
碩 士 學 位 請 求 論 文

學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이
教師의 献身度에 미치는 影響

指導教授 李 杭 柱



濟州大學校 教育大學院

教 育 行 政 專 攻

金 德 昌

1984 年 度

學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 献身度에 미치는 影響

이를 教育學 碩士學位 論文으로 提出함



濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 金 德 昌


指導教授 李 沆 柱


1984年 7月 日

金德昌의 碩士學位論文을 認准함

濟州大學校 教育大學院



主審 姜昌勳 

副審 高明奎 

副審 李杭柱 

1984年 7月 日

目 次

圖 目 次	iii
表 目 次	iv
I. 緒 論	1
A. 先行 研究	1
B. 研究의 必要性 및 目的	6
C. 研究의 制限點	8
II. 文 獻 考 察	9
A. 役割 葛藤	9
B. 役割 模糊性	13
C. 獻 身 度	16
D. 選定된 諸變因과 關聯된 研究	20
III. 研究의 方法	28
A. 測定 道具	28
B. 標 集	30
C. 資料의 處理	32
IV. 資料의 解釋	33
A. 役割 葛藤과 役割 模糊性이 獻身度에 미치는 影響 分析	33
B. 變因別 差異 檢證	36

V. 要約 및 結論	43
A. 要 約	43
B. 結 論	44
參 考 文 獻	49
英 文 抄 錄	56
附 錄 1	60
附 錄 2	64



圖 目 次

〈圖 I - 1〉 役割事例의 理論的 模型과 役割習得의 過程에 影響을 주는 要因	2
〈圖 I - 2〉 役割期待의 網狀 構造	3
〈圖 I - 3〉 役割關係	4



I. 緒 論

A. 先行 研究

役割(role)의 意味는 보는 觀點에 따라 다를 수 있으나 一般的으로 “어떤 사람에게 期待하는 所任 또는 구실”¹⁾이나 “社會 秩序 속에서 차지하게 되어 있는 個人의 地位에 따른 行動樣式”²⁾을 意味한다.

Thibaut 와 Kelley 等³⁾은 役割이란 人間이 創造할 수 있는, 가장 複雜하게 構成된 反應形態(response pattern)라고 說明했으며 Gibson 과 Ivancevich 等⁴⁾은 特殊한 職位(particular position)에 屬하는, 期待되는 行動類型(expected behavior pattern)으로서 公式的 組織에서는 多様な 職位에서 一定한 活動이 이루어지고 이러한 活動은 一定한 職位의 役割을 構成한다고 陳述하였다.

組織의 構成員인 上級者와 下級者, 그리고 同僚들은 構成員 個人에게 어떤 役割을 期待하게 된다. 集團內에서의 個人의 行動이나 期待되는 役割들은 職務內容(job description)이나 職位(position title) 또는 指示(directions)에 의해서 特性이 賦與되는데⁵⁾ Mitchell⁶⁾은 集團內에서의 役割에 對한 特性으로서 다음 네 가지를 들고 있다.

1. 役割은 非人格的(impersonal)인 것이다. 期待를 規定하는 것은 職位이지 個人의 人性은 아니다.
2. 役割은 課業行爲에 關聯되어 있다. 集團內에서의 役割은 特定 職位 뿐만

註: 1) 李熙昇, 「國語大辭典」(서울: 民衆書館, 1975), p. 2023.
2) 서울大學校 師範大學教育研究所, 「教育學用語辭典」(서울: 培英社, 1981), p. 366.
3) John W. Thibaut and Harold H. Kelly, *The Social Psychology of Groups* (New York: Wiley, 1959), p. 142.
4) James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelley, Jr. *Organizations* (Austin, Tex.; Business publications, Inc., 1982), pp. 194~195.
5) Andrew D. Szilagyi, Jr. Marc J. Wallace, Jr. *Organizational Behavior and Performance* (Illinois: Scott, Foreman and Company, 1983), pp. 190~191.
6) Terence R. Mitchell, *People in Organization: Understanding their Behavior* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1978), p. 231.

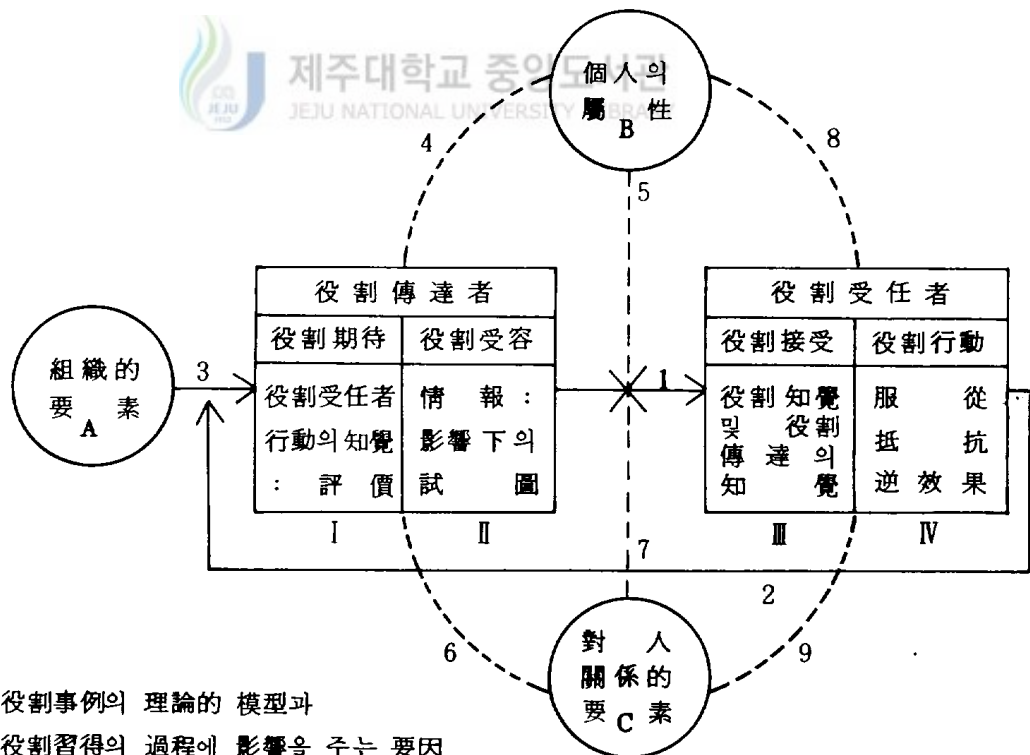
아니라 어떤 일에 期待되는 行爲이다.

3. 役割은 明確히 規定하기가 어렵다. 期待되는 行爲라 할 때 그 期待가 本人이 意識하는 것인지 或은 다른 사람들이 認識하는 것인지 判斷하기가 어려울 뿐만 아니라 認識한 바와 實際 行爲의 差異를 明確히 하기도 어려운 일이다.

4. 役割은 迅速히 習得되고 行爲에 큰 變化를 줄 수 있다.

組織 構成員의 役割行爲는 여러 要因이 作用하는 複雜한 過程을 거쳐 習得하게 된다. Katz 와 Kahn⁷⁾은 役割傳達(role sending)과 役割受容(role receiving)의 連續된 過程을 提示하였다.

[圖I-1]은 이 連續된 行動過程(ongoing cycle)으로서 役割期待(role expectation), 役割傳達(sent role), 役割受容(received role), 役割行動(role behavior)의 習得過程을 보여주고 있다.



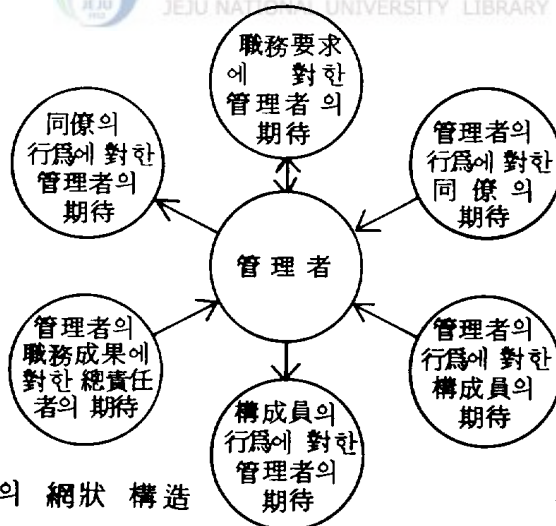
[圖I-1] 役割事例의 理論的 模型과 役割習得의 過程에 影響을 주는 要因

註: 7) Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966), p.182.; John Swanda, *Organizational Behavior, System and Applications* (Alfred Publishing Co. Inc., 1979), p.187.

한편 Owens⁸⁾는 役割理論에서, 役割記述(role description), 役割規定(role prescription), 役割期待(role expectation), 役割知覺(role perception), 役割集合(role set), 明白한 潛在的 役割(manifest and latent role), 役割葛藤(role conflict), 役割模糊性(role ambiguity) 등을 列舉하고 있다.

役割記述은 行動에 對한 보다 實際的인 知覺이며 役割規定은 役割의 一般的 規準에 對한 比較的 抽象的인 概念이다. 또한 役割期待는 다른 사람의 役割行動에 對한 期待로서 相互 補完的 作用을 한다. 管理者는 役割知覺의 中心에서 自身の 責任을 知覺하여야 하며, 管理者의 期待와 構成員의 期待가 다를 때에는 不調和가 發生하여 役割模糊性을 招來하게 된다.⁹⁾

役割知覺은 서로 다른 사람이 주어진 役割과 關係된 行動에 對한 다른 知覺이다.¹⁰⁾ 同一한 役割에 對한 세 가지의 다른 知覺(公式的 組織, 集團, 個人)은 組織內에서 複雜하게 作用하여 役割葛藤의 可能性을 增加시킬 수도 있다.



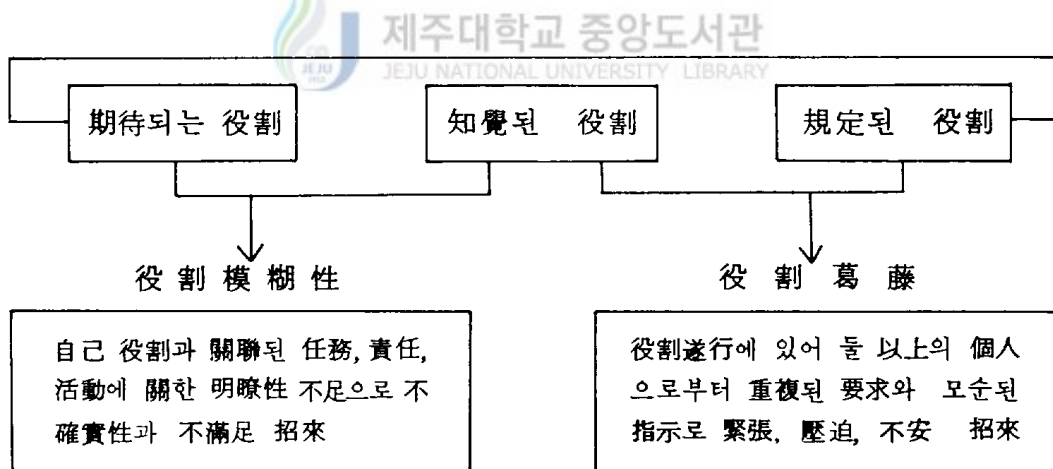
[圖 I-2] 役割期待의 網狀 構造

- 註: 8) Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1981), pp. 68~73.
 9) W. Jack Duncan, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1981), p. 204.
 10) Andrew D. Szilagyi, An Empirical Test of Causal Inference between Role Perceptions, Satisfaction with Work, and Organizational Level, *Personal psychology* (Autumn 1977), pp. 375~388.

役割集合에는 役割習得 過程에서 어느 役割 擔當者에게 期待되는 行爲를 傳達하는 集團이 있게 된다. 이와같이 어느 한 個人이 相互作用하는 모든 個人과 集團을 役割集合이라 말한다.¹¹⁾

그리고 明白한 潛在的 役割은 그 役割이 重複되는 境遇 明白한 役割에 反對되는, 明白하지 못한 潛在的 役割이다.

Francis Griffith¹²⁾는 役割을 規定된 役割(prescribed role), 主觀的 役割(subjective role), 施行된 役割(enacted role)로 分類하고 있다. 規定된 役割은 相互補完的인 職位를 가진 사람들이 役割受任者에게 거는 期待들로 構成된다. 知覺된 役割과 規定된 役割間에 差異가 있을 때에는 役割의 緊張, 葛藤, 否定的인 影響 등이 增加한다.¹³⁾ 主觀的 役割은 役割受任者가 相互補完的인 職位를 가진 사람들과 相互作用을 할 때, 그가 自己 自身の 行爲에 대해 가지고 있는 期待들로 構成된다. 또한 施行된 役割은 役割受任者가 相互補完的인 職位를 가진 사람들과 相互作用을 할 때 그 自身이 遂行한 行動으로 構成된다.



[圖I-3] 役割關係 (Role relationships)¹⁴⁾

註: 11) Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, 4th ed, (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1976), p.411.
 12) Francis Griffith, *Administrative Theory in Education: Text and Readings* (Midland, Mich: Pendell publishing Co., 1979), p.85.; Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Schools* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1970), p.72.
 13) Robert L. Kahn et al., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (New York: Wiley, 1964); Andrew D. Szilagyi, Jr. Marc J. Wallace, Jr. *op. cit.*, p.191.
 14) Andrew D. Szilagyi, *op. cit.*, p.191.

以上の 役割의 特性과 類型에 關한 考察에서 알 수 있는 바와 같이 人間은 누구나 어떤 役割을 가지게 되어 있으며, 이 役割이 重複되면 程度의 差異는 있으나 役割葛藤을 겪게 된다. 또한 個人的 役割이 模糊하면 役割 混沌이 일어나서 役割을 遂行하는데 어려움이 따르게 된다.

役割葛藤은 大部分의 境遇 個人과 組織에 逆機能的 效果를 지낼 수 있으며 役割模糊性도 個人과 組織에 대해 有害한 影響을 미치게 될 것이다. 結果적으로 役割葛藤이나 役割模糊性은 個人的 滿足과 組織의 目的達成 活動에 否定的인 影響을 미치고 職務의 生産性を 低下시키게 될 것이라는 事實을 豫測할 수 있게 해준다.

Maslow, Herzberg 및 McClelland 等에 依해서 研究되어 온 人間の 欲求와 動機에 關한 諸理論들은 人間の 職務活動에 많은 示唆點을 提示하여 왔다.

그 結果 主導되어 온 研究들은 構成員이 自己 職務에 滿足하면서 繼續的인 職務 遂行에 보람을 느낄 수 있게 한다면 職務成果는 向上될 것이고 移職率이나 缺勤率은 低下될 것이라는 假說을 檢證하려는 努力을 쏟아 왔다. 이러한 意圖에서 構成員에게 職務動機를 賦與하고 同時に 組織의 產出을 높일 수 있는 職務環境을 設計하여 보려는 立場에서 始作된 것으로 職務擴大와 職務充實이 있다.¹⁵⁾

近代의 여러 研究는 科學的 管理論과 같은 古典主義 理論에서 通用되어 온 分業化, 單純化, 公式化, 標準化 및 專門化에 依한 技法들이 構成員에게 短期間에 技能을 익힐 수 있고 높은 能率을 올릴 수 있다는 長點이 있는 反面, 單調로운 職務가 人間에게 繼續的인 動機를 賦與하지 못하기 때문에 그 產出이 低調한 狀態에 빠지고 만다는 것을 밝힌 바 있다.

