



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**변경금지.** 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

학교단위책임경영제에서 교사의  
의사결정 참여에 관한 연구



제주대학교 교육대학원

교육행정전공

김 태 진

2007년 8월

# 학교단위책임경영제에서 교사의 의사결정 참여에 관한 연구

지도교수 박 종 필

김 태 진

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2007년 8월

김태진의 교육학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 박 정 환 ①인

위 원 박 종 필 ①인

위 원 김 성 봉 ①인

제주대학교 교육대학원

2007년 8월

## 학교단위책임경영제에서 교사의 의사결정 참여에 관한 연구

김 태 진

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 박 중 필

본 연구는 학교단위책임경영제에서 교사들의 참여적 의사결정이 학생들의 학업성취를 향상시킬 것이라는 가정 하에 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산 영역의 의사결정 과정에 교사들의 참여 정도와 저해 요인은 무엇인지 제시하고 활성화 방안을 마련함으로써 학교경영의 자료로 삼고, 학생들의 학업성취를 향상시키려는데 목적이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 학교단위책임경영제에서 교사들은 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 어느 정도 참여하고 있는가?

둘째, 학교단위책임경영제에서 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 저해하는 요인들은 무엇인가?

셋째, 학교단위책임경영제에서 교사들이 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 참여를 활성화 할 수 있는 방안은 무엇인가?

이와 같은 연구 문제를 해결하기 위하여 선행연구 분석 및 지도교수의 자문을 얻어 설문지를 본 연구자가 직접 제작하고, 제주도내 근무하는 초등학교 교사 480명을 대상으로 설문지를 배부한 결과 그 중 412부가 회수 되었으며, 비교적 충실하여 모두 유효자료로 활용하였다.

자료의 통계처리는 SPSS 10.0 프로그램을 이용하였으며, 분석을 통해 얻은 결론은 다음과 같다..

첫째, 교육과정 영역에서 교사들은 비교적 높은 수준의 참여를 하고 있다. 그러나, 경력이 많은 교사일수록 기존의 고정된 틀의 범주 안에서 했던 것을 답습하는 것을 편하게 여기고 있으며, 의사결정에 참여하더라도 새롭게 계획하고 시도하려는 생각이 부족하여 전년도에 계획을 일부 수정하여 사용하려고 한다. 또한 경력이 부족한 교사는 경험 및 전문적인 지식이

---

\* 본 논문은 2007년 8월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임,

부족하여 자신감이 없어 참여를 회피하는 일이 많다. 교육과정 영역에서 교사의 참여를 활성화하는 방안은 교육과정 운영의 자율성을 보장하는 일이다. 모든 학교가 획일화된 교육과정 하에서는 참여의식이 증대 될 수가 없다. 단위학교 마다 특색있는 교육과정을 운영할 때 참여의식은 저절로 증대될 것이며 단위학교에 있는 교육과정위원회도 활성화 될 것이다.

둘째, 인사 영역에서 교사들은 인사위원회 등 각종 위원회의 구성, 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정, 교직원의 포상 추천 및 징계 결정, 해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서는 대체로 참여정도가 높고, 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정, 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서는 참여도가 매우 낮은 편으로 나타났다. 인사 영역에서 참여의 저해요인으로 나타나는 것은 경력 부족이나 자격 미달로 참여의 기회가 주어지지 않는다는 점이다. 교사의 참여를 활성화하기 위해서 관리자는 권한을 대폭 이양하여 교사들에게 참여의 기회를 제공함과 아울러 인사 내용 및 절차를 공개하여 참여를 유도하고, 인사자문위원회는 모든 구성원들의 의견을 수렴하여 모든 교사가 인사에 소외되는 일이 없도록 해야 할 것이다. 또한 인사 규정 및 관리지침을 모든 구성원들이 숙지할 수 있게 연수 등을 실시해야 하겠다.

셋째, 예산 영역에서 교사들은 필요한 예산 확보, 예산의 적절한 집행, 추가경정예산 요구 등에서 참여정도가 약간 높게 나타났으나 보다 적극적 참여가 필요하다. 예산 영역에서 가장 저해요인이 되는 것은 정해진 예산의 범주를 벗어나기 어렵다는 것이다. 또한 교사들은 예산에 대한 전문적 지식이 부족하여 학교예산의 규모나 예산의 수립, 심의, 집행, 결산 등에 대하여 제대로 파악하지 못할 뿐 아니라 책정되어 있는 예산도 모르고 지나치는 경우가 허다하다. 따라서 학교회계 담당 부서에서는 교사들에게 필요한 내용을 수시로 안내해야 하며, 교사들은 교육활동에 필요한 예산을 확보하고 효율적으로 사용하는 방법과 절차를 익혀야 하겠다.

단위학교 책임경영을 위해 교사들이 학교 경영에 참여하기 위해서 무엇보다 중요한 일은 교육과정, 인사, 예산 등의 자율성을 보장하는 법적 제도적 장치가 마련되어야 하며, 아울러 학교장의 윤리적 리더십이 전제되어야 한다. 다음으로 교사들 스스로 주인의식을 가지고 의사결정에 참여하여 의견을 실질적으로 반영시키는 것이다. 교사들이 원하는 좋은 학교는 교사들 스스로 학교 경영에 참여하여 만들어야 하므로 교사들은 혁신적인 마인드로 자신의 의견을 반영시켜야 할 것이다.

## < 목 차 >

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 문제	3
II. 이론적 배경	5
1. 학교단위책임경영제	5
1) 학교단위책임경영제의 개념	5
2) 학교단위책임경영제의 핵심 영역	6
3) 학교단위책임경영제에서의 교사의 역할	9
4) 한국의 학교단위책임경영제의 현황	10
5) 한국의 학교단위책임경영제의 문제점	16
2. 의사결정과 참여	18
1) 의사결정	18
2) 의사결정의 참여	22
3. 선행 연구 분석	27
III. 연구 방법	30
1. 연구 대상	30
2. 조사 도구	31
3. 자료 처리	33
IV. 연구 결과 및 해석	34
1. 교사의 의사결정 참여 정도	34
1) 교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도	34
2) 인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도	45
3) 예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도	53

2. 교사의 의사결정 참여를 저해하는 요인 .....	60
1) 교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여를 저해하는 요인 .....	60
2) 인사 영역에서 교사의 의사결정 참여를 저해하는 요인 .....	73
3) 예산 영역에서 교사의 의사결정 참여를 저해하는 요인 .....	84
3. 교사의 의사결정 참여 활성화 방안 .....	92
1) 학교경영에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안 .....	92
2) 교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안 .....	94
3) 인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안 .....	95
4) 예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안 .....	97
<b>IV. 요약 및 결론</b> .....	99
1. 요약 .....	99
2. 결론 .....	102
<참고문헌> .....	105
<Abstract> .....	109
<부록> 설문지 .....	111

## < 표 목 차 >

<표 1> 회계제도의 비교 .....	14
<표 2> 조사대상자의 일반적 특성 .....	29
<표 3> 설문지의 영역별 문항구성 .....	31
<표 4> 학교 교육계획 수립에서 교사의 참여도 .....	33
<표 5> 업무별 세부추진계획 수립에서 교사의 참여도 .....	34
<표 6> 학사일정계획 수립에서 에서 교사의 참여도 .....	35
<표 7> 교육과정 수립 및 재구성에서 교사의 참여도 .....	36
<표 8> 재량활동 및 특별활동 지도에서 교사의 참여도 .....	38
<표 9> 교과 평가계획 수립에서 교사의 참여도 .....	39
<표 10> 교구의 확보 및 활용에서 교사의 참여도 .....	40
<표 11> 현장체험학습에서 교사의 참여도 .....	41
<표 12> 장학협의 및 학교평가에서 교사의 참여도 .....	42
<표 13> 학교교육과 정평가에서 교사의 참여도 .....	43
<표 14> 위원회의 구성에서 교사의 참여도 .....	45
<표 15> 학급담임 배정에서 교사의 참여도 .....	46
<표 16> 포상 및 징계 결정에서 교사의 참여도 .....	47
<표 17> 연수 대상자의 선정에서 교사의 참여도 .....	48
<표 18> 근무성적 평정에서 교사의 참여도 .....	50
<표 19> 교직원 채용에서 교사의 참여도 .....	51
<표 20> 예산 및 결산 심의에서 교사의 참여도 .....	52
<표 21> 필요한 예산 확보에서 교사의 참여도 .....	53
<표 22> 학교 예산의 집행에서 교사의 참여도 .....	55
<표 23> 추가경정예산 요구에서 교사의 참여도 .....	56
<표 24> 교수-학습 활동비 확충에서 교사의 참여도 .....	57
<표 25> 학교 교육계획 수립에서 교사의 참여도 .....	59
<표 26> 업무별 세부추진계획 수립에서 교사의 참여도 .....	60



<표 27> 학사일정계획 수립에서 교사의 참여도 .....	61
<표 28> 교육과정 수립 및 재구성에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	63
<표 29> 재량활동 및 특별활동의 지도에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	64
<표 30> 교과 평가계획 수립에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	65
<표 31> 교구의 확보 및 활용에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	66
<표 32> 현장체험학습에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	68
<표 33> 장학협의 및 학교평가에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	69
<표 34> 학교교육과정 평가에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	71
<표 35> 위원회의 구성에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	72
<표 36> 학급담임 배정에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	74
<표 37> 포상 및 징계 결정에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	76
<표 38> 영수 대상자의 선정에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	77
<표 39> 근무성적 평정에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	79
<표 40> 교직원 채용에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	81
<표 41> 예산 및 결산 심의에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	82
<표 42> 필요한 예산 확보에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	84
<표 43> 학교예산의 집행에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	86
<표 44> 추가경정예산 요구에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	87
<표 45> 교수-학습 활동비 확충에서 참여적 의사결정 저해요인 .....	89
<표 46> 학교경영에의 참여 활성화 방안 .....	91
<표 47> 교육과정 영역에서 참여적 의사결정의 활성화 방안 .....	92
<표 48> 인사 영역에서 참여적 의사결정의 활성화 방안 .....	94
<표 49> 예산 영역에서 참여적 의사결정의 활성화 방안 .....	95

< 그림 목 차 >

<그림 1> 참여적 의사결정의 규범적 모형 ..... 25



# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

학교경영의 궁극적인 목표는 학생의 학업성취도 향상이다. 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정 및 프로그램, 교육방법, 인사, 예산 등 학교의 모든 제도적 요소들은 모두 이를 뒷받침하기 위해 마련된 것이라 할 수 있다. 과거에 우리는 학업실패의 원인을 학생의 능력이나 태도 등 학생들의 개인적 특성의 탓으로 돌려왔으나 최근 이와 관련된 논의들은 그것을 학생 특성의 측면에서보다 교사의 잘못 내지는 학교체제 내의 경영의 비효율성에 초점을 맞추고 있다(이순형, 2004).

학교단위책임경영제는 이러한 시각에서 단위학교에 권한을 위임하고 자율성을 부여하여 그 운영에 따르는 책무성을 높임으로써 학생의 학업성취를 향상시키려는 새로운 학교경영체제로 학교교육의 효과를 높이려는 개혁적인 제도인 것이다. 즉, 학교단위 책임경영제는 일선학교를 교육개혁의 주된 단위로 하여 분권화를 통해 학교의 공식적인 지배 구조를 변화시키려는 것이라 할 수 있다. 그런 관점에서, 교육 개선을 위해 예산, 인사 및 교육과정 등에 대한 의사결정 권한이 일선학교의 구성원들에게 위임되고 분배되며, 학교장, 교사, 학부모 및 지역사회 인사 등으로 구성된 위원회와 같은 공식적인 기구가 조직되고, 이를 통해 일선학교의 구성원들은 학교단위의 의사결정에 직접 참여할 수 있는 제도인 것이다(Malen, Ogawa 와 Kranz, 1990: 290).

학교단위책임경영제를 실시해야 하는 첫 번째 이유는 학교가 학부모들의 요구에 직접적으로 반응해야만 하는 것이다. 학부모들은 자신들의 자녀들이 받는 교육의 질 또는 내용에 대해 변화를 요구하거나 책무성을 강조할 권한이 있다. 또한 학부모들은 학교교육에 관한 계획 및 의사결정과정에 참여할 권리도 가지고 있다. 학교단위책임경영제는 많은 권한이 일선학교와 지역사회로 이양됨에 따라 학부모들이 자녀들의 학교에 대해 주인의식을 가지고 참여하며, 학교와 교사들이 학생들과 지역사회의 요구에 효과적으로 대처하게 된다는 것이다. 두 번째 이유는 학교장과 교사들은 학생들

이 가지고 있는 독특한 학습욕구를 보다 정확히 파악할 수 있기 때문에 학교의 운영 및 수업 프로그램에 더 많은 권한을 가져 참여함으로써 교육 활동의 효율성을 높이고, 그 결과에 대해 책임의식을 가지게 된다는 점이다. 한편, Brown (1990)은 학교단위 책임경영제의 장점을 융통성, 책무성 및 생산성이라 제시하였다. 또한 학교단위 책임경영제의 도입은 지금까지 간과해왔던 학교내의 인적 자원을 보다 효율적으로 활용할 수 있게 한다(재인용, 박종필, 2004: 21-25).

이상에서 살펴본 것처럼 학교단위 책임경영제의 핵심은 권한의 위임과 의사결정의 참여라 할 수 있다.

학생들의 학업성취에 가장 영향력이 있는 사람은 전문성을 가지고 학생들을 직접 가르치는 교사이다. 학교를 이끌어나가는 지도성이나 의사결정, 문제해결의 과정에 교사들이 전문성을 발휘할 수 있게 하려면 보다 많은 권한을 위임하고 적극적으로 그 과정에 참여시키는 전략이 필요하다. 이러한 전략은 종전에 학교행정가들이 지니고 있던 권한, 책임, 정보, 자유, 자율성 및 지원을 교사들에게 집중시키게 되므로 전문성 행사를 조장하고, 수업프로그램의 개선을 자극함으로써 학생들의 학업성취를 향상시키게 된다(Malen et al., 1990).

학교단위책임경영제의 수행에는 새로운 역할과 많은 책임이 뒤따른다. 학교단위책임경영제의 한 가지 목적은 보다 교사중심적인 학교를 만드는 일이다. 교육과정개발, 수업방식과 전략의 결정, 자료의 선정, 시간표 운영, 학업성취의 측정 등 전문적 영역에서 보다 창의성을 발휘하고, 나아가 학생들의 학업성취의 극대화를 위해 수업의 계획, 실천 등에서 협동적인 수업실천의 과정에서 교사의 참여를 요구하고 있다. 이에 따라 교사들의 권한을 강화하는 일과 지속적인 교직원 훈련이 기본적인 전략으로 강조되고 있다(이순형, 1998).

