

학교조직의 효과성에 영향을 미치는 요인의 인과적 분석

유아교육과

조교수 이영길

I. 서론

조직은 특정한 목적을 추구하기 위하여 구성된 사회적 단위 혹은 인간의 집합체이며, 우리의 사회적인 욕구와 개인적인 욕구를 충족시키기 위하여 형성된 것이다.

조직을 체계적인 입장에서 볼 때, 조직은 그것을 이루고 있는 하위체제들의 관계를 효과적으로 조정함으로써 그것의 목적달성을 극대화 할 수 있다. 또한 하위체제들을 조직에 관련된 변인들로 상정하여 이들 변인들의 관계를 정확히 파악하여 이들 간의 관계지움을 적정화시킴으로써 조직의 효과성을 제고시킬 수도 있다.

본 연구는 학교조직의 효과성을 극대화하기 위해서 학교조직 내에서의 실증적 자료를 토대로,

- 1)기존의 연구에서 밝혀진 조직효과성에 영향을 미치는 요인들을 분석하고,
- 2)조직효과성에 영향을 미치는 요인들의 인과적 관계를 분석하는 데 있다.

II. 이론적 배경

1. 조직효과성의 개념

효과성의 개념에 대한 일치된 정의를 찾기는 힘들다. 이는 조직효과성에 대한 접

근방법이 달라 그 개념도 다양할 수 밖에 없기 때문이다. 조직효과성에 대한 일반적인 견해로 예컨대, Etzioni¹⁾는 조직의 목표실현 또는 달성하는 정도로 정의하였고, Coulter²⁾는 조직이 참여자의 욕구를 균형적으로 충족시켜주는 정도로 정의하였다.

한편 체제-자원 접근방법에 의하면, 효과성을 “환경 속에서 유리한 협상위치를 확보하고 최소가치가 있는 자원을 획득하려는 조직의 능력”이라고 정의한다.

2. 조직효과성의 평가기준

조직효과성의 구성요소인 하위변인도 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있다. 종합적인 입장에서 조직효과성에 대해 연구하고 그에 대한 평가기준을 처음으로 제시한 Thorndike는 조직효과성 평가기준으로 생산성, 순이익, 목표달성도, 조직안전성과 성장도를 제시하였고, House는 부하의 심리적 상태의 관점에서 조직효과성을 정의하면서 그 기준으로 부하의 직무만족, 지도자의 수용, 부하의 동기 등을 설정하고 있다³⁾.

학교조직에서의 효과성에 관한 실증적 연구는 Cameron에 의해 시도되었다. 그는 면접을 통해 대학의 효과성 차원으로 (1)학생의 교육에 대한 만족, (2)학생의 학문적 발달, (3)학생의 직업적 발달, (4)학생의 인성적 발달, (5)교수와 행정가의 직무만족, (6)교수의 전문적 발달과 자질, (7)체제의 개방성과 지역사회와의 상호작용, (8)자원을 획득하는 능력, (9)조직건강 등 9가지 요인을 확인하였다⁴⁾.

Hersey 와 Blanchard⁵⁾는 학교조직의 효과성을 객관적 성과 뿐만 아니라 인적 비용 및 심리적 조건을 포함하는 복잡한 개념이라고 정의하고, 이러한 정의를 토대로 생산성, 성과, 인적자원의 조건, 장단기 목표의 달성정도 등을 포함시키고 있다.

지금까지 이루어진 학교조직의 효과성에 관한 연구를 분석하여 그 결과를 제시하면 <표 1>과 같다. <표 1>에 나타나 있듯이 평가기준으로 제시된 요인 역시 연구들 간에 공통적인 특성에 대한 합의가 없음을 알 수 있다. 이들 연구에서 설정된 평가기준의 빈도는 <표 2>와 같다.

학교조직의 효과성의 평가기준에 대한 의견도 다양하므로 그것을 어떻게 보느냐 하는 데 대하여는 논란의 여지가 있다. 본 연구에서는 학교조직의 효과성을 “학교조직이 교사들의 욕구를 균형적으로 충족시켜 주는 정도에 따라 교사집단에 나타나

1) Etzioni, A. (1964). Modern organization, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

2) Coulter, P. B. (1979). Organizational Effectiveness in the Public Sector, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 1, pp. 65-66.

3) House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 16, pp. 321-338.

4) 김두범 (1991). 학교장의 지도성 행동이 지도성 효과에 미치는 영향: 지도성 효과의 2원성을 중심으로, 박사학위논문, 한양대학교 대학원

5) Hersey, P. and Blanchard, K. (1982b). Management of organizational behavior, (4th ed), Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

는 효과” 라고 정의하고, 학교조직 효과성의 평가기준으로는 교사의 직무만족과 직무성과를 설정하였다.

<표 1> 학교조직 효과성의 평가기준

연구자와 평가기준	측정형태 기준의 일반성		기준의 유래
Cameron(1978) 교수, 행정가의 직무만족, 조직건강 학생의 학문·인성·직업적 발달	D	R	대학조직에 관한 연구
Miskel, Fevurly, Stewart(1979) 생산성, 적응성, 융통성, 충성심 직무만족	D	R	학교조직연구
Hersey, Blanchard(1982) 생산성, 성과, 인적자원의 조건 장·단기 목표의 달성정도	D	R	학교조직연구
김창걸 (1983) 직무만족, 적응성, 직무성과	D	R	학교조직연구
박형규(1989) 지도성, 중간·최종목표달성	D	R	학교조직연구
김두범 (1991) 창의성, 성취감, 책임감, 직무태만 소외감, 파벌조성	D	R	학교조직연구

D=기술적 모형

R=연구 및 개발 연구실

<표 2> 학교조직효과성의 평가기준 빈도

평가 기준	빈도
직무만족	3
직무성과	2
적응성-융통성	2
책임감	2
직무태만	2
기 타	2

3. 학교조직의 효과성에 영향을 미치는 요인

1) 지도성 행위

지도성에 관한 연구는 일반적으로 심리학적, 사회학적 및 행동과학적 입장으로 대별할 수 있다. 심리학적 입장이란 지도자의 육체적, 심리적, 사회학적 특성을 확인하는 데 주로 관심을 가지는 접근방법으로 흔히 특성이론(trait theory)이라고도 한다. 사회학적 입장은 지도성을 결정하는 것은 개인의 특성이 아니라 사회적 상황의 필요라고 보며, 특히 지도성은 사회적 상황과의 관계의 산물이기 때문에 상황이 다르면 지도자의 특성도 다르다고 주장하는 이론으로 이를 상황이론(situation theory)이라고도 한다.

