산업융합연구 제19권 제1호 pp. 33-41, 2021
ISSN 2635-8875 / e-ISSN 2672-0124
DOI : https://doi.org/10.22678/JIC.2021.19.1.033

중국 대학교 학장의 분산적 지도성, 조직헌신, 직무만족, 조직효과성의 구조관계

근정[1], 제혜금[2*]
[1]하남재정금융대학교 유아교육학과 강사, [2]전주대학교 경영학과 교수

The Relationship among Deans' Distributed Leadership, the Professor's Organizational Commitment, the Job Satisfaction and Organizational Effectiveness in Chinese Universities

Ting Jin[1], Hui-Qin Zhu[2*]
[1]Lecturer, Dept. of Preschool Education, Henan Finance University, China
[2]Professor, Dept. of Business Administration, JeonJu University

요 약 본 연구의 목적은 중국 현지 대학교 학장의 분산적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향에서 조직헌신과 직무만족이 어떠한 매개효과를 나타내는지를 검증하는데 있다. 이를 위해 중국 하북지역의 3개 대학 383명의 교수를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 학장의 분산적 지도성은 조직효과성, 조직헌신, 교수의 직무만족에 긍정적인 영향을 주었다. 둘째, 학장의 분산적 지도성은 조직효과성에 직접적인 영향을 준다. 셋째, 조직헌신, 직무만족은 분산적 지도성과 조직효과성 관계에서 매개역할을 한다. 따라서 중국대학교의 조직효과성을 높이기 위해서는 학장의 분산적 지도성의 활성화와 함께 교수의 조직헌신과 직무만족 향상의 노력이 필요하다.

키워드 : 분산성 지도성, 조직헌신, 직무만족, 조직효과성, 중국 대학교

Abstract The purpose of this study is to verify the structural relationship between the dean's distributed leadership, the professor's organizational commitment, job satisfaction, and organizational effectiveness perceived by Chinese university professors, and the mediating effect of organizational commitment and job satisfaction. For the experiment, a survey was conducted on 383 professors at three universities in Hebei, China. The results of this study are as follows. First, Deans' distributed leadership had a positive effect on organizational effectiveness, organizational commitment, and job satisfaction of professors. Second, Dean's distributed leadership showed a significant direct effects on organizational effectiveness. Third, organizational commitment and job satisfaction has a mediating effect in the relationship between distributed leadership and organizational effectiveness. Therefore, in order to increase the organizational effectiveness of Chinese universities, it is necessary to activate deans' distributed leadership and to improve the organizational commitment and job satisfaction of professors.

Key Words : Distributed Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Effectiveness, in Chinese Universities

1. 서론

오늘날 4차 산업혁명 시대의 도래와 COVID-19로 인해 많은 국가에서는 교육시스템의 전반적인 변화의 필요성을 언급하고 있다. 특히, 국가 경쟁력을 갖추기 위한 대학교육의 중요성을 누구보다 잘 알고 있는 선진국이나 개발도상국에서는 미래산업을 위한 인재육성을 위해 대학에 많은 재정을 투입하고 있다. 대학교육의 효과를 높이기 위한 다양한 전략이 요구되는 시점에 리더십에 대한 관심과 중요성이 대두되는 것은 매우 당연한 일이다[1]. 특히, 중국 현지 대학에서는 중간 관리자의 위치에 있는 학장의 교육적 지도성의 기대와 효과적인 리더십에 대한 관심이 높아지고 있으며 대학에서 리

*Corresponding Author : Hui-Qin Zhu(huiqin1997@hanmail.net)
Received January 14, 2021 Revised February 9, 2021
Accepted February 20, 2021 Published February 28, 2021

더십에 대한 중요성도 과거에 비해 더 강조되는 양상을 보이고 있다. 대학 조직은 일반 조직과는 달리 독특한 특성을 지니고 있어 이에 적합한 리더십이 요구되고 있다[2].

중국 현지 대학의 구조를 살펴보면, 학장의 임기가 일반적으로 5년이고 연속 2회 연임을 할 수 있어 장기 집권하는 경우가 대부분이다. 게다가 학장이 교수의 승진, 업적평가 등에 직접 관여하고 있어 학장 1인에게 막강한 권한이 부여되고 있다. 따라서 중국대학의 학장이 가지고 있는 권한을 조직 구성원들에게 위임하여 대학을 경영한다면 구성원의 직무만족이나 조직효과가 다르게 나타날 것이다.

분산적 지도성은 이러한 요구를 충족시킬 수 있는 이론이다. 과거에는 한 사람의 지도자에 의해 강조된 영웅적 리더십(heroics of leader ship)은 지도자의 공식적 권위, 카리스마적 특징에 초점이 맞춰졌지만[3]. 분산적 지도성은 한 명 지도자의 주요한 특징으로 간주하지 않고 모든 구성원들이 행사할 수 있는 영향력의 집합이라고 할 수 있다[4]. 분산적 지도성은 한 개인의 특성이나 권한이 아니라 조직의 구성원들과 그들을 둘러싸고 있는 환경과의 상호작용하는 과정에서형성된다.

