

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

김민환* · 이옥범**

The Relationship of Principals' Leadership, Perceptions of Empowerment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction in Secondary Schools.

< 목 차 >

개 요	Ⅲ. 분석 결과와 논의
Ⅰ. 서 론	Ⅳ. 요약 및 결론
Ⅱ. 연구방법	참고문헌
	ABSTRACT

개 요

이 연구는 중등학교 교장들 자신이 발휘하고 있는 것으로 생각하고 있는 리더십과 임파워먼트, 조직 몰입, 그리고 직무 만족 요인들간의 관계를 설문 조사하여 분석한 것이다. 조사 대상이 103명으로 소수이기 때문에 연구 결과를 일반화하는 데는 다소 문제가 있지만, 다음과 같은 분석 결과를 주목할 만하다.

학교장이 지각한 자신의 리더십 요인 중 자신의 임파워먼트에 영향을 주는 것은 카리스마와 지적 자극, 그리고 상황적 보상이다. 이러한 것은 리더십과 직무만족에서도 마찬가지로이다. 그러나, 조직 몰입에는 영향을 주지 않는 것으로 분석되었다. 학교장이 지각한 임파워먼트와 조직 몰입 및 직무 만족간의 관계에서는 임파워먼트 구성 요인 중 의미감과 역량만

* 상지대학교 교직과 교수(제1저자)

** 상지대학교 교직과 겸임교수(공동저자)

접수일자 : 2003-4-20 게재확정일자 : 2003-4-30

이 정적 관계를 맺고 있다. 특히, 조직 몰입 요인 중에서는 애정 몰입과의 관계에서 유의한 것으로 밝혀졌다.

이상의 결과에 비추어 보면 학교장들은 카리스마를 비롯하여 지적 자극이나 상황적 보상 리더십을 발휘할 때 임파워먼트가 잘 형성되며, 직무 만족감도 높은 것으로 보인다. 그리고 학교 조직에 나름대로 명확한 가치를 부여하며, 업무 처리 과정에서 자신의 능력을 발휘한다고 생각할 때 직무 만족감 또한 높아진다.

주제어 : 중등학교장, 리더십, 임파워먼트, 조직 몰입, 직무 만족

1. 서 론

1. 문제 의식과 연구 목적

최근에 들어 학교 환경이 급속도로 변하고 있다. 학교 환경의 변화는 학교 내적 변화와 외적 변화로 구분될 수 있다. 먼저, 학교 내적 변화 양상의 한 가지 특징을 학교 구성원들의 의식과 역할에서 찾을 수 있다. 예컨대, 학생들은 N세대로 지칭될 만큼 기성세대와 확연히 구분되는 의식 구조와 문화를 갖고 있으며, 교사들 또한 이전과는 달리 학교 개혁의 주체로서 역할을 수행하고자 한다. 특히, 교사들의 학교 경영 참여가 집중하는 추세이며, 교원단체의 합법화로 학교 내 조직 변화와 갈등 구조를 만들기도 한다. 그리고, 학부모들의 학교 경영 참여도 학교 환경의 변화를 촉진하는 요인이 되고 있다.

학교 외적 변화 양상으로는 다양한 형태의 학교 등장상을 들 수 있다. 이를테면, 특성화 고교, 특수목적고교, 사립형 사립고, 대안학교, 국제학교 등의 출현이 그것이다. 이러한 학교가 등장함으로써 기존의 중등학교, 특히 사립 중등학교들은 과감한 체제 변신이나 경영 혁신을 도입하지 않을 수 없는 상황이다. 더욱이 그동안 고교 평준화 체계에서 사학의 정체성마저 흔들릴 만큼 특색 없이 운영되었던 관행에서 벗어나지 않으면 안되는 상황을 맞고 있다.

이러한 상황에서 사립 중등학교가 자신의 위상을 제고하고 공립학교와 구별되는 특성을 살리기 위해서는 무엇보다도 학교장의 비전이 중요하며, 시대의 변화 흐름에 대처할 수 있는 지식과 개혁 의지를 표출할 수 있는 리더십이 필요하다. 학교 경영에서 학교장 역할이 중요하다는 것은 이미 기존의 수많은 연구에서 제시되었다. 특히, 최근에는 학교 환경 변화를 강조하는 차원에서 학교장의 변혁적 리더십이 새롭게 강조되고 있다(Bolman and Deal, 1991; Blase and Blase, 1994; 김민환 2002, 등). 학교의 변화와 발전 여부는 최고 경영자인 학교장이 어떠한 리더십을 발휘하느냐에 달려 있다고 보아도 무리가 아니다.

학교장의 리더십과 함께 강조되고 있는 것이 교사 임파워먼트이다. 임파워먼트란 일반적으로 리더가 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들에게 권한을 위임을 하거나, 동기를 부여하고, 비전 등을 제시함으로써 구성원들의 사기를 북돋우고, 그들의 자발적

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

행동을 촉진시키며, 자신의 직무와 조직에 몰입케 하는 것을 의미한다. 이렇게 보면, 학교장 리더십과 교사 임파워먼트간의 관계는 불가분의 관계를 맺고 있다.

실제로 리더십과 임파워먼트의 상관관계는 매우 높은 것으로 보고되고 있다(Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989 ; Spreitzer, 1995). 이들 연구에서는 공통적으로 조직의 생산성을 향상시키기 위해서 리더는 구성원들에게 비전, 목표, 가치, 전략 등을 상세하게 제시하여야 하며, 그러한 일과 관련된 리더십을 발휘하여야 한다고 주장한다. Conger & Kanungo(1988:478) 역시 조직 구성원이 임파워먼트되기 위해서는 무엇보다도 리더십이 중요함을 강조하고 있다.

