碩士學位論文
指導教授 曺点煥

學校長의 意思決定 行態와 校務協議 方法 改善에 관한 硏究

A Study on Betterment Play of Principal's Decision-Making Attitude and School Administration Consulting Method

1992年

漢城大學校 行政大學院
教育行政學科
教育行政專攻
孔 恒 植

碩士學位論文
指導教授 曺点煥

學校長의 意思決定 行態와 校務協議 方法 改善에 관한 硏究

A Study on Betterment Play of Principal's Decision-Making Attitude and School Administration Consulting Method

위 論文을 敎育學 碩士學位 論文으로 提出함

1992年 11月 日

漢城大學校 行政大學院
敎育行政學科
敎育行政專攻
孔 恒 植

孔恒植의
教育學 碩士學位 論文을 認准함

1992年 12月 日

審査委員長 金 璟 培

審査委員 李 溶 傑

審査委員 曺 奎 煥

目 次

Ⅰ. 序 論 1

1. 硏究의 必要性 및 目的 1

2. 硏究의 問題 2

3. 硏究의 方法 3

4. 用語의 定意 5

5. 硏究의 制限點 5

Ⅱ. 理論的 背景 6

1. 意思決定의 意義 6

2. 合理的인 意思決定 過程의 模型과 制約要因 14

3. 合理的 意思決定에 대한 接近方案 19

4. 敎務會議의 性格과 機能 24

5. 敎務會議의 合理的 運營方案 28

6. 小集團 協議會의 效率的 運營 30

Ⅲ. 硏究結果 分析 및 解釋 33

1. 學校長의 意思決定 形態 33

2. 學校長의 意思決定에 대한 敎師들의 認識 38

3. 敎務會議 및 各種會議 運營實態 43

Ⅳ. 要約 및 結論 52

1. 要約 52

2. 結論 53

參考 文獻 56

英文 草綠 60

附 錄 63

表 目 次

<표 1-1> 可用 설문지 응답자의 구성 3

<표 1-2> 설문조사 내용 4

<표 2-1> 집단적 의사결정의 장·단점 10

<표 2-2> 학교행정에서의 직무분석 13

<표 2-3> 교육행정에서의 의사결정 모형 15

<표 2-4> 교육행정의 의사결정 모형 15

<표 3-1> 학교장의 학교경영 유형 33

<표 3-2> 학교장의 의사결정 과정 34

<표 3-3> 학교운영에 대한 교사의 제안 실태 35

<표 3-4> 교사들의 의견제시 경로 36

<표 3-5> 교사가 의견제시를 꺼리는 이유. 37

<표 3-6> 학교장의 의사결정에 대한 교사 반응 38

<표 3-7> 학교장의 의사결정에 불만족한 이유 39

<표 3-8> 학교장 중심의 의사결정과 학교 교육 활동 40

<표 3-9> 의사결정시 가장 합리성이 요구되는 사안 41

<표 3-10> 학교경영 개선에서 우선되어야 할 영역 42

<표 3-11> 교무회의 개최 실태 43

<표 3-12> 교무회의에서 논의되는 내용 44

<표 3-13> 교무회의 협의내용의 실제 반영도 45

<표 3-14> 교무회의 운영에 대한 교사 견해 46

<표 3-15> 교무회의가 활성화 되지 못하는 이유 47

<표 3-16> 학교업무의 합리적인 협의 방식 48

<표 3-17> 각종회의를 통한 주요업무 협의 실태 49

<표 3-18> 각종회의 협의내용의 실제 반영도 50

<표 3-19> 각종회의 운영에 대한 교사 견해 51

Ⅰ. 序 論

1. 硏究의 必要性 및 目的

학교운영을 위한 학교장의 意思決定은 敎育目的을 효과적으로 달성하고, 組織健康을 강화하는데, 매우 중요한 機能으로 인식된다. Simon은 이 의사결정을 行政의 核心[1] 이라 하여, 그 중요성을 강조한 바 있다.

아울러 교육활동은 專門的 知識을 가진 교사들에 의해 이루어지므로, 그 役割 遂行上에서 교사의 自律性이 보장되어야 하며, 민주시민을 육성하는 敎育現場이라는 점 등을 감안할 때, 의사결정에서 合理化가 요청된다. 그러나 지난날 대부분의 조직사회가 그러하였듯이, 학교운영에서도 이 중요한 의사결정이, 行政家에 의해 獨斷的으로 행하여졌으며, 이에 따른 많은 부작용이 파생되어, 우리의 교육발전을 저해하여 왔다. 아직도 이러한 현상은 완전히 해결되지 못하고 있다.

최근 학교운영의 민주화가 모색되면서, 의사결정 분야에서 참여적 의사결정[2]이 강조되고, 이에 따른 교사들의 적극적인 참여 문제가 논의되고 있다. 그리고 이와 관련된 지금까지의 先行硏究에서도, 의사결정은 학교장에 의한 독단적 결정 보다는 교사들의 참여를 통한 協議的 결정이 보다 바람직하다는 것이 공통된 결론으로 제시되고 있다.

현재 학교업무의 토의를 위해 協議機構가 조직·운영되고 있어, 의사결정의 합리화를 위한 방안이 모색되고 있음에도 불구하고, 실제로는 많은 문제점이 지적되고 있다. 敎務會議는 교원의 집단참여를 통해 학교운영의 기본방침을 토의하고, 교무에 관하여 상

---

1) H.A. Simon. Administrative Behavior. (New York: The McMillan Graw-Hill Company. 1968) p.46

2) John Lindelow. "Participative Decision-making" in school leadership edstuart. (Smith et al. Eugene, Oreg: ERIC clearing-house on Educational Management University of Oregan, 1981, p.150.)

호간의 의견을 교환하는 協議體이다. 그러나 대부분의 교무회의는 본래의 뜻과 다르게 학교업무의 지시·전달의 기능으로 변질되어, 의사소통이 원활하지 못하며, 학교운영에 대한 교사들의 건설적인 의견 반영이 대체로 이루어지지 않고 있다. 이는 결과적으로 교사들의 근무의욕을 떨어뜨리고 조직내의 葛藤要因으로 작용할 뿐만 아니라, 敎育成果 提高에도 장애 요인이 될 것이다.

학교운영에서 의사결정의 합리화 문제는 교육의 民主化 自律化의 요구가 심해질수록 더 쟁점적인 문제로 부각될 것이다. 따라서 학교운영에서 의사결정의 합리화, 효율화를 위한 노력은 계속되어져야 할 것이다.

본 연구에서는 이와 같은 필요성에서 '학교장의 意思決定 行態와 校務協議 方法 改善에 관한 연구'를 통해, 하나의 접근 방안을 모색해 보고자 한다.

이에 대한 硏究目的은 다음과 같다.

첫째, 학교장의 意思決定 行態를 밝힌다.

둘째, 교사의 意思決定 過程에 참여 실태를 파악한다.

셋째, 敎務會議 및 各種會議 운영 실태를 파악한다.

넷째, 학교장의 合理的인 意思決定 方案을 모색한다.

2. 硏究의 問題

1) 학교장의 의사결정 과정과 문제점을 규명한다.

2) 학교장의 의사결정에서 교사 구성 집단별 의견수렴 실태와 요구 수준을 조사·분석한다.

3) 교무회의 및 각종회의 운영 실태를 밝히고, 그 기능을 파악한다.

4) 의사결정을 위한 학교업무의 효율적인 협의방안을 탐색한다.

3. 硏究의 方法

본 연구은 학교장의 意思決定과 校務協議 方法에 관한, 문헌연구와 실태 조사연구를 병행하였다.

1) 文獻 硏究

본 연구 주제에 대한 참고문헌과 선행연구 자료들을 참조하여, 학교장의 意思決定 行態와 校務協議 方法 改善에 관한 이론을 체계적으로 정리하였다.

2) 實態 調査 硏究

(1)調査 對象

설문조사 대상은, 서울 시내 국민학교에 한정 하였고, 지역 및 학교 규모 등을 고려하여, 교육청별로 2-3개교씩 총 25개의 敎師를 대상으로 실시하였다. 이를 위해 설문지 362부를 배부하여, 334부를 회수(92.3%), 이 중 可用 설문지 327부(90.3%)를 통계 처리하였으며, 설문지 응답자의 구성내용은 <표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 可用 설문지 응답자의 구성

인적 특성	설 립		성 별		연령 별				직급별		교 직 경 력 별			
	공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50이상	교사	주임교사	10미만	10~20년	20~30년	30이상
응답자수	293	34	100	227	86	90	116	35	262	65	134	74	89	30
%	89.6	10.4	30.6	69.4	26.3	27.5	35.5	10.7	79.9	20.1	41.0	22.6	27.2	9.2

(2) 測定道具

본 연구에서 사용한 측정도구는 19개 문항으로 구성된 설문지로 그 내용은 다음과 같다.

〈표 1-2〉 설문조사 내용

영 역	내 용	문항수
1. 학교장의 의사 결정 형태	1. 학교장의 학교경영 유형 2. 학교장의 의사결정 과정 3. 학교운영에 대한 교사의 제안 실태 4. 교사의 의견제시 경로 5. 교사가 의견제시를 꺼리는 이유	5
2. 학교장의 의사 결정에 대한 교사들의 인식	6. 학교장의 의사결정에 대한 교사 반응도 7. 학교장의 의사결정에 불만족한 이유 8. 학교장 중심의 의사결정과 학교 교육활동 9. 의사결정시 가장 합리성이 요구되는 사안 10. 학교경영 개선에서 우선되어야 할 영역	5
3. 교무회의와 각종회의 운영 실태와 기능	11. 교무회의 개최 실태 12. 교무회의서 논의되는 내용 13. 교무회의 협의내용의 실제 반영도 14. 교무회의 운영에 대한 교사 견해 15. 교무회의가 활성화되지 못하는 이유 16. 학교 업무의 합리적 협의 방식 17. 각종회의를 통한 업무 협의 실태 18. 각종회의 협의내용의 실제 반영도 19. 각종회의 운영에 대한 교사 견해	9
비 고	각 문항의 답지와 의견이 일치 하는 것에 V표를 하도록 요구한 것임.	19

(3) 資料의 處理

자료의 처리는 수집된 자료를 인적 특성별 반응 정도에 따라, 백분율에 의한 통계 처리를 하였으며, 집단간 견해차를 알아보기 위하여, X^2(chi-square)검사에 의한 유의도 검증을 적용하였다.

4. 用語의 定意

1) 意思決定-일반적으로 의사결정이란, 둘 이상의 행동 대안 중에서 한가지 행동 방안을 의식적으로 선택하는 행위를 의미한다. 본 연구에서는 학교 경영자가 학교 교육활동은 물론, 이와 관련된 제반 사항의 선태과 결정 등을 포함한다.

2) 校務協議-학교운영에서 학교장이, 의사결정에 앞서 교무회의 및 동학년회의를 비롯한 각종회의를 통하여, 학교 교육활동과 관련된 제반 업무를, 교사들과 함께 협의하는 과정을 의미한다.

3) 敎務會議-전체 교사들의 참여하에 학교운영의 기본 방침을 토의하고 , 교무에 관하여 교직원 상호간에 의견을 교환하는 협의체를 말하며, 이는 학교운영의 민주화를 위한 모체라고 볼 수 있다.

4) 各種會議-敎務會議의 하위 협의체로서 학교업무의 효율적 추진을 위해, 기획위원회의, 인사자문 위원회의, 동학년회의, 및 각 교과별 연구 위원회의 등을 두어, 소집단 토의형식을 취하는 것을 칭한다.

5. 硏究의 制限點

첫째, 표집대상이 서울 시내 일부 국민학교 교사로 국한됨으로서, 객관적인 자료를 얻는데, 미흡한 점이 없지 않다.

둘째, 조사방법을 설문지 조사에 한정함으로서, 직접 대화방법에 의한, 광범위한 의의를 얻는데까지는 부족한 점이 있다.

세째, 설문지 응답자의 특성, 학교 조직의 특성 등을 폭넓게 고려되지 못한 점도 없지 않기 때문에, 자료의 객관성이 적은 것으로 생각된다.

II. 理論的 背景

본 장에서는 학교장의 意思決定 行態와 校務協議方法에 관한 이론을 규명하기 위해, 意思決定의 意義, 合理的 意思決定 過程, 敎務會議의 機能 및 合理的 運營, 小集團 協議方法 등에 대하여 논의 하기로 한다.

1. 意思決定의 意義

1) 意思決定의 槪念

의사결정은 모든 행정가에게 요구되는 가장 중요한 責務 중의 하나이다. 더욱이 최근 교육행정의 민주화 자율화 추세와 새로운 교육 자치제의 시대에 따라, 단위 학교의 의사결정이 증대될 것이고, 교육구성 집단의 다양한 욕구를 반영해야 하므로, 그 합리성이 요구된다. 그러므로 의사결정 과정의 이해는 교육행정가에게 매우 소중하다고 하겠다.

교육행정에서 의사결정을 중요시하게 된 것은, 1945년 Simon이 行政行態에서 행정의 중핵으로서, 의사결정이라는 용어를 정의 사용한 이후부터이다. 일반적으로 의사결정이란, 둘 이상의 가능한 行動方案 중에서 한 가지 행동방안을 의식적으로 선택하는 행위를 말한다. 의사결정에 대한 여러 학자들의 견해를 통해 그 개념을 고찰해 보면, Simon[3]은 가치판단과 관련하여 목표를 선택하고, 그 목표를 실행하는 것이 의사결정의 본질이며, 의사결정은 행정의 핵심이요, 행정과정의 심장이라 하여, 의사결정이 행정의 주요 기능이요, 경영의 중핵임을 밝혔다.

Griffiths[4]는 의사결정을 '深思熟考한 후에 도달되는 결론'이라 하였고, Owens[5]은

---

3) H.A, Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process in Adinstrative Orgaization. 3rd ed, (New York: The Gree Press, 1976) p.80.

'목표를 설정하고 정보를 수집해서 결정을 설정하고 평가하는 과정'이라고 정의하여, 의사결정이 무의식적이고 일시적인 선택과정이기보다는, 미래의 성과를 예견하는 체계적인 여러 과정을 거치는 일임을 지적 하고 있다. 그리고, 吳錫泓[6]은 '인간의 모든 행동에는 의사결정이 선행된다' 하였으며, Barnard[7]는 '행동의 결심을 강요 받을 때 취해지는 행위'라 정의하였고, Shull[8]은 '여러 가지 행동대안 중에서 선택하는 과정' 이라 하였다. 이는 의사결정이 하나의 목표달성을 위해, 둘 이상의 擇一的 수단을 선택하는 의도적 선택임을 가리켰으며, Jones[9]의 경우 '의사결정이란 목표에 도달하기 위해 행정가가 임의로 가장 효과적 수단으로서 선택한 行動의 進路'라 하였고, 金鐘喆[10]은 '행정에 선행되는 과정으로 목표수립, 수단의 선택 및 결과의 판단 등, 합리적 행동의 재단계에서 불가결의 요소'라 말하였으며, 鄭範謨[11] '여러 문제를 내포하고 있는 상황 속에서 스스로 판단·선택, 책임하에 취할 행동의 방향을 결정하는 일'이라 하였다. 이러한 견해들은 의사결정자가 특정의 목표달성을 위해, 代替的 行動方案 중에서 실천 가능성과 합리성을 타진하는 선택과정을 거쳐, 자신의 행동을 확정하는 단계가, 의사결정이라는 것을 말하고 있다.

한편 陳保永[12]은 여러 학자들의 의사결정에 대한 정의를 종합하여, 의사결정을 여러 가지 해결방안을 가진 실제적인 課業事態 속에서, 미래의 성과를 예견하는 체계적인 사

---

4) D.E. Griffiths, Administrative Theory, (New York: Applenton Century Croft. 1959), p.75.
5) R.G.Owens, Organizatioal Behavior in schools, (N.J: Prentice Hall.1970), p.45.
6) 吳錫泓,「조직이론」,(서울:박영사,1980),p.522.
7) C.I.Barnard, The Function of the Excutive, (Cambridge Harvard University Press, 1938), pp.180-190.
8) F.A.Shill, et al, Organizational Decision Making, (New York: McGraw Hill Book Co.,1970), p.128.
9) M.H. Jones, Executive Decision Making, (New York: Homewood, 1962), p.5.
10) 金鐘喆,「교육행정의 이론과 실제」,(서울:교육과학사,1982),p.25.
11) 鄭範謨,「가치관과 교육」,(서울:배영사,1972),pp.211-212.
12) 陳保永,"학교경영의 의사결정론",「교육연구,제 6권,제 11호」,(서울:교육연구사, 1973),p.19.

고과정을 통해 최선의 방안을 택일하는 단계이며, 일시적이고 순간적이기라기 보다는 계속적이고 동적인 몇 개의 단계를 거치는 과정으로 요약하고 있다.

이상에서 살핀 여러 학자들의 견해와 고찰을 통해 볼 때, 의사결정은 학교경영 과정의 중핵으로, 학교장이 교육목표를 효과적으로 달성하기 위해 몇가지 代替案을 작성하고, 이를 일정한 準據와 方法에 의거하여, 분석·평가함으로서 가장 합리적이고 실현 가능한, 하나의 방안을 선택하는 행동이라 정의할 수 있으며, 여기에는 학교조직을 구성하는 학교 행정가와 교사들의 인간관, 교육관, 국가관 등이 반영되어진다고 볼 수 있다.

