

# 학교장 리더십과 학교효과성 관계에서 교사문화의 매개 효과: 잠재성장모형을 활용한 종단분석

김종윤\* · 조대연\*\* (고려대)

---

---

## ■ 요약 ■

---

---

본 연구의 목적은 학교장의 리더십, 교사문화, 그리고 학교효과성(교사의 교직만족도, 학생 및 학부모의 학교 만족도, 그리고 학생 및 학부모의 학교에 대한 평가)의 관계를 탐색하는데 목적이 있다. 이를 위해 서울교육종단연구 자료를 활용하여 잠재성장모형을 통해 학교장의 리더십과 교사문화, 학교효과성의 초기치와 변화율과의 관계를 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 교사문화, 학교효과성은 시간이 흐름에 따라 유의미한 변화율을 보였으며, 교사문화는 시간의 흐름에 따라 변화율이 감소하는 것으로 조사되었다. 둘째, 학교장 리더십은 학교만족도와 학교평가에 직접적인 영향력이 없는 것으로 나타났다. 셋째, 학교장 리더십과 교사문화 초기값에는 유의미한 영향을 보였으나 교사문화의 변화율에는 영향을 나타내지 않았다. 넷째, 교사문화의 초기값은 학교만족도 초기값과 학교평가 초기값에 정적인 영향을 미치며, 학교만족도와 학교평가 변화율에는 부적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 다섯째, 학교장 리더십과 학교만족도의 관계에서 교사문화는 학교만족도 초기치와 기울기에 유의미한 매개효과를 나타냈으나, 학교평가에서는 매개효과가 나타나지 않았다.

[주제어] 학교장 리더십, 학교효과성, 교사문화, 잠재성장모형

---

---

\* 제1저자, 고려대학교 BK21+ 아시아에듀허브사업단 연구교수, joycello@hanmail.net

\*\* 교신저자, 고려대학교 교육학과 교수, chodae@korea.ac.kr

## I. 서론

단위학교의 자율·책임 경영이 중요시되고 학교 교육 시스템의 다양화가 가속되고 있는 오늘날의 교육환경 변화 속에서 학교장의 역할은 점점 복잡다변화하고 있다. 학교장은 학교조직의 발전 및 변화에 대한 분명한 방향감과 공동체적 목적의식을 제공할 수 있는 학교의 비전을 창출하고, 청사진을 제시하며, 학교구성원의 지도 잠재력을 이끌어, 학교가 지속적으로 발전할 수 있도록 구성원들과 협동하여야 한다. 또한 리더로서 학교장은 변화를 주도하는 리더십을 실천하고, 환경변화에 따른 학교경영 현실에 대한 이해를 바탕으로 교육환경 변화와 교육 패러다임 변화에 대해 명확히 인식하며, 끊임없이 자기를 혁신해 가는 개혁의 선도자로서 모습을 갖추어야 한다(김혜숙, 2004).

실제로 공교육의 신뢰회복 및 학교교육의 경쟁력 강화는 학교장과 교사를 포함한 학교교육의 주체에 의해 결정된다. 특히 학교의 자율성 확대와 책무성 강화에 따른 학교경영의 성공은 결국 학교장이 리더십을 바탕으로 학교 구성원들의 팔로워십을 얼마나 효과적으로 이끌 수 있는가에 달려있다. 즉 학교조직 효과성을 높이기 위해서는 구성원에게 열정과 조직목표에의 헌신을 불러 일으키는 학교장의 리더십이 필수적이라 할 수 있다(윤순희, 2006). 결국 학교장의 바람직한 리더십이 적절하게 투입된다면 교사의 교수(teaching), 생활지도, 학부모 관계 등 교사의 업무행동에 영향을 미쳐 마침내 학생의 성장과 학부모의 만족 등 학교교육의 성공을 기대할 수 있다.

또한 학교조직의 특성상 학교의 미션과 비전 등은 학교장에 따라서 결정될 수 있기 때문에 긍정적인 학교조직문화의 형성에도 크게 기여할 수 있다. 이는 학교장의 리더십이 건강한 조직문화와 조직풍토를 이끌 수 있는 핵심 요소 가운데 하나이기 때문이다. Marsick과 Watkins(2005)에 따르면 리더십은 조직의 학습조직 지향성 문화를 높이는 매우 중요한 요인이라고 하였다.

그러나 학교장의 리더십이 직접적이기 보다는 간접적으로 학교효과성에 영향을 미친다는 주장도 있다. 예를 들면, 학교장 리더십과 학교풍토 등이 학교 효과성과 관련된 주요 변인이긴 하나, 학교 효과성에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 교사의 교수활동이라는 것이다(김기용·나승일, 2005). 박균열(2009)은 학교장의 리더십을 통해 학교풍토가 형성되며 결국 교사의 직무 만족에 영향을 미쳐 학교 효과성을 이끌 수 있다고 하였다. Finnigan(2012) 역시 미국 초등학교의 사례연구에서 학교장의 리더십은 교사의 동기부여를 통해 학생의 성취에 영향을 미친다고 하였다. 이들 선행연구 결과는 학교장의 리더십이 교사에게 영향을 미쳐 결국 학교 효과성 또

는 학생의 성취를 이끄는 간접적 역할을 강조했다.

그렇다면 리더십에 대한 전통적 믿음처럼 학교장의 리더십은 학교효과성에 직접적 영향을 미칠 수도 있지만, 건전한 교사문화 등 학교조직풍토를 통해 간접적으로 학교효과성에 영향을 미칠 수 있다고 가정할 수 있다. 특히 우리나라의 경우 학생과 학부모의 학교효과성에 대한 관심은 학업적 성취에 있기 때문에 교장의 리더십보다는 교사의 교수행위에 더 직접적인 영향이 있을 수 있다.

따라서 본 연구는 학교장의 리더십 효과성을 실제적으로 검증하기 위해 교장의 리더십 수준, 교사문화, 그리고 학교효과성(교사의 교직만족도, 학생 및 학부모의 학교 만족도, 그리고 학생 및 학부모의 학교에 대한 평가)의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 또한 변인들의 시간이 지남에 따라 효과성에 미치는 영향이 어떻게 달라지는 확인하고자 하였고, 이를 위해 서울교육 종단연구 자료를 활용하였다.

본 연구는 연구목적 달성을 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 학교장의 리더십과 교사문화, 그리고 교사, 학생, 학부모의 학교만족도와와의 관계는 어떠한가?

- a. 연구모형은 적합도는 어떠한가?
- b. 학교장의 리더십 수준과 학교만족도의 인과관계는 어떠한가?
- c. 학교장의 리더십 수준과 학교만족도의 관계에서 교사문화의 매개효과는 어떠한가?

둘째, 학교장의 리더십과 교사문화, 그리고 학생, 학부모의 학교평가 간의 관계는 어떠한가?

- a. 연구모형은 적합도는 어떠한가?
- b. 학교장의 리더십 수준과 학교평가의 인과관계는 어떠한가?
- c. 학교장의 리더십 수준과 학교평가의 관계에서 교사문화의 매개효과는 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 학교장 리더십의 개념 및 구분

학교장은 단위학교 교육의 성패를 좌우하는 경영 책임자로서 학교경영과 교육활동을 선도하는 리더 역할을 수행한다(이윤식, 2002). 조경원 외(2006)는 학교장 리더십을 '조직 구성원들

이 한 인간으로서 자아를 실현할 수 있도록 환경적 조건을 제공하고, 구성원의 성장과 조직의 목표를 조화시킬 수 있는 능력과 자질'이라고 하였다. 김병찬(2007)은 '교육 조직의 목표달성을 위하여 학교장, 교사, 행정가 등 교육 조직 리더들이 발휘하는 영향력'으로 정의하였다. 일반적으로 학교장 리더십이란 학교조직의 목적을 달성하기 위하여 구성원들의 성장을 목표로 하여 구성원의 능력과 자질을 향상 시킬 수 있는 리더의 영향력이라고 정의할 수 있다.

효과적인 학교장의 행동특성을 분석하기 위해 가장 많이 활용되는 접근 방법은 구성원인 교사의 인식을 통해 측정되는 학교장의 리더십 유형과 그에 따른 학교효과성 분석 연구이다. 학교효과성 연구에서 등장하는 학교장의 리더십 유형으로는 수업 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 도덕적 리더십, 감성리더십 등 다양한 개념들이 논의되고 있다(오순문, 2010). 그 중에서도 특히 변혁적 리더십이나 수업리더십에 초점을 두고 학생의 학업성취나 교사의 심리적·사회적 측면에 영향을 미치는 교장의 리더십 효과를 분석하는 연구가 활발하게 이루어지고 있다(김병찬, 2007; 박상완, 2009; Leithwood & Jantzi, 2000; Marks & Printy, 2003).

