

學校長의 意思決定類型과 學校組織健康과의 關係에 관한 研究

이를 教育學碩士學位 論文으로 提出함



濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 李 泰 正

指導教授 李 淳 珩

1982學年度

李泰正의 碩士學位論文을 認准함

濟州大學校 教育大學院



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

主 審 玄 仁 一 (인)

副 審 姜 昌 赫 (정)

副 審 李 淳 珍 (정)

1982 學 年 度

目 次

I. 緒 論	
A. 研究의 必要性 및 目的	1
B. 研究의 範圍 및 制限点	4
II. 理論的 背景	
A. 学校長의 意思決定類型	6
B. 学校組織健康	21
III. 研究問題 및 仮說	
A. 研究問題	29
B. 仮 說	29
IV. 研究方法	
A. 道 具	31
B. 標 集	33
C. 資料处理	33
V. 結果 및 解釈	
A. 意思決定類型 및 組織健康에 대한 教師들의 一般的 反應 傾向	36
B. 意思決定類型과 組織健康과의 相關關係	43
C. 意思決定類別 組織健康度에 대한 反應 傾向	51
VI. 要約 및 結論	
A. 要 約	53
B. 結 論	55

参 考 文 献

附 錄

ABSTRACT

圖 表 目 次

< 圖 1 >	假說 模型	30
< 表 1 >	意思決定 領域別 問項	31
< 表 2 >	組織健康 要因別 問項	32
< 表 3 >	標集 對象	33
< 表 4 >	意思決定類型에 대한 反應 分布	34
< 表 5 >	學校組織健康에 대한 反應 分布	35
< 表 6 >	意思決定類型別 反應	36
< 表 7 >	意思決定類型에 대한 類層別 反應	37
< 表 8 >	組織健康度에 대한 反應	38
< 表 9 >	組織健康度에 대한 類層別 反應	38
< 表10 >	組織健康의 課業要因에 대한 類層別 反應	40
< 表11 >	組織健康의 維持要因에 대한 類層別 反應	41
< 表12 >	組織健康의 成長要因에 대한 類層別 反應	42
< 表13 >	意思決定類型과 組織健康度와의 相關關係	43
< 表14 >	意思決定類型과 組織健康度와의 課業要因과의 相關關係	44
< 表15 >	意思決定類型과 組織健康의 維持要因과의 相關關係	45
< 表16 >	意思決定類型과 組織健康의 成長要因과의 相關關係	45
< 表17 >	獨斷型和 組織健康度와의 相關關係	46
< 表18 >	獨斷型和 組織健康의 諸 要因과의 相關關係	47
< 表19 >	操縱型和 組織健康度와의 相關關係	48
< 表20 >	操縱型和 組織健康의 諸 要因과의 相關關係	48
< 表21 >	協議型和 組織健康度와의 相關關係	49
< 表22 >	協議型和 組織健康의 諸 要因과의 相關關係	49
< 表23 >	參與型和 組織健康度와의 相關關係	50
< 表24 >	參與型和 組織健康의 諸 要因과의 相關關係	50
< 表25 >	意思決定類型別 組織健康度에 대한 反應	51

Ⅰ. 緒 論

A. 研究의 必要性 및 目的

1. 研究의 必要性

부딪치는 問題를 思考하고 이를 해결하기 위해 意思決定을 하는 것은 人間行動의 기본인 것처럼 組織體가 그 目標을 달성하기 위한 活動역시 부단한 意思決定에 기초를 둔다. 學校行政에서 意思決定過程에 대한 연구는 學校組織을 이해하는데 중요한 接近이다.

學校行政이란 선택한 目標을 달성하기 위하여 人間과 物資를 조직하고 配分한 統合體制內에서 政策 또는 意思決定을 집행하는 과정으로서, 意思決定은 行政의 모든 過程에 침투되어 있고 학교조직 전체의 行態와 직결된다.

學校組織에는 상호관련된 여러 下位體制가 있으며 이들에 대한 經營·管理體制는 중추적 역할을 한다. 학교조직에는 능률적이고 효과적으로 目標을 달성하고, 안정된 상태로 그 조직을 維持, 發展케 하며, 급변하는 社會의 요구에 力動的으로 対応하기 위하여 제반 活動을 計劃하고 전체의 노력을 統合하며 調整하는 經營·管理體制가 있으며 이 體制의 最高執行者는 學校長이다. 學校長의 기본 역할중의 하나는 학교내의 여러 체제들 간의 力動的 平衡을 유지하여 학교조직의 전체 노력을 그 임무와 관련된 目標에 志向시키기 위한 意思決定이다.

이와같이 意思決定은 行政過程의 核心이다.¹⁾ 의사결정은 모든 學校行政 領域에 수반되며, 의사결정의 必要性은 조직 전체에 파급되어 있어서 학교장을 비롯한 전직원이 의사결정에 參與함이 必要하다.

그러나 학교조직에 관한 중요 問題의 決定은 學校長의 責任이며 그의 의사결정은 學校는 물론이고 上位體制인 社會에도 큰 영향을 준다.

이러한 중요성에 비추어 意思決定者로서의 學校長의 역할이 學校組織에 주

(註)

1) Russell T. Gregg, "The Administrative Process," in Roald F. Campbell and Russell T. Gregg, (ed.), Administrative Behavior in Education, (New York: Harper & Row, 1957), p. 275.

는 여러가지 문제를 생각해 볼 수 있다. 그 하나가 그의 의사결정이 학교조직의 健康度에 미치는 영향의 문제이다.

健康한 사람은 생기가 넘치고 정력적이며 인생에 대하여 긍정적이다. 또한 자기 할 일을 적극적으로 이행할 뿐 아니라 대인관계가 원만하다. 이와 마찬가지로 건강한 조직은 生動感이 충만하고 環境의 변화에 적극적으로 対応하며 목적 달성을 위하여 모든 活動이 統合 調整된다. 그리고 人和가 잘 되고 자기 成長을 위하여 부단히 노력한다.

학교조직이 효과적으로 과업을 성취하고 성원 각자가 능률적으로 업무를 수행하며 安定 속에서 변화에 対応하기 위하여서는 학교조직은 有利한 風土와 環境이어야 한다. 이를 위하여 학교조직이 건강하여야 한다.

Barnard 는 “組織의 生命은 公同의 目標를 위하여 成員이 자발적으로 공헌하려는 行爲가 있으며 成員間에 의사전달이 容易함에 있다.”²⁾라고 말한다. 이는 조직에서 協力體制를 중요시 하고 있으며 이러한 체제는 의사 전달체제의 유지와 開放性을 必要로 함을 강조하는 말이다.

또한 그는 “意思決定의 過程이 配分되고 專門化되는 成員의 努力體制”³⁾로 組織을 概念化 함으로써 의사결정과정에서 조직 성원들의 노력에 어떤 영향을 주게 될 것인가를 함축하고 있다. 일반적으로 학교조직의 건강을 증진시키기 위해서는 학교장은 意思決定過程에 교직원의 參與를 권장하고 일방적인 指示나 統制를 지양하며, 自律性과 狀況適應力을 제고시키고 意思傳達體制를 合理的으로 構造化하고 開放해야 할 것이 요구되고 있다. 말하자면 의사결정과정에서 성원의 參與樣態는 한 조직의 健康度에 영향을 미친다고 보는 것이다.

行政의 中核過程인 의사결정과정에서 成員의 參與는 원활한 의사전달을 통한 情報의 제공은 물론이고 目標에 대한 共通意識을 일깨워주고 의사결정을 쉽게 受諾하게 된다. 이러한 參與에 의하여 조직은 課業의 成就와 成

2) Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, (Cambridge, Mass.: Harvard University press, 1938), p. 82.

3) Ibid, p. 210.

員의 維持를 용이하게 한다. Fromm은 "현대사회의 병폐인 疎外感을 해소시키는 방법의 하나는 參與를 통한 공통적인 목표감을 갖도록하는 것이 큰 課題가 된다."⁴⁾ 라고 지적한다. 參與에 의하여 생산적이고 적극적이며 인간간의 유대를 공고히 하는 건전한 사회의 건설은 학교조직에 있어서도 마찬가지이다. 의사결정과정에서 성원의 參與는 개인의 自我實現과 조직에 대한 主人意識을 제고시키는 한 방안이 될 수 있다.

학교의 의사결정과정에서 성원의 參與는 學校長의 意思決定類型에 의하여 좌우될 것이고 그것은 학교조직의 건강과 깊은 관계가 있다고 볼 수 있다.

本 研究는 이러한 觀點에 입각하여 학교행정에서 학교장의 意思決定類型과 學校組織 健康과의 關係를 밝히려는 것으로서 이는 학교조직의 教育力 強化를 위하여 여러가지 側面에서 연구할 必要가 있을 것이다.

2. 研究의 目的

본 연구는 학교의 의사결정과정에서 교사들이 參與하여 문제를 나누어 갖는 程度에 의하여 學校長의 意思決定類型을 規定하고 學校組織의 健康度를 몇가지 次元에서 그 要因을 찾아 그 關聯度를 규명해 보려는 것이다.

무엇이 學校組織의 健康을 해치는가 하는 점에서 그 成員의 疎外와 孤立을 중요한 要素로 간주될 수 있다. 소외와 고립은 集團過程에서 적절히 參與하지 못할때 일어나는 성원의 心理的 現象이다. 意思決定이 이러한 집단과정이 이끌어 나가는 始發的인 組織活動이라고 볼 때 그러한 成員은 集團이 갖는 求心力에 수렴되지 못했기 때문에 결과적으로 成員 전체의 凝集力의 약화를 가져온다. 이러한 상태에서는 성원간에 疎外感의 유발이나 갈등을 불러 일으키기 쉽다. 이것은 교직원 각자의 教育的 努力의 과정이나 그 成就度에 크게 작용할 뿐 아니라 集團成果가 이러한 조직적 풍토에 의해 약화될 것은 명약관화하다.

4) 李奎浩 訳, 自由로부터의 逃避外 - Erich Fromm의 Escape of Freedom 外, (서울: 삼성출판사, 1981), pp.412-448.

學校組織의 健康을 규제하는 학교장의 의사결정 유형은 어떠한 것이며 어떤 유형이 조직건강의 차원에 영향을 미치느냐는 보다 구체적으로 규명되 어야 할 것이다.

이러한 諸 要因들이 무엇이며, 이들 상호간의 관계가 어떠한가를 밝혀 學校組織內의 갈등을 최소화하여 人和와 共通目的意識속에 과업을 수행하며 사회적 변화와 요구에 적응할 수 있는 協力體制를 유지하고 건강한 학교조직을 造成할 수 있는 가능성을 시사하는데 목적을 둔다

그 구체적 목적은

- a. 學校長의 意思決定의 形態를 類型化해 보고, 學校組織의 健康要因을 설정하여 이에 대한 교사들의 반응을 알아보고
- b. 學校長의 意思決定類型과 學校組織 健康과의 相關關係를 규명하고
- c. 學校長의 意思決定類型에 따라 나타나는 組織健康의 良好度를 밝힘으로서 學校組織의 生産性을 높일 수 있는 理論的 証拠를 提示하고자 한다.



B. 研究의 範圍 및 制限点

1. 研究의 範圍

a. 學校行政은 여러 次元에서 接近할 수 있으나 本 研究에서는 意思決定過程을 中心으로 考察했다. 또한 의사결정과정 理論에도 意思決定者에 관한 問題, 意思決定 그 자체(價值, 目標) 代案에 관한 문제, 그 節次 등이 論議의 対象이 되고 있으나, 組織成員의 参与라는 側面에서 組織의 健康과 關係되는 問題에 重点을 두고 研究했다.

b. 學校組織의 健康에 관한 概念은 學者마다 意見을 달리하고 있으며 따라서 그것에 포함시키는 要因도 다르다. 本 研究에서는 組織의 健康을 教育에 처음 導入한 Mies의 理論을 準拠로 하였다.

2. 研究의 制限点

本 研究은 다음과 같은 制限점을 갖고 있다.

- a. 標集對象은 濟州道內의 中等學校 教師에 限定하였다.

- b. 調査方法은 質問紙에만 依存하였다.
 - c. 事前에 교사의 特性이나 學校集團의 特性을 고려하지 못 하였다.
 - d. 質問內容이 교사들 자신의 소속 學校長의 意思決定類型과 소속학교의 組織健康에 관한 設問으로 되어 있기 때문에 客觀的인 精確한 答을 기입하였는지 의문이 없지 않다.
- 위와같은 制限점에 비추어 본 연구를 一般化하기에는 慎重을 기해야 할 것이다.

II. 理論的 背景

A. 學校長의 意思決定 類型

學校長의 意思 결정 유형에 대한 概念에 앞서 學校長의 職務와 役割, 行政課業, 그리고 意思決定에 관한 理論을 考察하기로 한다.

1. 學校長의 職務 및 役割

學校行政에 있어서 學校長은 人間關係에서, 計劃의 技術的인 面과 效果的인 經營管理의 發展과 履行에서, 그리고 教育이 變化하는 複雜한 社會의 要求에 부단히 적응하기 爲하여서는 많은 知識과 情報을 갖고 있어야 함은 물론 知覺있고 創意的이며 未來志向의인 行政人으로서 役割이 必要하다. 더구나 現代社會가 급변하면서 教育에 대한 새로운 要求가 대두됨에 따라서 주어진 諸 條件下에서 教育의 目的을 달성하기 爲한 학교장의 意思決定에서 탁월한 豫見力과 判斷力이 重要視되고 있다.

Halpin 은 "學校란 다른 機關과 비교할 때 그 조직의 課業과 狀況的인 條件이 相異하지만, 그 行定家의 行態에 있어서의 主要한 次元은 類似하다. 組織의 行政家(學校長)는 意思決定者, 集團의 指導者로서의 두 가지 任務를 맡는다."⁵⁾ 고 말하고 있다. 이는 學校長이 目標에 志向된 課業遂行에서 끊임없이 意思決定을 해야 하며, 集團이 갖는 課業을 성취케 하고 집단의 成員이 계속 그 조직에 남도록 維持케 할 責任이 있으며 이러한 任務란 어느 組織에서나 必要함을 뜻한다.

Campbell 등은 學校長의 職務와 役割을 規範的인 觀點과 記述的인 觀點에서 大別하고 있다.⁶⁾ 學校行政家가 現在 可用한 資源을 가지고 目標을 달성하기 爲하여 어떻게 行動해야 되는 가를 規範的 觀點이라 하여 學校長이 규범적 행동은 行政過政을 통하여 職務를 수행하는 것으로 論하고 있으며 記述的인 觀點은 學校長이 學校組織의 目標을 달성하기 爲하여 실제

5) Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration, (N. Y. : The MacMillan L. T. D., 1966), pp. 27-35.

6) Roald F. Campbell, et al., Introduction to Educational Administration, 5th ed., (Boston: Allyn & c Bacon, 1977), pp. 158-180.