2) 意思決定의 類型

학교 경영자는 학교의 교육목표를 효과적으로 달성하기 위하여, 업무를 수행하는 과정에서 필요한 결정을 합리적으로 내리도록, 끊임없이 압력을 받고 있음으로, 그 결정 방법에 따라 조직의 목표달성이나 조직유지의 성격에 많은 차이를 가져오게 된다. 이러한 사고를 바탕으로 널리 알려진 의사결정의 유형을 몇 가지 살펴보면 다음과 같다.

(1) 定型的 決定과 非定型的 決定.

Simon[13]은 의사결정이 先例에 의하느냐의 여부에 따라 정형적 결정과 비정형적 결정으로 구분하였다.

정형적 결정은, 반복적이며 일상적인 것으로 어떤 특정 상황하에서 행하여진 결정은, 이와 유사한 상황에도 응용될 수 있는 성질의 것이다. 비정형적 결정은, 그 결정이 최초의 것으로 선례가 없어 힘들고 어려운 것이며, 고도의 판단력, 통찰력, 창의력이 요구된다. 흔히 발전행정학에서의 결정은, 비정형적인 것이 많다.

(2) 合理的 決定과 非合理的 決定

---

13) H.A.Simon, The New Science of Managerial Decision, (New York:Harper & Row,1960), p.45.

합리적 결정은, 오랫동안 심사숙고한 후에 내려지는 결정이기 때문에 有目的的이고, 자유재량적이다. 비합리적 결정은 즉흥적이고 육감적인 결정으로서, 의사결정 과정에 지적인 활동이 없이 되는대로 내려지는 결정이다.[14]

(3) 專制的 決定과 民主的 決定

朴文玉[15]은 전제적 결정과 민주적 결정으로 나누고, 전자는 집행권자의 전제적 독선에 의하여 자의적으로 행하여지는 경우의 결정으로, 독선적 전제형과 온정적 전제형 결정으로 다시 구분하였으며, 후자는 조직원의 직접·간접 및 개별 또는 집단으로 참여하는 방식에 의하여 행해지는 결정이며, 상담형과 집단참여형 결정으로 나누고 있다.

(4) 中間的 결정, 公訴的 결정, 그리고 創造的 결정

중간적 결정은, 상위자로 부터 명령, 지시, 정책 등을 받아 하위자에게 전할 때 내리는 결정이고, 공소적 결정은, 하위자 요청이나 의견에 따라 내리는 결정이며, 창조적 결정은, 경영자 자신에 의하여 처음으로 새로운 정책을 만들어 내거나, 기존정책을 파기하는 결정이라 할 수 있다.[16]

(5) 個人的 결정과 組織的 결정.

Barnard[17]는 결정유형을 조직적 결정과 개인적 결정으로 구분하고, 전자는 구성원에게 참여감을 부여하고, 그들의 결정능력을 향상시키고자 하는 경우와, 또는 결정대상의 문제가 고도의 기술성과 전문성이 요구되는 때에, 조직의 구성원이나 전문가를 참여시켜 집단토의를 거쳐 결정하게 되는 것이다. 후자는 신속한 결정을 요하는 경우나, 조직의 규모가 작거나 관리자가 타인을 불신하며 자신을 유능하다고 생각될 때에, 행하여지는 결정이다. 이러한 유형 구분은 Simon의 個人的 결정과 集團的 결정과 동일한 것으로, 오

---

14) 李孝行,「교육행정:이론적 접근」,(서울:문창사,1983),p.285.
15) 朴文玉,「행정학」,(서울:신천사,1975),pp.242-243
16) D.E.Griffiths,「Op.cit」,pp.98-102
17) C.I.Barnard,「Op.cit」,p.188.

늘날의 의사결정은 집단구성원들의 참여를 통한 결정이 바람직한 것으로 연구되어, 여기에 대한 관심이 높아지고 있다.

Duke[18]가 지적한 집단적 의사결정 유형의 장·단점을 보면 다음과 같다.

〈표 2-1〉 집단적 의사결정의 장·단점

장 점	단 점
1. 더 좋은 결정의 조장 2. 결정된 의사에 대한 더 큰 이해와 수용 3. 구성원의 만족과 학교풍토의 향상 개선 4. 주인의식 5. 구성원의 성장·발달촉진 6. 학생 성취의 향상	1. 많은 시간 소요 2. 의사결정 책임의 분산과 성공 실패의 책임 부여의 곤란성 3. 저질의 의사결정 가능성 4. 행정적 결정을 정당화 하기 위한 수단으로 활용

(6) 價格결정과 事實결정.

의사결정이 가치와 사실중 어느 것을 前提로 하느냐에 따라, 가치결정과 사실결정으로 구분될 수 있다.

가치결정은 당위성 차원에서 이루어지는 논리적이며, 선에 관한 결정으로 목표선택 성향이 강하고, 사실결정은 존재 차원에서 이루어지는 경험적 관찰과 검증이 가능한 것에 관한 결정으로, 수단선택 성향이 된다고 할 수 있다.[19]

이 밖에도 의사결정의 權限委任에 따라, 의임결정과 창조적 결정, 개인의 목표성취를 위한 사적결정과 조직목표 달성을 위한 조직결정이 있으며, 조직의 기본목적이나 존속발전의 문제에 관련된 戰略的 결정과 전략적 결정을 실현에 옮기는 戰術的 결정 등이 있다.[20]

이상에서 살펴 본 것처럼, 의사결정의 유형은 다양하게 제시되고 있으나, 결국 의사결정은 조직의 유지 및 목표달성을 최대로 성취하기 위해서, 조직 구성원의 집단참여를 통

18) D.L.Duke,et al,"Teacher and Shared Decision-Making", Educational Administration Ouarterly, 10(1), (1980),p.83.
19) 王基恒, 「교육 조직론」,(서울:집문당,1986),pp.153-154.
20) 「상게서」,p.155.

한 合理的 결정이 가장 바람직하고, 문제상황의 복잡성에 따른 개인적 결정과 조직적 결정은, 相補的 調和 내지 취사선택이 이루어져야 하며, 결정자와 조직 구성원간의 상호이해를 통한 협동체제가 무엇보다도 중요하다고 하겠다.

이렇게 볼 때 학교경영자는 의사결정 과정에서, 결정자의 단독결정과 일방적 지시나 통제를 지양해야 하며, 교직원의 참여를 통한 집단결정을 권장해야 하겠다. 이 때 교직원의 가장 효과적인 참여방식은 전제적이고 강압적인 것이 아니라, 민주적이고 자발적이어야 한다.

3) 意思決定의 範圍

의사결정이 학교 행정가의 중핵적 기능이며 활동이라고 전제할 때, 실질적으로 학교의 교육목표와 방향이 정해질 뿐만 아니라, 교육내용과 방법에 까지도 영향을 준다고 볼 수 있다[21]

학교에 있어서 의사결정의 범위는 교육행정에 있어서와 다를 바 없으나, 상·하 계층적인 구별을 두고 볼 때, 최고 경영자층의 의사결정이 목적적이고 정책적인 것에 비해, 하부에 속하는 학교의 경우에는 수행적이고 행동적이라 할 수 있겠다. 이러한 견지에서 교육행정의 과업이 의사결정의 동질적인 성질을 갖는다고 보아, 여기에 대한 학자들의 견해를 제시하면 다음과 같다.

먼저 Corton[22]의 주요과업 내용을 보면, 직원인사, 학생인사, 지역사회와 학교와의 관계, 교수와 교육과정, 학교재정과 경영관리, 학교시설 그리고 일반과업의 7개 영역으로 분류하였다. Lipham[23]등은 학교장의 주요 의사결정 내용을 교수 프로그램, 교직원 인사

---

21) 陳保永,「전게서」, p.21.

22) R.A.Gorton, School Adminstration: challange and opportunity(Dubuque,Towa:WMC Brown Co.,1976), pp.43-45

23) J.M.Lipham, et al, Jr The proncipalship : Foundations and Functions, (New York:Harper & Row,1974),p.161.

행정, 학생행정, 재정과 시설, 학교와 지역사회의 관계 등 5개 영역으로 분류 제시하였다. 金鐘喆은 교육행정의 업무내용별 영역을 교육내용, 학생인사, 교직원 인사, 재정, 사무관리, 홍보, 연구, 교육시설 등으로 비교적 상세히 구분하였다.

다음으로 金昌杰[24]의 학교행정의 직무내용에 대하여 살펴보면,

첫째, 組織과 編成이다.

학년, 학급, 각 주임교사, 교무분장, 각 위원회, 학생의 자치활동 및 클럽활동에 대한 조직과 편성이다. 각각의 영역에 맞는 자질과 능력, 경험을 살리며, 지역성, 특수성, 학생과 학부모의 특성을 고려하여 의사결정을 하게 되는데, 인사관리적 측면이 강하다.

둘째, 교육계획과 관련한 실천이다.

학교의 교육목표는 학교의 실정과 전년까지의 반성을 통하여, 학교장의 교육철학을 종합해서 설정되고, 세부계획을 실천하게 된다. 학교운영 계획서 작성, 일과표 작성, 학교행사계획 작성 등에 관한 의사결정이, 교육목표를 달성하기 위해서 중요한 요제가 된다.

세째, 교직원에 관한 사항이다.

교직원에 대한 연수, 상급자격 취득에 관한 연수자 선정, 포상내신, 교직원의 발언권, 교직원에 대한 후생, 보건과 안전에 관한 문제, 근무평정과 인사 등에 대한 의사결정은 학교장 단독으로 결정해서도 아니되며, 효과성을 고려해서는 각 상황에 따라 적절한 유형을 택해야 할 것이다.

네째, 시설·설비 등에 관한 문제이다.

교내외의 미화, 수리와 화재, 도난예방 등에 관심과 다목적화에 노력해야 할 것이다. 교수매체에 관한 도서의 구입, 실험실습자료의 매입, 검인정교과서의 선정, 교육자료의 제작, 운동장 시설, 방송시설 등 계속해서 확충해야 하고 정비해야 하는 분야이다.

다섯째, 校外 涉外管理에 관한 문제이다.

---

24) 金昌杰, "교무의 합리적 조직과 운영", 「교육연구, 제 3권, 제 13호」, pp. 35-52.

육성회나 후원단체와 연락하고 협조하는 일, 공공기관과의 연락, 지역사회 각종 단체와의 접촉, 기타 교외 섭외활동에 관한 것이다.

여섯째, 장학업무에 관한 문제이다.

장학생 선발과 포상, 보충수업의 운영, 연구활동과 수업연구, 연구발표 및 직원연수에 관한 의사결정이다.

일곱째, 학교의 內規에 관한 문제이다.

학교의 내규는, 그 자체가 의사결정의 지침이 되는 경우가 많으므로 신중하고도 미래지향적인 시각에서 결정되어야 한다. 인사문제와 담임 배정, 주임교사 임명 등에서 내규의 문제는 조직 건강과 밀접하며, 직원친목회 내규도 학교행정의 중요한 면을 차지한다.

〈표 2-2〉 學校行政에서의 職務分析

영역	번호	직 무 사 항	영역	번호	직 무 사 항
인사 관리	1	학급 담임 배정	매체 관리	11	교사용 참고도서 매입
	2	학주임교사 임용		12	실험실습용 자료 매입
	3	교직원 포상 내신		13	학생용 교과서 선정
	4	연수자 선정		14	교육자료 제작
교무 관리	5	학교운영계획서 작성	서무 관리	15	교직원 복지 후생
	6	교무분장표 작성		16	육성회의 운영
	7	학교행사계획 작성		17	잡부금 징수
	8	교무회의 운영	섭외 관리	18	지역사회 지원
	9	학급 편성		19	새마을 어머니 임원선정
	10	시정시간 변경		20	이웃돕기
장학 업무	21	장학생 포상	내규	29	학교내규 규정
	22	정기 정검	환경	30	환경조성 계획
	23	보충수업 운영	재무	31	예산편성 계획
	24	수업연구 담당자 선정	시설	32	학교시설 개방
	25	직원 연수 계획		33	특별교실 배치
학생 관계	26	학생 사고 처리		34	교무실 좌석 배치
	27	클럽활동			
	28	학생간부 임명			

위에서 살펴 보았듯이 학교경영에 있어서 의사결정의 범위는, 교육목표 설정에서부터 교육과정 운영, 교직원 및 학생인사 재정 및 시설, 학교와 지역사회 관계 등 교육적 과업수행의 전 영역에 해당된다.

2. 合理的인 意思決定 過程의 模型과 制約要因

1) 합리적인 의사결정 과정의 모형

학교경영에 있어서, 합리적 의사결정 과정의 모형을 알아 보면 다음과 같다. 의사결정이란 목표를 세우는 면과, 이 목표를 달성하는데 필요한 실천방안을 선택하는 것으로, 연속적인 몇 가지 필수적인 절차를 통하여 이루어지며, 이러한 절차는 결정을 내리는데 중요한 요건이 된다. Simon[25]은 '모든 행정과정이 곧 의사결정 과정이며, 행정이론은 활동과정에 대해서 뿐만 아니라, 결정과정에 대해서도 관심을 가져야 한다'고 , 그 중요성을 강조하였으며, 의사결정 과정을 정보활동, 설계활동, 선택활동의 3 단계를 제시한 바 있다. Dill[26]은 의사결정이란 代案選擇 이상의 과정을 포함하며, 문제를 발견하고 정의하는 데서부터 선택의 실행과 평가에 이르기까지를 ① 의제 작성 ② 탐색 단계 ③ 관여 단계 ④ 실행 단계 ⑤ 평가 단계를 들고 있으며, Pfiffner[27]의 경우는 ① 문제의 인지 ② 자료의 수집 ③ 자료의 분류 및 분석 ④ 문제해결 수단, 목록작성 ⑤ 대안의 열거 ⑥ 대안의 평가 ⑦ 결정 ⑧ 수행 ⑨ 추원 및 환류 등으로 나누어, 최종 의사결정을 전·후하여 여러 과정을 거쳐, 신중한 결정에 이르도록 유의한 점이 돋보였다.

Griffiths[28]는 의사결정 과정을 6 단계로 하고, ① 문제의 인식, 정의 및 제한 설정 ② 문제의 분석 평가 ③ 평가하고 판단할 준거의 설정 ④ 자료 수집 ⑤ 우선적인 해결방안의 선택 및 사전 검사 ⑥ 우선적인 해결방안의 실행 및 평가로 나누어 제시하고

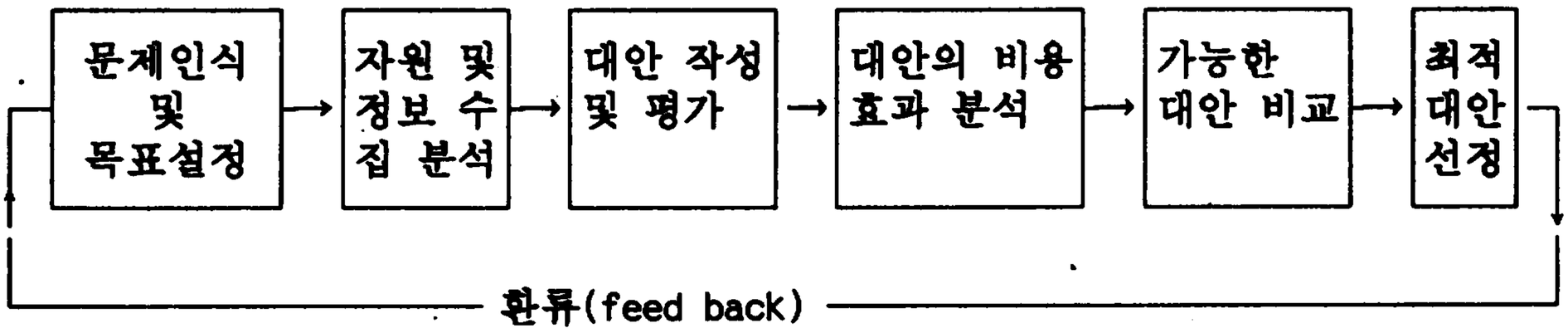
---

25) H.A. Simon, 「Op.cit.」, pp.41-46.
26) W.R.Dill, Decision-Making Behavioral Science and Educalional Administration, NSSE part II,(1964),p.201.
27) J.M.Pfiffner, "Administrative Rationality" Public Administation Review, Vol,xx,No.3, (Summer,1960),p.129.
28) D.E.Griffiths.「Op.cit.」,p.94.

있었다.

金明漢[29] 는 위에서 살핀 Simon, Pfiffner와 Dill등이 제시한 의사결정 과정을 참고하여, 교육행정에 적용할 수 있는 결정과정을 다음과 같이 정립하였다.

〈표 2-3〉 교육행정에서의 의사결정 모형



한편 陳保永[30]은 의사결정 과정의 이론 모형을 다음과 같이 4 단계 8 과정을 밝히고 있다.

〈표 2-4〉 교육행정의 의사결정 모형

의사결정단계	의사결정 과정
1. 목표 형성	1) 문제 지각 2) 목표 수립
2. 방안 탐색	3) 자료 수집 4) 전략적 방안 탐색
3. 방법 선정	5) 각 방안결과 예상 6) 우선 방안 선정
4. 과정 평가	7) 우선 방안 보완 8) 종합 평가

위의 의사결정 과정 모형은, 학교경영의 실제 문제를 해결함에 있어, 체계적이고, 논리적인 사고과정에 따른 절차로 합리적 의사결정을 수행하는데, 효과적이라 생각된다.

