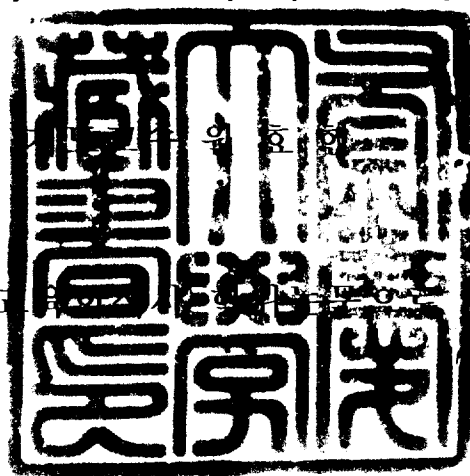


2005년 8월
제출함

교육학 석사 학위 논문

학교의사결정 참여에 대한
중학교 교사의 인식

이 논문을 교육학 석사 학위논문으로 제출함



2005년 8월

부경대학교 교육대학원

교육 행정 전공

오 두 경

오두경의 교육학석사 학위논문을 인준함

2005년 8월 31일

주 심 교육학박사 장 한 기 (인)

위 원 공학박사 박 종 운 (인)

위 원 교육학박사 원 효 현 (인)

차 례

Abstract

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구 문제	2
3. 용어의 정의	3

II. 이론적 배경

1. 의사결정	5
2. 의사결정과 참여	18
3. 선행연구의 고찰	28

III. 연구의 방법

1. 조사 대상 및 표집 방법	30
2. 측정 도구	31
3. 자료 처리	32

IV. 연구 결과 및 해석

1. 의사결정 영역별 실제참여 수준 및 교사의 배경변인에 따른 차이	34
2. 의사결정 영역별 기대참여 수준 및 교사의 배경 변인에 따른 차이	40
3. 교사의 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제-기대참여 수준의 차이	47
4. 의사결정 영역별 관련성, 전문성, 관할권이 실제참여 수준에 미치는 영향	50

V. 요약 및 결론

1. 요약	54
2. 결론	58

< 참고 문헌 >	60
-----------------	----

< 부 록 >	65
---------------	----

표 차 례

<표 II-1> 의사결정 영역과 내용(유평수)	27
<표 II-2> 추출된 의사결정 영역과 내용	28
<표 III-1> 표집대상의 배경변인별 분포표	30
<표 III-2> 설문지의 해당 문항 및 신뢰도	31
<표 IV-1> 의사결정 영역별 실제참여 수준	35
<표 IV-2> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제참여 수준(1) ..	37
<표 IV-3> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제참여 수준(2) ..	38
<표 IV-4> 의사결정 영역별 기대참여 수준	41
<표 IV-5> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 기대참여 수준(1) ..	43
<표 IV-6> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 기대참여 수준(2) ..	45
<표 IV-7> 배경변인에 따른 실제와 기대참여 수준의 차이(1)	48
<표 IV-8> 배경변인에 따른 실제와 기대참여 수준의 차이(2)	49
<표 IV-9> 실제참여와 의사결정 영역별 관련성 · 전문성 · 관할권 과의 상관관계	51
<표 IV-10> 영역별 관련성 · 전문성 · 관할권이 실제참여에 미치는 영향	52

Middle School Teachers' Perception of Their Participation in the Decision-Making Processes

Doo-koung OH

*Major in Educational Administration
Graduate School of Education
Pukyong National University*

Abstract

The purpose of this study is to analyze middle school teachers' perception of their participation in decision-making processes at their schools in each field regarding school management, and to examine the difference of degree to which the actual and expected participation changes according to variables such as gender, position and career. The study aims at examining the influence of relevance, expertise and jurisdiction on the actual participation in the decision-making process for each field, and subsequently, the implications for democratic participation in decision-making are presented.

507 middle school teachers in the Pusan metropolitan area were involved in this study through a questionnaire to examine the actual state of participation of teachers in decision-making processes. 6 fields of decision-making processes were studied based on 17 items in the questionnaire: 1) education planning and the operation of the education process, 2) monitoring student behavior at school 3) teaching activities 4) personnel transfer of teachers 5) facility management and budget control and 6) the relationship of the school with its local community. The results of the survey were processed with a SPSSWIN program, and t-test and F-test were made in order to examine the difference

in each group. To define variables that affect the decision-making process, Correlation Analysis and stepwise-Multiple Regression were made.

The results of the above mentioned analyses are as follows:

First, the degree of actual participation in the decision-making process for each field in terms of school management is lower than that of expected participation in general.

Second, the actual participation in the decision-making process for school management in each field is mostly led by teachers who have had longer careers at their school and senior teachers(directors), regardless of gender.

Third, regarding the expected participation, male teachers are influenced by position and career, whereas female teachers are mostly influenced by position.

Fourth, the field with the highest degree of actual and expected participation was in teaching activities, and the field with the lowest degree of actual and expected participation was in the relationship of the school with its local community.

Fifth, regarding teaching activities, there is no difference between male and female teachers according to position and length of career in the actual and expected participation, which is a distinctive feature of teaching activities compared to other fields.

Sixth, regardless of gender, the difference between the actual and expected participation of the senior teachers(directors) or teachers with more than 21 years of experience in teaching is relatively small, whereas the difference between the actual and expected participation of female teachers is greater than that of male teachers in general.

Seventh, the variable which influences the actual participation the most is seen in the jurisdiction of the related fields. However, as an exception, expertise is the most influential variable on actual participation in terms of teaching activities.

Based on the above mentioned results, it is suggested that more opportunities for teachers to participate in the decision-making process should be given either directly or indirectly. In particular, teachers whose perception of the difference between actual and expected participation as being great or whose career in teaching has been relatively short should be encouraged to participate in the decision-making process. Moreover, efforts should be made in order to guarantee the fairness of the decision-making process through reflecting teachers' opinions not only in the field of teaching activities but also in other fields.

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

행정에서 의사결정의 중요성은 일찍부터 강조되어 왔다. 학교에서 행해지는 주요한 의사결정의 대부분은 종전에 학교장의 일방적 판단에 따라 이루어진 경우가 많았으나, 최근 학교 행정은 민주화 및 자율화 추세에 따라 전통적인 관리·감독이나 지시위주의 일방적이고 타율적인 행정보다 구성원들의 합의와 자발적인 참여를 중시하는 방향으로 변화되고 있다.

90년대 이후 학교현장에서의 민주화를 위한 노력이 계속됨에 따라, 교사들의 의사결정 참여는 학교행정의 여러 영역에서 다양한 방법으로 꾸준히 확대되어 왔으며, 학교에서는 교사들에게 담당 업무와 관련된 의사결정 권한을 많이 부여하고, 각 담당자들이 교장과 직·간접적으로 의사소통할 수 있는 통로를 마련하려고 노력하는 추세이다. 또한 교직의 여성화가 빠른 속도로 진행되고 있어, 중학교의 경우 1970년에 18.6%였던 여교원의 비율은 2003년 60.8%로 증가하였다 (교육인적자원부, 2003, p. 63). 부산광역시 교육청의 경우 ‘2004 교육통계자료’에 집계된 초등학교와 중학교 여교사의 비율은 각각 전체의 2/3를 초과하고 있으며, 이처럼 여교사의 비율이 증가함에 따라 직·간접적으로 의사결정에 참여하는 여교사의 숫자 역시 늘어나는 추세이다.

이러한 변화에도 불구하고, 의사결정 참여와 관련된 기존의 연구들은 대부분, 교사의 의사결정 참여도가 낮고, 특히 여교사의 의사결정 참여도는 남교사에 비해 더욱 낮다는 점을 지적하고 있다.

이처럼 학교에서 보여지는 변화와 기존의 연구 결과 간에는 차이가 엿보이므로, 현재 학교에서의 의사결정 참여 실태를 파악해 보는 것은 의미있는 일이라고 판단된다.

따라서 본 연구에서는 중학교 교사가 인식하고 있는 학교경영 관련 의사결정 영역별 참여 실태를 분석하여, 실제 및 기대참여 수준 및 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따른 실제와 기대참여 수준 차이를 알아보고, 참여의 준거로서 언급되는 관련성·전문성·관할권이 의사결정 영역별 참여 실태에 미치는 영향을 살펴봄으로써, 효율적인 의사결정 참여를 위한 기초 자료를 제공하여 합리적인 학교경영에 도움을 주고, 보다 적극적이고 민주적인 의사결정 참여를 위한 시사점을 찾고자 시도하였다.

2. 연구 문제

본 연구의 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 중학교 교사들의 학교경영 관련 의사결정에 있어서 영역별 실제 참여 수준은 어떠하며, 이는 교사의 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따라 차이가 있는가?

둘째, 중학교 교사들의 학교경영 관련 의사결정에 있어서 영역별 기대 참여 수준은 어떠하며, 이는 교사의 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따라 차이가 있는가?

셋째, 중학교 교사들의 배경변인에 따라 실제참여와 기대참여 수준간의 차이는 어떻게 나타나는가?

넷째, 학교경영 관련 의사결정에 있어서 각 영역별 관련성, 전문성, 관할권이 실제 참여에 미치는 영향력은 어떠한가 ?

3 . 용어의 정의

본 연구에서 사용된 주요 용어들을 정의하면 다음과 같다.

가. 의사결정이란 학교조직의 목적을 달성하기 위한 여러 대안들 가운데 가장 적합한 대안을 선택하는 일련의 과정으로, 행동의 결심을 강요받았을 때 행동에 앞서 취해지는 행동방향을 결정하는 행위를 의미한다.

나. 의사결정 참여란 학교현장에서 실제로 경험하고 느끼는 의사결정에 관한 참여 정도를 통계적으로 수치화한 것을 의미한다.

다. 실제참여 수준은 의사결정에 있어서 교사가 실제로 현재 어느 정도로 참여하고 있는가에 대한 교사의 인식을 통계적으로 수치화한 것이다.

라. 기대참여 수준은 의사결정에 있어서 교사가 앞으로 참여하기를 원하는 정도를 통계적으로 수치화한 것이다.

마. 관련성이란 조직 성원 개개인이 특정 사항에 대해 갖는 개인적인 이해관계로서, 본 연구에서는 관련성을 ‘개인적 관심이나 이해관계의 정도’로서 측정하였다.

바. 전문성이란 조직 성원 개개인이 특정 사항에 대해 가지는 지식이나 기술·경험의 정도로서, 본 연구에서는 지식이나 기술은 결국 경험이나 교육에 의해 습득된다고 보아 ‘특정 사항에 대해 개인이 가지고 있는 경험이나 교육의 정도’로써 전문성을 측정하였다.

사. 관할권이란 학교의 계층적 기반 하에서 각 구성원에게 해당되는 의

사결정 영역을 가리킨다. 본 연구에서는 관할권을 ‘조직 성원이 의사결정에 참여하고 결정에 영향을 미칠 수 있는 결정 권한의 정도’로 측정하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 의사결정

가. 의사결정의 의의

조직에서의 의사결정은 모든 행정가와 구성원들에게 요구되는 가장 중요한 책무중의 하나로 미래의 행동 방향을 모색하고 결정하는 과정으로서, 어떤 행동이나 실천을 하기에 앞서 그 결과를 사전에 예측해보는 과정이다. 교육행정의 경우도 예외는 아니어서 어떠한 의사결정 과정을 거쳐 어떠한 결정을 내리느냐 하는 것은 모든 구성원들에게 교육의 방향과 성과를 좌우하는 중요한 요인이 된다. 교육행정의 시작과 끝이 의사결정의 과정에 있다고 하여도 지나친 말은 아니다.

의사결정은 학교 경영을 하는 과정에서 사소한 문제는 물론 큰 문제에 이르기까지 선택의 기로에 서 있을 때 최적의 대안을 찾는 수단으로 활용되며, 단순히 선택하는 그 자체만을 의미하는 것이 아니라 선택한 내용을 수행하는 일련의 과정까지도 의미한다고 하겠다. 그러므로 교육행정가와 모든 구성원들에게는 의사결정 선택과 그 과정을 이해하는 자세가 필수적으로 요청된다.

의사결정에 대한 여러 학자들의 견해를 살펴보면, Simon(1945)은 행정을 조직 구성원의 행위에 영향을 주는 합리적 의사결정과정으로 보았으며, 의사결정은 행정의 핵심이며 행정과정은 결정과정이라고 전제하였다 (신철순, 1998, p. 201에서 재인용).

Campbell(1983)은 의사결정이란 본질적으로 조직 구성원이 목표라고 인식한 것을 달성하기 위하여 어떤 방법을 선택하는 것이라 하였다 (남정걸, 1995, p. 364에서 재인용).

김종철(1982)에 의하면, 의사결정은 보통 행동에 선행되는 과정으로서 목표의 수립, 수단의 선택 및 결과의 판정 등 합리적 행동의 제 단계에 있어서 불가결의 요소이다 (p. 52).

이러한 견해를 종합하여 의사결정에 대해 정의를 내리면, 좁은 의미로는 조직의 문제해결과 관련된 미래의 행동대안 중에서 최선의 대안을 선택·결정하는 행위를 말한다. 그러나 넓은 의미로는 선정한 최선의 대안을 실행에 옮겨 그 결과를 평가하여 환류시키는 과정까지 포함한다 (남정걸, 1995, p. 364).

나. 의사결정의 유형

의사결정 유형을 분류하는 방법은 학자들의 관점에 따라 서로 다를 수 있겠으나, 일반적으로 널리 알려진 의사결정 유형을 다음과 같이 나누어 볼 수 있다.

(1) 정형적 결정과 비정형적 결정

Simon(1971)은 의사결정 방법을 정형적 결정과 비정형적 결정으로 구분하였다. 이 두 유형은 서로 배타적인 것이 아니라 고도로 정형화된 결정으로부터 다른 쪽에 있는 비정형화된 결정에 이르기까지 펼쳐지는 연속체를 형성하고 있다 (남정걸, 1998, p. 241에서 재인용).

정형적 결정은 일상적이고 반복적이며 이미 결정의 절차가 마련되어 있어서 결정을 해야 할 사태가 발생할 때마다 그것을 처음부터 새로운 것으로 취급할 필요가 없는 상례적인 것들이다.

비정형적 결정은 선례가 없는 새롭고 중요한 결정으로서 문제의 특성과 구조가 분명치 않고 예정해 놓은 방법이 없는 결정이다. 따라서 행정가는 창의성과 판단력이 필요하고 발견 또는 문제해결의 과정이 필요하므로 이를 발견적 의사결정이라고도 한다.

일반적으로 결정이 비교적 용이하고 일상적, 단기적이며 확실한 상황 하에서는 정형적 결정이 행해지는 반면 고도의 창의력과 판단력 등이 요구되며 장기적이고 불확실한 상황에서는 비정형적 결정이 이루어진다.

(2) 중간적 · 상고적 · 창의적 결정

Barnard(1938)는 조직의 위계상 의사결정의 원인이 누구에게 있느냐에 따라 중간적 의사결정, 상고적 의사결정, 창의적 의사결정으로 구분하였다 (남정걸, 2003, p. 203에서 재인용).

중간적 결정은 상위자가 명령, 지시, 정책 등을 하달하면 이것을 하위자에게 전달할 때 내리는 결정으로, 어느 유형의 조직에서나 매우 공통적인 결정형태이다. 실제로는 결정을 한다기보다는 상위자의 결정을 행정가가 수락하여 집행하는 것이다. 따라서 중간적 결정은 본질적으로 집행적인 성격을 띠고 있으며, 그 결정에 영향을 받게 될 개인의 행위에 변화를 요하기 때문에 원만한 인간관계의 기술이 필요하다.

상고적 결정은 하위자의 요청이나 의견에 따라서 내리는 결정이다. 즉 여러 가지 이유로 인하여 하위자가 상위자에게 결정을 위탁하는 결정이며, 가장 보편적인 상고적 결정은 하위자간의 논쟁을 해결하는 경우이다.