## 가. 수업리더십

수업 리더십 이론은 1970년대 말에서 1980년대 불우한 환경에도 불구하고 성공한 학생들이 거주했던 빈곤한 도심 지역의 학교에서 이루어진 연구에서 그 경험적 기원을 갖고 있다(Edmonds, 1979). 이러한 학교들은 혼란과 분리된 학습 환경, 분명한 교육 목표 체계, 학생들에 대한 교사들의 높은 기대수준을 포함하여 전형적으로 강한 수업 리더십을 가지고 있었다.

학교장의 수업 리더십은 학교 교육목적의 설정과 전파, 교육과정 관리, 교실 수업을 평가하고 개선하기 위한 교실활동 관찰, 교수 방법 개선 및 지원, 학습에 필요한 자원 제공, 교사 개발 프로그램의 조정, 수업 프로그램 성과에 대한 평가 등과 같이 수업을 개선하기 위하여 학교장이 수행하는 일련의 직·간접적인 활동(오영재·박주용, 2005)을 말한다. 학교장 수업 리더십의 하위 구성요소는 연구자들에 따라 다양하게 제시되고 있다. 연구자들이 공통적으로 사용하고 있는 요소를 정리하면 교육목표설정, 수업개선활동, 교육환경조성, 교사전문성개발, 교육과정 운영으로 정리할 수 있다(김정환, 2004; 이병진, 2003; 허병기, 2001; Heck, 1992; Krug, 1992; Larsen, 1987). 본 연구에서는 수업개선활동(학교장의 수업개선 관심), 학교의 학업 성취 수준 향상 노력, 교사들이 수업과 생활지도에 집중할 수 있도록 행정업무 경감하는 노력에 대해 학교장의 수업 리더십의 구성요소로 정리할 수 있었다.

## 나. 변혁적 리더십

1980년대 들어 조직을 새롭게 변화시킬 필요성이 인식되면서 기존의 특성이론, 행동이론, 상황이론의 한계를 극복하는 새로운 형태의 리더십이 요구되었다. 이러한 요구를 수용할 수 있는 이론으로 변혁적 리더십 이론이 대두되었다. 변혁적 리더십은 주어진 목적의 중요성과 의미에 대한 구성원들의 인식수준을 제고시키고, 구성원들이 개인적 이익을 넘어서서 자신과 집단, 조직 전체의 이익을 위해 일하도록 만드는 것이다. 즉, 기존의 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 '기대되었던 성과'만을 구성원으로부터 얻어내는 반면, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원으로부터 '기대이상의 성과'를 얻어낼 수 있다.

학교장의 변혁적 리더십 구성요소는 카리스마, 영감, 지적자극, 개인적 배려의 4가지를 공통적인 구성요소로 보고 있으며 솔선수범, 문화조성 등의 기타 요소가 포함되기도 한다(권인탁, 1995; 노종희, 1994; 민석홍, 2011; 이진원, 2010; Bass & Avolio, 1990; Bennis & Nanus, 1985). 본 연구에서는 변혁적 리더십의 개념을 대표하는 문항으로 비전제시(학교의 비전과 목표 설정·공유), 의사소통(중요한 의사결정 시 교사 참여, 의견 존중), 공정한 보상제공(교원평가, 인사, 상벌 공정), 인간존중(신뢰와 존중의 분위기) 이렇게 4문항이 학교장의 변혁적 리더십의 구성요소로 설명할 수 있었다.

## 2. 학교효과성

학교효과성이란 표현된 교육목표에 대해서 각각의 학교들이 이를 어느 정도 성공적으로 달성했는가를 의미한다. 학교교육이 추구하는 교육목표는 매우 다양하며 단일한 목표를 제시하기는 불가능하기 때문에 학교효과성에 대해서는 연구자마다 다양한 정의를 내리고 있다(김기용·나승일, 2005).

학교 조직의 효과성은 다양한 기준을 사용하는 다차원적 개념이기 때문에 학업성취와 같은 단일 변수만을 사용하는 것은 효과성 개념을 축소시킨다(이정로·박세훈, 2006). 학교교육의 지향점으로 인지적인 측면뿐만 아니라 정의적인 측면도 배제할 수 없으며, 학교조직 효과성의 개념 자체가 복잡하고 다차원적이므로 보다 다양하고 입체적인 차원으로 측정하는 것이 적절하다(강경석·강경수, 2007). 박현선·이현주·정익중(2011)은 학교교육의 성과는 인지적 평가인 학업성취도와 정의적 평가인 구성원의 학교만족도와 학교에 대한 평가로 구분할 수 있다고

정의하였다.

교사의 만족도 변인은 학교장과 조직효과성을 연구하는데 있어 특히 많이 활용되는 성과지표 중 하나이다. 흔히 교사의 직무만족도로 표현되는 이 개념은 학교조직 효과성을 측정하는 주요 지표로 많은 연구에서 채택되고 있다. 교사의 직무만족이란 개인의 욕구 기대가 직무에서 성취될 수 있기 때문에 교사로서 그 직무를 계속하려는 의지로(Miskel & Gerhardt, 1974), 특정 직무의 모든 측면에 대한 정서적인 평가(Adler, 1988) 등으로 정의내릴 수 있다(박균열, 2009 pp. 210에서 재인용). 조직에서 구성원이 느끼는 직무만족도는 조직의 성과와 조직 운영을 평가하는 중요한 기준이 되기 때문에 학교의 조직효과성을 구성하는 주요 변인으로 오랫동안 연구된 주제 중 하나이다. 조직 구성원인 교사의 직무만족도에 있어서 학교장 변인은 중요한 영향 요인으로 분석된다. 특히 학교장 리더십의 경우 교사의 직무만족에 직, 간접적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다(민석홍, 2011; 오순문, 2010).

학교의 효과성을 측정하는 대상으로 학부모의 학교만족도와 학교에 대한 평가가 활용되기도 한다. 수요자 중심의 학교교육 개념이 확장됨에 따라 고객만족과 유사한 개념으로 학부모의 학교교육만족도와 학교에 대한 평가 조사가 실시되었다. 학부모의 학교만족도와 학교에 대한 평가는 자녀의 학업성취도 수준과 높은 상관성이 있는 것으로 분석되고 있다(김양분 외, 2007; p.4-6).

학교의 조직효과성을 측정하는 또 다른 변인으로 학생의 학교만족도와 학교에 대한 평가를 들 수 있다. 학생의 학교만족도와 학교에 대한 평가는 학생들이 학교 경험에 대해 느끼는 전반적인 만족감에 대한 인지적 그리고 정서적인 평가를 의미한다(김옥선·오윤자·최명구, 2006; 백순근·박경인, 2010; 황여정, 2005). 학교가 학생들의 욕구에 얼마나 부응하느냐에 따라 만족도와 평가의 결과가 달라지며, 학생들이 자신의 학교에 대해서 만족하는 수준이 높아지면 학교의 출석률이 높아지고 지원자가 증가하며 중도탈락률은 감소하게 된다(Verkuyten & Thijs, 2002). 학생의 학교만족도와 긍정적인 학교 평가는 출석률, 중도탈락률 뿐만 아니라 학교 부적응행동과 관련된 주요 예측 지표이며, 학생들의 심리정서발달 및 학교생활의 질에 대한 핵심 지표라 할 수 있다(박현선·이현주·정익중, 2011).

그러나 학업성취도 연구에 비하여 학생의 학교만족도와 학교 평가에 관련된 연구는 그 동안 상대적으로 많지 않았다(Huebner & McCullough, 2000; Okun, Braver & Weir, 1990; Suldo, Riley & Shaffer, 2006; Verkuyten & Thijs, 2002). 학교장과 학교효과성을 분석하는 연구에서도

학생의 학교만족도와 학교평가 변인은 거의 주목받지 못하였다. 특히 우리나라의 학생들은 다른 나라 학생에 비해 더 많은 시간을 학교에서 보낸다. 이런 상황에서 높은 학교만족도와 긍정적인 학교평가는 학생 삶의 만족도에 많은 영향을 줄 수 있다(Park & Huebner, 2005). 학교교육의 행위 대상이며 교육의 최종 성과 단위라 할 수 있는 학생들의 학교만족도와 긍정적인 학교평가는 학교효과성 지표로서 우리가 관심을 가질 필요가 있다.

