

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석*

김민환** · 안관영***

The Effects of Principal's Transformational Leadership on Teacher Empowerment

< 목차 >

개요	IV. 실증적 분석과 논의
I. 서론	V. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구 가설 및 연구 방법	ABSTRACT

개요

이 연구는 학교장의 변혁적 리더십이 교사들의 임파워먼트에 미치는 영향을 알아보기 위한 것이다. 이를 위해 변혁적 리더십(지적 자극과 고무적 리더십)과 거래적 리더십(상황적 보상과 예외적 관리)를 독립변인으로 설정해 이들이 교사 임파워먼트에 미치는 영향력 정도를 측정하였다. 이 과정에서 교사의 성과 학교 급별 및 경력을 조절 변인으로 설정하였다.

원주 지역 초·중등교사 469명을 대상으로 조사한 결과는 다음과 같다. 교장의 리더십이 전반적으로 교사 임파워먼트에 정적 영향을 주고 있지만 작으며, 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이는 있으나 거의 미미한 것으로 나타났다. 그리고 리더십 유형에 따른 교사 임파워먼트는 조절변인에 따라 다소 차이나는 것으로 밝혀졌다.

주제어 : 학교장, 변혁적 리더십, 교사 임파워먼트

* 이 논문은 2002년도 상지대학교 연구비 지원에 의한 것임.

** 상지대학교 인문사회과학대학 교직과 교수(제1저자)

*** 상지대학교 경상학부 경영학 전공 교수(공동저자)

접수일자 : 2003-4-14 게재확정일자 : 2003-4-20

I. 서론

오늘날 교장의 리더십이 그 어느 때 보다도 중요하게 인식되고 있다. 이전과 달리, 각 학교의 자율성이 증가하고 있는 만큼 교장의 책임도 커지고 있으며, 학교 교육의 효과와 학교 경영의 성과를 좌우할 수 있는 영향력을 발휘할 수 있는 사람이 바로 교장이기 때문이다. 교장의 역할은 이제 더 이상 단순한 관리자로서 머물기보다는 오히려 적극적인 경영자로 활동할 것을 요구받고 있다. 이른바, 기업의 최고 경영자들과 유사한 입장에서 학교를 경영하려는 자세와 정신을 주문 받기도 한다. 특히, 지난 5~6년 동안의 교육 개혁 과정에서 야기되었던 교사들의 무력감이나 사기 저하와 같은 현상을 해소하고, 그들의 사기를 진작시키며, 교사들의 자발적 참여를 유도하고, 그들에게 비전을 제시하는 등의 리더십이 필요한 시점이다.

물론, 교사들의 사기나 자발적 참여 등이 모두 교장의 책임만은 아니다. 그렇지만 교장이 학교 경영의 일차 책임자로서 학교 교육 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 적어도 교사들에게 어떠한 리더십을 어떻게 발휘하여야 할 것인가를 숙지하고 있어야 하며, 그러한 메카니즘을 정확하게 이해하고 있어야 할 것이다. 그렇지 않은 교장은 그저 종래와 마찬가지로 관리자적인 역할밖에 수행할 수 없을 것이다.

최근의 리더십 연구 경향에 비추어 볼 때 우리나라 교장들에게 필요한 리더십은 변혁적 리더십(transformational leadership)이다(Maeroff, 1988; Dillon, 1990; Bolman & Deal, 1991; Dunlap & Goldman, 1991; Mitchell & Tucker, 1992; Blase & Blase, 1994; Eckley, 1997; Wall & Rinehart, 1997; Patterson-Weston, 2000; 김민환, 2002). 이들의 연구 결과에 따르면, 학교 개혁이 절실하며, 교사들의 자발적 참여가 요구되는 상황에서는 교장의 변혁적 리더십이야말로 가장 중요한 독립변수가 되나고 한다.

일반적으로 변혁적 리더십이란 리더가 구성원들을 동기유발 시키며, 권한과 책임을 부여하고, 비전을 제시하는 등의 방법을 통하여 구성원들이 조직의 목표 달성에 자발적이며 적극적으로 참여케 하는 것을 말한다(Burns, 1978; Bass, 1990). 이는 전통적 리더십을 거래적 리더십(transactional leadership)으로 규정하고 비판하면서 그 대안으로 제시된 것으로, 1980년대 초반부터 리더십 연구의 새로운 관점으로 인식되고 있다.

변혁적 리더십과 관련하여 함께 논의되고 있는 중요한 개념 중의 하나는 임파워먼트(empowerment)이다. 진자가 독립변인이라면 후자는 종속변인으로 다루어지고 있다. 기존의 연구에 따르면, 변혁적 리더십이 구성원들의 임파워먼트 형성에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Vogot & Murrel, 1990; Yukl, 1998; 김민환, 2002 등). 특히, Yukl에 따르면 다양한 리더십 유형 중 임파워먼트와 가장 관련 깊은 것이 변혁적 리더십이라고 한다.

교사 임파워먼트는 교사들의 근무 의욕이나 사기 및 동기유발 등에 관련된 것으로, 교사들의 무기력감을 해소하는 한편, 자발적 행동을 자극하거나 촉진시키는 활동에 관련된 용어이다. 이는 또한 학교 교육 개선과 개혁을 주도할 수 있는 교사들의 혁신 의지와도 관련되어 있다. 때문에 미국이나 영국 등에서는 교사들의 임파워먼트 형성에 영향을 주는 요인들

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

은 무엇이며, 그들 요인들과 교사 임파워먼트의 관계가 어떠한지 등에 관한 논의와 연구가 활발하게 이루어지고 있다(예컨대, Macroff, 1988; Dillon, 1990; Maehr et al., 1990; Bolman & Deal, 1991; Goldman et al., 1993; Blase & Blase, 1994; Fullan & Horgan, 1996; Wall & Rinehart, 1997; 등)

이와 같은 경향은 우리나라에서도 마찬가지이다. 김민환 등은 학교장 리더십을 교사 임파워먼트에 영향을 주는 중요한 요인으로 간주하고 이들간의 관계를 분석하였다(2000). 그는 또한 교사 임파워먼트에 영향을 주는 다양한 요인들과 교사 임파워먼트간의 관계가 교사의 성별이나 학교 특성과 같은 조절 변인에 따라 어떻게 달리 형성되는가를 분석해내고 있다(2002). 그렇지만 이러한 연구는, 참여자 수나 연구 양에 비추어 볼 때, 아직은 막 걸음마를 배우는 단계에 있는 것으로 판단된다.

이처럼 교장의 변혁적 리더십과 교사 임파워먼트의 관계가 불가분의 관계를 맺고 있는 것으로 밝혀지고 있다. 그렇지만, 이들 두 변인들을 구성하고 있는 하위 요인들간의 관계가 구체적으로 어떠한지에 관한 연구성과는 여전히 일천한 실정이다. 이들의 관계가 구체적으로 어떠한가를 밝히는 연구는 교장들이 교사의 자발적 참여나 직무 몰입과 같은 행동을 유도할 수 있는 단서가 무엇인가를 확인해 준다. 나아가 교장들이 교사들을 임파워시킬 수 있는 전략이나 원칙을 수립하는데도 도움을 줄 수 있을 것이다.

위와 같은 연구의 필요성과 의의에 따라 이 연구에서는 학교장의 변혁적 리더십이 교사들을 임파워시키는 데 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 밝히고자 한다. 부연하면, 교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향력 정도를 교사 성별이나 재직 기간 및 학교 급별과 같은 조절 변인에 따라 어떻게 다른지를 밝혀내고자 한다. 나아가 이 분석 결과를 바탕으로 교장들이 교사 임파워먼트를 제고할 수 있는 방안을 탐색하고, 전략적 방안을 제안하고자 한다.

II. 이론적 배경

여기서는 먼저 변혁적 리더십의 개념과 연구 경향을 개관하고, 이어서 임파워먼트의 의미와 연구 경향을 등을 검토하고자 한다.

1. 변혁적 리더십의 의미와 연구 경향

1) 변혁적 리더십의 의미

변혁적 리더십이란 용어를 처음으로 사용한 사람은 Downtown이다(1973). 그렇지만 이 용어를 리더십 연구의 새로운 관점으로 부각시킨 것은 Burns이다(1978). Burns에 따르면, 리

더십은 단순히 권력을 행사하거나 휘두르는 것과는 달리 오히려 리더가 구성원들의 필요나 욕구를 충족시켜주는 성격이 강한 것이라고 한다. 그러면서 그는 리더와 구성원간의 관계에 초점을 두고 리더십 유형을 크게 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 분류하였다. 전자에서는 리더가 구성원의 동기유발이나 욕구 충족 및 능력 발휘 등에 초점을 두고 있는데 반하여 후자에서는 리더와 구성원간의 교환관계에 초점을 두고 있다.

