

교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 관계 연구

이 기 용[†]
(경북대학교)

A Study on the Relationship between Job Satisfaction of Lower-ranking Officers and Transformational Leadership of Higher-ranking Officers for the Government Employees in Education Administration

Ki-Yong LEE[†]
(Kyungpook National University)

Abstract

The purpose of this study is to analyze clarify the relationship of transformational leadership of higher-ranking officers and work satisfaction of lower-ranking officers for the government employees in education administration. The main conclusions were as the followings.

First, looking into the analysis result on the transformational leadership of higher-ranking officers, there is a noticeable difference for each position, grade 6 shows noticeably low difference than grade 8 and grade 9 in overall position, and for each service agency, the government employees in board of education show noticeably higher difference than the government employees in elementary schools on entire serve agencies. Second, looking into the analysis result on the work satisfaction of lower-ranking officers, for each position, grade 6 and grade 7 government employees show noticeably low difference than grade 8 and grade 9 in personnel territory and education and training territory, and for each service agency, government employees in the board of education show noticeably higher difference than the government employees in elementary and middle schools on agencies. And third, looking into the analysis result on the relationship of work satisfaction of lower-ranking officers and the transformational leadership of higher-ranking officers, the statistically noticeable level of static correlation has been shown for vision setting and growth-striving territory from the lower domain of the transformational leadership of higher-ranking officers in personnel, compensation, working environment and so forth, efficiency territory of operation, cohesion territory of department and charisma leadership territory in personnel domain, cohesion territory of department in personnel domain, human respect territory in duty, personnel, and compensation domain.

Key words : Transformational Leadership, Job Satisfaction, The Government Employees in Education Administration

I. 서론

21세기 급변하는 조직 환경 속에서 생동감 넘치는 조직이 되기 위해서는 조직 구성원들의 역

할 및 사회적 요구에 적응하는 능력이 매우 중요하다. 또한 개방화 및 정보화로 대변되는 지식기반사회에서의 교육조직의 변화는 혁명이라 할 만큼 급속도로 전개되고 있으며, 이러한 상황에서

[†] Corresponding author : 053-950-7340, lky1079@hanmail.net

조직구성원들은 조직을 움직여 나가고 조직의 발전을 도모하는 데 가장 중요한 역할을 수행한다.

교육행정공무원은 교육환경의 변화와 시대적 요구에 부응하여 교육목표의 달성을 위하여 필요한 인적·물적·재정적·교육적 자원을 확보하여 교육의 성과를 이루도록 지원하고 봉사하는 중요한 역할을 수행한다. 특히, 현대의 교육행정은 세계화 및 개방화에 따라 급속하게 변화하고 있는 사회 환경 속에서 교육수요에 능동적으로 대처할 수 있어야 한다. 또한, 현재 교육체제의 변화는 교육행정의 변화와 발전을 가져오기 위한 과정으로서, 교육체제의 개선을 위해서는 교육행정 서비스의 질 향상이 필수적 요건이다.

이러한 상황에서, 교육행정 조직의 발전에 대한 성공여부는 조직의 리더가 구성원 및 기관 운영에 영향력을 어떻게 발휘하는가에 따라 결정될 수 있다. 즉, 지도자의 영향력은 오랜 역사를 통해서 우리의 관심을 지배하여 왔으며, 조직의 성과를 결정하는 요인으로 지도자의 자질과 역량에 대한 관심 및 연구는 지속적으로 이루어지고 있다(Bass, 1985).

이러한 관점에서 상급자의 변혁적 지도성(Transformational Leadership)을 보면, 변혁적 지도성은 Burns에 의하여 처음 시도되어 Bass에 의해 조작적 개념으로 정의되어 경영조직, 군대조직, 교육조직에 적용되고 있다(박종렬 외, 2007). 변혁적 지도성은 미시적으로 개인 간에 영향을 미치는 과정이며, 거시적으로는 사회적 체계를 변화시키고 조직의 힘을 동원하는 과정이다(Burns, 1978). 또한 변혁적 지도자는 추종자들의 의식, 가치관, 태도의 혁신을 촉구하고 하급자를 단순히 기본적인 욕구만을 가진 사람으로서가 아니라 전인으로 취급하며, 상위 수준의 욕구를 충족시키는 데에 이르기까지 배려한다(Bass, 1985). 즉, 변혁적 지도성은 하급자에게 자신이 달성해야 할 성과의 중요성을 보다 강하게 인식시키고 자신의 이해관계를 초월하여 부서 또는 조직 전체의 이익을 위하여 일하고자 하는 의지를 심어주거나

하급자의 욕구수준을 상위욕구로 제고시키는 방법을 통해 하급자가 기대 이상의 성과를 달성하도록 하는 것이다(Bass, 1985). 이에 상급자의 변혁적 지도성을 구성하는 영역인 비전설정, 부서 운영의 효율성, 부서의 결속력, 인간존중, 성장지향성, 카리스마 지도성 등을 잘 고려하여 보다 변화 지향적이고 창의적인 사기를 높일 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

이러한 상급자의 변혁적 지도성이 어떠한가에 따라 하급자의 직무만족 정도는 매우 다르게 나타난다. 하급자의 직무만족은 사실상 동기부여와 같은 것으로 보고 적절한 동기부여를 통하여 직무에 대한 만족을 주고 인간의 본원적 욕구를 충족시키는 것이며(Sergiovanni, 1988), 이는 개인이 자신의 상·하위 수준의 직무관련 욕구가 충족될 것을 지각하는 정도에 따라 결정되는 모든 감정을 포함하는 것이라 볼 수 있다. 또한, 하급자의 직무만족의 하위영역은 여러 학자들마다 차이는 있지만, 본 연구에서는 직무만족을 구성하는 영역으로 직무, 인사, 교육·훈련, 보수, 근무환경, 인간관계 등을 설정하여 교육행정공무원 하급자의 직무만족도를 높일 수 있는 방안을 강구하고자 한다.

한편, 지방 교육행정기관들은 인원감축으로 인한 업무과다, 불공정한 인사제도 및 근무성적평정 제도, 업무상 현장 교원들과의 갈등, 열악한 근무환경 등으로 근무여건이 열악하여 교육행정공무원의 직무만족도가 낮은 편이다. 이에 교육행정기관이 점차 전문화 및 다양화되어가는 교육행정 관련 업무에 능동적으로 대응하여 교육행정 서비스의 질 향상을 가져오기 위해서는 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성을 잘 발휘하여 하급자의 직무만족도를 높일 수 있는 방안을 모색하는 일은 매우 중요하다.

따라서, 본 연구의 목적은 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 관계를 알아보는 것이며, 더 나아가 향후 교육행정공무원의 직무만족을 높일 수 있는 발전적 방

향에 대한 제언을 하고자 한다. 이러한 연구목적 을 달성하기 위한 구체적인 연구내용은 다음과 같다.