지도성을 가장 생산적으로 연구하자면 심리학적 요인과 사회학적 요인, 또는 개인적 특성과 상황적 요인의 양자가 모두 지도성의 결정요인임을 인정하여 어느 하나만을 배타적으로 강조할 것이 아니라 양자의 대립을 피하고, 어떤 상황에서 관찰된 지도자의 행위에 관심을 두고 접근하여야 할 것이다. 이것이 행동과학적 입장이다.

오늘날 행동과학적 연구는 지도자가 나타내는 행위양식의 차이점을 유형화하는 지도성 유형론이 일반적 경향이다. 그러나 지도성에 대한 행동과학적 입장은 지도성을 직무성과나 조직구성원의 만족과 같은 조직효과성 차원과는 연결시키지 못하였다. 따라서 보다 기술적이며 설명력을 가진 대안으로서 어떤 상황조건하에서 지도성 행위를 효과적이게 하는 요인을 상술하려고 시도하는 상황조건이론과 지도자와 조직구성원의 쌍방향 상호작용과 상호작용과정에서 나타나는 상호간의 인지를 증시하는 상호작용이론(transactional approach)이 새로운 지도성 모형으로 대두하게 되었다.

노종희⁶⁾는 우리나라 학교조직에 적합한 교장의 지도성 행위를 측정하기 위한 도구를 개발하면서 관료지향성, 목표지향성, 인간지향성으로 교장의 지도성 행위를 유형화하고 있다.

관료지향성은 겉치레 행정, 실적 중시, 독단, 불인간성, 일방적 의사결정 등을 나타내는 학교장의 행위와 관련된다. 이것은 Halpin과 Croft의 생산강조, House와 Mitchell의 지시형을 통합한 개념이라고 볼 수 있다.

목표지향성은 치밀한 계획과 실행, 그리고 이의 과정 및 결과의 확인, 교육 및 경영개선을 위한 새로운 방법의 시도, 개인보다 목표와 원칙의 강조 등을 나타내는 학교장의 행위로 Bowers와 Seashore의 작업추진, Halpin과 Croft의 추진 등을 묶어놓은 것이다.

6) 노종희(1988). 학교행정가의 지도성행동의 개념화 및 측정에 관한 연구, 교육학연구, 26권, 1호, pp.1-13.

인간지향성은 교사와의 관계에서 친밀, 관심, 인정, 칭찬, 이해를 나타내고 또 교사들 상호간의 친목증진을 유도하는 교장의 행위로서 Halpin과 Winer의 배려성, Bowers와 Seashore의 상호작용 촉진, Blake와 Mouton의 인간에 대한 관심과 유사한 개념이다.

우리나라 초중등학교 교사들을 대상으로 하여 수집된 지도성 행위를 요인 분석하여 본 결과 학교장의 지도성 행위는 관료지향성, 과업지향성, 인화지향성의 세 가지 유형으로 나타났다. 이러한 연구결과는 지도성 행위를 연구하는 데 있어서 Halpin과 Winer의 LBDQ에 의해 '인화'와 '과업'차원으로 구분해 오던 종래의 지도성 유형에 대해 새로운 관점을 제공해 주고 있다.

따라서 본 연구에서도 노종희에 의해 우리나라 학교조직에서 학교장의 지도성 행위로서 밝혀진 과업지향성, 인화지향성, 그리고 관료지향성을 지도성 행위의 하위변인으로 설정한다.

2) 지도성 상황

지도성에 관한 특성론과 행위론의 연구만으로는 지도성의 본질을 완전히 밝힐 수 없었다. 행동이론 그 자체만으로 지도성 현상을 폭넓게 설명할 수 없다는 비판이 가해지면서 지도성 효과에 영향을 미치는 상황을 분석하는 데 초점을 두었다.

최근에는 어느 상황에도 효과가 있는 만능적인 지도성 유형이 없고 상황에 따라 효과적인 지도성 유형이 다르다는 상황조건이론이 연구자들의 지지를 받고 있다.

상황조건이론의 전형적인 예는 Fiedler⁷⁾의 상황적 조건모형이지만 그 외에 Vroom과 Yetton⁸⁾의 의사결정모형, House⁹⁾의 경로-목표모형을 들 수 있다. 상황조건이론에 의하면 모든 상황에 보편적으로 적용될 수 있는 가장 효과적인 지도성 유형은 존재하지 않으며, 단지 상황조건 하에서만 어느 지도성 유형이 효과적인지를 예언할 수 있다는 것이다. 따라서 어느 지도성 유형이 효과적인가는 전적으로 상황에 달려있다고 할 수 있다.

지도성 상황에 관한 문헌을 통해 살펴 본 상황변인들을 종합하면 <표 3>과 같다. <표 3>에서 살펴본 바와 같이 대부분의 연구자들은 구성원의 특성, 직무의 특성 그리고 조직의 특성을 상황요인으로 들고 있다. 본 연구에서는 지도성 상황변인으로 조직의 특성 영역에만 한정하였다. 그리고 이들 영역에서 조직특성으로는 조직풍토를 하위변인으로 설정하였다.

7) Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness, N.Y.: McGraw-hill.

8) Vroom, V.H. (1976). Leadership. In M.d. Dunnette (ED.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago : Rand McNally.

9) House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal Theory and Leadership, Journal of Contemporary Business, Vol.3, pp.81-97.

<표 3> 상 황 변 인

연구자	구 성 원	직 무	조 직	외부환경
Stogdill (1974)	지식정도,신분기능, 욕구와 흥미	성취목표		
McGregor (1970)	개인적 특성	조직의 목표 직무의 성질	구조	사회,경제, 정치적 환경
Fiedler(1978)	지도자-구성원관계	과업구조	지도자의직위권한	
House와 Mitchell(1974)	구성원의 특성		조직풍토	
Vroom과 Yetton	조직구성원의 동기	의사결정의 중요도 문제의 구조		
Reddin (1970)	기술,구성원,협동자 상사		조직	
Hersey Blanchard(1982)	성숙성			
Scheerens(1982)		목표,기술	지도성, 조직풍토	
김창걸(1983)	성숙성	직무특성	의사소통	
노종희(1983)	인간관계,성숙성,역할기대		조직풍토	
황재천(1980)	역할지각	직무범위,직무자율성		

4. 학교조직의 효과성과 영향을 미치는 요인들 간의 관계

1) 지도성 행위와 조직효과성

지도성 행위와 조직효과성 간의 관계는 체제론적인 입장에서 이루어진 것이다. 그리고 이들 간의 관계를 입증하기 위한 많은 실증적 연구들이 이루어지고 있다. 특히 Whorton¹⁰⁾은 학교조직의 효과성은 학교장의 지도성 행위에 영향을 받으며 학교장의 지도성이 인간적일 때, 효과성은 긍정적이라는 연구결과와 아울러 학교를

통해 상황조건이론을 검증하는 과정에서 조직의 구조, 지도성유형, 그리고 환경적 특성 등이 학교조직의 효과성과 관계를 가지고 있으며 그 가운데 학교장의 지도성 유형이 가장 강력한 예언변인임을 밝혔다.

