

## 초등교사가 인식한 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동 및 조직신뢰 간의 구조적 관계

가향순\* · 김응자\*\*

본 연구는 초등교사들이 인식하는 교감의 코칭역량이 초등교사의 혁신행동 및 조직신뢰 간의 구조적 관계를 규명하는 데 목적이 있다. 이를 위해 서울, 경기, 충남 지역의 초등학교 교사들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 203부의 응답을 SPSS와 AMOS 28.0을 사용한 통계분석을 하였다. 본 연구의 결과 첫째, 초등교사의 혁신행동과 교감의 코칭역량 그리고 조직신뢰 간에 유의미한 정적 상관관계가 확인되었다. 특히, 교감의 성장/미래지향성 코칭역량은 초등교사 혁신행동의 수업혁신 아이디어 실행 측면에서 가장 높은 상관을 보였다. 둘째, 조직신뢰가 교감의 코칭역량과 초등교사 혁신행동의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 교감의 코칭역량이 높을수록 초등교사의 혁신행동이 촉진되며, 초등교사의 조직에 대한 신뢰가 증가하여 긍정적인 상호작용이 발생한다. 즉, 교감의 코칭역량과 초등교사의 조직신뢰가 높을수록 초등교사의 혁신행동이 증가하는 것으로 나타났다. 이는 교감의 코칭역량이 초등교사의 조직신뢰와 혁신행동 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 교육현장에서 교감 코칭역량의 중요성을 재조명하고, 초등교사의 혁신행동을 촉진하기 위한 실천적 방안의 필요성을 시사한다.

주제어 : 초등교감, 초등교사, 코칭역량, 혁신행동, 조직신뢰

---

논문 제출일: 2025. 01. 31.

최종심사일: 2025. 03. 05.

게재확정일: 2025. 03. 26.

\* 남서울대학교 대학원 코칭학과 박사과정

\*\* 남서울대학교 아동복지학과 교수

Corresponding author : Kim Eung Ja, Namseoul University Children's Welfare Center, 91, Daehak-ro, Seonghwan-eup, Seobuk-gu, Cheonan-si, Chungcheongnam-do. 31020. E-mail: eungja21@nsu.ac.kr

## I. 서론

교육은 흔히 '백년대계(百年大計)'라고 한다. 이는 교육이 단기적인 목표를 초월하여 미래 세대를 위한 핵심적인 과정임을 시사한다. 따라서 한국의 학교 교육이 나아가야 할 방향을 탐색하는 것은 시급하고도 중요한 과제이다. 특히, '무엇을 가르칠 것인가'와 '어떻게 가르칠 것인가'라는 질문은 교육의 본질을 탐구하는 데 있어 핵심적인 화두이다. 이러한 질문에 대한 깊은 성찰은 교육정책과 실천의 발전을 위해 필수적이다. 급변하는 시대의 생성형 AI 기술 발전은 교육환경에 중대한 영향을 미치고 있으며, 이는 학교 체제의 근본적인 변화를 요구한다. 따라서 교사들은 교육 효과성을 높이기 위해 수업과 업무에서 혁신적인 노력이 필요하다(박진경, 2023).

학교조직의 가장 중요한 구성원인 교사 스스로 업무와 관련한 성과향상을 도모하며 새로운 아이디어 개발을 위한 계획적 행동뿐만 아니라 아이디어를 도입하고 응용하여 확산하는 과정이 교사 혁신행동의 출발점이라 할 수 있다. 교사의 혁신행동은 교사가 혁신적인 아이디어를 개발하고 아이디어를 옹호하며 실행하는 일련의 행위이며(김진현, 2022), 교사가 교육 업무와 교육행정업무에서 인식한 문제에 대해 새로운 아이디어와 해결책을 채택하거나 만들고 이에 대한 지지자와 자원을 구함으로써 자료나 서비스, 절차로 실현되는 과정이라 할 수 있다(심지영, 2016). 즉, 교사가 혁신적인 행동을 실천함으로써 교육과 업무의 질이 개선되고, 그 결과 학생들의 학습성과에도 교사의 직업적 만족도에도 긍정적인 영향을 미치게 된다.

또한 교사가 업무에 대한 효율성을 추구하고 새로운 교육 아이디어의 생성 및 적용과 학교 내외의 지지를 얻는 활동을 통해 본인의 업무에 적용해보고 효과를 거두는 과정은 교육환경 변화에 대응하기 위하여 교사에게 반드시 필요한 행동이다(김병찬·김정희, 2005; 정진철외, 2019). 다만, 혁신적인 아이디어는 교육정책 및 단위학교 교육목표를 벗어나지 않는 범주 안에서만 이루어질 수 있다는 제한점이 있다. 이 과정에서 교사는 학생의 성장과 학교시스템 내 유기적 상호작용을 촉진하여 교육의 질과 공동체 결속을 강화하는 중요한 역할을 한다. 특히, 교사들이 수업과 업무에서 혁신행동을 할 수 있도록 촉진하는 교감 역할에 주목할 필요가 있다.

교감은 교장과 교사의 중간 위치에서 교장의 학교 경영을 보좌하고 학교에 근무하는 모든 구성원들의 교육적 활동을 지원할 하는 위치에 있기 때문에(지복례, 2008), 학교조직의 기능

이 복잡하고 다양해지면서 충분한 전문지식과 경험을 바탕으로 한 중간관리층인 교감의 역할은 매우 중요하다(윤창희·김왕준, 2016). 중간관리자로서 교감은 교사들과의 효과적인 소통과 친밀감을 통해 혁신적인 교육 활동을 촉진하는 코치의 역할을 수행한다. 코치는 코칭 과정에서 스스로 자신의 모습을 객관적으로 바라볼 수 있도록 하고, 의사결정에 도움을 주거나 자기 결정을 행동으로 실천할 수 있도록 지원하는 매우 중요한 역할을 한다(김경미·정희정, 2019). 또한 교감은 교사의 잠재력 향상을 위해 코칭과정을 통해 교사를 지지하는 역할을 수행하며(Hargreaves, A., & Fullan, M, 2012), 상호존중과 존경을 바탕으로 교사를 지원해야 한다. 학교조직에서 교장과 교사 사이의 중추적 역할을 맡은 교감이 코칭역량을 갖출 때, 자신의 역할을 성공적으로 수행할 수 있다. 따라서 교사가 잠재력을 최대한 발휘하여 직무수행에서 성과를 달성할 수 있도록 지원하는 능력인 코칭역량은 교감이 갖추어야 할 코칭 핵심역량이다.

학교조직에서 교사의 혁신행동은 교감의 코칭역량 뿐만 아니라, 교사가 스스로 지니고 있는 조직신뢰 또한 중요한 영향을 미친다는 점을 강조할 수 있다. 교사의 조직신뢰란 학교조직 내에서 이루어지는 신뢰를 의미하는 것으로, 학교장의 교육적 행위가 일반적인 상식과 기대에 어긋나지 않으면서 동료들을 신뢰하고, 조직의 의도나 행동에 대해 구성원들이 갖는 확신과 지지이다(송은석, 2015). 이러한 조직신뢰는 직무만족에 영향을 미치며 특히, 동료교사 신뢰를 통한 전문적 학습공동체의 성장, 그로 인한 교사의 내재적 직무만족 향상이 연쇄적으로 일어난다(이재진, 2023). 또한 교사의 조직신뢰는 상호존중과 지지를 바탕으로 지속적인 행동을 통해 점진적으로 형성된다. 조직에 대한 신뢰가 형성되면 조직에 대한 헌신과 몰입, 창의성이 유발되어 조직의 성과를 높이며(김왕배·이경용, 2002), 반대로 조직에 대한 신뢰가 부족할 경우 전시성 강한 행동이나 과열 경쟁을 유발할 수 있으며(강대술, 2020), 이타적 행위보다 객관적으로 평가받을 수 있는 여타 성과창출 활동에만 집중할 것이다(Coyle-Shapiro, 2002).