職務擴大(job enlargement)는 構成員에게 自己實現 欲求를 充足시켜 하나의 人格體로서의 滿足感을 갖게 하여 勤務意欲을 向上시켜 보려는 意圖에서 創出해 낸 技法이다. 即 이것은 構成員으로 하여금 中心課業(central tasks)의 遂行에 덧붙여 비슷한 水準의 다른 關聯 課業을 同時に 賦與하므로 個人的 職務를 中心課業으

註: 15) Charles R. Milton, *Human Behavior in Organizations* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1981), pp.103~104.

로부터 보다 넓게 擴大하여 가는 것이었다.¹⁶⁾

이와 恰似한 技法으로 職務充實化(job enrichment)는 組織管理者들의 主要業務인 計劃, 統制, 意思決定 等 上位階層의 課業에 下位階層 構成員을 參與시키므로 그들에게 自我成就感과 일의 보람을 느낄 수 있도록 하여 높은 動機를 誘發시키고 生産性 向上을 達成하여 보려고 한 技法이었다.¹⁷⁾

이러한 職務擴大와 職務充實化 技法을 職務設計에 導入하려는 窮極的인 目的은 構成員의 滿足度를 높이어 自己 職務에 友好的인 態度를 갖게 하는 한편 組織의 目標 達成을 圓滑하게 할 수 있도록 하려는 데에 있다.

組織 構成員의 態度, 職務動機, 組織產出 等に 關聯된 이와같은 繼續的인 여러 研究結果는 近來에 獻身度(commitment)에 集中되고 있다. 그 理由는 獻身的인 構成員은 스스로 自己 職務에 動機를 造成하므로 自己가 擔當한 일에 보람을 느끼고 組織 產出은 自然히 높아질 것이기 때문이다.¹⁸⁾

本 研究者는 지금까지의 여러 論文과 專門誌를 檢討하는 先行 研究 過程에서 職務遂行에 逆機能的으로 作用하는 變因은 役割葛藤과 役割模糊性인 것과 또한 構成員의 職務遂行에 直接的인 影響源으로 作用하는 變因이 獻身度임을 發見하였다.

B. 研究의 必要性 및 目的

學校組織에서 構成員의 役割遂行은 組織產出의 모든 것을 左右한다. 職位에 따라 構成員에게는 各己 다른 役割이 賦與되는데 그 役割에 따른 責任과 上位體制나 外部 環境으로부터의 期待 等은 構成員의 目標達成 行爲에 壓力要因으로 作用한다.

註: 16) Kae Chung & Monica F. Rose, Differences in Motivational Properties Between Job Enlargement & Job Enrichment, *Academy of Management Review* 2 (Jan 1977), pp.113~122.

17) Ibid., pp.113~122.

18) Gary Dessler, *Organization Theory: Integrating structure and Behavior*, (Englewood Cliffs, N. J.: prentice-Hall, Inc., 1980), pp.226~230.

學校組織에서 校長의 役割은 組織 産出의 質을 決定하는 가장 重要한 變因이다. 그러나 校長의 役割은 上位體制나 外部 環境的 期待 및 組織 自體內의 諸變因間의 相互作用에 依하여 形成되어 진 것이기 때문에 諸變因의 影響 關係가 반드시 順機能的인 것만은 아니다.

換言하면 校長의 役割遂行에 逆機能的으로 作用하는 變因들이 嚴存해 있음을 否認할 수 없다. 이와같이 校長의 職務遂行的 役割에 逆機能的으로 作用하는 變因은 先行研究에서 밝혀진 바와 같이 役割葛藤과 役割模糊性이다.

또한 教師들의 職務遂行 成果는 그들 各自가 얼마만큼 自己 職務에 充實하고 있으며 보람을 느끼고 있는가에 依해 그 差異를 나타낸다. 이러한 職務에 對한 充實度와 友好的인 態度 및 滿足感 等은 獻身度로서 表現된다.

지금까지의 既存 研究結果들을 檢討해 볼 때 役割葛藤이나 役割模糊性이 莫然히 役割遂行에 逆機能的으로 作用할 것이라는 假說的 內容들을 밝히는 程度에 그치고 있다. 이에 本 研究者는 校長이 겪는 役割葛藤과 役割模糊性이 實際로 教師들의 自己 職務에 對한 獻身度에 얼마만큼 影響을 미치고 있는가를 明確히 計量的으로 밝힐 必要性을 自覺하게 되었으며, 獨立變因인 學校長이 겪는 役割葛藤과 役割模糊性이 從屬變因인 教師의 獻身度에 미치는 影響을 分析하는 것을 目的으로 삼았다. 이와같은 研究目的을 達成하기 爲한 重要課題를 具體적으로 提示하면 다음과 같다.

1. 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響 分析
2. 學校 特性에 따른 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響의 差異 分析
3. 役割葛藤, 役割模糊性 및 獻身度の 差異 分析
4. 學校 特性에 따른 役割葛藤, 役割模糊性 및 獻身度の 差異 分析

C. 研究의 制限點

1. 研究의 對象은 初·中等學校 教員으로 限定하였다.
2. 標集은 濟州道 地域 初·中等學校 教員을 對象으로 標集하였기 때문에 資料의 解釋에 있어서 그만큼 制限이 따라야 할 것이다.
3. 學校 特性(school characteristics) 및 個人 特性(individual characteristics) 등은 研究者에 따라 各己 다른 基準을 設定하고 있으나 本 研究者는 便宜上 學校 特性을 地域別(都市와 農村), 設立別(公立과 私立) 및 學校級別(國民學校, 中學校 및 高等學校)로 나누어 研究의 分析 基準으로 삼았고 個人的 特性에 따른 分析은 除外되었다.

Ⅱ. 文 獻 考 察

Hunt¹⁹⁾는 役割差異(role differentiation)를 概念化하는데 도움이 되는 두 가지의 役割 變因을 說明하고 있다.

役割葛藤 및 役割模糊性은 組織 管理者와 構成員間에 일어나는 相互排他的 行動(exclusiveness behaviors)으로 構成員의 獻身度에 多様な 影響을 미칠 것으로 본다. 그러므로 本章에서는 役割葛藤과 役割模糊性 및 獻身度の 概念을 考察하고 이들 變因에 對한 關聯 研究를 考察함으로써 本 研究의 變因을 糾明, 選定하는 理論的 뒷받침으로 한다.

A. 役 割 葛 藤

役割에 對한 定義는 研究者에 따라 약간씩 다르게 表現되고 있으나 이들의 陳述文을 考察해 보면 몇 가지 共通的인 內容을 發見할 수 있다.

Milton²⁰⁾은 役割이란 個人의 欲求(personal wishes)와는 關係없이 어떤 特定한 地位에 있는 個人에게 期待하는 行動의 標準化된 類型(standardized pattern of behavior)이라고 말하고 있으며, Duncan²¹⁾은 사람들이 相互作用을 할 때에 다른 사람에게 期待하는 行動類型(behavior pattern)이라고 陳述하였다.

그리고 慎侑根²²⁾은, 役割이란 어떤 職位를 가진 사람들이 해야 할 것으로 期待되는 行爲라고 定義하였는데 이들 세 研究者가 使用한 共通的인 要素를 中心으로 再構成하여 본다면 組織이 賦與하는 職務를 擔當한 者에게 어떠한 類型의 行動樣式을 가져줄 것을 期待하는 것이라고 말할 수 있다.

註: 19) W. E. Scott and L. L. Cummings, *readings in organizational behavior and human performance* (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1973), pp. 252~253.

20) Charles R. Milton, *op. cit.*, p. 144.

21) W. Jack Duncan, *op. cit.*, p. 203.

22) 慎侑根, 「組織行爲論」 (서울: 茶山出版社, 1982), pp. 417~418.

人間은 日常生活에서 작은 일이든 큰 일이든 葛藤(conflict)을 자주 經驗하게 된다. 葛藤이란 두 개 이상의 對等한 欲求 또는 行動目標가 同時에 일어나, 그 중 어느것을 選擇할지 망설여지는 心的 狀態를 말하며, 場理論(field theory)에 따르면 目標와 目標가 對等한 誘意性(valence)을 띠어 場의 힘이 對立된 狀態이다.²³⁾ 即 葛藤을 한 個人이 어떤 特定한 狀況에서 둘 이상의 行動目標나 行動對象을 選擇하게 될 때에 거의 같은 場의 힘이 對立된 狀態에서 惹起되는 것이라고 한다면²⁴⁾ 役割葛藤(role conflict)은 한 個人이 外部에서 要求하는 役割期待에 따라 行動할 수 없는 것으로, 知覺된 役割²⁵⁾ 或은 둘 이상의 役割期待가 竝存해 있어서 어느 편의 行動樣式도 取하지 못하는 難處한 立場을 意味한다.

役割葛藤에 關한 諸理論을 考察하면 다음과 같은 것들이 있다.

Rosen²⁶⁾은 役割葛藤을 役割授與者內 葛藤(intrasender conflict), 役割授與者間 葛藤(intersender conflict), 役割間 葛藤(interrole conflict)의 세 가지 形態로 區分하였다.

그에 依하면 役割授與者內 葛藤은 同一한 役割授與者가 相反된 指示를 하거나 以前에 指示한 觀點에서는 不可能한 行動을 役割遂行者에게 期待하는 境遇에 發生하며, 役割授與者間 葛藤은 役割集合의 여러 構成員들이 役割遂行者에게 相異한 期待를 가지고 相衝된 役割을 授與할 때 일어나고, 役割間 葛藤은 管理者의 形式的 役割이 模糊할 때에 等級的 또는 競爭的 役割(a class or race role)로 나타난다고 보았다.²⁷⁾

한편 Szilagyi²⁸⁾는 役割葛藤을 두 가지 形態인 役割內 葛藤(intrarole co-

註: 23) 鄭元植外, 「現代教育心理學」(서울: 教育出版社, 1980), p.251.

24) 金永哲, 「教師의 役割葛藤 및 役割模糊性和 學校組織 風土에 關한 研究」(高麗大學校 大學院 碩士學位論文, 1973), p.15.

25) 朴容憲, 「學校社會」(서울: 培英社, 1975), pp.220~221.

26) R. A. H. Rosen, Foreman Role Conflict: An Expression of contradictions in Organizational Roles, *Industrial and Labor Relations Review* (23, 1970), p.541~552.

27) W. Jack Duncan, *op. cit.*, p.207.

28) John E. Baird, Jr. *The Dynamics of Organizational Communication* (New York: Harper & Row publishers, 1977), pp.192~193.

nfllict)과 役割間 葛藤으로 나누었으며 katz와 kahn²⁹⁾은 役割間 葛藤, 役割授與者內 葛藤, 役割授與者間 葛藤, 役割-人性 葛藤(person-role conflict)의 네 가지 類型으로 分類하였다.

Rosen의 分類에서 言及된 役割授與者內 葛藤, 役割授與者間 葛藤 및 役割間 葛藤을 除外한 役割內 葛藤 및 役割人性 葛藤의 定義는 Baird³⁰⁾에 依하면 다음과 같이 記述하고 있다.

役割內 葛藤은 特定한 役割受任者의 役割이 役割傳達者의 期待와 相衝되는 境遇에 일어난다. (例: 校長은 相談教師에게 學則을 違反한 學生을 엄하게 다루어 줄 것을 期待하는 反面 相談教師는 學則의 強化가 生活指導의 原理에 어긋난다고 생각하는 境遇) 即 矛盾된 期待(contradictory expectations), 相衝的인 固定觀念과 期待(conflicting stereotypes and expectations), 不快한 役割要求(unpleasant role demands), 割當制(allocation), 相衝된 規定과 期待(conflicting prescriptions and expectations)와 같은 다섯 가지 狀況에서 일어난다. 또한 役割內 葛藤은 組織에 있어서의 個人이 차지하는 地位와 水準의 形態가 影響을 미치므로서 일어난다.³¹⁾

役割人性 葛藤은 役割要求(role requirements)가 個人의 基本的인 價値, 態度, 그리고 構成員이 지니고 있는 職位에 따른 要求(needs)를 防害할 때 일어난다. (例: 家族을 거느린 部下職員을 解雇시키는 不道德한 行爲를 할 수 없는 管理者가 辭任을 固執하는 境遇)

以上과 같이 役割葛藤에 對한 分類基準은 多様な 形態로 發展되고 있다.

註: 29) Andrew D. Szilagyi, An Empirical Test of Causal Influences Between Role Perceptions, Job Satisfactions, Performance, and Organizational Level, *personnel psychology* (1977), pp.375~378.

30) Daniel katz and Robert L. kahn, *The social Psychology of Organizations* (New York: John wiley & Sons, Inc., 1966), pp.184~185. : Clarence A. Newell, *Human Behavior in Educational Administration* (New York: prentice-Hall, Inc., 1978), pp.155~156.

31) James L. Gibson, John M. Ivancvich, James H. Donnelly, Jr. *op.cit.*, p.196.

學校體制的 構造機能的 觀點에서 볼 때 學校라고 하는 機關에서 要求하는 役割 期待와 이 役割을 遂行하는 構成員인 教師들의 欲求性向 사이에는 一致, 不一致 現象에 따라 多様な 葛藤現象 即 役割葛藤이 나타난다.³²⁾

役割과 人性間的 葛藤에 對해 教師들이 갖고 있는 葛藤現象이 그들의 職務滿足 度 및 學校長으로부터의 勤務評定한 成果와 密接한 關係가 있음을 Campbell의 分析 結果는 밝히고 있다. 이처럼 役割葛藤으로부터 派生되는 緊張의 一般的 根 據는 組織管理者가 組織運營에 있어 理解的이고 同情的일 것이라는 期待를 하였 으나 實際로는 그렇지 못하고 組織의 諸規定만을 強要할 때 이 두 要因間的 差에 서 오게 되는 것으로 보았다.

學校長은 많은 潛在的 葛藤(conflict potential)을 갖고 있으며, 이러한 學 校長의 主된 役割葛藤을 Lipham과 Hoeh³³⁾는 네 가지로 나누고 있다.

1. 同時에 履行해야 할 두 가지 以上の 役割間에서의 役割葛藤 或은 不一致 (interrole conflict or disagreement): 學校長이 職務의 複雜性으로 오는 同時에 履行해야 할 相衝된 役割 때문에 役割葛藤을 體驗하게 되는 것으로서 心 理的으로는 壓迫感을 주고 緊迫하게 處理할 問題(urgent operational problem) 가 있을 때에 疲勞感을 느끼게 된다. (例: 學校長으로서의 役割과 學校長이 속 해 있는 地域社會團體 指導者로서의 役割이 同時에 兩立하는 境遇)

2. 둘 以上の 協議體間的 役割葛藤 或은 不一致(inter-reference-group conflict or disagreement): 學校內的 各 協議體에서 바라는 校長에 對한 役 割期待가 다른 境遇에 일어나는 葛藤이다.³⁴⁾ (例: 教師들은 教育資料 供給을 願 하는 反面 教育監은 教育資料費 支出을 削減하는 境遇의 學校長의 役割葛藤)

3. 한 協議體內的 役割葛藤 或은 不一致(intra-reference-group conf-

註: 32) 申仲植, 「現代教育行政學」(서울: 教育出版社, 1982), pp.51~56.

