형이 독립변수인 조직효과성의 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 의한 직무성공에 미치는 영향의 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 학교조직문화 유형인 합리문화는 조직적응성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학교에서는 결과를 강조하고, 응집력을 유지시켜주는 것으로 과업성취와 목표달성으로 정하며, 경쟁을 강조하면서 경쟁에서의 승리에 기초를 두면 자신의 일에 대해 만족을 하고, 조직에 대해 더욱더 몰입하게 되는 효과를 거두게 된다.

둘째, 학교조직문화 유형인 개발문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학교조직은 역동적이고 진취적으로 느끼게 해주며, 행정스타일은 위험감수와 혁신 그리고 자유와 독특함으로 삼고, 응집력을 유지시켜주는 것으로 혁신과 발전, 새로운 도전을 강조하며 자신의 일에 대한 만족을 하고, 조직에 대해 더욱더 몰입을 하며 학교조직에 적응을 잘 할 수 있게 하는 효과를

볼 수 있는 중요한 사항이다.

셋째, 학교조직문화 유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학교조직에 인간미가 풍기게 하고, 행정스타일을 팀워크, 합의 그리고 참여로 삼으며, 집단사기와 일체감이다. 그리고 인적자원의 개발을 강조하며 자신의 일에 대해 만족을 하고, 조직에 대해 더욱더 몰입을 하며 학교조직에 적응을 잘 할 수 있게 하는 효과를 볼 수 있는 중요한 사항이다.

넷째, 학교조직문화 유형인 위계문화는 조직적응성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학교조직을 교사들의 상·하간 서열의식을 매우 강하게 만들고, 형식적이며 구조적이며, 공식적인 규칙과 정책의 안정성이다. 그리고 결재과정을 엄격히 하게 되면 조직에 적응을 잘 할 수 있게 하는 중요한 사항이다.

이와 같이 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 직무성과에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학교조직에서 자신이 맡고 있는 직무를 흥미롭고 성취감을 느끼게 하여 주면 학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있다는 생각을 갖게 된다. 동료 교사들이 어떤 문제에 대하여 공통적인 의견을 제시하면 거기에 따르게 되고, 학생들에게 대내외행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두게 하고, 신속한 학교업무를 처리하면서 학습지도를 잘해서 우수한 성적을 거두게 하는 직무성과를 낼 수 있게 하는 중요한 사항이다.

리더십에 따른 조절효과 검증은 성별과 학교형태에 따라 결과는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성이 공립과 사립에 따라 직무성과에 차이가 있다. 리더십 유형에 따른 조직효과성과의 관계는 다음과 같다.

첫째, 합리문화는 과업형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다.

둘째, 개발문화는 혁신형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 합의문화는 참여형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다.

넷째, 위계문화는 관료형 리더십 유형간의 상호작용에서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성, 직무성과에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 학교조직에서 학교장들이 조직효과성을 높이기 위해서는 정립된 조직문화 유형과 적합한 관계를 이룰 수 있는 리더십을 발휘하는 것이 필요하다.

제 2 절 연구의 시사점

1. 이론적 시사점

본 연구는 조직문화와 리더십에 관한 기존 연구들이 조직문화나 리더십을 개별적으로 조직효과성과 연관시켜 왔다. 그러나 조직문화유형과 리더십 유형이 조직효과성과의 적합성에 관한 연계가 부족하였다. 그리고 조직문화유형과 리더십 유형간의 적합성 관계 규명이 소홀한 상황에서 광주광역시의 교사들을 대상으로 탐험적 연구로서 조직문화유형과 리더십 유형간의 적합관계를 규명하고 또한 이들의 적합성에 따른 조직효과성의 관계를 검증하였다는데 큰 의의가 있다.

개인적 특성인 성별, 학교형태에 따른 검증결과 학교조직문화 유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 성별에 따라 차이가 없다. 학교조직문화 유형인 개발문화는 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있다.

학교 조직문화유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 성별에 따라 차이가 있다. 합의문화는 남성과 여성에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 모두 차이가 있다. 학교조직문화 유형인 위계문화는 조직적응성에 성별에 따라 차이가 있다. 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 직무성과에 성별에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있다. 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 남성과 여성에 따라 직무성과가 차이가 있다.

리더십 유형에 따라 조절효과 검증에서 학교형태에 따른 검증결과 학교조직문화 유형인 합리문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있다. 학교조직문화 유형인 개발문화는 조직몰입에 학교형태에 따라 차이가 있다. 학교조직문화 유형인 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있다. 따라서 합의문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 공립과

사립에 따라 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

학교조직문화 유형인 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 학교형태에 따라 차이가 있다. 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 공립과 사립에 따라 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 직무성과에 성별에 따라 차이가 있다. 따라서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성 모두 공립과 사립에 따라 직무성과가 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

조직문화유형이 리더십 유형에 따라 조직효과성에 미친 영향의 검증결과 조직문화유형인 합리문화는 과업형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 가장 높은 조직효과성이 있다.

조직문화유형인 개발문화는 혁신형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 가장 높은 조직효과성이 있음을 알 수 있다. 합의문화는 참여형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 가장 높은 조직효과성이 있음을 알 수 있다. 위계문화는 관료형 리더십에 따라 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 가장 높은 조직효과성이 있음을 알 수 있다.

조직효과성인 직무만족, 조직몰입, 조직적응성은 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 리더십에 따라 직무성과에 차이가 있음을 알 수 있다.

본 연구는 컨텐전시이론의 적합개념을 도입하여 조직문화유형과 리더십 유형의 적합에 따른 조직효과성에 대한 관계를 실증함으로써 조직문화유형과 리더십 유형이 조직효과성에 관한 통합적인 연구의 기초를 확립하였다는 점에서 이론적인 시사점이 있다고 본다.

2. 정책적 시사점

본 연구는 조직문화 유형에 있어서 Quinn과 McGrath(1985)의 이론에 의한 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화 4가지 유형으로 분류하였다. 이와 같이 네 가지 조직문화 유형은 일견 양립 불가능하고 배타적인 것으로 보인다. 그러나 경쟁가치모형의 연구들은 같은 조직에서도 서로 다른 문화적 가치들이 공존하며, 4 가지 조직문화 유형간의 균형이 조직효과성에 바람직하다는 사실을 경험적으로 제시하고 있다(Parker와 Bradley, 2000). 이처럼 경쟁가치모형에 입각한 조직문화 연구

는 조직효과성과 관련하여 특정한 단일 가치나 단일 목표만이 추구되지는 않는다는 사실을 보여준다. 경쟁가치 접근법 모형에 의한 조직의 특성으로는 조직운영과 조직구조이며 리더십 연구에서 가장 많이 사용되어온 구조주도-배려 차원과 변화-유지차원에서 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 리더십 유형으로 분류하였다. 조직효과성 변수에 있어서 직무만족, 조직몰입, 조직적응성에 의한 직무성으로 분류하여 측정하였다.

이와 같이 학교조직에서 학교장들이 조직효과성을 높이기 위해서는 정립된 조직문화유형과 적합한 관계를 이룰 수 있는 리더십을 발휘하는 것이 정책적인 시사점이다.

제 3 절 향후 연구 방향

본 연구에서의 한계는 사용된 변수가 모두 개인의 지각적 수준으로 정의 되어 있고, 설문지 응답으로 자료를 수집하는 방법을 사용하였다는 것이다. 그 결과 수집된 자료가 단일정보에 의해 국한되어 변수들 간의 관계는 동일방법으로 측정되었기에 변수간의 관계가 오류 될 우려가 있다(Dobbins et al. 1990). 이러한 문제점을 방지하기 위해서는 조직효과성의 변수를 객관적인 지표를 설정하여 평가하는 방법이 있을 것이다. 또한 자료의 제한 때문에 일반화의 어려움도 한계점으로 들 수 있다. 조직문화유형과 리더십 유형에 따라 하위 변수의 수를 고려하다보니 표본의 수 또한 부족함이 있다.

본 연구에서 고찰된 이론적 배경이나 연구에서 사용된 측정도구들이 대부분 서양에서 개발된 것을 사용하였기 때문에 적합성 여부가 문제점으로 지적될 수도 있다. 이를 위해 학교조직의 조직문화 유형과 리더십 유형에 따른 조직효과성에 대한 이론의 척도가 국내에서도 개발되어야 할 것이다. 그러기 위해서는 양적인 연구의 확대도 중요하지만 질적인 연구도 필수적이다.

문형구·장용선(2001)은 리더십과 조직문화의 연구동향과 향후 과제를 제안한 연구에서 질적인 연구의 필요성을 지적하였다. 그들은 양적인 연구 방법이 표본에 의한 통계분석과 여러 연구자의 정형화된 연구를 통하여 일반화된 연구결과를 제시한 것이 아쉬운 점이라고 하였다. 본 연구에서 제시한 연구의 시각을 좀 더 깊

이 있게 발전시켜 그 결과들이 연구의 방향 설정과 실증연구를 위한 유용한 정보를 줄 수 있기를 바란다. 그리고 학교조직에 있어서 학교장들은 해당조직의 지배적인 조직문화 유형에 적합한 리더십 유형을 발휘하려면 정립된 조직문화 유형에 부합되는 리더십 유형을 선택하여야 한다. 이러한 적합성이 곧 조직효과성을 높이는 방안임을 본 연구에서는 제시한다. 즉 조직문화 유형과 리더십 유형 사이에 적합관계가 이루게 되면 조직효과성인 직무만족, 조직몰입도, 조직적응성에 의한 직무성과가 높게 나타날 것이다.

