

## 중학교 교사의 학교 의사결정 참여 수준 분석

원효현<sup>†</sup> · 오두경

(<sup>†</sup>부경대학교 · 거제중학교)

### A Study on Middle School Teachers' Participation Level in Decision-Making Process at School

Hyo-Heon WON<sup>†</sup> · Doo-Koung OH

<sup>†</sup> Pukyong National University · Geo-je Middle School  
(Received September 20, 2005 / Accepted September 30, 2005)

#### Abstract

The purpose of this study is to analyze middle school teachers' perception of their participation in decision-making processes at their schools. 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.

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 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.

*Key Words* : school management, decision-making, teachers' participation

#### I. 개 관

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 (교육인적자

<sup>†</sup> Corresponding author : 051-620-6164, wonhyo@pknu.ac.kr

원부, 2003, p. 63).

그러나 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 엇보이므로 현재 학교에서의 의사결정 참여 실태를 파악해 보는 것은 의미있는 일이라고 판단된다.

이에 본 연구에서는 중학교 교사가 인식하고 있는 학교경영 관련 의사결정 영역별 참여 실태를 분석함으로써 교사의 학교경영에의 민주적인 의사결정 참여를 위한 시사점을 찾고자 하였으며, 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

1. 학교경영 의사결정에 있어서 중학교 교사들의 실제/기대 참여 수준은 어떠한가?
2. 의사결정 참여 준거로서 관련성, 전문성, 권한권이 실제 학교경영 의사결정에 미치는 영향력은 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 학교 의사결정과 참여

의사결정이란 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).

학교경영을 학교의 교육활동을 능률적으로 수행해서 만족스럽게 교육목적이나 목표에 도달하도록 지원하는 여러 조직이나 조건을 정비·확립하는 것으로 볼 때(한국교육학회, 1995, p. 287), 학교에서의 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 하며, 또한 의사결정 과정에 교육전문가인 교사를 참여시키고 결정방법에서도 독단적 결정보다는 조직적·집단적 결정이 이루어지도록 함으로써 보다 합리적인 의사결정이 행해질 수 있다 (남준, 2003, p. 30).

학교 의사결정 과정에서 교사의 참여란 어떤 중요한 결정이 관리자 한 사람에게 의해서 독단적으로 내려지지 않고 여러 관계되는 교사들과의 협의를 통하여 그들의 의견을 결정에 반영하는 것을 말한다 (강석기, 1984, p. 13).

Bridges(1967)는 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 평가하는 전문성(expertise) 측정의 두 가지 준거를 사용할 것을 제안하였다 (Hoy & Miskel, 2001, p.342에서 재인용). 한편, 이와 달리 Owens는 의사결정 참여의 기준으로 관련성과 전문성 외에 권한권을 덧붙여 제시하고 있다 (Owens, 1991, p. 279, 주재홍, 2000, p. 3에서 재인용).

본 연구와 관련된 선행연구는 주로 두 가지 유형으로 분류할 수 있는데 첫째 유형은 교사의 참여와 만족이 의사결정 영역이나 내용에 따라 어떻게 다른가를 분석한 연구이다. 이런 유형의 연구들은 주로 초등 교사를 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 역전반에 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. 두 번째 유형은 교사의

의사결정 참여가 직무수행과 만족도에 미치는 영향 정도를 분석한 연구로서, 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 참여육구 간에는 의미있는 상관이 관찰되지 않았다. 한편 유평수(1998)의 연구에서는 교사의 의사결정 참여도는 그들의 관련성 및 전문성과 비교적 높은 상관이 있는 것으로 나타났다.

## 2. 의사결정 영역 설정

학교경영을 위한 여러 가지 활동은 상호간에 긴밀한 관련을 가지고 있어서 그 사이에 명확한 구분을 하기가 어렵지만 경영계획의 수립을 위해서나 권한 및 업무의 분담을 위해서나 문제의 소재를 파악하기 위해서는 학교경영 활동 내용을 영역별로 구분하는 것이 필요하다.

학교경영의 영역을 분류하는 일은 연구자에 따라 차이를 보이고 있으나, 본 연구에서는 유평수(1998)의 분류 내용을 참고로 하여 학교에서의 의사결정 참여 수준을 측정하기 위해 의사결정 영역을 6개로 분류하고 내용 관련 문항 17개를 <표 1>과 같이 추출하였다.