교사들은 학교단위책임경영제에서 의사결정에의 참여를 통해 직무환경을 통제할 수 있다고 느낄 때 개인의 효능감이 높아지며(Rosenholz, 1989) 참여가 의미있고 구조화되어 지원 또는 조장될 때 학습에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Newman 과 Wehlage, 1995)고 하였다.

Lindelow(1989) 등은 학교단위 책임경영제의 성공적인 운영을 위해서는 참여적 의사결정이 핵심적인 역할을 한다는 것을 발견하였다. 이들에 따르면, 학교를 대상으로 한 연구들은 교사들의 불만이 계속 커지고 있다는 것을 보여준다. 상당수의 교사들은

자신들이 의사결정과정에서 제외되고 있다는 생각을 가지고 있으며, 따라서 교사들은 업무와 직업과 관련된 여러 가지 상황에 자신들의 목소리를 반영할 것을 계속 요구하고 있으며, 또한 학생들에게 영향을 미치는 의사결정에도 자신들의 의견이 충분히 반영되어야 한다고 주장한다(재인용, 박종필, 2004: 49).

그렇기 때문에 학교단위책임경영제에서 의사결정에 참여하는 교사들은 보다 큰 책무성을 가지고 수업에 임할 것이고 이를 통해 학생들의 학업성취도를 향상시킬 수 있을 것이다.

우리나라는 학교단위책임경영제를 도입하여 실시한지 10년이 지났음에도 불구하고 아직도 단위학교에로의 권한 위임이 덜 되어있고, 단위학교 구성원들 중에는 위임된 권한에 대하여 행사하거나 의사결정에 제대로 참여하지 못하는 경우가 있는 등 이 제도가 제대로 정착되어 시행되고 있다고 보기는 어려운 실정이다.

따라서 교육개혁의 중심이라고 할 수 있는 학교단위책임경영제에서 교사들이 얼마나 의사결정에 참여하고 있으며 어떠한 요인들이 교사의 참여적 의사결정에 저해가 되는지 살펴볼 필요가 있다 하겠다.

본 연구는 학교단위책임경영제에서 교사들의 참여적 의사결정이 학생들의 학업성취를 향상시킬 것이라는 가정 하에 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산 영역의 의사결정 과정에 교사들의 참여 정도와 저해 요인은 무엇인지 제시하고 활성화 방안을 마련함으로써 학교경영의 자료로 삼고, 학생들의 학업성취를 향상시키려는데 목적이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

## 2. 연구의 문제

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 학교단위책임경영제에서 교사들은 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 어느 정도 참여하고 있는가?

둘째, 학교단위책임경영제에서 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산

영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 저해하는 요인들은 무엇인가?

셋째, 학교단위 책임경영제에서 교사들이 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 참여를 활성화 할 수 있는 방안은 무엇인가?



## II. 이론적 배경

본 연구는 학교단위책임경영제에서 학교구성의 중요한 주체의 하나인 교사들에 대하여 의사결정에의 참여 정도를 살펴보고 또 그것을 방해하는 요소를 찾아 개선함으로써 학생들의 학업성취를 향상시키고자 하는 것이다. 이 장에서는 본 연구의 이론적 토대를 마련하기 위해 학교단위책임경영제와 의사결정 및 참여로 나누어 살펴보고자 한다.

### 1. 학교단위책임경영제(School-Based Management: SBM)

학교단위책임경영제는 공교육 체제의 혁신과 학교조직의 개혁을 통해 교육의 경쟁력을 향상시킬 목적으로 미국을 비롯한 서구 선진국들이 1980년대 후반부터 채택하고 있는 학교 재구조화 전략의 한 형태인 대표적인 교육개혁 프로그램이다. 여기에서는 학교단위책임경영제의 개념과 핵심영역, 교사의 역할, 그리고 우리나라 학교단위책임경영제의 현황과 문제점을 핵심영역을 중심으로 살펴보고자 한다.

#### 1) 학교단위책임경영제의 개념

학교단위책임경영제란 상부의 불합리한 통제를 줄이고 학교에 보다 많은 권한을 부여해, 학부형 등 관련 당사자들과 함께 필요한 의사를 결정하여 자율적으로 학교를 경영하도록 함으로써 학생의 학업 성취를 높이고 주어진 책무를 다하게 하려는 학교 경영의 새로운 방식이다(이순형, 2004).

학교단위책임경영제는 “예산, 교육과정, 인사등의 면에서 교육구보다 학교가 의사결정의 주요 단위가 되도록 교장, 교사, 학부모, 지역사회 주민들의 권한을 강화함으로써”(Oswald, 1996) 학교로 하여금 상부의 획일적인 통제에서 벗어나 필요한 의사결정의 적절히 결정하고 자율적, 창의적으로 학교를 경영할 수 있게 해 주는 것이다.

이를 위해 단위학교에는 주어진 의사결정 권한을 공유할 새로운 학교 운영기구가 필요해지게 되며 여기에는 학부모들의 참여가 필수적이다. 그러므로 학교단위 책임경영제가 실시되려면 교육구와 학교 수준에서의 의사결정의 분권화와 이에 따른 학교 경영의 자율성이 기본적으로 전제되어야 한다.

이에 비추어 볼 때, 학교단위책임경영제란 학생들의 학업성취에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 권한을 학교 일선에 위임하여 이를 교육 관련 당사자들이 공유, 필요한 의사를 그들 스스로 결정하여 교수-학습의 과정을 보다 효율적으로 운영하게 함으로써 학교 경영의 분권화, 자율화를 통해 학교경영에 대한 성과를 책임지도록 하는 새로운 학교경영 방식이라 할 수 있다. 그러므로 학교 수준에서의 자율성(autonomy)과 의사결정의 공유(shared decision-making), 그리고 책무성(accountability)이 그 개념을 규정하는 핵심적인 요소가 된다(David, 1989).

요컨대, 학교단위책임경영제란, ① 학생의 학업 성취를 개선하기 위해 교육과정의 편성 및 프로그램의 개발, 교직원 인사, 예산 등의 면에서 중요한 문제를 자율적으로 결정할 수 있도록 필요한 권한을 학교에 부여하고(자율권), ② 그 과정에 교사, 학부모, 주민 등을 직접 참여시켜 의사를 결정, 함께 협력해 나가도록 함으로써(참여적 의사결정), ③ 교육의 결과에 대해 학교가 책임(책무성)을 다할 수 있도록 하는 새로운 학교경영 방식이라고 정의할 수 있다(이순형, 1998).

## 2) 학교단위책임경영제의 핵심 영역

학교단위책임경영제가 효과적으로 실행되기 위해서, 교육청은 일선학교로 실질적인 권한을 이양해야한다. 이 때 주변적인, 사소한 사항들에 관한 결정권 이상으로, 즉 수업 및 학습과 관련된 중요한 영역들에 대한 실질적인 권한이 학교단위로 이양되어야 한다.

학교단위책임경영제 하에서 학교단위로 이양된 책임의 범위 및 권한의 정도는 다양하게 나타나고 있으나(Wohlstetter 와 Odden, 1992), 일반적으로 예산, 교육과정 및 인사에 대한 학교장 및 교사들, 또는 교원들과 함께 학부모 및 지역사회 구성원들의 책임이 크게 증가한다(Educational Research Service, 1990; White, 1989: 2). 교육계의 문화 및 현실상의 바람직한 변화를 이끌어 내기 위해서는 이들 영역에 관한 의사결정과정에서 교사, 학부모 등의 참가가 이루어져야 하며(Nobel, 1996), 이러한 의사결



정과정에 참여하는 집단들의 영향력은 학교에 따라 다양하게 나타나고 있으나, 학생들의 학교교육을 개선한다는 그 활동 목적은 동일하다(박종필, 2004).

한편 미국 국립교육통계센터(National Center for Education Statistics : NCES)의 1993~1994학년도 자료에 따르면, 미국의 경우 학교단위의 의사결정기구를 가지고 학교단위책임경영제를 실시하는 공립학교는 평균 56%에 이르는 것으로 나타났다. 또한 학교운영위원회에서는 83%가 교육과정과 학생 생활지도의 문제를, 66%가 학교예산과 지출의 문제에서 학교장을 보좌하고, 34%가 학교교원의 인사 문제들을 다루고 있는 것으로 나타났다(NCES, 1996).

따라서 일반적으로 교육과정과 수업(curriculum 과 instruction), 인사(personnel), 예산(budget)이 학교단위책임경영제의 핵심적인 영역임을 알 수 있다(한유경, 2002).

교육과정, 인사 및 예산을 중심으로 하여 학교단위책임경영제에서 다루어지는 주요 영역들을 살펴보면 다음과 같다

### (1) 교육과정 및 수업

학교단위책임경영제 하에서 일선학교는 수업 프로그램을 ‘어떻게’할 것인가에 대한 재량권을 갖는다. 즉, ‘무엇’에 관한 사항은 학교구 또는 주 단위에서 그 기준이 작성되는 것이 일반적이지만(Wohlstetter의, 1994), 학교가 교육과정의 운영에 관한 사항들에 대해 거의 전적으로 권한을 행사하는 것이다(Murphy, 1993). 이러한 권한 행사를 통해 일선학교는 해당학교 학생들의 요구와 필요에 부합하는 프로그램을 개발하게 되고, 이에 따라 학생들의 성취도를 향상시킬 수 있는 가능성이 커지게 된다. 즉, 학교단위 책임경영제가 추구하는 궁극적인 목표인 학생들의 성취도 향상에 가장 큰 영향을 줄 수 있는 부분인 것이다(Prasch, 1990).

이러한 학교단위 교육과정은 일선학교의 교사들이 구체적인 교수방법 및 어떤 수업 자료를 활용할 것인가를 결정한다는 것을 의미한다. 이는 또한 일선학교의 학교장과 교사들이 스스로 전문성 신장이 필요한 부분을 결정하고 이러한 필요를 충족시킬 수 있는 단체 또는 개인과 계약을 한다는 것을 의미한다(Murphy, 1993: 6). 이 때 교사들 간의 협동이 강조되며, 기존과 같은 고립된 형태에서 팀 형태로 교사들의 관계가 변화된다(Bailey, 1991).

학교단위책임경영제 하에서는 학교단위의 교육과정 개발을 통해 일선학교의 교원

들은 자신들이 직접 수업 프로그램을 개발하고, 이와 관련된 수업자료 및 교과서를 선택하며, 자신들을 위한 현직 연수 프로그램도 계획할 수 있게 된다. 또한 일선학교의 교원들에게 교육과정 개발에 관한 권한을 상당 부분 이양되기 때문에, 교원들은 자신들이 맡고 있는 학생들의 요구에 가장 적합한 교육과정을 개발하고 필요한 수업자료 및 방법을 선택할 수 있다(Knight, 재인용 박종필, 2004: 106-107).

## (2) 인사

직원들의 역할 및 고용에 관한 사항을 결정하는 권한은 예산결정권과 밀접한 관련을 맺고 있다. 인사에 관한 통제권을 갖는다는 것은(일반적으로 교육청이 승인한 일련의 예비교사 집단에서 교사를 고용하는 형태가 보다 일반적이지만) 일선학교가 해당학교의 문화에 적합한 또한 교수-학습 활동에 꼭 필요한 직원을 고용한다는 것을 의미한다(Wohlstetter 외, 1994; Wohlstetter 와 Mohrman, 1996: 43). 해당학교의 직원들이 자신들의 학교가 갖는 독특한 철학 및 사명에 부합되는 직원을 선출하는 가장 적합한 위치에 있다고 생각되기 때문에, 교사, 행정직원 및 심지어 학교장의 선발 및 임용에 관한 권한이 해당학교에 부여되는 것이다.

가장 보편적이자 가장 소극적인 방법은 교육청에서 확보한 일련의 지원자들 중에서 일선학교의 학교장 및 학교운영위원회에서 해당학교에 필요한 사람을 선발하는 방법이다. 누가, 어느 선까지의 결정에 참여하는가 하는 것은 지역에 따라 다양하게 나타나지만, 일반적으로 학교장 또는 학교운영위원회에서 교사 및 일반 직원들을 선정한다.

## (3) 예산

일반적으로 일선학교들은 처음에 예산에 관한 권한을 갖게 되며, 이 뒤를 따라 인사 및 교육과정에 대한 책임을 맡게 된다(Wohlstetter 와 Buffet, 1992; David, 1990; Clune 과 White, 1988; Wohlstetter 외, 1994). 다시 말해, 해당학교의 상황에 맞는 또는 원하는 프로그램을 실행하거나 특정 영역에 우선권을 두기 위해서는 해당학교가 어느 정도나마 예산에 대한 통제권을 가지고 있어야 한다는 것이다. 일선학교의 구성원들이 자원분배에 관한 권한을 갖지 못한다면, 다른 범주들은 그 실질적인 영향력을 잃게 되기 때문이다.

분권화 된 예산편성 및 결정방법은 미리 결정된 지출 항목에 따라 예산을 지급하는 것이 아니라 총액 기준으로 학교단위에 예산을 지급하는 것을 의미한다. 이러한 방법을 통해 교육청이 아닌 일선학교가 예산을 어떻게 활용할 것인가를 결정할 수 있다(Murphy, 1993: 4). 이는 여러 가지 장점을 가지고 있다. 예를 들어, 분권화를 통해 대부분의 교육 관련 의사결정이 개개 학교에서 이루어지기 때문에, 이를 통해 학부모들의 참여를 증진시키고, 예산을 운영할 때 학교장들의 경영기술을 활용할 수 있다(Honeyman 과 Jensen, 1988: 12).

학교단위책임경영제를 주장하는 학자들은 학생들 가까이에서 책무성이 부여되기 때문에 학교단위 예산제를 통해 조직효과성과 생산성을 향상시킬 수 있을 것이라고 주장한다(Wohlstetter 와 Mohrman, 1996).

### 3) 학교단위책임경영제에서의 교사의 역할

학교단위책임경영제가 채택되고 이의 성공적인 운영을 위해서는 많은 사람들, 특히 교사와 학교장의 역할 상에 변화가 있어야 하며, 모든 참여자들이 이러한 새로운 역할을 따르도록 요구된다(David, 1994). 이러한 새로운 역할 인식을 통한 교육청, 학교장, 교사, 학부모 및 지역사회 인사들 간의 새로운 관계가 정립되지 않는다면 학교단위 책임경영제의 실시 효과를 기대할 수 없을 것이며, 따라서 학교 재구조화에 참여하는 사람들은 자신들의 새로운 역할과 책임에 대해 명확하게 이해하고 있어야 한다(CSBA, 1989).

