



A Study on Leadership Style in the Collegial Organization

Hyo-In Lee, Dong-Jin Lee*

Department of Police Administration, Konyang University

ABSTRACT

Collegial system should be visually reshaped, strategically restructured, and substantially learned according to social variation. The focus and locus of 'learning' lie in 'system change' based on system thinking. The five dimensions of learning organization consist of shared vision, team learning, mental model, personal mastery, and system thinking. Among other things, system thinking is called the fifth discipline. System thinking understand phenomena, and on the basis of them, is the tool of solving problem. System thinking explores interorganizational dynamic relationship in the holistic perspectives (system approach). Therefore, this research too analyzes causal relation between leadership and effectiveness in the collegial system. This paper examines whether transactional leadership and transformational leadership could affect empirically communication system, job satisfaction and organizational effectiveness in the collegial organization. I intend to find there significantly exist transactional leadership and transformational leadership, communication system, job satisfaction and organizational effectiveness in the collegial organization. That is, I will search and analyze through SEM(Structural Equation Modeling) statistical relationships(correlation and causality) between transactional leadership, transformational leadership, communication system, job satisfaction and organizational effectiveness in the collegial organization. We need to give consideration to transactional leadership and transformational leadership factors. Of all factors, especially interaction between transactional leadership and transformational leadership plays the most important role on explaining effectiveness of collegial organization.

© 2015 KKITS All rights reserved

KEYWORDS : System thinking, Transactional leadership, Transformational leadership, Communication systems, Job satisfaction, Organizational effectiveness

ARTICLE INFO: Received 30 July 2015, Revised 10 August 2015, Accepted 13 August 2015.

*Corresponding author is with the Department of
Police Administration, Konyang University, 121,

Daehak-ro, Nonsan, Chungnam 320-711, Korea.
E-mail address : djlee@konyang.ac.kr

1. 서론

우리사회에서 교육 또는 학습 중심지는 대학이다. 그러나 시대는 바뀌는 데 산업사회 발명품인 대학은 좀처럼 바뀌지 않고 있다. 첨단 정보통신기술의 교육적 활용이 증대됨에 따라 지식과 정보는 이제 더 이상 대학의 전유물이 될 수 없으며, 특히 인류의 백과사전이라고 불리는 인터넷의 출현과 이의 급속한 보편화는 지식산업의 종주임을 자임하는 대학의 위기를 조성하기에 충분하고도 남음이 있다. 이러한 위기의 원인에는 대학진학 학령인구수의 변화, 정보통신기술의 발전에 힘입은 대안적 고등교육기관의 등장, 그리고 대학의 사회적 책무성에 대한 요구의 점증 등을 들 수 있다.

과거의 대학은 전통적인 학제, 교과과정과 교수방법, 종래의 대학운영 방식만을 고수하면서 ‘상아탑’의 명성을 유지할 수 있었다. 더욱더 심각한 문제는 대부분의 대학이 대학 고유역할과 조직 구조나 운영 방식에 근본적인 변화를 주지 않은 채 아주 느리고 양적인 확장만으로 그들의 위상은 굳건히 할 수 있었다는 것이다[1]. 하지만 대학도 사회변화에 유연하게 대응하지 못하면 도태(selection)될 수 있기에 변화에 민감해져야 함은 작금의 현실이 보여주고 있다. 이미 대학은 위기상황을 극복하기 위한 생존 노력의 일환으로 대학의 통·폐합, 전공·학과 등의 축소·폐쇄, 중복 및 유사학과의 통·폐합 등의 구조조정을 실시하고 있다[2]. 그렇다면 오늘의 대학이 이러한 사회적 수요에 따른 대내외적 교육환경의 급격한 변화에 대처하면서 대학의 경쟁력을 확보하기 위한 방안을 무엇인가?

본 연구는 선행연구 및 문헌연구를 통하여 리더십 유형과 각 변인에 관한 연구를 실시하였고 이후 실증분석의 한 방법인 구조방정식 모델(SEM : Structural Equation Modeling)¹⁾을 구축하여 영향력 있는 변수를 밝히고자 하였다. 이후 구축된 모

형을 기반으로 대학조직의 리더십 유형이 의사소통체계 및 직무만족을 통해 조직효과성에 미치는 인과관계를 분석하여 변인간의 차별적 영향력을 살펴보는 데 그 목적이 있다.

이를 위해 <그림 1>과 같은 연구 설계를 하였으며, 이후 대학조직의 리더십과 조직효과성간 관계를 실증적으로 심층 분석, 대학의 생존을 위한 대학조직의 적실성 있는(relevant) 리더십 방향을 제시하고자 한다.

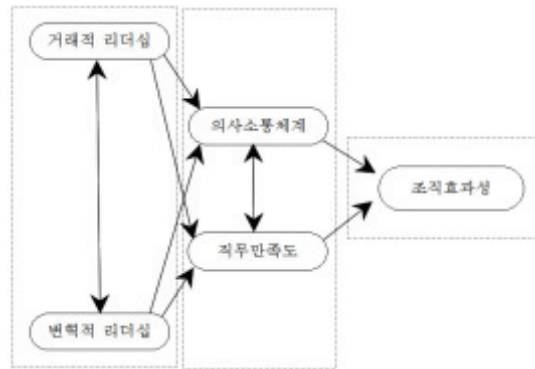


그림 1. 연구설계
Figure 1. Research Design

2. 이론적 배경

2.1 조직의 정의와 대학조직

조직이란 어떤 기능을 수행하도록 협동해나가는 체계를 말한다. 즉, 개개의 요소가 일정한 질서를 유지하면서 결합하여 일체적인 것을 이루고 있는 형태를 의미한다. 조직의 개념은 연구자의 연구목적이나 관점에 따라 다양하게 해석되어 사용되어

1) 구조방정식 모델은 다변량 분석기법 중 요인분석(factor analysis)과 회귀분석(regression analysis)을 결합한 분석방법론으로 모델검증, 잠재변수의 측정, 변수들간 동시분석 등의 장점을 지닌 유연하고도 강력한 분석도구이다.

지고 있는데[3],[4],[5], 학자들의 연구를 토대로 대학 조직을 정의하면 대학교육의 목적달성을 위해서 조직 구성원들의 직무활동을 조정하고 협동하기 위해 만들어진 구조화된 집합체로 정의할 수 있다. 대학조직의 기본 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 대학조직은 사기업이 이윤추구나 국가기관의 공공복리 증진을 위한 서비스 제공을 목적으로 하는 것과는 달리, 학생을 가르치고 연구를 행하며 사회봉사를 하는 다양한 복합조직체이므로 조직의 목적이 모호하고 추상적인 수준에 머물게 된다.