로 어떤 行動을 하고 있느냐에 중점을 두고 있다. 行政家의 規範的·記述的 行態는 어떤 組織의 責任者라도 그 조직을 경영·관리하는데 있어 기본적인 職務이고 役割이다.

a. 規範的 觀點

어떠한 組織이든 設定된 組織目標를 效果的으로 달성하기 위해서는 제반 行政課業이 어떠한 순환적 경로를 밟아 合理的으로 수행되어야 할 것이다. 이러한 規範的 觀點을 일반적으로 行政過程 혹은 經營·管理過程이라고도 한다. 이에 대하여 Koontz 등은 경영·관리의 機能에 있어서 重要要素들이며 變換過程이라 말하며 그들의 著書의 주요 概念으로 삼고 있다.⁷⁾

行政過程이라 함은 바로 目標設定에서부터 그 실천과 평가에 이르는 행정의 전체 흐름을 말하며, 다른 한편으로는 이 흐름 속에서 이루어지는 行政作用의 諸 構成要素를 의미하기도 한다. 行政過程의 要素들은 概念的인 水準에서는 분리해서 독립적으로 설명될 수 있으나 現象的으로는 循環性에 기초한 통합된 全體로 파악되어야 한다. 個個의 要素들은 단독적으로 하나의 過程을 이루지 못하며, 이것들이 한 덩어리로 묶여졌을 때 하나의 과정을 이룰 수 있고 이들 요소들은 어떠한 系列性 속에서 段階的 節次를 반드시 따라가는 것은 아니다. 경우에 따라서는 모든 요소들이 같은 시간, 같은 活動에서 동시에 이루어질 수도 있다. 따라서 행정과정이란 觀察된 現象이 아니라 하나의 概念化된 것이다. ⁸⁾

行政家의 一般的 機能이 무엇이며, 어떠한 순환적 과정을 밟을 것인가에 대하여 많은 연구와 노력을 해왔으며 教育行政에 있어서 過程이 연구적 관심의 주요 대상으로 부각되기 시작한 것은 1950년 Sears가 論議를 시작한 때부터이다.⁹⁾

Fayol(1916)은 企業全體의 管理를 어떻게 할 것인가의 法則的, 原理的,

7) Harold Koontz, et al., Management, 7th ed., (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1980).

8) Roald F. Campbell, et al., *op. cit.*, p. 166.

9) Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, 3rd ed., (New York: Harper & Row, 1975), p. 25.

考察의 결과로서 計劃, 組織, 指揮, 調整, 統制 등 다섯가지 要素를 제시하고, 이를 行政의 過程으로 보았으며 이들에 대한 活動을 行政의 機能이라고 규정하였고, 이 다섯 要素는 후일 行政過程을 研究하는데 중요한 이론적 기초가 되어 왔다.¹⁰⁾

行政過程을 教育行政에 적용하여 체계화한 몇몇 學者들의 見解를 간추려 살펴보면 다음과 같다.¹¹⁾

① Sears(1950) : Fayol의 行政過程을 따르면서 그 要素들을 教育行政의 실제에 알맞게 적용하여 計劃(planning), 組織(organizing), 指示(directing), 調整(coordinating) 그리고 統制(controlling) 등으로 概念化 하였다.

② 美国 学校行政 協會(AASA-1955): 行政이란 본질적으로 어떠한 事業 목적을 성취하기 위해서 사람들과 더불어 일하는 한 過程이라고 전제하고 이와 관련된 주요 기능을 計劃(planning), 配置(allocation), 刺戟(stimulation), 調整(coordination), 評価(evaluation) 등 다섯 가지로 제시하였다.

③ Gregg(1957): 指導性, 集團過程, 人間關係등의 概念을 중요시 하면서 意思決定(decision making), 計劃(planning), 組織(organizing), 意思伝達(communicating), 影響(influencing), 調整(coordinating), 評価(evaluating) 등 7개의 要素를 제시하였다. 特記할 것은 意思決定의 概念을 教育行政에 처음 導入한 점이다.

④ Campbell 等 (1958) : Campbell 등은 行政過程을 어떤 組織이 意思決定하고 그 조직의 목표를 성취하기 위하여 行動을 취하는 方法으로 규정하면서 意思決定(decision making), 프로그래밍(programming), 刺戟(stimulating), 調整(coordinating), 評価(appraising) 등 5개의 要素를 제시하였다

10) Roald F. Campbell, et al, op.cit., p.159.

11) Ibid., pp.163 - 165 및 Russell T. Gregg, op.cit.

b. 記述的 観点

Campbell 과 마찬가지로 Mintzberg 역시 "最高經營者の 業務를 職位에서 확인되는 여러가지 役割 혹은 조직화된 行動의 類型에서 記述될 수 있으며 公式的 地位와 權力을 갖고 対人關係에서 3개의 역할, 情報面에서 3개의 역할, 意思決定에서 4개의 역할이 있다."¹²⁾라고 記述的 観点에서 經營·管理者의 業務의 内容과 特性을 밝히고 있다. 그들의 論議를 간추리면 다음과 같다.

① 対人關係 : 행정가가 갖는 공식적인 지위와 權力에서 나온 역할이다. 여기에는 그 組織의 상징적인 長으로서 수행해야 되는 가장 기본적이고 단순한 職場長으로서의 역할, 그 조직의 指導者로서 조직의 目的과 개인의 動機誘發을 統合시키는 指導者로서의 역할과 그 조직의 내부와 외부와의 關係를 구축하고 유지하는 對外關係 維持者로서의 역할이 있다.

② 情報入手와 伝達 : 그 組織의 中心的 位置에 있고 對外關係가 활발하기 때문에 갖는 역할이다. 여기에서는 情報入手者로서의 역할, 정보를 조직내부에 전달하는 中繼者로서의 역할, 그리고 정보를 조직외부에 전달하는 代辯者로서의 역할이 있다.

③ 意思決定의 역할 : 行政家는 그 조직내에서 여러가지 정보에 가장 접근하기 쉽고, 조직내에서 특수한 地位와 權力을 갖고 있다는 점에서 의사 결정을 하는 중심인물이 된다. 조직내의 變化를 主導하고 설계하는 企業家的 決定 역할, 혼란조정자, 자원배분자 그리고 협상자로서의 역할이 여기에 속한다.

以上에서 學校長의 職務와 役割을 規範的 観点과 記述的 観点을 考察했다.

12) Henry Mintzberg, "The Manager's Role," (Harvard Business Review, July-August 1975), pp. 49-61. In Fremont E. Kast et James E. Rosenzweig, Organization and Management, 3rd ed., (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1979), pp. 341-343.

c. 仲裁者로서의 役割¹³⁾

社会體制는 制度와 個人, 役割과 人性, 期待와 欲求 등의 相互關係에서 形成된다. 学校社会 속에서 活動하는 学校長도 그에게 주어진 地位와 權威에 따른 역할을 수행하며 그가 성취한 위신과 영향력을 지닌 人性의 작용하에 活動하게 된다.

Guba 는 이와같은 社会的 過程으로서의 模型을 확대하여 行政家의 임무를 仲裁者로서의 役割에 두고 있다. 그는 地位와 權力에 따른 역할 次元과 위신과 영향력을 가진 人性的 次元을 잘 調和시키는 것이 行政家의 任務라고 말하고 있다. 어떠한 조직에도 두 次元간의 배타적 갈등이 있기 마련이며 특히 学校長은 学校組織内에서 뿐만아니라 교직원과 더불어 專門團體 그리고 지역사회와 教育委員會와의 中間에서 또 다른 仲裁者로서의 役割이 있다.

어쩌면 学校長은 “한편으로는 教育政策家로부터, 또 한편으로는 教師로부터 오는 二重的 压力에서 자신의 自律的 決定이 거의 허용되지 않는 메카니즘에 의하여 살아간다.”¹⁴⁾라고 말할 수 있다.

2. 行政課業

앞에서는 学校長의 行政行態를 過程이란 점에서 行政過程을, 職務의 本質을 究明하는 점에서 地位와 權力에따른 指導者의 역할을, 그리고 社会體制的 權力關係에서 仲裁者로서의 역할을 살펴보았다. 그러나 学校長의 職務는 그 자체가 복잡하고 狀況適應인 것이어서 단정적으로 規定할 수 없는 流動的인 것으로 파악된다. 그리고 教育目的을 달성하기 위하여 学校長이 수행해야 할 課業 中心的 觀點이 있는데 이러한 입장 역시도 學者마다 見解가 다르다. “教育의 目標은 教授와 學習에 있으며, 教育行政이란 이러한 目標의 달성을 용이하게 하는 것이라는 觀點”¹⁵⁾에 쫓아 学校에서 教授와

13) Roald F. Campbell, et al., op. cit., pp. 202-204.

14) 李敦熙, 教育哲学概論, (서울: 박영사, 1980), p. 169.

15) Roald F. Campbell, et al., op. cit., p. 102.

구상의 目標을 달성하기 위한 課業의 領域을 살펴보기로 한다.

a. 美国 南部州 教育行政協力 프로그램 (SSCPEA) : 教育行政의 주요한 課業으로 8개 영역을 区分하고 各 領域別로 상세히 分析 열거하고 있다.¹⁶⁾ 그 주요한 課業의 領域을 ①教授와 教育課程 發展, ②學生人事, ③地域 社会와 学校 關係, ④職員人事, ⑤学校施設, ⑥学校交通, ⑦組織과 構造 ⑧学校財政과 事務管理 등 8개로 규정하고 있다.

b. 美国 中大西洋地域 教育行政協力 프로그램 (MARCPEA) : MARCPEA 에 의하여 발전시킨 概念을 Fisk는 教育行政課業을 ①地域社会와의 關係 ②教育機會의 改善, ③教職員の 任用과 教育人事行政의 發展, ④財政과 施設管理로 分類하여 상세히 說明하고 있다.¹⁷⁾

c. 金鍾哲은 行政課業이라는 用語를 사용하고 있지 않지만 教育行政의 領域을 ①教育內容, ②學生人事, ③職員人事, ④施設, ⑤財政, ⑥事務管理, ⑦研究, 評価 및 弘報 面에서 論議하고 있다.¹⁸⁾

d. Campbell 등은 行政課業을 다음 여섯 가지로 分類, 說明하면서 이러한 課業을 수행하는데 学校内外의 인사가 参与토록 해야할 것이며 이러한 과업이 성취되도록 보살피는 일은 학교장의 責任이라고 말하고 있다.¹⁹⁾

①学校와 地域社会와의 關係 (school-community relationships) : 이 領域에는 地域社会의 性格과악, 地域住民의 열망과 요구의 이해, 学校에 관한 情報를 지역 사회와 나누는 일, 지역 사회에서의 学校の 役割, 地域社会 機關과 협조에 관한 일이 포함된다.

②教授와 教育課程 (curriculum and instruction) : 学校の 教育目標을 設定, 教授프로그램, 국가 教育過程의 프로그래밍, 教授資料 제작 및 활용, 教授評価 등이 이 領域에 포함된다.

16) Robert S. Fisk, "The Task of Educational Administration," in Roald F. Campbell and Russell T. Gregg, ed., Administrative Behavior in Education, (N.Y. : Harper & Row, 1975), pp. 205-207.

17) Ibid., pp. 211-225.

18) 金鍾哲, 教育行政의 理論과 實際 (서울 : 教育科学館, 1978), p. 6.

19) Roald F. Campbell, et al., op. cit., pp. 116-148.

③学生人事 (pupil personnel) : 취학학생의 과외과 조직, 학생 출결
석, 학생을 위한 奉仕, 非行학생의 관리 등이 포함된다.

④教職員人事 (staff personnel) : 人事政策, 직원임용, 직원감축, 교직원
활동 평가 등이 포함된다.

⑤施設 (physical facilities) : 教授와 관계된 건물 및 시설에 관
한 일, 건물 및 시설 프로그램 등이다.

⑥財政 및 經營管理 (finance and business management) : 예산편성,
수입과 지출의 관리, 고용직 인사관리 등이 이 영역에 포함된다.

이상 4 사람의 行政課業을 분류한 것을 살펴본 바와 같이 그 領域이나
內容面에서 큰 차이는 없고 여러 다른 學者들이 제시하는 내용 역시 大
同小異함을 보여주고있다.

行政課業이란 결국 教育目的 達成을 위하여 教育行政家에게 요구되는 教
育에 관한 業務라고 할 수 있으며 教育行政家가 責任을 가지고 실천해야
될 行態 혹은 活動이라고 할 수 있다. 學校組織의 목적은 결국 효과적인
教授 - 學習活動에 있으며 이를 성취하는 것은 어느 學校長 한 사람이 責
任이라 하기에는 벅찬 일이고 교직원 전부가 분담하여 서로 협력하며 이
런 課業을 수행해 나가고 있는 것이다. 學校長으로서는 學校内外에 可用한
모든 人的·物的 資源을 동원하여 協力體制를 구성하고 이러한 體制를 調
整하고 統合하여 目標達成에 이바지하는 것이 그의 任務라고 생각된다.

3. 學校長의 意思決定

學校行政에 있어서 學校長이 수행하는 가장 중요한 기능의 하나가 意
思決定 (decision making) 이라 할 수 있으며 모든 行政活動은 意思決定
을 통하여 이루어지고 있다. 行政過程에 있어서 核心的인 過程으로 보고 있
으며 學校長의 地位와 役割에 있어서도 중요한 課題로 간주되고 있다.

教育行政 分野는 勿論 다른 행정분야에 있어서도 意思決定을 中心的位置에
두고 있다.

a. 意思決定의 意義 및 概念

組織의 行政에 있어서 意思決定의 重要性은 Barnard의 "Functions of the Executive"(1938)와 Simon의 "Administrative Behavior"(1947)라는 力著 이래로 잘 인식되고 있다. 이들의 이론은 모든 行政과 經營 分野에서 古典으로 연구되고 있다.

Barnard는 "人間의 行為는 深思熟考의 結果로서의 行為와 無意識的, 自動的, 反射的 行為로 區別될 수 있으며, 일반적으로 심사숙고의 過程을 거쳐 到達되는 것을 意思決定이라 한다." ²⁰⁾ 라고 말하고 있다. 그리고 또한 "意思決定은 個人的 行動과는 대조적인 組織의 行動으로서 특징이 있다." ²¹⁾ 라고 말하면서 個人的인 意思決定보다 組織의, 組織을 위한 意思決定을 더 강조하고 있다. 결국 組織의 行態는 어느 개인이 아닌 조직의 목적에 의하여 지배되는 인간의 行態임을 나타내는 말로서 學校行政에 있어서 시사하는 점이 많다. 教育의 目的을 위하여 學校組織으로서의 決定은 그 결정이 중요할수록 더 목적에 지향되고 더 論理的이고 合理的인 思考의 過程을 거치게 될 것이다.

Simon은 "行政活動은 集團活動이다. …… 行政過程은 意思決定의 過程임을 注目해야 한다." ²²⁾ 라고 주장하고 있다. 行政行態란 결국 意思決定의 過程을 통하여 接近할 수 있음을 제시하고 있다. 行政이란 組織內의 對人關係로서의 活動임을 말해주고 있으며, 또한 이런 組織의 行態는 意思決定過程을 통하여 파악할 수 있음을 말해준다. 意思決定할 상황을 찾아내고, 가능한 行動方針을 확인하고, 여러가지 상이한 행동방침 중에서 선택하는 意思決定의 전체과정으로 간주한다면 당연한 주장이라 여겨진다.

의사결정의 概念을 처음으로 教育行政 과정에 도입한 Gregg는 "學校에서 가장 만족을 줄 수 있는 意思決定이 이루어지려면 그러한 計劃이 있

20) Chester I. Barnard, op.cit., p.185.