이처럼 기존의 임파워먼트에 관한 연구에서는 주로 리더의 리더십이 구성원의 임파워먼트에 미치는 관계에 초점을 맞추어 이루어졌다. 학교장과 교사 임파워먼트의 관계에서도 역시 마찬가지로 경향을 볼 수 있다. 학교장의 어떠한 리더십이 교사의 어떠한 임파워먼트 구성 요인에 어떻게 영향을 미치고 있는가에 중점을 두고 진행되어 왔던 것이다(Eckley, 1997; Wall & Rinehart, 1997; Patterson-Weston, 2000; 김민환 외, 2000; 김민환, 2002 등). 이러한 연구는 학교장과 교사 행동과의 관계를 분석하는 데 매우 효과적이며, 그 결과는 학교장이 어떠한 리더십을 어떻게 발휘하여야 하는가를 탐색하는 데도 도움을 준다.

그렇지만 학교장의 리더십 발휘는 근본적으로 학교장 자신이 먼저 임파워되지 않으면 불가능하며, 설령 리더십이 발휘된다고 하더라도 그리 활발하게 이루어지지 않을 것으로 판단된다. 학교장이 학교를 개혁하려는 의지를 먼저 강력하게 가지고 있어야 하는 것이다. 예컨대, 학교장은 학교 경영에 관한 뚜렷한 비전을 갖고 그 비전을 실천에 옮기고자 하는 강한 의욕을 가지고 있어야 한다. 교사들을 의사결정 과정에 참여시키려는 의지가 있어야 하며, 스스로가 학교 경영에 관한 자율성을 높게 가져야 한다. 또한 자신의 학교 경영 역량감을 높게 인식하며, 교사들에 대한 영향력 발휘가 클 것이라는 의식을 하여야 할 것이다. 이와 관련하여 Vogt와 Murrell(1990:47)은 조직 구성원을 임파워먼트시키기 전에 리더가 먼저 임파워되어 있어야 한다고 강조하고 있다.

요컨대, 학교장은 학교 경영의 효율성을 증대시키기 위하여 자신부터 먼저 임파워되어야 할 필요가 있다. 그렇게 될 때 교사들을 임파워시킬 수 있으며, 교사들의 적극적이며 자발적 행동을 유도할 수 있게된다. 교사들의 적극적이며 자발적 행동이 학교 교육의 성패를 좌우하는 것이라고 한다면, 결국 그것은 학교장의 임파워먼트에 귀결되는 것이라고 할 수 있다.

위와 같은 분석 의식에 따라 이 연구에서는 사립 중등 학교장들을 대상으로 그들 자신의 리더십과 임파워먼트의 관계가 어떠한가를 밝혀보고자 한다. 또한 교장들의 임파워먼트와 그들의 조직 몰입 및 직무 만족의 관계가 어떠한지를 알아보고자 한다. 아울러 교장들의 리더십과 조직 몰입 및 직무 만족의 관계도 파악하고자 한다. 이 연구 결과는 당국적으로 학교장의 학교 경영 전략 수립과 구체적 실천 방안을 수립하는 데 기여할 것으로 본다.

2. 연구 문제

위와 같은 문제 의식과 연구 목적에 따라 이 연구에서는 구체적으로 다음과 같은 문제를 설정하였다.
 첫째, 학교장이 지각하고 있는 자신의 리더십은 자신의 임파워먼트에 어떠한 영향을 주고 있는가?

둘째, 학교장이 지각하고 있는 자신의 리더십은 자신의 조직 몰입에 어떠한 영향을 주고 있는가?

셋째, 학교장이 지각하고 있는 자신의 리더십은 자신의 직무 만족에 어떠한 영향을 주고 있는가?

넷째, 학교장이 지각하고 있는 자신의 임파워먼트는 자신의 조직몰입에 어떠한 영향을 주고 있는가?

다섯째, 학교장이 지각하고 있는 자신의 임파워먼트는 자신의 직무만족에 어떠한 영향을 주고 있는가?

II. 연구 방법

1. 연구 대상

이 연구의 대상은 서울시 소재 사립 중·고등학교장이다. 그러나, 질문 조사를 2002년 12월 5일에 서울시 사립중고등학교상회의 정기총회에 참석하였던 교장을 대상으로 하였기 때문에 전수 조사가 이루어지지 않았다. 정기 총회에 참석한 교장들을 대상으로 연구자가 직접 배포한 질문지는 총 120부였으며, 그 중 108부가 회수되었다. 회수된 질문지 중 자료 처리에 부적합한 질문지 5부를 제외한 103부의 질문지를 분석 대상으로 삼았다.

응답자들의 배경 요인별 구성 분포는 다음 [표 1]과 같다.

[표 1] 응답자들의 구성 분포

요 인	항 목				총응답자
성 별	남 94명(91.3%)	여 9명(8.7%)			103
학 위	학사 49명(47.6%)	석사 47명(45.6%)	박사 7명(6.8%)		103
제 직 교	중학교 47명(45.6%)	일반계고 36명(35.0%)	실업계고 18명(17.5%)	기타 2명(1.9%)	103
교 장 재임기간	2년 이하 33명(32.0%)	3-5년 49명(47.6%)	6-10년 11명(10.7%)	11년 이상 10명(9.7%)	103
교 직 경 력	10년 미만 4명(3.9%)	11-20년 0명(0.0%)	20-30년 25명(24.3%)	31년 이상 74명(71.8%)	103

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

위 표에서 응답자들의 성별은 남자 교장이 대부분이다. 학위별로는 석·박사 학위 소지자가 절반을 넘고 있다. 고등학교 교장이 중학교 교장보다 다소 많은 편이다. 교장 재임기간이 5년 이하인 경우가 79.6%를 이루고 있으며, 교직 경력은 20년 이상자가 96.1%를 차지하고 있다.

이처럼 응답자들의 다양한 배경 요인에도 불구하고, 응답자 수가 적은 관계로, 이 연구에서는 실제 분석 과정에 이들 배경 요인을 반영시키지 않았다.