첫째, 교육행정공무원이 인식하는 상급자의 변혁적 지도성은 어떠하며, 둘째, 교육행정공무원이 인식하는 하급자의 직무만족은 어떠하며, 셋째, 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 관계는 어떠한 가를 규명하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 상급자의 변혁적 지도성

변혁적 지도성(Transformational Leadership)은 상급자와 하급자의 관계에 있어서 연관된 목적과 수단의 변화뿐만 아니라 지도자와 하급자의 도덕적 행동 수준과 윤리적 열망을 고양시키는 과정이며(Burns, 1978), BASS(1985)는 Burns의 이론을 토대로 변혁적 지도성을 설정된 성과의 중요성과 가치에 대해서 보다 잘 인지하도록 하급자들의 의식수준을 높이는 과정이라 보았으며, 하급자들의 개인적 이익을 뛰어넘도록 유도하며, 하급자들의 상위수준의 욕구를 충족시키는 과정이라 보았다. 또한, 변혁적 지도자는 조직 구성원이 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 사명감으로 행동하도록 유도하는 것이며, 이를 통해 지도자와 조직 구성원 모두에게 동기부여와 성숙이 이루어지게 한다(Burns, 1978). 이상과 같이, 상급자의 변혁적 지도성은 교육행정 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 하기 위해서 상급자의 윤리적 동기와 욕구에 초점을 두고 구성원들의 신념과 태도에 중요한 변화를 선도하는 지도성이라 정의할 수 있다.

상급자의 변혁적 지도성의 하위영역을 보면, 먼저 노중희(1999)는 변혁적 지도성의 하위 요인으로, 변화선도, 인간존중, 솔선수범 등을, Bass와 Avolio(1990)는 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극

등을, Podsakoff(1990)은 비전의 확인 및 제시, 적절한 모형의 제공, 집단목표의 수용을 권장, 높은 성과 기대, 개별 지원 업적의 인정, 지적 자극 등을, Conger과 Kanungo(1987)는 비전의 주장, 비전 지원을 위해 높은 위험을 감수, 신뢰와 열정, 부하의 욕구에 민감함 등을, Bass(1990)는 변혁적 지도성의 구성요소를 이상적 영향, 영감의 동기 부여, 개별배려, 지적자극 등으로 제시하였다.

이와 같이, 선행연구의 분석결과 여러 선행연구들이 제시한 상급자의 변혁적 지도성의 하위영역을 본 연구에 적합하도록 제시하면 다음과 같다. 첫째, 비전설정으로서, 이 영역은 변화의 수용, 목표의 제시, 미래지향적 제안 수용 등이 포함되며, 둘째, 부서운영의 효율성으로서, 이는 부서원의 의사존중, 효율성 추구, 민주적 문제해결 등이 포함되며, 셋째, 부서의 결속력으로서, 이는 하급자의 과업수행에 대한 지원, 운영에서의 구성원과 협의, 외부압력에 대한 효과적인 대처 등이 포함되며, 넷째, 인간존중으로서, 이는 부서장의 지원업무 인식, 부서원의 동료적 이해, 부서원의 장점 발굴 등이 포함되며, 다섯째, 성장지향성으로서, 이는 혁신 및 기대, 개인목표의 설정, 구성원 연찬의 중요성 등이 포함되며, 마지막으로, 카리스마 지도성으로서, 이는 구성원 능력의 판단 소유, 뛰어난 능력 소유, 구성원의 능력 공감 등을 포함한다.

이상과 같이, 본 연구에서는 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성 하위영역으로 비전설정, 운영의 효율성, 조직 결속력, 인간존중, 성장지향성, 카리스마 지도성 등의 6가지로 설정하였다. 이를 토대로 하여, 상급자의 변혁적지도성과 하급자의 직무만족 간의 관계를 분석하고자한다.

2. 하급자의 직무만족

교육행정가들은 조직 구성원들의 개인적 욕구와 조직의 목표를 파악하여 구성원들이 조직의 목표달성을 위한 업무수행에 헌신할 수 있도록

동기를 부여하는 방법에 대해 일찍부터 관심을 가져왔다(남정걸 외, 2006). 직무만족에 대한 연구는 심리학자들에 의해 20세기 초부터 활발하게 전개되어 왔으며, Hoppock는 직무만족을 조직 구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황의 결합상태라고 정의 하였으며, Campbell(1970)은 개인의 직무와 직무상황에 대한 태도와 느낌의 적극적 혹은 소극적 양상으로, Rempel(1972)은 개인에게 주어 진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려고 할 때 갖는 직업적 관심 또는 열의로 정의 하였다.

하급자의 직무만족 관련 하위영역을 보면, 박균열(2009)은 교직적성, 근무조건, 전문적 신뢰협동 등을, Yoder(1982)는 직속상관의 감독의 적절성, 직무자체에 대한 만족도, 동료 근로자와의 친밀성, 만족할만한 조직목표와 제도로서의 효율성, 사회적·심리적 보상에 대한 만족도, 정신적·육체적인 건강의 정도 등을, 오석홍(2001)은 보수, 직무, 신분의 안정, 동료집단 내의 관계, 근무조건, 감독의 성격, 조직의 정책 대 사회적 지위, 승진의 기회 등을, Locke(1976)는 직무, 보수, 승진, 감독, 인간관계 등을 제시하였다.

이와 같이, 선행연구의 분석결과 여러 선행연구들이 제시한 하급자의 직무만족의 하위영역을 본 연구에 적합하도록 제시하면 다음과 같다. 첫째, 직무로서, 이는 업무량의 적정성, 업무의 독창성 및 전문성, 행정서비스의 질적 수준 등을, 둘째, 인사로서, 이는 근무성적평정의 공정성, 승진제도의 공정성, 보상의 공정성 등을, 셋째, 교육·훈련으로서, 이는 교육기회의 적정성, 교육 참여의 편이성, 전문성 향상 교육의 필요성 등을, 넷째, 보수로서, 이는 직무와 보수의 적정성, 같은 경력 교육공무원과의 격차, 타 직종과의 보수 비교 등을, 다섯째, 근무환경으로서, 이는 컴퓨터 및 사무기기 등의 설치, 후생복지 시설의 만족 여부 등을, 마지막으로, 인간관계로서, 이는 구성원의 공평성 여부, 타 부서와의 업무 협조, 운영에의 의사반영 정도, 비공식 모임의 참석 여부

등이 포함된다.

이상과 같이, 본 연구에서는 교육행정공무원 하급자의 직무만족 하위영역으로 직무, 인사, 교육·훈련, 보수, 근무환경, 인간관계 등의 6가지로 설정하였다. 이를 토대로 하여, 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 관계를 분석하고자한다.