21) Ibid, p.186.

22) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2nd ed., (N.Y.: The Free Press, 1957), p.8.

어야하고, 결정을 용이하게 할 組織을 개발해야 한다. 意思傳達이 그에 적합해야하며, 직원들이 효과적으로 공헌하도록 刺戟하고, 의사결정의 모든 단계가 調整되어, 의사결정의 최적화는 教育의 결과에 의하여 評價되어야 한다²³⁾

라고 말하고 있다. 이는 教育行政의 過程이 意思決定에 의존되고 상호관 連되어 있어 의사결정을 위해 존재하고 있음을 말하며, 意思決定의 중요성을 더욱 강조하고 있는 관점이다.

Griffiths도 또한 " 意思決定은 組織의 심장이고 行政의 과정"²⁴⁾이라고 말하고 있다. 意思決定이 가장 중요한 기능이라는 점과 의사결정과정을 통하여 다른 모든 행정기능을 이해할 수 있는 중심적인 위치임을 강조하기 위한 말이다.

意思決定論은 오늘날 政治, 行政 및 經營分野의 主要 機能의 하나로 그 重要性이 크게 인식되어가고 있다. 모든 行政家나 경영자는 그 조직에서의 지위가 높은 낮은 간에 끊임없이 새로운 決定을 내리도록 조직내외로 壓力을 받게되고 그 결정으로 인하여 영향을 주고 있다.

意思決定에 대한 用語의 概念을 밝힘으로써 그 意義에 대한 이해가 용이해 질 수 있을 것이다.

Griffiths는 의사결정은 " 심사숙고한 후에 도달된 結論"²⁵⁾이라 하였고, " 이러한 과정의 이해는 그 조직 이해의 관건이 된다."²⁶⁾라고 말하고 있다. 이러한 概念은 앞서 언급한 Barnard의 말과 일치하고 있다.

Knezevich는 " 의사결정이란 잘 정의된 일련의 경쟁적 代案들 중에서 意識的으로 하나의 대안을 선택하는 일이다."²⁷⁾라고 定義를 내리고 있다. 學校長의 의사결정은 그 학교는 勿論 그 지역사회의 학교에 대한 행동방 침에 關連된다. " 의사결정은 적어도 둘 이상의 대안 중에서 장차의 행동에

23) Russell T. Gregg, op.cit., p. 276.

24) Daniel E. Griffiths, "Administration as Decision-making," in Andrew W. Halpin, (ed.), Administrative Theory in Education, (Chicago: Midwest Admin. Center, the University of Chicago, 1958), p. 122.

25) Ibid.

26) Ibid.

27) Stephen J. Knezevich, op.cit., p. 59.

刺戟이 되는 하나 혹은 일련의 결정이며 이런 행위는 연속적인 과정으로서 그 조직의 차후 행동에 영향력이 미친다. ”28)

이상을 종합해보면 意思決定이란 그 決定에서 비롯하는 행동에 영향을 줄 判斷의 過程이다. 그 意思決定의 価値는 그에 따른 活動의 성패에 달려 있으며 모든 活動은 目標와 관계됨으로 의사결정의 가치는 목표의 달성 정도에 관계한다. 그러므로 의사결정은 목표의 성취를 전제로한 연속적인 행위이며 그 조직의 이해에 관건이 된다. 그리고 의사결정을 위하여는 많은 情報가 있어야 함을 必要로 하며 정보의 흐름을 원활히 하고 의사결정의 實行을 효과적으로 하기 위하여 意思傳達體制가 잘 構造化되어 있어야 한다. 體制接近에서는 의사결정에서 情報의 중요성과 그 傳達體制를 중요시 한 새로운 형태의 “情報-意思決定體制 (information - decision system)”²⁹⁾를 개발하여 발전시키고 있다.

b. 意思決定의 過程

어떤 意思決定에 있어서도 選擇의 복잡성으로 因하여 決定에 도달하는 過程에는 몇 가지 단계를 거치게 된다. 이러한 절차는 判斷을 내리는데 필수적인 요건이 되며, 여기에서 意思決定過程이 合理的이다 또는 非合理的이다 하는 것이 구별된다. 合理的이라 함은 가장 훌륭한 생각, 철저한 分析과 가장 必要한 情報를 수집할 수 있는 과정을 거친 論理的이고도 신중한 選擇의 産物이어야 한다는 것을 의미한다. 그러나 대부분 경우에 시간에 쫓기고 情報가 한정되어 있어 決定者의 제한된 합리성에 의존하여 대체로 목표달성에 만족할 만한 것이 선택되는 경우가 많다.

① Simon 은 “모든 행정과정은 곧 의사결정과정이며 行政理論은 活動過程에 대해서 뿐만아니라 決定過程에 대해서도 관심을 가져야 한다.”³⁰⁾라고 강조하고 있으며 意思決定은 다음과 같은 過程을 포함한다고 제시하고 있다.³¹⁾

28) Ibid.

29) Fremont E. Kast and James E. Rosenweig, op. cit., pp. 339-363.

30) Herbert A. Simon, op. cit., p. 1.

31) Ibid., pp. 81-84.

첫째, 一할 수 있는 諸 戰略의 選擇 (다양한 선택행위의 인식)
 둘째, 각 戰略에 부수되는 모든 結果의 決定 (선택행위로 부터 초래될 결과의 예측)
 셋째, 각 결과에 대한 比較評價와 선택.
 이러한 3 단계 活動을 情報活動, 設計活動, 選擇活動이라고도 한다.

② Newman 은 意思決定過程을 計劃過程과 同一視하면서 의사 결정과정 에 대하여 4 단계를 제시하고 있다.³²⁾

- 첫째, 문제의 診斷
- 둘째, 해결의 代案을 탐색
- 셋째, 대안의 比較分析
- 네째, 결과에 대한 評價 및 行動方針 選擇

③ Griffiths 는 意思決定의 過程으로서 다음과 같이 6 단계를 들고 있다.³³⁾

- 첫째, 문제의 認識, 定義 및 制限
- 둘째, 문제의 分析과 評價
- 셋째, 判斷의 근거 설정
- 네째, 資料蒐集
- 다섯째, 우선적인 (선호의) 해결방안의 선택 및 사전검사
- 여섯째, 해결방안의 施行

이상의 세 사람의 제안 이외에 다른 학자들의 견해도 거의 같은 절차를 말하고 있다. 통합하여 본다면 첫째, 問題의 認識, 둘째, 관련된 情報의 수집 및 분석, 셋째, 目標達成과 決定의 結果를 고려한 代案의 作成과 評價, 그리고 最適의 代案을 選擇하는 단계로 압축시킬 수 있다.

4. 意思決定의 諸 類型

일반적으로 組織에 있어서 個人 혼자서 단독으로 意思決定할 수 있

32) William H. Newman, Administrative Action, 2nd ed., (Tokyo: Prentice-Hall of Japan, 1963), p. 105.

33) Daniel E. Griffiths, op. cit., pp. 132-132.

으며 또한 集團으로도 할 수 있으나 그 조직에서 중대한 문제는 그 조직의 최고 집행자의 責任이며 이에 대한 의사결정과 그 집행도 그가 할 일이다.

의사결정과정에서 學校長의 意思決定類型에는 그 問題의 性格과 狀況에 따라 다를 수 있을 것이다. 앞서도 밝혔지만 의사결정은 그 조직의 형태를 이해하는 한 방편이 되고 있으며 그 결정은 조직 전체에 영향을 끼치기도 한다.

여러 學者들이 밝힌 意思決定類型을 간단히 살펴보면 다음과 같다.

a. 組織内の 地位에 따른 決定의 類型 : Barnard 는 “上位層에서는 조직이 추구할 目標와 手段에 관한 決定을 하고, 中間管理層은 細部 目標나 技術에 관한 개인적인 意思決定을 한다.”³⁴⁾ 고 말하고 있으며, Kast 등은 “上位層은 戰略計劃, 中間層은 조직의 조정, 下位層은 작업통제에 관한 意思決定을 한다.”³⁵⁾ 라고 Barnard 와 같은 類型을 들고 있다.

b. 決定問題의 性格에 의한 유형 : 여기에는 定型的·日常的 (program-med) 類型과 非定型的·問題解決的 (unprogrammed) 유형을 들고 있으며, March 와 Simon 은 “일상적이고 再生的인 문제해결에는 정형적인 活動을 하며 기억이 큰 역할을 한다. …… 혁신적이고 생산적인 문제를 해결하기 위하여는 비정형적 活動을 한다.”³⁶⁾ 라고 말한다. 그리고 Mitchell 은 “사람마다 다른 유형의 의사결정을 하고 문제의 性格에 따라 접근이 다르다. …… 타인에게서 도움을 받고 안 받는 것과, 자료를 분석하느냐 안하느냐에 따라 資料利用分析型, 創意的分析型, 非分析型으로 구분할 수 있다.”³⁷⁾ 라고 유형을 분류하고 있다.

c. 代案選擇의 戰略에 따른 意思決定類型 : Thompson 은 意思決定類型의 分類에 因果關係 (causation) 와 結果에 對한 選好 (preference) 와 合意

34) Chester I. Barnard, op.cit., p. 190.

35) Fremont E. Kast and James E. Rosenweig, op.cit., p. 357

36) James G. March and Herbert A. Simon, Organizations, (N.Y. : John Willey & sons, 1958), p. 177.

37) Terence R. Mitchell, People in Organizations, (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1978) pp. 266-267.

가 있고 없느냐에 따라 다음과 같이 분류하고 있다.³⁸⁾

①計算戰略：因果關係와 選好에 대하여 다같이 합의가 있는 경우이며 機械的이고 官僚制的 構造에 알맞는 意思決定이다.

②判斷戰略：選好와는 合意가 이루어져 있으나 因果關係가 확신이 없을 때 다수의 判斷에 따르는 合議制的 意思決定이다.

③妥協戰略：因果關係와는 合意가 있으나 選好와는 합의가 없을 때 代表(代議員)들과 決定을 타협한다.

④靈感的戰略：因果關係와 選好가 合意되지 못할 경우 恣意的이고 獨斷的인 意思決定을 한다.

d. 参与의 程度에 따르는 意思決定類型：Vroom과 Yetton은 成員의 参与와 狀況變因에 의하여 다음과 같이 분류하고 있다.³⁹⁾

①獨斷的 意思決定：그 상황에 알맞는 그리고 자신의 可用한 情報와 知識을 이용하여 혼자서 문제를 해결하고 意思決定한다.

②諮問的 意思決定：하급자들로부터 必要한 情報를 얻고서 혼자서 의사결정한다. 때로 하급자와 問題를 나누어 갖되 하급자의 아이디어나 의견을 참작할 뿐이다.

③参与的 意思決定：하급자들 전체 집단과 문제를 나누어 가지나 그들의 아이디어나 의견을 참작할 뿐이며 의사결정은 혼자 한다.

④委任的 意思決定：하급자들 전체와 문제를 나누어 가지며 그들의 아이디어나 의견을 일치시켜 同意에 의한 결정을 하려한다. 자신의 개인적인 해결책을 강요하지 않으며 전체집단이 지지하는 解決方案을 받아 들일려고 한다.

이러한 類型的 分類方法은 본 연구에서 學校長의 意思決定類型을 区分하는 理論的 근거로 삼고 있다.

38) Richard H. Hall, Organizations, (New Jersey: Prentice-Hall, 1977), pp. 258-259.

39) Edgar H. Schein, Organizational psychology, 3rd ed., (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980), pp. 117-119.

5. 學校長의 意思決定類型

일반적으로 個人的인 意思決定은 行政家 個人이 行動方針을 선택하여 의사결정하는 것을 말하며, 集團的인 意思決定은 결정의 內容과 관련된 사람들을 參與시켜 결정을 내리는 것을 말한다. 전자는 신속한 결정을 必要로 하거나 결정의 문제가 日常化되어 있어 별다른 論争이 없는 경우 또는 행정가로서 하급자의 參與로 해서 더 좋은 代案이 創出될 것 같지 않다고 판단하거나 個人的인 독특한 態度나 價值觀에 의하여 個人的인 결정을 내릴 경우이고, 후자는 조직 전체에 중요한 영향을 줄 문제로서 어느 정도의 시간은 걸리더라도 충분한 정보를 입수하고 代案의 結果에 대한 면밀한 분석을 하기에는 혼자서는 어려울 때 행하여지는 유형이다.

개인 단독적인 決定이거나 집단 전체의 合意에 의한 결정이거나 그것은 어디까지나 組織을 위한, 組織의 決定임에 틀림없다. "組織의 目的은 個人的인 것이 아니며 따라서 자동적이거나 反射的일 수 없는 目的을 성취할 수단을 신중하게 선택하는 것이 必要하기 때문이다."⁴⁰⁾ 그리고 조직의 의사결정은 조직의 목표성취를 위한 문제를 해결하기 위하여 행하여지는 行動方針을 선택하는 과정이므로 이러한 과정은 個人的인 단독적인 行爲로도 수행될 수도 있을 것이다. 어쩌면 集團의 노력은 效果面에서 最適이 될 수 없는 타협적인 결과를 낼 수 있다.

그러나 조직에서 특히 학교조직에서 學校長이 단독적인 의사결정 유형보다 직원이 參與하여 의사결정하는 것이 보다 효과적일 것이다.

Gregg 가 "學校行政에서 단독적인 의사결정은 거의 이루어지지 않는다."⁴¹⁾ 라고 밝혔듯이 개인 단독으로 決定을 내리기 위하여는 그 代案 作成에서와 그에 따르는 結果分析에서 많은 情報가 必要하고 또한 個人은 人間關係라는 복잡한 體制속에서 상호작용하며 행동하기 때문에 직원이 參與 없이는 보다 많은 정보가 수집되지 못할 뿐아니라 그 의사결정을 이행하는데 많은 애로가 따른다.

40) Chester I. Barnard, op. cit., p. 186.

41) Russel T. Gregg, op. cit., p. 278.

学校組織에서의 의사결정에 많은 성원의 参与를 조장할 필요성은

첫째, 그 성원이 높은 수준의 학력과 소양 그리고 전문적인 지식을 갖추고 있기 때문에 合理的인 탐색과정이 조성되어 그 결정은 합리적일 수 있고, 의사결정 과정에 参与를 통하여 학교장이나 교사들의 전문성이 제고되며, 많은 사람이 여러가지의 代案을 철저히 검토함으로써 意思決定의 質을 높일 수 있다라는 점과 둘째, 参与에 의하여 성원이 그 조직의 목표 프로그램을 확인하는데 도움이 되고, 決定과 행동방침을 이해하고 受諾하는 일이 용이하게 되며 또한 행정가의 참된 권력의 원천은 그 성원들이 그 권력을 수락하는데 있으므로 参与에 의하여 이미 그 권력을 수락한 것이 된다는 점 그리고 셋째, 학교정책결정이나 경영에 교사들에게 중요한 역할을 부여하면 많은 정보를 제공하고 조직에 참여의욕을 갖게 되어 학교조직에 기여도를 높여주게 되며 따라서 그 성원의 자아를 실현하게 된다는 점에서 찾을 수 있다.