2. 연구 변인의 설정과 측정

선행 연구를 바탕으로 이 연구에서 설정한 주요 변인들은 리더십과 임파워먼트, 그리고 조직 몰입과 직무 만족이다. 리더십을 주요 독립 변인으로 설정하였으며, 임파워먼트와 조직 몰입 및 직무 만족을 종속 변인으로 설정하였다. 그렇지만 이들간의 관계를 분석하는 과정에서 때로는 임파워먼트가 조직 몰입과 직무 만족에 대하여 독립변인으로 설정되기도 하였다.

리더십의 하위 요인으로는 Bass의 분류(1985)와 Bass & Avolio의 분류(1990a)에 따라 크게 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)으로 나누었다. 변혁적 리더십에는 다시 카리스마(charisma), 개인적 배려(individual consideration), 지적 자극(intellectual stimulation), 그리고 고무적 리더십(inspirational leadership)을 설정하였다. 거래적 리더십에는 예외적 관리(management by exception)와 상황적 보상(contingent rewards)을 설정하였다.

임파워먼트의 하위 요인으로는 Spreitzer의 분류(1995)에 따라 의미감(meaning), 역량(competence), 자율성(autonomy), 그리고 영향력(impact)을 설정하였다.

조직 몰입의 하위 요인으로는 애정 몰입(affective commitment), 계산 몰입(continuance commitment) 그리고 규범적 몰입(normative commitment) 등이 있다. 그러나, 이 연구에서는 애정 몰입과 계산 몰입 두 요인만을 변인으로 설정하였다. 왜냐하면 규범적 몰입과 임파워먼트 간의 관계는 아직 불분명한 것으로 보고되고 있기 때문이다.

조직 몰입과 임파워먼트와의 관계에 있어서 일반적으로 임파워된 개인은 업무에 대한 자신의 중요성을 시각하며, 그만큼 더욱 몰입하는 경향이라고 한다. 또한 임파워된 사람들은 자신의 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대하며, 업무처리력을 주도하는 행동 특성을 보인다고 한다(Thomas & Velthouse, 1990).

직무 만족의 하위 요인으로는 대체로 업무에 대한 자부심, 업무에 대한 책임성, 학교에 대한 소속감, 업무 수행에 대한 만족도, 심리적 안정감, 능력 발휘, 업무에 대한 보람, 행정가와와의 인간 관계, 근무 조건 등이 거론된다. 그렇지만 이 연구에서는 이들을 세분하지 않고 하나로 묶어 설정하였다.

이상의 각 요인들이 구체적으로 무엇을 의미하는지에 관해서는 이미 선행 연구(김민환 외, 2000; 김민환, 2002; 안관영 외, 2002 등)에서 자세히 밝혀 놓았다. 따라서 여기서는 각

요인들의 속성만을 간략히 제시하였다.

- ① 카리스마: 구성원들에게 비전이나 사명감을 제시하며, 자공심을 고취시키고는 리더십으로, 리더는 그들로부터 존경과 신뢰를 받는 경향이 있다.
- ② 개인적 배려: 리더가 구성원들에게 개별적인 관심을 보여주며, 그들을 독립적인 존재로 대우하고 지도하며 조언하는 리더십을 말한다.
- ③ 지적 자극: 리더가 구성원들의 이해력과 창의적 사고를 자극하며, 자신을 개발토록 하고, 새로운 신념이나 가치관을 갖도록 하는 리더십을 말한다.
- ④ 고무적 리더십: 리더가 구성원들에게 비전을 제시하거나 그들의 노력과 성과에 칭찬과 격려 등을 함으로써 그들의 사기를 진작시켜 업무에 매진토록 하는 것을 말한다. 대체로 카리스마적인 리더십에 비해 우선적으로 일어난다.
- ⑤ 예외적 관리: 구성원의 성과가 계획된 수준에 이르지 못할 때 리더가 개입하는 것으로, 처벌이나 훈련 등의 강화 방법을 동원하는 리더십을 의미한다.
- ⑥ 상황적 보상: 리더와 구성원간의 합의에 기초한 것으로, 리더는 구성원들이 상을 받거나 벌을 피하기 위한 행동 기준이나 원칙을 알려주고, 그에 따른 보상이나 벌을 주는 리더십을 말한다.
- ⑦ 계산 몰입: 계산 몰입은 구성원이 그 조직을 떠날 경우 본인에게 미치는 손해 비용(cost)에 대한 이해 타산적 몰입을 의미한다.
- ⑧ 애정 몰입: 애정 몰입은 구성원들이 조직에 남아있기를 원하는 감정이나 애착심, 참여 의식 및 동일시와 같은 몰입을 의미한다.
- ⑨ 직무 만족: 한 조직 내의 구성원들이 자신의 욕구와 직무 수행의 과정에서 얻는 강화 체제 사이의 일치된 정도를 일컫는 것으로, 업무에 관한 긍정적 감정이나 태도, 애착 및 열성 등을 말한다.

그리고, 독립 변인이 종속 변인에 미치는 효과는 교장들의 개인적 배경과 학교 특성에 따라 차이가 날 수 있다. 따라서 이들 요인에 따른 조절 효과를 검증하는 것이 필요한 것으로 판단하였지만, 실제 응답자가 103명인 관계로, 이들 효과를 분석하지는 않았다.

질문 도구는 선행 연구에서 사용되었던 것을 토대로 이 연구의 성격에 적합하도록 재구성하였다. 문항의 신뢰도와 타당도를 높이기 위하여 노력하였으며, 요인 분석을 통하여 연구 주제에 적합하지 않은 질문 문항을 제거하고, 각각의 요인들로 묶는 과정을 거쳤다. 위 요인들에 관한 설문 항목은 모두 5점 Likert 척도를 이용하였다. 그러나, 연구 대상의 수적 제한성으로 인하여 본 질문을 하기 전의 사전 예비조사를 실시하지 못하였다.