둘째, 학생들은 입학하여 과정을 이수하면 졸업과 동시에 학교를 떠난다. 교수와 직원의 참여와 탈퇴도 수시로 이루어진다. 동창회, 학부모 및 지역사회인사들도 가끔 참여한다. 대학을 운영하기 위한 수많은 의사결정이 있으나, 참여자의 범위는 상황에 따라 달라진다.

셋째, 대학조직은 다른 조직에 비하여 조직의 밀착도가 약하다는 것이다. 대학 구성원들 간 영역의 전문화 등은 이러한 현상을 심화시키고 있으며, 교수와 행정직원간 갈등을 초래하기도 한다[6].

2.2 리더십과 리더십 유형

2.2.1 리더십

리더십은 조직의 목표달성에 공헌을 강화하도록 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의된다[7]. 이러한 정의는 집단구성원들의 행동이 리더 한 사람에 의해 영향을 받는다는 의미를 내포한다. 구성원들의 행동은 조직의 목표를 효율적으로 달성하는데 직접 영향을 미치고, 리더십은 그 구성원들의 행동에 영향을 미쳐서 결과적으로 조직의 효과적 목표달성과 직결되기 때문이다[8].

이에 따라 리더십은 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 개인행동과 집단행동을 조직의 성

과에 연결시키기 위한 중요한 요인이다. House (1974)는 리더십의 개념을 조직의 목표를 향한 구성원들의 효과적 행동을 위해 그들의 동기, 능력과 만족에 긍정적으로 영향을 주는 것으로 정의하였으며[9], Yukl(2010)은 리더십을 다른 사람들로 하여금 무엇을 어떻게 해야 할지에 대해 이해하고 공감하도록 하는 데 영향을 미치고, 공유된 목적을 달성하기 위해 그들의 노력을 촉진하는 과정이라고 정의하였다[10].

결국 리더십의 가장 본질적 속성은 어떤 주어진 상황 속에서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 집단 구성원으로 하여금 목표 수행에 자발적으로 기여할 수 있도록 인도하고 조정하는 리더의 행동이라고 할 것이다. 다시 말해 리더십이란 원하는 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정, 조직화하여 자발적으로 동작케 하는 기술을 말하는 바, 지도자의 역할은 목표를 설정하며 이 목표에 이르는 방법을 제시하고 부하가 이러한 방향으로 움직여 나가게 유도하는 것이다.

2.2.2 전통적 리더십

전통적 리더십 이론은 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 구분된다. 특성이론에 의하면 리더는 타고난다는 것이다. 행동이론은 특성이론이 한계에 부딪치자 리더들의 행동에 주목하기 시작했는데 관찰 가능한 리더의 행동을 객관적으로 분석하여 리더십 유형을 구분하였다. 상황이론은 리더십의 효과성은 조직의 상황에 의해서 결정된다고 보고, 리더나 구성원의 특성, 과업의 구조, 집단의 구조 등에 의해 리더의 행위는 영향을 받을 수 있다고 보았다[11]. 이러한 전통적 리더십을 거래적 리더십이라고 명명하였다[12].

거래적 리더십(transactional leadership)이란 전통적 리더십 이론들을 통칭하여 사용되는 용어로서,

리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의된다[13]. 즉 리더십이란 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 부하들로부터 올바른 행동을 유발시키게 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 부하 간의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다. 그러나 이러한 리더십은 상호 자발적으로 더 큰 성과를 올릴 수 없는 것이다.

거래적 리더십은 두 가지로 나누어지는 데, 조건적 보상과 예외에 의한 관리가 그것이다. 조건적 보상(contingent reward)은 부하의 노력은 특정한 보상과 교환된다는 관점으로 리더 자신이 규정한 수준의 성과를 하위자가 달성하였을 경우 약속된 보상을 제공하는 것을 말하며, 예외적 관리(management by exception)는 리더가 예외적 사건이 발생했을 때에만 간섭하고 그렇지 않은 경우에는 간섭하지 않는 것이다. 여기에는 리더가 부하를 사전에 감독하여 시정조치를 취하는 적극적 예외 관리(active management by exception), 그리고 수용가능한 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입하여 조치를 취하는 소극적 예외 관리(passive management by exception) 또는 방임적 관리 등이 있다.

2.2.3 새로운 리더십 유형

변혁적 리더십(transformational leadership)은 성과-보상의 교환관계에 토대를 둔 거래적 리더십 개념을 확장한 것으로 변혁적 리더는 부하들이 처음에 의도했던 것, 생각했던 것 이상을 할 수 있도록 그들을 동기화할 수 있다는 것이다[14]. 변혁적 리더십은 이처럼 많은 학자들에 의해 연구되어 왔으나, 가장 대표적인 연구는 Burns와 Bass이다. Burns(1978)는 리더와 구성원의 역할 관계에서 리더의 신념을 직원들이 공유하게 하는 카리스마적

리더십, 높은 기대 수준을 인지시키는 영감적 동기 부여 리더십, 항상 새로운 방법으로 문제해결에 접근하려는 지적자극 리더십, 구성원 개개인에게 관심을 가지는 개별배려 리더십 등을 제시하였다[12].

거래적 리더십과 변혁적 리더십 관계에 있어 Burns(1978)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 배타적 관계에 있으므로 양립하여 나타날 수 없다고 하였지만[12], Bass(1985)는 두 리더십은 배타적 관계가 아니라 양의 차이는 있지만 연속선상에서 나타난다고 주장한다[15]. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 개념적으로 다른 차원이지만, 훌륭한 리더는 이 두 가지 리더십을 적절히 구사할 수 있는 리더임이 강조되고 있다.

Bass(1990)는 카리스마가 변혁적 리더십의 중요한 요소라고 주장하면서 카리스마는 부하로부터의 긍지, 신뢰, 존경을 받는 것으로 인식하고 있다. 또한 실증연구를 통해 변혁적 리더십이 개별적인 배려와 발전지향적 또는 지도지향성을 포함한다고 주장한다[16]. 그리고 변혁적 리더는 하급자들에게 문제해결에 대한 새로운 방법이나 혁신적 사고를 할 수 있도록 지적 호기심에 대한 자극을 준다고 하였다.