창의적 결정은 의사결정자가 독자적이고 주도적으로 하는 결정으로서 독창적 결정이라고도 한다. 창의적 의사결정자는 자신이 새로운 정책을 만들어 내거나 기존 정책을 변경한다. 이 경우에는 영향을 받는 편으로부터 많은 비판이 따를 수도 있기 때문에 다른 형태의 결정보다 하기 어렵다.

(3) 개인적 결정과 집단적 결정

개인적 결정은 행정가 개인이 대안을 선택, 결정하는 것으로 신속한 결정을 요하는 경우, 결정 대상의 문제가 별다른 논쟁이 없는 경우, 행정가가 다른 관련자를 불신하는 경우에 행해진다. 그러나 현대에는 극히 소규모 조직 이외에는 개인적 결정이란 있을 수 없다. 최고 관리자가 최종 결정권을 갖고 있지만, 실은 대부분의 조직에서 막료조직에서의 지식, 정보, 전문적 지도, 조언 등 제반 결정 자료의 공급에서부터 계선조직의 계층별로 부분별의 의사결정을 통해 상위계층으로 올라와 최고 책임자가 최종적으로 의사결정을 하기 때문에, 결국은 조직의 의사결정 권한이 분권화되어 있다고 할 수 있다 (남정걸, 1995, p. 368).

이에 비해 집단적 결정은 결정 내용과 관련된 사람과 전문가들을 참여시켜 결정하는 것을 말하며, 구성원에게 참여의식을 부여하고 그들의 결정능력을 향상시키고자 하는 경우, 결정 대상의 문제가 고도의 기술성과 전문성이 요구되는 경우에 집단토의를 거쳐 행한다 (남정걸, 1995, p. 369). 이 때 집단토의기관이 의결권을 가지고 있다면 집단적 결정이 이루어질 수 있다.

집단적 결정은 개인적 결정보다 신속하지는 못하지만 신중성을 띠고 있어 오류를 범하지 않고, 질적인 면에서 전문성이 있으며, 또한 다른 사람에게서 수용성이 높다.

다. 의사결정의 이론적 모형

의사결정의 이론적 모형은 여러 가지가 있으나 여기에서는 고전적 모형, 만족화 모형, 점진적 모형, 혼합적 모형 그리고 최적화 모형에 대해 살펴보고자 한다.

(1) 고전적 모형

고전적 모형은 의사결정이 완전히 합리적이어야 한다고 가정한다. 이 모형은 조직의 목표와 목적 달성을 극대화시키기 위한 최선의 대안을 추구하기 위해 최적화 전략을 사용하는 고전적 이론이다. 고전적 모형에 의하면 의사결정 과정은 다음과 같은 일련의 연속적 단계로 구성된다 (Hoy & Miskel, 2001, p. 317).

- ① 문제를 확인한다.
- ② 목적과 세부 목표를 정한다.
- ③ 모든 가능한 대안을 정립한다.
- ④ 각 대안의 결과를 고려한다.
- ⑤ 모든 대안을 목표와 목적의 견지에서 평가한다.
- ⑥ 최선의 대안, 즉 목적과 목표 달성을 최대화시킬 수 있는 대안을 선택한다.
- ⑦ 의사결정을 이행하고 평가한다.

고전적 모형은 대부분의 의사결정자가 실제로 어떤 기능을 하는가를 묘사하기보다는 하나의 이상적인 모형이다. 그러므로 고전적 모형은 너무 이상적이고 비현실적이라고 평가되고 있다. 실제에 있어서 의사결정자들은 모든 관련 정보를 전부 확보할 수는 없다. 더욱이 모든 가능한 대안과 결과의 예측은 사실상 불가능하다. 이 모형이 비현실적인 또 다른 중요한 이유는 이 모형은 많은 의사결정자들이 실제로 지니기 어려운 지적 능력, 합리성, 지식 등을 요구하기 때문이다. 결국 고전적 모형은 실제 일선 행정가들이 사용하기에는 현실성과 실용성이 결여되어 있다.

그러나 다른 한편, 합리성을 추구한다는 강점 때문에 그 적용을 위한 시도가 계속 이루어지고 있다.

(2) 만족화 모형

완벽한 합리성을 요구하는 고전적 모형을 의사결정에 적용하기에는 조직

의 많은 문제가 너무나 복잡하고 인간의 지적 능력은 한계가 있다. 이론가들은 보다 현실적인 의사결정 과정 모형을 찾게 되었고, 이에 대한 대안으로 등장한 것이 만족화 모형이다.

이 모형은 Simon과 March(1958) 등에 의해 제시된 것으로, 의사결정자는 객관적인 상황에서 완전한 합리성을 근거로 행동한다기보다는 주관적인 입장에서 가해지는 여러 제약 하에 의도된 합리성, 또는 제한된 합리성을 근거로 하여 “최적대안”보다는 “만족스러운 대안”을 택한다는 것이다 (신철순, 1998, p. 207에서 재인용). 이들에 의하면, 대부분의 의사결정은 만족스러운 대안의 탐색 및 선택과 관련되어 있고 최적대안의 탐색 및 선택은 예외적인 경우에 한정되어 있다는 것이다.

Hoy와 Miskel은 Litchfield(1956)와 Simon(1957)의 연구에서 이 모형의 바탕이 되는 의사결정에 대한 다음과 같은 기본 가정을 이끌어 냈다 (Hoy & Miskel, 1978, pp. 212-216, 이군현, 1997, p. 301에서 재인용).

① 의사결정 과정은 문제의 확인과 진단, 그 문제를 해결하기 위한 계획의 수립과 시행, 그리고 성공의 평가를 포함하는 일련의 순환 과정이다.

② 행정은 조직 내의 개인이나 집단에 의해 행해진 의사결정의 구체적인 수행이다.

③ 의사결정에 있어서 완전한 합리성은 사실상 불가능하다. 즉 행정가들은 사실상 의사결정 과정을 극대화할 수 있는 지식, 능력, 또는 역량을 가지고 있지 않기 때문에 만족화를 추구한다.

④ 행정의 기본적인 기능은 하급자들이 개인적인 관점과 조직적인 관점에서 합리적인 행동을 할 수 있도록 의사결정의 내적 환경을 조성해 주는 것이다.

⑤ 의사결정 과정은 모든 주요한 행정 기능과 과업에서 나타나는 일반적인 행동양식이다.

⑥ 의사결정 과정은 사실상 대부분의 복잡한 조직 속에서 유사한 형태로 나타난다.

또한 이러한 여섯 가지 가정에 기초하여, 의사결정의 만족화 모형을 다음과 같은 5단계의 순환적 과정으로 제시하였다 (이군현, 1997, pp. 300-306).

① 문제의 인지와 정의 단계

교육행정에 있어서 의사결정과정의 첫 단계는 조직의 목표 달성과 관련하여 문제가 무엇인가를 정확히 인지하고 이를 명확히 정의하는 단계로, 문제를 얼마나 정확하게 정의하느냐에 따라 문제의 분석과 해결방안은 달라진다. 문제의 인식 과정에서 행정가에게 요구되는 능력은 문제의 감지능력, 예리한 지각력, 행정에 대한 전문적 지식, 공식적·비공식적 조직에 대한 이해 등이라고 보겠다.

문제의 인지나 정의와 관련하여 행정가가 유념해야 할 점은, 첫째, 문제를 행정가의 편의 위주로 생각해서는 안 된다는 점과 보다 근원적인 문제를 지엽적인 문제로 속단하지 않는 것이다. 둘째, 문제를 현실적인 수준에서 생각하는 것이다. 그러므로 문제가 너무 복잡하고 다원적 문제일 때는 해결 가능한 여러 개의 수준으로 나누어야 한다. 셋째, 문제가 발생한 후에 임기응변식으로 사후 처리에 급급하지 말고 문제가 될 소지가 있는 사항에 대해서 항상 예방적 차원에서 적절한 대비책을 마련하는 것이 좋다.

② 문제의 분석 단계

이 단계의 주관심은 결정해야 할 문제가 정형화된 것인지 아니면 비정형적인 것인지 분류한 후, 자료를 수집하고 문제를 구체화하는데 있다.

문제가 일반적인 것인지 특수한 것인지 확인되면, 행정가가 해야 할 일은 그 문제의 중요성 정도·그 문제의 구체화 가능성·필요한 정보의 내용과 수준 등을 고려하는 것이다. 얼마나 많은 정보가 필요한가는 문제의 중

요성과 시간의 제약성을 포함하여 각 문제의 성질에 따라 달라질 수 있다.

③ 문제 해결을 위한 준거설정의 단계

이 단계에서 행정가는 문제해결을 위한 기준을 수립해야 한다. 문제해결의 준거 설정 시 고려해야 할 요소는 최소 및 최대 수준의 목표 설정, 만족 수준의 정도와 이에 대한 준거, 이상과 현실과의 격차 등이다. 만족감을 완벽하게 충족시켜 줄 수 있는 의사결정은 현실적으로 매우 어려우므로 행정가의 타협, 절충, 양보, 조정 등의 정치적 수완과 능력이 요구된다. 따라서 행정가는 한계영역을 정하고 적절한 선에서 현실성 있는 만족 수준을 정해야 한다. 이 때 행정가가 유의해야 할 점은 일정한 준거가 항상 조직의 목표와 일관성을 유지해야 한다는 것이다.

④ 실행전략과 계획의 개발 단계

이 단계는 의사결정의 핵심적 단계이다. 문제가 무엇인지 파악하고, 정보를 수집하고, 문제를 구체화하고, 해결을 위한 현실성있는 준거를 설정하고 나면 행정가가 해야 할 일은 실행을 위한 체계적이고 논리적인 실행 계획을 개발하는 것이다.

이 단계는 다음과 같은 세부적인 단계로 구분할 수 있다.

㉠ 대안의 개발: 가능한 모든 대안을 개발하고 구체화하는 단계이다. 현실적으로 모든 가능한 대안을 생각하기는 거의 불가능하지만 대안이 많을수록 만족할만한 대안을 개발할 가능성이 높아진다고 보아야 한다. 또 대안 개발은 처음부터 최종적인 것을 확정하는 것이 아니라 잠정적인 대안을 정하고 이를 수정 보완해 가는 것이다. 대안 개발 시 행정가가 고려해야 할 주요 사항은 지나친 흑백논리를 삼가고, 가능하다면 다양한 대안 개발에 보다 많은 시간을 할애하고 반드시 합리적 결정보다는 원만한 결정을 유도해 내고, 브레인스토밍 활동 등을 통하여 하급자들이 확산적이고 창의적인 사고를 발휘할 수 있도록 하는 것 등이다.

교직원들로부터 보다 창의적인 대안을 기대하려면, 행정가는 독단적인 행동을 삼가고, 그들의 생각을 경청하고 수용해 주는 자세가 필요하며, 사고 과정에 장애가 될 수 있는 요소가 무엇인지 찾아내고 이를 제거해 주어야 한다.

㉞ 결과의 예측: 가능한 많은 대안을 개발하고 나면 각 대안으로부터 발생할 수 있는 예상되는 결과를 점검해 보아야 한다. 실제로 있어서는 각 대안에 대한 결과를 예측하면서 대안을 개발하기 때문에 대안의 개발과 결과의 예측 단계는 대개 동시에 일어나는 연속적 과정이다. 예상되는 결과를 정확히 예측해 보려면, 정보를 수집하고, 요약 정리하며, 데이터베이스화해 둬으로써 적시적소에 사용할 수 있도록 하는 체제가 필요하다.

㉟ 대안에 대한 심사숙고와 행동노선의 선택: 마지막으로 각 대안에 대한 체계적 분석이 끝나면 심사숙고하여 최적 안을 선택한다. 최적 안은 실행 가능한 것이어야 하며, 최종 선택을 하기 전에 반대의견에 대한 재점검을 포함하여 다시 한 번 각 대안에 대한 모든 가능한 결과를 예측해 보아야 할 것이다.

⑤ 계획의 실행 단계

계획의 실행은 의사결정의 마지막 단계이며 대개 실행계획서 작성, 의사소통, 조정, 그리고 평가의 네 단계로 이루어진다.

㉠ 실행계획서 작성: 실행계획안은 현실적이고 실현가능하게 작성되어야 한다.

㉡ 의사소통: 계획은 모든 관계 직원의 협조가 있어야 성공적으로 달성될 수 있다. 따라서 실행계획서가 작성되면 관련된 모든 사람과 계획서의 전체 내용, 각자의 역할과 책임 등에 관하여 충분한 의사소통이 이루어져야 한다.

㉢ 조정: 조정은 계획이 제대로 실행·진행되고 있는지 확인하고 감독

하며, 필요시에는 적절히 변화시키는 것을 말한다.

㉠ 평가: 의사결정이 얼마나 성공적이었나를 결정하기 위해서는 평가가 따라야 한다. 이는 의사결정이 계획대로 만족스럽게 진행되었는가를 점검하는 마지막 단계이다. 이 단계에서는 평가 결과에서 얻어진 것들을 환류 과정을 통하여 보다 발전된 의사결정에 재투입할 수 있도록 해야 한다.

(3) 점진적 모형

만족화 모형은 교육행정의 상황에서 발생가능한 대부분의 의사결정 문제를 처리하는데 매우 적절한 모형이다. 그러나 관련된 대안들에 대하여 정의를 내리기가 어렵고, 기대수준과 관련하여 각 대안의 결과가 예측하기 어려울 경우, 만족화 모형을 적용하는 데는 많은 한계가 있다. 예로써, '어떤 교육행정가가 어떤 활동에 자원을 더 많이 투자할 것인가? 또는 더 적게 투입할 것인가?'와 같은 문제에 대해 의사결정을 해야 하는 경우에는 만족화 모형보다 다른 방법을 고려해 보는 것이 적합할 것이다.

점진적 모형은 작은 변화가 조직에 예상키 어려운 부정적 결과를 가져오는 않을 것이라는 점을 가정하며, 문제가 복잡하고 불확실하며 갈등이 많을 때 효과적이라고 한다. 이것을 최초로 이론화한 사람은 Lindblom(1959)으로, 그는 의사결정은 상황에 알맞게 대처하는 것이 중요하다고 보고 특수상황적 조건 모형을 제시하였다 (이군현, 1997, p. 311에서 재인용). 점진적 모형에서의 의사결정은 계속적이고 제한된 비교를 통해 이루어진다. 이 방법은 정해진 목표를 추구하는 것도 아니고, 대안과 결과의 철저한 분석을 시도하지도 않으며, 고전적 모형이나 만족화 모형처럼 의사결정의 우선 순위를 요구하지도 않는다. 대신에 현재의 상황과 유사한 매우 제한된 몇 가지 대안에 대하여 의사결정자가 상당한 수준 동의할 때까지 그 결과를 계속적으로 비교하고 고찰하는 것이다.

이 모형이 가지는 특징은 다음과 같다. 첫째, 목표의 설정과 대안 개발이

동시에 일어난다. 따라서 목적과 목표가 결정의 분석에 앞서 먼저 수립되지 않는다는 오�히려 대안과 행동의 경로가 탐색됨에 따라 행동노선이 나중에 정해진다. 둘째, 좋은 결정이란 의사결정자들이 목표에 구애받지 않고 동의할 수 있는 수준의 결정을 말한다. 셋째, 대안과 예상결과의 수는 당면 문제와 유사한 대안만을 고려함으로써 극적으로 감소된다. 넷째, 분석은 현재의 상황과 제안된 대안 사이의 차이점에만 국한된다. 다섯째, 이 모형은 구체적이고 실제적인 대안의 계속적 비교를 선호하기 때문에 지나치게 이론적인 것은 피한다.

점진적 모형은 현재 추진되고 있는 기존의 정책 대안과는 근본적으로 다르지 않고 과거의 경험을 기초로 하여 점진적인 즉, 약간의 개선을 추구하는 제한된 수의 대안을 검토·수정하여 현실성있는 정책을 선택하려고 한다. 이 모형은 인간의 지적 능력의 한계 및 의사결정 수단의 기술적 제약을 인식하는 동시에 현실적인 의사결정 과정을 모형화하고자 하는 시도에서 생겨난 것이다.