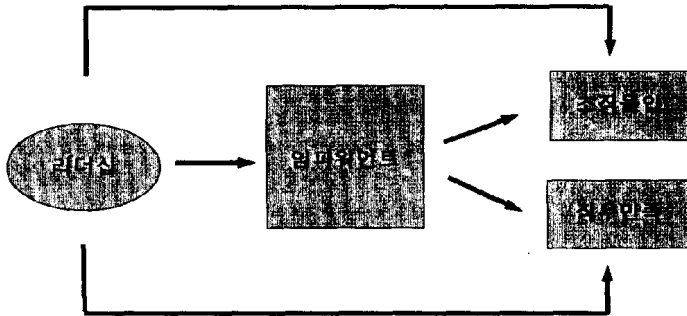
3. 분석 모형

이상의 내용을 바탕으로 이 연구에서 설정한 제 변인들간의 관계를 분석하기 위한 모형은 다음 [그림 1]과 같다.

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

이 모형에서 화살표는 영향력이 미치는 방향을 의미한다. 즉, 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향, 리더십과 임파워먼트가 각각 조직 몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하는 것을 의미한다. 그러나 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향이 다시 조직 몰입과 직무만족에 미치는 영향 분석을 제외시켰다.

[그림 1] 분석 모형



4. 자료 분석 방법

첫째, 이 연구에서 사용할 검사 도구들의 문항이 과연 본래 측정하고자 하는 내용을 제대로 반영하고 있는가를 판단하는 문항 타당도 검사를 실시하였다. 문항의 타당도 검사는 요인분석(Factor Analysis) 과정을 거쳐 적재된(같은 의미를 담고 있는 문항들의 묶음) 문항들을 요인화 하였다.

둘째, 각 적재된 요인들의 문항의 신뢰성을 밝히기 위하여 문항 내적 신뢰도(Cronbach α)를 산출하여 판단하였다.

셋째, 학교장 자신이 판단하는 리더십, 임파워먼트, 조직 몰입, 그리고 직무만족간의 관계를 알아보기 위하여 상관관계분석(Pearson correlation analysis)을 하였으며, 각 독립 변인들의 하위 요인들이 종속 변인에 미치는 영향에 어떠한 차이가 있는가를 분석하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

마지막으로 리더십, 임파워먼트, 조직 몰입, 그리고 직무 만족간의 상대적인 효과를 분석하기 위하여 중다 회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다. 통계처리는 SPSS/PC+7.0 사회과학 통계패키지를 활용하였다.

III. 분석 결과와 논의

1. 신뢰도와 상관관계 분석

신뢰도에 앞서 먼저 각 변인들의 타당도를 알아보기 위하여 리더십과 임파워먼트, 조직 몰입, 그리고 직무 만족에 관한 설문 문항별 요인분석을 하였다. 분석 결과는 매우 만족할 만한 정도이다. 본 연구에서는 요인 부하량이 0.4이상인 경우에 한하여 의미 있는 항목으로 보았으며, 그렇지 못할 경우에는 제외시켰다. 그리고 요인분석의 결과 확정된 측정변인에 대한 신뢰도 분석(reliability test: Cronbach α)을 통하여 측정 도구의 내적 일관성(internal consistency)을 재확인하는 과정을 거쳤다.

각 변인들의 신뢰도를 검증하기 위하여 문항 내적 일치도를 조사하는 방법인 Cronbach' α 계수를 추출하였다. 신뢰도 검증에서 일반적으로 α 의 값이 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 본다. 특히 본 연구와 같이 탐색적 수준을 크게 벗어나지 않는 경우에는 관용도가 더 크다고 할 수 있다. 본 연구에서 사용된 변인의 모든 요인은 평균값이 중간 점수보다 상회하는 것으로 나타났다. 각 변인들의 신뢰도 Cronbach' α 와 변인들간의 상관관계는 다음 [표 2]와 같다.

[표 2] 연구 변인의 신뢰도와 상관 계수

변수명	Cronbach α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 고무저리다짐	.8528	-												
2 개인적 배려	.5625	.149**	-											
3 카리스마	.7083	.337**	.245**	-										
4 지적 자극	.5665	.240**	.147*	.254**	-									
5 상황적 보상	.8100	.231**	.309**	.223**	.286**	-								
6 예외적 관리	.7734	.139**	.225**	.201**	.227**	.204**	-							
7 자율성	.8017	.144**	.168**	.185**	.300**	.201**	.082	-						
8 영향력	.8317	.108	.188**	.069	.251**	.171**	.044	.474**	-					
9 의미감	.7786	.199**	.198**	.173**	.161*	.167**	.042	.270**	.346**	-				
10 역량	.7727	.293**	.156**	.253**	.184**	.274**	.106	.260**	.315**	.324**	-			
11 계산 몰입	.7007	.111*	-.021	.077	.090	-.012	.027	-.025	.025	.137*	-.027	-		
12 애정 몰입	.5394	.278**	.112*	.197**	.127	.280**	.119*	.202**	.126*	.307**	.160**	.135**	-	
13 직무 만족	.8891	.281**	.234**	.363**	.239**	.216**	.128**	.189**	.220**	.231**	.298**	.167**	.222**	-

* $p < .05$, ** $p < .01$ 양측검증

위 표에서 변인들의 신뢰도는 전반적으로 높게 나타났다. 개인적 배려 요인과 지적 자극 요인 및 애정 몰입 요인에서만 타 요인에 비해 상대적으로 낮게 나타났을 뿐이다. 그리고, 독립 변인 중 예외적 관리 요인을 제외한 대부분의 요인들은 임파워먼트 구성 요인(자율성, 영향력, 의미감, 역량)들과 유의적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나, 조직 몰입의

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

하위 요인인 계산 몰입은 두 변인(고무적 리더십, 의미감)을 제외한 타 변인들과는 유의적 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 오히려 부적(-) 상관관계를 맺고 있는 경우도 있다.