일반적으로 교육과정, 인사 및 학교조직과 같은 중요한 사항들에 대한 교사들의 전문적인 영향력 확대와 전문적인 능력을 이끌어 낸다는 의미에서 학교단위책임경영제가 강조되기도 한다(Johnson 과 Boles, 1994). 교사들은 참여적 의사결정을 통해 권한을 부여받으며, 이러한 참여적 의사결정을 통해 내려지는 결정들은 교실에서 교사 자신들이 달성하고자 하는 것을 지지하는 경향을 보이기 때문에 교사들은 상당한 권한을 갖게 되는 것이다.

학교단위책임경영제를 통해, 교사들은 보다 많은 자율권과 재량권을 얻게 된다. 따라서 학교단위책임경영제하에서는 교사들의 역할이 상당히 강조된다. 교사들은 직원 연수, 교육과정 개발 등의 분야에서 지도적인 역할을 맡도록 기대되며, 학교운영 및 장학, 평가 등의 분야에서 중요한 동반자가 된다(NCREL, 1993). 또한 교사들은 교육

과정과 수업뿐 아니라 자원의 활용 등 다양한 분야에서 지도적 책임을 맡게 된다 (Mojkowski 와 Fleming, 1988).

즉, 기존의 학교경영체제에서 교사들은 수동적이며 의사결정에 참여할 수 없었으나 학교단위책임경영제하에서는 참여와 발전을 강조하는 학교경영에 따라 교사들의 역할은 동반자, 의사결정자, 개발자 및 실행자로 변하게 된다. 교사들은 열성적으로 학교의 발전 및 효과적인 수업을 이끌어 내기 위해 의사결정에 참여하고 학부모 및 동료교사들과 공동의 목표달성을 위해 상호 협동한다(Jones 와 Maloy, 1988)는 것이다 (박종필, 2004).

#### 4) 한국의 학교단위책임경영제의 현황

##### (1) 학교운영위원회의 현황

학교운영위원회는 초·중등학교에 교원, 학부모, 지역사회 인사 등으로 구성·설치된다. 현재 학교운영위원회의 위원 정수는 5~15명이며(초·중등교육법 제31조 제3항), 학부모(40~50%), 교원(30~40%; 학교장은 당연직 위원), 그리고 학부모 위원과 교원 위원이 협의하여 선출한 지역위원(10~30%)으로 구성되어 운영된다(초·중등교육법시행령 제58조 제2항). 다만 국·공립 실업계고등학교의 운영위원회의 구성은 학부모(30~40%), 교원(20~30%), 지역위원(30~50%)으로 구성되어 운영된다(초·중등교육법시행령 제58조 제3항).

학교운영위원회의 기능은 다음과 같은 12가지에 관한 사항을 심의한다(초·중등교육법 제32조 제1항): ① 학교현장과 규칙의 제·개정, ② 학교의 예산안과 결산, ③ 학교교육과정의 운영방법, ④ 교과용 도서와 교육자료의 선정, ⑤ 정규학습시간 종료 후 또는 방학기간 중 교육활동과 수련활동, ⑥ 교육공무원법 제31조 제2항의 규정에 의한 초빙교원의 추천, ⑦ 학교운영비의 조성·운용 및 사용, ⑧ 학교급식, ⑨ 대학입학 특별전형 중 학교장 추천, ⑩ 학교운동부의 구성·운영, ⑪ 학교운영에 대한 제안 및 건의, ⑫ 기타 대통령령, 특별시·광역시 또는 도의 조례로 정하는 사항 등 만약 국·공립학교의 장이 이상의 12가지에 관한 학교운영위원회의 심의·결정사항의 결과와 다르게 시행할 경우에 학교운영위원회와 관할청에 그 사유를 명시하여 서면으로 보고하여야 한다(초·중등교육법시행령 제60조). 이처럼 공립학교의 학교운영위원

회는 법률상 심의기관으로 되었지만 사실상 의결기관의 기능을 수행하고 있다고 할 수 있다.

이상에서 볼 수 있듯이 학교운영위원회는 학교공동체로서 교원, 학부모, 지역사회의 의사를 학교운영에 반영하기 위한 장치이며, 단위학교의 법적 필수기관으로서 국·공립학교는 심의기관이지만 의결기관의 성격을 가진다. 다만 사립학교의 경우 학교발전기금의 조성·운영 및 사용에 관한 사항을 제외한 자문사항에 대하여 운영위원회의 자문결과를 최대한 존중해야한다(초·중등교육법시행령 제63조)고만 규정하고 있기 때문에 자문기관의 성격을 가진다(신재철, 2003).

## (2) 학교단위 교육과정의 현황

교육과정은 교육의 목적을 달성하기 위하여 학교의 지도하에 학생들에게 제공되는 교육내용 및 교육활동이다. 즉 각급 학교에서 가르치고 배워야할 목표와 내용을 명시하여 국가수준에서 요구하는 길러야 할 인간상을 나타내고 있다. 따라서 교육과정을 개발하는 일은 학교경영의 여러 영역 중에서 가장 핵심적인 영역이다.

학교단위책임경영제에서는 국가수준의 교육과정을 학교수준의 교육과정으로 새로이 구성하여 이를 학생 개개인에 맞게 실천해야 한다. 학교단위 책임경영제도는 제도적인 성격을 갖고 있으므로 단위학교 교육과정 운영의 기준이나 중핵 교육과정은 교육부, 시·도 교육청, 지역 교육청 수준에서 결정된다고 하여도 단위학교 수준에서 교장과 교사들의 의사결정 공유 과정을 통해 운영되는 것이 효과적이다.

2000학년도부터 실시된 제7차 교육과정은 제6차 교육과정에 비하여 교육과정 편성과 운영에 관한 단위학교의 자율성을 대폭 확대하였다. 교육인적자원부는 자율과 창의에 바탕을 둔 학생중심 교육과정을 구성하였다고 하면서 단위학교에 주어지는 교육과정에서 단위학교가 만들어 가는 교육과정을 강조하고 있다. 즉 제7차 교육과정은 ① 교과서 중심 또는 공급자 중심의 학교교육체제를 교육과정 중심 또는 교육수요자 중심 교육체제로 전환, ② 교장과 교사가 교육내용과 방법의 주인, ③ 지역과 학교의 특성, 자율성, 창의성을 살려 개성 있는 교육실현 등 단위학교의 교육과정에 관한 자율성을 강조하고 있다. 관련 법령도 단위학교의 교육과정에 관한 자율성을 뒷받침하고 있다. 초·중등교육법 제23조 제2항은 교육인적자원부장관은 교육과정의 기준과 내용에 관한 기본적인 사항을 정하며, 교육감은 교육인적자원부장관이 정한 범위 안

에서 지역의 실정에 적합한 기준과 내용을 정할 수 있다고 규정하고 있는데, 구 교육법 제155조 제1항에 비하여 교육청과 단위학교에 상당히 많은 자율권을 허용하고 있다.

단위학교의 학교장은 학교 교육과정 편성을 위하여 학교 교육목표, 교과편제 및 수업시간(이수단위), 학년목표, 교육내용, 교육방법, 학습매체, 학습시간, 학습시기, 평가계획을 결정할 권한을 가진다. 보다 구체적으로 선택과목 채택(제7차 교육과정 고시 제 1997-5호), 학생의 조기 진급·조기졸업 결정(초·중등교육법 제27조), 정원 외 학적 관리(초·중등교육법시행령 제29조), 수업일수 결정(초·중등교육법시행령 제45조), 수업운영방법 결정(초·중등교육법시행령 제48조), 수업의 개시·종료시각 결정(초·중등교육법시행령 제 49조), 체험학습·위탁교육 실시(초·중등교육법시행령 제 54조), 전·편입학 추천 및 허가(초·중등교육법시행령 제73조), 2중도서 선정, 학년제 외의 제도 채택(초·중등교육법 제26조), 임시휴업 결정(초·중등교육법시행령 제47조) 등이다.

결국 제7차 교육과정과 초·중등교육법은 교육과정 결정권의 재분배를 통하여 중앙과 지방 및 단위학교의 기능과 역할을 분명히 하여 중앙과 지방 사이에 교육의 일관성을 유지할 것을 의도한 것이다. 즉 교육부는 국가수준의 교육과정 기준을 고시하고, 시·도교육청은 지역수준의 교육과정 편성·운영 지침을 작성하여 제시하며, 지역교육청은 학교 교육과정 편성·운영 장학자료를 작성하여 제시하고, 단위학교는 교육부의 기준과 시·도교육청의 지침 및 지역교육청의 장학자료를 벗어나지 않는 범위 내에서 교육과정을 편성·운영하게 되었다(신재철,2003).

### (3) 학교단위 인사제도의 현황

학교단위책임경영의 인사관리 영역은 단위학교 경영에 필요한 교직원을 채용하고 배치하는 일련의 과정을 포함하며, 인사는 전일제와 정시제의 교사 및 보조교사, 카운슬러, 학교 내 행정직을 가리킨다.

단위학교 경영에 있어서 교사조직은 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 따라서 인사관리의 궁극적인 목적은 개성과 능력이 다른 교직원을 생산적으로 조직화하여 교육과정의 효율적 운영을 꾀하는 것이라 하겠다(안경희, 1998).

우리나라에서 국·공립학교의 신규 교사 임용절차는 다음과 같다. 시·도교육청이

임용고사를 거쳐 선발·임용하여 지역교육청에 배정하면 지역교육청은 단위학교에 배정하고 있다. 행정직원 역시 비슷한 절차를 거치고 있다. 그리고 기존의 교원들에 대한 전보는 순환근무제에 따라 시·도교육청이 지역교육청에 배정하고, 지역교육청은 다시 단위학교에 배정하는 방식을 취하고 있다. 따라서 단위학교는 당해 학교의 교직원에 대하여 극히 제한된 범위 내에서 인사관리권을 행사하고 있다. 단위학교의 인사관리권을 구체적으로 고찰하면 다음과 같다.

학교 교직원의 인사권은 원칙적으로 설립자(국가, 시·도, 학교법인)에게 있으나 학교경영의 원활화와 효율화를 위하여 제한된 범위 내에서 학교장에게 위임되어 있다. 학교장에게 주어진 인사상의 권한은 인사 내신권, 위임된 인사권, 고유의 내부인사권 등으로 구분된다(정명옥, 2003). 인사 내신권이란 전직, 전보, 면직, 휴직, 복직, 직위해제, 징계, 급여호봉 재확정, 표창대상자 추천, 연수 대상자 추천 등의 권한을 말한다. 학교장에게 위임된 인사권은 보직교사 임면, 교원과 일반직 공무원 정기 승급, 임시교사의 임면, 기능직 공무원의 임면 등의 권한을 말한다. 교육감과 교육장이 소속 학교의 장에게 위임하고 있는 인사권은 ‘교육감 행정권한의위임에관한조례’ 제7조와 ‘교육감 행정권한위임에관한규칙’ 제6조에 규정되어 있다. 여기에는 교원과 공무원 인사에 관한 사항과 학교와 교육과정의 운영에 관한 사항 등이 규정되어 있다. 이 중에서 교육감과 교육장이 위임조례를 통하여 교원과 공무원에 관한 사항을 소속 학교의 장에게 위임하고 있는 내용을 살펴보면, 소속 지방공무원의 정기 승급과 호봉 재확정, 소속 공무원의 공무원증 발급, 부설학교의 교직원 겸무에 관한 임·면(고등학교에 한함)등이다. 그리고 위임규칙을 통하여 교육감과 교육장이 소속 학교의 장에게 위임하고 있는 교원과 공무원에 관한 권한은 부장교사의 임용, 소속 교원의 정기승급과 호봉 재확정(교장 제외), 임시교사의 임용, 교원연수대상자의 추천(고등학교에 한함) 등이다. 또한 학교장 고유의 내부인사권은 교과담당 배정, 학급담임 배정, 교무분장업무 담당배정, 근무성적의 평정 등의 권한을 말한다.

교육공무원법 제31조는 단위학교가 초빙교장과 초빙교사에 대한 추천권을 갖도록 규정하고 있다. 단위학교는 학교장 또는 교사를 초빙하고자 할 경우에 학교운영위원회의 심의를 거쳐 적임자를 확정된 후, 임용권자 또는 임용 제청권자에게 임용을 요청할 수 있다. 교장 또는 교사를 초빙할 수 있는 학교를 지정하는 권한은 교육감이 가진다(신재철, 2003).

#### (4) 학교단위 예산제도의 현황

교육재정은 교육의 질적 수준을 좌우하는 중요한 관건이다. 교육재정이란 국가나 사회의 공익사업인 모든 교육활동을 지원하기 위하여 국가나 지방공공단체가 필요한 재원을 확보·배분·평가하는 일련의 경제활동으로 정의된다. 즉 학교재정은 학교운영의 기반을 제공하는 것으로 그 궁극적인 목적은 교육효과를 향상시키는 데 있으며, 이러한 목적을 성취하기 위하여 재정은 교육기능에 대한 수단적 역할을 담당하고 있다.

학교단위책임경영제에서 예산영역은 단위학교 운영과 관련된 예산 계획 및 배분을 의미하며, 단위학교 책임경영제의 세 가지(교육과정, 인사, 재정)영역 중에서 권한의 위임이 가장 보편적으로 이루어질 수 있는 영역이 바로 재정이다(안경희,1998).

2000년부터 제7차 교육과정이 전국적으로 적용됨에 따라 종래의 경직된 예산회계 제도로는 학교의 자율적인 운영과 효과적인 교수·학습활동 지원이 어렵게 되어 초·중등교육법 제30조 제2항(학교회계의 설치)과 제30조 제3항(학교회계의 운영)에 법적인 근거를 마련하였고, 국립및공립초·중고등학교회계규칙(교육부령 제774호)을 제정하여 2001년부터 학교회계제도를 도입·운영하게 되었다. 학교회계제도는 학교에서 적용되고 있던 일상경비, 도급경비, 학교운영지원비, 학교발전기금, 수익자부담경비 등을 통합하여 단일화하고, 이의 운영을 학교에 위임하는 제도이다. 이와 같은 제도는 학교에 자율권을 확대하여 학교의 실정에 부합되는 행정이 이루어지도록 하는 제도이다. 종래의 제도와 새로운 학교회계제도를 비교하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 회계제도의 비교

구분	개정 전	개정 후
회계년도	1.1 ~ 12.31	3.1 ~ 2월말
예산 배부 방식	일상경비 와 도급경비로 구분	총액제(표준교육비)
예산 배부 시기	수시	회계연도 개시 전
세출예산 편성 방식	세원별 목적 경비	구분 없음(자율 편성)
세외 입금 처리	교육비 특별 회계	자체 수입
회계장부 관리	자금별 별도 장부	통합 장부
일상경비 잔액	반납	이월



첫째, 종래에는 회계연도가 교육비특별회계(1월1일12월31일)와 학교운영지원회계(3월1일2월말 일)가 달랐으나, 새로운 학교회계제도는 학년도를 기준으로 운영할 수 있도록 하기 위하여 3월 1일부터 다음해 2월말 일까지로 통일하였다.

