

[2024년 대전교육종단연구 학술대회 연구보고서]

학교장 리더십과 교사협력, 직무스트레스의 구조적 관계 분석

- 초·중학교 교사의 인식을 중심으로 -

연구책임자: 최 연 희 (대전상지초 교사)

대전교육정책연구소

I. 서론

2023년 극심한 민원에 노출된 교사들의 소식들이 연일 뉴스에 등장하며 과도한 학부모 민원으로 인한 교권 침해와 업무수행으로 인한 스트레스, 학교장의 갈등관리 부재가 수면 위로 떠올랐다. 교사들의 극심한 스트레스 실태를 통해 교권 보호를 위한 제도의 개선과 함께 또 다른 잠재요인인 리더십 측면에 주목하게 된 것이다(김승호, 장승호, 2024).

같은 해 9월 국회에서는 「교원의 지위향상 및 교육활동 보호를 위한 특별법」을 비롯하여 교권보호 4법을 개정 및 보완하여 공포·시행하였다. 제도적 보완이 있었음에도 최근 자료에 따르면 교사의 중도 교직이탈률은 높아지고 있는 추세이다(국회 교육위원회 백승아 의원과 교사노동조합연맹 분석자료, 2024). 이러한 제도적 보완이 교사 직무스트레스 경감에 실효성이 있는지에 대한 제고와 함께 보다 근본적인 교사 직무스트레스 감소 방안에 대한 논의가 필요하다.

교사들은 정규 수업 외에도 행정업무 처리로 인한 업무부담이 증가하고 학생·학부모와의 관계에서 오는 감정노동 문제가 심각해지면서 스트레스가 높다고 인식하고 있다(강호수, 김종민, 김민정, 이운경, 손다정, 2018). 특히 무분별한 학부모 민원과 무고성 아동학대 신고 사례의 증가로 인해 교사의 직무스트레스는 점점 증가할 가능성이 높다. 교사가 관계에서 발생하는 장기간 감정노동을 수행하는 경우 정신적 스트레스가 소진, 감정부조화, 소외, 불만, 우울과 같은 개인 정신적 영향뿐 아니라 직업만족도 저하, 이직과 같은 사회적 영향으로도 결과가 나타나게 된다(이혜령, 강호수, 2024).

직무를 수행하는 중 발생하는 스트레스는 필연적으로 마주하게 된다. 마찬가지로 교사가 직무를 수행하는 중 발생하는 직무스트레스 또한 피할 수 없다. 통제 가능한 수준의 스트레스는 교사의 성장에 긍정적인 영향을 주지만 교사 스스로 통제할 정도의 수준을 넘는다면 소진으로 이어져 신체·정신적 측면에 악영향을 미친다. 따라서 교사의 직무스트레스를 경감시키고, 관리하는 것은 학교에서 우선적으로 실천해야 할 중요한 부분으로 인식되고 있다(Sophia & Giorgos, 2014).

학교장은 변화하는 학교 현장에서 새로운 교장의 역할을 요구받고 있다. 재정관리, 인사관리, 교육과정 개발, 교사전문성 개발계획, 학생성취도 향상, 지역사회와의 관계 유지 등 많은 역할 중 갈등 관리와 리더십은 단위학교 책임경영제에서도 매우 주요한 부분이다(김지혜, 2009). 학교장이 교육 주체들의 요구와 갈등에 대응하는 핵심적 역할을 하기 때문에 책임과 역할의 변화를 지속적으로 요구받고 있다(문성운, 2010; 민윤경, 정혜주, 신정철 2018; 김승호 외, 2024). 이에 학교의 리더인 학교장은 지속적 협력 문화를 구축하여 구성원의 갈등을 관리하고 신뢰도를 높일 필요가 있다(이정호, 2011).

한편, 교사의 직무스트레스와 관련된 변인으로 교사협력에 주목할 수 있다. 교사들은 교직에 입문하면서 이전에 경험하지 못한 수많은 문제상황에 직면하게 된다. 이러한 상황에서 동료 교사로부터 이미 경험한 노하우를 나누고 정서적 지지를 얻게 될 때 심리적 안정감이 구축되고 교사들의 감정적 압박감이 정신적으로 연결되는 정도가 약해질 수 있다(Dollard, Bakker, 2010). TALIS 2018 조사에 의하면 우리나라 교사들은 OECD 회원국보다 교직에서 겪는 직무스트레스 정도가 커 정신적 건강에 미치는 부정적인 영향이 타 국가에 비해 상대적으로 높았다(김혜진, 박효원, 박희진, 이동엽, 이승호, 최인희, 길혜지, 김정현, 이호준, 2020). 반면 교사협력은 OECD와 TALIS 평균보다 상대적으로 낮아 교사협력을 교사가 경험하는 직무스트레스의 매개요인으로 도입하는 것은 의미가 있다.

실제로 선행연구에 따르면 학교장의 리더십이 잘 발휘될수록 학교풍토가 개방적이고 긍정적이며 교사협력이 잘 이루어지며 교사의 사기가 높아지고 교사소진이 덜 발생하였다(김달효, 2020). 또한 학교장 지도성, 동료 교사와의 협력 문화와 같은 학교 풍토가 교사의 직무만족도를 높였다(안해연, 이선복, 2023). 이에 본 연구에서는 대전광역시에 재직 중인 초·중학교 교사들을 대상으로 교사의 직무스트레스에 영향을 미치는 변인으로 학교장 리더십과의 관계를 탐색하고 학교장 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향을 탐색함에 있어 교사협력을 투입하여 그 매개효과를 살펴볼 것이다. 이를 통해 대전지역 초·중학교 교사들이 겪는 직무스트레스를 이해하고 과도한 스트레스를 예방하여 이를 극복할 수 있도록 지원하는 학교장 리더십을 정립하기 위한 기초 자료를 제공하고자 한다. 또한 교육 현장에서

교사들이 직면하는 스트레스를 줄임으로써 교사를 이해하는 데 도움이 될 것이다.

구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 학교장 리더십과 교사협력은 교사의 직무스트레스에 미치는 영향은 어떠한가?

둘째, 학교장 리더십은 교사협력을 매개로 하여 교사의 직무스트레스에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 이상의 구조적 관계에서 학교급(초·중·고등학교)에 따른 조절효과는 어떠한가?

II. 이론적 배경

1. 학교장 리더십

학교장 리더십은 학자들마다 다양하게 정의하였다. 리더십은 일반적으로 조직목표를 달성하기 위해 구성원의 행동에 영향을 주어 조직을 유지하고 변화를 촉진하는 리더의 영향력 또는 행동을 말한다(이병진, 2023). 학교장 리더십을 문성윤(2010)은 교육 조직에서 구성원들의 성장을 목표로 하여 구성원의 능력과 자질을 향상시킬 수 있는 리더의 영향력이라고 하였고 김민수와 장환영(2018)은 학교 교육목표를 달성하고 학교 성과 향상을 위해 학교 구성원의 행동에 변화를 주는 영향력이라고 정의하였다.