본 연구는 조직문화 유형과 리더십 유형에 관한 기존 연구의 조직문화유형과 리더십 유형에 따라 조직효과성과 연관시켰다. 따라서 조직문화 유형과 리더십 유형에 따라 적합과 부적합 관계를 실증적으로 분석하고 검증하였다. 그리고 조직문화 유형과 리더십 유형간의 적합성 관계 규명 및 이에 따른 조직문화 유형의 차이 규명에 소홀한 점도 있지만, 학교조직문화 유형과 리더십 유형간의 적합관계를 규명하고 또한 이들의 적합성에 따른 조직효과성의 관계를 검증하였다는데 큰 의의가 있다. 또한 조직문화 유형과 리더십 유형에 관한 연구를 체계화하여 학교장의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 상황변수로 설정하여 이들의 관련성을 설명하는 이론적 정립의 기반을 마련하였다고 할 수 있다.

이와 같이 본 연구는 컨틴전시이론의 적합개념을 도입하여 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합에 따른 조직효과성에 대한 관계를 실증함으로써 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직효과성에 관한 통합적인 연구의 기초를 확립하였다는데 의미를 둔다. 또한 조직효과성 변수에 있어서는 기존의 리더십 연구들이 주로 집단 리더에 주목하여 조직효과성의 성과를 객관적으로 분리하여 측정하기 어렵다는 이유에서 행동적 효과성변수에만 주목하고 있었다.

본 연구는 실무적 측면에서 조직구성원들의 공유된 가치 및 신념의 체계인 조직문화 유형에 적합한 리더십 유형을 선택하여 조직효과성을 높일 수 있도록 하는 방안을 제시함으로써 학교조직에서 학교장들이 조직효과성을 높이기 위해서는 정립된 조직문화 유형과 적합한 관계를 이룰 수 있는 리더십을 발휘하는 것이 향후 연구 방향이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강홍구(2001). 조직문화가 의료사회사업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구연원(2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김경동(1969). “종업원의 직무 만족 측정을 위한 2개의 척도” 한국행동과학연구소, p.9.
- 김남현(1989). 연구방법론, 서울 : 경문사.
- 김남현 · 이주호(1997). “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구”, 인사 · 조직연구, 제5권 제1호
- 김영조 · 박상언(1995). 조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계, 경영학연구 24, no. 3: 13-238.
- 김용문(2002). 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구(변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로), 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위 논문.
- 김재경(2006). 조직구성원의 성격유형과 조직효과성에 관한 연구; 사회복지기관을 중심으로, 광운대학교 대학원 행정학과 박사학위 논문.
- 김종재(1991). 조직행위론, 박영사, 1991, p.347.
- 김종철(1982). 현대사회와 교원. 서울 : 농원출판사.
- 김준기(1991). 학교조직문화 진단에 관한 연구, 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김준기(1999). 공기업개혁과민영화 : 정책의 부재, 한국정책학회보. 8(1)
- 김창걸(1992). 교육행정학신론, 서울 : 형설출판사.
- 김한분(2005). 초등학교의 조직문화 형태, 학습조직수준 그리고 조직효과성간의 관계, 국민대학교 대학원 교육학과 교육행정전공 박사학위논문.
- 김호정(2002). “한국행정문화 연구와 경쟁가치모형”, 한국정책학회보, 제11권 제3호.
- 박노운(1991). 조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구, 고려대학교 박사학위논문 pp. 207~208.
- 박노현(2003). 조직문화유형과 조직효과성 관계에 있어서 조직특성 변수의 조절효

- 과; 공·사립 치매요양원을 중심으로, 대전대학교대학원 경영학과 인사조직 전공 박사학위 논문.
- 박상언·김영조(1995). “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구”, 경영학연구, 제24권 제3호.
- 박원우(2002). 조직문화의 진단과 변화관리, 중앙인사위원회. 인사행정. 44-50.
- 배오식(2001). 임파워먼트 지각에 따른 구조적 특성과 결과변수간의 관계에 관한 연구, 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 서영란(2006). 초등학교장의 리더십 생활기술이 학교 조직문화와 조직 효과성에 미치는 영향, 경남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 서인덕(1986). 한국 기업의 조직문화 유형과 조직 특성간의 관련성 연구, 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 송미섭·나동환(1994). 교육행정 및 교육경영, 서울 : 형설출판사, 154-160
- 신용준(1994). 조직문화와 리더십의 적합성에 따른 조직효과성에 관한 실증연구, 경성대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 신재흡(2002). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 학교 조직문 및 학교조직 효과성 간의 관계 연구, 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양 일(2007). 초등교사의 교사 효능감과 학교조직문화 간의 관계, 서울대학교 대학원 교육학과 교육학 전공 석사학위 논문.
- 양가현(1992). 한국기업의 조직문화와 유효성에 관한 연구, 전북대학교 박사학위 논문, p. 51.
- 오석홍(2005). 조직이론, 서울 : 법문사.
- 유대운(2004). 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 한밭대학교 산업대학원 석사학위논문.
- 이상윤(1998). 행정조직문화와 인식행태와 조직효과성에 관한 연구, 동국대학교 대학원 박사 학위 논문.
- 이양수(1990). 한국행정문화의 바람직한 변화방향, 한국행정학보. 24(1). 3-23.
- 이인수(1996). 조직문화와 조직구조·전략이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 단국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이인제(1993). 사회복지 실무자의 직무성과 결정요인, 서울대학교 대학원 사회복지

학과 박사학위 논문.

- 이정주(2006). 지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구;
지하철공사의 사례, 서울시립대학교 대학원 행정학과 박사학위 논문.
- 이종두(1996). 조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구, 충북대학교 대학원 박사
학위논문.
- 이학중, 기업문화론, 서울 : 법문사, 1989, pp. 48~50.
- 이한검(1994). 인간행동론, 형성출판사. p.329.
- 이한주(1999). 공 · 사기업의 조직문화 비교 연구: 조직효과성의 차이를 중심으로,
산업경영연구 9 : 221-245.
- 전명식(2000). 학교조직문화와 학교조직효과성의 관계연구, 경북대학교 교육대학원
박사학위 논문.
- 전상길(1993). 리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구, 고려대학교 박사학위논
문 pp. 96~99.
- 전상호 · 신용준(1995). 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영
향에 관한 실증연구, 경영학연구. 제23권 4호.
- 전성연(1982). 교원의 직무 만족도에 관한 분석적 연구, 정책연구(36). 대한교육연
합회. 16.
- 정경섭(1991). 조직행정론. 서울 : 법문사, 234
- 정일환(2000). 초 · 중등 학교의 조직문화 분석에 관한 연구, 교육학 논총, 21, PP
1-29
- 정효현(2001). 갈등관리 전략에 관한 연구, 고려대학교대학원, pp.51.
- 조남두(1994). 학교조직문화의 이론적 연구, 교육문제연구. 2(6), 113-130
- 주호진(2003). 조직구조 · 문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : SEM 기
법의 적용, 영남대학교 대학원 행정학과 박사학위 논문.
- 주호진(2004). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구; 업무특성
별기관 분류를 중심으로, 행정논총. 42(2). 29-53.
- 최만기(1993). 기업의 문화, 전략 및 성과에 관한 실증연구, 대구 : 산업경영기
술연구원.
- 최만기(1994). 조직의 문화 유형, 전략 유형 및 행동성과, 인사관리연구, 제18권.

83-328.

최성욱(2005). 한국행정조직의 문화적 프로필에 대한 연구; 중앙부처를 대상으로,
한국행정학보, 39(2), 41-62.

최성욱(2001). 조직문화를통해서본 통합관료조직, 「한국행정학보」,35(3),127-145.

한국교육연구소(1999). 교육개혁과 교원노조의 역할, 서울 : 푸른나무.

한주희 · 황원일 · 박석구(1997). 조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영
향에 관한 연구, 인사 · 조직연구, 제5권 2호.

허선영(2006). 교사가 지각한 학교장의 직무헌신도와 교사 직무만족도의 구조분석,
이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.

황창연(2003). 행정조직문화와 성과관리의 관계, 한국정책학회보. 12(2). 283-320.

2. 외국문헌

- Alston, J. P.(1989), Wa, Guanxi, and Inhwa : Managerial principles in Japan China, and Korea, *Business Horizons*, 32 (2), 26-31
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987), "*Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-based Salesforce Control Systems*," *Journal of Marketing*, 51 (October), 76-88.
- Angel, HI와 Perry, J.L, (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quality*, pp.1-14.
- Arnold, K. A., Julian B., & Kelloway, E. K.(2001). *Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?*. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.22. No.7.
- Bandura, A., & Wood, D. A.(1989). *Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making*. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.41.
- Bass, & B. J. Avolio B. M. (1990). *Transformational Leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, C. A. : Consulting Psychologists Press, pp.41-42.
- Bass, B. M. (1990). "*From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share*."
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1993). *Transformational Leadership: A Response to Critiques*, In M. Chemers & R. Ayman(eds.), *Leadership Theory* Press,
- Bass. B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York : Press.
- Beatty,R. W. & C. E. Schnier,(1981). "*Personnel administration : An Experimental/Skill-Bulding Approach*, 2nd ed", Addison-Wesley Publishing Company, pp.392-393.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S.(1968). Mouth, Corpton, through Grid

Organizational Development(Houston: Gulf Publishing).