비록 각 변인들간의 상관관계가 유의하더라도 그 정도는 전반적으로 낮은 편이다. 아래에서는 이들의 관계를 좀 더 구체적으로 살펴보고 논의하고자 한다.

2. 학교장이 지각한 리더십과 임파워먼트의 관계

학교장이 스스로 지각한 자신의 리더십 유형과 임파워먼트 요인들간의 관계가 어떠한 가를 분석한 결과는 다음 [표 3]과 같다.

[표 3] 학교장이 지각한 리더십과 임파워먼트의 상관관계

변 인			임파워먼트			
			자율성	영향력	의미감	역량
리 더 십 유 형	변 혁 적 리 더 십	고무적 리더십	.144*	.108	.199**	.293**
		개인적 배려	.168**	.188**	.198**	.156**
		카리스마	.185**	.069	.172**	.253**
		지적 자극	.300**	.251**	.161*	.184**
	거 래 적 리 더 십	상황적 보상	.201**	.171**	.167**	.274**
		예외적 관리	.082	.044	.042	.106

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

[표 3]에서 변혁적 리더십의 하위 변인들은 대부분 임파워먼트의 구성 요인들과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 그 정도는 미미한 편이다. 거래적 리더십에서는 상황적 보상만이 임파워먼트 구성 요인들과 유의한 것으로 나타났다. 이는 교장 자신이 지각한 리더십 유형에 따라 그 자신이 임파워되는 정도가 다르다는 것을 알 수 있다.

이를 좀 더 자세하게 알아보기 위하여 회귀분석한 결과는 다음 [표 4]와 같다. 아래 표에서 먼저 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계성을 만드는 회귀 방정식의 F값은 6.892로 99% 수준에서 유의미하다($R^2 = .121$). 변혁적 리더십의 네 가지 요인 중 카리스마(표준화된 Beta=.137)는 임파워먼트와 유의미한 정(+)의 관계가 있으며, 지적 자극(표준화된 Beta=.248) 역시 임파워먼트와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

한편 거래적 리더십과 임파워먼트와의 회귀분석의 결과에서는 회귀방정식의 F값이 6.711로 99%수준에서 유의미한 것으로 나왔다. 특히 상황적 보상(표준화된 Beta=3.360)은 임파워먼트와 정적(+) 관계가 있는 것으로 나타났다. 학교장의 예외적 관리 리더십과 임파워먼트의 관계는 유의치 않은 것으로 보아 그 영향력이 거의 미치지 않는 것으로 보인다.

[표 4] 학교장이 지각한 리더십과 임파워먼트 간의 회귀분석

독립변인		종속변인	리더십				
			회귀계수 (β)	베타계수 (Beta)	t	설명력(R ²)	F
변혁적 리더십	상수항	임파워먼트	1.382		2.550	.121	6.892**
	고무직						
	리더십		1.504E-02	.013	.179		
	개인적						
	배려		.140	.094	1.389		
	카리스마		.176	.137	1.906*		
	지적 자극		.325	.248	3.560**		
거래적 리더십	상수항	임파워먼트	2.925		10.292	.042	6.711**
	상황적						
	보상		.237	.192	3.360**		
	예외적						
	관리		3.24E-02	.042	.743		

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

요컨대, 자신의 리더십 유형이 스스로에게 임파워시키는 영향력은 변혁적 리더십 유형에서 카리스마, 지적 자극이 정외의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 거래적 리더십에서는 상황적 보상의 경우가 자신의 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상은 리더와 구성원간의 합의에 기초하여 리더는 구성원들이 상을 받거나 벌을 피하기 위한 행동 기준이나 원칙을 알려주고, 그에 따른 보상이나 벌을 주는 리더십을 말한다.

3. 학교장이 지각한 리더십과 조직 몰입의 관계

[표 5] 학교장이 지각한 리더십과 조직 몰입과의 상관관계

변인		조직 몰입		
		계산 몰입	예정 몰입	
리 더 십 유 형	변 혁 적 리 더 십	고무직 리더십	.111*	.278**
		개인적 배려	-.021	.112*
		카리스마	.077	.197**
		지적 자극	.090	.127
기 래 적 리 더 십		상황적 보상	-.012	.280**
		예외적 관리	.027	.119*

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

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

학교장이 지각한 자신의 리더십과 조직 몰입과의 관계는 위 [표 5]와 같다. 위 표에서 계산 몰입과 유의한 상관을 나타내는 것은 고무적 리더십의 경우이다. 그러나, 애정 몰입과는 지적 자극 리더십을 제외하고 모두 유의한 상관을 나타내고 있다. 이러한 것은 학교장들의 비영리직 행동 특성을 잘 반영하고 있는 것으로 보인다. 이에 관한 좀 더 구체적인 내용을 알아보기 위하여 리더십 유형별로 회귀분석 한 결과는 다음 [표 6] 및 [표 7]과 같다.

[표 6] 학교장이 지각한 변혁적 리더십과 조직 몰입간의 회귀분석

독립 변인	종속 변인	조직 몰입				
		회귀계수 (β)	배타계수 (Beta)	t	설명력 (R ²)	F
상수항	조직 몰입	1.725		2.246	.036	1.899
고무적 리더십		.165	.104	1.382		
개인적 배려		-6.488E-02	-.032	-.456		
카리스마		.199	.115	1.523		
지적 자극		7.248E-02	.041	.561		

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

[표 6]에 따르면, 변혁적 리더십과 조직 몰입과의 관계를 나타내는 회귀방정식의 F값은 1.899로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 설명력 또한 3.6%로 유의치 않은 것으로 밝혀졌다. 앞의 [표 5]에서 비록 변혁적 리더십이 애정 몰입과 낮은 상관관계를 보이고 있지만, 계산 몰입을 포함시켜 분석한 결과 변혁적 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향 정도는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이와 같은 경향은 거래적 리더십과 조직 몰입간의 관계에서도 마찬가지로 알 수 있다.