Burns의 연구를 바탕으로 변혁적 리더십의 개념을 좀 더 확장시키고 심층적으로 설명하고 있는 것이 Bass이다(1985). 그는 변혁적 리더십을 리더가 구성원들에게 장기적 비전(vision)을 제시하고, 그 비전 달성을 위해서 자신감을 고취시키며, 현상에 대한 점진적 변화보다는 단절된 변혁이 필요한 것을 인식시키는 등의 변화와 혁신을 주도하는 것으로 보았다.

변혁적 리더십은 거래적 리더십(transactional leadership)에 대비되는 개념으로 이를 비판하는 것으로부터 출발하고 있다. 즉, 전통적 리더십 이론들은 대부분 리더와 구성원들간의 교환관계에 바탕을 둔 것들이다. 따라서 이 리더십에서는 리더와 구성원간에 모종의 가치로운 것을 교환할 목적으로 제약이 성립되며, 리더가 구성원에게 이해관계를 강조함으로써 동기를 유발하고자한다.

예컨대, 거래적 리더들은 구성원의 욕구가 무엇인가를 인식하고, 그들에게 이러한 욕구가 그들의 노력과 교환되어 충족될 수 있는 방법을 명백히 한다. 바꾸어 말하면, 리더가 구성원들에게 어떻게 하면 리더로부터 보상을 받거나 혹은 징계를 피할 수 있는가 등에 관하여 명확하게 인식시킴으로써 그들을 동기유발 시키는 것이다(Burns, 1978).

이에 반하여 변혁적 리더는 구성원들에게 그들이 한 일의 중요성과 의미에 관한 인식 수준을 끌어올리며, 구성원들이 자신의 이익보다는 그가 속한 조직과 집단의 이익을 위해 일하게끔 한다. 구성원들의 신념이나 가치관 및 욕구 등의 변화를 추구한다(Tichey & Devanna, 1986).

요컨대, 종래의 리더십은 조직의 목표달성과 구성원들이 바라는 보상간의 교환을 강조하는 거래적 리더십이었다. 이 리더십에서는 구성원들로부터 예상했던 성과만을 얻어내게 된다. 그러나, 변혁적 리더십에서는 리더와 구성원들간의 신뢰를 바탕으로, 구성원들의 동기과 욕구에 관심을 기울이며, 리더는 구성원들이 능력을 최대로 발휘할 수 있도록 도와주고자한다. 때문에 변혁적 리더는 구성원들로부터 기대 이상의 성과를 창출해 낼 수 있게된다(Bass, 1985).

2) 변혁적 리더십의 연구 경향

변혁적 리더십에 관한 연구는 대략 다음과 같은 경향을 띠고 있다. 첫째, 변혁적 리더십의 의미와 구성요소들, 그리고 그것이 거래적 리더십과 어떠한 차이를 보이는가에 관한 연구들이다. 여기에는 Bass의 연구(1985, 1990)를 비롯하여, Bass & Avolio(1990)의 연구, 그리고 Tracey & Hinkin의 연구(1994) 등이 대표적이다.

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

특히 Bass의 연구(1985)와 Bass & Avolio(1990)의 연구에 따르면, 변혁적 리더십을 구성하는 요인으로는 카리스마(charisma), 개인적 배려(individual consideration), 지적 자극(intellectual stimulation), 그리고 고무적 리더십(inspirational leadership)이 있다. 이에 반하여 거래적 리더십에는 상황적 보상(contingent rewards)과 예외적 관리(management by exception)라는 하위 요인이 있다. 이들의 분류는 이후 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과를 검증하는 연구의 이론적 토대가 되고 있다.

둘째, 변혁적 리더십과 종속 변인간의 관계에 관한 연구들이다. 특히, 이 과정에서 연구 대상자의 개인적 배경과 같은 조절 변인들이 어떠한 영향력을 발휘하는가에 관한 연구가 주류를 이루고 있다(Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990, 등).

이러한 연구에서 다루어지는 핵심 주제는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계, 변혁적 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향, 그리고 변혁적 리더십이 조직 구성원의 직무만족이나 직무 성과에 미치는 영향에 관한 것들이다. 그리고 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 각각의 독립 변인으로 설정하고 이들이 각각 종속 변인에 미치는 영향 정도를 측정해 비교 분석하기도 한다(권상술, 1996 등).

셋째, 최근에 들어 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계에 관한 연구가 진행되고 있다. 이 주제도 물론 위와 같은 연구 모형을 따르고 있는 것이지만, 종속 변인으로 임파워먼트라는 새로운 개념을 설정하고 있는 것이 다르다(Eckley, 1997; 안판영 외, 1999; 유송동, 2001; 김민환, 2002 등).

2. 임파워먼트의 의미와 연구 경향

1) 임파워먼트(empowerment)의 의미

임파워먼트는 원래 기업가나 경영학자들이 기업을 좀 더 효과적으로 경영할 목적으로 창출해 낸 용어이다. 그렇기 때문에 이 용어의 의미는 사용자에 따라 그 초점과 의미를 다소 달리 하고 있다. 이 용어가 사용되기 시작한 1980년대 초 이후 오늘날까지 그 의미는 여전히 다소 불분명한 상태에 있으며, 또한 이렇다 할 통일된 정의도 없는 상태이다. 그렇지만, 이 용어의 역사적 배경이나 다양한 정의 등을 통하여 그 의미를 파악할 수 있다.

역사적으로 볼 때, 임파워먼트의 근원을 심리학을 비롯하여 사회학, 신학 등의 논의에서 찾을 수 있다. 심리학적으로는 동기유발을 비롯하여 자기통제(self-control)나 자신의 중요성 인식, 그리고 자아 해방감과 같은 개념과 밀접하게 관련되어 있다. 사회학적으로는 대부분의 사회적 권리를 획득하기 위한 운동, 즉 시민운동이나 여권 신장을 위한 운동 등과 관련되어 있다. 달리 말하면, 사회를 변화시키고자 하는 사람들의 원동력이 바로 임파워먼트였던 것으로 보고 있다. 신학적인 관점에서는 수세기 동안 이루어졌던 신의 결정론에 대한 인간의 자유의지(free-will)론을 비롯하여 자아의지(self-will)와 복종심 논쟁, 운명론에 대한 신념론, 그리고 실증주의 대한 인간주의 논쟁 등으로부터 임파워먼트의 개념을 추출할 수 있다. 초월적 존재의 굴레에서 벗어나 개개인들이 자신의 신념에 따라 자유롭게 결정하는 힘의 원천

과 같은 것이 바로 임파워먼트의 뿌리였던 것으로 볼 수 있다(Whetten et al., 1996).

이렇게 보면 임파워먼트는 전혀 새로운 개념이 아니다. 이미 수십 년 전부터 인식되었고, 다양한 논쟁으로 전개되어 왔으며, 서로 다른 이름으로 불렸던 것으로 볼 수 있다. 예컨대, 1950년대는 인간관계론을 중심으로 관리자의 친절성이 강조되었으며, 1960년대는 감각훈련(sensitive training)을 중심으로 관리자가 구성원들의 욕구나 동기에 민감하게 대응할 할 것이 강조되었다. 1970년대는 피고용인들의 참여(involverment)가 강조되었고, 1980년대에는 관리자가 피고용인들과 함께 품질 분임조(quality circles)를 만들어 회의를 개최하는 것이 강조되었다. 이러한 의식이 1990년대에는 관리자가 피고용인들의 힘을 북돋워줘야 한다는 임파워먼트의 개념으로 정착하게 되었다. 그러면 오늘날 임파워먼트의 의미는 무엇으로 규정되고 있는가?

임파워먼트의 개념을 크게 두 관점으로 나누어 설명할 수 있다. 하나는 개인의 심리적 차원에서 임파워된 구성원들이 갖게 되는 행동특성, 예컨대 자기 효능감을 비롯하여 자기 결정, 직접 통제 의식, 의미감, 신뢰감, 그리고 동기부여 등에 초점을 맞추어 설명하는 것이다(Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Whetten, 1996 등). 이 관점에서는 구성원들의 사기나 동기유발을 비롯하여 충성심, 자율성 인식, 조직이나 직업에의 몰입정도, 혁신 의식, 그리고 조직 문화에 대한 인식 등에 영향을 주는 행위나 과정으로 본다.