Buchanan, L. S. (1996). *Continuous wave technique*, Dentistry today 1:60-64.

Burn, J. M.(1978). *Leadership*. NY: Harper & Row. Publishers.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E.(1999). *Diagnosis and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

Cameron, K. S. (1978). *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*, Administrative Science Quarterly, Vol.23.

Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Perception of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles*, Administrative Science Quarterly, Vol.26.

Campbell, J. P. (1977). On The Nature of Organizational Effectiveness, in P. S. Goodman,

Daniel, C. Mc. & L. Stumpf, (1993). *"The Organizational Culture: Implication for Nursing Service"*. Journal of Nursing Administration. 2. 4. 20-24.

Danison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizations Effectiveness* (New York : John Wiley & Sons), p.2.

Deal, T. E. & Perterson, K. D.(1999). *Shaping school culture: Theher of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Deal, T. E. & Kennedy. A. A.(1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Mass: Addison-Wesley.

Deal, T. E. (1985). *"The Symbolism of effectiv schools"*, In A. Westoby, Milton Keynes(Eds.) *Culture and Power in Educational Organizations*, (Philadelphia: Open University Press). pp605-618.

Demison, D. R. (1984). *Bringing Corporate Culture to The Bottom Line*. Organizational Dynamics. Autumn.

Denision, D. R. & Spreitzer, G. M.(1991). *"Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach"*, in R. W. Woodman& W.A. Pasmore(eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, Greenwich, CT: JAL Press,pp. 1-21

- Denison, D. R. & Mishra, A. K.(1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. Organization Science. Vol.6. No.2.
- Denison, D. R.(1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Ann Arbor, MI: Aviat Inc.
- Drucker, P. E. (1973). *Management: Task-Responsibilities Practices*. New York: Harper & Row.
- Duignan, P., (1986). "Research on Effective Schooling, Somec Implications for School Improvement", *The Journal of Educational Administration*, 24-1. Winter.
- Dunnctte, M. D. & Hough, L. M. (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Inc., p.12.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000), *Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Context of Environmental Leaders and Their Organizations*, *Academy of Management Journal*, Vol.43, N0.4.
- Engel, J. F, Blackwell, R. D Miniard, P. W.(1995). *Consumer Behavior*, 8th Edition, The Dryden Press : New York.
- Etzion, A. (1964). *Modern Organization* (Englewood cliffs, N. J. : prentice - hall, P.8.
- Etzion, A. A. (1961). *Comparative Analysis Complex Organizations* New York, Free Press.
- Fiedler, F. E.(1965). "*The Contingency Model*," in Harold Prosgansky and Bernard Seidenberg, eds., *Basic Studies in Social Psychology*(New York: Holt, Rinehart & Winsomn), pp.538-551.
- Fiedler, F. E.(1967). *Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mcgraw-Hill.
- Fiedler, F. E.(1988). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E, A., "Twenty Years of Consideration and Structure," in

- Fleishman, E. A. and J. G. Hunts, (Eds.), *Current Development in the Study of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University, (1973), pp. 1~40.
- Georgiou, P. (1973). "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm," A.S.O., Vol.18 (1973), pp.300-301.
- Goodman. J. M. Pennings & Associates(Eds), (1977)., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Griffits, D. E. (1956). *Hunan relations in school administration*, New York : appleton Century Crofts. 18
- Hage J.(1967). and Aiken (1969), M., "Relationship of Centralization to Other Structural Properties." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp.73-92.
- Handy, C.(1978). *Goals of Management*. London : Souvenir Press.
- Harrison, R. (1972). "Understanding your organization's character," *Harvard Business Review*(May-June, 1972): 25-43.
- Hersey, P., & K. H. Blanchard, (1993). *Management of Organizational Behavior*. 6th ed.. Prentice-Hall International. Inc..
- Herzberg, F. (1977). *The Motivation-Hygin concept and of Manpower*, New York Mcgrow-Hill. 287.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. B.(1959). *The Motivation to Work*. John Wiely & Sons.
- House, R. J. (1971). *Personality and Charismaatic Leadership*. *Leadership Quarterly*, Vol. 3.
- House, R. J. (1974). and Dessler, G. "The Path-Goal Theory of Leadership : Some Pdst Hoc and A Priori Tests.", In Hung, J. A. and Larson, L. L. (eds)., *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, III. : Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1988). "A Path Goal ther of Leadre Effectiveness: Administrative Vroom, VScience Quartery). pp.321-339.
- Hoy, W, K. & C. G. Miskel, (1987). *Educational Adminstration*. New York :

Random House.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration*. New York : McGraw-Hill.

Huberman, A. M. Grounauer, M., & Marti, J.(1993). *The lives of teachers*. New York: teachers College Press.

Jabes, J. & Zussman, D.(1989). *Organizational culture in public bureaucracy*. *International review of Administrative Science*. 55(1), 95-116.

Jones, G. R.,(1983). "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture", *An Exchange Perspective*, ASQ, Vol. 28.

Kanter, R. M.(1968). *Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopia Communities*, *American Sociological Review*. Vol.33, No.4. 499-517.

Kanungo, R. N. (2001). *Ethic Values of Transactional and Transformational Leaders*, *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.18, No.4.

Kartz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*, New York: John Wiley and Sons

Kast, F. E. & J. E Rosenzweig.,(1985). *Organization and Management* (New York : McGraw-Hill Book Company, p. 663.

Kets de Vries, M. F. R. (1986), "Personality, Culture, and Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 266~279.

Kets de Vries, D. C. Miller., (1970). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. 2nd ed ., N. y. : David Mckay Co.

Kochan, T. A., S. S., Schmidt, and & T. A. De Cotis, (1975) "Superior-Subordinate Relations: Leadership and Headship," *Human Relations*, Vol. 28, No. 3, , pp. 279~294.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*(McGraw-Hill).

Likert, R. (1967). *The Human Organization*, New York : McGraw-Hill.

Lippitt, R. & R. K. White, (1958)."An Experimental Study of Leadership and Group Life," in E. E. Mccoby, T. M. Newcomb and E. L. Hartley, eds., *Reading in Social Psychology*, 3rd ed(Holt, Rigeart & Winstor).

- Locke, E. A.(1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in M. D. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology (chicago : Rand McNally.), p.1300.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moller, N. L., & Ritzgerld, M. P.(1985). *A Meta Analysis of the Rdaltion of Job Characteristics to Job Satisfaction*, Journal of Psychology, Vol.70(1985)
- Longest, B. B. Jr, Job Satisfaction R. N. in the Hospital Setting, Journal of Nursing Administration, 1976, p.46.
- Lundberg, C. C., "Strategies for Organizational Transitioning," in Kimberly, J. R. and Quinn, R. E. (Eds.), *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*. New York: Dow Jones-Irwin, (1984), pp. 60~82.
- Lundberg, F. C(1991). *Educational Administration, Belmont, California*, Wadsworth Publihing Co.
- Lunenburg, F. C. & A. C. Orstein. Orstein, Educational Administration, Belmont, California, Wadsworth Publihing Co. 1991.
- Luthans, F. (1981). Organizational Behavior, Mcgraw-Hill, Inc., p.418.
- Luthans. F., Baack, (1987). D. & Taylor. *Organizational Commitment: Analysis of Antecedents*, Human Relations, Vol.40.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A.(2000). *Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity*. International Journal of Organizational Analysis. Vol.8. No.1.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". Psychological Review. 50, 370-396.
- Mc Cormick, and J.(1974). Tiffin, Industrial Psychology 6th ed., (Prentice-Hall), pp.298-299.
- McComick, E. J. & J. Tiflin,(1974). "Industrial Psychology, 6th ed"m, pp.298-299.
- McDaganial, C., & Stumpf, S.(1993). *The Organizational Culture: Implication for Nursing Service*. Journal of Nursing Administration. Vol.23. No.4.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). *A Three-Component Conceptualization of*

Organizational Commitment. Human Resource Management Review. Vol.1.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J.(1984). Testing the "Side-bet theory of organizational commitment : Some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R.(1990). "Affective and continuance to the organization : Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", *Journal of Applied Psychology*.
- Miles, R. H. (1980) Macro Organizational Behavior (III, : Scott, Foreman and Company, pp,355-356.
- Miller. D. C., (1970). Handbook of Research Design and Social Measurement. 2nd ed ., N. y. : David Mckay Co.
- Miskel, C. Fevulry, R. & J, Stewart.(1979). *Organizational Structure and Process Perceived School Effectiveness, Loyalty and Job Satisfaction*. Educational Administration Quarterly 15 no. 3, 97-118
- Mottaz, C. J.(1988). *Determinants of Organizational Commitment*. Human Relations, Vol.41, No.6.
- Ohio Association of County Supervisors(1968). "*Significant Improvements in Instruction*." Mimeographed Bulletin. Columbus, O. : Ohio Department of Education.
- Ohman, K.(2000). *Critical Care Managers Change Views, Change Lives*, Nursing Management, Vol.3, No.1.
- Osborn, R. N, James G. Hunt & Lawrence R. Jau ch, Organization Theory : An Integraed Approch, (N. T. : John Wiley & Sons, 1980), p.16.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, New York, Aveon.
- Owens, R, G. & Steinhoff, C. R.(1989). Towards a theory of organizational culture. *Journal of Educational Administration*. 27(3), 6-16.
- Owens, R, G.(2004). *Organizational Behaviour in Education: Adaptive leadership and school reform*. Boston: Allyn & Bacon.