본 연구에서는 지도성 행위의 하위변수로 목표지향성, 인간지향성, 관료지향성 지도성 행위로 분류하였고, 조직효과성 변수를 직무만족과 직무성과의 두 가지 하위변수로 설정하였다. 이들의 관계를 선행연구를 통하여 살펴본다.

Dow¹¹⁾는 학교장-교사-학생 간의 관계에 관한 연구를 통해 학교에서 교장의 지도성유형이 조직의 효과성에 영향을 미친다는 연구결과를 제시한 바 있다.

Lipham은 4개의 중등학교를 대상으로 교사들의 직무만족도에 관하여 분석한 결과 직무만족에 영향을 주는 요인 중의 하나가 학교장의 지도성 행위임을 발견하였다. 또한 Barnard도 교장의 지도성 행위가 교직원들의 직무만족과 상당한 인과관계가 있음을 지적한 바 있다¹²⁾.

한편 조직효과성을 직무성과의 관점에서 살펴보면, 김성렬¹³⁾은 성취동기가 낮은 교사들은 인간관계중심적 지도성을 행사할 때 높은 직무성과를 나타낸다고 하였으며, Kunz와 Hoy¹⁴⁾는 지도성행위 측정에 있어 높은 점수를 획득한 지도자의 조직구성원들이 높은 직무성과를 나타낸다는 사실을 밝혔다. 또한 Fleishman과 Peter^s¹⁵⁾도 지도성의 과업구조 차원이 직무성과와 관련이 되어 있음을 밝혔다.

본 연구에서는 과업지향적 지도성 행위 및 인화지향성 지도성 행위와 직무만족 및 직무성과와의 상관 및 선후관계에 따라 이 두가지 지도성 차원 모두 직무만족 및 직무성과에 직접적인 효과를 미치는 것으로 모형을 구성하였다. 그러나 관료지향적 지도성은 직무만족이나 직무성과와는 다른 차원에 효과를 가져오는 것으로 판단되어 이 두 변인 간의 인과적 관계를 설정하지 않았다.

2) 지도성 상황과 조직효과성

전술한 지도성 상황론의 연구배경에서도 밝힌 바와 같이, 상황에 따른 지도성행위가 조직효과성을 좌우할 수 있다는 이론을 근거로 변수 간의 관계를 모색해 왔다. 그러므로 여기에서는 상황변인으로 설정된 조직풍토와 조직효과성 간의 관계를 문헌을 통하여 고찰한다.

10) Whorton, D.M. (1983). An Exploratory Contingency Model for Schools, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 238132).

11) Dow, I. (1983). The Effect of School Management Patterns on Organizational Effectiveness, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 281640).

12) 김두범 (1991), 전계논문

13) 김성렬 (1979). 교사집단의 특성에 따른 학교장의 지도성효과에 관한 연구, 석사학위논문, 서울대학교 대학원.

14) Kuntz, D.W & Hoy, W.K. (1976). Leadership Style of Principals and Professional Zone of Acceptance of Teachers, Educational Administration Quarterly, Vol.12, pp.49-64.

15) Fleishman, E.A. & Peters, D.R. (1962). Interpersonal Values, Leadership attitudes, and Managerial Success, Personnel Psychology, 15.

지도성 효과에 영향을 미치는 중요한 상황변인으로서 조직풍토를 제시하고 있는 Reddin의 3차원 이론은 규범적으로 기술되어 있기 때문에 그 이론을 검증하기가 매우 어렵고 실제로 검증되지 않고 있다. Reddin은 3차원 이론을 제시하면서 지도성 효과에 영향을 미치는 상황요인으로 다른 이론에서 다루고 있지 않은 기술, 조직철학, 상사, 동료, 부하를 포함시키고 있지만, 제반 상황이 지도성 효과에 구체적으로 어떻게 작용하고 있는가에 대해서는 거의 논급하고 있지 않다. 3차원이론을 직접적으로 검증한 것은 아니지만 조직풍토의 중요성을 지적한 연구들이 발표되었다.

Litwin과 Stringer는 상이한 지도성이 서로 다른 조직풍토를 조성할 수 있다면 세 가지 풍토에 따른 부하의 직무만족과 직무성과 간의 관계를 연구하였다. 그 결과 권위주의적 풍토는 낮은 직무만족과 직무성과, 우호적 풍토는 높은 직무만족과 낮은 직무성과, 성취지향적 풍토는 높은 직무만족과 직무성과를 낳았다.

Coska는 Fiedler의 상황통제 중에서 octant I, II, VIII를 기계적 풍토로 octant V를 유기적 풍토로 분류한 다음 조직풍토를 매개변인으로 하여 지도성 유형과 지도성 효과 간의 관계를 연구한 결과, LPC의 평가가 낮은 지도자는 기계적 풍토에서 가장 높은 성과를 얻은 반면에, 높은 LPC 지도자는 유기적 풍토에서 성과가 가장 높았다. 즉, 기계적 풍토하에서는 LPC와 효과 간에 부적 상관을 나타내고 있고, 유기적 풍토하에서는 LPC와 효과간의 관계가 정적이었다. 따라서 조직풍토는 LPC와 조직효과성간의 중요한 매개효과를 갖는 것으로 밝혀졌다¹⁶⁾.

본 연구에서도 조직풍토변인이 직무만족과 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 인과관계를 설정하였다.

3) 지도성 행위와 지도성 상황

학교라는 조직체에서 학교장의 지도성은 학교조직의 유지발전에는 물론 교사의 근무사기와 학교조직의 풍토형성에 넓고 깊게 영향을 미친다¹⁷⁾.

Craig¹⁸⁾는 인화지향적 지도성 행위와 과업지향적 지도성 행위가 모두 조직풍토에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 이는 지도성 행위와 조직풍토 간에 인과관계가 있음을 시사하는 것으로 볼 수 있다. Hudson¹⁹⁾은 교장의 지도성 행위를 건강하게 지각한 교사는 학교의 조직풍토에 대해서도 건강하게 지각하고 있다고 지적하면서 교장의 지도성 행위에 따라 교사의 조직풍토에 대한 지각이 달라짐을 지적하였다.

16) 김두범.(1991). 전계논문.

17) 박용현(1974). 학교사회, 서울: 배영사.