다른 하나는 임파워먼트의 의미를 조직의 구조 차원에서 규정하는 것이다. 이는 경영자나 리더가 부하 직원들에게 권력을 분배하고, 통제권을 이양하며, 권한을 적절하게 위임하는 행위나 실제에 초점을 맞추어 설명하는 것이다. 임파워먼트를 파워 분배 행위나 과정으로 보는 것이다(Conger & Kanungo, 1988; DuBrin, 1998, 등).

요컨대, 임파워먼트란 리더가 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들에게 자율성을 부여하고, 동기를 유발시키며, 자기 효능감 등을 형성시키는 일이다. 또한 조직의 통제 체계를 완화시키고, 권한을 적절히 분배하며, 구성원들간의 의사소통 체계가 원활하게 이루어질 수 있도록 하는 것으로 볼 수 있다. 이로 말미암아 구성원들은 자신의 능력을 지속적으로 개발하고, 조직에 긍정적인 태도를 취하게 된다(보다 자세한 논의는 Conger & Kanungo, 1988; 김민환 외, 2000; 김민환, 2002; 안관영 외 2002a 참조). 그렇지만, 임파워먼트는 위와 같이 이분법적으로 구분되는 것 이상으로 분류될 수 있으며, 이들의 관계 또한 매우 밀접해 구조적 요인이 심리적 요인에 영향을 주는 것으로 나타났다.

2) 임파워먼트의 연구 경향

경영학 분야와는 달리 교육학 분야에서 임파워먼트에 관한 연구가 이루어지기 시작한 것은 1980년대 후반부터이다. 이처럼 임파워먼트에 관한 연구 역사가 일천한 만큼 아직 뚜렷한 연구 동향이 나타나기보다는 개인적 관심에 따라 서로 다른 주제를 다루고 있음을 볼 수 있다. 여기서는 대체적인 흐름을 시대와 연구 주제별로 살펴보고, 외국의 연구 경향을 먼저 고찰하고, 이어서 국내의 연구 경향을 개관하였다.

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

첫째, 1980년대에는 임파워먼트의 개념이나 구성 요인이 무엇인가를 밝히는 연구가 주종을 이루고 있으며, 이러한 시도는 오늘날까지 계속 진행되고 있다. 예컨대, Conger & Kanungo(1988)는 조직의 구조 측면과 개인의 동기부여와 같은 심리 측면에서 임파워먼트에 대한 개념을 정의하고 있다. Spreitzer(1995)나 Whetten 등(1996), 그리고 Wilkinson의 연구(1988)는 다분히 개인의 심리적 측면에서 접근하고 있다. 그렇지만 이 용어의 의미는 여전히 정의자의 관점과 목적에 따라 중점을 다소 달리 한 채 쓰이고 있는 실정이다. 달리 말하면, 임파워먼트의 의미가 아직 엄격하게 정의되지 않은 채 쓰이고 있으며, 그것도 조직의 상황이나 사용자의 정치적 의도에 따라 변해왔던 것이다. 이 개념을 명확하게 하려는 노력이 계속되고 있는 중이다.

임파워먼트의 구성 요인에 관한 연구는 바로 위에서 보았던 개념 정의와 거의 함께 이루어지고 있다. 특히, 교사의 임파워먼트 형성 요인에 관해서는 Short와 Rinehart(1992)의 연구를 꼽을 수 있다. 이들은 교사들의 임파워먼트 구성 요인을 의사결정, 전문성 신장, 지위, 자기 효능감, 자율성, 영향력의 6개 요소로 구분하면서 이들 요인에 미치는 학교 환경 요인을 평가하고 있다.

둘째, 위와 같은 연구를 바탕으로 1980년대 후반부터 1990년대 초반에 이르러서는 임파워먼트 형성 과정에 관한 모형을 구인하는 흐름이 나타나고 있다(Conger & Kanungo, 1988). 이들은 임파워먼트의 개념과 구성 요인과 함께 개인 수준에 초점을 맞추어 임파워되는 과정 모형을 제시하고 있다. 그렇지만, 이 부분에 관한 연구는 위 주제에 비해 아직도 활기를 띠지 못하고 있다. 교사들이 임파워되는 구체적인 과정은 거의 밝혀지지 않고 있는 실정이다(Patterson-Weston, 2000).

셋째, 1990년대에 들어서는 리더십과 임파워먼트의 관계를 밝히는 것이 중요한 연구 과제가 되고 있으며, 임파워먼트를 형성시키는 전략과 기술에 관한 연구가 진행되고 있다. 특히, 학교장의 리더십과 교사 임파워먼트의 관계에 관한 연구에서는 교장의 리더십 유형과 그것을 인지한 교사의 임파워먼트가 어떠한 상관관계를 맺고 있는가에 초점을 맞추고 있다. Short와 그의 동료들은 교장의 권력 유형을 5가지로 나누고 그것이 교사 임파워먼트에 미치는 영향력 정도를 측정하고 있다(1994). 이와 유사한 관점에서 Eckley는 교장의 리더십 유형을 4개로 분류하고 교사 임파워먼트 요소를 6개로 분류한 다음 이들이 서로 어떠한 관계를 맺고 있는가를 실증적으로 검증하고 있다(1997).

넷째, 최근에는 임파워먼트 형성에 영향을 주는 제 요인들간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 예컨대, Siegal & Gardner는 조직의 구조적 요인이 개인의 심리적 임파워먼트 형성에 어떠한 영향을 미치는가를 밝혀 내고 있다(2000). 이와는 달리 Lashley는 세 서비스 조직에서 근무하고 있는 종업원을 면담하여 어떠한 요인이 어떠한 임파워먼트 형성에 영향을 주는지를 여실히 밝혀내고 있다(1999).

임파워먼트의 중요성에 관한 새로운 인식과 함께 국내에서도 이에 대한 연구가 서서히 이루어지고 있다. 아직은 임파워먼트의 개념 소개나 외국의 선행 연구를 바탕으로 우리나라의 사례를 분석하는 것이 주류를 이루고 있다. 그것도 주로 경영학 분야에서 수행되고 있으며, 부분적으로 사회복지학이나 간호학 분야에서 이루어지고 있음을 볼 수 있다. 그렇지만 교육

학 분야에서는 그다지 활발하게 이루어지지 않고 있다.

임파워먼트 관점에서 수행된 교사 행동에 관한 연구는 손꼽을 정도이다. 먼저 학위 논문 성격을 띠는 것으로 세 편을 볼 수 있다(김준기, 1999; 박경수, 2002; 신지영, 2003). 김준기의 연구는 경영학 박사학위 논문으로 교사가 학교장의 리더십 유형을 무엇으로 인식하느냐에 따라 그들의 임파워먼트가 어떻게 형성되는가를 분석한 것이다. 나머지 두 편의 연구는 교육대학원 석사학위 수준의 논문으로 교사 임파워먼트를 중심으로 리더십과 사기의 문제를 다루고 있다.

이와는 달리 학술 논문으로서 교사 임파워먼트를 심층적으로 분석하는 연구가 진행되었다. 안관영 외는 학교장의 리더십이 교사들의 임파워먼트에 미치는 효과를 분석하였다(1999). 또한 교사 임파워먼트와 조직 몰입 및 직업 몰입간의 관계를 분석하기도 하였다(안관영 외, 2002). 이들 논문은 임파워먼트 이론을 학교에 접목시킨 것이다.

교육학 관점에서 교사 임파워먼트를 분석하는 연구가 수행되기 시작한 것은 매우 최근의 일이다. 김민환 외는 학교장의 지도성 유형에 따라 교사들의 임파워먼트가 어떻게 형성되는가를 실증적으로 분석하였다. 연구 결과 학교장의 지도성 유형에 따른 교사들의 임파워먼트는 교사들의 배경 요인에 따라 서로 달리 형성되고 있는 것으로 밝혀졌다. 어느 한 가지 리더십만이 가장 바람직한 것은 아닌 것을 알 수 있다(2000). 또한, 김민환은 교사의 임파워먼트 결정 요인들이 교사의 배경 요인 및 학교 특성과 같은 조절 요인에 따라 교사 임파워먼트 형성에 어떻게 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하였다(2002). 이러한 연구들이 교사 임파워먼트에 관한 연구를 선도하고 있는 것으로 보인다.