33) James M. Lipham, James A. Hoeh, Jr. *The Principalship: Foundation and Functions* (New York: Harper & Row publishers, 1974), pp.133~141.

34) 學校長의 協議體間 葛藤에 對한 實證的 研究로서 Calvin M. Frazier, John N. Falzetta, Charles A. McNeil, Robert P. Moser, Ivan D. Muse 등의 研究 가 있음. cf. James M. Lipham, James A. Hoch, Jr. *ibid*, pp.134~137.

lict) : 校長에 對한 役割期待가 教師 協議體內에서 相異한 境遇에 일어나는 葛藤이다.³⁵⁾ (例 : 古參教師와 新規教師, 傳統中心教師와 革新的 教師와의 役割期待 差異)

4. 校長의 職務와 校長의 人性的 欲求性向의 期待間에 發生하는 役割人性葛藤(role personality conflict) : 校長 個人的 基本的 欲求性向과 學校長으로서의 그에 對한 期待와의 差異에서 일어나는 葛藤³⁶⁾ (例 : 個人的으로는 大衆 앞에서 말하는 것을 싫어하는 校長이 學生에 對한 訓話에 熱中함)

B. 役割模糊性

“模糊하다”는 말의 뜻은 어떤것이 曖昧하고 不確實하여 斷定的으로 말할 수 없는 狀態의 것을 意味한다.

사람은 自身이 擔當하는 일의 役割을 確實히 알고 있을 때 즉 役割明瞭性(role clarity)이 存在할 때 自己課業을 確實性있게 遂行할 수 있다. 어떤 사람들은 期待되는 行動類型(expected behavior pattern)에 對한 相當한 明瞭性을 가지고 있지만 또 다른 사람들에게는 自己役割에 對한 認識이 模糊한 狀態에 있기도 한다.

Sims 와 Szilagy³⁷⁾에 依하면 役割模糊性이란 個人이 自己의 役割을 知覺하고 있는 職務義務(job duties), 權威(authority) 및 責任感(responsibility)에 關한 明瞭性의 不足이다.

役割模糊性이 發生하는 原因을 밝히는 研究結果들을 살펴보면 다음과 같다.

註 : 35) 學校長의 協議體內 葛藤에 對한 實證的 研究로서는 Richard F. Neville, Donald C. Moyer, John A. Eberhart 等の 研究가 있음. James M. Lipham, James A. Hoeh, Jr. *op. cit.*, p. 134~137.

36) 學校長의 役割人性 葛藤에 對한 實證的 研究로서는 James M. Lipham, Gary F. Olsen, James C. Sargent, Eugene H. Berends, Jack L. Wagoner 等の 研究가 있음. James M. Lipham, James A. Hoeh, Jr. *op. cit.*, p. 134~137.

37) Henry P. Sims and Andrew D. Szilagy, Leader structure and Satisfaction of Nurses : A Path Analysis Approach, *Journal of Applied psychology* (April 1975), pp. 194~197.

役割模糊性은 役割葛藤과 類似하게 個人的 滿足 및 組織 成果에 影響을 미치는 要因으로서 責任, 權威, 時間配當, 對人關係, 政策, 指示 및 指針, 그리고 課業成 就度에 對한 還流(feed back) 등이 確實하지 못할 때에 發生한다.

愼侑根³⁸⁾은 役割理論의 觀點에서, 役割模糊性(role ambiguity)은 個人이 役割을 어떻게 遂行해야 하느냐에 對하여 充分한 情報가 주어지지 않을 때에 나타 난다고 보았다. 즉 그에 의하면 役割의 模糊性 問題는 他人이 期待하는 바와 本人이 생각하는 바가 다를 때, 그리고 他人이 期待를 한다고 해도 實際 그것을 어떻게 해야 할지를 모를 때, 或은 어느 個人이 職務에 對하여 생각하는 바와 他人이 그것에 對하여 생각하는 바가 다를 때 發生하게 된다고 記述하고 있다.

Owens³⁹⁾는 役割規定에 相反된 要素가 包含되거나 模糊할 때에 일어난다고 하였으며, 어떤 課業이 한편으로는 系線的 權限(line authority)에 속하는 것으로 생각되기도 하나 다른 한편으로는 諮問的 責任(staff responsibility)인 것처럼 보여서 어느 側面에서 일을 해야 할지 決定하지 못하는 狀態를 役割模糊性的인 例로서 說明하고 있다.

kahn 과 그의 同僚⁴⁰⁾들은 役割模糊性이란 주어진 組織體의 職責을 適切히 遂行하는데 必要한 情報의 不足 現象이다. 또한 役割模糊性은 構成員이 職務에 滿足하지 못하고 不安을 經驗하게 되며 結果적으로 職務遂行이 어렵게 된다고 보았으며, 다음과 같은 境遇에 흔히 役割模糊性的인 일들이 생겨난다고 陳述하고 있다.

1. 構成員의 理解를 超越할 程度로 組織의 規模가 커지고 複雜性을 띤다.
2. 急激한 組織成長이 頻繁한 再組織化를 隨伴한다.
3. 頻繁한 技術 變動이 社會構造의 變動을 要求한다.
4. 頻繁한 人事 變化로 相互依存度에 混亂을 招來한다.

註: 38) 愼侑根, 前掲書, p.144.

39) Robert G. Owens, op. cit., p.70.

40) Robert L. Kahn & Donald M. wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek, and Robert A. Rosenthal, *Organization stress* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964) 및 Charles R. Milton. op. cit., p.100.

5. 環境的 變化가 構成員에게 새로운 要求를 賦與한다.

6. 諸般 管理的 節次가 組織內 情報流通을 制限한다.

役割模糊性은 여러가지 다른 要因에 依해서 일어난다. 特定한 職位에 賦與된 業務把握에 對한 明瞭性의 不足, 職業水準(occupational level)이 役割模糊性의 發生에 미치는 影響(여러가지 研究들은 個人的 業務가 複雜해지거나 管理義務(managerial duties)로 指向함에 따라 役割模糊性에 對한 確率は 커진다는 것을 보여주고 있음), 그리고 個人的 어떤 特性이 役割模糊性을 낳게 할 수 있다. (自信感이 있는 個人은 役割模糊性을 적게 知覺하고 自信感이 적은 個人보다 業務를 빨리 明瞭化하고자 한다.)

Kahn 等⁴¹⁾은, 期待되는 行動이 不確實할 때 役割模糊性은 擴大되며, 頻繁한 明瞭性의 不足은 職務遂行을 減小시키는 結果를 招來한다고 보았다.⁴²⁾

따라서 役割模糊性은 役割葛藤에 關聯된 하나의 條件으로서 役割模糊性을 느끼는 程度가 甚한 사람은 다른 사람들이 그에 對해서 어떻게 느끼고 있는가에 대한 情報의 不足으로 因하여 苦悶하게 된다.

構成員들은 上位者가 自身들의 課業中 어떤 것에 關心을 기울여 일해 줄 것을 期待하는지를 明確히 把握하지 못하여 괴로움을 겪기도 한다.

어떤 構成員(job holder)은 恒常 昇進의 機會(opportunities for advancement)에 關心을 두고 責任의 範圍를 알려고 하는 한편, 다른 構成員들은 人間關係(interpersonal relationships)의 重要性을 中心으로 自己 役割을 遂行한다. 이와같이 알고자 하는 問題들에 대한 情報가 不足할 때에 職務 擔當者는 役割模糊性을 갖게 되고 이로 因해 職務不滿足(lack job satisfaction)의 傾向으

註: 41) Robert L. Kahn et al., *Organizational Stress* (New York: John Wiley & Sons, 1964): W. Jack Duncan, *op. cit.*, p.204.

42) Robert H. House & John R. Rizzo, Role Conflict and Ambiguity as Critical variables in a Model of Organization Behavior, *Organizational Behavior and Human Behavior* 7 (1972), pp.467~505: and John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. A Study of Role Clarity and Need for Clarity for three Occupational Groups, *Academy of Management Journal* 17. (1974), pp.28~36 및 W. Jack Duncan, *op. cit.*, p.205.

로서 低下된 自己過信(low self-confidence), 높은 스트레스 經驗(experience high stress), 그리고 失敗感(a sense of failure)을 느끼게 된다.⁴³⁾

組織이 肥大하여 지고 多樣해지면 多樣해 질수록 人間은 더 많은 模糊性을 經驗하게 되며 잘못된 知覺(misperception), 偏見的 情報의 提供, 그리고 情報의 繼續的인 不足 等은 構成員의 不安을 增加시키게 된다. 結局 이러한 經驗들은 構成員의 動機, 人間關係, 安定感에 影響을 미치게 되어 이러한 狀態가 繼續되면 役割模糊性은 바로잡기 어려운 不幸한 過誤의 原因이 되기도 한다.

C. 獻身度

獻身の 辭典的 意味는 “自己的 利害를 돌보지 않고 몸과 마음을 바쳐 있는 힘을 다함”을 가리키는 말이다.⁴⁴⁾ 組織에서 獻身的인 構成員은 職務遂行에 積極的이고 肯定的인 態度를 갖는다. 일찌기 여러 研究者들은 獻身度는 무엇이며 어떤 要因들이 構成員의 態度를 獻身的으로 만들 수 있을 것인가에 對해 關心을 가져왔다.

Porter 와 Smith⁴⁵⁾는 獻身이란 組織과 自己自身을 同一하다고 느끼는 過程에서 일어나는 感情이라고 할 수 있으며 獻身の 세 가지 特徵으로 (1) 組織에 對한 構成員의 忠誠心, (2) 組織의 目標達成을 爲해 努力을 많이 하려는 自發性, (3) 組織의 價値受容 및 이에 對한 強한 信念 等を 들었다.

또한 Porter 와 그의 同僚等⁴⁶⁾은 構成員의 獻身度는 “(1) 該當 組織의 構成員으로 남고자 하는 強한 要求, (2) 組織의 目標達成을 爲하여 顯著하게 努力하고자 하는 自發性, (3) 組織의 價値와 目標에 對한 確固한 信念 等”에 依하여 決定되는

註: 43) John Swanda, *op. cit.*, p.194.

44) 東亞出版社, 「國語辭典」(서울:東亞出版社, 1983), p.2108.

45) Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Poul V. Boulin, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied psychology* Vol. 59, (1974), p.604.

46) Richard N. Osborn, James G. Hunt, Lawrence R. Jouch, *Organization Theory* (N.Y.: John wiley & Sons, Inc., 1980), p.80.

것으로 보았다.

그리고 Mowday 와 그의 同僚 等은 獻身의 概念을 特殊한 組織이나 그 目標에 있어서 個人의 同調性이라는 立場에서 그의 理論을 發展시키려 하였다.

組織의 獻身度 研究는 最近에 와서 構成員의 課業遂行(employee performance), 缺勤(absenteeism), 그리고 轉職(turnover) 等과의 相互 關聯性 問題에 對하여 깊은 關心을 기울이게 하였다.⁴⁷⁾

특히 組織에 對한 構成員의 獻身度는 目標達成에 全力을 다함으로써 組織에서 繼續 勤務하고자 하는 自發性(willingness)과 같이 當該 組織에 對한 個人의 主體性(identification)과 關與度(involve-ment)의 相對的인 強度(relative strength)의 尺度로서 考察되기도 하였다.

Hall⁴⁸⁾에 依하면, 獻身度는 態도와 行動的 意志(behavioral intentions)로 分離될 수 있는 여러가지 變因을 包含한다고 報告한 바 있으며, 이에 隨伴하는 態度 變因으로서 (1) 組織에 對한 主體性: 組織에 對한 構成員의 基本인 組織 目標에 對한 受諾, (2) 組織의 課業과 役割에 있어서의 關與度: 組織의 諸般 職務에 對한 參與度의 評價, (3) 組織에 對한 溫情과 好意와 肯定的인 關心 또는 忠誠心(affective regard for or loyalty) 등을 들고 있으며, 行動的 意志를 나타내는 變因으로서 (1) 專心 努力의 自發性(a willingness to exert effort), (2) 組織에 남아 있기를 바라는 欲求 或은 自發性(a desire or willingness to remain in the organization)을 들고 있다.

또한 Kanter⁴⁹⁾는 獻身이란 組織의 必要와 個人의 欲求가 相互作用하여 發生하며 따라서 社會體制 및 組織에 對하여 精力과 熱誠을 바치려고 하는 行動의 自

註: 47) Kenneth R, Ferris, Nissim Aranya, A comparison of two Organizational Commitment Scales, *Personal Psychology* Vol. 36, (1983), p. 87.

48) Kenneth R, Ferris, Nissim Aranya, *ibid.*, pp. 87~88.

49) Rosabeth M. Kanter, Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, *American Sociological Review* Vol. 33, (1968), p. 499. : 趙南斗, 「學校組織 健康과 教師의 職務滿足, 獻身度, 成就動機」(高麗大學校 大學院, 碩士學位論文, 1983), p. 25.

發性이라고 定義했다.

Lee⁵⁰⁾는 獻身이란 말을 同一視란 用語와 類似한 水準에서 所屬感(belongingness)과 忠誠(loyalty)의 程度를 意味한다고 보았다.

以上에서 살펴 본 組織에 對한 獻身の 概念을 綜合해 보면 組織 構成員들이 組織과 自身을 同一時하고 組織에 對한 강한 愛着과 所屬感, 忠誠心을 가지며 組織의 目標達成을 爲해 顯著하게 努力하려는 自發性이라고 定義할 수 있다.

組織 構成員의 忠誠과 獻身に 對한 研究는 plato의 時代에서부터 다루어져 왔다.

Steers⁵¹⁾는 組織에 있어서의 獻身を 個人的 同一視(identification)와 關與(involve-ment)에 關係된 精神力으로 보았으며, 獻身은 세가지의 要因 即 (1)組織의 目標과 價値에 對한 確固한 信念과 受諾, (2)組織을 代身하여 모든 努力을 다하려는 自發性, (3)組織의 構成員으로 남아 있으려 하는 所屬感 등으로서 特定 지을 수 있다.

Buchanan⁵²⁾은 獻身の 構成要素를 同一視, 關與, 忠誠으로 보고 構成員의 態度를 세 가지로 具體化하였다.

- (1) 組織에 對한 使命感을 가진 同一視 觀念(a sense of identification)
- (2) 組織에 對한 義務的인 關與 感情(a feeling of involvement) 또는 心理的인 熱誠(psychological immersion)
- (3) 生活하고 勤務하는 場으로서의 組織에 對한 忠誠과 愛着의 感情(a feeling of loyalty and affection)

Buchanan은 獻身하는 사람들에게는 監督이 必要치 않으며 더구나 獻身の 重要な 特性은 個人과 組織의 目標를 融合하는 것이라고 생각하였다.

註: 50) 趙南斗, 上揭書, p. 25.