이렇듯 의사결정의 기본단계는 학자에 따라 다소 차이가 있으나 여러 학자들의 견해를 종합해 보면, 결국 의사결정 과정으로 ① 문제 확인 ② 문제 분석 ③ 판단 기준의 설

---

29) 金明漢, "교육행정에 있어서 의사결정 모형", 「논문집, 제9집」, (경북대학교 교육대학원, 1977), p. 57.

30) 陳保永, 「전게서」, p. 108.

정 ④ 우선적인 해결책의 선택 (여러 대안의 설정, 결과의 예측 및 비교 평가, 최선의 해결책 선택) ⑤ 실시 ⑥ 평가의 6단계로 요약된다고 볼 수 있겠다. 이러한 의사결정 과정을 거침으로서 보다 합리적인 의사결정이 가능하며, 보다 정교한 의사결정을 위해서는, 각 단계마다 다양한 경영기법의 활용이 요구된다 하겠다.

2) 意思決定의 制約要因

의사결정 과정에는 결정참여자들의 지식과 판단력이 개입되며, 여러 가지 유·무형의 영향력 등이 얽혀지게 되어 많은 제약 요인이 가해진다. 의사결정의 합리화를 도출해내기 위해서는 결정과정을 통해 작용하는 변인을 이해해야 한다. 의사결정의 제약요인도 학자에 따라 다양하게 지적되고 있다.

Nigro[31]는 정보, 성격, 가치관, 교육훈련, 사회관습 등을 Katz와 Kahn[32]은 특히 결정자 요인으로 가치관 및 태도, 인지, 인간의 비전능성, 그리고 권위주의적 결정 등을 제시하여, 의사결정에서 결정자 요인의 중요성을 암시하였다. 朴東緖[33]는 행정인, 행정구조, 환경의 세 요인을 들고, 세분하여 행정인 이외의 결정자는 외부 이익단체, 정당인, 시민, 전문가와 그들의 가치관, 목표, 규모, 선례, 절차, 법제 등을 요인으로 주장하고 정치, 문화, 사회, 경제 등을 열거하였다. 그리고 朴會倫[34]의 경우 개인적인 특성, 사회의 압력, 직무의 특성, 조직의 특성 등으로 분류하고, 결정자 개인을 이해하는 분석단위로 출신, 연령, 학력, 근무연한 등을 중히 여겼으며, 외부적 환경조건으로는 지역사회의 관습, 규모, 여론 등을 의사결정에 작용하는 요인으로 보았다. 崔昌浩[35]는 문

---

31) F.A.Nigro, Modern Public Administration, 「朴東緖의 한국 행정이론」, (서울:법문사,1975),p.89.
32) D. Katz, R. L.Kahn, The Social Psychology of Organization, (New York : John Wiley & Sons,1966), pp. 284 - 290.
33) 朴東緖, '한국행정학', (서울 : 법문사, 1975), p. 89.
34) 朴會倫,"학교조직에서의 의사결정 과정의 합리적 접근," 『관동대학 논문집. 제7집』, pp292-295

제의 복잡성, 정보자료의 부족이나 부정확, 미래 예측의 곤란성, 그리고 결정참여자의 능력 부족과 주관적 요소, 조직의 체제, 조직의 전통과 타성, 관리절차, 인간관계, 경제·사회·문화적 배경, 외부의 통제와 압력, 시간의 제약 등 비교적 광범위하게 그 제약요인을 지적하였다. 이 외에도 많은 학자들의 견해가 있으며, 이들이 밝힌 다양한 제약요인들의 공통점을 뽑아 정리하면 대상문제 요인, 결정참여자 요인, 조직의 구조적 요인, 사회환경 요인의 네 영역으로 생각해 볼 수 있겠다.

(1) 對象問題 要因

결정의 대상이 되는 문제가 복잡하거나, 지향해야 할 목표가 다양한 경우 합리적 선택이 어려워지며, 해당 문제와 관련한 정보와 자료의 부족, 또는 부정확성이 결정에 제약요인으로 작용한다.

(2) 決定參與者 要因

대안 선택의 결정에서 중추적 역할을 하는 것이 결정자이므로 의사결정 요인 중 가장 큰 비중을 차지하고 있다고 생각된다.

① 의사결정자의 주관적 요인

의사결정자들의 認知, 嗜好, 성격, 태도, 가치관 등의 주관적 요인들이 합리적 결정을 제약하는 요인이 될 수 있다. 최근 전자계산기와 같은 자료처리기기에 의존하는 경우가 있으나, 프로그램 작성 자체는 여러 주관적 요인에 의해 역시 제약을 받게 된다.[36]

② 지식의 불완전성과 능력부족.

인간은 자기가 처한 환경에 대한 단편적인 지식을 기초로 하여 결정을 하거나, 認知的 近視性에 빠지기 쉬워 당면한 요구를 만족하는 수준에서 결정을 내리는 경우가 많아, 완전한 지식을 전제로 하는 의사결정에 제약을 가져오고 있다. 오늘날의 의서결정자들은

---

35) 崔昌浩, "행정에서의 의사결정," 『고시계. 통권 20회』, (1979), pp. 86-87.

36) 金圭定, 『행정학문제 연구』, (서울: 법문사. 1972), p. 315.

급변하는 환경 속에서 많은 문제결정의 요구를 받게되며, 이 때는 장기적인 안목에서 결정이 이루어지도록 노력해야 할 것이다.

③ 豫測의 困難性.

인간이 미래에 나타날 결과를 정확하게 예상한다는 것은 불가능하다. 인간의 관심 또한 嗜好의 推移에 따라 하나의 가치로부터 다른 가치로 轉移되어가므로, 결정에 의해 실현된 목적이 다르게 나타나거나, 만족스럽지 못하다면 의사결정의 합리성은 부분적인 것에 지나지 않게 된다. 이러한 예측의 곤란성이, 결정의 제약요인으로 비중이 커지면 불가능한 요인이 되는 것이다.

(3) 組織構造 要因

의사결정은 조직내의 여러 요인들의 상호작용 속에서 이루어지므로 그 下位 요인을 살펴보면,

① 執權化

조직체가 엄격한 계층체제로 되어 있어, 의사결정이 상층부에 집중되어, 참여자가 제한되거나 권위성이 지나치게 강하며, 역할체계가 무질서할 경우, 조직의 행동방안에 대한 충분한 검토가 이루어지기 어렵다.

② 先例

조직내에 이미 주어진 선례는 결정자의 代案에 대한 고려의 범위를 좁혀 주는 요인이 된다.. 기정의 선례를 변경시키거나 뒤엎기는, 용이하지 않기 때문이다.

③ 慣例나 規範.

조직체 내부에 얽혀있는 인간관계에서 생긴 조직풍토와 특성, 곧 지금까지의 관례나 규범, 그리고 구성원들의 관습과 타성이 합리적 결정의 제약요인이 되는 것이다.

④ 組織構成員間의 反目.

학교행정에서 係線기관과 幕僚기관의 알력, 불화, 여타 조직의 上·下間의 불신, 경계 등은 조직내의 역할체계를 무질서하게 만들거나, 의사소통을 저해함으로써 합리적 의사결정의 제약요인이 된다.

(4) 社會環境 要因

의사결정을 제약하는 사회환경 요인은 외부로부터 생기는 것이다. 환경은 항시 변동하고 있으며 결정체와 상호의존적 상호관계를 갖는다.

① 지역사회의 전통과 관습

지역사회의 구성원들이 어떤 문제를 해결함에 있어, 그들의 전통과 관습이 큰 역할을 하고 있음으로, 학교경영자는 지역사회가 지닌 전통과 가치 등에 무관심할 수 없다.

② 각종 이익단체

지역사회의 타 기관이나 이익단체들이 외부적 환경조건으로 영향을 가해 올 수 있다. 이러한 이익단체들의 압력이 강할 때 이로 인해 합리적인 결정이 제약되며, 외부의 통제가 전혀 없을 경우에는, 결정자의 恣意性이 작용할 우려가 있게 된다.

③ 시간의 제약

행정관의 재임기간이 짧을 경우, 어떤 문제의 해결, 선택이 졸속처리 되거나, 전시효과적 결정을 내리는 경우를 볼 수 있다. 시간은 결정사항에 필요한 시간과, 의사결정에 소용되는 시간으로 나눌 수 있으며, 둘 모두 충분한 시간을 가지고 이루어져야 하겠다.

3. 合理的 意思決定에 대한 接近方案

여기서는 학교경영에 있어서 합리적 의사결정에 접근하기 위하여, 학교경영자가 의사결정시 고려해야 할 점을, 집단과정으로서의 접근을 통해서, 그 합리성를 논해 보고자 한다.

1) 意思決定에 있어서의 合理性

어떤 행위가 합리적인가 하는 것은, 사람에 따라 학문분야별로, 의견이 분분하다. Simon은 '합리성을 주어진 여건하에서 소망되는 특정목적을 구현하고자 할 때, 다른 목적달성을 위해 필요한 작업이나 활동에는, 될수록 적은 손해를 주는 범위내에서, 목적구현의 효과를 극대화 시킬 수 있는 수단방법 또는 행동노선을 선택하는 것이라 규정하고, 이것은 목적과 수단의 연쇄성 및 사실과 가치의 관련성이라는 견지에서 파악해야 한다'[37]고 말하고 있다.

합리성의 문제에 관한 두 개의 대립되는 입장이 있는데[38], 그 하나는 인간의 행위에는 고도의 합리성이 존재한다고 전제하고, 합리적 존재로서의 경제인을 가정하여 완전정보와 민감성을 가지고, 적당한 행동방안을 선택하는 합리성이 있다고 보는 경제적 관점이며, 다른 하나는 인간의 행위가 비경제적 요소인 감정, 동기, 신념, 가치관 등에 영향을 받는다는 주장으로, 최근 수십년 간에 경제적 관점의 한계와 문화적 가치 상충, 지역과 집단 간의 상충, 개인의 비조직화 경향 등 순수한 수단과 목적 관계로 볼 수 없는 이런 문제를 경제개념에 포함할 수 없다는 주장이다.

합리성은 어느 한쪽의 주장에서보다는 경제적 요소와 비경제적 요소를 다 포함시키는 것이 타당하며, 주어진 상황하에서 이익을 최대화 하고, 반면에 손실을 최소화하려는 노력이 있으며, 앞으로 전개될 행동노선의 갖가지 가능한 결과를 고려에 넣는다면, 이는 곧 합리적이라고 생각할 수 있겠다.

의사결정에 필요한 합리적 고려 사항은 다음과 같다[39].

① 목적과 수단의 연쇄적 관점에서 파악해야 한다.

② 수단 상호간의 상충하는 유·무형의 가치손실을 최소화 해야 한다.

---

37) 朴瑾鎬, "발전사업의 의사결정에 관한 연구", 『행정론문집』, (동국대학교 행정대학원, 1974), P.179.

38) 申宗淳, 『행정학 개론』, (서울: 박문사, 1976), p.205.

39) 梁海鎭, "학교 행정에서의 합리적 의사결정에 관한 연구", 『석사학위논문』, (전남대학교 행정대학원, 1982), p.46.

③ 미래를 예견하는 갖가지 고려를 해야 한다.

④ 국민의 합의에 의한 목표가 기준되어야 한다.

⑤ 경제성이 고려되어야 한다.

⑥ 실질적 능률을 극대화 시켜야 한다.

⑦ 비경제적 가치도 고려되어야 한다.

결국 합리적 행위는 간단하게 정의할 수 없으며, 상황에 따라 앞에서 제시한 합리성의 諸 要素를 감안해서 목적실현의 효과를 극대화 시켜야 하는 것이라고 하겠다.

2) 意思決定者가 지녀야 할 基本假定

의사결정에서는 최고 책임자인 학교장의 특성이 가장 중요하게 반영되기 때문에 그가 가진 의사경정에 대한 기본가정이, 결정에 실질적으로 크게 작용하게 된다. 그러므로 의사결정자가 지닌 기본가정을 합리적 의사결정의 중핵적 요소로 보아야 할 것이다. 陳保永이 제시한 의사결정자가 가질 기본가정은 다음과 같다.[40]

① 학교경영자는 의사결정에 있어서 인간성을 바르게 이해해야 한다.

의사결정자인 학교장은 인간의 사고능력을 인정하고, 理性을 가진 인격자로서의 인간적 존재를 중시하는 인간관을 정립하고, 이를 바탕으로한 경영관을 가질 때, 의사결정자의 바른 마음의 자세는 형성될 것이다. 학교장이 학교조직의 의사결정에서 독자성을 발휘할 경우도 있게 되겠지만 대체로 문화인, 도덕인이 지닌 인간적 특성을 발휘함으로써 조직의 인화와 효과를 높여야 할 것이다.

② 학교경영자는 의사결정에 있어서, 구성원들의 가능성을 인정하고, 신뢰해야 한다

학교경영에서 구성원이 가진 능력을 인정하면서 그들의 노력이 바로 문제해결의 바람직한 방향을 제시할 수 있다는 가정을 믿는 결정자라면, 구성원의 능력과 자질을 최대로

---

40) 陳保永, 『전게서』, pp. 19-20, 요약 인용.

이용할 수 있을 것이다. 이는 학교경영자가 구성원의 가능성을 인정하고, 문제해결에 적극 참여시킴으로써 경영의 합리화, 체계화의 바탕을 이루게 하는 것이며, 구성원 스스로의 자신감, 가능성을 인식시켜 효과를 높이는 바탕을 마련하는 것이다.

③ 학교경영자는 의사결정에 있어서 바람직한 가치관을 정립해야 한다.

학교경영의 목적이 가치의 구현이며 가치를 실행하는 것이라고 볼 때, 학교장의 가치관은 의사결정에 큰 영향을 미치는 것이다. 그러므로 학교장은 건전한 가치관을 정립해야 한다.

④ 학교경영자는 의사결정에 있어서 主體性을 확립해야 한다.

학교장은 개인의 내재적 주관과 외부적인 학교사회의 상황을 복합적으로 수용하면서 주체성을 확립해 나가게 된다. 주체성은 사회과정 속에서 제기되는 문제상황을 중심으로 나타나기 때문에, 학교경영에 대한 학교장의 일관성에 의문을 갖게 되거나, 또는 실제로 변하기도 한다. 어제와 오늘 그리고 내일의 학교경영에 대처하기 위하여 의사결정자의 주체성이 요청되므로, 학교장은 개인이나 조직의 특성을 중시하는 한편 환경적인 여건에 부응하는 상황 속에서 주체성을 확립해야 한다.

3) 意思決定에 있어서의 學校長의 役割

의사결정자인 학교장은, 의사결정 과정에서 어떤 역할을 수행함으로써 합리적 결정을 이끌어 낼 수 있으며, 촉진할 수 있는지 학교장의 역할 또한 중요하다 하겠다. Hoy 와 Miskel, Bridge, Lowell 등의 주장을 중심으로 학교장의 역할을 제시하면 다음과 같다.[41]

첫째, 학교장은 절차상 任務割當者이다.

---

41) 文洛彰, "공립학교에서 공동의사결정 모형의 개발" 『공주교대논총, 제 22권』,(공주교대, 1986), p.168.

① 資源人事이며　　② 集團過程 감독자 이다.

③ 保進者이며　　④ 討議調整者 이다.

둘째, 학교장은 의사결정 방법상의 役割者이다.

① 학교장은 집단을 통합·조정해야 하고, 저항을 감소시켜야 한다.

② 소수의 입장도 고려하고, 의견을 진술할 기회를 충분히 부여하고, 문제에 대한 의사소통 역할을 해야 한다.

③ 합의적 방법을 사용할 때는, 학교장은 각 단체의 유사성을 발견하여 합의를 이루도록 하고, 종합자로서의 역할을 수행해야 한다.

의사결정에 있어서 학교장은 법에 의한 관리자 이전에, 전문인으로 구성된 교사들의 지휘자요 조언자이며 책임자라는 점에 유념해야 할 것이다.

4) 集團過程으로서의 意思決定

학교경영에서 의사결정을 합리적이며 민주적으로 하기 위해서는, 구성원의 참여에 의한 집단과정으로서의 의사결정을 취해야 할 것이다. Griffiths는 의사결정에 참여한 구성원들이 개발하는 정책은 수행에 용이하며, 구성원들이 의사결정에 참여함으로써 보다 합리적인 결정에 도달할 수 있고, 그들의 사기를 향상시킬 수 있다고 하였다. 이러한 견해는 많은 선행연구에서도 밝혀지고 있다.

학교의 의사결정은 학교 구성원들로 하여금 정책결정과 계획에 적극적으로 참여하게, 주어진 역할과 지도성을 발휘하여, 개방적인 분위기 속에서 문제해결을 위한 창의성을 유도하며, 자유로운 의사소통으로 원만한 인간관계가 형성되게 함으로써 학교경영의 목적을 효과적으로 달성할 수 있을 것이다. 결국 학교경영자는 지위에 주어진 권한에서 스스로 행하는 의사결정보다, 여러 구성원들의 참여하에서 집단과정을 통해 이루는 의사결정이, 보다 바람직하다고 생각된다.

4. 敎務會議의 性格과 機能

1) 敎務會議의 性格

학교경영의 민주화를 위해서는 의사결정 과정의 합리성이 이루어져야 하므로, 의사결정의 모체라고 할 수 있는, 교무회의 운영이 민주적으로 활성화되어야 한다. 이처럼 학교경영에서 중요한 비중을 차지하고 있는 교무회의의 정의와 성격에 대하여, 여러 학자들의 견해를 고찰해 보면 다음과 같다.