교육학 분야에서는 이상의 연구 이외에 그다지 뚜렷한 연구 성과가 거의 없는 것으로 판단된다. 그만큼 이 분야에 관한 연구 관심과 노력이 일천한 것으로 보인다. 그렇지만, 교사의 임파워먼트가 그들의 자발적 행동을 설명할 수 있는 새로운 개념이자 관점으로 인식됨에 따라 이에 관한 연구가 집중할 것으로 보인다.

III. 연구 가설 및 연구 방법

1. 연구 가설

이상의 이론적 배경을 바탕으로 이 연구에서는 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

- <가설 1>: 학교장의 리더십은 교사 임파워먼트에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2>: 학교장의 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비하여 교사 임파워먼트에 미치는 효과가 클 것이다.
- <가설 3>: 학교장 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과는 교사 성별에 따라

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

차이가 있을 것이다.

<가설 4>: 학교장 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과는 학교 급별에 따라 차이가 있을 것이다.

<가설 5>: 학교장 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과는 교직 경력에 따라 차이가 있을 것이다.

2. 연구 방법

1) 연구 표본과 변인의 측정

이 연구의 표본은 강원도 원주 인근지역의 초·중등학교 교사 469명이다. 60개 학교를 대상으로 교사 수와 학급 수를 감안하여 비례적 군집 추출방법을 적용해 800명을 대상으로 설문조사를 하였다. 이중 483명이 응답을 하여 60.4%의 회수율을 나타냈다. 그러나, 응답자들 중 인적 사항 등이 누락되었거나 불성실하게 응답한 14개를 제외한 유효 설문은 469개였다.

설문 조사는 2002년 1월 16일부터 2월 15일 까지 1개월 간에 걸쳐 이루어졌다. 응답자들의 분포는 성별로 볼 때 남자 교사가 43.2%(202명)이며, 여자 교사는 56.8%(266명)이다. 교직 경력별로는 15년 이하가 55.3%(259명)이며, 그 이상이 44.7%(209명)를 차지하고 있다. 학교 급별로는 초등학교 교사가 51.0%(238명)이며, 중등학교 교사가 49.0%(229명)이다. 이와 같은 각 요인별 분포에는 응답자의 배경요인을 표시하지 않은 1~2명을 제외시켰기 때문에 실제 유효 설문 469명과는 차이가 있음을 밝혀 둔다.

학교장의 리더십 유형을 Bass의 분류(1985)에 따라 크게 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분해 설정하였다. 변혁적 리더십에는 지적 자극과 고무적 리더십만을 설정하였으며, 거래적 리더십으로는 상황적 보상과 예외적 관리를 설정하였다. 교사 임파워먼트를 구성하는 요인으로는 Spreitzer의 분류(1995)에 따라 의미감, 역량, 자율성 및 영향력을 설정하였다.

위와 같은 요인들의 설정과 설문 항목은 선행 연구에서 이미 검증되어 활용된 것들이다 (Short & Rinhart, 1992; Spreitzer, 1995; Bass & Avolio, 1996; Eckley, 1997 등). 이 연구에서는 다시 요인 분석과 신뢰도 검사를 통하여 적합한 문항을 추출하는 과정을 거쳐 타당성과 신뢰성을 제고하고자 하였다. 학교장의 리더십에 관한 설문 항목은 Bass & Avolio의 MLQ(1996)에 제시된 문항을 바탕으로 우리나라 학교 현장에 적합하게 재구성해 각 요인별로 4문항씩 설정하였다. 교사 임파워먼트에 관한 설문 항목 역시 Spreitzer의 연구(1995)에서 사용되었던 문항들을 우리의 실정에 적합하게 재구성해 각 요인별로 3문항씩 설정하였다. 이상의 각 설문 항목에 따른 응답은 5점 Likert형 척도로 하였다.

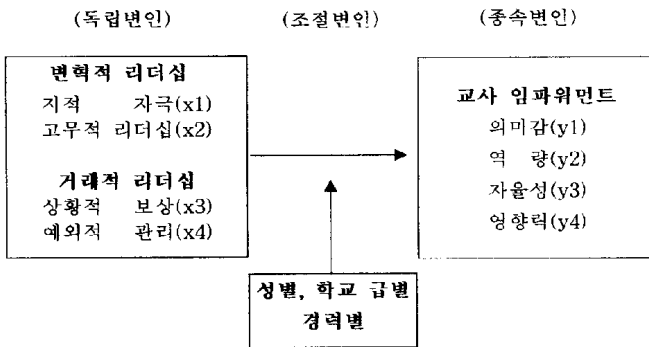
그리고, 학교장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향은 교사의 성별(남·여)과 경력 기간(15년 이상과 이하) 및 학교 급별(초등학교·중등학교)에 따라 차이가 날 수 있다고 보았다. 따라서 교사의 성별과 경력기간 및 근무 학교 급별을 조절 변

인으로 설정하였다. 또한 각 변인들의 신뢰도를 Cronbach- α 가 0.5 이상이 되도록 하였다([표 1]의 변인별 신뢰도와 상관계수 참조).

2) 분석 모형

이상의 내용을 바탕으로 인 연구에서 설정한 변인들간의 관계를 분석하기 위한 모형은 다음과 [그림 1]과 같다.

[그림 - 1] 분석 모형



3) 자료 분석 방법

이 연구의 주요 목적은 학교장의 변혁적 리더십이 교사의 성과 경력 및 학교 급별 따라 교사 임파워먼트에 미치는 영향이 어떠한가를 밝히는 것이다. 따라서 두 변인간의 관계를 파악하기 위해서 먼저 상관관계를 분석하였다. 그리고 <가설 1>을 검증하기 위하여 임파워먼트 구성 요소별로 회귀분석을 실시하였다. <가설 2>부터 <가설 5>까지를 검증하기 위해서는 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)을 실시하였다. 왜냐하면 위계적 다중회귀분석 방법은 독립변인인 학교장의 리더십이 종속변인인 의미감, 역량, 자율성, 영향력에 미치는 효과를 분석할 수 있을 뿐만 아니라, 특정 독립변인이 종속변인에 미치는 순수 효과를 알 수 있게 해주기 때문이다(Cohen & Cohen, 1983; 안관영 · 이규만, 2002).

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

그리고, 교사의 개인적 배경인 성별과 경력 및 학교 급별과 같은 조절 변인에 따른 학교장의 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 조절회귀분석(moderating regression)방법을 활용하였다. 통계처리는 SPSS for Windows(10.0) 프로그램을 활용하였다.

IV. 실증적 분석과 논의

1. 상관관계 분석

[표 1] 연구 변인의 신뢰도와 상관 계수

구분	신뢰도	평균	표준편차	Y1의 의미감	Y2의 역량	Y3의 자율성	Y4의 영향력	X1의 지적 자극	X2의 고무적 리더십	X3의 상황적 보상	X4의 예외적 관리	F1의 성	F2의 급별	F3의 경력
Y1	.7188	3.74	.85	-										
Y2	.7772	3.61	.70	.660*	-									
Y3	.8167	3.14	.85	.437*	.518*	-								
Y4	.8304	2.94	.88	.407*	.429*	.689*	-							
X1	.9234	2.93	.89	.208*	.202*	.350*	.302*	-						
X2	.9195	2.72	.92	.178*	.162*	.263*	.286*	.671*	-					
X3	.9211	2.79	.88	.224*	.209*	.325*	.328*	.751*	.763*	-				
X4	.6327	3.01	.60	.048	.035	.056	.112*	.105*	.120*	.153*	-			
F1				.051	.150*	.072	.160*	.021	.087*	.106*	.038	-		
F2				.000	.102*	-.037	-.049	-.015	.067	.055	.082*	.180*	-	
F3		14.93	8.61	.061	.238*	.232*	.317*	.222*	.240*	.241*	-.057	.268*	.132*	-

* p < .10 † p < .05
 성은 여자=0 남자=1, 급별은 초등학교=0 중등학교=1로 코딩하였음.

연구 변인들의 신뢰도 Cronbach- α 와 변인들간의 상관관계는 [표 1]과 같다. 위 표에서 변인들의 신뢰도는 전반적으로 높게 나타나고 있다. 예외적 관리(x4)에서만 상대적으로 다소 낮게 나타나고 있다. 그리고, 독립 변인 중 지적 자극(x1)과 고무적 리더십(x2) 및 상황적 보상(x3)은 종속 변인인 의미감(y1), 역량(y2), 자율성(y3) 및 영향력(y4)과 모두 p<0.05 수준에서 유의적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 예외적 관리(x4)는 영향력 요인과만 낮은 상관관계를 보이고 있다.