## Ⅲ. 연구 방법

### 1. 연구 대상

본 연구의 모집단은 부산광역시 내에 위치한 중학교 교사로서 부산시내 6개 교육구청에서 각 3개 학교씩 18개 학교를 군집표집하여 설문조사를 실시하였고, 580부의 설문지 중 520부가 회수되었으며, 그 중 불성실한 응답을 한 13부를 제외한 507부를 최종 분석 대상으로 삼았다.

### 2. 측정 도구

<표 1> 의사결정 영역과 내용

의사결정 영역	의사결정 내용
교육계획·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
교직원 인사	학급담임 및 부장교사 배정, 교무분장 조직, 교직원 표창 및 포상
시설·예산 관리	교내 환경 조성, 학교예산 편성, 학교예산 집행
학교와 지역사회 관계	학교운영위원회 조직, 학교와 지역사회와의 행사

학교 의사결정 참여를 조사하기 위한 측정 도구는 개인 배경변인 확인을 위한 3개 문항과 의사결정 영역에 따른 내용문항 17개에 대해 각각 의사결정 실제 및 기대 참여수준과 관련성·전문성·관할권 정도를 Likert식 5단계 평정척도에 응답하도록 구성하였고 산출된 신뢰도는 다음과 같다.

<표 2> 측정도구의 신뢰도계수

척도	문항 수	해당 문항	신뢰도계수 (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 분석

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

구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 연구문제 1에 대해 교사의 배경변인에 따른 차이를 분석하기 위해 t 검증, 일원분산분석을 실시하였고, 필요한 경우 Scheffe'의 사후검증을 수행하였다.

둘째, 연구문제 2에 대해 의사결정 각 영역별 관련성, 전문성, 관할권 점수와 대응되는 의사결정 영역 실제참여 수준 점수 간 상호상관계수를 산출하였으며, 관련성, 전문성, 관할권 점수를 독립변인으로 하고 실제참여도 점수를 종속변인으로 하는 단계별 중다회귀분석을 수행하였다.

#### IV. 연구 결과

##### 1. 의사결정 영역별 실제참여 수준 분석

<표 3>은 연구대상 전체 중학교 교사를 대상으로 학교경영과 관련된 6개 영역 및 17개 내용별 실제참여 수준을 알아보기 위해 기술통계량을 산출한 결과이다.

6개 영역별 특징을 살펴보면 교사들은 생활지도 영역(M=3.06)과 교수활동영역(M=3.41)에서는 절대평균 점수 이상(3.00점)을 보였으나, 나머지 4개 영역은 평균 이하의 값(2.05~2.60)을 보였으며, 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 높고 학교와 지역사회간 행사(M=2.03)에서 참여수준이 가장 낮은 것으로 나타났다.

이러한 경향은 중학교 교사들의 경우 대체로 자신의 직접적인 과업이라고 볼 수 있는 생활지도, 교수활동에서는 어느 정도 의사결정 과정에 참여하는 데 비해 역시 학교경영에 중요한 나머지 다른 의사결정과정에는 현실적으로 참여하지 못하고 있음을 보여주는 것이라고 하겠다.

<표 3> 의사결정 영역별 실제참여 수준

		사례수(N) : 507명	
의사결정 영역 및 내용		실제 참여	
		M	SD
교육계획.	교육목표 및 계획 수립	2.53	1.20
	교육과정 편성	2.49	1.17
교육과정 운영	학교행사 기획, 추진	2.78	1.18
	전 체	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
	전 체	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
	전 체	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
시설·에 산 관리	전 체	2.43	1.16
	교내 환경 조성	2.78	1.15
	학교예산 편성	2.34	1.22
학교와 지역사회 관계	학교예산 집행	2.29	1.18
	전 체	2.47	1.01
전 체	학교운영위원회 조직	2.08	1.18
	학교와 지역사회간 행사	2.03	1.08
	전 체	2.05	1.02
	전 체	2.71	.82

<표 4>는 앞서 살펴본 의사 결정 영역별 실제참여수준이 교사의 배경변인에 따라 차이가 있는지 분석한 결과이다.

<표 4-1>의 전체적인 경향을 살펴보면, 교육계획·교육과정 운영, 생활지도, 교수 활동의 3개 영역 각각에서 남교사, 여교사 모두 직위별, 경력별에 따라 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.