둘째, 예산배분방식에 있어서 일상경비와 도급경비로 구분하여 사용목적에 정하여 배정하였으나, 새로운 제도는 일상경비와 도급경비의 구분 없이 표준교육비를 기준으로 총액을 배부한다.

셋째, 종래에는 예산을 수시로 배정하였으나, 이제는 회계년도 개시 전에 배부하고 있다.

넷째, 세출예산편성은 세입재원별로 사용목적에 따라 편성하였으나, 이제는 재원에 따른 사용목적 구분 없이 학교실정에 따라 자율적으로 편성한다.

다섯째, 사용료와 수수료의 처리는 학교시설 사용료, 수수료 수입 등을 국고 및 교육비특별회계로 수납·처리하였으나, 이제는 학교별 자체 수입으로 처리하고 있다.

여섯째, 회계장부관리는 경비와 종류에 따라 서로 다른 회계 지침을 적용하여 자금별로 별도의 회계로 각각 장부를 관리하였으나, 새로운 제도는 학교예산에 편성되는 여러 자금을 하나의 학교회계로 통합하고 장부도 단일화하여 관리하도록 하고 있다.

마지막으로, 교육청에서 교부하는 일상경비의 경우 잔액 발생 시 모두 반납하도록 하였으나, 새로운 제도는 다음 회계 연도로 이월할 수 있다.

이상에서 보는 바와 같이 종래의 제도는 각 경비별로 지침이 달라 재정을 효율적으로 운영하기 어려웠으나 단일의 회계규칙을 제정하여 일관성 있는 재정운영이 가능하게 되었다. 그리고 종래의 도급경비제도가 단위학교의 예산을 신축성 있게 편성·집행함으로써 학교의 자율성을 확대하였다고 할 수 있으나, 이 제도 역시 단위학교의 자율적 예산운용에는 한계가 있었다. 이 때문에 단위학교가 학교 전체 예산을 자율적으로 편성·운영할 수 있게 하는 학교회계제도를 도입한 것이다. 결국 학교회계제도는 초·중등교육법 제30조의 제2항에 따라 학교회계를 설치하여 단위학교가 실정에 맞게 자율적으로 경비를 지출하여 학교재정운영의 효율성과 투명성, 교육의 효과성, 회계업무의 간소화, 학교예산편성과정에 관련 구성원의 참여 증대 등의 효과를 기대할 수 있도록 제도적 장치를 마련한 것이라고 평가된다(신재철, 2003).

## (5) 학교평가 현황

1995년 교육개혁위원회는 교육개혁방안의 하나로 학교운영에 자율과 경쟁을 유도함으로써 학교교육의 질을 제고하고, 학교의 사회적 책무성을 담보하며, 교육 수요자에게 학교 선택과 진로 선택에 필요한 자료를 제공한다는 목적으로 학교평가방안을 제안하였다. 이에 따라 1996년부터 시·도교육청이 주관하여 초·중등학교에 대한 평가를 실시하였다. 그리고 정부는 시·도교육청에 대한 평가결과에 따라 지원예산을 차등 분배하였다. 이어서 지방교육행정기관과 학교에 대한 평가를 법적으로 뒷받침하기 위하여 평가의 목적, 평가대상, 기준, 절차, 평가결과 활용 등을 법령에 규정하였다(법률 제5438호 초·중교육법 제9조 제2~4항). 이후 초·중등교육법 제9조 제2항의 위임에 따라 대통령은 평가의 대상(초·중등교육법시행령 제11조), 평가의 기준(초·중등교육법시행령 제12조), 평가의 절차와 공개 등(초·중등교육법시행령 제13조)에 관한 사항을 구체적으로 규정하였다.

그런데 1997년에는 교육부가 시·도교육청 평가에 교육청이 주관하는 학교평가를 포함시키면서 문제점들이 발생하였다. 즉 시·도교육청이 주관하여 시행된 초·중등학교에 대한 평가에 있어서 평가목적, 평가주제, 평가형태, 평가영역과 요소, 기준과 준거, 평가위원 구성, 평가결과 활용방안 등에 대한 논쟁이 제기되었다. 예를 들면 시·도교육청이 실시한 학교평가는 평가의 기준이 일관성이 없었으며, 양적인 평가방법에만 의존하여 교육의 질을 고려하지 못할 뿐 아니라 우수한 학교를 가려내어 보상체계와 연결하기 위해 절대평가보다는 상대평가에 치우쳤다는 비판을 받았다.

이 때문에 교육부는 교육청평가에서 학교평가와 관련된 항목을 제외하였으며, 행정기관과 독립된 한국교육개발원에 위탁하여 학교종합평가를 실시하고 있다. 한국교육개발원이 실시하고 있는 학교종합평가는 단위학교의 개선 노력을 지원하는 동시에 국가 수준의 학교교육의 질을 점검하고 학교교육의 정책효과를 포괄적으로 진단하며, 자율화 실현 정도를 점검하여 자율화 기반을 신장시키는 데 목적을 두고 있다. 이 평가는 10명으로 구성된 평가단이 한 학교에 약 일주일간 머무르면서 주로 관찰과 면담을 중심으로 실시되고 있으며, 평가의 결과는 단위학교에 대한 개별 평가보고서로 작성되어 학교의 개선에 필요한 정보로 제공되고 있다(신상명, 2002).

##### 5) 한국의 학교단위책임경영제의 문제점

여기서는 위에서 고찰한 한국의 학교단위책임경영의 현황을 통해 추출된 문제점을

살펴보고자 한다.

먼저 학교운영위원회의 문제점은 학교운영위원, 특히 학부모위원의 대표성이 부족하다는 점이다. 학부모들이 학교운영에 참여하는 것을 기피하는 경향이 많기 때문에 전체 학부모회에서 운영위원을 선출하는 경우가 드물다. 따라서 희망자 전원이 운영위원으로 선출되는가 하면, 학교 임원들이 학교 측의 권유로 운영위원직을 떠맡다시피 선출되는 경우도 있다. 이것은 학교운영위원의 전문성이 미흡하다는 문제점과도 관련이 된다. 선출된 학부모위원들은 위원의 역할에 관한 인식과 전문성이 부족하다.

다음으로 학교단위 교육과정의 문제점은 아직도 교육과정에 대한 학교장의 재량범위는 극히 제한적이라는 점이다. 현재 학교실정에 맞게 학교의 일부 교육과정을 편성하여 운영하도록 되어 있기는 하나 선택교과의 선정, 교과시간 수의 조절 등과 같은 실질적인 자율권이 주어지지 않는다. 또한 아직도 중앙집권적인 경향이 매우 강하게 남아 있어 초등학교의 경우 거의 국정교과서를 채택해야 하며, 중등학교도 일부 과목은 국정교과서를 사용해야 하고 나머지는 검·인정 교과서를 사용하도록 강제하고 있다. 이는 교육과정에 지역이나 단위학교의 특수성을 반영할 수 없을 뿐만 아니라 융통성 있게 교육과정을 운영할 수도 없게 한다는 점에서 비판받고 있다.

그리고 학교단위 인사와 관련된 문제점을 보면, 교원의 인사영역에 있어서 학교장이 의견개진이나 권한을 행사할 수 있는 범위가 극히 제한적이라는 점이다. 특히 학교경영의 자율성을 보장하기 위해 전제조건이 될 수 있는 학교장추천 교사전보권이 나 문제교사의 징계, 우수교사의 포상, 해외연수대상자 선발 등의 과정에 아직도 상급관청의 암묵적 개입이 이루어지고 있다.

또한 학교단위 예산제도와 관련된 문제점은 다음과 같다. 첫째, 학교운영위원의 학교회계제도에 관한 전문지식과 관심 부족으로 법과 제도가 마련되었지만 형식적인 운영에 그치는 경우가 많고, 교원과 학부모 및 학생의 참여가 활발하지 않은 면이 있다. 둘째, 학교운영위원회가 심의하는 예산안과 추경 및 결산 시기에 문제가 있다. 위원회 구성과 실질적 업무의 시작은 4월이며, 곧바로 예산안이 심의된다. 그리고 결산은 2월인데 상당수의 위원들이 교체를 앞둔 시기이다. 이처럼 학교운영위원회의 예·결산 심의가 시기적으로 적합하지 않기 때문에 형식적인 심의가 이루어진다. 이외에도 예산편성 시기와 동계방학이 겹침으로 인한 교사의 참여 부족, 해당 교육청의 예산편성지침의 시달 시기와 학교교육계획서 수립 시기가 예산편성시기보다 늦다는 점,

예산편성 이후 교원의 인사이동 문제 등의 문제가 발생하고 있어 적절한 예산편성이 이루어지지 못하고 있다(한유경·성삼제, 2002).

마지막으로, 학교평가에 관한 문제점에 관한 것이다. 최근 시행되고 있는 학교종합평가는 과거 시·도교육청 중심으로 이루어졌던 학교평가의 문제점을 상당 부분 개선한 것으로 인정받고 있으나, 이 역시도 여러 가지 문제점을 드러내고 있다. 첫째, 평가의 주체 측면에서 보면 국가 수준에서 구성된 평가단이 각 시·도교육청의 추천을 받은 학교를 대상으로 일방적으로 평가한다는 점에서, 그리고 평가의 목적이 일방적으로 설정된다는 점에서 개선의 필요성이 있다. 둘째, 평가의 내용 측면에서 보면 평가의 과정에서 구성원 관점을 평가에 고려하고, 평가의 영역을 ‘교육활동’, ‘교육지원활동’, ‘학교교육목표’ 등 교육의 본질적 목적 차원에서 설정한 점은 과거의 학교평가가 교육개혁 추진정도에 초점을 맞추었던 것에 비해서 개선된 것이 분명하다. 그러나 여전히 누가 기준을 설정할 것인가라는 측면에서 보건 데 이 역시도 일방적 평가의 한계를 지니고 있다고 하겠다. 셋째, 평가의 효과를 얻기 위한 평가자의 자질 확보 및 훈련의 부족이 문제된다. 넷째, 평가의 결과활용이라는 측면에서 보면 단위학교 평가결과보고서가 해당학교 교원들에게 제공되어 학교 교육활동의 개선에 실제적으로 활용될 수 있게 한 점은 과거에 비해 상당히 개선된 점이나, 외부에 공개되지 않는다는 점에서 한계를 지니고 있다(신상명, 2002).

## 2. 의사결정과 참여

본 연구의 주제는 학교단위 책임경영에서 의사결정에의 교사 참여에 관한 것이다. 여기서는 ‘의사결정’과 ‘참여’에 대한 이론들을 살펴보고자 한다.

### 1) 의사결정

#### (1) 의사결정의 과정

의사결정을 연구하는 대표적인 학자들은 의사결정을 조직과 행정의 핵심이라고 중

요시하고, 행정의 과정은 의사결정의 과정이라고 한다.

의사결정은 목표의 성취를 극대화하기 위하여 모든 가능한 대안을 추출하고 그 가운데서 가장 적절한 대안을 선택하는 것으로 개념화하기 쉽지만 사실 이와 같은 합리적 전략(고전적 모형)은 비현실적인 이상론에 불과하다.

왜냐하면, 의사결정자들의 지적 능력이나 합리성에 한계가 있고, 관련된 모든 정보에 접근하는 것조차 사실상 불가능하기 때문이다. 따라서 현실성이 있는 의사결정의 만족화 전략(행정적 모형)이 Simon(1974)에 의해서 제시되었다.

만족화 전략(행정적 모형)의 의사결정 과정은 '①문제 혹은 쟁점의 인식과 정의 ②현재 상황의 난제 분석 ③만족스러운 해결을 위한 기준 설정 ④행위 계획 혹은 전략 개발 ⑤행위 계획의 시행'의 다섯 가지 연속적인 단계의 순환적 과정을 거쳐서 최선보다는 만족할만한 해결책을 찾는 것이다. 각 단계는 다음 단계의 논리적인 토대가 되기 때문에 이러한 과정은 연속적인 패턴으로 개념화 되고 있지만, 그과정 또한 순환적이다. 따라서, 의사결정은 그 어느 단계에서도 시작될 수 있다. 더구나, 이러한 단계들은 조직을 관리하는 과정에서 반복되고 있다. 결정 전략의 개발에서부터 그 이행과 결과의 평가에 이르기까지 합리적, 의도적, 유목적적 행위가 순환적으로 전개되는 현상이 모든 유형의 조직에서 일어난다(김형관 외, 2003: 442-460).

행정에 있어서 의사결정은 매우 복잡하며, 여러 가지 이유 때문에 합리성은 제한을 받지 않을 수 없다. 있을 만한 대안을 모두 생각해낼 수도 없고, 그 대안들의 결과도 정확히 예측하기가 어렵다. 그렇기 때문에 대부분의 의사결정은 최적의 대안보다는 만족할 만한 대안을 선택하는데 초점을 맞춘다. 여기서 제한된 합리성 개념이 생성된다고 하였다(노종희, 1992).

만족화 전략이 교육행정의 많은 문제들을 처리할 수도 있지만, 적절한 대안을 식별하기가 어렵거나 각 대안의 결과를 예측하기가 없을 정도로 복잡하게 얽혀져 있을 때 점진적 모형(계속적 제한 비교의 전략)을 필요로 한다. Charles Lindblom(1959, 1965, 1968, 1980; Braybrook과 Lindblom, 1963; Lindblom과 Cohen, 1979)은 점진적 모형을 최초로 소개하고 형식화 하였다. 그는 이러한 결정 방법을 '무계획적' 과학이라고 하고, 쟁점이 복잡하고, 불확실하며, 갈등을 불러일으킬 때 유일한 접근 방법이라 하였다. 이 모형은 결정하는 과정에 대안과 그 결과에 대하여 객관적이고 철저한 분석을 요구하거나 최적의 결과 혹은 만족스러운 결과에 대하여 사전 결정을 요구하

지 않는다. 그 대신 현재의 상황과 유사한, 적고 제한된 일단의 대안들이 그 결과들을 계속적으로 비교해 가면서 고려되어 진다. 이것은 소규모의 변화는 조직에 커다란 부정적인 결과들을 가져오지 않을 것이라는 것을 가정하고 있다(김형관 외, 2003: 460-462).