중국에서 분산적 지도성은 Yan & Wang(2003)의 연구에서 처음 사용되었으며, Feng(2012)이 분산적 지도성이론을 체계적으로 정리하였다[5,6]. 중국의 연구자인 Du(2014)는 분산적 지도성은 학교의 전통적인 수직적인 구조에 기초하고 있고 세부적인 업무는 수평적인 구조로 하나하나가 독립적이며 상호 연결된 네트워크로 지도하는 것이라고 하였다[7]. 이는 분산적 지도성 측면에서 교사 지도성과 전통적인 수직적 지도성이 상호 보완적으로 협력하여 학교발전을 촉진한다는 것을 의미한다. 이러한 지도성에 대한 관점의 변화가 필요하지만, 중국에서는 분산적 지도성에 대한 연구가 아직 활발하지 않으며, 특히 대학 학장의 분산적 지도성이 조직효과성에 어느 정도 영향을 미치고 그 과정에서 매개적인 역할을 요인이 무엇인지를 분석한 연구는 아직 찾아보기 힘들다.

대학조직에서의 효과성 수준은 그 대학의 성공을 가늠하는 매우 중요한 지표 중의 하나이다. 조직효과성은 대학 조직이 급변하는 교육환경에 얼마나 신속하게 적응하고, 교직원들이 소속감과 헌신감을 가지고 환경적·심리적으로 만족스러운 상태에서 교육목표를 성공적으로 달성하느냐에 따라 결정된다[8]. 한편, 조직효과성을 제고하는데 있어서 교수의 조직헌신 또한 대단히 중요한 변인 중의 하나라고 볼 수 있다[9]. 조직헌신 뿐만 아니라 조직효과성에 영향을 미치는 변인들이 무엇인지를 찾으려는 노력을 통해 구성원 직무만족 수준도 중요한 변인임을 알 수 있었다[10].

최근 한국 대학원의 석·박사과정에 중국인 유학생이 연간 두 자릿수 증가세를 이어가고 있다. 이들 중 대부분은 졸업 후 중국대학에서 교수를 목적으로 공부하는 학생이 대부분이다. 본 연구는 향후 중국 대학교의 정책적, 학문적 기초자료가 될 것이다.

본 연구의 목적은 중국대학 학장의 분산적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향과 그 과정에서 교수의 조직헌신과 직무만족의 매개효과를 검증하는데 있다. 구체적으로 설정된 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 중국대학 학장의 분산적 지도성, 조직헌신, 직무만족, 조직효과성 간 구조적 관계는 어떠한가?

둘째, 중국대학 학장의 분산적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향에서 조직헌신과 직무만족의 매개 효과는 어떠한가?

2. 이론적 배경

1960년대 이후에 진행된 학교조직 효과성에 관한 연구들은 연구대상, 기본 조건, 조직의 환경에 따라 그 결과가 다르게 나타나고 있다[11,12].

대학조직의 효과성 연구는 주로 가설-연역적 방법이 대부분을 차지하고 조직효과성과의 관계를 고찰하는 변인은 주로 지도성이다[13]. 학교조직 효과성 연구에서 지도성 변인과의 관계를 밝히는 연구가 많은 이유는 지도성이 조직의 목표달성에 지대한 영향을 주는 요인이기 때문이다[14,15]. 하지만 대학조직의 효과성과 지도성과의 관계 연구는 대부분 전통적 지도성이나 1980년대에 등장한 지도성 이론과의 관계를 밝히는데 집중되어 있다[16,17].

어떤 조직에서든 성과를 거두기 위해서는 구성원들이 자기에 맡겨진 업무를 얼마나 헌신적으로 하느냐에 달려 있다[18,19]. 대학조직에서 교수의 조직헌신에 대한 관심이 증가하고 있으나 어떻게 하면 조직헌신도를 높일 수 있을 것인가에 대한 이론적이고 실무적인 전략은 아직 마련되어 있지 않은 상태이다. 대학조직 핵심주체 중의 한 축인 교수들의 조직헌신이 없다면 개혁

프로그램 운영 뿐만 아니라 그 프로그램의 효과도 담보할 수 없을 것이다. 즉, 교수의 조직헌신 수준은 교육개혁의 성패나 조직효과를 좌우하는 중요한 요인이라고 할 수 있다.

대학조직에서 교수의 직무만족은 조직 내의 한 구성원으로서 조직 차원의 목표와 개인 차원의 목표을 동시 달성하고, 그 과정에서 느낄 수 있는 심리적 만족 상태를 말한다. 노종희(2001)는 학교 교육의 성패를 좌우하는 중요한 요인으로 교사의 직무만족을 들면서 교육정책이나 제도적 측면에서 직무만족을 제고할 수 있는 구체적인 방안을 마련해야 한다고 하였다[20]. 대학조직에서도 교수의 높은 직무만족은 조직의 성과 뿐만 아니라 그 조직을 바람직한 방향으로 개혁하는데 결정적인 역할을 한다[21].