51) Gary Dessler, *op. cit.*, p. 227.

52) Bruce Buchanan II, *Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment, Public Administration Review* Vol. 34, (1974), p. 340.

그리고 Simon⁵³⁾은 同一視의 忠誠과는 상당히 密接한 相互關係性을 가지고 있으며 組織에 對한 忠誠的 行動은 그 組織에 對한 同一視의 感情을 느낄 때 일어나는 것이라고 보았다.

Wiener와 Gechman⁵⁴⁾은 獻身度 研究에서, 獻身的 行動이란 그 對象에 對하여 公式的 또는 規範的인 期待를 超越한 社會的 行動을 意味하며 그것은 곧 勤務時間 以外에도 責任完遂를 爲하여 보내는 活動, 對話, 讀書 等に 바쳐지는 個人的 行動으로서 잘 알아볼 수 있다고 記述하고 있다.

劉賢淑⁵⁵⁾은 그의 “公·私立 教師集團의 學校組織에 對한 獻身度” 研究에서 諸理論을 綜合하여 組織에 對한 獻身度を 다음과 같은 屬性으로 要約하고 있다.

- (1) 組織과 個人과의 同一視意識
- (2) 組織에 對한 忠誠心
- (3) 組織에의 積極的 關與
- (4) 組織目標에 對한 肯定的 收容 및 이에 對한 強한 信念
- (5) 組織을 爲하여 일하려는 自發性
- (6) 組織에 對한 肯定的 側面에서의 評價
- (7) 組織에 對한 強한 所屬을 느끼는 感情
- (8) 組織의 構成員으로 남아 있고자 하는 強한 慾望

그리고 多數의 變因들을 中心으로 獻身度 變因 選定을 爲한 豫備調査를 통하여 다음의 8個 獻身度 決定 變因을 抽出하여 이를 測定道具化 하였다.⁵⁶⁾

- (1) 昇進機會에 對한 滿足度 (chance of promotion)
- (2) 職務挑戰感 (job challenge)

註: 53) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-making process in Administrative Organization*. (New York: Collier Macmillan publishers, 1976), pp.12~13. : 劉賢淑, 「公·私立 教師集團의 學校組織에 對한 獻身度」(高麗大學校 大學院 碩士學位論文, 1981), p. 14.

54) Yoash Wiener & Arthur S. Gechman, Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement, *Journal of vocational Behavior*, Vol. 10. (1979), pp. 47~48.

55) 劉賢淑, 前掲書, p. 21.

56) 劉賢淑, 上掲書, p. 22.

- (3) 上司 및 同僚와의 人間關係 (human relationship)
- (4) 職務成就度 (job achievement)
- (5) 職務認定度 (job prestige)
- (6) 組織에 對한 信賴度 (organizational dependability)
- (7) 職務認識度 (job identification)
- (8) 職務遂行의 自律性 (job autonomy)

D. 選定*된 諸變因과 關聯된 研究

1. 役割葛藤과 關聯된 研究

職務上の 役割葛藤에 關한 主要한 研究結果들은 職務遂行에 있어서 有用한 指針을 提供해 준다는 事實들을 밝히고 있다.

Kahn 과 그의 同僚들이 研究한 바에 依하면 調査 對象者 中에서 48 %에 達하는 사람들이 自己 職務에 役割葛藤을 겪고 있다고 報告하고 있다. 또한 全體 調査 對象者の 15 %는 役割葛藤이 深刻한 問題로 느끼고 있다고 呼訴하였다. 一般的으로 現代 組織에서 體驗하게 되는 役割葛藤은 大體로 스트레스, 生理的 健康, 職務遂行의 低下와 關聯이 있다고 밝히고 있다.

또한 Corwin⁵⁷⁾의 人性葛藤(personality conflict)에 關한 研究에 依하면 約 45 %의 教師가 그들이 所屬하고 있는 學校長의 行政 行爲에 不滿을 느껴 葛藤을 겪고 있다는 事實을 發見하였다.

Gross 와 Mason 및 McEachern⁵⁸⁾은 105 名의 學校長과 508 名의 學校運營 委員을 對象으로 役割行動에 關한 研究를 實施하였다.

이 研究에서 學校長들은 分業(devision of labor)에 關係된 모든 設問 項目에서 學校運營委員들과는 意見을 달리 했으며, 더구나 두 集團은 學校長의 職務遂行,

註: * 여기에서 選定된 諸變因이란 役割葛藤, 役割模糊性 및 獻身度を 가리킨 것이다.

57) Fred. D. Carver & Thomas. S. Sergiovani, *Organizations and Human Behavior* (New York: McGraw Hill, Inc., 1969), p.219.

58) Neal Gross, Ward S. Mason, and Alexander W. McEachern, *Explorations in Role Analysis: Studies in the School Superintendency* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1958), pp.300~301.

學校長의 職權, 그리고 學校運營委員會의 課業에 關係된 問項에서 意見을 달리 하였다. 學校長의 91%는 豫算에 對한 忠告에서, 88%는 教師俸給에 對한 建議에서, 71%는 職員採用과 昇進에서, 그리고 53%는 時間配當에서 役割葛藤을 겪었다고 陳述하였다.

한편 申仲植⁵⁹⁾은 900名의 中等教師를 對象으로 學校長의 行動類型에 對한 滿足度를 測定해 본 結果 全體 標集對象 教師의 47%가 滿足을, 36%가 不滿足을, 그리고 16%가 無關心 狀態로 나타났으며 滿足教師가 全體의 50%도 안 된다는 事實은 우리 나라 學校組織 運營에 있어 큰 反省이 要求된다고 分析하고 있다.

Filley와 House⁶⁰⁾는 組織 構成員의 役割葛藤에 對한 研究에서 나타난 바람직하지 못한 結果로서 네 가지 變因을 들고 있다.

- a. 役割葛藤의 自覺 (awareness of role conflict)
- b. 相衝된 職業的 壓力의 受諾 (acceptance of conflicting job pressure)
- c. 스트레스를 견디는 能力 (ability to tolerate stress)
- d. 一般的인 人格構成 (general personality makeup)

그리고 Carroll⁶¹⁾은 148名의 大學 學科長을 對象으로 한 研究에서, 學科長은 자주 役割授與者間 葛藤 (intersender role conflict)을 體驗하며 教授陣의 俸給決定 問題와 教授의 昇進問題, 學校豫算, 教授時間 配定 등에서 役割葛藤을 크게 느낀다고 報告하고 있다.

金永哲⁶²⁾은 教師들의 役割葛藤은 學校組織風土의 自由放任, 障礙變因 등과 正的 相關이 있는 反面, 士氣, 推進性, 思慮性 變因 등과는 負的 相關을 나타내고

註: 59) 申仲植, 「學校行政家の 行動類型과 教師의 特性과의 關係研究」(서울大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1969), p.69.

60) Alan C. Filley and Robert J. House, *Managerial process and Organizational Behavior*, Glenview, Ill.: Scott, Foreman, 1969), p.315.

61) Archie B. Carroll, *Role Conflict in Academic Organizations: An Exploratory Examination of the Department Chairman's Experience*, *Educational Administration Quarterly* 10, №2. (Spring 1974), p.51~64.

62) 金永哲, 前掲書, pp.51~52.

學校組織의 目標達成을 妨害하는 要因들과 關聯되어 個人과 組織風土에 逆機能의 效果를 지닌다고 그의 研究에서 밝히고 있다.

또한 Kelley⁶³⁾는 役割葛藤이 일어나는 境遇에 對한 研究에서 葛藤狀況은 두 사람 以上の 兩極화된 意見이나 模糊性에 對한 忍耐力의 不足, 疑問視되는 事項에 對한 無視, 即興的인 決定 등으로부터 일어나며 또한 葛藤은 構成員이 새로운 問題에 逢著하거나 새로운 價値가 集團內로 移入됨으로써 集團外役割(extra group roles)이 集團內役割(intra group roles)과 差異를 갖게 할 때 일어난다고 밝히고 있다.

한편 Schwab 와 Iwanicki⁶⁴⁾는 469 名의 學級擔任을 對象으로 한 “教師의 熱意低下(teacher burnout)에 關한 役割葛藤의 關係考察”에서 學生에 對한 情緒的인 疲勞感(feelings of emotional exhaustion), 學生에 對한 非人格性(depersonalization) 또는 個人的 成就能力에 對한 缺如感(feelings of a lack of personal accomplishment)의 세 가지 領域을 調査하였다. 이 研究에서 役割葛藤은 學生에 對한 情緒的인 疲勞感, 學生에 對한 非人格性에서 統計적으로 確實한 變量이 說明되었으며⁶⁵⁾ 役割葛藤이 教師의 熱意低下에 關係한다는 立場을 뒷받침하고 있다.

그리고 California 大學의 Maslach 와 Jackson⁶⁶⁾의 研究에 依하면, 役割葛藤에 따른 熱意低下는 精神的 身體的 疲勞感を 增加시킬 뿐 아니라 下位構成員에 對한 否定的이며 非協助的인 態度를 發展시키고 더 나아가서 自身을 否定的으로 評價함으로써 非效果的인 職務遂行 態度를 形成하게 된다고 報告하고 있다.

註 : 63) Joe Kelley, *Organizational Behavior*, rev. ed., (Homewood Ill.: Dorsey-Irwin, 1974), p.563. : Fred Luthans, *Organizational Behavior*, third edition, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1981), p.375.

64) Richard L. Schwab & Edward F. Iwanicki, *op.cit.*, pp.60~74.

65) 그들의 研究에서 役割葛藤은 學生의 情緒的 疲勞感에서 21%, 非人格性에서 18%, 그리고 個人的 成就能力의 缺如感에서 9% 程度의 變量을 說明하고 있다.

66) Richard L. Schwab & Edward F. Iwanicki, *op.cit.*, p.61.

2. 役割模糊性和 關聯된 研究

Kahn⁶⁷⁾은 美國內 雇傭者들을 對象으로 한 研究에서 標集對象의 35%가 職務의 領域 및 責任限界에 對한 觀念이 缺如되어 있고, 役割模糊性이 높으면 緊張(tension), 不安(anxiety), 恐怖(fear), 敵對心(hostility)을 增加시키며 또한 職務滿足度の 減小(decreased job satisfaction), 自信感의 喪失(loss of self-confidence), 그리고 低生産性(lower productivity)과도 相關性을 가지고 있다고 밝히고 있다.

Rizzo⁶⁸⁾의 研究에서는 다음과 같은 結果를 밝히고 있다.

a. 높은 役割模糊性은 職務自體, 報償制度, 社會環境의 快適性에서 낮은 成就度에 關聯되었으며,

b. 上位者가 不確實한 條件에서라도 生産性 強調, 組織構造化와 標準化, 팀웍의 促進, 構成員의 自由度 伸張, 成長指向的 影響力을 發揮하는 狀態에서 役割模糊性은 낮아진다.

c. 높은 葛藤과 役割模糊性은 目標葛藤과 矛盾, 決斷性 缺如, 遲延된 意思決定, 情報의 歪曲과 默殺 및 命令系統의 파괴와 關聯이 있다.⁶⁹⁾

한편 金永哲⁷⁰⁾은 學校級別, 設立別, 性別, 年齡層別로 役割模糊性의 差를 比較한 結果 私立學校 教師보다 公立學校 教師가 높은 것으로 나타났다. 그리고 公·私立學校間의 役割模糊性의 差는 組織構造, 命令系統 等の 相異에서 온 것이라고 밝히고 있으며 學校組織風土 變因中에서 超然性, 推進性, 思慮性은 中學校 教師보다 國民學校 教師가 더 높고 障礙, 生産強調性, 推進性은 私立學校 教師 보다

註: 67) Charles R. Milton, *op. cit.*, pp.100~101.

68) John R. Rizzo, Robert J. House, and Sidney I. Lirzman, Role Conflict and Ambiguity in complex Organizations, *Administrative Science Quarterly* 15, (March 1970), pp.153~163.; Charles R. Milton, *op. cit.*, p.100.

69) James H. Morris, Richard M. Steers, and James L. Koch, Influence of Organizational Structure on Role Conflict and Ambiguity for three Occupational Groupings, *Academy of Management Journal* 22, (March 1979), pp.58~76.

公立學校 教師가 더 높으며, 士氣, 親密感은 私立學校 教師가 더 높았다.

또한 教師의 役割葛藤 및 役割模糊性은 學校組織風土變因 가운데 自由放任, 障礙變因 等과는 意義있는 正的相關을, 士氣, 推進性, 思慮性 變因 等과는 負的相關을 나타낸다고 報告하고 있다.

여러가지 研究 結果들은 役割模糊性이 職務滿足度의 減小와 職務스트레스(job stress)를 增加시키는 原因이라는 事實을 보여주고 있다. 또한 役割明瞭度는 職務滿足에 肯定的으로 關係하거나 職務 스트레스에 負的相關 關係가 있는 것으로 밝히고 있다.⁷¹⁾ 그러므로 役割模糊性을 적게 겪는 사람은 職務에 더 滿足하게 될 것이고 職務에 對한 緊張도 減小될 것이다.

이러한 關係는 職場生活(working lives)의 質(quality)과 보람(meaningfulness) 등에 密接하게 關係되어 있다는 것을 미루어 생각할 수 있게 해준다. 그러나 明瞭性和 模糊性이 어떻게 生産性에 影響을 미치는지에 對해서 確實히 밝히는 研究가 나오지 않고 있다. 即 役割明瞭度(the degree of role clarity)는 職場生活의 質과 各 個人生活의 滿足에 影響을 미칠 수 있으나 明瞭性和 模糊性이 職務遂行에 미치는 影響에 關한 確固한 證據는 本 研究者가 調査한 바로는 거의 없는 것으로 보고 있다.

3. 獻身度와 關聯된 研究

Smith와 kerr, Siliock, Hall 等⁷²⁾이 履行한 여러 研究는 職務滿足度(job

註: 70) 金永哲, 前掲書, pp.44~51.

71) T. F. Lyons, Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension and Withdrawal, *Organizational Behavior and Human performance* 6 (1971), pp.99~110; D. W. Organ and C. N. Greene, The Perceived Purposefulness of Job Behavior: Antecedents and Consequences, *Academy of Management Journal* 17 (1974), pp.64~78.; W. Jack Duncan, *op. cit.*, p.205.

72) Frank J. Smith and Willard A. Kerr, Turnover Functions as Assessed by the Exit Interview, *Journal of Applied psychology*, Vol. 32.(1953), pp.352~355.; H. Siliock, The phenomenon of Labour Turnover, *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 117.(1954), pp.429~440.; Douglas T. Hall and Benjamin Schneider, Correlates of Organizational Identification as a function of Career pattern and Organizational Type, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (1972), pp.340~350. : 劉賢淑, 前掲書, p.24.

satisfaction), 職務挑戰感(job challenge), 職務成就度(job achievement) 그리고 構成員間的 凝集度(cohesiveness) 등이 組織에 對한 獻身の 感情과 正的 相關 關係를 가지고 있다고 밝혔다.