그러나, 점진주의는 너무 보수적이고 자기 패배적일 수 있다. 기본적인 방침이 없는 가운데 이루어지는 점진적 결정은 방향감 없는 행위를 이끌어 낼 수 있다. 따라서 Amitai Etzioni(1967, 1986, 1989)는 복잡성과 불확실성에 대하여 실용적인 접근을 하는 의사결정 모형을 제시하고 있다. 그의 혼합-탐지 모형(적응적 전략)은 행정적 모형과 점진적 모형을 종합한 것이다. 즉, 혼합 탐지는 행정적 모형의 합리주의와 포용성을 점진적 모형의 융통성과 유용성에 결합한 것이다. 이 적응적 전략은 무계획인 방법이다. 행정가들이 대안들을 인식하거나 결과들을 예상하기가 어려울 때 자주 이런 방법으로 문제를 해결해 나간다. 혼합 탐지 모형은 불확실한 결과에 대하여 시행착오적이고, 언제든지 방향을 수정할 용의가 있어야 하며, 결과를 기다리고, 결정을 나누어 분할하며, 분산 투자를 한다(김형관 외, 2003: 462-464).

### (2) 교육체제에서의 의사결정 수준

교육체제에서의 의사결정은 적어도 세 수준의 종적 분화로 이루어진다고 보아야 한다. 첫째 수준의 의사결정은 교육인적자원부에서 내리는 것으로 국가전체의 교육목적과 정책, 각급 학교의 교과내용, 교원의 수습계획, 재정 등에 관한 의사결정이다. 둘째 수준은 각 시·도교육청에서 의사결정을 하는 것으로 교육인적자원부의 의사결정을 각각의 시·도에 구현하기 위해 좀더 세분화라고 구체화하여 지역사회의 실정에 알맞게 조정하는 것이다. 셋째 수준은 학교수준에서 교장과 교직원이 학생들의 성장과 발달을 위해 전문적이고 기술적인 의사결정을 하는 것이다(남정걸, 2003).

### (3) 의사결정의 유형

Simon(1971)은 경영자가 의사를 결정하는 방법에 따라 의사결정의 형태를 정형화된 결정(programmed decisions)과 비정형화된 결정(nonprogrammed decisions)의 두 가지 형태로 나누었다.

정형화된 결정은 반복적이고 일상적이며, 이미 결정의 절차가 마련되어 있어서 일

이 있을 때마다 처음부터 새로운 것으로 취급할 필요가 없는 상례적인 것들이다. 예컨대 목표·표준·절차·방법 및 정책등은 정형화된 결정의 지침이 되는 것들이다. 정형화된 경정이 많으면 많을수록 경영자의 재량권은 작아지고, 적을수록 경영자는 많은 융통성과 자유재량권을 갖는다.

비정형화된 결정은 새롭고 중요한 결정으로서 전에 일어난 적이 없으므로 문제의 특성과 구조가 분명치 않고 복잡적이다. 따라서 전례가 없고 예정해 놓은 방법이 없는 결정이다. 그러므로 경영자의 창의성과 판단력이 더 필요하다(남정걸, 2003: 202).

Barnard(1938)는 조직의 위계상 의사결정의 원인(origin)이 누구에게 있느냐에 따라 중간적 의사결정(intermediary decisions), 상고적 의사결정(appellate decisions), 창의적 의사결정(creative decisions)으로 나눈다.

중간적 의사결정은 어느 유형의 조직에서나 매우 공통적인 결정형태이다. 이 결정은 상사가 부하에게 명령이나 정책을 하달할 때면 언제나 하게 된다. 이 결정을 해야 할 경영자는 중간자라는 지위 때문에 하지 않으면 안된다. 즉 상사가 한 결정을 관리자가 수락하여 집행하는 것이다.

상고적 의사결정은 여러 가지 이유로 부하가 경영자에게 결정을 맡기는 경우이다. 상고적 의사결정의 수가 적으면 의사결정이 표준화된 절차에 따라 이루어지고, 능력 있는 사람들이 요소에 자리 잡고 있어서 대인관계가 순조롭다는 것을 의미한다.

창의적 결정은 경영자 자신에게 원인이 있다. 결정자는 조직 활동의 방향을 변경시키는 결정을 한다. 그래서 어떤 사람은 독창적 결정이라고 부르기도 한다. 다른 결정은 기존의 정책 테두리 안에서 이루어지지만 창의적 결정은 조직 성장, 사고와 행동의 변화 및 조직 자체의 변화를 위해 새로운 정책을 요구한다. 창의적 결정은 경영자 개인의 산물이며 경영자 자신이 책임져야 하고, 비록 반대가 있더라도 관철해야 한다(남정걸, 2003: 203-204).

이와는 반대로 Peter F. Drucker(1966)는 일반적 의사결정과 특이한 의사결정 등 두 가지 기본적인 유형으로 의사결정을 분류하고 있다.

일반적 의사결정(generic decision)은 정해진 원리, 정책, 또는 규칙이나 규정들에 의해 반복적으로 일어나는 문제들이 의례적으로 해결되는 것이다. 학교장들이 직면하는 상당수의 중재적 또는 상고적 의사결정은 모두 일반적 의사결정이다. 이 경우 학교장은 적절한 규칙, 원리, 또는 정책을 적용하여 상황을 처리할 수 있어야 한다.

그러나, 특이한 결정(unique decision)은 설정되어 있는 해결 절차를 넘어서는 창의적인 결정이다. 여기서 의사결정자들은 일반적인 원리나 규칙 등으로는 해결되지 않는 예외적인 문제들을 처리한다. 이러한 결정은 조직 구조의 변화를 요구하기도 하여 조직의 기본 방향 또는 그 취지를 바꾸어 놓기도 한다. 창의적인 해결을 찾기 위해, 의사결정자들은 해당 문제와 관련된 모든 아이디어를 탐색하고 정보를 수집하여야 한다(김형관 외, 2003: 450-451).

## 2) 의사결정의 참여

### (1) 참여의 의미

경영이나 의사결정에 구성원을 참여를 시키면 민주적 지도자나 경영자이고, 참여를 시키지 않으면 전체적 지도자나 경영자로 구분하듯이, 참여의 문제는 의사결정을 포함한 경영에 있어서 항상 중요시된다. Davis(2002)에 의하면 참여(participation)란 집단의 목표에 기여하도록 격려하고 목표에 대한 책임을 공유하도록 개인의 집단상황에 대한 지적이고 정서적인 관여라고 정의한다. 여기에는 세 가지의 중요한 의미가 내포되어 있는데, 관여(involve), 기여(contribute), 그리고 책임(responsible)이다. 이것은 첫째, 참여란 지적이고 정서적인 관여이기 때문에 단순히 육체적으로 회의에 참가하거나 투표를 하고, 과업을 분담하는 것과는 다른 의미있는 참여이다. 이러한 행위는 이미 결정된 것에 대한 동의나 시인일 따름이다. 참여자로 하여금 의사결정의 주인이 되어 자신의 에너지와 창의력, 주도력을 유발하는 것이 참여이다. 둘째, 참여는 기여하도록 동기를 부여한다. 사람들로 하여금 조직의 목표를 이해하고 그것을 달성할 방안을 분명히 하여 자기 자신의 창의성이나 자원을 여기에 투자하도록 한다. 셋째, 참여란 집단 활동이나 조직의 효과성에 대한 보다 더 큰 책임을 수용하도록 한다. 참여란 조직에 자신이 관여하여 조직이 성공적으로 운영되도록 하는 사회적 과정이다. 그리하여 효과적인 조직의 특징인 팀웍을 조장하게 된다는 것이다(남정걸, 2003: 205-206).

의사결정에의 교사 참여가 주는 영향에 관한 연구들과 이론적 문헌을 요약한 결과, 교사들이 정책 형성에 참여하는 기회는 학교에 대한 열의를 높이고 사기를 진작시키며, 교직에 대한 만족과 긍정적으로 관련이 있다고 하였고, 교사들은 의사결정에 자



신들을 참가시키는 교장들을 선호한다고 하였다. 그러나, 교사들은 모든 결정에 참여하기를 원하거나 기대하는 것이 아니며, 실제로 참여가 너무 많은 것은 참여가 거의 없는 것만큼이나 해로울 수 있기 때문에 의사결정에서 교사들과 행정가들의 역할과 기능은 문제의 성격에 따라 다양해질 필요가 있다고 했다(김형관 외, 2003: 474).

Owens(1970)는 의사결정에 교사의 참여가 성과가 있다고 해서 지나치게 되면 불화와 저항을 낳기도 하는데, 교사들은 행정가가 자기의 문제는 스스로 해결하기를 원하고 지나치게 위원회의 일에 얽매이기를 싫어한다고 하였다. 그리하여 그는 조직의 의사결정에 관한 직원의 참여에 대한 일반원칙을 ‘첫째, 의미 있는 의사결정에 교사의 효과적인 참여는 분명히 성과가 있다. 둘째, 교사들은 결정에 참여하기를 원치 않으며 그러기를 기대하지도 않는다. 셋째, 교장의 중요한 과업은 교사가 참여해야 할 결정과 그렇지 않을 결정을 구별하는 일이다. 넷째, 교사들의 의사결정상의 역할과 기능은 문제의 성격에 따라 달라질 수 있다. 다섯째, 의사결정 과정상 교사가 어느 단계에 참여해야 할 것인가는 문제의 성격에 따라 달라질 수 있다.’의 다섯 가지로 제시하였다(남정걸, 2003: 211).

## (2) 참여의 효과와 역기능

의사결정에의 참여는 여러 이점과 성과도 크지만 그 역기능도 간과해서는 안된다.

Tannenbaum(1966)은 참여함으로써 ‘심리적’ 또는 ‘상징적’인 것으로 자기결정, 독립 또는 권력에 대한 욕구의 충족으로 자존심을 높여준다고 하였고, 참여하는 자는 의사를 결정할 때 자기 자신의 이익과 일치하도록 정책에도 영향을 줄 수 있으며, 참여는 흔히 참여 자체로 만족을 주고, 지적·기술적·인간관계적 기술을 요하는 도전적 활동이 포함되기 때문에 만족을 얻는다고 하였다.

참여는 불만을 감소시키고, 개인으로 하여금 조직과의 일체감을 증대시키며, 과업과 관련하여 사명감·책임감을 더 쉽게 느끼도록 한다. 참여는 또한 감정과 아이디어를 교환하는 것을 격려한다. 적대감과 반대는 더 많은 협조적 태도로 대치되고 경영자가 부하와의 관계에서 가지는 영향력을 높인다. 역설적으로 참여를 통하여 경영자는 자기 권한의 얼마를 포기함으로써 통제력을 증가시킨다.

Vroom과 Jago(1988)는 참여의 성과를 직무만족과 사기를 제고시키는 데 효과적이며, 참여자는 결정의 성격에 영향을 주어 자기의 이해·관심을 반영할 뿐 아니라, 참

여의 결과와 상관없이 참여 자체를 가치롭게 느끼고, 결정에 대한 반감을 줄이고 공감감을 얻으며 보다 순조로운 수행을 보장하는 것이라 하였다. 또한, 의사결정에의 참여는 성원들의 발전에 기여하고, 결정이 실천될 경우 조직의 목표달성이 용이해진다고 주장하고 있다.

의사결정과정에 구성원이 참여하는 것이 반드시 바람직한 것만은 아니다. Straus(1963)는 참여에 의해 집단적으로 문제를 해결할 수도 있지만 그 부산물로서 다음과 같은 바람직하지 못한 결과도 가져온다고 하였다. 그것은 참여집단에 의해서 자기의 의견이 거부된 사람은 거기서 소외되기 쉬우며, 참여는 보다 강한 단합심(cohesion)을 가져오지만 경영에 반대되는 단합심일 수도 있고, 경영자가 충족시킬 수 없는 참여를 계속 기대하게 만들뿐 아니라 참여는 대개 많은 시간을 요하고, 관련자를 좌절시킬 수도 있으며 흔히 아무 상관없는 결론으로 끝날 수도 있다는 것이다 (남정걸, 2003: 206-209).

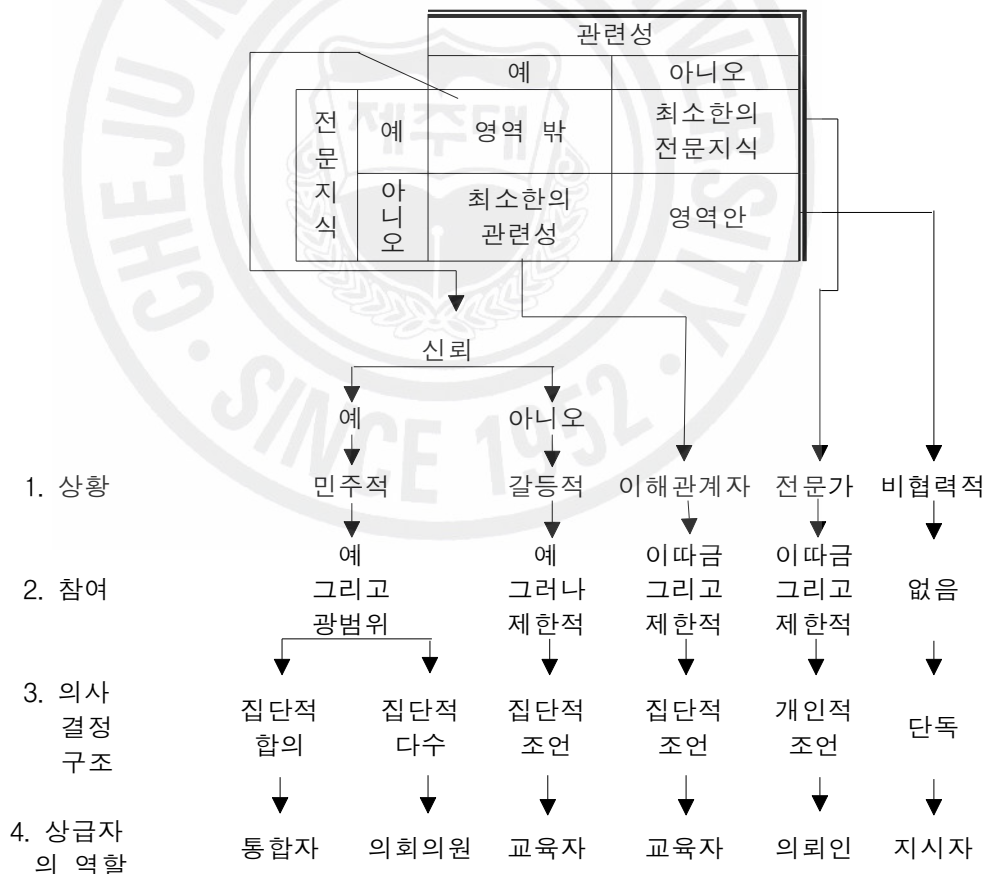
### (3) 참여적 의사결정 모형

행정가들은 거의 모든 결정에 교사들을 참여시키라는 권고를 자주 받는다. 그러나 교사들은 어떤 결정들에는 관심이 없기 때문에 아무런 의문 없이 이러한 결정들을 받아들인다. Barnard(1938)는 ‘무관심의 영역(zone of indifference)’이라는 개념을 사용한 바 있는데 Simon은 좀더 적극적인 표현으로 수용 영역(zone of acceptance)이라는 용어를 선호하며, 여러 문헌들에서 두 가지 용어를 번갈아 사용하고 있다. 의사결정에서 언제 교사들을 참여시키고 언제 참여시키지 않을지를 결정하는데 교사들의 수용 영역은 중요하다. 사실 교사는 행정가 스스로 해야 할 결정이 있다고 생각한다. 무관심의 영역에 해당하는 문제를 행정가가 교사에게 제시하면 불화와 분노를 일으키게 된다. 그러나 만일 행정가가 교사들이 그들의 무관심의 영역 밖(즉, 교사가 당연히 관련되는 관심영역)의 결정을 시도한다면, 틀림없이 그는 거부와 부정적 감정에 부딪히게 될 것이다. 행정가로서 우선 결정해야 할 것은 어느 결정에 직원을 참여시킬 것인가이다. 행정가들은 교사의 의사결정에의 참여에 앞서 상황에 대한 관련성 질문과 전문지식 질문을 스스로 해 봐야 한다. 즉, ‘교사들은 결과에 개인적인 이해관계가 있는가?’ 와 ‘교사들은 해결에 기여할 전문지식을 가지고 있는가?’이다. 여기에서 모두 “예”라면 이 상황은 수용 영역 밖에 위치한다. 즉, 교사들은 참여를 원할 것이

고, 이들의 참여는 의사결정의 질을 높일 것이다. 그러나 신뢰 질문을 통해 조직에 대한 교사들의 헌신을 평가해야한다. 즉, ‘교사들은 조직에 최선의 이익이 되도록 결정할 것이라고 신뢰할 수 있는가?’이다. 만약 교사들이 헌신적이라면(민주적 상황), 이들의 참여는 최선의 결정을 위해 확대되어야 할 것이다. 이와는 다르게 교사들이 헌신적이지 않다면(갈등적 상황), 이들의 참여는 제한되어야 한다.