조직 리더의 분산적 지도성과 구성원의 직무만족에 대한 여러 연구결과에서는 리더의 분산적 지도성이 직무만족과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 보고되고 있다[10,22]. 또한, 조직헌신과 직무만족에 대한 연구에서도 조직헌신이 직무만족에 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 보고되고 있다[23-25]. 대학교 현장에서 분산적 지도성이 조직효과성에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에서 다른 매개 변인들은 어떤 영향을 미치는지 경험적으로 분석하는 일은 매우 의미있을 것으로 여겨진다.

학장의 분산적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향을 고찰하기 위해서는 중국 대학교의 조직문화를 이해할 필요가 있다. 즉, 우리 대학조직의 문화에서 학장 이외에 다른 구성원을 공식적 혹은 비공적인 지도자로 인정하는 조직풍토가 있는 것인지?, 상명하달식의 수직적 의사소통 문화에서 교수가 적극적으로 분산적 지도성을 발휘할 수 있을까?' 등이다. 대학에서 추구하는 교육목표를 가장 효과적으로 달성하기 위해 학장의 분산적 지도성과 조직효과성의 관계에서 간접적인 경로로 영향을 주는 다른 변인이 있다면, 그것들이 어떤 변인 인지를 주목할 필요가 있다[9,26,27].

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 중국대학 학장의 분산적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향과 그 과정에서 교수의 조직헌신과 직무만족의 매개효과를 규명하고자 한다. 이를 위해 선행연구를 통해 각 변인의 관계를 확인하고 연구모형을 제시하였다. 연구의 독립변수는 분산적 지도성, 종속변수로 조직효과성이며 매개변수는 조직헌신과 조직만족이다. 연구모형은 Fig. 1과 같다.

Fig. 1. Research model

3.2 연구대상

본 연구는 중국 하북지역에 있는 화북이공대학교, 형태대학교, 하북중의대학교에 재직하고 있는 교수를 대상으로 연구를 수행하였다. 2019년 10월~12월까지 해당 학교에 직접 방문하여 설문조사를 진행하였다. 본 연구는 총 450부를 배포하여 회수된 430부(회수율 95.5%) 가운데 불성실한 응답이나 결측값이 있는 47부를 제외하고 총 383부(유효율 89.1%)를 통계분석에 사용하였다. 연구대상인 중국 대학교 교수의 일반적 특성을 살펴보면 Table 1과 같다.

Table 1. Personal background characteristics of study subjects

Category		N	%
Gender	male	132	34.5
	female	251	65.5
Type of Job	regular workers	231	53.3
	non-regular workers	152	46.7
Education	Bachelor	44	11.5
	Master	262	68.4
	Doctor	77	20.1
Age	Under 35	158	41.3
	36-45	183	47.8
	Over 46	42	11.0
Total		383	100

3.3 분석방법

3.3.1 자료처리

설문자료는 SPSS 25와 AMOS 25 프로그램을 이용하여 분석하였다. 구체적인 통계처리 방법은 우선, 측정변인들의 신뢰도와 타당도를 확인하고 평균, 표준편차, 왜도, 첨도의 기술통계량을 검증하였다. 둘째, 각 변인

간 상관관계를 파악하기 위해 Pearson 상관계수를 추정하였다. 셋째, 측정 변인을 바탕으로 확인적 요인분석을 실시하였으며 변인 간의 구조적인 인과관계를 분석하였다. 넷째, 매개효과 검증과 매개변인의 유의성을 알아보기 위해 부트스트랩(Bootstrap) 방법을 이용하였다.

3.3.2 측정도구

본 연구에서 사용한 측정도구는 학장의 분산적 지도성, 교수의 조직헌신, 직무만족, 조직효과성 등이며, 한국어 설문지를 중국어로 번역하여 사용하였다.

학장의 분산적 지도성은 문성윤(2013)의 연구에서 개발한 설문지를 재구성하여 사용하였다[28]. 분산 지도성의 하위요인은 학장 지도성, 교수 지도성, 교수 상호작용으로 구성되었다. 조직헌신은 Porter 등(1979)이 조직헌신도를 측정하기 위해 제작한 질문지를 근거로 이희란(2005)이 번역하여 사용한 것을 본 연구에 맞게 수정·보완하였다[29,30]. 조직헌신의 하위요인은 충성심, 자발성, 가치수용으로 구성되었다.

직무만족은 노종희(2001)가 제작한 교수 직무설문지(TJSQ)와 전성연(1982)의 교수 직무만족도 척도(KTO)를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정·보완하였다[31,32]. 조직만족의 하위요인은 보상, 연구부담, 교직의식, 자율성, 발전성 등 5가지 하위요인으로 구성되었다. 조직효과성의 척도는 왕기항(1983)의 연구에서 사용된 질문지를 토대로 김영아(2013)가 학교 조직효과성을 측정하기 위해 제작한 질문지를 수정·보완하였다[33,34]. 조직효과성의 하위요인은 생산성, 적응성, 자존감으로 구성되었다.

