

교 육 학 석 사 학 위 논 문

중학교 교사의 의사결정 참여수준과
조직효과성과의 관계



2008년 2월

부경대학교교육대학원

교육행정전공

조 명 임

교 육 학 석 사 학 위 논 문

중학교 교사의 의사결정 참여수준과 조직효과성과의 관계

지도교수 원 효 헌

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함.



2008년 2월

부경대학교교육대학원

교육행정전공

조 명 임

조명임의 교육학석사 학위논문을 인준함.

2008 년 2 월 26 일



주 심 교 육 학 박 사 장 한 기 (인)

위 원 교 육 학 박 사 허 균 (인)

위 원 교 육 학 박 사 원 효 현 (인)

차 례

Abstract

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구 문제	2
3. 용어의 정의	3
4. 연구의 제한점	4
II. 이론적 배경	5
1. 의사결정	5
2. 학교 조직효과성	27
3. 선행 연구의 고찰	37
III. 연구 방법	40
1. 연구 대상	40
2. 측정 도구	41
3. 자료 분석	43
IV. 연구 결과 및 해석	44
1. 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준	44
2. 교사들이 지각하는 학교 조직효과성	48
3. 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성과의 관계	55
V. 요약 및 결론	61
1. 요약	61
2. 결론 및 제언	64
참고문헌	68
부록	74

표 목 차

<표 II-1> 의사결정 영역	19
<표 II-2> 의사결정 영역별 내용	20
<표 II-3> 조직효과성 측정 준거	31
<표 II-4> Steers가 수집한 17개 연구물의 조직효과성 측정 준거	32
<표 II-5> Steers가 제시한 조직효과성 측정 준거 빈도표	33
<표 II-6> 학교 조직효과성 측정 준거와 내용	34
<표 III-1> 연구대상의 일반적 특징	40
<표 III-2> 학교 의사결정 참여수준 측정도구의 신뢰도	42
<표 III-3> 학교 조직효과성 측정도구의 신뢰도	42
<표 IV-1> 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준 결과	44
<표 IV-2> 교사들이 지각하는 학교 조직효과성 결과	49
<표 IV-3> 학교 설립별 학교 조직효과성 결과	50
<표 IV-4> 교사 성별에 따른 학교 조직효과성 결과	51
<표 IV-5> 교사 직급에 따른 학교 조직효과성 결과	52
<표 IV-6> 교사 교육경력에 따른 학교 조직효과성 결과	53
<표 IV-7> 학교 의사결정 참여수준에 따른 교사 집단의 분포 특성	56
<표 IV-8> 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성의 상관관계 결과	56
<표 IV-9> 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성 하위변인과의 상관관계 결과	57
<표 IV-10> 조직효과성에 영향을 미치는 학교 의사결정 참여수준에 대한 회귀분석 결과	58
<표 IV-11> 학교 의사결정 참여수준에 따른 조직효과성의 차이분석	59

그 립 목 차

[그림 Ⅱ-1] 의사결정 행위 싸이클	8
[그림 Ⅱ-2] Bridges의 참여적 의사결정모형	21
[그림 Ⅱ-3] 참여적 의사결정모형	23



THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PARTICIPATION LEVELS IN THE
DECISION MAKING PROCESS AND THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
OF MIDDLE SCHOOLS

Myung Im Jo

Major in Educational Administration

Graduate School of Education

Pukyong National University

Abstract

This study aims to examine middle school teacher perceptions of their roles in decision making, effective school systems, and identification of the relationship between teachers' participation levels in the decision making process and the organizational effectiveness of middle schools. Research will analyze data and make suggestions for enhancing the effectiveness and achievement of a school's educational goals. To achieve these objectives, survey questions were devised from survey tools created by Ryu Peong-su(1998) utilized for assessing teachers' participation levels and Kim Chang-gul(1983) for organizational effectiveness. The results were then checked for validity with the help of two experts. The surveyed pool was 559 teachers from 18 middle schools in Busan and the results were analyzed using 'SPSS WIN 12.0. They are as follows:

First, teachers consider their participation in decision-making to be low. Second, teachers view the effectiveness of school systems higher than average. Third, the correlation between teachers' participation and the system effectiveness (including job satisfaction, organization adaptability

and job achievement) was positively high. When teachers' participation levels were divided into 3 parts - low, middle, and high, the system effectiveness appeared highest with the high- level participation group.

These results affirm the need for teacher participation in decision making, in turn enhancing the effectiveness of school systems. The more active role teachers' play in school management, the more opportunities they have for developing expertise and demonstrating their abilities. Consequently, a greater amount of educational goals will be fulfilled.



I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

인간의 삶은 언제, 무엇을, 어떻게 할 것인지 생각하고 선택해야 하는 의사결정의 연속적 과정이며 학교 행정에서도 교육 목표를 달성하기 위한 가장 중요한 기능 중의 하나인 의사결정을 수없이 하게 된다. 이러한 의사결정은 모든 행정가에게 요구되는 필수 불가결한 임무이다. 그 이유는 조직은 의사결정구조로 되어 있으며, 행정활동은 행정가의 의사결정행위를 통하여 이루어지고 있기 때문이다(변재선, 2005, p. 2).

학교조직에서의 의사결정은 교육의 주체인 학생들에게 직접적인 영향을 주게 되므로 학교 구성원들의 의견을 잘 반영하여 합리적이고 효율적인 의사결정을 필요로 한다. 이에 학교조직에서 의사결정에 관한 연구의 필요성이 대두된다.

최근 우리나라에서는 단위 학교 중심의 학교경영이 강조되면서 학교행정도 민주화, 자율화되어 가는 추세에 따라 단위 학교의 역할과 권한은 더욱 신장되고 단위 학교 중심의 의사결정은 더 많이 이루어지고 있다. 이러한 상황에서 학교행정가는 학교 교육의 효과성을 높이고 구성원의 다양한 욕구를 충족시키기 위한 방안으로 단위 학교 조직의 핵심 구성원인 교사들을 학교 의사결정 과정에 보다 많이 참여시켜야 할 필요가 있다.

의사결정은 조직의 심장이요 행정의 과정이라고 주장하는 Griffiths(1959)는 교육조직의 의사결정에 교직원들을 참여시켜야 하는 당위에 대해 다음과 같이 말하였다. 첫째, 모든 교직원들은 자기 자신의 복지에

영향을 미치게 될 정책을 결정하는데 발언권이 있어야 한다. 둘째, 의사결정에 참여한 교직원들이 협동적으로 개발한 정책은 수행하기가 훨씬 용이하다. 셋째, 교직원을 의사결정에 참여시킴으로써 그들의 사기를 높일 수 있음을 제시하고 있다(송기옥, 2006, p. 13에서 재인용).

학교행정에서 교사의 의사결정 참여가 늘어나면 조직의 효과성도 향상될 것으로 선행 연구에서 많은 학자들이 가정하고 있다. 그리고 현재 교육 현장에서는 학교 경영이 수많은 의사결정에 의해 이루어지고 있으며, 학교 조직효과성을 높이기 위해서는 조직 구성원들의 수용과 헌신의 확보가 필요하기 때문에 교육 현장의 주체자인 교사들의 의사결정 참여는 불가피하다(김선옥, 2004, p. 4).

따라서 학교행정가는 학교 조직효과성을 제고하여 학교장의 단독 의사결정보다는 민주적이고 자율적인 의사결정의 원리를 학교경영의 준거로 삼아야 한다.

이에 본 연구에서는 중학교 교사가 지각하는 학교 의사결정 참여수준과 학교 조직효과성을 살펴보고, 의사결정 참여수준과 조직효과성과의 관계를 파악하여 궁극적으로 단위학교의 경영에서 교사의 학교 의사결정 참여수준에 관한 기초자료를 제공하고 조직효과성을 높여 학교 교육목표를 효과적으로 달성하기 위한 시사점을 찾는데 그 목적이 있다.

2. 연구문제

본 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준은 어떠한가?
둘째, 교사들이 지각하는 학교 조직효과성은 어떠한가?
셋째, 교사들의 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성과의 관계는 어떠한가?

3. 용어의 정의

본 연구에 사용된 주요 용어들을 정의하면 다음과 같다.

가. 참여적 의사결정

학교 조직에서 이루어지는 각종 의사결정사안에 대해 어떤 방식으로든지 교사들이 참여하여 의사결정에 영향력을 행사하여 그들의 의견을 반영하는 것을 말한다.

나. 학교 조직효과성

학교 조직효과성이란 학교 조직이 교육목표를 설정하여 그것을 달성하려는 과정에서 조직의 목표 달성 정도와 조직 구성원이 느끼는 개인적인 욕구충족의 정도를 말한다. 조직효과성의 측정을 위한 변인으로 직무만족도, 조직적응성, 직무성과의 3요인이 있다.

4. 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 표집대상을 부산광역시 내의 중학교에 근무하는 교사만으로 한정하였다.

둘째, 학교 조직효과성의 하위 변인에는 여러 가지가 있으나 김창걸(1983)이 제안한 직무만족, 조직적응성, 직무성으로 한정하였다.

셋째, 학교 의사결정 참여 수준과 조직효과성의 관계를 밝히기 위해서는 여러 가지 접근방법이 사용될 수 있으나, 본 연구에서는 설문지를 검증도구로 사용하였다.



Ⅱ. 이론적 배경

1. 의사결정

가. 의사결정의 개념

의사결정은 모든 조직과 행정의 핵심이며 행정가와 구성원들이 수행하는 가장 중요한 기능 중 하나이다. 모든 공식조직은 기본적으로 의사결정을 위한 구조이며 학교조직도 마찬가지이다. 따라서 학교경영을 책임지고 있는 교육 행정가는 끊임없이 교육의 여러 가지 문제에 관한 의사결정에 참여해야 한다. 이러한 교육의 제 문제들을 합리적이고 정확한 판단으로 최적인 의사결정을 하기 위해서 여러 사람으로부터 정보와 조언이 필요하다. 이를 위한 긍정적인 방법이 조직에서의 집단 의사결정이다.

최근에는 학교경영에 있어서 학교단위의 책임경영이 강조되고 의사결정 과정에서의 구성원의 참여가 확대됨에 따라 교장의 책임과 더불어 교사의 참여도 강조되므로 교사가 학교조직에서의 의사결정에서 중요한 위치를 차지하게 되었다.

의사결정에 대한 견해는 그것을 연구하는 학자들의 관점에 따라 다양하게 표현되고 있다.

Barnard(1975)는 의사결정을 조직 속에서 적응하는 과정이라고 하였다.

Simon(1945)은 행정조직을 의사결정 구조로 보았으며 행정과정을 하나의 의사결정 과정으로 파악하고 조직을 의사결정자나 문제해결자로 보았다(김윤태, 1997, p. 125에서 재인용).

Griffiths(1959)는 의사결정을 행동 노선에 영향을 주는 모든 판단으로 정의하고, 따라서 의사결정 과정은 결정뿐만 아니라 그 결정을 실행하여 실제 행동 노선에 영향을 주는 것으로 해석하였다(남정걸, 2005, p. 190에서 재인용).

Owens(1970)는 목표를 설정하고 정보를 수집해서 결정을 실행하고 평가하는 과정이라 하였다(Owens, 1970, p. 90, 변재선, 2005, p. 5에서 재인용).

Campbell(1982)은 조직구성원이 목표로 지각한 것을 성취하기 위하여 어떤 방법을 선택하는 것이라 하였다(남정걸, 1995, p. 364에서 재인용).

Hoy & Miskel(2001)은 결정을 의미할 뿐만 아니라 그 결정을 실행해 가는 과정까지를 포함한다고 하였다(p. 325).

김종철(1982)은 행동에 선행되는 과정으로서 목표의 수집, 수단의 선택 및 결과의 판단 등 합리적 행동의 모든 단계에 있어서 불가결한 요소라고 하였다(p. 25).

박연호(1985)는 어떤 행동을 하기 전에 그 결과를 미리 생각해 보는 과정이라 하였다(p. 257).

정범모(1972)는 여러 가지 문제를 내포하고 있는 상황 속에서 스스로 판단, 선택, 책임 하에 취할 행동의 방향을 결정하는 일이라 하였다(pp. 211-212).

강무섭(1995)은 학교경영에 있어서의 의사결정은 교장과 교사, 학생, 학부모가 사안에 따라 참가가 공유된 상태에서 학교 교육의 발전을 위한 대안을 결정하는 과정이라 하였다(p. 13).

이들의 견해를 종합하여 보면 의사결정을 목표의 성취 과정으로 보면서도 누가 선택할 것인지에 대하여 분명히 제시하고 있다. 이렇듯 의사결정 개념에는 의사결정이 행정에서 차지하는 위치와 역할 그리고 목적이 뚜렷이 나타나고 있다. 따라서 의사결정은 지도자가 구성원과 더불어 조직의

목표 달성과 관련된 문제해결을 하기 위하여 선택하는 최적의 대안을 합리적인 사고과정을 통해 선택하는 것이라 정의할 수 있다.

나. 의사결정의 과정

의사결정 과정은 복잡하고 다양한 결정 상황에 직면하였을 때, 어떤 단계와 절차를 거쳐서 의사결정을 내릴 것인가 하는 문제이다. 이에 많은 학자들이 의사결정 과정의 단계를 구분하고 있다.

Griffths(1952)는 의사결정 과정으로 다음의 6단계를 제시하였다(남정걸, 2005, p. 200에서 재인용).

(1) 문제를 인식하고 정의하며 한정하는 단계로 조직 목표의 관점에서 문제를 진술하고 구성원들로 하여금 문제를 이해하도록 한다.

(2) 문제의 분석과 평가 단계로 조직 구성원들이 갖게 되는 나에게 어떤 의의를 가진 문제이고 어떻게 해야 하는가에 대한 해답을 의사결정자가 주도한다.

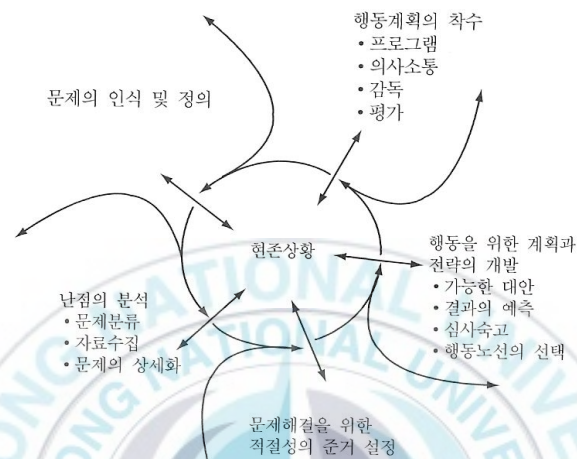
(3) 판단 기준의 설정 단계로 해결책이 수학할 만하고 필요에 적절한지의 여부를 평가하거나 판단할 기준을 설정한다.

(4) 자료의 수집 단계로 적절하고 편견이 없는 자료를 수집할 수 있어야 하며 수집된 자료는 조직 구성원들이 모두 사용할 수 있어야 한다.

(5) 해결방안의 우선순위 결정 단계로 몇 개의 해결 방안이 제안되고 각각의 해결 방안에 대한 예상되는 결과를 측정한 후에 성공할 가능성이 가장 높은 해결책을 선택하여 검토한다.

(6) 해결책의 실행 단계로 해결책의 세부 계획을 세우고 세부 활동을 통제하며 결과와 과정을 평가한다.

Hoy & Miskel(2001)은 의사결정 과정으로 다음의 5단계를 제시하였다 (pp. 321-330).



[그림 II-1] 의사결정 행위 사이클

- (1) 문제나 과제를 인식하고 정의한다.
- (2) 현존 상황에서의 곤란성을 분석하는 단계로 문제를 분류하고 자료를 수집하며 문제를 상세화한다.
- (3) 만족스러운 해결을 위한 준거를 설정한다.
- (4) 실행을 위한 계획 또는 전략의 개발단계로
 - (가) 가능한 대안을 구체화한다.
 - (나) 각 대안의 결과를 예측한다.
 - (다) 대안과 결과에 대해 신중한 분석을 한다.
 - (라) 행동 노선을 선택한다.
- (5) 활동계획에 착수한다.
 - (가) 구체적인 활동계획을 작성한다.

(나) 각자의 책임을 인식시킨다.

(다) 활동계획의 실천을 보고하게 하고 점검한다.

(라) 결정이 얼마나 성공적인가를 알기 위해 실행 결과를 평가한다.

이상에서와 같이 의사결정 과정은 일반적으로 인식과 정의, 문제분석, 문제해결을 위한 기준설정, 실행전략 및 활동계획의 개발, 계획실행의 과정으로 순환됨을 알 수 있다. 결국 의사결정 과정이란 결정자가 어떤 문제 상황에 처하여 사려 깊은 태도와 스스로의 효과적인 해결방안을 선택함으로써 문제를 해결하려는 일련의 행정과정이라고 볼 수 있다.

다. 의사결정의 유형

(1) 정형화된 결정과 비정형화된 결정

Simon(1971)은 경영자가 의사를 결정하는 방법에 따라 의사결정의 유형을 정형화된 결정과 비정형화된 결정의 두 가지 형태로 나누었다(남정걸, 2005, p. 202에서 재인용).

정형화된 결정은 반복적이고 일상적이며, 이미 결정의 절차가 마련되어 있어서 일이 있을 때마다 처음부터 새로운 것으로 취급할 필요가 없는 상례적인 것들이다.