이러한 취지와 본 연구의 목적을 위하여 学校長의 意思決定類型을 区分해보면 다음과 같다.

a. 独断的인 意思決定類型(独断型) : 学校長 单独으로 意思決定하며 決定内容を 公表한다. 혼자만의 可用한 情報를 이용한다.

b. 操縱的인 意思決定類型(操縱型) : 때로 教職員과 問題를 나누기도 한다. 必要한 情報를 얻거나 아이디어를 참작할 뿐이며 事前에 不安을 갖고서 教職員을 說得한다. 不安대로 혼자서 意思決定하며 決定内容대로 따르도록 한다.

c. 協議的인 意思決定類型(協議型) : 事前에 個別的이거나 代表(主任教師)들과 問題를 나누어 갖고 아이디어나 의견을 듣고서 이를 참작하여 意思決定한다. 協議内容を 존중한다.

d. 参与的인 意思決定類型(参与型) : 限界는 정하되 教職員과 個人別이거나 集團的으로 問題를 항상 나누어 가지며 함께 충분한 討議를 한 후에 意思決定한다. 教職員 全體 意思를 존중한다.

위에 열거한 4 가지 類型은 명확히 구분되어 있는 것이 아니고 학교장

의 의사결정과정에서 교직원이 어느 정도로 参与하느냐 하는 程度의 문제이다. 學校長이 주로 명령이나 지시조로 학교일을 해나가느냐 아니면 교직원들과 문제를 의논하며 그들의 의견을 존중하여 의사결정하느냐의 연속선상의 어디쯤에 위치하는가 하는 操作的인 概念이다.

B. 學校組織健康

學校組織은 그 자체가 하나의 社會體制이면서 上位體制인 社會와 긴밀한 관계를 맺고 또한 學校內에도 여러 下位體制가 있어 상호의존적인 관계에서 작용하면서 존재한다. 각기 독립적이면서도 상호의존적이라 말할 수 있다.

學校組織健康에 앞서 일반적인 組織 및 組織健康에 대한 概念부터 살펴보기로 한다.

1. 組織의 概念

일반적으로 組織이란 어떤 目的을 가진 사람들이 집단으로 상호작용하면서 그들이 지닌 지식이나 기술을 이용하여 유형화된 관계속에서 함께 노력하는 集合體를 말한다.⁴²⁾

우선 時代的으로 組織에 대한 주요 觀點을 보면, 古典理論(1900-1940)에서는 組織을 명확하게 표시된 目的의 추구를 위하여 만들어 놓은 道具 또는 機械와 같은 것이라 생각하여 能率과 公式的 構造를 중시한 폐쇄체제적 觀點이었고, 新古典理論 혹은 人間關係論(1930-1950)에서는 社會的 人間關係와 非公式的 要因을 중시하여 環境有關的이고 비교적 개방체제적 觀點이었고, 現代理論은 兩者의 統合과 分化를 거치면서 발전을 하고 있다.

現代組織理論은 古典期의 科學的 管理論과 그 후의 人間關係論을 포용하면서 발전하고 있으며 組織에 대한 활발한 연구가 이루어지고 있다. 여러 學者들의 理論을 종합하면 다음과 같다. 첫째, 組織은 開放體制로 간주해야 된다. 둘째, 조직은 조직과 환경간에 다양한

42) Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, op. cit., p. 7.

相互作用을 내포하는 多數의 目標과 機能을 갖는다. 세계, 조직내에는 다수의 下位體制가 있으며 어느 한 하위체제는 다른 하위체제의 형태에 영향을 끼친다. 베케, 조직은 일련의 역동적 환경에 존재하며 조직과 환경간의 다양한 상호작용으로 인하여 조직의 경계선이 명확치 못하다. 결국 조직의 개념은 크기, 모양, 설계 등과 같은 구조적 特徵 보다는 投入-轉換-産出이라는 安定된 過程으로 볼 수 있다. 이러한 조직의 개념은 학교조직에 있어서도 그대로 적용될 수 있다.

2. 組織 健康

體制理論에 따르면 人間과 組織은 類似한 점이 많다.⁴³⁾ 사람이 섭취한 음식이나 지식, 기술(投入)을 잘 새겨서(전환) 이를 자신은 勿論 社會에 보람있게 사용(산출)한다는 이치는 조직에 대하여도 마찬가지이다.

사람이 健康(health)하다는 것은 신체적으로 무리하지 않고 일상적인 업무를 잘 수행해 나가며, 정신적으로도 원만하고 안정된 상태에서 사회생활을 해 나갈 수 있음을 말하는 것처럼 健康的한 組織은 조직자체의 諸條件은 勿論 上位體制의 特性도 파악하여 그 조직이 지닌 목적을 무난히 달성해 나가며 成員의 유지에도 힘쓰고 變化하는 社會의 요구나 문제에 잘 대처해 나갈 수 있음을 뜻한다.

Bennis(1962)는 組織健康의 要因을 다음과 같이 소개하고 있다.⁴⁴⁾

①적응력(adaptability) - 문제를 해결하고 變化하는 社會의 요구에 유연성있게 반응할 수 있는 능력

②자기 인식력(sense of identity) - 행위자가 자기의 處地, 目標, 任務에 대한 지식과 통찰력이다. 관계 요인으로서 조직 成員들이 어느 정도로 목표를 이해하고 나누어 갖고 있으며 조직의 真相을 지각하느냐 하는 능력이 포함된다.

③사실 파지능력(capacity to test reality) - 조직이 처해 있는 狀

43) Terence R. Mitchell, op. cit., p. 26.

44) Edgar H. Schein, op. cit., p. 232.

況의 진정한 속성, 특히 조직의 기능과 관련된 환경의 특성을 탐색하고 정확하게 지각하며 옳게 해석하는 능력

④ 통합력 (integration) - 조직내의 하위체제가 상충되는 행동을 하지 않도록 통합, 조화시키는 능력.

일찌기 Barnard 는 조직건강과 유사한 “協力體制”⁴⁵⁾와 “平衡”⁴⁶⁾이라는 概念으로 조직의 生命力을 말한바 있다. 협력체제란 어떤 목적을 위한 人間사이의 협력, 하위체제와 상위체제간의 협력관계에서 생기는 복합적인 요인으로서 조직의 생존을 위한 基礎가 된다. 또한 平衡 (equilibrium) 이란 目標과 課業에 관계되는 効果성과 成員의 動機를 만족케 하는 의미의 능률성간의 관계이며 이것 역시 조직의 생존을 위한 要件이 된다. 이러한 평형의 概念을 March 와 Simon 은 “조직이 그 조직 성원에게 주는 보상으로로서의 誘因體制와 成員이 조직에게 바치는 보답으로로서의 공헌체제간의 평형이 이루어져야 그 조직은 계속 존재하게 된다.”⁴⁷⁾라고 말하고 있다.

또한 조직건강과 유사한 개념인 效果性 (effectiveness) 에 대하여서는 오래전부터 논의되고 있다. Schein 이 “체제의 효과성이란 생존의 능력, 적응력, 자체유지능력, 성장의 능력이라고 정의될 수 있다.”⁴⁸⁾라고 말한 것처럼 넓게 보면 조직건강은 조직효과성의 한 부분으로 포함될 수 있으나, 조직건강은 조직효과성의 條件要因으로 보는 것이 좋다.

조직건강의 개념을 組織風土와 혼용하기도 한다. 그러나 조직풍토란 그 조직만이 갖는 특유의 분위기와 같은 것이며 사람에 비유하면 性格과 비슷한 개념이다.

이상을 종합해 보면 조직건강이란 그 성원들이 課業에 대한 강한 使命感을 갖고 성원 전원이 一體感을 갖고 變化에 대하여 잘 대처해 나가며 자기성장을 위하여 노력하는 조직전체의 능력이라고 볼 수 있다.

45) Chester I. Barnard, op. cit., p. 65.

46) Ibid, p. 56, and p.286.

47) James G. March and Herbert A. Simon, op. cit., pp. 84-85.

48) Edgar H. Schein, op. cit., p. 231.

3. 学校組織健康

일반적으로 학교조직은 다른 조직과 비교할 때 목적이 다르고 성원이 다르고 구조도 다르다. 학교조직의 特性에 대하여 Miles는 다음과 같이 지적하고 있다.⁴⁹⁾

① 목표의 불명확성 - 학교조직의 산출(output)을 측정하기 힘들다

② 投入의 다양성 - 주요 投入인 학생들의 그 능력이나 동기가 서로 상이하다

③ 역할수행의 不可視性 - 교사들의 주요 역할인 수업활동을 확인하기가 힘들다

④ 낮은 相互依存性 - 한 교사의 교수활동이 타 교사에게 큰 영향을 주지 못한다

⑤ 비난받기 쉬움 - 학부모나 사회로부터 통제와 비난이 대상이 되기 쉽다

⑥ 非專門家에 의한 통제 - 정책결정이나 教育行政에서 비전문가의 비중이 크다

⑦ 技術투자가 낮다 - 타 조직에 비하여 기술(교수-학습을 위한 향상)을 위한 투자에 인색하다.

이러한 학교조직의 特性 때문에 각급 학교에서는 목표집중이 어렵고, 성원간의 낮은 상호의존도로 인하여 의사전달이 잘 안되고 영향력 배분이 어려워지며, 비전문인의 통제에 의하여 혁신성과 자율성이 약화되기 쉽다.

Knezevich는 "다른 조직과 마찬가지로 학교조직에도 목표, 구조, 인간 상호작용, 의사전달체제, 권력의 배분, 자원, 문화 및 환경의 제약, 奉仕, 역동적 生活週期등의 要因을 갖고 있다."⁵⁰⁾라고 말한다.

a. 組織의 健康概念을 学校組織에 처음 導入한 사람은 Miles이다. 그는 학교조직의 특성을 고려하여 "학교조직건강이란 効果적으로 기능을

49) Mathew B. Miles, "Planned Change and Organizational Health" in Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni, (ed), Organizations and Human Behavior, (New York: McGraw - Hill, 1969), pp. 382-385.

50) Stephen J. Knezevich, op. cit., pp. 55-56

발휘하고 보다 알차게 기능을 발휘하는 체제로 성장하고 발전할 수 있는 학교 체제의 능력⁵¹⁾이라고 定義를 내리고 있다. 그의 이러한 정의는 상황에 積極對處해 나가는 積極的인 건강과 自我實現의 概念에서 나온 것이다. 건강한 사람은 늘 自己更新을 해 나가는 사람이다. 이와 마찬가지로 “건강한 조직은 주위환경의 變化에 效果的으로 대처해 나가면서 존속할 뿐 아니라 발전해 나간다.”⁵²⁾라고 Miles는 말하고 있다. 그는 學校組織健康에 대하여 10개의 要因으로 概念化하여 다음과 같이 설명하고 있다.⁵³⁾

①目標中心性 (goal focus) - 학교의 목표가 뚜렷할 뿐만 아니라 교사들에게 타당한 것으로 받아들여져야 한다. 이러한 목표는 달성 가능한 것이어야 하며, 지역사회의 요구를 적절히 반영하는 것이어야 한다.

②意思傳達의 適切性 (communication adequacy) - 수직적 또는 수평적으로 장애없이 의사전달이 가능해야 한다. 또한 주위환경과의 대화도 원만해야 한다.

③權力均分の 適切性 (optimal power equalization) - 건강한 조직에서는 영향력이 골고루 분배되어 있어서 서로 영향을 주고 받는다. 즉 일방적이고 下向的인 권한의 행사가 아니라 종종 평교사들도 학교장의 意思決定過程에 영향을 줄 수도 있다.

④資源活用の 適切性 (resource utilization) - 학교 조직에서 가장 중요한 人的資源을 效果的으로 活用해야 한다. 적재 적소에 배치하는 일과 역할분배, 업무분장의 적절성과 아울러 교직원 각자가 자아실현 할 수 있도록 배려해야 한다.

⑤응집성 (cohesiveness) - 교사들이 그 조직의 성원임을 매력으로 여기고, 그 학교에 계속 머물기를 원하며 조직과 일체감을 느끼고 교사들 간에도 원만한 관계가 이루어져야 한다.

⑥士氣 (morale) - 교직원들이 행복감과 만족감을 느끼며 조직이나 다

51) Mathew B. Miles, op. cit., p. 375

52) Ibid., p. 378

53) Ibid., pp. 380 - 389.

른 교사에게 敵意가 없고 갈등없이 업무를 수행할 수 있어야 한다.

⑦革新性 (innovativeness) - 새로운 업무 절차를 창안하고, 새로운 목표로 지향하여 새로운 産出을 시도하며, 조직자체가 낡은 것을 과감히 참신한 것으로 대체하려는 지적 호기심과 탐구심이 있어야 한다.

⑧自律性 (autonomy) - 외부의 요구에 積極的이며 우호적으로 反應하며 자신의 주체성을 살려 소신있게 일을 해 나간다.

⑨適応力 (adaptation) - 건강한 조직은 충분한 안정성을 유지하여 적응과정에서 생기는 지역사회의 요구와 자체의 자원을 잘 조화시켜야 한다.

⑩問題解決力 (problem-solving adequacy) - 건강한 조직은 현안문제 파악에 민감하고 그에 대한 합리적이고 과학적인 문제해결 방법을 모색한다. 문제해결을 위한 구조와 절차를 잘 개발해 놓고 있다. 창의력과 사고력이 요구된다.

위에 열거한 것중 ①-③번은 課業에 관련된 것이고 ④-⑥번은 組織維持에 관한 것이며, ⑦-⑩번은 成長과 變化에 관한 것이다.

b. Miles의 뒤를 이어 Kimpston은 Miles의 열가지 組織健康要因에서 革新性에 영향을 줄 수 있다고 생각되는 요인들만 골라내고 그것을 다시 ①意思決定 ②人間關係 ③革新性 ④自律性 ⑤學校와 地域社會關係의 다섯가지 要因들로 축소했다. 이 5개의 要因을 바탕으로 「組織健康 診斷 檢査」(O.H.D.Q)를 만들어 학교의 變化 및 革新採用과의 相關關係를 검증해 본 결과 매우 의의 있는 관계가 있음을 밝혔다.⁵⁴⁾

c. Owens는 學校의 組織健康을 진단하는데 有意한 資料로서 다음과 같은 것을 제시하고 있다.⁵⁵⁾

①意思決定 方法

②士氣

54)尹鍾健, 學校組織 健康診斷方法的 探索, (서울大, 教育大学院 碩士學位 論文, 1974), p. 12.

55)Robert G. Owens, Organizational Behavior in School, (N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1970), p.156.