중학교 교사의 학교 의사결정 참여 수준 분석

<표 4-1> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제참여 수준(1)

(교육계획·교육과정 운영/ 생활지도/ 교수활동 영역)						
영역	직위/경력	N	M	SD	t/F	
교육 계획· 교육 과정 운영	교사	83	2.37	.98	8.91***	
	부장교사	79	3.69	.91		
	남	3년 미만	19	1.93	.86	24.14***
		3년-11년미만	16	2.31	.99	
		11년-21년미만	68	2.81	.98	
		21년 이상	59	3.78	.97	
	여	교사	275	2.18	.86	9.37***
		부장교사	70	3.27	.86	
		3년 미만	58	1.87	.72	22.86***
		3년-11년미만	46	1.87	.77	
11년-21년미만	166	2.49	.89			
21년 이상	75	2.96	1.03			
생활 지도	교사	83	3.09	.89	3.57***	
	부장교사	79	3.62	1.00		
	남	3년 미만	19	2.61	1.08	5.62**
		3년-11년미만	16	3.54	.89	
		11년-21년미만	68	3.28	.88	
		21년 이상	59	3.60	.99	
	여	교사	275	2.80	.89	4.88***
		부장교사	70	3.39	.93	
		3년 미만	58	2.49	.88	8.83***
		3년-11년미만	46	2.65	.91	
11년-21년미만	166	3.02	.89			
21년 이상	75	3.19	.92			
교수 활동	교사	83	3.25	1.00	2.69**	
	부장교사	79	3.64	.87		
	남	3년 미만	19	2.86	1.17	5.07**
		3년-11년미만	16	3.15	1.13	
		11년-21년미만	68	3.41	.86	
		21년 이상	59	3.73	.84	
	여	교사	275	3.30	.94	3.97***
		부장교사	70	3.79	.81	
		3년 미만	58	2.85	.86	10.94***
		3년-11년미만	46	3.41	1.06	
11년-21년미만	166	3.44	.87			
21년 이상	75	3.74	.87			

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

한편, <표 4-2>의 전체적인 경향을 살펴보면, 교직원인사·시설 및 예산관리·학교와 지역사회 관계 3개 영역 각각에서 남교사, 여교사 모두 직위별, 경력별로 실제 참여수준은 유의미한 차이를

<표 4-2> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 실제참여 수준(2)

(교직원인사/ 시설·예산관리/ 학교와 지역사회 관계 영역)						
영역	직위/경력	N	M	SD	t/F	
교 직 원 인 사	교사	83	2.12	1.08	7.53***	
	부장교사	79	3.42	1.13		
	남	3년 미만	19	1.67	.92	17.84***
		3년-11년미만	16	2.08	1.02	
		11년-21년미만	68	2.56	1.13	
		21년 이상	59	3.51	1.17	
	여	교사	275	2.01	.93	10.83***
		부장교사	70	3.36	.94	
		3년 미만	58	1.58	.75	26.09***
		3년-11년미만	46	1.72	.88	
11년-21년미만	166	2.40	.99			
21년 이상	75	2.91	1.16			
시설· 예산 관리	교사	83	2.27	.91	7.43***	
	부장교사	79	3.30	.84		
	남	3년 미만	19	1.75	.67	16.49***
		3년-11년미만	16	2.44	1.09	
		11년-21년미만	68	2.67	.91	
		21년 이상	59	3.31	.87	
	여	교사	275	2.10	.86	9.69***
		부장교사	70	3.23	.92	
		3년 미만	58	1.71	.69	22.08***
		3년-11년미만	46	1.96	.79	
11년-21년미만	166	2.38	.94			
21년 이상	75	2.91	1.02			
학교 와 지역 사회 관계	교사	83	1.90	.93	5.82***	
	부장교사	79	2.85	1.16		
	남	3년 미만	19	1.37	.64	13.16***
		3년-11년미만	16	1.88	.99	
		11년-21년미만	68	2.26	.98	
		21년 이상	59	2.93	1.19	
	여	교사	275	1.75	.82	6.68***
		부장교사	70	2.53	1.06	
		3년 미만	58	1.48	.64	15.34***
		3년-11년미만	46	1.43	.51	
11년-21년미만	166	1.99	.91			
21년 이상	75	2.33	1.09			

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

보여 각 영역 모두 남녀 교사를 불문하고 교사들은 부장교사일수록, 경력이 높을수록 실제참여 수준이 높게 나타남을 알 수 있다.