부연하면, 변혁적 리더십 요인인 지적 자극과 고무적 리더십은 모든 임파워먼트 구성 요인들과 유의적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 거래적 리더십의 경우는 상황적 보상만 임파워먼트의 모든 구성 요인들과 유의적 상관관계를 갖는 것으로 나타난 반면, 예외적 관리는 영향력파만 약한 유의적 상관관계를 보이고 있다.

이러한 경향과는 달리 교사 개인적 특성으로 투입된 조절 변인(성별, 급별, 경력)들과 임파워먼트 구성 요인들과의 상관관계는 유의적인 경우가 적으며, 그러한 경우도 비교적 낮은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

2. 리더십과 임파워먼트의 관계

학교장의 리더십 유형에 따른 교사 임파워먼트 구성 요인들과의 관계를 분석한 결과는 다음 [표 2]와 같다.

[표 2] 임파워먼트 구성 요인별 회귀분석 결과

(각 수치는 독립 변인의 표준화 회귀계수임)

종속 변인		의미감	역량	자율성	영향력
통제 변인	성별	.022	.080*	.014	.088*
	학교 급별	-.028	.063	-.053	-.093**
	경력 연수	.008	.164***	.167***	.227***
독립 변인	지적 자극	.105	.109	.178***	.082
	고무적 리더십	-.012	-.047	-.021	.046
	상황적 보상	.133	.105	.169**	.162**
	예외적 관리	-.009	-.017	.007	.067
R ²		.048***	.089***	.150***	.184***

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

위 표에서 전반적으로 통제 변인과 독립 변인이 임파워먼트의 구성 요인에 미치는 효과는 영향력(y4)의 경우에서 가장 크게 나타났는데, 이들 변인에 의한 설명력 R²은 18.4%로 분석되었다. 다음으로 자율성의 경우가 15.0%, 역량이 8.9%, 의미감이 4.8%로 각각 나타났다. 이를 임파워먼트 구성 요인별로 좀 더 자세하게 보면 다음과 같다.

먼저, 의미감의 경우 성과 학교 급별 및 경력 연수를 통제한 후에 학교장 리더십 유형이 교

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

사들의 의미감에 영향을 미치는 정도를 살펴 본 결과 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p < .10$).

학교장 리더십 유형이 교사들의 역량감에 미치는 정도에서도 교사의 개인적 배경을 통제된 상태에서는 유의치 않은 것으로 나타났다. 그러나, 통제변인을 포함시켰을 때에는 성별과 경력 연수에서 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 여 교사보다는 남 교사가 그리고, 경력이 증가할수록 역량에 대한 인지도도 증가하는 것으로 나타났다.

자율성의 경우 통제 변인 중에는 경력 연수만이 자율성에 정적(+) 영향을 미치며, 리더십 중에는 지적자극 리더십과, 상황적 보상이 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 구체적으로 경력 연수와, 지적 자극 리더십 강도, 그리고 상황적 보상의 강도가 증가할수록 교사들의 자율성에 대한 인지도가 증가하는 것으로 나타났다.

영향력의 경우는 통제 변인 모두와 상황적 보상에서 유의한 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 구체적으로 보면, 성별에서는 영향력에 대한 인지도가 여자 교사보다는 남자 교사들에서 높다. 학교 급별에서는 초등교사들이 중등교사들에 비하여 영향력에 대한 인지도가 높으며, 경력 연수가 높을수록 또한 그렇게 나타났다. 그리고, 상급자의 리더십이 상황적 보상 리더십이라고 생각할수록 영향력에 대한 인지도는 높게 나타났다. 요컨대, 전반적으로 학교장 리더십이 교사 임파워먼트의 구성 요인들에 미치는 효과는 적은 것으로 볼 수 있으며, 지적 자극과 상황적 보상만이 부분적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고, 교사들의 개인적 배경 요인 중에서는 경력 연수가 의미감 요인을 제외한 역량, 자율성, 영향력에 정적 효과가 있는 것으로 분석되었다. 이로써 가설 1은 학교장의 지적 자극 리더십과 상황적 보상 리더십이 교사의 자율성과의 관계에서, 그리고 학교장의 상황적 보상 리더십이 교사의 영향력과의 관계에서만 채택되었다. 그 밖의 관계에서는 기각되었다.

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과

1) 리더십과 의미감의 관계

[표 3]은 <가설 2: 학교장의 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비하여 교사 임파워먼트에 미치는 효과가 클 것이다>를 검증하기 위하여 의미감을 종속 변인으로 하는 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)을 실시한 결과이다.

먼저 표의 4단계는 3개 통제 변인(성, 학교 급별, 경력 연수)과 4개의 독립 변인(지적자극, 고무적 리더십, 상황적 보상, 예외적 관리)를 모두 투입하였을 때의 표준화된 회귀계수이다. 이에 따르면, 의미감에 대한 모든 변인들의 설명력 R^2 은 0.048로, 의미감 분산의 4.8%를 설명하는 것으로 나타났다. 분석결과 모든 리더십 변인들은 의미감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

이어서 거래적 리더십에 비하여 변혁적 리더십이 의미감에 미치는 효과가 클 것이라는 가설을 검증하기 위하여 2 단계에서 통제 변인과 변혁적 리더십(지적자극과 고무적 리더십)을

독립변인으로 하고 의미감을 종속 변인으로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 통제 변인과 변혁적 리더십의 설명력(R²)은 0.042로 나타났다.

다음으로 3단계에서는 통제 변인과 거래적 리더십(상황적 보상 리더십과 예외적 관리 리더십)을 독립 변인으로 하고 의미감을 종속 변인으로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 통제변인과 거래적 리더십(상황적 보상 예외적 관리)의 설명력(R²)은 0.043으로 나타났다.

4 단계에서는 통제 변인과 변혁적 리더십, 그리고 거래적 리더십 모두를 독립변인으로 하는 다중회귀분석을 실시한 결과의 설명력(R²)은 0.048로 나타났다.

[표 3] 의미감에 대한 위계적 회귀분석 결과

예측 변인 \ 단계		단계			
		1 단계	2 단계	3 단계	4 단계
통제 변인	성별	.033	.029	.015	.022
	학교 급별	-.036	-.026	-.034	-.028
	경력 연수	.056	.011	.015	.008
독립 변인	지적 자극		.160**		.105
	고무적 리더십		.050		-.012
	상황적 보상			.201	.133
	예외적 관리			-.009	-.009
R ²		.005	.042***	.043***	.048***
거래적 리더십의 순효과: $\Delta R_1^2 = 0.006(0.048-0.042)$, $\Delta F_1=0.532$					
변혁적 리더십의 순효과: $\Delta R_2^2 = 0.005(0.048-0.043)$, $\Delta F_2=0.511$					

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

따라서 의미감에 대한 변혁적 리더십의 영향력을 통제한 다음 거래적 리더십이 의미감에 미치는 순수한 영향력(ΔR_{12})은 0.006(=0.048-0.042)으로, 유의적이지 못한 것으로 나타났다($\Delta F_1=0.532$). 마찬가지로 의미감에 대한 거래적 리더십의 영향력을 통제한 다음 변혁적 리더십이 의미감에 미치는 순수한 영향력(ΔR_{22})은 0.005으로 역시 유의적이지 않은 것으로 나타났다($\Delta F_2=0.511$).

2) 리더십과 역량의 관계

[표 4] 역량에 대한 위계적 회귀분석 결과

단계		1 단계	2 단계	3 단계	4 단계
통제변인	성별	.086*	.085*	.073	.080*
	학교 급별	.054	.063	.057	.063
	경력 연수	.200***	.167***	.169***	.164***
독립변인	지적 자극		.151**		.109
	고무적 리더십		.001		-.047
	상황적 보상			.150***	.105
	예외적 관리			-.016	-.018
R ²		.064***	.086***	.084***	.089***
ΔR ²			.022***	.020***	
거래적 리더십의 순효과: $\Delta R_1^2 = 0.003(0.089-0.086)$, $\Delta F_1=0.335$ 변혁적 리더십의 순효과: $\Delta R_2^2 = 0.005(0.089-0.084)$, $\Delta F_2=0.503$					

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

위 [표 4]는 리더십 요인과 역량과의 관계를 위계적 다중회귀분석 한 결과이다. 위에서와 같이 표의 4단계는 3개 통제 변인과 4개 독립 변인을 모두 투입하였을 때의 표준화된 회귀 계수이다. 이에 따르면 모든 변수들의 역량에 대한 설명력 R2은 0.089로, 역량 분산의 8.9%를 설명하는 것으로 나타났다. 분석결과 모든 리더십 변인은 역량에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

이어서 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비하여 역량에 미치는 효과가 클 것이라는 가설을 검증하기 위하여 2 단계부터 4단계까지 분석한 결과에 따르면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 각각 역량에 미치는 순수 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2>는 역량 요인에서도 기각되었다.