韓洪愚는 '교무회의는 보통 직원과 교장으로 구성되는 학교에 있어 중요한 기관이며, 집단사고와 집단활동의 효과를 올리기 위하여, 학교장이 주관하는 일종의 회의'[42]라고 하였고, 白賢基는 '교무회의는 학교경영 상의 여러 가지 시책 수립, 혹은 그의 실천방법에 관하여, 언제나 전체 직원의 이해와 협력이 필요한 바 이렇게 협력을 얻는 과정이 교무회의'[43]라고 정의 하였다. 그리고 Wiles는 '교무회의는 교직원의 자질 향상과 교육정책 개선의 한 방법'[44]이라고 말하여 교무회의를 학교경영의 개선과 교직 향상에 비중을 두고 있었다. 한편, 南漢植[45]은 '교직원의 전문적인 지식이나 창의성을 집결하여, 보다 적절하고 현명한 의사결정을 도모하기 위하여 교무회의가 존재하는 것'이라 하였고, 朴基春[46]은 '학교경영의 기본방침을 토의하고, 교무에 관하여 교직원 상호간의 의견을 교환하는 協議體'라 하여, 교무회의가 학교경영에서 효율적인 의사결정을 위한 협의체임을 밝히고 있다.

---

42) 韓洪愚, "직원회 운영의 개선 전략" 『교육관리 기술, 제 148호』, (서울: 한국교육출판사. 1983), p. 74

43) 白賢基 『교육행정』, (서울: 을유문화사. 1963), pp. 249-250.

44) 鄭確實譯. 『새로운 학교 행정』, (서울: 배영사, 1963), pp. 99-140.

45) 南漢植, 『교육행정 원론』, (서울: 형설출판사, 1986), p. 387.

46) 朴基春, "국민학교 직원회의 생산화 방안" 『교육연구, 제 166호』, (서울: 교육연구사. 1983),

이상 여러 학자의 견해를 종합해 보면, 교무회의는 학교경영 상의 중요문제를 교직원의 이해와 협력을 바탕으로 한 집단사고를 통해 토의 해결하고, 실천하며, 교직원의 교직성장을 돕는 회의하고 말할 수 있겠다.

다음으로 교무회의 성격에 대하여 韓洪愚는 '교무회의는 교장의 의사를 전달하거나, 직원의 직무수행에 관하여 연락·조정의 기능을 하는 경우도 있으나 그 중요한 기능은, 학교의 중요한 문제를 심의하는 것이다. 그러나 국민 학교에서 고등학교에 이르기까지의 교무회의는, 대학의 교수회의처럼 의결기관으로서의 법적권한이 부여되어 있는 것이 아니므로, 다만 학교경영에 있어서 학교장의 자문에 응하는 일종의 자문기관, 또는 의결기관 및 협의기관으로서의 기능을 가질 뿐'[47]이라고 지적하고 있다.

현재 학교경영에서 최종 의사결정권을 학교장에게 주어져 있음으로, 교무회의는 자문기관 내지 협의체로서의 성격을 벗어날 수 없다. 그러나 자문적 성격이라 하나, 그것은 단순한 의견을 듣기 위한 것이 아니고, 학교경영과 그 관리과정에서 교직원의 자율적인 참여의식을 높이는 수단이 된다는 중요한 의미를 지닌다. 따라서 심의과정은 신중하게 취급되고, 심의결과는 존중되어야 하겠다. 김영돈은 교무회의가 갖는 협의체의 성격에 대하여 '교직원의 의사를 종합하여 학교경영의 민주화를 도모하기 위한 협의체가 되어야 한다'고 강조하고 '학교경영 책임자의 결정권이 존중되는 동시에 교직원의 자유스런 협의회에 의한 공동 이해와 중지를 모아 내린 판단을, 학교경영에 반영 하는 것이다'[48]라고 하였다. 한편 徐明源은 '교무회의는 학교장의 자문기관이지만 학교장의 위임사항에 대하여 의결할 수 있음으로, 이런 경우에는 의결기관으로서의 성격을 갖게 된다'[49]고 주장하고 있다. 교무회의가 자문기관인 경우, 회의 제의, 의사 수합은 있다 할지라도 최종 결정의 본질은 학교장의 개인적 결정에 불과하므로 조직체 의지의 관철이 미약하게

---

47) 韓洪愚, 『교육경영학』, (서울: 을유문화사, 1977), p.272.
48) 김영돈, 『학교경영의 이론과 실제』, (서울:익문사. 1971), p.88.
49) 徐明源, 『교육학 사전』, (서울:대한교육연합회, 1965), p.777.

되기 쉬우며, 학교풍토의 자율화가 어렵다는 생각이 교직원 사회에서 점차 확대되고 있다. 따라서 민주주의 체제 하의 학교경영은, 전문적 조직의 자율적 풍토조성을 이상으로 하는 경영이어야 하기 때문에, 교무회의를 의결기관으로 해야 한다는 주장도 있다.[50] 위에서 살펴 본 바와 같이 교무회의 성격에 대하여 여러 가지 주장이 있으나, 교무회의는 학교경영의 기본방침을 심의하며 의결하지만, 최종적으로 결정하는 기관이 아니고, 그 성격상 학교장의 자문기관이라 하겠다. 그러나 학교경영을 민주화 하고 합리화 하기 위해서는, 교무회의에 의결기관으로서의 성격 부여를 모색하여, 교사집단의 능동적이고 자발적인 참여를 유도하는 것이, 필요하다고 생각한다.

2) 教務會議의 機能

교무회의 기능 강화와 학교경영의 민주화는 상호 보완적 관계를 갖고 있음[51]으로, 학교경영자는 교무회의 운영이 활성화 되도록, 관심과 노력이 절실히 요구된다 하겠다. 교무회의 성격 고찰에서도 드러났듯이 교무회의가 갖는 중요성에 비추어 법적인 규정이 부여되지 않아, 학교장의 경영방침에 따라 교무회의는 다양하게 운영되고 있으며, 교무회의 기능이 제대로 발휘되지 못하는 사례가 많이 나타나고 있다. 교무회의 기능은 관점에 따라 여러 가지로 나누어진다. 高野桂一은 '학교장의 의사전달, 학교장의 자문, 직원의 연락조정, 특정사항의 의결 등의 기능을 갖는다'[52]고 하였다. 南漢植은 교무회의 기능으로 '지시·전달 기능, 자문 응답 기능, 특정사항의 의사결정 기능, 연락조정 기능, 연수 기능' 등을 열거하였으며[53], 韓洪宇는 '교육행정 기관의 결정사항 및 학교장의 의

---

50) 南漢植 "직원회 운영의 생산화를 위한 과제" 『교육연구』 (서울:교육연구사. 1985), P.5.
51) 김천수. "교단 중심의 민주행정을 통한 학교경의 효율화 방안", 『관리기술, 제225호』, (서울"한국교육출판, 1989), p.171.
52) 高野桂一, 『학교경영 현대화 방법』, (동경: 명치도서.1970), pp.53-54.
53) 南漢植, 『전게서』, pp.388-389.

사전달 기능, 자문응답의 기능, 연락조정 기능, 위임사항의 의결 기능 등이 있음을 밝혔다.'54)

이상에서 나타난 교무회의 기능은 결국 자문 기능, 의사결정 기능, 연락조정 기능, 연수 기능의 넷으로 구분할 수 있으며, 각 기능의 구체적 내용을 규명해 보면 다음과 같다.

(1) 諮問 機能

학교경영은 학교장 중심체제로 되어 있으나 민주적 체제하에서의 학교경영은 전문조직의 자율적 풍토를 이상으로 하고 있다.

교직원의 전문성과 창의성을 집결시켜 보다 현명한 의사결정을 이끌어 내기 위해서는, 자문적 기능과 의결적 기능이 서로 조화 되도록 교무회의를 유용하게 운영하는 것이 바람직하겠다. 수업 시종시각의 결정, 교무분장의 결정, 학생의 상·벌, 진급과 유급의 사정, 수료 및 졸업 사정, 전학 허가 등의 업무가 여기에 포함 운영되어지고 있다.

(2) 意思決定 機能

학교 교육목표의 설정, 경영방침, 교육과정과 지도계획, 학교 행사계획 등 학교경영의 중심과제로서, 학생교육에 직접적으로 관계가 깊기 때문에, 교육의 주체인 교사의 전문성과 증지가 요구되므로, 교무회의를 통한 결집된 의사를 학교경영에 최대한 반영되어야 하겠다.

(3) 連絡調整 機能

각 교사가 각 담당업무 부서가 갖고 있는 정보나 의견을, 서로 교환하고 그 활동을 조정하여, 상호간의 의상소통을 긴밀히 하는 것으로, 분장업무의 진행 상황 및 조정, 고사 및 각종 행사에 따른 수업 조정, 학생의 실태파악, 지역사회 및 학부모와의 유대와 연락 등, 다양한 업무가 여기에 속한다.

---

54) 姜洪愚, 『전게서』, pp. 273-275.

(4) 研修 機能

교무회의 연수 기능을 살펴 보면, 학교경영의 영역별 추진방안, 학생 생활지도 방법, 교과지도 방법 개선, 수업연구 협의, 각종 연수의 참관결과 보고, 신규교사 오리엔테이션, 관계 법규 연구 등을 지적할 수 있으며, 이러한 교무회의 기능이 활성화되어, 교원의 교직 성장과 함께 학교경영의 전문화가 이루어져야 하겠다.

5. 敎務會議의 合理的 運營方案

민주적이고 합리적인 교무회의 운영을 위해서는, 교무회의 운영에 대한 학교 경영자의 적극적인 자세와 참여자의 의식과 태도가 뒷받침된, 운영기술이 필요하다고 생각된다. 학교장은 교무회의 협의과정과 집단의사를 존중하고, 교무회의가 합리적으로 운영되어 그 기능을 다할 수 있도록 기획하고 운영해야 할 것이다. 박용복은 교무회의 운영에 대하여 교무회의를 조·종례와 혼돈해 단순한 의사전달 기관으로만 보려는 부정적 생각을 없애고, 다음과 같은 기본 방침을 세우고 운영하는 것이, 바람직하다고 보고 있다.[55]

(1). 교무회의 규정을 명문화 하여 주요, 협의사항을 정하여 운영한다.

(2). 학교장은 교무회의 협의과정과 의사를 중시하고, 교무회의가 학교운영의 합리적 방안 창출, 교수법의 향상, 교직성장에 도움이 되도록 기획·운영한다.

(3). 교직원 한 사람, 한 사람이 적극 참여하여, 학교운영에 참여한다는 의식을 갖도록 분위기를 조성한다.

(4). 교무회의는 창조적인 학교운영을 목표로 전체 교직원에 의한, 건설적인 의사결정의 장, 집단사고의 장이 되도록 운영한다.

(5). 교무회의 협의사항에 대한 최종결정은 학교장이 하되, 그 의견을 최대로 반영 한

55) 朴龍福, "권위주의를 탈피한 교육행정상 정립" 『새교육』

다.

한편 교무회의 운영에 대한 기술적 측면에서 金玎坤은 교무회의 운영원칙을 다음과 같이 제시하였다.[56]

(1). 교무회의는 명확한 목적하에 개최되어야 한다.

(2). 교무회의는 회의의 목적이, 전직원에게 잘 이해되어 있어야 한다.

(3). 회의자료는 사전에 배부되어야 한다.

(4). 교무회의는 충분한 계획하에 진행되어야 한다.

(5). 회의에 참가하는 교직원은 토의·진행에 있어서 토의 참가자가 지켜야 할 예의를 지켜야 한다.

(6). 회의의 목적에 따라 참가자의 수를 적당히 조정할 수 있다.

(7) 회의의 요점은 의사록과 회의 진행과정에, 확인되어야 한다.

결국 교무회의를 효율적으로 운영하기 위해서는, 사전에 참가자에게 회의 목적과 그와 관련한 자료(정보)를 제공하여, 목적의식을 갖고 회의에 참여하여 충분한 토의를 통해 문제 해결에 관한 바람직한 의사결정이, 이루어지도록 배려가 있어야 하겠다. 그리고 학교 규모의 대형화에 따라, 참가자 수는 회의목적에 의해 신축성 있게 조정되도록 해야 하겠다.

또한 李壽南은 교무회의 운영기술 향상 방법의 원칙을 아래와 같이 밝혔다.[57]

1) 운영기술의 중요성을 바르게 이해하여야 한다.

2) 기술의 개선·향상을 위하여 교무회의 운영의 전영역에 걸쳐서 생각하는 동시에, 운

---

56) 金玎坤, "교무회의 성격과 그 운영" 『교육연구, 통권 166호』, (서울:교육연구사. 1983), p.41

57) 李壽南, 『교육경영의 근대화의 방법론』, (서울:태백출판사. 1966), pp.152-154

영의 기반으로서의 시설·설비에 대하여서도 충분한 배려가 있어야 한다.

3) 운영의 효과측정을 늘 하여, 그에 대한 반성을 기초로, 전직원의 운영기술의 개선에 관심을 가지고, 그의 실현에 힘써야 한다.

4) 운영기술의 실천을 통하여, 회의의 민주화, 합리화, 더욱 나아가서 운영의 근대화에 육박하는 태도의 자각이, 기술 개선의 근본이다.

5) 운영기술의 개선은, 구체적으로 점진적으로 시도되어야 한다.

이와 함께 운영기술 개선의 구체적 방안으로, 회의환경 설정의 기술, 토의장면 운영의 기술, 곤란한 토의장면의 처리 기술, 회의를 성공시키는 기본적 태도 등을 제시하였는데, 이는 각 학교의 사정과 형편에 따라 적절히 실시되어야 할 것이다.

6. 小集團 協議會의 效率的 運營

민주적인 학교경영을 위해, 학교장은 원활한 의사소통과 집약된 의사를 도출해 내기 위한, 다각적인 방안을 강구하고 있다. 본 장에서는 다인수 학교에서 의사결정의 효율성과 전문성을 제고시키기 위해, 실시되고 있는 소집단 협의회의 효율적 운영에 대하여 논해 보고자 한다.

Griffith는 의사결정에 참여한 구성원들이 의사결정에 참여함으로써 보다 합리적인 결정에 도달할 수 있으며, 그들의 사기를 향상시킬 수 있다고 하였다. 교사들의 참여에 의한 의사결정을 위해서는, 구성원 전체가 참여하는 교무회의에서 논의·심의하는 것이 바람직하다 하겠으나, 모든 사안을 이러한 과정에 따르기는 현실적으로 어려움이 있으며, 그 역기능도 다음과 같이 지적되고 있다.[58]

1). 전교직원이 의사결정에 참여함으로써 의사결정이 지연되고

---

58) 김천수, 『전게서』, p.170

2). 조직 구성원들 간의 분산성과 갈등으로 상반되는 주장이 대립되기 쉬우며,

3). 결집된 의견과 의식적인 책임자의 견해가 다른 경우의 조정 문제

이러한 역기능을 극복하며, 교사 수가 많아 전체 교사들의 의사를 한꺼번에 수렴하기 어려운 학교에서는 소위원회를 두어, 사안에 따라 위원회별로 협의·결정하는 방식이, 효과적인 것[59]으로 밝혀지고 있다. 회의에서 참가자 수의 다과는 지도자에 대한 반응에 있어서 변화를 보이고 있다. 단지 몇 사람만의 회합이라면, 사람들은 회의 지도자에 대하여 강한 지도력을 요구한다기보다 자유로히 자기의 견해를 발표할 수 있는 기회가 부여되기를 원하고 있다. 일반적으로 소집단 협의회에서는 사람들의 행동경향을 다음과 같이 요약할 수 있다.[60]

(1). 참가의 기회가 많기 때문에 사람들은 서로 인정을 받고 있다는 의식이 강하다.

(2). 자주적인 참가를 함으로써 사람들은 책임감이 강하다.

(3). 사람들은 자기 결정이라든지, 지도적 행동을 취하고자 하는 의욕을 가지게끔 된다.

소집단 협의회는 일종의 분업조직을 집단토의에 이용하는 것으로서, 이런 방법으로 부여된 문제를, 다수로 해결하는 능률적이며, 효과적인 방법이라 할 수 있다. 이 방법을 Grouping이라 부르며, 토의의 활성화를 노리는 집단의 편성 기술로 널리 이용되고 있다.

현재 학교에 따라 전체 교직원이 참여하는 교무회의 이외에 기획위원회, 동학년회, 교과별 위원회, 인사 위원회 등을 두어, 해당사항을 심의하여 학교장에게 보고하여 시행하고 있다. 이러한 소위원회가 교직원의 의사를 집약하여, 학교장에 전달하기 보다는 오히려 上意下達을 합리화 하기 위한 일종의 전위대적 역할에 불과하다고 할만치 형식화

---

59) 金英宇, "교사의 역할과 학교경영에의 참여", 『새교육, 통권 420호』, (서울:대한교육 연합회.1989),p.62

60) 조형제, 『회의 진행법』, (서울:일신서적공사. 1988), pp.152-155

되고 있어, 그 운영면에 개선이 요구되고 있다.