이상의 선행연구 결과 초등교사의 혁신행동에 교감의 코칭역량과 초등교사의 조직신뢰는 유효한 영향을 미치는 변인이며, 초등교사의 혁신행동은 학교조직의 혁신에 기여하는 변인임을 기대할 수 있다. 그런데 다른 분야에서의 혁신행동에 대한 연구에 비해 초등교사의 혁신행동에 영향을 미치는 변인에 대한 연구가 상대적으로 부족한 실정이다. 본 연구는 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동 및 조직신뢰의 유기적인 구성이 초등 교사들의 교직 수행에 미치는 긍정적인 영향을 살펴보고, 이를 통해 침체된 교육현장을 개선할 필요성을 강조한다. 또한, 아동의 전인적 성장과 창의적 사고를 촉진하는 교육환경 조성을 위한 기초 자료를

제공하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1. 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동, 조직신뢰 간의 구조적 관계는 어떠한가?
- 연구문제 2. 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동 관계에서 초등교사의 조직신뢰의 매개효과는 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 혁신행동

혁신과 행동을 결합한 혁신행동은 업무와 관련한 성과향상을 도모하며 새로운 아이디어 개발을 위한 계획적 행동뿐만 아니라 아이디어를 도입하고 응용하여 확산하는 과정이며, 창의적인 아이디어를 선택하여 필요한 제품을 생산하거나 서비스 및 운영 방법을 실제로 적용 및 전환하는 과정을 의미한다(Janssen, 2000). 초등교사의 혁신행동은 교육 현장에서의 변화를 주도하며, 궁극적으로 교육의 질 향상에 기여하는 중요한 요소이다. 혁신의 주체인 교사들은 수업 전문성과 업무능력 향상을 목표로 하여 수업방식 및 업무방식을 창의적으로 제안하고 동료 교사들과 협력하여 이를 실천하는 활동이라 정의하였으며(여동춘, 2019), 혁신행동이 교사들의 수업혁신과 전문성 향상에 필수적이며, 혁신 아이디어의 성공적 실행은 동료 교사의 지원과 아이디어 공유가 중요함을 강조하였다(정영미, 2020).

초등교사의 혁신행동을 촉진하기 위한 구성요소로 첫째, 수업혁신 아이디어 개발은 수업혁신을 위한 아이디어를 창출하거나 지식의 재구조화를 의미한다(최한희외, 2013). 둘째, 업무혁신 아이디어 개발은 지속적 업무개선 및 능력개발을 위한 아이디어를 만드는 것이다. 셋째, 수업혁신 아이디어 지원 및 공유는 수업혁신 아이디어를 동료교사나 관리자의 지원을 받거나 서로 공유됨을 의미한다. 넷째, 업무혁신 아이디어 지원 및 공유는 업무혁신 아이디어를 동료교사나 관리자의 지원을 받거나 서로 공유됨을 의미한다. 다섯

제, 수업혁신 아이디어 실행은 수업혁신 아이디어를 만들어 동료교사들과 협력을 통해 수업에 적용하는 것이다(여동춘, 2019). 여섯째, 업무혁신 아이디어 실행은 업무혁신 아이디어를 실제로 적용하여 가시적인 성과를 내는 것을 말한다.

이러한 혁신행동은 교사가 교육활동과 관련된 혁신적인 아이디어를 개발하고 이를 옹호하며 실행하는 일련의 과정으로 정의될 수 있다(김진현, 2022). 그리고 개인의 다양하고 구체적인 행동을 필요로 하는 아이디어 유발과 실행을 포함하고 있는 과정이며(이문선·강영순, 2003; 김해룡·양필석, 2008), 새로운 아이디어를 창출하고 확산하며 실천하는 과정이다(김종우외, 2004; 남봉우·서인덕, 2010; 최석봉외, 2010). 즉, 초등교사가 변화의 필요성을 인식하고 학교조직의 성과향상과 목표달성을 위해 스스로 혁신적인 아이디어를 개발하고, 이를 동료교사와 공유하고 지지하며 실행하는 행동이라 할 수 있다.

## 2. 코칭역량

코칭은 코치를 파트너로 문제해결 방향을 스스로 찾아가는 것이며 자신의 잠재력을 최대한 발휘하게 되는 의사소통 기법이며(박지혜·도미향, 2023), 코칭역량은 코치의 마인드셋 즉, 성격·자기관리·태도 등과 밀접하게 연관되어 있으며, 전문코치에게 요구되는 다양한 능력과 기술을 포함한다(도미향, 2021). 중간관리자 역할을 수행하는 교감의 코칭역량 수준을 살펴보는 구성요소로 첫째, 목표달성 역량은 '목표 정하기'와 '목표달성'으로 구성되어 있으며, 이는 조직의 목표를 효과적으로 추진하는 능력을 나타낸다. 둘째, 커뮤니케이션 역량은 '경청', '질문', '피드백'으로 이루어져 있어, 부하 직원들과의 효과적인 소통 능력을 강조한다. 셋째, 대인관계 역량은 '상호존중과 신뢰' 및 '지지 및 지원'으로 구성되어, 부하 직원과 원활한 관계를 형성하기 위한 역량을 의미한다. 마지막으로, 자기주도 역량은 '자기효능감'과 '성장/미래 지향성'으로 이루어져 있다.

교감의 코칭역량은 교사의 잠재력 향상을 위해 코칭과정을 통해 교사를 지지하는 능력이다(Hargreaves & Fullan, 2012). 이러한 코칭역량은 개인과 조직의 성과향상에 영향을 미친다. 기업의 지속 성장과 발전을 위해서는 조직구성원이 창의적인 아이디어를 창출하고 실현할 수 있도록 조직에서 리더의 역할이 중요시되고 있는 시대에(홍문선·도미향, 2023), 중간관리자의 코칭역량은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치며, 직무스트레스에 부정적 영향을 미친다(신종식·도미향, 2021). 이는 학교조직이라는 교육공동체에서 초등교감의 코칭역량은 중간

관리자로서의 효과적인 역할 수행에 필수적이며, 이는 교육현장에서 혁신을 촉진하는 데 기여할 것으로 기대된다.

### 3. 조직신뢰

신뢰란 신뢰 주체에 초점을 둔다면 신뢰 주체가 타인을 얼마나 신뢰하느냐를 의미하며, 신뢰 대상에 초점을 둔다면 신뢰 대상의 행동과 능력에 따른 신뢰의 정도라고 할 수 있다(김남중, 2021). 즉 신뢰는 ‘믿겠다’는 신뢰 주체의 주체성이 담겨있다면, 신뢰성은 ‘믿음을 받을 만한 자격’으로 신뢰 대상의 능력이나 특성에 주목하는 개념이다(이재진, 2023). 초등교사의 조직신뢰란 학교조직 내에서 이루어지는 신뢰를 의미하는 것으로, 학교장의 교육적 행위가 일반적인 상식과 기대에 어긋나지 않으면서 동료들을 신뢰하고, 조직의 의도나 행동에 대해 구성원들이 갖는 확신과 지지이다(송은석, 2015). 학교에서의 신뢰 연구를 위해서는 하나의 관점에만 초점을 두는 것은 한계가 있다(이숙정, 2005). 학교장뿐만 아니라 교감과 동료교사 등 조직 전체에 대한 신뢰가 중요하다.

초등교사의 조직신뢰를 구체적으로 살펴보면 첫째, 교감에 대한 신뢰이다. 교감의 의사결정 능력과 코칭역량이 높을수록 교사는 교감에 대한 신뢰를 강화하며, 이는 혁신적인 행동을 촉진한다. 둘째, 동료교사에 대한 신뢰는 협력과 정보 공유하며 교사의 전문성과 혁신적인 수업 방법 개발에 긍정적인 영향을 미친다. 한편, 초등교사의 조직신뢰를 연구하면서 교장과 관련된 연구는 많이 이루어졌지만, 교감을 대상으로 한 연구와 관심은 상당히 부족한 편이며, 이론적·실제로 크게 주목받지 못하고 있음을 파악할 수 있다(김병찬, 2007; 박상완, 2011). 신뢰는 학교구성원 간 일대일 관계로부터 출발하기 때문에 역할 관계에 있는 교사와 교사, 교사와 교장 간의 신뢰는 개인의 행동과 심리에 영향을 준다(이쌍철·홍창남, 2013). 따라서 초등교사의 조직신뢰는 학교조직 내에서 구성원 간의 낙관적 기대와 믿음이라 할 수 있다. 본 연구는 조직신뢰의 구성요소를 학교 관리자(수직적 관계) 및 동료교사(수평적 관계)에 대한 위협과 상호 의존성을 기반으로(이재진, 2023), 중간관리자인 교감에 대한 신뢰와 동료 교사에 대한 신뢰라는 두 가지 요소를 통해 신뢰가 교사 개인에게 미치는 영향에 관한 정보를 제공하고, 교사의 조직신뢰는 상호존중과 역할에 기반한 지속적인 행동으로 형성됨을 제안하고자 한다.