비정형화된 결정은 새롭고 중요한 결정으로서 전에 일어난 적이 없으므로 문제의 특성과 구조가 분명치 않고 복잡적이다. 따라서 전례가 없고 예정해 놓은 방법이 없는 결정으로 경영자의 창의성과 판단력이 더 필요하다.

(2) 중재적 · 상고적 · 창조적 결정

Griffiths는 행정상의 의사결정의 종류를 중재적 결정(intermediary

decisions), 상고적 결정(appellate decisions), 창조적 결정(creative decisions)의 세 가지 유형으로 보고 있다(이성은 역, 1991, pp. 22-23).

(가) 중재적 결정

행정가가 스스로에 의해 주도되는 것이 아니라 조직 위계질서 내에서 상부에 의해 위임되어지는 가장 빈번히 일어날 수 있는 의사결정의 유형으로써 교장들이 내리는 결정의 75%가 중재적 결정에 속한다. 이 중재적 결정을 사용할 때에는 행정가들이 자기의 자율성을 최대한 살려야 하고, 중재적 결정의 범위를 최대한 줄여야 나머지 두 가지 결정 유형인 상고적 결정과 창조적 결정에 대해 적절한 태도를 취할 수 있다.

(나) 상고적 결정

상고적 결정은 하급자가 행정가에게 문제를 돌려서 행정가의 뜻에 맡기는 것이다. 이것은 둘 혹은 그 이상의 하급자들 사이에 결정을 내리지 못하고 분쟁이 생길 때에도 사용할 수 있다. 상고적 결정은 그 성격상 위임될 수 있는 성질의 것이 아니고, 무한정 연기될 수도 없는 것이기 때문에 학교나 교육청 안에서 단체정신과 단결심을 고양시킬 수 있다는 장점이 있다.

(다) 창조적 결정

창조적 결정은 교사활용을 위한 중요한 원동력이 되며 새로운 학생지도 방침이나 교육과정 수행에도 적용된다. 창조적 결정의 주요 기준은 행정가의 결정이 창조적인가, 혹은 미래지향적인 교육인가에 관점을 둔다. 한 조사연구에 의하면 행정가들이 창조적 결정을 사용하는 경우는 10% 미만이라 할 정도로 쉽게 이루어지지 않으며 어려움을 나타낸다. 이러한 결정은 행정가의 통찰력, 상상력, 비전, 주도권, 용기가 요구된다. 교육에 있어서 창조적 결정만큼 중요한 것은 없다.

라. 의사결정 모형

의사결정의 모형에는 여러 가지가 있으나 고전적 모형, 행정적 모형, 점진적 모형, 혼합 탐지 모형, 최적화 모형, 쓰레기통 모형에 대해 살펴보고자 한다.

(1) 고전적 모형

고전적 결정 이론은 결정이 완전히 합리적이어야 한다고 가정한다. 이 이론은 목적과 목표성취를 극대화하기 위해 가능한 최선의 대안을 추구하는 최적화 전략을 사용한다. 고전적 모형에 따르면, 의사결정 과정은 다음과 같은 일련의 단계를 거친다(Hoy & Miskel, 2001, p. 317).

- (가) 문제를 확인한다.
- (나) 목적과 목표를 설정한다.
- (다) 가능한 모든 대안을 수립한다.
- (라) 각 대안의 결과를 확인한다.
- (마) 목적과 목표의 관점에서 모든 대안을 평가한다.
- (바) 목적과 목표를 극대화하는 최선의 대안을 선택한다.
- (사) 결정을 이행하고 평가를 한다.

고전적 모형은 대다수의 의사결정자들이 어떻게 기능하는가에 대한 서술이라기보다는 이상이다. 사실, 대부분의 학자들은 고전적인 모형을 비현실적인 이상으로 간주한다. 의사결정자들은 사실상 관련된 모든 정보에 접근할 수 없다. 더구나, 가능한 모든 대안을 수립하고 그 결과를 확인한다는 것은 불가능하다. 불행하게도, 이 모형은 의사결정자들이 가지고 있지도 않은 정보-처리 능력, 합리성 및 지식을 가정하고 있다. 따라서, 이 모형은 실무 행정가들에게는 거의 도움이 되지 못한다. 그러나 합리성을 추구한다는 강점 때문에 그 적용을 위한 시도가 계획되고 있다.

(2) 행정적 모형

Herbert Simon(1947)은 행정가들이 조직 의사결정을 하고 또 해야만 할 방법을 보다 정확하게 기술해 주는 행정적 의사결정 모형을 최초로 제시하였다. 그 기본적인 접근은 만족화, 즉 최선보다는 만족할만한 해결책을 찾는 것이다. 이 모형의 바탕이 되는 기본 가정들을 살펴보면 다음과 같다(Hoy & Miskel, 2001, pp. 317-320).

가정 1. 행정적 의사결정은 일부 조직문제들을 해결하고 또 다른 문제들을 일으키는 역동적인 과정이다.

가정 2. 의사결정에서 완전한 합리성은 불가능하다. 따라서, 행정가들은 의사결정 과정을 극대화할 수 있는 능력이나 인지적 능력을 가지고 있지 못하기 때문에 만족을 추구한다.

가정 3. 의사결정은 조직의 모든 주요 과업과 기능영역을 합리적으로 관리하는 데서 발견되는 일반적 행위 패턴이다.

가정 4. 가치는 의사결정에 없어서는 안 될 부분이다.

행정적 모형은 교육행정의 상황에서 발생가능한 대부분의 의사결정 문제를 처리하는데 매우 적절한 모형이다. 그러나 관련된 대안들에 대하여 정의를 내리기가 어렵고, 기대 수준과 관련하여 각 대안의 결과가 예측하기 어려울 경우, 행정적 모형을 적용하는 데는 많은 한계가 있다. 예를 들어, 학교 행정가들은 어떤 새로운 활동에 자원을 더 많이 배정해야 하는가? 이러한 질문에 대한 대답은 현재의 조건과 거의 차이를 보이지 않는 대안들만을 고려함으로써 더 적절히 할 수 있을 것이다. 이 전략의 밑에 깔려있는 가정은 조금씩 점진적으로 일어나는 변화는 전혀 기대하지 않았던 중요한 부정적 결과를 초래하지 않을 것이라는 것이다.

(3) 점진적 모형

Charles Lindblom(1959)은 점진적 모형을 최초로 소개하고 형식화하였다

(Hoy & Miskel, 2001, p. 300). 그는 의사결정은 상황에 알맞게 대처하는 것이 중요하다고 보고 특수 상황적 조건 모형을 제시하였다. 점진적 모형에서의 의사결정은 계속적이고 제한된 비교를 통해 이루어진다. 이 방법은 정해진 목표를 추구하는 것도 아니고, 대안과 결과의 철저한 분석을 시도하지도 않으며, 고전적 모형이나 행정적 모형처럼 의사결정의 우선순위를 요구하지도 않는다. 대신 현재의 상황과 유사한 매우 제한된 몇 가지 대안에 대하여 의사결정자가 상당한 수준 동의할 때까지 그 결과를 계속적으로 비교하고 고찰하는 것이다.

이러한 점진적 방법은 몇 가지 중요한 특징을 가지고 있다(Hoy & Miskel, 2001, p. 331).

첫째, 목표 설정과 대안 도출은 별개의 분리된 활동이 아니라는 점이다. 따라서 목적과 목표가 결정의 분석에 앞서 먼저 수립되지는 않는다. 오히려 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, 점진적 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 현실성 있는 정책을 선택하려고 한다. 이 모형은 인간의 지적 능력의 한계 및 의사결정 수단의 기술적 제약을 인식하는 동시에 현실적인 의사결정 과정을 모형화 하고자 하는 시도에

서 생겨난 것이다.

(4) 혼합 탐지 모형

Amitai Etzioni(1967)는 복잡성과 불확실성에 대하여 실용적인 접근을 하는 혼합 탐지 모형을 제시하였다(Hoy & Miskel, 2001, p. 332). 이 모형은 기본적인 방향 설정과 같은 결정은 행정적 모형의 방법을 택하고, 특정 문제의 결정은 점진적 모형을 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.

Etzioni(1989)는 혼합 탐지 모형을 위한 7가지 기본 규칙을 제시하였으며, Wayne Hoy & John Tarter(1995)는 이것을 요약하여 다음과 같이 제시하고 있다(Hoy & Miskel, 2001, pp. 332-333).

첫째, 집중적 시행착오를 사용한다. 먼저, 합리적인 대안을 탐색한다. 그 후, 대안을 선택하고, 실행하고, 평가한다. 그리고 결과가 분명해질 때 조정하고 수정한다. 집중적 시행착오는, 중요한 정보가 결여되어 있을 때라도, 행정가는 행동해야 한다고 가정한다. 따라서, 결정은 부분적인 정보를 바탕으로 하여 이루어지며, 그 후 새로운 자료에 비추어 세심히 검색하고 수정한다.

둘째, 잠정적이어야 한다. 신중하게 진행한다. 필요할 경우, 행위 코스를 수정할 준비를 해야 한다. 행정가들은 각 결정들을 언제든지 수정할 수 있는 실험적인 것으로 보는 것이 중요하다.

셋째, 불확실하다면 지연시킨다. 기다린다는 것이 항상 부정적인 것만은 아니다. 상황이 불확실하다면 행위로 옮기기 전에 더 많은 정보를 수집하고 분석할 수 있도록 가능한 한 지연시킨다. 복잡성과 불확실성은 흔히 지연을 정당화시킨다.

넷째, 결정을 시간별로 조정한다. 다음 국면으로 진행하기 전에 각 국면의 결과를 평가하면서, 각 단계의 결정에 전념한다.

다섯째, 불확실하다면 결정을 나누어 분할한다. 시간별로 조정된 결정은 부분별로 평가될 수 있다. 어떤 한 가지 결정을 이행하는데 모든 자원을 투자해서는 안 되며, 대신 결과가 만족스러울 때까지 자원을 부분적으로 사용한다.

여섯째, 분산 투자한다. 만약 각 대안들의 결과가 만족스럽다면 몇 가지 경쟁 상태에 있는 대안들을 이행한다. 그리고 결과를 토대로 하여 조정한다.

일곱째, 결정을 반복할 준비가 되어 있어야 한다. 결정이 잠정적이고 실험적인 상태를 유지하도록 한다. 단지 부분적인 정보만이 활용 가능한 경우, 반복할 수 있는 결정은 행위 코스에 지나치게 몰두하는 것을 피하게 한다.

요약하면, 혼합-탐지형 모형은 다음과 같은 독특한 특징들은 가지고 있다. 첫째, 광범위한 조직 정책은 잠정적이고 점진적인 결정에 방향을 제시해 준다. 둘째, 좋은 결정은 조직의 정책과 사명에 일치하는 만족스러운 결과를 가져다준다. 셋째, 대안 탐색은 문제에 가까운 것들에 한정된다. 넷째, 중요한 정보는 유실되고 있고 행위는 필수적이라는 가정에 근거하여 분석한다. 다섯째, 이론, 경험 및 계속적인 비교가 함께 사용된다.

(5) 최적화 모형

최적화 모형은 의사결정이 완전하게 합리적이어야 한다고 가정하는 고전적인 의사결정 모형이다. 이 모형은 목표와 목적달성을 극대화하기 위하여 최선의 대안을 찾는다. 고전적 모형에 따를 때 의사결정과정은 다음과 같은 연속적인 단계로 이루어진다.

(가) 문제를 확인한다.

- (나) 목적과 세부목표를 설정한다.
- (다) 모든 가능한 대안을 작성한다.
- (라) 각 대안에 대한 결과를 검토한다.
- (마) 모든 대안들을 목표와 목적에 의해서 평가한다.
- (바) 최선의 대안을 선택한다.
- (사) 결정된 사항을 시행하고 평가한다.

최적화 모형은 의사결정자가 어떻게 결정을 내리는가에 대해 기술하는 모형이라기보다는 하나의 규범적인 모형이다. 실제로 대부분의 학자들은 최적화 모형을 비현실적인 이상이라고 생각한다. 의사결정자는 사실상 모든 관련된 정보를 가까이 할 수 없다. 더욱이 가능한 모든 대안들을 작성하고 그 결과를 모두 검토하는 것은 불가능하다. 이 모형은 의사결정자가 가지고 있지 않은 정보처리 능력, 합리성, 지식을 가정하고 있기 때문에 행정가들의 의사결정 실제에 크게 도움이 되지 않는다.

(6) 쓰레기통 모형

Cohen, March, Olsen(1972)등이 주창한 모형으로, 조직화된 무정부 상태에서 의사결정을 다루고 있다(Hoy & Miskel, 2001, p. 336).

이 모형은 문제, 해결책, 선택 기회, 참여자의 네 가지 요소가 독자적으로 움직이다가 어떤 사건을 계기로 교차하여 만나게 될 때 결정이 이루어지는 것을 말한다. 교육 조직, 특히 대학조직이 갖고 있는 특성들, 예를 들어 목표의 불명확성 및 비구체성, 사용하는 기술의 불명확성, 그리고 조직 구성원의 의사결정에 대한 참여의 유동성 등을 제시하면서 여기서 이루어지는 의사결정의 모형을 쓰레기통 모형이라 한다. 따라서 이 조직에서는 합리적이며 체계적으로 의사결정이 이루어지는 것이 아니라 주먹구구식으로 이루어진다.

마. 참여적 의사결정

(1) 참여적 의사결정의 개념

의사결정 과정에서 가장 중요한 것 중에 하나가 참여(participation)의 문제이다. 조직구성원을 의사결정에 적절히 참여시킬 때, 구성원의 직무만족과 사기를 높일 수 있고, 사명감을 증진시켜 조직의 목표달성에 긍정적인 결과를 초래할 수 있다. 어떤 문제에 대해 누구를 참여시킬 것인가, 어떤 목표를 가지고 참여시킬 것인가, 어떤 방식으로 참여시킬 것인가 등은 중요한 문제이다. 불필요한 참여는 오히려 시간을 낭비하고, 역효과를 가져올 수 있기 때문이다. Davis(2002)는 참여란 집단의 목표에 기여하도록 격려하고 목표에 대한 책임을 공유하도록 개인의 집단상황에 대한 지적이고 정서적인 관여라고 정의했다(p. 187).

참여적 의사결정에서 참여에 관한 선행연구들은 개인적 수준과 조직적 수준에서 분석되었다. 개인적 수준에서는 의사결정을 수행하는 사람의 과업수행과 과업활동에 영향을 주는 의사결정과 관련하여 경영자와 그 부하간의 상호작용을 분석하는 것이다. Magjuka(1990)는 조직적 수준에서 조직차원의 의사결정 참여가 참여자의 태도, 가치, 그리고 동기에 미치는 영향을 탐구하는 것이다. 즉, 종업원의 의사결정 참여가 조직의 전반적인 문제나 요인에 미치는 영향을 다루었다(김선옥, 2004, p. 28에서 재인용).

참여적 의사결정을 Duke(1980)는 학교에서 결정이 이루어지는 과정에 교사의 참여라고 하였고, Bartunek(1980)는 결정에 대한 교사의 영향력이라고 정의하였다. 참여를 Yukl(1981)은 구성원이 경영자의 결정에 영향력을 미치는 것이 허용되는 경영스타일 또는 의사결정, 참여적 의사결정, 그

리고 의사결정에의 교사참여를 동일한 용어로 사용하고 있다. 또한 Conway(1984)는 참여적 의사결정을 어떤 선택에 도달하기 위한 과정에서 어떤 단계든지 2인 이상의 타율적 참여 혹은 자율적인 참여가 이루어진 상태라고 정의하였다(김선옥, 2004, pp. 28-29).

이상의 여러 정의를 종합해 볼 때, 참여적 의사결정이란 학교조직에서 이루어지는 각종 의사결정사안에 대해 어떤 방식으로든지 교사들이 참여하여 의사결정에 영향력을 행사하여 그들의 의견을 결정에 반영하는 것을 말한다.

(2) 참여적 의사결정의 내용

의사결정의 참여자는 조직의 계층적 수직적 구조에 따라 또는 의사결정의 내용과 과정에 따라 그 범위가 달라진다. 학교조직에서 이루어지는 의사결정은 학교의 교육목표를 달성하기 위한 교육활동에 관한 것이다. 따라서 학교에서의 의사결정 참여자는 교육과 관련을 맺고 있는 다양한 개인이나 관련 집단이다.

의사결정이 학교경영자의 중요한 기능이며 활동이라 전제할 때, 실질적으로 의사결정에 의하여 학교교육의 목적과 방향이 제한될 뿐만 아니라 교육내용과 방법에까지도 영향을 준다고 볼 수 있다(진보영, 1973, p. 21).