[표 7] 학교장이 지각한 거래적 리더십과 조직 몰입간의 관계

독립 변인	종속 변인	조직 몰입				
		회귀계수 (β)	배타계수 (Beta)	t	설명력 (R ²)	F
상수항	조직 몰입	3.181		7.862	.000	.022
상황적 보상		-1.928E-02	-.011	-.192		
예외적 관리		-2.756E-03	-.003	-.044		

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

위 표에서도 학교장 자신이 지각한 거래적 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향 정도는 유의치 않은 것으로 나타났다.

요컨대, 교장들 스스로 지각한 자신의 리더십 유형이 자신의 조직 몰입 여부에 영향을 미

치는 효과가 없는 것으로 볼 수 있다. 교장들의 조직 몰입 행동은 자신의 리더십 유형을 인식하는 것과 무관하게 이루어지고 있는 것이다.

4. 학교장이 지각한 리더십과 직무 만족의 관계

학교장이 지각한 자신의 리더십과 자신이 느끼는 직무 만족과의 관계는 다음 [표 8]과 같다.

[표 8] 학교장이 지각한 리더십과 직무 만족의 상관관계

변인		직무 만족	
리 더 십 유 형	변 혁 적 리 더 십	고무적 리더십	.281**
		개인적 배려	.234**
		카리스마	.363**
		지적 자극	.239**
	저 래 적 리 더 십	상황적 보상	.216**
		예외적 관리	.128**

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

위 표에서 학교장이 지각하는 자신의 리더십 유형 모두와 직무 만족과는 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 특히, 카리스마 리더십과 직무 만족간의 상관관계($r = .363$)가 타 요인간의 관계보다 높게 나타나고 있다. 이러한 분석 결과가 과연 의미 있는 것인가를 알아보기 위하여 회귀분석 한 결과는 다음 [표 9]와 [표 10]과 같다.

[표 9] 학교장이 지각한 변혁적 리더십과 직무 만족간의 회귀분석

독립 변인	종속 변인	직무 만족				
		회귀계수 (β)	베타계수 (Beta)	t	설명력 (R^2)	
상수항	직무 만족	1.186		2.284	.159	9.515**
고무적 리더십		.138	.120	1.709		
개인적 배려		.175	.121	1.816		
카리스마		.286	.227	3.236**		
지적 자극		.173	.135	1.978*		

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

위 표에서 회귀방정식의 F값이 9.515로 99%수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 설명력

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

(R2)은 15.9%를 보이고 있다. 이 결과에 비추어 보면, 교장들은 자신이 카리스마 리더십과 지적 자극 리더십을 을 발휘한다고 생각할 때 직무 만족감을 느끼는 것으로 보인다.

[표 10] 학교장이 지각한 거래적 리더십과 직무 만족간의 회귀분석

독립 변인	종속 변인	직무 만족				
		회귀계수 (β)	베타계수 (Beta)	t	설명력 (R ²)	F
상수항	직무 만족	3.078		11.449	.051	8.284**
상황적 보상		.235	.201	3.532**		
예외적 관리		5.199E-02	.072	1.258		

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

위 표에서 학교장 자신이 인식하는 자기 리더십 유형과 자신의 직무 만족간의 관계는 상황적 보상에서 유의한 것으로 나타났다. 즉, 회귀방정식의 F값이 8.284(p<.01)이며, t값이 3.532(p<.01)로, 교장들은 상황적 보상 리더십을 발휘할 때 직무 만족감을 느끼는 것으로 판단된다.

5. 학교장이 지각한 임파워먼트와 조직 몰입간의 관계

학교장이 지각하고 있는 임파워먼트 구성 요인들과 학교 조직 업무에 몰입하는 관계를 알아보기 위한 상관관계는 다음 [표 11]과 같다.

[표 11] 학교장이 지각한 임파워먼트와 조직 몰입과의 상관관계

변인		조직 몰입	
		계산 몰입	애정 몰입
임파워 먼트	자율성	-.025	.202**
	영향력	.052	.126*
	의미감	.137*	.307**
	역량	-.027	.160**

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

임파워된 학교장은 계산 몰입보다는 애정 몰입에서 정적(+) 관계를 보이고 있다. 계산 몰입의 경우 의미감 요인에서만 정적(+) 관계를 보일 뿐 자율성이나 역량 요인과는 오히려 부정적(-) 상관관계를 맺고 있음을 알 수 있다. 대체로 학교장들은 자신이 임파워되었을 때 학교 조직에 대한 계산 몰입보다는 애정 몰입과 같은 행동 특성을 나타내는 것으로 분석된다.

자율성($r=.202$ $p<.01$), 영향력($r=.126$ $p<.05$), 의미감($r=.307$ $p<.01$), 역량($r=.160$ $p<.01$) 모두 애정 몰입과 통계적으로 유의한 상관을 보이고 있다.

이러한 점을 좀 더 엄밀하게 분석하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 다음 [표 12] 같다.

[표 12] 학교장이 지각한 임파워먼트와 조직 몰입간의 회귀분석

독립 변인	종속 변인	조직 몰입			설명력 (R^2)	F
		회귀계수 (β)	베타계수 (Beta)	t		
상수항	조직 몰입	2.474		4.882	.029	2.281*
자율성		-.104	-.074	-1.144		
영향력		8.020E-02	.055	.815		
의미감		.268	.163	2.618*		
역량		-.116	-.078	-1.264		

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

위 표에서 회귀방정식의 F값이 2.281로 95% 수준에서 유의하며, 29% 정도의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 그리고, 학교장이 지각한 임파워먼트 구성 요인과 조직 몰입이 정적 관계를 맺고 있는 것은 의미감 요인 하나 뿐으로 나타났다(표준화된 Beta=.163). 이러한 결과에 따르면, 사립 중등학교장들은 자신의 일을 의미로운 것으로 생각하거나 목적의식이 뚜렷할 때 학교 조직 업무에 몰입하는 경향이다.