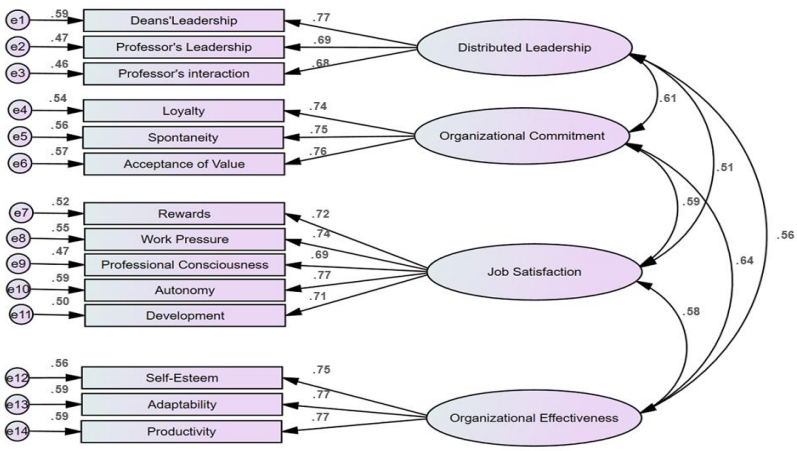

Fig. 2. Confirmatory factor analysis of the measurement model

3.3.3 신뢰도 및 타당도 검정

요인분석을 통해 이론적 구조에 맞지 않는 문항을 제거하여 분산적 지도성 16문항, 조직헌신 14문항, 직무만족 20문항, 조직효과성 21문항을 최종 사용하였다. 각 측정도구의 신뢰도는 Table 2와 같다.

신뢰성 분석과 함께 탐색적 요인분석을 검증한 후, 구조방정식모형의 적합도를 확인하기 위한 적합도 지수를 검토하고자 확인적 요인분석을 실시하였다. 측정모형의 확인적 요인분석은 Fig. 2와 같다.

Table 2. Reliability Analysis of Factors

Factor	Sub-factor	NO. Question	Number of Question	Cronbach's α
Distributed Leadership	Deans' Leadership	1-6	6	.896
	Professor's Leadership	7-10	4	.869
	Professor's interaction	1-16	6	.916
Organizational Commitment	Loyalty	1-5	5	.883
	Spontaneity	6-10	5	.880
	Acceptance of Value	11-14	4	.870
Job Satisfaction	Rewards	1-4	4	.908
	Work Pressure	5-8	4	.846
	Professional Consciousness	9-12	4	.853
	Autonomy	13-16	4	.863
	Development	17-20	4	.862
Organizational Effectiveness	Productivity	1-6	6	.903
	Adaptability	7-12	6	.897
	Self-Esteem	13-21	9	.928

분석결과, χ^2=86.832로 자유도 71의 유의수준에서 모두 유의하였다(p=.000). 다른 적합도 지수를 살펴보면, GFI=.965, AGFI=.955, NFI=.960, CFI=.992, RMR=.014, RMSEA=.048이다. 일반적으로 RMSEA는 0.05~0.08 범위는 적절한 수준이며 0.05 이하일 경우는 매우 양호 수준이라고 해석할 수 있다[35]. GFI, AGFI, NFI의 경우 0.8 이상이면 적절하며, 0.9 이상일 경우 이상적이라 제시된다[36,37]. 따라서 모두 적합도 지수의 경험적 기준을 충족하고 있어 측정모형의 타당성이 인정되었다.

본 연구에서는 측정모형의 모수추정치에 대해 분석하고 Hair(2006)의 공식을 통해 개념신뢰도(Construct Reliability)를 분석하였다[38]. 신뢰도가 높다는 것은 내적 일관성이 높다는 것을 의미하여 개념신뢰도 수준은 0.7 이상이다. 연구모형의 집중타당도를 확인하기 위해 AVE(Average Variance Extracted) 값을 산출하는데 0.5 이상이면 집중타당도가 있는 것으로 본다. AVE는 Hair 등(2006)이 제안한 공식을 이용하여 산출하였다[39].