소위원회는 학교집단의 특성을 고려하여, 그 특성에 따라 위원회를 다양하게 선정해, 교사들의 전문적 식견을 반영할 수 있도록 조직하여야 할 것이다. 그리고 일부 간부급 교사들만이 위원회 구성원이 되어 있어, 다수의 교사들은 결과적으로 그들의 의사를 학교경영에 반영시킬 기회가 차단되는 경우가 되므로, 모든 교사들이 위원회에 소속되도록 배려가 있어야 하며, 이와 함께 각종 위원회에 대한 특별한 기능이나 합리성을 명백히 규정하여 운영함으로서 교사들 간의 불필요한 갈등을 해소해야 한다.

한편 교사들의 의견을 수렴하기 위해 조직 운영되고 있는 각종 위원회 역시 의결기관이 아니고, 학교장의 자문기구에 지나지 않아, 교사들이 위원회에 소극적이고 불만스럽게 생각하는 경향이 커지고 있다. 그러므로 각 소위원회를 교장이 직접 주재하고, 소위원회에서 결정된 사항이, 곧바로 학교경영에 반영될 수 있도록 모든 교사들의 협의기구를 의결기구화하는 것이 필요하다 하겠다.[61]

이러한 소집단 협의가 활성화 되어, 교사들이 학교의 주체로서 학교경영에 적극 참여하고 학교 구성원으로서의 역할을 십분 발휘함으로써, 자긍심을 가지고 교육에 전념할 수 있는 학교경영으로 변모되어야 할 것이다.

---

61) 金英宇, 『전게서』, p.62

Ⅲ. 研究結果 分析 및 解釋

본 장에서는 설문조사를 통하여 ①학교장의 의사결정 형태 ② 학교장의 의사결정에 대한 교사들의 인식 ③ 교무회의와 각종회의 운영실태 등을 파악한, 통계자료를 중심으로 결과 분석 및 해석을 하였다.

1. 學校長의 意思決定 形態

1) 學校長의 學校經營 類形

<표3-1> 학교장의 학교경영 유형

항목 \ 일반적 특성		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 과업형 (과업+, 인화-)	빈도	136	115	21	36	100	35	44	50	7	109	25	63	31	37	5
	%	41.7	39.4	61.8	36.0	44.2	40.7	48.9	43.5	20.0	42.2	38.5	47.0	42.5	42.0	16.7
(2) 인화형 (과업-, 인화+)	빈도	60	55	5	22	38	7	15	26	12	39	21	17	8	24	11
	%	18.4	18.8	14.7	22.0	16.8	8.1	16.7	22.6	34.3	15.1	32.3	12.7	11.0	27.3	36.7
(3) 효율형 (과업+, 인화+)	빈도	77	71	6	29	48	15	22	28	12	59	17	19	25	22	11
	%	23.6	24.3	17.6	29.0	21.2	17.4	24.4	24.3	34.3	22.9	26.2	14.2	34.2	25.0	36.7
(4) 비효율형 (과업-, 인화-)	빈도	53	51	2	13	40	29	9	11	4	51	2	35	8	5	3
	%	16.3	17.5	5.9	13.0	17.7	33.7	10.0	9.6	11.4	19.8	3.1	26.1	12.3	5.7	10.0
합계	빈도	326	292	34	100	226	86	90	115	35	258	65	134	73	88	30
	%	100	89.6	10.4	30.7	69.3	26.4	27.6	35.3	10.7	79.9	20.1	41.2	22.5	27.1	9.2
X^2			7.02554		4.85291		41.24252				17.49260		45.60865			
df			3		3		9				3		9			
p			0.07109		0.18289		0.00000				0.00056		0.00000			

<표3-1>에서 보는 바와 같이, 학교장의 학교경영 유형은, 과업형이 41.6%로 가장 많고, 효율형은 23.5%, 인화형은 18.4%로 나타나 학교경이 인화보다는 과업 중심으로 이루어지는 경향이 뚜렷하며, 특히 사립학교의 경우, 과업형이 공립의 1.7배나 되는 61.8%의 높

은 반응을 보이고 있다.

집단간의 견해차이는 연령별, 직급별, 교육경력별에서 P< 0.001로 유의도 5%(0.05) 수준에서 매우 유의한 차이를 보이고 있다. 젊은 층의 교사와 일반교사 집단에서 학교장의 경영유형을 과업형으로 보는 시각이 높은 반면, 중년층의 교사나 주임교사는 인화나 효율형으로 보는 성향이 강하여, 세대간의 인식차이가 나타나고 있는데, 이것은 젊은 교사들이 지닌 가치관 내지는 자율성의 폭과, 중견 이상의 교사들이 지닌 그것과의 차이에서 비롯되었다고 보아야 할 것이다.

2) 學校長의 意思決定 過程

<표 3-2> 학교장의 의사결정 과정

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 학교장 중심체제	빈도	150	141	9	36	114	48	50	47	5	133	14	78	34	31	6
	%	45.9	48.1	26.5	36.0	50.2	55.8	55.6	40.5	14.3	51.4	21.5	58.2	45.9	35.2	20 0
(2) 학교장, 교감 협의로	빈도	32	28	4	14	18	10	7	9	6	25	7	13	8	9	2
	%	9.8	9.6	11.8	14.0	7.9	11.6	7.8	7.8	17.1	9.7	10.8	9.7	10.8	10.2	6.7
(3) 학교장, 교감 주임교사 협의로	빈도	129	110	19	46	43	26	30	52	21	92	37	40	29	39	21
	%	39.4	37.5	55.9	46.0	36.6	30.2	33.3	44.8	60.6	35.5	56.9	29.9	39.2	44.3	70.0
(4) 교무회의서 전체협의로	빈도	16	14	2	43	12	2	3	8	3	9	7	3	3	9	1
	%	4.9	4.8	5.9	4.0	5.3	2.3	3.3	2.9	8.6	3.5	10.8	2.2	4.1	10.2	3.3
합 계	빈도	327	293	34	100	227	86	90	116	35	259	65	134	74	88	30
	%	100	89.6	10.4	30.6	69.4	26.3	27.5	35.5	10.7	79.9	20.1	41.1	22.7	27.0	9.2
X			7.47590		25.95071				5.93875		21.82056		29.43336			
df			3		9				3		3		9			
p			0.05818		0.00208				0.11463		0.00007		0.00055			

<표 3-2>에서 보는바와 같이, 학교장의 의사결정은 학교장 중심으로 이루어지는 것이 45.9%로 가장 많으며, 주임교사 이상의 협의는 39.4%인데 비해, 교무회의에서 전체 협의는 겨우 4.9%에 지나지 않는다. 이것은 아직도 우리의 학교 현장에서 교사의 의사가 거

의 무시되고 학교장의 일방적인 의사결정에 의해 경영되고 있음을 입증해 주는 하나의 결과로 생각된다.

집단간의 견해차이는 연령별, 직급별, 교육경력별에서 P< 0.001로 유의도 5%(0.05) 수준에서 매우 유의한 차이를 보이고 있다.

젊은 교사나 일반교사의 경우에, 학교장 중심으로 의사결정이 이루어진다고 생각하는 경향이 상대 집단에 비해 2-3배 이상으로 높은데, 중견교사나 주임급 이상은 업무 추진상 의사소통이 빈번하나, 젊은층의 교사들은 학교경영에 참여하는 기회가 적기 때문인 것으로 생각된다.

3) 學校運營에 대한 敎師의 提案實態

<표 3-3> 학교 운영에 대한 교사의 제안 실태

인적 특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 자유롭게 제안되며 대체로 수용됨	빈도	45	43	2	17	28	6	8	18	13	26	19	8	8	18	11
	%	14.8	14.7	5.9	17.0	12.3	7.0	8.9	15.5	37.1	10.0	29.2	6.0	10.8	20.5	36.7
(2) 일부 교사에 의해 제안되며 수용됨	빈도	91	80	11	34	57	21	22	35	13	64	26	33	17	30	11
	%	27.8	27.3	32.4	34.0	25.1	24.4	24.4	30.2	37.1	24.7	40.0	24.6	23.0	34.1	36.7
(3) 의견제시는 있으나 수용되지는 않음	빈도	138	120	18	36	102	34	48	49	7	120	17	63	38	30	7
	%	42.2	41.0	52.9	36.0	44.9	39.5	53.3	42.2	20.0	46.3	26.2	47.0	51.4	34.1	23.3
(4) 의견제시나 수용이 전혀 안됨	빈도	53	50	3	13	40	25	12	14	2	49	3	30	11	10	1
	%	16.2	17.1	8.8	13.0	17.6	29.1	13.3	12.1	5.7	18.9	4.6	22.4	14.9	11.4	3.3
합계	빈도	327	293	34	100	227	86	90	116	35	259	65	134	74	88	30
	%	100	89.6	10.4	30.6	69.4	26.3	27.5	35.5	10.7	79.9	20.1	41.1	22.7	27.0	9.2
X			4.30451		5.29681		40.35923				29.77973		37.58661			
df			3		3		9				3		9			
p			0.23040		0.15131		0.00001				0.00000		0.00002			

<표 3-3>에서 보는 바와 같이, 학교운영에 대한 교사들의 의견제시가 이루어지는 정도는, 의견제시는 있으나 수용되지 않는다가 42.2%, 의견 제시나 수용이 전혀 안되는 경우

16.2%이며, 일부 교사에 의해 제안되며 수용된다는 27.8%, 자유롭게 제안되며 대체로 수용되는 것은 겨우 13.8%이다. 결국 교사들의 제안은 대체로 많이 이루어지나 학교운영에 수용되는 비율은 41.6%를 넘지 못하고 있다.

집단간의 견해차이는 연령별, 직급별, 교육경력별에서 P< 0.001로 유의도 5%(0.05) 수준에서 매우 유의한 차이가 있다. 교육경력이 많은 교사나 주임교사들은 자유롭게 제안되며 대체로 수용된다는 견해가 젊은층의 교사들보다 5-6배 이상으로 높은데 비하여,젊은층의 교사들은 부정적인 시각이 상대적으로 매우 높다. 이것은 교육경력이 많을수록 학교생활에 젖어 있으며, 젊은 교사들은 민주 행정에 대한 기대가 높기 때문인 것으로 생각된다. 이러한 세대간의 견해차이는 집단내 갈등의 요인이 되어 조직건강을 해칠 우려가 있다.

4) 教師들의 意見提示 經路

〈표 3-4〉 교사들의 의견제시 경로

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 교무회의	빈도	18	12	6	8	10	4	4	8	2	13	5	4	4	8	2
	%	5.6	4.2	17.6	8.2	4.5	4.7	4.5	7.1	5.7	5.2	7.7	3.0	5.6	9.2	6.7
(2) 주임회의, 동학년회의	빈도	245	219	26	67	178	57	70	91	27	194	48	95	58	66	25
	%	76.3	76.3	76.5	69.1	79.5	67.1	79.5	80.5	77.1	76.7	73.8	72.0	81.7	75.9	83.3
(3) 학교장 교감에게 직접	빈도	37	35	2	14	23	11	10	11	5.	27	10	18	5 .	12	2
	%	11.5	12.2	5.9	14.4	10.3	12.9	11.3	9.7	14.3	10.7	15.4	13.6	7.0	13.8	6.7
(4) 선배 동료 교직원을 통해서	빈도	21	21		8	13	13	4	3	1	19	2	15	4	1	1
	%	6.6	7.3		8.2	5.8	15.3	4.5	2.7	2.9	7.5	3.1	11.4	5.6	1.1	3.3
합 계	빈도	321	287	34	97	224	85	88	113	35	253	65	132	71	87	30
	%	100	89.4	10.6	30.2	69.8	26.5	27.4	35.2	10.9	79.6	20.4	41.3	22.2	27.2	9.4
X			13.36899		4.32212		16.59905				3.17648		16.23428			
df			3		3		9				3		9			
p			0.00390		0.22872		0.5538				0.36521		0.06215			

<표 3-4>에서 보는 바와 같이, 교사들의 의견제시 경로는, 주임회의나 동학년회의를 이용하는 경우가 76.3%이고, 교무회의를 이용하는 경우는 5.6%이다. 그 외에 선배,동료 직원을 이용하는 경우도 6.6%나 되어, 일선 학교에서 교사들의 의견제시는 대부분 간접 경로에 의해서 이루어지고 있으며, 교무회의에서 자유스러운 의견 개진이나 협의과정은, 활성화 되어 있지 못한 것으로 나타나 있다.

한편 사립학교의 경우 공립학교에 비해 교무회의를 이용하는 경우가 높은 것으로 나타났으며, 학교장이나 교감에게 직접 의견을 제시하는 것이, 공립학교에서보다 높아 대조를 보이고 있다. 집단간의 견해차이는 설립별에서만 유의도 5%(0.05) 수준에서 유의한 차이를 보였다.

5) 教師가 意見提示를 꺼리는 이유

<표 3-5> 교사가 의견제시를 꺼리는 이유.

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 교사들의 무관심 기회주의적 사고	빈도	44	42	2	12	32	14	9	14	7	31	13	18	6	13	7
	%	13.7	14.6	5.9	12.5	14.2	16.3	10.1	12.5	20.6	12.1	21.3	13.4	8.2	15.5	24.1
(2) 의견제시의 기회나 통로가 없어서	빈도	46	40	6	23	23	8	12	16	10	35	11	16	7	16	7
	%	14.3	13.9	17.6	24.0	10.2	9.3	13.5	14.3	29.4	13.6	18.0	11.9	9.6	19.0	24.1
(3)의견수렴이 안되고 나쁜인상을 받을까봐	빈도	231	205	26	61	170	64	68	82	17	191	37	100	60	55	15
	%	72.0	71.4	76.5	63.5	75.6	74.4	76.4	73.2	50.0	74.3	60.7	74.6	82.2	65.5	51.7
합계	빈도	321	287	34	96	225	86	89	112	34	257	61	134	73	84	29
	%	100	89.4	10.6	2909	70.1	26.8	27.7	34.9	10.6	80.8	19.2	41.9	22.8	26.3	9.1
X			2.09798		10.35501		12.12548						12.34533			
df			2		2		6						6			
p			0.35029		0.0564		0.05923						0.05469			

<표 3-5>에서 보는 바와 같이, 교사들의 의견제시를 꺼리는 이유로는 의견 수용이 되지 않을뿐 아니라 나쁜 인상을 받게 될 것 같아서가 72.0%로, 가장 많으며, 이러한 경향

은 여교사가, 그리고 30대의 연령층에서 더욱 더욱 뚜렷하게 나타나고 있다. 의견제시의 기회나 통로가 없는 경우도 14.3%나 되어, <표 3-4>에서 提案經路가 간접적인 경우가 많았던 점을 감안해 보면, 원만한 의견소통을 위한 제도적 보완이나, 경영자의 의식이 민주적인 방향으로 전환이 있어야 하겠다. 교사들의 무관심이나 기회주의적 사고로 보는 시각도 13.7%나 되며, 주임교사나 교육경력이 많은 교사들은 이러한 성향이 더욱 높다. 이것은 의견제시를 꺼리는 이유를 흔히 학교장의 책임으로만 보려는 시각에서, 교사들 자신에게도 문제가 있음을 깨우쳐 주는 자료로, 긍정적인 면에서 관심을 가져, 교사들의 자각이 있어야 하겠다. 집단간의 견해차이는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

2. 學校長의 意思決定에 대한 敎師들의 認識

1). 學校長의 意思決定에 대한 敎師反應

<표 3-6> 학교장의 의사결정에 대한 교사 반응

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대이상	교사	주임교사	10년미만	10-20	20-30	30년이상
(1) 불합리하므로 개선되었으면 좋겠음	빈도	158	144	14	45	113	60	48	45	5	140	16	85	41	211	4
	%	48.3	49.1	41.2	45.0	49.8	69.8	53.3	38.8	14.3	54.1	24.6	63.4	55.4	30.7	13.3
(2) 대체로 만족하나 보완되었으면 좋겠음	빈도	153	134	19	49	104	24	37	66	26	112	40	46	31	53	23
	%	46.8	45.7	55.9	49.0	45.8	27.9	41.1	56.9	74.3	43.2	61.5	34.3	41.9	60.2	76.7
(3) 만족스럽게 생각함	빈도	16	15	1	6	10	2	5	5	4	7	9	3	2	8	3
	%	4.9	5.1	2.9	6.0	4.4	2.3	5.6	4.3	11.4	2.7	13.8	2.2	2.7	9.1	10.0
합계	빈도	327	293	35	100	227	86	90	116	35	259	65	134	74	88	30
	%	100	89.6	10.4	30.6	69.4	26.3	27.5	35.5	10.7	79.9	20.1	41.1	22.7	27.0	9.2
X			1.36656		0.83954		38.96197				26.12532		41.73696			
df			2		2		6				2		6			
p			0.50496		0.65720		0.00000				0.00000		0.00000			

학교장의 의사결정에 대하여 어떻게 생각하는가를 조사분석한 <표 3-6>을 보면, 불합리 하므로 개선되었으면 좋겠다가 48.3%, 대체로 만족하지만 개선되기를 희망하는 것은 46.8%인데 비하여 만족스럽게 생각하는 경우는 4.9%에 지나지 않는다.

결국, 개선 내지는 보완을 바라는 교사들의 견해가 95.1%임을 생각할때 학교장의 의사결정은 대부분 교사들의 의견과 거리가 많음을 입증해 준다. 특히 불합리하므로 개선되기를 바라는 견해에서 20대 교사들은 50대의 14.3%보다 훨씬 높아 69.8%수준이며, 대체로 만족하나 보완되기를 바라는 경우 50대의 교사들은 74.3%를 나타내어, 20대의 교사들 27.9%와 비교하여 세대간의 큰 시각의 차를 나타내고 있다. 집단간 견해차이는 연령별, 직급별, 교육경력별에서 P=0.000으로 매우 유의한 차이를 보이고 있다.