요컨대, 임파워된 학교장은 조직 몰입에 있어서 계산 몰입보다는 애정 몰입적 특성을 나타내는 것으로 보인다. 특히, 조직 몰입에 영향을 미치는 임파워먼트 구성 요인은 의미감으로 분석된다. 여기서 의미감이란 학교장 자신이 학교 조직에 관하여 부여한 가치나 목적 의식 등을 말한다. 따라서, 의미감 인식이 높은 교장일수록 학교 목표 달성을 위해 정력을 쏟아 부으며, 스스로를 혁신하고, 능률적인 경영자가 되려는 경향을 나타낸다.

애정 몰입은 조직에 남아 있기를 원하는 감정, 애착, 참여의식 등을 의미한다. 이러한 행동 특성을 지각하고 있는 교장은 높은 의미감을 가지고 있으며, 자율적이고, 자신의 역량과 영향력도 크게 인식하는 것으로 나타났다. 이에 반하여 계산 몰입과 같은 행동 특성을 지각하는 교장은 학교 경영에 있어서 자기 결정적인 자율성이 부족하며, 역량감도 부족한 것으로 생각하는 경향이다. 결국 학교 업무에 소극적인 수밖에 없을 것으로 판단된다.

6. 학교장이 지각한 임파워먼트와 직무 만족간의 관계

학교장이 지각한 임파워먼트 구성 요인과 직무 만족간의 관계를 분석한 결과는 다음 [표 13]과 같다.

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

[표 13] 학교장이 지각한 임파워먼트와 직무 만족간의 상관관계

변인		직무 만족
임파워 먼트	자율성	.189**
	영향력	.220**
	의미감	.231**
	역량	.298**

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

학교장이 지각한 임파워먼트와 직무 만족간에는 자율성, 영향력, 의미감, 그리고 역량 요인 모두에서 정적(+)관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 자세히 살펴보기 위해서 회귀분석 한 결과는 다음 [표 14]와 같다.

[표 14] 학교장이 지각한 임파워먼트와 직무 만족간의 회귀분석

독립 변인	종속 변인	직무 만족				F
		회귀계수 (β)	베타계수 (Beta)	t	설명력 (R ²)	
상수항	직무 만족	2.137		6.498	.121	10.488**
자율성		5.888E-02	.062	1.000		
영향력		8.228E-02	.083	1.289		
의미감		.128	.114	1.929*		
역량		.221	.218	3.718**		

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

위 표에서 보는 것처럼, 회귀분석 결과 회귀방정식은 $F=10.488$ ($p<.01$)이며, 설명력은 12.1%($R^2 = .121$)로 나타나 통계적으로 유의미한 것으로 밝혀졌다. 임파워먼트 구성 요인 중 의미감(표준화된 Beta=.114)과 역량(표준화된 Beta=.218)이 직무 만족에 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 따르면, 교장이 학교 조직에 관한 의미나 목적을 뚜렷하게 인식하며, 자신의 역할에 대해 높은 능력감을 가질 때 자신의 일에 대한 만족이 커지는 것을 알 수 있다.

IV. 요약 및 결론

이상에서 사립 중등 학교장들이 지각하고 있는 리더십과 임파워먼트, 조직 몰입, 그리고 직무 만족들간의 관계를 살펴보았다. 이는 기존 연구의 주류였던 '학교장의 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향'으로부터 벗어난 것으로, 학교장들이 자신이 발휘하는 리더십을

무엇으로 인식하고 있으며, 그에 따른 자기 자신의 임파워먼트와 조직 몰입 및 직무 만족이 어떠한가를 규명하려는 것이다. 연구 대상은 서울 시내 사립 중등학교 교장 103명이다. 설문 조사를 통한 분석 결과와 주요 시사점은 다음과 같다.

학교장이 지각한 리더십과 임파워먼트와의 관계는 변혁적 리더십의 하위 변인(고무적 리더십, 개인적 배려, 카리스마, 지적 자극)모두와 임파워먼트의 하위 변인(의미감, 역량, 자율성, 영향력)모두가 유의한 상관관계가 있다. 그러나, 거래적 리더십의 경우는 상황적 보상만이 임파워먼트와 상관이 있는 것으로 나타났다. 특히 주목할만한 것은 학교장 자신의 리더십 유형이 스스로에게 임파워시키는 영향력은 변혁적 리더십 유형에서 카리스마와 지적 자극에서 뚜렷하다는 점이다. 그리고, 거래적 리더십 중 상황적 보상 요인이 자신의 임파워먼트에 정적(+) 영향을 미치고 있는 점이다.

결국, 교장들이 자신의 리더십을 카리스마나 지적 자극, 그리고 상황적 보상으로 인식할 때 그 자신의 임파워먼트도 더욱 잘 형성되는 것을 알 수 있다. 교장 자신이 먼저 임파워되기 위해서는 카리스마를 비롯하여 지적 자극, 그리고 상황적 보상과 같은 리더십의 본질을 숙지하고 그에 따른 리더십을 발휘하도록 노력하여야 할 것이다.

학교장이 지각한 리더십과 조직 몰입간의 관계에서는 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 학교장들의 조직 몰입 행동은 자신의 리더십 여하에 관계없이 이루어지는 것으로 볼 수 있다. 그러나, 리더십이 직무 만족에 미치는 영향은 뚜렷한 것으로 판명되었다. 특히, 교장들은 자신의 리더십이 카리스마나 지적 자극 혹은 상황적 보상이라고 생각할 때 직무 만족감을 강하게 느끼는 것으로 나타났다.