학교경영자와 교사들에 의해 이루어지는 의사결정의 내용은 매우 다양하고 광범위하여 많은 학자들은 그것을 영역별로 구분하려는 노력을 하였다. 여러 학자들이 주장하는 학교 의사결정 영역은 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 의사결정 영역

연구자	의사결정 영역
Campbell(1968)	학교와 지역사회와의 관계, 교육과정과 수업, 학생인사, 교직원인사, 시설, 재정 및 사무관리
Lipham(1974)	수업프로그램, 교직원인사, 학생인사, 재정 및 물적자원, 학교와 지역사회와의 관계
Gorton(1976)	교직원 인사, 학생인사, 지역사회와 학교와의 관계, 교수와 교육과정, 학교재정과 경영관리, 학교시설, 일반과업
Imper & duke(1979)	교육과정과 교수, 인사, 우선순위 목표, 학생지도, 계획, 기타 학교와 관련된 업무, 시설
Bacharach(1987)	새로운 직원 고용, 수업교재 선택, 개별학생의 학습문제 해결, 적절한 교수방법과 기술 선택, 일반적인 수업정책을 수립, 학교예산을 편성, 직원을 배치, 직원의 불만 해결, 새로운 건물과 시설 설계, 지역사회 집단과 여러 문제 해결, 직원 봉급 결정
김종철(1991)	경영목표, 교육프로그램, 교직원 인사와 인간관계, 학생지도, 시설·재무·사무 등의 관리, 지역사회 관계
정태범(1994)	교육목표 관리, 교육조직 관리, 교육과정 관리, 교육조건 관리, 교육성과 관리, 지역사회 관리
유평수(1998)	장학업무, 생활지도, 교수매체, 교직원 인사, 사무시설 관리, 학교예산, 학교와 지역사회

본 연구에서는 학교조직에서 교사들의 참여적 의사결정영역을 교실수업의 질 향상에 목표를 두고, 이에 직접적으로 관계되는 교수·학습영역과 간접적인 지원으로 영향을 미치는 행정·관리영역으로 구분하고 체계화하여 7개 하위영역에 25개의 의사결정세부내용을 선정하였다. 선정된 의사결정 영역별 내용은 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 의사결정 영역별 내용

의사결정 영역	하위변인	의사결정내용
교수·학습 영역	장학업무	학교교육목표 및 계획 수립, 교육과정편성 및 운영, 교내장학, 학교행사 계획과 운영, 교직원 자체 연수
	생활지도	학생생활지도 방안, 학생포상 및 징계, 학생회 및 학급임원선출, 학생 수련활동
	교수활동	인정도서와 교재선정, 교사용 참고도서 구입, 교수학습 자료의 선정
행정·관리 영역	교직원 인사	학급담임과 교과 배정, 부장교사 임명, 교무분장 조직, 포상과 연수대상자 선정
	사무·시설 관리	학교환경 조성, 특별교실 운영, 학교시설 설치와 유지
	학교예산	학교예산 편성, 학교예산 집행, 실험실습용 기자재 구 입
	학교와 지역사회	학교운영위원회 운영, 지역사회인 인적자원 활용, 학교와 지역사회 간 행사

(3) 학교조직에 적합한 참여적 의사결정모형

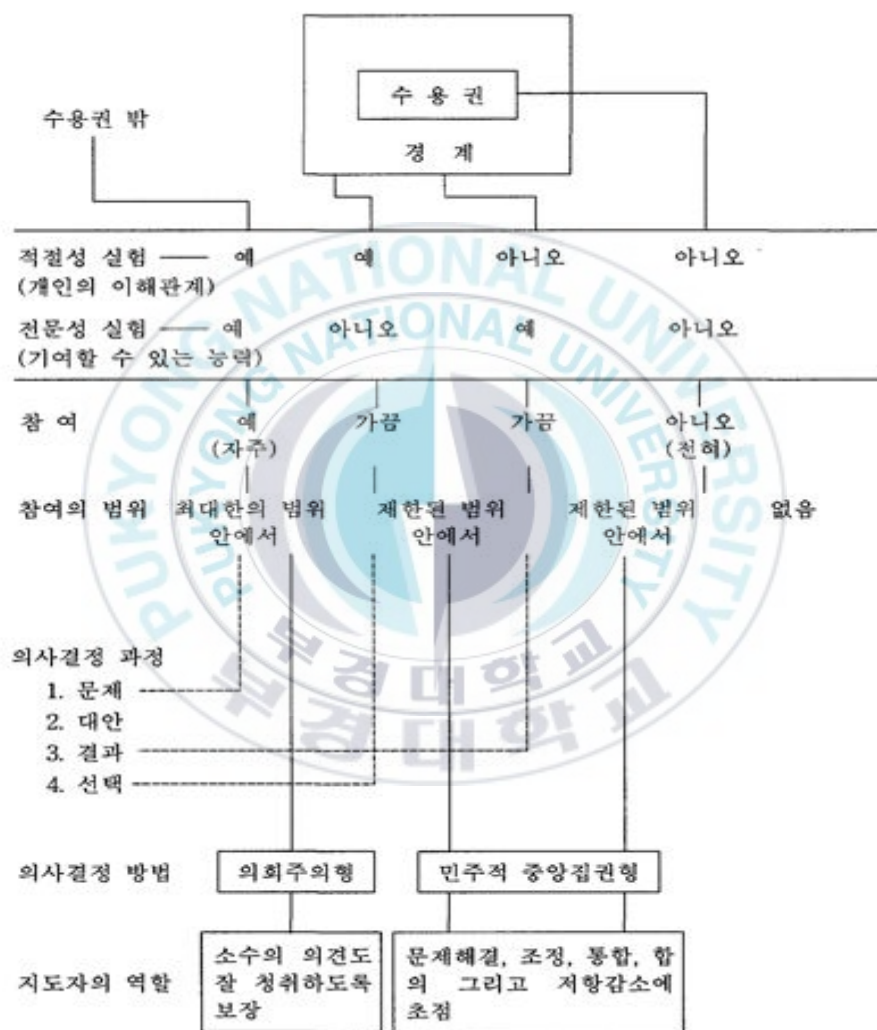
의사결정에서 교사의 참여는 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다. 따라서, 긍정적인 참여 효과의 확대를 위해 학교조직에 적합한 참여적 의사결정모형을 살펴보고자 한다.

(가) Bridges의 참여적 의사결정의 수용권 이론

Bridges(1967)는 학교행정가들과 그들의 의사결정에 초점을 맞춘 의사결정 모형을 개발하였다. Barnard(1938)는 각 개인에게는 아무런 의식적인 의문 없이 명령을 받아들이는 무관심 영역(zone of indifference)이 존재한다고 했다. Simon(1957)은 좀 더 적극적으로 행정가 의해 내려진 의사결정을 의심 없이 수용하는 행동영역을 수용영역(zone of acceptance)으로 표현했다(김형관, 오영재, 신현석, 박종필 공역, 2003, p.475). 의사결정에서 언

제 하급자들을 참여시키고 언제 참여시키지 않을지를 결정하는데 하급자들의 수용영역은 중요하다.

Bridges(1967)의 이론에 입각한 참여적 의사결정 모형 [그림 II-2]는 다음의 두 가지 가설을 전제하고 있다.



[그림 II-2] Bridges의 참여적 의사결정모형

출처 : E. M. Bridges(1967). A model for shared decision making in the school principalship. Educational Administration Quarterly, 3(1). pp. 49-58을 인용한 김호익(2001). 교사의 의사결정 참여가 효과적인 학교 특성에 미치는 영향. 동아대학교 대학원 박사학위논문. p. 18에서 재인용

첫째, 수용영역이 존재하며 이 영역에 해당되는 사람은 의사결정과정에서 배제되어야 한다. 둘째, 관련성과 전문성 정도에 따라 참여의 폭이 제한, 혹은 확장될 수 있다. 이러한 가설에 입각하여 Bridges는 조직구성원들 네 분류로 나누고 각각의 의사결정에 참여하는 폭을 서로 다른 것으로 설명하고 있다. 배제와 차별이 강조된 이모형이 한국의 학교조직 상황에 실현될 가능성이 있는 것인지 생각해 볼 여지가 많다.

(나) Hoy & Tarter의 참여적 의사결정 모형

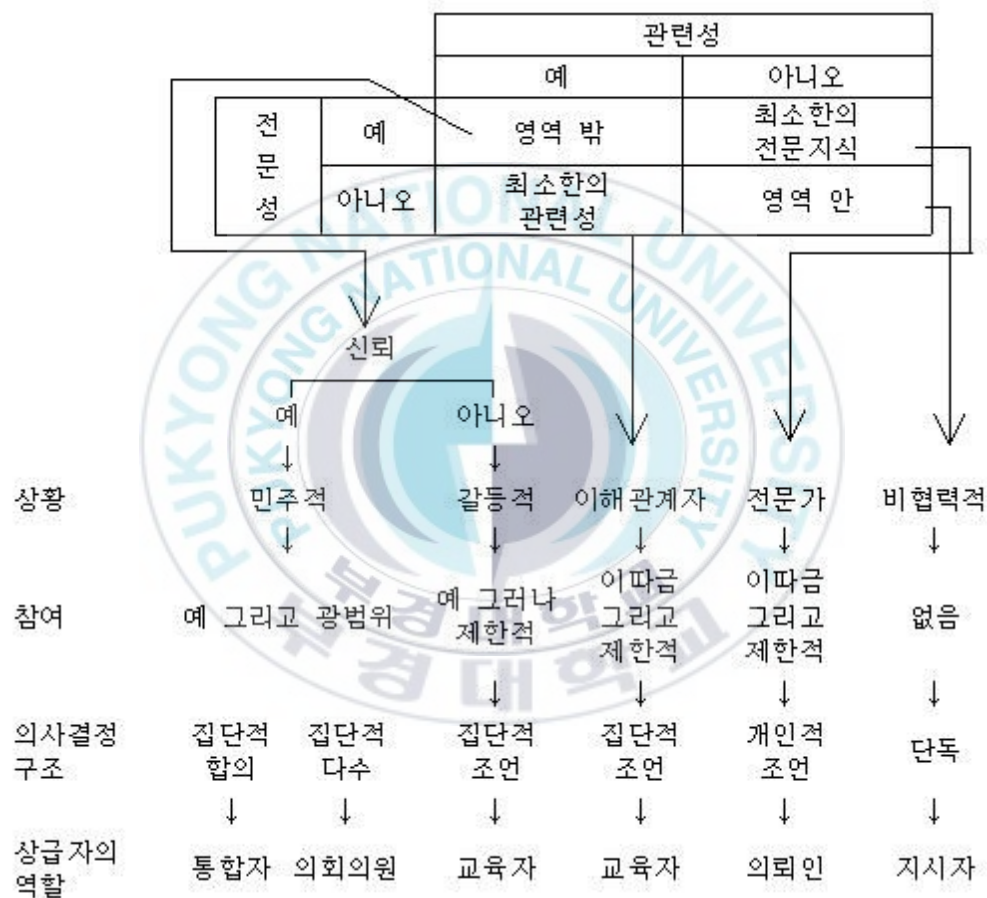
Hoy & Tarter(1995)는 의사결정 문제가 수용영역 안과 밖에 있는지를 확인하기 위하여 관련성과 전문성에 따라 4가지 상황을 제시하였다(김형관, 오영재, 신현석, 박종필 공역, 2003, p.479). 그리고 상황(Situation), 참여(Involvement), 의사결정 구조(Decision-making structures), 상급자의 역할(Role of superior)을 고려하여 참여적 의사결정 모형 [그림 II-3]을 제시하였다.

첫째 상황은 하급자들에게 관련성과 전문성이 있는 경우이다. 이 상황은 수용영역 밖에 있으므로 하급자들은 참여하기를 원할 것이고, 이들의 참여는 의사결정의 질을 높일 것이다. 그러나 하급자들의 신뢰가 중요하기 때문에 신뢰 테스트(test of trust)를 통해 조직에 대한 하급자들의 헌신을 평가한다. 하급자들이 헌신적이라면, 이들의 참여는 최선의 결정을 위해 확대되어야 할 것이다. 이것이 민주적 상황(democratic situation)이다. 하급자들이 헌신적이지 않다면, 이들의 참여는 제한되어야 한다. 이것을 갈등적 상황(conflictual situation)이라 한다.

둘째 상황은 하급자들에게 관련성은 있으나 전문성이 없는 경우이다. 이때 하급자들의 참여는 제한되어야 하고 오직 가끔씩 이루어져야 한다. 이러한 경우가 이해관계자 상황(stakeholder situation)이다.

셋째 상황은 하급자들에게 관련성은 없으나 전문성이 있는 경우이다. 이

러한 상황에서 하급자들의 참여는 행정가들에게 보다 질 높은 결정을 할 수 있는 기회를 증대시켜 주지만, 하급자들에게는 행정가들에 대한 부정적인 생각을 가질 수도 있다. 따라서, 참여는 가끔씩 제한적이어야 한다. 이것을 전문가 상황(expert situation)이라 한다.



[그림 II-3] 참여적 의사결정모형

출처 : Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel(2001). Educational Administration: Theory, Research, and Practice 6th ed. New York: McGraw-Hill. p. 347

넷째 상황은 하급자들에게 관련성과 전문성이 모두 없는 경우이다. 이

상황은 수용영역 안에 있으므로 하급자들의 참여는 피해야 할 것이다. 실제 하급자들은 관심이 없기 때문에 참여가 오히려 분노를 일으킬 것이다. 이것은 비협력적 상황(noncollaborative situation)이다.

참여적 의사결정에 대한 이 모형이 모든 문제를 해결해 주는 것은 아니다. 이 모형은 언제, 어떻게 교사와 행정가가 공동으로 의사결정에 참여해야 하는가를 결정하는 몇 가지 가이드라인을 제시하고 있을 뿐, 결정의 효과성은 결정의 질과 결정의 이행을 위한 하급자들의 수용과 헌신에 의해 결정된다.

바. 교사의 참여

학교조직에서 이루어지는 많은 의사결정은 행정가 단독, 혹은 소수에 의해서 이루어지는 경우가 많다. 그러나 행정가가 아무리 뛰어난 직관, 능력의 소유자라고 하더라도 다수가 중지를 모아 의사를 결정하는 것보다 합리적인 결정을 내리기는 어려울 것이다. 따라서 합리적인 의사결정을 위해서 교사의 참여문제가 대두되는데 여기에는 상황에 따라 입장의 차이를 보이고 있다.

(1) 긍정적 효과

Tannenbaum(1987)은 참여에서 얻는 만족을 다음과 같이 들고 있다(서원순, 2003, pp. 32-33에서 재인용).

첫째, 참여는 심리적 또는 상징적인 면에서 개인은 자기결정이나 독립에 대한 욕구충족으로 인해 만족을 얻는다. 참여로 인한 만족감은 자기가 중요하고 우수하며 성공적이라는 자존심을 높여준다.

둘째, 참여는 어떤 물질적 또는 실용적 보답을 가져올 수도 있다. 참여자

는 의사를 결정할 수 있고 자기의 이익과 일치하도록 정책에 영향을 줄 수도 있으며, 참여적 결정은 계층적 결정보다 모든 당사자의 욕구와 이익을 고려하는 경향이 있다.

셋째, 참여는 본질적으로 만족을 주고 있다. 재미있는 토의를 토의하고 주요한 결정을 하는 집단회의가 구성되는 것이다. 게다가 지적, 기술적, 인간관계적 기술을 요하는 도전적 활동이 포함되기도 한다.

또한 그는 참여의 장점을 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 참여는 낮은 직위에 따르는 얼마간의 좌절을 감소시킨다. 이것은 낮은 직위의 권한과 지위를 상승시키고 활동의 폭을 확대하며 제멋대로 불리한 결정에 이르지 않도록 하기 때문이다.

둘째, 참여는 불만을 감축하고 개인과 조직의 일체감을 증대시키며 개인이 과업과 관련하여 사명감과 책임감을 더 쉽게 느끼도록 한다.

셋째, 참여는 감정과 아이디어를 교환하는 것을 격려한다. 적대와 반대는 더 많은 협조적 태도와 대체되고 경영자는 부하와의 관계에서 영향력을 높인다. 역설적으로 참여를 통하여 경영자는 자기권한의 일부를 포기함으로써 통제력을 강화시킬 수 있는 효과가 있다고 주장한다.

(2) 부정적 효과

Straus(1983)는 의사결정 과정에 교사가 참여하는 것이 바람직한 것만은 아니라고 보고 부정적인 면을 다음과 같이 제시하고 있다(왕기향, 1993, p. 164).

첫째, 집단에 의하여 자기의 의견이나 의사가 거부된 사람은 소속집단에서 소외감을 느끼게 된다.

둘째, 참여는 보다 강한 단합심을 가져오지만, 때로는 반대되는 단합심이 생길 수도 있다.

셋째, 관리자는 참여가 필요 없는 상황에서도 계속적인 참여를 기대한다.

즉, 경영상 허용범위 이상의 참여를 기대하게 된다.

넷째, 참여는 많은 시간을 필요로 하고 관련자를 좌절시켜 때로는 바람직하지 못한 결과를 가져 올 수도 있는 것이다.

Powers(1983) 등은 참여의 부정적 결과와 비효과적인 조건들을 다음과 같이 지적하고 있다.(서원순, 2003, p. 33에서 재인용)

첫째, 어떤 의사결정의 참여는 다른 의사결정에도 영향을 미치려고 하는 구성원들의 기대를 유발한다. 따라서 관리자는 그가 허용할 수 있는 범위를 벗어나서 의사결정에 참여하려고 하는 구성원들과 갈등을 일으키게 된다.

둘째, 참여에 의한 의사결정은 다른 어떤 의사결정 방법보다 더 많은 시간이 필요하기 때문에 상황에 따라 적합하지 않을 수 있다.

셋째, 집단적 의사결정 및 위임과 같은 극단적인 참여의 형태는 만일 구성원들의 전문지식이 결여되어 있고, 참여에 대해 냉담하거나 또는 조직목표와 양립할 수 없는 가치관을 가지고 있을 때에는 저질의 의사결정을 초래할 수도 있다.