(4) 혼합적 모형

혼합적 모형은 Etzioni에 의해 제시된 것으로, 합리적 모형의 비현실성과 점진적 모형의 보수주의를 비판하면서 이 두 모형을 혼합시킨 제 3의 모형으로 나타난 것이다 (Etzioni, 1987, pp. 385-395, 신철순, 1998, p. 210에서 재인용). 합리적 모형은 의사결정자가 환경 상황을 완전히 장악하여 지배하는 것을 전제로 하는데 대하여, 점진모형은 반대로 환경에 압도당하는 경향이 있다. 혼합형은 우선 기본적인 방향 설정과 같은 결정은 합리형의 방법을 택하고, 특정 문제의 결정은 점진형의 입장을 취하는 현실적 방법을 택한다. 이러한 접근 방법은 조직에 있어서 비현실성을 축소하고 보수성을 극복하며, 조직 환경에 따르는 조직의 신축성을 살리는데 도움이 되며, 넓고 개략적인 탐색과 좁고 치밀한 탐색을 되풀이하게 된다.

이 모형의 특징은 다음과 같다. 첫째, 넓은 영역을 개괄적으로 탐색하고, 특별한 주의를 기울여야 할 좁은 영역을 골라 다시 면밀하게 탐색한다. 둘째, 각 단계의 탐색에 어느 정도의 시간과 자원을 배분할 것인가 하는 문제는 여러 요인을 고려하여 융통성있게 해결하여야 한다. 셋째, 기본적 결정을 할 때는 주요 대안들만을 고려하여 결정하고, 점진적인 결정은 기본적 결정에서 설정한 조건의 범위 내에서 행해진다. 넷째, 의사결정자는 어느 전략이 더 효율적인가를 결정할 수 있는 능력을 가지고 있다.

혼합적 모형은 장기적 전략과 단기적 변화를 동시에 고려할 수 있는 장점이 있으나, 반면에 전혀 새로운 모형이 아니라 절충·혼합한 모형에 불과하다는 비판도 받고 있다.

(5) 최적화 모형

최적화 모형은 만족화 모형이나 점진적 모형과 같은 보수적인 모형에 대한 비판으로 나타난 것이다. 이 모형은 계량적인 측면과 질적인 측면을 구분하여 검토한 후 이들을 결합시키는 질적 모형이며, 합리적 요인과 초합리적 요인을 동시에 고려하는 최적치 중심의 규범적 모형이다 (신철순, 1998, pp. 211-212).

이 모형의 특징은 다음과 같다.

① 목적, 가치 기준, 결정 기준 등을 어느 정도 분명하게 규정하도록 한다.

② 새로운 대안을 고려할 수 있도록 의식적으로 노력하고 창의적인 대안의 개발을 조장한다.

③ 여러 대안이 가져올 효과를 검토하고 점진적인 전략을 채택할 것인가 아니면 쇄신적 전략을 채택할 것인가에 대해 결정한다.

④ 점진적 전략을 채택한 때에는 점진적 모형에 입각하여 의사결정을 하고, 쇄신적 전략을 채택한 경우에는 지식과 직감에 의지하여 새로운 대안

의 기대되는 결과를 확인한다.

⑤ 최적 의사결정 기준은 여러 분석가들이 충분히 토론을 한 후 합의하여 결정한다.

⑥ 문제의 중요성에 비추어 철저한 분석을 다시 해야 할 것인지의 여부를 결정한다.

⑦ 이론과 경험, 그리고 합리적 방법과 초합리적 방법을 다 같이 활용한다.

⑧ 경험, 창안, 훈련, 지적 활동의 조장 등을 통해 체계적으로 배우고 의사결정의 질을 개선할 수 있도록 하는 장치를 마련한다.

이 모형은 너무 이상적이며, 소위 ‘초합리성’이라는 것의 구체적 달성 방법도 명확치 않고, 정책 결정에 있어 사회적 과정에 대한 고찰이 불충분하다는 비판을 받고 있다.

라. 학교경영에 있어서 의사결정의 성격

학교경영을 학교의 교육활동을 능률적으로 수행해서 만족스럽게 교육목적이나 목표에 도달하도록 지원하는 여러 조직이나 조건을 정비, 확립하는 것 (한국교육학회, 1995, p. 287)으로 볼 때, 학교경영에서는 수많은 의사결정이 이루어지게 되며, 이러한 결정은 주로 학교경영자인 교장에 의해서 이루어져 왔다.

교육조직은 모든 공식조직과 마찬가지로 근본적으로 의사결정을 위한 계층적·수직적 구조를 가지고 있기 때문에 교육행정가의 의사결정 행위는 필수불가결한 것으로 볼 수 있다.

그런데 교육조직의 거대화, 복잡화, 전문화 등으로 인해 교육행정에서 의사결정의 중요성은 더 커지고 있으며, 학교경영목표를 설정하고 이를 달성

하기 위한 계획을 수립하는 일로부터 시작하여 학생지도(교과지도, 특별활동지도, 생활지도 등), 교직원인사, 학교시설관리, 학교재정관리 및 대외관계(교육행정기관, 학부모, 지역사회 등과의 관계) 등 의사결정을 요하는 업무들은 더 복잡해지고 있으므로, 행정가 혼자 힘으로는 합리적인 의사결정을 하기가 어렵다.

결국 교육행정에서의 의사결정은 교육조직의 근본 목표인 교육활동을 지도·조장·보완하는 데에 의의가 있으므로, 그 과정은 학교 구성원이 함께 참여하는 “집단적 과정과 문제 해결의 과정 (신철순, 1998, p. 202)”으로 인식되어야 할 것이다.

또한 학교는 조직구성원의 성격상 전문성을 바탕으로 한 조직이기 때문에, 의사결정 과정에 교육전문가인 교사를 참여시키고 결정방법에서도 독단적 결정보다는 조직적·집단적 결정이 이루어지도록 함으로써 보다 합리적인 의사결정이 행해질 수 있는 특성을 지니고 있다 (남준, 2003, p. 30).

따라서 의사결정과정을 민주화하고 의사결정방법도 보다 더 합리화하려는 노력이 이루어져야 할 것이다.

2. 의사결정과 참여

가. 의사결정에서의 교사 참여

일반적으로 ‘참여’는 의사결정에의 영향의 정도를 나타내는 개념이다. 즉 의사결정 과정을 공유하는 현상을 가리킨다. 학교 의사결정 과정에서 교사의 참여란 어떤 중요한 결정이 관리자 한 사람에 의해서 독단적으로 내려

지지 않고 여러 관계되는 교사들과의 협의를 통하여 그들의 의견을 결정에 반영하는 것을 말한다 (강석기, 1984, p. 13).

학교에서 의사결정은 교육행정가가 수행하는 가장 중요한 기능으로, 의사결정 내용은 다양한 종류의 구성원, 즉, 학부모 · 학생 · 교사 · 지역사회 주민 등과 관련되어 있고 또 상호 영향을 주고 받기 때문에, 행정가가 독단적으로 의사결정을 내려서는 안 된다.

구성원의 참여 없이 이루어진 의사결정은 결정의 질 자체는 높일 수 있을지 몰라도 정당성을 확보하기는 어렵다. 정당성이 결여된 결정은 결정을 집행하는 과정에서 구성원들의 수용과 헌신을 확보하지 못하기 때문에 집행의 능률과 효과성을 기대하기 어렵다. 그러므로 조직운영에 대한 중요한 의사결정에 조직구성원이 참여하는 것은 자신뿐만 아니라 조직에 대해서 긍정적인 효과를 가져 올 수 있다 (정영화, 1995, p. 20).

현대의 조직들은 관료화, 전문화되어 있기 때문에 조직의 의사결정을 기관의 장이 단독으로 하는 것은 부당한 일이며 또한 할 수도 없는 것이다. 따라서 조직의 의사결정에 구성원을 참여시켜 조직의 목표 달성을 극대화하는 것이 필요하다 (임석재, 1992, pp. 37-38).

지금까지 학교에서의 의사결정은, 영역에 따라 부분적으로 교사들의 참여가 있긴 했으나, 거의 학교장의 고유권한으로 간주되어 왔다. 그러나 행정의 민주화가 강조되면서 학교행정에서도 학교 조직 구성원의 참여에 의한 의사결정이 강조되고 있으며, 이에 따라 대부분의 의사결정은 행정가에 의하여 단독으로 이루어진다고보다는 조직 구성원의 참여와 합의에 의하여 이루어진다.

특히 의사결정에서의 교사 참여는 다음과 같은 4가지 전제 위에서 그 정당성을 인정받고 있다 (Liontos & Lashway, 1996, p. 227, 유평수, 1998, p. 2에서 재인용).

첫째, 학생과 가장 근접해 있으면서 실제 활동이 일어나는 장소에 있는 사람, 즉 교사가 학생 교육에 대해 가장 좋은 결정을 내릴 것이며, 둘째, 교사와 학부모 및 학교 교직원들은 그들 학교와 자녀들에게 영향을 미치는 교육정책과 프로그램에 대해 더 많은 의견을 가지고 있으며, 셋째, 결정을 실행에 옮기는 책임있는 사람들은 그러한 결정을 하는데 같은 의견을 가지고 있어야 하며, 넷째, 결정이나 변화를 시행하는 사람이 그 과정에 주인의식과 책임의식을 느낄 때 변화는 효과적이며 지속적일 가능성이 높다는 것이다.

Hoy와 Miskel(2001)은 의사결정에의 교사 참여에 대한 많은 연구 결과와 이론적 문헌들을 검토한 결과 다음과 같은 일반화가 가능하다고 보았다 (p. 341).

- ① 정책 형성에 참여하는 기회는 교사들의 사기와 학교에 대한 열의를 높이는데 중요한 요인이다.
- ② 의사결정 참여는 교직에 대한 교사들의 만족과 긍정적으로 관련되어 있다.
- ③ 교사들은 의사결정에 자신들을 참가시키는 교장들을 선호한다.
- ④ 결정은 그 빈약한 질과 하급자들이 수용하지 않았기 때문에 실패한다.
- ⑤ 교사들은 모든 결정에 참여하기를 원하거나 기대하는 것은 아니다. 실제로 참여가 너무 많은 것은 참여가 거의 없는 것만큼이나 해로울 수 있다.
- ⑥ 의사결정에서 교사들과 행정가들의 역할과 기능은 문제의 성격에 따라 다양해질 필요가 있다.

나. 교사참여의 기능과 원칙

의사결정은 모든 구성원들에게 직·간접적으로 영향을 미치고 있으며, 교육의 효과와 성패는 교사의 권한과 역할 정도에 큰 영향을 받는다는 점에 비추어 학교 조직 구성원 중에서도 교사의 의사결정 참여는 매우 바람직하고 중요한 요소이다.

Owens는 의사결정에 교사를 참여시키는 이점으로, ① 전문직으로서 교육에서 얻는 만족감·자기 학교에 대한 열성·학교장에 대한 교사의 태도 등에 영향을 주고, ② 결정의 질을 향상시키며, ③ 개인의 성장과 집단과정의 기능을 높일 수 있고, ④ 리더십 능력을 증대시킬 수 있다는 점을 들고 있다 (이희남, 1995, p. 25에서 재인용).

한편, Vroom과 Jago(1988)는 참여의 성과를 다음과 같이 주장했다.

첫째, 참여는 직무만족과 사기를 제고시키는 데 효과적이다. 참여자는 결정의 성격에 영향을 주어 자기의 이해, 관심을 반영할 뿐 아니라 참여의 결과와 상관없이 참여 자체를 가치롭게 느낀다.

둘째, 의사결정과정에 참여를 증대시켜야 한다는 논의는 보다 나은 결정의 생산보다는 그 결정을 집행할 때 참여자들의 사명감을 증진시키는 역할을 할 수 있다는 데서 나온다. 참여는 결정에 대한 반감을 줄이고 공감을 얻으며 보다 순조로운 수행을 보장한다.

셋째, 의사결정에의 참여는 성원들의 발전에 기여한다. 학습이론에서 연습이 기능의 개발에 필요하다는 논리대로 의사결정과정에서도 마찬가지로 원칙이 적용된다. 의사결정에 참여함으로써 의사결정의 기술이 개발된다.

넷째, 결정이 실천될 경우 조직의 목표 달성이 용이해진다 (남정걸, 2003, p. 207에서 재인용).

또한 Tannenbaum(1966)은 참여의 장점을 다음과 같이 제시하였다.

- ① 참여는 낮은 직위에 부수되는 얼마간의 좌절을 감소시킨다.
- ② 참여는 불만을 줄여주고 개인과 조직 간의 일체감을 증대시킨다.

③ 참여는 감정과 아이디어를 교환하는 것을 격려한다 (남정걸, 1998, p. 248에서 재인용).

이와는 달리 참여에 대한 부정적인 견해도 없지 않다.

Griffiths(1959)의 연구는 교사들 자신이 의사결정에 참여하는 것은 시간과 노력을 빼앗기는 것에 불과하다고 생각하여 참여를 꺼려하고 있음을 보여준다. 의사결정에의 무분별한 참여는 시간 낭비이며, 교사들 자신이 더 즐겁고 중요하다고 생각하는 일에 전념할 수 없게 한다는 것이다 (김성열 외, 1994, p. 229에서 재인용).

또한 Barnard(1938)는 대부분의 결정은 최고 관리자의 결정이 이의없이 받아들여지는 영역인 무관심영역에 속한다고 주장하고, 교사들은 자기들의 관심권 안에 드는 결정에는 문제를 제기하지만 관심권밖에 있는 결정에는 연루되기를 원치 않는다고 말한다 (신철순, 1998, p. 218에서 재인용).

이러한 내용들을 살펴보면, 의사결정에 있어서 교사의 참여가 필요하며 또한 일반적으로 긍정적인 결과를 가져오지만 교사가 원하지 않는 영역에서의 지나친 참여는 오히려 부정적 결과를 가져올 수 있으므로, 교사의 의사결정 참여는 교사들이 관심을 갖고 있는 영역에서 제공되는 것이 효과적일 것임을 짐작할 수 있다.

의사결정에 관한 직원의 참여에 대해 Owens(1970)는 일반 원칙을 다음과 같이 제시하였다 (남정걸, 2003, p. 211에서 재인용).

- ① 의미있는 의사결정에 교사의 효과적 참여는 분명히 성과가 있다.
- ② 교사들은 결정에 참여하기를 원치 않으며 그러기를 기대하지도 않는다.
- ③ 교장의 중요한 과업은 교사가 참여해야 할 결정과 그렇지 않은 결정을 구분하는 일이다.
- ④ 교사들의 의사결정상의 역할과 기능은 문제의 성격에 따라 달라질 수

있다.

⑤ 의사결정 과정에서 교사가 어느 시기에 참여해야 할 것인가는 문제의 성격에 따라 달라질 수 있다.

학교 행정가가 교사참여의 기능을 인식하고, 필요한 영역에서 적절한 참여가 이루어질 수 있도록 하기 위해서 이러한 원칙들이 충분히 고려되어야 할 것으로 판단된다.

다. 참여적 의사결정 모형

조직의 리더는 조직운영에 관한 의사결정을 혼자서 할 수도 있고 조직의 다른 구성원과의 협의를 통해 할 수도 있다. 조직의 의사결정이 한 사람에 의해 이루어지지 않고, 조직 구성원들의 참여에 의해 이루어지는 것을 참여적 의사결정 또는 공동 의사결정이라고 한다. 즉, 참여적 의사결정이란 학교에서 이루어지는 각종 결정에 교사들이 참여하게 되는 의사결정 절차를 말한다 (문낙진, 1995, p. 104).

그런데 학교에서 이루어지는 의사결정 과정에 교사가 참여할 경우, 교사들이 의사결정이나 정책 형성 과정에 꼭 참여해야 한다거나 또는 참여할 필요가 없다고 일률적으로 단언하는 것은 잘못된 것이며 오히려 어떤 조건 하에서 구성원들이 의사결정에 참여해야 할 것인가가 문제시되어야 할 것이다.