#### 4. 코칭역량, 혁신행동, 조직신뢰 간의 관계

교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동 간의 관계는 교육 환경에서 매우 중요한 주제이다. 코칭역량이 높은 교사는 신뢰와 친밀감을 바탕으로 효과적인 의사소통을 수행하고, 학생과의 관계를 공동으로 구축하여 학습 환경을 개선할 수 있다(Keller, 2010). 더불어 리더의 코칭행동은 구성원과의 의사소통을 통해 새로운 관점과 아이디어를 독려하는 등 혁신행동을 높이는 변인임을 확인하였다(김미경, 2011). 한편 학교조직에서 교감의 코칭역량은 조직의 변화를 추구하면서 조직구성원들이 기대한 이상으로 노력하고 성취하도록 동기부여를 통해 구성원들의 혁신행동에 영향을 준다(Bass, 1985). 교감은 중간관리자로서 교장과 교사 사이에서 학교 행정의 일부분을 담당하는 전문가이자 지도자이며(정연수·최은수, 2014), 교장과는 다른 리더십을 발휘하고 있다. 양은주와 이윤식(2016)은 심지어 교장보다 교감의 지도성이 교사효능감과 학교조직 효과성에 더 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

초등교사의 혁신행동은 새로운 교수법이나 교육 프로그램을 도입하고 실행하는 것을 포함하며, 조직신뢰가 높은 환경에서는 교사들이 새로운 아이디어를 자유롭게 제안하고 시도할 수 있는 분위기가 조성된다(Keller, 2010). 신뢰가 있는 조직에서는 실패에 대한 두려움이 줄어들고 실험적 접근이 장려되어 혁신적인 행동이 촉진된다. 조직신뢰는 교사가 소속된 학교나 교육 조직의 의도와 행동에 대해 가지는 확신과 지지를 의미한다(Tan & Tan, 2000). 이는 초등교사가 학교의 목표와 비전에 대해 신뢰를 가지고 조직의 의사결정 과정에 참여할 수 있는 기반이 된다. 또한 송운석과 김용빈(2011)의 연구에서 조직의 구성원에 대한 조직신뢰는 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, Zeffane과 Connell(2003)의 연구에서는 조직에 관한 구성원의 신뢰가 높아질수록 조직혁신은 원활하게 이루어지게 되는 것이라고 하였다. 이에 따라 조직에 관한 신뢰는 혁신행동에 따라 매우 중요한 선행요인으로 볼 수 있다.

코칭 과정에서 리더가 보여주는 진정성과 투명성은 조직구성원과의 신뢰 구축에 중요한 역할을 하며 이는 구성원들이 적극적으로 참여하도록 유도한다(Keller, 2010). 또한, 높은 조직신뢰는 코칭역량이 발휘될 수 있는 안전한 환경을 제공하여 리더와 구성원 간의 개방적인 소통을 가능하게 한다(Dweck, 2006). 한편 코칭역량이 높은 조직은 협력적이고 지원하는 문화를 조성하며, 이는 구성원 간 의견 존중과 혁신적인 아이디어 제안을 촉진하며 조직신뢰가 높아지면 구성원들은 변화에 긍정적인 태도를 보이게 되어 성과향상으로 이어진다고 하였다(최일완, 2013). 또한 리더의 코칭은 조직구성원의 조직신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치고

궁극적으로는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구를 통해 입증하였다(이혜경, 2013). 이러한 선행연구를 통해 코칭역량과 조직신뢰는 상호 긴밀하게 연결된 중요한 요소임을 확인할 수 있다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상

본 연구의 연구모형 실증분석을 위하여 서울, 경기, 충청 지역 단위의 초등학교 교사들을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 총 216명의 응답 중 13부를 제외한 203명의 유효한 데이터를 최종 분석했다. 연구는 임의표집을 통해 진행되었으며, 연구 진행 전 개인정보 비밀 유지에 대한 동의를 받았다. 연구대상인 초등교사의 일반적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상 초등교사의 일반적 특성

| 구 분   |         | 빈도(명) | 백분율(%) |
|-------|---------|-------|--------|
| 성별    | 남성      | 49    | 24.1   |
|       | 여성      | 154   | 75.9   |
| 연령    | 20대     | 24    | 11.8   |
|       | 30대     | 58    | 28.6   |
|       | 40대     | 52    | 25.6   |
|       | 50대-60대 | 69    | 34.0   |
| 교직 경력 | 5년 이하   | 32    | 15.8   |
|       | 6년~15년  | 74    | 36.5   |
|       | 16년~25년 | 57    | 28.1   |
|       | 26년 이상  | 40    | 19.7   |
| 합계    |         | 203   | 100.0  |

## 2. 연구도구

### 1) 혁신행동

본 연구에서 초등교사의 혁신행동을 측정하기 위하여 Janssen(2000)이 개발하고 여동춘(2019)이 수정·보완한 설문지를 사용하였다. 이 척도는 6개 하위요인과 총 12개의 문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 ‘전혀 아니다=1점’에서 ‘매우 그렇다=5’으로 5점 리커트식 척도로 측정된다. 본 연구에서 나타난 초등교사의 혁신행동 측정도구의 전체 문항의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .912 수준으로 나타났다. 문항구성과 신뢰도는 <표 2>와 같다.

<표 2> 초등교사 혁신행동 측정도구의 문항구성과 신뢰도

| 하위요인              | 문항번호   | 문항 수 | Cronbach's $\alpha$ |
|-------------------|--------|------|---------------------|
| 수업혁신 아이디어 개발      | 1, 2   | 2    | .696                |
| 업무혁신 아이디어 개발      | 7, 8   | 2    | .760                |
| 수업혁신 아이디어 지원 및 공유 | 3, 4   | 2    | .820                |
| 업무혁신 아이디어 지원 및 공유 | 9, 10  | 2    | .736                |
| 수업혁신 아이디어 실행      | 5, 6   | 2    | .773                |
| 업무혁신 아이디어 실행      | 11, 12 | 2    | .720                |
| 전체                |        | 12   | .912                |

### 2) 코칭역량

본 연구에서 초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량 수준을 측정하기 위하여 도미향외(2020)이 개발한 일반기업 중간관리자의 코칭역량을 측정하는 중간관리자의 코칭역량 척도를 도구로 선정하였다. 그리고 문항내용을 학교조직의 직책인 교감(중간관리자)과 교사로 수정하여 ‘교감은 교사의 역량수준과 가능성을 고려하여 목표를 함께 수립한다’ 등으로 수정·보완하여 사용하였다. 이 척도는 9개의 하위요인과 총 40문항으로 구성되었으며, 각 문항은 리커트 5점 척도로 평가된다. 초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량 측정도구의 전체 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .985 수준으로 나타났다. 문항구성과 신뢰도는 <표 3>과 같다.