- ③教師와 學校長사이의 人間關係
- ④學校와 地域社會와의 關係
- ⑤意思傳達의 적절성과 명료도
- ⑥組織風土
- ⑦校內에서의 役割 만족도와 그 理由
- ⑧學校의 目標와 그 해석

以上에서 學校組織健康에 관한 여러 학자들의 견해를 살펴보았다. Owens 가 “組織健康이란 目標의 성취, 조직 자체의 維持, 그리고 환경의 變化에 適應하는 組織의 能力이다.”⁵⁶⁾라고 밝혔듯이 組織健康이란 그 組織이 課業을 잘 수행하며, 成員의 維持가 적절히 되고 있으며 또한 환경의 變化에 잘 대응하며 成長·變化되어 갈 수 있는 그 組織全體의 能力이다. 이러한 能力이라 하면 조직이 갖추고 있는 施設이나 財政的인 能力도 포함될 수 있다. 그러나 일반적으로 조직 건강에서 규정하는 조직의 能力이란 施設이나 재정 그리고 보조적인 수단을 배제한 인간의 能力을 일컫는다. 教育의 生産性을 제고하기 위하여 보다 나은 환경이나 施設이 必要한 것은 사실이다. 그러나 사람의 健康을 일컬을 때 그 사람이 살고 있는 집이나 그가 소유하고 있는 물건들을 배제시켜 놓고 말하는 것처럼 學校組織의 健康이란 學校의 제반시설을 제외한 成員의 能力에 대한 概念이다. 특히 學校組織이란 人間(조직의 成원), 人間(投入)을 다루어(過程 내지 相互作用), 人間(產出)을, 내 보내는(上位體制로 되돌림) 人間이 중심이 되는 복잡한 體制란 점에서 더욱 그러하다.

어느 조직에 있어서도 같은 현상이지만 學校組織의 健康度는 수시로 變化한다. 地域社會의 變化, 빈번한 敎職원의 인사 이동 등은 그 變化의 主要原因이 된다. 특히 學校長의 인사 이동은 그 學校의 風土는 勿論 組織健康의 變化를 가져온다. 그 變化의 原因을 다각도로 규명할 수 있

56) Ibid, p. 154.

을 것이나 가장 두드러지게 나타나는 것이 意思決定類型이라고 본다.

여러 學者들이 밝힌 理論 중에서 Miles의 概念이 그 包括性이나 処方性에 있어서 本 研究의 취지에 적합함으로 그가 제시한 學校組織健康의 諸 要因을 理論的인 準拠로 삼는다.



Ⅱ. 研究問題 및 假說

A. 研究問題

意思決定過程에서 학교장이 교사들을 参与시켜, 問題를 함께 나누어 갖고, 代案을 탐색하는 과정에서 교사들에게 참여의식을 높여 소외감을 해소케 하고, 전문성을 제고시킨다.

학교조직이 健康하다는 것은 成員들이 安定속에서 일체감을 갖고 효율적으로 과업을 수행하며 變化에 적응하면서 성장할 수 있음을 뜻한다.

결국 학교장의 의사결정 유형 및 학교조직의 건강이라는 두次元은 역동적 관계에 있다고 볼 수 있다. 勿論 다른 많은 변인이 조직의 건강과 작용하겠지만 건강한 조직의 성원은 계속 그 조직에 남기를 희망하고 조직속의 생활을 통하여 자아실현할 수 있는 관점에서 그러하다.

연구의 목적인 학교장의 의사결정 유형과 학교조직의 건강과의 인과관계에서 다음의 문제점들을 연구할 必要가 있다.

1. 學校級別, 公私立別, 學校規模別, 職位別, 經歷別로 학교장의 의사결정 유형 및 학교조직건강에 대한 教師들의 知覺反應의 差는 有意한가?
2. 學校長의 意思決定類型과 學校組織健康과의 相關關係는 어느 程度인가?
3. 學校長의 意思決定類型에 따라 學校組織健康의 良好度는 어떠한가?

B. 假說

學校長의 의사결정유형과 학교조직건강과의 관계를 검증하고 결과를 얻기 위하여 假說 模型을 만들고 그것에 의한 가설을 설정하면 다음과 같다.

1. 假說 模型

學校長의 意思決定類型의 4개 要因과 학교조직 건강에 대한 3要因

을 서로 관계시킨 결과의 模型은 <圖 1>과 같다.

<圖 1> 假說 模型

변 인	의사결정유형	의사결정의 유형			
		독 단 형	조 종 형	협 의 형	참 여 형
조 직 건 강 도	(1)	(5)	(6)	(7)	(8)
조 직 건 강 요 인	과업	(2)			
	유지	(3)			
	성장	(4)			

2. 假 說

<圖 1> 假說模型에서 (1) ~ (8)을 假說로 設定한다.

- a. 假說(1): " 学校長의 意思決定類型과 学校組織의 健康度와는 높은 相關關係가 있을 것이다. "
- b. 假說(2): " 学校長의 意思決定類型과 学校組織健康의 課業要因과는 높은 相關關係가 있을 것이다. "
- c. 假說(3): " 学校長의 意思決定類型과 学校組織健康의 維持要因과는 높은 相關關係가 있을 것이다. "
- d. 假說(4): " 学校長의 意思決定類型과 学校組織健康의 成長要因과는 높은 相關關係가 있을 것이다. "
- e. 假說(5): " 学校長의 独断的인 意思決定類型과 学校組織의 健康度와는 높은 相關關係가 있을 것이다. "
- f. 假說(6): " 学校長의 操縱的인 意思決定類型과 学校組織의 健康度와는 높은 相關關係가 있을 것이다. "
- g. 假說(7): " 学校長의 協議的인 意思決定類型과 学校組織의 健康度와는 높은 相關關係가 있을 것이다. "
- h. 假說(8): " 学校長의 参与的인 意思決定類型과 学校組織의 健康度와는 높은 相關關係가 있을 것이다. "

Ⅱ. 研 究 方 法

A 道 具

본 연구에서 사용된 도구는 2부로 구분하여 편성한 질문지이다. (부록 참조) 질문지 제 1부(A)는 學校長의 意思決定類型을 測定하기 위한 設問이고, 질문지 제 2부(B)는 學校組織의 健康을 測定하기 위한 設問이다.

1. 學校長의 意思決定類型을 測定하기 위한 道具

학교장의 行政領域을

a. 基本運營 b. 學校 - 地域社會 c. 教授 및 教育課程

d. 教員人事 e. 學生管理 f. 施設 및 財政

面으로 大別하고 이러한 영역에서 학교장이 교직원과 더불어 문제를 나누어 갖고 의사결정하는 상황을 중심으로 問項을 작성하여 교사들로 하여금 반응하게 하였다.

각 영역별 문항 수는 <表 1>과 같다.

<表 1> 意思決定 領域別 問項

의 사 결 정 영 역	문 항 수	문 항 번 호
기 본 운 영	5	1 ~ 5
학 교 - 지 역 사 회	2	6 ~ 7
교 수 및 교 육 과 정	7	8 ~ 14
교 원 인 사	5	15 ~ 19
학 생 관 리	2	20 ~ 21
시 설 및 재 정	4	22 ~ 25
계	25	

위에 열거한 각 영역에 관한 細部 課業要素에 대하여 學者마다 약간씩 견해 차이가 있으나 거의 大同小異하다고 본다.

그러나 학교장의 의사결정 유형을 분류하기 위한 의사결정 문제 추출에는 法規面이나 制度的面, 그리고 慣例上 여러가지 制約이 따른다.

本 연구에서는 獨斷的인 의사결정 유형과 參與的인 의사결정유형 사이의 連續線 (continuum) 상에서 어느 정도의 위치에서 의사결정하고 있느냐를 상황적인 면에서 고찰할 수 밖에 없다.

本 質向紙는 “理論的 背景”에서 밝힌 여러 견해를 참조하여 지도교수의 지도하에 실제 教育活動狀況에 적합한 것만을 선정하여 작성하였다.

2. 學校組織의 健康을 측정하기 위한 道具

학교조직의 건강 측정을 위한 要因은 여러가지로 구분되며 연구자마다 상이한 요인에 따르는 도구를 사용하고 있으나, 본 연구에서는 다각적인 要因들을 포괄하고 있는 Miles의 概念을 원용했다. 3개 要因과 그에 대한 10개 下位要因별로 문항을 작성하여 도구로 이용했다. 그 내용은 <表2>와 같다.

<表2> 組織健康 要因別 問項

요 인	하 위 요 인	문 항 수	문 항 번 호
과 업	목 표 집 중	3	① ~ ③
	의 사 전 달	3	④ ~ ⑥
	권 력 배 분	3	⑦ ~ ⑨
유 지	자 원 활 용	2	⑩ ~ ⑪
	응 집 성	3	⑫ ~ ⑭
	사 기	3	⑮ ~ ⑰
성 장	력 신	2	⑱ ~ ⑲
	자 울	2	⑳ ~ ㉑
	적 응	2	㉒ ~ ㉓
	문 제 해 결 력	2	㉔ ~ ㉕
계	10	25	

B. 標 集

本 研究의 標集對象은 濟州道에 위치한 공·사립 中等학교에서 근무하는 교사로 하였다. 道內 현재 위치한 中學校 37개교, 高等學校 24개교 총 61개교 중에서 中學校 17개교, 高等學校 16개교, 총 33개교의 712명의 교사들에게서 표집된 質問紙중 687名分을 처리 사용하였다. 처음 질문지를 35개교의 교사들에게 900部를 配付했으나 33개교에서 712부만이 회수되어 79.1%의 回收率을 보였다.

그 가운데서 응답이 有効資料로 부적당한 것이 25부 있었으므로 687부를 자료로 처리하게 되었다.

표집된 對象學校 및 教師의 諸区分은 <表 3>과 같다.

<表 3> 標 集 對 象

규 모 별	학교급별		중		고		계
	실	립	공	사	공	사	
18 학급 미만			113(8)	12(1)	74(5)	16(1)	217 (15)
18 학급 이상			115(4)	84(4)	180(6)	93(4)	472 (18)
계			324(17)		363(16)		687 (33)

() 안은 학교수

C. 資 料 處 理

1. 學校長의 意思決定類型에 대한 資料處理

學校長의 意思決定類型에 대한 교사의 知覺反應을 알아보기 위한 <質問紙 A>는 25개의 문항이며 각 문항에 대하여 「항상 그렇다」, 「대체로 그렇다」, 「그렇다 아니다가 半半이다」, 「대체로 그렇지 않다」, 「그런 경우가 거의 없다」에 4, 3, 2, 1, 0 으로 配点하여 處理하였으며 그 가운데서 2번, 8번, 11번, 16번의 4개 문항에 대하여서는 反對로 配点하여 처리한 후 문항점수의 合이 各各

- a. 25 점以下일 때는 “独断的인 意思決定類型”
- b. 26~52 점일 때는 “操縱的인 意思決定類型”
- c. 53~80 점일 때는 “協議的인 意思決定類型”
- d. 81 점以上일 때는 “参与的인 意思決定類型”으로 区分하였다.

위와 같은 区分에 대한 算出根拠는 <表 4>와 같이 의사결정유형에 대한 全體 反應을 分析한 결과 各 反應者의 得点이

$M - 1.5\sigma$ 以下일 때는 “独断型,”

$(M - 1.5\sigma) \sim M$ 인 경우에는 “操縱型,”

$M \sim (M + 1.5\sigma)$ 인 경우에는 “協議型,”

$M + 1.5\sigma$ 以上일 때는 “参与型”으로 区分 处理하였다.

<表 4> 意思決定類型에 대한 反應 分布

x (得点)	f (反應者数)	x (得点)	f (反應者数)		
~ 5	0	51 ~ 55	57		
6 ~ 10	13	56 ~ 60	85		
11 ~ 15	12	61 ~ 65	77		
16 ~ 20	17	66 ~ 70	55		
21 ~ 25	17	71 ~ 75	50		
26 ~ 30	33	76 ~ 80	39		
31 ~ 35	33	81 ~ 85	20		
36 ~ 40	41	86 ~ 90	9		
41 ~ 45	54	91 ~ 95	4		
46 ~ 50	70	96 ~	1		
N	687	\bar{X}	52.88	SD	18.57

2. 学校組織健康에 대한 資料处理

学校組織健康에 대한 교사의 知覺反應을 알아보기 위한<質問紙 B>는 25개의 문항이며 각 문항에 대하여 「일치하면」, 「조금 일치하면」, 「별로 일치 않으면」, 「전혀 일치 않으면」에 4.3.2.1로 配点하여 처리하였다.

<表 5>와 같이 全體反應을 분석한 결과

- a. 47 점 ($M - 1 \sigma$) 以下일 때는 “不良,”
- b. 48 ~ 78 점 ($M \pm 1 \sigma$) 일 때는 “普通,”
- c. 79 점 ($M + 1 \sigma$) 以上일 때는 “良好”로 区分하였다.

<表 5> 学校組織健康에 대한 反應 分布

x	f	x	f	x	f	x	f
~ 25	3	41 ~ 45	28	61 ~ 65	78	81 ~ 85	51
26 ~ 30	11	46 ~ 50	35	66 ~ 70	85	86 ~ 90	35
31 ~ 35	25	51 ~ 55	63	71 ~ 75	80	91 ~ 95	18
36 ~ 40	30	56 ~ 60	85	76 ~ 80	59	96 ~	1
N	687	\bar{x}	63.63	S.D.	15.26		

3. 学校長의 意思決定類型과 学校組織健康과의 相關關係

학교장의 의사결정 유형과 학교조직건강과의 상관관계를 檢證하기 위하여 Pearson의 積率相關係數 (Pearson product moment coefficient of correlation) 算出方法에 의하여 積률 r를 산출하였고, r에 대한 意義度는 t值 算出公式에 의하여 산출한 후 双方檢證 (two-tail test)을 하였다.

V . 結 果 및 解 釈

本 研究에 나타난 學校長의 意思決定類型 및 學校組織健康에 대한 교사들의 일반적인 知覺反應 傾向, 學校長의 意思決定類型과 學校組織健康과의 相關關係, 그리고 學校長의 意思決定類型別로 나타나는 學校組織健康의 良好度를 알아보기 위한 자료처리의 結果를 제시하고 解釋하면 다음과 같다.

A. 意思決定類型 및 組織健康에 대한 教師들의 一般的 反應 傾向

1. 學校長의 意思決定의 諸 類型에 대한 教師들의 反應 傾向

資料處理 1.의 <表 4>를 根拠로 하여 학교장의 의사결정의 諸 類型에 대한 교사들의 知覺反應의 結果는 <表 6>과 같다.

<表 6> 意思決定類型別 反應

구 분	N	%	X̄	S D
독 단 형	59	8.59	16.47	5.64
조 종 형	248	36.10	40.85	7.57
협 의 형	346	50.36	64.63	7.62
참 여 형	34	4.95	85.38	4.18
계	687	100	52.88	18.57

위<表 6>에서 나타난 바와 같이 濟州道內 中等學校 教師들이 학교장의 意思決定類型에 대한 지각 反應은 協議型이 50.36%, 346 명의 교사가 反應을 보여 가장 비율이 높고, 반면에 參與型이 4.95%, 34 명의 교사가 反應을 보여 가장 비율이 낮다.

이러한 結果로 보아 學校長의 意思決定過程에 명교사보다는 주임교사들이 많이 참여하여 學校에 대한 問題를 協議하고 있으며, 대다수 학교장은 사전에 問題解決에 대한 腹案을 갖고서 協議에 임한다고 해석할 수 있다.

2. 學校長의 意思決定類型에 대한 類層別 反應 傾向

학교장의 의사결정유형(질문지 A)에 대한 학교급별, 설립별, 규모별,職位별, 經歷別로 교사들의 反應 傾向을 比較 分析하면 <表 7>과 같다.