Table 3. Construct validity of Distributed Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Effectiveness

Path		B	β	S.E.	C.R.	AVE	CR
Distributed Leadership	Deans' Leadership	1.031	.766	.092	10.628***	.570	.795
	Professor's Leadership	1.198	.688	.113	11.180***		
	Professor's interaction	1.000	.680	-	-		
Organizational Commitment	loyalty	.842	.737	.070	13.082***	.585	.793
	Spontaneity	.920	.750	.065	12.910***		
	Acceptance of Value	1.000	.758	-	-		
Job Satisfaction	Rewards	1.130	.724	.008	12.787***	.511	.821
	Work Pressure	1.342	.743	.103	13.081***		
	Professional Consciousness	.767	.686	.063	12.159***		
	Autonomy	1.222	.771	.090	13.520***		
	Development	1.000	.710	-	-		
Organizational Effectiveness	Productivity	1.000	.747	-	-	.581	.806
	Adaptability	1.049	.770	.078	13.402***		
	Self-Esteem	.893	.769	.067	13.389***		

***p<.001

Table 3에서와 같이 각 변인에 대해 구체적으로 살펴보면, 측정변인의 표준화 요인계수가 0.680~0.771 사이에 분포하고 있어 1% 이하 수준에 유의한 것으로 나타났다. 개념신뢰도(CR)는 .795~.806 사이에 나타나 0.7 이상이고 AVE는 .511~.585 사이에 나타나 모두 0.5 이상으로 집중타당성이 검증되었다.

4. 연구결과

4.1. 기술통계량 및 상관관계

측정변인들의 기술통계량을 파악하기 위해 평균과 표준편차, 왜도, 첨도를 알아본 결과, Table 4와 같다. 조직헌신의 경우 M=3.93으로 가장 높게 나타났고, 분산적 지도성은 M=3.73, 직무만족은 M=3.65, 조직효과성은 M=3.89로 모두 3.6 이상의 비교적 긍정적으로 인식하고 있었다.

Table 4. Demographic and Sociolagical characteristics (n=383)

Variable	Sub-factor	M	SD	Skewness	Kurtosis
Distributed Leadership	Deans' Leadership	3.93	.44	-.384	-.517
	Professor's Leadership	3.39	.73	-.124	-1.002
	Professor's interaction	3.74	.52	-.154	-.344
	Total	3.73	.36	-.227	-.721
Organizational Commitment	Loyalty	4.02	.34	-.253	-.507
	Spontaneity	4.03	.39	-.360	-.593
	Acceptance of Value	3.69	.46	-.100	-.815
	Total	3.93	.28	-.228	-.779
Job Satisfaction	Rewards	3.41	.54	-.073	.120
	Work Pressure	3.12	.73	-.119	-.495
	Professional Consciousness	4.26	.28	.045	-.373
	Autonomy	3.60	.56	-.123	-.160
	Development	3.87	.44	-.032	-.160
	Total	3.65	.31	-.032	-.762
Organizational Effectiveness	Productivity	3.86	.41	-.219	-.783
	Adaptability	3.75	.42	-.151	-.783
	Self-Esteem	4.00	31	-.089	-.799
	Total	3.89	.27	-.115	-.903

왜도의 절댓값이 .3 이하, 첨도의 절댓값이 .8 이하면 변수가 다변량 정규성에 부합하는 기준이다[48]. 본 연구 변수들의 왜도는 -0.075~0.335, 첨도는 -1.002~0.120 사이에 분포해 있어 정규 분표를 충족하고 있어 구조방정식모형 검정으로 부합하다고 추정할 수 있다.

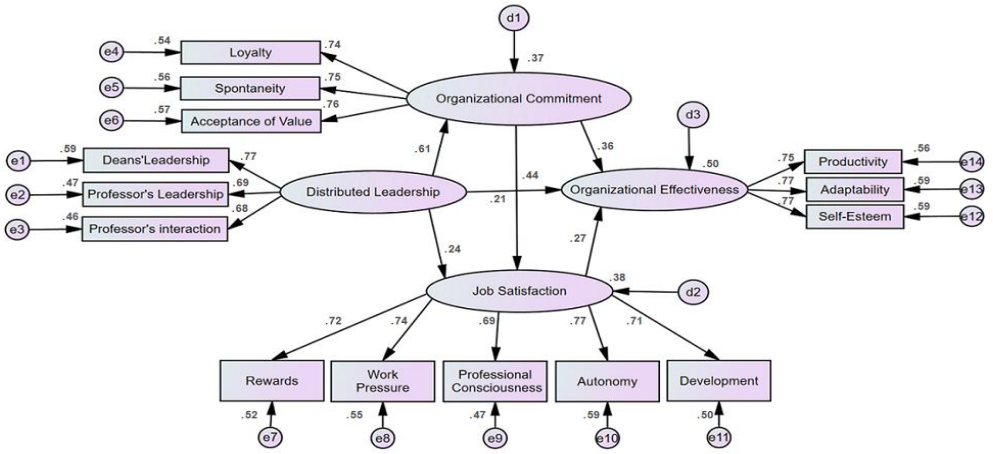

Fig. 3. Structural model with standardized path coefficients

측정변인 간 관계성을 분석하고 다중 공선성 여부를 확인하기 위해 상관관계를 분석하였으며, 분석결과는 Table 5와 같다. 측정변인 간의 상관계수는 유의수준 .01에서 모두 통계적으로 유의하였다.