<표 4-1>과 <표 4-2>의 결과를 종합해 볼 때,

학교경영 관련 의사결정 영역 6개 모두에서 남녀를 불문하고 교사들은 부장교사일수록, 경력이 높을수록 실제참여 수준이 높은 것으로 나타났다.

학교와 지역사회 관계 영역을 제외한 5개 영역에서 남녀 부장교사들은 절대평균 점수 이상(M=3.23~3.79)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=3.31~3.78)은 5개 영역 모두 절대평균 점수 이상이었으나 여교사는 생활지도(M=3.19)와 교수활동(M=3.74) 영역 외의 나머지 영역(교육계획·교육과정 운영, 교직원 인사, 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.

2. 의사결정 영역별 기대참여 수준 분석

<표 5>는 연구대상 전체 중학교 교사를 대상으로 학교경영과 관련된 6개 영역 및 17개 내용별 기대참여 수준은 어떠한지를 알아보기 위해 기술통계량을 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 기대참여 수준이 높게 나타났다.

구체적인 내용별로 살펴보면, 교수활동에서 수업에 대한 일반원칙(M=3.97)을 설정함에 있어 참여수준이 가장 높으며, 학교와 지역사회간 행사(M=2.74)에서 참여수준이 가장 낮은 것으로 나타났다.

<표 5> 의사결정 영역별 기대참여 수준

		사례수(N) : 507명	
의사결정 영역 및 내용		기대 참여	
		M	SD
교육계획	교육목표 및 계획 수립	3.30	.99
	교육과정 편성	3.34	.96
교육과정 운영	학교행사 기획, 추진	3.39	.97
	전 체	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
	전 체	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
	전 체	3.89	.77
교직원 인사	담임 및 부장교사 배정	3.35	1.12
	교무 분장 조직	3.41	1.11
인사	교직원 표창 및 포상	3.08	1.13
	전 체	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
	전 체	3.20	.90
학교와 지역사회 관계	학교운영위원회 조직	2.78	1.17
	학교와 지역사회간 행사	2.74	1.09
	전 체	2.76	1.04
	전 체	3.37	.71

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 기대가 다른 영역에 비해 더 크다는 것을 보여주고 있다.

<표 6-1>, <표 6-2>는 앞서 살펴본 의사결정 영역별 기대 참여수준이 교사의 배경변인에 따라 차이가 있는지를 분석한 결과이다.

<표 6-1>의 전체적인 경향을 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 기대

참여 수준은 유의미한 차이를 보이지 않은 반면, 교수활동 영역에서는 직위별(p<.05)로 유의미한 차이를 보여주었다.

<표 6-1> 배경변인에 따른 의사결정 영역별 기대참여 수준(1)

(교육계획·교육과정 운영/ 생활지도/ 교수활동 영역)

영역	직위/경력	N	M	SD	t/F	
교육 계획· 교육 과정 운영	교사	83	3.39	.80	3.88***	
	부장교사	79	3.88	.82		
	남	3년 미만	19	3.37	.75	7.29***
		3년-11년미만	16	3.29	.93	
		11년-21년미만	68	3.45	.79	
		21년 이상	59	4.01	.78	
	여	교사	275	3.10	.83	4.87***
		부장교사	70	3.63	.73	
		3년 미만	58	3.13	.75	2.34
		3년-11년미만	46	3.27	.88	
생활 지도	교사	83	3.61	.70	1.77	
	부장교사	79	3.84	.94		
	남	3년 미만	19	3.58	.84	.71
		3년-11년미만	16	3.81	.74	
		11년-21년미만	68	3.65	.74	
		21년 이상	59	3.82	.95	
	여	교사	275	3.39	.80	2.49*
		부장교사	70	3.66	.78	
		3년 미만	58	3.32	.76	1.02
		3년-11년미만	46	3.49	.94	
교수 활동	교사	83	3.78	.76	2.00*	
	부장교사	79	3.99	.61		
	남	3년 미만	19	3.68	.98	1.28
		3년-11년미만	16	3.79	.89	
		11년-21년미만	68	3.85	.58	
		21년 이상	59	4.01	.64	
	여	교사	275	3.88	.82	.86
		부장교사	70	3.97	.74	
		3년 미만	58	3.91	.81	2.22
		3년-11년미만	46	4.08	.94	
11년-21년미만	166	3.79	.72			
21년 이상	75	4.01	.87			