**<표 3> 교감의 코칭역량 평가 척도의 문항구성과 신뢰도**

| 하위요인      | 문항번호  | 문항 수 | Cronbach's $\alpha$ |
|-----------|-------|------|---------------------|
| 목표정하기     | 1~4   | 4    | .939                |
| 목표달성      | 5~8   | 4    | .898                |
| 경청        | 9~12  | 4    | .914                |
| 질문        | 13~18 | 6    | .955                |
| 피드백       | 19~22 | 4    | .924                |
| 상호존중 및 신뢰 | 23~28 | 6    | .950                |
| 지지 및 지원   | 29~31 | 3    | .889                |
| 자기효능감     | 32~37 | 6    | .940                |
| 성장/미래지향성  | 38~40 | 3    | .928                |
| 전체        |       | 40   | .985                |

### 3) 조직신뢰

본 연구에서 초등교사의 조직신뢰 수준을 측정하기 위해서 Schoorman 등(2007)의 도구를 학교조직에 맞게 이쌍철과 홍창남(2013)이 번안하여 제시하고 이재진(2023)이 수정 사용한 도구를 사용하였다. 총 14개 문항으로 구성된 이 척도는 2개의 하위요인으로 나누어 5점 리커트 척도로 측정한다. 본 연구에서 나타난 초등교사의 조직신뢰 측정도구의 전체 신뢰도 (Cronbach's  $\alpha$ )는 .941 수준으로 나타났다. 문항구성과 신뢰도는 <표 4>와 같다.

**<표 4> 초등교사 조직신뢰 측정도구의 문항구성과 신뢰도**

| 하위요인    | 문항번호 | 문항 수 | Cronbach's $\alpha$ |
|---------|------|------|---------------------|
| 관리자 신뢰  | 1~7  | 7    | .907                |
| 동료교사 신뢰 | 8~14 | 7    | .921                |
| 전체      |      | 14   | .941                |

### 3. 자료분석 방법 및 절차

연구 대상에게 연구의 목적과 익명성 및 비밀 보장, 연구참여 철회 가능성에 대해 알린 후 연구에 자발적으로 참여하고자 한 대상자만 동의를 한 후 설문에 참여하도록 하였다. 수

집된 자료는 SPSS와 AMOS 28.0을 활용하여 분석을 실시하였다.

첫째, 연구대상 초등교사의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도와 백분율을 산출하고, 본 연구에서 사용된 검사도구의 신뢰도를 살펴보기 위하여 문항의 내적 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )를 산출하였다. 둘째, 초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량과 초등교사의 조직신뢰 및 혁신행동 측정변인들의 평균과 표준편차, 왜도와 첨도 등을 살펴보기 위해 기술통계분석을 하였고, 측정변인들 간의 구조적 관계를 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다. 셋째, 측정모형의 집중타당성과 판별타당성 검증을 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 넷째, 초등교사들이 지각한 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동, 조직신뢰 간의 관계를 동시에 분석하고 복잡한 구조적 관계를 파악하기 위해 구조방정식모형(SEM)분석을 실시하였고, 조직신뢰의 매개효과 유의성은 부트스트래핑을 통해 검증하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 측정변인의 기술통계량과 측정변인 간의 상관관계

본 연구에서는 초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량은 목표정하기, 목표달성, 경청, 질문, 피드백, 상호존중 및 신뢰, 지지 및 지원, 자기효능감, 성장/미래지향성 등 9개의 측정변인, 초등교사의 조직신뢰는 관리자 신뢰, 동료교사 신뢰 등 2개의 측정변인, 초등교사의 혁신행동은 수업혁신 아이디어 개발, 업무혁신 아이디어 개발, 수업혁신 아이디어 지원 및 공유, 업무혁신 아이디어 지원 및 공유, 수업혁신 아이디어 실행, 업무혁신 아이디어 실행 등 6개의 측정변인으로 각각 구성되어 있다. 초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량, 초등교사의 조직신뢰 및 초등교사의 혁신행동 측정변인들을 5점 척도로 측정하여 전반적인 경향성과 정규성을 검토하기 위한 평균과 표준편차, 왜도와 첨도 등의 기술통계량은 <표 5>에 제시되어 있다.

<표 5> 측정변인의 기술통계량

| 구 분           |                   | 평균     | 표준편차 | 왜도   | 첨도   |
|---------------|-------------------|--------|------|------|------|
| 교감의<br>코칭역량   | 목표정하기             | 3.56   | .83  | -.42 | .34  |
|               | 목표달성              | 3.53   | .79  | -.45 | .28  |
|               | 경청                | 3.68   | .79  | -.40 | .09  |
|               | 질문                | 3.35   | .88  | -.37 | -.06 |
|               | 피드백               | 3.58   | .92  | -.55 | .07  |
|               | 상호존중 및 신뢰         | 3.66   | .86  | -.73 | .59  |
|               | 지지 및 지원           | 3.39   | .91  | -.24 | -.16 |
|               | 자기효능감             | 3.63   | .80  | -.57 | .67  |
|               | 성장/미래지향성          | 3.66   | .86  | -.64 | .74  |
|               | 초등교사의<br>조직신뢰     | 관리자 신뢰 | 3.35 | .79  | -.15 |
| 동료교사 신뢰       | 3.60              | .72    | -.30 | .64  |      |
| 초등교사의<br>혁신행동 | 수업혁신 아이디어 개발      | 3.77   | .63  | -.47 | .93  |
|               | 업무혁신 아이디어 개발      | 3.76   | .72  | -.39 | .42  |
|               | 수업혁신 아이디어 지원 및 공유 | 3.65   | .79  | -.59 | .86  |
|               | 업무혁신 아이디어 지원 및 공유 | 3.99   | .74  | -.76 | 1.09 |
|               | 수업혁신 아이디어 실행      | 3.91   | .70  | -.94 | 2.40 |
| 업무혁신 아이디어 실행  | 3.84              | .66    | -.06 | -.27 |      |

먼저 측정변인들의 평균과 표준편차를 살펴보면, 교감의 코칭역량 측정변인의 평균은 3.35~3.66, 표준편차는 .79~.92로 분포하였고, 조직신뢰 측정변인의 평균은 3.35~3.60, 표준편차는 .72~.79로 분포하였으며, 초등교사의 혁신행동 측정변인의 평균은 3.65~3.99, 표준편차는 .63~.79로 각각 분포하였다.

또한, 초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량과 조직신뢰, 초등교사의 혁신행동 측정변인들의 정규분포를 검토하기 위하여 왜도와 첨도를 살펴본 결과, 교감의 코칭역량과 초등교사의 조직신뢰 및 혁신행동 측정변인의 왜도는 -.94 -.06으로 분포하였고, 첨도는 -.16~2.40으로 낮게 나타나 정규성 가정은 충족되었다.

다음으로 초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량과 조직신뢰 및 혁신행동 측정변인들 간의 관련성을 검토하기 위하여 Pearson의 적률상관계수를 산출하였으며, 그 결과는 <표 6>과 같다. 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동 측정변인들 간의 상관관계를 살펴보면, 모든 측정변인들 간에 통계적으로 유의미한 정적상관( $r=.232, p<.001 \sim r=.531, p<.001$ )을 보여 변인들 간에 상호 밀접한 관련성이 있음을 알 수 있으며, 교감의 성장/미래지향성과 초등교사의 수업혁신 아이디어 실행 측정변인 간에 가장 높은 상관을 보였다. 다음으로 교감의 코칭역량과 초등교사의 조직신뢰 측정변인들 간의 상관관계를 살펴보면, 모든 측정변인들 간에 통계적으로 유의미한 정적 상관( $r=.360, p<.001 \sim r=.709, p<.001$ )을

보여 변인들 간에 상호 밀접한 관련성이 있었으며, 교감의 자기효능감과 교사의 관리자 신뢰 측정변인 간에 가장 높은 상관을 보였다. 마지막으로 초등교사의 조직신뢰와 혁신행동 측정변인들 간의 상관관계를 살펴보면, 모든 측정변인들 간에 통계적으로 유의미한 정적 상관( $r=.402, p<.001 \sim r=.527, p<.001$ )을 보여 밀접한 관련성이 있었으며, 동료교사 신뢰와 수업혁신 아이디어 실행 측정변인 간에 가장 높은 상관이 있는 것으로 나타났다.