학교장이 지각한 임파워먼트와 조직 몰입의 관계에서는 계산 몰입보다는 애정 몰입에서 상관이 있는 것으로 나타났다. 특히, 임파워먼트 구성 요인 중 의미감과 역량 요인에 관한 지각이 조직 몰입에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이는 학교장들이 학교 조직에 부여하는 의미나 가치가 뚜렷하거나 혹은 자신이 능력을 발휘하고 있는 것으로 느낄 때 학교 조직의 목표 달성에 더욱 매진하게 된다는 것이다. 이와 같은 경향은 학교장이 지각한 임파워먼트와 직무 만족간의 관계에서도 역시 마찬가지로 나타났다.

요컨대, 학교장의 임파워먼트와 조직 몰입 및 직무 만족은 그들이 카리스마를 비롯하여 지적 자극 및 상황적 보상과 같은 리더십을 발휘할 때 잘 일어나는 것으로 판단된다. 또한, 학교장들은 학교에 나름대로 가치를 부여하거나 자신을 능력 있는 존재로 생각할 때 자신의 업무 처리 과정에서 만족감을 얻고 있는 것으로 보인다.

그렇지만, 이 연구에서는 리더십과 임파워먼트, 리더십과 조직 몰입 및 직무 만족, 그리고 임파워먼트와 조직 몰입 및 직무 만족간의 관계만을 독립적으로 분석한 한계점을 안고 있다. 즉, 학교장이 지각한 리더십이 자신의 임파워먼트에 미치는 정도가 그들의 조직 몰입과 직무 만족에 어떠한 영향을 주는지에 관해서는 논외로 하였기 때문에 이들 삼자의 관계를 총체적으로 파악하는데 한계가 있다. 또한, 교장들의 개인적 배경 요인을 투입해 분석하지 않았기 때문에 역시 이들 요인의 조절 효과를 알 수 없는 실정이다. 이와 같은 점을 후속 연구에 반영시킬 예정이다.

이상의 연구 결과를 감안할 때, 앞으로 학교장들에게 카리스마, 지적 자극, 그리고 상황적

중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한연구

보상 리더십 등에 관한 내용을 적극적으로 홍보하거나 가르쳐야 할 것이다. 이렇게 함으로써 교장들은 좀 더 효과적인 리더십을 발휘할 수 있을 것이며, 학교 조직의 목표도 그만큼 효율적으로 달성할 수 있게 될 것이다. 이와 관련하여 우선 학교장들을 대상으로 하는 리더십 훈련 프로그램을 개발할 필요가 절실하다고 본다.

참 고 문 헌

- 김민환 외(2000). 학교장의 리더십과 교사 임파워먼트의 관계에 관한 연구. 한국교원교육학회, 한국교사교육, 제 17권 제 1호, 225-245.
- 김민환(2002). 교사의 임파워먼트 결정 요인 및 개인 특성과 학교 특성의 조절효과에 관한 연구. 한국교육개발원. 한국교육, Vol. 29, No. 1, 1-29.
- 안관영 외(2002a). 교사들의 임파워먼트와 조직몰입, 직업몰입의 관계 및 제직 기간의 조절 효과에 관한 연구. 한국경영교육학회, 경영교육논총, 제 27집, 135-156.
- 안관영 외(2002b). 학교장의 리더십이 교사들의 조직 몰입과 직업몰입에 미치는 효과. 직업교육연구, Vol. 22, No. 2, 1-18.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J.(1990a). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass B. M. & Avolio, B. J.(1990b). *Transformational leadership development: Manual for the multi factor questionnaire*, Palo Alto, CA.: Consulting Psychologist Press.
- Blase, J., and Blase, J. R.(1994). *Empowering teachers what successful principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Bolman L., and Deal, T.(1991). *Reframing organizations artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass, Inc.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*. Vol. 13(3), 471-482.
- Eckley, M. E.(1997). *The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles*. Ph. D. Dissertation, Pennsylvania State University.
- Patterson-Weston, L.(2000). *The relationship of centralization, principal behavior, and perceptions of empowerment among middle school teachers in selected New York city public schools*. Ph. D. Dissertation, New York University.

- Pierce, J. L., Gardner, D. G. & Cummings, L. L. & Dunhan, R. B. (1989). Organization-Based Self-Esteem : Construct Definition Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 32(3).
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological empowerment in the work place: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*. Vol. 15(4). 666-681.
- Vogt, J. F. & Murrell, K. L.(1990). *Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance*, San Diego, C. A.: University Associates, Inc.
- Wall, R. & Rinehart, J. S.(1997). School based decision making and the empowerment of secondary teachers. Chicago, IL: Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, (ERIC Document Reproduction Service No. 407 733).

ABSTRACT

**The Relationship of Principals' Leadership,
Perceptions of Empowerment, Organizational
Commitment, and Job Satisfaction in Secondary
Schools**

Kim, Min-Hwan* · Lee, Wook-Bum**

This study was undertaken to investigate the relationship of principal's leadership, perceptions of empowerment, organizational commitment and job satisfaction among secondary school principals in Seoul city.

This study was guided by three research questions:

1. What is the relationship between principals' perception of his leadership and his perception of empowerment?
2. What is the relationship between principals' perception of his leadership and his perception of organizational commitment, and his job satisfaction?
3. What is the relationship between principals' perception of his empowerment and his perception of organizational commitment, and his job satisfaction?

The results of Pearson's correlation analysis and multiple regression analysis are as follows:

Principals' each perception of his leadership has an affirmative effect on their empowerment. Especially, charisma, intellectual stimulation, and contingent reward factor has strong effects on principals' empowerment.

Principals' each perception of his leadership has an affirmative effect on their job satisfaction, but it has not an affirmative effect on their organizational commitment.

Principals' each perception of his empowerment factors has an affirmative effect on their organizational commitment, and job satisfaction. Especially, meaning and competence factor has strong effects on principals' job satisfaction.

*Keyword : Principal leadership, Empowerment, Organizational commitment,
Job satisfaction*

* Sangji University, Dept. of Education

** Sangji University, Dept. of Education