<表 7> 意思決定類型에 대한 類層別 反應

구분	N	\bar{X}	S. D.	C R	P	
학교급별	중 학교	324	52.90	17.29	5.05	P<.001
	고 등 학교	363	56.18	19.04		
설립별	공 립	482	54.45	19.02	3.39	P<.001
	사 립	205	49.49	16.82		
규모별	18 학급미만	215	53.98	15.07	1.08	P>1.0
	18 학급이상	472	52.50	19.88		
직위별	교 사	519	50.79	18.55	5.56	P<.001
	주 임 교 사	168	59.37	17.00		
경력별	10년 미만	324	48.86	17.96	5.46	P<.001
	10년 이상	363	56.48	17.41		

學校級別, 設立別, 職位別, 經歷別로 상당한 差를 보이고 있으며 이 差는 0.1% 水準에서 統計 意義가 있다. 規模別로는 18 학급 미만의 학교에서 반응한 平均値가 18 학급 이상의 학교에서 반응한 平均치 보다 약간 높으나 두 集團의 差는 意義가 없다.

이러한 結果로 보아 中學校 教師들보다는 高等學校 教師들이, 私立學校 教師들 보다는 公立學校 教師들이, 그리고 年少한 教師들 보다는 經歷이 많은 主任級 教師들이 學校長과 더불어 問題를 나누고 있으며 學校長의 意思決定에 많은 情報를 제공하고 있는 것으로 해석된다.

3. 學校組織健康度에 대한 教師들의 知覺反應

資料處理 2. 의 <表 5>를 根拠로 하여 학교조직건강에 대한 教師들의 知覺反應의 結果는 <表 8>과 같다.

<表 8> 組織健康度에 대한 反應

구 분	N	%	\bar{X}	S . D .
불 량	108	15.72	37.72	6.26
보 통	461	67.11	64.02	8.57
양 호	118	17.17	85.58	4.56
계	687	100	63.63	15.26

<表 8>에 나타난 바와 같이 濟州道內 中等學校 교사들이 知覺하고 있는 學校組織의 健康度は “普通” 정도가 67.11 % , 461 명으로 가장 많고 “不良” 정도가 15.72 % , 108 명으로 가장 적다. “良好”에 대한 平均値가 85.58 인데 비하여 “不良”에 대한 平均値가 37.72 로서 그 差가 47.86 点 이다.

이러한 결과로 보아 濟州道內 中等學校 교사들이 知覺하고 있는 학교조직의 健康도는 대체로 “普通” 정도로 해석되며, 類層別로 어떠한 差를 보이고 있는 가는 다음(4,5)에서 보기로 한다.

4. 學校組織健康度에 대한 類層別 反應 傾向

학교조직건강도(질문지 B)에 대한 學校級別, 設立別, 規模別, 職位別, 經歷別, 교사들의 知覺反應을 비교 분석한 결과는 <表 9>와 같다.

<表 9> 組織健康度에 대한 類層別 反應

유 층 별	구 분	N	\bar{X}	S.D.	C R	P
학교급별	중 학교	324	60.34	15.85	5.27	P<.001
	고 등 학교	363	66.57	15.02		
설 립 별	공 립	482	64.29	16.13	1.98	P<.05
	사 립	205	62.05	14.56		
규 모 별	18 학급미만	215	62.81	13.95	0.98	P>1.0
	18 학급이상	472	64.01	16.45		
직 위 별	교 사	519	61.69	15.74	4.63	P<.001
	주 임 교사	168	69.28	13.97		
경 력 별	10년 미만	324	60.43	16.54	5.09	P<.001
	10년 이상	363	66.49	14.37		

学校級別, 職位別, 経歴別로는 상당한 차이를 보이고 있으며 그 차는 0.1% 수준에서 統計 意義가 있음이 判明 되었다.

設立別로는 公立學校의 敎사가 反應한 平均値가 私立學校의 敎사가 反應한 平均値보다 2.24 점이 높으나 그 차는 5% 수준에서 意義가 있을 뿐이다.

規模別로는 그 平均値의 差가 1.2 점으로 두 集團의 差는 意義가 없다.

특히 職位別 및 経歴別에 있어서 큰 차이를 나타내고 있음은 経歴이 많은 대부분의 主任敎師들이 학교장과 더불어 문제를 나누어 갖는 반면에 경력 이 많지 않은 敎사들은 意思決定過程에 參與치 못함으로서 생긴 反應의 結果로 해석된다.

또 한가지 주목할 점은 中·高別로 敎사들의 反應에서 상당한 差를 보이는 점이다. 자기가 소속한 學校組織의 健康度에 대하여 中學校 敎사가 高等學校 敎사들보다 낮게 反應을 보이고 있는 점은 意思決定過程에 參與의 必要性을 제기하고 있다.



5. 學校組織健康 諸 要因에 대한 類層別 反應 傾向

學校組織健康의 諸 要因인 課業, 維持, 成長의 3개 要因에 대한 學校 級別, 設立別, 規模別, 職位別, 経歴別로 敎사들의 反應 傾向을 比較 分析하면 다음과 같다.

a. 學校組織健康의 課業要因에 대한 類層別 反應 比較

학교조직건강의 과업요인에 대한 유층별 반응의 비교 결과는 <表 10 >과 같다.

<表 10> 組織健康의 課業要因에 대한 類層別 反應

구 분 유 층 별	N	\bar{X}	S. D.	C R	P
학교급별 중 학교	324	22.69	6.16	3.829	P<.001
고등 학교	363	24.45	5.85		
설립별 공 립	482	24.06	6.21	4.545	P<.001
사 립	205	21.29	7.73		
규모별 18학급미만	215	23.78	5.47	0.508	P>.10
18학급이상	472	23.54	6.32		
직위별 교 사	519	22.81	6.09	6.606	P<.001
주 임 교 사	168	26.01	5.25		
경력별 10년 미만	324	22.31	6.29	5.312	P<.001
10년 이상	363	24.74	5.63		

<表 10>의 결과와 같이 學校級別, 設立別, 職位別, 經歷別로 學校組織健康의 課業要因에 대한 교사들의 反應이 차이를 보이며 그 差는 0.1% 水準에서 意義가 있다. 反應의 差가 큰 順序로 보면, 職位別, 경력別, 設立別, 중고別로 되어 있다. 이러한 반응의 차는 經歷이 많은 주임급 교사들이 학교 내에서 영향력이 보다 크다는 점과 연소한 교사 보다는 학교일에 더 관여하고 있음을 나타내 준다. 設立別로 차이를 보이는 것은 學校長의 意思決定過程에서 소외감의 知覺과 학교 나름대로의 분위기 탓이라 해석된다.

b. 学校組織健康의 維持要因에 대한 類層別 反應 比較

学校組織健康의 維持要因에 대한 유층별 反應의 傾向을 比較한 結果는 <表 11>과 같다.

<表 11> 組織健康의 維持要因에 대한 類層別 反應

구 분 유 층 별	N	\bar{X}	S. D.	C R	P
중 학교	324	19.14	5.56	4.525	P<.001
고 등 학교	363	21.04	5.42		
공 립	482	20.44	5.54	1.753	P>.05
사 립	205	19.63	5.54		
18 학급미만	215	20.37	5.13	0.776	P>.10
18 학급이상	472	20.04	5.26		
교 사	519	19.47	5.61	5.991	P<.001
주 임 교 사	168	22.16	4.87		
10 년 미만	324	19.08	5.77	4.786	P<.001
10 년 이상	363	21.09	5.18		

<表 11>의 結果와 같이 成員維持에 대한 知覺反應의 差는 規模別, 設立別로는 별로 意義가 없으나, 職位別, 經歷別, 学校級別로는 0.1% 水準에서 有意한 差를 보여준다. 이러한 反應의 結果는 경력이 많은 主任級 教師들이 学校일에 보다 의욕적이며 학교와 一體感을 느끼고 있고 士氣 또한 높다고 해석된다. 中学校 교사들보다는 高等学校 교사들이 현재의 직책에 대하여 더 만족감이나 긍지를 느끼고 있는 것으로 해석할 수 있다.

c. 学校組織健康의 成長要因에 대한 類層別 반응 비교

학교조직건강의 성장요인에 대한 유층별 반응의 비교 결과는 < 表 12 >와 같다.

< 表 12 > 組織健康의 成長要因에 대한 類層別 反應

유 층 별 / 구 분	N	\bar{X}	S.D.	C R	P
학교급별 중 학교	324	20.11	4.80	3.326	P<.001
고 등 학 교	363	21.37	5.13		
설 립 별 공 립	482	20.78	5.17	0.527	P>.10
사 립	205	20.57	4.63		
규 모 별 18 학 급 미 만	215	20.64	4.73	0.275	P>.10
18 학 급 이 상	472	20.75	5.13		
직 위 별 교 사	519	20.05	5.01	6.401	P<.001
주 임 교 사	168	22.97	4.34		
경 력 별 10년 미 만	324	19.75	5.11	5.315	P<.001
10년 이 상	363	21.75	4.69		

< 表 12 >에 나타난 바와같이 設立別, 規模別로는 有意한 差가 없으나 職位別, 經歷別, 学校級別로는 큰 차이를 보여주며 그 差는 0.1% 水準에서 意義가 있다. 이는 經驗이 적은 교사들보다는 經驗이 많은 교사들이, 中學校 교사들보다는 高等學校 교사들이 上級機關이나 外部로 부터 간섭을 덜 받고 学校가 안고 있는 문제점을 해결하려고 학교장과 協議할 기회를 많이 갖고 있는 것으로 해석된다.

B. 意思決定類型과 組織健康과의 相關關係

學校長의 意思決定類型과 學校組織健康과의 相關關係(假說 1~8)를 밝히보면 다음과 같다.

1. 學校長의 意思決定類型과 學校組織健康과의 關係

假說(1): "學校長의 意思決定類型과 學校組織의 健康度와는 높은 相關關係가 있을 것이다."에 대한 結果는 <表 13>과 같다.

<表 13> 意思決定類型과 組織健康度와의 相關關係

N	r	t	P
687	0.775	32.097	$P < .001$

<表 13 과> 같이 標集對象 全員이 知覺反應한 두 變因間的 積率 r 은 0.775로서 높은 상관관계를 나타내고 있으며 r의 意義度 역시 쌍방검증에 의하면 0.1% 水準에서 意義가 있음이 판명되어 假說(1)은 檢證 되었다.

학교장은 意思決定過程에서 教師들의 参与와 情報의 제공을 적극 권장해야 할 것이다. 교사들이 의사결정 과정에 参与함으로써 意思決定 그 자체와 実行 그리고 結果에 대한 理解와 受諾이 용이하여 學校의 目的達成에 적극적인 활동을 하며 專門性이 提高된다. 소외감이 해소되어 自我實現의 계기가 될 수 있다.

학교장의 의사결정 형태와 조직건강과의 因果關係를 알기 위하여 決定係數 (coefficient of determination, r^2)를 산출해 보면 $r^2 = 0.601$ 이다. 즉 學校長의 意思決定類型 變因은 學校組織健康 變因을 약 60%정도 說明 내지 豫言할 수 있다는 것을 意味하는 것으로서 學校長의 意思決定過程에서 教師들의 参与와 소외의 問題가 學校組織健康에 중대한 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 組織健康은 그 組織의 效果性 내지 生産性과 직결된다는 점을 고려할때 그 意義는 더욱 커진다.

2. 學校長의 意思決定類型과 學校組織健康要因과의 關係

앞에서 학교장의 의사결정유형과 학교조직의 건강도와는 높은 相關關係가 있음을 검증했다. 다음은 組織健康 要因인 課業, 維持, 成長別로 학교장의 의사결정유형과의 관계를 밝혀 본다.

a. 假說(2): “學校長의 意思決定類型과 學校組織健康의 課業要因과는 높은 相關關係가 있을 것이다.”

학교의 의사결정과정에서 교직원의 參與 및 소외의 차원과 그 조직의 건강요인인 課業志向과의 相關關係는 <表 14>와 같다.

<表 14> 意思決定類型과 組織健康의 課業要因과의 相關關係

N	r	t	P
687	0.745	29.229	P<.001

<表 14>와 같이 표집대상 전 교사가 반응한 두 변인간의 r은 0.745로 높은 相關關係를 보이고 있으며 r의 意義度 역시 0.1% 水準에서 의의가 있어 假說(2)는 檢證 되었다.

교사들이 의사결정과정에 參與 여부는 그 학교가 目標中心의이나, 意思傳達이 원활이 이루어지고 있느냐, 또한 權力이나 影響力이 成員 전체에게 配分되어 있느냐와 상당한 관계가 있음이 판명되었다.

$r^2 = 0.555$ 로서 약 56% 범위 내에서 두 변인의 인과관계가 성립된다 즉 나머지 44% 범위에서 다른 변인들이 작용한다는 것이며, 意思決定過程에서 성원의 參與와 소외의 문제는 곧 組織의 課業要因과 직결된다고 해석할 수 있다.

b. 假說(3): “學校長의 意思決定類型과 學校組織健康의 維持要因과는 높은 相關關係가 있을 것이다.”

학교장의 의사결정과정에 교사가 參與하게 되면 教育活動에 자신의 능력을 잘 발휘할 수 있으며, 교직원간의 협동심과 士氣가 앙양되고 혼연일체가 되어 긍지와 자부심을 지니고 안정속에서 업무를 수행할 것이라는 두 變因간의 相關關係는 <表 15>와 같다.

<表 15> 意思決定類型과 組織健康의 維持要因과의 相關關係

N	r	t	P
687	0.698	25.515	P < .001

<表 15>와 같이 두 변인간의 r은 0.698로서 높은 상관관계를 나타내고 있으며, r의 意義度 역시 0.1%水準에서 의의가 있어 假說(3)은 檢證되었다.

이러한 상관관계의 범위는 $r^2 = 0.49$ 로서 약 50% 정도이다. 學校長의 意思決定類型에 따라서 學校組織健康의 維持要因은 큰 영향을 받는다. 바꾸어 말하면 학교조직건강의 유지 요인은 50% 범위에서 학교장의 의사결정 유형에 의하여 좌우된다고 해석될 수 있다.

c. 假說(4): "學校長의 意思決定類型과 學校組織健康의 成長要因과는 높은 相關이 있을 것이다."

의사결정 과정에 교사들이 参与 정도는 학교조직의 革新성과 適應力 그리고 問題解決力 등과 높은 상관이 있을 것이다 라는 가설에 대한 두 變因의 相關關係는 <表 16>과 같다.

<表 16> 意思決定類型과 組織健康의 成長要因과의 相關關係

N	r	t	P
687	0.669	23.557	P < .001

<表 16>과 같이 두 변인간의 r은 0.669로서 높은 상관관계를 나타내고 있으며 r의 意義度 역시 쌍방검증에 의하면 0.1% 수준에서 의의가 있어 假說(4)는 檢證되었다.

$r^2 = 0.447$ 로서 학교조직의 성장변화에 주는 학교장의 의사결정유형의 영향력은 약 45% 범위에서 예언이 될수 있을 것이다. 물론 55%의 다른 要因들은 알 수 없으나 학교장의 의사결정유형과 組織의 成長과의 因果關係는 크게 작용하고 있어 학교에서의 의사결정과정에 교사들을 参与시켜야 할 것이란 점은 이상의 결과가 말해주고 있다.