넷째, 참여적 의사결정은 책임을 분산시키며 성공과 실패에 대한 책임을 할당하기 어렵다. 그 결과 집단은 조직에 위협을 초래할 수 있는 대안을 채택할 수도 있다.

다섯째, 참여적 의사결정 방법이 효과적으로 사용되기 위해서는 관리자는 상당한 기술을 가지고 있지 못하면 구성원의 참여는 비효과적이 될 수 있다.

이상과 같이 학교 의사결정 과정에 교사의 참여가 만족을 준다는 긍정적인 주장과 바람직하지 못한 결과를 초래할 수 있다는 부정적인 주장이 있다. 그러나 학교 조직은 그 성원의 전문성을 바탕으로 한 것이기 때문에 교사들의 의사결정 참여는 효과적인 교육 목표 달성을 위하여 바람직한 것

이라고 생각한다.

2. 학교 조직효과성

가. 조직효과성의 개념

조직의 생성과 더불어 조직효과성(Organizational Effectiveness)에 대한 관심은 시작되었고 조직효과성에 대하여 학자들은 다양한 정의를 내리고 있다. 모든 조직은 목표달성기능, 조직자체의 유지기능, 외부환경에의 적응기능의 세 가지 기능을 효과적이고 능률적으로 수행할 때 그 조직을 효과적인 조직이라 부른다.

Miles(1980)는 조직효과성에 대해 조직보다는 개인에 초점을 두어 효과성을 조직구성원들이 조직을 자신의 목적달성을 위한 수단으로 보는 것으로서, 이는 조직이 참여자의 욕구를 균형적으로 충족시켜 주는 정도를 조직효과성의 기준으로 보는 견해이다(김선옥, 2004, p. 8에서 재인용).

Coulter(1979)도 조직이 참여자의 욕구를 균형적으로 충족시켜주는 정도라 하였는데 이 정의에서도 조직구성원의 만족도에 따라 조직효과성이 정의되고 있음을 알 수 있다(유현의, 2004, p. 45에서 재인용).

Hitt(1979)와 그의 동료들은 효과성은 조직이 상당 시간 이후에 목표달성 정도와 관련되어 있고, 능률성은 조직이 그의 모든 자원을 얼마나 잘 활용했느냐에 관련된 단기적인 측정이라고 했다. 이는 시간적 차원에서 구분한 것으로 비교적 장기적인 목표는 효과성인 반면 단기적인 목표는 능률성이라 할 수 있다(김선옥, 2004, p. 23에서 재인용).

박희륜(1991)은 학교효과성은 학교교육의 결과이며 학교효과성을 전환과정으로서 여러 학교 교육기능들이 수행되어진 결과 사회, 정치, 문화에 공헌할 수 있는 인간으로서의 능력배양이라고 하였다(p. 53). 이는 학교 교육 기능이라는 과정변인을 강조하면서 투입과 산출을 강조하는 학교효과성과는 대조적이다.

Argyris(1964)는 조직유지 목표의 성취, 그리고 외부환경에 적응할 수 있는 능력으로 보았으며, 조직이 실행목표를 달성하기 위하여 필요한 가치로운 자원을 신속하게 획득하고 활용하는 조직의 능력이라고 보았다(김선옥, 2004, p. 10에서 재인용).

그리고 Seashore와 Yuchtman(1967)은 조직이 환경 속에서 유리한 협상 위치를 확보하고 희소가치가 있는 자원을 획득하려는 조직의 능력으로 보았으며, 이는 필요한 자원획득의 능력을 효과성으로 보았다(유현의, 2004, p. 36에서 재인용).

Schein(1965)은 체제의 효과성이란 그 체제가 수행하고 있는 특정기능의 관계보다도 그 체제가 지니고 있는 생존, 적응성, 유지 및 자기성장 능력의 표현이라 하여 조직의 생존과 관련되는 측면에서 정의하고 있다(p. 96).

Georgopolous와 Tannenbaum(1957)은 주어진 자원과 수단을 갖는 하나의 사회체제로서 조직이 가지고 있는 수단과 자원을 헛되이 하지 않고 조직구성원에게 과도한 긴장을 주지 않으면서 조직목적을 달성하는 것이라고 하여 조직구성원의 만족에 관심을 가짐으로써 구성원의 심리적 측면을 고려하였다(유현의, 2004, p. 45에서 재인용).

Mott(1972)는 생산성, 융통성, 적응성을 위해 권력의 핵심을 움직이는 조직의 능력으로 정의했다(김선옥, 2004, p. 25에서 재인용).

Hoy & Miskel(1978)은 학교조직의 효과성 개념은 전문교육자, 학교후원자, 교육행정가 등 사람에 따라, 학설이나 학교에 따라 다차원적인 의미로

이해되고 있으며, 그 평가기준이 다르기 때문에 일의적으로 정의될 수도 없고 측정될 수도 없다고 하였다(김창걸, 1994, p. 217에서 재인용).

신유근(1979)은 여러 학자들의 견해를 분석하여 조직효과성을 다음과 같이 정리하고 있다. 첫째, 정적인 관점에서 조직의 목표 달성도로 보는 견해 둘째, 개방 체제적 관점에서 자원 획득을 위한 환경 개척의 능력으로 파악하려는 견해 셋째, 조직 구성원의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직 능력의 함수로 보는 견해 넷째, 조직 구성원의 욕구충족은 물론 사회의 기여도까지 고려해야 한다는 견해로 정리하였다.

이상과 같이 학교 조직효과성에 대한 학자들의 견해를 종합해 보면, 학교 조직효과성이란 학교조직이 교육목표를 설정하여 그것을 달성하려는 노력과 구성원들이 목표달성을 위하여 조직의 유지, 외부환경에 능동적으로 대처하는 능력이라 할 수 있다.

본 연구에서는 학교 조직효과성을 조직이 교육목표를 설정하여 그것을 달성하려는 과정에서 조직의 목표달성 정도와 조직구성원이 느끼는 개인적인 욕구충족의 정도라고 정의하였다.

나. 학교의 조직 효과

학교는 다음과 같은 특수성을 지니고 있으며, 그러한 특성으로 인하여 학교 조직의 효과 측정방법에서도 일반적인 모형을 그대로 적용하는 데는 문제가 있다(남정걸, 1995, pp. 458-459). 첫째, 학교 조직은 산출이 인간이라는 점이다. 교도소나 군대 조직과 비슷한 속성이지만 조직의 구조적 특성이나 과정 변인은 전혀 다르다. 둘째, 학교는 개방 체제이면서도 투입변인에 대해서는 거의 관심을 쏟지 않아도 되는 온상 조직이다. 또한 그 조

직의 존폐 여부조차도 전혀 학교 자체의 의지와는 상관이 없다. 공립학교의 경우는 사회의 요구와 국가의 필요성에 전적으로 의존할 수밖에 없다. 이러한 점에서 모든 관공서와 성격이 비슷하다. 셋째, 학교는 고객이 미성년자들이라는 점이 또한 특이하다. 넷째, 학교는 전문적 집단이면서도 외부의 간섭에 가장 약하고 자율성이 약하다. 다섯째, 학교 교육의 성과는 측정하기가 매우 어렵고 장기간을 요하며, 영향 변인의 수가 많고 복잡하다.

이러한 모든 속성을 감안하더라도 학교 교육의 효과 측정을 위한 노력은 계속되고 있으며 학교경영 실적 평가 또는 학교 심사 분석, 종합 장학 실적 등의 이름으로 실시되고 있지만 문제는 기준이 제각기 다르며 모호하고 타당성과 신뢰성, 객관성 등이 부족하여 평정 척도로써 구실을 제대로 다하지 못하고 있는 실정이다.

좋은 학교란 어떤 학교인가라는 질문에는 평가하는 변인에 따라 다르다. 학생의 입장에서는 상급학교의 진학 및 학업성취도, 교사의 입장에서는 직무 만족도, 행정기관의 입장에서는 행정 지향적 판단 등에 따라 효과적인 학교의 평가가 달라진다.

다. 학교 조직효과성의 측정 준거

학교 조직효과성을 평가하기 위하여 선행되어야 할 가장 중요한 결정은 사용될 평가의 준거와 측정방법의 선택이다. 조직효과성의 정의가 다양한 것처럼 조직효과성을 평가하려고 할 때 측정 준거를 무엇으로 할 것인가에 대한 기준도 다양하므로 연구가 필요하다. 여러 학자들이 제시한 학교 조직효과성 측정 준거는 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 조직효과성 측정 준거

연구자	조직효과성 측정 준거
Likert(1961)	원인변수 : 규모, 구조, 경영방침, 최고경영자의 경영 전략 및 지도력 매개변수 : 동기화과정, 의사소통과정, 상호영향력과정, 통제과정, 충성 결과변수 : 생산성, 매상고, 이익률, 전직율, 직무만족
Hage(1965)	생산, 능률, 복잡성, 공식성, 성충성, 적응성, 직무만족
Steers(1975)	적응성·융통성, 생산성, 직무만족도
Cameron(1978)	학생의 교육만족 정도, 학생의 학업발달 정도, 학교가 학생에게 제공하는 직업발달 정도, 학생의 인성발달 정도, 교직원의 만족 정도, 교수의 자질과 전문성 발달 신장, 현장에서의 자원 획득 능력, 체제개방성과 지역사회와의 상호작용, 조직건강
Robbins(1983)	생산성, 능률성, 목표달성, 계획 자원 획득, 응집성, 사기, 인격자원가치, 안정성
Hoy & Miskel(1991)	능률, 자원획득, 성장, 발달, 생활의 주관심, 의사소통, 적응, 혁신, 학문적 성취, 직무만족, 풍토, 학생의 질, 동기, 동일시, 충성심, 갈등
Gibson(1994)	생산, 능률, 만족, 적응성, 발전, 생존
신유근(1979)	직무만족도, 동조성, 적응성
김창걸(1983)	직무성과, 직무만족, 조직적응성
이영길(1992)	직무만족, 직무스트레스
조평호(1998)	직무성과, 직무만족, 헌신도
김선욱(2004)	직무성과, 직무만족도, 조직적응성, 조직헌신도

Steers(1975)는 모든 조직을 대상으로 효과성 차원을 한 가지 이상 제시한 17개의 연구물을 분석하여 조직효과성의 측정 준거를 <표 II-4>와 같이 분류하였다. 그는 17개의 연구자 모형의 측정기준을 각 연구모형에서 사용된 효과성의 평가자료, 사용된 모형, 일반화 가능성, 사용된 지표의 선택을 근거로 15개의 서로 다른 조직효과성 평가준거를 제시하였다. 즉 조

직효과성의 다변인 모형에 나타난 평가준거의 빈도수를 타나낸 것이다. 이 조사결과 가장 많은 빈도를 보이는 조직효과성의 평가기준이 적응성·유통성이며, 그다음으로 생산성, 직무만족도의 순으로 나타났다. 이와 같은 연구를 토대로 Steers는 조직효과성 평가기준으로 적응성·유통성, 생산성, 직무만족도가 어느 조직에서나 가장 흔히 사용되는 변수라고 주장하였다.

<표 II-4> Steers가 수집한 17개 연구물의 조직효과성 측정 준거

연구자	조직효과성 측정 준거
Georgopolous & Tannenbaum(1957)	생산성, 유통성, 조직 내의 갈등 유무
Bennis(1962)	적응성, 일체감, 현실분석 능력
Blake & Mouton(1964)	과업지향성, 인간지향성
Caplow(1964)	안정성, 통합성, 자율성, 성취수준
Katz & Kahn(1966)	성장능력, 수용력, 생존능력, 환경통제력
Lawrence & Lorsch(1967)	통합성과 분화성의 적절한 균형
Yuchtman & Seashore(1967)	자원 확보 능력, 환경통제 능력
Friedlander & Pickle(1968)	수익성, 조직원의 만족도, 사회적 가치 충족도
Price(1968)	생산성, 순응성, 사기, 적응성
Mahoney & Weitzel(1969)	생산성, 자원 활용성, 계획성, 신뢰성, 창의성
Schein(1970)	개방적 의사소통, 유통성, 창조성, 심리적 현신성
Mott(1972)	생산성, 유통성, 적응성
Duncan(1973)	목표달성도, 통합성, 적응성
Gibson et al.(1973)	단기 : 생산성, 능률성, 직무만족
	중기 : 적응성, 발전성
	장기 : 생존능력
Negandhi and Reimann(1973)	인력확보 능력, 조직원의 만족도, 인력의 보존 능력, 조직원간의 인간관계, 부서간의 관계, 인력의 활용도
Child(1975)	이윤, 성장도
Webb(1974)	응집성, 능률성, 적응력, 유지력

출처 : R. M. Steers(1975). Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness, Administrative Quarterly 20. p. 548을 인용한 이정로(2006). 학교장의 변혁적-거래적 리더십과 조직가치의 결합유형, 조직효과성의 인과관계 분석. 전북대학교 대학원 박사학위논문. p. 93에서 재인용

한편, Steers는 조직효과성 측정 준거에 관한 지금까지의 연구들은 분석하여 사용된 빈도를 <표 II-5>와 같이 제시하였다.

<표 II-5> Steers가 제시한 조직효과성 측정 준거 빈도표

측정 준거	빈도(n=17)	측정 준거	빈도(n=17)
1. 적응성·융통성	10	9. 능률성	2
2. 생산성	6	10. 구성원 보존능력	2
3. 직무만족도	5	11. 성장능력	2
4. 순이익	3	12. 통합성	2
5. 자원 확보 능력	3	13. 의사소통의 개방성	2
6. 조직 갈등의 감소	2	14. 생존능력	2
7. 환경통제능력	2	15. 기타	1
8. 발전성	2		

출처 : R. M. Steers(1975). Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness, Administrative Quarterly 20. p. 548을 인용한 김창걸(1995). 학교 조직문화와 조직효과성의 관계, 인하대학교 인문과학 연구소 논문집 22. p. 578에서 재인용

이처럼 학교 조직효과성을 측정하기 위한 준거들은 조직효과성에 대한 개념들이 다양했던 것처럼 학자에 따라, 교육의 목적을 무엇으로 볼 것이냐에 따라 달라질 수 있고 조직목적을 보는 시각에 따라 달라질 수 있다.

따라서, 본 연구에서는 조직효과성의 측정준거로 외국학자들이 사용한 준거들과 국내학자들이 사용한 준거들을 종합해 볼 때 가장 많이 사용한 직무만족도, 조직적응성, 직무성과의 3개영역을 하위변인으로 하였다. 이를 토대로 학교 조직효과성을 측정하기 위해 선정된 측정 준거와 내용은 <표 II-6>과 같다.

<표 II-6> 학교 조직효과성 측정 준거와 내용

측정 준거	조직효과성 측정 내용
직무만족	· 교직원 · 교육과정 운영 · 인사관계 · 사회관계 · 행정적 지원 · 인간관계 · 유인체제
조직적응성	· 교육정책 · 조직구조개선 · 교육과정개발 · 지역사회개선
직무성과	· 수업준비 · 생활지도 · 근무관계 · 수업활동 · 학급경영

라. 조직효과성의 하위변인

(1) 직무만족도(Job Satisfaction)

직무만족도에 대한 개념정의는 매우 다양한데, Bently와 Rempel(1970)에 의하면 직무만족이란 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하기 위해 조직구성원들이 나타내는 직업적 관심과 열의라고 보았다. Steer와 Porter는 조직구성원들이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도를 뜻하는 개념으로 보았으며, Locke는 개인이 직무와 직무경험을 통하여 즐거움을 얻는 정적인 감정 상태를 뜻하는 것으로 정의하였다(대한교육연합회, 1982. p. 12에서 재인용).

Herzberg(1966)는 직무만족의 동기요인으로 성취감, 인정감, 도전감, 책임감, 성장과 발전을 위생요인으로 정책과 행정, 감독, 직무조건, 인간관계, 보수, 신분, 안전으로 분류하였다(김범준, 2000, p. 20에서 재인용).

대한교육연합회(1982)는 우리나라의 근무조건에 근거를 두고 교사 직무

만족도 척도를 개발하는데 그 하위요인으로 인간관계, 담당직무, 근무환경, 보상체제, 전문성 신장, 행정체제, 인정지위 등을 들고 있다(pp. 13-14).

조평호(1998)는 직무만족을 직무를 수행해 가는 과정에서 조직 내·외적 욕구가 충족되어 직무에 대하여 관심, 열의, 호의 등과 같은 감성적 태도를 갖는 정도라고 정의하고 그 하위변인을 다음과 같이 제시하였다(pp. 74-75).

첫째, 교직관이다. 교사들이 교직에 대한 태도, 자부심, 사회적 관심에 따른 만족의 정도를 의미한다.

둘째, 행정적 지원이다. 교사들이 그들에 대한 지원조건, 장학 상태 등의 만족을 의미한다.

셋째, 교육과정운영이다. 교육과정운영, 교수부담에 대한 교사들의 만족 정도를 의미한다.

넷째, 인간관계이다. 교사들이 동료교사와의 관계, 조직의 응집성, 상호 인정감, 참여기회 등에 있어서 만족도를 의미한다.

다섯째, 인사관리이다. 인사에 있어서의 적재적소의 배치, 승진기회의 확대, 근무평정에 대한 교사들의 만족정도를 의미한다.

여섯째, 유인 조건이다. 보수, 복지시설, 근무조건, 안정감 등에 대한 교사들의 만족정도를 의미한다.