2.3 요인별 정의

2.3.1 의사소통체계

자원의 분배과정으로서의 의사결정과, 정보의 배분과정으로서의 커뮤니케이션은 조직을 하나의 단일체로서 작용할 수 있도록 전체를 통합하는 역할을 한다. 즉 커뮤니케이션에 의해서 모든 관리적 기능과 기능, 조직의 단위와 단위가 통합, 연결되므로 인체에서의 신경세포와 마찬가지로 조직에서 필요불가결한 요소라고 하겠다[17].

커뮤니케이션을 정의한다면 2인 이상의 사람들

사이에 의견, 정보, 감정 등의 교환을 통해 공통적 이해를 이루고 수신자 측의 의식, 태도, 행동 등에 변화를 일으키게 하는 일련의 행동이라 할 수 있다. 즉 커뮤니케이션에는 의미의 전달과 이해가 모두 포함되는 것이다. 커뮤니케이션은 조직구조에 활력을 주고 조직구조는 커뮤니케이션에 안정성과 예측성을 주어 과업성취를 촉진하는 상호영향 관계에 있을 뿐 아니라, 나아가 조직이 환경에 적응하는 도구로서 작용한다.

지식정보사회는 의사전달방식의 변화를 초래했고, 새로운 의사전달방법의 출현은 집단 구성원들로 하여금 새로운 방식으로 변하게 하고 있다. 커뮤니케이션 체계라 함은 조직구성원들 간에 이루어지고 있는 반복적인 상호작용의 유형을 말한다. 의사소통체계를 분석하기 위해서는 이러한 체계를 구성하고 있는 조직 구성원들의 범위와 그 구성원들 간의 연계성을 먼저 검토되게 된다. 리더십이 대학조직에서 조직효과성에 상관관계 내지 인과관계를 만들어주기 위해서는 거래적 리더십 혹은 변혁적 리더십에 대한 이해와 인식이 요구되고 있어서 의사소통과의 매개가 필요할 것이다.

2.3.2 직무만족

Locke(1976)는 직무만족이란 종사자가 자신의 직무에 대한 평가에서 결정되는 유쾌한 또는 긍정적 감정상태 라고 정의하였다[18]. 이러한 Locke의 정의는 오늘날 대부분의 학자들에 의해 가장 보편적 개념으로 받아들여지고 있다.

Herzberg(1957)는 만족을 얻으려는 욕구와, 그리고 불만 또는 고통을 피하려는 욕구를 별개의 평행선 위에 놓아 동기요인과 위생요인으로 이원화시켰다. 작업에 대해 동기요인(motivation factor)을 추구하는 자는 성취, 인정, 직업자체, 책임, 발전, 성장가능성 등의 측면에서 생각하고, 위생요인

(hygiene factor)을 추구하는 자는 보수, 근무조건, 감독, 지위, 직업안정, 인간관계, 정책과 행정, 개인 생활 등의 측면에서 생각한다. 동기 추구자는 욕구 체계에서 상위 욕구에 관심의 초점을 두며, 위생 추구자는 하위 욕구에 초점을 두고 있다[19].

위의 정의들을 보면 직무만족이란 조직 구성원이 그들의 직무를 수행하는 과정에서 직무환경에 대하여 느끼는 개인의 욕구충족과 만족의 정도를 뜻하는 것이다. 또한 직무만족은 조직의 성과, 즉 조직의 효과성에 큰 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서 대학조직 개별구성원들(교수, 교직원)의 욕구충족에 의한 직무만족은 조직의 생산성 향상과 조직발전에 기여한다고 할 수 있기에, 즉 조직 구성원의 직무만족 정도는 조직의 효과적인 운영을 평가하는 중요한 기준이 될 수 있는 것이다.

2.3.3 조직효과성

조직효과성이란 목표달성, 조직의 유지, 외부환경에 적응하는 정도 등 세 가지 활동을 어느 정도 수행했는가를 평가하는 개념이며, 단기적인 측면에서는 조직의 목표달성 정도를, 장기적인 측면에서는 조직의 유지나 생존과 관련된 능력을 평가하는 총체적인 개념이다

조직효과성의 정도는 구성원들의 직무만족, 생산성, 적응성, 조직몰입, 헌신성, 충성심, 융통성, 사기 등에 따라 달라지는 것으로 알려져 있다.

조직효과성의 대표적 하위개념으로 조직몰입, 조직시민행동 등이 있다.

2.3.3.1 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)이란 조직 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 갖고 헌신하려는 의사가 있는가를 나타내며, 한 조직에 대한

개인의 동일시와 소속의 정도를 나타낸다. 즉 구성원들이 자기가 속한 조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로, 조직에 대한 충성을 의미한 것으로 볼 수 있다[20]. 김병섭·박광국·조경호(2003)는 조직몰입을 특정한 조직 그 자체나 그 조직의 목표, 조직구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도, 즉 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 강도를 말한다고 하였다[21].

조직몰입을 자신의 가치관이 조직의 가치관과 일치하기 때문에 조직에 남기를 원하는 정서적 몰입(affective commitment)과, 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아 있기를 원하는 지속적 몰입(continuous commitment), 그리고 조직에 참여하기 이전 또는 그 이후에 개인이 경험한 것에 의해 영향 받아 형성되어 있는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 규범적 몰입(normative commitment)으로 구분하였다.

즉 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성심에 지나지 않는 개념이 아니라, 조직이 성공하고 번영하도록 개인이 조직을 위해 무엇인가를 하려는 적극적인 관계임을 알 수 있다. 대체로 조직몰입이 높은 개인은 특정 조직체의 구성원으로 남아 있으리라는 욕구가 강하고, 조직체를 위해 높은 성취를 할 용의가 있으며, 조직체의 목표와 가치를 수용할 확고한 신념을 가지고 있다. 이것은 조직몰입이 조직의 생존과 효율성과 깊은 관계가 있음을 보여준다. 이렇게 볼 때 조직몰입은 단순한 조직에 대한 충성과는 다소 다른 개념이다. 따라서 조직몰입은 조직이 성공하고 성장하는 것을 돕기 위하여 개인이 조직을 위해 기여하고 헌신하려는 적극적 관계인 것이다.