2) 學校長의 意思決定에 不滿足한 이유

<표 3-7> 학교장의 의사결정에 불만족한 이유

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1)교육활동의 참신성 효율성 합리성	빈도	106	92	14	32	74	26	27	41	12	84	22	41	24	34	7
	%	33.4	32.5	41.2	34.0	33.2	31.0	30.7	36.6	36.4	33.2	36.1	31.1	33.3	40.0	25.9
(2)조직건강을 해치고 자율성이 위축됨	빈도	64	54	10	23	41	15	22	17	10	46	18	24	18	11	10
	%	20.2	19.1	29.4	24.5	18.4	17.9	25.0	15.2	30.3	18.2	29.5	18.2	25.0	14.1	37.0
(3)대부분 의사결정이 학교장 중심으로	빈도	147	137	10	39	108	43	39	54	11	123	21	67	30	39	10
	%	46.4	48.4	29.4	41.5	48.4	51.2	44.3	48.2	33.3	48.6	34.4	50.8	41.7	45.9	37.0
합계	빈도	317	283	34	94	223	84	88	112	33	253	61	132	72	85	27
	%	100	89.3	10.7	29.7	70.3	26.5	27.8	35.3	10.4	80.6	19.4	41.8	22.8	26.9	8.5
X			4.64891		1.91335		6.868202				5.37106		9.58907			
df			2		2		6				2		6			
p			0.09784		0.38417		0.33321				0.06819		0.14306			

학교장의 의사결정에 만족하지 않는 이유로는 <표 3-7>에서 보는 바와 같이 대부분의 의사결정이 학교장 중심으로 되어서가 46.4%, 교육활동의 참신성, 효율성, 합리성이 결

여된 점은 33.4%, 조직건강을 해치고 자율성이 위축되기 때문인 것이 20.2%이다.

의사결정 내용면 보다 방법적인 문제에 불만족한 이유로 더 높은 반응을 나타내고 있는것은, 교사들이 학교장의 일방적인 의사결정 과정에서 무엇보다도 참여를 강력히 희망하는 것으로 해석된다. 의사결정 내용면에서도 교사들이 불만족하고 있는것으로 보여 학교 경영에서 교사들의 전문성과 자율성 확보가 얼마나 소중한가를 말해주고 있다. 집단간의 견해차이는 유의도 검증 결과로 알 수 있듯이 유의한 차이가 없다.

3) 學校長 中心의 意思決定과 學校 敎育 活動

〈표 3-8〉 학교장 중심의 의사결정과 학교 교육 활동

인적특성 / 항목	전체		설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 크게 도움을 준다.	빈도	38	37	1	20	18	5	11	13	9	20	17	10	6	14	8
	%	11.7	12.7	2.9	20.2	8.0	5.8	12.2	11.4	25.7	7.8	26.6	7.5	8.2	16.1	26.7
(2) 그저 그렇다	빈도	145	121	24	38	107	33	37	61	14	113	31	53	30	48	14
	%	44.6	41.6	70.6	38.4	47.3	38.4	41.1	53.5	40.0	43.8	48.4	39.6	41.1	55.2	46.7
(3) 도움을 주지 못한다	빈도	142	133	9	41	101	48	42	40	12	125	16	71	37	25	8
	%	43.7	35.7	26.5	41.4	44.7	55.8	42.7	35.1	34.3	48.4	25.0	53.0	50.7	28.7	26.7
합계	빈도	325	291	34	99	226	86	90	114	35	258	64	134	73	87	30
	%	100	89.5	10.5	30.5	69.5	26.5	27.7	35.1	10.8	80.1	19.9	41.4	22.5	26.9	9.3
X			10.80622		10.22563		17.35897				22.47697		23.07633			
df			2		2		6				2		6			
p			0.00450		0.00602		0.00805				0.00001		0.00077			

학교장 중심의 의사결정이 학교 교육에 어떤 영향을 준다고 생각하는지에 대한 조사 분석은, 〈표 3-8〉에서 보는 바와 같이, 그저 그렇다 44.6%, 도움을 주지 못한다 43.7%인데 비하여 크게 도움을 준다는 겨우 11.7%이다. 학교장 중심의 의사결정이 학교 교육활동에 부정적인 영향을 준다는 시각이 강한 편이다. 학교 경영자는 전체 교사들의 참신한 의견들을 수용하여, 교육활동의 긍정적인 평가를 얻어야 할 것으로 생각된다.

집단간의 견해차이는 유의도 5% 수준에서 볼 때 모든 집단에서 유의한 차이를 나타내고 있다. 특히 주임교사나 교육경력이 많은 교사일수록 크게 도움을 준다는 생각이 상대적으로 높은 반면, 도움을 주지 못한다는 반응에서는 10년 미만의 교사는 50.7%인데 30년 이상의 교사는 26.7%로 큰 견해차이를 발견할 수 있다.

4) 意思決定時 가장 合理性이 要求되는 事案

<표 3-9> 의사결정시 가장 합리성이 요구되는 사안

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대이상	교사	주임교사	10년미만	10-20	20-30	30년이상
(1) 조직 및 인사관리	빈도	129	119	10	46	830	25	37	52	15	98	31	46	33	35	15
	%	39.6	40.8	29.4	46.5	36.6	29.4	41.1	44.8	42.9	38.0	47.7	34.6	44.6	39.8	50.0
(2) 시설 및 재정관리	빈도	48	41	7	16	32	12	14	15	7	36	12	19	11	12	6
	%	14.7	14.0	20.6	16.2	14.2	14.2	15.6	12.9	20.0	14.0	18.5	14.3	14.9	13.6	20.6
(3) 교무행사	빈도	28	21	7	10	18	4	10	10	4	21	7	7	8	9	4
	%	8.6	7.2	20.6	10.1	7.9	4.7	11.1	8.6	11.4	8.1	10.8	5.3	10.8	10.2	13.3
(4) 교육계획 및 장학활동	빈도	121	111	10	27	94	44	29	39	9	103	15	61	22	32	5
	%	37.1	38.0	29.4	27.3	41.4	51.8	32.2	33.6	25.7	39.9	23.1	45.9	29.7	36.4	16.7
합계	빈도	326	292	34	99	227	85	90	116	35	258	65	133	74	88	30
	%	100	89.6	10.4	30.4	69.6	26.1	27.6	35.6	10.7	79.9	20.1	40.9	22.8	27.1	9.2
X			8.84700		5099757		13.74500				6.38228		13.22607			
df			3		3		9				3		9			
p			0.03140		0.11173		0.13169				0.099442		0.15264			

학교장의 의사결정시 교사의 입장에서 가장 합리적으로 이루어져야 할 사항으로는 <표 3-9>에서 보는 바와 같이, 조직 및 인사관리가 39.6%로 가장 많으며, 교육계획 및 장학활동이 37.1%, 시설 및 재정관리는 14.7%이며, 교무행사는 8.6%으로 제일 적다.

교육경력이 높을수록 조직 및 인사관리면에 높은 관심을 보여 10년 미만의 교사보다 30년 이상의 교사는 15.4%가 더 많은 50.0%의 수준을 보였다. 교육계획 및 장학 활동은 10년 미만의 교사들이 45.9%로 경력이 많은 교사보다 11.8%나 더 많다. 교육경력이 많은 교사들은 역할 분담이나 승진등에 높은 관심을 두는데 비해, 젊은 교사들의 경우 교육활

동 자체나 근무여건 등에 비중을 갖고 있어, 여기서도 세대간의 차이가 나타나고 있다. 유의도 검증에서는 공,사립간에서만 유의도 5%(0.05)수준에서 유의한 차를 보일 뿐이다.

5) 學校經營 改善에서 우선되어야 할 領域

<표 3-10> 학교경영 개선에서 우선되어야 할 영역

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대이상	교사	주임교사	10년미만	10-20	20-30	30년이상
(1)학교장 중심의 의사결정 형태	빈도	108	102	6	29	79	38	29	33	8	94	13	57	22	21	7
	%	33.1	34.9	17.6	29.3	34.8	44.7	32.2	28.4	22.9	36.4	20.0	42.9	29.7	23.9	23.3
(2) 근무부담의 과중	빈도	95	90	5	28	67	29	24	36	6	79	16	40	23	25	7
	%	29.1	30.8	14.7	28.3	29.5	34.1	26.7	31.0	17.1	30.6	24.6	30.1	31.1	28.4	23.3
(3) 동료 교직원 간의 인간관계	빈도	38	27	11	15	23	2	14	12	10	21	17	8	9	12	9
	%	11.7	9.2	32.4	15.2	10.2	2.4	15.6	10.3	28.6	8.1	26.2	6.0	12.2	13.6	30.0
(4) 학교내 후생 복지 여건	빈도	85	73	12	27	58	16	23	35	11	64	19	28	20	30	7
	%	26.1	25.0	35.3	27.3	25.6	18.8	25.6	30.2	31.4	24.8	29.2	21.1	27.0	34.1	23.3
합 계	빈도	326	292	34	99	227	85	90	116	35	258	65	133	74	88	30
	%	100	89.6	10.4	30.4	69.6	26.1	27.6	35.6	10.7	79.9	20.1	40.9	22.8	27.1	9.2
X			20.64725		2.23578		27.22905				19.58636		23.86428			
df			3		3		9				3		9			
p			0.00012		0.52494		0.00128				0.00021		0.00452			

학교경영 개선에서 가장 우선되어야 할 사항에 대한 조사결과를 보면, <표 3-10>에서 알 수 있듯이, 학교장 중심의 의사결정 형태가 첫째로 꼽혀 33.1%를 나타내며 다음으로 근무부담의 과중이 29.1%, 학교내 후생 및 복지여건도 26.1%이다.

한편 연령별, 직급별, 설립별에서 P<0.01로 유의도 5%(0.05) 수준에서 매우 유의한 차이가 있다. 젊은 층의 교사들은 학교장의 의사결정 형태나 근무부담 과중에 대한 개선을 요구하는 경향이 높은데 비하여, 연령이 많을 수록 학교내 후생 복지 여건과 동료직원 간의 인간관계에 관심이 높게 나타나고 있다.

동료 직원 간의 인간관계에 대해서, 공립이 9.2%인데 사립의 경우 32.4%나 되어 공립

학교의 직원 분위기는, 상대적으로 자유스러움을 느끼게 된다. 이러한 경향은 직급별에서 비슷하게 나타나고 있는데, 주임교사는 학교업무 추진으로 일반 교사들과의 인간관계 형성에 관심을 두고 있기 때문인 것으로 풀이된다.

3. 敎務會議 및 各種會議 運營實態

1) 敎務會議 開催實態

<표 3-11> 교무회의 개최 실태

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 매 일	빈도	41	41		10	31	8	10	18	5	35	6	15	9	15	2
	%	12.9	14.4		10.5	13.9	9.8	11.2	16.1	14.3	13.9	9.5	11.5	12.3	17.6	6.9
(2) 주 2-3회 (정례화)	빈도	226	195	31	65	161	60	69	75	22	179	45	96	55	56	18
	%	71.2	68.7	91.2	68.3	72.2	73.2	77.5	67.0	62.9	71.0	71.4	73.8	75.3	65.9	62.1
(3) 필요시(수시로)	빈도	51	48	3	20	31	14	10	19	8	38	12	19	9	14	9
	%	16.0	16.9	8.8	21.1	13.9	17.1	11.2	17.0	22.9	15.1	19.0	14.6	12.3	16.5	31.0
합 계	빈도	318	284	34	95	223	82	89	112	35	252	63	130	73	85	29
	%	100	89.3	10.7	29.9	70.1	25.8	28.0	35.2	11.0	80.0	20.0	41.0	23.0	26.8	9.1
X			8.30967		2.84660		5.32585				1.23892		8032641			
df			2		2		6				2		6			
p			0.01569		0.24092		0.50275				0.53823		0.21515			

<표 3-11> 에서 보는 바와 같이, 교무회의를 개최하는 횟수는 주2-3의 정례화되어 개최되는 경우가 71.1%로 대부분의 학교가 이에 준하고 있으며, 사립의 경우는 91.2%로 공립의 68.7%보다 훨씬 높게 나타나고 있다. 이러한 경향은 학교경영의 효율성면에서는 긍정적으로 볼 수 있겠으나, 교무회의 활성화를 통한 전체 교사들의 참여의 기회가 그만큼 적어진다고도 생각할 수 있다.

필요시 수시로 개최하는 경우가 16.0%를 보이고 있는데 이 비율이 높아지는 것이, 바람직하게 느껴진다.

공,사립 간을 볼 때고, 집단간의 견해차이는 유의도 5%(0.05) 수준에서 유의한 차이가 없다.

2) 敎務會議에서 論議되는 內容

<표 3-12> 교무회의에서 논의되는 내용

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1)업무의 지시 전달	빈도	199	178	21	57	142	64	60	61	14	167	29	93	49	45	11
	%	61.3	61.2	61.8	58.2	62.6	75.3	66.7	53.0	40.0	63.7	45.3	69.9	66.2	51.7	36.7
(2) 주요 업무의 협의	빈도	14	13	1	6	8	2	2	3	7	6	8	3	2	3	6
	%	4.3	4.5	2.9	6.1	3.5	2.4	2.2	2.6	20.0	2.3	12.5	2.3	2.7	3.4	20.6
(3) 업무의 지시 전달 및 업무 협의	빈도	106	94	12	33	73	18	27	50	11	83	23	35	23	27	11
	%	32.6	32.3	35.3	33.7	32.2	21.2	30.0	43.5	31.4	32.2	35.9	26.3	31.1	42.5	36.7
(4) 연수 활동 및 자율장학	빈도	6	6		2	4	1	1	1	3	2	4	2		2	2
	%	1.8	2.1		2.0	1.8	1.2	1.1	0.9	8.6	0.8	6.3	1.5		2.3	6.7
합계	빈도	325	291	34	98	227	85	90	115	35	258	64	133	74	87	30
	%	100	89.5	10.5	30.2	69.8	26.2	27.7	35.4	10.8	80.1	19.9	41.0	22.8	26.9	9.3
X			0.95095		1.36527		46.86960				23.85498		34.91276			
df			3		3		9				3		9			
p			0.81312		0.71369		0.00000				0.00003		0.00006			

<표 3-12>에서 보는 바와 같이, 교무회의에서 주로 논의되고 있는 내용으로는 업무의 지시 전달이 61.3%, 업무의 지시 전달과 함께 업무 협의가 이루어지는 경우는 32.6%인데, 주요 업무의 협의는 겨우 4.3%에 불과하다. 이것은 <표 3-2>에서 학교장의 의사결정 과정에서 교무회의 협의를 거치는 것이 4.9%였던 점을 보면, 교무회의가 본래의 기능대로 운영되지 못하고 있다고 해석된다.

연령별, 직급별, 교육경력별에서는 P< 0.001로 유의도 5%(0.05) 수준에서 매우 유의한

차이를 나타내고 있다.

교사의 연령이 낮거나 일반 교사의 경우, 교무회의에서 논의 되는 내용을 주로 업무의 지시. 전달로 보는 성향이 강한 반면, 원로 교사나 주임교사의 경우, 주요 업무의 협의로 보는 생각이 상대적으로 높은데, 이러한 경향은 학교경영에 참여 정도에 따라 나타나는 결과라고 생각된다.

3) 敎務會議 協議內容의 實際 反映度

<표 3-13> 교무회의 협의내용의 실제 반영도

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1)약 80%이상	빈도	51	46	5	13	38	8	13	20	10	39	12	13	15	15	8
	%	16.0	16.2	14.7	13.8	17.0	9.8	14.8	17.7	28.6	15.5	19.0	10.2	20.5	17.4	26.7
(2) 약 50%-80% 정도	빈도	104	91	13	32	72	19	24	45	16	69	35	35	16	38	14
	%	32.7	32.0	38.2	34.0	32.1	23.2	27.3	39.8	45.7	27.3	55.6	27.3	21.9	44.2	46.7
(3) 약 50% 이하	빈도	99	87	12	33	66	24	34	34	7	85	12	39	29	25	6
	%	31.2	30.6	35.3	35.1	29.5	29.3	38.6	30.1	20.0	33.7	19.0	30.5	39.7	29.1	20.0
(4) 거의 반영되지 않음	빈도	64	60	4	16	48	31	17	14	2	59	4	41	13	8	2
	%	20.1	21.2	11.8	17.0	21.4	37.8	19.3	12.4	5.7	23.4	6.3	32.0	17.8	9.3	6.7
합계	빈도	318	284	34	94	224	82	88	113	35	252	63	128	73	86	30
	%	100	89.3	10.7	29.6	70.4	25.8	27.7	35.5	11.0	80.0	20.0	40.4	23.0	27.0	9.5
X			1.93243		1.79482		35.21460				23.38050		34.83024			
df			3		3		9				3		9			
p			0.58655		0.61606		0.00005				0.00003		0.00006ㄴ			

<표 3-13> 에서 보는 바와 같이, 교무회의에서 협의된 내용이 학교 경영에 반영되는 비율은 약 50-80% 정도가 32.7%이며, 약50%이하로 보는 것이 31.2%로 절반 수준에서 엇갈린 반응이 비슷하게 나타나고 있다.