- Owens, R. G.(2001). *Organizational behavior in education*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Page, T. & Thomas. J. B. (1974). International Dictionary of(London : nich Publishing, 261-262.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). "Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.2.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). The Art of Japanese Management. (New York : Peaguin Books, , pp. 200~206; Penguin Books.
- Perry, L. (1959). Richard, ed., Sources of Our Liberties, The American Bar Foundation.
- Peter, T. J. & Waterman. R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). "Management as symbolic Action : the creation and Maintenance of Organizational Paradigms" *Research in Organizational Behavior*, Vol.3, JAL press, p.7.
- Porter, L. W. et al (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609.
- Poter, L. W., & Smith, F. J.(1970). *The Etiology of Organizational Commitment. Unpublished Paper*. Univ. Of California at Irvine.
- Price, J. L.(1976). Handbook of Organizational Measurement. Washington : Health and Company. p.1300.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R.(1985). "*The Transformation of Organizational Culture in J. Frost et al. (eds.)*", Organizational Culture, Beverly Hill, CA: sage Publication.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M.(1991). "*The Psychometrics of the Competing Valuse Culture Instrument and Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life*", in R. W. Woodman & W. A.

- Pasmore(eds). *Research in Organizational Change and Development*, 5, Greenwich, CT: JAL Press, pp. 115-142.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes & Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. P., & Kimberly, J. (1984). *Managing Organizational Transitions*, Homewood IL: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L.(1990). *The 1977 Quality of Employment Survey. Ann Arbor. MI: Institute for Social Research*. University of Michigan.
- R. Hoppock(1935). *Job Satisfaction*, N. Y. Jone Wiley & Sons, p.135.
- Rensis Likert.(1961). *New Patterns of Management* (New York : McGraw-Hill)
- Robbins, S. P.(1989). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P.(1991). *Organizational behavior*(5th ed), New jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P.(2003). *Organizational Behaviour*, New jersey : Prentice-Hall.
- Robert Bales(1953), "*The Equilibrium Problem in Small Groups*," in *Working Papers in the Theory of Action*, ed. T. Parsons et al.(New York : Free Press).
- Rubin, I. M. and D. E. Berlew, "*The Power Failure in Organization*," *Training & Development Journal*, Vol. 38 (January, 1984), pp. 35~38.
- Saffold, G. S. (1988). "*Culture Traits, Strength, and Organizational Performance, Movin Beyond 'strong' Culture*", *Academy of Management Review*.
- Sapienza, A. M. "*Believing Is Seeing*(1985). *How Culture Influences the Decisions Top Managers Make*," in R. H. Kilmann et. al. (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers), pp. 66~83.
- Sathe, V. (1983). "*Implications for Corporate Culture: A Manager's Guide to*

Action", *Organizational Dynamics*, autumn, pp.5-23.

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N. Y., Prentice-hall, pp. 8,

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and leadership(end ed)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein. E. H. (1981). "Does Japanese Management Style have a message American Managers". *Slomt Management Review* Vol. 23. p. 64.

Seashore. S. E. & Yuchtman. E. Y. (1967). *Factorial of Organizational Performance*, *Administrative Science Quarterly*, Vol.12

Seashore. S. E., & Yuchtman, E. Y.(1967). *Factorial of Organizational Performance*. *Administrative Science Quarterly*. Vol.12.

Sergiovanni. T. J.(1992). *The principalship: a reflective practical perspective*. New York: Allyn and Bacon.

Sethia, N. K. & Glinow, M A. (1985). *Arriving at Culturee by Managing the Reward Systems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L. (1983). "Conception of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28,pp.343-353.

Smith, H. C. (1955). "Psychology of industrial behavior", N. Y. McGraw-Hill Book co. Inc., 1955. pp. 114-115

Smith, J. P. (1988). *Organizational Culture in Secondary Schools: A Comparative Case Study*. ED. D., The Pennsylvania State Univ.

Spector, P. E. (1986). *Perceived Control by Employees: A Meta Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work*, *Human Relations*, Vol.39.

Staw & Salancik, G. R., (1987). "Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief," In B. M. (1987). Staw and G. R. Salancik(eds), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press.

Steers, R. M. (1975). *Antecedents and Outcomes of Organizational*

Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership, 1st Eds., New York: Press.

Tannenbaum, R. Weschler, I. R. & Massarik, R.,(1961). *Leadership and Organization*. (New York : Mcgraw-Hill). p. 24

Taylor, W. (1984). "Organizations as Cultural Expression", in Sergiovanni, T. J. and Corbally, J. E, *Leadership and Organizations Culture*, Urbana: University of Illinois Press, pp. 125-141

Tead, O. (1935). *The Art of Leadership*(N.Y.: Mcgraw-Hill, p.82

Trice H. M. & J. M. Beyer, "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4(1985)

Trice, H. M. and J. M. Beyer, (1991)., "Cultural Leadership in Organizations," Organization Science, Vol. 2, No. 2, pp. 149~169.

Tylor, (1958). Edward, *Primitive Culture*, New York. Harper.

Viator, R. E.(2001). *The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services: Information Systems Assurance and Business Consulting*. Journal of Information Systems. Vol.14. No.2.

Vroom, V. H. & Yetton, P, W. (1973). *Leadership and decision-making*, Pittsburgh : University of Pittsburgh Press. p.35.

Weiner, Y.(1982), "Commitment in organizations : A NORMATIVE VIEW", Academy of Management Review, 1982, pp.418-428.

White, K. (1958). "An Experimental Study of Leadership and Grouplife," Eleano Macoby et al. E. (eds.), *Readings in Social Psychology*(New York : Holt,), pp. 405~511.

Wiener, Y(1988). "Forms of Value System: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance", Academy of Management Review,13(4), pp.34-545.

Wilkins, A. L & G. W. Ouchi,(1988). "Organizational Culture", In A. Westoby, Milton Keynes(Eds). Culture and Power in Educational

Organization (Philadelphia : Open University Press).

Wilkins, A. L., & Ouchi. (1983). W. G., *Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*,

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*, 4th ed. and 3rd ed(Prentice-hall.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zammuto, R. & Krakower, J. (1991). "Quantitative and Quantitative Studies of Organizational Culture". *Research in Organizational Change and Development*. Vol.5.

Zeffane, R. M(1989). *"Centralization or Formalization? Indifference Curves for.*

부록 1 : 설문지

학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 설문조사

안녕하십니까?

이 조사는 학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 연구하기 위한 것입니다.

선생님께서 응답해주신 모든 내용은 통계법 제13조(비밀의 보호 등)에 의하여 엄격히 비밀이 보호되며, 본 설문은 박사학위 논문 이외의 다른 목적으로는 일체 사용되지 않습니다. 바쁘시더라도 아래 문항들을 자세히 읽어 가면서 답변해 주시면 감사하겠습니다.

2008. 7. 21.

조선대학교 대학원 행정학과

연구자 김영길

※ 다음은 개인의 인적 사항과 관련된 곳에 √를 하십시오.