2.3.3.2 조직시민행동

Katz(1964)는 조직 구성원들의 행동을 크게 역할 내 활동(in-role activities)과 역할 외 활동(extra-role activities)으로 구분하고, 조직원의 규정된 역할활동, 즉 역할 내 활동에만 의존하고 협력과 공헌이 없는 조직은 가장 취약한 사회시스템으로 사회 환경 속에서 곧 사라지게 된다고 주장하면서 조직원들의 협동과 규정된 역할을 초월한 자발적이고 창의적 행동의 필요성을 강조하였다[22].

이러한 역할 외 활동의 예로서 동료들 간의 원조, 필요한 경우 야근하는 행동, 서비스 질 향상을 위한 창조적 제안 등을 제시하면서, 이러한 역할 외 활동이 조직의 생존과 발전에 있어 필수적이라고 주장하였다. 그러므로 조직시민행동은 조직 내 개인의 자유재량행동으로 보상을 바라지 않고 자발적으로 행하는 활동이다. 따라서 조직시민행동은 장기간에 걸쳐 다양한 형태로 조직의 효과성에 영향을 미치게 될 것이다.

조직의 리더에 의한 리더십 발휘는 효과를 발휘하는데, 이는 조직원들이 조직 내에서 역할 내 활동에만 그치는 것이 아니라, 자발적으로 자신들에게 기대되지 않는 역할 외 활동, 즉 조직시민행동을 할 것이라고 기대되기 때문이다.²⁾ 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이란 조직 내에서 주어진 역할은 아니지만 조직발전에 기여하기 위한 구성원의 자발적이고 기능적인 행동인 바, 여기서는 조직시민행동을 조직의 구성원으로서의 주어진 권리와 역할에 상응하도록 그 책임을 다하는 행동으로 정의할 수 있을 것이다.

3. 구조방정식을 이용한 실증분석

2) 최근에는 조직시민행동의 세부 구성변수를 대체로 다섯 가지로 분류하고 있는데[23], 첫째 이타주의(altruism), 둘째 양심성(conscientiousness), 셋째 스포츠맨십(sportsmanship), 넷째 예의성(courtesy), 다섯째 참여행동(civic virtue) 등이 그것이다.

3.1 조사설계 및 자료분석방법

3.1.1 조사설계

본 연구에서는 연구의 목적을 위해 선행 연구와 실증조사를 병행하여 진행하였으며, 기존 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설정하였다. 연구모형의 타당성 검증을 위해 실증조사를 통해 수집된 자료를 분석 및 검증하고자 한다.

실증적 연구에서는 제시한 연구모형의 타당성을 검증하기 위하여 모집단은 대전·충남지역 대학 교수 및 교직원을 대상으로 설정하였으며, 조사 방법으로는 자기기입방식으로 설문을 실시하였다.

설문 조사 기간은 2015년 7월 6일부터 7월 20일 까지 실시하였으며 총 300부를 배부하여 267부를 회수하였다. 그 중 불성실한 설문 52부를 제외하고 최종적으로 215부를 실증분석에 사용 하였다.

조사대상자의 일반적 특성 4개 문항은 성별, 연령, 직급, 근속년수로 이루어졌고, 모형의 측정문항은 동일한 설문문항으로 구성하여 만족도를 기술하게 하였으며, 구성된 만족 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였다.

설문지의 응답결과 자료를 회수한 후 신뢰도 확보를 위하여 신뢰성이 떨어진다고 판단되는 자료 및 이중기입, 무 기입 자료 등은 자료에서 제외시켰다. 이후 유효 표본만을 부호화(coding) 후 컴퓨터에 개별 입력하여 데이터화 시키고, 입력이 끝난 데이터 자료는 통계프로그램 SPSS 21.0 이용하여 통계처리 한다.

일반적으로 유의도는 95%, 99% 이상이면 유의성이 있다고 판단되기 때문에 유의도 수준은 $p < .05$ 혹은 $p < .01$ 로 할 것이며 빈도분석, 요인분석, 구조방정식 등의 통계 방법을 이용하여 분석처리 한다.

3.1.2 요인분석

요인분석은 알지 못하는 특성을 규명하기 위하여 문항이나 변인들 간의 상호관계를 분석하여 상관이 높은 문항이나 변인들을 묶어서 몇 개의 요인으로 규명하고 그 요인의 의미를 부여하는 통계 방법이다. 요인분석을 통해 요인에 포함되지 않거나 포함되더라도 중요도가 낮은 변수들은 제거되는 데, 최근에는 구조 방정식 모형에서 잠재변수를 밝히는 데에도 사용되고 있다.

요인분석에는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석이 있다. 탐색적 요인분석은 연구자가 어떤 요인들과 요인의 수에 대하여 확실한 정보가 없을 경우 실시하는 것이고, 확인적 요인분석은 연구자가 요인 수에 대한 정보를 가지고 있을 때 실시하는 분석이다.

3.1.3 구조방정식

구조방정식 모델(SEM : Structural Equation Modeling)이란 공분산구조분석(analysis of covariance structures or causal modeling)이라고도 불리는 것으로, 측정모형과 구조모형을 통해 여러 잠재변수들 간에 존재하는 인과관계를 분석하기 위한 모형을 말한다.

이는 연구자가 이론을 기초로 사전에 수립한 연구모형을 검증하기에 가장 적합한 분석기법으로 다른 다변량기법과는 달리 모형 내에 내재된 측정 변수들의 측정오차(measurement error)를 알 수 있으며, 잠재변수와 측정변수 간 그리고 잠재변수와 잠재변수 간의 관계를 검증할 수 있는 장점을 가지고 있는 방법이다.

SEM은 측정모형과 구조모형으로 구성된다. 전자는 구조모형(혹은 이론모형)에서 사용되고 있는 잠재변수(혹은 이론변수, 구성개념이라고도 함)에 어

떻게 연결되어 있는가를 나타내는 것이며, 후자는 다수의 잠재변수 간의 인과관계를 나타내는 모형을 말한다.

SEM은 경로분석³⁾ 과는 달리 직접적 측정이 불가능한 잠재변수를 측정변수를 이용해서 간접적으로 측정한다. 다음, 이들 잠재변수 간의 이론적인 관계를 분석하기 위해서 개발된 통계자료분석기법으로 확증적 요인분석(CFA : Confirmatory Factor Analysis)을 적용하여 측정오차가 없는 잠재변수를 발견하고 이들을 인과관계에 따라 연결하는 기법이다.