**<표 6> 측정변인들 간의 상관관계**

| 구 분                  | 교감의 코칭역량 |         |         |         |         |         |         |         |         | 초등교사의 조직신뢰 |         | 초등교사의 혁신행동 |         |         |         |         |    |
|----------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|------------|---------|---------|---------|---------|----|
|                      | 1        | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10         | 11      | 12         | 13      | 14      | 15      | 16      | 17 |
| 1.목표정하기              | 1        |         |         |         |         |         |         |         |         |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 2.목표달성               | .585***  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 3.경청                 | .710***  | .645*** | 1       |         |         |         |         |         |         |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 4.질문                 | .735***  | .616*** | .810*** | 1       |         |         |         |         |         |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 5.피드백                | .683***  | .583*** | .787*** | .824*** | 1       |         |         |         |         |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 6.상호존중 및 신뢰          | .675***  | .569*** | .818*** | .823*** | .897*** | 1       |         |         |         |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 7.지지 및 지원            | .667***  | .527*** | .758*** | .794*** | .799*** | .767*** | 1       |         |         |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 8.자기효능감              | .757***  | .596*** | .826*** | .846*** | .892*** | .893*** | .807*** | 1       |         |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 9.성장/미래지향성           | .715***  | .626*** | .801*** | .802*** | .896*** | .812*** | .777*** | .899*** | 1       |            |         |            |         |         |         |         |    |
| 10.관리자 신뢰            | .537***  | .443*** | .603*** | .641*** | .648*** | .651*** | .625*** | .709*** | .657*** | 1          |         |            |         |         |         |         |    |
| 11.동료교사 신뢰           | .519***  | .360*** | .500*** | .538*** | .534*** | .512*** | .506*** | .623*** | .560*** | .730***    | 1       |            |         |         |         |         |    |
| 12.수업혁신 아이디어 개발      | .419***  | .243*** | .409*** | .429*** | .440*** | .398*** | .428*** | .460*** | .479*** | .421***    | .415*** | 1          |         |         |         |         |    |
| 13.업무혁신 아이디어 개발      | .442***  | .374*** | .466*** | .436*** | .468*** | .398*** | .475*** | .454*** | .523*** | .466***    | .442*** | .630***    | 1       |         |         |         |    |
| 14.수업혁신 아이디어 지원 및 공유 | .435***  | .277*** | .415*** | .460*** | .413*** | .355*** | .422*** | .405*** | .460*** | .402***    | .411*** | .600***    | .572*** | 1       |         |         |    |
| 15.업무혁신 아이디어 지원 및 공유 | .447***  | .313*** | .498*** | .445*** | .485*** | .426*** | .491*** | .478*** | .519*** | .435***    | .470*** | .487***    | .627*** | .689*** | 1       |         |    |
| 16.수업혁신 아이디어 실행      | .394***  | .257*** | .444*** | .404*** | .456*** | .443*** | .430*** | .489*** | .531*** | .487***    | .527*** | .646***    | .612*** | .662*** | .634*** | 1       |    |
| 17.업무혁신 아이디어 실행      | .380***  | .232*** | .435*** | .406*** | .424*** | .337*** | .424*** | .372*** | .403*** | .460***    | .443*** | .419***    | .593*** | .513*** | .568*** | .528*** | 1  |

\*\*\* $p<.001$

## 2. 측정모형의 타당성 검증

초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량, 조직신뢰 및 초등교사의 혁신행동 간의 구조적 인과관계를 살펴보기 위한 연구모형의 검증에 앞서 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 통해 연구변인들의 집중타당성과 판별타당성을 살펴보았다. 이러한 측정모형의 적합도를 평가하기 위해  $\chi^2$ 통계량, SRMR(Standardized Root Mean Square Residual),

TLI(Tucker Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index), 신뢰구간이 제시되는 RMSEA(Root Mean Square Error or Approximation) 등의 지수를 통해 살펴보았다.

측정모형의 적합도는 <표 7>에 제시된 바와 같이,  $X^2=259.809(df=116, p<.001)$ , SRMR=.037, TLI=.947, CFI=.955, RMSEA(90%CI)=.077(.066~.091) 등으로 나타나 비교적 우수한 적합도를 보였으며, 또한 <표 7>에 제시된 교감의 코칭역량, 초등교사의 조직신뢰 및 혁신행동 등의 측정변인에서 이론적으로 부적합한 음 오차분산과 표준화 요인부하량이 1보다 큰 경우는 나타나지 않아 측정모형은 자료에 잘 부합되었다.

<표 7> 확인적 요인분석 결과

| 잠재 변인                                                                                       | 측정 변인               | 비표준화 요인 부하량 | 표준 오차 | 표준화 요인 부하량 | 오차 분산 | t         | CR   | AVE  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------|------------|-------|-----------|------|------|
| 교감의 코칭역량                                                                                    | → 목표정하기             | 1.000       | -     | .785       | .260  | -         | .974 | .811 |
|                                                                                             | → 목표달성              | .802        | .080  | .656       | .356  | 10.053*** |      |      |
|                                                                                             | → 경청                | 1.069       | .073  | .882       | .137  | 14.712*** |      |      |
|                                                                                             | → 질문                | 1.226       | .081  | .900       | .147  | 15.154*** |      |      |
|                                                                                             | → 피드백               | 1.271       | .084  | .898       | .162  | 15.102*** |      |      |
|                                                                                             | → 상호존중 및 신뢰         | 1.205       | .078  | .912       | .123  | 15.442*** |      |      |
|                                                                                             | → 지지 및 지원           | 1.206       | .085  | .856       | .221  | 14.119*** |      |      |
|                                                                                             | → 자기효능감             | 1.178       | .071  | .954       | .057  | 16.500*** |      |      |
|                                                                                             | → 성장/미래지향성          | 1.219       | .078  | .919       | .114  | 15.615*** |      |      |
| 초등교사의 조직신뢰                                                                                  | → 관리자 신뢰            | 1.000       | -     | .906       | .112  | -         | .908 | .832 |
|                                                                                             | → 동료교사 신뢰           | .814        | .062  | .805       | .184  | 13.061*** |      |      |
| 초등교사의 혁신행동                                                                                  | → 수업혁신 아이디어 개발      | 1.000       | -     | .730       | .183  | -         | .946 | .744 |
|                                                                                             | → 업무혁신 아이디어 개발      | 1.244       | .114  | .786       | .200  | 10.883*** |      |      |
|                                                                                             | → 수업혁신 아이디어 지원 및 공유 | 1.372       | .125  | .793       | .233  | 10.979*** |      |      |
|                                                                                             | → 업무혁신 아이디어 지원 및 공유 | 1.278       | .116  | .794       | .200  | 10.991*** |      |      |
|                                                                                             | → 수업혁신 아이디어 실행      | 1.249       | .111  | .816       | .164  | 11.307*** |      |      |
|                                                                                             | → 업무혁신 아이디어 실행      | .978        | .105  | .678       | .235  | 9.342***  |      |      |
| $X^2=259.809(df=116, p<.001)$ , SRMR=.037, TLI=.947, CFI=.955, RMSEA(90%CI)=.077(.066~.091) |                     |             |       |            |       |           |      |      |

\*\*\*  $p<.001$

다음으로 초등교사들이 인식한 교감의 코칭역량, 초등교사의 조직신뢰 및 혁신행동 등 잠재변인들의 집중타당성을 살펴보기 위하여 개념신뢰도(CR: Construct Reliability)와 평균분산추출 값(AVE: Average Variance Extracted)을 산출하였다. 먼저 집중타당성은 하

나의 잠재변인에 대한 두 개 이상 측정변인들 간의 상관관계를 의미하는데, <표 7>에 제시된 바와 같이, 교감의 코칭역량, 초등교사의 조직신뢰 및 혁신행동 측정변인들의 표준화 요인부하량은 모두 .50이상으로 유의하였으며( $p < .001$ ), 개념신뢰도는 교감의 코칭역량(.974), 초등교사의 조직신뢰(.908) 및 혁신행동(.946) 등의 잠재변인 모두 .90이상으로 높게 나타났고, 평균분산추출 값 역시 교감의 코칭역량(.811), 초등교사의 조직신뢰(.832) 및 초등교사의 혁신행동(.744) 등의 잠재변인 모두 .70이상으로 높게 나타나 집중타당성이 있는 것으로 확인되었다.