### 3. 교사문화

문화란 사회집단의 외견상 나타나는 행동양식, 관습, 언어 사회적 산물 등의 행동 수준 특성과 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 규범, 그리고 상징물 등의 인지 수준 특성을 포함하는 종합적인 개념이다(최만기, 1993). 문화는 동시대 구성원에게 영향을 미치며 지속성을 갖도록 한다. Deal과 Kennedy(1982)는 '다양한 조직체 상황에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해 주는 지침으로서 조직을 통합시켜 주는 응집요소'로 문화를 정의하였다. Schein(1992; 김창걸, 2003에서 재인용)은 '특정한 집단이 외적 적응문제와 내적 통합문제에 대처하려는 학습과정에서 발명, 발견 또는 발전시켜온 기본적인 전제로, 타당하다고 여기기에 충분할 정도로 원활하게 작용하며, 따라서 새 구성원들에게 그러한 문제들과 관련하여 인지하고 사고하고 느끼는 올바른 방식이라고 가르칠 수 있는 기본적인 가정의 유형'으로 보고 있다.

문화의 정의를 바탕으로 조직문화의 개념을 정리하면 조직문화란 조직의 목적을 달성하기 위하여 조직 내에서 구성원에게 습득되고 공유된 기본가치, 가정, 규범, 조직에 대한 태도, 의사소통, 행동규범, 의미체계 등의 복합적 요소로 조직 내부의 문제를 해결하는 과정에서 생기는 공유된 행동 양식, 인식체계로 볼 수 있다. 김준기(1991)는 학교조직문화란 학교라는 조직체의 성원들에 의해 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지는 학교 고유의 특성을 나타내는 공유가정(shared assumption)인 가치, 신념, 이념, 목표가 학교조직 구성원들에게 작용되어 표출되는 상징적 행위의 복합체라고 보았다. 조남두(1992)는 학교조직문화를 잠정적으로 학교조직의 구성원들이 공유하여 구성원들의 행동과 조직체의 행동에 기본전제로 작용하는 학교 고유의 가치, 신념, 의례 등의 총체라고 보았다. Owen(2001)은 학교조직문화를 학교구성원들이 공유하고 있는 철학, 가치, 이념, 가정, 믿음, 기대, 태도, 규범 등이 학교라는 특정 조직에서 어떻게 나타나고 있는가를 나타내는 것이라고 보았다. 이정선(2002)은 학교구성원에 의하여 이해된



규범, 가치, 신념, 의식, 관습, 전통 그리고 습성을 포함하는 의미의 유형으로 보았으며 학교조직문화를 규범적, 기술적, 조작적으로 나누어 설명하였다. 광상기(2004)는 학교조직문화는 학교조직이 목표달성을 위해 의사결정 과정 중에 구성원들에 의해 공유되고 지배되는 가치, 신념, 지식, 행동양식, 인식체계 등을 포괄하는 개념으로 보았다.

교사문화는 학교 조직문화에 직접적인 영향을 가진다(김풍삼, 1992). 학교 조직을 이루는 구성원으로서 교사집단은 교육의 일반적인 목적과 자신들이 속한 학교의 교육목표를 어떻게 이해하고 수용하며 재정립하고 있는냐에 따라 학교 교육의 방향과 성과에 영향을 미친다. 또한 교사들 간의 상호작용도 교육활동의 성과와 학교 조직문화에 영향을 준다. 박균열(2009)은 학교장의 리더십을 통해 학교풍토가 형성되며 결국 교사의 직무만족에 영향을 미쳐 학교 효과성을 이끌 수 있다고 하였다. 이는 긍정적인 학교문화가 교사의 직무만족을 향상시키고, 이를 통해 학교 효과성에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

#### 4. 주요 변수들의 관계

학교장의 리더십을 독립변수로 하고 학교효과성, 교사문화, 교사들의 직무만족, 사기, 조직 헌신도, 조직 몰입 등을 종속변수로 한 연구가 많이 이루어져 왔다. 이 연구들은 대체로 학교장의 바람직한 리더십이 종속변수들과 정적인 상관관계를 보이고 있음을 강조하였다. 예를 들면, 학교장이 학교효과성 향상에 주요한 영향 요인이라는 점은 알려진 사실이며, 학교장에 대한 관심의 증대는 궁극적으로 학교조직의 성공을 높이기 위한 노력의 일환이라 할 수 있다(한유경·서경혜·나민주, 2011). 서정애(2005)의 연구에서는 학교장이 리더십을 발휘할 때 교사들의 조직 헌신도, 조직 충성심, 자발성, 가치 수용이 높아지는 것을 확인하였다. 또한 신영순(2005)에 따르면, 학교장이 비전 설정 및 공유, 인간 존중, 지적 자극, 높은 성과 기대, 목표 수용, 솔선수범, 학교문화의 창조, 집단 참여의 허용 등과 같은 리더십을 발휘할수록 교사들의 교과 학습활동과 생활지도, 학교 및 학급 경영, 근무의욕, 그리고 직무 수행 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 김정호(1998)는 학교장의 리더십은 교사의 사기와 학교효과성에 영향을 미친다고 하였고, 신재흡(2002)은 리더십이 학교조직문화와 학교조직의 효과성에 영향을 미치며 조직의 효과성을 극대화 할 수 있다고 하였다. 송란호(2003)의 연구에서도 중등학교 학교장의 리더십이 높을수록 교사들은 교육적 책무성과 전문적 책무성, 그리고 관리적 책무성 등이 높게 나타나는



것으로 밝혀졌다. 그 외 박균열의 연구(2009)를 보면, 학교장의 리더십이 잘 발휘될수록 학교 풍토는 긍정적이고 이를 통해 간접적으로 교사가 직무만족을 더 느끼기 때문에, 학교장은 교사를 존중하고 인화적인 풍토를 조성하여 교사가 맡은 직무에 만족을 느끼도록 하는 리더십을 발휘해야 함을 강조하였다.

그러나 학교장의 리더십이 교사들의 사기, 만족도, 헌신, 조직 충성심 혹은 학생들의 학업성취에 직접적인 영향을 미치지 보다는 간접적인 효과를 가진다는 연구결과에도 유의할 필요가 있다. 예컨대, 홍창남(2006)은 교사의 헌신을 수업 헌신, 학생 헌신 및 조직 헌신으로 구성하고 학교장의 리더십이 교사 헌신에 미치는 실제 효과와 인식 효과를 구분하여 분석한 결과, 실제적 효과 측면에서 학교장의 변혁적 리더십은 교사들의 수업 헌신과 학생 헌신의 차이를 유발하지 못하는 반면 조직 헌신에 대해서만 유의미한 영향을 주었다.

한편 이와는 상반된 연구 결과를 보여주는 경우도 있다. 도주완(1999)의 연구결과를 보면, 학교장의 카리스마, 결속 촉진, 솔선수범, 높은 성과 기대, 지적 자극, 개별적 관심 등과 같은 하위요인들로 이루어진 학교장의 변화 지향적 리더십과 교사들의 상징적 문화(규범, 의례의식, 행동양식) 및 실천적 문화(감정과 태도, 경영 전략, 조직구조, 경영 과정, 경영 방침)사이에 모두 부적 상관관계를 보이고 있다. 이는 학교장의 변화지향적 행동이 강화될수록 교사들의 규범 행동, 학교행사 참여, 우호적 관계와 긍정적 분위기, 근무만족, 소속감, 의사결정 과정의 소통 정도 및 업무 추진의 계획성과 후생복지 향상 노력들이 낮아진다는 사실을 보여주는 것이다(도주완, 1999).

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 표본

본 연구에서는 서울시교육청이 실시한 <서울교육중단연구>의 1, 2, 3 차년도 자료를 활용하여 학교장의 리더십, 학교효과성, 교사문화와의 관계를 분석하였다. <서울교육중단연구>는 2010년부터 관할 교육청 소속의 초등학교 4학년, 중학교 1학년, 일반계 고등학교 및 전문계 고등학교 1학년 학생을 대상으로 표본을 선정하여 3년에 걸쳐 수집된 자료이다. 표본으로 선정된

연구 대상은 108개 초등학교와 74개 중학교, 83개 일반계고(60개 일반고, 1개 특목고, 13개 자사고), 24개 전문계고의 학교이며, 표집된 학교의 학교장, 교사, 학생, 학부모로부터 자료를 수집하였다.