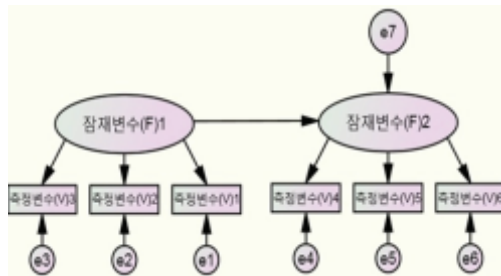


그림 2. SEM의 측정모형과 구조모형
Figure 2. Measurement Model and Structural Model of SEM

<그림 2>은 두 개의 잠재변수를 가지고 있으며, 두 개의 측정모형으로 구성되어 있다. 잠재변수(F1)과 잠재변수(F2)는 각 세 개의 측정변수를 가지고 있다.

보통 측정변수는 설문지를 통해서 측정하는 경우가 많으며 1개 설문문항은 1개의 측정변수가 된다. 또한, 각 측정변수들 간의 측정오차⁴⁾ 가 있는 것으로 가설화되었고, 잠재변수(F2)는 잠재변수(F1)에 의해서 완전하게 설명되지 않은 구조오차⁵⁾ 가

있는 것으로 가설화 되었음을 알 수 있다.

또한, 다른 변수에 영향을 주지만 하는 잠재변수를 외생변수(exogenous variable)라 하며, 다른 변수들에 의하여 설명 될 수 있는 변수, 즉 다른 잠재변수에 의해서 영향을 받기도 하고 주기도 하는 잠재변수를 내생변수(endogenous variable)라 한다.

3.1.3 조사 대상자의 일반적 특성

인구통계 변인으로는 성별, 연령, 근속년수, 직급으로 설정하였으며, 본 빈도 및 백분위는 결측값을 제외한 빈도 및 유효 퍼센트이다.

표 1. 인구통계학적 특성
Table 1. Demographic Characteristics

		(단위 : 명, %)		
인구학적 문항		빈도(명)	백분율(%)	
성별	남자	152	70.7	
	여자	63	29.3	
연령	20대	28	13.0	
	30대	28	13.0	
	40대	41	19.1	
	50대	100	46.5	
	60대 이상	18	8.4	
근속 년수	1~5년	45	20.9	
	6~10년	23	10.7	
	10~15년	44	20.5	
	16~20년	57	26.5	
	25년 이상	46	21.4	
직급	교수	시간강사	5	4.6
		전임강사	11	10.1
		조교수	33	30.3
		부교수	46	42.2
	교직원	정교수	14	12.8
		직원	43	40.6
		팀장	45	42.5
		과장	14	13.2
		국장이상	4	3.8

인구통계학적 특성으로 성별에서 남자는 152명(70.7%), 여자 63명(29.3%)로 조사 되었으며, 연령으

3) 경로분석(path analysis)은 직접적으로 측정가능한 측정변수들 간의 인과관계를 규명하기 위해서 사용하는 기법인 반면, 구조방정식모형(SEM)은 직접적으로 측정이 어려운 잠재변수들 간의 인과관계를 분석하기 위한 통계자료 분석기법이다.
4) 측정변수와 관련 오차(측정변수에 포함되어 있는 오차)
5) 잠재변수(혹은 잠재요인) 예측과 정에서의 오차(잠재변수에 포함되어 있는 오차)

5) 잠재변수(혹은 잠재요인) 예측과 정에서의 오차(잠재변수에 포함되어 있는 오차)

로는 20대 28명(13.0%), 30대 28명(13.0%), 40대 41명(19.1%), 50대 100명(46.5%), 60대 이상 18명(8.4%)로 조사 되었다.

근속년수로는 1~5년 45명(20.9%), 6~10년 23명(10.7%), 10~15년 44명(20.5%), 16~20년 57명(26.5%), 25년 이상 46명(21.4%)로 조사되었으며, 교수 직급으로는 시간강사 5명(4.6%), 전임강사 11명(10.1%), 조교수 33명(30.3%), 부교수 46명(21.4%), 정교수 14명(12.8%)로 나타났다.

교직원의 직급으로는 직원 43명(40.6%), 팀장 45명(42.5%), 과장 14명(13.2%), 국장이상 4명(3.8%)로 나타났다.

3.1.4 측정항목의 신뢰도 분석

본 연구에서는 설문 문항들 간에 내적 일관성이 존재하는지를 확인하기 위하여 보편적으로 사용하는 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 탐색적 연구 분야에서는 Cronbach's α 계수 값이 0.6이상, 기초연구분야에서는 0.8, 나아가 중요한 결정이 요구되는 응용분야에서는 0.9이상이면 충분하다고 볼 수 있다. 본 연구에서 신뢰도 분석 결과 가격 경제성에 대한 신뢰도 계수 0.911이 최소값으로 나타나, 전 요인에 대한 신뢰도 계수가 높은 값을 확보하였기에 각 요인들에 관하여 높은 내적 일관성을 지니고 있다고 볼 수 있다.

표 2. 신뢰도 분석
Table 2. Reliability Analysis

신뢰도 요인	Cronbach's α
거래적 리더십	0.960
변혁적 리더십	0.911
의사소통 체계	0.941
직무 만족도	0.935
조직 효과성	0.922

3.2 AMOS를 활용한 인자 분석

3.2.1 변수의 정의

초기 이론적 가설을 검증하기 위하여 구조방정식모형 분석을 시행하였다. 모든 경로분석은 SPSS사의 AMOS(analysis of moment structures) 21.0 프로시저를 이용하여 분석하였으며 모수는 최대우도함수를 이용하여 추정되었다.

AMOS 21.0을 이용하여 모형분석이 실행된 후 연구자는 모형을 평가하게 된다. 모형을 평가하는 기준으로는 카이스퀘어 값(χ^2)과 적합도 지수 GFI(goodness of fit index), 조정된 적합도 지수 AGFI(adjusted goodness of fit index), 평균 제곱 잔차 제공근 RMR(root mean-square residual)을 이용하였다.

GFI, AGFI 는 0.90 보다 크면 매우 잘 적합 된 모형, 0.80 보다 크면 비교적 잘 적합 된 모형으로 판단한다. RMR은 0.05보다 작으면 좋은 모형으로 판단하도록 한다.

표 3. 모형 변수
Table 3. Model Variable

변수 형태	요인	하위문항	변수 이름
독립변수	거래적 리더십	20	B_1 ~ B_20
	변혁적 리더십	10	C_1 ~ C_10
독립변수/ 종속변수	의사소통 체계	18	D_1 ~ D_18
	직무 만족도	15	E_1 ~ E_15
종속변수	조직 효과성	19	F_1 ~ F_19

여기서 카이스퀘어 값(χ^2)은 표본의 크기에 영향을 받으며 어떠한 상황에서도 계산될 수 있다는 문제점을 포함하고 있어, 본 연구에서는 AIC(Akaike information criterion) 값 과 RMSEA(root mean square error of approximation)로 최적 모형을 찾도록 한다.