1. 선생님의 성별은?
① 남 ② 여
2. 선생님의 결혼 유무는?
① 결혼 ② 미혼
3. 선생님의 연령은?
① 20~29세 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50세 이상
4. 선생님께서 근무연수는?
① 5년 미만 ② 5~10년 미만 ③ 10~15년 미만 ④ 15~20년 미만
⑤ 20~25년 미만 ⑥ 25~30년 미만 ⑦ 30년 이상
5. 선생님의 월수입은?
① 2백만원 미만 ② 2백만원~3백만원 미만 ③ 3백만원~4백만원 미만
④ 4백만원~5백만원 미만 ⑤ 5백만원 이상
6. 선생님의 종교는?
① 기독교 ② 천주교 ③ 불교 ④ 기타
7. 선생님의 직위는?
① 부장교사 ② 평교사
8. 선생님께서 동문회에 가입하셨습니까?
① 가입 ② 미가입
9. 선생님께서 가입한 교원단체는?
① 한국교총 ② 전교조 ③ 한교조 ④ 자교조 ⑤ 기타
10. 선생님의 학교 유형은?
① 초등학교 ② 중학교 ③ 고등학교
11. 선생님의 학교 형태는?
① 공립 ② 사립

I. 다음은 선생님의 학교에서 조직문화와 관련된 문항들입니다. 각각의 문항에 대해 평소에 가지고 계신 생각을 가장 가까운 번호에 체크해 주십시오.

| 구분 번호 | 학교 조직문화 항목 | 매우 그렇 다 | 대체 로 그렇 다 | 보 통 이 다 | 별 로 그 렇 지 않 다 | 전 혀 그 렇 지 않 다 |
|----------|---------------------------------------------------|---------------|--------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 | 우리학교 교사들은 상·하간 서열의식이 매우 강하다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 2 | 우리학교는 형식적이며 구조화된 곳이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 3 | 우리학교의 응집력을 유지시켜 주는 것은 공식적인 규칙과 정책이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 4 | 우리학교는 영속성과 안정성을 강조한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 5 | 우리학교는 결재과정이 엄격히 이루어지고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 6 | 우리학교는 결과를 강조한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 7 | 우리학교의 행정스타일은 치밀한 계획 하에 목표를 설정하고 이를 평가하는 것으로 특징된다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 8 | 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 과업 성취와 목표달성이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 9 | 우리학교는 경쟁이 강조되는 분위기다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 10 | 우리학교에서의 성공은 경쟁에서의 승리에 기초를 두고 있는 것으로 정의 된다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 11 | 우리학교는 역동적이며 진취적인 곳이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 12 | 우리학교의 행정스타일은 위험감수와 혁신, 자유와 독특함으로 특징된다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 13 | 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 혁신과 발전에 대한 몰입이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 14 | 우리학교는 새로운 도전을 강조한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 15 | 우리학교에서의 성공자라 함은 혁신자와 실적의 선도자를 지칭한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 16 | 우리학교는 인간미가 풍기는 곳이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 17 | 우리학교의 행정스타일은 팀워크와 합의, 참여로 특징된다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 18 | 우리학교의 응집력을 유지시켜주는 것은 충성과 상호신뢰이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 19 | 우리학교는 집단사기와 일체감을 강조한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 20 | 우리학교에서의 성공은 인적자원의 개발과 팀워크에 의해 정의된다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |

II. 다음은 선생님의 학교에서 조직효과성과 관련된 문항들입니다. 각각의 문항에 대해 가장 가까운 번호에 체크해 주십시오.

| 구분 번호 | 학교 조직성과 항목 | 매우 그렇 다 | 대체 로 그렇 다 | 보통 이 다 | 별로 그렇 잖 다 | 전혀 그렇 지 않 다 |
|----------|----------------------------------------------|---------------|--------------------|--------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 내가 맡고 있는 직무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 2 | 나는 승진제도에 있어서 현행 근무평정이 교사들에게 적합한 편이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 3 | 나는 학교장이 직무를 수행하는 교사들에게 많은 도움을 주고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 4 | 나는 동료들과 서로 인정하며, 원만한 대인관계를 유지하고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 5 | 내가 맡은 업무의 내용과 업무량에 대해 만족감을 느끼고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 6 | 나는 우리학교의 성공을 위해서 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 7 | 나는 우리학교를 위해서 어떤 형태의 직무라도 상관없이 받아들인다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 8 | 나는 우리학교에서 나의 진가를 최대한 발휘하고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 9 | 나는 다른 학교 교사들에게 우리학교가 일하기 좋은 학교라고 말한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 10 | 나는 우리학교에서 어떠한 과제를 주든지 그 과제의 해결을 위해서 열심히 한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 11 | 나는 정부의 교육시책 등 외부환경의 변화에 적극적으로 적응한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 12 | 나는 학교에서 새로운 학교운영 방침을 결정하면 거기에 따른다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 13 | 나는 동료 교사들이 어떤 문제에 대하여 공통적인 의견을 제시하면 거기에 따른다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 14 | 나는 우리학교에서 전문지식을 넓히기 위한 연수를 하면 적극 참여한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 15 | 나는 우리학교에서 어떤 행사를 하든지 적극적으로 참여한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 16 | 나는 우리학교 일에 적극적으로 참여하여 향상된 직무성과를 내고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 17 | 나는 우리학교 학생들을 대내외적인 행사에 참여시켜 우수한 성과를 거두었다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 18 | 나는 우리학교 학생들에게 인성지도를 잘하여 우수한 업적을 거두었다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 19 | 나는 우리학교의 신속한 학교업무 처리하여 우수한 성과 거두었다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 20 | 나는 우리학교 학생들에게 학습지도를 잘하여 우수한 성적을 거두었다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |

Ⅲ. 다음은 선생님 학교에서 리더십에 관련된 문항들입니다. 각각의 문항에 대해 가장 가까운 번호에 체크해 주십시오.

| 구분 번호 | 학교 조직성과 항목 | 매우 그렇 다 | 대체 로 그렇 다 | 보 통 이 다 | 별로 그렇 지 않 다 | 전혀 그렇 지 않 다 |
|----------|-----------------------------------------------------|---------------|--------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | 우리학교장은 교사들에게 업무의 연속성과 효율성을 중시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 2 | 우리학교장은 교사들에게 표준화된 규칙과 규정의 준수를 강조한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 3 | 우리학교장은 교사들에게 기본법칙이나 규칙을 따르도록 요구한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 4 | 우리학교장은 자신이 말한 부분을 교사들에게 확실히 이해하도록 한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 5 | 우리학교장은 교사들에게 통일된 절차만을 강조한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 6 | 우리학교장은 업무의 과정보다 결과를 중시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 7 | 우리학교장은 교사들의 조직을 위해 노력한 만큼 보상을 받을 수 있게 해준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 8 | 우리학교장은 배려가 깊고, 교사들이 해야 할 일과 일한 결과 등을 계속 알려 주고 도와준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 9 | 우리학교장은 중요한 문제를 처리하고자 할 때는 사전에 교사들의 동의 얻는다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 10 | 우리학교장은 교사들간에 대립을 하면 그 문제를 정당하게 해결한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 11 | 우리학교장은 진취적 기상과 혁신을 장려하면서 위험을 감수한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 12 | 우리학교장은 교사들의 창의성과 통찰력을 중시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 13 | 우리학교장은 불확실성과 위험도 잘 감수하는 편이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 14 | 우리학교장은 외부환경의 변화에 능동적으로 대처한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 15 | 우리학교장은 혁신적이며 창의성을 강조한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 16 | 우리학교장은 대인관계를 강조하고 좋은 대인관계 기술을 가지고 있다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 17 | 우리학교장은 교사들의 의견과 합의를 중시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 18 | 우리학교장은 교사들의 정당한 요구사항을 잘 들어 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 19 | 우리학교장은 교사들을 돌봐주거나 북돋아 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 20 | 우리학교장은 교사들이 목표설정을 하거나 업무추진을 관여한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |

※ 바쁘신 가운데에도 질문에 성실히 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

부록 2 : 통계분석 자료

<표 목 차>

| | |
|--------------------------------|-----|
| <표 1> 성별 t -test | 169 |
| <표 2> 결혼여부 t -test | 169 |
| <표 3> 직위 t -test | 170 |
| <표 4> 동문가입 t -test | 170 |
| <표 5> 학교형태 t -test | 171 |
| <표 6> 연령별 차이에 의한 분산분석 | 171 |
| <표 7> 종교별 차이에 의한 분산분석 | 173 |
| <표 8> 근무연수별 차이에 의한 분산분석 | 174 |
| <표 9> 월수입별 차이에 의한 분산분석 | 176 |
| <표 10> 교원단체별 차이에 의한 분산분석 | 178 |
| <표 11> 학교유형별 차이에 의한 분산분석 | 180 |

<표 1> 성별 *t*-test

| 구 분 | 남 | 여 | <i>t</i> | <i>P</i> |
|----------|-----------------|-----------------|----------|----------|
| | Mean (Std.) | Mean (Std.) | | |
| 1. 합리문화 | 3.008 (.654) | 2.792 (.641) | 4.043 | .000** |
| 2. 개발문화 | 2.913 (.670) | 2.847 (.665) | 1.184 | .237 |
| 3. 합의문화 | 3.195 (.643) | 3.250 (.677) | -1.014 | .311 |
| 4. 위계문화 | 3.080 (.536) | 3.050 (.591) | .655 | .513 |
| 5. 직무만족 | 3.241 (.594) | 3.175 (.571) | 1.366 | .172 |
| 6. 조직몰입 | 3.541 (.579) | 3.370 (.574) | 3.583 | .000** |
| 7. 조직적응성 | 3.610 (.531) | 3.630 (.545) | -.453 | .651 |
| 8. 직무성과 | 3.354 (.601) | 3.220 (.624) | 2.642 | .008** |

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$

<표 2> 결혼여부 *t*-test

| 구 분 | 미 혼 | 기 혼 | <i>t</i> | <i>P</i> |
|----------|-----------------|-----------------|----------|----------|
| | Mean (Std.) | Mean (Std.) | | |
| 1. 합리문화 | 2.888 (.645) | 2.852 (.681) | .593 | .554 |
| 2. 개발문화 | 2.871 (.662) | 2.877 (.686) | -.092 | .927 |
| 3. 합의문화 | 3.202 (.664) | 3.295 (.662) | -1.547 | .122 |
| 4. 위계문화 | 3.054 (.564) | 3.084 (.585) | -.589 | .556 |
| 5. 직무만족 | 3.198 (.573) | 3.210 (.603) | -.231 | .817 |
| 6. 조직몰입 | 3.462 (.578) | 3.372 (.586) | 1.718 | .086 |
| 7. 조직적응성 | 3.622 (.543) | 3.624 (.531) | -.038 | .970 |
| 8. 직무성과 | 3.334 (.622) | 3.123 (.575) | 3.955 | .000** |