일곱째, 사회관계이다. 학부모와의 관계, 사회적 인정, 사회봉사 등에서의 교사들의 만족정도를 의미한다.

본 연구에서는 직무만족도란 조직구성원들이 조직 내에서 개인의 욕구와 직무의 강화체제 사이가 일치되어, 교사들이 직무환경에서 긍지와 자부심을 가지고 학교생활에 대하여 느끼는 만족의 정도를 말한다.

(2) 조직적응성(Organizational Adaptability)

조직적응성에 대하여 왕기항(1986)은 조직이 생존하기 위하여 대내외적 환경변화에 얼마나 신속성 있게 적응하고 있는가에 대한 구성원들의 지각 정도라고 밝히고, 여기에는 정부시책에 대한 호응정도, 새로운 이론의 도입, 사회변화에 대한 지각정도, 지역사회요구에 대한 지각정도와 응집성, 구성원 간 상호협력정도, 교과운영의 효율성, 학교정책에 대한 구성원의 수용정도, 교장의 지시사항에 대한 수용정도와 같은 하위변인이 포함되어야 한다고 하였다. 또한 박회륜(1991)은 조직적응성은 교육담당자들이 내적, 외적요구에 적절히 응하고, 새로운 요구에 대응해 나가고, 외적인 통제에서 벗어나 교육정책을 성실히 수행해 나가는 정도를 포함한다. 이러한 조직적응성은 기준들이 높게 나타날 때에는 학교 효과성이 높다고 밝히고 조직적응에서의 하위변인은 내적·외적변화에 신속한 대처, 새로운 교육정보의 수집 및 활용, 교육정책을 성실히 수행하는 것을 내용으로 하고 있다.

본 연구에서는 학교에서 새로운 학습이론의 도입이나 새로운 학습방법의 적용, 사회변화에 대한 지각 정도, 지역사회와의 협조관계 등을 말한다.

(3) 직무성과(Job Achievement)

직무성과의 측정요인을 박회륜(1991)은 다음과 같이 제시하고 있다(pp. 74-75).

첫째, 학생의 성취이다. 이는 학생의 학력성취수준을 말한다. 교사의 지각과 판단에 의한 학력성취는 교과학습에 의한 인지적, 정의적, 기능적 학력의 성취만이 아니고 인격형성의 통합을 의미하기 때문에 적응활동, 특별활동, 학급활동에서의 성취까지를 포함한다.

둘째, 목표지향성이다. 이는 교육담당자들이 설정한 학교 교육목표나 수업목표를 명확히 확인하고, 이를 성취하고자 하는 강한 의지를 지니고, 교육목표 성취를 위한 지원체제를 확립하는 정도를 말한다.

셋째, 자원 활용이다. 이는 자원인사의 초빙 및 활용과 야외학습 그리고 학교시설 및 지역사회 등의 내용이 효과성의 기준이 된다.

넷째, 생산성이다. 목표달성에서의 생산성은 교사의 교수방법과 수행능력의 향상, 각종 발표회 및 연구대회에 참여, 교육담당자의 연수 및 연구 활동 정도의 내용이 학교 효과성의 기준이 된다.

직무성과에 대하여 조평호(1998)는 직무수행의 과정이나 결과에 있어서 교사개인에 관한 것일 뿐 아니라 교육시설, 직무설계 등 여타의 변수들에 의하여 영향을 받고 있기 때문에 교사가 교육목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 과정이나 결과로 정의하였다(p. 75). 학교조직에서 교사의 직무 성과는 학생들의 학업성취가 측정 준거로 활용되어야 하나, 본 연구에서는 교사들이 학생들의 바람직한 방향으로의 행동변화를 가져오게 하는데 기여한 교사의 역할에 대한 성과, 즉 직무성과를 밝히는데 중점을 두었다.

3. 선행연구의 고찰

본 연구와 관련이 있는 교사의 의사결정 참여도와 학교 조직효과성에 관한 선행 연구를 고찰해 보면 다음과 같다.

홍종영(1999)은 <교사의 의사결정 참여도와 학교조직 효과성과의 관계에 관한 연구>에서 경기도내 초등학교 교사를 대상으로하였으며 경력이 많은 부장교사, 남교사일수록, 중소규모학교일수록 참여도가 높고 조직효과성에 대한 지각 수준도 높게 나타났다. 따라서 교직 경험이 적은 교사, 부장이 아닌 교사, 여교사 등에게도 의사결정 과정에 참여하는 기회를 확대함으로써 모든 교사들의 참신하고 혁신적인 의견이 수렴되는 참여적 학교경영이 활

성화되고 나아가 학교 조직효과성이 증진되도록 해야 한다고 했다.

남화식(2001)은 <교사의 의사결정 참여와 학교조직 효과성의 관계 연구>에서 전라북도에 근무하는 공립 초등학교 교사만을 대상으로 의사결정 참여 측정 변인을 장학업무, 생활지도, 교수매체, 교직원인사, 학교예산, 학교와 지역사회의 6개로, 조직효과성의 변인을 직무만족, 수용성, 적응성, 자아실현의 4개로 분류하였다. 연구결과로는 교사의 의사결정 참여에 대한 교사의 지각 수준은 대체적으로 높으나 소규모 학교의 참여가 보장되어야 하며, 조직효과성에 대한 지각 수준은 다소 효과적이라고 인식하고 있으나 여교사, 경력이 적은 교사들과 농어촌지역 교사들의 조직효과성을 극대화할 수 있는 방안이 필요하며, 교사의 의사결정 참여와 조직효과성은 매우 밀접한 관계가 있으며, 조직효과성을 극대화하기 위해서는 학교 장학업무와 학교예산이 중요하다고 했다.

김호익(2001)은 <교사의 의사결정 참여가 효과적인 학교 특성에 미치는 영향>에서 학교교육 과정에서 교사들이 의사결정에 참여하는 정도를 분석하고, 교사의 교수학습 영역과 행정관리 영역의 의사결정 참여가 효과적인 학교특성에 미치는 영향을 경상남도 초등학교 교사를 대상으로 규명하였는데, 참여변인별로 차이가 있었지만 행정관리 영역보다 교수학습 영역에 대한 교사참여가 효과적인 학교특성들에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정안석(2003)은 <중등학교 부장교사의 의사결정 참여와 학교조직 효과성과의 관계>에서 부장교사들은 교육목표 관리에 대한 참여도가 가장 높았으며 지역사회 관리에 대한 참여도가 가장 낮게 나타났다. 그리고 남자 부장교사가, 부장경력이 많을수록, 학교규모가 작을수록 참여도가 높았으며, 부장교사들의 직무만족도와 학교 조직적응성은 그다지 높지 않게 나타났다. 따라서, 학교 조직효과성을 증대하기 위해 학교 경영자는 부장교사들의

의사결정에 대한 적극적인 참여를 장려하고, 의사결정 참여에 대한 촉진 방안을 마련해야 한다고 했다.

김선욱(2004)은 <교사의 의사결정 참여가 학교 조직효과성에 미치는 영향>에서 광주시 초·중등교사를 대상으로 연구하였다. 의사결정 참여도는 남교사 높고, 교수학습 영역이 행정관리 영역보다 높게 나타났다. 의사결정의 환경적 제약요인은 초등학교가 중등학교보다 높게 분석되었으며 직무성과는 부장교사가, 직무만족도는 여교사가, 조직적응성은 부장교사가, 조직헌신도는 남교사·장기근속 교사·사립학교 교사들이 높게 인식하는 것으로 나타났다.

오경태(2006)는 <초등학교 교사의 의사결정 참여도와 학교 조직효과성의 관계>에서 의사결정에 대한 교사의 지각수준이 높을수록 학교 조직효과성 수준도 높으며, 의사결정 참여의 하위요인들과 학교 조직효과성 하위요인들 모두가 높은 상관관계를 보이고 있다고 하였다. 특히 학교예산과 장학업무 및 교직원인사가 조직효과성에 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다.

이상에서 살펴본 바와 같이 교사의 의사결정 참여와 학교 조직효과성과의 관계에 관한 선행연구들이 주로 초등학교 교사를 대상으로 수행되어 왔으며 김선욱(2004)의 연구에 의하면 의사결정의 환경적 제약요인이 초등학교가 중등학교보다 높게 나타나고 있다. 따라서 중학교 교사를 대상으로 의사결정 참여수준과 조직효과성의 관계를 분석해 볼 필요가 있다. 더욱이 단위학교 중심의 학교경영이 강조되고 있어 그에 따른 책무성과 교육활동에 대한 평가를 하려면 교사의 학교 의사결정 참여가 더욱 요구된다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 대상

본 연구는 모집단을 부산광역시 내에 위치한 중학교 교사들로 정하고, 부산시내 5개 교육구청에서 18개 학교를 군집표집 하였다. 이에 해당학교 전체교사를 대상으로 650부의 설문지를 배포하여 총 570부가 회수되었다. 그 중 분석에 부적합한 응답을 한 11부를 제외한 559부를 최종 분석 대상으로 삼았다. 연구 대상의 일반적 특징을 살펴보면 다음 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 연구 대상의 일반적 특징

변인	구분	n	%
성별	남	196	35.1
	여	363	64.9
직급	교사	430	76.9
	부장교사	129	23.1
교육경력	5년미만	96	17.2
	5년이상-15년미만	140	25.0
	15년이상-25년미만	215	38.5
	25년이상	108	19.8
설립유형	국공립	253	45.3
	사립	306	54.7
전체		559	100

2. 측정 도구

본 연구에 사용된 설문지는 크게 3부로 구성되어 있다. 제 1부는 개인 배경변인(성별, 직급, 경력)과 학교 특성(국공립, 사립) 확인을 위한 4개의 기초 문항으로 구성되었고, 제 2부는 학교 의사결정 참여수준 측정 문항, 그리고 제 3부는 학교 조직효과성 측정 문항에 관한 것이다. 각 문항에 대한 구체적인 특징은 다음과 같다.

가. 학교 의사결정 참여수준 측정도구

학교 의사결정 참여수준을 측정하기 위하여 유평수(1998)의 측정 도구를 토대로 일부 수정한 후, 설문내용이 본 연구의 목적에 적합한지 살펴보기 위하여 전문가 2인으로부터 내용타당도를 검증받았다. 따라서 본 설문지는 7개의 하위변인으로 구성되었으며 Likert의 5단계 평정척도에 반응하도록 하였다.

한편, 본 연구에서 학교 의사결정 참여수준 측정 설문지의 신뢰도를 산출한 Cronbach α 계수는 다음의 <표 III-2>와 같다.

나. 학교 조직효과성 측정 도구

본 연구에서 사용된 학교 조직효과성 측정도구는 김창걸(1983)이 제작한 조직효과성 측정 도구를 기초로 수정, 보완하여 사용하였다. 그리고 본 설문지가 연구의 목적에 타당한지 전문가 2인으로부터 내용타당도를 검증받

았다. 따라서 본 연구의 학교 조직효과성 측정을 위한 설문지의 하위변인은 직무만족, 조직적응성, 직무성과의 3요인으로 구성되었고, 각 문항에 대한 응답 방법은 Likert의 5단계 평정척도를 사용하였다.

한편, 본 연구에서 학교 조직효과성 측정 설문지의 신뢰도를 산출한 Cronbach α 계수는 다음 <표 III-3>과 같다.

<표 III-2> 학교 의사결정 참여수준 측정도구의 신뢰도

의사결정 변인	해당 문항	신뢰도(Cronbach α)
장학업무	1 ~5	.91
생활지도	6 ~9	.91
교수 활동	10 ~12	.93
교직원인사	13 ~16	.91
사무시설관리	17 ~19	.90
학교 예산	20 ~22	.91
학교와 지역사회 관계	23 ~25	.91
전체		.94

<표 III-3> 학교 조직효과성 측정도구의 신뢰도

측정준거	해당 문항	신뢰도(Cronbach α)
직무만족	1 ~16	.87
조직적응성	17 ~27	.87
직무성과	28 ~40	.93
전체		.90

3. 자료 분석

본 연구의 연구문제에 대한 결과처리는 SPSS WIN 12.0 통계 프로그램을 사용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 학교 의사결정 참여수준과 학교 조직효과성에 대한 교사 배경변인별 차이를 살펴보기 위하여 t검증과 F검증(일원변량분석)을 실시하였다.

둘째, 학교 의사결정 참여수준과 학교 조직효과성과의 상관관계 및 영향력을 살펴보기 위하여 상관관계 분석과 단순회귀분석을 실시하였다.

셋째, 학교 의사결정 참여수준에 따라 학교 조직효과성의 차이를 살펴보기 위하여 F검증(일원변량분석)을 실시하였다.

IV. 연구 결과 및 해석

1. 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준

연구문제 1인 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준을 살펴보면 다음 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준 결과

구 분		n	M	SD	t	F	Scheffé
학교 의사결정 참여수준		559	2.19	.77			
설립 유형	국공립	253	2.19	.77	-.16		
	사립	306	2.20	.77			
성별	남	196	2.40	.82	4.81***		
	여	363	2.08	.71			
직급	교사	430	2.03	.69	-10.07***		
	부장교사	129	2.74	.76			
교육 경력	5년미만(a)	96	1.87	.67		16.14***	a<c,d b<d
	5년이상-15년미만(b)	140	2.05	.65			
	15년이상-25년미만(c)	215	2.26	.75			
	25년이상(d)	108	2.54	.87			

*** $p<.001$

먼저, 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준은 어떠한지 살펴보면

<표 IV-1>에 나타난 바와 같이, 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준은 평균이 2.19로 5점 척도의 평균점에 미달하는 낮은 수준이었다.

이러한 결과는 학교 의사결정 참여수준을 중학교 교사를 대상으로 연구한 서은하(2003), 오두경(2004)의 결과와 동일하며, 초등학교 교사를 대상으로 연구한 홍종영(1999), 남화식(2001), 오경태(2006)의 결과인 의사결정 참여수준의 평균이 3점 이상으로 높게 나타난 것과 차이가 있다. 이는 중학교 교사보다 초등학교 교사가 학교 의사결정에 더 적극적으로 참여하고 있다고 해석된다. 또한 학교 의사결정의 환경적 제약요인은 초등학교 교사가 중학교와 고등학교 교사에 비해 낮게 인식하고 있으며, 초등학교 교사가 중학교 교사에 비해, 중학교 교사가 고등학교 교사에 비해 실제 학교 의사결정 참여수준이 더 높은 것으로 나타난 김선욱(2004)의 결과와도 일치한다.

이와 같이 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준이 낮게 나타난 이유는 전교사가 참여하는 교직원회의가 아직까지도 업무 협조를 위한 안내 및 홍보, 결정된 사항을 전달하는 체제로 운영되고 있으며 기타 의사결정 기구들은 제한된 참여자들로 의사결정이 이루어지기 때문이라고 해석할 수 있다.

가. 학교 설립별 학교 의사결정 참여수준

학교 설립별에 따른 교사의 학교 의사결정 참여수준은 <표 IV-1>에 나타난 바와 같이, 학교 설립별 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준은 국공립교사들이 평균 2.19, 사립교사들의 평균 2.20으로 통계적으로 유의미한 차이가 없었다($t=-.16$). 그러나 사립교사들의 평균이 2.20으로 국공

립교사들의 평균 2.19보다 조금 높게 나타났다.

이러한 결과는 학교 의사결정 참여수준은 공립학교 교사들이 사립학교 교사들보다 조금 더 높게 지각하고 있는 김선옥(2004)의 결과와 차이가 있다. 이 연구에서는 학교 의사결정 문화에 대해 공립학교 교사들이 사립학교 교사들에 비해 학교조직이 더 민주적이라고 지각하고 있었고, 의사결정 환경의 제약요인은 공립학교 교사들이 사립학교 교사들에 비해 더 높게 지각하고 있었다. 물론 이러한 결과에 대해서 학교 설립별 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준에 대한 후속연구가 요구되기는 하지만, 본 연구에서는 공립학교 교사들보다 사립교사들이 더 자율적인 인식을 보여주었다.

나. 교사 배경변인별 학교 의사결정 참여수준

교사 배경변인별 학교 의사결정 참여수준에 대한 결과는 다음과 같다.

(1) 성별에 따른 학교 의사결정 참여수준

교사의 성별에 따른 학교 의사결정 참여수준에 대한 결과는 <표 IV-1>에 나타난 바와 같이, 교사 성별에 따른 학교 의사결정 참여수준은 남녀교사 간에 유의수준 .001에서 통계적으로 유의미한 지각의 차이가 있었다. 즉, 남자교사(M=2.40)가 여자교사(M=2.08)보다 더 높은 의사결정 참여수준을 보여주었다.

(2) 직급에 따른 학교 의사결정 참여수준

교사의 직급에 따른 학교 의사결정 참여수준에 대한 결과는 <표 IV-1>

에 나타난 바와 같이, 교사 직급에 따른 학교 의사결정 참여수준은 교사와 부장교사 간에 .001 유의수준에서 통계적으로 유의미한 지각의 차이가 있었다. 즉, 부장교사($M=2.74$)가 교사($M=2.03$)보다 더 높은 의사결정 참여수준을 보여주었다.