이러한 질문에 대해 Bridges는 의사결정 과정에 교사들을 어떻게 참여시킬 것인가에 대한 유용한 시각을 제공한다. 그는 교사들을 의사결정에 참여시킬 것인지 아닌지의 여부를 결정하기 위해, 결정해야 할 사항에 대해 얼마나 많은 관심이나 이해관계를 갖고 있는가를 평가하는 관련성(relevance) 측정과 문제를 해결하는데 공헌할 수 있는 능력의 정도를 평가

하는 전문성(expertise) 측정의 두 가지 준거를 사용할 것을 제안하였다. Bridges(1967)는 관련성과 전문성 측정에 의해 수용영역을 정하고 수용영역의 범위 내에 해당되는 사람은 의사결정에서 제외시키고 수용영역 밖에 있는 사람은 의사결정에 참여시키는 것이 좋다고 보았다 (Hoy & Miskel, 2001, p. 342에서 재인용).

Hoy와 Miskel은 수용영역의 개념을 학교조직에 도입하여 학교조직에서의 의사결정 참여에 대해 설명하였다. Hoy와 Miskel(2001)이 제시하는 참여적 의사결정 모형은 조직원들의 의사결정에 관한 관련성(문제에 대한 관심 및 이해관계)과 전문성(의사결정에서의 기여 가능성) 여부에 따라 조직원의 참여 여부, 참여 정도, 참여하는 과정 및 행정가의 역할을 제시하고 있다 (pp. 341-342).

이 모형의 핵심개념인 수용영역(Zone of Acceptance)은 조직원이 상급자의 어떤 의사결정에 대해서는 의심할 여지도 없이 기꺼이 수용하는 영역이다. 수용영역은 관련성 검증과 전문성 검증에 의해 결정되며, 이들의 조합에 의해 <그림 1>에 보여지는 4가지 유형이 만들어진다.

		개인적 이해를 가지고 있는가?	
		예	아니오
전문지식을 가지고 있는가?	예	①수용영역 밖 (아마 포함)	③최소한의 전문지식 (때때로 포함)
	아니오	②최소한의 관련성 (때때로 포함)	④수용영역 안 (확실히 배제)

<그림 1> 수용영역과 참여

자료 : W.Hoy & C. Miskel, Educational Administration, 2001, p. 342.

첫째 유형은 교사들에게 관련성과 전문성이 있는 것으로, 문제가 수용영

역 밖에 있게 되므로 의사결정에서 교사의 역할은 극대화되어야 한다. 그리고 교사들의 참여는 가능한 빨리 즉 문제의 확인 단계부터 시작되어야 한다. 둘째 유형은 교사들에게 관련성은 있으나 전문성이 없는 경우로, 그들의 참여는 필요에 의해 제한적으로 이루어지게 된다. 셋째 유형은 교사들에게 관련성은 없으나 전문성이 있는 경우로 이들의 참여도 필요시에 한해 제한적으로 이루어진다. 넷째 유형은 교사들에게 관련성과 전문성이 모두 없는 경우로 이것은 수용영역 안에 위치하는 것으로, 이 때 교사들의 참여는 바람직하지도 않고 효과적이지도 못하다.

Bridges가 바람직한 의사결정 참여의 준거로서 조직원들의 의사결정에 관한 관련성과 전문성 여부를 제안하는 것과는 다르게, Owens는 의사결정 참여의 기준으로 관련성과 전문성 외에 관할권을 덧붙여 제시하고 있다 (Owens, 1991, p. 279, 주재홍, 2000, p. 3에서 재인용). 학교는 계층적 기반 하에 조직되어 있으므로, 개개 학교 직원에게 해당되는 의사결정 영역이 규정되어 있어서, 교사에게 관련이 있고 교사가 전문식견을 가지고 있는 문제라 해도 고위층에 의해 결정되어야 할 것이라면 교사들은 결정과정에 참여할 수 없다는 것이다.

학교 현장에서 실제로 교사가 그 해에 담당한 업무가 무엇인가에 따라 관심의 정도가 달라질 수 있고 업무에 따라 의사결정 참여 정도 역시 차이 날 수 있음을 고려하면, Owens가 제시한 관할권 또한 학교에서의 의사결정 참여에 큰 영향을 미치는 요소라고 판단된다.

라. 의사결정 영역

학교경영을 위한 여러 가지 활동은 상호간에 긴밀한 관련을 가지고 있어서 그 사이에 명확한 구분을 하기가 어렵지만, 경영계획의 수립을 위해서

나 권한 및 업무의 분담을 위해서나 문제의 소재를 파악하기 위해서는 학교경영 활동의 내용을 영역별로 구분하는 것이 필요하다.

의사결정의 내용인 학교행정의 주요 과업을 ‘학교 행정가가 교육목적 달성을 위해 수행하지 않으면 안 될 일의 내용’이라고 정의할 때, 학교행정의 의사결정 영역은 학교행정가인 학교장의 직무와 역할로부터 추출할 수 있을 것이다.

그런데, 학교경영의 영역을 분류하는 일은 사람에 따라 차이가 있어서, 업무의 중요성에 따라 구분하기도 하고, 학생을 직접 교수하는 활동과 그에 수반되는 일로 구분하기도 한다.

R. F. Campbell 등(1957)은 행정적 과업 또는 행정의 운영 영역을 ① 학교-지역사회 관계, ② 교육과정과 수업, ③ 학생인사, ④ 교직원인사, ⑤ 시설, ⑥ 재정 및 사무관리의 6개 범주로 나누어 설명하고 있다 (남준, 2003, p. 29에서 재인용).

또한 강길수(1978)는 학교행정의 과업을 영역중심의 접근에 따라 ① 장학, ② 학교경영 조직과 운영, ③ 인사의 관리, ④ 시설의 관리, ⑤ 재정의 관리, ⑥ 사무의 관리, ⑦ 지역사회와의 관계 등 7가지로 구분하였다 (pp. 104-112).

김종철(1982)은 학교행정의 영역을 내용별 영역과 과정별 영역의 이원표에 의해 개념화하였으며, 학교경영의 과업 영역을 ① 경영목표 영역, ② 교육프로그램 영역, ③ 교직원 인사와 인간관계 영역, ④ 아동·학생의 지도 영역, ⑤ 시설·재무·사무 등의 관리 영역, ⑥지역사회 관계의 관리 등 6가지로 구분하였다.

결국 학교과업에 관한 여러 연구의 결과는 과업의 분류론이 아니면 목록의 열거와 그 요지의 기술이 되는데, 과업을 모두 다 포괄하거나 망라할 수도 없으려니와 그렇다고 지나치게 제한적·명세적으로 되어서도 안 될

것이다. 요는 교육목적에 비추어 가장 핵심적이고 중심이 되는 과업을 추출해야 할 것이다 (남정걸, 1984, pp. 160-170).

유평수(1998)는 국내외 관계문헌을 고찰하여 의사결정 영역과 내용을 검토한 후, 학교 내에서 이루어지는 의사결정 참여도 측정을 위해 의사결정 관련 영역 전체에서 총 82개 내용을 추출하고 이를 근거로 내용 타당도 검증 및 예비검사를 통한 문항 양호도 검증, 요인분석에 의한 구인타당도 검증·신뢰도 검증을 거친 후 30개 문항을 선별하였다. 교사의 의사결정 참여를 측정하기 위해 선정된 영역과 내용의 구체적인 사항은 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 의사결정 영역과 내용(유평수)

의사결정영역	의사결정 내용
장학업무	학교교육목표, 교육과정, 교실방문, 학교행사, 연구수업, 통지표 내용, 직원연수, 시정계획 운영
생활지도	학생생활지도, 학생포상, 학급임원 선출, 학생수련
교수매체	교과서 선정, 교사용 참고도서 구입, 교수-학습 자료, 교구 재활용
교직원인사	학급담임 배정, 주임교사 임명, 교무분장, 연수자 선정, 직원회 운영
사무·시설 관리	당직근무, 특별교실 운영, 교내 환경조성
학교예산	학교예산 편성, 학교예산 집행, 실험실습용 자재 구입
학교와 지역 사회	학교 운영위원회, 지역사회인적자원 활용, 학교와 지역사회와의 행사

이상의 내용과 연구자의 경험을 참고로 하여, 본 연구에서는 학교에서의 의사결정 참여 수준을 측정하기 위해, 의사결정 영역을 6개로 분류하고 내용과 관련된 문항 17개를 <표 II-2>와 같이 추출하여 사용하였다.

<표 II-2> 추출된 의사결정 영역과 내용

의사결정영역	의사결정 내용
교육 계획 · 교육 과정 운영	학교 교육목표 설정 및 교육계획 수립, 교육과정 편성, 학교 행사의 기획 및 추진
생활지도	학생 생활지도, 학생에 대한 포상이나 징계, 학생 수련(소풍, 수련활동 등의 계획)
교수활동	수업에 대한 일반적 원칙, 교과서 및 교재 선정, 교수-학습 자료 구입 및 활용
교직원인사	학급담임 및 부장교사 배정, 교무 분장 조직, 교직원 표창 및 포상
시설 · 예산관리	교내 환경 조성, 학교예산 편성, 학교예산 집행
학교와 지역사회 관계	학교운영위원회 조직, 학교와 지역사회와의 행사

3. 선행연구의 고찰

본 연구와 관련하여, 선행연구를 고찰한 결과는 다음과 같다.

유평수(1998)에 의하면, 지금까지 학교조직을 대상으로 이루어진 교사의 의사결정 참여에 관한 연구들은 두 가지 유형을 띠고 있다 (p. 2). 첫 번째 유형은 교사의 의사결정 참여가 직무수행과 만족도에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히는 연구들로서 그 결과들은 대체로 참여가 주는 영향이 바람직함을 보여주고 있으나, 다른 한편으로 과도한 참여는 오히려 해가 될 수도 있음을 지적한다.

즉 의사결정 참여는 교직에 대한 교사들의 만족과 긍정적으로 관련되어 있으며 정책 형성에 참여하는 기회는 교사들의 사기와 학교에 대한 열의를 높이는 중요한 요인이기도 하지만, 모든 교사들이 의사결정이 필요한 전 영역에서 의사결정에 참여하는 것은 바람직하지 않다는 것이다. 이와 관련

하여 Bridges는 효과적인 참여를 위한 준거로서 개인적 이해관계(관련성)와 전문지식(전문성) 유무를 제시하고 있으며, Owens는 이에 덧붙여 관찰권이 검토되어야 한다고 주장하였다.

그런데 교사의 관련성·전문성에 따른 의사결정 참여 상태를 분석한 정수현(1992)의 연구에서 관련성과 참여 간에는 의미있는 상관이 발견되지 않은 반면, 전문성과 참여실제 간에는 상관관계가 있고 전문성과 참여욕구 간에는 의미있는 상관이 관찰되지 않았다. 한편 유평수(1998)는 교사의 의사결정 참여도는 그들의 관련성 및 전문성과 비교적 높은 상관이 있다고 판단하였다.

의사결정 참여에 관한 두 번째 유형의 연구들은 교사의 참여와 만족의 의사결정 영역이나 내용에 따라 어떻게 다른가를 분석하는 연구들이다 (유평수, 1998, p. 2).

그런데 지금까지 우리나라에서 행해진 이런 유형의 연구들은 주로 초등교사를 대상으로 수행되어 왔으며, 그 결과들은 의사결정 영역에 따라 부분적인 차이는 있으나, 대체로 교사가 의사결정에 참여하기를 기대하는 정도는 높지만 실제로 참여하는 정도는 그에 미치지 못함을 지적 (정수현, 1992; 정영화, 1995)하고 있다. 또한 부분적인 차이는 있으나 의사결정 영역 전반에 걸쳐 여교사가 남교사보다 의사결정 참여도가 낮고, 의사결정 참여의 실제 및 기대 수준도 여교사가 남교사보다 낮게 나타나고 있음 (안신영, 1994; 이후배, 2000; 김찬배, 2001)을 보여준다.

이러한 선행연구들을 살펴보면, 참여의 준거로서 제시되는 관련성이나 전문성에 대한 연구 결과들은 일관성이 부족하며, 참여 실태에 대한 조사 연구 결과들은 현재 연구자가 인식하는 학교현장 상황과는 다소 괴리가 있으므로, 학교에서의 의사결정 참여에 대한 중학교 교사의 인식 조사를 통해 참여 실태를 확인해 보고자 한다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 조사 대상 및 표집 방법

본 연구는 학교 의사결정 참여에 대한 교사의 인식 조사를 통해 의사결정 참여 실태를 알아봄으로써 효과적인 의사결정 참여를 위한 자료를 제공하는 데 그 목적을 두고 있다.

이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 모집단을 부산광역시 내에 위치한 중학교 교사들로 정하고, 부산시내 6개 교육구청에서 각 3개 학교씩 18개 학교를 임의 선정하여 군집표집 방법으로 설문지를 배포하여 무기명으로 응답케 한 후 회수하였다.

배포된 580부의 설문지 중 520부가 회수되었으며, 그 중 불성실한 응답을 한 13부를 제외한 507부를 최종 분석 대상으로 삼았다.

교사의 배경변인에 따른 인원 분포는 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 표집대상의 배경변인별 분포표

구분	성별		교육 경력별				직위	
	남	여	3년미만	3년-11년미만	11년-21년미만	21년이상	평교사	부장교사
n	162	345	77	62	234	134	358	149
%	32.0	68.0	15.2	12.2	46.2	26.4	70.6	29.4
전체	507(100.0)		507(100.0)				507(100.0)	

2. 측정 도구

학교 의사결정 참여를 조사하기 위한 측정 도구는 유평수(1998)의 설문지를 기초로 하되, 현재의 학교실정에 비추어 부적합하다고 판단되는 문항을 수정 보완하여 사용하였다.

설문지는 개인 배경변인(성, 교육경력, 직위) 확인을 위한 3개 문항과 의사결정 영역에 따른 내용문항 17개로 구성되었으며, 17개 문항에 대해 각각 의사결정 실제 및 기대참여 수준과 관련성·전문성·관할권을 조사하는 순서로 구성되었다. 설문지의 의사결정 영역 및 내용은 앞의 <표 II-2>에 제시된 바와 같다.

개인 배경특성을 제외한, 나머지 문항은 Likert식 5단계 평정척도를 사용하여 응답하도록 하였다.

<표 III-2>에 제시된 바와 같이, 예비조사를 거쳐 수정 제작된 설문지 각 문항은 신뢰도 검증을 위해 산출한 Cronbach's α 계수가 모두 .9 이상으로, 문항 간 내적일관성이 매우 높게 나타났다.

<표 III-2> 설문지의 해당 문항 및 신뢰도

척도	문항수	해당 문항	신뢰도(Cronbach α)
의사결정 실제참여	17	1~17	.93
의사결정 기대참여	17	18~34	.93
관련성	17	35~51	.92
전문성	17	52~68	.96
관할권	17	69~85	.95

3. 자료 처리

수집된 자료는 SPSSWIN(ver. 12.0)을 활용하여, 각각의 연구문제에 따른 통계적 분석을 수행하였다.

연구문제에 따른 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 「중학교 교사들의 학교경영 관련 의사결정에 있어서 영역별 실제 참여 수준(기대참여 수준)은 어떠한가, 이는 교사의 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따라 차이가 있는가?」를 알아보기 위하여, 먼저 전체 교사를 대상으로 영역별 실제참여 수준 및 기대참여 수준에 대한 기술통계량을 산출하였으며, 교사의 배경변인에 따른 차이를 분석하기 위해서는 남교사 및 여교사 집단을 구분하여 평균차 검증(t-Test, 직위에 따른 2개 집단의 차이 분석) 및 일원변량분석(one-way ANOVA, 교육경력에 따른 4개 집단의 차이 분석)을 실시하였다. 일원변량분석의 경우, Scheffe방식에 따라 사후검증을 수행하였으며, 산출된 통계량은 .05의 유의도 수준에서 유의성을 검증하였다.