마지막으로 교감의 코칭역량, 초등교사의 조직신뢰 및 혁신행동 잠재변인들 간의 판별타당성을 검토하였다. 판별타당성은 하나의 잠재변인이 다른 잠재변인과 실제로 어느 정도 다른 지를 의미하는 것으로, 두 잠재변인 각각의 평균분산추출 값이 두 잠재변인의 상관관계의 제곱보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 본다. <표 8>에 제시된 평균분산추출 값과 상관계수의 제곱 값을 비교한 결과, 잠재변인들 간에 가장 높은 상관을 보인 교감의 코칭역량과 초등교사의 조직신뢰 잠재변인 간의 상관계수(.782)의 제곱 값(.611)보다 잠재변인들의 평균분산추출 값이 모두 큰 것으로 나타나 잠재변인들 간에 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다. 잠재변인들 간의 구조적 관계를 살펴보면, 교감의 코칭역량, 초등교사의 조직신뢰 및 혁신행동 간에 모두 유의미한 정적 상관이 있는 것으로 분석되었다.

<표 8> 잠재변인들 간의 상관관계

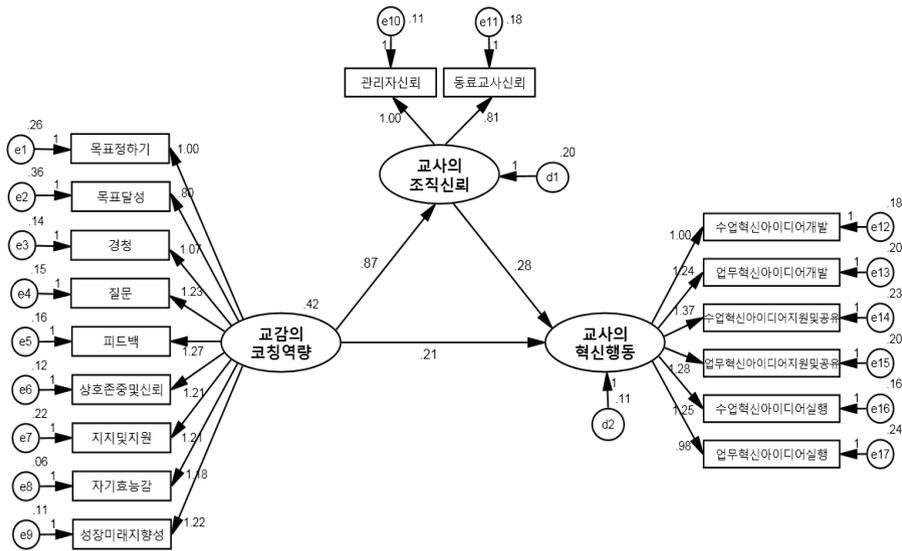
|            | 구분 |            | 상관계수 ( $\rho$ ) | 상관계수의제곱( $\rho^2$ ) |
|------------|----|------------|-----------------|---------------------|
| 교감의 코칭역량   | ↔  | 초등교사의 혁신행동 | .631***         | .398                |
| 교감의 코칭역량   | ↔  | 초등교사의 조직신뢰 | .782***         | .611                |
| 초등교사의 조직신뢰 | ↔  | 초등교사의 혁신행동 | .662***         | .438                |

\*\*\*  $p < .001$ , ()값은 상관계수의 제곱 값

### 3. 연구모형 검증 및 매개효과 분석

초등교사가 인식한 교감의 코칭역량이 초등교사의 혁신행동에 미치는 영향과 이에 대한 조직신뢰의 매개효과를 살펴보기 위해 설정한 연구모형 검증을 위해 구조방정식모형 분석을 실시하였으며, 모수 추정방법은 측정변인들의 정규성이 충족되므로 최대우도법

(ML: Maximum Likelihood)을 사용하였다. 먼저 연구모형의 적합도는 [그림 1]에 제시된 바와 같이, 측정모형과 동일한 적합도를 가진 동치모형으로  $X^2=259.809(df=116, p<.001)$ , SRMR=.037, TLI=.947, CFI=.955, RMSEA(90%CI)=.077(.066~.091) 등으로 연구자료에 적합한 우수한 적합도를 보여 모형 검증 결과를 수용하는데 무리가 없는 것으로 나타났다.



$X^2=259.809(df=116, p<.001)$ , SRMR=.037, TLI=.947, CFI=.955, RMSEA(90%CI)=.077(.066~.091)

[그림 1] 연구모형 검증 결과

<표 9> 연구모형의 경로계수

| 경로                                            | 비표준화 계수(B) | 표준 오차(SE) | 표준화 계수(β) | t         |
|-----------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 교감의 코칭역량 → 초등교사의 조직신뢰                         | .865       | .078      | .782      | 11.068*** |
| 초등교사의 조직신뢰 → 초등교사의 혁신행동                       | .278       | .077      | .435      | 3.605***  |
| 교감의 코칭역량 → 초등교사의 혁신행동                         | .205       | .079      | .291      | 2.601**   |
| 초등교사 조직신뢰의 $R^2=.612$ , 초등교사 혁신행동의 $R^2=.471$ |            |           |           |           |

\*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

연구모형의 검증 결과와 경로계수는 [그림 1]과 <표 9>에 제시된 바와 같다. 먼저 교감의 코칭역량이 초등교사의 조직신뢰에 미치는 영향을 살펴보면, 교감의 코칭역량은 초등교

사의 조직신뢰에 유의미한 영향( $B=.865, \beta=.785, t=11.068, p<.001$ )을 미치는 것으로 나타나 교감의 코칭역량은 초등교사의 조직에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측되었다. 다음으로 초등교사의 조직신뢰가 혁신행동에 미치는 영향을 살펴본 결과, 초등교사의 조직신뢰는 혁신행동에 유의미한 정적 영향( $B=.278, \beta=.435, t=3.605, p<.001$ )을 미치는 것으로 나타나 조직에 대한 신뢰가 높을수록 초등교사의 혁신행동도 촉진되는 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측되었다. 교감의 코칭역량이 초등교사의 혁신행동에 미치는 직접적인 영향력을 알아본 결과, 교감의 코칭역량은 초등교사의 혁신행동에 직접적으로도 유의미한 정적 영향( $B=.205, \beta=.291, t=2.601, p<.01$ )을 미치는 것으로 나타나 교감의 코칭역량이 높을수록 초등교사의 혁신행동도 높아지는 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측되었다.

마지막으로 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 간접효과에 대하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다. 부트스트래핑은 모집단의 분포를 모르는 상태에서 표본 데이터를 바탕으로 복원추출을 통해 모수의 분포를 추정하는 방식으로 95% 신뢰구간(CI)에 0이 포함되지 않으면 유의수준 5%에서 유의미한 것으로 판단한다. 매개효과 검증 및 효과분석 결과는 <표 10>에 제시된 바와 같이, 교감의 코칭역량→초등교사의 조직신뢰→초등교사의 혁신행동의 간접효과( $B=.240, 95\%CI: .097\sim.438, p<.01$ )는 유의미한 것으로 나타나 매개효과가 검증되었다.

**<표 10> 매개효과 검증과 효과분석**

| 경로                                    | 직접 효과  | 간접효과 (95%CI)       | 총 효과   |
|---------------------------------------|--------|--------------------|--------|
| 교감의 코칭역량 → 초등교사의 조직신뢰<br>→ 초등교사의 혁신행동 | .205** | .240** (.097~.438) | .445** |

※ 부트스트랩 표집 5,000번, \*\* $p<.01$

이상의 연구결과를 종합해보면, 교감의 코칭역량은 초등교사의 혁신행동에 직접적으로 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 초등교사 조직신뢰의 매개를 통해서도 혁신행동에 간접적으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 조직신뢰는 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동 간의 관계를 부분매개하는 것으로 예측되었다. 즉, 교감의 코칭역량이 높을수록 초등교사의 혁신행동이 잘 이루어진다. 또한 교감의 코칭역량이 높을수록 초등교사의 조직에 대한 신뢰가 높아지고, 이렇게 높아진 조직에 대한 신뢰는 초등교사의 혁신행동에도 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다.