3. 변혁적 지도성과 직무만족 간의 관계

이 연구는 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 관계를 알아보자 하는 것인데, 그 동안의 변혁적 지도성과 직무만족 간의 관계 관련 연구들은 대부분이 교사를 연구대상으로 한 학교장의 변혁적 지도성과 직무만족 간의 관계 연구들이 많이 수행되어져 왔다. 교사를 대상으로 한 연구주제로는 학교장의 변혁지향적 리더십과 직무만족의 관계(조원강, 1998), 교사가 지각한 학교장의 지도성 유형과 직무만족도에 관한 연구(고영섭, 2000), 학교장의 변혁지향적 리더십과 교사의 직무만족도에 관한 연구(최영철, 2003), 학교장의 지도성과 교사의 직무만족 관계(박현선, 2008)) 등이며, 학교장의 변혁적 지도성에 따른 종속변수로는 학교 조직효과성, 학교풍토, 직무만족도, 집단의 임파워먼트 등이 주를 이루고 있다(박균열, 2009; 이연승·박향원, 2004; 김희규, 2010; 김동춘·송미선, 2005; 최연인, 2006; 정우진, 2009; 신영철·고재천, 2013; 문태형, 2009; 광병호, 2009). 하지만, 교육행정공무원의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 관계를 연구한 논문은 거의 없는 실정이다.

이와 같이, 선행연구들을 분석한 결과, 교육행정공무원들의 변혁적 지도성과 직무만족에 영향을 주는 요인들은 일반적 배경변인 특성으로 성별, 연령별, 경력별, 직급별, 근무기관별, 동료직원 수, 결혼여부 등이었는데, 이 중에서 본 연구에서는 성별, 경력별, 직급별, 근무기관별을 일반적 배경변인으로 채택하였다. 이미 앞에서 언급하였

듯이, 변혁적 지도성 하위영역은 비전설정, 운영의 효율성, 솔선수범, 지적자극, 변화선도, 부서의 결속력, 인간존중, 성장지향성, 카리스마 지도성 등이었는데, 이 중에서 본 연구에서는 비전설정, 운영의 효율성, 부서의 결속력, 인간존중, 성장지향성, 카리스마 지도성 등을 채택하였다. 또한, 직무만족 하위영역으로는 직무, 인사, 전문적 협동, 교직적성, 신분보장, 동료와의 관계, 교육·훈련, 인정과 지위, 보수, 근무환경, 인간관계 등이며, 이 중에서 본 연구에서는 직무, 인사, 교육·훈련, 보수, 근무환경, 인간관계 등을 채택하였다. 이러한 결과를 토대로 1차적 예비변인을 정리하여 제시하면 아래의 <Table 1>과 같다.

<Table 1> First Reserve Variable

Division	Territory	number
general background	Gender, Career, Position, Service Agency	4
Transformational Leadership	·vision setting ·Operation efficiency ·Department cohesion ·Human Respect ·Growth-Striving ·Charisma Leadership	6
Job Satisfaction	·Duty ·Personnel ·Education Training ·Compensation ·Working Environment ·Human Relation	6

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구절차 및 방법

본 연구에서는 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족과의 관계를 알아보기 위한 연구이다. 이를 위한 연구절차 및 방법을 제시하면, 다음과 같다.

첫째, 선행연구 분석을 통해서 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족을 구성하는 하위영역 및 설문문항 요소를 추출하였으며, 그 결과를 전문가 검토의 과정 및 예비 신뢰도 검사를 거쳐 수정·보완한 후 최종 설문을 제작하였다.

둘째, 설문조사 결과를 t검증과 일원분산분석을 실시하여 교육행정공무원의 일반적 배경변인인 성별, 경력별, 직급별, 근무기관별 등에 따른 상급자의 변혁적 지도성에 대한 인식의 차이를 분석하였으며, 셋째, 설문조사 결과를 t검증과 일원분산분석을 실시하여 교육행정공무원의 일반적 배경변인인 성별, 경력별, 직급별, 근무기관별 등에 따른 하급자의 직무만족에 대한 인식의 차이를 분석하였으며, 마지막으로, 상관관계 분석을 실시하여 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 상관관계를 알아보았다.

2. 연구대상

본 연구의 대상은 대구광역시 지역의 초등학교, 중등학교, 시교육청 및 지역교육지원청에 근무하는 6급 이하 교육행정공무원 300명이며, 연구대상은 <Table 2>와 같이 표집설계에 따라 설문조사를 2013년 4월 15일~4월 29일에 걸쳐 무선 표집하였다. 설문지의 배포와 회수는 대구광역시 지역에 근무하는 교육행정공무원들에게 우편 및 메일로 하였으며, 본 연구에서 회수된 설문지는 268부로서, 회수된 설문지 중 문항에 따라 반응이 누락된 설문지를 제외하고 최종 통계처리에 사용된 연구대상 수는 262명(87.3%)이다. 연구대상의 일반적 배경에 따른 설문지 배부 및 회수 현황은 아래의 <Table 2>와 같다.

<Table 2> General background of Research Subjects

Variable	Division	Distribution	Collection	Collect Rate
Gender	Male	150	136	51.9
	Female	150	126	48.1
Career	0~5year	75	74	28.2
	6~10year	75	74	28.2
	11~20year	75	68	26.0
	21year~	75	46	17.6
Position	9 Grade	75	70	26.7
	8 Grade	75	52	19.8
	7 Grade	75	68	26.0

	6 Grade	75	72	27.5
Service Agency	Elementary School	100	94	36.0
	Secondary School	100	92	35.0
	Board of Education	100	76	29.0
Total		300	262	87.3

3. 연구도구

먼저, 본 연구에서 사용한 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성 연구도구 설문지는 박균열(2009), 박현선(2008), 오순문(2010), 이석경(1998), 임홍식(2009) 등이 개발한 질문지를 기초로 하여 하위영역을 선정하고 설문문항을 제작하였으며, 이 결과를 토대로 하여 예비조사 및 전문가 검토 과정을 거친 후 수정·보완하였다.

하급자의 직무만족에 관한 연구도구 설문지는 박균열(2009), 박현선(2008), 오덕환(2000), 이희근(2002), 임홍식(2009), 최미숙(2001) 등의 연구에서 활용한 직무만족 설문지를 바탕으로 하여 하위영역을 선정하고 설문문항을 제작하였으며, 이 결과를 토대로 하여 예비조사 및 전문가 검토의 과정을 거친 후 수정·보완하였다.

교육행정공무원의 변혁적 지도성에 대한 설문지의 구성은 응답자의 일반적 배경변인으로 성별, 경력별, 직급별, 근무기관별 등 4개 항목, 상급자의 변혁적 지도성 하위영역은 비전설정(4문항), 운영의 효율성(3문항), 부서의 결속력(3문항), 인간존중(3문항), 성장지향성(3문항), 카리스마 지도성(4문항) 등 6개 영역으로 분류하여 20개 문항으로 이루어져 있다. 또한, 하급자의 직무만족에 대한 설문지의 구성은 직무(4문항), 인사(4문항), 교육훈련(3문항), 보수(3문항), 근무조건(2문항), 인간관계(4문항) 등 6개 영역으로 분류하여 총 20개 문항으로 이루어져 있다.