둘째, 「중학교 교사들의 배경변인에 따라 실제참여와 기대참여 수준간의 차이는 어떻게 나타나는가?」를 살펴보기 위하여, 남녀교사별 직위 및 교육경력에 따른 각각의 하위 집단별로 영역별 실제참여 수준 점수와 기대참여 수준 점수간의 대응표본 평균차 검증(paired samples t-Test)을 수행하였으며, 마찬가지로 .05의 유의도 수준에서 유의성을 검증하였다.

셋째, 「학교경영 관련 의사결정에 있어서 각 영역별 관련성, 전문성, 관할권이 실제 참여에 미치는 영향력은 어떠한가?」를 살펴보기 위하여, 전체 교사를 대상으로 먼저 의사결정 각 영역별 관련성, 전문성, 관할권 점수

와 대응되는 의사결정 영역별 실제참여 수준 점수 간 상호상관계수를 산출하였으며, 이어서 각 의사결정 영역에서의 관련성, 전문성, 관할권 점수를 독립변인으로 하고 실제참여 점수를 종속변인으로 하는 단계별 중다회귀분석(stepwise- multiple regression analysis)을 수행하였다.

IV. 연구 결과 및 해석

1. 의사결정 영역별 실제참여 수준 및 교사의 배경변인에 따른 차이

아래에서는 중학교 교사들의 학교경영 관련 의사결정에 있어서 영역별 실제참여 수준은 어떠하며, 이러한 참여수준이 교사의 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따라 차이가 있는가를 알아보고자 하였다.

가. 학교경영 관련 의사결정 영역별 실제 참여수준 실태

<표IV-1>은 연구대상 전체 중학교 교사를 대상으로 학교경영과 관련된 6개 영역 및 17개 내용별 실제참여 수준을 알아보기 위해 기술통계량을 산출한 결과이다.

먼저, 6개 영역별 특징을 살펴보면 교사들은 생활지도 영역(M=3.06)과 교수활동영역(M=3.41)에서만 절대평균 점수(3.00점) 이상을 보여주었으며, 나머지 4개 영역은 평균 이하의 값(2.05~2.60)을 나타냈다. 또한 영역을 불문하고 산출한 전체 평균(M=2.71)도 낮게 나타나, 전체적으로 실제참여 수준은 낮은 것으로 판단되었다.

구체적인 내용을 살펴보면, 교수활동에서 수업에 대한 일반원칙(M=3.60)을 설정함에 있어 참여수준이 가장 높았으며, 학교와 지역사회간 행사(M=2.03)에서 참여수준이 가장 낮게 나타났다.

<표 IV-1> 의사결정 영역별 실제참여 수준

사례수(n) : 507명

의사결정 영역 및 내용		실제 참여		Likert 척도 구간				
		M	SD	1	2	3	4	5
교육계획·교육과정 운영	교육목표 및 계획 수립	2.53	1.20					
	교육과정 편성	2.49	1.17					
	학교행사 기획, 추진	2.78	1.18					
	전체	2.60	1.07					
생활 지도	학생 생활지도	3.59	1.07					
	학생 포상 및 징계	2.72	1.13					
	수련활동 기획, 추진	2.86	1.24					
	전체	3.06	.96					
교수 활동	수업에 대한 일반원칙	3.60	1.10					
	교과서, 교재 선정	3.13	1.32					
	학습 자료 구입, 활용	3.50	1.04					
	전체	3.41	.94					
교직원 인사	담임 및 부장교사 배정	2.48	1.28					
	교무 분장 조직	2.49	1.27					
	교직원 표창 및 포상	2.33	1.28					
	전체	2.43	1.16					
시설·예산 관리	교내 환경 조성	2.78	1.15					
	학교예산 편성	2.34	1.22					
	학교예산 집행	2.29	1.18					
	전체	2.47	1.01					
학교와 지역 사회 관계	학교운영위원회 조직	2.08	1.18					
	학교와 지역사회간 행사	2.03	1.08					
	전체	2.05	1.02					
전체		2.71	.82					

1=전혀 참여하지 않는다 2=어쩌다 한번씩 참여하고 있다 3=가끔 참여하고 있다
4=자주 참여하고 있다 5=항상 또는 거의 항상 참여하고 있다

이러한 경향은 중학교 교사들의 경우 대체로 자신의 직접적인 과업으로 볼 수 있는 생활지도, 교수활동에서는 어느 정도 의사결정 과정에 참여하

고 있는데 비해, 역시 학교경영에 중요한 나머지 다른 의사결정과정에는 현실적으로 참여하지 못하고 있음을 보여주는 것이라고 하겠다.

나. 학교경영 관련 의사결정 영역별 실제참여 수준의 교사 배경 변인별 차이

<표Ⅳ-2>, <표Ⅳ-3>은 앞서 살펴본 의사결정 영역별 실제 참여수준이 교사의 배경변인에 따라 차이가 있는지를 분석한 결과로서, 남교사 및 여교사 집단을 구분하여 직위에 따른 평균차 검증 및 교육경력에 따른 일원변량분석을 실시한 결과가 함께 제시되어 있다.

<표Ⅳ-2>의 전체적인 경향을 먼저 살펴보면, 교육계획·교육과정 운영, 생활지도, 교수 활동의 3개 영역 각각에서 남교사, 여교사 모두 직위별, 경력별로 실제참여 수준은 유의미한 차이를 보여, 남녀 교사를 불문하고 교사들은 부장교사일수록, 경력이 높을수록 이러한 영역(교육계획·교육과정 운영, 생활지도, 교수활동 영역)에서 실제참여 수준이 높은 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 교육계획·교육과정 운영 영역에서 교직경력이 21년 이상인 여교사를 제외하고, 모든 남녀 부장교사와 교직경력 21년 이상인 교사의 경우 3개 영역 모두에서 절대평균 점수 이상($M=3.27\sim3.79$)의 어느 정도 높은 참여 수준을 나타내었다. 반면, 3년 미만의 교육경력이 적은 교사의 경우 영역별로 $M=1.87\sim2.86$ 점의 저조한 참여점수를 보여주었다. 특히, 교직경력이 11년 미만인 여교사의 경우, 교육계획·교육과정 운영 영역에서 가장 낮은 점수($M=1.87$)를 얻어, 실제참여 정도를 가장 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

계속해서 <표Ⅳ-3>의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

<표 IV-2> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제참여 수준(1)

(교육계획 · 교육과정 운영/ 생활지도/ 교수활동 영역)

영역	직위/경력	n	M	SD	t/F	Scheffe($\alpha=.05$)			
						①	②	③	④
교육계획 · 교육과정 운영	교사	83	2.37	.98	8.91***				
	부장교사	79	3.69	.91					
	남 교사	3년 미만 ①	19	1.93	24.14***				
		3년-11년미만②	16	2.31					
		11년-21년미만③	68	2.81				*	
		21년 이상 ④	59	3.78				*	*
	여 교사	교사	275	2.18	9.37***				
		부장교사	70	3.27					
		3년 미만 ①	58	1.87	22.86***				
		3년-11년미만②	46	1.87					
		11년-21년미만③	166	2.49				*	*
		21년 이상 ④	75	2.96				*	*
		교사	83	3.09	3.57***				
		부장교사	79	3.62					
생활지도	남 교사	3년 미만 ①	19	2.61	5.62**				
		3년-11년미만②	16	3.54				*	
		11년-21년미만③	68	3.28					
		21년 이상 ④	59	3.60				*	
	여 교사	교사	275	2.80	4.88***				
		부장교사	70	3.39					
		3년 미만 ①	58	2.49	8.83***				
		3년-11년미만②	46	2.65					
		11년-21년미만③	166	3.02				*	
		21년 이상 ④	75	3.19				*	*
교수활동	남 교사	교사	83	3.25	2.69**				
		부장교사	79	3.64					
		3년 미만 ①	19	2.86	5.07**				
		3년-11년미만②	16	3.15					
		11년-21년미만③	68	3.41					
		21년 이상 ④	59	3.73				*	
	여 교사	교사	275	3.30	3.97***				
		부장교사	70	3.79					
		3년 미만 ①	58	2.85	10.94***				
		3년-11년미만②	46	3.41				*	
		11년-21년미만③	166	3.44				*	
		21년 이상 ④	75	3.74				*	

p<.01, *p<.001

<표 IV-3> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제참여 수준(2)
(교직원 인사/ 시설·예산관리/ 학교와 지역사회 관계 영역)

영역	직위/경력	n	M	SD	t/F	Scheffe($\alpha=.05$)			
						①	②	③	④
교직원 인사	교사	83	2.12	1.08	7.53***				
	부장교사	79	3.42	1.13					
	남교사	3년 미만 ①	19	1.67	.92	17.84***			
		3년-11년미만②	16	2.08	1.02				
		11년-21년미만③	68	2.56	1.13		*		
		21년 이상 ④	59	3.51	1.17		*	*	*
	교사	275	2.01	.93	10.83***				
	부장교사	70	3.36	.94					
	여교사	3년 미만 ①	58	1.58	.75	26.09***			
		3년-11년미만②	46	1.72	.88				
		11년-21년미만③	166	2.40	.99		*	*	
		21년 이상 ④	75	2.91	1.16		*	*	*
시설· 예산관리	교사	83	2.27	.91	7.43***				
	부장교사	79	3.30	.84					
	남교사	3년 미만 ①	19	1.75	.67	16.49***			
		3년-11년미만②	16	2.44	1.09		*		
		11년-21년미만③	68	2.67	.91		*		
		21년 이상 ④	59	3.31	.87		*	*	
	교사	275	2.10	.86	9.69***				
	부장교사	70	3.23	.92					
	여교사	3년 미만 ①	58	1.71	.69	22.08***			
		3년-11년미만②	46	1.96	.79				
		11년-21년미만③	166	2.38	.94		*		
		21년 이상 ④	75	2.91	1.02		*	*	*
학교와 지역사회 관계	교사	83	1.90	.93	5.82***				
	부장교사	79	2.85	1.16					
	남교사	3년 미만 ①	19	1.37	.64	13.16***			
		3년-11년미만②	16	1.88	.99				
		11년-21년미만③	68	2.26	.98		*		
		21년 이상 ④	59	2.93	1.19		*	*	
	교사	275	1.75	.82	6.68***				
	부장교사	70	2.53	1.06					
	여교사	3년 미만 ①	58	1.48	.64	15.34***			
		3년-11년미만②	46	1.43	.51				
		11년-21년미만③	166	1.99	.91		*	*	
		21년 이상 ④	75	2.33	1.09		*	*	

***p<.001

<표Ⅳ-3>의 전체적인 경향을 먼저 살펴보면, 교직원인사, 시설 및 예산 관리, 학교와 지역사회 관계 3개 영역 각각에서 남교사, 여교사 모두 직위 별, 경력별로 실제 참여수준은 유의미한 차이를 보여, 각 영역(교직원인사·시설 및 예산관리·학교와 지역사회 관계 영역) 모두 남녀 교사를 불문하고 교사들은 부장교사일수록, 경력이 높을수록 실제참여 수준이 높게 나타남을 알 수 있다.

구체적으로 살펴보면, 교직원인사와 시설·예산관리 영역에서 남녀 부장교사들은 절대평균 점수 이상($M=3.23\sim3.42$)의 어느 정도 높은 참여 수준을 나타내었다. 그러나 교직경력 21년 이상인 경우, 남교사는 절대평균 점수 이상($M=3.31\sim3.51$)을 나타내었음에 비해 여교사의 평균($M=2.91$)은 상대적으로 낮게 나타났다. 한편, 학교와 지역사회 관계 영역은 전체 영역 중 실제참여 수준이 가장 낮게 나타나, 남녀 부장교사($M=2.53\sim2.85$)조차 절대평균 점수에 미치지 못하였으며, 특히 교직경력이 3년 미만인 남교사의 경우($M=1.37$) 실제참여 정도를 가장 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 교육경력이 3년 미만인 경우, 교사들은 영역별로 $M=1.37\sim1.75$ 의 저조한 참여점수를 나타내었다.

<표Ⅳ-2>와 <표Ⅳ-3>의 결과를 종합해보면, 학교경영 관련 의사결정 영역 6개 모두에서 남녀 교사를 불문하고 교사들은 부장교사일수록, 경력이 높을수록 실제참여 수준이 높은 것으로 나타났다. 학교와 지역사회 관계 영역을 제외한 5개 영역에서 남녀 부장교사들은 절대평균 점수 이상($M=3.23\sim3.79$)의 비교적 높은 의사결정 참여 수준을 보여주었다.

이러한 경향은 학교경영에서 의사결정이 부장교사 중심, 경력이 높은 교사 중심으로 이루어지고 있음을 보여주는 것이라 하겠다.

한편 교직경력이 21년 이상인 교사의 경우, 남교사의 평균($M=3.31\sim3.78$)

은 5개 영역 모두 절대평균 점수 이상이었으나 여교사는 생활지도(M=3.19)와 교수활동(M=3.74) 영역 외의 나머지 영역(교육계획·교육과정 운영, 교직원인사, 시설·예산관리)에서 M=2.91~2.96으로 상대적으로 낮은 참여수준을 보여주었다. 또한 교수활동 영역을 제외한 나머지 영역에서 남교사와 여교사를 경력별로 대응시켜 비교해 보면, 대부분 여교사의 실제참여 수준 값은 남교사에 비해 조금씩 낮게 나타났다.

학교와 지역사회 관계 영역은 전체 영역 중 실제참여 수준이 가장 낮게 나타났으며, 3년 미만의 교육경력이 적은 교사의 경우, 남녀를 막론하고 영역별에 따라 M=1.37~2.86으로 6개 영역 모두에서 저조한 참여점수를 나타내었다.

2. 의사결정 영역별 기대참여 수준 및 교사의 배경변인에 따른 차이

실제참여 수준에 대한 분석에 이어, 중학교 교사들의 학교경영 관련 의사결정에 있어서 영역별 기대 참여수준은 어떠하며, 이러한 참여수준이 교사의 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과를 차례로 제시하였다.

가. 학교경영 관련 의사결정 영역별 기대 참여수준 실태

<표Ⅳ-4>는 연구대상 전체 중학교 교사를 대상으로 학교경영과 관련된 6개 영역 및 17개 내용별 기대참여 수준은 어떠한지를 알아보기 위해 기술

<표 IV-4> 의사결정 영역별 기대참여 수준

사례수(n) : 507명

의사결정 영역 및 내용		실제 참여		Likert 척도 구간				
		M	SD	1	2	3	4	5
교육계획·교육과정 운영	교육목표 및 계획 수립	3.30	.99					
	교육과정 편성	3.34	.96					
	학교행사 기획, 추진	3.39	.97					
	전체	3.34	.86					
생활 지도	학생 생활지도	3.89	.89					
	학생 포상 및 징계	3.26	1.02					
	수련활동 기획, 추진	3.45	1.02					
	전체	3.53	.82					
교수 활동	수업에 대한 일반원칙	3.97	.91					
	교과서, 교재 선정	3.77	1.02					
	학습 자료 구입, 활용	3.94	.87					
	전체	3.89	.77					
교직원 인사	담임 및 부장교사 배정	3.35	1.12					
	교무 분장 조직	3.41	1.11					
	교직원 표창 및 포상	3.08	1.13					
	전체	3.28	1.00					
시설·예산 관리	교내 환경 조성	3.36	.99					
	학교예산 편성	3.15	1.10					
	학교예산 집행	3.09	1.11					
	전체	3.20	.90					
학교와 지역사회 관계	학교운영위원회 조직	2.78	1.17					
	학교와 지역사회간 행사	2.74	1.09					
	전체	2.76	1.04					
전체		3.37	.71					

1=전혀 참여하고 싶지 않다 2=어쩌다 한번씩 참여하고 싶다 3=가끔 참여하고 싶다
4=자주 참여하고 싶다 5=항상 또는 거의 항상 참여하고 싶다

통계량을 산출한 결과이다.