학교장의 리더십은 학교장 업무수행 과정에서 ‘어떤’ 영향력을 ‘어떻게’ 수행하느냐와 관련이 있다(김성열, 2018.) 학교장 리더십 연구는 위와 같이 전달하고자 하는 내용과 그 방법에 따라 다양한 형태로 이루어졌다. 현재까지 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 분산적 리더십, 윤리적 리더십, 코칭 리더십, 민주적 리더십 등 다양한 형태로 연구되어 오고 있다.

학교장이 리더십을 발휘하는 목적은 좋은 학교를 실현하기 위함이며 상황에 따라 다양한 리더십이 복합적으로 행사될 수 있다(김성열, 2018). 단일한 리더십으로 모든 상황에 효과적으로 적용되기 어렵기 때문에 상황에 따른 효과적인 리더십 발휘가 필요한 것이다(안정숙, 2007; 주현준, 2016; 이해령

외, 2024). 각각의 리더십은 독립적이기보다는 밀접한 관련이 있다. 민주적 리더십의 경우 분산적 리더십, 일관적 리더십, 변혁적 리더십과도 연관이 있다(김달호, 2020). 따라서 본 연구에서는 단일한 형태의 리더십이 아닌 상황에 따라 다양한 형태로 존재하는 리더십을 포괄하는 개념으로 학교장 리더십으로 변수를 명명하고 측정하고자 한다.

학교장 리더십의 구성요소를 정희욱 외(2003)는 판단력, 도덕성, 목표달성 능력, 개선 능력, 재창조 능력으로 구분하였으며 김지은, 한금선(2015)은 자기인식, 관계적 투명성, 조화로운 정보처리, 내면화된 도덕적 관점으로 측정하였다. 김종윤, 조대연(2018)은 학교장의 리더십을 수업리더십과 변혁적 리더십으로 나누어 수업개선활동(학교장의 수업개선 관심), 학교의 학업성취 수준 향상 노력, 교사들이 수업과 생활지도에 집중할 수 있도록 행정업무 경감하는 노력을 학교장의 수업리더십으로 구성하였으며, 변혁적 리더십 문항으로 비전제시(학교의 비전과 목표 설정·공유), 의사소통(중요한 의사결정 시 교사 참여, 의견존중), 공정한 보상제공(교원평가, 인사, 상벌 공정), 인간존중(신뢰와 존중의 분위기)로 설명하였다. 또한 이해령 외(2024)는 비전제시, 개방적 소통, 공정성, 책임감으로 학교장 리더십을 측정하였다.

이상을 정리하면, 학교장의 리더십은 비전을 제시하여 구성원들과 공유하고 구성원 간의 의사소통을 통해 참여를 이끈다. 또한 자유로운 의사소통 구조를 구축하여 구성원들에게 심리적 안정감을 제공하며(문희원, 김시은, 김옥결, 이승민, 임주현, 엄문영, 2021) 구성원 개개인의 능력과 심리적 특성을 파악하고 이를 지원한다. 또한 교사의 전문성 향상을 위한 지원과 교사협력을 강조하는 학교공동체 문화를 위해 노력한다.

본 연구에서는 위의 내용과 함께 최근 더욱 주목받고 있는 갈등 상황 발생시 학교장의 교사 보호 여부를 측정하는 문항을 포함하였다. 선행연구를 통해 학교 업무를 수행하는 중 갈등 상황에서 학교장의 인간관계 기술과 갈등 관리 방법에 따라 학교조직의 발전에 직접적인 영향을 주는 것을 확인하였기 때문에 학교장 리더십 측정문항으로 해당 문항을 포함하는 것은 의미가 있을 것이라 예상된다.(문성윤, 2010; 민윤경 외, 2018; 이남호, 2006).

2. 교사협력

교사협력 또한 학자마다 다양하게 정의하고 있다. Jarzabkowski(2002)는 지적, 도덕적, 사회적 그리고 감정적인 맥락 아래 어떠한 수준에서도 동료들과 함께 하는 형태(Collegiality)와 동료들과 함께 행동하는 지적인 전문적 활용 형태(Collaboration)를 포함한다고 하였다. Mclaughlin(1993)은 교사들 사이의 지원적인 관계 이상의 것이라 정의하였으며. 이해령 외(2022)는 학교 교육 목표를 달성하기 위해 교사들이 상호 작용하거나 함께 작업하는 공식적 또는 비공식적 일련의 협력 활동으로 정의하였다.

교사협력은 조직 내 의사소통을 가능하게 하고 동료 사이의 학습 기회를 만든다. 따라서 교사 전문성을 향상(허은정, 2011)시키고 교사효능감(구하라, 김두섭, 2018; 이해령 외, 2022), 수업과 관련한 학교 의사결정 권한(우한솔, 서지희, 엄문영, 이수지, 2013), 직무만족도(이해령 외, 2022; 박효원, 송효준, 2023)를 증진시키는 요인이 된다. 또한 교사협력은 교사의 긍정적인 수업 활동에 정적인 영향을 미칠 수 있지만(박주호, 송인발, 이전이, 2016) 학교 내 교사 간 협력이 학생의 인지적·정의적 성취에 유의미한 결과를 갖지 않는다는 연구도 있었다(박미희, 김진희, 최유림, 2023). 이 연구에서는 교사 간 협력을 단순히 협력 시간만으로 측정하여 협력의 질적 측면을 간과할 소지가 있었다.

교사협력의 양상은 학교 수준의 협력, 학년 수준의 협력, 과목 수준의 협력, 근거리에 있는 교사무리의 협력으로 구분되거나 교실 수업 관련 영역, 교실 계획 및 운영 영역, 학생 지도 영역, 학습경영 영역, 행정 업무 영역으로 구분할 수 있다(홍정아, 2003). 또한 동학년 협의회, 교과교육연구회, 교사학습공동체 활동에서도 교사협력이 일어난다.

교사협력을 측정하는 문항으로 김달효(2020)는 교수학습방법, 학생들의 가정환경 및 생활지도, 학생들의 가정환경 및 생활지도, 학업 및 진학 진로지도, 행정업무를 포함한 학교 업무에 대해 이야기하는 시간으로 측정하였고 김혜진 외(2020)는 전문적 협력과 수업을 위한 교화·조정으로 구성하였다. 이해령 외(2022)는 전문적 협력과 수업 협력으로 구분하였으며 한미영, 박은미(2023)는 동료교사의 수업참관, 자신의 수업 공개 그리고 교사들의 학습동아리나 학교 밖에서 이루어지는 연구 활동을 포함하는 교내외 자발적 연구 활동 참여로 교사협력을 측정하였다.