\*p<.05, \*\*\*p<.001

한편 여교사의 경우, 교육계획·교육과정 운영(p<.001)이나 생활지도 영역(p<.05)에서 직위별로 유의미한 차이를 나타내어 교사보다 부장교사의 기대참여 수준이 더 높게 나타났으며, 교수활동 영역에서는 직위, 경력에 따른 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

<표 6-2>의 결과를 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.

<표 6-1>과 <표 6-2>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 학생

지도 및 동원과 관련된 업무를 담당하고 있다는 사실과 관련이 있는 것으로 보여진다.

기대참여 수준은 대부분 절대평균 점수(3.00점) 이상으로 나타났으며, 남녀교사들의 기대참여 수준 값이 가장 높은 영역은 교수활동 영역(M=3.68~4.01)이었으며, 기대참여 수준이 가장 낮은 영역은 학교와 지역사회 관계 영역으로 남녀부장교사와 21년 이상 경력의 남교사(M=3.00~3.29)를 제외하면 M=2.42~2.88의 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=2.42~2.94)을 보여주었다.

<표 6-2> 배경변인에 따른 의사결정

영역별 기대참여 수준(2)

(교직원인사/ 시설·예산관리/ 학교와 지역사회 관계 영역)						
영역	직위/경력	N	M	SD	t/F	
교 직 원 인 사	교사	83	3.25	.88	3.37**	
	부장교사	79	3.75	1.00		
	남	3년 미만	19	2.86	.83	7.43***
		3년-11년미만	16	3.33	.95	
		11년-21년미만	68	3.36	1.00	
		21년 이상	59	3.89	.83	
	여	교사	275	3.07	.99	4.53***
		부장교사	70	3.65	.89	
		3년 미만	58	2.94	.98	2.63
		3년-11년미만	46	3.25	1.19	
		11년-21년미만	166	3.15	.88	
		21년 이상	75	3.41	1.09	
시 설 예 산 관 리	교사	83	3.14	.78	3.69***	
	부장교사	79	3.61	.83		
	남	3년 미만	19	2.86	.80	4.56**
		3년-11년미만	16	3.35	.91	
		11년-21년미만	68	3.30	.78	
		21년 이상	59	3.62	.82	
	여	교사	275	3.02	.92	3.94***
		부장교사	70	3.50	.84	
		3년 미만	58	2.84	.96	3.36*
		3년-11년미만	46	3.29	1.07	
		11년-21년미만	166	3.09	.81	
		21년 이상	75	3.30	.99	
학 교 와 지 역 사 회 관 계	교사	83	2.72	1.04	2.84**	
	부장교사	79	3.20	1.08		
	남	3년 미만	19	2.42	1.07	3.98**
		3년-11년미만	16	2.75	1.38	
		11년-21년미만	68	2.86	.95	
		21년 이상	59	3.29	1.06	
	여	교사	275	2.59	.98	3.10**
		부장교사	70	3.00	1.04	
		3년 미만	58	2.47	.87	2.13
		3년-11년미만	46	2.55	1.16	
		11년-21년미만	166	2.68	.94	
		21년 이상	75	2.88	1.11	

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

### 3. 의사결정 영역별 실제-기대참여 수준의 차이

배경변인에 따른 실제와 기대참여 수준간 차이를 알아보기 위해, 성별, 직위별, 교육경력별에 따른 각각의 하위집단별로 영역별 실제참여 수준 점수와 기대참여 수준 점수 간 평균차 검증을 수행한 결과는 <표 7-1> 및 <표 7-2>과 같다.

<표 7-1> 및 <표 7-2>의 전체적인 경향을 살펴 보면 실제와 기대참여 점수 간 차이는 생활지도 영역에서 3년-11년 미만 경력의 남교사를 제외하고는 남녀를 막론하고 직위, 경력에 따른 각각의 하위집단 전체에서 유의미하게 나타났다. 즉, 교사들의 기대참여 수준은 하위 집단 전체에서 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.