Table 5. Correlations Coefficients among Major Variables

Category	DistributedLeadership	OrganizationalCommitment	Job Satisfaction	OrganizationalEffectiveness
Distributed Leadership	1.000			
Organizational Commitment	.456**			
Job Satisfaction	.405**	.478**		
Organizational Effectiveness	.499**	.513**	.483**	1.000

**p<.01

4.2 구조적 관계 분석

4.2.1 연구모형의 적합도

본 연구에서는 먼저 중국대학 학장의 분산적 지도성, 교수의 조직헌신, 직무만족, 조직효과성의 구조적 관계를 확인하고자 하였다. 연구모형을 구성하고 있는 변수는 4개이며 독립변수 1개, 매개변수 2개, 종속변수 1개로 구성되어 있다.

독립변수인 학장의 분산적 지도성이 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향에 있어 조직헌신, 직무만족의 매개효과를 검증하는 것으로 설정하였다. 구조방정식모형의 적합도를 확인하기 위해 적합도 지수를 검토한 결과 Table 6과 같이 양호한 것으로 추정된다.

Table 6. Fit indices for structural model

Category	x2	df	x2/df	RMSEA
Structural model	86.832***	71	1.223	.024
Standard			<3	≤.05
Category	GFI	AGFI	NFI	CFI
Structural model	.965	.955	.960	.992
Standard	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90

***p<.001

4.2.2 연구모형 변인간의 경로계수

연구모형의 변인간 구조적 관계를 분석한 결과는 Table 7, Fig. 3과 같다. 경로계수를 보면 분산적 지도성이 조직효과성에 미치는 영향력 β=.205(p<.01), 분산적 지도성이 조직헌신에 미치는 영향력 β=.068(p<.001). 분산적 지도성과 직무만족에 미치는 영향력 β=.245(p<.05), 조직헌신이 조직효과성에 미치는 영향력 β=.266(p<.001). 조직헌신이 직무만족에 미치는 영향력 β=.436(p<.001)로 유의하였다.

Table 7. Path coefficients of structural model

Path			B	β	S.E.	C.R.
Distributed Leadership	→	Organizational Commitment	.633	.068	.081	7.859***
	→	Organizational Effectiveness	.200	.205	.076	2.648**
	→	Job Satisfaction	.235	.245	.076	3.076*
Organizational Commitment	→	Organizational Effectiveness	.339	.266	.072	3.750***
	→	Job Satisfaction	.403	.436	.076	5.326***
Job Satisfaction	→	Organizational Effectiveness	.206	.266	.072	3.750**

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

4.2.3 연구모형의 직·간접효과

구조관계모형에서 잠재변인 간의 매개효과를 검증하기 위해 Bootstrapping 방법을 사용하고 연구모형의 직접효과, 간접효과, 총효과 지수를 통해 조직헌신과 직무만족 매개역할을 검증할 수 있다. 각 경로에 따른 직·간접효과 및 총효과의 표준화계수를 제시하면 Table 8과 같다.

Table 8. Intermediary effects of the Structural model

Mediator Variable	Path	Indirect	Direct	Total	Mediation
Organizational Commitment	Distributed Leadership→ Organizational Effectiveness	.247**	.290**	.564**	Partial
	Distributed Leadership→ Job Satisfaction	.265**	.245**	.531**	Partial
Job Satisfaction	Distributed Leadership→ Organizational Effectiveness	.201**	.369**	.571**	Partial

**p<.01

학장의 분산적 지도성이 교수의 조직헌신을 매개로 조직효과성에 미치는 총효과 값은 .564이다. 분산적 지도성이 조직효과성에 직접 영향을 미치는 직접효과 값은 .290(p<.01)이며, 간접효과의 값도 Bootstrap을 통해 유의하게 나타났다. 학장의 분산적 지도성이 교수의 조직헌신을 매개로 직무만족에 미치는 총효과 값은 .531이다. 직접효과 값은 .245(p<.01)이며, 간접효과의 값도 Bootstrap을 통해 유의하게 나타났다. 학장의 분산적 지도성이 교수의 직무만족을 매개로 조직효과성에 미치는 총효과 값은 .571이다. 직접효과 값은 .369(p<.01)이며, 간접효과의 값도 Bootstrap을 통해 유의하게 나타났다. 그러므로 조직헌신과 직무만족은 학장의 분산적 지도성과 조직효과성에 긍정적인 부분매개효과를 가지고 있다.

5. 논의 및 결론

본 연구에서는 중국 대학교 교수가 인식한 학장의 분산적 지도성, 교수의 조직헌신, 직무만족, 조직효과성의 구조적 관계, 그리고 분산적 지도성과 조직효과성에 있어서 조직헌신, 직무만족의 매개 정도를 검증하였다. 연구결과를 토대로 논의를 전개하면 다음과 같다.

요인 간의 구조적 관계에서 학장의 분산적 지도성은 매개 변인인 조직헌신과 직무만족에 그리고 종속변인인 조직효과성에 각각 유의하였다. 그리고 매개 변인인 조직헌신은 조직효과성에 유의하였으며, 조직만족 또한 조직효과성에 유의하였다.