대표적인 교사협력 양상인 전문적 학습공동체나 수업 참관과 같은 공식적인 형태뿐 아니라 일상 중 자연스러운 소통과 교류 속에서 교사협력이 이루어지고 있다(김혜진 외, 2020; 우한솔 외, 2023). 함께 문제를 공유하고 해결하는 문화는 교사의 심리적 스트레스를 줄여 교직 만족도를 높이거나(박효원 외, 2023) 학교조직의 개인주의 문화를 개선하는 데에 도움이 된다(이전이, 백종면, 2013). 어려운 환경에서 일하는 교사를 위한 지원 체제로 동료 간의 상호 의존성과 도움을 제공할 수 있는 것이다(Johnson et al, 2012).

3. 직무스트레스

직무스트레스는 교사가 자존감이나 안녕(Well-being)에 위협이 된다고 느끼는 직무 상황에 놓였다는 자각, 그리고 이로 인한 부정적 감정의 경험이다(kyriacou, 2001). 한혜정과 유기웅(2022)은 교사가 직무를 수행하며 겪는 스트레스에 대해 자신의 자원을 활용하지 못해 신체적·행동적·정신적으로 불균형을 느끼는 상태라고 정의하였다.

교사는 여러 측면에서 직무스트레스를 겪게 되며 과도한 스트레스는 신체, 정신, 행동 측면에서 부정적인 영향을 미친다(Wilkerson, 2009). 직무스트레스에 지속적으로 노출되면서 부정적인 정서를 경험하는 상태는 소진으로 이어진다. 소진을 경험하는 교사는 가급적 동료교사들과 협력하기보다는 자기만의 학급에 헌신하거나 학교 업무에 소극적으로 대응하기도 한다(이희현, 허주, 김소아, 김종민, 정바울, 2017).

선행연구를 분석한 결과, 스트레스의 주원인으로 과중한 업무(이남호, 2006; 김혜진 외, 2020), 낮은 복지 수준으로 인한 박탈감(이남호, 2006), 교실에서의 질서유지, 학부모의 민원 대응(김혜진 외, 2020) 등으로 분류되었다. 특히 학부모, 학생, 학교 관리자와의 관계에서 느끼는 관계갈등은 동료교사와의 직무 갈등보다 심리적 소진에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(이혜령 외, 20024). 교사는 학부모의 민원과 이 민원을 개별 교사가 책임져야 하는 학교의 상황으로 인해 그들이 배운 바를 소신껏 펼칠 수 없는 상황에 대해 괴로움을 가지고 있었다(김윤영 외, 2023).

직무스트레스의 영향요인으로는 교사 개인의 특성, 교직 환경이나 교직 문화에서 비롯되는 특징, 교사 전문성 수준(김혜진 외, 2020) 교사의 정서 조절 능력, 정서지능, 정서노동 등 정서적인 측면과 학교장 리더십과 사회적

지지, 학교 조직문화 등이 있다(이희현 외, 2017). 직무스트레스로 인한 소진을 완화하기 위한 요인으로 긍정적 학교문화, 교사결정권한(최원석, 이희현, 허주, 2024), 인지적 유연성(정소현, 2021), 긍정적인 학교문화(최원석 외, 2024), 사회적 지지의 강화(강호수 외, 2018; 조은혜, 이승연, 정철영, 2021), 교사의 유능성 욕구 충족(이은주, 2023)이 있었다. 그 외 조절변인으로 교사 효능감과 자기탄력성이 있다(이희현 외, 2017).

한편 직무스트레스를 측정하는 하위 요인으로 이희현 외(2017)는 직무요구, 직무자율, 관계갈등, 직무불안정, 조직체계, 보상부적절, 직장문화로 구성하였으며 김혜진 외(2020)는 과업수행의 내용, 학생 생활지도, 학부모 또는 외부 기관의 요구 대응의 세 가지 영역으로 구분하여 조사하였다. 정소현(2021)은 교수-학습, 생활지도, 인간관계, 교원인사, 행정-관리로 구분하였으며, 이혜령 외(2022)는 업무적 스트레스 수준, 개인 시간 수준, 정신적·육체적 건강 측면에서 변수를 구성하였다. 선행연구를 정리한 결과는 다음과 같다.

<표 1> 스트레스 요인 선행연구

연구자	스트레스 요인
Clark(1980)	업무부담 행정지원에 대한 인식, 경제적 보상수준에 대한 인식, 학생 및 학부모와의 관계, 동료교사와의 관계, 관리자와의 관계 및 조직문화
김성기, 황준성 (2012)	학생 지도의 어려움, 잡무로 인한 스트레스, 학부모 민원
허난설(2015)	과중한 업무, 통제불가능한 아동, 학부모나 관리자의 관계적 폭력, 안전사고 소송 등 사건관련 트라우마
강호수 외(2018)	학부모, 학생 동료교사 및 관리자와의 관계에서 발생하는 요인, 수업과 수업 외 업무에서 기인하는 업무요인, 정책요인
김원, 박은아, 천성문(2020)	학생과의 관계, 학부모관계, 동료교사 관계, 학교장과의 관계
최효식, 연은모 (2021)	학부모 관계, 생활지도, 수업지도, 행정업무
김윤영, 이혜정 (2023)	학생의 문제행동, 학부모 민원, 교직에 대한 사회적 태도와 처우
한은정, 서재영 (2023)	업무과다와 불공정한 업무분배, 생활지도의 어려움, 학부모나 동료 관리자 등의 인간관계 갈등, 개인적 성향

본 연구에서는 선행연구를 통해 직무스트레스 중 가장 높은 스트레스로 언급되었던 학생·학부모의 문제행동 대응 및 민원으로 인한 스트레스와 행정업무로 인한 스트레스를 측정하였다. 이를 각각 ‘민원대응 스트레스’와 ‘행정업무 스트레스’로 명명하였다.

4. 요인들 간의 관계

가. 학교장 리더십과 교사협력

학교장 리더십과 교사협력의 관계를 연구한 선행연구에서 학교장이 변혁적 리더십과 민주적 리더십을 발휘할수록 교사 간 협력이 높았다(김달효, 2020). 이는 변혁적 리더십과 민주적 리더십이 구성원들 간의 협력관계 증진에 관심을 두기 때문이다. 교사의 협력관계는 모두에게 도움이 되지만 저절로 이루어지지 않기 때문에 리더의 역할이 더욱 중요하다.

학교장 리더십은 의사결정과 교사협력과의 연구에서 두 변수에 정적인 관계가 있다(김희규, 류춘근, 2015)는 연구 결과와 학교장 리더십이 교사의 의사결정에는 정적인 영향이 있지만 교사협력과는 통계적으로 유의미하지 않은 결과도 있었다(우한솔 외, 2023). 그 외 학교장 리더십이 종속변인에 직접적인 영향을 미치기보다는 교사협력을 매개변인으로 하여 효과를 발휘하는 연구 결과도 있었다(김민수 외, 2018).

나. 학교장 리더십과 직무스트레스

학교장의 리더십 유형은 직무스트레스에 영향을 준다(이희현 외, 2017). 학교장이 교육활동 전반에 영향을 미치는 갈등을 관리하고 노력해야 하므로 교사의 직무스트레스는 리더십의 영향을 받게 된다(김성열, 2018).