사용된 주요 요인으로는 독립변수로 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 의사소통체계, 직무만족도로 설정하여 종속변수로는 조직효과성으로 설정하여 구조방정식 모형을 통해 가설을 검증하였다.

3.2.2 확증적 요인분석

확증적 요인분석을 통하여 본 연구인 구조방정식모형을 설정하도록 하였다. 확증적 요인분석에서 요인을 설명하기 위해서 사용된 측정변수들은 서로 관련이 없다고 가정되고 있다.

하지만 일단 변수들 간에 다중공선성이 나타나게 되면 독립변수 하나를 제거하거나 설문지를 추가로 수집하여 표본수를 늘리는 극단적인 조치를 취할 수밖에 없다. 하지만 구조방정식모형은 측정오차항을 입력하고 변수를 잠재변수와 측정변수로 구분함으로써 다중공선성의 문제를 해결할 수 있으며, 상호종속적인 관계와 간접효과의 추정을 통해 보다 다양한 분석이 가능하다.

다만 새로운 사실을 얻기 위한 탐색적 연구보다는 기존 선행연구의 결과를 바탕으로 재검증하는 확인적 연구에 보다 적합한 것으로 알려져 있어 변수 선택에 있어 신중을 기해야 한다.

본 연구에서는 최초 총 82개 문항을 통해서 확증적 요인분석을 실시하였으며, 앞서 분석된 신뢰도 분석을 통해 설명력이 떨어지는 측정문항을 제거하는 방식으로 확인적 요인분석을 실시하였다.

확증적 요인분석 모형의 전반적인 적합도를 평가하기 위하여, 집중 타당성을 검증하도록 하겠다.

집중타당성은 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 의미하며, 집중타당성 검증에는 3가지로 나뉘 볼 수 있는데 요인 부하량과 유의성, AVE(평균분산추출), 개념 신뢰도이다.

요인 부하량과 유의성은 표준화된 요인 부하량이 최소 0.5이상이어야 하며 유의성은 CR > 1.965, P<0.05임을 체크해야 한다.

표 4. 확증적 요인분석 결과
Table 4. Results of Confirmatory Factor Analysis

잠재 변수	관측 변수	비표준 회계수	표준화 계수	S.E.	C.R.	P	AVE	개념신뢰도
거래적 리더십	B_1	1	0.795				0.579	0.844
	B_2	1.111	0.586	0.26	13.559	***		
	B_3	1.077	0.501	0.303	4.275	***		

B_4	1.892	0.716	0.548	11.559	***	0.763	0.913		
B_5	1.846	0.507	0.59	14.449	***				
B_6	0.913	0.678	0.12	9.416	***				
B_7	0.786	0.526	0.294	4.461	***				
B_8	0.941	0.516	0.241	8.054	***				
B_9	0.974	0.668	0.142	13.191	***				
B_10	0.662	0.544	0.145	6.55	***				
B_11	0.749	0.834	0.143	12.158	***				
B_12	0.705	0.595	0.163	11.333	***				
B_13	1.986	0.868	0.546	6.636	***				
B_14	1.946	0.673	0.027	9.155	***				
B_15	1.743	0.741	0.058	8.282	***				
B_16	1.843	0.669	0.045	8.143	***				
B_17	0.794	0.667	0.135	9.369	***				
B_18	0.673	0.821	0.096	8.83	***				
B_19	0.934	0.772	0.016	8.023	***				
B_20	0.713	0.713	0.036	8.013	***				
C_1	1	0.689						0.677	0.861
C_2	1.375	0.674	0.08	4.461	***				
C_3	1.471	0.555	0.057	5.311	***				
C_4	1.937	0.551	0.074	6.485	***				
C_5	1.99	0.751	0.028	6.054	***				
C_6	1.582	0.674	0.095	6.736	***				
C_7	1.626	0.804	0.159	6.532	***				
C_8	1.859	0.764	0.21	6.837	***				
C_9	1.781	0.831	0.18	7.561	***				
C_10	1.494	0.862	0.151	11.225	***				
D_1	1	0.945				0.579	0.782		
D_2	1.255	0.955	0.196	5.292	***				
D_3	0.903	0.983	0.191	7.14	***				
D_4	1.143	0.995	0.166	11.09	***				
D_5	1.055	0.924	0.132	4.431	***				
D_6	1.089	0.882	0.15	11.704	***				
D_7	0.093	0.824	0.115	17.256	***				
D_8	1.181	0.779	0.131	15.996	***				
D_9	1.033	0.662	0.125	15.371	***				
D_10	1.088	0.908	0.123	8.18	***				
D_11	1.084	0.848	0.076	5.683	***				
D_12	1.181	0.87	0.016	4.055	***				
D_13	0.852	0.843	0.016	9.088	***				
D_14	0.942	0.893	0.028	8.791	***				
D_15	0.972	0.915	0.026	8.335	***				
D_16	0.992	0.863	0.054	12.867	***				
D_17	1.263	0.826	0.047	10.833	***				
D_18	1.115	0.796	0.094	7.719	***				
E_1	1	0.783				0.813	0.904		
E_2	1.414	0.601	0.094	6.838	***				
E_3	0.875	0.716	0.08	8.376	***				
E_4	0.924	0.507	0.077	7.845	***				
E_5	0.96	0.786	0.095	8.702	***				
E_6	0.97	0.738	0.046	8.454	***				
E_7	0.971	0.903	0.049	8.853	***				
E_8	1.461	0.668	0.049	8.462	***				
E_9	1.191	0.544	0.057	8.461	***				
E_10	0.971	0.834	0.047	6.986	***				
E_11	1.871	0.695	0.026	8.345	***				
E_12	1.113	0.868	0.036	4.487	***				
E_13	0.911	0.604	0.038	6.644	***				
E_14	0.843	0.901	0.056	8.215	***				
E_15	1.462	0.665	0.049	9.479	***				
F_1	1					0.813	0.904		
F_2	1.941	0.616	0.023	10.61	***				
F_3	1.134	0.913	0.026	15.726	***				
F_4	1.133	0.553	0.032	14.396	***				
F_5	1.461	0.531	0.026	14.876	***				
F_6	0.943	0.618	0.08	8.16	***				
F_7	1.64	0.775	0.017	18.003	***				
F_8	0.842	0.815	0.149	18.789	***				
F_9	0.941	0.841	0.177	16.933	***				
F_10	1.964	0.913	0.234	8.72	***				
F_11	1.211	0.644	0.197	14.412	***				
F_12	1.211	0.913	0.166	9.254	***				
F_13	0.971	0.661	0.185	9.223	***				
F_14	0.874	0.622	0.218	11.063	***				
F_15	0.81	0.541	0.215	10.505	***				
F_16	0.893	0.646	0.171	9.799	***				
F_17	1.223	0.694	0.171	9.509	***				
F_18	1.611	0.897	0.195	9.316	***				
F_19	0.974	0.813	0.149	11.16	***				