〈표 1〉 1,2,3차년도 서울교육종단연구 참여 학교 수

학교유형	초등학교	중학교	일반계고	전문계고	총합계
해당 학교 수	108	74	83	24	289

## 2. 측정 변수

### 가. 학교장 리더십

먼저 학교장 설문지에서 교사들과의 관계를 묻는 7개의 질문에 대한 답변을 가지고 학교장의 리더십 수준과 유형을 추정하였다. 구체적인 문항은 다음과 같다.

- 나는 학교의 비전과 목표를 명확히 설정하고 교사들과 공유한다.
- 나는 중요한 의사결정을 할 때 교사들을 참여시키고 의견을 존중한다.
- 나는 교원평가, 인사, 상벌 등을 공정하게 처리한다.
- 우리 학교는 교장과 교사 사이에 신뢰와 존중의 분위기가 형성되어 있다.
- 나는 교사들의 수업개선을 위해 관심을 가지고 지도한다.
- 나는 학생들의 학업성취 수준 향상을 최우선으로 한다.
- 나는 교사들이 수업이나 생활지도에 집중할 수 있도록 행정업무를 줄이기 위해 노력한다.

각 문항은 “전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다. 그렇다, 매우 그렇다”의 Likert 5간 척도를 활용해 응답하도록 되어 있다. 위의 7개 질문에 대한 전체 평균으로 해당 학교에 대한 학교장 리더십 수준을 추정하였다.

### 나. 교사문화

교사문화를 알아볼 수 있는 질문으로는 아래 세부 질문들이 사용되었다. 각 문항은 “전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다. 그렇다, 매우 그렇다”의 Likert 5간 척도를 활용해 응답하도록

록 하였다.

우리학교 교사들은...

- 학교의 비전과 목표를 공유한다.
- 서로 존경하고 신뢰한다.
- 학생 생활지도에 대해 수시로 논의하고 피드백을 교환한다.
- 수업방식에 대해 수시로 논의하고 피드백을 교환한다.
- 학생들에게 높은 성취수준을 기대한다.
- 학생들에 대한 관심과 애정을 가지고 있다.
- 학부모들을 학교교육에 적극적으로 참여시킨다.

교사문화는 1년차, 2년차, 3년차로 나뉘어 학교 수준으로 평균값을 계산하여 분석에 사용하였다.

#### 다. 학교만족도

교사문화를 먼저 교사의 학교와 교직에 대한 만족도 수준을 알아보기 위해 부적인 의미를 가지고 있는 질문은 역산하여 교사 별 학교와 교직에 대한 만족도 평균을 구하였다. 각 문항은 “전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다. 그렇다, 매우 그렇다”의 Likert 5간 척도를 활용해 응답하도록 하였다. 해당 질문은 다음과 같다.

- 나는 현재 학교의 운영방식에 전반적으로 만족한다.
- 나는 현재 학교에서 느끼는 스트레스와 실망이 매우 크다
- 나는 더 나은 직장을 구할 수 있다면 교직을 그만둘 수 있다.

교사의 학교와 교직에 대한 만족도와 더불어 학생과 학부모의 학교만족도는 1년차, 2년차, 3년차로 나뉘어 학교 수준으로 평균값을 계산하여 자료로 활용하였다.

#### 라. 학교평가

학생과 학부모가 진행한 학교평가에 대한 세부 질문은 다음과 같다. 각 문항은 “전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다. 그렇다, 매우 그렇다”의 Likert 5간 척도를 활용해 응답하도록 되어 있다.

- 학교는 학생(자녀)들의 학습 능력을 잘 길러주고 있다.
- 학교는 학생(자녀)들의 특기와 적성을 잘 계발해 주고 있다.
- 학교 선생님들은 학생(자녀)들을 가르치는 데 열의가 있다.
- 학교에서는 학생(자녀)들의 수준에 맞게 잘 가르치고 있다.
- 학교는 학생(자녀)들의 개별상담과 진로지도를 잘 하고 있다.
- 학교는 학습에 불편함이 없는 시설과 환경을 갖추고 있다.
- 학교는 학생(자녀)들의 안전을 위해 노력하고 있다.

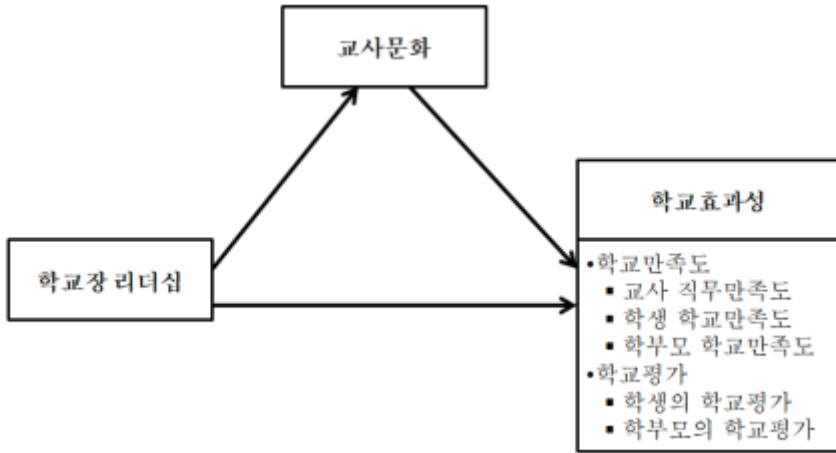
학교평가는 초등학생을 제외하고 중학교, 고등학교 학생만 응답하도록 하였다. 그러므로 학교평가에 대한 학생과 학부모의 답변은 초등학교를 제외한 181개 학교의 평균값으로 자료가 정리되었다.

### 3. 연구모형 및 분석방법

본 연구의 연구문제를 해결하기 위하여 잠재성장모형을 설정하여 연구를 수행하였다. 잠재성장모형은 변화에 대해 분석할 수 있는 전문적 방법으로 세 번 또는 그 이상 측정된 종단자료나 패널자료에 대하여 집단 평균 또는 개인에 대한 변화량을 확인하는 구조방정식 모형이다(김계수, 2009). 즉 잠재성장모형은 횡단자료를 이용한 구조방정식 모형과 달리 시간적 흐름에 따른 변화를 분석하기 적합한 모형이다.

이에 본 연구에서는 이론적 배경의 관련 문헌분석을 토대로 학교장 리더십을 독립변인, 학교효과성을 종속변인, 교사문화를 매개변인으로 아래 [그림 1]의 연구모형을 상정하였다. 이를 위하여 매개변인과 종속변인 모두를 시간에 따라 변화하는 변수(time-varying variable)로 보았고, 독립변인의 영향력 하에서 매개변인의 변화와 종속변인의 변화 간의 관련성을 모형화하여 종단적으로 매개효과를 검증할 수 있도록 다변량 잠재성장모형을 적용하였다. 이를 통해 시간의 흐름에 따라 학교장 리더십과 학교효과성, 교사문화가 어떠한 관계를 보이는지 분석하였다.

서울교육 종단연구 자료는 SPSS 12.0, Amos 18.0, Mplus 7.0을 사용하여 구조방정식 모형을 통한 잠재성장모형으로 변인간의 관계 분석을 실시하였다.



[그림 1] 연구모형

## IV. 결과분석

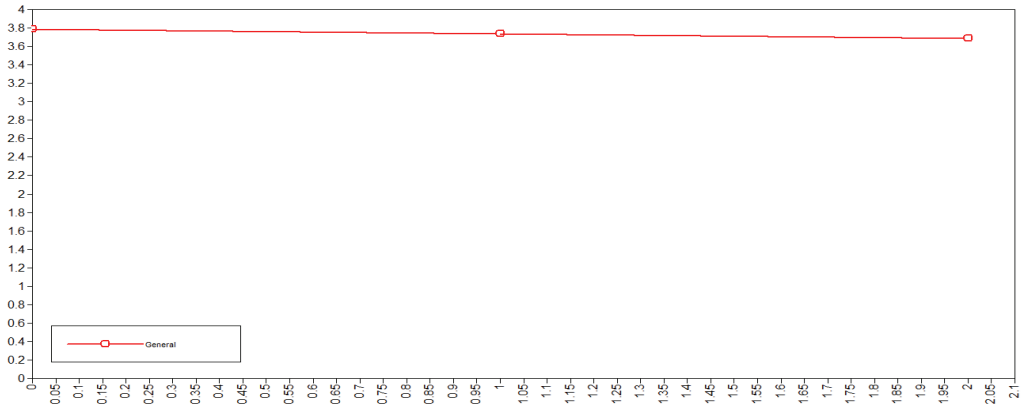
### 1. 변인 별 분석 모형

먼저 학교장 리더십의 경쟁모형을 알아보기 위해 비성장모형과 성장모형의 모형 적합도를 비교하였다. 적합도를 비교하기 위해  $\chi^2$ 과 자유도 변화 정도를 분석하였다. 적합도 지수에 대해서는 CFI, TLI, NFI, RFI는 .90 이상, RMSEA는 .08 이하를 적합한 모형으로 평가할 수 있다 (홍세희 2013; Byrne, 2001)는 기준을 채택하였다.