(3) 교육경력에 따른 학교 의사결정 참여수준

교사의 교육경력에 따른 학교 의사결정 참여수준에 대한 결과는 <표 IV-1>에 나타난 바와 같이, 교사 교육경력에 따른 학교 의사결정 참여수준은 .001 유의수준에서 통계적으로 유의미한 지각의 차이가 있었다. 그리고 4개의 교육경력범위 간에 점수 차이를 *Scheffé* 사후검증을 실시한 결과를 살펴보면, 15년 이상에서 25년 미만의 교사($M=2.26$)와 25년 이상의 교사($M=2.54$)가 5년 미만의 교사($M=1.87$)보다 통계적 유의미한 수준으로 의사결정 참여수준을 더 높게 지각하였다. 그리고 25년 이상의 교사($M=2.54$)가 5년 이상에서 15년 미만의 교사($M=2.05$)보다 통계적 유의미한 수준으로 의사결정 참여수준을 더 높게 지각하였다.

이상의 <표 IV-1>에서 나타난 결과는 김호익(2001), 이정숙(2003), 오연봉(2006)의 결과와 일치하고 있다. 이 결과는 남자교사가 여자교사보다 승진 및 전문직으로 전직 욕구가 강한 것으로 해석된다. 남자교사보다 여자교사의 비율이 훨씬 높은 현실에서 여자교사의 의사결정 참여 증대 방안이 필요하다. 또한 능력보다는 교육경력이 많은 사람이 부장교사를 맡고 있고 대부분의 학교 의사결정 기구가 부장교사를 중심으로 구성되어 있기 때문에 부장교사와 교육경력이 많은 교사의 학교 의사결정 참여수준이 더 높게 지각되고 있다고 해석된다. 따라서 학교 의사결정 각 영역에서 전문성을 감안하여 가장 효과를 발휘할 수 있는 교사의 참여를 확대해야 할 것이다.

본 연구의 결과들은 학교 의사결정에 모든 교사들이 참여할 수 있는 분

위기를 조성하고 교사들의 전문성과 능력을 발휘할 수 있는 학교 의사결정 체제의 구축 및 역할을 강화할 수 있는 제도를 마련해야 한다는 시사점을 얻을 수 있다.

2. 교사들이 지각하는 학교 조직효과성

연구문제 2인 교사들이 지각하는 학교 조직효과성을 배경변인에 따라 살펴보면 다음과 같다.

가. 학교 조직효과성 지각 수준

먼저, 교사들이 지각하는 학교 조직효과성은 어떠한지 살펴보면 다음 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 교사들이 지각하는 학교 조직효과성 결과

교사의 학교 조직효과성	n	M	SD
직무 만족	559	3.10	.58
조직적응성	559	3.05	.69
직무 성과	559	3.35	.58
전체	559	3.16	.52

이상의 <표 IV-2>에 나타난 바와 같이, 교사들의 학교 조직효과성에 대

한 전체점수의 평균이 3.16으로 중간이상의 지각을 하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 학교 조직효과성의 하위변인별 지각정도를 살펴보면 직무성도가 3.35로 가장 높게 나타났고, 직무만족은 평균이 3.10, 조직적응성이 평균이 3.05로 중간이상의 지각을 하고 있었다.

이러한 결과는 박옥란(2004), 김동만(2004), 오경태(2006)의 연구결과와 전체적인 지각정도는 일치하나 하위변인별 지각정도에서는 직무만족이 가장 높게 나타났고, 정안석(2003), 김이규(2004)의 연구에서는 조직적응성을 가장 높게 지각하고 있는 것으로 나타나 본 연구와 다소 차이를 보였다.

이는 직무만족이나 조직적응성에 대한 높은 지각에서 교실수업개선을 강조하고 있는 현실이나 교원능력개발평가의 전면 실시, 부산광역시 교육청에서 실시하는 수업마일리지제 적용 등 시대의 흐름에 따라 실제적인 성과물을 내는 직무성도에 높은 지각을 나타내는 것으로 시대적 흐름을 반영한 결과로 해석된다.

나. 학교 설립별 학교 조직효과성

학교 설립별 학교 조직효과성은 다음 <표 IV-3>과 같이, 학교 설립별 조직효과성에 대한 지각은 국공립교사들이 평균 3.13, 사립교사들이 평균 3.19로 통계적으로 유의미한 차이가 없었다($t=-1.22$). 그리고 각 하위변인의 학교 설립별 조직효과성에 대한 지각을 살펴보면, 직무만족(국공립: $M=3.06$, 사립: $M=3.13$), 조직적응성(국공립: $M=2.99$, 사립: $M=3.10$), 직무성도(국공립: $M=3.36$, 사립: $M=3.34$)와 같이 각각의 모든 변인에서 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 그러나 직무만족과 조직적응성에서는 사립교사들의 평균이 국공립교사들의 평균보다 조금 더 높게 나타났다.

<표 IV-3> 학교 설립별 학교 조직효과성 결과

학교 조직효과성	설립 유형	n	M	SD	t
직무만족	국공립	253	3.06	.54	-1.43
	사립	306	3.13	.62	
조직적응성	국공립	253	2.99	.67	-1.93
	사립	306	3.10	.70	
직무성과	국공립	253	3.36	.58	.40
	사립	306	3.34	.59	
전체	국공립	253	3.13	.50	-1.22
	사립	306	3.19	.54	

이러한 결과는 국공립교사들은 정기적인 이동으로 인하여 근무환경과 직무의 변화가 잦은 편이다. 따라서 새로운 환경에의 적응이나 직무의 변화에 따른 만족도가 낮게 나타난 것으로 해석된다.

다. 교사 배경변인별 학교조직 효과성

교사 배경변인별 학교 조직효과성에 대한 결과는 다음과 같다.

(1) 성별에 따른 학교 조직효과성

교사의 성별에 따른 학교 조직효과성에 대한 결과는 다음 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 교사 성별에 따른 학교 조직효과성 결과

학교 조직효과성	성별	n	M	SD	t
직무만족	남	196	3.19	.60	2.64**
	여	363	3.05	.57	
조직적응성	남	196	3.15	.70	2.68**
	여	363	2.99	.67	
직무성과	남	196	3.38	.60	.98
	여	363	3.33	.57	
전체	남	196	3.24	.56	2.52**
	여	363	3.12	.50	

** $p < .01$

이상의 <표 IV-4>에 나타난 바와 같이, 교사 성별에 따른 학교 조직효과성에 대한 전체 인식정도는 남녀 교사 간에 유의수준 .01에서 통계적으로 유의미한 인식의 차이가 있었다($t=2.52$). 즉, 남자교사($M=3.24$)가 여자교사($M=3.12$)보다 더 높은 학교 조직효과성을 보여주었다.

그리고 학교 조직 효과성의 하위변인에 대한 교사 성별에 따른 지각의 차이를 살펴보면, 직무만족($t=2.64$)과 조직적응성($t=2.68$)에서 .01수준에서 통계적으로 유의미한 지각의 차이가 있었다. 즉, 직무만족에 대해서는 남자교사($M=3.19$)가 여자교사($M=3.05$)보다 더 높은 학교 조직효과성을 보여주었다. 그리고 조직적응성은 남자교사($M=3.15$)가 여자교사($M=2.99$)보다 더 높은 학교 조직효과성을 보여주었다.

(2) 직급에 따른 학교 조직효과성

교사의 직급에 따른 학교 조직효과성에 대한 결과는 다음 <표 IV-5>와 같다.

<표 IV-5> 교사 직급에 따른 학교 조직효과성 결과

학교 조직효과성	직급	n	M	SD	t
직무만족	교사	430	3.05	.57	-3.68***
	부장교사	129	3.26	.60	
조직적응성	교사	430	2.99	.67	-3.62***
	부장교사	129	3.24	.70	
직무성과	교사	430	3.29	.56	-4.11***
	부장교사	129	3.53	.64	
전체	교사	430	3.11	.50	-4.50***
	부장교사	129	3.34	.56	

*** $p < .001$

이상의 <표 IV-5>에 나타난 바와 같이, 교사 직급에 따른 학교 조직효과성에 대한 전체 지각정도는 남녀 교사 간에 유의수준 .001에서 통계적으로 유의미한 인식의 차이가 있었다. 즉, 부장교사(M=3.34)가 교사(M=3.11)보다 더 높은 학교 조직효과성을 보여주었다.

그리고 학교 조직효과성의 하위변인에 대한 교사 직급에 따른 인식의 차이를 살펴보면, 직무만족($t=-3.68$)과 조직적응성($t=-3.62$), 직무성과($t=-4.11$)의 모든 하위변인에서 .001수준에서 통계적으로 유의미한 지각의 차이가 있었다. 즉, 직무만족에 대해서는 부장교사(M=3.26)가 교사(M=3.05)보다 더 높은 학교 조직효과성을 보여주었다. 그리고 조직적응성은 부장교사(M=3.24)가 교사(M=2.99)보다 더 높은 학교 조직효과성을 보여주었다. 마지막으로, 직무성과에서도 부장교사(M=3.53)가 교사(M=3.29)보다 더 높은

학교 조직효과성을 보여주었다.

(3) 교육경력에 따른 학교 조직효과성

교사의 교육경력에 따른 학교 조직효과성에 대한 결과는 다음 <표 IV-6>과 같다.

<표 IV-6> 교사 교육경력에 따른 학교 조직효과성 결과

학교 조직 효과성	교육경력	n	M	SD	F	Scheffe'
직무만족	5년미만(a)	96	3.20	.58	6.54***	b,c<d
	5년이상-15년미만(b)	140	3.00	.54		
	15년이상-25년미만(c)	215	3.03	.58		
	25년이상(d)	108	3.27	.60		
조직 적응성	5년미만(a)	96	3.22	.60	9.55***	a<b,c b,c<d
	5년이상-15년미만(b)	140	2.90	.66		
	15년이상-25년미만(c)	215	2.96	.69		
	25년이상(d)	108	3.27	.69		
직무성과	5년미만(a)	96	3.28	.53	.59	
	5년이상-15년미만(b)	140	3.36	.52		
	15년이상-25년미만(c)	215	3.37	.60		
	25년이상(d)	108	3.34	.67		
전체	5년미만(a)	96	3.23	.47	4.32**	b,c<d
	5년이상-15년미만(b)	140	3.09	.48		
	15년이상-25년미만(c)	215	3.12	.54		
	25년이상(d)	108	3.29	.56		

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

이상의 <표 IV-6>에 나타난바와 같이, 교사 교육경력에 따른 학교 조직 효과성은 유의수준 .01에서 통계적으로 유의미한 지각의 차이가 있었다. 그리고, 4개의 교육경력범위 간에 점수 차이를 *Scheffé* 사후검증을 실시한 결과를 살펴보면 5년 이상에서 15년 미만 교사($M=3.09$)와 15년 이상에서 25년 미만의 교사($M=3.12$)는 25년 이상의 교사($M=3.29$)와 통계적 유의미한 수준의 차이로 학교 조직효과성을 낮게 지각하고 있었다.

한편, 학교 조직 효과성의 각 하위변인 중 교사 교육경력에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있는 변인은 직무만족($F=6.54$)과 조직 적응성($F=9.55$) 두 변인이었다.

그리고, 4개의 교육경력범위 간에 점수 차이를 *Scheffé* 사후검증을 실시한 결과를 살펴보면, 직무만족변인에서는 25년 이상 교사($M=3.27$)가 5년 이상에서 15년 미만의 교사($M=3.00$)와 15년 이상에서 25년 미만 교사($M=3.03$)보다 통계적 유의미한 수준의 차이로 높게 학교 조직효과성을 지각하고 있었다.

그리고 조직 적응성 변인에서는 5년 미만의 교사($M=3.22$)가 5년 이상에서 15년 미만의 교사($M=2.90$)와 15년 이상에서 25년 미만 교사($M=2.96$)보다 통계적 유의미한 수준의 차이로 높게 학교 조직효과성을 지각하고 있었고, 25년 이상의 교사($M=3.27$)가 5년 이상에서 15년 미만의 교사($M=2.90$)와 15년 이상에서 25년 미만 교사($M=2.96$)보다 통계적 유의미한 수준으로 조직 적응성을 높게 지각하고 있었다. 한편, 5년 미만의 교사는 직무성과는 낮게 지각하고 있으나 직무만족과 조직적응성은 높게 지각하고 있었다.

<표 IV-4>, <표 IV-5>에 나타난 남자교사가 여자교사보다, 부장교사가 교사보다 학교 조직효과성을 더 높게 지각하고 있는 결과는 홍종영(1999), 김동만(2004), 박옥란(2004)의 연구 결과와 일치하고 있다. 이는 김동만(2004)의 연구에서 밝힌 바와 같이, 남자교사가 여자교사에 비해 적극적인

로 학교경영 및 기타 업무를 맡고 처리하게 되므로 자부심과 인정을 받게 되고, 동료들과 어울릴 수 있는 기회가 많아 폭 넓은 인간관계를 형성함으로써 학교근무에 활력을 얻게 된 이유와 일치하는 것이다. 또한 부장교사가 학교에서 이루어지는 제반문제 해결에 참여하는 기회가 많고, 교사보다 관리자와 더 많은 개인적인 접촉과 친분관계를 맺으며 원만한 인간관계를 유지하고 있는 것으로 주장한 것을 지지한다. 따라서 경력이 많은 남자교사가 여자교사에 비해 부장교사에 많이 임명되고 부장교사가 학교의 전반적인 일에 적극적으로 참여하기 때문에 학교 조직효과성을 더 높게 지각한다고 해석된다. 그리고 교육경력에 따른 학교 조직효과성의 지각 정도는 25년 이상의 경력자들이 높게 나타났는데, 이러한 결과는 부장이나 승진의 조건, 업무경감, 승과급 등 급료로의 보상을 받고 있기 때문인 것으로 해석된다.

3. 학교 의사결정 참여수준과 학교 조직효과성과의 관계

연구문제 3인 교사들의 학교 의사결정 참여수준과 학교 조직효과성과의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 교사의 학교 의사결정 참여수준을 상·중·하의 3수준으로 집단을 구분하였다. 집단 구분의 근거는 학교 의사결정 참여수준의 점수가 설문지의 반응양식인 Likert 척도상의 점수가 3.5이상이면 상집단, 3.5미만에서 2.5이상일 경우에는 중집단, 2.5미만의 집단은 하집단으로 구분하였다. 본

연구의 조사대상에 대한 상·중·하 집단은 다음 <표 IV-7>과 같이 분포되어 있었다.

<표 IV-7> 학교 의사결정 참여수준에 따른 교사 집단의 분포 특성

학교 의사결정 참여수준	n	%
상	45	8.0
중	124	22.0
하	390	70.0
전체	559	100

이상에서 구분된 학교 의사결정 참여수준과 학교 조직효과성에 관한 상관관계를 살펴보면 다음 <표 IV-8>과 같다.

<표 IV-8> 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성의 상관관계 결과

	조직효과성
학교 의사결정 참여수준	.49***

*** $p<.001$

이상의 <표 IV-8>에서 나타난 바와 같이, 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성의 상관관계는 $r=.49(p<.001)$ 로 높은 정적인 상관을 보였다.

한편, 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성의 하위변인과의 상관관계를 살펴보면 다음 <표 IV-9>와 같다.

**<표 IV-9> 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성 하위변인과의
상관관계 결과**

구 분		조직효과성			
		직무만족	조직적응성	직무성과	전체
학교 의사결정 참여수준	상	.40**	.31***	.16*	.33*
	중	.21*	.20*	.17	.22**
	하	.18***	.19***	.14	.24*

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

이상의 <표 IV-9>에 나타난 바와 같이, 학교 의사결정 참여수준과 조직 효과성의 하위변인과의 상관관계는 학교 의사결정 참여수준이 상인 집단이 조직효과성과 비교적 높은 정적인 상관을 보였다. 그리고 하위변인에 대해서도 직무만족, 조직적응성에 각각 $r=.40$, $r=.31$ 로 통계적으로 유의미한 수준의 정적인 상관을 보였다.

그리고 학교 의사결정 참여수준이 중간정도인 집단은 전체 조직효과성과 약간의 정적인 상관을 보였고, 하위변인에 대해서도 직무만족, 조직적응성에 각각 $r=.21$, $r=.20$ 으로 높지는 않았지만 통계적으로 유의미한 수준의 정적 상관을 보였다.

그러나 학교 의사결정 참여수준이 하인 집단은 조직효과성과 $r=.24$ 로 통계적인 유의미한 수준의 정적인 상관을 보였지만 그 수준은 약한 정적 상관을 나타내었다. 그리고 하위변인에 대해서도 직무만족, 조직적응성에 각각 $r=.18$, $r=.19$ 로 통계적으로 유의미한 수준의 정적인 상관을 보였지만, 역시 그 수준은 낮은 정적 상관이었다.

이러한 결과는 학교 의사결정 참여정도와 조직 효과성과는 정적인 상관관계가 있다는 홍종영(1999), 남화식(2001), 오경태(2006)의 연구결과와도

일치한다. 따라서 학교 조직효과성을 높여 학교 교육목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 교사들의 학교 의사결정 참여 기회를 보다 확대하여 전문성과 능력을 발휘할 수 있도록 해야 함을 시사한다.

한편, 위의 상관에 기초하여 조직효과성에 영향을 미치는 학교 의사결정 참여수준을 살펴보면 다음 <표 IV-10>과 같다.

<표 IV-10> 조직효과성에 영향을 미치는 학교 의사결정 참여수준에 대한 회귀분석 결과

변인	b	β	R ²	제곱합	자유도	평균 제곱	F
학교 의사결정 참여수준	.49	.34	.24	36.46	1	36.46	17.38***

*** $p < .001$

이상의 <표 IV-10>에 나타난 바와 같이 조직효과성은 학교 의사결정 참여수준에 따라 24%($R^2=.24$)를 설명해주는 통계적으로 유의한 모형으로 나타났다.