## V. 논의 및 결론

본 연구는 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동 및 조직신뢰 간의 구조적 관계를 분석하고 교감의 코칭역량이 초등교사의 혁신행동에 미치는 직접효과와 조직신뢰를 매개한 간접효과를 알아보기 위한 목적으로 실시되었다. 본 연구에서 나타난 결과를 토대로 선행연구와 관련지어 논의하면 다음과 같다.

첫째, 교감의 코칭역량은 초등교사의 혁신행동에 직접적으로 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 초등교사 조직신뢰의 매개를 통해서도 초등교사의 혁신행동에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 교감의 코칭역량이 높을수록 초등교사의 혁신행동이 활발하게 이루어짐을 보여주었다. 이는 교감이 제공하는 지원과 피드백이 초등교사의 창의적이고 혁신적인 행동을 촉진한다는 것을 의미한다. 또한 교감의 코칭역량이 강화됨에 따라 교사들의 조직에 대한 신뢰도 증가하는 것으로 나타났다. 교사들은 교감의 코칭역량을 통해 자신들의 의견이 존중받고 있다는 느낌을 받으며, 동시에 조직에 대한 신뢰를 높이는 중요한 요소로 작용한다. 이는 조직신뢰가 리더 코칭과 혁신행동의 관계에서 매개변수로서 역할하고 있음을 확인한 연구(이명자외, 2019)와 변혁적 리더십이 교사의 직무 만족도와 혁신행동에 미치는 영향을 분석하며 교감의 코칭역량이 교사의 혁신행동을 증진시키는 데 기여할 수 있음을 보여준 연구(Leithwood & Jantzi, 2000)와 맥을 같이 한다. 따라서 교감의 코칭역량이 초등교사의 혁신행동을 촉진하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 보여준다. 특히, 조직신뢰는 이 과정에서 중요한 매개변인으로 작용하여, 초등교사의 혁신행동 발현을 더욱 촉진하는 요인으로 작용한다.

둘째, 초등교사가 인식한 교감의 코칭역량은 초등교사의 혁신행동과 높은 상관성이 있는 것으로 나타났다. 특히, 교감의 코칭역량 중 성장 및 미래 지향성과 교사의 수업혁신 아이디어 실행 간의 상관관계가 가장 높아 두 변수 간의 밀접한 관련성을 확인할 수 있다. 이는 교감이 코칭을 통해 교사들에게 지속적인 피드백과 지원을 제공할수록, 교사들은 자신의 전문성을 더욱 강화하고 혁신적인 행동을 통해 창의적인 교육방안을 모색하게 될 것이다. 이렇게 교감의 코칭역량이 초등교사의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구를 뒷받침한다(Glickman·Gordon & Gordon, 2013). 또한 리더의 코칭 행동이 구성원의 혁신행동을 높인다고 하였다(김미경, 2011). Bass(1985)는 교감의 코칭역량이 조직구성원의 동기부여를 통해

혁신행동에 영향을 준다는 연구도 본 연구의 결과와 맥을 같이한다. 따라서 교감의 코칭역량 향상은 초등교사의 혁신행동에 대한 아이디어 개발에 그치지 않고 실행으로 이어지게 하는 행동 촉진 요인임을 알 수 있다. 다음으로 교감의 코칭역량은 초등교사의 조직신뢰와 높은 상관이 있는 것으로 나타났다. 특히, 교감의 코칭역량 중 자기효능감과 교사의 조직신뢰 중 관리자 신뢰가 가장 높은 상관을 보이며 밀접한 관련성을 확인하였다. 중간관리자인 교감 자신의 성공적 업무 수행과 부하 교사의 성장에 대한 기대와 신념이 상호 이익에 부합하는 결정을 내릴 것이라는 낙관적 기대와 믿음으로 이어지는 긍정적 영향을 확인할 수 있다. 이는 최일환(2013)의 코칭역량과 조직신뢰에 대한 연구결과를 뒷받침하는 것이며, 조직의 신뢰 형성과 구축에 리더의 코칭과 코칭역량이 긍정적 영향을 미친다는 연구(이혜경, 2013; Dweck, 2006; Keller, 2010)와 맥을 같이 한다. 따라서 교감의 코칭역량은 교사가 소속된 조직에 대한 신뢰를 긍정적으로 증진시키는 역할을 하는 요인임을 알 수 있다.

마지막으로 초등교사의 조직신뢰가 초등교사의 혁신행동에 미치는 영향을 분석한 결과 조직신뢰는 초등교사의 혁신행동과 높은 상관이 있는 것으로 나타났다. 특히, 교사의 조직신뢰 중 동료교사 신뢰와 교사의 혁신행동 중 교사의 수업혁신 아이디어 실행 간의 상관관계가 가장 높아 두 변수 간의 밀접한 관련성을 확인할 수 있다. 이는 교사의 높은 조직신뢰가 혁신행동을 촉진하게 된다는 연구결과(Tan & Tan, 2000; Keller, 2010)를 뒷받침하며, 조직의 구성원에 대한 신뢰는 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 연구(송운석·김용빈, 2011; Zeffane & Connell, 2003)와 맥을 같이 한다. 따라서 교사가 동료교사에 대한 신뢰가 높을수록, 교사가 수업혁신 아이디어를 개발에 그치지 않고 실행으로 이어지게 하는 행동 촉진 요인임을 알 수 있다.

이러한 연구결과는 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동, 조직신뢰 간의 상호작용을 밝혀내어, 교육현장에서의 코칭리더십 개발과 조직문화 형성을 위한 중요한 시사점을 제공한다. 따라서 교감의 코칭역량이 강화됨에 따라 교사들 간의 협력과 소통이 증진되며, 이는 조직문화의 개선으로 이어질 수 있다. 신뢰를 바탕으로 한 협력적인 조직문화는 교사들이 서로의 경험과 지식을 공유하고, 다양한 교육적 접근 방식을 탐색하도록 유도하여 궁극적으로 교육의 질을 향상시키는데 기여 할 것이다.

본 연구의 제한점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 교감의 코칭역량과 초등교사의 혁신행동 간의 상관관계가 명확히 드러났다. 이는 학교를 둘러싼 사회적 환경 변화와 학교운영에 참여하는 이해관계자의 증가로 인해 교사들이 학교조직의 중간관리자인 교감에게 더 많은 영향을 받고 있다는 선행연구에 기반한다. 따라

서 교감은 학교교육의 실질적인 책임을 지닌 중간관리자로서, 교장, 교사, 행정직원, 학생, 학부모와 지역사회 기관 간의 연결고리 역할에 대한 심도 있는 고찰이 필요하다.

둘째, 초등교사의 혁신행동에 영향을 미치는 다양한 변수를 탐색할 필요가 있다. 본 연구에서 교감의 코칭역량이 미치는 하위 요인과 관련 변수를 발굴하고 검증함으로써 교사들이 실제로 실천하고 있는 혁신행동의 사례를 구체적으로 제시할 수 있으며, 교사의 혁신행동을 유발하는 동기를 심층적으로 탐색할 수 있다.

마지막으로, 학교 조직내에서 최고 관리자에 의한 리더십의 중요성이 강조되고 있지만 중간관리자 역할을 수행하는 교감의 역할에 대한 모호성이 존재한다. 초등교사의 혁신행동이 교육경력에 따라 차이를 보이는지, 만약 그렇다면 교육경력별로 어떤 특성과 관련이 있는지를 분석할 필요가 있으며 또한, 교사의 개인적 특성이 교육경력과 어떻게 상호작용하는지를 탐구함으로써 교감의 코칭역량이 조직신뢰를 통해 초등교사의 혁신행동에 미치는 영향을 분석하고 이를 통해 실질적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 이는 향후 교육정책 및 실천의 수립에 중요한 기초 자료로 활용될 뿐만 아니라, 궁극적으로 학교 교육의 질적 향상에 실질적인 기여할 것으로 기대된다.