모형의 적합도에서는 비성장모형, 성장모형 모두 좋은 적합도 지수를 보이고 있다. 그러나 비성장모형과 비교하여 선형모형의 자유도는 3이 줄어들었으나  $\chi^2$ 은 0.877밖에 줄지 않았으므로 7.82 이상 줄어들어야 더 나은 모형으로 받아들일 수 있는 조건을 만족시키지 못하고 있다. 그러므로 학교장 리더십은 비성장모형이 최선의 모형이라고 말할 수 있다.

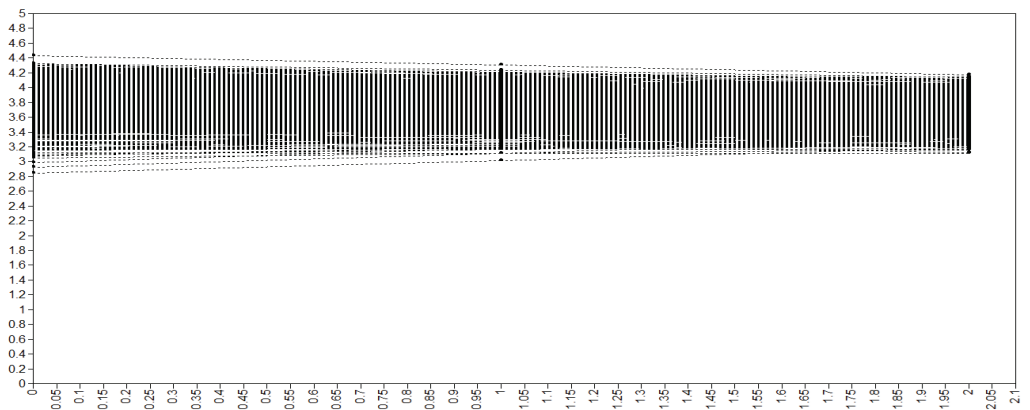
교사문화는 선형모형의 자유도가 3이 줄어들었고 그에 따른  $\chi^2$ 의 값도 32.096 줄어들었으므로 선형모형을 최선의 모형이라고 볼 수 있다. 추가적으로 MPlus 프로그램을 통해 선형모델 분석을 진행하였는데 교사 1년차 평균은 3.784점이었으며 연도별 기울기는 -0.05씩 줄어드는

것으로 관찰되었다. 연도별로 큰 점수 차가 보이지는 않았으나, 교사들은 시간이 경과할수록 교사문화에 대해 낮은 점수를 주는 것으로 나타났다.



[그림 2] 교사문화 평균 그래프

설문에 참가한 1,841명 교사의 답변을 연도별 그래프로 모두 표현하면 아래와 같다. 1년차에 교사문화에 대해 높은 점수를 준 교사는 3년차로 갈수록 낮은 점수로 답하였고, 반대로 1년차에 낮은 점수를 준 교사는 3년차로 갈수록 높은 점수를 주는 것으로 나타났다.



[그림 3] 교사문화 개별 그래프

학교만족도는  $\chi^2$ 과 자유도 변화를 비교하였을 때, 비성장모형과 모든 오차항을 공분산으로 연결한 오차구조화 선형모형 사이에 자유도가 10이 줄어들었다. 자유도가 10이 떨어질 때  $\chi^2$ 이 18.31이상만 줄어들면 더 적합한 모형으로 판단할 수 있으므로, 측정변수 오차 사이에 모든 공분산을 추가한 오차구조화 선형모형이 가장 최선의 모형으로 증명되었다. 학교평가에서도 같은 방법으로 비교 시 측정변수 오차 사이에 모든 공분산을 추가한 오차구조화 선형모형이 가장 최선의 모형으로 증명되었다.

〈표 2〉 각 변인의 모형 적합도

변인	모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	NFI	RFI
학교장 리더십	비성장모형	1,988	4	1,000	1,022	.000	.972	.979
	선형모형	1,111	1	.998	.995	.020	.985	.954
교사 문화	비성장모형	43,056	4	.845	.884	.184	.831	.873
	선형모형	10,960	1	.960	.881	.186	.957	.871
학교 만족도	비성장모형	680,906	34	.688	.669	.257	.677	.658
	선형모형	652,081	31	.700	.652	.264	.691	.641
	오차구조화 선형모형	127,111	22	.949	.917	.129	.939	.901
학교 평가	비성장모형	183,342	13	.849	.826	.270	.840	.815
	선형모형	170,953	10	.858	.787	.299	.851	.776
	오차구조화 선형모형	105,014	4	.911	.667	.374	.908	.656

## 2. 학교장 리더십 - 교사문화 - 학교만족도 관계 분석

위의 작업을 통해 개별 변수에 대한 최선의 모형을 확인하였으므로 각각의 개별 변수를 결합하여 학교장 리더십(비성장모형)이 교사문화(선형모형)를 매개로 하여 학교만족도(오차구조화 선형모형)에 미치는 영향에 대한 분석을 진행하였다. 매개 효과 분석을 위해 Bootstrapping을 사용하였다. 모형은 유의하였고 적합도 지수인 CFI에서는 좋은 모형 적합도를 보였다. 그러나 CFI를 제외한 나머지 지수는 적합도 기준에 약간 못미치는 결과를 나타냈다.



〈표 3〉 학교장 리더십 - 교사문화 - 학교만족도 잠재성장모형 적합도

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	NFI	RFI
학교만족도: Bootstrapping	337.349***	75	.908	.872	.110	.886	.841

\*\*\*  $p < .001$

통계적으로 유의한 관계는 학교장 리더십 초기값과 교사문화의 초기값, 교사문화의 초기값과 학교만족도의 초기값, 그리고 교사문화 초기값과 학교만족도의 기울기였다. 결과적으로 교사문화 초기값의 학교장 리더십과 학교만족도에 대한 매개효과는 증명이 되었으나 교사문화 기울기의 학교장 리더십과 학교만족도에 대한 매개효과는 없었다. 또한 학교장 리더십과 학교만족도에 대한 직접적인 관계 역시 통계적으로 유의미하지 않았다.

아래 〈표 4〉의 내용을 정리한다면 학교장 리더십 수준이 1만큼 높아지면 교사문화의 초기값이 .542만큼 높아졌다. 교사문화의 초기값이 1수준 올라가면 학교만족도의 초기값은 1.794만큼 높게 나타나지만, 연도가 지날수록 학교만족도의 변화율은 .411만큼 줄어들게 되는 것을 알 수 있었다.

〈표 4〉 학교장 리더십 - 교사문화 - 학교만족도 잠재성장모형 추정 경로계수

Bootstrapping 관계 모형	인과계수	표준오차
학교장 리더십 → 교사문화 초기값	.524***	.116
학교장 리더십 → 교사문화 기울기	.030	.061
학교장 리더십 → 학교만족도 초기값	-.150	.202
학교장 리더십 → 학교만족도 기울기	.047	.076
교사문화 초기값 → 학교만족도 초기값	1.794***	.162
교사문화 초기값 → 학교만족도 기울기	-.411***	.055
교사문화 기울기 → 학교만족도 기울기	.409	.267

\*\*\*  $p < .001$

### 3. 학교장 리더십 - 교사문화 - 학교평가 관계 분석

학교장 리더십(비성장모형)이 교사문화(선형모형)를 매개로 하여 학교평가(오차구조화 선

형모형)에 미치는 영향에 대한 분석을 진행하였다. 모형은 유의한 결과를 나타냈고, 적합도 지수 모두 기준 이상의 결과를 얻어 설정된 모형이 적합하다고 결론 내릴 수 있었다.

〈표 5〉 학교장 리더십 - 교사문화 - 학교평가 잠재성장모형 적합도

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	NFI	RFI
학교평가: Bootstrapping	66.216**	42	.983	.973	.057	.955	.929

\*\* $p < .01$

통계적으로 유의한 관계는 교사문화의 초기값과 학교평가의 초기값, 그리고 교사문화 초기값과 학교평가의 기울기였다. 학교장 리더십과 교사문화 관계가 통계적으로 유의미하지 않게 나왔고, 학교장 리더십과 학교평가에 대한 직접적인 관계 역시 유의미하지 않았다.