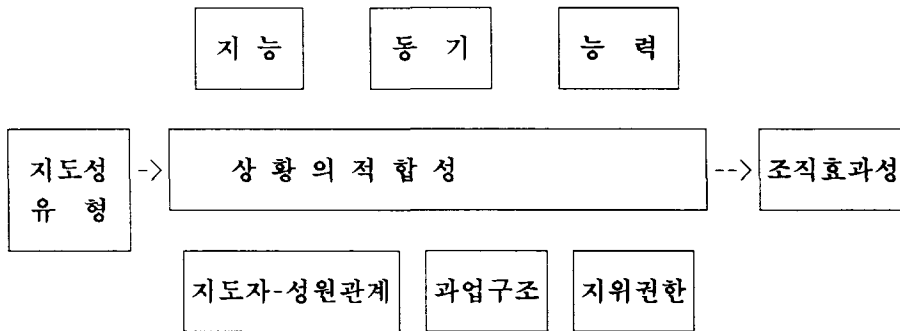
18) Craig,L.V.(1979). The Effects of Organizational Climate and Leadership Behavior on Teacher Job-satisfaction in selected Schools, Dissertation Abstract International.41,01A. University of North Texas.

19) Hudson,C.E.(1983). An Analysis of the Relationship between Middle School Principal'Perceived Leadership Behavior and the OrganizationalClimate, Dissertation Abstract International.44,10A. Atlanta University.

5. 학교조직의 효과성에 영향을 미치는 요인의 인과적 분석모형

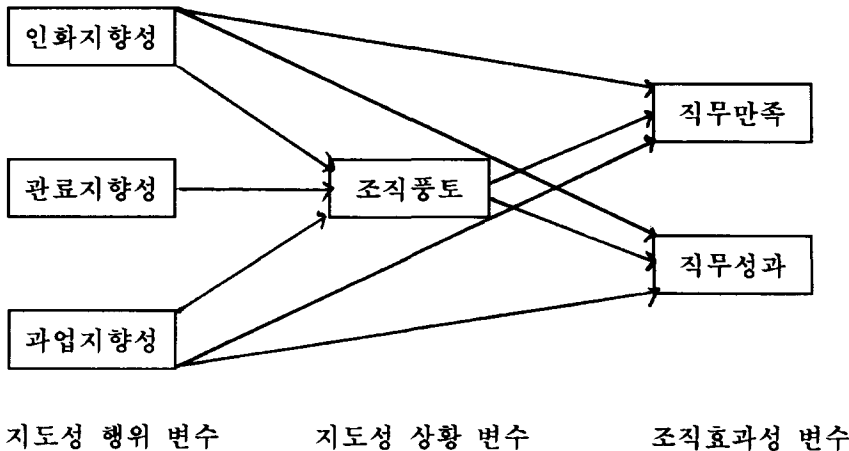
1) 인과적 분석모형 설정

본 연구는 조직효과성에 관한 이론적 제안모형을 Saha²⁰⁾가 제시한 상황조건모형의 확대모형으로부터 출발하여 인과적 관계를 설정하였다.



<그림 1> Saha의 조직효과성에 관한 인과적 모형

지금까지 논술한 이론적 배경을 토대로 하여 볼 때, 학교의 조직효과성에 영향을 미치는 요인의 인과적 관계는 다음과 같이 나타낼 수 있다.



<그림 2> 연구변수들 간의 인과적 분석모형

20) Saha, S.K. (1974). Contingency Theory of Leadership: A Study of Human Relationship, Administrative Science Quarterly, Vol.32, pp.231-245.

2) 모형의 표시

본 연구에서 설정한 인과적 분석모형에 대한 이론구조와 측정구조의 관계를 표시하면 아래와 같다.

여기에서 사용되는 부호 및 의미하는 내용은 다음과 같다. 외생변인 (지도성 행위 변인)은 ξ (ksi)로, 내생변인(지도성 상황 및 조직효과성 변인)은 η (eta)로, 잔여변인은 ζ (zeta)로 표시한다. 외생변인의 변량/공변량은 ϕ (phi)로, 잔여변인의 변량/공변량은 ψ (psi)로 표시한다. δ (delta)는 외생변인의 측정오차를, ϵ (epsilon)은 내생변인의 측정오차를 나타낸다. 그리고 λ (lamda)는 요인계수, 즉 한 측정변인이 이론변인으로부터 받는 효과 또는 그 측정변인이 이론변인에 부하(loading)되는 정도를 나타낸다. 또한 외생변인에서 내생변인으로 가는 행로계수는 γ (gamma)로, 내생변인 간의 행로계수는 β (beta)로 표시된다.

(1) 외생 측정 변인의 정의

- X1=인화지향 지도성(교사와의 친밀한 관계)
- X2=관료지향 지도성(일방적 의사결정) X3=관료지향 지도성(겉치레 행정)
- X4=과업지향 지도성(목표강조) X5=과업지향 지도성(과업촉진)
- X6=과업지향 지도성(치밀한 계획과 시행)

(2) 내생 측정 변인의 정의

- Y1=조직풍토(교직원 집단의 성격) Y2=조직풍토(교사-학교장 간의 상호작용)
- Y3=직무만족(교직원) Y4=직무만족(인간관계) Y5=직무만족(인사관계)
- Y6=직무만족(유인체계) Y7=직무성과(수업활동) Y8=직무성과(생활지도)
- Y9=직무성과(학급경영) Y10=직무성과(전문성 신장)

(3) 외생 변인의 측정 방정식

위와 같은 정의 하에서 외생변인의 측정 방정식은 다음과 같다.

$$\begin{pmatrix} X1 \\ X2 \\ X3 \\ X4 \\ X5 \\ X6 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda 1 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda 2 & 0 \\ 0 & \lambda 3 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda 4 \\ 0 & 0 & \lambda 5 \\ 0 & 0 & \lambda 6 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \xi 1 \\ \xi 2 \\ \xi 3 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta 1 \\ \delta 2 \\ \delta 3 \\ \delta 4 \\ \delta 5 \\ \delta 6 \end{pmatrix}$$

(4) 내생 변인의 측정 방정식

위와 같은 정의 하에서 내생변인의 측정 방정식은 다음과 같다.