그러나 거의 반영되지 않는 것으로 보는 시각이 20%로 <표 3-12>에 나타난 교무회의 논의내용이, 거의 업무에 관한 지시 전달에 편중되고 있는 점과 함께 생각할 때 교무회

의가 그 본래의 기능대로 운영되지 못하고 있는 경향이 뚜렷하게 나타나고 있다.

집단간의 견해차이는 연령별 직급별 교육 경력별에서 P< 0.001로 유의도 5%(0.05) 수준에서 매우 유의한 차이를 나타내고 있다.

역시 중견 이상의 교사들보다는 젊은 층의 교사집단이 부정적인 측면에서 강해 거의 반영되지 않는다는 답지에서, 50대의 5.7%에 비해, 37.8%를 나타내 많은 견해 차이를 보이고 있다.

4) 敎務會議 運營에 대한 敎師見解

<표 3-14> 교무회의 운영에 대한 교사 견해

인적 특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육 경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임 교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 만족한다.	빈도	22	21	1	8	14	3	5	10	4	15	7	6	4	8	4
	%	6.8	7.2	2.9	8.2	6.2	3.5	5.6	8.8	11.4	5.8	10.9	4.5	5.5	9.2	13.4
(2) 보통이다.	빈도	155	134	21	45	110	27	36	71	21	114	39	48	36	54	17
	%	47.8	46.2	61.8	46.4	48.5	31.8	40.0	62.3	60.0	44.4	60.9	36.1	49.3	62.1	56.7
(3) 불만스럽다.	빈도	147	135	12	44	103	55	49	33	10	128	18	79	33	25	9
	%	45.4	46.6	35.3	45.4	45.4	64.7	54.4	28.9	28.6	49.8	28.1	59.4	45.2	28.7	30.0
합 계	빈도	324	290	34	97	227	85	90	114	35	257	64	133	73	87	30
	%	100	89.5	10.5	29.9	70.1	26.2	27.8	35.2	10.8	80.1	19.9	41.2	22.6	26.9	9.3
X			3.21855		0.49368		32.69182				10.19574		24.52096			
df			2		2		6				2		6			
p			0.20003		0.78126		0.00001				0.00611		0.00042			

<표 3-14>에서 보는 바와 같이, 현행의 교무회의 운영실에 대한 교사의 생각은 보통이다가 47.8%이며, 불만스럽다는 45.4%로 비교적 높은 반면에, 만족한다는 경우는 겨우 6.8%이다. 이러한 반응은 지금까지의 조사. 분석된 결과를 보아도 당연시 되므로, 교무회의 운영에 대한 학교경영자의 관심제고와 함께 활성화 방안이 강구되어야 할 것이다.

집단간의 견해차이는 연령별, 직급별, 교육경력별에서는 유의도 검증결과 유의도

5%(0.05) 수준에서 매우 유의한 차이를 보이고 있다. 교육경력이 많을수록 주임교사와 함께 상대 집단에 비해 긍정적인 시각이 높은데, 이는 학교의 중견교사들은 역할 수행상 학교 경영에 깊이 참여하고 있는데서 나타난 결과로 해석된다.

5) 敎務會議가 活性化되지 못하는 이유

〈표 3-15〉 교무회의가 활성화 되지 못하는 이유

인적 특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 학교장의 비민주적 사고	빈도	138	130	8	37	101	41	39	47	11	117	20	59	38	30	10
	%	43.0	45.3	23.5	38.5	44.9	48.8	44.3	41.2	31.4	45.9	31.7	45.0	52.0	34.5	34.5
(2)교무회의에 대한 교사들의 일반적 무관심	빈도	139	116	23	45	94	38	37	49	15	107	30	60	30	37	12
	%	43.3	40.4	67.6	46.9	41.8	45.2	42.0	43.0	42.9	42.0	47.6	45.8	45.1	42.5	41.4
(3)학교 조직의 대형화	빈도	33	31	2	12	21	3	7	15	8	21	12	7	3	17	6
	%	10.3	10.8	5.9	12.5	9.3	3.6	8.0	13.2	22.9	8.2	19.0	5.3	4.1	19.5	20.7
(4) 기타	빈도	11	10	1	2	9	2	5	3	1	10	1	5	2	3	1
	%	3.4	3.5	2.9	2.1	4.0	2.4	5.7	2.6	2.9	3.9	1.6	3.8	2.7	3.4	3.4
합계	빈도	321	287	34	96	225	84	88	114	35	255	63	131	73	87	29
	%	100	89.4	10.6	29.9	70.1	26.2	27.4	35.5	10.9	80.2	19.8	40.9	22.8	27.2	9.1
X			9.29670		2.41250		14.23907				9.20574		20.02384			
df			3		3		9				3		9			
p			0.02560		0.49139		0.11407				0.02668		0.01777			

〈표 3-15〉에서 보는 바와 같이, 교무회의가 활성화 되지 못하는 이유로, 교무회의에 대한 교사들의 일반적인 무관심이 43.3%, 학교장의 비민주적 사고가 43.0%로, 이 두 가지 요인이 크게 작용하는 것으로 나타나 있다. 설립별, 직급별, 교육 경력별에서는 P< 0.03 정도로 유의도 5%(0.05) 수준에서 다소 유의한 차를 보인다.

교무회의에 대한 교사들의 일반적인 무관심으로 보는 시각은, 공립에서 보다 사립에서 높고, 학교장의 비민주적 사고 때문인것으로는 공립에서 더 높다. 이것은 〈표 3-10〉에서 동료 직원간의 인간관계의 우선 개선을 요구하는 비율이 공립은 9.2%, 사립은 32.4%였던

점을 감안하면, 사립학교는 학교장보다 동료 직원간의 인간관계나 자신들에게 문제점이 있는 것으로 보는 시각이, 다소 강하게 비쳐지고 있다. 한편 학교조직의 대형화 등 현실 여건의 변화를 그 부진의 요인으로 보는 시각이 주임교사가 교육경력이 많은 교사집단에서 높게 나타나고 있는 것도 주목할 만 하다고 생각된다.

6) 學校業務의 合理的인 協議方式

<표 3-16> 학교업무의 합리적인 협의 방식

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대이상	교사	주임교사	10년미만	10-20	20-30	30년이상
(1)교무회의에서 자유로운 협의	빈도	113	96	17	43	70	33	30	34	16	89	23	47	24	30	11
	%	34.9	33.1	50.0	43.9	31.0	38.8	33.3	29.8	45.7	34.5	36.5	35.3	32.4	34.9	36.7
(2)각종 회의에서 심층협의	빈도	190	179	11	52	138	49	52	72	17	153	35	79	45	50	16
	%	58.6	61.7	32.4	53.1	61.1	57.6	57.8	63.2	48.6	59.3	55.6	59.4	60.8	58.1	53.3
(3)경영자의 신중한 결정	빈도	21	15	6	3	18	3	8	8	2	16	5	7	5	6	3
	%	6.5	5.2	17.6	3.1	7.9	3.5	8.9	7.0	5.7	6.2	7.9	5.3	6.8	7.0	10.0
합계	빈도	324	290	34	98	226	85	90	114	35	258	63	133	74	86	30
	%	100	89.5	10.5	30.2	69.8	26.2	27.8	35.2	10.8	80.4	19.6	41.2	22.9	26.6	9.3
X			15.18706		6.64719		7.56312				0.79044		3.23887			
df			3		3		9				3		9			
p			0.00116		0.08403		0.57870				0.85175		0.95407			

현재의 학교 여건하에 합리적인 협의 방식을 찾아 본 조사에서는, <표 3-16>에서 밝혀진 것처럼, 각종회의 (주임회의, 동학년회의, 분과협의회등)에서 심층협의 방식이 58.6%, 교무회의에서 자유로운 협의방식은 34.9%로 나타나고 있다. 협의방식 자체보다는 경영자의 신중한 결정이 필요하다는 생각도 6.2%이다. 합리적인 협의방식으로, 교무회의보다 각종회의를 많이 선택한 것은 심층토의가 가능하며, <표 3-5>에 나타났듯이 학교장을 의식해서 의견제시를 꺼려야 하는 점도 없고, 학교 조직의 대형화 등에서 나타난 결과로 해석된다.

한편 공립학교에서는 각종회의를, 사립학교에서는 교무회의를 보다 선호하는 경향을 보이고 있다. 다른 집단간의 견해차이는 유의도 검증 결과에서 보듯이 유의한 차이가 없다.

7) 各種會議를 통한 主要業務 協議 實態

<표 3-17> 각종회의를 통한 주요업무 협의 실태

인적 특성 / 항목	전체		설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1) 많다	빈도	44	37	7	16	28	55	4	19	16	19	24	8	8	15	13
	%	13.5	12.7	20.6	16.3	12.3	5.9	4.4	16.5	45.7	7.4	37.5	6.0	10.8	17.2	43.3
(2) 가끔한다	빈도	187	163	24	54	133	42	58	71	16	152	35	72	44	55	16
	%	57.6	56.0	70.6	55.1	58.6	49.4	64.4	61.7	45.7	58.9	54.7	54.1	59.5	63.2	53.3
(3) 별로없다	빈도	94	91	3	29	66	38	28	25	3	87	5	53	22	17	1
	%	18.9	31.3	8.8	28.6	29.1	44.7	31.1	21.7	8.6	33.7	7.8	39.8	29.7	19.5	3.3
합 계	빈도	325	291	34	98	227	85	90	115	35	258	64	133	74	87	30
	%	100	89.5	10.5	30.2	69.8	26.2	27.7	35.4	10.8	80.1	19.9	41.0	22.8	26.9	9.3
X			7.82176		0.95636		54.15674				47.07847		42.38409			
df			2		2		6				2		6			
p			0.02002		0.61991		0.00000				0.00000		0.00000			

<표 3-17>에서 보는 바와 같이, 학교 주요업무를 각종회의로 논의한 실태조사는, 가끔한다, 57.6%, 별로없다 28.9%, 많다는 13.5%로 나타났다. 결국 학교의 주요 업무를 협의할 때, 각종회의를 이용하는 경우가 부진한 것으로 볼 수 있으며 앞의 <표 3-16>에서 교사들이 합리적인 협의방식으로, 각정회의를 선호하는 결과와는 대조적임을 알 수 있다.

집단별 견해차이는 연령별, 직급별, 교육경력별에서 P< 0.001로, 유의도 5%(0.05) 수준에서 매우 유의한 차이를 나타내고 있다.

연령이 많은 교사층과 주임교사들의 경우 각종회의를 이용하는 경우가 많다고 반응한

것은, 상대집단에 비해 학교업무를 추진하면서 이러한 기회에 많이 접하고 있기 때문일 것이다.

8) 各種會議 協議內容의 實際 反映度

<표 3-18> 각종회의 협의내용의 실제 반영도

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대이상	교사	주임교사	10년미만	10-20	20-30	30년이상
(1) 약 80% 이상	빈도	27	24	3	10	17	5	5	9	8	16	11	7	3	8	9
	%	8.4	8.3	8.8	10.5	7.5	6.1	5.6	7.8	22.9	6.3	17.2	5.4	4.1	9.2	30.0
(2) 약 50-80% 정도	빈도	113	97	16	39	74	15	27	52	19	80	33	29	27	41	16
	%	35.1	33.7	47.2	41.1	32.6	18.3	30.0	45.2	54.3	31.4	51.6	22.3	36.5	47.1	53.3
(3) 약 50%이하	빈도	118	106	12	30	88	37	37	36	8	101	16	57	31	25	5
	%	36.6	36.8	35.3	31.6	38.8	45.2	45.1	31.3	22.9	39.6	25.0	43.8	41.9	28.7	16.7
(4) 거의 반영되지 않음	빈도	64	61	3	16	48	25	21	18		58	4	37	13	13	
	%	19.9	21.2	8.8	16.8	21.1	30.5	23.3	15.7		22.7	6.3	28.5	17.6	14.9	.0
합계	빈도	322	298	34	95	227	82	90	115	35	255	64	130	74	87	30
	%	100	89.4	10.6	29.5	70.5	25.5	28.0	35.7	10.9	79.9	20.1	40.5	23.1	27.1	9.3
X			3.91485		3.66872		42.43396				23.22435		51.57906			
df			3		3		9				3		9			
p			0.27081		0.29953		0.00000				0.00004		0.00000			

<표 3-18>에서 보는 바와 같이, 각종회의에서 협의된 내용이 학교경영에 실제로 반영되는 정도를, 약 50%이하로 생각하는 것이 36.6%, 50-80%정도는 35.1%, 거의 반영되지 않는다가 19.9%이며, 약 80%이상은 8.4%로 보고 있다.

각종회의를 통해 협의된 내용이, 학교경영에 실제 반영되는 정도를 50%이상으로 생각하는 것을 43.5%로 볼 수 있어, 반영비율이 매우 미흡하다고 생각된다. 이것을 <표 3-13>의 교무회의 협의내용이 실제로 반영되는 정도와 비교하면, 전체적인 반응 경향은 비슷하나 교무회의 48.7%보다 다소 뒤떨어진다. 제도나 방법보다는 경영자의 관심과 노력이 더 중요하겠으나, 각종회의가 갖는 장점을 살리도록, 기능이나 합리성을 규정, 운

영의 내실이 필요하다고 생각된다. 집단간의 견해차이는 연령별, 직급별, 교육 경력별에서 P< 0.05로 유의한 차이를 보이고 있다.

9) 各種會議 運營에 대한 敎師見解

<표 3-19> 각종회의 운영에 대한 교사 견해

인적특성 / 항목		전체	설립별		성별		연령별				직급별		교육경력별			
			공립	사립	남	여	20대	30대	40대	50대 이상	교사	주임교사	10년 미만	10-20	20-30	30년 이상
(1)시간절약 심층토의 가능 활성화 기대	빈도	209	191	18	59	150	52	56	77	24	162	46	82	48	57	22
	%	64.3	65.6	52.9	60.2	66.1	61.9	62.2	66.4	68.6	63.0	70.8	62.1	64.9	64.8	73.3
(2)선호적방법 이나 실현 가능성이 어렵다	빈도	99	85	14	34	65	27	27	35	10	79	18	41	21	30	6
	%	30.5	29.2	41.2	34.7	28.6	32.1	30.0	30.2	28.6	30.7	27.7	31.1	28.4	34.1	20.0
(3)잘모르겠다	빈도	17	15	2	5	12	5	7	4	1	16	1	9	5	1	2
	%	5.2	5.2	5.9	5.1	5.3	6.0	7.8	3.4	2.9	6.2	1.5	6.8	6.8	1.1	6.7
합 계	빈도	325	291	34	98	227	84	90	116	35	257	65	132	74	88	30
	%	100	89.5	10.5	30.2	69.8	25.8	27.7	35.7	10.8	79.8	20.2	40.7	22.8	27.2	9.3
X			2.22490		1.19693		2.72253				2.79918		5.95858			
df			2		2		6				2		6			
p			0.32875		0.54965		0.84278				0.24670		0.42785			

<표 3-19>에서 보는 바와 같이, 각종회의 협의운영에 대한 교사들의 견해는 시간절약 및 심층토의가 기능하므로 활성화가 되었으면 좋겠다 64.3%, 선호적인 방법이긴 하나 실현 가능성이 어렵다는 30.5%를 나타내고 있다.

이는 앞의 <표 1-16>에서 현재 학교 여건하에 합리적인 협의 방식을 교무회의 보다도 각종회의를 선호한 견해와 함께 의미있는 것으로, 학교장의 관심이 있어야 할 것이다. 한편 선호적인긴 하나 실현 가능성이 희박하다는 견해는, 교육현장에서 각종회의 협의안건이, 대체로 학교장의 위탁 안건을 협의하는 선에서 이루어지고 있는데에 대한 거부감과, 아직 소집단 회의에 익숙하지 못한 데서 연유된 것으로 생각된다.

집단간의 견해차이는 유의도 검증결과에서 알 수 있듯이 유의한 차이는 보이지 않았다.

Ⅳ. 要約 및 結論

본 연구는 학교장의 意思決定 行態와 校務協議 方法에 관한 實態를 파악하고, 그 문제점을 밝혀 合理的인 意思決定의 方向을 究明하고자 하였다.

1. 要約

1) 학교장의 학교경영 유형은 課業型에 41.6%, 效率型에 23.6%의 반응을 보여, 학교장의 지도성은 인화보다 과업 중심적이다. 또한 학교장의 의사결정은 전체 교사들의 협의를 거쳐 이루어지는 경우의 4.9%에 비해, 학교장 중심의 의사결정은 45.9%의 높은 수준을 보였다.

2) 학교운영에 대한 교사들의 의견제시 방식은 主任會議나 同學年會議 등을 이용한 간접 경로가 82.9%, 敎務會議에서 자유로운 제시는, 겨우 5.6% 수준에 머물렀다. 교사가 의견 제시를 꺼리는 이유로는, 의견수용이 되지 않을뿐 아니라 나쁜 인상을 받게될 것 같다는 반응이 72.0%이며, 의견제시의 기회나 경로가 없는 경우도 14.3%를 차지하였다

3) 학교장의 의사결정에 대한 개선이나 보완을 바라는 교사의 반응이 95.1%로 매우 높았다. 이러한 이유로는 의사결정이 학교장 중심으로 이루어지기 때문이 46.4%, 의사결정 내용에 참신성, 효율성이 없다가 33.4% 였다. 그리고 학교장의 의사결정 내용이, 학교 교육활동에 부정적으로 작용한다고 보는 입장도 43.7%나 되었는데, 이러한 성향은, 젊은 교사들에서 보다 높은 수준을 보였다.