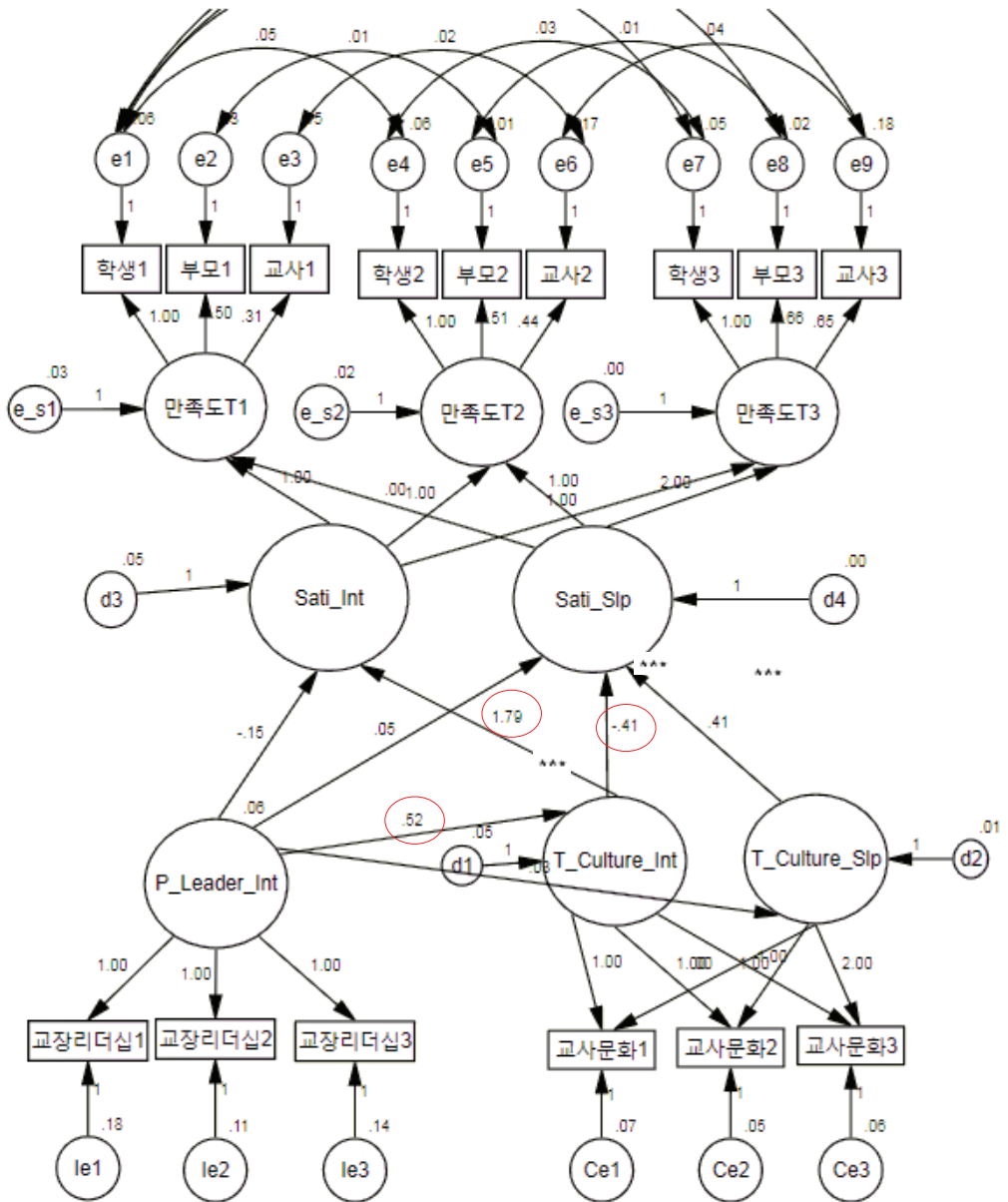
아래 〈표 6〉의 내용을 정리한다면 교사문화의 초기값이 1수준만큼 높아지면 학교평가의 초기값은 .923만큼 높게 나타나지만, 연도가 지날수록 학교평가의 변화율은 .243만큼 줄어들게 되는 것을 알 수 있었다.

〈표 6〉 학교장 리더십 - 교사문화 - 학교평가 잠재성장모형 추정 경로계수

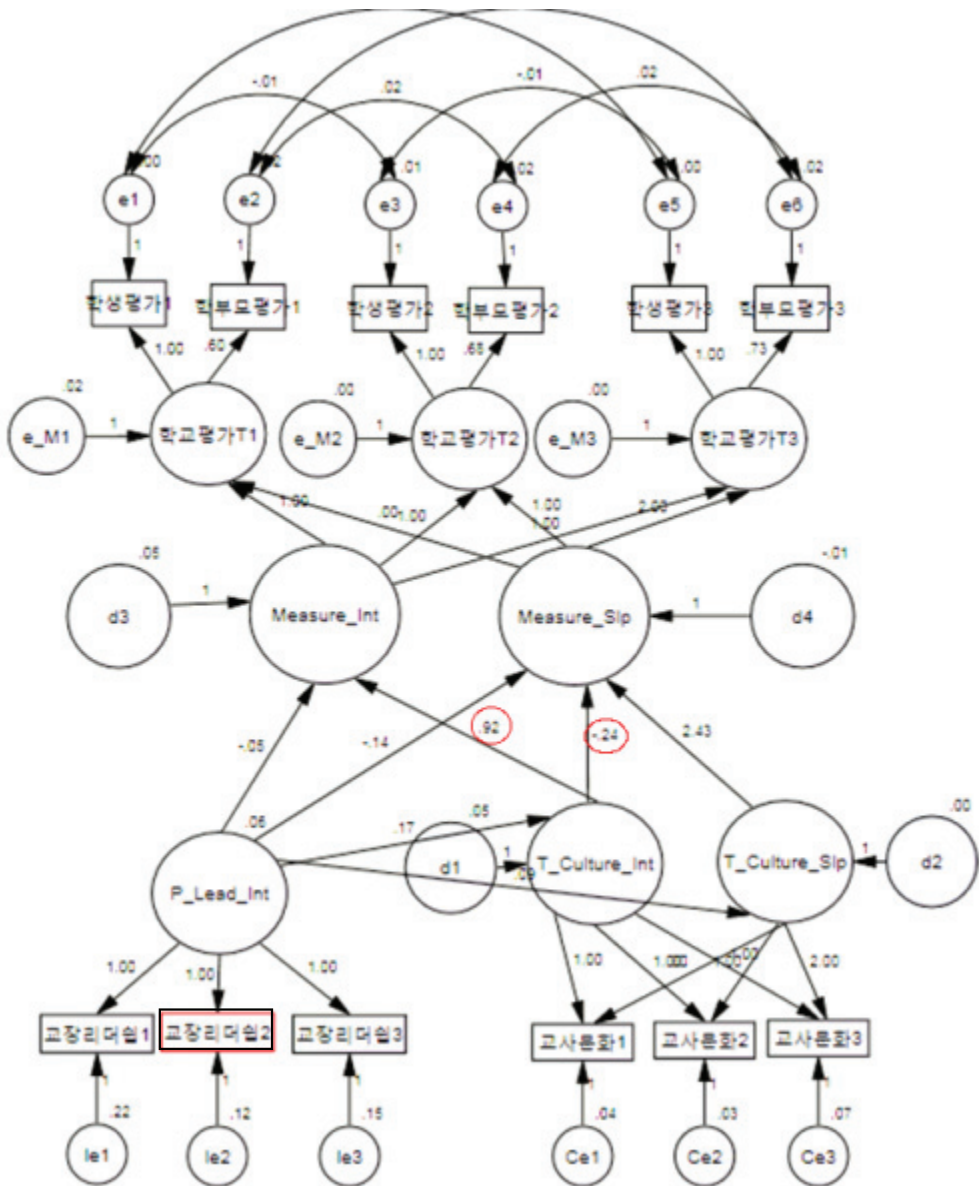
Bootstrapping 관계 모형	인과계수	표준오차
학교장 리더십 → 교사문화 초기값	.167	.125
학교장 리더십 → 교사문화 기울기	.087	.074
학교장 리더십 → 학교평가 초기값	-.051	.126
학교장 리더십 → 학교평가 기울기	-.145	.458
교사문화 초기값 → 학교평가 초기값	.923***	.113
교사문화 초기값 → 학교평가 기울기	-.243***	.050
교사문화 기울기 → 학교평가 기울기	2.431	4.530

\*\*\* $p < .001$

이 결과를 바탕으로 다음과 같은 [그림 4]의 학교장리더십 - 교사문화 - 학교만족도, 그리고 [그림 5]의 학교장리더십 - 교사문화 - 학교 평가에 대한 관계 모형을 그릴 수 있다.