각 설문문항의 형식은 Likert식 5점 척도로 이루어져 있으며, 각 문항에 대해 설문 참여자들이 선택하게 되는 단계는 ‘매우 그렇다(5점)’, ‘그렇

다(4점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘전혀 그렇지 않다(1점)’의 형식으로 구성하였다.

교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성에 대한 하위영역의 신뢰도 분석 결과를 보면, 비전설정 영역의 Cronbach's α 계수는 .80이며, 운영의 효율성 영역은 .84, 부서의 결속력 영역은 .80, 인간존중 영역은 .80, 성장지향성 영역은 .80, 카리스마 지도성 영역은 .89로 나타났다. 또한, 변혁적 지도성 설문지 20문항에 대한 전체적인 신뢰도 계수는 .92로 높게 나타났다. 일반적으로 신뢰도 계수 값이 .60이상이면 신뢰도가 높기 때문에 본 연구의 설문문항은 신뢰도가 높으며, 그 구체적인 내용은 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Transformational leadership Research Tool

Territory	Content of Survey Item	number	Cronbach's α
vision setting	·Accept of Change ·Suggestind of Goal ·Accept of Future-Oriented Proposal ·Reflection of Vision	4	.80
Operation efficiency	·Opinion Esteem of Member ·Pursuit of Efficiency ·Democratic-Rational Problem Solution	3	.84
Department cohesion	·Support of Task Performance ·Member Consultation of Operation ·Effective Handling of External Pressure	3	.80
Human Respect	·Awareness of Supporting Business ·Peer's Understanding of Member ·Advantage Excavation of Member	3	.80
Growth-Striving	·Innovation & Expectation ·Setting of Individual Goal ·Importance of Member Hard Study	3	.80
Charisma Leadership	·Member Ability Judgment ·Ownership ·Outstanding Ability Ownership ·Consideration of Performance ·Ability Sympathy of Member	4	.89
Total		20	.92

또한, 교육행정공무원 하급자의 직무만족에 대한 하위영역의 신뢰도 분석결과를 보면, 직무 영역의 Cronbach's α 계수는 .81, 인사 영역은 .80,

교육훈련 영역은 .82, 보수 영역은 .80, 근무환경 영역은 .90, 인간관계 영역은 .84로 나타났으며, 설문지 20개 문항에 대한 전체적인 신뢰도 계수인 Cronbach's의 α 계수는 .80으로 높게 나타났다. 일반적으로 신뢰도가 .60이상이면 신뢰도가 높기 때문에 본 연구의 설문문항은 신뢰도가 높으며, 그 구체적인 내용은 아래의 <Table 4>와 같다.

<Table 4> Job satisfaction Research Tool

Territory	Content of Survey Item	number	Cronbach's α
Duty	·Propriety of Workload ·Creativity & Professionalism of Working ·Qualitative Level of Administrative Service ·Accomplishment of Working	4	.81
Personnel	·Equity of Evaluation ·Equity of Promotion System ·Equity of Transference & Move out ·Equity of Compensation	4	.80
Education Training	·Propriety of Education Opportunity ·Availability of Education Participation ·Necessity of Professionalism Upgrade Training	3	.82
Compensation	·Propriety of Compensation & Duty ·Differential of the Same Career Public Educational ·Compensation Comparison of Other Job	3	.80
Working Environment	·Installation of a Business Machine ·Satisfaction of Welfare Facilities	2	.90
Human Relation	·Impartiality of Member ·Working Cooperation of Other Department ·Opinion Reflection of Operation ·Informal Meeting Attendance	4	.84
Total		20	.80

4. 자료 분석 방법

이 연구의 설문자료 결과는 SPSS 20.0 프로그램을 활용하여 통계적 분석을 하였으며, 문항에 대한 기술적 통계분석을 기초로 하여 설문문항의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 그리고 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족을 알아보기 위해서 수집된 설문

지의 각 문항에 대해 성별, 연령별, 직급별, 근무기관별 등에 따른 기술통계를 산출하였으며, 집단 간 평균비교를 하기 위해 비교집단이 두 집단인 경우에는 t검증(t-test)을, 세 집단 이상인 경우는 일원분산분석(One-Way ANOVA)을 활용하였고, 집단별 차이를 알아보기 위하여 사후검사로 Scheffe 검증을 활용하였다.

또한, 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 상관관계를 알아보기 위하여 피어슨의 적률상관계수를 구하고 두 변수 간의 상관관계에 대한 통계적 유의성을 검정하는 상관관계 분석을 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 상급자의 변혁적 지도성에 대한 인식

가. 성별에 따른 변혁적 지도성의 인식 차이
교육행정공무원의 성별에 따른 상급자의 변혁적 지도성에 대한 인식의 분석결과는 <Table 5>와 같다.

<Table 5> Difference of Gender-Transformational Leadership

Territory	Male (N=136)		Female (N=126)		Total (N=262)		t	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
vision setting	3.84	.55	3.72	.51	3.78	.53	1.391	.166
Operation efficiency	3.89	.62	3.99	.69	3.94	.66	.944	.333
Department cohesion	3.94	.53	4.16	.58	4.05	.56	6.989	.009
Human Respect	3.63	.61	3.65	.70	3.64	.65	.028	.868
Growth-Striving	3.74	.50	3.78	.53	3.76	.51	.340	.561
Charisma Leadership	3.62	.70	3.85	.68	3.70	.61	4.775	.030
Total	3.78	.45	3.86	.45	3.82	.45	1.480	.225

위의 <Table 5>에서와 같이, 성별에 따른 상급자의 변혁적 지도성은 전체적으로 교육행정공무

원 남자(M=3.78)와 여자(M=3.86)가 비슷하게 인식하는 것으로 나타났으며, 성별에 따라 집단 간 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

하지만, 변혁적 지도성의 하위영역 중 부서의 결속력 영역에서는 성별로 집단 간 유의한 차이가 있었으며(p<.01), 여자 교육행정공무원(M=4.16)이 남자 공무원(M=3.94)보다 유의한 정도로 높게 나타났다. 또한, 카리스마 지도성 영역에서도 성별에 따른 집단 간 유의한 차이가 있었으며(p<.05), 여자 교육행정공무원(M=3.85)이 남자 공무원(M= 3.62)보다 유의한 정도로 높게 나타났다. 따라서 남자 교육행정공무원에게는 과업수행 지원이나 부서운영에 직원과 협의, 상급자의 뛰어난 능력 소유, 업무수행의 배려 등을 높일 수 있는 방안 모색이 요구된다.

나. 경력별에 따른 변혁적 지도성의 인식 차이
교육행정공무원의 경력별에 따른 상급자의 변혁적 지도성에 대한 인식의 분석결과는 <Table 6>과 같다.