학장의 분산적 지도성과 조직효과성의 경로에서 조직헌신의 간접효과, 조직만족의 간접효과, 그리고 분산적 지도성과 조직만족의 경로에서 조직헌신의 간접효과는 모두 유의한 것으로 확인되었다.

본 연구결과, 교수가 인식하는 학장의 분산적 지도성, 조직헌신, 직무만족, 조직효과성의 구조적 관계 분석을 통해 요인 간에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 분산적 지도성은 조직효과성을 극대화한다고 주장한 강재혁(2014)의 결과와 유사하다[22]. 따라서 대학 학장의 분산적 지도성이 조직효과성을 극대화시킬 수 있는 중요한 요소임을 알 수 있고, 학장의 분산적 지도성을 활성화하는 방안을 모색할 필요가 있다. 이에 따라 대학 조직을 건전하고 조화로운 캠퍼스 문화를 조성하며, 대학교 교수 리더십 함양 메커니즘을 수립하고, 교수 개개인의 자기수련을 강화하고, 효과적인 교수 리더십을 발휘할 수 있는 권한을 부여해야 한다.

그리고 학장의 분산적 지도성이 교수의 조직헌신, 직무만족을 매개로 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 신동한, 2008; 고남숙, 2013의 결과와 맥을 같이 하고 있다[4,20]. 이와 같이 분산적 지도성가 조직효과성에서 조직헌신이 매개역할을 하고 있다는 사실은 대학현장에 많은 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 판단된다. 학장의 분산적 지도성이 조직헌신과 직무만족을 매개로 조직효과성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 원경일(2017)의 결과와 맥을 같이 하고 있다[21].

본 연구를 바탕으로 후속연구를 위한 제언을 하고자 한다. 첫째, 본 연구는 하북성 3개 대학 교수를 대상으로 설문조사를 하였다. 조사대상의 지역이 다를 경우 근무환경이나 생활환경이 다르기에 본 연구결과를 중국 전역으로 일반화하기는 어렵다. 향후 연구에서는 중국의 중부와 동부 지역까지 조사 범위를 넓힘으로 중국 대학교 교수의 일반적인 상황을 정확히 알 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 활용한 측정도구는 신뢰도와 타당성이 확인된 주로 한국에서 이루어진 학자들의 설문지를 사용하였다. 중국을 대상으로 할 경우 양국의 역사와 문화의 차이를 고려하지 않고 있다. 또한 기존

설문지는 주로 학교 교사를 대상으로 개발되어 대학의 교수를 대상으로 설문조사를 하기 위해 연구자가 일부 문항을 수정하였지만 완벽하지는 않다. 후속연구에서는 연구대상과 연구목적에 맞는 설문지를 개발하여 연구가 이루어져야 할 것이다.

ACKNOWLEDGMENTS

This article is revised of the doctoral dissertation of T. Jin(2020).

REFERENCES

[1] Y. P. Yoon. (2017). The Fourth Industrial Revolution and the Future of University Education, *Higher education*, 197, 6-8.

[2] J. Y. Chung. (2008). A Study of an Autonomous School Policy. *The Journal of Educational Administration, 26(2)*, 415-435.

[3] Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership. San Francisco,* CA: Jossey-Bass.

[4] H. K. Kim & Y. H. Zoo. (2012). The Significance and challenges of distributed leadership practice for building school-based professional learning community. *Journal of research in education, 43(1)*, 1-26.

[5] L. Yan & L. Wang. (2003). What is distributed leadership. *Human Resources Development of China, 8*, 54-55.

[6] D. Feng. (2012) .The Significance of Distributed Leadership in China's Context. *Research in Educational Development, 12*, 31-35.

[7] Y. Du. (2014). *Research on leadership model based on distributed leadership theory*. Master's thesis, Dalian University of Technology, China.

[8] Y. I. Choi. (2005). *The Relationship between Teachers' Perception of School Principals' Transformational Leadership and Empowerment of the Teacher Group and School Organizational Effectiveness*. Ph.D dissertation, Konkuk University, Seoul.

[9] Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2007). *Educational administration: Theory, Research & Practice*. New York: McGraw Hill.

[10] K. Y. Park & S. E. Lee. (2014). The Relationship among Distributed Leadership, Teacher Empowerment, and School Organizational Effectiveness at Elementary School. *The Journal of Yeolin Education, 22(2)*, 145-163.

[11] Y. J. Oh. (1997). A Theoretical Design of Model for Measuring the Organizational Effectiveness of Schools. *Journal of research in education, 9*, 117-136.

[12] K. S. Kang & K. S. Kang. (2007). The relationship among School Principal's Transformational Leadership, Teacher's Empowerment, Followership, Trust in School Principal, and school Organization Effectiveness. *Journal of Korean Education, 34(3),* 75-101. DOI : 10.22804/jke.2007.34.3.004

[13] S. H. Oh & S. H. Park. (2007) An Analysis of the Research Trends on the School Organizational Effectiveness. *The Journal of Educational Administration, 25(2)*, 21-44.