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|} \hline Y\ 1 \\ \hline Y\ 2 \\ \hline Y\ 3 \\ \hline Y\ 4 \\ \hline Y\ 5 \\ \hline Y\ 6 \\ \hline Y\ 7 \\ \hline Y\ 8 \\ \hline Y\ 9 \\ \hline Y10 \\ \hline \end{array}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|c|c|c|c|} \hline \lambda & 1 & 0 & 0 & 0 \\ \hline \lambda & 2 & 0 & 0 & 0 \\ \hline 0 & \lambda & 3 & 0 & 0 \\ \hline 0 & \lambda & 4 & 0 & 0 \\ \hline 0 & \lambda & 5 & 0 & 0 \\ \hline 0 & \lambda & 6 & 0 & 0 \\ \hline 0 & 0 & \lambda & 7 & 0 \\ \hline 0 & 0 & \lambda & 8 & 0 \\ \hline 0 & 0 & \lambda & 9 & 0 \\ \hline 0 & 0 & \lambda & 10 & 0 \\ \hline \end{array}
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|} \hline \eta\ 1 \\ \hline \eta\ 2 \\ \hline \eta\ 3 \\ \hline \varepsilon\ 8 \\ \hline \end{array}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|} \hline \varepsilon\ 1 \\ \hline \varepsilon\ 2 \\ \hline \varepsilon\ 3 \\ \hline \varepsilon\ 4 \\ \hline \varepsilon\ 5 \\ \hline \varepsilon\ 6 \\ \hline \varepsilon\ 7 \\ \hline \varepsilon\ 9 \\ \hline \varepsilon\ 10 \\ \hline \end{array}
 \end{array}$$

(5) 구조 방정식

내생 및 외생변인 간의 구조 방정식은 다음과 같다.

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|} \hline \eta\ 1 \\ \hline \eta\ 2 \\ \hline \eta\ 3 \\ \hline \end{array}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|c|c|c|} \hline 0 & 0 & 0 & \\ \hline \beta_{21} & 0 & 0 & \\ \hline \beta_{31} & 0 & 0 & \\ \hline \end{array}
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|} \hline \eta\ 1 \\ \hline \eta\ 2 \\ \hline \eta\ 3 \\ \hline \end{array}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|c|c|c|} \hline \gamma_{11} & \gamma_{12} & \gamma_{13} & \\ \hline \gamma_{21} & 0 & \gamma_{23} & \\ \hline \gamma_{31} & 0 & \gamma_{33} & \\ \hline \end{array}
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|} \hline \xi\ 1 \\ \hline \xi\ 2 \\ \hline \xi\ 3 \\ \hline \end{array}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{|c|} \hline \zeta\ 1 \\ \hline \zeta\ 2 \\ \hline \zeta\ 3 \\ \hline \end{array}
 \end{array}$$

(6) 인과모형의 특징수 매트릭스

모형을 검증하기 위해 컴퓨터에 입력할 경우 도형을 직접 그릴 수 없으므로 다음과 같은 특징수 매트릭스(parameters matrix)를 입력한다. 여기에서 특징수란 모집단을 특징짓는 숫자들로 보통 연구자가 어떤 값을 주어 고정시킬 수도 있지만, 그냥 자료에 의해 추정계산되도록 모형에 표시하면 미지수(Free parameter, unknown parameter)가 된다. 먼저 가설적 모형의 추정 매트릭스에는 내생 추정 변인 매트릭스 (LY matrix), 내생 추정 변인의 변량/공변량 매트릭스 (TE matrix), 외생 추정 변인 매트릭스(LX matrix), 외생 추정 변인의 변량/공변량 매트릭스(TD matrix)가 포함된다.

<표 4>추정모형의 특징수 매트릭스

Lamda Y (LY)			Theta Epsilon												
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.0			1	011										
2	λ			2		022									
3		1.0		3			033								
4		λ		4				044							
5			λ	5					055						
6			λ	6						066					
7				7							077				
8				8								088			
9				9									099		
10				10										01010	

Lamda X(LX)			Theta Delta (TD)						
	1	2	3	1	2	3	4	5	6
1	1.0			1	θ_{11}				
2		1.0		2		θ_{22}			
3		λ		3			θ_{33}		
4			1.0	4			θ_{44}		
5		λ		5				θ_{55}	
6		λ		6					θ_{66}

다음으로 가설적 모형의 이론 매트릭스에는 외생변인 --> 내생변인 매트릭스 (Gamma matrix), 외생변인의 변량/공변량 매트릭스(Phi matrix), 내생변인간 매트릭스(Beta matrix), 잔여변인의 변량/공변량 매트릭스(Psi matrix)가 포함된다.

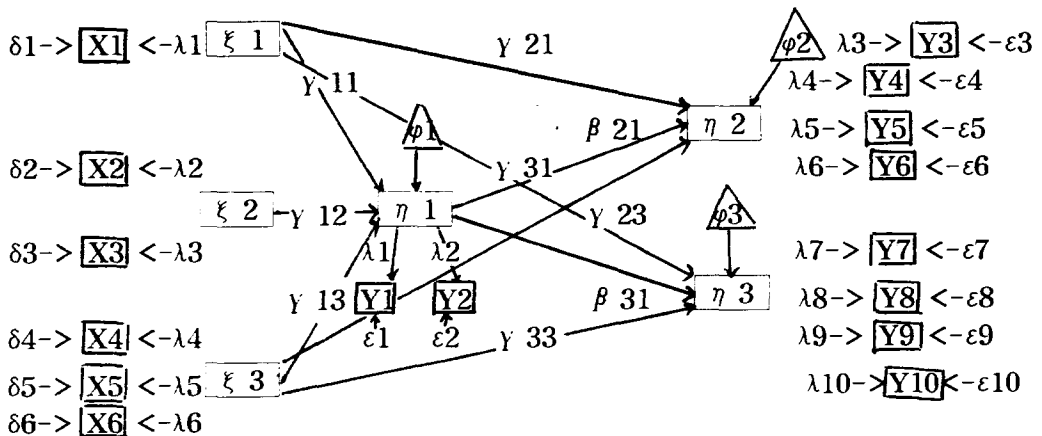
<표 5> 이론모형의 특징수 매트릭스

Gamma (GA)				PHI(PH)			
	$\xi 1$	$\xi 2$	$\xi 3$	$\xi 1$	$\xi 2$	$\xi 3$	
$\eta 1$	γ_{11}	γ_{12}	γ_{13}	$\xi 1$	ϕ_{11}		
$\eta 2$	γ_{21}		γ_{23}	$\xi 2$	ϕ_{21}	ϕ_{22}	
$\eta 3$	γ_{31}		γ_{33}	$\xi 3$	ϕ_{31}	ϕ_{32}	ϕ_{33}

Beta (BE)			psi(PS)			
	$\eta 1$	$\eta 2$	$\eta 3$	$\zeta 1$	$\zeta 2$	$\zeta 3$
$\eta 1$				$\zeta 1$	ψ_{11}	
$\eta 2$	β_{21}			$\zeta 2$		ψ_{22}
$\eta 3$	β_{31}			$\zeta 3$		ψ_{33}

7) 이론구조와 측정구조와의 관계

위에서 살펴본 이론구조와 측정구조와의 관계를 그림으로 표시하면 다음과 같다.



< 그림 3 > 이론구조와 측정구조와의 관계

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 표집

본 연구의 조사대상은 광주광역시와 전라남도내에 소재하는 중·고등학교에 재직 중인 168명의 교사들이다.