먼저, 6개 영역별 특징을 살펴보면 교사들은 학교와 지역사회 관계 영역

(M=2.76)을 제외한, 나머지 5개 영역(교육계획·교육과정 운영, 생활지도, 교수활동, 교직원 인사, 시설·예산관리)에서 절대평균 점수(3.00점) 이상의 값(M=3.20~3.89)을 보여 의사결정 영역별 참여 기대가 높은 것으로 나타났다. 구체적인 내용별로 살펴보면, 교수활동에서 수업에 대한 일반원칙(M=3.97)을 설정함에 있어 참여수준이 가장 높고, 학교와 지역사회간 행사(M=2.74)에서 참여수준이 가장 낮은 것으로 나타났다.

이러한 경향은 중학교 교사들의 의사결정 참여에 대한 기대가 대체로 높은 편(전체평균 M=3.37)이며, 자신의 직접적인 과업 혹은 직무에 해당하는 교수활동이나 학생 생활지도 등에 대한 참여 기대는 다른 영역에 비해 더 크다는 것을 보여주고 있다.

나. 학교경영 관련 의사결정 영역별 기대참여 수준의 교사 배경변인별 차이

<표Ⅳ-5>와 <표Ⅳ-6>은 앞서 살펴본 의사결정 영역별 기대 참여수준이 교사의 배경변인에 따라 차이가 있는지를 분석한 결과로서, 남교사 및 여교사 집단을 구분하여 직위에 따른 평균차 검증 및 교육경력에 따른 일원변량분석을 실시한 결과가 함께 제시되어 있다.

<표Ⅳ-5>의 전체적인 경향을 먼저 살펴보면, 남교사의 경우 교육계획·교육과정 운영 영역에서 직위별, 경력별에 따른 차이($p<.001$)를 보여 부장교사일수록, 경력이 높을수록 기대참여 수준이 높은 것으로 나타났다. 또한 생활지도 영역에서의 기대참여 수준은 유의미한 차이를 보이지 않은 반면, 교수활동 영역에서는 직위별($p<.05$)로 유의미한 차이를 보여주었다. 한편 여교사의 경우, 교육계획·교육과정 운영($p<.001$)이나 생활지도 영역($p<.05$)에서 직위별로 유의미한 차이를 나타내어 교사보다 부장교사의 기대

<표 IV-5> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 기대참여 수준(1)

(교육계획 · 교육과정 운영/ 생활지도/ 교수활동 영역)

영역	직위/경력	n	M	SD	t/F	Scheffe($\alpha=.05$)			
						①	②	③	④
교육계획 · 교육과정 운영	교사	83	3.39	.80	3.88***				
	부장교사	79	3.88	.82					
	남 교사	3년 미만 ①	19	3.37	7.29***				
		3년-11년미만②	16	3.29					
		11년-21년미만③	68	3.45				*	
		21년 이상 ④	59	4.01				*	*
	여 교사	교사	275	3.10	4.87***				
		부장교사	70	3.63					
		3년 미만 ①	58	3.13	2.34				
		3년-11년미만②	46	3.27					
		11년-21년미만③	166	3.12					
		21년 이상 ④	75	3.41					
생활지도	교사	83	3.61	.70	1.77				
	부장교사	79	3.84	.94					
	남 교사	3년 미만 ①	19	3.58	.71				
		3년-11년미만②	16	3.81					
		11년-21년미만③	68	3.65					
		21년 이상 ④	59	3.82					
	여 교사	교사	275	3.39	2.49*				
		부장교사	70	3.66					
		3년 미만 ①	58	3.32	1.02				
		3년-11년미만②	46	3.49					
		11년-21년미만③	166	3.43					
		21년 이상 ④	75	3.55					
교수활동	교사	83	3.78	.76	2.00*				
	부장교사	79	3.99	.61					
	남 교사	3년 미만 ①	19	3.68	1.28				
		3년-11년미만②	16	3.79					
		11년-21년미만③	68	3.85					
		21년 이상 ④	59	4.01					
	여 교사	교사	275	3.88	.86				
		부장교사	70	3.97					
		3년 미만 ①	58	3.91	2.22				
		3년-11년미만②	46	4.08					
		11년-21년미만③	166	3.79					
		21년 이상 ④	75	4.01					

* $p<.05$, *** $p<.001$

참여 수준이 더 높음을 보여주었으며, 교수활동 영역에서는 직위, 경력에 따른 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

구체적으로 살펴보면, 교사들의 기대참여 수준은 남녀별로 3개 영역 모두에서 절대평균 점수(3.00점) 이상을 보여 교사들의 참여의욕이 대체로 높은 것으로 나타났다. 특히 교수활동 영역에서 3년~11년 미만 경력의 여교사들은 가장 높은 기대참여 수준($M=4.08$)을 보여주었으며, 남교사로서 직위, 경력이 높은 경우 대체로 높은 기대참여 수준을 나타내어 남자 부장교사의 경우 $M=3.84\sim3.99$, 21년 이상 경력이 많은 남자교사의 경우 $M=3.82\sim4.01$ 의 값을 보여주었다. 3년 미만의 교육 경력이 적은 교사의 경우도 영역에 따라 $M=3.13\sim3.91$ 의 값을 보여 어느 정도 높은 기대참여 수준을 나타내었다. 한편 교육계획·교육과정 운영 영역에서 여자 평교사는 가장 낮은 점수($M=3.10$)를 보여 가장 낮은 참여 기대를 보여주었다.

계속해서 <표Ⅳ-6>의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

<표Ⅳ 6>의 전체적인 경향을 먼저 살펴보면, 교직원 인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계 3개 영역 모두에서 남교사의 경우 직위별, 경력별에 따라 기대참여 수준은 유의미한 차이를 보여, 부장교사일수록, 경력이 높을수록 기대참여 수준이 높음을 알 수 있다. 이에 비해 여교사의 경우, 3개 영역(교직원 인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계 영역) 모두에서 직위에 따른 기대참여 수준은 유의미한 차이를 보여 부장교사일수록 기대참여 수준이 높은 것으로 나타났으나, 경력에 따른 차이는 시설·예산관리 영역에서만 유의미하게 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 교직원인사와 시설·예산관리의 2개 영역에서, 3년 미만의 교육경력이 적은 교사를 제외하고, 나머지 교사들은 모두 절대평균 점수 이상($M=3.09\sim3.89$)의 어느 정도 높은 기대참여 수준을 보여주었다. 이에 비해 학교와 지역사회 관계 영역에서는 남녀 부장교사와 경력 21년

<표 IV-6> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 기대참여 수준(2)
(교직원 인사/ 시설·예산관리/ 학교와 지역사회 관계 영역)

영역	직위/경력	n	M	SD	t/F	Scheffe($\alpha=.05$)			
						①	②	③	④
교직원 인사	교사	83	3.25	.88	3.37**				
	부장교사	79	3.75	1.00					
	남교사	3년 미만 ①	19	2.86	7.43***				
		3년-11년미만②	16	3.33					
		11년-21년미만③	68	3.36					
		21년 이상 ④	59	3.89				*	
	교사	275	3.07	.99	4.53***				
	부장교사	70	3.65	.89					
	여교사	3년 미만 ①	58	2.94	2.63				
		3년-11년미만②	46	3.25					
		11년-21년미만③	166	3.15					
		21년 이상 ④	75	3.41					
시설· 예산관리	교사	83	3.14	.78	3.69***				
	부장교사	79	3.61	.83					
	남교사	3년 미만 ①	19	2.86	4.56**				
		3년-11년미만②	16	3.35					
		11년-21년미만③	68	3.30					
		21년 이상 ④	59	3.62				*	
	교사	275	3.02	.92	3.94***				
	부장교사	70	3.50	.84					
	여교사	3년 미만 ①	58	2.84	3.36*			*	
		3년-11년미만②	46	3.29					
		11년-21년미만③	166	3.09					
		21년 이상 ④	75	3.30				*	
학교와 지역사회 관계	교사	83	2.72	1.04	2.84**				
	부장교사	79	3.20	1.08					
	남교사	3년 미만 ①	19	2.42	3.98**				
		3년-11년미만②	16	2.75					
		11년-21년미만③	68	2.86					
		21년 이상 ④	59	3.29				*	
	교사	275	2.59	.98	3.10**				
	부장교사	70	3.00	1.04					
	여교사	3년 미만 ①	58	2.47	2.13				
		3년-11년미만②	46	2.55					
		11년-21년미만③	166	2.68					
		21년 이상 ④	75	2.88					

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

이상인 남교사를 제외한 나머지 교사들은 모두 절대평균 점수에 미치지 못하는 기대참여 수준 값($M=2.42\sim 2.88$)을 보여주었다. 한편 교육경력 21년 이상인 남교사의 경우 3개 영역 모두에서 가장 높은 기대 수준($M=3.29\sim 3.89$)을 보였으며, 3년 미만의 교육경력이 적은 교사의 경우 영역별에 따라 $M=2.42\sim 2.94$ 의 상대적으로 낮은 기대참여 점수를 보여주었다.

<표Ⅳ-5>와 <표Ⅳ-6>의 결과를 종합해보면, 학교경영 관련 의사결정 영역 6개 중, 남교사는 4개 영역(교육계획·교육과정 운영, 교직원 인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계)에서 직위별, 경력별에 따른 유의미한 차이를 보여 부장교사일수록, 경력이 높을수록 기대참여 수준이 높은 것으로 나타났다. 생활지도 영역에서는 직위, 경력에 따른 유의미한 차이가 나타나지 않았으며, 교수활동 영역에서는 직위별로 유의미한 차이($p<.05$)를 보여주었다.

여교사의 경우, 5개 영역((교육계획·교육과정 운영, 생활지도, 교직원 인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계)에서 직위에 따른 유의미한 차이를 보여 부장교사의 기대참여 수준이 높음을 보여주었다. 시설·예산관리 영역의 경우, 경력에 따른 의미있는 차이($p<.05$)가 나타났으며, 교수활동 영역은 직위별, 경력별에 따른 유의미한 차이를 보이지 않았다.

이러한 경향은 남교사가 대체로 직위, 경력이 높아짐에 따라 참여기대가 높아짐에 비해, 여교사의 참여기대는 경력보다는 직위와 관련이 있음을 보여주는 것이라 하겠다. 또한 남교사의 경우 생활지도 영역에서 직위, 경력에 따른 유의미한 차이가 나타나지 않은 것은, 현재 학교에서 남교사의 수가 적어짐에 따라 대다수의 남교사가 학생지도 및 동원과 관련된 업무를 담당하고 있다는 사실과 관련이 있는 것으로 보여진다.

기대참여 수준은 대부분 절대평균 점수(3.00점) 이상으로 나타났으며, 남

녀교사들의 기대참여 수준 값이 가장 높은 영역은 교수활동 영역($M=3.68\sim4.01$)이었으며, 기대참여 수준이 가장 낮은 영역은 학교와 지역사회 관계 영역으로 남녀부장교사와 21년 이상 경력의 남교사($M=3.00\sim3.29$)를 제외하면 $M=2.42\sim2.88$ 의 저조한 값을 보여주었다. 또한 교수활동 영역을 제외한 나머지 영역에서 남교사와 여교사를 경력별로 대응시켜 비교해 보면, 대부분 여교사의 기대참여 수준 값은 남교사에 비해 조금씩 낮게 나타났다.

3년 미만 경력이 적은 교사의 경우 남녀를 막론하고, 교직원인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계의 3개 영역에서 낮은 기대참여 수준 값($M=2.42\sim2.94$)을 보여주었다.

3. 교사의 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제-기대 참여 수준의 차이

「중학교 교사들의 배경변인에 따라 실제참여와 기대참여 수준간의 차이는 어떻게 나타나는가?」를 살펴보기 위하여, 앞의 분석결과들을 바탕으로 성별, 직위별, 교육경력별에 따른 각각의 하위집단별로 영역별 실제참여 수준 점수와 기대참여 수준 점수 간 평균차 검증을 수행하였으며, 그 결과는 <표Ⅳ-7> 및 <표Ⅳ-8>과 같다.

<표Ⅳ-7>, <표Ⅳ-8>에서 전체적인 경향을 살펴보면, 실제와 기대참여 점수 간 차이는, 생활지도 영역에서 3년-11년 미만 경력의 남교사를 제외하고는, 남녀를 막론하고 직위, 경력에 따른 각각의 하위집단 전체에서 유의미하게 나타났다.

보다 구체적으로 살펴보면, 교사들의 기대참여 수준은 하위 집단 전체에

<표 IV-7> 배경변인에 따른 실제와 기대참여 수준의 차이(1)

(교육계획 · 교육과정 운영/ 생활지도/ 교수활동 영역)

영역	직위/경력	n	실제		기대		t	
			M	SD	M	SD		
교육계획· 교육과정 운영	남교사	교사	83	2.37	.98	3.39	.80	9.95***
		부장교사	79	3.69	.91	3.88	.82	3.03**
		3년 미만	19	1.93	.86	3.37	.75	7.61***
		3년-11년미만	16	2.31	.99	3.29	.93	5.12***
		11년-21년미만	68	2.81	.98	3.45	.79	6.32***
		21년 이상	59	3.78	.97	4.01	.78	2.35*
	여교사	교사	275	2.18	.86	3.10	.83	15.75***
		부장교사	70	3.27	.86	3.63	.73	3.85***
		3년 미만	58	1.87	.72	3.13	.75	10.44***
		3년-11년미만	46	1.87	.77	3.27	.88	9.18***
11년-21년미만		166	2.49	.89	3.12	.82	9.62***	
	21년 이상	75	2.96	1.03	3.41	.89	4.53***	
생활지도	남교사	교사	83	3.09	.89	3.61	.70	5.74***
		부장교사	79	3.62	1.00	3.84	.94	3.23**
		3년 미만	19	2.61	1.08	3.58	.84	4.77***
		3년-11년미만	16	3.54	.89	3.81	.74	1.74
		11년-21년미만	68	3.28	.88	3.65	.74	4.46***
		21년 이상	59	3.60	.99	3.82	.95	2.37**
	여교사	교사	275	2.80	.89	3.39	.80	12.57***
		부장교사	70	3.39	.93	3.66	.78	3.44**
		3년 미만	58	2.49	.88	3.32	.76	6.79***
		3년-11년미만	46	2.65	.91	3.49	.94	6.65***
11년-21년미만		166	3.02	.89	3.43	.75	8.06***	
	21년 이상	75	3.19	.92	3.55	.84	4.50***	
교수활동	남교사	교사	83	3.25	1.00	3.78	.76	6.12***
		부장교사	79	3.64	.87	3.99	.61	5.26***
		3년 미만	19	2.86	1.17	3.68	.98	4.35***
		3년-11년미만	16	3.15	1.13	3.79	.89	2.85*
		11년-21년미만	68	3.41	.86	3.85	.58	5.10***
		21년 이상	59	3.73	.84	4.01	.64	3.90**
	여교사	교사	275	3.30	.94	3.88	.82	11.69***
		부장교사	70	3.79	.81	3.97	.74	2.93***
		3년 미만	58	2.85	.86	3.91	.81	9.66***
		3년-11년미만	46	3.41	1.06	4.08	.94	4.87***
11년-21년미만		166	3.44	.87	3.79	.72	6.72***	
	21년 이상	75	3.74	.87	4.01	.87	3.75***	

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

<표 IV-8> 배경변인에 따른 실제와 기대참여 수준의 차이(2)
(교직원 인사/ 시설·예산관리/ 학교와 지역사회 관계 영역)