3. 學校長의 意思決定의 諸 類型과 學校組織健康과의 關係

학교장의 獨斷的인 의사결정유형(獨斷型), 操縱的인 의사결정유형(操縱型), 協議的인 의사결정유형(協議型), 그리고 參與的인 의사결정유형(參與型)과 學校組織健康度와의 相關關係를 区分하여 살펴본다.

a. 假說(5): “學校長의 獨斷的인 意思決定型과 學校組織健康度와는 높은 相關關係가 있을 것이다.”

의사결정과정에서 학교장은 자신의 지식, 정보만을 이용하여 독단적으로 意思決定을 할 경우에 制限된 合理性에 의존하게 되어 그 決定은 最適化되지 못하고 滿足化하는 경향을 띤다. 決定할 問題에 따라 그 상황이 다르겠지만 독단적인 의사결정은 시간과 노력이 절약될 수도 있다.

두 변인간의 상관관계를 보면 <表 17>과 같다.

<表 17> 獨斷型과 組織健康度와의 相關關係

N	r	t	P
59	0.405	3.451	P < .001

<表 17>에서 보면 두 변인간의 r은 0.405로서 中位相關을 보이나 r의 意義度는 쌍방검증에 의하면 0.1% 水準에서 意義가 있어 假說(5)는 검증되었다.

높은 상관을 보이지 않은 것은 사례수(N)가 적은 것에도 기인하나 意思決定過程에서 問題의 性格과 學校長의 指導性과 더 관련되어 있는 것 같다.

두 變因의 因果關係는 r^2 이 0.164로 나타나 두 변인은 약 16% 범위에서 상호작용할 수 있다. 勿論 나머지 84%에 달하는 다른 要因들이 작용이 크겠지만 두 변인간의 관계란 중요한 意味를 지닌다고 말할 수 있다.

다음은 “假說 模型”에서 細分되어 있는 獨斷型과 組織健康의 諸 要因들과의 相關關係를 算出한 結果를 살펴보자.

㉠ 學校長의 獨斷的인 意思決定類型과 學校組織健康의 諸 要因인 課業, 維持成長과의 相關關係는 <表 18>과 같다.

<表 18> 独断型과 組織健康의 諸 要因과의 相關關係

구 분	과 업	유 지	성 장
r	0.410	0.291	0.334
t	3.394	1.631	2.678
p	P < .001	P < .05	P < .01

<表 18>과 같이 独断型으로 反應한 57名에 대한 組織健康의 要因別과의 相關關係는 組織의 安定과 成員의 유지에 대한 要因, 조직의 成長과 變化에 대한 要因에서 r은 0.291, 0.334로 나타나 낮은 相關을 보였고, 課業要因과는 0.41로서 中位相關을 보이고 있다. 그러나 r의 意義度는 쌍방검증에 의하여 과업과는 0.1%, 유지와는 5%, 성장과는 1% 수준에서 각각 의의있는 것으로 판명되었다.

이러한 결과로 보아 독단적인 의사결정유형은 조직의 건강요인인 과업, 유지, 성장과도 상호관련되어 있다.

独断的인 意思決定類型은 目標志向과 관련된 課業要因과의 決定係수가 0.17로서 17% 정도의 因果關係가 있다. 課業 위주의 학교장은 意思決定過程에서 자기의 소신대로 代案을 선택하고 있다고 볼 수 있다.

維持要因과의 r^2 은 0.08, 成長要因과는 0.11로서 각각 8%, 11%의 범위에서 두 변인을 설명할 수 있다.

b. 假說(6): " 学校長의 操縱的인 意思決定類型과 学校組織의 健康도와는 높은 相關關係가 있을 것이다."

操縱型은 意思決定過程에서 必要한 情報을 교사에게서 획득한다. 그러나 개별적으로 문제를 나누어 갖고, 意思決定을 위한 교사의 의견이나 助言을 청취한다기 보다는 오히려 心中에서 결정한 일을 교사에게 설득시킬려하는 유형이다.

조종적인 의사결정유형과 학교조직 건강도와의 相關關係는 <表 19>와 같다.

<表 19> 操縱型과 組織健康度와의 相關關係

N	r	t	P
248	0.479	8.584	P < .001

<表 19>와 같이 두 변인간의 r은 0.479로서 中位相關을 보이나 r의 意義度는 쌍방검증에 의하면 0.1%水準에서 의의가 있음이 판명되어 假說(6)은 검증되었다.

相關의 범위는 $r^2 = 0.23$ 로서 두 변인의 因果關係는 약 23% 범위에서 작용된다고 해석된다. 즉 組織의 健康도에 미치는 變因들 중에서 23%는 學校長의 의사결정유형이 作用한다고 볼 수 있다.

㉓ 學校長의 操縱的인 意思決定類型과 學校組織健康의 諸 要因인 課業, 維持 成長과의 相關關係는 <表 20>과 같다.

<表 20> 操縱型과 組織健康의 諸 要因과의 相關關係

구 분	과 업	유 지	성 장
r	0.473	0.399	0.345
t	9.561	6.844	5.411
P	P < .001	P < .001	P < .001

<表 20>과 같이 학교장의 의사결정유형을 操縱型으로 知覺反應한 248명에 대한 健康要因別과의 r는 維持, 成長에서는 낮은 상관관계를 보이고 있으며 課業要因과의 r는 中位相關을 보이고 있다. r의 意義度는 0.1%水準에서 전부 의의가 있음이 검증되었다.

課業要因에 대한 r^2 은 0.224로서 操縱型과 課業要因과의 因果關係는 약 22% 정도에서 작용되고 維持要因에 대한 r^2 은 0.16이며 16% 정도에서 두 변인을 설명할 수 있다. 成長要因에 대하여서는 操縱型이 약 12% 정도의 범위에서 作用된다고 해석이 된다.

c. 假說(7): "學校長의 協議的인 意思決定類型과 學校組織의 健康度와는 높은 相關關係가 있을 것이다."

의사결정과정에서 학교장은 교사들과 문제를 나누어 갖고 個別的으로나 代表(主任教師)들과 協議하며 最適의 決定을 할려고 한다. 이러한 類型과 學校組織의 健康度와의 關係는 <表 21>과 같다.

<表 21> 協議型과 組織健康度와의 相關關係

N	r	t	P
346	0.460	9.825	P<.001

두 변인간의 相關關係 r은 0.460으로 中位相關을 보이고 있으며 r의 意義度는 0.1% 水準에서 意義가 있어 假說(7)은 검증되었다.

決定係數 r^2 은 0.21로서 學校長의 協議的인 意思決定類型은 약 21% 정도의 범위에서 學校組織健康에 영향을 미친다고 해석된다.

㉠學校長의 協議的 意思決定類型과 學校組織健康의 諸要因인 課業, 維持, 成長과의 相關關係는 <表 22>와 같다.

<表 22> 協議型과 組織健康의 諸要因과의 相關關係

구 분	과 업	유 지	성 장
r	0.416	0.399	0.368
t	9.331	8.799	7.891
P	P<.001	P<.001	P<.001

<表 22>에서 나타난 바와같이 協의적 의사결정유형과 학교조직건강 요인과의 상관은 과업요인과의 r이 중위상관으로 나타났고, 유지, 성장요인과의 r는 中·下位相關을 보이고 있다. 그러나 r의 의의도는 각각 0.1% 水準에서 意義가 있다.

課業要因에 대한 r^2 은 0.17이며, 維持要因에 대한 r^2 은 0.16이고 成長要因에 대한 r^2 은 0.14이다. 즉 學校長의 協議的인 意思決定類型과 學校組織健康의 諸要因인 課業, 維持, 成長과의 因果關係는 각각 17%, 16%, 14% 정도의 범위에서 說明된다고 해석할 수 있다.

d. 假說(8): “學校長의 參與的 意思決定類型과 學校組織의 健康度와는

높은 相關關係가 있을 것이다. ”

의사결정과정에서 학교장은 교사들과 個別的으로나 集團으로 문제를 나누어 갖고 충분한 討議를 거쳐 合理的인 決定을 내린다. 교사들의 參與를 위주로 하는 의사결정유형과 학교조직건강도와의 關係는 <表 23 >과 같다.

<表 23 > 參與型和 組織健康度와의 相關關係

N	r	t	P
34	0.416	2.798	P < .01

<表 23 >과 같이 두 변인간의 r은 0.416으로 中位 相關關係를 보이나 r의 意義度는 0.1水準에서 意義를 나타내어 만족스럽지는 못하나 假說(8)은 검증된 셈이다. 事例數(N)가 적어서 相關關係가 높지 않은 것으로 추측된다.

결정계수 (r^2)는 0.173으로서 學校長의 參與的인 意思決定類型과 學校組織健康度와의 因果關係는 약 17% 범위에서 설명될 수 있다.

◎學校長의 參與的인 意思決定類型과 學校組織健康의 諸 要因인 課業, 維持, 成長과의 相關關係는 <表 24 >와 같다.

<表 24 > 參與型和 組織健康의 諸 要因과의 相關關係

구 분	과 업	유 지	성 장
r	0.956	0.540	0.490
t	18.430	3.690	3.648
P	P < .001	P < .001	P < .001

參與型으로 反應한 34명에 대한 건강요인별과의 상관관계는 과업 요인과의 r은 0.956으로 매우 높은 상관관계를 보이고 있으며 유지, 성장요인과는 중위상관관계를 보여주고 있다. r에 대한 意義度 檢証에 의하면 0.1% 수준에서 각각 의의가 있음을 나타내고 있다.

課業에 대한 r^2 은 0.91로서 參與型和 課業要因과의 因果關係는 91% 범위에서 설명될 수 있다. 參與的인 의사결정유형이 成員으로 하여금 뚜렷한

目標意識을 갖게 하며 意思傳達이 활발하고 이로 인하여 上級者에게 영향력을 줄 수 있다는 理論이 실증된 셈이다.

維持要因에 대한 r^2 은 0.292이며 成長要因에 대한 r^2 은 0.24이다. 즉 學校長의 參與的인 의사결정유형이 學校組織健康의 維持와 成長要因에 대하여 각각 29%, 24% 정도의 범위에서 설명이 가능하다.

C. 意思決定類型別 組織健康度에 대한 反應 傾向

학교장의 의사결정유형별로 학교조직건강도에 대한 反應을 분석한 결과는 <表 25>와 같다.

<表 25> 意思決定類型別 組織健康에 대한 反應

의사결정유형 건강도	독단형	조종형	협의형	참여형	N	%
	(-25)	(26-52)	(53-80)	(81-)		
양호 (79 ~)		6	86	26	118	17.17
보통 (48 ~ 78)	2	198	253	8	461	67.11
불량 (~ 47)	57	44	7		108	15.72
N	59	248	347	34	687	
%	8.59	30.10	50.36	4.95		100

()은 득점 점수임

<表 25>에 나타난 바를 分布上으로 분석하면

- a. 独断型으로 구분된 집단의 96.6%가 “不良”으로 반응하고 있으며
 操縱型으로 구분된 집단의 17.74%가 “不良”으로 반응하고 있으며
 協議型으로 구분된 집단의 2.02%가 “不良”으로 반응하고 있다.
- b. 独断型으로 구분된 집단의 3.4%가 “普通”으로 반응하고 있으며
 操縱型으로 구분된 집단의 79.84%가 “普通”으로 반응하고 있으며
 協議型으로 구분된 집단의 73.12%가 “普通”으로 반응하고 있으며
 參與型으로 구분된 집단의 23.53%가 “普通”으로 반응하고 있다.

- c. 操縱型으로 구분된 집단의 2.42%가 “良好”로 반응하고 있으며
協議型으로 구분된 집단의 24.86%가 “良好”로 반응하고 있으며
参与型으로 구분된 집단의 76.47%가 “良好”로 반응하고 있다.
- d. 독단형으로 구분된 집단에는 “良好”로 반응한 교사가 한 사람도 없고
참여형으로 구분된 집단에는 “不良”로 반응한 교사가 한 사람도 없다.
- 위와 같은 結果로 미루어 보아 學校長의 意思決定類型에 의하여 學校組
織健康의 良好度가 다르게 知覺된다고 해석할 수 있다.

VI. 要約 및 結論

A. 要約

1. 本研究의 目的은 學校長의 意思決定類型과 學校組織健康과의 關係를 究明하여 意思決定過程의 合理的 改善을 俾하고 學校組織의 健康을 증진시켜 학교조직의 生産性を 높일 수 있는 理論的 証拠를 제시하는 데 있다.

2. 그 具體的 研究問題로서,

a. 學校長의 意思決定類型과 學校組織健康에 대한 교사들의 一般的 反應 傾向을 알아보고 類層別로는 어떤 差가 있는가를 비교 분석한다.

b. 學校長의 意思決定類型과 學校組織健康과의 相關關係에 대한 假說의 模型을 설계하고 相關의 程度를 검증한다.

c. 學校長의 意思決定類型別로 學校組織健康度에 대한 교사들의 反應 傾向을 밝힌다로 나누어 보았다.

3. 研究問題를 규명하기 위하여 質問紙를 사용하여 濟州道內 中等學校 교사들의 지각 反應을 알아 보았는데, 意思決定類型에 대한 設問은 여러 學者들이 밝힌 學校行政 課業要素 中에서 학교 실정에 알맞는 사례만을 골라 問項을 작성하여 사용하였고 學校組織健康을 진단하기 위한 것은 Miles 의 理論을 準거로 하여 학교조직의 現況에 적합하게 문항을 작성하여 사용하였다.

4. 標集은 濟州道內 中等學校 35 개교의 900 명을 對象으로 하였으나 中學校 17 개교, 高等學校 16 개교 포함 33 개교에서 712 部가 回收되었다. 有効資料로는 부적당한 25 부를 除한 687 부를 資料로 處理한 結果,

a. 意思決定類型은 $M \pm 1.56$ 를 基準으로 “獨斷型”, “操縱型”, “協議型”, “參與型”의 4 類型으로 分類하였고 이 類型에 따라 學校組織健康과의 相關關係를 알아 보았고,

b. 組織健康도는 $M \pm 1.6$ 를 基準으로 “良好”, “普通”, “不良”으로

구분하였다.

5. 이상과 같은 資料處理로 얻어진 結果는 다음과 같다.

a. 學校長의 意思決定類型은 “獨斷型”이 8.59%, “操縱型”이 36.1%, “協議型”이 50.36%, 參與型이 4.95%로 나타나 濟州道內 中等學校長의 意思決定類型은 主로 “操縱型” 내지는 “協議型”이며, 學校組織의 健康度는 대체로 “普通”으로 나타났다. 그리고 意思決定類型 및 組織健康에 대한 類層別 反應을 보면 學校級別, 職位別, 經歷別로 교사들의 反應의 差는 $P < .001$ 로서 極 意義있는 差異를 보였다.

b. 學校長의 意思決定類型과 學校組織健康과의 相關關係를 보면

① 意思決定類型과 組織健康度와의 相關關係(가설 1)는 $r = 0.775$ 로 서 높은 相關關係를 보였고

② 意思決定類型과 組織健康의 諸 要因과의 相關關係(가설 2~4)에 대한 r 는 0.669~0.745로 나타나 높은 상관關係를 보였으며

③ 意思決定의 諸類型과 組織健康度와의 相關關係(가설 5~8)에 대한 r 는 0.405~0.479로 中位 상관關係를 보였다.