<Table 6> Difference of Career-Transformational Leadership

Territory	0~5year (N=74)		6~10year (N=74)		11~20year (N=68)		21년~ (N=46)		Total (N=262)		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
vision setting	3.79	.47	3.83	.52	3.81	.47	3.69	.64	3.78	.53	.676	.568
Operation efficiency	3.82	.66	4.19	.51	4.03	.58	3.67	.74	3.94	.66	6.425	.000
Department cohesion	4.48	.45	3.98	.52	3.93	.44	3.76	.54	4.05	.56	17.071	.000
Human Respect	3.73	.80	3.67	.51	3.57	.64	3.56	.66	3.64	.65	.658	.579
Growth-Striving	3.83	.45	3.79	.48	3.82	.57	3.61	.56	3.76	.51	1.845	.141
Charisma Leadership	3.91	.63	4.06	.57	3.64	.54	3.17	.66	3.73	.70	19.916	.000
Total	3.93	.45	3.92	.36	3.80	.40	3.58	.50	3.82	.45	6.858	.000

위의 <Table 6>에서와 같이, 경력별에 따른 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성은 전체적으로 경력별 집단 간 유의한 차이가 있기에

Scheffe 검증(p<.001)한 결과, 5년 이하(M=3.93) 및 6~10년(M=3.92) 교육행정공무원이 21년 이상(M=3.58)보다 유의한 정도로 높게 나타났다.

상급자의 변혁적 지도성의 하위영역 중 운영의 효율성 영역에서는 경력별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.001)한 결과, 6~10년 교육행정공무원(M=4.19)이 5년 이하(M= 3.82) 및 21년 이상 공무원(M=3.67)보다 유의한 정도로 높게 나타났으며, 부서의 결속력 영역에서는 경력별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.001)한 결과, 5년 이하 교육행정공무원(M=4.48)이 6~10년(M=3.98)과 11~20년(M=3.93) 및 21년 이상(M=3.76) 보다 유의한 정도로 높게 나타났다. 또한, 카리스마 지도성 영역에서는 경력별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.001)한 결과, 6~10년 교육행정공무원(M=4.06)이 11~20년(M=3.64) 및 21년 이상(M=3.17) 보다 유의한 정도로 높게 나타났으며, 21년 이상(M=3.17)은 5년 이하(M=3.91) 및 1~20년(M=3.64) 보다 유의한 정도로 낮게 나타났다.

즉, 운영의 효율성 영역에서 6~10년 경력 공무원이, 부서의 결속력 영역에서는 5년 이하 경력 공무원이 상급자의 변혁적 지도성을 높게 평가하였다. 따라서 21년 이상의 교육행정공무원에게는 상급자의 운영 효율성, 부서의 결속력 및 카리스마 지도성을 높이기 위한 방안 마련이 요구된다.

다. 직급별에 따른 변혁적 지도성의 인식 차이
교육행정공무원의 직급별에 따른 상급자의 변혁적 지도성에 대한 인식의 분석결과는 <Table 7>과 같다.

<Table 7>에서와 같이, 직급별 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성은 전체적으로 직급별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe검증(p<.01)한 결과, 6급(M=3.61)은 9급(3.90)과 8급(M= 3.99)보다 유의한 정도로 낮게 나타났다.

변혁적 지도성의 하위영역 중 운영의 효율성 영역에서는 직급별 집단 간 유의한 차이가 있

<Table 7> Difference of Position-Transformational Leadership

Territory	9Grade (N=70)		8Grade (N=52)		7Grade (N=68)		6Grade (N=72)		Total (N=262)		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
vision setting	3.74	.50	3.96	.46	3.77	.47	3.73	.66	3.78	.53	1.285	.281
Operation efficiency	3.81	.63	4.11	.55	4.09	.67	3.76	.68	3.94	.66	3.440	.018
Department cohesion	4.40	.50	4.02	.50	3.96	.54	3.84	.55	4.05	.56	9.460	.000
Human Respect	3.72	.75	3.58	.64	3.66	.59	3.59	.64	3.64	.65	.414	.743
Growth-Striving	3.85	.45	3.74	.43	3.80	.52	3.63	.59	3.76	.51	1.540	.206
Charisma Leadership	3.84	.51	4.50	.46	3.75	.56	3.13	.61	3.73	.70	36.927	.000
Total	3.90	.45	3.99	.35	3.84	.41	3.61	.49	3.82	.45	5.290	.002

에 Scheffe검증($p < .05$)한 결과, 8급($M=4.11$)이 6급($M=3.76$)보다 유의한 정도로 높게 타다났다. 또한, 부서의 결속력과 카리스마 지도성 영역에서도 직급별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증($p < .001$)한 결과, 부서의 결속력 영역은 9급($M=4.40$)이 8급($M=4.02$)과 7급($M=3.96$) 및 6급($M=3.84$)보다 유의한 정도로 높게 나타났으며, 카리스마 지도성 영역은 8급($M=4.50$)이 9급($M=3.84$)과 7급($M=3.75$) 및 6급($M=3.13$)보다 유의한 정도로 높게 나타났으며, 9급($M=3.84$) 및 7급($M=3.75$)은 6급($M=3.13$)보다 유의한 정도로 높게 나타났다.

이는 가장 직급이 높은 6급이 상대적으로 7급과 8급 및 9급보다 상급자의 변혁적 지도성을 낮게 인식하고 있음을 의미한다. 따라서 6급 교육행정공무원에게는 직원의 의사존중, 과업수행의 지원, 상급자의 뛰어난 능력, 구성원의 능력 공감 등을 높일 수 있는 기회 부여 및 배려가 요구된다.

라. 근무기관별에 따른 변혁적 지도성의 인식 차이

교육행정공무원의 근무기관별에 따른 상급자의

변혁적 지도성에 대한 인식의 분석결과는 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Difference of Service Agency-Transformational Leadership

Territory	Elementary (N=94)		Secondary (N=92)		Board of Education (N=76)		Total (N=262)		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
vision setting	3.71	.51	3.77	.59	3.96	.42	3.78	.53	2.777	.065
Operation efficiency	3.82	.65	3.90	.71	4.27	.42	3.93	.66	6.248	.002
Department cohesion	3.96	.64	4.06	.50	4.21	.43	4.05	.56	2.212	.113
Human Respect	3.53	.67	3.73	.66	3.74	.57	3.64	.65	2.174	.117
Growth-Striving	3.65	.51	3.80	.54	3.91	.40	3.76	.51	3.442	.034
Charisma Leadership	3.62	.65	3.69	.81	4.05	.46	3.73	.70	4.914	.008
Total	3.71	.43	3.83	.51	4.02	.28	3.81	.45	5.922	.003

위의 <Table 8>에서와 같이, 근무기관별에 따른 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성은 전체적으로 근무기관별에 따른 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증($p < .01$)한 결과, 교육청 근무 공무원($M=4.02$)은 초등학교 근무 공무원($M=3.71$)보다 유의한 정도로 높게 나타났다.