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$

<표 3> 직위 t-test

| 구 분 | 부장교사 | 평교사 | t | P |
|-----------------------------|-----------------|------------------|--------|--------|
| | Mean (Std.) | Mean (Std.) | | |
| 1. 합리문화 | 2.870 (.650) | 2.881 (.656) | -0.178 | .859 |
| 2. 개발문화 | 3.007 (.630) | 2.832 (.674) | 2.863 | .005** |
| 3. 합의문화 | 3.338 (.617) | 3.194 (.674) | 2.378 | .018* |
| 4. 위계문화 | 3.001 (.574) | 3.080 (.567) | -1.454 | .147 |
| 5. 직무만족 | 3.333 (.555) | 3.160 (.583) | 3.230 | .001** |
| 6. 조직몰입 | 3.629 (.575) | 3.379 (.5714) | 4.585 | .000** |
| 7. 조직적응성 | 3.724 (.502) | 3.591 (.548) | 2.722 | .007** |
| 8. 직무성과 | 3.550 (.622) | 3.188 (.591) | 6.186 | .000** |
| * : p<0.05 ** : p<0.01 | | | | |

<표 4> 동문가입 t-test

| 구 분 | 가 입 | 미가입 | t | P |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-------|--------|
| | Mean (Std.) | Mean (Std.) | | |
| 1. 합리문화 | 2.957 (.700) | 2.837 (.625) | 2.103 | .036* |
| 2. 개발문화 | 2.989 (.656) | 2.813 (.666) | 3.122 | .002** |
| 3. 합의문화 | 3.270 (.578) | 3.206 (.705) | 1.206 | .228 |
| 4. 위계문화 | 3.100 (.588) | 3.037 (.559) | 1.472 | .142 |
| 5. 직무만족 | 3.246 (.569) | 3.177 (.586) | 1.403 | .161 |
| 6. 조직몰입 | 3.556 (.543) | 3.376 (.592) | 3.760 | .000** |
| 7. 조직적응성 | 3.680 (.576) | 3.592 (.517) | 1.862 | .063 |
| 8. 직무성과 | 3.427 (.614) | 3.192 (.605) | 4.513 | .000** |
| * : p<0.05 ** : p<0.01 | | | | |

<표 5> 학교형태 t-test

| 구 분 | 공 립 | 사 립 | t | P |
|----------|-----------------|------------------|--------|--------|
| | Mean (Std.) | Mean (Std.) | | |
| 1. 합리문화 | 2.798 (.577) | 3.038 (.7614) | -3.977 | .000** |
| 2. 개발문화 | 2.798 (.662) | 3.023 (.655) | -3.977 | .000** |
| 3. 합의문화 | 3.182 (.652) | 3.320 (.678) | -2.441 | .015* |
| 4. 위계문화 | 3.058 (.563) | 3.068 (.583) | -.203 | .839 |
| 5. 직무만족 | 3.164 (.578) | 3.276 (.580) | -2.257 | .024* |
| 6. 조직몰입 | 3.354 (.564) | 3.604 (.582) | -5.113 | .000** |
| 7. 조직적응성 | 3.592 (.526) | 3.682 (.560) | -1.920 | .056 |
| 8. 직무성과 | 3.212 (.597) | 3.394 (.640) | -3.396 | .001** |

* : p<0.05 ** : p<0.01

<표 6> 연령별 차이에 의한 분산분석

| 구 분 | 평 균 | 표준편차 | F | 유의확률 (P) | |
|---------|---------|-------|------|-------------|------|
| 1. 합리문화 | 20세~29세 | 2.879 | .631 | .033 | .992 |
| | 30세~39세 | 2.883 | .670 | | |
| | 40세~49세 | 2.864 | .645 | | |
| | 50세이상 | 2.885 | .662 | | |
| | 합 계 | 2.878 | .654 | | |
| 2. 개발문화 | 20세~29세 | 2.818 | .730 | .455 | .714 |
| | 30세~39세 | 2.860 | .656 | | |
| | 40세~49세 | 2.903 | .635 | | |
| | 50세이상 | 2.901 | .673 | | |
| | 합 계 | 2.873 | .667 | | |
| 3. 합의문화 | 20세~29세 | 3.235 | .710 | .201 | .896 |
| | 30세~39세 | 3.212 | .639 | | |
| | 40세~49세 | 3.212 | .640 | | |
| | 50세이상 | 3.262 | .694 | | |
| | 합 계 | 3.228 | .664 | | |

<표 6> 연령별 차이에 의한 분산분석(계속)

| 구 | 분 | 평 | 균 | 표 | 준 | F | 유의 | 확 | 률 |
|----------|---------|--------|--------|-------|--------|---|-----|---|---|
| | | | | | | | (P) | | |
| 4. 위계문화 | 20세~29세 | 3.130 | .510 | 3.589 | .014* | | | | |
| | 30세~39세 | 3.137 | .622 | | | | | | |
| | 40세~49세 | 2.987 | .571 | | | | | | |
| | 50세이상 | 2.982 | .511 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.062 | .570 | | | | | | |
| 5. 직무만족 | 20세~29세 | 3.189 | .604 | .286 | .836 | | | | |
| | 30세~39세 | 3.200 | .554 | | | | | | |
| | 40세~49세 | 3.176 | .597 | | | | | | |
| | 50세이상 | 3.236 | .589 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.201 | .581 | | | | | | |
| 6. 조직몰입 | 20세~29세 | 3.352 | .641 | 1.627 | .182 | | | | |
| | 30세~39세 | 3.411 | .557 | | | | | | |
| | 40세~49세 | 3.479 | .54417 | | | | | | |
| | 50세이상 | 3.495 | .605 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.438 | .582 | | | | | | |
| 7. 조직적응성 | 20세~29세 | 3.658 | .559 | .263 | .852 | | | | |
| | 30세~39세 | 3.619 | .523 | | | | | | |
| | 40세~49세 | 3.597 | .501 | | | | | | |
| | 50세이상 | 3.626 | .586 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.622 | .53903 | | | | | | |
| 8. 직무성과 | 20세~29세 | 3.074 | .614 | 6.785 | .000** | | | | |
| | 30세~39세 | 3.269 | .567 | | | | | | |
| | 40세~49세 | 3.2658 | .639 | | | | | | |
| | 50세이상 | 3.426 | .633 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.273 | .618 | | | | | | |

* : P < 0.05 ** : P < 0.01

<표 7> 종교적 차이에 의한 분산분석

| 구 | 분 | 평 | 균 | 표 | 준 | F | 유의 | 확 | 률 |
|----------|-------|--------|------|-------|-------|---|-----|---|---|
| | | | | | | | (P) | | |
| 1. 합리문화 | 기 독 교 | 2.859 | .541 | 3.143 | .025* | | | | |
| | 천 주 교 | 2.750 | .698 | | | | | | |
| | 불 교 | 2.904 | .748 | | | | | | |
| | 기 타 | 2.958 | .669 | | | | | | |
| | 합 계 | 2.878 | .654 | | | | | | |
| 2. 개발문화 | 기 독 교 | 2.923 | .601 | .571 | .634 | | | | |
| | 천 주 교 | 2.877 | .715 | | | | | | |
| | 불 교 | 2.885 | .714 | | | | | | |
| | 기 타 | 2.836 | .674 | | | | | | |
| | 합 계 | 2.873 | .667 | | | | | | |
| 3. 합의문화 | 기 독 교 | 3.273 | .600 | 2.022 | .110 | | | | |
| | 천 주 교 | 3.296 | .711 | | | | | | |
| | 불 교 | 3.281 | .703 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.150 | .665 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.228 | .664 | | | | | | |
| 4. 위계문화 | 기 독 교 | 3.046 | .527 | 3.210 | .023* | | | | |
| | 천 주 교 | 2.970 | .613 | | | | | | |
| | 불 교 | 2.981 | .585 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.140 | .561 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.062 | .570 | | | | | | |
| 5. 직무만족 | 기 독 교 | 3.223 | .570 | 1.936 | .123 | | | | |
| | 천 주 교 | 3.273 | .601 | | | | | | |
| | 불 교 | 3.245 | .580 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.137 | .573 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.201 | .581 | | | | | | |
| 6. 조직몰입 | 기 독 교 | 3.457 | .570 | 1.537 | .204 | | | | |
| | 천 주 교 | 3.513 | .576 | | | | | | |
| | 불 교 | 3.4308 | .551 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.3848 | .597 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.4380 | .582 | | | | | | |
| 7. 조직적응성 | 기 독 교 | 3.6762 | .540 | 1.520 | .208 | | | | |
| | 천 주 교 | 3.6571 | .578 | | | | | | |
| | 불 교 | 3.569 | .487 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.577 | .524 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.620 | .539 | | | | | | |
| 8. 직무성과 | 기 독 교 | 3.300 | .613 | 2.689 | .046* | | | | |
| | 천 주 교 | 3.376 | .655 | | | | | | |
| | 불 교 | 3.28 | .586 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.197 | .600 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.273 | .618 | | | | | | |