4) 학교장의 의사결정에서 가장 합리성을 요구하는 사항으로 組織 및 人事管理에 39.6%의 관심을 보였다. 집단 구성별로는 여교사나 교육경력이 적은 교사들일수록, 교육계획 및 장학활동에 관심이 커 51.8%의 반응을 나타냈다. 학교경영의 개선면에서 우선 사항으로, 학교장 중심의 의사결정에 33.1%의 높은 수준을 나타내어, 학교장의 의사결정 과정에서 교사들의 참여를 강력히 요구하고 있음을 보여 주었다.

5) 敎務會議에서 일부 논의된 내용이 학교운영에 반영되는 정도가 절반 수준에 머물러, 敎務會議가 유명무실하게 운영되고 있음을 보여주었다. 이러한 敎務會議 운영에 대하여 교사들의 불만이 45.4%의 수준을 나타내고 있으며, 敎務會議가 활성화되지 못하는 이유로는, 교사들의 무관심 43.3%, 학교장의 비민주적 사고 43.0%의 반응을 나타냈다.

6) 학교업무의 효율적인 협의방식으로, 小集團 討議形態인 各種會議에 58.6% 보여, 교무회의 34.9%보다 높은 수준을 보였다. 各種會議 운영실태를 보면, 이를 실시한 경험은 많은 편이나 학교운영에 실제 반영정도는 교무회의보다 다소 밑돌고 있다. 그러나 학교의 대형화 추세나, 자유로운 토의가 가능한 점 등을 들어, 학교 업무의 효율적인 협의방식으로 各種會議가 더욱 활성화되기를 바라는 경향이 높아, 64.3%의 반응을 나타냈다.

2. 結論

첫째, 의사결정이 대부분 학교장 중심으로 이루어지고, 교사들의 의사가 거의 무시되고 있는 것으로 나타났다. 그 개선을 위해 교사의 참여도 제고가 요청된다. 이 점에서 학교장은 권위의식을 버리고 다수의 의견을 존중하는 합리적인 의사결정으로의 의식변화가 선행 되어야 하겠다.

둘째, 교사들은 의사결정 과정에서 의사소통을 제한받고 있어, 학교운영에 대한 교사의 의사 반영도가 매우 낮은 수준이다. 이러한 현상은 주임교사보다 일반교사에게서, 교육경력이 많은 교사보다 적은 교사에게서, 더욱 뚜렷하게 나타났다. 교사들의 근무의욕을 높이고, 교육활동의 원활화를 위해서, 교사의 자율성과 전문성이 제고되어야 할 것이다.

셋째, 학교장의 의사결정 행태와 운영 실제에 대한 교사의 견해가 연령별, 직급별, 교육경력별 간의 많은 차이를 나타내고 있었다. 이것은 교육목표 달성이나 조직건강에 부정적 요인이 될 수 있음으로 학교장은 의사결정 과정에서, 교사의 참여 수준을 고르게 높여 주어야 한다.

네째, 교무회의를 비롯한 학교내의 협의기구가 주로 업무의 지시·전달로 이루어지고, 본래의 기능대로 운영되지 못해 왔다. 이로 인해 교사들의 건설적인 의사 반영의 기회가 상실되어, 학교운영에 대한 불신이 높게 나타났다. 협의기구 운영이 지식·전달 위주에서 협의방식으로의 개선을 위해, 학교장의 노력과 함께 제도적 보완이 강구되어야 하겠다.

다섯째, 교사들은 의사결정을 위한 校務協議 方法으로, 참여의 기회가 확대되고, 자유로우며 심층토의가 가능한 各種會議를 선호하고 있다. 학교 특성에 따라 이러한 조직을 확대하고, 운영의 내실을 기하여, 교무회의 역기능을 보완하고, 교사들의 집약된 의사도출이 이루어져야 하겠다. 이를 위해서는 학교장은 물론 교사들의 적극적인 자세와 노력이 요청된다.

이와 같은 연구결과에 대하여 다음과 같은 시사점을 얻었다.

(1) 학교장은 합리적인 의사결정의 중요성을 재인식 하고, 그 구현을 위한 방안 모색과 노력이, 함께 있어야 하겠다.

(2) 의사결정 과정에서 모든 교사들의 참여의 기회를 확대하고, 그들의 건설적인 의견을 적극 수용하여, 교사의 자율성과 전문성이 확보되어야 할 것이다.

(3) 학교 여건의 변화와 특성을 고려하여, 학교업무의 효율적 협의를 위한 방법이, 더욱 연구 보완되어야 하겠다.

참고 문헌

金圭定, [행정학 문제 연구], (서울 : 법문사, 1972).

金明漢, "교육행정에 있어서 의사결정 모형, [논문집, 제 9 집]; (경북대학교 교육대학원, 1977).

김영돈, [학교경영의 이론과 실제], (서울 : 익문사, 1971)

金英字, 교사의 역할과 학교경영에의 참여, "[새교육, 통권 420호], (서울 : 대한교육 연합회).

金玎坤, "교무회의 성격과 운영 "[교육연구, 통권 166호], (서울 : 교육연구사, 1983).

金鍾喆, [교육행정의 이론과 실제], (서울 : 교육과학사, 1982).

金昌杰, "교무의 합리적 조직과 운영" [교육연구, 제 12 호], (서울 : 교육연구사).

김천수, "교단 중심의 민주행정을 통한 학교경영의 효율화 방안", [관리기술, 제 225 호], (서울 : 한국교육출판, 1989).

南漢植, "직원회 운영의 생산화를 위한 과제", [교육연구] (서울 : 교육연구사, 1985).

文洛軫, "공립학교에서 공동의사결정 모형의 개발", [공주교대논총, 제 22 권], (공주교대, 1986).

朴瑾鎬, "발전사업의 의사결정에 관한 연구", [행정논문집], (동국대학교 행정대학원, 1974).

朴基春, "국민학교 직원회의 생산화 방안", [교육연구, 제 166 호], (서울 : 교육연구사, 1983)

朴東緖, [한국행정학], (서울 : 법문사, 1975).

朴文玉, [행정학], (서울 : 신천사, 1975).

朴龍福, "권위주의 탈피한 교육행정상 정립", [새교육, 통권 433 호], (서울 : 한국교원단체 총연합회, 1990).

朴會倫, "학교조직에서의 의사결정의 합리적 접근", (관동대학 논문집 제 7 집).

白賢基, [교육행정], (서울 을유문화사, 1963).

徐明源, [교육학 사전], (서울 : 대한교육연합회, 1965).

申宗淳, [행정학 개론], (서울 : 박문사, 1976).

梁海鎭, "학교행정에서의 합리적 의사결정에 관한 연구", (석사학위 논문, 전남대학교 행정대학원, 1982).

吳錫泓, [조직이론], (서울 : 박영사, 1980).

王基恒, [교육조직론], (서울 : 집문당, 1986).

李壽南, [교육경영의 근대화의 방법론], (서울 : 태백출판사, 1966).

李亨行, [교육행정의 이론적 접근], (서울 : 문창사, 1983).

鄭範謨, [가치관과 교육], (서울 : 배영사, 1972).

鄭確實, [새로운 학교행정], (서울 : 배영사, 1963).

趙亮濟, [회의 진행법], (서울 : 일신서적공사, 1988).

陳保永, "학교경영의 의사결정론", [교육연구, 제 11 호], (서울 : 교육연구사, 1973).

崔昌浩, "행정에서의 의사결정" (고시계, 통권 20 호, 1979).

韓洪愚, "직원회 운영의 개선전략", [관리기술, 제 148 호], (서울 : 한국교육출판사, 1983).

C.I. Barad, The Function of the Executie, (Cambridge Harvard University Press, 1983)

D.E.Griffiths, Administrative Theory, (New York : Applenton Century Croft, 1959).

D.Katz, R.L.Kahn, The social Psychology of Organization, (New York : John Willey and Sons, 1966).

D.L.Duke, et al, "Teacher and Shared Decision - Making" [Educational Administration Ouarterly, 1980)

F.A.Shull, et al, Orhanizational Decision Making, (New York : McGraw Hill Book Co, 1970).

F.A.Nigro, Modern Public Administration.

H.A.Simon, Administrative Behavior, (New York : The McMillan Graw-Hill Company, 1968).

Administrative Behavior : A study of Decision Making Process in Administrative Organization, 3rd ed, (New York : The Free Press).

The New Science of Managerial Decisionm, (New York : Harper and row, 1960).

John, Lindelow, "Participative Decision-making" in school leadershipedstrart, (Smith et al, Eugene, Oreg : ERIC Clearing-house on Educational Management University of Oregan, 1981).

J.M.Lipham, et al, Jr The principalship : Foundations and Functions, (New York : Harper and Row, 1974).

J.M.Pfiffner, "Administrative Rationality", Public Administration Review, vol, xx, NO. 3, (Summer,)1962

M.H.Jones, Executive Decision Making, (New York : Homewood, 1962).

R.A.Gorton, School Administration : Challange and opportunity for leadership, (Dubague, Towa : W.M.C, Brown Co. 1976).

R.G.Owens, Organizational Behaviorin school, (New York : Prentice Hall, 1970).

W.R.Dill, Decision. Making Behavioral Science and Educational Administration, (NSSE part III, 1964)

R

ABSTRACT

A STUDY ON BETTERMENT PLAN OF PRINCIPAL'S DECISION - MAKING ATTITUDE AND SCHOOL ADMINISTRATION CONSULTING METHOD.

King, Hang Sik

Department of Educational Adminstration

Graduate School of Administration

Han Sung University

The purpose of this study is to show some rational direction of decision-making by catching the fact of principal's decision-making attitude and school administration consulting method and making sure of their problems.

First, Most of decision-making are done by principal himself, and teachers' opinions are generally rejected. In order to make better of there phenomena, teachers' participating degree should be heightend. In this point principal should change his opinion by giving up his authoritarian attitude for respect to majority

opinion in order to get to ratinal decision-making.

Second, teachers' participating boundary for school management is very much limited in the course of decision-making so that their opinion is not reflected much to school management.

This situation is more apposently showed more in junior teacher than senior ones and more in teacher with short teaching career than ones with long career. In order to heigher teachers' mordles and make positive of teaching activities teachers' self-control and specialization should be urgently leveled up.

Third, there are much differences between teacers' opinions by age, position and career about principal's decision-making attitude and school management situation. As this can be some negotive factors for educatinal goal and organization:s health, principal should equally raise teachers' self-participation in the course of decsition-making.

Fourth, most of consulting organizations including school adminisration consulting meeting have been managed not for their original function but just for principal's order or message. This makes teachers lose good chances to express their constructive opinions which results in distrust to principal's management method of school.

In order to cange the simple role of transfering principal's order or message to actual consulting organization, both princicpal's effort and systematic supplement plan should be studied in the future.

Fifth, as for school administration meeting for teachers to take part in the course of decision-making. Teachers prefer various meeetings to guarantee that expansion of participating chances and free and detailed discussion are possible. According to school specialty, this organization should be expanded, its fandamental management should be strengthened, anti-function of school administration meeting should be supplemented and teachers' ideas should be induced in collection.

In order to get to there goals, not only principal but also teachers should show their positive attitude and effort without any intervals.

〈附錄〉

설 문 조 사

인 사 말 씀

안녕하십니까?

본 설문지는 '학교장의 의사결정 행태와 교무회의 기능에 관한 연구'의 기초 자료를 얻기 위한 것입니다.

본 설문지는 연구 목적에만 사용될 것임을 약속 드리오니, 선생님의 생각이나 근무하고 계신 학교의 실정을 그대로 답하여 주시면 감사하겠습니다.

선생님의 건강과 행운을 빌겠습니다.

1992. 7. .

한성대학교 행정대학원 교육행정학과

공 항 식 드림.

설문조사 내용

Ⅰ. 인적사항

< 응 답 요 령 >

※ 다음 각 문항의 해당 번호에 V표를 해 주십시오.

1. 성 별 : (1) 남 (2) 여

2. 연 령 별 : (1) 20대 (2) 30대
(3) 40대 (4) 50대이상

3. 설 립 별 : (1) 공립 (2) 사립

4. 직 급 별 : (1) 교사 (2) 주임교사

5. 교육경력별 : (1) 10년 미만
(2) 10~20년
(3) 20~30년
(4) 30년 이상

Ⅱ. 학교장의 의사결정 형태

< 응 답 요 령 >

※ 다음 문항 중 가장 옳다고 생각되는 것의 번호에 V표를 해 주십시오.

1. 학교장의 의사결정

(1) 학교장의 학교경영 유형이 어떠하다고 생각 됩니까?

① 과업형(과업+, 인화-)　　② 인화형(과업-, 인화+)

③ 효율형(과업+, 인화+)　　④ 비효율형(과업-, 인화-)

(2) 학교장의 의사결정은 대체로 어떻게 이루어집니까?

① 학교장 중심체제로　　② 학교장, 교감 협의로

③ 학교장, 교감, 주임교사 협의로　④ 교무회의서 전체 협의로

(3) 학교경영에 대한 교사들의 의견제시는 어느 정도 이루어집니까?

① 자유롭게 제안하며, 대체로 수용된다.

② 일부 교사에 의해 제안되며, 수용된다.

③ 의견제시가 이루어지기는 하나, 수용되지는 않는다.

④ 의견 제시나 수용이 전혀 이루어지지 않는다.

(4) 교사들의 의견제시 경로는 어떠합니까?

① 교무 회의　　② 주임회, 동학년회

③ 학교장, 교감에게 직접　④ 선배 또는 등료 교직원을 통해서

(5) 교사들이 의견제시를 꺼려하는 이유는 무엇이라고 생각됩니까?

① 교사들의 무관심이나 기회주의적 사고 때문에

② 의견제시의 기회나 등로가 없어서

③ 의견제시가 수렴되지 않을 뿐아니라 나쁜 인상을 받게 될 것 같아서

2. 학교장의 의사결정에 대한 교사들의 인식

(1) 학교장의 의사결정에 대하여 어떻게 생각 합니까?

① 불합리함으로 개선되었으면 좋겠다.

② 대체로 만족하지만 보완되어 가면 좋겠다.

③ 만족 스럽게 생각한다.

(2) 학교장의 의사결정 방식을 만족하지 않을 경우 그 이유는 무엇이라고 생각합니까?

① 교육활동의 참신성, 효율성, 합리성이 다소 결여되어 있다.

② 조직 건강을 해치고, 자율성이 위축되어 있다.

③ 대부분의 의사결정이 학교장 중심으로 이루어진다.

(3) 학교장 중심의 의사결정이 학교 교육에 어떤 영향을 준다고 생각합니까?

① 크게 도움을 준다. ② 그저 그렇다.

③ 도움을 주지 못한다.

(4) 다음 사항의 의사결정시 교사의 입장에서 가장 합리적으로 이루어져야 할 사항은 무엇이라고 생각 합니까?

① 조직 및 인사 관리　　② 시설 및 재정 관리

③ 교무 행사　　④ 교육계획 및 장학활동

(5) 학교경영 개선에서 가장 우선 되어야 할 점은 무엇입니까?

① 학교장 중심의 의사결정 형태　② 근무 부담의 과중

③ 동료 교직원 간의 인간관계　④ 학교내 후생, 복지 여건

3. 교무회의는 1주일에 어느 정도 개최 됩니까?

(1) 교무회의는 1주일에 어느 정도 개최 됩니까?

① 매일　　② 주 2-3회 (정례화)

③ 필요시 (수시로)

(2) 교무회의에서 주로 어떤 내용이 논의되고 있습니까?

① 업무의 지시 및 전달　　② 주요 업무의 협의

③ 업무의 지시·전달 및 업무협의

④ 연수활동 및 자율 장학

(3) 교무회의에서 협의된 내용이 학교경영에 어느 정도 반영된다고 생각합니까?

① 약 80% 이상　　② 약 50-80% 정도

③ 약 50% 이하　　④ 거의 반영되지 않는다.

(4) 현행의 교무회의 운영 실제에 대한 선생님의 생각은 어떻습니까?

① 만족 한다. ② 보통이다.

③ 불만스럽다.

(5) 교무회의가 활성화 되지 못한 이유가 있다면 그것은 무엇입니까?

① 학교장의 비민주적 사고

② 교무회의에 대한 교사들의 일반적인 무관심

③ 학교 조직의 대형화

④ 기타

(6) 현재의 학교 여건하에 합리적인 협의 방식은 무엇이라고 생각됩니까?

① 교무회에서 자유로운 협의

② 각종회의(등학년회, 주임회, 분과협의회...)에서 심층협의

③ 경영자의 신중한 결정

(7) 학교 주요업무를 각종회의(등학년회, 주임회, 분과협의회...) 로 논의한 경험은 어느정도 가지고 있습니까?

① 많다. ② 가끔 한다.

③ 별로 없다.

(8) 각종회의(등학년회, 주임회, 분과협의회...)협의 내용이 학교경영에 어느정도 반영되고 있다고 생각합니까?

① 약 80% 이상　　② 약 50-80% 정도

③ 약 50% 이하　　④ 거의 반영되지 않는다.

(9) 각종회의(등학년회, 주임회, 분과협의회...)협의운영에 대한 견해는 무엇입니까?

① 시간절약, 의견제시, 심층토의가 가능하므로 활성화되면 좋겠다.

② 선호적인 방법이기는 하나 실현 가능성이 어렵다.

③ 잘 모르겠다.

대단히 감사합니다.