영역	직위/경력	n	실제		기대		t	
			M	SD	M	SD		
교직원 인사	교사	83	2.12	1.08	3.25	.88	9.48***	
	부장교사	79	3.42	1.13	3.75	1.00	3.64***	
	남교사	3년 미만	19	1.67	.92	2.86	.83	5.54***
		3년-11년미만	16	2.08	1.02	3.33	.95	4.39**
		11년-21년미만	68	2.56	1.13	3.36	1.00	6.35***
		21년 이상	59	3.51	1.17	3.89	.83	3.19**
	여교사	교사	275	2.01	.93	3.07	.99	15.67***
		부장교사	70	3.36	.94	3.65	.89	3.25**
		3년 미만	58	1.58	.75	2.94	.98	9.39***
		3년-11년미만	46	1.72	.88	3.25	1.19	8.43***
		11년-21년미만	166	2.40	.99	3.15	.88	9.65***
		21년 이상	75	2.91	1.16	3.41	1.09	4.61***
시설· 예산관리	교사	83	2.27	.91	3.14	.78	8.81***	
	부장교사	79	3.30	.84	3.61	.83	4.35***	
	남교사	3년 미만	19	1.75	.67	2.86	.80	5.50***
		3년-11년미만	16	2.44	1.09	3.35	.91	4.04**
		11년-21년미만	68	2.67	.91	3.30	.78	6.10***
		21년 이상	59	3.31	.87	3.62	.82	3.68**
	여교사	교사	275	2.10	.86	3.02	.92	16.04***
		부장교사	70	3.23	.92	3.50	.84	3.94***
		3년 미만	58	1.71	.69	2.84	.96	9.25***
		3년-11년미만	46	1.96	.79	3.29	1.07	7.72***
		11년-21년미만	166	2.38	.94	3.09	.81	11.02***
		21년 이상	75	2.91	1.02	3.30	.99	4.56***
학교와 지역사회 관계	교사	83	1.90	.93	2.72	1.04	7.96***	
	부장교사	79	2.85	1.16	3.20	1.08	3.75***	
	남교사	3년 미만	19	1.37	.64	2.42	1.07	4.59***
		3년-11년미만	16	1.88	.99	2.75	1.38	3.66**
		11년-21년미만	68	2.26	.98	2.86	.95	5.83***
		21년 이상	59	2.93	1.19	3.29	1.06	3.07**
	여교사	교사	275	1.75	.82	2.59	.98	15.91***
		부장교사	70	2.53	1.06	3.00	1.04	4.38***
		3년 미만	58	1.48	.64	2.47	.87	9.17***
		3년-11년미만	46	1.43	.51	2.55	1.16	7.42***
		11년-21년미만	166	1.99	.91	2.68	.94	10.43***
		21년 이상	75	2.33	1.09	2.88	1.11	5.47***

p<.01, *p<.001

서 실제참여 수준보다 높았으나, 남녀를 막론하고 부장교사나 21년 이상의 교육경력이 높은 교사의 경우 실제와 기대참여 간의 괴리가 크게 나타나지 않았다. 이는 부장교사나 경력이 높은 교사들은 다른 집단에 비해 의사결정에 실제 참여할 수 있는 기회가 많다는 점과 관련이 있는 것으로 보여진다. 한편 6개 영역 전체에서 남자 평교사집단에 비해 여자 평교사집단은 실제와 기대간의 괴리가 좀 더 큰 것으로 나타났다. 경력에 따라 살펴보면, 남녀를 막론하고 3년 미만인 교사와 11년~21년 미만인 교사들의 실제와 기대참여 간 괴리가 3년~11년 미만인 교사집단보다 더 크게 나타났다.

4. 의사결정 영역별 관련성, 전문성, 관할권이 실제참여 수준에 미치는 영향

아래에서는 학교경영 관련 의사결정 영역별 관련성, 전문성, 관할권이 실제 참여에 미치는 영향력은 어떠한가를 살펴보고자 하였다.

가. 학교경영 관련 의사결정 영역별 관련성, 전문성, 관할권과 실제 참여수준과의 상관

<표Ⅳ-9>는 학교경영 관련 의사결정 영역별로 교사들의 업무상에서의 관련성, 전문성, 관할권 수준과 해당 영역에서의 실제참여 수준 점수와의 상호상관계수를 산출한 결과이다.

표에서 알 수 있는 것처럼, 교사들의 학교경영 참여 실체는 주로 관련 영역에 대한 관할권 및 전문성 여부와 높은 상관을 지니고 있는 것으로 나

타났다.

구체적으로 살펴보면, 실제참여 수준은 교육계획·교육과정운영($r=.727$), 생활지도($r=.694$), 교직원인사($r=.763$), 시설·예산관리($r=.694$), 학교와 지역사회 관계($r=.685$)의 각 영역에서 관할권과 가장 높은 정적 상관이 있음을 알 수 있다. 다만 교수활동($r=.608$) 영역은 전문성과의 상관이 가장 높았으며, 상대적으로 관련성은 오히려 참여 수준과의 상관이 낮아($r=.324\sim.517$), 정수현(1992)의 연구에서 보여준 결과와 유사하게 나타났다.

<표Ⅳ-9> 실제참여와 의사결정 영역별 관련성·전문성·관할권과의 상관관계

	교육계획, 교육과정운영			생활지도			교수활동		
	관련성	전문성	관할권	관련성	전문성	관할권	관련성	전문성	관할권
실 제	.382**	.624**	.727**	.517**	.638**	.694**	.355**	.615**	.608**
관련성	1.00	.425**	.383**	1.00	.483**	.476**	1.00	.333**	.476**
전문성		1.00	.607**		1.00	.584**		1.00	.540**
관할권			1.00			1.00			1.00

	교직원인사			시설·예산관리			학교와 지역사회 관계		
	관련성	전문성	관할권	관련성	전문성	관할권	관련성	전문성	관할권
실 제	.365**	.640**	.763**	.324**	.683**	.694**	.497**	.673**	.685**
관련성	1.00	.465**	.365**	1.00	.432**	.345**	1.00	.587**	.497**
전문성		1.00	.606**		1.00	.662**		1.00	.639**
관할권			1.00			1.00			1.00

** $p<.01$

나. 학교경영 관련 의사결정 영역별 관련성, 전문성, 관할권이 실제 참여 수준에 미치는 영향

<표Ⅳ 10>은 교사들이 지각한 학교경영 관련 업무에서의 관련성, 전문

성, 관할권 점수를 독립변인으로 하고 실제참여도 점수를 종속변인으로 하는 단계별 중다회귀분석을 수행한 결과이다.

결과를 먼저 전체적으로 살펴보면, 6개 영역에 있어 참여 수준은 해당 영역에 대한 관할권, 전문성, 관련성의 3개 변인에 대하여 $R=.698\sim.795$ 의 중다상관을 지니며, 실제참여 수준의 약 48.7%~63.3%($R^2=.487\sim.633$)의 설명변량을 지니는 것으로 나타났다. 이는 이들 관련성, 전문성, 관할권이라는 3개 변인이 실제참여 수준을 결정하는 주요 요인임을 보여주는 것이라고 하겠다.

<표IV-10> 영역별 관련성·전문성·관할권이 실제참여에 미치는 영향

종속변수	투입변인	R	R ²	R ² 변화	β	t	p
교육계획· 교육과정 운영	과정관할권	.727	.529	.529	.727	23.80	.000
	과정전문성	.762	.581	.053	.289	7.96	.000
	과정관련성	.764	.584	.003	.060	1.85	.066
생활지도	생활관할권	.694	.482	.482	.694	21.68	.000
	생활전문성	.751	.564	.082	.353	9.74	.000
	생활관련성	.763	.583	.018	.161	4.70	.000
교수활동	교수전문성	.615	.378	.378	.615	17.53	.000
	교수관할권	.697	.486	.108	.390	10.27	.000
	교수관련성	.698	.487	.002	.046	1.26	.208
교직원 인사	인사관할권	.763	.582	.582	.763	26.52	.000
	인사전문성	.795	.632	.050	.281	8.28	.000
	인사관련성	.795	.633	.000	.023	.76	.449
시설· 예산관리	관리관할권	.694	.481	.481	.694	21.63	.000
	관리전문성	.755	.570	.089	.398	10.23	.000
	관리관련성	.755	.570	.000	.004	.12	.906
학교와 지역사회 관계	관계관할권	.685	.469	.469	.685	21.12	.000
	관계전문성	.750	.562	.093	.397	10.37	.000
	관계관련성	.752	.566	.004	.078	2.11	.035

영역별로 구체적인 결과를 살펴보면, 교수활동의 경우 전문성이 37.8%의 설명력을 보여 의사결정 실제 참여수준에 가장 영향력을 보이는 변인으로 나타났으나, 그 외 5개 영역(교육계획·교육과정운영, 생활지도, 교직원 인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계) 모두에서는 해당 영역에 대한 교사의 관할권 여부가 46.9%~58.2%의 설명력으로 가장 중요한 요인이 되는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 앞선 상관분석의 결과와 유사한 결과라 하겠다.

따라서 교사들의 학교경영 관련 업무에서의 의사결정 실제참여는 대체로 전문성에 기초한다기보다는 관할권 여부에 따라 이루어진다고 볼 수 있으며, 이는 교수활동 영역을 제외하면 대부분 영역에서의 의사결정이 교사들이 학교에서 담당하고 있는 업무분장 중심으로 행해지고 있음을 뜻한다.

V. 요약 및 결론

1. 요약

본 연구는 중학교 교사가 인식하고 있는 의사결정 영역별 참여 실태를 조사 분석하여, 실제와 기대참여 수준을 알아보고, 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따른 참여수준 차이를 살펴보고, 관련성·전문성·관할권이 의사결정 영역별 참여 실태에 미치는 영향을 파악함으로써, 효율적인 의사결정 참여를 위한 기초 자료를 제공하여 합리적인 학교경영에 도움을 주고 보다 적극적이고 민주적인 의사결정 참여를 위한 시사점을 찾으려는 목적에서 추진되었다. 이에 따라 설정된 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 중학교 교사들의 학교경영 관련 의사결정에 있어서 영역별 실제참여 수준은 어떠하며, 이는 교사의 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따라 차이가 있는가?

둘째, 중학교 교사들의 학교경영 관련 의사결정에 있어서 영역별 기대참여 수준은 어떠하며, 이는 교사의 배경변인(성, 직위, 교육경력)에 따라 차이가 있는가?

셋째, 중학교 교사들의 배경변인에 따라 실제참여와 기대참여 수준간의 차이는 어떻게 나타나는가?

넷째, 학교경영 관련 의사결정에 있어서 각 영역별 관련성, 전문성, 관할권이 실제 참여에 미치는 영향력은 어떠한가?

연구의 수행을 위해 의사결정 영역을 ① 교육계획 및 교육과정 운영, ② 생활지도, ③ 교수활동, ④ 교직원인사, ⑤ 시설 및 예산관리, ⑥ 학교와 지

역사회 관계 등 6개로 분류하고 17개 내용 문항을 구성하였다. 17개 문항에 대해 각각 교사가 인식하는 실제참여 수준, 기대참여 수준, 관련성, 전문성, 관할권을 조사하는 설문지를 작성한 후, 이 설문지를 이용하여 부산 시내 507명의 중학교 교사로부터 자료를 수집하였다.

각각의 연구문제를 해결하기 위해 SPSSWIN 프로그램을 사용하였으며, 평균 및 표준편차 계산·평균차 검증(t-Test)·일원변량분석·대응표본 평균차 검증(paired samples t-Test)·상관분석·중다회귀분석을 차례로 행한 후 통계적 분석을 실시하였다.

이러한 과정을 통하여 얻어진 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 학교경영 관련 의사결정 영역별 실제참여 수준 및 교사의 배경변인에 따른 차이를 살펴본 결과는 다음과 같다.

가. 영역별 실제참여 수준의 경우, 교사들은 생활지도와 교수활동 영역 외의 나머지 영역에서 평균 이하의 값을 보였으며, 영역을 불문하고 산출한 전체 평균도 낮아, 전체적으로 실제참여 수준은 낮게 나타났다. 내용별로는 수업에 대한 일반 원칙을 설정함에 있어 참여수준이 가장 높았으며, 학교와 지역사회간 행사에서 참여수준이 가장 낮은 것으로 나타났다.

나. 교사의 배경변인에 따른 실제참여 수준의 경우, 학교경영 관련 의사결정 영역 6개 모두에서 남녀 교사를 불문하고 교사들은 부장교사일수록, 경력이 높을수록 실제참여 수준이 높은 것으로 나타났다. 교수활동 영역을 제외한, 나머지 영역에서 남교사와 여교사를 경력별로 대응시켜 비교해 보면, 대부분 여교사의 실제참여 수준 값은 남교사에 비해 조금씩 낮게 나타났다. 한편, 3년 미만의 교육경력이 적은 교사의 경우, 남녀를 막론하고, 6개 영역 모두에서 낮은 참여점수를 나타내었다.

둘째, 학교경영 관련 의사결정 영역별 기대참여 수준 및 교사의 배경변인에 따른 차이를 살펴본 결과는 다음과 같다.

가. 영역별 기대참여 수준의 경우, 교사들은 학교와 지역사회 관계 영역을 제외한 나머지 5개 영역에서 절대평균 점수(3.00점) 이상의 값을 보여 참여 기대는 대체로 높게 나타났다. 내용별로는 수업에 대한 일반적 원칙을 설정함에 있어 기대참여 수준이 가장 높았으며, 학교와 지역사회간 행사에서 기대참여 수준이 가장 낮게 나타났다.

나. 교사의 배경변인에 따른 기대참여 수준의 경우, 남교사는 6개 영역 중 4개 영역(교육계획·교육과정 운영, 교직원 인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계)에서 직위별, 경력별로 유의미한 차이를 보여 부장교사 일수록, 경력이 높을수록 기대참여 수준이 높은 것으로 나타났다. 생활지도 영역에서는 직위·경력에 따른 차이가 나타나지 않았으며, 교수활동 영역의 경우 직위에 따른 차이($p<.05$)를 보여주었다.

한편 여교사의 경우, 교수활동 영역을 제외한 5개 영역(교육계획·교육과정 운영, 생활지도, 교직원 인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계)에서 직위에 따른 유의미한 차이를 보여 평교사에 비해 부장교사의 기대참여 수준이 높은 것으로 나타났다.

교수활동 영역을 제외한, 나머지 영역에서 남교사와 여교사를 경력별로 대응시켜 비교해 보면, 대부분 여교사의 기대참여 수준은 남교사에 비해 조금씩 낮게 나타났다. 한편, 교직원 인사, 시설·예산관리, 학교와 지역사회 관계 등의 3개 영역에서 3년 미만의 교육경력이 적은 교사들은 남녀를 막론하고 절대평균(3.00점) 이하의 낮은 참여점수를 나타내었다.

셋째, 교사의 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제와 기대참여 수준의 차이를 살펴 본 결과는 다음과 같다.

먼저, 각 영역에서 남녀별로 직위, 경력에 따라 분류된 하위집단 전체를 살펴보았을 때, 생활지도 영역에서 3년-11년 미만 경력의 남교사를 제외하 나머지 모두에서 교사들의 기대참여 수준은 실제참여 수준보다 높게 나타

났다.

남녀를 막론하고 부장교사나 21년 이상의 교육경력이 높은 교사의 경우 실제와 기대간의 괴리가 비교적 작았으며, 6개 영역 전체에서 남자 평교사 집단에 비해 여자 평교사집단은 실제와 기대간의 괴리가 좀 더 큰 것으로 나타났다.

넷째, 의사결정 영역별 관련성, 전문성, 관할권이 실제 참여에 미치는 영향을 살펴 본 결과는 다음과 같다.

가. 교사들의 학교경영 참여 실재는 주로 관련 영역에 대한 관할권 및 전문성 여부와 높은 상관을 지니고 있는 것으로 나타났으며, 상대적으로 관련성은 오히려 상관이 낮은 것으로 나타났다.

나. 단계별 중다회귀분석을 수행한 결과, 관할권, 전문성, 관련성의 3개 변인은 실제참여 수준에 대해 약 48.7%~63.3%의 설명변량을 지니는 것으로 나타나, 실제참여 수준을 결정하는 주요 요인임을 보여주었다. 특히 교수활동의 경우 전문성이 실제참여에 가장 영향력을 보이는 변인으로 나타났다. 그 외 5개 영역 모두에서는 교사의 관할권 여부가 중요한 요인으로 인식되었다.

2. 결 론

이상의 연구 결과를 통해 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 학교경영과 관련된 의사결정 실제참여 수준은 참여기대에 비해 전체적으로 낮았다.

따라서 교사들의 의사결정 참여가 꾸준히 확대되어가는 추세에도 불구하고 참여 실재는 기대에 미치지 못하고 있으므로, 실제참여의 기회를 직·간접적으로 확대해야 할 필요가 제기되었다.