선행연구 결과, 교사들은 학교장의 갈등 관리전략 중 갈등 요인을 해소해 줄 수 있는 전략으로 협력적 갈등 관리방식을 효과적이라고 인식하고 있었다(이남호, 2006). 학교장의 민주적 리더십 점수가 높을수록 교사소진이 덜 일어나며(김달효, 2020) 학교장의 분산적 지도성과 공동책임 문화가 강할수록 수업 및 행정업무 스트레스와 학부모 대응 스트레스가 줄었다(안해연 외, 2023). 학교장 리더십이 교사의 관계갈등과 비인간화의 관계, 직무갈등과 정서적 고갈, 낮은 개인적 성취감, 비인간화의 관계에서 유의한 조절 효

과를 보였으며 모든 갈등 수준에서 학교장의 리더십이 높을수록 교사의 심리적 소진이 낮았다(이혜령 외, 2024). 한편, 이와 반대로 학교장 리더십과 감정노동 연구에서 학교장 리더십이 높을수록 교사의 감정노동이 높다는 결과가 있었으며 교장의 도덕적 관점과 공정성이 교사의 감정노동 예측 요인으로 나타났다(김지은 외, 2015).

초등교사 직무스트레스와 학교장의 리더십에 관한 연구(김윤영 외, 2023)에서 과거에는 관리자에 대한 불만이 바람직하지 않은 리더십 때문이었다면, 현재는 교육활동 침해 학생과 학부모에 대해 무조건적으로 무마하려는 태도나 오히려 교사 탓을 하는 상황에 불만이 존재하며 무모한 민원에는 학교장의 단호한 대처를 바라고 있었다.

다. 교사협력과 직무스트레스

교사가 경험하는 갈등 상황을 해결하는 데 가장 영향력이 높은 중재적 조건은 동료의 도움이다(박종덕, 조홍순, 2021). 교사협력은 전문적 학습공동체와 같은 공식적인 교류 외에도 비공식적인 상황에서 동료의 도움, 정서적 지지, 실질적 도움 등으로 직무스트레스를 줄이고(오함초롬, 정희정, 2022; 이혜령 외, 2022) 직무만족도를 높이는 데 영향을 준다. 동료와 이야기를 나누는 것은 교사들의 중요한 스트레스 대처 방법이며 비슷한 관계적 스트레스를 경험하고 있는 교사들 간의 의사소통을 위한 자조모임을 격려하고 관리자를 통한 구체적 지원을 제공하는 것은 관계로 인한 직무스트레스를 경감할 수 있는 방법이 될 수 있다(강호수 외, 2018).

이와 상반된 연구 결과로는 초등학교 교사를 대상으로 한 연구에서 교사협력이 높아질수록 초등학교 교사 스트레스가 높아진다는 결과도 있었다(박희진, 이호준, 2021; 한희진, 2022).

한편, 교사협력, 직무스트레스, 교사효능감의 관계에 대한 연구에서 집단적 교사효능감과 교사협력이 직무스트레스와 부적 상관이 있으며 교사협력은 집단적 교사효능감과 직무스트레스의 관계에서 부분 매개효과를 나타내었다(김혜림, 박수경, 2020). 따라서 본 연구에서는 교사협력과 직무스트레스와의 관계에서 교사협력이 매개변인이 되어 이에 따른 결과를 비교하여 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 연구 방법

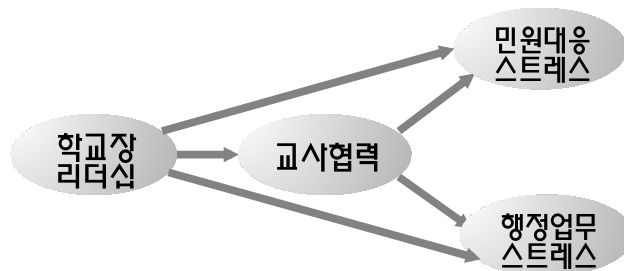
1. 분석 대상

본 연구는 2024년도 대전시교육청에서 주관한 제1차 대전교육종단연구의 자료를 활용한 연구로서, 연구변인으로 설정된 교사가 인식한 학교장 리더십, 교사협력, 직무스트레스 요인을 연계하여 데이터를 정선하였고 표집 초·중학교로부터 변수 간의 연계된 분석이 불가능한 결측값을 제외하고 최종 초등학교 교사 383명, 중학교 교사 355명이 분석 대상이 되었다.

2. 변인정의 및 연구모형

가. 연구모형

학교장 리더십과 교사간 협력 및 직무스트레스에 관한 선행연구 고찰을 통하여, 학교장 리더십은 교사들의 협력적 문화를 생성하고 직무스트레스를 감소시키는 작용을 할 것이라 기대되며 교사 간 협력이 새로운 동료문화를 형성하여 교사 직무스트레스를 줄이는 데에 중재적 역할을 할 것이라 예측할 수 있다. 이러한 상호 관련성을 바탕으로 본 연구에서는 초·중학교 학교장의 리더십이 교사들의 협력과 직무스트레스에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 또한 학교장의 리더십을 통해 교사 간 협력을 유도하는 것이 직무스트레스에 어떠한 매개적 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 더불어 관련 변인들간의 구조적 관계가 초·중등학교에서 차이가 있는지를 살펴보았다. 이상의 내용을 바탕으로 [그림1]과 같은 연구모형을 구안하였다.



[그림1] 연구모형

나. 변인 정의

1) 학교장 리더십

본 연구에서는 학교장 리더십에서 최근 더욱 중요성이 강조되고 있는 학교장의 갈등관리 능력을 포함하였다. 따라서 학교장 리더십은 학교 목표 달성을 위하여 구성원 개개인의 역량을 고려하고 참여를 이끌어 함께 조직을 관리·책임지는 리더의 영향력이라고 정의하고자 한다. 이러한 학교장의 리더십은 대전교육중단연구 자료로부터 아래와 같은 6개 문항으로 추출되었다.

<표2> 학교장 리더십 측정 문항

구분	측정 문항
학교장 리더십	Q1.학교 발전에 대한 분명한 비전을 갖고 있다.
	Q2.교사들이 학교의 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공한다.
	Q3.외부압력(지역사회,학부모 등)으로부터 교사들을 보호한다.
	Q4.교사 개개인의 능력과 심리적 특성을 파악하고 지원한다.
	Q5.교사들이 전문성 향상에 힘쓰도록 지원한다.
	Q6.교사 간 협력을 강조하며 학교 공동체 문화 증진을 위해 노력한다.

5단계 척도로 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’ 형태로 조사되었으며 문항의 신뢰도 cronbach $\alpha = .961$ 로 나타났다.

2) 교사협력

교사협력은 교사 상호 간의 의식과 경험의 교환을 통하여 보다 나은 교사로서의 서비스와 적응에 목적을 둔 전문적 관계의 정립으로 정의하였다. 교사 상호 간의 실제적인 협력 정도를 알아보기 위해 종단자료로부터 교사활동 영역별로 조사된 문항을 활용하여 분석하였다. 총 3개 문항으로 5점 척도로 ‘전혀 아니다’에서 ‘매우 그렇다’의 형태로 조사되었다.