변혁적 지도성의 하위영역 중 운영의 효율성 역영역에서는 근무기관별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증($p < .01$)한 결과, 교육청 근무 공무원($M=4.27$)이 초등학교($M=3.82$) 및 중등학교에 근무 공무원($M=3.90$)보다 유의한 정도로 높게 나타났으며, 성장 지향성 영역에서는 근무기관별에 따른 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증($p < .05$)한 결과, 교육청 근무 공무원($M=3.91$)이 초등학교($M=3.65$)보다 유의한 정도로 높게 나타났다. 또한, 카리스마 지도성 역영역에서는 근무기관별에 따른 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증($p < .01$)한 결과, 역시 교육청 근무 공무원($M=4.05$)이 초등학교($M=3.62$)보다 유의한 정도로 높게 나타났다.

따라서 교육청 근무 교육행정공무원이 학교에 근무하는 공무원보다 상위기관에 근무함으로써 상급자의 지도성이나 성장촉진 등의 기회가 많음으로 인한 결과에서 기인한 것이라 볼 수 있다.

2. 하급자의 직무만족에 대한 인식

가. 성별에 따른 직무만족의 인식 차이

교육행정공무원의 성별에 따른 하급자의 직무만족에 대한 인식의 분석결과는 <Table 9>와 같다.

<Table 9> Difference of Gender-Job Satisfaction

Territory	Male (N=136)		Female (N=126)		Total (N=262)		t	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Duty	3.82	.40	3.75	.45	3.79	.42	1.099	.273
Personnel	3.16	.65	3.07	.51	3.11	.59	1.090	.277
Education Training	3.95	.39	4.16	.47	4.04	.44	10.285	.002
Compensation	4.06	.47	4.01	.46	4.04	.46	.707	.480
Working Environment	3.64	.61	3.65	.58	3.65	.59	.003	.954
Human Relation	3.81	.50	3.73	.38	3.77	.45	1.198	.233
Total	3.71	.28	3.70	.24	3.71	.26	.352	.725

위의 <Table 9>에서와 같이, 성별에 따른 하급자의 직무만족에 대해서는 전체적으로 교육행정 공무원 남자(M=3.71)와 여자(M=3.70)가 비슷하게 인식하는 것으로 나타났으며, 성별에 따라 집단 간 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

하지만, 직무만족의 하위영역 중 교육훈련 영역에서는 성별에 따른 집단 간 유의한 차이가 있었으며(p<.01), 여자 교육행정공무원(M=4.16)이 남자 공무원(M=3.95)보다 유의한 정도로 높게 나타났다. 따라서 남자 교육행정공무원에 대해서는 교육기회의 적정성 및 전문성 향상 교육의 필요성에 대한 직무만족도를 높일 수 있는 방안 모색이 요구되다.

나. 경력별에 따른 직무만족의 인식 차이

교육행정공무원의 경력별에 따른 하급자의 직무만족에 대한 인식의 분석결과는 <Table 10>과 같다.

<Table 10> Difference of Career-Job Satisfaction

Territory	0-5year (N=74)		6-10year (N=74)		11-20year (N=68)		21년- (N=46)		Total (N=262)		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Duty	3.69	.43	3.79	.40	3.91	.46	3.83	.42	3.79	.42	1.596	.192
Personnel	3.14	.46	3.23	.51	3.31	.58	2.84	.71	3.11	.59	5.303	.002
Education Training	4.24	.47	3.98	.40	4.00	.38	3.96	.45	4.04	.44	4.191	.007
Compensation	3.91	.52	4.06	.39	4.15	.39	4.07	.50	4.04	.46	1.810	.147
Working Environment	3.53	.70	3.65	.48	3.83	.52	3.64	.64	3.65	.59	1.326	.268
Human Relation	3.74	.47	3.74	.40	3.72	.35	3.86	.54	3.77	.45	.766	.514
Total	3.71	.27	3.74	.24	3.82	.27	3.70	.24	3.73	.25	1.362	.256

위의 <Table 10>에서와 같이, 경력별에 따른 교육행정공무원 하급자의 직무만족은 전체적으로 경력별 집단 간 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

하지만, 경력별에 따른 하급자의 직무만족의 하위영역 중 인사 영역에서는 경력별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.01)한 결과, 6~10년(M=3.23) 및 11~20년 공무원(M=3.31)이 21년 이상 공무원(M=2.84)보다 유의한 정도로 높게 나타났으며, 교육훈련 영역에서도 경력별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.01)한 결과, 5년 이하 교육행정공무원(M=4.24)이 6~10년(M=3.98) 및 21년 이상 공무원(M=3.96) 보다 유의한 정도로 높게 나타났다.

즉, 인사 영역에서 경력 21년 이상 공무원이 매우 낮은 직무만족도를 나타내었음을 의미하며, 교육훈련 영역에서도 경력 5년 이하 공무원보다 경력 21년 이상 공무원이 매우 낮은 만족도를 보였다. 향후 21년 이상의 교육행정공무원에게 직무만족 하위영역 중 인사 영역과 교육훈련 영역

인 근무성적평정 및 승진제도의 공정성, 업무성과 보상의 공정성, 교육기회의 적정성, 전문성 향상 교육의 필요성 등에 대해 공정한 보상과 교육 기회를 늘리기 위한 방안 마련이 요구된다.

다. 직급별에 따른 직무만족의 인식 차이

교육행정공무원의 직급별에 따른 하급자의 직무만족에 대한 인식의 분석결과는 <Table 11>과 같다.

<Table 11> Difference of Position-Job Satisfaction

Territory	9Grade (N=70)		8Grade (N=52)		7Grade (N=68)		6Grade (N=72)		Total (N=262)		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Duty	3.68	.40	3.69	.44	3.89	.44	3.83	.38	3.79	.42	2.852	.039
Personnel	3.11	.49	3.38	.42	3.11	.52	2.97	.79	3.11	.59	2.850	.039
Education Training	4.28	.49	4.05	.27	3.94	.43	3.96	.42	4.04	.44	5.998	.001
Compensation	3.94	.53	4.02	.40	4.10	.41	4.06	.49	4.04	.46	.937	.424
Working Environment	3.64	.69	3.56	.49	3.71	.52	3.62	.65	3.65	.59	.432	.731
Human Relation	3.73	.47	3.81	.39	3.73	.40	3.84	.52	3.77	.45	.705	.550
Total	3.73	.27	3.75	.22	3.75	.26	3.71	.25	3.73	.25	.208	.891

위의 <Table 11>에서와 같이, 직급별에 따른 교육행정공무원 하급자의 직무만족은 전체적으로 직급별 집단 간 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

하지만, 하급자의 직무만족의 하위영역 중 직무 영역에서는 직급별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.05)한 결과, 유의한 차이가 있었지만, 직급별 차이가 미미하여 실제 집단 간 차이는 나타나지 않았으며, 인사 영역에서는 직급별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.05)한 결과, 8급(M=3.38)이 6급(M=2.97)보다 유의한 정도로 높게 나타났다. 또한, 교육훈련 영역에서는 직급별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.01)한 결과, 9급(M=4.28)이 7급(M=3.94)과 6급(M=3.96)보다 유의한 정도로 높게 나타났다.