다음으로, 교사들이 전문지식이 부족한 상태에서 개인적인 이해관계만을 가지고 있다면(이해 관계자 상황), 이들의 참여는 이따금 이루어지고 제한되어야 할 것이다. 전문적 지식이 부족한 교사들도 결과에 대한 관심은 크지만 결정을 할 수 있는 지식이 부족한 것이므로, 가끔씩 참여시켜 저항을 줄이고 이들을 교육시키기 위함이다.

<그림 1> 참여적 의사결정의 규범적 모형



■ 출처: 김형관 외 (2003). 교육행정. 서울: 원미사, p. 483.

교사들이 전문지식은 가지고 있지만 개인적인 이해관계가 없다면(전문가 상황), 이때에도 교사들의 참여는 가끔씩 이루어지고 제한되어야 한다. 자신과 아무런 이해관계가 없는 일에는 아무리 전문지식이 있다 할지라도 그들의 열정은 곧 식어버리게 된다.

교사들이 결정에 기여할 관심도 없고, 전문지식도 가지고 있지 않다면(비협력적 상황), 이들은 참여하지 않아야 한다. 이런 경우에도 이들을 참여 시킨다면, 매우 거북스러운 일이며, 이런 참여를 위한 참여는 역기능적이고 비논리적이다. 전체 모형은 <그림 1>에 요약되어 있다.

참여적 의사결정에 대한 이 모형이 절대적인 것은 아니다. 결정의 효과성은 결정의 질과 결정의 이행을 위한 교사들의 수용과 헌신에 의해 결정된다(김형관 외, 2003: 475-483).

#### (4) 참여의 장애

경영이나 의사결정에 관계자의 참여가 효과적이라고 하지만 이를 실제에 적용하려고 하면 많은 장애가 있다는 것을 알게 된다. 이에 대해 Keith와 Girling(1991)은 다음과 같이 세 가지의 기본적 장애 즉 조직상, 경영상, 그리고 구성원들의 장애가 있다고 한다.

조직상의 장애에는 철학적 장애와 구조적 장애의 두 범주가 있다. 철학적 장애는 최고 경영 집단과 지도자의 가치관과 관계가 있는 것이다. 효과적인 조직의 지도자는 개방적인 풍토를 조성하여 조직의 발전과 개선을 위해 직원들이 기여하도록 격려하고, 직원들은 경영자가 그들의 노력을 지원한다고 생각하면 그들은 정직한 잘못에 대한 위협이나 보복을 느끼지 않는다. 구조적 장애란 참여를 별하는 보상체제를 말한다. 어떤 조직에서는 참여를 바라고 자기의 감정을 분명히 밝히는 사람들을 불평분자나 문제의 인물로 삼아 통제를 하고, 마치 상사의 행동에 대한 문제를 제기하는 문제아로 여겨 좋은 자리에는 앉히지 않는다. 효과적인 참여를 저해하는 장애로는 시간상의 문제가 있다. 종업원으로서의 현재 진행하고 있는 업무를 그만 두지 않고는 문제를 깊이 생각하고, 전략을 연구하여 참석하기란 어려운 일이다. 의사결정에 타인을 관여시킨다는 것은 시간을 요한다. 보다 나은 결정을 하기 위해서는 부수적인 시간이

더 필요하다. 집단의 의사결정에 적절한 시간이 배당되지 않거나 정규시간 이후에 회의를 하면 효과적인 참여에 장애가 된다.

경영상의 장애는 경영자가 경영방침을 보다 더 참여적 스타일로 바꾸기를 원하는 경우를 흔히 본다. 그러나 어떻게 시작해야 할지, 무엇부터 해야 할지를 모르는 경우가 많다. 여기에는 훈련의 부족과 불안감이라는 두 가지가 가장 흔한 장애가 된다. 훈련은 경영자와 종업원이 문제해결이나 목표설정과 같은 집단과정에서 협력하는 특수한 기술을 배우는 것이다. 적절한 훈련이 없으면 참여하는 척만 하게 된다. 참여하는 척한다는 것은 권위도 없이 장식으로만 참여를 시키는 것을 말한다. 예컨대 교육감이 자신을 참여적 경영자로 간주하고 결정에 앞서 관내 교장들의 자문을 받기 위해 교장회의를 소집하되 애초에 자기가 결정하려는 의사에 하등의 변화가 없으면 교장들에게 좌절감만 안겨 주는 잘못된 참여가 된다. 어떤 경영자들은 참여의 방법을 두려워하거나 불안하게 여기는데, 이것도 참여의 방벽이 된다. 그들은 의사결정에 종업원을 참여시키면 권위가 침해당한다고 믿는다. 팀의 성취에 긍지를 갖는 대신 부하들이 우수한 업무를 수행하면 자신이 위협을 받는다고 생각한다. 그 결과 아주 사소한, 별 관계도 없는 일에만 부하를 참여시킨다. 그런가 하면 어떤 경영자들은 부하들이 능력이 없어 일을 못할 것이라고 불안해한다.

구성원의 장애란 학교의 경우 참여적 경영에 관해 교사들은 수업만 하기를 원하고 부차적 형태의 행정업무는 맡기를 싫어한다. 그들은 참여를 과중한 업무에 또 다른 업무를 부담하는 것으로 여긴다. 또 하나의 장벽은 종업원들이 참여에 대한 전문적 능력이 없다고 생각하는 것이다. 만족스러운 결과에 대한 특별한 기술이나 지식이 없다면 참여할 필요가 없을 것이다. 비록 참여가 교사의 전문적 식견을 늘리고, 직업생활을 풍부하게 한다고 하더라도 기본적인 전문적 훈련을 대치하지는 못한다(남정걸, 2003: 213-215).

### 3. 선행 연구 분석

학교단위 책임경영제에서 의사결정에의 교사 참여에 대해 알아보기 위하여 학교단

위 책임경영제에 관한 연구와 교사의 참여에 관한 제 연구들을 석사학위 논문을 중심으로 고찰해 본 결과는 다음과 같다.

권도영(2004)은 “단위학교책임경영제에 관한 교원의 인식 조사연구”에서 단위학교 책임경영제가 성공하기 위해서는 그 운영주체들이 자율적·전문적 역량을 늘리고 의사결정에 있어서 이전과 다른 새로운 역할로 적극적 참여가 요구된다고 하였다.

송담숙(2003)은 “학교단위책임경영제 정착을 위한 교사 참여 활성화 방안”에서 교사가 학교 개혁에 적극 참여해야 하며, 민주적이고 변화 주도적인 학교장을 양성해야 하고, 교장과 교사는 전문적인 수평적 관계로 구조를 개선하여야 한다고 하였다.

박재관(2001)은 “학교단위책임경영 활성화를 위한 교사역할에 관한 연구”에서 교육과정 영역, 인사 영역, 재정 영역, 의사 결정 영역에 대한 교사의 역할 행동 수준과 역할 기대수준을 살펴보고, 행동 수준이 기대 수준 보다 낮으며 학교단위 책임경영을 활성화하기 위해서는 교사들의 역할 행동이 보다 적극적이어야 한다고 교사 참여의 중요성을 강조하였다.

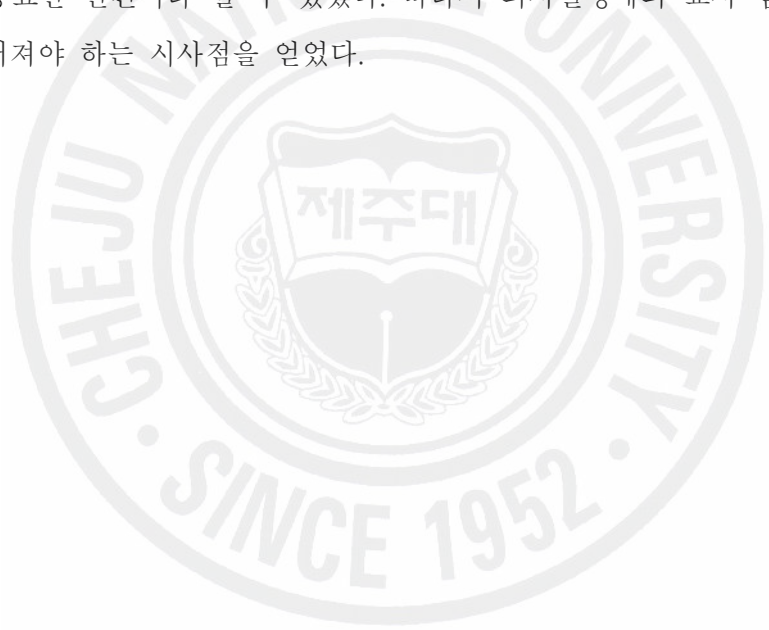
장문수(1998)는 “학교단위 책임경영 구현을 위한 학교경영모형 탐색”에서 교육행정 기관으로부터 단위학교로의 권한위임이 대폭 이루어져야 하며, 특히 재정과 관련된 권한의 위임은 시급히 이루어져야 한다. 그리고 단위학교 운영의 자율성확보를 위한 법적·제도적 개선이 뒤따라야 하며, 교사의 단위학교 의사결정 참여가 확보되어야 하고 특히 재정과 관련된 부분의 참여가 시급하다고 지적하고 있다.

이상춘(1998)은 “학교단위책임경영제 실시에 대한 초등교사의 의식조사 연구”에서 학교경영에 관한 의식분석에서 교육개혁이후 교직원의 형태가 변하지 않고 있으며, 학교조직 구성원의 역할 변화에 대한 의식분석에서 교사들은 교육과정편성·운영과 교내장학활동 참여에 대하여 긍정적으로 인식하고 있지만 학급경영의 자율성에 대해서 부정적으로 인식하고 있기 때문에 전문가로서의 활동을 강화하기 위한 실천전략을 수립해야 한다고 하고 있다.

이형규(1995)는 “교사의 학교경영 참여 요구 분석”에서 교사들은 학교교육계획 수립과정의 참여 요구가 높은 반면 참여도가 낮고, 각종 의사 수립 기구의 운영이 잘 이루어지지 않고 있으며, 교육과정 편성·운영에 교사들의 적극적인 참여 의식과 자율적인 참여를 유도하는 것이 필요하다고 하여 교사들의 학교교육계획 수립 과정 참여 욕구를 충족시키기 위한 방안 마련이 필요성을 역설하였다.

정영화(1996)는 “학교경영에서의 의사결정 참여에 관한 연구”에서 학교경영에서 교육자치제의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 구성원 모두가 자발적으로 의사결정에 참여할 수 있는 여건과 분위기를 조성해야 하고, 교직의 전문성 제고를 위해 토론과 합의를 바탕으로 한 참여적·집단적 의사결정이 이루어져야 하며, 대규모학교에서는 의사결정에 참여하는 실제적인 수준을 제고해야 한다고 하여 학교조직풍토가 민주적이어야 하며, 구성원의 자율과 참여적 태도가 학교 경영효율성을 가져올 수 있음을 강조하였다.

이상의 선행 연구를 고찰한 결과 교육의 질을 제고시키기 위한 학교단위책임경영에서 학교장의 역할도 중요하지만 그 구성원인 교사의 역할이 매우 중요하며, 교육과정·인사·예산 등 경영의 핵심 영역에서 의사결정에의 교사 참여는 경영의 성패를 좌우하는 중요한 관건이라 할 수 있겠다. 따라서 의사결정에의 교사 참여에 대한 연구가 이루어져야 하는 시사점을 얻었다.



### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 대상

본 연구는 설문지를 이용하여 제주도에 근무하는 초등학교 교사 412명을 대상으로 조사하였으며 2007년 4월 2일부터 4월 14일까지 약 2주간에 걸쳐 배포·회수하였다.

학교규모에 따라 각각 6개 학교씩 무선 표집하여 총 480부의 설문지를 12학급 이하에는 각 학교당 5부씩 30부, 13~24학급은 15부씩 90부, 25~36학급에는 25부씩 150부, 37학급 이상인 학교에는 35부씩 210부를 배포하고 412부를 회수하였다.

조사대상 교사의 일반적인 특성을 살펴보면 다음 <표 2>과 같다.