[그림 4] 학교장리더십 - 교사문화 - 학교만족도 잠재성장모형



[그림 5] 학교장리더십 - 교사문화 - 학교평가 잠재성장모형

## V. 논의 및 결론

이 연구에서는 잠재성장모형을 사용하여 학교장의 리더십과 교사문화, 학교효과성의 초기 값과 변화율과의 관계를 분석하였다. 분석 결과를 바탕으로 논의와 결론을 제안하고자 한다.

첫째, 교사문화, 학교효과성은 시간의 흐름에 따라 유의미한 변화율을 보인다. 교사문화는 시간흐름에 따른 변화를 가정한 선형모형이 가장 적합하였고, 학교효과성의 하위요인인 학교 만족도와 학교평가가 모두 선형모형에 오차 연결을 포함한 오차구조화 모형의 적합도가 가장 좋은 것으로 분석되었다. 교사문화에 대한 초기 인식 수준에 따라, 그리고 시간의 흐름에 따라 인식 수준이 반대 방향으로 증감하며, 전체적으로는 변화율이 감소됨을 보여주었다. 즉, 1년차에 교사문화 수준을 높게 평가한 교사는 2년차, 3년차로 갈수록 교사문화 수준을 1년차에 비해 낮은 점수를 준 것으로 나타났다. 교사문화 형성에는 교사간 인간관계, 교장과 교사의 관계, 교사 집단의 응집성 등 다양한 변인이 영향을 미친다(이정훈, 2004). 따라서 시간에 따라 교사문화에 대한 교사의 인식은 여러 변인들의 영향에 따라 달라질 수 있으며, 본 연구의 결과는 교사가 초기에 인식하지 못했던 변인의 영향으로 인해 교사문화에 대한 인식 수준이 낮아질 가능성이 있음을 함의한다.

둘째, 학교장 리더십은 학교만족도와 학교평가에 직접적인 영향력은 없는 것으로 나타났다. 이는 학교장 리더십이 학교효과성에 유의미한 영향을 미친다는 기존 연구 결과들에 배치되는 연구결과이다(예를 들어, Hallinger & Heck, 1996; Leithwood & Jantzi, 2000; Marks & Printy, 2003 등). 반면 학교장의 리더십이 교사를 매개로 학교효과성에 직접적인 영향이 아닌 간접적인 효과를 가진다는 연구결과(박균열, 2009; 홍창남, 2006)와는 일치되는 결과를 나타냈다.

셋째, 학교장 리더십과 교사문화와의 관계를 분석해보면 학교만족도를 종속변인으로 한 모형에서 교사문화 1년차 데이터에 유의미한 영향을 보였다. 그러나 교사문화의 연도별 변화율에는 유의미한 영향이 나타나지 않았다. 학교장 리더십이 교사문화 초기값에 유의미한 영향을 미치는 기존 연구결과에서도 지지된다. 서정애(2005)에 따르면 학교장 리더십이 교사들의 조직헌신도, 충성심, 자발성, 가치 수용에 유의미하며, 박균열(2009)은 학교장 리더십이 잘 발휘될수록 학교풍토가 긍정적이라고 하였다. 그러나 이들 연구는 횡단연구로 학교장 리더십과 교사문화 변화의 관계를 분석하였다. 본 연구에서는 종단연구에 적합한 잠재성장모형을 토대로 학교장 리더십과 교사문화의 관계를 분석하였고, 학교장 리더십은 시간의 흐름에 따라 유의미

한 수준의 변화율을 보이지 않았다.

넷째, 교사문화의 초기값은 학교만족도 초기값과 학교평가 초기값에 정적인(+) 영향을 미치며, 학교만족도 변화율과 학교평가 변화율에는 부적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교사문화 초기값과 학교만족도 및 학교평가 초기값 간에 유의미한 정적인 관계가 조사됨은 기존 연구에 의해서 지지된다. 박균열(2009)에 따르면 긍정적 학교조직문화는 교사의 직무만족을 높인다는 연구 결과가 있다.

그러나 이들 연구는 횡단 연구로 종단 연구에서는 그 결과와 시사점이 달라질 수 있다. 본 연구의 경우 교사문화의 초기값은 학교만족도와 학교평가 변화율 감소에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 교사문화 초기값이 높을 경우 교사문화 변화율이 유의미하게 감소하는 연구결과와 일치하는 결과로 볼 수 있다. 즉 교사문화에 대해 높게 긍정적으로 인식한 경우 다양한 변인의 영향으로 교사문화에 대한 긍정적 인식 수준이 점차 낮아지는 것과 마찬가지로 학교만족도와 학교평가 결과의 인식 수준 또한 낮아지는 것으로 해석할 수 있다.

다섯째, 학교장 리더십과 학교만족도의 관계에서 교사문화는 학교만족도 초기치와 변화율에 유의미한 완전매개효과를 보인다. 본 연구에서 학교장 리더십은 학교만족도에 직접적 영향력을 나타내지 않았다. 그러나 교사문화 초기치를 매개변인으로 하여 학교만족도의 초기값과 변화율에 간접적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면 학교장 리더십 - 교사문화 - 학교평가가 모형에서는 학교장 리더십과 교사문화와의 관계가 유의미하지 않게 나타났다. 학생과 학부모가 평가에 참여한 학교평가는 교사문화와 유의미한 관계를 보였으나 학교장 리더십과는 관계를 찾을 수 없었다.

마지막으로 본 연구를 통해 다음과 같은 점을 제언하고자 한다.

첫째, 학교장 리더십과 교사의 교직만족도의 직접적인 관계를 추가로 고려해 볼 수 있다. 이 연구에서는 교사문화와 학교만족도 내에 교사 만족도가 포함되어 있었으나 학교장 리더십과 직접적인 관계는 다루어지지 않았다. 그러므로 학교장 리더십과 교사의 교직만족도와의 잠재성장모형 연구를 통해 이 연구의 유추 내용을 직접적으로 확인할 수 있을 것이다.

둘째, 서울교육종단연구 패널 자료를 활용하였기 때문에 각 변인들을 분석하기 위해 활용한 문항은 이론적 배경에 정확하게 일치시킨 것이 아닌 유사문항으로 연계되었다. 이런 연구 설계 부분의 문제는 문항 내적 합치도 검사등과 같은 방법들을 통해 설문문항을 변인에 맞게 측정하고 있는 지 확인하는 과정을 추가한다면 연구의 질을 높이는 데 도움이 될 것이다.

셋째, 본 연구에서는 교사, 학부모, 학생 개인차원의 변수를 통합하여 학교수준의 단일차원 분석을 진행하였다. 교사, 학부모, 학생은 학교조직의 한 구성원으로서 학교차원의 변수들에 영향을 받을 수밖에 없고, 이 부분을 교사, 학부모, 학생 개인 수준과 학교 수준의 다층모형으로 분석하지 않는다면 연구의 정밀도가 떨어지게 된다. 따라서 좀 더 정확한 연구 결과를 위해서는 교사, 학부모, 학생 개인차원과 학교 조직차원, 이 두 가지 차원을 고려한 연구모형 개발이 필요할 것이다.