그리고 참여수준의 정도에 따른 집단 간 조직효과성(직무만족, 조직적응성, 직무성과)의 차이를 분석하면 다음 <표 IV-11>에 나타난 바와 같이, 전체 학교 조직 효과성은 유의수준 .001에서 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 구체적으로 어떤 집단과 차이가 있는지를 Scheffé 사후검증을 실시한 결과, 의사결정 수준이 높은 상집단($M=3.74$)이 중($M=3.43$)·하집단($M=3.01$)보다 높은 조직효과성을 지각하고 있었고, 중집단($M=3.43$)도 하집단($M=3.01$)보다 높은 조직효과성을 지각을 하고 있었다.

<표 IV-11> 학교 의사결정 참여수준에 따른 조직효과성의 차이분석 결과

구분	집단	n	M	SD	F	Scheffé
직무 만족	상(a)	45	3.67	.50	50.69 ^{***}	a>b,c b>c
	중(b)	124	3.37	.52		
	하(c)	390	2.95	.55		
조직 적응성	상(a)	45	3.77	.66	47.24 ^{***}	a>b,c b>c
	중(b)	124	3.31	.61		
	하(c)	390	2.89	.65		
직무 성과	상(a)	45	3.78	.54	33.67 ^{***}	a>c b>c
	중(b)	124	3.59	.58		
	하(c)	390	3.22	.56		
전체	상(a)	45	3.74	.48	64.42 ^{***}	a>b,c b>c
	중(b)	124	3.43	.49		
	하(c)	390	3.01	.46		

*** $p<.001$

한편, 각 학교 조직 효과성의 3가지 하위변인별 참여수준의 정도에 따른 지각의 차이를 살펴보면 직무만족($F=50.69$), 조직적응성($F=47.24$), 직무성과($F=33.67$) 변인 모두에서 유의수준 .001에서 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 이와 같은 결과를 구체적으로 어떤 집단과 차이가 있는지를 각 하위변인별로 Scheffé 사후검증을 실시한 결과는 다음과 같다.

먼저, 직무만족 학교 조직효과성은 의사결정 수준이 높은 상집단이 중·하집단보다 높은 효과성을 지각하고 있었고, 중집단도 하집단보다 높은 지각을 하고 있었다.

그리고 조직적응성 학교 조직효과성은 의사결정 수준이 높은 상집단이 중·하집단보다 높은 효과성을 지각하고 있었고, 중집단도 하집단보다 높은 지각을 하고 있었다.

마지막으로, 직무성과 학교 조직효과성은 의사결정 수준이 높은 상집단이 하집단보다 높은 효과성을 지각을 하고 있었고, 중집단도 하집단보다 높은 지각을 하고 있었다.

이러한 결과는 학교 조직효과성을 높이기 위해서는 교사들의 학교 의사결정 참여수준을 높여야 함을 설명하고 있다고 해석된다.



V. 요약 및 결론

1. 요약

본 연구는 중학교 교사가 지각하는 학교 의사결정 참여수준과 학교 조직효과성을 살펴보고, 의사결정 참여수준과 조직효과성과의 관계를 파악하여 궁극적으로 단위학교의 경영에서 교사의 학교 의사결정 참여수준에 관한 기초자료를 제공하고 조직효과성을 높여 학교 교육목표를 효과적으로 달성하기 위한 시사점을 찾는 데 그 목적이 있다.

이를 위하여 부산광역시에 위치한 18개의 중학교를 군집표집 하여 해당 학교 교사 650명을 대상으로 배포한 설문지중 회수된 559부를 분석 대상으로 삼았다. 이에 사용된 설문지는 학교 의사결정 참여수준을 측정하기 위하여 유평수(1998)의 측정 도구와 학교 조직효과성 측정하기 위하여 김창걸(1983)의 측정 도구를 토대로 수정, 보완하여 전문가 2인으로부터 내용타당도를 검증받았다. 각 문항에 대해 Likert의 5단계 평정척도에 반응하도록 하였다.

연구문제에 대한 결과처리는 SPSS WIN 12.0 통계 프로그램을 사용하여 평균, 표준편차, t검증, F검증(일원변량분석), *Scheffé* 사후검증, 상관관계 분석과 단순회귀분석을 실시하였다.

이상의 과정을 통해 얻어진 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준은 5점 척도에서 평균이 2.16으로 전체적으로 낮은 수준으로 나타났다. 학교 설립별로 살펴보면,

국공립교사들과 사립교사들 간에 유의미한 차이가 없었다. 교사 배경변인별로 살펴보면, 성별, 직급별, 교육경력에 따라 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별에서는 남자교사가 여자교사보다, 직급별에서는 부장교사가 교사보다, 교육경력에 따라서는 15년 이상 25년 미만의 교사와 25년 이상의 교사가 5년 미만의 교사보다, 그리고 25년 이상의 교사가 5년 이상 15년 미만의 교사보다 의사결정 참여수준을 더 높게 지각하였다.

둘째, 교사들이 지각하는 학교 조직효과성은 5점 척도에서 평균 3.16으로 중간이상의 지각을 하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 학교 조직 효과성의 하위변인별 지각정도를 살펴보면 직무성과, 직무만족, 조직적응성 순으로 높게 나타났다.

학교 설립별로 살펴보면 국공립교사들과 사립교사들 간에 유의미한 차이가 없었다. 교사 배경변인별 학교 조직효과성은 다음과 같다. 성별에 따른 지각정도는 남자교사가 여자교사보다 더 높은 학교 조직효과성을 보여주었다. 하위변인별로 살펴보면 직무만족과 조직적응성에 대해서는 남자교사가 여자교사보다 더 높게 나타났다. 직급에 따른 지각정도는 부장교사가 교사보다 더 높은 학교 조직효과성을 보여주었다. 하위변인별로 살펴보면 직무만족, 조직적응성, 직무만족에 대해서 부장교사가 교사보다 더 높게 나타났다. 교육경력에 따른 지각정도는 5년 이상에서 15년 미만 교사와 15년 이상에서 25년 미만의 교사는 25년 이상의 교사보다 학교 조직효과성을 낮게 지각하고 있었다. 한편, 학교 조직효과성의 각 하위변인 중 교사 교육경력에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있는 변인은 직무만족과 조직적응성이었다. 직무만족은 25년 이상 교사가 5년 이상에서 15년 미만의 교사와 15년 이상에서 25년 미만 교사보다 더 높게 지각하고 있었다. 조직적응성은 5년 미만의 교사가 5년 이상에서 15년 미만의 교사와 15년 이상에서 25년 미만 교사보다 더 높게 지각하고 있었고, 25년 이상의 교사가 5년 이

상에서 15년 미만의 교사와 15년 이상에서 25년 미만 교사보다 조직적응성을 높게 지각하고 있었다.

셋째, 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성의 상관관계는 $r=.49(p<.001)$ 로 높은 정적인 상관으로 나타났다. 또한, 상·중·하의 3수준으로 구분한 교사의 학교 의사결정 참여수준에 따른 학교 조직효과성의 하위변인(직무만족, 조직적응성, 직무성과)과의 상관관계는 학교 의사결정 참여수준이 상인 집단은 높은 정적 상관을, 중인 집단은 약간의 정적 상관을, 하인 집단은 약한 정적 상관으로 나타났다. 그리고 하위변인에 대해서도 직무만족, 조직적응성에 정적인 상관으로 나타났다. 한편, 조직효과성은 학교 의사결정 참여수준에 따라 24%를 설명해주는 통계적으로 유의한 모형으로 나타났다. 그리고 참여수준의 정도에 따른 집단 간 조직효과성의 차이를 분석하면 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. Scheffé 사후검증을 실시한 결과, 의사결정 수준이 높은 상집단이 중·하집단보다 높은 효과성을 지각하고 있었고, 중집단도 하집단보다 높은 지각을 하고 있었다. 한편, 학교 조직효과성의 3가지 하위변인별 참여수준의 정도에 따른 지각의 차이를 살펴보면 직무만족, 조직적응성, 직무성과 변인 모두에서 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 직무만족과 조직적응성은 의사결정 수준이 높은 상집단이 중·하집단보다 높은 효과성을 지각하고 있었고, 중집단도 하집단보다 높은 지각을 하고 있었다. 그리고, 직무성과는 의사결정 수준이 높은 상집단이 하집단보다 높은 효과성을 지각하고 있었고, 중집단도 하집단보다 높은 지각을 하고 있었다.

2. 결론 및 제언

이상의 연구 결과를 토대로 결론을 내리면 다음과 같다.

첫째, 중학교 교사들이 지각하는 학교 의사결정 참여수준은 낮은 수준으로 나타났다. 학교 설립유형별로는 국공립교사들과 사립교사들 간에 유의미한 차이가 없었으며, 성별로는 남자교사가 여자교사보다, 직급별로는 부장교사가 교사보다, 교육경력별로는 경력이 많을수록 학교 의사결정 참여수준을 더 높게 지각하였다.

이러한 결과는 초등학교 교사들을 대상으로 연구한 홍종영(1999), 남화식(2001), 오경태(2006)의 결과인 의사결정 참여수준이 평균 이상으로 높게 나타난 것과는 차이가 있다. 이는 중학교 교사보다 초등학교 교사가 학교 의사결정에 더 적극적으로 참여하고 있음을 나타낸다. 김선옥(2004)의 연구에서 학교 의사결정의 환경적 제약요인을 초등학교 교사가 중학교 교사에게 비해 낮게 인식하고 있는 것으로 나타난 결과로도 설명할 수 있다. 이와 같이 중학교 교사들이 지각하는 의사결정 참여수준이 낮게 나타난 이유는 전교사가 참여하는 교직원회의가 아직까지도 업무 협조를 위한 안내 및 홍보, 결정된 사항을 전달하는 체제로 운영되고 있으며 기타 의사결정 기구들은 학교장을 비롯한 제한된 참여자로 학교 의사결정이 이루어지고 있음을 설명하고 있다. 한편, 남자교사와 부장교사 및 경력이 많은 교사가 의사결정 참여수준을 더 높게 지각하는 이유는 남자교사가 여자교사보다 승진 및 전문직으로 전직 욕구가 강한 것으로 해석된다. 또한 능력보다는 교육경력이 많은 사람이 부장교사를 맡고 있고 대부분의 학교 의사결정 기구가 부장교사를 중심으로 구성되어 있기 때문이라 해석된다. 따라서 학교 의사결정 과정에 제한된 참여자 형태를 개선하고, 여자교사와 교육경력이 짧은

교사들의 참여기회를 확대하여 전문성과 능력을 발휘할 수 있는 의사결정 체제를 구축하고 역할을 강화할 수 있는 제도를 마련해야 한다.

둘째, 교사들이 지각하는 학교 조직효과성은 중간이상의 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 하위변인별 지각정도는 직무성도가 가장 높게 나타났으며, 직무만족, 조직적응성 순으로 높게 나타났다. 학교 설립유형별로는 국공립교사들과 사립교사들 간에 유의미한 차이가 없었다. 교사 배경변인별로 살펴보면 남자교사가 여자교사보다, 부장교사가 교사보다 학교 조직효과성을 더 높게 지각하였으며, 교육경력 5년 이상에서 15년 미만 교사와 15년 이상에서 25년 미만의 교사가 25년 이상의 교사보다 학교 조직효과성을 더 낮게 지각하였다.

이러한 결과는 박옥란(2004), 김동만(2004), 오경태(2006)의 연구결과와 전체적인 지각정도는 일치하나 하위변인별 지각정도에서는 직무만족이 가장 높게 나타났고, 정안석(2003), 김이규(2004)의 연구에서는 조직적응성을 가장 높게 지각하고 있는 것으로 나타나 본 연구와 다소 차이를 보였다. 이는 직무만족이나 조직적응성에 대한 높은 지각에서 교실수업개선을 강조하고 있는 현실이나 교원능력개발평가의 전면 실시, 부산광역시 교육청에서 실시하는 수업마일리지제 적용 등 시대의 흐름에 따라 실제적인 성과물을 내는 직무성도에 높은 지각을 나타내는 것으로 시대적 흐름을 반영한 결과로 해석된다. 한편, 남자교사와 부장교사가 조직효과성을 더 높게 지각하는 이유는 김동만(2004)의 연구에서 밝힌 바와 같이, 남자교사가 여자교사에 비해 적극적으로 학교경영 및 기타 업무를 맡고 처리하게 되므로 자부심과 인정을 받게 되고, 동료들과 어울릴 수 있는 기회가 많아 폭 넓은 인간관계를 형성함으로써 학교근무에 활력을 얻게 된 이유와 일치하는 것이다. 또한 부장교사가 학교에서 이루어지는 제반문제 해결에 참여하는 기회가 많고, 교사보다 관리자와 더 많은 개인적인 접촉과 친분관계를 맺으

며 원만한 인간관계를 유지하고 있는 것으로 볼 수 있다. 그리고 경력이 많은 남자교사가 여자교사에 비해 부장교사에 많이 임명되고 부장교사가 학교의 전반적인 일에 적극적으로 참여하기 때문에 학교 조직효과성을 더 높게 지각한다고 해석된다. 교육경력에 따른 학교 조직효과성의 지각 정도는 25년 이상의 경력자들이 높게 나타났는데, 이러한 결과는 부장이나 승진의 조건, 업무경감, 승과급 등 급료로의 보상을 받고 있기 때문인 것으로 해석된다. 따라서, 여자교사와 교육경력이 짧은 교사들의 학교 조직효과성을 높일 수 있는 방안이 제시되어야 한다.

셋째, 교사의 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성(직무만족, 조직적응성, 직무성과)과의 관계는 높은 정적 상관으로 나타났다. 또한, 학교 의사결정 참여수준을 상·중·하의 3수준을 구분하여 이에 따른 학교 조직효과성과의 상관관계를 살펴보면 상집단, 중집단, 하집단 모두 통계적으로 유의미한 정적인 상관을 보였다. 학교 의사결정 참여수준의 정도에 따른 집단간 조직효과성의 차이를 살펴보면 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 즉, 상집단이 중·하집단보다 높은 조직효과성을 지각하고 있었고, 중집단이 하집단보다 높은 조직효과성을 지각하고 있었다.

이러한 결과는 학교 조직효과성을 높이기 위해서는 학교 의사결정 참여수준을 높여야 함을 설명하고 있다. 따라서, 학교 조직효과성을 높여 학교 교육목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 교사들의 학교 의사결정 참여기회를 보다 확대하여 전문성과 능력을 발휘할 수 있도록 해야 함을 시사한다.

이러한 연구 결과를 토대로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 교사들의 의사결정 태도에 대한 연구가 필요하다. 최근 단위학교 중심의 학교경영이 강조되고 있고 학교행정이 민주화, 자율화 되어 가는

추세에 따라 단위학교의 역할과 권한은 더욱 신장되고 단위학교 중심의 의사결정은 더 많이 이루어지고 있다. 또한 교원능력개발평가의 시행을 앞둔 시점에서 동료평가 및 자기평가를 합리적으로 하려면 적극적인 의사결정 태도가 요구된다.

둘째, 학교 의사결정 기구들의 조직과 역할에 대한 연구가 필요하다. 의사결정 기구들의 조직에 성별, 직급별, 교육경력별 교사의 비율과 역할 수준을 파악하여 여자교사와 경력이 짧은 교사들의 참여를 촉진하는 방안이 요구된다.

셋째, 학교 조직효과성을 저해하는 요인에 대한 연구가 필요하다. 이러한 요인을 제거하는 방안을 마련함으로써 효과적인 학교목표를 달성할 수 있을 것이다.

넷째, 학교 조직효과성의 하위변인을 더 많이 고려한 연구들이 다양하게 이루어져 학교 조직효과성을 높일 수 있는 방안이 마련되어야 할 것이다.

< 참 고 문 헌 >

- 강무섭(1995). **학교운영위원회구성 및 운영방안연구**. 서울: 한국교육개발원.
- 김동만(2004). **학교장의 도덕적 지도성과 학교조직 효과성의 관계**. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김범준(2000). **교사들의 직무만족도 관련변수에 대한 Meta분석**. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 김석우(2005). **사회과학 연구를 위한 SPSS WIN 12.0 활용의 실제**. 서울: 교육과학사.
- 김선욱(2004). **교사의 의사결정 참여가 학교 조직효과성에 미치는 영향**. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 김윤태(1997). **교육행정 경영 및 정책의 탐구**. 서울: 동문사.
- 김이규(2004). **초등학교 교사가 지각하는 교장의 지도성 유형과 조직효과성과의 관계**. 부경대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김종철(1982). **교육행정의 이론과 실제**. 서울: 교육과학사.
- 김창걸(1983). **교사의 의사결정 참여도와 학교 효과성의 관계 연구**. 전북대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김창걸(1994). **교육행정 학신론**. 서울: 형설출판사.
- 김창걸(1995). **학교 조직문화와 조직효과성의 관계**. 인하대학교 인문과학연구소 논문집 22. p. 578.
- 김형관, 오영재, 신현석, 박종필 공역(2003). **교육행정 이론, 연구, 실제**. 서울: 원미사.
- 김호익(2001). **교사의 의사결정 참여가 효과적인 학교 특성에 미치는 영향**. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 남정걸(1995). **교육조직론**. 서울: 하우.
- 남정걸(2005). **교육행정 및 교육경영**. 서울: 교육과학사.
- 남준(2003). **학교행정에서의 의사결정 형태분석**. 대전대학교 박사학위논문.