2. 측정도구의 제작과 측정방법

본 연구의 이론변인인 인화지향적 지도성, 관료지향적 지도성, 과업지향적 지도성, 조직풍토, 직무만족 및 직무성과에 대한 측정 변인들을 측정하기 위해 다음과 같은 도구를 사용하였다. 각 측정도구의 신뢰도 계수는 Cronbach의 α 계수를 채택하였다.

1) 지도성 행위

지도성 행위를 측정하기 위해서는, 노종희가 학교장의 지도성 행위를 측정하기 위하여 개발한 '학교장 지도성 행동 기술척도 (Principal's Leadership Behavior Description Questionnaire : PLDBQ)'를 그대로 사용하였다.

2) 조직풍토

조직풍토를 측정하기 위한 조직풍토 척도는 Halpin과 Croft가 개발한 OCDQ의 검사 문항을 24개 문항으로 재구성하였다.

3) 직무만족

교사의 직무만족에 관한 척도는 PTO(Purdue Teacher Opinnaire)를 번역하여 2차에 걸쳐 요인분석과 신뢰도를 검증하여 이완정(1982)이 수정·보완한 척도를 참고하여 척도를 구성하였다.

4) 직무성과

교사의 직무성과에 관한 척도는 이완정과 김창걸의 척도를 수정·보완하여 척도를 구성하였다.

3. 자료처리

각 측정 변인간 상관 매트릭스를 구하여 PC-LISREL 4 (Joreskog & Sorbom, 1984)를 이용하여 공변량 구조 분석을 하였다.

IV. 연구 결과

1. 인과적 분석모형에 대한 결과

1) 측정변인에 대한 기술 통계치

본 연구의 인과적 분석모형에서 사용된 18개의 측정변인들에 대한 평균 및 표준편차와 왜도(skewness), 첨도(kurtosis)는 <표 6>, <표 7>과 같다.

<표 6> 내생측정 변인들의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도

측정 변인	평균	표준편차	왜도	첨도
Y1 조직풍토(교직원 집단의 성격)	3.498	.345	.247	-.176
Y2 조직풍토(교사-교장 간의 상호작용)	2.052	.219	-.157	.477
Y3 직무만족(교직원)	3.909	.416	-.122	-.369
Y4 직무만족(인간관계)	3.065	.277	-.233	-.576
Y5 직무만족(인사관계)	2.139	.232	-.099	-.685
Y6 직무만족(유인체제)	3.124	.439	-.187	-.334
Y7 직무성과(수업활동)	3.870	.416	.126	-.133
Y8 직무성과(생활지도)	3.558	.214	-.062	-.242
Y9 직무성과(학급경영)	2.846	.316	-.117	-.225
Y10 직무성과(전문성 신장)	1.411	.299	.123	-.149

<표 7> 외생측정 변인들의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도

측정 변인	평균	표준편차	왜도	첨도
X1인화지향성(교사와의 친밀한 관계)	3.810	1.385	-.592	.677
X2관료지향성(일방적 의사결정)	3.027	2.149	.329	-.305
X3관료지향성(겉치레 행정)	3.545	3.095	-.162	-.218
X4과업지향성(목표 강조)	3.277	2.864	-.602	.906
X5과업지향성(과업촉진)	3.614	2.044	-.188	-.280
X6과업지향성(치밀한 계획과 시행)	3.351	2.007	-.061	-.198

2) 내생, 외생 변인에 대한 측정 변인들의 요인 부하량

내생·외생변인에 대한 측정 변인들의 요인 부하량은 <표 8>, <표 9>와 같다.

<표 8> 내생변인에 대한 측정 변인의 요인 부하량

	조직 풍 토	직 무 만 족	직 무 성 과
Y1	1.000		
Y2	.802		
Y3		1.000	
Y4		.948	
Y5		.861	
Y6		.747	
Y7			1.000
Y8			.871
Y9			.754
Y10			.673

<표 9> 외생변인에 대한 측정 변인의 요인 부하량

	인 화 지 향 성	관 료 지 향 성	과 업 지 향 성
X1	1.000	.000	.000
X2	.000	1.000	.000
X3	.000	.712	.000
X4	.000	.000	1.000
X5	.000	.000	.887
X6	.000	.000	.725

3) 모델의 부합도 분석

<표 10> 인과적 분석모형에 대한 전반적 지수

전반적 지수	chi-square	df	유의도	기초부합치	조정부합치	잔량
인과적 분석모형	98.03	42	.000	.906	.873	.056

인과적 분석모형에 대한 구조 행로 계수는 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 인과적 분석모형의 구조 행로 계수

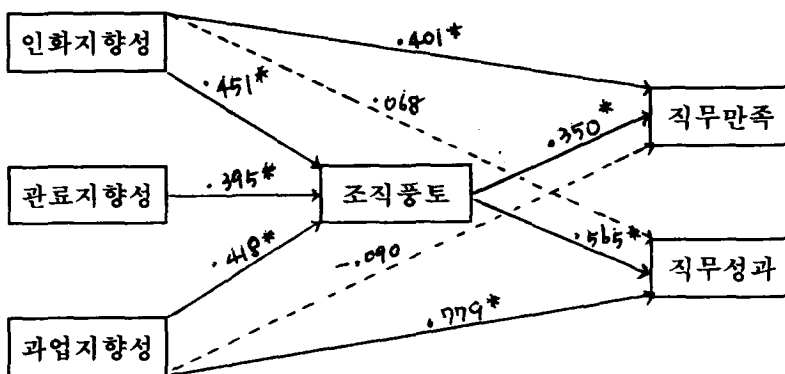
구조행로	비표준화 계수	표준화 계수	고정지수(t-값)
β_{21}	.352	.350	.328 *
β_{31}	.654	.565	.417 *
γ_{11}	.488	.451	.513 *
γ_{12}	.411	.395	.356 *
γ_{13}	.344	.418	.302 *
γ_{21}	.316	.401	.377 *
γ_{23}	-.077	-.090	-.083
γ_{31}	.054	.068	.117
γ_{33}	.843	.779	.716 *

* $p < .01$

인과적 분석모형에 의한 9개의 이론적 경로 가운데 7개는 외생변인에서 내생변인으로 가는 경로(Gamma matrix)이고, 나머지 2개는 내생변인간 경로(Beta matrix)이다.

본 연구결과 외생변인에서 내생변인으로 가는 이론적 경로 7개 가운데 5개가 의미있는 결과를 보여 주었고 내생변인들 간의 이론적 경로 3개 가운데 2개가 의미가 있었다.

이와 같은 <표 11>을 그림으로 나타내면 <그림 4>와 같다.