한편 Sheldon⁷³⁾은 個人的 經歷, 年齡, 그리고 地位 등이 獻身도에 影響을 미친다고 보았다. 그는 私設研究所에 從事하는 研究者들을 對象으로 그들의 機關에 對한 獻身の 程度와 위에서 言及한 諸變因들과의 相關關係를 調査한 結果 年齡과는 $r = .56$, 地位와는 $r = .20$, 經歷과는 $r = .46$ 의 相關程度가 있음을 밝혔는데 이는 모두 有意한 水準을 나타낸 것이었다.

또한 Hrebiniak과 Alutto⁷⁴⁾는 獻身도에 影響을 주는 個人的인 變因과 職務와의 關係에 對한 研究를 實施하였다.

初·中等教師 318名과 看護員 395名을 對象으로 한 調査에서 獻身도에 關聯되는 個人的 變因으로서는 性(sex), 配偶者の 有無(marital status), 그리고 父親의 職業(father's occupation) 등이 重要한 變因으로 나타났다. 그리고 그는 獻身に 影響을 미치는 職務變因으로서는 役割緊張感(role tension), 經歷(years experience in the organization), 職務不滿足(job dissatisfaction)의 세 가지라고 밝혔다.

Buchanan⁷⁵⁾의 研究는 美國內 8個 大企業體의 279名의 管理者를 對象으로 하여 이루어졌다. Buchanan은 獻身도의 態度에 對한 세 가지 構成要素로서의 同一視(identification), 關與(involvement), 忠誠(loyalty)에 對한 質問紙를 만들고 이를 測定道具로 使用하였는데 그 結果 다음 다섯 개의 變因이 構成員의 獻身도에 影響을 미치는 것으로 밝히고 있다.

a. 個人的 重要度(personal importance)

註: 73) Mary E. Sheldon, Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16. (1971), pp.142~143. : 劉賢淑, 前掲書, p.24.

74) Lawrence G. Hrebiniak and Joseph A. Alutto, Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17.(1972), pp.555~572.

75) Gary Dessler, *op. cit.*, p.227. : Bruce Buchanan, To walk an Extra Mile: The whats, whens, and whys of Organizational commitment, *Organizational Dynamics*, (Spring. 1975), pp.67~80.

- b. 勤務集團 經歷 (workgroup experience)
- c. 期待實現 (realization of expectations)
- d. 組織의 獻身 基準 (organization commitment norms)
- e. 職務挑戰 (first year job challenge)

Porter 와 그의 同僚⁷⁶⁾ 들은 精神病院에 從事하는 技術者를 對象으로 “組織에 對한 獻身度, 職務滿足度 및 移職과의 相關關係” 研究에서 獻身度を 測定하기 爲해 OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) 를 開發하였다.

OCQ는 組織에 對한 忠誠心, 組織目標를 成就하려고 努力하는 意志, 組織價値의 受容을 包含한 15 問項으로 構成되었다. 그들의 研究結果 組織에 對한 獻身도는 移職과 높은 負的相關을 보였으며 職務滿足과는 正的相關이 있는 것으로 나타났다. 또한 Porter 와 그의 同僚⁷⁷⁾ 들은 “組織에 對한 獻身도와 移職關係”에 對한 研究에서 自發적으로 組織을 떠나려고 하는 사람은 組織을 떠나기 전에 이미 組織에 對한 獻身도가 確實히 減小됨을 發見하였다.

Steers⁷⁸⁾ 는 그의 研究에서 6 個의 變因이 獻身도와 意味있는 關聯性을 가지고 있음을 發見하였다. 即 6 個의 變因은,

- a. 成就欲 (need for achievement)
- b. 構成員의 態度 (group's attitudes toward the organization)
- c. 教育的 背景 (education)
- d. 組織依存度 (organizational dependability)
- e. 自我正體度 (the person's perceived personal importance)
- f. 課業認知 (task identity: challenging tasks) 등으로 나타났다.

註: 76) Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Poul V. Boulton, *op. cit.*, p.604.

77) Lyman W. Porter, William J. Crampon & Frank J. Smith, *Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study, Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15.(1976), p.87. : 趙南斗, 前掲書, p.30.

78) Richard M. Steers, *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly*, Vol. 20.(March 1977), pp.46~55. : Gary Dessler, *op. cit.*, pp.228~229.

劉賢淑⁷⁹⁾은 서울市内에 在職하고 있는 中等教師 200名을 對象으로 한 研究에서 公立 教師集團의 獻身度 水準은 私立 教師集團의 獻身도 水準보다 낮은 것으로 나타났으며 나머지 集團屬性 即 年齡, 教職經歷, 出身校別, 性別에 따른 獻身度에는 意味있는 差異가 없다고 報告하였다. 다만, 結婚與否別 獻身度는 未婚의 境遇가 既婚教師 集團보다 높은 水準에 있음을 밝히고 있다.

그리고 公立學校 教師集團에 있어 學校組織에 對한 獻身度 水準에 影響을 미치는 變因 順位는 (a) 職務認識度, (b) 人間關係 (c) 職業認定度 (d) 職務遂行에 있어서의 自律性的 順序이고, 私立學校 教師集團의 境遇는 (a) 人間關係 (b) 職務認識度 (c) 職業認定度 (d) 組織에 對한 信賴度的 順으로 要約하고 있다.

한편 趙南斗⁸⁰⁾는 서울市内에 所在하는 公立 初等學校 教師 300名과 私立 初等學校 教師 300名等 600名을 對象으로 한 “學校組織 健康과 教師의 職務滿足度 獻身度, 成就動機 研究”에서 健康한 學校組織에 勤務하는 教師集團과 健康하지 못한 學校組織에 勤務하는 教師集團間的 組織에 對한 獻身度는 意義있는 差異가 있다고 밝히고 있다. 即 組織이 健康할수록 教師들의 組織에 對한 獻身度 水準이 높아짐을 보여주고 있는데 그는 教師들의 獻身度 水準을 向上시키기 爲해서는 組織 健康의 向上이 必要하다고 提案하고 있다.

註: 79) 劉賢淑, 前掲書, pp.53~54.

註: 80) 趙南斗, 前掲書, p.46.

Ⅲ. 研究의 方法

本 研究 遂行의 中心이 되는 3 個 變因(役割葛藤, 役割模糊性 및 獻身度)은 先行 研究의 過程을 거쳐 選定되었다. 그리고 第Ⅱ章의 文獻考察 部分에서는 選定된 3 變因에 對한 明確한 糾明과 關聯 研究의 檢討 結果를 記述하였으므로 本節에서는 測定 道具의 構成, 標集, 資料의 處理 等에 關한 것만을 記述하기로 한다.

A. 測定 道具

1. 役割葛藤 및 役割模糊性 尺度

役割葛藤 및 役割模糊性 測定 道具는 本來 Rizzo, House 및 Lirtzman⁸¹⁾에 依해 製作된 것으로 Rizzo가 報告한 信賴度 調査에 依하면 A集團(N = 199)의 役割葛藤 檢査는 $r = .816$, 役割模糊性 檢査는 $r = .780$ 이었으며, B集團(N = 91)의 役割葛藤 檢査는 $r = .820$, 役割模糊性 檢査는 $r = .808$ 이었다.

本 研究 遂行을 爲하여 研究者가 이를 韓國 實情에 알맞게 修正 補完하여 再 構成한 內容은 다음과 같다.

✻ 役割葛藤 ✻

1. 나는 職務를 合理的 方法보다는 形便上 내 方式대로 處理하는 境遇가 있다.
2. 나는 不必要한 일을 해버린 境遇가 있다.
3. 나는 適切한 人的 資源이 없는 狀態에서 어떤 任務를 委任 받기도 한다.

註 : 81) John R. Rizzo, et al., Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, (1970), p.156. : Richard L. Schwab, Edward F. Iwanicki, Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 18, No.1 (Winter 1982), p.65.

4. 나는 適切한 財政的 支援이 없는 狀態에서 어떤 業務를 委任 받기도 한다.
5. 나는 우리 學校의 各 部署의 業務 進行 過程을 잘 알고 있다.
6. 나는 特殊한 目的達成을 爲해서 上級機關으로부터의 方針이나 命命을 違反하는 境遇가 있다.
7. 나는 職員들로부터 業務上 各己 다른 要請을 받을 때에는 一貫性 있는 態度를 取하기 힘들다.
8. 어떤 教師는 내가 하는 일을 理解하는 態度를 取하나 다른 教師는 理解하지 못하는 境遇가 있다.

✻ 役割模糊性 ✻

1. 나는 教師들이 나에게 무엇을 期待하고 있는지를 正確히 알고 있다.
2. 教師들에 對한 나의 影響力이 어느 程度인가를 나는 알고 있다.
3. 나의 職務에는 明確하게 設定된 目標가 있다.
4. 業務 遂行上 나는 時間을 適切히 配分 使用하고 있다.
5. 나는 나의 責任이 무엇인지를 잘 알고 있다.
6. 나는 業務를 遂行해야 할 節次를 教師들에게 分明하게 說明한다.
7. 나에게 도움을 줄 수 있는 施策이나 指針이 必要함을 느낀다.
8. 나는 내가 한 일의 結果에 對해서 不安感을 느낄 때가 있다.

本 研究者가 調査한 役割葛藤과 役割模糊性の 信賴度 係數는 Spearman-Brown 公式에 依하여 교정하였는데 그 結果 役割葛藤은 $r = .65$, 役割模糊性은 $r = .77$ 인 것으로 나타났다.

2. 獻身度

獻身度 道具는 本來 Steers 의 研究에서 選定한 下位要因을 本 研究의 道具로 삼았다. Steers⁸²⁾가 選定한 獻身의 下位要因은 다음과 같다.

- a. 成就欲 (need for achievement)
- b. 構成員의 態度 (group's attitude toward the organization)
- c. 教育的 背景 (education)
- d. 組織 信賴度 (organizational dependability)
- e. 自我正體度 (personal importance to the organization)
- f. 課業認知 (task identity)

獻身度 道具는 Steers가 選定한 6個의 下位要因에 따라 總 24問項을 作成하고 豫備調査를 거쳐 修正하여 Likert 형 5段階 尺度로 만든 것이다.

本 研究者가 調査한 그 下位 要因別 Spearman-Brown 公式에 依한 信賴度 係數는 成就欲 ·65, 構成員의 態度 ·78, 教育的 背景 ·81, 組織信賴度 ·63, 自我正體度 ·56, 그리고 課業認知 ·88인 것으로 나타났다. 그리고 本 質問紙의 內的合致度(internal consistency)는 ·78 程度임을 보여주고 있어 道具가 比較的 安定된 狀態임을 알 수 있다.

B. 標 集

本 研究의 標集 對象은 濟州道內에 在職하고 있는 初·中等教員으로서 國民學校(公立) 50個校, 中學校 38個校, 高等學校 24個校의 校長 112名과 教師 700名을 標集하였으며, 國民學校는 地域의 分布를 考慮하여 全體 學校의 44%를, 中·高等學校는 全體 學校를 標集 對象校로 삼았다.

註: 82) Richard M. Steers, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22(March 1977), : Gary Dessler, *op. cit.*, p.229.

調査實施 方法은 質問紙 및 別途로 添付된 應答紙를 郵送하고 應答紙만 回送하는 方法을 利用하였는데 配布, 回收 및 實際 分析에 使用된 部數의 分布는 [表Ⅲ-1]과 [表Ⅲ-2]에 提示한 바와 같다.

[表Ⅲ-1] 學校長의 質問紙 回收率

區分	標 集 部 數			回 收 部 數			利 用 部 數		
	計	初 等	中 等	計	初 等	中 等	計	初 等	中 等
計	112	50	62	110 (98.2)	49 (98.0)	61 (98.3)	109 (97.3)	49 (98.0)	60 (96.8)
公立	98	50	48	96 (97.9)	49 (98.0)	47 (97.9)	96 (98.0)	49 (98.0)	47 (97.9)
私立	14		14	14 (100)		14 (100)	13 (92.8)		13 (92.8)

[表Ⅲ-2] 教師의 質問紙 回收率*

區分	標 準 部 數			回 收 部 數			利 用 部 數		
	計	初 等	中 等	計	初 等	中 等	計	初 等	中 等
計	700	300	400	663 (94.7)	285 (95.0)	378 (94.5)	545 (77.8)	245 (81.7)	300 (75.0)
公立	588	300	288	567 (96.4)	285 (95.0)	282 (97.9)	480 (81.6)	245 (81.7)	235 (81.6)
私立	112		112	96 (85.7)		96 (85.7)	65 (58.0)		65 (58.0)

* 全體 教師가 獻身度에 反應한 質問紙는 663 部인데 그중 118 部를 除外한 545 部를 學校別로 綜合 平均 處理化하여 이를 109 個의 事例로 整理하였다.

C. 資料의 處理

本 研究를 遂行하기 爲하여 資料의 處理 過程에서 다음과 같은 事項이 考慮되었다.

1. 本 研究者는 役割葛藤과 役割模糊性을 獨立 變因으로, 그리고 獻身度を 從屬變因으로 하였다.

2. 回收된 資料中 無誠意한 反應을 보인 應答紙나 使用 不可能한 것들은 除外하였다.

3. 校長의 役割葛藤 및 模糊性 反應의 點數와 教師의 獻身度 反應 點數를 平均 點數化하여 이를 特性別 符號와 더불어 테이프와 디스크에 收錄하였다.

4. 獨立變因의 從屬變因에 對한 影響力의 分析에는 重多回歸分析法(Multiple Regression Analysis)을, 그리고 選定된 3變因의 平均點數 差異 比較에는 變量分析法(Analysis of Variance)을 使用하였다.

5. 資料는 1983年 12月 12日 韓國電算株式會社에서 SPSS 教本에 따라 分析되었다.

IV. 資料의 解釋

A. 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響 分析

1. 學校級別 影響 分析

文獻考察 部分에서 役割葛藤과 役割模糊性은 教師의 職務態度에 逆機能的(dysfunctional)으로 作用할 것이라는 바를 밝힌 바 있다.

[表Ⅳ-1]은 學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 얼마만큼 教師의 獻身度에 逆機能的 影響을 미치고 있는가를 統計的으로 說明한 것이다.

[表Ⅳ-1] 學校級別에 따른 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響

學校級別	Variables	R	R ²	R ² Change	r	Beta	F
初	役割模糊性	0.499	0.249	0.249	-0.483	0.365	7.554 **
	役割葛藤	0.529	0.278	0.030	-0.402	0.200	1.917
中	役割葛藤	0.496	0.246	0.246	0.496	0.340	22.230 **
	役割模糊性	0.511	0.261	0.015	0.418	0.145	4.625 *
高	役割葛藤	0.381	0.145	0.145	0.381	0.326	80.806 **
	役割模糊性	0.405	0.164	0.019	0.225	0.142	10.315 **

** $P < .01$, * $P < .05$

※ R : 重多相關係數, R² : 變量, R² Change : 變量變化, r : 單純相關係數를 뜻한다.

[表Ⅳ-1]에 提示된 바와 같이 國民學校의 境遇 役割模糊性이 25% 程度, 그리고 役割葛藤이 3% 程度로 教師의 獻身度에 逆機能的 影響을 미치고 있다.