<표3> 교사협력 측정 문항

구분	측정 문항
교사협력	Q1.학교교육활동과 업무에 관하여 동료교사의 도움을 쉽게 받을 수 있다.
	Q2.동료교사의 수업을 참관할 기회가 있다.
	Q3.교사들이 수업 전략을 협의하고 학습자료를 공유한다.

위 문항의 신뢰도 cronbach의 α 는 .855로 나타났다.

3) 직무스트레스

직무스트레스는 교사들이 교육활동을 수행하는 중 행정업무 및 학생·학부모에 대응 혹은 민원으로 인해 발생하는 스트레스 인식 수준으로 정의하였다. 교사들의 현재 업무수행으로부터 발생하는 스트레스를 알아보기 위해 종단자료로부터 학생·학부모 대응 등으로 발생하는 스트레스와 행정업무로부터 발생하는 스트레스로 구분하여 각 3문항을 추출하여 분석하였다.

<표4> 직무스트레스 측정 문항

구분	측정 문항
민원대응 스트레스	Q1.민원 대응으로 인한 스트레스
	Q2.학생으로부터의 위협 또는 언어폭력으로 인한 스트레스
	Q3.학부모(또는 보호자)의 위협 또는 언어폭력으로 인한 스트레스
행정업무 스트레스	Q1.공문처리로 인한 스트레스
	Q2.교무회의 및 학년,교과 협의회 등 회의로 인한 스트레스
	Q3.각종 학교행사로 인한 스트레스

문항의 신뢰도는 민원대응 스트레스의 경우 cronbach의 α 값이 .822로 나타났으며 행정업무 스트레스는 .757로 나타났다.

2. 자료 분석

변인 간의 관계를 파악하기 위해서 AMOS 28 프로그램을 이용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 구조방정식모형은 실험연구가 어렵거나 가능하지 않은 상황에서 변인 간의 인과관계에 관한 추론을 가능하게 해주는 통계기법이다. 본 연구에서는 구조방정식 모형의 계수 추정식은 최대우도법(Maximum Likelihood Method)을 사용하였다. 구조모형의 적합성을 알아보기 위해 χ^2 , TLI(Tucker-Lewis Index, .9이상 적합), CFI(Comparative Fit Index, .9이상 적합), RMR(Root Mean Square Residual, 0에 가까울수록 완벽한 모형)을 이용하였다. 매개요인의 효과를 검증하기 위해 Bootstrapping방법을 활용하였다.

IV. 연구 결과

1. 변인 간 상관관계에 의한 모형의 검증

학교장 리더십, 교사의 협력정도, 직무스트레스(민원대응 스트레스, 행정업무 스트레스) 변인 간의 상관관계를 살펴보면, 학교장 리더십과 교사협력의 상관계수가 .679, 학교장 리더십과 민원대응 스트레스-.136, 학교장 리더십과 행정업무 스트레스는 -.214로 유의한 수준으로 나타났다. 교사협력과 행정업무 스트레스의 상관계수는 -.119로 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 상관관계는 두 변수사이의 선형적인 관계이므로 약한 상관을 가진 두 변수의 관계가 다른 변수와 분석되었을 때 다른 결과가 나타나므로 선행연구를 통해 분석된 민원대응 스트레스를 변수에 포함할 것이다.

<표5> 변인 간의 상관관계(N=738)

	학교장 리더십	교사협력	민원대응 스트레스	행정업무 스트레스
M	3.96	4.06	3.82	3.52
SD	.89	.744	.898	.805
학교장 리더십	1			
교사협력	.671 ^{**}	1		
민원대응 스트레스	-.133 ^{**}	-.027	1	
행정업무 스트레스	-.163 ^{**}	-.088 [*]	.550 ^{**}	1

주: ** $p<.01$, * $p<.05$

2. 모형 적합도 평가

학교장의 리더십, 교사협력, 직무스트레스(민원대응 스트레스, 행정업무 스트레스)의 구조적 관계 모형의 적합도를 검토한 결과, 대체로 양호한 것으로 판단하여 이에 연구모형을 수용하였다. 연구모형에 대한 적합도 분석 결과는 <표6>과 같다.

<표6> 연구모형의 적합도 지수(N=738)

	Model Fit	Acceptance
χ^2	455.950(df=84, $p=.00$)	수치가 낮을수록 좋음
TLI	.945	>.90
RMR	.041	<.05
CFI	.956	>.90

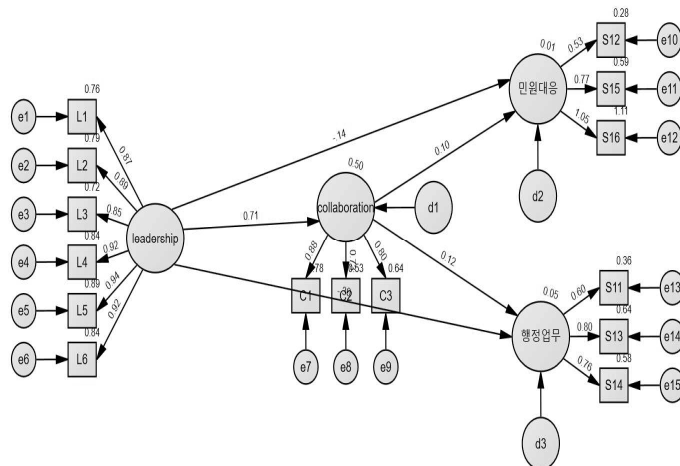
3. 구조 모형의 하위 요인 간 관계 검증

분석모형에 따라 학교장 리더십, 교사협력, 직무스트레스(민원대응 스트레스, 행정업무 스트레스) 요인의 경로계수를 확인한 결과 <표3>와 같이 추정되었으며 최종 분석모형은 [그림2],[그림3]과 같다.