<그림 4> 인과적 분석모형의 구조 경로

이에 대한 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 인화지향성 ---> 조직풍토

인화지향적 지도성이 조직풍토에 직접적인 영향을 줄 것이라는 가설이 지지되었다($p < .01$). 교사들은 학교장이 인화지향적 지도성 행위를 발휘할 때, 조직풍토에 대한 지각도 높은 것으로 해석된다.

(2) 관료지향성 ---> 조직풍토

과업지향적 지도성이 조직풍토에 직접적인 영향을 줄 것이라는 가설이 지지되었다($p < .01$). 교사들은 학교장이 관료지향적 지도성 행위를 발휘할 때, 조직풍토 형성 또한 관료적 조직풍토를 형성하는 것으로 해석된다.

(3) 과업지향성 ---> 조직풍토

과업지향적 지도성이 조직풍토에 직접적인 영향을 줄 것이라는 가설이 지지되었다($p < .01$). 교사들은 학교장이 과업지향적 지도성 행위를 발휘할 때, 조직풍토에 대한 지각도 높고 이러한 지도성에 영향을 받은 조직풍토를 형성하는 것으로 해석된다.

(4) 인화지향성 ---> 직무만족

인화지향성 지도성은 직무만족에 직접적인 효과를 나타냈다 ($P < .01$). 이는 Halpin²¹⁾, Nealey & Blood²²⁾ 이완정²³⁾, 그리고 김창걸²⁴⁾의 연구결과와는 상반되는 연구결과이나 Stogdill²⁵⁾의 연구결과와는 일치되는 결과를 보여주고 있다. 이는 우리나라의 중·고등학교에 있어서 교사들이 조직효과성과 관련하여 학교장의 인화지향적인 지도성을 높이 지각하고 있다는 것을 보여준다. 교사의 직무만족은 행정가들이 어떻게 행동해야 한다는 기대와 그 기대가 충족되어 지는 정도에 따라 좌우된다는 Bidwell의 관점에서 볼 때, 우리나라의 교사들은 학교장의 지도성 행위가 교사와의 친밀한 관계를 유지할 때, 직무에 만족감을 갖는 것으로 해석된다.

21) Halpin, A.W. (1957). The Leader Behavior and Effectiveness of Aircraft Commanders. in Ralph M. Stogdill and Alvin E. Coons, eds. Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus: Bureau of Business Research, OSU. pp.52-64.

22) Nealey, S.M. & Blood, M.R. (1968). Leadership Performance of Nursing Supervisors at Two Organizational Levels, Journal of Applied Psychology, Vol.52, pp.414-412.

23) 이완정 (1982). 중학교 교장의 지도성과 교사의 만족도가 교사의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 고려대학교 대학원.

24) 김창걸 (1984). 교장의 지도성행위·상황 및 조직효과성간의 관계연구, 교육학연구, 22권, 1호, pp.5-19.

25) Stogdill, R.M. (1948). Personal Factor Associated with Leadership: A survey of the Literature, Journal of Psychology, Vol.25. pp.35-71.

(5) 과업지향성 ---> 직무성과

과업지향성 지도성은 직무성과에 직접적인 효과를 나타냈다($P < .01$). 이는 학교장이 목표를 강조하고, 학교의 교육목표 달성이라는 과업을 촉진하기 위하여 치밀한 계획과 시행을 가져올 때 치밀한 수업활동, 철저한 생활지도, 뛰어난 학급경영 그리고 자신의 전문성 신장을 위해 노력하는 것으로 해석된다.

(6) 조직풍토 ---> 직무만족

학교의 조직풍토가 직무만족에 직접적인 효과를 나타냈다($p < .01$). 이는 교사들이 그가 속한 집단의 다른 구성원들과 인간관계를 통해 그들의 사회적 욕구를 충족시키고, 또한 학교장과의 상호작용을 높게 지각한 교사일수록 자신의 직무에 대해 열의가 있고 호의적인 태도를 가지는 것으로 해석되며, Pritchard와 Karasick²⁶⁾의 조직풍토가 종업원의 직무성과보다는 직무만족과 더 강하게 관련되어 있다는 주장과 일치되는 결과를 보인다.

(7) 조직풍토 ---> 직무성과

학교의 조직풍토가 직무성과에 직접적인 효과를 나타냈다($p < .01$). 이는 교사들이 그가 속한 집단의 다른 구성원들과 인간관계를 통해 그들의 사회적 욕구를 충족시키고, 또한 학교장과의 상호작용을 높게 지각한 교사일수록 자신의 직무에 대해 열의가 있고 호의적인 태도를 가지는 것으로 해석되며, Pritchard와 Karasick의 조직풍토가 종업원의 직무성과보다는 직무만족과 더 강하게 관련되어 있다는 주장이 있지만 직무만족 뿐만 아니라 직무성과에도 직접적인 영향을 미친다는 연구결과를 얻었다.

V. 결 론

본 연구는 학교조직의 효과성을 결정하는 변인들로 학교장의 지도성과 지도성 상황을 들고 이들 변인 간의 인과적 모형을 구성하여 경험적으로 검증하는 것이었다. 검증결과 확인된 제안모형 내의 인과적 관계를 살펴보면,

첫째, 학교장의 지도성 행위가 조직풍토의 형성에 직접적인 영향을 미치는 변인이라는 사실을 확인하였다. 교사는 학교장의 지도성 행위를 자신 나름대로 받아들이고 이를 자신의 관점에서 해석하는 경향을 가지며 각자의 해석에 따라 조직의 구

26) Prichard, R. & Karasick, B. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.9, pp.110-119.

성원으로서 행동해 나가는 것으로 해석된다.

둘째, 지도성 행위와 조직효과성과의 관계에서는, 우선 인화지향성 지도성은 직무만족에 직접적인 효과를 나타냈다. 이는 Halpin, Nealey & Blood, 이완정, 그리고 김창걸의 연구결과와는 상반되는 연구결과이나 Stogdill의 연구결과와는 일치되는 결과를 보여주고 있다. 이는 우리나라의 중고등학교에 있어서 교사들이 조직효과성과 관련하여 학교장의 인화지향적인 지도성을 높이 지각하고 있다는 것을 보여준다. 교사의 직무만족은 행정가들이 어떻게 행동해야 한다는 기대와 그 기대가 충족되어 지는 정도에 따라 좌우된다는 Bidwell의 관점에서 볼 때, 우리나라의 교사들은 학교장의 지도성 행위가 교사와의 친밀한 관계를 유지할 때, 직무에 만족감을 갖는 것으로 해석된다. 또한 과업지향성 지도성도 직무성공에 직접적인 효과를 나타냈다. 이는 학교장이 목표를 강조하고, 학교의 교육목표 달성이라는 과업을 추진하기 위하여 치밀한 계획과 시행을 가져올 때 치밀한 수업활동, 철저한 생활지도, 뛰어난 학급경영 그리고 자신의 전문성 신장을 위해 노력하는 것으로 해석된다.