中學校의 境遇 教師의 獻身度에 미치는 影響은 役割葛藤이 25% 程度, 役割模糊性이 2% 程度에 이르고 있다. 그리고 高等學校의 境遇 役割葛藤이 15%, 役割模糊性이 2% 程度 教師의 獻身度에 對한 影響力을 가지고 있다.

分析된 資料는 두 獨立變因이 從屬變因인 教師의 獻身度에 미치는 影響이 國民

學校 28 % , 中學校 27 % , 高等學校 17 % 程度로서 國民學校에서는 役割模糊性이 더 크게 教師의 獻身度에 影響을 미치는 反面, 中·高等學校에서는 役割葛藤이 더 크게 影響을 미치고 있음을 보여주고 있다. 그리고 두 獨立變因의 影響은 上級學校일수록 줄어드는 傾向을 보이고 있다.

2. 地域別 影響 分析

[表Ⅳ-2]는 地域別에 따른 學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 影響을 分析한 것이다. 本 表에서 밝히고 있는 바와 같이 都市 地域에서는 校長의 役割葛藤이 16 % 程度, 그리고 役割模糊性이 約 4 % 程度, 都合 20 % 程度가 教師의 獻身度에 影響을 미치고 있다.

그리고 農村地域의 學校에서는 校長의 役割葛藤이 19 % 程度, 役割模糊性이 4 % 程度 教師의 獻身度에 影響을 미치는 것으로 나타났으며, 都合 23 % 程度의 影響力이 있음을 알 수 있다.

[表Ⅳ-2] 地域別에 따른 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響

地域別	Variabes	R	R ²	R ² Change	r	Beta	F
都市	役割葛藤	0.390	0.155	0.155	0.394	0.203	87.312 **
	役割模糊性	0.440	0.194	0.039	0.265	0.150	22.965 **
農村	役割模糊性	0.433	0.188	0.188	0.433	0.344	110.199 **
	役割葛藤	0.476	0.226	0.038	0.294	0.175	23.506 **

** P < .01 , * P < .05

두 地域의 比較에서 나타난 바로는 都市地域 學校에서는 役割葛藤이, 그리고 農村地域 學校에서는 役割模糊性이 教師의 獻身度에 더 크게 影響을 미치는 것을 本 表는 보여주고 있으며, 大體로 校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 影響은 農村地域이 都市地域 보다 3 % 程度 더 큰 것으로 나타났으나 그 原因에 對한 糾明은 本 研究의 制限된 情報 때문에 밝히지 못하고 있다.

3. 設立別 影響 分析

[表Ⅳ-3]은 設立別 區分에 따른 學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 影響을 分析 提示한 것이다. 公立學校의 境遇 校長은 役割葛藤이 22% 程度, 그리고 役割模糊性이 6% 程度로 獻身度에 逆機能的으로 作用하고 있다. 그리고 私立學校의 境遇는 校長의 役割葛藤이 11%, 그리고 役割模糊性이 2% 程度 教師의 獻身度에 影響을 미치고 있다.

[表Ⅳ-3] 設立別에 따른 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響

設立別	Variables	R	R ²	R ² Change	r	Beta	F
公立	役割葛藤	0.471	0.221	0.221	0.471	0.369	13.408 **
	役割模糊性	0.535	0.286	0.064	0.327	0.238	3.155
私立	役割葛藤	0.333	0.111	0.111	0.333	0.082	59.587 **
	役割模糊性	0.365	0.133	0.021	0.329	0.126	11.960 **

** P < .01, * P < .05

設立別 區分에 따른 分析에 依하면 公立學校나 私立學校 共히 校長의 役割葛藤이 模糊性 보다는 더 크게 教師의 獻身度에 影響을 미치고 있음을 보여 주고 있다. 그리고 兩 變因이 教師의 獻身度에 미치는 影響은 公立學校가 都合 28%, 私立學校가 都合 13% 程度로 懸隔한 差異를 나타내고 있는데 이러한 差異에 對한 原因은 本 研究의 制限된 資料로는 밝힐 수 없다.

4. 全體 影響 分析

지금까지 學校級別, 地域別 및 設立別에 따른 學校長의 職務遂行 等 겪게 되는 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 影響을 分析하여 보았다.

[表Ⅳ-4]는 全體 集團을 對象으로 하여 校長의 役割葛藤과 模糊性이 教師의 獻身度에 어느 程度 影響을 미치는가를 綜合的으로 보여준 것이다.

[表Ⅳ-4] 全體로 본 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響

Variables	R	R ²	R ² Change	r	Beta	F
役割葛藤	0.419	0.175	0.175	0.419	0.279	44.402 **
役割模糊性	0.501	0.251	0.075	0.394	0.195	19.431 **

** P < .01 , * P < .05

[表Ⅳ-4]에서 알 수 있는 바와 같이 全體 集團을 對象으로 한 分析에서는 校長의 役割葛藤이 18% 程度, 그리고 役割模糊性이 8% 程度로서 都合 26% 程度 教師의 獻身度에 影響을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 두 獨立變因中 役割模糊性보다는 役割葛藤이 더 크게 教師의 獻身度에 影響을 미치고 있다. 嚴密히 말해서 本 分析表는 정말로 校長이 18% 程度의 役割葛藤을, 그리고 8% 程度의 役割模糊性을 겪고 있다는 意味는 아니며, 校長은 自己 職務遂行에 役割葛藤과 役割模糊性을 體驗하는 것이 分析表에 나타난 만큼 確實히 存在하며, 이것이 教師의 獻身度에 逆機能的으로 作用하는 影響力이 26%이다는 뜻으로 解釋하는 것이 옳다고 말할 수 있다.

B. 變因別 差異 檢證

1. 學校級別 差異 檢證

a. 役割葛藤

役割葛藤이 甚한 學校는 學校組織의 產出이나 效果性이 높지 않을 것이다.

[表Ⅳ-5]는 學校級別 役割葛藤 點數의 平均을 比較한 것이다.

役割葛藤은 國民學校가 17.673 으로서 第一 높고, 中學校는 15.675, 高等學校는 15.478 順으로 나타났다.

〔表Ⅳ-5〕 學校級別 役割葛藤 事例數, 平均 및 標準 偏差

學校級別	N	M	SD
初	49	17.673	4.980
中	37	15.675	6.245
高	23	15.478	5.798

그러나 세 平均點數間의 差異를 檢證한 結果〔表Ⅳ-6〕에 提示된 바와 같이 統計적으로 意味있는 差異를 나타내지는 않았다. 即 初·中·高等學校에서 行政家들이 知覺한 役割葛藤의 點數는 實質적으로는 비슷한 水準이라고 말할 수 있다.

〔表Ⅳ-6〕 學校級別 役割葛藤 變量 分析*

SV	SS	DF	MS	F	Significance
集團間	116.515	2	58.257	1.852	
集團內	3,334.623	106	31.459		

一般的으로 생각할 때 國民學校가 中等學校보다 業務가 尠 細分化되어 있고, 擔當 學生數가 많은 肥大한 學校에서 勤務하기 때문에 役割葛藤이 더 많은 것이 라는 생각은 옳지 않은 것으로 本 分析表는 提示하고 있다.

b. 役割模糊性

〔表Ⅳ-7〕은 學校級別에 따른 校長의 役割模糊性 知覺의 事例數, 平均 및 標準 偏差를 提示한 것이며〔表Ⅳ-8〕은 學校級別의 平均 點數 差를 알아보기 爲 하여 變量分析을 한 結果이다.〔表Ⅳ-8〕에서 알 수 있는 바와 같이 學校級別

* SV : 變量源, SS : 自乘和, DF : 自由度, MS : 變量推定值를 意味한다.

의 平均 點數는 1% 水準에서 有意한 差異가 있음을 보여주고 있다.

[表Ⅳ-7] 學校級別 役割模糊性 事例數, 平均 및 標準偏差

學校級別	N	M	SD
初	49	16.081	4.503
中	37	14.216	5.991
高	23	13.739	5.856

[表Ⅳ-8] 學校級別 役割模糊性 變量 分析

SV	SS	DF	MS	F	Significance
集團間	116.392	2	58.196	6.045	P < .01
集團內	1,020.379	106	9.626		

即 國民學校 校長(M = 16.08)이 役割模糊性을 가장 많이 느낀다고 知覺하고 있으며, 그 다음으로는 中學校 校長(M = 14.216), 高等學校 校長(M = 13.739)의 順으로 나타났다.

이는 中·高等學校 校長보다는 國民學校 校長이 遂行해야 할 役割이 더 많고 이에 따라 겪게 되는 役割模糊性도 더 많기 때문인 것으로 생각된다.

c. 獻身度

[表Ⅳ-9]는 學校級別에 따른 教師의 獻身度 知覺을 事例數, 平均 및 標準偏差로 區分하여 提示한 것이며, [表Ⅳ-10]은 初·中·高等學校別로 平均 點數의 差異를 알아보기 爲하여 變量分析을 實施한 것이다.

[表Ⅳ-9] 學校級別 獻身度 事例數, 平均 및 標準偏差

學校級別	N	M	SD
初	49	60.775	12.693
中	37	59.486	13.937
高	23	59.087	12.880

[表Ⅳ-10] 學校級別 獻身度 變量 分析

SV	SS	DF	MS	F	Significance
集團間	58.363	2	29.182	0.168	
集團內	18,377.600	106	173.374		



[表Ⅳ-9]에 依하면 國民學校 教師의 獻身度 知覺은 $M = 60.775$, 中學校는 $M = 59.486$, 그리고 高等學校는 $M = 59.087$ 로 나와 있어 國民學校 教師가 가장 높고, 中·高等學校 順으로 整理되어 있으나 [表Ⅳ-10]과 같이 變量分析 結果 初·中·高等學校 教師들의 獻身度 點數間에 有意한 差異는 發見되지 않았다. 即 學校級別에 따른 教師들의 獻身度 知覺에는 별다른 差異가 없으며, 비슷한 水準을 維持하고 있다고 말할 수 있다.

2. 地域別 差異 檢證

a. 役割葛藤

[表Ⅳ-11]은 地域別 區分에 따른 校長의 役割葛藤의 差異를 알아보기 爲하여 變量分析을 實施한 結果이다.

[表Ⅳ - 11] 地域別 役割葛藤

地域別	N	M	SD	t	Significance
都市	55	17.927	6.030	2.67	P < .01
農村	54	15.111	4.898		

위 表에서 알 수 있는 바와 같이 都市地域 校長의 役割葛藤 點數 平均은 17.927, 그리고 農村地域 校長의 役割葛藤 平均 點數는 15.111로 나타났다.

이를 變量分析한 結果 두 平均 點數間에는 1% 水準에서 有意한 差異가 있음을 보여주고 있다. 即 都市地域의 校長이 農村地域의 校長보다 役割葛藤을 더 많이 經驗하고 있다고 말할 수 있다.

b. 役割模糊性

[表Ⅳ - 12]는 地域別 區分에 따른 校長의 役割模糊性의 差異를 밝히기 爲하여 變量分析을 實施한 結果이다. 아래 表에 提示된 바와 같이 都市地域 校長의 役割模糊性 點數 平均은 15.654, 그리고 農村地域 校長의 役割模糊性 平均點數는 14.240이다.

[表Ⅳ - 12] 地域別 役割模糊性

地域別	N	M	SD	t	Significance
都市	55	15.654	5.658	1.38	
農村	54	14.240	5.054		

그 差異를 알기 爲하여 t檢定을 實施한 結果 두 平均 點數間에 意味있는 差異는 나타나지 않았다. 即 都市와 農村地域에 勤務하고 있는 教長들이 知覺한 役割模糊性 點數는 비슷한 水準이라고 말할 수 있다.

c. 獻身度

[表Ⅳ-13]은 地域別 區分에 따른 教師의 獻身度 知覺에 對한 差異를 分析한 結果이다. 이 表에 提示된 바와 같이 都市 學校 教師와 農村 學校 教師의 獻身度 平均은 各各 58.945 와 61.637 로서 두 平均値間에 統計적으로 意味있는 差異를 나타내지 못하고 있다. 即 都市地域에 勤務하는 教師의 獻身도와 農村地域에 勤務하는 教師의 獻身도는 비슷한 水準에 있다고 말할 수 있다.

[表Ⅳ-13] 地域別 獻身度

地域別	N	M	SD	t	Significance
都市	55	58.945	13.076	- 0.83	
農村	54	61.637	13.092		

3. 設立別 差異 檢證



a. 役割葛藤

[表Ⅳ-14]는 設立別 區分에 따라 學校長이 知覺한 役割葛藤의 平均 點數를 比較하여 본 것이다. 本 表에서 알 수 있는 바와 같이 公立學校長이 知覺한 役割葛藤 點數의 平均點數는 16.364, 그리고 私立學校長이 知覺한 役割葛藤의 平均點數는 17.769로 私立學校 校長의 役割葛藤 點數가 약간 높은 것으로 나타났으나 統計적으로 意味있는 差異는 아니다. 即 公·私立學校 校長이 知覺하는 役割葛藤의 程度는 비슷한 水準에 있다고 말할 수 있다.

[表Ⅳ-14] 設立別 役割葛藤

設立別	N	M	SD	t	Significance
公立	96	16.364	5.537	- 0.84	
私立	13	17.769	6.559		

b. 役割模糊性

[表Ⅳ-15]는 設立別 區分에 따라 學校長이 知覺한 役割模糊性의 平均 點數를 比較하여 본 것이다. 平均 點數는 各各 $M = 14.625$, 그리고 $M = 17.384$ 로 나타나서 私立學校 校長의 役割模糊性 點數가 더 높은 水準에 있는 것같이 보이거나 實質적으로 意味있는 差異가 없음을 變量分析의 結果는 밝히고 있다.

即 公·私立學校 校長이 知覺한 役割模糊性의 水準은 비슷하다고 말할 수 있다.

[表Ⅳ-15] 設立別 役割模糊性

設立別	N	M	SD	t	Significance
公立	96	14.625	5.200	- 1.75	
私立	13	17.384	6.332		

c. 獻身度



[表Ⅳ-16]은 設立別 區分에 따라 教師가 知覺한 獻身度 點數를 變量分析한 結果이다. 다음 表에 提示된 바와 같이 公立學校 教師가 知覺한 獻身度 平均은 61.020, 그리고 私立學校 教師가 知覺한 獻身度 平均은 52.307로서 公立學校 教師의 獻身度가 약간 높은 水準에 있는 것으로 나타났으며, 統計적으로도 5% 水準에서 有意한 差異가 있음을 보여주고 있다. 即 教師들이 知覺하는 學校組織에 對한 獻身度는 大體로 公立學校가 私立學校보다 높다고 말할 수 있다.

[表Ⅳ-16] 設立別 獻身度

設立別	N	M	SD	t	Significance
公立	96	61.020	12.667	2.30	$P < .05$
私立	13	52.307	13.913		

V. 要約 및 結論

A. 要約

組織의 成果는 構成員이 自己 職務에 滿足하면서 스스로 職務動機를 造成하고 職務遂行을 通하여 보람을 느낄 때에 높아질 것이다. 그러므로 學校組織의 核心的 活動을 하는 教師들이 自己 職務에 充實하고 友好的인 態度를 갖는다는 것은 組織의 目標達成을 爲하여 重要하게 取扱되어야 할 問題이다.