즉, 인사 영역에서는 6급 공무원이 낮은 직무만족도를 나타내었음을 의미하며, 교육훈련 영역에서도 7급과 6급이 낮은 만족도를 보였다. 따라서 가장 직급이 높은 6급 공무원에게는 근무성적평정 및 승진제도의 공정성, 업무성과 보상의 공정성, 교육기회의 적정성 등에 대한 배려를, 7급 공무원에게는 교육기회의 적정성, 전문성 향상 교육의 필요성 등에 대한 배려 방안이 모색되어야 할 필요가 있다.

라. 근무기관별에 따른 직무만족의 인식 차이

교육행정공무원의 근무기관별에 따른 하급자의 직무만족에 대한 인식의 분석결과는 <Table 12>와 같다.

<Table 12> Difference of Service Agency-Job Satisfaction

Territory	Elementary (N=94)		Secondary (N=92)		Board of Education (N=76)		Total (N=262)		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Duty	3.80	.39	3.75	.41	3.85	.52	3.79	.42	.656	.520
Personnel	3.02	.51	3.14	.66	3.45	.47	3.15	.58	6.799	.001
Education Training	4.08	.50	4.08	.39	3.89	.38	4.04	.44	2.555	.081
Compensation	3.99	.49	4.14	.42	3.97	.45	4.04	.46	2.376	.096
Working Environment	3.56	.59	3.76	.58	3.63	.59	3.65	.59	1.944	.146
Human Relation	3.74	.43	3.80	.48	3.76	.46	3.77	.45	.292	.747
Total	3.70	.25	3.78	.24	3.76	.30	3.74	.26	1.815	.166

위의 <Table 12>에서와 같이, 근무기관별에 따른 교육행정공무원 하급자의 직무만족은 전체적으로 직급별 집단 간 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

하지만, 하급자의 직무만족의 하위영역 중 인사 영역에서는 근무기관별 집단 간 유의한 차이가 있기에 Scheffe 검증(p<.01)한 결과, 교육청 근무 공무원(M=3.45)이 초등학교(M=3.02) 및 중등학교 근무 공무원(M=3.14)보다 유의한 정도로 높게 나타났다.

즉, 교육청에 근무하는 교육행정공무원이 초등학교나 중등학교에 근무하는 교육행정공무원보다 하급자의 직무만족 하위영역인 인사영역에서 높게 평가하였음을 의미한다. 따라서 초등 및 중등학교에 근무하는 교육행정공무원에게 평가의 공정성 확보 등에 대한 직무만족을 높일 수 있는 방안 마련이 요구된다.

3. 변혁적 지도성과 직무만족 간의 상관관계

상관은 두 변수가 어떻게 변해 가는 지를 나타내는 것이며, 상관분석은 두 변수 간에 상관관계가 존재하는지를 파악하고 상관관계의 정도를 측정하는 것이다. 상관계수(Correlation coefficient)는 한 변수가 증가할 때 다른 변수도 증가하는 지, 아니면 오히려 감소하는 지, 혹은 변화가 없는지를 밝히고, 그 정도를 추정하며, 변수들 간의 관계정도과 방향을 나타낸다(성태제, 2009: 243). 이러한 분석방법을 토대로 하여, 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 상관관계에 대해 분석한 결과는 아래의 <Table 13>과 같다.

<Table 13> Intercorrelation between Variables

Division	Duty	Personnel	Education Training	Compensation	Working Environment	Human Relation
vision setting	.124 (.106)	.348*** (.000)	-.130 (.089)	.249** (.001)	.228** (.003)	.164* (.038)
Operation efficiency	.188* (.014)	.314*** (.000)	-.158* (.039)	.141 (.065)	.091 (.233)	.068 (.456)
Department cohesion	.084 (.273)	.200** (.008)	-.007 (.924)	.118 (.122)	-.067 (.382)	.020 (.799)
Human Respect	.223** (.003)	.239** (.002)	-.129 (.091)	.240** (.002)	.103 (.178)	.110 (.151)
Growth-Striving	.176* (.021)	.303*** (.000)	-.044 (.568)	.282*** (.000)	.200** (.009)	.164* (.032)
Charisma Leadership	.158* (.038)	.217** (.004)	-.065 (.399)	.079 (.300)	-.017 (.820)	.048 (.535)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

상급자의 변혁적 지도성의 하위영역 중의 하나

인 비전설정 영역에서 상급자의 변혁적지도성은 인사 영역($r=.348, p<.001$), 보수 영역($r=.249, p<.01$), 근무환경 영역($r=.228, p<.01$), 인간관계 영역($r=.164, p<.05$)과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를 나타내었으며, 이는 비전설정 영역에서 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성이 높을수록 교육행정공무원들은 인사 영역, 보수 영역, 근무환경 영역, 인간관계 영역 등에서 직무만족도가 높다는 것을 의미한다.

운영의 효율성 영역에서 상급자의 변혁적 지도성은 직무 영역($r=.188, p<.05$), 인사 영역($r=.314, p<.001$) 등과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를 나타내었으며, 이는 운영의 효율성 영역에서 교육행정직 상급자의 변혁적 지도성이 높을수록 교육행정공무원들은 직무영역과 인사영역에서 직무만족도가 높다는 것을 의미한다.

부서의 결속력 영역에서 상급자의 변혁적 지도성은 인사 영역($r=.200, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를 나타내었으며, 이는 부서의 결속력 영역에서 교육행정직 상급자의 변혁적 지도성이 높을수록 교육행정공무원들은 인사영역에서 직무만족도가 높다는 것을 의미한다.

인간존중 영역에서 상급자의 변혁적 지도성은 직무 영역($r=.223, p<.01$), 인사 영역($r=.239, p<.01$), 보수 영역($r=.240, p<.01$) 등과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를 나타내었으며, 이는 인간존중 영역에서 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성이 높을수록 교육행정공무원들은 직무 영역, 인사 영역, 보수 영역 등에서 직무만족도가 높다는 것을 의미한다.

성장지향성 영역에서 상급자의 변혁적 지도성은 직무 영역($r=.176, p<.05$), 인사 영역($r=.303, p<.001$), 보수 영역($r=.282, p<.001$), 근무환경 영역($r=.200, p<.01$), 인간관계 영역($r=.164, p<.05$) 등과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를 나타내었으며, 이는 성장지향성 영역에서 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성이 높을수록 교

무성적평정이나 보상에 대한 공정성에 대해 직무 만족도가 낮음을 의미한다.