* : P < 0.05 ** : P < 0.01

<표 8> 근무연수별 차이에 의한 분산분석

| 구 | 분 | 평 | 균 | 표 | 준 | F | 유의 | 확 | 률 |
|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|---|-----|---|---|
| | | | | | | | (P) | | |
| 1. 합리문화 | 5년 미만 | 2.86 | .653 | .364 | .902 | | | | |
| | 5~10년 미만 | 2.908 | .667 | | | | | | |
| | 10~15년 미만 | 2.803 | .608 | | | | | | |
| | 15~20년 미만 | 2.914 | .671 | | | | | | |
| | 20~25년 미만 | 2.944 | .630 | | | | | | |
| | 25~30년 미만 | 2.840 | .745 | | | | | | |
| | 30년 이상 | 2.858 | .600 | | | | | | |
| | 합 계 | 2.878 | .654 | | | | | | |
| 2. 개발문화 | 5년 미만 | 2.940 | .714 | 1.577 | .151 | | | | |
| | 5~10년 미만 | 2.757 | .693 | | | | | | |
| | 10~15년 미만 | 2.846 | .502 | | | | | | |
| | 15~20년 미만 | 2.899 | .596 | | | | | | |
| | 20~25년 미만 | 2.990 | .678 | | | | | | |
| | 25~30년 미만 | 2.791 | .656 | | | | | | |
| | 30년 이상 | 2.941 | .680 | | | | | | |
| | 합 계 | 2.873 | .667 | | | | | | |
| 3. 합의문화 | 5년 미만 | 3.350 | .656 | 2.169 | .044* | | | | |
| | 5~10년 미만 | 3.079 | .7130 | | | | | | |
| | 10~15년 미만 | 3.218 | .553 | | | | | | |
| | 15~20년 미만 | 3.239 | .611 | | | | | | |
| | 20~25년 미만 | 3.186 | .518 | | | | | | |
| | 25~30년 미만 | 3.253 | .803 | | | | | | |
| | 30년 이상 | 3.276 | .643 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.222 | .664 | | | | | | |
| 4. 위계문화 | 5년 미만 | 3.078 | .542 | 2.487 | .022* | | | | |
| | 5~10년 미만 | 3.194 | .651 | | | | | | |
| | 10~15년 미만 | 3.000 | .531 | | | | | | |
| | 15~20년 미만 | 3.066 | .622 | | | | | | |
| | 20~25년 미만 | 2.993 | .504 | | | | | | |
| | 25~30년 미만 | 2.906 | .524 | | | | | | |
| | 30년 이상 | 3.008 | .480 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.062 | .570 | | | | | | |

<표 8> 근무연수별 차이에 의한 분산분석(계속)

| 구 | 분 | 평 | 표 | F | 유의 |
|---------------------------------|-----------|--------|------|-------|--------|
| | | 균 | 준 | | 확률 |
| | | | 편 | | (P) |
| | | | 차 | | |
| 5. 직무만족 | 5년 미만 | 3.304 | .584 | 2.648 | .015* |
| | 5~10년 미만 | 3.100 | .578 | | |
| | 10~15년 미만 | 3.150 | .522 | | |
| | 15~20년 미만 | 3.231 | .565 | | |
| | 20~25년 미만 | 3.099 | .575 | | |
| | 25~30년 미만 | 3.156 | .649 | | |
| | 30년 이상 | 3.329 | .538 | | |
| | 합 계 | 3.201 | .581 | | |
| 6. 조직몰입 | 5년 미만 | 3.503 | .612 | 3.051 | .006** |
| | 5~10년 미만 | 3.285 | .581 | | |
| | 10~15년 미만 | 3.390 | .433 | | |
| | 15~20년 미만 | 3.475 | .549 | | |
| | 20~25년 미만 | 3.472 | .544 | | |
| | 25~30년 미만 | 3.416 | .641 | | |
| | 30년 이상 | 3.595 | .576 | | |
| | 합 계 | 3.438 | .582 | | |
| 7. 조직적응성 | 5년 미만 | 3.679 | .542 | .841 | .539 |
| | 5~10년 미만 | 3.567 | .524 | | |
| | 10~15년 미만 | 3.583 | .498 | | |
| | 15~20년 미만 | 3.681 | .503 | | |
| | 20~25년 미만 | 3.572 | .488 | | |
| | 25~30년 미만 | 3.653 | .649 | | |
| | 30년 이상 | 3.600 | .561 | | |
| | 합 계 | 3.622 | .539 | | |
| 8. 직무성과 | 5년 미만 | 3.1312 | .610 | 2.910 | .008** |
| | 5~10년 미만 | 3.234 | .594 | | |
| | 10~15년 미만 | 3.246 | .558 | | |
| | 15~20년 미만 | 3.376 | .708 | | |
| | 20~25년 미만 | 3.324 | .487 | | |
| | 25~30년 미만 | 3.409 | .648 | | |
| | 30년 이상 | 3.403 | .650 | | |
| | 합 계 | 3.273 | .618 | | |
| * : P < 0.05 ** : P < 0.01 | | | | | |

<표 9> 월수입별 차이에 의한 분산분석

| 구 | 분 | 평 | 균 | 표 | 준 | 편 | 차 | F | 유의 | 확 | 률 | (P) |
|---------|---------|-------|------|-------|--------|---|---|---|----|---|---|-----|
| 1. 합리문화 | 2백만원 미만 | 2.889 | .667 | .684 | .603 | | | | | | | |
| | 2백만원 ~ | 2.893 | .663 | | | | | | | | | |
| | 3백만원 미만 | 2.839 | .665 | | | | | | | | | |
| | 3백만원 ~ | 2.868 | .535 | | | | | | | | | |
| | 4백만원 미만 | 3.250 | .689 | | | | | | | | | |
| | 4백만원 ~ | 2.878 | .654 | | | | | | | | | |
| | 5백만원 미만 | | | | | | | | | | | |
| 5백만원 이상 | | | | | | | | | | | | |
| 합 | 계 | | | | | | | | | | | |
| 2. 개발문화 | 2백만원 미만 | 2.925 | .715 | .399 | .809 | | | | | | | |
| | 2백만원 ~ | 2.843 | .665 | | | | | | | | | |
| | 3백만원 미만 | 2.886 | .657 | | | | | | | | | |
| | 3백만원 ~ | 2.902 | .603 | | | | | | | | | |
| | 4백만원 미만 | 2.733 | .864 | | | | | | | | | |
| | 4백만원 ~ | 2.873 | .667 | | | | | | | | | |
| | 5백만원 미만 | | | | | | | | | | | |
| 5백만원 이상 | | | | | | | | | | | | |
| 합 | 계 | | | | | | | | | | | |
| 3. 합의문화 | 2백만원 미만 | 3.362 | .640 | 1.653 | .160 | | | | | | | |
| | 2백만원 ~ | 3.184 | .676 | | | | | | | | | |
| | 3백만원 미만 | 3.243 | .653 | | | | | | | | | |
| | 3백만원 ~ | 3.137 | .629 | | | | | | | | | |
| | 4백만원 미만 | 3.233 | .950 | | | | | | | | | |
| | 4백만원 ~ | 3.228 | .664 | | | | | | | | | |
| | 5백만원 미만 | | | | | | | | | | | |
| 5백만원 이상 | | | | | | | | | | | | |
| 합 | 계 | | | | | | | | | | | |
| 4. 위계문화 | 2백만원 미만 | 3.113 | .527 | 3.815 | .005** | | | | | | | |
| | 2백만원 ~ | 3.124 | .615 | | | | | | | | | |
| | 3백만원 미만 | 2.940 | .524 | | | | | | | | | |
| | 3백만원 ~ | 3.082 | .492 | | | | | | | | | |
| | 4백만원 미만 | 2.667 | .468 | | | | | | | | | |
| | 4백만원 ~ | 3.062 | .570 | | | | | | | | | |
| | 5백만원 미만 | | | | | | | | | | | |
| 5백만원 이상 | | | | | | | | | | | | |
| 합 | 계 | | | | | | | | | | | |