<표 2> 조사대상자의 일반적 특성

변인	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	56	13.6
	여	355	86.4
교직경력	5년이하	75	18.2
	6~15년	149	36.2
	16~25년	96	23.3
	26년이상	92	22.3
학교규모	12학급이하	18	4.4
	13~24학급	83	20.1
	25~36학급	102	24.8
	37학급이상	209	50.7
담임여부	담임교사	364	88.3
	비담임교사	48	11.3
보직여부	보직교사	109	26.5
	평교사	303	73.5
합계		412	100



## 2. 조사 도구

본 연구에서 사용된 조사도구는 학교단위 책임경영제에서 교사들은 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 어느 정도 참여하고 있으며, 참여를 저해하는 요소는 무엇인지 알아보고 활성화 방안을 마련하기 위한 설문지이다. 이 설문지는 박제관(2001) 과 송담숙(2004)의 설문지를 토대로 본 연구자가 초안을 만들어서 현장 교사들에게 의뢰하여 문항을 검토하였으며, 지도교수의 지도를 받아 최종적으로 제작하였다.

설문지는 크게 두 부분으로 구성되었으며 첫째는 의사결정에의 참여도와 저해요인을 알아보고자 교육과정영역, 인사영역, 예산영역의 총 21문항에서 동시에 응답하도록 하였고, 둘째는 참여적의사결정의 활성화 방안에 관한 교사들의 의견을 묻는 부분이다.

설문지의 문항 구성은 다음 <표 3>와 같다.

<표 3> 설문지의 영역별 문항구성

영역	의사결정에의 참여 정도 및 저해 요인	문항수
교육과정 영역	1. 학교 교육목표, 경영목표 및 방침, 학교특색교육계획 수립 2. 경영방침에 따른 담당 업무별 세부추진계획 수립 3. 학사일정 및 시간 운영계획 수립 4. 학년·학년·교과별 교육과정 수립 및 재구성 5. 재량활동 및 특별활동 지도 영역 선정 및 시간 배정 6. 교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립 7. 교수-학습 매체의 확보 및 활용 8. 현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정 9. 각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출 10. 학교교육과정 평가 및 개선 방향	10
인사 영역	11. 인사위원회 등 각종 위원회의 구성 12. 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정 13. 교직원의 포상 추천 및 징계 결정 14. 해외 및 도외 연수 대상자의 선정 15. 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정 16. 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용	6
예산 영역	17. 단위 학교의 예산 및 결산 심의 18. 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보 19. 확보된 학교 예산의 적절한 집행 20. 미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구 21. 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비의 우선 확충	5
	<b>참여적 의사결정의 활성화 방안</b>	
학교경영	22. 학교경영에의 참여 확대 방안	1
교육과정	23. 교육과정 영역의 의사결정에서 참여를 활성화하는 방안	1
인사	24. 인사 영역의 의사결정에서 참여를 활성화하는 방안	1
예산	25. 예산 영역의 의사결정에서 참여를 활성화하는 방안	1

### 3. 자료 처리

- 1) 조사 대상자의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도 분석을 실시하였다.
- 2) 학교단위 책임경영제의 중요한 요소인 교육과정 영역, 인사영역, 예산영역별로 참여도 및 저해요인, 참여적 의사결정의 활성화 방안을 조사대상자의 일반적 특성인 성별, 교직경력, 학교규모, 담임여부, 보직여부에 따른 차이를 알아보기 위해 교차분석을 실시하였다.
- 3) 이상의 모든 자료처리 과정은 SPSS 10.0 프로그램을 통하여 이루어졌다.



## IV. 연구 결과 및 해석

### 1. 교사의 의사결정 참여 정도

#### 1) 교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도

##### (1) 학교 교육목표, 경영목표 및 방침, 학교특색교육계획 수립에서 참여 정도

학교 교육목표, 경영목표 및 방침, 학교특색교육계획 등 학교 교육계획 수립에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 4>에 제시되어 있다. <표 4>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘학교 교육계획 수립에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(32.1%), 보통(39.7%), 높다(28.2%)’로 비교적 참여율이 낮게 나타났다.

<표 4> 학교 교육계획 수립에서 교사의 참여도

구분							합계	단위: 명(%) $\chi^2$ (df)
		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다		
성별	남	4(7.1)	16(28.6)	25(44.6)	6(10.7)	5(8.9)	56	7.786 (4)
	여	47(13.7)	61(17.8)	133(38.9)	75(21.9)	26(7.6)	342	
교직 경력	5년이하	22(30.1)	23(31.5)	13(17.8)	9(12.3)	8(8.2)	73	66.636*** (12)
	6~15년	15(10.5)	32(22.4)	61(42.7)	32(22.4)	3(2.1)	143	
	16~25년	14(15.2)	9(9.8)	38(41.3)	20(21.7)	11(12.0)	92	
	26년이상		13(14.4)	46(51.1)	20(22.2)	11(12.2)	90	
학교 규모	12학급이하	7(38.9)	4(22.2)	7(38.9)			18	56.500*** (12)
	13~24학급	4(5.0)	10(12.5)	32(40.0)	25(31.3)	9(11.3)	80	
	25~36학급	14(13.7)	5(4.9)	50(49.0)	27(26.5)	6(5.9)	102	
	37학급이상	26(13.1)	58(29.3)	69(34.8)	29(14.6)	16(8.1)	198	
담임 여부	담임교사	46(13.1)	69(19.7)	139(39.7)	76(21.7)	20(5.7)	350	19.132** (4)
	전담교사	5(10.4)	8(16.7)	19(39.6)	5(10.4)	11(22.9)	48	
보직 여부	보직교사	3(2.9)	10(9.7)	55(53.4)	22(21.4)	13(12.6)	103	18.390* (4)
	평교사	48(16.3)	67(22.7)	103(34.9)	59(20.0)	18(6.1)	295	
합계		51(12.8)	77(19.3)	158(39.7)	81(20.4)	31(7.8)	398	

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

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 교직경력별로는 경력이 많은 교사일수록 참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교규모별로는 12학급 이하에서와 37학급 이상에서 참여도가 매우 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별로는 전담교사가 참여도가 높았고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 보직여부별로는 보직교사가 참여도가 높았고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.05$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 학교 교육목표, 경영목표 및 방침, 학교특색교육계획 등 학교 교육계획 수립에서 교사의 참여정도는 비교적 낮게 나타난 편이나, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 교직경력이 많을수록( $p<.001$ ), 전담교사일 때( $p<.01$ ), 보직교사일 때 높게 나타났다( $p<.05$ ).

## (2) 경영방침에 따른 담당 업무별 세부추진계획 수립에서 참여 정도

학교 경영방침에 따른 담당 업무별 세부추진계획 수립에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 5>에 제시되어 있다.

<표 5> 업무별 세부추진계획 수립에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	1(1.8)	4(7.1)	31(55.4)	15(26.8)	5(8.9)	56	9.863* (4)
	여	15(4.3)	22(6.3)	128(36.5)	106(30.2)	80(22.8)	351	
교직 경력	5년이하	6(8.0)	9(12.0)	34(45.3)	12(16.0)	14(18.7)	75	24.699* (12)
	6~15년	4(2.7)	5(3.4)	55(37.2)	54(36.5)	30(20.3)	148	
	16~25년	6(6.4)	7(7.4)	33(35.1)	30(31.9)	18(9.1)	94	
	26년이상		5(5.6)	37(41.1)	25(27.8)	23(25.6)	90	
학교 규모	12학급이하	3(16.7)		10(55.6)	2(11.1)	3(16.7)	18	56.598*** (12)
	13~24학급	1(1.3)	4(5.0)	20(25.0)	22(27.5)	33(41.3)	80	
	25~36학급	4(4.0)	5(5.0)	56(55.4)	18(17.8)	18(17.8)	101	
	37학급이상	8(3.8)	17(8.2)	73(35.1)	79(38.0)	31(14.9)	208	
담임 여부	담임교사	14(3.9)	25(7.0)	137(38.2)	112(31.2)	71(19.8)	359	6.218 (4)
	전담교사	2(4.2)	1(2.1)	22(45.8)	9(18.7)	14(29.2)	48	
보직 여부	보직교사	2(1.9)	3(2.8)	37(34.9)	35(33.0)	29(27.4)	106	8.397* (4)
	평교사	14(4.7)	23(7.6)	122(40.5)	86(28.6)	56(18.6)	301	
합계		16(3.9)	26(6.4)	159(39.1)	121(29.7)	85(20.9)	407	

\*  $p<.05$  \*\*\*  $p<.001$

<표 5>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘업무별 세부추진계획 수립에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(11.3%), 보통(39.1%), 높다(50.6%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 여교사의 참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.05). 교직경력별로는 경력 많은 교사일수록 참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.05). 학교규모별로는 13~24학급이 참여도가 가장 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 보직여부별에서는 보직교사가 참여도가 높은 것으로 나타났다(p<.05).

위의 결과를 종합해 볼 때, 학교 경영방침에 따른 담당 업무별 세부추진계획 수립에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사일 때(p<.05), 교직경력이 5년 이상일수록(p<.05), 학교규모가 12학급 이상일수록(p<.001), 보직교사일 때 높게 나타났다(p<.05).

### (3) 학사일정 및 시간 운영계획 수립에서 참여 정도

학사일정 및 시간 운영계획 수립에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 6>에 제시되어 있다. <표 6>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때,

<표 6> 학사일정계획 수립에서 교사의 참여도

							단위: 명(%)	
구분	매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	4(7.1)	9(16.1)	21(37.5)	15(26.8)	7(12.5)	56	1.051 (4)
	여	24(6.8)	44(12.5)	146(41.6)	84(23.9)	53(15.1)	351	
교직 경력	5년이하	12(16.0)	25(33.3)	15(20.0)	14(18.7)	9(12.0)	75	68.123*** (12)
	6~15년	8(5.4)	18(12.2)	75(50.7)	30(20.3)	17(11.5)	148	
	16~25년	7(7.4)	5(5.3)	40(42.1)	30(31.6)	13(13.7)	95	
	26년이상	1(1.1)	5(5.6)	37(41.6)	25(28.1)	21(23.6)	89	
학교 규모	12학급이하	5(27.8)	4(22.2)	6(33.3)	2(11.1)	1(5.6)	18	26.539** (12)
	13~24학급	4(4.8)	9(10.8)	31(37.3)	25(30.1)	14(16.9)	83	
	25~36학급	6(5.9)	7(6.9)	40(39.6)	28(27.7)	20(19.8)	101	
	37학급이상	13(6.3)	33(16.1)	90(43.9)	44(21.5)	25(12.2)	205	
담임 여부	담임교사	25(7.0)	50(13.9)	153(42.6)	83(23.1)	48(13.4)	359	9.515* (4)
	전담교사	3(6.3)	3(6.3)	14(29.1)	16(33.3)	12(25.0)	48	
보직 여부	보직교사		5(4.6)	47(43.1)	41(37.6)	16(14.7)	109	29.344*** (4)
	평교사	28(9.4)	48(16.1)	120(40.3)	58(19.5)	44(14.8)	298	
합계		28(6.9)	53(13.0)	167(41.0)	99(24.3)	60(14.7)	407	

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

‘학사일정계획 수립에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(19.9%), 보통(41.1%), 높다(39.0%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 교직경력별로는 경력이 많은 교사일수록 참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교 규모별로는 13~36학급이 참여도가 가장 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 담임여부별로는 전담교사의 참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 보직여부별로는 평교사 보다 보직교사일수록 참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 학사일정 및 시간 운영계획 수립에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 교직경력이 많을수록( $p < .001$ ), 학급수가 많을 때( $p < .01$ ), 전담교사일 때( $p < .05$ ), 보직교사일 때 높게 나타났다( $p < .001$ ).

#### (4) 학년 · 학급 · 교과별 교육과정 수립 및 재구성에서 참여 정도

학년 · 학급 · 교과별 교육과정 수립 및 재구성에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 7>에 제시되어 있다. <표 7>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때,

<표 7> 교육과정 수립 및 재구성에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남		8(14.3)	23(41.1)	14(25.0)	11(19.6)	58	10.207*
	여	5(1.4)	21(5.9)	106(29.9)	115(32.5)	107(30.2)	354	
교직 경력	5년이하	2(2.7)	14(18.7)	21(28.0)	22(29.3)	16(21.3)	75	32.809**
	6~15년		5(3.4)	47(31.8)	48(32.4)	48(32.4)	148	
	16~25년	3(3.2)	6(6.3)	30(31.6)	35(36.8)	21(22.1)	95	
	26년이상		4(4.3)	31(33.7)	24(26.1)	33(35.9)	92	
학교 규모	12학급이하		3(16.7)	9(50.0)	3(16.7)	3(16.7)	18	26.831**
	13~24학급	2(2.4)	4(4.8)	21(25.3)	24(28.9)	32(38.6)	83	
	25~36학급		6(5.9)	41(40.6)	21(20.8)	33(32.7)	101	
	37학급이상	3(1.4)	16(7.7)	58(27.9)	81(38.9)	50(24.0)	208	
담임 여부	담임교사	3(8)	25(6.9)	117(32.3)	113(31.2)	104(28.7)	362	4.779
	전담교사	2(4.2)	4(8.3)	12(25.0)	16(33.3)	14(29.2)	48	
보직 여부	보직교사	1(9)	4(3.7)	25(22.9)	34(31.2)	45(41.3)	109	14.043**
	평교사	4(1.3)	25(8.3)	104(34.6)	95(31.6)	73(24.3)	301	
합계		5(1.2)	29(7.1)	129(31.5)	129(31.5)	118(28.8)	410	

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

‘교육과정 수립 및 재구성에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(8.3%), 보통(31.5%), 높다(60.3%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 여교사의 참여정도(높다: 62.7%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별로는 6~15년(높다: 64.8%), 26년 이상(높다: 62.0%), 16~25년(높다: 58.9%), 5년 이하(높다: 50.6%) 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 학교규모별로는 13~24학급(높다: 67.5%), 36학급 이상(높다: 62.9%), 25~36학급(높다: 53.5%), 12학급 이하(높다: 33.4%) 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 보직여부별로는 보직교사(높다: 72.5%)일 때 참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 담임여부별로는 통계적으로도 유의미한 차이가 없었다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 학년·학급·교과별 교육과정 수립 및 재구성에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사( $p < .05$ ), 교직경력이 5년 이상( $p < .01$ ), 학교규모가 13학급 이상( $p < .01$ ), 보직교사일 때 높게 나타났다( $p < .01$ ).

##### (5) 재량활동 및 특별활동 지도

재량활동 및 특별활동 지도에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 8>에 제시되어 있다. <표 8>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘재량활동 및 특별활동 지도에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(6.6%), 보통(34.1%), 높다(59.3%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 여교사의 참여정도(높다: 61.8%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별로는 6~15년(높다: 62.1%), 26년 이상(높다: 60.8%), 16~25년(높다: 56.8%), 5년 이하(높다: 54.7%) 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 학교규모별로는 37학급 이상(높다: 63.9%), 13~24학급(높다: 63.8%), 25~36학급(높다: 50.5%), 12학급 이하(높다: 33.4%) 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 보직여부별로는 보직교사(높다: 67.9%)일 때



참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 담임여부별로는 통계적으로도 유의미한 차이가 없었다.