셋째, 상급자의 변혁적 지도성과 하급자의 직무만족 간의 관계에 대해 분석한 결과를 보면, 먼저, 상급자의 변혁적 지도성의 하위영역 중 비전설정 영역에서는 인사 영역($r=.348, p<.001$), 보수 영역($r=.249, p<.01$), 근무환경 영역($r=.228, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를, 운영의 효율성 영역에서는 인사 영역($r=.314, p<.001$)과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를, 부서의 결속력 영역에서는 인사 영역($r=.200, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를, 인간존중 영역에서는 직무 영역($r=.223, p<.01$), 인사 영역($r=.239, p<.01$), 보수 영역($r=.240, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를, 성장지향성 영역에서는 인사 영역($r=.303, p<.001$), 보수 영역($r=.282, p<.001$), 근무환경 영역($r=.200, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를, 카리스마 지도성 영역에서는 인사 영역($r=.217, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정도의 정적 상관관계를 나타내었다. 즉, 교육행정공무원들은 상급자의 변혁적 지도성과 상관관계가 높은 하급자의 직무만족의 영역은 인사영역과 보수영역이라 볼 수 있다. 이러한 인사영역과 보수영역의 하위내용인 평가 및 승진의 공정성, 직무와 보수의 적정에 대한 직무만족도를 높일 수 있도록 상급자의 변혁적 지도성 발휘가 요구된다.

이상과 같이, 연구의 결론을 토대로 몇 가지 발전적인 방향에 대한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 상급자의 변혁적 지도성에 대해 교육행정공무원의 경력별로 집단 간 유의한 차이가 있기에, 특히 21년 이상의 교육행정공무원에게는 운영의 효율성, 부서의 결속력 및 카리스마 지도성의 하위내용인 직원의 의사존중, 과업수행에 대한 지원, 구성원의 능력 공감 등을 높이기 위한 상급자의 변혁적 지도성을 적절히 발휘하도록 지속적인 정책적 배려가 요구된다.

둘째, 근무기관별 교육청 근무 공무원이 초등학교 근무 공무원보다 상대적으로 높은 유의한 차이가 있기에, 초등학교에 근무하는 교육행정공무원에게는 운영의 효율성, 성장 지향성, 카리스마 지도성의 하위내용인 직원의 의사존중, 구성원 연찬의 중요성, 업무수행의 배려 등을 높이기 위한 상급자의 변혁적 지도성을 적절히 발휘하도록 지속적인 관심과 정책적 배려가 요구된다.

셋째, 교육행정공무원의 직무만족에 대해서는 경력별 및 직급별로 유의한 차이가 있기에, 경력 21년 이상 공무원 및 6급 직급 공무원 집단에게는 인사 영역이나 교육훈련 영역의 하위내용인 평가의 공정성, 교육기회의 적정성 등의 직무만족도를 높일 수 있도록 정책적 지원이나 배려가 요구된다.

넷째, 교육행정공무원 상급자의 변혁적 지도성과 상관관계가 높은 하급자의 직무만족 영역인 인사영역과 보수영역의 하위내용인 평가 및 보상의 공정성, 직무와 보수의 적정성 등의 직무만족도를 높일 수 있도록 상급자의 변혁적 지도성을 발휘하는 지속적인 정책적 지원이 요구된다.

Reference

- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance beyond Exception*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M.(1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*(3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P.(1970). *Managerial behavior for performance and effectiveness*, N. Y: McGraw Hill.
- Choi, Yeon-In(2006). *The Relationship between Teachers' Perceptions of School Principals' Transformational Leadership and Empowerment of the Teacher Group and School organizational Effectiveness*, The

- Journal of Korean Educational Forum 5(1), 1~24.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1987). Toward a behavior theory of charismatic leadership in organization setting, *Academy of Management Review*, 12, 637~647.
- Jung, Woo-Jin(2009). The Effect of Principal Leadership, Teachers' Collaborative Culture, Empowerment on the Teachers' Job Satisfaction, *The Journal of Korean Teacher Education* 26(3), 289~310.
- Kim, Dong-Choon & Song, Mi-Sun(2005). A Study on the Relationship between Principals' Transformational Leadership and Organizational Effectiveness of Kindergartens as Perceived by Teachers, *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education* 10(2), 291~310.
- Kim, Hee-Kyu(2010). A Study on the Relationship between Principals' Transformational Leadership and Effectiveness of School Organization Based on Holistic Education, *Holistic Education Study* 14(1), 19~41.
- Kwak, Byung-HO(2009). Relations between Transformational Leadership of Taekwondo Gym's Director and Job Satisfaction of Taekwondo Master, *Journal of Sport and Leisure Studies* 35, 185~194.
- Lee, Suk-Yyung(1998). The Relation between Headmaster's Transformational Leadership and School Management Effects, *Dongguk University Master Thesi*.
- Lee, Yeon-Seung & Park, Hyang-Weon(2004). A Study of Teachers' Perceptions of School Director's Transformational Leadership at the Early Childhood Setting in Busan, *Journal of Future Early Childhood Education* 11(3), 141~165.
- Locke, E.A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Moon, Tai-Hyong(2009). Relation between Early Childhood Educator's Self-Determination Principal's Transformational Leadership, and Early Childhood Educator's, *The Journal of Child Education* 18(3), 69~81.
- Nam, Jung-Kul(2006). *Educational Administration and Educational Management*, Seoul: Kyoyoobook.
- Oh, Soon-Moon(2010). A Meta-Analysis on the Relationship between the Principals' Transformational Leadership and School Organizational Effectiveness, *The Journal of Korea Teacher Education* 27(3), 327~347.
- Oh, Suck-Hong(2001). *Organizational Theory*, Seoul: Pakryoungsa.
- Park, Kyun-Yeal(2009). The Analysis on the Causal Model among Principals' Transformational Leadership, School Climate and Job Satisfaction of School Teachers, *The Journal of Educational Administration* 27(3), 205~228.
- Park, Chong-Yul(2007). *Educational Administration and Management*, Seoul: Hyungseul.
- Podsakoff, P. R.(1990). Transformationals Leadership Behaviors and Their Effects on Follower Hurst in Leader Statisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarteriy* I .
- Ro, Jong-Hee(1999). *Educational Administration Theory and Research*, Seoul: Moonumsa.
- Sergiovanni, T.(1988). *The Leadership Needed for Quality Schooling for Tomorrow*, ed. by Sergiovanni and Moore, Boston: Allyn and Bacon.
- Shin, Young-Chlu & Koh, Jae-Cheon(2013). The Effect of the Transformational Leadership of the Principal on Chief Teacher's Job Satisfaction and Commitment in Elementary Schools, *The Journal of Primary Education* 27(2), 133~159.
- Sung, Tae-Jae(2009). *Knowable Statistics Analysis*, Seoul: Hakjisa.

-
- 논문접수일 : 2013년 07월 08일
 - 심사완료일 : 1차 - 2013년 07월 23일
 - 게재확정일 : 2013년 07월 29일