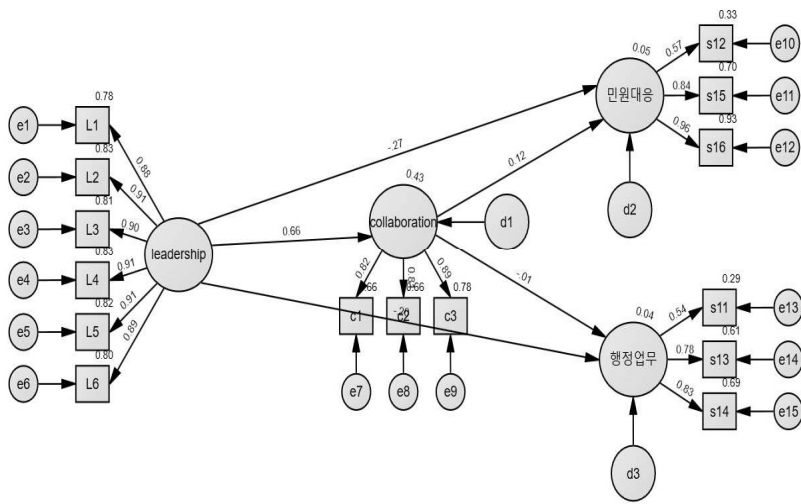
<표7> 최종 모형의 경로계수(초등교사 N=383, 중학교 교사 N=355)

	요인		표준 회귀계수	회귀계수	표준오차	t
초 등 학 교 교 사	교사협력 ← 학교장리더십		.708	.476	.035	13.471**
	민원대응 스트레스 ← 학교장리더십		-.142	-.065	.035	-1.850
	행정업무 스트레스 ← 학교장리더십		-.296	-.185	.057	-3.234***
	민원대응 스트레스 ← 교사협력		.102	.070	.054	1.292
	행정업무 스트레스 ← 교사협력		.116	.108	.086	1.246
중 학교 교 사	교사협력 ← 학교장리더십		.655	.609	.048	12.755***
	민원대응 스트레스 ← 학교장리더십		-.274	-.174	.051	-3.395***
	행정업무 스트레스 ← 학교장리더십		-.198	-.126	.054	-2.319*
	민원대응 스트레스 ← 교사협력		.119	.081	.055	1.472
	행정업무 스트레스 ← 교사협력		-.010	-.007	.059	-.119

주.*** p<.001, ** p<.01, * p<.05



[그림2] 초등학교 교사 구조모형



[그림3] 중학교 교사 구조모형

초등학교 교사의 경우, 학교장 리더십이 교사협력의 정도에 미치는 영향은 경로계수가 .708($t=13.471$, $p<.01$)로 나타나 유의미한 영향을 미치고 있다. 또한 학교장 리더십이 교사의 행정업무 스트레스에 미치는 경로계수가 $-.296(t=-3.234, p<.001)$ 로 나타나 매우 유의미한 영향을 미치고 있었다. 그러나 학교장 리더십이 민원대응 스트레스에 미치는 경로계수 $-.142(t=-1.850, p>.05)$ 로 나타나 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 또한 교사 협력은 민원대응 스트레스 .102($t=1.292, p>.05$)와 행정업무 스트레스 .116($t=1.246, p>.05$) 모두 유의미한 영향을 미치지 않았다. 즉, 초등교사의 경우 학교장 리더십이 높을수록 교사협력이 증진되고 행정업무 스트레스가 감소된다고 볼 수 있다.

중학교 교사의 경우, 학교장 리더십이 교사협력의 정도에 미치는 영향은 경로계수가 .655($t=12.755, p<.001$)로 나타나 매우 유의미한 영향이 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 학교장 리더십이 민원대응 스트레스에 미치는 경로계수가 $-.274(t=-3.395, p<.001)$ 로 매우 유의미하게 나타났으며 행정업무 스트레스에 미치는 경로계수 $-.198(t=-.198, p<.01)$ 로 유의미하게 나타났다. 즉, 중학교 교사가 인식하는 학교장 리더십이 높을수록 민원대응 스트레스와 행정업무 스트레스가 감소하는 것으로 볼 수 있다. 또한 초등학교 교사

와 마찬가지로 중학교 교사 역시 학교장 리더십이 증가할 수 록 교사협력이 증진된다고 인식하였다. 한편, 교사협력과 행정업무 스트레스와는 유의미한 관계가 없었다.

4. 구조모형의 경로에 대한 학교급에 따른 조절효과

각 요인별 경로에 대해 학교급이 미치는 조절효과를 확인하기 위하여 표본을 학교급으로 구분하여 영향력의 변화와 차이를 조절효과와 분석을 통해 확인하였다.

<표8> 구조모형의 조절효과

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	FRI rho-1	TLI rho2
제약모델	5	4.825	0.438	0.001	0.001	-0.002	-0.002

제약모델에 대한 유의확률이 .438로 $p < .05$ 를 만족하지 못하므로 귀무가설을 기각할 수 없다. 즉, 학교급에 따라 학교장 리더십이 교사의 협력이나 직무스트레스에 미치는 영향과 교사의 협력이 직무스트레스에 미치는 영향에 차이가 있다.

5. 교사협력의 매개효과

교사협력의 매개효과를 확인하기 위하여 Bootstrapping 방법을 통하여 검증하였다. 초등학교 교사의 경우, 독립변수인 학교장 리더십이 매개변수인 교사협력에 유의한 영향($B=.476$, $S.E=.035$)을 미쳤지만 매개변수인 교사협력이 종속변수인 민원대응 스트레스에 ($B=.070$, $S.E=.054$)와 행정업무 스트레스($B=.108$, $S.E=.086$)으로 유의미한 영향이 없었다. 학교장 리더십이 민원대응 스트레스에 미치는 간접효과는 민원대응 스트레스.033이고 $p=.295$, 행정업무 스트레스 .051이고 $p=.268$ 로 통계적으로 유의미하지 않아 매개효과는 유의하지 않았다.

중학교 교사의 경우, 독립변수인 학교장 리더십이 매개변수인 교사협력에 유의한 영향($B=.511$, $S.E=.048$)을 미쳤지만 매개변수인 교사협력이 종속변수인 민원대응 스트레스에 ($B=-.045$, $S.E=.056$)와 행정업무 스트레스($B=-.037$, $S.E=.073$)으로 유의미한 영향이 없었다. 학교장 리더십이 민원대응 스트레스

에 미치는 간접효과는 민원대응 스트레스는 -0.023 이고 $p=.541$, 행정업무 스트레스 -0.019 이고 $p=.639$ 로 통계적으로 유의미하지 않아 매개효과는 유의하지 않았다.

이것은 초등학교와 중학교 교사 모두 학교장의 리더십이 직접적으로 교사의 직무스트레스에 미치는 영향이 있다는 점과, 학교장이 교사협력을 지원하더라도 그것의 결과로서 직무스트레스가 감소하지 못하고 있음을 말해준다. 즉 학교장 리더십으로 지원되는 교사 간 협력활동이 교사들의 학생·학부모의 문제행동 및 민원 대응시 발생하는 스트레스와 업무로 인해 발생하는 스트레스에 영향을 주지 못하고 있다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 초등학교와 중학교 교사들이 인식하는 학교장 리더십이 교사협력과 직무스트레스(민원대응 스트레스와 행정업무 스트레스)에 미치는 영향과 교사 협력이 학교장의 리더십과 직무스트레스를 매개하는 효과를 살펴보고자 하였다. 기존의 연구들이 주로 교사의 직무스트레스에 영향을 주는 요인을 알아보는 연구였다면, 본 연구는 학교장 리더십이 실제로 교사의 협력적 문화에 영향을 주어 동료의 지지를 통해 직무스트레스 감소로 이어지는지를 구조적으로 알아보고자 하였다.