④ 意思決定의 諸類型과 組織健康의 諸 要因과의 相關關係에 있어서는 r 가 0.291~0.956으로 나타나 대체로 中위 상관關係 였다.

⑤ 變因들 (x, y)간의 r 에 대한 意義度를 檢證한 結果는 獨斷型 對 維持要因 ($P < .05$), 獨斷型 對 組織健康度 ($P < .01$), 參與型 對 組織健康度 ($P < .01$)를 除外한 모든 相關關係(16개)에서 $P < .001$ 로 나타나 0.1% 水準에서 意義가 있었다.

이상의 結果로서 假說(1~8)은 肯定的으로 檢証되었다.

c. 學校長의 意思決定類型別로 學校組織健康度を 보면, “獨斷型”으로 反應한 교사는 그 學校組織健康도에 대하여 대체로 “不良”으로 反應하고 있으며, “協議型”이나 “參與型”으로 反應한 교사일수록 組織健康도는 “良好”한 것으로 나타났다. 意思決定過程에 參與한다고 反應하는 교사들의 76.5%가 그 學校組織健康이 “良好”한 것으로 知覺反應하고 있다.

B. 結 論

本 研究의 結果에 의하여 얻어진 結論과 示唆는 다음과 같다.

1. 學校長의 意思決定類型과 學校組織의 健康度와는 높은 相關關係가 있다. 學校組織健康이란 教育에 대한 學校組織의 總力으로서 教育의 生産性を 위한 필수조건이다. 그러므로 意思決定過程에서 학교장은 교사들의 전문성 제고와 소외감 해소라는 次元에서는 勿論이고 교사들의 成長, 發展을 위하여서도 수시로 교사들에게 情報를 請求하고 問題를 나누어 갖도록 해야할 것이다.

이를 위하여는 意思決定過程에 교사들을 参与시키고 합리적인 意思傳達體制를 構造化할 必要性이 제기된다.

2. 濟州道內 中等學校長의 意思決定類型은 주로 “操縱型” 내지는 “協議型”으로 나타나고 있으며 主任教師나 경력이 많은 教師가 의사결정과정에서 많이 참여하고 있는데 反해서 경력이 많지 않은 교사들이 의사결정과정에서 소외되고 있으므로 이들에게 参与의 機會를 확대할 方案을 강구할 必要가 있으며, 組織健康의 측면에서도 協力體制를 구축할 方案이 시급히 요구된다.

3. 일반적으로 교사들의 反應傾向이 “参与型”에서 組織의 健康도가 “良好”한 것으로 나타나고 있으므로 意思決定過程에서 다수를 참여시키는 意思決定類型의 開發이 시급한 것임을 제기하고 있다. 이는 健康한 學校組織의 育成을 위하여서 絶실히 필요한 문제점으로 나타나고 있다. 또한 独断的인 意思決定은 그것이 자신의 合理性에 기준한 “滿足化”의 水準에 머무르기 쉬운 것으로 지적되고 있으므로, 보다 合理的이고 最適化의 意思決定을 모색함으로서 學校行政의 效果와 能率을 높일 수 있을 것이다.

参 考 文 献

1. 金鍾喆, 教育行政의 理論과 實際, 서울: 教育科学社, 1978.
2. 朴道淳, 教育研究의 統計處理方法, 서울: 文鍾書館, 1979.
3. 尹鍾健, “学校組織 健康診斷方法의 探索,” 서울대학교 教育大学院 碩士學位論文, 1974.
4. 李敦熙, 教育哲学概念論, 서울: 博英社, 1980.
5. 李奎浩 訳, 自由로부터의 逃避 外, 世界思想全集 8, 서울: 三省出版社, 1981.
6. 李泰根, “学校長의 意思決定類型과 教師의 士氣 關係研究,” 高麗대학교 教育大学院 碩士學位論文, 1976.
7. Barnard, I. C., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
8. Campbell, R. F. et al, Introduction to Educational Administration, 5th ed., Boston: Allyn and Bacon, 1977.
9. Campbell, R. F. and Gregg, R. T., (ed), Administrative Behavior in Education, N. Y.: Harper and Row 1957.
10. Carver, F. D. and Sergiovanni, T. J., (ed), Organizations and Human Behavior; Focus on Schools, N. Y.: McGraw - Hill Co., 1969.
11. Guilford, J.P. and Benjamin F., Fundamental Statistics in Psychology and Education, 6th ed., Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1978.
12. Hall, R. H., Organizations: Structure and Process, 2nd ed., New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1977.
13. Halpin, A. W., Theory and Research in Administration, N. Y.: MacMillan Pub. Co., 1971.
14. ———, (ed), Administration Theory in Education, Chicago:

- The University of Chicago, 1958.
15. Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E., Organization and Management, 3rd ed., Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1979.
 16. Knezevich, S. J., Administration of Public Education, 3rd ed., N. Y.: Harper and Row, 1975.
 17. Koontz, Harold et al, Management, 7th ed., Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1980.
 18. March, J. G. and Simon, H. A., Organizations, N. Y.: John Willey and Sons, 1958.
 19. Mitchell, T. R., People in Organizations, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1978.
 20. Morphet, E. L. et al, Educational Organization and Administration, 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1974.
 21. Newman, W.H., Administrative Action, Tokyo: Prentice-Hall of Japan, 1963.
 22. Owens, R. G., Organizational Behavior in Schools, New Jersey: Prentice-Hall, 1970.
 23. Schein, E. H., Organizational Psychology, 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
 24. Simon, H. A., Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes, 2nd ed., N. Y.: The Free Press, 1965.

< 附 錄 >

부 탁 의 말 씀

안녕하십니까?

오늘도 교육발전에 진력하고 계시는 선생님께 경의를 표하오며 업무에 바쁘신데 부탁의 말씀을 드리게 됨을 죄송스럽게 생각합니다.

이 질문지는 학교장의 의사결정 유형과 학교 조직의 건강과의 관계를 연구하기 위한 조사자료입니다.

선생님의 고견과 성의가 이 연구에 커다란 도움이 되오니 각 문항에 대하여 선생님이 느끼시는 바를 솔직히 반영하여 주시면 감사하겠습니다.

이 질문지는 무기명으로 되어 있으며 연구의 참고자료 이외의 어떤 목적에는 일체 사용되지 않을 것임을 약속합니다.

1982. 4. .

제주대학교 교육대학원 교육행정연구실

이 태 정 올림

*** 참고 사항**

해당 () 속에 ○표하여 주십시오.

가. 선생님이 재직중인 학교의 사항

- | | | | |
|--------|---|------------|------------|
| 1) 설립별 | - | 공립 () | 사립 () |
| 2) 급별 | - | 중학교 () | 고등학교 () |
| 3) 규모별 | - | 18학급이상 () | 18학급미만 () |

나. 선생님의 교직경력 및 직위 :

- | | | | |
|-------|---|-----------|-----------|
| 4) 경력 | - | 10년이상 () | 10년미만 () |
| 5) 직위 | - | 교사 () | 주임교사 () |

질문지 (A)

응답요령

다음의 각 문항을 읽으시고 선생님께서 평소에 느끼고 생각한 바를 그 정도에 따라 ○표하여 주십시오.

즉 설문에 대하여

- 가) “항상 그렇다고” 생각하시면 5에 1 2 3 4 ⑤
- 나) “대체로 그렇다”고 생각하시면 4에 1 2 3 ④ 5
- 다) “그렇다” “아니다”가 반반이면 3에 1 2 ③ 4 5
- 라) “대체로 그렇지 않다”고 생각하시면 2에 1 ② 3 4 5
- 마) “그런경우가 거의 없다”고 생각하시면 1에 ① 2 3 4 5

각 번호 위에 ○표 하시면 됩니다.

우리 학교장은

1. 의사결정을 위한 정보의 수집, 분석과정에서 교사전원의 참여를 희망한다. 1 2 3 4 5
2. 측근자들 몇 사람의 의견에 큰 비중을 두고 학교행사를 결정하여 진행한다. 1 2 3 4 5
3. 직원회의에서 합의결정된 사항은 거의 변경하지 않는다. ... 1 2 3 4 5
4. 일상적인 업무처리에 있어서 미리 기준을 세워놓고 그것에 따라서 의사결정을 한다. 1 2 3 4 5

5. 학교일을 결정함에 있어서 큰 줄거리만을 제시하고 각 부서별 협의를 거쳐 실천방안을 세우게 한다. 1 2 3 4 5
6. 학교경영에 육성회 및 동창회를 잘 활용한다. 1 2 3 4 5
7. 학교의 교육활동에 외부기관이나 지역사회 인사를 잘 활용한다... 1 2 3 4 5
8. 학교의 교과운영의 기본계획을 단독 수립한다. 1 2 3 4 5
9. 교육과정 편성 및 배정(선정)시에 교사들의 의견을 듣고서 결정한다. 1 2 3 4 5
10. 학년별 교과담당교사 배정시 각 교과별 협의회의 협의 사항을 요구하며 그것을 존중한다. 1 2 3 4 5
11. 교과시간표 및 일과운영을 단독으로 조정한다. 1 2 3 4 5
12. 학습효과의 증진을 위한 교수법개선 및 교수자료 제작시 각 담당교사의 아이디어를 최대한 활용한다. 1 2 3 4 5
13. 졸업 및 수료사정시 학업 성취도의 평가와 시상에 관한 일을 직원회의에서 결정한다. 1 2 3 4 5
14. 학교 기교재 구입, 활용방안 및 폐기처분에 관한 일은 담당교사의 의견을 중요시 한다. 1 2 3 4 5
15. 교무분장 배정에 관한 일은 교사들의 능력이나 적성을 적의 검토하며 사전에 간부회의에서 결정한다. 1 2 3 4 5
16. 학급담임을 선정할 때 자기가 구상한 바를 주요 간부들에게만 밝혀 결정한다. 1 2 3 4 5
17. 각종 연수회의 설정이나 연수자 추천에 관한 일은 다수의 의견을 들어 결정한다. 1 2 3 4 5
18. 교원수급계획 및 교원전보시 사전에 해당교사와 상의한다. 1 2 3 4 5
19. 학생 특활활동 부서의 편제 및 지도교사 선정시 교사들의 희망이나 의견을 참작하여 결정한다. 1 2 3 4 5
20. 학생회 각종 활동에 대하여 학생들의 의견을 최대한 받아들인다. 1 2 3 4 5
21. 학생징계시에는 교사들의 의견을 최대한으로 존중하여 결정 처리한다. 1 2 3 4 5
22. 각종 시설, 설비 개선을 위한 계획 및 실행과정에서 전문가는 물론 교사들의 의견을 존중한다. 1 2 3 4 5
23. 각 교실의 학습환경은 교사들의 아이디어를 반영하여 구성토록 한다. 1 2 3 4 5
24. 각종 물품의 구입시 품목이나 수량을 담당교사와 협의한 후에 결정한다. 1 2 3 4 5
25. 제 경비와 예산안, 결산안의 작성 및 그 예산 집행과정에 담당교사를 참여시켜 결정한다. 1 2 3 4 5

질 문 지 (B)

응 답 요 령

다음에 열거한 각 문항을 읽으시고 선생님께서 현재 느끼고 생각하는
면과

- 가) 일치하면 4에 1. 2. 3. ④
 나) 조금 일치하면 3에 1. 2. ③. 4 (각 번호위에
 다) 별로 일치 않으면 2에 1. ②. 3. 4 ○표를 하여
 라) 전혀 일치 않으면 1에 ①. 2. 3. 4 주십시오)

우리학교(에서)는

1. 교육목표가 뚜렷하며 전교사들이 분명히 납득하고 있다. 1 2 3 4
2. 학교의 교육계획(서)에는 달성되어야 할 목표들이 적절히 계획되어 있다. 1 2 3 4
3. 교육계획은 무리없이 잘 달성될 수 있다고 생각한다. 1 2 3 4
4. 상의하달과 하의상달이 잘 이루어지고 있다. 1 2 3 4
5. 직원상호간의 의사소통이 잘 되고 있다. 1 2 3 4
6. 학부모 및 지역사회 인사들과 대화가 잘 되고 있다. 1 2 3 4
7. 학교경영에 직원들이 참여할 기회가 많다. 1 2 3 4
8. 학교운영에 대한 영향력이 어느 한사람(부서)에 편중되어 있지 않다. ... 1 2 3 4
9. 학교운영에 대한 기준이 명확하여 책임전가하는 일이 없다. 1 2 3 4
0. 사무분장은 능력과 적성에 따라 잘 편재되어 있다. 1 2 3 4
1. 교사들에게 자기발전을 위한 기회가 주어지고 있다. 1 2 3 4
2. 학교의 교육목표를 달성하기 위하여 전직원이 협력한다. 1 2 3 4
3. 직원들간에 파벌의식이 전혀없다. 1 2 3 4
4. 상하가 함께 어울리는 기회가 많다. 1 2 3 4
5. 학교장이 교사의 권위를 존중하며 격려를 아끼지 않는다. 1 2 3 4
6. 타학교와 '비교할때' 근무조건이 더 좋다. 1 2 3 4
7. 교사들이 교직생활에 만족을 느낀다. 1 2 3 4
8. 교사들 스스로 새로운 아이디어를 많이 찾아 이를 활용하려고 힘쓴다. 1 2 3 4
9. 타학교의 선구적인 혁신사제를 찾아 이를 적극 받아들인다. 1 2 3 4
0. 외부기관에서 부터 부당한 간섭을 받은 일이 거의 없다. 1 2 3 4
1. 교사들의 제반교육활동에 대하여 상사나 상급기관에서 지나친 간섭이 없다. ... 1 2 3 4
2. 학교경영에 학부모 및 외부인사의 의견이 반영된다. 1 2 3 4
3. 지역사회의 각종행사 및 봉사활동에 능동적으로 참여한다. 1 2 3 4
4. 교내 각종행사의 계획, 실천 및 사후처리가 잘 된다. 1 2 3 4
5. 학교가 안고있는 근본문제가 무엇인지를 잘 인식하고 이를 개선 할
려고 노력한다. 1 2 3 4

- 수고 많이 하셨습니다 -

- 감사합니다 -

A B S T R A C T

A study on the relationship between principals' decision - making types and school organization health.

by Taejung Lee

The purpose of this study is to provide the theoretically corroborative facts which will render some services to enhance school organization health by way of rationalizing decision - making processes in schools.

The concrete problems of the study are: ① to analyze the general perception tendency to principals' decision-making types and school organization health, ② to compute and to test the coefficient of correlation between decision-making types and organization health, ③ to identify the most desirable decision - making type affecting on "good" health.

Two forms of questionnaire, of which each consists of 25 questions, made by the researcher were employed. The types of principals' decision-making have been labeled into "arbitrary" "manipulating" "consulting" and "participating", and the condition of school organization health into "good", "ordinary" and "bad" by analyzing the data contributed by 687 teachers of 33 secondary schools in Jeju.

The results are as follows: ① the general type of principals' decision - making is "manipulating" or "consulting" ② the coefficient of correlation denotes the high degree of relationship between two variables ③ the most desirable type of decision making is proved to be "participating."

In conclusion the researcher suggest that the principal encourage wide participation in decision-making in order to maintain and improve the school organization health. Through teachers' participation in the decision-making process the professionalism of principals and teachers can be enhanced.