## 참 고 문 헌

- 강대술(2020). 교장의 진정성 리더십과 조직신뢰, 학교조직효과성 간의 구조적 관계. 신라대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 김경미·정희정(2019). 코칭역량연구에서의 Q방법론적 접근. **코칭연구**, 12(1), 131-146.
- 김남찬(2021). 초등교사의 학교구성원에 대한 신뢰, 교사효능감 및 교사 직무만족도의 구조적 관계. **초등교육학연구**, 28(1), 29-56.
- 김미경(2011). 구성원의 직무몰입과 혁신행동의 관계에서 리더의 코칭행동 조절효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김병찬(2007). 한국에서 교원의 지도성 연구 최근 동향 분석. **한국교원교육연구**, 24(3), 345-371.
- 김병찬·김정희(2005). 농어촌 중등학교 교사들의 교사 직무에 대한 인식 연구. **한국교사교육연구**, 22(3), 5-26.
- 김종우·김일천·이지우·이재훈·조영복(2004). 혁신적 업무 행동의 선행요인. **한국인사조직학회**, 9(1), 59-87.
- 김진현(2022). 교사혁신행동에 영향을 미치는 요인들의 효과 분석: 서울시교육청 소속 중학교 교사를 중심으로. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김왕배·이경용(2002). 사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입. **한국사회학**, 36(3), 1-23.
- 김해룡·양필석(2008). 핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구. **대한경영학회지**, 21(5), 1831-1857.
- 남봉우·서인덕(2010). 육군 부사관의 감성지능이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-감정노동의 조절효과. **한국인적자원관리연구**, 17(4), 197-224.
- 도미향(2021). ICF 핵심코칭역량 신·구모델의 비교연구. **코칭연구**, 14(1), 71-89.
- 도미향·박용권·최성남(2020). 중간관리자의 코칭역량 척도 개발. **코칭연구**, 13(4), 5-28.
- 박상완(2011). 교감의 역할과 교감직의 특성에 대한 질적 분석. **한국교원교육연구**, 28(2), 365-389.
- 박지혜·도미향(2023). 유아교사의 코칭역량과 전문성이 유아와의 상호작용에 미치는 영향. **부모교육연구**, 20(1), 47-67.
- 박진경(2023). 특성화고등학교 교사가 인식한 전문직 정체성, 교장의 변혁적 리더십, 학교 변화몰입, 혁신행동 간의 구조 관계에서 업무과부하의 조절된 매개효과. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 신종식·도미향(2021). 지방공무원 중간관리자의 코칭역량이 부하직원의 조직몰입 및 직무스트레스에 미치는 영향. **코칭연구**, 14(4), 97-122.
- 송운석·김용빈(2011). 조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구. **사회과학연구**, 26(3), 127-151.
- 송운석(2015). 국·공립 보육시설 교사의 조직신뢰와 학부모신뢰가 직무만족에 미치는 영향. **한국영유아보육학회지**, 90, 5-77.
- 심지영(2016). 중등학교장의 임파워링 리더십, 학교의 조직혁신풍토, 그리고 교사의 조직몰입, 무형식학습, 혁신행동 간의 구조적 관계. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.

- 양은주·이윤식(2016). 교장의 지도성, 교감의 지도성, 교사효능감, 학교조직효과성 간의 구조관계. **한국교원교육연구**, **33**(2), 395-421.
- 여동춘(2019). 학교조직의 학습지향성, 교사의 비관적 성찰행동 및 혁신행동과의 인과관계. 신라대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤창희·김왕준(2016). 초등학교 교감의 의사소통유형이 교사의 직무만족도에 미치는 영향 분석. **한국교원교육연구**, **33**(3), 265-288.
- 이명자·장선희·김도근(2019). 리더코칭과 조직신뢰에서 혁신행동의 경로 모형 탐색: 직위안정성과 자기효능감의 조건부 효과 중심으로. **예술, 인문학, 사회학과 융합한 아시아 태평양 멀티미디어 서비스 저널**, **9**(2), 55-66.
- 이문선·강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. **인사관리연구**, **27**(1), 254-255.
- 이숙경(2005). 교사신뢰 척도 개발 및 교사신뢰와 학교효과 변인의 관계 모형 검증. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 이쌍철·홍창남(2013). 교사 간 신뢰가 교사효능감과 조직시민행동에 주는 효과분석. **한국교원교육연구**, **30**(2), 147-169.
- 이재진(2023). 초등교사의 셀프리더십과 조직신뢰가 직무만족에 미치는 영향. 서울교육대학교 대학원 석사학위논문.
- 이혜경(2013). 리더의 코칭과 조직 구성원의 조직몰입에 관한 연구-조직신뢰의 매개효과-. 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 정연수·최은수(2014). 중등학교 교감의 퍼실리테이션 역량이 교사리더십, 학교조직 문화, 조직몰입 및 학교조직효과성에 미치는 영향. **한국교원교육연구**, **31**(3), 151-173.
- 정영미(2020). 특성화고등학교 교장의 변혁적 리더십, 교사 혁신행동, 학교조직효과성과의 구조적 관계. 신라대학교 대학원 박사학위논문.
- 정진철·황영훈·홍성표·박진경·양인준·유현주(2019). 농어촌 고등학교 교사의 혁신적 업무수행과 관련 변인. **농업교육과 인적자원개발**, **51**(1), 1-27.
- 지복례(2008). 초등학교 교감의 삶과 역할에 관한 연구. 청주교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최석봉·김경환·문계완(2010). 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향 -학습지향성과 조직몰입의 매개효과 검증. **인적자원관리연구**, **17**(4), 225-243.
- 최일완(2013). 공공기관 중간관리자의 코칭이 조직신뢰 및 자기효능감을 통한 부하직원의 직무태도에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 최한희·김미정·조명은(2013). 창의성 증진을 위한 디자인 교육 연구동향 분석. **Archives of Design Research**, **26**(3), 119-138.
- 홍문선·도미향(2023). 조직구성원이 지각한 상사의 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향-회복탄력성을 매개효과로-. **부모교육연구**, **20**(3), 63-80.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J.(2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, **27**(1), 75-90.
- Coyle-Shapiro, J. A. M.(2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship

- behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Dweck, C. S.(2006). *Mindset: The New Psychology of success*. Random House.
- Giles, C., & Hargreaves, A.(2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 124-156.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M.(2013). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Pearson.
- Hargreaves, A., & Fullan, M.(2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Janssen, O.(2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Keller, J. M.(2010). Tools to Support Motivational Design. In J. M. Keller, *Motivational Design for Learning and Performance: The ARCS Model Approach*, 267-295. Boston, MA: Springer US.
- Leithwood, K., & Jantzi, D.(2000). *Transformational Leadership Effects: A Replication*.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H.(2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F.(2000). Toward the different of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Zeffane R. & Connell, J.(2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.

Abstract

## Structural Relationships among Elementary School Vice Principals' Coaching Competency as Perceived by Teachers, Teachers' Innovative Behavior, and Organizational Trust

Ka, Hyang Soon\* · Kim, Eung Ja\*\*

The purpose of this study is to identify the structural relationship among the coaching competency of vice principals as perceived by elementary school teachers and teachers' innovation behavior and organizational trust. To this end, a survey was conducted among elementary school teachers in Seoul and Gyeonggi and Chungnam provinces, and a total of 203 responses were collected and statistically analyzed using SPSS and AMOS 28.0. The results of this study are as follows. First, there is a significant positive correlation between elementary teachers' innovation behavior, coaching competency of vice principals, and organizational trust. In particular, the growth/future-oriented coaching competency of elementary school principals was the most highly correlated with the implementation of instructional innovation ideas in terms of teacher innovation behavior. Second, organizational trust partially mediates the relationship between coaching competency and teacher innovation behavior, that is, higher coaching competency of principals promotes teacher innovation behavior. There is also a positive interaction between coaching competency of principals and teachers' organizational trust. This means that the coaching competency of elementary vice principals has a positive effect on both teachers' organizational trust and innovation behavior. These findings underscore the importance of vice principals' coaching competency in educational settings and suggest the need for practical measures to promote teachers' innovative behaviors.

**Keywords** : elementary school vice principals, elementary school teachers, coaching competency, innovative

---

\* Doctoral Student Department of Coaching Namseoul Univerity

\*\* Professor, Department of Child Welfar, Namseoul University.