연구 결과를 보면, 초등학교와 중학교 교사 모두 학교장 리더십이 행정업무 스트레스 감소에 직접적인 영향이 있다고 인식하고 있었다. 이를 통해 학교장 리더십이 행정업무와 관련하여 중요한 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 한편 중학교 교사들은 학교장 리더십이 민원 대응 스트레스 감소에 직접적인 높은 영향력이 있다고 인식하였다. 이는 기존의 연구(안해연 외, 2023)결과와 동일하다. 반대로 초등학교 교사들의 인식에서는 학교장의 리더십과 교사의 민원대응으로 인해 발생하는 스트레스가 유의미하지 않았다.

교사협력이 교사들의 행정업무로 인한 스트레스 감소에 직접적인 영향을 미치고 있었으나 민원대응으로 인한 스트레스 감소에는 유의미한 영향이 없었다. 행정업무는 중간리더 역할을 하는 부장교사를 통해 협의를 할 수 있는 체계적인 구조가 마련되어 있으나 문제행동으로 인한 학생·학부모를

상담하는 교사들은 동료교사들과의 협력으로 대응할 수 있는 구조가 마련되지 못하였다는 것과 관련지을 수 있다. 이는 교사들의 협력적 활동이 직무스트레스 감소로 이어질 수 있는 결과로 이어지지 못하고 있는 현실을 보여주고 있다. 특히 학생 및 학부모의 문제행동과 민원발생 시 교사가 대응하는 과정에서 발생하는 어려움을 혼자서 책임지는 소외된 분위기와 교내 위기 해결 구조가 마련되어 있지 않음을 의미한다고 볼 수 있다. 이에 대한 원인은 보다 구체적인 후속 연구를 통해 상호 연관성을 밝힐 필요가 있다.

한편 교사협력이 학교장 리더십과 직무스트레스를 매개하는 영향력을 분석한 결과, 초·중학교 교사 모두에게 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 즉 학교장이 교사협력을 독려하는 것이 직무스트레스(민원대응, 행정업무) 감소로 이어지지 못하고 있다는 점은 교사가 어려움을 겪고 있는 부분에 대한 직접적인 동료들의 지원과 지지가 필요하며 학교장이 이를 위해 필요한 협력체계를 지원할 필요가 있다. 학교급에 따른 조절효과를 분석한 결과, 초등학교와 중학교 간의 유의미한 차이가 있었다. 이는 초중학교의 학교문화의 차이로도 관련지어 생각해볼 수 있다.

본 연구를 통해 논의해야 할 것은 학교장의 리더십이 교사의 협력활동에 중요한 영향을 미치고 있다는 점과 선행의 연구와는 달리 교사의 협력이 직무스트레스(민원대응, 행정업무)에 영향을 미치지 못하고 있다는 점이다. 교사의 협력활동이 수업을 위한 활동 뿐 아니라 실제적으로 어려움을 겪고 있는 교사들의 관계에서 다방면으로 확산될 수 있도록 체계적인 구성이 필요하다. 이를 위해 학교장 역시 교사가 책임져야 할 갈등 상황을 공동으로 해결할 수 있는 협력구조를 형성할 수 있도록 지원하는 리더십을 발휘해야 할 것이다. 학교장이 교사를 보호하고 함께 해결해가는 책임있는 리더십을 발휘하여 교사의 직무스트레스를 낮추고 소진을 예방해야 할 것이다.

이러한 연구 결과 논의와 시사점 도출에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 공식적인 교사 협력의 측면만을 측정하여 비공식적으로 발생하는 교사 협력을 고려하지 못하였다. 교사협력은 수업자료 공유에서부터 목표 달성을 위해 노력하는 협업 등 다양한 수준에서 일어날 수 있으며 비공식적인 협력을 통해서 자연스럽고 유기적인 협력이 일어날 수 있다. 이러한 비공식적인 교사협력의 측면을 고려한 교사

협력 측정 자료가 필요하다.

둘째, 방법적인 한계가 존재한다. 대전지역의 초중학교 교사를 대상으로 한 연구 결과이므로 일반화하기에 어려움이 있고 1차년도 데이터를 사용하여 횡단적 분석을 진행하였다. 관련 변수들의 변화를 알아보기 위해 향후 장기간에 걸친 패널 데이터가 구축되어 정밀한 분석이 이루어져야 할 것이다. 또한 교사 인식을 대상으로 한 연구결과이므로 추가적인 연구를 통해 인과관계의 추론이 이루어져야 한다. 또한 교사협력은 개인이 타인과 교류하면서 사회적 지지를 얻는 과정이므로 직무스트레스에 매개효과가 있을 것이라는 선행연구(한혜정 외, 2022)와 달리 본 연구에서는 교사 협력이 민원대응 스트레스에는 유의한 영향을 미치지 못하고 있음을 고려해 볼 때 교사협력과 직무스트레스와의 다각적인 검토가 필요하다.

셋째, 구조방정식은 경로에 따른 맥락을 거시적인 맥락에서 보여주는 것으로 각 변인의 관계에 대한 미시적 접근이 필요할 수 있다. 학교장 리더십과 교사협력, 업무스트레스 간의 관계를 질적인 접근을 통해 추가 논의할 필요가 있다. 이러한 한계점을 고려하여 후속 연구에서는 교사협력의 다각적인 측면을 고찰하고 민원대응 스트레스 감소를 위한 학교장 리더십 및 교사협력을 통한 심도 있는 논의가 이어지길 바란다.

(참고자료)

<효과분석-초등학교 교사>

구분	Estimate	S.E.	C.R.	P
교사협력<-리더십	0.578	0.039	14.812	***
민원대응<-교사협력	0.166	0.127	1.307	0.191
행정업무<-교사협력	0.114	0.091	1.249	0.212
민원대응<-리더십	-0.187	0.099	-1.895	0.058
행정업무<-리더십	-0.236	0.072	-3.284	0.001

<효과분석-중학교 교사>

구분	Estimate	S.E.	C.R.	P
교사협력<-리더십	0.564	0.03	19.034	***
민원대응<-교사협력	0.192	0.094	2.039	0.041
행정업무<-교사협력	0.058	0.067	0.86	0.39
민원대응<-리더십	-0.279	0.074	-3.745	***
행정업무<-리더십	-0.214	0.054	-3.986	***