## 참고문헌

- 한국교육행정학회(2007). 강경석·강경수(2007). 학교장의 변혁적 리더십, 교사 임파워먼트, 팔로워십, 학교장 신뢰 및 학교조직 효과성 간의 관계. 한국교육, 34(3), 75-101.
- 곽상기(2004). 학교장의 수업지도성이 학교조직문화 및 학교조직효과성에 미치는 영향. 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권인탁(1995). 교육조직에서 변화지향적 지도성 측정도구의 타당화 연구. 교육행정학연구, 13(4), 1-24.
- 김계수(2009). 잠재성장 모델링과 구조방정식 모델 분석. 서울: 한나레아카데미.
- 김기용, 나승일(2005). 실업계 고등학교 교사가 지각한 학교 효과성과 교장 리더십, 학교풍토 및 교사 교수활동의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 37(2), 69-90.
- 김병찬(2007). 한국에서 교원의 리더십 연구 최근 동향 분석. 한국교원교육연구, 24(3), 343-369.
- 김양분, 류한구, 남궁지영, 김일혁, 전민정(2007). 학생용 및 학부모용 학교 교육 만족도 조사 도구 개발. 교육평가연구, 20(3), 1-27.
- 김옥선, 오윤자, 최명구(2006). 초등학교의 일반적 특성에 따른 학교만족도. 아동교육, 15(1), 95-207.
- 김정한(2004). 효과적인 학교를 위한 수업지도성의 과제. 교육학연구, 34(5), 121-142.
- 김정호(1998). 교장의 지도성 유형이 교원사기와 학교효과성에 미치는 영향. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 김준기(1991). 학교조직문화 진단에 관한 연구. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김풍삼(1992). 한국 교원문화의 형성요인에 관한 연구. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창걸(2003). 리더십의 이론과 실제. 서울: 박문각.
- 김혜숙(2004). 학교장의 거래적·변혁적 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 영향: 성장육구 조절효과를 중심으로. 홍익대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 노종희(1994). 교사교육체제와 질 관리. 한국교육학회, 교육학연구, 32(4), 115-136.
- 도주완(1999). 학교장의 변화 지향적 지도성과 학교 조직 풍토 및 조직 문화와의 관계. 대구교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 민석홍(2011). 교장의 관리적 리더십, 교육적 리더십 및 변혁적 리더십과 학교조직 효과성 간의 관계. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 박균열(2009). 학교장의 변혁적 지도성과 학교풍토 및 교사 직무만족 간의 인과관계 분석. 교육행정학연구, 27(3), 205-228.
- 박상완(2009). 학교장의 지도성에 관한 국내 연구동향 분석(1988-2008). 교육행정학연구, 27

- (1), 349-378.
- 박현선, 이현주, 정익중(2011). 학업성취와 학교만족도의 종단적 상호 관계: 빈곤 및 비빈곤 집단 차이를 중심으로. *사회복지연구*, 42(3), 183-206.
- 백순근, 박경인(2010). 여고생이 지각한 교사-학생 관계와 교과 성적 및 학교교육만족도의 인과관계 분석. *한국교육평가학회*, 23(2), 281-299.
- 서정애(2005). 초등학교 여성행정가의 리더십이 교사의 조직헌신도에 미치는 영향. *고려대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 송란호(2003). 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 책무성과의 관계 연구. *인하대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 신영순(2005). 중등학교장의 변혁적 지도성과 교사의 직무수행 수준과의 관계. *고려대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 신재흡(2002). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 학교조직문화 및 학교조직 효과성 간의 관계연구. *건국대학교 대학원 박사학위논문*.
- 오영재, 박주용(2005). 학교장의 지도성 행동과 단위학교 교사문화간의 관계에 관한 사례 연구. *교육학연구*, 43(2), 259-287.
- 오순문(2010). 학교장 지도성과 학교조직 효과성의 관계에 관한 메타분석. *고려대학교 대학원 박사학위논문*.
- 윤순희(2006). 교장의 리더십이 의사소통과 조직몰입 및 조직효과성에 미치는 영향. *인하대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이병진(2003). 새로운 교육의 패러다임 교육리더십. 서울: 학지사.
- 이윤식(2002). 학교경영과 자율장학. 서울: 교육과학사.
- 이정로, 박세훈(2006). 학교장의 변혁적-거래적 리더십과 조직 가치의 결합유형, 조직효과성의 인과관계 분석. *교육행정학연구*, 24(3), 79-98.
- 이정선(2002). 초등학교문화탐구. 서울: 학지사.
- 이정훈(2004). 대안적 리더십·조직문화·학교 재구조화·조직효과성의 인과관계 분석. *창원대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이진원(2010). 교장의 변혁적, 거래적 리더십이 조직 공정성과 교장 신뢰에 따라 조직 효과성에 미치는 영향. *전북대학교 대학원 박사학위논문*.
- 조경원, 한유경, 서경혜, 조정아, 이지은(2006). 학교행정가의 리더십과 핵심역량에 대한 인식 연구. *교육과학연구*, 37(1), 49-75.
- 조남두(1992). 학교조직 환경·문화와 효과성간의 연구. *고려대학교 대학원 박사학위논문*.
- 최만기(1993). 기업의 문화, 전략 및 성과에 관한 실증연구. *산학경영기술연구원*.
- 한유경, 서경혜, 나민주(2011). 학교장 리더십 향상을 위한 수요 분석: 학교 구성원의 인식을 중심으로. 서울: 서울특별시교육연구정보원.

- 황여정(2005). 일반계 고등학생의 학교만족도 영향요인에 관한 구조적 분석. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 허병기(2001). 수업과 교장 리더십. *교육행정학연구*, 19(3), 53-78.
- 홍세희(2013). 종단자료 분석을 위한 잠재성장모형. S&M 리서치 그룹.
- 홍창남(2006). 교장의 변혁적 지도성이 교사 헌신에 미치는 효과 : 실제효과와 인식효과 구분을 통하여. *교육학연구*, 44(2), 217-244.
- Adler, W. (1988). A paired comparison evaluation of those factors influencing job satisfaction in the teaching profession. *Educational and Psychological Research*. Hattiesburg, MS: The University of Southern Mississippi.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. NY: Harper & Row
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Application, and Programming*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*, 37(1), 15-24.
- Finnigan, K. S. (2012). Principal leadership in low-performing schools: A closer look through the eyes of teachers. *Education and Urban Society*, 44(2), 183-202.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Heck, R. H. (1992). Principals' instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 21-34.
- Huebner, E. S., & McCullough, G. (2000). Correlates of school satisfaction among adolescents. *Journal of Educational Research*, 93, 331-335.
- Krug, S. P. (1992). *Instructional leadership, school instructional climate and student learning outcome*. Project Report, ED 359668.
- Larsen, T. J. (1987). *Identification of instructional leadership behaviors and the impact of their implementation on achievement*. ED 282286.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Marsick, V., & Watkins, K. E. (2005). *Action learning*. In L. M. English(ed.), *International encyclopedia of adult education*(pp. 15-19). NY: Palgrave Macmillan.
- Miskel, C. G., & Gerhardt, E. (1974). Perceived bureaucracy, teacher conflict, central life interests, voluntarism, and job satisfaction. *The Journal of Educational Administration*, 12, 84-87.
- Okun, M. A., Braver, M. W., & Weir, R. M. (1990). Grade level differences in school satisfaction. *Social Indicators Research*, 22, 419-427.
- Owens R. G. (2001). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn and bacon.
- Park, N., & Huebner, E. S. (2005), A cross-cultural study of the levels and correlates of life satisfaction among adolescents. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 444-456.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*(2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Suldo, S. M., Riley, K. N. ,and Shaffer, E. J. (2006), Academic correlates of children and adolescents' life satisfaction. *School Psychology International*, 27, 567-582.
- Verkuyten, M., & Thijs, J. R.(2002). School satisfaction of elementary school children: The Role of Performance, Peer Relations, Ethnicity and Gender. *Social Indicators Research*, 59, 203-228.

논문접수일: 2018년 1월 20일

논문심사일: 2018년 3월 9일

게재확정일: 2018년 3월 19일

*ABSTRACT*

The relationship between principals' leadership and school effectiveness based on the mediating effect of teachers' culture:  
Longitudinal analysis using Latent Growth Model

Jhong Yun Kim(Korea University)

Daeyeon Cho(Korea University)

The purpose of this study is to explore the relationship between principals' leadership, teachers' culture, and school effectiveness(teachers' job satisfaction, school satisfaction of students and parents, and school evaluation of students and parents). To do this, we analyzed the relationship between intercept and slope of principals' leadership, teachers' culture, and school effectiveness through the latent growth model analysis method, the results are as follow. First, teachers' culture and school effectiveness showed a significant change and the level of teachers' culture has decreased over time. Second, principals' leadership has no direct effect on school satisfaction and school evaluation. Third, Although there was a significant effect on intercepts of school principals' leadership and teachers' culture, the slope of teachers' culture didn't show the significant result. Fourth, the intercept of teachers' culture had positive effects on intercepts of school satisfaction and school evaluation. However, the intercept of teachers' culture had negative effects on slopes of school satisfaction and school evaluation. Fifth, teachers' culture showed a mediating effect on the intercept and the slope of school satisfaction, but teachers' culture didn't show a mediating effect on school evaluation.

**[Keywords]** Principals' leadership, School effectiveness, Teachers' culture, Latent Growth Model