중학교 교사의 학교 의사결정 참여 수준 분석

<표 7-1> 배경변인에 따른 실제와 기대참여 수준의 차이(1)

(교육계획·교육과정 운영/ 생활지도/ 교수활동 영역)						
영역	직위/경력	N	실제 기대		t	
			M			
교육 계획· 교육 과정 운영	남	교사	83	2.37	3.39	9.95***
		부장교사	79	3.69	3.88	3.03**
		3년 미만	19	1.93	3.37	7.61***
		3년-11년미만	16	2.31	3.29	5.12***
		11년-21년미만	68	2.81	3.45	6.32***
	21년 이상	59	3.78	4.01	2.35*	
	여	교사	275	2.18	3.10	15.75***
		부장교사	70	3.27	3.63	3.85**
		3년 미만	58	1.87	3.13	10.44***
		3년-11년미만	46	1.87	3.27	9.18***
11년-21년미만		166	2.49	3.12	9.62***	
21년 이상	75	2.96	3.41	4.53***		
생활 지도	남	교사	83	3.09	3.61	5.74***
		부장교사	79	3.62	3.84	3.23**
		3년 미만	19	2.61	3.58	4.77***
		3년-11년미만	16	3.54	3.81	1.74
		11년-21년미만	68	3.28	3.65	4.46***
	21년 이상	59	3.60	3.82	2.37**	
	여	교사	275	2.80	3.39	12.57***
		부장교사	70	3.39	3.66	3.44**
		3년 미만	58	2.49	3.32	6.79***
		3년-11년미만	46	2.65	3.49	6.65***
11년-21년미만		166	3.02	3.43	8.06***	
21년 이상	75	3.19	3.55	4.50***		
교수 활동	남	교사	83	3.25	3.78	6.12***
		부장교사	79	3.64	3.99	5.26***
		3년 미만	19	2.86	3.68	4.35***
		3년-11년미만	16	3.15	3.79	2.85*
		11년-21년미만	68	3.41	3.85	5.10***
	21년 이상	59	3.73	4.01	3.90**	
	여	교사	275	3.30	3.88	11.69***
		부장교사	70	3.79	3.97	2.93***
		3년 미만	58	2.85	3.91	9.66***
		3년-11년미만	46	3.41	4.08	4.87***
11년-21년미만		166	3.44	3.79	6.72***	
21년 이상	75	3.74	4.01	3.75***		

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

한편 6개 영역 전체에서 남자 평균사집단에 비해 여자 평균사집단은 실제와 기대간의 괴리가 좀 더 큰 것으로 나타났다. 경력에 따라 살펴보면,

<표 7-2> 배경변인에 따른 실제와 기대참여 수준의 차이(2)

(교직원인사/ 시설·예산관리/ 학교와 지역사회 관계 영역)						
영역	직위/경력	N	실제 기대		t	
			M			
교 직 원 인 사	남	교사	83	2.12	3.25	9.48***
		부장교사	79	3.42	3.75	3.64***
		3년 미만	19	1.67	2.86	5.54***
		3년-11년미만	16	2.08	3.33	4.39**
		11년-21년미만	68	2.56	3.36	6.35***
	21년 이상	59	3.51	3.89	3.19**	
	여	교사	275	2.01	3.07	15.67***
		부장교사	70	3.36	3.65	3.25**
		3년 미만	58	1.58	2.94	9.39***
		3년-11년미만	46	1.72	3.25	8.43***
11년-21년미만		166	2.40	3.15	9.65***	
21년 이상	75	2.91	3.41	4.61***		
시설· 예산 관리	남	교사	83	2.27	3.14	8.81***
		부장교사	79	3.30	3.61	4.35***
		3년 미만	19	1.75	2.86	5.50***
		3년-11년미만	16	2.44	3.35	4.04**
		11년-21년미만	68	2.67	3.30	6.10***
	21년 이상	59	3.31	3.62	3.68**	
	여	교사	275	2.10	3.02	16.04***
		부장교사	70	3.23	3.50	3.94***
		3년 미만	58	1.71	2.84	9.25***
		3년-11년미만	46	1.96	3.29	7.72***
11년-21년미만		166	2.38	3.09	11.02***	
21년 이상	75	2.91	3.30	4.56***		
학교 와 지역 사회 관계	남	교사	83	1.90	2.72	7.96***
		부장교사	79	2.85	3.20	3.75***
		3년 미만	19	1.37	2.42	4.59***
		3년-11년미만	16	1.88	2.75	3.66**
		11년-21년미만	68	2.26	2.86	5.83***
	21년 이상	59	2.93	3.29	3.07**	
	여	교사	275	1.75	2.59	15.91***
		부장교사	70	2.53	3.00	4.38***
		3년 미만	58	1.48	2.47	9.17***
		3년-11년미만	46	1.43	2.55	7.42***
11년-21년미만		166	1.99	2.68	10.43***	
21년 이상	75	2.33	2.88	5.47***		