先行研究 過程에서 밝혀진 바에 의하면 學校組織에 있어서 校長의 役割은 組織 產出의 質을 決定하는 가장 重要的 變因이다. 그런데 大部分의 研究들은 校長의 役割遂行에 있어서 役割葛藤이나 役割模糊性이 組織 產出에 逆機能的으로 作用할 것이라는 莫然한 假說的 內容을 밝히는데 그치고 있다. 그러므로 校長이 겪는 役割葛藤과 役割模糊性이 教師들의 獻身度에 얼마만큼의 影響을 미치고 있는가를 좀더 具體적으로 明確히 밝힐 必要性을 느끼게 된다.

以上과 같이 先行研究의 過程에서는 주로 役割葛藤, 役割模糊性 및 獻身度 等 3 變因이 選定된 背景을 重點적으로 記述하였다.

本 研究의 目的은 校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 影響을 分析하고, 學校 特性에 따른 役割葛藤, 役割模糊性, 獻身度 等 3 變因이 學校長 및 構成員의 知覺에 對한 差異를 갖게 하였는지 알아 보려는 데에 두었다.

文獻考察 部分에서는 役割葛藤, 役割模糊性, 獻身度の 概念, 下位要因 및 3 變因과 關聯되어 遂行된 여러 既存 研究 結果들에 對하여 考察하였다.

本 研究의 方法으로서 役割葛藤 및 役割模糊性 尺度는 Rizzo, House 및 Lirrtzman 이 製作한 測定 道具를 우리말로 번안하여 問項 修正을 한 後, 信賴度 檢査를 하였고, 獻身度 尺度는 Steers 가 選定한 6 個의 下位要因인 成就度 (need for achievement), 構成員의 態度(group's attitude toward the or-

ganization), 教育的 背景(education), 組織信賴度(organizational dependability), 自我正體度(personal importance to the organization), 課業 認知(task identity)를 中心으로 本 研究者가 道具를 製作, 問項 修正을 한後 信賴度 檢査를 實施하여 研究의 測定道具로 삼았다. 이 道具는 Likert 式 5 段 階 尺度로 構成되었다.

標集은 濟州道內에 在職하고 있는 初·中等教員으로서 初·中·高 都合 112 個校의 校長 112 名과 教師 700 名을 研究 對象으로 1983 年 10 月 7 日 質問紙를 郵送했으며, 回收率은 校長 98 %, 教師 95 %이다.

回收된 質問紙中 無誠意한 反應을 보인 應答紙를 除外한 資料는 校長 97 %, 教師 78 % 이었고, 이를 모두 統計 分析에 利用하였다.

資料의 分析은 校長의 役割葛藤과 模糊性에 對한 反應 點數와 教師의 獻身度 反應 點數를 平均點數化하여 이를 收錄하고, 獨立變因의 從屬變因에 對한 影響力의 分析에는 重多回歸分析法(Multiple Regression Analysis)을, 그리고 選定된 3 變因의 平均點數 差異 比較에는 變量分析法(Analysis of Variance)을 使用하였으며, 이 分析은 1983 年 12 月 12 日 韓國電算株式會社에서 SPSS 教本을 參照하여 遂行되었다.

B. 結 論

本 研究의 目的은 學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 얼마만큼 教師의 獻身度에 逆機能的으로 影響을 미치는가를 分析하여 보려는 데 있었다. 이러한 目的에 따라 研究를 推進한 結果 다음과 같은 結論을 얻었다.

1. 學校級別에 따른 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響

- 國民學校: 役割模糊性 25 %, 役割葛藤 3 %
- 中 學 校: 役割葛藤 25 %, 役割模糊性 2 %
- 高等學校: 役割葛藤 15 %, 役割模糊性 2 %

國民學校의 境遇 校長이 遂行할 課業이 中·高等學校보다 덜 明瞭化 내지 公式化되어 있어서 이러한 要因이 校長으로 하여금 役割模糊性을 느끼게 하며, 役割 遂行을 하도록 하는 데 逆機能的으로 作用한 것으로 보인다.

中·高等學校 校長의 境遇는 遂行해야 할 諸般 課業은 國民學校 校長에 비해 보다 더 明瞭化, 或은 公式化되어 있어서 役割模糊性이 주는 逆機能的 影響은 別로 없으나 遂行되어야 할 諸 課業間의 相衝的 作用에 依해 發生하는 役割葛藤이 상당히 있음을 分析된 資料는 보여주고 있다.

2. 地域別에 따른 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響

- 都市地域學校 : 役割葛藤 16 %, 役割模糊性 4 %
- 農村地域學校 : 役割模糊性 19 %, 役割葛藤 4 %

役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 影響은 都市地域이 20 %, 農村地域이 23 % 程度로서 農村地域이 3 % 程度 높은 水準差를 나타내고 있다.

都市地域의 校長은 教師의 獻身度에 役割葛藤이 더 큰 影響力源으로 나타난 反面, 農村地域의 校長은 役割模糊性이 教師의 獻身度에 더 크게 影響을 미치고 있다. 이와 같은 結果는 無視해도 될 程度의 影響力이라고는 하나 農村學校 校長들이 自己 役割을 分明히 發揮하지 못하는 境遇, 教師들로 하여금 自身の 職務에 熱中하도록 하지 못하는 結果를 招來한 데서 나타나는 逆機能에 緣由한 것으로 생각된다.

3. 設立別 區分에 따른 役割葛藤과 役割模糊性이 獻身度에 미치는 影響

- 公立學校 : 役割葛藤 22 %, 役割模糊性 6 %
- 私立學校 : 役割葛藤 11 %, 役割模糊性 2 %

두 變因이 教師의 獻身度에 미치는 影響은 公立學校가 都合 28 %, 私立學校가 13 %로 나타났다. 이것은 私立學校 校長이 役割葛藤이나 模糊性을 公立學校 校長보다 덜 겪고 있기 때문이라기보다는 私立學校(事例數 13)가 公立學校(事例數 96)보다 統計적으로 安定된 測定值를 確保하지 못한 데서 緣由한 것으로 생각된다.

4. 學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 學校級別, 地域別, 設立別 分析 結果를 綜合적으로 살펴 보면 26% 程度로 教師의 獻身度에 逆機能的으로 影響을 미치고 있으며, 두 變因 中 役割模糊性보다는 役割葛藤이 더 크게 教師의 獻身度에 影響을 미치고 있다.

5. 學校級別에 따른 3 變因의 差異를 檢證한 結果는 다음과 같다.

a. 役割葛藤

- 國民學校 : 17.673 (M)
- 中學校 : 15.675 (M)
- 高等學校 : 15.478 (M)

役割葛藤은 國民學校, 中學校, 高等學校 順으로 적게 나타났으나 平均點數間의 差異는 統計적으로 有意한 差가 아님이 밝혀졌다. 따라서 國民學校 校長이 中·高等學校 校長보다 業務의 未細分化로 役割葛藤이 더 많을 것이라는 생각은 옳지 않으며, 初·中·高等學校 校長이 知覺한 役割葛藤의 點數는 實質적으로 비슷한 水準이라고 말할 수 있다.



b. 役割模糊性

- 國民學校 : 16.081 (M)
- 中學校 : 14.216 (M)
- 高等學校 : 13.739 (M)

校長의 役割模糊性 知覺의 平均值는 國民學校 校長이 가장 높고 다음으로 中·高等學校 校長의 順으로 나타났다.

이는 國民學校 校長이 中·高等學校 校長보다도 遂行해야 할 役割이 더 많고, 겪게 되는 役割模糊性도 더 큰 것으로 解釋된다.($P < .01$)

c. 獻身度

- 國民學校 教師 : 60.775 (M)
- 中學校 教師 : 59.486 (M)
- 高等學校 教師 : 59.087 (M)

教師의 獻身度 知覺에 對한 平均點數는 國民學校 教師가 가장 높고 中學校 教師, 高等學校 教師의 順으로 나타났으나, 變量分析 結果 初·中·高等學校 教師들의 獻身度 點數間에는 有意한 差가 發見되지 않아 비슷한 水準이라고 말할 수 있다.

6. 地域別에 따른 3變因의 差異를 檢證한 結果는 아래와 같다.

a. 役割葛藤

- 都市地域 校長 : 17.927 (M)
- 農村地域 校長 : 15.111 (M)

役割葛藤에 있어서 都市地域 校長은 農村地域 校長보다 平均點數가 높으므로 役割葛藤을 더 많이 體驗하고 있다고 볼 수 있다. ($P < .01$)

b. 役割模糊性

- 都市地域 校長 : 15.654 (M)
- 農村地域 校長 : 14.240 (M)

都市地域 校長의 役割模糊性 點數 平均은 農村地域 校長보다 약간 높으나 t 檢證 結果 意味있는 差異가 나타나지 않음으로써 都市와 農村地域의 校長들이 知覺한 役割模糊性은 비슷한 水準이라고 할 수 있다.

c. 獻身度

- 都市地域 教師 : 58.945 (M)
- 農村地域 教師 : 61.637 (M)

都市學校 教師와 農村學校 教師의 獻身度 平均點數는 農村學校 教師가 약간 높으나 統計的으로 有意한 差異를 나타내지 못하고 있다. 따라서 都市와 農村學校

教師의 獻身度는 비슷한 水準에 있다고 할 수 있다.

7. 設立別 區分에 따른 3 變因의 差異 檢證 結果는 다음과 같다.

a. 役割葛藤

- 公立學校 校長 : 16.364 (M)
- 私立學校 校長 : 17.769 (M)

公立學校 校長이 知覺한 役割葛藤 平均點數보다 私立學校 校長의 點數가 약간 높게 나타났으나 t 檢證 結果 有意한 差는 아니다. 따라서 公·私立學校 校長이 知覺하는 役割葛藤의 程度는 비슷한 水準이라고 말할 수 있다.

b. 役割模糊性

- 公立學校 校長 : 14.625 (M)
- 私立學校 校長 : 17.384 (M)

役割模糊性에 있어서는 公立學校 校長보다 私立學校 校長의 平均點數가 若干 높게 나타나고 있으나 統計的으로 有意한 差가 아니다.

c. 獻身度

- 公立學校 教師 : 61.020 (M)
- 私立學校 教師 : 52.307 (M)

公·私立學校別로 教師가 知覺한 獻身度 平均點數는 私立學校 教師보다 公立學校 教師가 높다. ($P < .05$)

따라서 教師들이 知覺하는 學校組織에 대한 獻身度는 大體로 公立學校 教師가 私立學校 教師보다 높다고 말할 수 있다.

參 考 文 獻

- 金石會 . 「企業行動科學論」. 서울 : 博英社, 1980.
- 金永哲 . 「教師의 役割葛藤 및 役割模糊性과 學校組織風土에 關한 研究」
高麗大學校 大學院 碩士學位論文, 1973.
- 東亞出版社 . 「國語辭典」. 서울 : 東亞出版社, 1983.
- 朴東緒 . 「韓國行政論」. 서울 : 法文社, 1982.
- 朴容憲 . 「學校社會」. 서울 : 培英社, 1975.
- 서울大學校 師範大學教育研究所 . 「教育學 用語辭典」. 서울 : 培英社, 1981.
- 愼侑根 . 「組織行爲論」. 서울 : 茶山出版社, 1982.
- 愼侑根 . 「組織論」. 서울 : 茶山出版社, 1981.
- 申仲植外 . 「現代教育行政學」. 서울 : 教育出版社, 1982.
- 申仲植 . 「學校行政家の 行動類型과 教師의 特性과의 關係 研究」. 서울大學校
教育大學院 碩士學位論文, 1969.
- 劉鐘海 . 「現代行政學」. 서울 : 博英社, 1983.
- 劉賢淑 . 「公·私立 教師集團의 學校組織에 對한 獻身度」. 高麗大學校 大學院
碩士學位論文, 1981.
- 李亨行 . 「教育行政」. 서울 : 文音社, 1983.
- 李熙昇 . 「國語大辭典」. 서울 : 民衆書館, 1975.
- 任寅宰 . 「統計方法」. 서울 : 博英社, 1981.
- 鄭宇鉉 . 「現代教師論」. 서울 : 培英社, 1977.

- 鄭元植外 . 「現代教育心理學」. 서울 : 教育出版社, 1980.
- 趙南斗 . 「學校組織 健康과 教師의 職務滿足, 獻身度, 成就動機」. 高麗大學校
大學院 碩士學位論文, 1983.
- 崔鍾泰 . 「現代人事管理論」. 서울 : 博英社, 1983.
- 韓國教育行政學會 . 「現代教育行政理論」. 서울 : 螢雪出版社, 1982.
- 韓德雄 . 「組織行動의 動機理論」. 서울 : 法文社, 1983.
- 韓榮春 . 「現代組織論」. 서울 : 法文社, 1981.
- 韓洪愚 . 「教育經營學」. 서울 : 乙酉文化社, 1977.
- 高野桂一 . 「學校經營の科學 : ⑤人間關係論」. 東京 : 明治圖書, 1980.
- 市川昭午 . 「教育行政の 理論と 構造」. 東京 : 教育開發研究所, 1980.
- 依田 新 . 「新教育心理學事典」. 東京 : 金子書房, 1980.
- 金井達藏 . 「教育統計法解説」. 東京 : 圖書文化社, 1979.
- 糟谷正彦 . 「學校の 人事管理」. 東京 : 學陽書房, 1983.
- 牧昌見 . 「學校經營と 校長の 役割」. 東京 : きょうせい, 1982.
- 奧田眞丈外 . 「學校經營實踐講座 4 : 教職員の 指導と 管理」. 第一法規出版, 1979.
- 占部都美 . 「經營管理論」. 東京 : 白桃書房, 1983.
- Baird, Jr. J. E. *The Dynamics of Organizational Communication*,
New York : Harper & Row Publishers, 1977.
- Buchanan II, B. Government Managers, Business Executives and Organi-
zational Commitment, *Public Administration Review*, Vol. 34,
1974.

- Campbell, R. F., Bridges, E. M., Corbally, Jr. J. E., Nystrand, R. O., Ramseyer, J. A. *Introduction to Educational Administration*, Boston : Allyn & Bacon, Inc., 1971.
- Carroll, A. B. Role Conflict in Academic Organizations : An Exploratory Examination of the Department Chairman's Experience, *Educational Administration Quarterly*, 10. No. 2, 1974.
- Carver, F. D. & Sergiovani, T. S. *Organizations and Human Behavior*, New York : McGraw-Hill, Inc., 1969.
- Chung, K. & Rose, M. F. Differences in Motivational Properties Between Job Enlargement & Job Enrichment, *Academy of Management Review* 2, Jan. 1977.
- Daft, R. L. *Organization Theory and Design*, New York : West Publishing Co., 1983.
- Dessler, G. *Organization Theory : Integrating Structure and Behavior*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., 1980.
- Duncan, W. J. *Organizational Behavior*, Boston : Houghton Mifflin Co., 1981.
- Edwards, A. L. *Techniques of Attitude Scale Construction*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., 1957.
- Ferris, K. R., Aranya, N. A Comparison of two Organizational Commitment Scales, *Personal Psychology*, Vol. 36, 1983.