P<0.05 *, P<0.01**, P<0.001***

본 연구에서는 모든 문항의 요인 부하량이 0.5 이상이고, 요인 부하량은 유의성을 갖고 있음을 알 수 있다.

AVE(평균분산추출)값은 0.5 이상이어야, 집중 타당성을 갖게 된다. 각 요인별 AVE값의 경우 모두 0.5 이상이므로 집중타당성을 가지고 있는 것으로 보인다.

또한, 각 잠재변수의 개념 신뢰도의 값도 계산해 본 결과 전 요인의 개념 신뢰도 값이 0.7보다 높은 것으로 나타남에 따라 집중 타당성을 갖고 있다.

3.3 AMOS를 활용한 구조방정식 모형

3.3.1 연구모형

다음의 연구모형 추정결과를 살펴보면 <표 4.>에서 보여준 것과 같이 연구모형의 적합도를 평가하는 GFI, AGFI 지수는 각각 0.844, 0.801으로 나타났으며 1에 가까울수록 모형의 적합도 높은 것으로 판단하기 때문에 본 모형은 적합도가 매우 높다고 할 수 있다(회귀분석의 R2값과 유사한 해석이 가능하다).

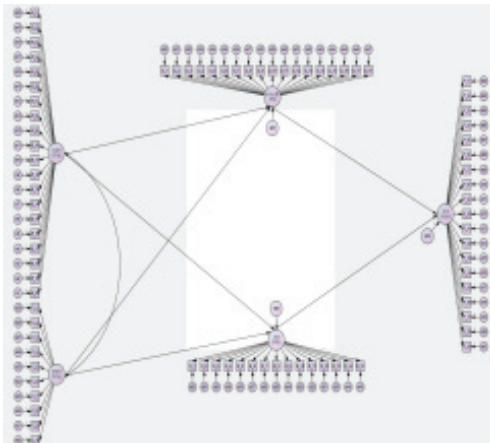


그림 3. 연구 모형
Figure 3. Research Model

또한 RMR은 측정값이 낮을수록 모형의 설명도가 높아진다(모형에서 설명할 수 없는 크기를 의미). 본 모형에서는 RMR값이 0.036으로 측정되어 모형의 적합도가 매우 양호한 것을 확인 할 수 있었다.

3.3.2 경로계수 유의성 검정 및 적합도 비교

다음 <표 5>는 구조방정식모형에 의한 경로계수들의 유의성을 나타낸 표이다. 표를 보면 거래적 리더십이 의사소통체계, 직무 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십은 직무 만족도에, 의사소통체계는 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 5. 경로계수 유의성 검정
Table 5. Significance Test of Path Coefficients

경로		Estimate	S.E.	C.R.	P
의사소통 체계	<--- 거래적 리더십	0.422	0.027	4.441	0.000***
직무 만족도	<--- 거래적 리더십	0.157	0.058	2.723	0.006**
의사소통 체계	<--- 변혁적 리더십	0.062	0.045	1.374	0.169
직무 만족도	<--- 변혁적 리더십	0.283	0.135	2.093	0.036*
조직효과성	<--- 의사소통 체계	0.265	0.096	2.762	0.006**
조직효과성	<--- 직무만족도	-0.001	0.016	-0.082	0.934

P<0.05 *, P<0.01**, P<0.001***

표 6. 모형 적합도 비교
Table 6. Comparison of Model Fit

모형	χ^2	df	P	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
연구 모형	1408.	127	.000	.844	.801	.036	.077

본 연구모형의 적합도는 GFI와 AGFI값도 만족스러운 결과로 나타났으며, RMR은 0.036으로 모형에 적합한 것으로 나타났다.

4. 결 론

현대 지식사회는 다의적인 환경(equivocal environment)을 잘 처리하는 조직만이 성공할 수 있게 된다. 그래서 Weick(1979)은 조직의 본질은 바로 환경적 투입의 다의성(equivocality)을 감소시키는 메커니즘이라고 설파한다[24]. 어제의 환경적 요구나 관심이 변화하였는데도 그것을 인식하지 못하여 과거에 매달리다 침몰하는 조직의 경우를 우리는 자주 목도한다. 교육환경 변동에 따른 대학시스템 변화 구현과 이를 통한 학습조직화 구축이 절실한 논거도 바로 여기에 있는 것이다[25].

본 연구는 대학의 생존을 위한 대학조직의 적실성 있는 리더십 방향을 제시하고자 문헌연구와 실증분석을 실시하였다.

실증분석 결과 거래적 리더십이 의사소통체계에 영향력을 가지며 의사소통체계는 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 변혁적 리더십은 직무만족도에는 영향을 미치나 직무만족도는 조직효과성에 영향력이 없는 것으로 분석되었다.

즉, 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 직무만족도에는 영향력이 있으나 조직효과성에 미치는 영향은 변혁적 리더십보다는 거래적 리더십이 큰 것으로 분석되었다. 이는 현재 대학조직 내에서 리더와 직원의 관계가 보상이나 인센티브 등의 거래관계의 성향이 강하게 작용하고 있음을 의미하며, 직무만족도는 조직효과성에 기여하지 못하고 있음을 알 수 있다.

그러나 대학조직에서 거래적 리더십은 한계가 분명히 존재하며 앞으로 대학의 생존과 발전을 위해서는 거래적 리더십과 더불어 변혁적 리더십의 역할이 더욱 요구된다고 할 수 있다.

본 연구는 대학조직내의 교수와 직원의 설문을 토대로 진행되었으나 지역적 한계(대전·충남지역)와 설문형식의 제약을 지니고 있다. 향후 보다 광

범위한 연구와 심도 있는 연구방법을 통하여 좀 더 의미 있는 연구가 진행될 수 있을 것이다.