3) 리더십과 자율성의 관계

리더십 요인과 자율성의 관계를 위계적 다중회귀분석 한 결과는 다음 [표 5]와 같다. 여기서는 <가설 2>를 검증하기 위하여 자율성 요인을 종속변인으로 설정해 위계적 회귀분석을 하였다. 표의 4단계는 3개 통제 변인과 4개 독립 변인을 모두 투입하였을 때의 표준화된 회귀계수이다. 이에 따르면, 자율성에 대한 모든 변인들의 설명력 R2은 0.0150으로, 자율성 분산의 15.0%를 설명하는 것으로 나타났다. 분석 결과 지적 자극과 상황적 보상이 자율성에 영향을 미치며, 고무적 리더십과 예외적 관리는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석

되었다.

[표 5] 자율성에 대한 위계적 회귀분석 결과

단계		1 단계	2 단계	3 단계	4 단계
예측변인	성별	.029	.024	.002	.014
	학교 급별	-.065	-.049	-.062	-.053
	경력 연수	.234***	.169***	.177***	.167***
독립변인	지적 자극		.250***		.178***
	고무적 리더십		.059		-.021
	상황적 보상			.285***	.169**
	예외적 관리			.008	.007
R ²		.059***	.140***	.136***	.150***
거래적 리더십의 순효과: $\Delta R_1^2 = 0.010(0.150-0.140)$, $\Delta F_1=1.042$					
변혁적 리더십의 순효과: $\Delta R_2^2 = 0.014(0.150-0.136)$, $\Delta F_2=1.433$					

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

다음으로 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 자율성에 미치는 효과가 클 것이라는 가설을 검증하기 위하여 2 단계부터 4단계까지 분석하였다. 분석 결과에 따르면, 자율성에 대한 변혁적 리더십의 영향력을 통제한 다음 거래적 리더십이 자율성에 미치는 순수한 영향력(ΔR_{12})은 0.010(=0.150-0.140)으로 유의치 못한 것으로 나타났다($\Delta F_1=1.042$). 마찬가지로 자율성에 대한 거래적 리더십의 영향력을 통제한 다음 변혁적 리더십이 자율성에 미치는 순수한 영향력(ΔR_{22})은 0.014(=0.150-0.136)로 역시 유의치 않은 것으로 나타났다($\Delta F_2=1.433$).

요컨대, 변혁적 리더십과 거래적 리더십간의 순수한 영향력의 차이는 변혁적 리더십이 0.04(0.014-0.010) 만큼 큰 것으로 나타났으나 유의치 않은 관계로 “변혁적 리더십의 영향력이 클 것이다”라는 가설은 자율성 요인에서도 기각되었다.

4) 리더십과 영향력의 관계

리더십 요인과 영향력의 관계를 위계적 다중회귀분석 한 결과는 다음 [표 6]과 같다. 아래 표에서 4단계는 3개 통제 변인과 4개의 독립 변인 모두를 투입하였을 때의 표준화된 회귀계수이다. 이에 따르면 모든 변수들의 영향력에 대한 설명력 R²은 0.184로, 영향력 분산의 18.4%를 설명하는 것으로 나타났다. 분석결과 상황적 보상만이 영향력 요인에 유의적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

[표 6] 영향력에 대한 위계적 회귀분석 결과

예측변인 \ 단계		1 단계	2 단계	3 단계	4 단계
통 계 변 인	성별	.111**	.100**	.083*	.088*
	학교 급별	-.093**	-.084*	-.098**	-.093**
	경력 연수	.282***	.223***	.235***	.227***
독 립 변 인	지적 자극		.154***		.082
	고무적 리더십		.130**		.046
	상황적 보상			.257***	.162**
	예외적 관리			.068	.067
R ²		.107***	.171***	.180***	.184***
거래적 리더십의 순효과: $\Delta R_1^2 = 0.013(0.184-0.171)$, $\Delta F_1=1.754$ 변혁적 리더십의 순효과: $\Delta R_2^2 = 0.004(0.184-0.180)$, $\Delta F_2=0.486$					

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

이어서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 영향력에 미치는 효과가 클 것이라는 가설을 검증하기 위하여 2 단계부터 4단계까지 각각 다중회귀분석을 하였다. 분석결과 영향력 요인에 대한 변혁적 리더십의 영향력을 통제한 다음 거래적 리더십이 영향력에 미치는 순수한 효과(ΔR_1^2)는 0.013(=0.184-0.171)으로, 유의치 못한 것으로 나타났다($\Delta F_1=1.754$). 마찬가지로 영향력 요인에 대한 거래적 리더십의 영향력을 통제한 다음 변혁적 리더십이 영향력에 미치는 순수한 효과(ΔR_2^2)는 0.004(=0.184-0.180)로 역시 유의치 않은 것으로 나타났다($\Delta F_2=0.486$).

또한, 변혁적 리더십과 거래적 리더십간의 순수한 영향력의 차이는 변혁적 리더십이 0.009(0.013-0.004) 만큼 큰 것으로 나타났다. 그러나, 이 결과도 통계적으로 유의치 못하므로 영향력 요인에서도 “변혁적 리더십의 영향력이 클 것이다”라는 가설은 기각되었다. 요컨대, 이상의 네 가지 분석 결과에 따르면, 학교장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향은 임파워먼트 구성요인에 따라 다른 것을 알 수 있다. 그리고, 학교장의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 교사 임파워먼트에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설은 모든 경우에서 기각되었다. 비록 부분적으로 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 보이는 하지만, 그 차이가 미미한 관계로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과에 비추어 보면, 교사들의 임파워먼트는 학교장이 학교 경영에 관한 비전을 제시하거나 교사들의 노력에 칭찬과 격려를 하며, 교사 자신을 개발하도록 자극하신 혹은 전통적으로 해 오던 상황적 보상이나 예외적 관리와 같은 방식을 활용하건 별다른 차이가 나지 않는다는 것이다. 이러한 것은 교사들이 전문직을 수행하고 있으며, 그만큼 자신

의 일에 관한 자부심과 자율성을 지니고 있는 관계로 학교장의 변혁적 리더십이 그다지 영향을 주지 못하기 때문인 것으로 판단된다.

4. 교사 배경 요인별 조절효과

1) 성별 조절효과

학교장 리더십과 교사 임파워먼트 관계에 대한 성별 조절 효과를 검증한 결과는 아래 [표 7]과 같다. 이 표에 따르면 의미감의 경우 1단계에서 통제 변인과 독립 변인을 투입하였을 때의 의미감에 대한 설명력(R²)은 .048로 나타났다. 2단계에서는 1단계에서 투입된 7개 변인 외에 성별과 4개 독립 변인간의 상호작용항 4개를 투입하여 의미감을 종속 변인으로 하는 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 설명력(R²)은 .050으로 나타나 상호작용항의 투입에 따른 설명력의 증가(ΔR²)는 0.02에 그침으로서 유의치 않은 것으로 나타났다.

그리고, 4개 상호작용항의 표준화 계수는 모두 유의적이지 않은 것으로 나타나 의미감에 대하여 유의적 영향력을 갖지 않은 것으로 볼 수 있다. 따라서, 리더십과 의미감의 관계에서 성별에 따른 조절효과는 없는 것으로 분석되었다.

위와 같은 방법으로 나머지 요인에 대한 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과 리더십과 역량 관계, 그리고 리더십과 영향력 관계에서도 성별의 상호작용 효과(조절효과)는 없는 것으로 분석되었다.