둘째, 학교경영 관련 의사결정에서 실제참여는 남녀를 막론하고 대부분 부장교사들과 경력이 높은 교사중심으로 이루어지고 있는 것으로 보인다. 또한 남녀를 막론하고 부장교사나 교육경력이 높은 교사들은 실재와 기대간의 차이가 비교적 작았으며, 남자 평교사 집단에 비해 여자 평교사집단이 느끼는 실재와 기대간의 차이는 상대적으로 더 크게 나타났다.

이처럼 실제참여가 부장이나 경력이 높은 교사 중심으로 이루어지고 있음을 감안하면, 참여도가 낮은 집단이나 실재와 기대참여 간 차이가 많은 집단의 의견을 수렴할 수 있도록 의견수렴을 위한 다양한 장치를 마련하고, 의사결정 과정과 결과를 공개함으로써 직·간접적으로 참여 인식을 높여려는 노력이 필요하다고 보겠다.

셋째, 실재 및 기대참여 수준이 가장 높게 나타난 영역은 교수활동 및 생활지도 영역이었으며, 특히 교수활동 영역은 참여 실재 및 기대에서 남녀 교사 간 직위, 경력에 따른 차이가 나타나지 않았다.

이러한 결과로 미루어, 중학교 교사들은 남녀를 막론하고 교수활동이나 생활지도 영역에 관심이 많고 또 적극적으로 참여하고 있는데 비해 학교행정의 여타 영역에의 참여는 저조한 것으로 보여지므로, 나머지 다른 영역

에서도 구성원의 의견을 모아 의사결정의 정당성을 확보하고자 하는 노력이 따라야 할 것으로 판단된다.

넷째, 참여 실제에 영향을 미치는 것은, 주로 관련 영역에 대한 관할권 여부인 것으로 나타났다. 예외적으로 교수활동은 전문성이 실제참여에 가장 영향력을 보이는 변인으로 나타났다.

< 참 고 문 헌 >

- 강길수(1978). **교육행정**. 서울 : 서울대학교출판부.
- 강석기(1984). 학교조직의 상황적 특성과 교사참여의 관련성에 관한 연구.
동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽상기(2000). 초등학교 교사의 학교행정 의사결정 참여정도에 관한 연구.
연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 교육인적자원부 · 한국교육개발원(2003). **2003 교육통계분석자료집**.
- 김성열 외(1994). **교육행정 및 교육경영**. 서울 : 과학과 예술.
- 김웅준(1995). 학교조직의 의사결정에 대한 교사의 참여분석 연구. 원광
대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김종철(1982). **교육행정의 이론과 실제**. 서울 : 교육과학사.
- 김찬배(2001). 교사의 의사결정 참여와 만족에 관한 연구. 카톨릭대학교
교육대학원 석사학위논문.
- 김호익(2001). 교사의 의사결정 참여가 효과적인 학교 특성에 미치는 영
향. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 남정걸(1984). **교육조직행위론**. 서울 : 배영사.
- 남정걸(1995). **교육조직론(교육행정학 전문서 3)**. 도서출판 하우.
- 남정걸(1998). **교육조직행위론**. 서울 : 교육과학사.
- 남정걸(2003). **교육행정 및 교육경영**. 서울 : 교육과학사.
- 남 준(2003). 학교행정에서의 의사결정 행태분석. 대전대학교대학원 박사
학위논문.
- 문낙진(1995). **학교 · 학급 경영의 이론과 실제**. 서울 : 형설출판사.
- 박윤희(2001). 초등학교 교사의 의사결정 참여와 직무만족에 대한 연구.
대구교육대학교 교육대학원 석사학위논문.

박직언(1994). 학교 안에서의 의사결정에 관한 교사의 참여요구 분석.

홍익대학교 교육대학원 석사학위논문.

신철순(1998). **교육행정 및 경영**. 서울 : 교육과학사.

안신영(1994). 학교경영의 의사결정에 있어서 남교사와 여교사의 참여 수

준과 기대수준 비교. 인천대학교 교육대학원 석사학위 논문.

유평수(1998). 교사의 학교 의사결정 참여와 만족. 전북대학교 대학원

박사학위논문.

이군현(1997). **교육행정 및 경영 -조직이론적 접근-**. 서울 : 형설출판사.

이후배(2000). 초등학교 의사결정에 있어서의 교사 참여에 관한 연구.

단국대학교 교육대학원 석사학위논문.

이희남(1995). 교사들의 의사결정 참여실제와 참여기대간의 관계 연구.

한양대학교 교육대학원 석사학위논문.

임석재(1992). 학교조직에서의 의사결정에 관한 연구. 단국대학교 교육

대학원 박사학위논문.

정수현(1992). 교사의 관련성 · 전문성에 따른 의사결정 참여상태 분석.

서울대학교 대학원 석사학위논문.

정영화(1995). 학교경영에서의 의사결정 참여에 관한 연구. 관동대학교

교육대학원 석사학위논문.

주재홍(2000). 교사의 의사결정 참여에 관한 연구. 홍익대학교 교육경영

관리대학원 석사학위논문.

한국교육학회, 교육행정학연구회(1995). **한국교육행정의 발전과 전망**.

서울 : 삼광출판사.

Amitai Etzioni(1987). Mixed-Scanning: A Third Approach to Decision

-Making, **Public Administration Review**,27,Dec. pp. 385-395를

인용한 신철순(1998). **교육행정 및 경영**. 서울 : 교육과학사. pp.

210-211에서 재인용.

- Arnold S. Tannenbaum. **Social Psychology of the Work Organization** (London: Tavistock Publications, 1966). pp. 98-99를 인용한 남정걸(1998). **교육조직 행위론**. 서울 : 교육과학사. p. 248에서 재인용.
- Bridges, E. M.(1967). A Model for Shared Decision Making in the School Principalship. **Education Administration Quarterly**, 3, 49-61.을 인용한 W. Hoy & C. Miskel(2001). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 6/e. McGraw-Hill Companies. p. 342에서 재인용.
- Chester I. Barnard(1938). **The Functions of the Executive**. Cambridge, Mass: Harvard University Press. p. 167을 인용한 신철순(1998). **교육행정 및 경영**. 서울 : 교육과학사. p. 218에서 재인용.
- Chester I. Barnard. **The Functions of the Executive**(Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938). 189-192, and Daniel E. Griffiths. **Administrative Theory**(New York: Appleton-Century, Croft, 1959). pp. 98-102를 인용한 남정걸(2003). **교육행정 및 교육경영**. 서울 : 교육과학사. p. 203에서 재인용.
- Daniel E. Griffiths(1959). **Administrative theory**(New York: Appleton-Century Crofts, Inc). p. 75를 인용한 김성열 외(1994). **교육행정 및 교육경영**. 서울 : 과학과 예술. p. 229에서 재인용.
- James G. March & Herbert A. Simon(1987). **Organization**. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. p. 40을 인용한 신철순(1998). **교육행정 및 경영**. 서울 : 교육과학사. p. 207에서 재인용.
- Lindblom, Charles E.(1959). The Science of Muddling through, **Public Administrative Review**, 29. p. 79-99를 인용한 이균현(1997). 교

육행정 및 경영 -조직이론적 접근-. 서울 : 형설출판사. pp. 310-311에서 재인용.

Liontos, L. B. and Lashway, L.(1996). **Shared Decision-Making**. In S. C. Smith and P. K. Piele(Eds.). School Leadership : handbook for excellence. (3rd ed.). Oregon: ERIC/CEM. pp. 228-229를 인용한 유평수(1998). 교사의 학교 의사결정 참여와 만족. 전북대학교 대학원 박사학위논문. p. 2에서 재인용.

Hebert. A. Simon(1945). **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization**. New York: The McMillan Co.를 인용한 신철순(1998). **교육행정 및 경영**. 서울 : 교육과학사. p. 201에서 재인용.

H. A. Simon. **Decision Making and Organizational Design**. D. S. Pugh (ed.), **Organization Theory: Selected Readings**(Hamondsworth, Middlesex: Penguin Books, 1971). pp. 193-196을 인용한 남정걸(1998). **교육조직행위론**. 서울 : 교육과학사. p. 241에서 재인용.

R. F. Campbell & T. G. Russel. **Administrative Behavior Education**. New York: Harper Brothers. 1957.을 인용한 남 준(2003). 학교행정에서의 의사결정 행태분석. 대전대학교대학원 박사학위논문. p. 29에서 재인용.

R. F. Campbell, et al.. **Introduction to Educational Administration**. Boston: Allyn & Bacon, Inc. 1983. p. 108을 인용한 남정걸(1995). **교육조직론**. 도서출판 하우. p. 364에서 재인용

R. G. Owens. **Organizational Behavior in Schools**(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1970). p. 106을 인용한 남정걸(2003). **교육행정**

- 및 교육경영. 서울 : 교육과학사. p. 211에서 재인용.
- R. G. Owens. **Organizational Behavior in Education**(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1991). p. 279를 인용한 주재홍(2000). 교사의 의사결정 참여에 관한 연구. 홍익대학교 교육경영관리대학원 석사 학위논문. p. 3에서 재인용.
- Victor H. Vroom and Arlun G. Jago. **The New Leadership: Managing Participation in Organizations**(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1988). pp.18-28을 인용한 남정걸(2003). **교육행정 및 교육경영**. 서울 : 교육과학사. p. 207에서 재인용.
- W. Hoy & C. Miskel(1987). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. New York: Random House. pp. 317-320을 인용한 이군현(1997). **교육행정 및 경영** [조직이론적 접근-. 서울 : 형설출판사. p. 301에서 재인용.
- W. Hoy & C. Miskel(2001). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 6/e**. McGraw-Hill Companies.

< 부 록 >

「학교 의사결정 참여에 대한 중학교 교사의 인식」에 관한 조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 불구하고 이렇게 귀중한 시간을 할애해 주신 데 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 ‘학교 의사결정 참여에 대한 중학교 교사의 인식’에 관한 연구 자료 수집을 위한 것입니다. 학교에서 행해지는 의사결정에 직접 또는 간접적으로 참여해 온 경험을 바탕으로, 평소에 생각하신 바를 솔직하게 응답해 주셨으면 합니다. 선생님께서 응답해 주신 결과는 본 연구에 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답하여 주신 결과는 연구 이외의 다른 목적으로는 절대 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

협조해주신 선생님의 호의에 진심으로 감사드리며, 항상 건강하고 보람된 나날 되시기를 기원합니다.

2005년 3월

부경대학교 교육대학원 오두경 올림

※ 다음 사항은 자료 분석을 위한 기초 조사입니다. 해당란에 ○표 해 주십시오.

- | | | |
|-------------|---------------------------|--------------------------|
| 1. 성 별 | : ① 남 _____ | ② 여 _____ |
| 2. 직 위 | : ① 교사 _____ | ② 부장교사 _____ |
| 3. 교육 경력 | : ① 3년 미만 _____ | ② 3년 ~ 11년 미만 _____ |
| | ③ 11년 ~ 21년 미만 _____ | ④ 21년 이상 _____ |

▶ 다음은 학교 교육활동과 관련된 내용들입니다.

각 내용에 대한 의사결정에 현재 실질적으로 어느 정도 참여하고 있으며, 또 앞으로 어느 정도 참여하기를 기대하고 있는가에 대해 선생님 자신의 견해와 가장 가까운 번호에 ○표해 주십시오.

* 응답 요령 *	
현재의 참여 정도	앞으로의 참여 기대 정도
5-항상 또는 거의 항상 참여하고 있다	5-항상 또는 거의 항상 참여하고 싶다
4-자주 참여하고 있다	4-자주 참여하고 싶다
3-가끔 참여하고 있다	3-가끔 참여하고 싶다
2-어쩌다 한 번씩 참여하고 있다	2-어쩌다 한 번씩 참여하고 싶다
1-전혀 참여하지 않는다	1-전혀 참여하고 싶지 않다

의사결정 내용	현재의 참여 정도	앞으로의 참여 기대 정도
학교 교육목표 설정 및 교육계획 수립	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교육 과정(교과 및 재량활동 등) 편성	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교 행사의 기획 및 추진	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학생 생활 지도	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학생에 대한 포상이나 징계	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학생 수련(소풍, 수련활동 등의 기획·추진)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
수업에 대한 일반적 원칙	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교과서 및 교재 선정	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교수-학습 자료 구입 및 활용	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학급담임 및 부장교사 배정	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교무 분장 조직	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교직원 표창 및 포상	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교내 환경 조성	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교예산 편성	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교예산 집행	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교운영위원회 조직	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교와 지역사회와의 행사	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

▶ 다음은 각각의 의사결정 내용에 대한 ‘개인적 관심이나 이해관계의 정도(관련성)’와 ‘선생님께서 가진 실무 경험이나 교육연수 경험 정도(전문성)’를 알아 보기 위한 것입니다. 선생님 자신의 견해와 가장 가까운 번호에 ○표해 주십시오.

* 응답 요령 *	
개인적 관심이나 이해관계의 정도	실무경험, 교육연수 경험 정도
5-나에게 대단히 중요한 사항이다	5-교육이나 실무 경험이 아주 많다
4-나에게 약간 중요한 사항이다	4-교육이나 실무 경험이 다소 많다
3-그저 그렇게 여기는 사항이다	3-교육이나 실무 경험이 보통이다
2-나에게 별로 중요하지 않은 사항이다	2-교육이나 실무 경험이 별로 없다
1-나에게 전혀 중요하지 않다	1-교육이나 실무 경험이 전혀 없다

의사결정 내용	관심이나 이해관계의 정도	실무 경험, 교육 연수 경험 정도
학교 교육목표 설정 및 교육계획 수립	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교육 과정(교과 및 재량활동 등) 편성	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교 행사의 기획 및 추진	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학생 생활 지도	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학생에 대한 포상이나 징계	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학생 수련(소풍, 수련활동 등의 기획·추진)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
수업에 대한 일반적 원칙	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교과서 및 교재 선정	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교수-학습 자료 구입 및 활용	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학급담임 및 부장교사 배정	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교무 분장 조직	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교직원 표창 및 포상	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
교내 환경 조성	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교예산 편성	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교예산 집행	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교운영위원회 조직	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
학교와 지역사회와의 행사	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

▶ 다음은 각 내용에 대한 의사결정에 ‘참여하고 결정에 영향을 미칠 수 있는 결정 권한(관할권)’을 알아 보기 위한 것입니다. 선생님 자신의 견해와 가장 가까운 번호에 ○표해 주십시오.

* 응답 요령 *	
참여하고 결정에 영향을 미칠 수 있는 결정 권한	
5 - 참여 및 결정에 영향을 줄 수 있는 권한이 아주 많다	
4 - 참여 및 결정에 영향을 줄 수 있는 권한이 다소 많다	
3 - 참여 및 결정에 영향을 줄 수 있는 권한이 보통이다	
2 - 참여 및 결정에 영향을 줄 수 있는 권한이 별로 없다	
1 - 참여 및 결정에 영향을 줄 수 있는 권한이 전혀 없다	

의사결정 내용	참여하고 결정에 영향 줄 수 있는 권한				
학교 교육목표 설정 및 교육계획 수립	5	4	3	2	1
교육 과정(교과 및 재량활동 등) 편성	5	4	3	2	1
학교 행사의 기획 및 추진	5	4	3	2	1
학생 생활 지도	5	4	3	2	1
학생에 대한 포상이나 징계	5	4	3	2	1
학생 수련(소풍, 수련활동 등의 기획·추진)	5	4	3	2	1
수업에 대한 일반적 원칙	5	4	3	2	1
교과서 및 교재 선정	5	4	3	2	1
교수-학습 자료 구입 및 활용	5	4	3	2	1
학급담임 및 부장교사 배정	5	4	3	2	1
교무 분장 조직	5	4	3	2	1
교직원 표창 및 포상	5	4	3	2	1
교내 환경 조성	5	4	3	2	1
학교예산 편성	5	4	3	2	1
학교예산 집행	5	4	3	2	1
학교운영위원회 조직	5	4	3	2	1
학교와 지역사회와의 행사	5	4	3	2	1