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

남녀를 막론하고 3년 미만인 교사와 11년-21년 미만인 교사들의 실제와 기대참여 간 괴리가 3년-11년 미만인 교사집단보다 더 크게 나타났다.

4. 교사의 관련성, 전문성, 관할권이 의사결정 참여에 미치는 영향

<표 8>은 학교경영 관련 의사결정 영역별로 교사들의 업무상에서의 관련성, 전문성, 관할권 수준과 해당 영역에서의 실제참여 수준 점수와 상호상관계수를 산출한 결과로서 <표 8>에 의하면, 교사들의 학교경영 참여 실체는 주로 관련 영역에 대한 관할권 및 전문성 여부와 높은 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다.

<표 8> 실제참여와 관련성·전문성·관할권과의 상관관계

	교육계획, 교육과정운영			생활지도		
	관련성	전문성	관할권	관련성	전문성	관할권
실제	.382**	.624**	.727**	.517**	.638**	.694**
관련성	1.00	.425**	.383**	1.00	.483**	.476**
전문성		1.00	.607**		1.00	.584**
관할권			1.00			1.00
	교수활동			교직원인사		
	관련성	전문성	관할권	관련성	전문성	관할권
실제	.355**	.615**	.608**	.365**	.640**	.763**
관련성	1.00	.333**	.476**	1.00	.465**	.365**
전문성		1.00	.540**		1.00	.606**
관할권			1.00			1.00
	시설·예산관리			학교와 지역사회관계		
	관련성	전문성	관할권	관련성	전문성	관할권
실제	.324**	.683**	.694**	.497**	.673**	.685**
관련성	1.00	.432**	.345**	1.00	.587**	.497**
전문성		1.00	.662**		1.00	.639**
관할권			1.00			1.00

\*\*p<.01

실제참여 수준은 교육계획·교육과정운영(r=.727), 생활지도(r=.694), 교수활동(r=.608), 교직원인사(r=.763), 시설·예산관리(r=.694), 학교와 지역사회관계(r=.685) 각 영역에서 관할권과 높은 정적 상

관이 있음을 알 수 있으며, 관련성은 오히려 상대적으로 실제참여 수준과의 상관(r=.324~.517)이 낮게 나타났다.

<표 9>는 교사들이 지각한 학교경영 관련 업무에서의 관련성, 전문성, 관할권 점수를 독립변인으로 하고 실제참여도 점수를 종속변인으로 하는 단계별 중다회귀분석을 수행한 결과이다.

<표 9> 영역별 관련성·전문성·관할권이 실제참여에 미치는 영향

종속변수	투입변인	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 변화	β	t	p
교육계획	과정관할권	.727	.529	.529	.727	23.80	.000
	교육과정	.762	.581	.053	.289	7.96	.000
	운영	.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
교직원인사	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 지역사회관계	관계관할권	.685	.469	.469	.685	21.12	.000
	관계전문성	.750	.562	.093	.397	10.37	.000
	관계관련성	.752	.566	.004	.078	2.11	.035

모든 6개 영역에 있어 참여 수준은 해당 영역에 대한 관할권, 전문성, 관련성의 3개 변인에 대하여 R=.698~.795의 중다상관을 지니며, 실제참여 수준의 약 48.7% ~ 63.3%(R<sup>2</sup>=.487~.633)의 설명변량을 지니는 것으로 나타났다. 이는 이들 관련성, 전문성, 관할권이라는 3개 변인이 실제참여 수준을 결정하는 주요 요인임을 보여주는 것이라고 하겠다.

영역별로 구체적인 결과를 살펴보면, 교수활동의 경우 전문성이 37.8%의 설명력을 보여 의사결정 실제 참여수준에 가장 영향력을 보이는 변인

으로 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 실제 참여수준은 대체적으로 전문성에 기초한다기 보다는 관할권 여부에 따라 이루어진다고 볼 수 있다.