참고문헌

- 강호수, 김종민, 김민정, 이운경, 손다정(2018). **교사 직무 스트레스 실태 및 경감 방안 연구**. 경기도교육연구원. 정책연구 2018-03.
- 구하라, 김두섭(2018). 교사협력 학교풍토가 다문화적 교사효능감에 미치는 영향: 다문화 중점학교 사례를 중심으로. **한국교원교육연구**, 35(2), 343-366.
- 김달효(2020). 학교장의 민주적 리더십이 학교풍토, 교사협력, 교사사기, 교사소진에 미치는 영향. **교육문화연구**, 26(4), 79-92.
- 김민수, 장환영(2018). 학교장 리더십 연구경향 분석. **한국교원교육연구**, 35(1), 261-288.
- 김성열(2018). 학교장의 직무수행과 리더십: 지향과 현실, 그리고 과제. **한국교육행정학회 학술연구발표회논문집**, 2018(12), 113-162.
- 김승호, 장수명(2024). 학부모의 교권 침해 상황에서 나타난 학교장 리더십 분석. **교육종합연구**, 22(1), 367-398.
- 김윤영, 이해정(2023). 초등교사가 교직 수행 과정에서 경험하는 부정적 감정에 관한 질적 연구: '행복 커뮤니티' 게시글 분석을 중심으로. **초등교육연구**, 36(2), 99-123.
- 김종윤, 조대연(2018). 학교장 리더십과 학교효과성 관계에서 교사문화의 매개효과: 잠재성장모형을 활용한 종단분석. **휴먼웨어 연구**, 1(1), 121-147.
- 김지은, 한금선(2015). 학교조직문화와 학교장리더십 및 교사의 감정노동의 관계. **스트레스연구**, 23(1), 9-18.
- 김지혜(2009). 초등학교 단위학교책임경영제 운영 평가. 석사학위논문. 한국교원대학교.
- 김혜진, 박효원, 박희진, 이동엽, 이승호, 최인희, 길혜지, 김정현, 이호준(2020). 교원 및 교직원환경 국제비교 연구. 한국교육개발원. 연구보고 RR 2020-04.
- 김희규, 류춘근(2015). 홀리스틱 교육 관점에서 학교장의 분산적 리더십이 전문가 학습 공동체에 미치는 영향. **홀리스틱교육연구**, 19(3), 17-40.
- 문성운(2010). 학교장 리더십의 새로운 패러다임 탐색. **교육연구논총**, 31(1), 1-19.
- 문희원, 김시은, 김옥결, 이승민, 임주현, 엄문영(2021). 심리적 안정감이 높은 학교의 특성: 교장 리더십을 중심으로. **한국교원교육연구**, 38(2), 1-27.
- 민윤경, 정혜주, 신정철(2018). 학교장의 갈등 대응방식과 특징 분석. **아시아교육연구**, 19(1), 238-260.

박미희, 김진희, 최유림(2023). 학교 주체의 협력 활동이 학생의 변화에 미치는 영향. **교육학연구**, 61(1), 293-322.

박종면, 조홍순(2021). 중학교 교사가 경험하는 학교 업무 갈등에 관한 연구-근거 이론 방법의 적용-. **교육정치학연구**, 28(2), 111-139.

박주호, 송인발, 이진이(2016). 학습활동으로서 교사협력이 수업개선 정도에 미치는 효과. **한국교원교육연구**, 37(1), 309-338.

박효원, 송효준(2023). 초등학교 교사의 발달단계에 따른 전문적 협력의 효과: 교사 직무만족도를 중심으로. **교육행정학연구**, 41(1), 1-26.

박희진, 이호준(2021). 교사의 직무 스트레스 현황 및 영향요인 분석: TALIS 2018분석을 중심으로. **한국교원교육연구**, 38(3), 1-28.

안정숙(2007). 학교장의 리더십 연구동향의 과제. **사회과학논집**, 26(2), 67-84.

안해연, 이선복(2023). 위계적 선형모형을 활용한 초등학교 교사의 직무만족 영향 요인 분석. **교육행정학연구**, 41(4), 95-120.

오함초롬, 정희정(2022). 유아교사의 대인관계 스트레스가 직무만족도와 이직의도에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 22(11), 933-952.

우한솔, 서지희, 엄문영, 이수지(2023). 학교장 리더십, 학교풍토, 교사 협력, 교사 의사결정 권한 사이의 구조적 관계 분석. **교육행정학연구**, 41(2), 173-198.

이경호(2011). 전문가학습공동체 구축을 위한 교장의 역할 탐색. **교육행정학연구**, 29(3), 195-221.

이남호(2006). 교사가 인식하는 갈등현상과 교장의 갈등관리 관계 분석. **초등교육연구**, 19(1), 319-340.

이병진(2003). 교육리더십: 새로운 교육의 패러다임. 서울: 학지사.

이은주(2023). 교사의 기본심리욕구 만족과 좌절, 심리적 소진, 직무열의의 관계. **교육학연구**, 61(6), 217-243.

이진이, 백종면(2013). 교장의 수업지도성이 교사 간 협력에 미치는 영향. **한국교육행정학 연구**, 31(4), 1-24.

이혜령, 강호수(2022). 교사협력, 직무스트레스, 교사효능감과 직무만족도의 관계: 학교급에 따른 다집단 분석. **한국교원교육연구**, 39(3), 409-438.

이혜령, 강호수(2024). 교사의 갈등과 심리적 소진의 관계: 학교장 리더십의 조절 효과. **교육행정학연구**, 42(3), 147-177.

이희현, 허주, 김소아, 김종민, 정바울(2017). 교사 직무 스트레스 실태분석 및 해소 방안 연구. 한국교육개발원. 현안보고OR2017-08.

정소현(2021). 초등학교 저경력 교사의 직무스트레스와 소진의 관계: 인지적 유연성의 매개효과. 2020학년도 한국초등상담교육학회 연차학술대회, 441-459.

- 정희옥, 박병기, 최성옥, 강일국(2003). 지도력 진단도구 개발 연구. 서울: 한국교육개발원.
- 조은혜, 이승엽, 정철영(2021). 초등교사 소진의 선행변인에 대한 메타분석. **농업교육과 인적자본발달**, 53(2), 77-106.
- 주현준(2016). 교육리더십 연구의 재조명. **교육행정학연구**, 34(1), 22-25.
- 최원석, 이희현, 허주(2024). 초등교사의 직무스트레스와 소진 관계에 대한 직무자원의 조절효과 분석. **초등교육연구**, 37(2), 1-22.
- 한혜정, 유기웅(2022). 초중등교사 직무스트레스 연구동향 분석. **한국교육학연구**, 28(2), 187-216.
- 한희진(2022). 초등학교 교사의 스트레스에 영향을 미치는 요인. **인격교육**, 16(4), 205-220.
- 허은정(2011). 학습조직으로서의 학교가 교사전문성에 미치는 효과. **한국교원교육연구**, 28(3), 29-53.
- Dollard, M. F., & Baker, A. B. (2010). Psychosocial Safety Climate as a Precursor to Conducive Work Environments, Psychological Health Problems, and Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
- Jarzabkowski, L. M.(2002). The social dimensions of teacher collegiality. *Journal of educational enquiry*, 3(2), 1-20.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*. 53, 27-35.
- Mclaughlin, M. W. (1993). *What matters most in teachers' workplace contexts?*. Washington DC: Office of educational research and improvement.
- OECD(2020). TALIS 2018 results(Vol. II): *Teachers and school leaders as valued professionals*. Paris, France: OECD Publishing.
- Sophia, A., & Papakonsiantinou, G. (2014). *Factor affecting satisfaction, stress and work perfomance of secondary education teacher in epirus*. NW Greece.