- 남화식(2001). 교사의 의사결정 참여와 학교조직 효과성의 관계 연구. 전남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 대한교육연합회(1982). 교원의 직무만족도에 관한 분석적 연구. 서울: 대한교육연합회.
- 박연호(1985). 행정학 신론. 서울: 박영사.
- 박옥란(2004). 학교장의 변혁적 지도성과 학교 조직 효과성의 관계. 서강대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박희륜(1991). 학교교육기능과 학교효과성간의 관계연구. 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 변재선(2005). 중등학교 의사결정의 주체와 역할. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 서원순(2003). 학교경영에서 교사의 바람직한 의사결정 참여방법 분석. 건국대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 서은하(2003). 학교경영의 의사결정에 관한 중학교 교사의 참여실태와 인식. 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 성태제(2005). 현대 기초통계학의 이해와 적용. 서울: 교육과학사.
- 송기옥(2006). 중학교 교사들의 단위학교 의사결정 참여 실태와 참여 저해 요인에 관한 분석. 중앙대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 신유근(1979). 한국 기업의 전통 문화적 특성과 조직 유효성에 관한 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 오경태(2006). 초등학교 교사의 의사결정 참여도와 학교조직효과성의 관계. 전북대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 오두경(2005). 학교의사결정 참여에 대한 중학교 교사의 인식. 부경대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 오연봉(2006). 학교조직의 도덕적 지도성과 교사의 의사결정 참여수준과의 관계. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 왕기항(1986). 교육조직론. 서울: 집문당.
- 왕기항(1993). 교육조직론. 서울: 집문당.

- 유평수(1998). 교사의 학교 의사결정 참여와 만족. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 이성은 역(1991). 최신 학교행정과 장학론. 서울: 양서원.
- 이정로(2006). 학교장의 변혁적-거래적 리더십과 조직가치의 결합유형, 조직효과성의 인과관계 분석. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 이정숙(2003). 중학교 조직의 의사결정에 관한 교사 참여 연구. 단국대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정범모(1972). 가치관과 교육. 서울: 배영사.
- 정안석(2003). 중등학교 부장교사의 의사결정 참여와 학교조직 효과성과의 관계. 대구카톨릭대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 조평호(1988). 학교장의 지도성, 의사결정의 질 결정요인 및 조직효과성간의 연구. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 진보영(1973). 학교경영의 의사결정론. 교육연구(제6권 제11호).
- 홍종영(1999). 교사의 의사결정 참여도와 학교 조직 효과성과의 관계에 관한 연구. 수원대학교 산업경영대학원 석사학위논문.
- Argyris, C(1964). **Integrating the Individual and Organization**. New York: Willy & Sons. pp. 23-35를 인용한 김선옥(2004). 교사의 의사결정 참여가 학교조직효과성에 미치는 영향. 조선대학교 대학원 박사학위논문. p. 10를 재인용.
- Barnars, C. I(1975). **The Functions of the Executive**. p. 194.
- Bartunek, J, M(1980). **Participation Training, Agreement and Teacher Participation in Decision-making**. Group and Organization Studies, 5(4), p. 491.
- Bently, R. R & Rempel, A. M(1970). **Manual for the Purdue Teacher Opinionaire**. West Lafayette, Indiana: University Book Store. p. 2를 인용한 대한교육연합회(1982). 교원의 직무만족도에 관한 연구. 서울: 대한교육연합회. p. 12에서 재인용.
- Bridges, E. M(1967). **A model for shared decision making in the**

- school principalship**. Educational Administration Quarterly, 3(1). pp. 49-58을 인용한 김호익(2001). 교사의 의사결정 참여가 효과적인 학교 특성에 미치는 영향. 동아대학교대학원 박사학위논문. p. 18에서 재인용.
- Campbell, R. F et al.(1983). **Introduction to Educational Administration**. Boston: Allyn & Bacon, Inc. p. 108을 인용한 남정걸(1995). **교육조직론**. p. 364에서 재인용.
- Coulter, P. B(1979). **Organizational Effectiveness in the Public Sectors**: The Example of Municipal Fire Protection. A. S. Q. Vol. 24, No. 1. p. 65를 인용한 유현의(2004). 교사가 지각한 학교장의 문화적 지도성이 조직문화와 조직몰입을 매개로 조직효과성에 미치는 영향. 건국대학교 대학원 박사학위논문. p. 45에서 재인용.
- Duke, D. L(1980). **Teacher and Shared Decision-making**. E. A. Q., 10(1). p. 93.
- Etzioni, A. E(1989). **Harvard Business Review**. p. 67.
- Griffiths, D. E(1952). **Administrative Theory**. New York: Appleton Century Grofts. pp. 92-112을 인용한 남정걸(2005). **교육행정 및 교육경영**. 서울 : 교육과학사. p. 200에서 재인용.
- Georgopolous, H. S & Tannenbaum, A. S(1957). A study of Organizational Effectiveness. A. S. Q. Vol. 22, No. 5. Oct. pp. 124-131을 인용한 유현의(2004). 상계논문. p. 45에서 재인용.
- Griffiths, D. E(1959). **Administrative Theory**. New York: Appleton Century Grofts. p. 75을 인용한 송기옥(2006). 상계논문. p. 13에서 재인용.
- Griffiths, D. E(1959). **Administrative Theory**. New York: Appleton Century Grofts. p. 76을 인용한 남정걸(2005). 상계서. p. 190에서 재인용.
- Griffiths, F(1979). **Administration Theory in Education**. Text and Readings, Pende 11 Publishing Co. pp. 236-240을 이용한 이옥주(2004). 학교조직의 유형과 교사의 의사결정 참여도와의 관계. 국민대학교 교육대학원 석사학위논문. pp. 33-34에서 재인용.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B(1959). **The Motivation to Work**. New York: Wiley & Sons을 인용한 김범준(2000). 교사들의 직

- 무만족도 관련변수에 대한 Meta분석. 연세대학교 대학원 박사학위논문. p. 20에서 재인용.
- Hitt, M. A et al(1979). **Effective Management**. N. Y: West Publishing. p. 6를 인용한 김선욱(2004). 상계논문. p. 9를 재인용.
- Hoy, W. K & Miskel, C. G(1978). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. New York: Random House. pp. 261-262를 인용한 상계논문, p.11을 재인용.
- Hoy, W. K & Miskel, C. G(2001). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice 6th ed**. New York: McGraw-Hill.
- Magjuka, R(1990). **Participation in decision making: an empirical analysis**. Advances in Research and Theories of School Management and Educational Policy, vol. 1. p. 238을 인용한 김선욱(2004). 상계논문. p. 28에서 재인용.
- Miles, R. H(1980). **Macro Organizational Behavior**. Illinois, Scott, Foresman and Company. p. 355를 인용한 김선욱(2004). 상계논문. p. 8에서 재인용.
- Mott, P. E(1972). **The Characteristics of Effective Organization**. San Francisco: Harper & Row Publishers. pp. 17-20을 인용한 김선욱(2004). 상계논문. p. 25에서 재인용.
- Newstrom, J. W and Davis, K(2002). **Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 1st ed**. New York: McGraw-Hill.
- Owens, R. G(1970). **Organizational Behavior in School**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. p. 90을 인용한 변재선(2005). 중등학교 의사결정의 주체와 역할. 단국대학교 대학원 박사학위논문. p. 5에서 재인용.
- Powers, D. R and Powers, M. F(1983). **Making Participatory Management Work: Leadship of Consultive Decision Making in Academic Administration**. San Francisco ca: Jossey-Bass.
- Schein, E. H(1985). **Orgnizational Culture & Leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers을 인용한 서원순(2003). 상계논

문. p. 33을 재인용.

Seashore, S. E & Yuchtman, E(1967). **Factorial Analysis of Organizational Performance**. Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 6, Dec. pp. 199-221을 인용한 유현익(2004). 상계논문. p. 36에서 재인용.

Simon, H. A(1945). **Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization**. New York: the Mamillan Co. 인용한 김윤택(1997). **교육행정 경영 및 정책의 탐구**. 서울: 동문사. p. 125에서 재인용.

Simon, H. A(1971). **Decision Making and Organizational Design**. D. S. Pugh(ed.), **Organization Theory: Selected Readings** (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books) pp. 193-196을 인용한 남정걸(2005). 상계서. p. 202에서 재인용.

Steers, R. M(1975). **Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness**, Administrative Quarterly 20. p. 548을 인용한 이정호(2006). 학교장의 변혁적-거래적 리더십과 조직가치의 결합유형, 조직효과성의 인과관계 분석. 전북대학교 대학원 박사학위논문. p. 93에서 재인용.

Steers, R. M(1975). **Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness**, Administrative Quarterly 20. p. 548을 인용한 김창걸(1995). 학교 조직문화와 조직효과성의 관계. 인하대학교 인문과학 연구소 논문집 22. p. 578에서 재인용.

Tannenbaum, A. S(1987). **Social Psychology of the Work Organization**. London: Travisrock Publication을 인용한 서원순(2003). 상계논문. pp. 32-33에서 재인용.

Yukl, G. A(1981). **Leadship in Organizatioins**. Englewood cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc. p. 186.

< 부 록 >

「교사의 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성에 관한 설문지」

안녕하십니까?

학교 업무에 바쁘신 중에도 불구하고 귀중한 시간을 할애해 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 ‘중학교 교사의 학교 의사결정 참여수준과 조직효과성과의 관계’에 관한 연구 자료를 수집하기 위한 것입니다. 선생님께서 평소 생각하신 대로 솔직하게 답해 주시기를 바랍니다. 응답하여 주신 모든 자료는 연구 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다.

본 연구를 위하여 협조해 주신 선생님의 호의에 진심으로 감사를 드리며, 앞날에 무궁한 발전이 있기를 바랍니다.

2007년 9월

부경대학교 교육대학원 교육행정전공 조 명 임 올림

※ 다음은 수집된 자료의 통계적 분석을 위한 기초 조사입니다. 해당란에
✓표시 해 주십시오.

1. 성 별 : ____① 남 ____② 여
2. 직 급 : ____① 교사 ____② 부장교사
3. 교육경력 : ____① 5년 미만 ____② 5년 이상~15년 미만
 ____③ 15년 이상~25년 미만 ____④ 25년 이상
4. 설 립 : ____① 국·공립 ____② 사립

◆ 다음은 학교 의사결정과정에서 현재 실질적으로 어느 정도 참여하고 있는지를 묻고 있습니다. 가장 적합한 하나의 수준에 √표시해 주십시오.

응답 요령						
실제 참여 수준						
1-전혀 참여하지 않는다 2-어쩌다 한 번씩 참여하고 있다 3-가끔 참여하고 있다 4-자주 참여하고 있다 5-항상 또는 거의 항상 참여하고 있다						
구분	의사결정내용	실제참여수준				
1	학교 교육목표 설정	1	2	3	4	5
2	교육과정 편성 및 운영	1	2	3	4	5
3	교내장학(수업연구 등)의 계획이나 운영	1	2	3	4	5
4	학교행사 계획이나 운영	1	2	3	4	5
5	교직원 자체 연수 계획이나 운영	1	2	3	4	5
6	학생 생활지도 방법의 계획이나 운영	1	2	3	4	5
7	학생표상 및 징계 방법의 계획이나 운영	1	2	3	4	5
8	학생회 및 학급 임원 선출 방법의 계획이나 운영	1	2	3	4	5
9	학생 수련활동 계획이나 운영	1	2	3	4	5
10	교과서 및 각종 도서의 선정	1	2	3	4	5
11	교사용 참고도서 구입	1	2	3	4	5
12	교수·학습 자료의 선정	1	2	3	4	5
13	학급담임과 교과배경	1	2	3	4	5
14	부장교사 임명	1	2	3	4	5
15	교무업무분장 조직	1	2	3	4	5
16	포상과 연수 대상자 선정	1	2	3	4	5
17	학교 시설 설치와 유지 방법의 계획이나 운영	1	2	3	4	5
18	학교환경 조성 방법의 계획이나 운영	1	2	3	4	5
19	특별교실 운영 방법이나 계획	1	2	3	4	5
20	학교 예산 편성	1	2	3	4	5
21	학교 예산 집행	1	2	3	4	5
22	실험실습용 기자재 구입	1	2	3	4	5
23	학교운영위원회 구성 및 운영 방안	1	2	3	4	5
24	지역사회의 인적자원 활용 계획이나 운영	1	2	3	4	5
25	학교와 지역사회 간 행사 계획이나 운영	1	2	3	4	5

◆ 다음은 학교 조직효과성(직무만족, 조직적응성, 직무성과)에 관한 질문입니다. 가장 적합한 하나의 수준에 √표시 해 주십시오.

응답 요령	
1-전혀 그렇게 생각하지 않는다	2-어쩌다 한 번씩 그렇게 생각한다
3-가끔 그렇게 생각한다	4-자주 그렇게 생각한다
5-항상 그렇게 생각한다	

구분	조직효과성내용	인식 수준				
1	나는 가르치는 일을 좋아하며 학생들과의 생활에 보람을 느낀다.	1	2	3	4	5
2	나는 우수한 학생에게 교직을 택하도록 권유한다.	1	2	3	4	5
3	나는 우리 학교의 학생들에게 교사로서 존경받고 있다.	1	2	3	4	5
4	우리 학교에서는 우호적이고 발전적인 장학 지도가 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5
5	우리 학교는 교육 자료와 비품을 격결히 공급해 준다.	1	2	3	4	5
6	우리 학교의 시설은 나의 교수활동에 편리하도록 되어 있다.	1	2	3	4	5
7	우리 학교에서는 교육과정을 균형 있게 운영하고 있다.	1	2	3	4	5
8	우리 학교는 정규교육과정 이외의 업무에 큰 부담은 없다.	1	2	3	4	5
9	우리 학교 교사들은 서로 신뢰하고 있다.	1	2	3	4	5
10	우리 학교에서는 교직원간에 파벌을 형성하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
11	우리 학교에서는 공정한 근무평정이 이루어진다.	1	2	3	4	5
12	나는 나의 능력과 격성에 맞는 업무를 맡았다.	1	2	3	4	5
13	나는 교직원 후생 복지에 관한 정부시책에 만족하고 있다.	1	2	3	4	5
14	나는 교직이 다른 직업에 비해 안정성이 있어 계속 머물고 있다.	1	2	3	4	5

구분	조직효과성내용	인식수준				
15	우리 학교 학부모들은 교사를 존중하고 교직을 전문직과 같은 주요직으로 생각한다.	1	2	3	4	5
16	학부모(지역사회 주민)들은 교육문제에 대하여 관심이 많다.	1	2	3	4	5
17	우리 학교는 정부의 교육 정책 등 외부환경에 적극적으로 대응해 나간다.	1	2	3	4	5
18	우리 학교는 새로운 학교운영방침을 기꺼이 수용한다.	1	2	3	4	5
19	우리 학교는 학부모, 학생, 지역사회의 요구를 교육활동에 반영한다.	1	2	3	4	5
20	우리 학교가 다른 학교보다 학생들의 교육을 위하여 더욱 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
21	우리 학교의 학생들은 실력이 좋아서 어디서든지 인정받는 편이다.	1	2	3	4	5
22	우리 학교는 교육활동에 필요한 각종 새로운 정보를 입수하는데 노력한다.	1	2	3	4	5
23	우리 학교는 융통성 있게 학교운영을 한다.	1	2	3	4	5
24	우리 학교는 교사의 재능이 잘 발휘되도록 조직을 변경할 준비가 되어 있다.	1	2	3	4	5
25	나는 우리 학교의 좋은 점들을 타교에 적극 소개한다.	1	2	3	4	5
26	우리 학교는 학부모 교육을 적극적으로 실시한다.	1	2	3	4	5
27	우리 학교는 지역사회 발전에 필요한 교육을 한다.	1	2	3	4	5
28	나의 교재연구는 학교가 요구하는 수준에 비하면 충분한 편이다.	1	2	3	4	5
29	나의 학습자료 제작 등 수업 준비는 학교가 요구하는 수준에 비하면 충분한 편이다.	1	2	3	4	5
30	나는 교직에 필요한 기능과 지식을 넓히기 위하여 연구 및 세미나에 적극 참여하고 있다.	1	2	3	4	5

구분	조직효과성내용	인식수준				
31	나의 수업에 대한 학생들의 반응은 좋은 편이다.	1	2	3	4	5
32	내가 가르친 학생들은 다른 교사가 가르친 학생들의 실력에 비하면 뛰어난 편이다.	1	2	3	4	5
33	나는 창의력을 발휘하여 매일 매일의 수업을 새롭게 운영한다.	1	2	3	4	5
34	나는 인성지도에 관심을 갖고 개별지도 한다.	1	2	3	4	5
35	나는 문제아 지도에 관심을 갖고 개별지도 한다.	1	2	3	4	5
36	나는 학급 환경정리를 위해 지속적으로 지도한다.	1	2	3	4	5
37	나의 학급 관리수준은 우리 학교에서 뛰어난 편이다.	1	2	3	4	5
38	나의 사무처리 속도는 학교가 요구하는 수준에 비해 빠른 편이다.	1	2	3	4	5
39	나는 사무처리를 정확하게 하는 편이다.	1	2	3	4	5
40	나는 내 부서에서의 업무를 철저히 처리하는 편이다.	1	2	3	4	5