[표 7] 성별 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과

구분		의미감		역량		자율성		영향력	
		1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계
통제 변인	성별	.023	.172	.080*	.099	.014	-.199	.088*	-.042
	학교급별	-.028	-.025	.063	.068	-.053	-.050	-.093**	-.098**
	경력연수	.008	.010	.164***	.163***	.167***	.166***	.227***	.222***
독립 변인	지적 자극	.105	.145*	.109	.145*	.178***	.212**	.081	.040
	고무적 리더십	-.012	.020	-.047	.045	-.021	.077	.046	.102
	상황적 보상	.133	.095	.105	.030	.169**	.054	.162**	.127
	예외적 관리	-.009	-.007	-.017	-.040	.007	-.030	.067	.081
성×지적 자극			-.191		-.108		-.110		.264
성×고무적 리더십			-.124		-.419		-.459*		-.323
성×상황적 보상			.187		.351		.540*		.164
성×예외적 관리			-.033		.141		.246		.032
R ²		.048***	.050***	.089***	.097***	.150***	.161***	.184***	.189***
ΔR ²			.002		.008		.011		.005

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

그러나, 자율성의 경우 고무적 리더십과 자율성, 상황적 보상과 자율성간의 관계에서 성별의 조절효과가 검증되었다. 먼저 고무적 리더십과 자율성의 경우 고무적 리더십이 강할수록 자율성의 인지도가 증가하는데, 남성에 비하여 여성의 경우가 더욱 강하게 인지하는 것으로 볼 수 있다. 그리고, 상황적 보상과 자율성의 경우 상황적 보상 리더십이 강할수록 자율성이 증가하며, 이러한 관계는 여성에 비하여 남성의 경우 더욱 강하다.

2) 학교 급별 조절효과

학교장 리더십과 교사 임파워먼트 관계에 대한 학교 급별 조절 효과를 검증한 결과는 아래 [표 8]과 같다.

여기서도 앞서와 같은 분석 방법과 과정을 따랐다. 즉, 1단계에서는 통제 변인과 4개 리더십 독립변인을 투입한 다중회귀 분석을 실시하고, 2단계에서는 1 단계에서 투입된 독립변인 외에 추가적으로 4개 독립 변인과 학교 급별의 상호작용항을 투입하여 다중회귀분석을 하였다. 분석 결과 상호작용항의 투입으로 설명력의 증가분(ΔR^2)은 의미감에서는 .002, 역량에서는 .010, 자율성에서는 .022, 그리고 영향력에서는 .034로 각각 나타났다. 이러한 상호작용항의 설명력 증가분이 유의한 것은 자율성과 영향력 요인에서만 나타났다.

[표 8] 학교 급별 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과

구 분		의미감		역량		자율성		영향력	
		1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계
통제 변인	성 별	.022	.020	.080*	.084*	.014	.013	.088*	.077*
	학교 급별	-.028	-.250	.063	-.022	-.053	-.362	-.093**	-.606**
	경력 연수	.008	.010	.164***	.161***	.167***	.156***	.227***	.216***
독립 변인	지적 자극	.105	.082	.109	.218**	.178***	.099	.081	-.106
	고무적 리더십	-.012	-.036	-.047	.050	-.021	.182*	.046	.238**
	상황적 보상	.133	.141	.105	-.095	.169**	.046	.162**	.111
	예외적 관리	-.009	-.023	-.017	-.038	.007	-.044	.067	.010
	급별×지적 자극		.073		-.321		.356		.726***
급별×고무적		.091		-.294		-.703		-.690***	
급별×상황적 보상		-.015		.615**		.409		.220	
급별×예외적 관리		.089		.096		.254		.274	
R ²		.048***	.050***	.090***	.100***	.150***	.172***	.184***	.218***
ΔR^2			.002		.010		.022**		.034***

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

다음으로 각 종속 변인에 대한 2단계 분석결과에서 상호작용항의 표준화회귀계수가 세 경우에서 유의한 것으로 나타났다($p < .10$). 먼저 상황적 보상과 역량의 관계에서 상황적 보상 리더십이 강할수록 역량에 대한 인지도는 증가하는데, 초등 교사보다는 중등 교사에게서 증가정도가 더욱 큰 것으로 볼 수 있다. 또한, 지적자극과 영향력의 경우도 초등교사보다는 중등교사들의 지적자극 리더십이 강할수록 더욱 높은 영향력을 인지하는 것으로 분석되었다. 반면에 고무적 리더십과 영향력의 관계에서는 중등 교사보다는 초등 교사들의 고무적 리더십이 강할수록 영향력을 높게 인지하는 것으로 분석되었다.

3) 경력 연수의 조절 효과

학교장 리더십과 교사 임파워먼트 관계에 대한 경력 연수의 조절 효과를 검증한 결과는 아래 [표 9]와 같다.

[표 9] 경력 연수의 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과

구 분	의미감		역량		자율성		영향력	
	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계
성별	.022	.022	.080*	.079*	.014	.017	.088*	.090**
학교 급별	-.028	-.029	.063	.060	-.053	-.055	-.093**	-.095**
경력 년수	.008	-.021	.164***	.000	.167***	.168	.227***	.230
지적 자극	.105	.096	.109	.190	.178***	.385*	.081	.208*
고무적 리더십	-.012	.035	-.047	.127	-.021	.062	.046	.073
상황적 보상	.133	.089	.105	-.120	.169**	-.039	.162**	.098
예외적 관리	-.009	-.016	-.017	-.088	.007	-.035	.067	.017
경력×지적자극		.031		-.201		-.552*		-.346
경력×고무적		-.118		-.397		-.139		-.016
경력×상황적 보상		.106		.539*		.495		.143
경력×예외적 관리		.013		.217		.168		.182
R ²	.048***	.048***	.089***	.098***	.150***	.161***	.184***	.189***
ΔR ²		.000		.009		.011		.005

* $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

이 표에 따르면, 상호작용항의 투입으로 설명력의 증가분(ΔR^2)은 의미감의 경우 .000, 역량의 경우 .009, 자율성의 경우가 .011, 영향력의 경우가 .005로 각각 나타났다. 그리고 종속 변인에 대한 상호작용항의 설명력 증가분은 모두 유의치 않은 것으로 분석되었다. 이어서 각 종속변인에 대한 2단계 분석결과에서 상호작용항의 표준화회귀 계수가 유의한 것은 두 가지 경우이다($p < .10$). 먼저, 상황적 보상과 역량의 관계에서 상황적 보상 리더십이

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

강할수록 역량에 대한 인지도가 증가하는데, 단기 재직자에 비하여 장기 재직자에서 증가정도가 더욱 큰 것으로 볼 수 있다. 이는 교직 경력이 많은 교사일수록 교장으로로부터 적절한 보상을 받을 때 역량감을 강하게 느끼는 것으로 판단된다.

반면에, 지적자극 리더십과 자율성의 경우에서는 장기 재직자에 비하여 단기 재직자의 지적 자극 리더십이 강할수록 자율성을 더욱 높게 인식하는 것으로 나타났다. 교직 경력이 적은 교사들일수록, 즉 젊은 교사들일수록 교장으로부터 지적 자극 리더십을 받을 때 그에 따른 행동을 자율적으로 하려는 경향이 강한 것으로 보인다.

이상의 분석 결과를 감안하면, 학교장의 리더십은 교사들의 연령에 따라서도 전략을 달리하여야 할 것이다.

이상의 분석 결과를 요약하면 다음 [표 10]과 같다.

[표 10] 성별 · 학교 급별 · 경력 연수의 조절효과 요약

조절 변인	종속 변인	의미감	역량	자율성	영향력
	독립 변인				
성별	지적 자극	-	-	-	-
	고무적 리더십	-	-	여>남	-
	상황적 보상	-	-	여<남	-
	예외적 관리	-	-	-	-
학교 급별	지적 자극	-	-	-	초등<중등
	고무적 리더십	-	-	-	초등>중등
	상황적 보상	-	초등<중등	-	-
	예외적 관리	-	-	-	-
경력 연수	지적 자극	-	-	단기>장기	-
	고무적 리더십	-	-	-	-
	상황적 보상	-	단기<장기	-	-
	예외적 관리	-	-	-	-

V. 결 론

우리나라 교육학 분야에서 학교장 리더십과 교사 임파워먼트의 관계를 밝히려는 연구는 그리 오래되지 않았다. 1990년대 후반에 들어서 이 주제에 관한 학위 논문과 학술 논문들이 서서히 나타나고 있지만 연구자 수나 연구 업적에 비추어 보면 아직 일천한 단계에 있는 실정이다. 그렇지만, 임파워먼트는 분명히 교장과 교사 행동을 객관적으로 이해하며, 또한 이들의 역동적 관계를 파악하는 데 새로운 관점을 제시해 주기 때문에 더욱 주목할 필요가 있

다.