References

- [1] J.-S. Ryu, Y.-G. Park, S.-O. Bae, G.-S. Lee, and H.-J. Cho, *University innovation*, Seoul : Samsung Economic Research Institute(SERI), 2006.
- [2] Y.-K. Yim, *The characteristics and issue of restructuring policy in the Korea university*, Educational Administration Study 23(4), 2005.
- [3] A. Etzioni, *A comparative analysis of complex organization: On power, involvement, and their correlates*, New York: The Free Press of Glencoe, 1961.
- [4] H. A. Simon, *The new science of management decision*, New York: Harper & Row, 1960.
- [5] P. M. Blau, and W. R. Scott, *Formal organizations: A comparative approach*, San Francisco: Chandler, 1962.
- [6] Y.-J. Keum, *A analysis on the influence of university president' leadership style on the outputs of administrative organization*, unpublished Ph. D. Dissertation, Daegu : Univ. of Daegu Press, 2012.
- [7] E. P. Hollander, G. Lindzey, and E. Aronson, *Leadership and Power, The handbook of social psychology*, New York : Random House, pp. 485-537, 1985.
- [8] C.-H. Yim, and Y.-K. Hong, *A study on the influence of the satisfaction and commitment in the job and organization on the turning the intentions*, MIS Study, Vol. 31, 2011.
- [9] R. J. House, *Path-goal theory of leadership*, Journal of Contemporary Business, Vol. 3,

- pp. 81-97, 1974.
- [10] G. Yukl, *Leadership in organizations(7th ed)*, New Jersey: Prentice-Hall, 2010.
- [11] M.-Y. Hwang, *Domestic research trends in the leadership*, Busan Educational Study 22, 2009.
- [12] J. M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- [13] J.-W. Jung, B.-Y. Yim, and Y.-A. Ryu, *A study on the influence of chief leadership style in the executive agency on the organizational commitment*, The Administrative Collection of Writings 47(2), 2009.
- [14] B. Shamir, *The charismatic relationship : Alternative explanations and predictions*, Leadership Quarterly, 2, pp. 80-104, 1991.
- [15] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectation*, New York: The Free Press, 1985.
- [16] B. M. Bass, *From transformational leadership: Leaning to Share the Vision*. Organization Dynamics, 18(3): pp. 19-31, 1990.
- [17] D. Katz, and R. L. Kahn, *The social psychology of organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1996.
- [18] E. A. Locke, and M. D. Dunnette, *The nature and causes of job satisfaction*, Handbook of Industrial. and organizational psychology, Chicago : Rand McNally and Company, p. 130, 1976.
- [19] F. Herzberg, *Work and the nature of man*, New York : The World Publishing Company, p. 90, 1966.
- [20] J.-H. Seo, and Y.-Y. Kim, *The development of organizational commitment through team commitment*, Personnel & Organization Study 11, 2003.
- [21] B.-S. Kim, K.-K. Park, and K.-H. Cho. *Human organization*, Seoul : Daeyoung Publishing Co, 2003.
- [22] D. Katz, *The motivational basis of organizational behavior*, Behavioral science, 1964.
- [23] H.-H. Nam, *A study on the influence of transformational and transactional leadership on the organizational citizenship behavior*, unpublished Ph. D. Dissertation, Jeonju : Jeonbuk Univ. Press, 2006.
- [24] K. Weick, *The social psychology of organizing(2nd ed.)*, Reading, MA.: Addison-Wesley, 1979.
- [25] P. M. Senge, *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*, N. Y. : Double-day, 1990.
-
- ## 대학조직의 리더십에 관한 연구
- 이효인, 이동진
건양대학교 경찰행정학과
-
- ### 요 약
- 대학조직은 사회변이에 따라 가시적으로 재편되고 전략적으로 재구조화되며 실질적으로 학습되어져야 한다. 학습의 본질은 시스템 사고에 입각한 시스템 변화에 있다. 학습조직의 다섯 가지 차원들은 공유비전, 팀학습, 사고모형, 자아완성, 그리고 시스템 사고로 제시되고 있는데 특히 시스템 사고는 제5경영으로 불리어지고 있다. 시스템 사고는 현상을 이해하고 이를 토대로 문제를 해결하려는 수단이다. 이는 전체를 인지하고 이에 포함된 부분들 사이의 역동적 관계를 이해할 수 있게 하는 사고의 틀을 의미하는 것이다. 이에 따라 대학조직의 리더십과 효과성간의 인과관계를 분
-

석하는 것이다. 본 연구는 이러한 사회적 변화에 따른 대학의 대내외적 환경 변화를 관찰하는 가운데, 선행연구 및 문헌연구에 토대한 연구모형을 기반으로 대학조직의 리더십 유형이 합리적 의사소통체계 및 직무만족을 통해 조직효과성에 미치는 인과관계를 분석하여 변인간 차별적 영향력(relative contribution)이나 개별구성원간 인식차이를 살펴보는 데 그 목적이 있다. 이를 위해 구조방정식 모델(SEM : Structural Equation Modeling)을 구축하여 영향력 있는 변수를 밝히고자 하였으며, 이를 통해 대학조직의 거래적 리더십 및 변혁적 리더십과 조직효과성간 관계를 실증적으로 검증 분석, 대학의 생존을 위한 대학조직의 적실성 있는(relevant) 리더십 방향을 제시하고자 한다.

administration from Yonsei University in 1991 and Ph. D. at department of public administration from Wonkwang University in 2004, respectively. From 2010 to 2011, he was a senior executive officer at the Blue House. He is a vice president of Konyang University at present. His current research interests include police administration and public administration.

E-mail address: djlee@konyang.ac.kr



Hyo In Lee received the bachelor's degree in the department of business administration from George Washington University and Strayer University in 2010.

He received the master's degree in the education(pedagogy) from University of Hawaii in 2012 and learned Ph. D. coursework at department of police administration from Konyang University in 2015, respectively. From 2012 Jan. to 2012 July, he was a researcher at University of Hawaii, Maui College's president room. He is a vice president of Daejeon Institute of Science and Technology at present. His current research interests include educational administration and organizational management.

E-mail address: hi@dst.ac.kr



Dong Jin Lee received the bachelor's degree in the department of public administration from Chungnam National University in 1982. He

received the master's degree in the public