마지막으로 상황변인과 조직효과성과의 관계에서는 학교의 조직풍토가 직무만족에 직접적인 효과를 나타냈다. 이는 교사들이 그가 속한 집단의 다른 구성원들과 인간관계를 통해 그들의 사회적 욕구를 충족시키고, 또한 학교장과의 상호작용을 높게 지각한 교사일수록 자신의 직무에 대해 열의가 있고 호의적인 태도를 가지는 것으로 해석되며, Pritchard와 Karasick의 조직풍토가 종업원의 직무성공보다는 직무만족과 더 강하게 관련되어 있다는 주장과 일치되는 결과를 보인 것으로 해석된다. 또한 학교의 조직풍토는 직무성공에도 직접적인 효과를 나타내는 것으로 해석된다. 이는 교사들이 그가 속한 집단의 다른 구성원들과 인간관계를 통해 그들의 사회적 욕구를 충족시키고, 또한 학교장과의 상호작용을 높게 지각한 교사일수록 자신의 직무에 대해 열의가 있고 호의적인 태도를 가진다고 할 수 있을 것이다.

결론적으로 본 연구의 결과를 종합적으로 고려해 볼 때, 학교장의 지도성과 지도성 상황이 어떠한에 따라 학교조직의 효과성이 달라진다는 결론에 이르게 되었다. 학교장의 지도성 행위에 대한 연구도 중요하지만 보다 중요한 것은 학교조직의 내외적 상황변화에 맞는 지도성 행위를 발휘할 때 조직효과성은 확보된다고 볼 수 있다. 따라서 학교조직의 효과성을 높이기 위한 노력의 일환으로 학교조직의 관료적 특성을 학교장 스스로 개선하려는 노력이 필요하고 교육행정가를 위한 지도성 개발 및 훈련모형과 프로그램의 개발이 시급하다 하겠다. 또한 조직효과성을 확보하기 위한 시도로서 양호한 측정도구 특히 우리나라의 실정과 학교조직의 상황에 맞는 측정도구를 개발하여 활용한다는 것은 매우 중요한 과제로 생각된다.

▶ 본 연구는 1996년도 광주보건전문대학 학술연구비 지원에 의하여 수행되었음을 밝힙니다.

참고문헌

1. 김두범(1991). 학교장의 지도성 행동이 지도성 효과에 미치는 영향 : 지도성 효과의 2원성을 중심으로, 박사학위논문, 한양대학교 대학원
2. 김성렬(1979). 교사집단의 특성에 따른 학교장의 지도성효과에 관한 연구, 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
3. 김창걸(1984). 교장의 지도성행위 · 상황 및 조직효과성간의 관계연구, 교육학연구, 22권, 1호, pp.5-19.
4. 노종희(1988). 학교행정가의 지도성행동의 개념화 및 측정에 관한 연구, 교육학연구, 26권, 1호, pp.1-13.
5. 박용현(1974). 학교사회, 서울: 배영사.
6. 이완정(1982). 중학교 교장의 지도성과 교사의 만족도가 교사의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 고려대학교 대학원.
7. Coulter,P.B.(1979). Organizational Effectiveness in the Public Sector, Administrative Science Quarterly, Vol.24, No.1, pp.65-66.
8. Craig,L.V.(1979). The Effects of Organizational Climate and Leadership Behavior on Teacher Job-satisfaction in selected Schools, Dissertation Abstract International.41,01A. University of North Texas.
9. Dow,I.(1983). The Effect of School Management Patterns on Organizational Effectiveness.(ERIC Document Reproduction Service No. ED 281640).
10. Etzioni,A.(1964). Modern organization, New Jersey: Prentice Hall,Inc.
11. Fiedler,F.E.(1967). A theory of leadership effectiveness, N.Y.: McGraw-hill.
12. Halpin,A.W.(1957). The Leader Behavior and Effectiveness of Aircraft Commanders.in Ralph M.Stogdill and Alvin E.Coons.eds Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus : Bureau of Business Research, OSU. pp. 52-64.
13. Halpin,A.W. & Croft,D.B.(1963). The organizational climate of schools, Chicago:University of Chicago, Midwest Administration Center.
14. Hersey,P.and Blanchard,K.(1982b). Management of organizational behavior,(4th ed), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
15. Hersey,P.and Blanchard,K.(1988). Management of organizational behavior, (5th ed), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
16. House,R.J.(1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.16. pp.321-338.
17. Hudson,C.E.(1983). An Analysis of the Relationship between Middle

-
- School Principal'Perceived Leadership Behavior and the Organizational Climate Dissertation Abstract International.44,10A. Atlanta University.
18. Kuntz,D.W & Hoy,W.K.(1976). Leadership Style of Principals and Professional Zone of Acceptance of Teachers, Educational Administration Quarterly, Vol.12, pp.49-64.
 19. Nealey,S.M. & Blood,M.R.(1968). Leadership Performance of Nursing Supervisors at Two Organizational Levels, Journal of Applied Psychology, vol.52, pp.414-412.
 20. Prichard,R. & Karasick,B.(1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.9, pp.110-119.
 21. Saha,S.K.(1974). Contingency Theory of Leadership:A Study of Human Relationship, Administrative Science Quarterly, Vol.32, pp.231-245.
 22. Stogdill,R.M.(1948). Personal Factor Associated with Leadership : A Survey of the Literature, Journal of Psychology, Vol.25, pp.35-71.
 23. Vroom,V.H.(1976). Leadership. In M.d. Dunnette (ED.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago : Rand McNally.
 24. Whorton,D.M.(1983). An Exploratory Contingency Model for Schools, (ERIC Document Reproduction Service No.ED 238132).

A Study on the factors affecting the effectiveness of school organization

Lee, Young-gil
Dept. of early childhood education
Kwangju Health College

> Abstract <

This study is empirical attempt to analyze causal relationship among the principal's leadership behavior, situations, and organizational effectiveness in the secondary schools with priority given the situational leadership theory. The related variables of school organizational effectiveness in this study are principal's leadership behavior, organizational climate, job satisfaction and job performance.

The subjects were 168 middle and high school teachers randomly sampled through out kwang-ju and chollanamdo. The collected data were analyzed by the covariance structural analysis with the use of PC-LISREL IV.

To schematize the causal relationships among these six sub-variables, a conceptual model is tentatively proposed within the framework of the contingency leadership theory.

Research results were as follows:

1. Leadership behavior had direct effect on organizational climate
2. Human relationship-oriented leadership behavior had direct effect on job satisfaction.
3. Task oriented leadership behavior had direct effect on job performance.
4. Organizational climate had direct effect on job satisfaction and job performance.