위와 같은 문제 의식 하에 이 연구에서는 우리나라 학교장들의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향이 어떠한가를 밝히고자 하였다. 원주지역 초·중등학교 교사 469명을 대상으로 설문 조사한 자료를 분석한 결과에 따르면, 전반적으로 학교장 리더십이 교사 임파워먼트의 구성 요인들에 미치는 효과는 적은 것으로 나타났다. 독립 변인 중 지적 자극과 상황적 보상만이 교사 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 학교장의 지적 자극 리더십과 상황적 보상 리더십이 교사의 자율성에, 그리고 학교장의 상황적 보상 리더십이 교사의 영향력 요인에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

특이한 것은 학교장의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 교사 임파워먼트에 더 큰 영향을 줄 것이라는 가설이 교사 임파워먼트 구성요인 모두의 경우에서 기각된 점이다. 비록 부분적이거나 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 보이기는 하지만, 그 차이가 미미하기 때문에 실질적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과에 비추어 보면, 교사들의 임파워먼트는 일반 기업에 종사하는 구성원들의 그것과 다른 것을 알 수 있다. 교사 임파워먼트는 이미 그들이 전문직에 종사하고 있으며, 끊임없이 지적 활동을 하고 있고, 고도의 자율성을 보장받고 있기 때문에 학교장의 변혁적 리더십으로부터 받는 영향이 거래적 리더십으로부터 받는 영향과 별로 다를 바가 없다는 것이다. 교사 임파워먼트는 변혁적이거나 거래적이거나 같은 범주를 떠나서 지적 자극 리더십과 상황적 보상 리더십과 같은 구체적 리더십 유형과의 관계 속에서 찾아야 할 것으로 판단된다.

학교장 리더십과 교사 임파워먼트의 관계도 교사의 개인적 배경요인에 따라 달리 나타나고 있다. 성별에서는 자율성 요인에서, 학교 급별에서는 역량과 영향력 요인에서, 그리고 경력 연수에서는 역량과 자율성 요인에서 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 물론 이러한 요인에 영향을 주는 리더십도 제 각각이다.

이상의 사실에 비추어 보면, 학교장이 교사들을 효과적으로 임파워먼트 시키기 위해서는 교사 임파워먼트 요인에 따라 서로 다른 리더십을 발휘해야 할 것이다. 이른바 단병 동치적으로 어느 한 가지 유형에만 집착하는 리더십을 발휘해서는 안될 것이다. 그리고, 일반 기업체나 군대와 같은 조직에서 효과적인 것으로 판명된 리더십이라도 학교 상황에 그대로 적용될 것이라는 막연한 기대는 금물이다. 교사 임파워먼트 구성요인 하나 하나에 적합한 리더십이 무엇인가를 정확히 이해하고 적용하려는 노력을 기울여야 할 것이다.

그렇지만, 이 연구 결과는 다음과 같은 제한점을 안고 있다. 첫째, 연구 표본이 원주 지역으로 한정되어 있으며, 연구 변인의 측정이 자기 평가에 바탕을 두고 있어서 일반화하는데 무리가 있다. 둘째, 설문조사가 안고 있는 문제로, 조사 도구의 신뢰성과 타당성에는 여전히 논쟁의 여지가 내재해 있다. 좀 더 객관적인 조사 도구의 개발이 필요하다. 마지막으로, 좀 더 충실한 연구 결과들 위해서는 교사들을 직접 면담할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 권상술(1996). 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향, 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김민환 외(2000). 학교장의 리더십과 교사 임파워먼트의 관계에 관한 연구. 한국교원교육학회, 한국교사교육, 제 17권 제 1호, 225-245.
- 김민환(2002). 교사의 임파워먼트 결정요인 및 개인 특성과 학교 특성의 조절효과에 관한 연구. 한국교육개발원. 한국교육, 제 29권 제1호, 1-29.
- 김준기(1999). 교사의 리더십 인지도와 임파워먼트의 관계에 관한 연구. 상지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박경수(2002). 학교장의 변혁적 리더십과 교사의 팔로워십, 임파워먼트와의 관계 연구. 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 신지영(2003). 교사임파워먼트와 사기의 관계. 충남대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 안관영 외(1999). 학교장의 리더십이 교사들의 임파워먼트에 미치는 효과. 한국상업교육학회, 상교논총, 제 18집, 21-41.
- 안관영 외(2002a). 교사들의 임파워먼트와 조직몰입, 직업몰입의 관계 및 재직 기간의 조절 효과에 관한 연구. 경영교육논총, 제 27집, 135-156.
- 안관영 외(2002b). 학교장의 리더십이 교사들의 조직몰입과 직업몰입에 미치는 효과, 직업교육연구, vol. 22, no.2, 1-18.
- 유승동(2001). 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할. 인사관리연구, 제 24집, 제 2권, 193-218.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. N.Y: Free Press.
- Bass, B. M.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J.(1990). 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. and Avolio, B. J.(1996). Multifactor Leadership Questionnaire. <http://leadership.mindgarden.com/demo/intro/mlq.html>.
- Blasc, J., and Blasc, 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*. Sanfrancisco, CA: Jossey Bass, Inc.

- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cohen, J., and Cohen, P.(1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*, Hillsdale, New Jersey: Laurence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). The empowerment process : Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dillon, D.(1990). Pinning down empowerment. *Instructor*, 26-36.
- DuBrin, A. J.(1998). *Leadership: Research findings, practice, and skills*(2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Downtown, J. V.(1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Dunlap, M., and Goldman, D.(1991). Rethinking power in schools. *Educational Administration Quarterly*, 27(1), 5-29.
- Eckley, M. E.(1997). *The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles*. Ph. D. Dissertation, Pennsylvania State University.
- Fullan, M., and Horgan, T.(1996). What 's worth fighting for in your school. New York: Teachers College Press.
- Goldman, P, Dunlap, D. M., and Conley, D. T.(1993). Facilitative power and nonstandardized solutions to school site restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 29(1), 69-92.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: A frame work for analysis. *Personnel Review*, 28(3), pp. 169-191.
- Maehr, M., Smith, J., and Midgley, C.(1990). *Teacher commitment and job satisfaction*(Report No. PR-C006). Urbana, IL: National Center for School Leadership.
- Maeroff, G. I.(1988). Blueprint for empowering teachers. *Phi Delta Kappan*, 69(7), 53-57.
- Mitchell, D. E., and Tucker, S.(1992). Leadership as a way of thinking. *Educational Leadership*, 49(5), 3-35.
- 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.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.B., & Fetter, R.(1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과 분석

- Short, P. M and Rinehart, J. S.(1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 951-960.
- Short, P. M and Greer, J. T, and Molvin, W. M.(1994). Creating empowered 32(4), 38-52.
- Siegal, M., & Gardner, S.(2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological empowerment in the work place: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Tichey, J. and Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R.(1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *The Cornell H. R. A Quartely*, April, 18-24.
- Vogot, J. F. and Murrell, K. L.(1990). *Empowerment in organization*. San Diego, C. A.: Pfeffer & Company.
- 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).
- Whetten, D.A., Cameron, K., & Woods, M.(1996). *Effective empowerment and delegation*. London: Harper Collins Publishers.
- Yukl. G. A.(1998). *Leadership in Organizations*, 2nd(ed.). Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.

ABSTRACT

The Effects of Principal's Transformational Leadership on Teacher Empowerment

Kim, Min-Hwan* · Ahn, Kwan-Young**

This study was investigated the effects of principal's transformational leadership on teacher empowerment among primary and secondary school teachers in region of Won Ju city.

This study was designed to verify the following hypotheses.

Hypothesis 1: The school principal's leadership will have a positive influence on teacher empowerment.

Hypothesis 2: The effects of school principal's transformational leadership will have more positive influences on teacher empowerment than that of transactional leadership.

Hypothesis 3-5: The effects of school principal's leadership on teacher empowerment will be varied according to the moderating factors; these are sex, school grade, and tenure.

The results of multiple regression analysis are as follows: The school principal's leadership has weak effects on teacher empowerment with relations to the intellectual stimulation leadership and contingent rewards leadership. The effects of school principal's transformational leadership has not much more positive influences on teacher empowerment than that of transactional leadership.

The results of moderating effects analysis show us that the sex has a moderating effect on teacher's autonomy, the school grade has a moderating effect on teacher's competence, and the tenure has a moderating effect on teacher's competence and impact.

Keyword : school principal, transformational leadership, teacher empowerment

* Sangji University, Dept. of Education

** Sangji University, Dept. of Management