- Filley, A. B. & House, R. J. *Managerial Process and Organizational Behavior*, Glenview, Ill.: Scott, Foreman, 1969.
- Flippo, E. B. *Principles of Personnel Management*, 4th ed. Tokyo : McGraw - Hill Kogakusha, Ltd., 1976.
- Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M., Donnelley, Jr. J. H. *Organizations*, Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982.
- Hackman, J. R., Lawler III, E. E., Porter, L. W. *Perspectives on Behavior in Organizations*, New York : McGraw - Hill Book Company., 1983.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. Personal and Role - Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972.
- Kimbrough, R. B. & Nunnery, M. Y. *Educational Administration*, New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1983.
- Lipham, J. M., Hoeh, J. A. *The Principalsip : Foundation and Functions*, New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Luthans, F. *Organizational Behavior*, New York : McGraw - Hill, Inc., 1981.
- Margulies, N. & Raia, A. P. *Conceptual Foundations of Organizational Development*, New York : McGraw - Hill Book Company, Inc., 1978.
- Miller, D. C. *Handbook of Reseach Design and Social Measurement*,

- New York : David Mckay Co., Inc., 1970.
- Milton, C. R. *Human Behavior in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, Inc., 1981.
- Mitchell, T. R. *People in Organization : Understanding their Behavior*, New York : McGraw - Hill, Inc., 1978.
- Morris, J. H., Steers, R. M., Koch, J. L. Influence of Organizational Structure on Role Conflict and Ambiguity for three Occupational Groupings, *Academy of Management Journal*, 22. 1979.
- Newell, C. A. *Human Behavior in Educational Administration*, New York : Prentice - Hall, Inc., 1978.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., Jouch, L. R. *Organization Theory*, New York : John wiley & Sons, Inc., 1980.
- Owens, R. G. *Organizational Behavior in Education*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, Inc., 1981.
- Owens, R. G. *Organizational Behavior in School*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, Inc., 1970.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. et al., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 1974.
- Rosen, R. A. H. Foreman Role Conflict : An expression of Contradictions in Organizational Roles, *Industrial and Labor Relations*

Review 23, 1970.

Schwab, R. L. & Iwanicki, E. F. Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 18, № 1, winter 1982.

Scott, W. E. & Cummings, L. L. *reading in organizational behavior and human performance*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1973.

Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. *Supervision : Human perspectives*, New York : McGraw - Hill Book Co., 1983.

Sikula, A. F. *Personnel Administration and Human Resources Management*, New York : John Wiley, & Sons, Inc., 1976.

Sims, H. P. & Szilagyi, A. D. Leader Structure and Satisfaction of Nurses : A path Analysis Approach, *Journal of Applied psychology*, April 1975.

Starratt, R. J. *Supervision*, New York : McGraw - Hill Book Co., 1979.

Swanda, J. *Organizational Behavior, System and Applications*, Alfred publishing Co., Inc., 1979.

Szilagyi, A. D. An Empirical Test of Causal Inference between Role Perceptions, Satisfaction with work, and Organizational Level, *Personal Psychology*, Autumn 1977.

Szilagyi, A. D., Wallace, M. J. *Organizational Behavior and Perfor -*

mance, Illinois : Scott, Foreman and Company, 1983.

Thibaut, J. W., Kelley, H. H. *The Social psychology of Groups*, New York : John Wiley, & Sons, Inc., 1959.

Wiener, Y. & Gechman, A. S. Commitment : A Behavioral Approach to Job Involvement, *Journal of vocational Behavior*, Vol. 10, 1979.



ABSTRACT

The Effects of Principal's Role Conflict And Role Ambiguity
On the Teacher's Commitment

Kim, Duck-Chang

Educational Administration Major
Graduate School of Education Jeju National University,
Jeju Korea.

Supervised by Professor Owan Chung Lee

Literature Preview enabled the researcher to postulate that a person's role performance is an important variable to his Organizational Commitment. And the purpose of this study was to verify the dysfunctional effects of principal's Role Conflict and Role Ambiguity on teacher's Organizational Commitment.



Literature survey was more thoroughly conducted concerning the selected variables and the related research results with them for the past ten years.

The questionnaires were devised and developed on the basis of criteria abstracted from the previously performed literature survey.

Responses were collected from 112 principals and 700 teachers who had been working at the elementary and secondary school systems of Jeju province.

* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Jeju National University in partial fulfillment of the Requirements for the degree of Master of Education in July, 1984.

Multiple regression analysis and analysis of variance were adopted for the statistical methods.

Data analysis revealed the following results.

A. The Influence of Principal's Role Conflict and Role Ambiguity on teacher's Organizational Commitment

1. In Each Type of Schools .

Elementary schools	:	Role Ambiguity	25 %
		Role Conflict	3 %
Middle schools	:	Role Conflict	25 %
		Role Ambiguity	2 %
High schools	:	Role Conflict	15 %
		Role Ambiguity	2 %

The result shows that principal's Role Ambiguity is more influential than Role Conflict on teacher's Organizational Commitment in elementary schools, and principal's Role Conflict is more influential than Role Ambiguity in secondary school systems. It seems that the role of elementary school principals is less specified and formalized than that of secondary school principals.

2. In Regional Analysis.

Urban area	:	Role Conflict	16 %
		Role Ambiguity	4 %
Rural area	:	Role Ambiguity	19 %
		Role Conflict	4 %

The effects of two independent variables on a dependent variable are 20 % in urban schools and 23 % in rural schools.

In urban schools principal's Role Conflict is the major source of influence on teacher's Organizational Commitment while in rural area principal's Role Ambiguity is the major source.



3. In Public and Private Schools.

Public Schools	:	Role Conflict	22 %
		Role Ambiguity	6 %
Private Schools	:	Role Conflict	11 %
		Role Ambiguity	2 %

According to the analysis the independent variables are less influential in private schools (13 %) than in public schools (28 %) on the dependent variable. It is thought that the cause is due to the improperly collected data rather than real effect.

B. The Analysis of Variance on the Selected Variables

1. Role Conflict.

Role Conflict is least shown in high schools ($\bar{X} = 15.478$) and most in elementary schools ($\bar{X} = 17.673$). And urban school principals ($\bar{X} = 17.927$) seem to feel more Role Conflict than rural school principals ($\bar{X} = 15.111$). But the Role Conflict between public and Private school principals does not show any statistically significant differences.

2. Role Ambiguity.

Principal's Role Ambiguity is highest in elementary schools ($\bar{X} = 16.081$) and next come middle and high schools in sequence. However, the score of Principal's Role Ambiguity does not show any significant differences in regional and public private school analysis.

3. Organizational Commitment.

Teacher's Organizational Commitment score is highest in elementary schools ($\bar{X} = 60.775$) and lowest in high schools ($\bar{X} = 59.087$). And teachers in rural schools ($\bar{X} = 61.637$) feel more commitment than those in urban schools ($\bar{X} = 58.945$). Teachers in public schools ($\bar{X} = 61.020$) have higher commitment scores than those in private schools ($\bar{X} = 52.302$).

[附 錄 1]

※ 學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 影響에 關한 研究 質問紙 (校長用)

- 교 장 선생님께 -

어려운 여건하에서도 후세 교육을 위하여 진력하시는 교장선생님께 경의를 표하는 바입니다.

이 질문지는 학교 조직내에 있어서의 역할과 관련된 여러가지 문제를 알아보기 위한 연구의 일환으로 마련된 것입니다.

바쁘신 중에라도 교육발전을 위하여 협조해 주시면 고맙겠습니다. 본 연구의 자료는 연구 이외의 다른 목적으로는 결코 사용되지 않을 것이며 따라서 학교 이름이나 자기 성명을 밝힐 필요가 없겠습니다.

제시된 에 따라 각 문항에 대하여 교장 선생님이 느끼신 바를 그대로 에 표시, 회송하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

1983 년 9 월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

김 덕 창 올림

질 문 지

1. 나는 직무를 합리적 방법 보다는 형편상 내 방식대로 처리하는 경우가 있다.
 2. 나는 불필요한 일을 해버린 경우가 있다.
 3. 나는 적절한 인적자원이 없는 상태에서 어떤 임무를 위임 받기도 한다.
 4. 나는 적절한 재정적 지원이 없는 상태에서 어떤 업무를 위임 받기도 한다.
 5. 나는 우리 학교의 각 부서의 업무 진행 과정을 잘 알고 있다.
 6. 나는 특수한 목적 달성을 위해서 상급기관으로부터의 방침이나 명령을 위반하는 경우가 있다.
 7. 나는 직원들로부터 업무상 각기 다른 요청을 받을 때에는 일관성 있는 태도를 취하기 힘들다.
 8. 어떤 교사는 내가 하는 일을 이해하는 태도를 취하나 다른 교사는 이해하지 못하는 경우가 있다.
 9. 나는 교사들이 나에게 무엇을 기대하고 있는지를 정확히 알고 있다.
 10. 교사들에 대한 나의 영향력이 어느 정도 인가를 나는 알고 있다.
 11. 나의 직무에는 명확하게 설정된 목표가 있다.
 12. 업무 수행상 나는 시간을 적절히 배분 사용하고 있다.
 13. 나는 나의 책임이 무엇인지를 잘 알고 있다.
 14. 나는 업무를 수행해야 할 절차를 교사들에게 분명하게 설명한다.
 15. 나에게 도움을 줄 수 있는 시책이나 지침이 필요함을 느낀다.
 16. 나는 내가 한 일의 결과에 대해서 불안감을 느낄 때가 있다.
- (끝)

응 답 지

(회 송 용)

※ 해당란에 “○표” 해 주십시오.

1. 근 무 교 : 남학교 (), 여학교 ()
2. 설 립 별 : 공 립 (), 사 립 ()
3. 지 역 별 : 도 시 (), 농 촌 ()
4. 성 별 : 남 (), 여 ()
5. 교육경력별 : 15년 미만 (), 16 ~ 20년 ()
21 ~ 25년 (), 26 ~ 30년 ()
31년 이상 ()
6. 출신학교별 : 초 대 (), 교 대 ()
사 대 (), 비사대 ()
대학원 (), 검 정 ()
기 타 (),

※ 응답요령

설문지를 읽으시고 선생님의 의견과 매우 불일치하시면 (A)에, 불일치하시면 (B)에, 그저그렇다고 생각하시면 (C)에, 일치한다고 생각하시면 (D)에, 매우 일치한다고 생각하시면 (E)에 ○표를 해주시기 바랍니다.

- 회송시는 응답지만 보내 주시기 바랍니다.
- 회송처 : 590 제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

김 덕 창 앞

응 답 지

(회송용)

설문 진술번호	매우 일치한다	불일치 한다	그저 그렇다	일치한다	매우 일치한다
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					



[附 錄 2]

※ 學校長의 役割葛藤과 役割模糊性이 教師의 獻身度에 미치는 影響에 關한 研究 質問紙 (教師用)

- 선 생 님 께 -

어려운 여건하에서도 후세 교육을 위하여 진력하시는 선생님께 경의를 표하는 바입니다.

이 질문지는 학교 조직과 관련된 문제를 알아보기 위한 연구의 일환으로 마련된 것입니다.

바쁘신 중에라도 교육발전을 위하여 협조해 주시면 고맙겠습니다. 본 연구의 자료는 연구 이외의 다른 목적으로는 결코 사용되지 않을 것이며 따라서 학교 이름이나 자기 성명을 밝힐 필요가 없겠습니다.

제시된 **응답요령**에 따라 각 문항에 대하여 선생님께서 느끼고 계시는 바를 그대로 **응답지**에 표시, 회송하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

1983 년 9 월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

김 덕 창 올림

질 문 지

1. 나는 성공적인 교사가 될 수 있는 적성과 능력을 가지고 있다고 믿는다.
2. 우리 학교 교사들은 지시사항을 긍정적인 태도로 받아 드린다.
3. 대학에서 배운 교과목은 현직에서 나에게 많은 도움을 준다.
4. 우리 학교는 목표 달성을 위해 조직적이고 일관성 있는 행정적 지원을 한다.
5. 교장이나 교감은 나에게 종종 학교의 어려운 문제에 대해서 의견을 묻는다.
6. 나는 나에게 맡겨진 일의 내용을 잘 파악하고 있다.
7. 나는 한 학생이라도 교과에 뒤지는 일이 없도록 학습지도에 정성을 다하고 있다.
8. 우리 학교 교사들은 목표 달성을 위해서 상호 협동적인 관계를 유지한다.
9. 나는 교과에 관련된 새로운 이론이나 기술을 적극적으로 습득하고 있다.
10. 우리 학교는 비교적 유능한 교사들을 많이 확보하고 있다.
11. 학생들은 나에게 늘 겸손한 태도로 대한다.
12. 가르치는 일은 나의 적성에 부합된다고 느껴진다.
13. 나는 내가 가르치는 학생들이 장래에 사회의 중요한 구성원이 될 것으로 기대한다.

14. 나는 학교 발전을 위해서라면 웬만한 희생은 감수할 수 있다.
15. 나는 강습회, 연수회 혹은 연구발표회 등에 적극 참여한다.
16. 우리 학교의 각 부서의 주임들은 책임감이 강한 편이다.
17. 우리 학교의 제반 행사에는 꼭 나에게 어려운 임무가 주어진다.
18. 나는 아파서 누어 있을 경우에도 나의 책임 업무에 대해서 생
9. 각한다.
19. 나는 교사로서 자신의 발전을 위하여 노력하고 있다.
20. 나는 학생들과 함께 생활하는 데에 만족을 느끼고 있다.
21. 나는 전문서적이거나 학술 논문등을 정기적으로 구독하고 있다.
22. 우리 학교가 달성하려는 목표들은 대부분 성취된다고 볼 수 있다.
23. 동료 교사들은 나의 업무 수행을 위해 협동적인 태도를 취한다.
24. 나는 비교적 업무처리 순서를 잘 알고 있는 편이다. (끝)

응 답 지

(회송용)

※ 해당란에 “○표” 해 주십시오.

1. 근 무 교 : 남학교 (), 여학교 ()
2. 설 립 별 : 공 립 (), 사 립 ()
3. 지 역 별 : 도 시 (), 농 촌 ()
4. 성 별 : 남 (), 여 ()
5. 결혼여부별 : 기 혼 (), 미 혼 ()
6. 교육경력별 : 5년미만 (), 6 ~ 10년 ()
11 ~ 15년 (), 16 ~ 20년 ()
21 ~ 25년 (), 26년 이상 ()
7. 출신학교별 : 초 대 (), 교 대 ()
사 대 (), 비사대 ()
대학원 (), 검 정 ()
기 타 ()

※ 응답요령

설문지를 읽으시고 선생님의 의견과 매우 불일치하시면 (A)에, 불일치하시면 (B)에, 그저그렇다고 생각하시면 (C)에, 일치한다고 생각하시면 (D)에, 매우 일치한다고 생각하시면 (E)에 “○표” 해 주시기 바랍니다.

◎ 회송시는 응답지만 보내 주시기 바랍니다.

◎ 회송처 : 590 제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

김 덕 창 앞

응 답 지

(회 송 용)

설 문 진 술 번 호	매 우 불 일 치 한 다	불 일 치 한 다	그 그 령 다	일 치 한 다	매 우 일 치 한 다
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					