## V. 결 론

이상의 연구 결과를 통해 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 교사들의 학교 의사결정 참여 수준은 실제참여보다 기대참여가 전체적으로 낮게 나타나 정수현(1992), 정영화(1995) 등의 선행 연구 결과와 일치하고 있다. 이는 교사들의 의사결정 참여가 꾸준히 확대되어가는 추세에도 불구하고 참여실제는 여전히 기대에 미치지 못하고 있으므로 실제참여의 기회를 직·간접적으로 확대할 수 있는 제도나 학교 조직 구조의 개선이 필요함을 시사해 주고 있다.

둘째, 학교경영 관련 의사결정에서 실제참여는 남녀를 막론하고 대부분 부장교사들과 경력이 높은 교사들의 수준이 높았으며, 남자 평교사 집단에 비해 여자 평교사집단이 느끼는 실제와 기대간의 차이는 상대적으로 더 크게 나타났다. 이처럼 실제참여가 부장이나 경력이 높은 교사 중심으로 이루어지고 있음을 감안하면 참여도가 낮은 집단이나 실제와 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, 교사가 학교 의사결정 실제로 참여하는데 가장 큰 영향을 미치는 것은 주로 관련 영역에 대한 관할권 여부인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Bridges(1967)가 바람직한 의사결정 참여의 준거로서 조직원들의 의사결정에 관한 관련성과 전문성 여부를 제안하는 것과는 다르게 의사결정 참여의 기준으로 관련성과 전문성 외에 관할권을 덧붙여 제안한 Owens(1991)의 주장과 일치하고 있다 (Owens, 1991, p. 279, 주재홍, 2000, p. 3에서 재인용). 이는 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 것을 시사하고 있으며, 학교 현장에서 실제로 교사가 그 해에 담당하는 업무가 무엇인가에 따라 관심의 정도가 달라질 수 있고 업무에 따라 의사결정 참여 정도 역시 차이날 수 있음을 고려하면, Owens(1991)가 제시한 관할권 또한 학교에서의 의사결정 참여에 큰 영향을 미치는 요소라고 판단된다.

## 참고 문헌

- 강석기, 학교조직의 상황적 특성과 교사 참여의 관련성에 관한 연구. 동국대학교 대학원 박사학위논문, 1984.
- 교육인적자원부·한국교육개발원, 2003 교육통계분석자료집, 2003.
- 김찬배, 교사의 의사결정 참여와 만족에 관한 연구. 카톨릭대학교 교육대학원 석사학위논문, 2001.
- 남정걸, 교육조직론(교육행정학 전문서 3). 도서출판 하우, 1995.
- 남준, 학교행정에서의 의사결정 행태분석. 대전대학교대학원 박사학위논문, 2003.
- 신철순, 교육행정 및 경영. 서울 : 교육과학사,

- 1998.
- 안신영, 학교경영의 의사결정에 있어서 남교사와 여교사의 참여 수준과 기대수준 비교. 인천대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1994.
- 유평수, 교사의 학교 의사결정 참여와 만족. 전북대학교 대학원 박사학위논문, 1998.
- 이후배, 초등학교 의사결정에 있어서의 교사 참여에 관한 연구. 단국대학교 교육대학원 석사학위논문, 2000.
- 정수현, 교사의 관련성·전문성에 따른 의사결정 참여상태 분석. 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1992.
- 정영화, 학교경영에서의 의사결정 참여에 관한 연구. 관동대학교 교육대학원 석사학위논문, 1995.
- 주재홍, 교사의 의사결정 참여에 관한 연구. 홍익대학교 교육경영관리대학원 석사학위논문, 2000.
- 한국교육학회, 교육행정학연구회, 한국교육행정의 발전과 전망. 서울 : 삼광출판사, 1995.
- E. M., Bridges, (1967), A Model for Shared Decision Making in the School Principalsip. Education Administration Quarterly, 3, p.49~61.을 인용한 W. Hoy & C. Miskel (2001). Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 6/e. McGraw-Hill Companies. p.342에서 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 석사학위논문. p. 3에서 재인용.
- W. Hoy & C. Miskel, Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 6/e. McGraw-Hill Companies, 2001.