[14] Yukl, G. (1989). *Leadership in organization. Englewood Cliffs*, N J: Prentice-Hall.

[15] Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools, 6(1),* 37-67.

[16] Y. S. Lee. (2002). Implications of Recent Research on Principal's Instructional Leadership. *The Journal of Korean Teacher Education, 19(2)*, 31-55.

[17] B. C. Kim. (2007). A Qualitative Case Study on the Process and Characteristics of Teacher's Life-long Development. *The Journal of Korean Teacher Education, 24*, 77-102.

[18] D. H. Shin. (2009). *Relationship between emotional leadership of school principals and teachers' dedication to teaching and effectiveness of school organization*. Ph.D dissertation, SungKyunKwan University, Seoul.

[19] N. S. Go. (2013). *A study on the structural effect of the principal's servant leadership on the school organization through teachers' commitment in Korean elementary schools*. Ph.D dissertation, Konkuk University, Seoul.

[20] J. H. Ro. (2001). Conceptualizing and Measuring Job Satisfaction of Teachers. *The Journal of Educational Administration, 19(2)*, 163-181.

[21] K. I. Woon. (2017). *Impact of Organizational Commitment and Job Satisfaction in Vocational High School on Effectiveness*. Master's thesis, Korea National University of Education Seoul.

[22] J. H. Kang. (2014). *The effects of distributed leadership on teacher's job satisfaction and commitment*. Korea University Master's thesis.

[23] E. H. Seo & M. S. Lee. (2002). A Study on the Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention of Kindergarten Teachers. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education, 7(3),* 155-170.

[24] J. E. Kim. (2006). *Commitment to teaching and teacher's effectiveness.* Ph.D dissertation, Hanyang University, Seoul.

[25] Y. H. Lee. (2012). *A Study on the Structural Effects of the Principal's Servant Leadership on the Teachers' Job Satisfaction through the Teachers' Commitment in Korean Elementary Schools*. Ph.D dissertation, Kookmin University, Seoul.

[26] Y. S. Ryu. (2009). Development of strategies & policy tasks for teacher leadership. *The Journal of Educational Administration), 27(1),* 281-301.

[27] H. J. Joo, T. Y. Kim & J. Y. Nam. (2012). A Meta-Analysis of the Relationship between Teachers' Leadership and School Effectiveness. *The Journal of Korean Teacher Education, 29(1),* 119-141.

[28] S. Y. Moon. (2013). *Development of Distributed Leadership diagnostic tools*. Ph.D dissertation, Chungnam National University, DaeJeon.

[29] Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organization commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14,* 224-247.

[30] H. R. Lee. (2005). *Relationship between teacher empowerment and organizational commitment*. Master's thesis, Korea University, Seoul.

[31] Weiss, D. J., Dawis, R. V. & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22,* 120.

[32] S. Y. Jeon. (1982). *An Analytical Study on the Job Satisfaction of Teachers.* Seoul: Korea Educational Association.

[33] K. H. Wang. (1983). *The Identification, measurement, and diagnosis of school organization health.* Ph.D dissertation, Chung-Ang University, Seoul.

[34] Y. A. Kim. (2013). *A study on the effectiveness of service quality program (SQP) for the community rehabilitation center for the disabled*. Master's thesis, Yonsei University, Seoul.

[35] Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds). *Testing structural equations models* (pp. 132-162). Beverley Hills, CA: Sage.

[36] Bagozzi, R. P. & Dholakia, U. (1999). Goal setting and goal striving in consumer behavior. *Journal of Marketing, 63(l),* 19-32.

[37] Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1),* 74-94.

[38] Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006) *Multivariate Data Analysis. 6th Edition, Pearson Prentice Hall,* Upper Saddle River, NJ.

[39] B. R. Bea. (2009). *Structural Equation Modeling Principles and Practice*. Seoul: Chungram.

근 정(Ting Jin) [정회원]

- 2008년 7월 : 사천음악대학교 음악공연학과(학사)
- 2018년 2월 : 전주대학교 교육학과(교육학석사)
- 2020년 8월 : 전주대학교 교육학과(교육학박사)
- 2021년 3월 ~현재: 하남재정금융대학교 유아교육학과 강사
- 관심분야 : 교육행정, 유아교육
- E-Mail : jtt416@naver.com

제 혜 금(Huiqin Zhu) [정회원]

- 1991년 7월 : 중국하얼빈상업대학교 제어냉동학과(이학사)
- 2000년 2월 : 한남대학교 국제경영학(경영학석사)
- 2006년 2월 : 충남대학교 국제경영학(경영학박사)
- 2008년 9월 ~현재 : 전주대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 중국교육, 중국경제, 은행경쟁력
- E-Mail : huiqin1997@hanmail.net