<표 9> 월수입별 차이에 의한 분산분석(계속)

| 구 | 분 | 평 | 균 | 표 | 준 | F | 유의 | 확 | 률 |
|----------|---------|-------|------|-------|-------|---|----|-----|---|
| | | | | | | | | (P) | |
| 5. 직무만족 | 2백만원 미만 | 3.292 | .590 | 1.031 | .391 | | | | |
| | 2백만원 ~ | 3.180 | .565 | | | | | | |
| | 3백만원 미만 | | | | | | | | |
| | 3백만원 ~ | 3.170 | .590 | | | | | | |
| | 4백만원 미만 | | | | | | | | |
| | 4백만원 ~ | 3.235 | .535 | | | | | | |
| | 5백만원 미만 | | | | | | | | |
| 5백만원 이상 | 3.100 | 1.194 | | | | | | | |
| 합 계 | 3.201 | .581 | | | | | | | |
| 6. 조직몰입 | 2백만원 미만 | 3.460 | .630 | 1.305 | .267 | | | | |
| | 2백만원 ~ | 3.382 | .558 | | | | | | |
| | 3백만원 미만 | | | | | | | | |
| | 3백만원 ~ | 3.494 | .577 | | | | | | |
| | 4백만원 미만 | | | | | | | | |
| | 4백만원 ~ | 3.510 | .620 | | | | | | |
| | 5백만원 미만 | | | | | | | | |
| 5백만원 이상 | 3.367 | .528 | | | | | | | |
| 합 계 | 3.438 | .582 | | | | | | | |
| 7. 조직적응성 | 2백만원 미만 | 3.664 | .539 | .892 | .468 | | | | |
| | 2백만원 ~ | 3.613 | .531 | | | | | | |
| | 3백만원 미만 | | | | | | | | |
| | 3백만원 ~ | 3.646 | .555 | | | | | | |
| | 4백만원 미만 | | | | | | | | |
| | 4백만원 ~ | 3.522 | .540 | | | | | | |
| | 5백만원 미만 | | | | | | | | |
| 5백만원 이상 | 3.433 | .427 | | | | | | | |
| 합 계 | 3.622 | .539 | | | | | | | |
| 8. 직무성과 | 2백만원 미만 | 3.109 | .597 | 2.843 | .024* | | | | |
| | 2백만원 ~ | 3.272 | .603 | | | | | | |
| | 3백만원 미만 | | | | | | | | |
| | 3백만원 ~ | 3.341 | .640 | | | | | | |
| | 4백만원 미만 | | | | | | | | |
| | 4백만원 ~ | 3.384 | .625 | | | | | | |
| | 5백만원 미만 | | | | | | | | |
| 5백만원 이상 | 3.300 | .548 | | | | | | | |
| 합 계 | 3.273 | .618 | | | | | | | |

* : P < 0.05

** : P < 0.01

<표 10> 교원단체별 차이에 의한 분산분석

| 구 | 분 | 평 | 균 | 표 | 준 | 편 | 차 | F | 유의 | 확 | 률 | (P) |
|---------|------|-------|------|-------|--------|---|---|---|----|---|---|-----|
| 1. 합리문화 | 한국교총 | 3.069 | .681 | 7.580 | .000** | | | | | | | |
| | 전교조 | 2.719 | .585 | | | | | | | | | |
| | 한교조 | 2.250 | - | | | | | | | | | |
| | 자교조 | 3.750 | - | | | | | | | | | |
| | 기 타 | 2.897 | .661 | | | | | | | | | |
| | 합 계 | 2.878 | .654 | | | | | | | | | |
| 2. 개발문화 | 한국교육 | 3.113 | .672 | 7.216 | .000** | | | | | | | |
| | 전교조 | 2.750 | .665 | | | | | | | | | |
| | 한교조 | 2.400 | - | | | | | | | | | |
| | 자교조 | 2.300 | .424 | | | | | | | | | |
| | 기 타 | 2.847 | .636 | | | | | | | | | |
| | 합 계 | 2.873 | .667 | | | | | | | | | |
| 3. 합의문화 | 한국교육 | 3.342 | .647 | 3.397 | .009** | | | | | | | |
| | 전교조 | 3.120 | .640 | | | | | | | | | |
| | 한교조 | 2.800 | - | | | | | | | | | |
| | 자교조 | 2.500 | .424 | | | | | | | | | |
| | 기 타 | 3.261 | .679 | | | | | | | | | |
| | 합 계 | 3.228 | .664 | | | | | | | | | |
| 4. 위계문화 | 한국교육 | 3.162 | .569 | 4.535 | .001** | | | | | | | |
| | 전교조 | 2.940 | .554 | | | | | | | | | |
| | 한교조 | 2.800 | - | | | | | | | | | |
| | 자교조 | 3.700 | .707 | | | | | | | | | |
| | 기 타 | 3.100 | .567 | | | | | | | | | |
| | 합 계 | 3.062 | .570 | | | | | | | | | |

<표 10> 교원단체별 차이에 의한 분산분석(계속)

| 구 | 분 | 평 | 균 | 표 | 준 | F | 유의 | 확 | 률 |
|---------------------------------|------|-------|------|-------|--------|---|-----|---|---|
| | | | | | | | (P) | | |
| 5. 직무만족 | 한국교총 | 3.275 | .565 | 3.259 | .012* | | | | |
| | 전교조 | 3.100 | .602 | | | | | | |
| | 한교조 | 2.750 | - | | | | | | |
| | 자교조 | 2.625 | .177 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.248 | .563 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.201 | .581 | | | | | | |
| 6. 조직몰입 | 한국교총 | 3.562 | .610 | 5.293 | .000** | | | | |
| | 전교조 | 3.315 | .544 | | | | | | |
| | 한교조 | 2.600 | - | | | | | | |
| | 자교조 | 2.900 | .141 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.476 | .578 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.438 | .582 | | | | | | |
| 7. 조직적응성 | 한국교총 | 3.734 | .558 | 2.483 | .043* | | | | |
| | 전교조 | 3.554 | .525 | | | | | | |
| | 한교조 | 3.800 | - | | | | | | |
| | 자교조 | 3.800 | .566 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.613 | .534 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.622 | .539 | | | | | | |
| 8. 직무성과 | 한국교총 | 3.425 | .649 | 2.854 | .023* | | | | |
| | 전교조 | 3.225 | .550 | | | | | | |
| | 한교조 | 3.200 | - | | | | | | |
| | 자교조 | 3.300 | .424 | | | | | | |
| | 기 타 | 3.228 | .643 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.273 | .618 | | | | | | |
| * : P < 0.05 ** : P < 0.01 | | | | | | | | | |

<표 11> 학교유형별 차이에 의한 분산분석

| 구 | 분 | 평 | 균 | 표 | 준 | F | 유의 | 확 | 률 |
|----------|------|--------------|------|---------------|--------|---|-----|---|---|
| | | | | | | | (P) | | |
| 1. 합리문화 | 초등학교 | 2.917 | .627 | 12.586 | .000** | | | | |
| | 중 학교 | 2.703 | .596 | | | | | | |
| | 고등학교 | 3.016 | .700 | | | | | | |
| | 합 계 | 2.878 | .654 | | | | | | |
| 2. 개발문화 | 초등학교 | 2.874 | .651 | 2.510 | .082 | | | | |
| | 중 학교 | 2.947 | .600 | | | | | | |
| | 고등학교 | 2.799 | .740 | | | | | | |
| | 합 계 | 2.873 | .667 | | | | | | |
| 3. 합의문화 | 초등학교 | 3.235 | .656 | 11.861 | .000** | | | | |
| | 중 학교 | 3.381 | .650 | | | | | | |
| | 고등학교 | 3.066 | .652 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.228 | .664 | | | | | | |
| 4. 위계문화 | 초등학교 | 3.222 | .572 | 12.559 | .000** | | | | |
| | 중 학교 | 2.977 | .558 | | | | | | |
| | 고등학교 | 2.986 | .547 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.062 | .570 | | | | | | |
| 5. 직무만족 | 초등학교 | 3.181 | .538 | 3.934 | .020* | | | | |
| | 중 학교 | 3.289 | .604 | | | | | | |
| | 고등학교 | 3.132 | .590 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.201 | .581 | | | | | | |
| 6. 조직몰입 | 초등학교 | 3.419 | .599 | .288 | .750 | | | | |
| | 중 학교 | 3.462 | .552 | | | | | | |
| | 고등학교 | 3.434 | .595 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.438 | .582 | | | | | | |
| 7. 조직적응성 | 초등학교 | 3.716 | .517 | 5.787 | .003** | | | | |
| | 중 학교 | 3.614 | .502 | | | | | | |
| | 고등학교 | 3.536 | .583 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.622 | .539 | | | | | | |
| 8. 직무성과 | 초등학교 | 3.285 | .661 | 3.887 | .021* | | | | |
| | 중 학교 | 3.351 | .570 | | | | | | |
| | 고등학교 | 3.182 | .610 | | | | | | |
| | 합 계 | 3.273 | .618 | | | | | | |
| | | * : P < 0.05 | | ** : P < 0.01 | | | | | |

| 저작물 이용 허락서 | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|-----|----|
| 학 과 | 행정학과 | 학 번 | | 과 정 | 박사 |
| 성 명 | 한글: 김영길 한문: 金永吉 영문 : Kim, Young Kil | | | | |
| 주 소 | | | | | |
| 연락처 | | | | | |
| 논문제목 | 한글 : 학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향 영어 : The Effects of Organizational Culture and Leadership Type on the Organizational Effectiveness in the School Organizations | | | | |
| 본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다. | | | | | |
| - 다 음 - | | | | | |
| 1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함 2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함. 3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함. 4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함. 5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함. 6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음 7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함. | | | | | |
| 동의여부 : 동의(O) | | | | | |
| 2008 년 12 월 일 | | | | | |
| 저작자: 김 영 길 (서명 또는 인) | | | | | |
| 조선대학교 총장 귀하 | | | | | |