<표 8> 재량활동 및 특별활동 지도에서 교사의 참여도

단위: 명(%)

구분	매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	6(10.7)	26(46.4)	15(26.8)	9(16.1)	56	13.272*	
	여	9(2.5)	12(3.4)	114(32.2)	146(41.2)	73(20.6)		354
교직 경력	5년이하	2(2.7)	7(9.3)	25(33.3)	26(34.7)	15(20.0)	75	
	6~15년		7(4.7)	49(33.1)	64(43.2)	28(18.9)	148	32.809**
	16~25년	3(3.2)	3(3.2)	35(36.8)	36(37.9)	18(18.9)	95	
	26년이상	4(4.3)	1(1.1)	31(33.7)	35(38.0)	21(22.8)	92	
학교 규모	12학급이하		12(66.7)	3(16.7)	3(16.7)	18	51.813***	
	13~24학급	2(2.4)		28(33.7)	27(32.5)	26(31.3)		83
	25~36학급		8(7.9)	42(41.6)	24(23.8)	27(26.7)		101
	37학급이상	7(3.4)	10(4.8)	58(27.9)	107(51.4)	26(12.5)	208	
담임 여부	담임교사	7(1.9)	14(8.9)	127(35.1)	140(38.7)	74(20.4)	362	4.262
	전담교사	2(4.2)	4(8.3)	13(27.1)	21(43.7)	8(16.7)	48	(4)
보직 여부	보직교사	1(9)	4(3.7)	30(27.5)	40(36.7)	34(31.2)	109	12.737*
	평교사	8(2.7)	14(4.7)	110(36.5)	121(40.2)	48(15.9)	301	(4)
합계	9(2.2)	18(4.4)	140(34.1)	161(39.3)	82(20.0)	410		

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

위의 결과를 종합해 볼 때, 재량활동 및 특별활동 지도에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사( $p<.05$ ), 교직경력이 5년 이상( $p<.01$ ), 학교규모 13학급 이상( $p<.001$ ), 보직교사일 때 높게 나타났다( $p<.05$ ).

#### (6) 교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립에서 참여 정도

교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 9>에 제시되어 있다. <표 9>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘교과 평가계획 수립에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(5.6%), 보통(33.2%), 높다(61.2%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 여교사의 참여정도(높다:

63.8%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별로는 26년 이상(높다: 66.3%), 6~15년(높다: 62.2%), 16~25년(높다: 61.0%), 5년 이하(높다: 53.4%) 순으로 참여도가 나타났으며, 유의미한 차이가 없었다. 학교규모별로는 12학급 이하(높다: 72.7%), 13~24학급(높다: 66.2%), 37학급 이상(높다: 62.5%), 25~36학급(높다: 52.5%), 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 담임여부별로는 담임교사(높다: 62.5%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 보직여부별로는 보직교사(높다: 68.8%)일수록 참여도가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ).

<표 9> 교과 평가계획 수립에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	1(1.8)	4(7.1)	26(46.4)	11(19.6)	14(25.0)	56	10.396*
	여	6(1.7)	12(3.4)	110(31.1)	140(39.5)	86(24.3)	354	
교직 경력	5년이하	1(1.3)	3(4.0)	31(41.3)	20(26.7)	20(26.7)	75	15.570 (12)
	6~15년		8(5.4)	48(32.4)	54(36.5)	38(25.7)	148	
	16~25년	3(3.2)	1(1.1)	33(34.7)	40(42.1)	18(18.9)	95	
	26년이상	3(3.3)	4(4.3)	24(26.1)	37(40.2)	24(26.1)	92	
학교 규모	12학급이하		1(5.6)	4(22.2)	11(61.6)	2(11.1)	18	26.800** (12)
	13~24학급	2(2.4)	1(1.2)	25(30.1)	26(31.3)	29(34.9)	83	
	25~36학급		2(2.0)	46(45.5)	28(27.7)	25(24.8)	101	
	37학급이상	5(2.4)	12(5.8)	61(29.3)	86(41.3)	44(21.2)	208	
담임 여부	담임교사	4(1.1)	16(4.4)	116(32.0)	141(39.0)	85(23.5)	362	14.701** (4)
	전담교사	3(8.3)		20(41.7)	10(20.8)	15(31.2)	48	
보직 여부	보직교사		1(9)	33(30.3)	36(33.0)	39(35.8)	109	14.779** (4)
	평교사	7(2.3)	15(5.0)	103(34.2)	115(38.2)	61(20.3)	301	
합계		7(1.7)	16(3.9)	136(33.2)	151(36.8)	100(24.4)	410	

\*  $p < .05$     \*\*  $p < .01$

위의 결과를 종합해 볼 때, 교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사일 때( $p < .05$ ), 학교규모가 작을수록( $p < .01$ ), 담임교사일 때( $p < .01$ ), 보직교사일 때 높게 나타났다( $p < .01$ ).

### (7) 교수-학습 매체의 확보 및 활용에서 참여 정도

교수-학습 매체의 확보 및 활용에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 10>에 제시되어 있다. <표 10>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘교구의 확보 및 활용에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(6.6%), 보통(36.6%), 높다(56.9%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

<표 10> 교구의 확보 및 활용에서 교사의 참여도

단위: 명(%)

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	3(5.4)		30(53.6)	14(25.0)	9(16.1)	56	14.851** (4)
	여	5(1.4)	19(5.4)	120(33.9)	133(37.6)	77(21.8)	354	
교직 경력	5년이하	4(5.3)	4(5.3)	11(14.7)	35(46.7)	21(28.0)	75	55.556*** (12)
	6~15년		6(4.1)	70(47.3)	41(27.7)	31(20.9)	148	
	16~25년		8(8.4)	46(48.4)	24(25.3)	17(17.9)	95	
	26년이상	4(4.3)	1(1.1)	23(25.0)	47(51.1)	17(18.5)	92	
학교 규모	12학급이하	1(5.6)		1(5.6)	16(88.9)		18	37.295*** (12)
	13~24학급	1(1.2)	4(4.8)	33(39.8)	29(34.9)	16(19.3)	83	
	25~36학급		8(7.9)	46(45.5)	27(26.7)	20(19.8)	101	
	37학급이상	6(2.9)	7(3.4)	70(33.7)	75(36.1)	50(24.0)	208	
담임 여부	담임교사	8(2.2)	14(3.9)	127(35.1)	139(38.4)	74(20.4)	362	12.893* (4)
	전담교사		5(10.4)	23(47.9)	8(16.7)	12(25.0)	48	
보직 여부	보직교사		7(6.4)	47(43.1)	25(22.9)	30(27.5)	109	15.598** (4)
	평교사	8(2.7)	12(4.0)	103(34.2)	122(40.5)	56(18.6)	301	
합계		8(2.0)	19 (4.6)	150(36.6)	147(35.9)	86(21.0)	410	

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

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 여교사의 참여정도(높다: 59.4%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.01). 교직경력별로는 5년 이하(높다: 73.7%), 26년 이상(높다: 70.4%), 6~15년(높다: 48.6%), 16~25년(높다: 43.2%), 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 학교규모별로는 12학급 이하(높다: 88.9%), 37학급 이상(높다: 60.1%), 13~24학급(높다: 54.2%), 25~36학급(높다: 46.5%), 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 담임여부별로는 담임교사(높다: 58.8)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.05). 보직여부별로는 평교사(높

다: 50.4%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 교수-학습 매체의 확보 및 활용에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사일 때 ( $p < .01$ ), 교직경력 5년 이하일 때( $p < .001$ ), 학교규모가 12학급이하일 때( $p < .001$ ), 담임교사일 때( $p < .05$ ), 평교사일 때 참여정도가 높게 나타났다( $p < .01$ ).

### (8) 현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정에서 참여 정도

현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 11>에 제시되어 있다. <표 11>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘현장체험학습에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(5.3%), 보통(21.2%), 높다(73.4%)’로 참여율이 매우 높게 나타났다.

<표 11> 현장체험학습에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	1(1.8)	4(7.1)	17(30.4)	17(30.4)	17(30.4)	56	12.298*
	여	11(3.1)	6(1.7)	70(19.7)	97(27.3)	171(48.2)	355	
교직 경력	5년이하	2(2.7)	2(2.7)	25(33.3)	22(29.3)	24(32.0)	75	40.360*** (12)
	6~15년	4(2.7)	6(4.1)	28(18.9)	56(37.8)	54(36.5)	148	
	16~25년	6(6.3)	1(1.0)	14(14.6)	20(20.8)	55(57.3)	96	
	26년이상	1(1.1)	20(21.7)	16(17.4)	55(59.8)	92		
학교 규모	12학급이하	1(5.6)	7(38.9)	1(5.6)	9(50.0)	18	34.701** (12)	
	13~24학급	3(3.6)	1(1.2)	11(13.3)	39(47.0)	29(34.9)		83
	25~36학급	1(1.0)	1(2)	31(30.4)	22(21.6)	47(46.1)		102
담임 여부	37학급이상	7(3.4)	8(1.9)	38(18.3)	52(25.0)	103(49.5)	208	5.364 (4)
	담임교사	9(2.5)	9(2.5)	73(20.1)	105(28.9)	167(46.0)	363	
	전담교사	3(6.2)	1(2.1)	14(29.2)	9(18.8)	21(43.7)	48	
보직 여부	보직교사			18(16.5)	24(22.0)	67(61.5)	109	19.227** (4)
	평교사	12(4.0)	10(3.3)	69(22.8)	90(29.8)	121(40.1)	302	
합계		12(2.9)	10(2.4)	87(21.2)	114(27.7)	188(45.7)	411	

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

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 여교사의 참여정도(높다: 75.5%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별

로는 16~25년(높다: 78.1%), 26년 이상(높다: 77.2%), 6~15년(높다: 74.3%), 5년 이하(높다: 61.3%) 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.05). 학교규모별로는 13~24학급(높다: 81.9%), 37학급 이상(높다: 74.6%), 25~36학급(높다: 67.7%), 12학급 이하(높다: 55.6%), 순으로 참여도가 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.01). 담임여부별로는 담임교사(높다: 74.9)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 보직여부별로는 보직교사(높다: 83.5%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.01).

위의 결과를 종합해 볼 때, 현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정에서 교사의 참여 정도는 매우 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사일 때(p<.05), 교직경력이 많을 때(p<.001), 학교규모가 13학급 이상일 때(p<.01), 보직교사일 때 참여정도가 높게 나타났다(p<.01).

### (9) 각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출에서 참여 정도

각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 12>에 제시되어 있다. <표 12>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘장학협의 및 학교평가에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(15.1%), 보통(37.8%), 높다(47.1%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

<표 12> 장학협의 및 학교평가에서 교사의 참여도

단위: 명(%)

구분	매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	2(3.6)	2(3.6)	34(60.7)	9(16.1)	9(16.1)	56 17.104**	
	여	10(2.8)	48(13.6)	121(34.2)	112(31.6)	63(17.8)		354 (4)
교직 경력	5년이하	3(4.0)	24(32.0)	13(17.3)	23(30.7)	12(16.0)	75 59.653***	
	6~15년	3(2.0)	16(10.8)	62(41.9)	47(31.8)	20(13.5)		96 (12)
	16~25년	6(6.3)	8(8.3)	36(37.5)	21(21.9)	25(26.0)		
	26년이상	2(2.2)	2(2.2)	44(48.4)	30(33.0)	15(16.5)		91
학교 규모	12학급이하	1(5.6)	7(38.9)	8(44.4)	2(11.1)		18 41.411***	
	13~24학급	3(3.6)	3(3.6)	35(42.2)	33(39.8)	9(10.8)		83 (12)
	25~36학급		10(9.8)	37(36.3)	39(38.2)	16(15.7)		
	37학급이상	8(3.9)	30(14.5)	75(36.2)	47(22.7)	47(22.7)	207	
담임 여부	담임교사	10(2.8)	45(12.4)	139(38.4)	111(30.7)	57(15.7)	362 7.903	
	전담교사	2(4.2)	5(10.4)	16(33.3)	10(20.8)	15(31.3)		48 (4)
보직 여부	보직교사		9(8.3)	30(27.5)	47(43.1)	23(21.1)	109 20.760***	
	평교사	12(4.0)	41(13.6)	125(41.5)	74(24.6)	49(16.3)		301 (4)
합계		12(2.9)	50(12.2)	155(37.8)	121(29.5)	72(17.6)	410	

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

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 여교사의 참여도(높다: 49.4%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 교직경력별로는 26년 이상(높다: 49.5%), 16~25년(높다: 47.9%), 5년 이하(높다: 46.7%) 6~15년(높다: 45.3%), 순으로 참여도가 나타났으나, 5년 이하(낮다: 36.0%)는 참여 정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 25~36학급(높다: 53.9%), 13~24학급(높다: 50.6%), 37학급 이상(높다: 45.4%), 12학급 이하(높다: 11.1%), 순으로 참여도가 나타났으나, 12학급 이하(낮다: 44.5%)는 참여정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별로는 유의미한 차이가 없었다. 보직여부별로는 보직교사(높다: 64.2%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사일 때( $p < .01$ ), 교직경력이 많을수록( $p < .001$ ), 학교규모가 중간일 때( $p < .001$ ), 보직교사일 때 참여 정도가 높게 나타났다( $p < .001$ ).

#### (10) 학교교육과정 평가 및 개선에서 참여 정도

학교교육과정 평가 및 개선에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 13>에 제시되어 있다.

<표 13>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘학교교육과정 평가에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(14.2%), 보통(36.9%), 높다(48.9%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 여교사의 참여도(높다: 52.4%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 교직경력별로는 26년 이상(높다: 56.5%), 16~25년(높다: 56.4%), 6~15년(높다: 46.6%), 5년 이하(높다: 34.7%) 순으로 참여도가 나타났으나, 5년 이하(낮다: 38.7%)는 참여 정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 37학급 이상(높다: 61.3%), 13~24학급(높다: 39.8%), 25~36학급(높다: 39.6%), 순으로 참여도가 나타났으나, 12학급 이하(낮다: 44.5%)는 참여정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별로는 유

의미한 차이가 없었다. 보직여부별로는 보직교사(높다: 58.8%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.01).

<표 13> 학교교육과정 평가에서 교사의 참여도

단위: 명(%)

구분	매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	3(5.4)	4(7.1)	34(60.7)	9(16.1)	6(10.7)	56	16.971** (4)
	여	17(4.8)	34(9.6)	117(33.1)	124(35.1)	61(17.3)	353	
교직 경력	5년이하	8(10.7)	21(28.0)	20(26.7)	17(22.7)	9(12.0)	75	67.001*** (12)
	6~15년	9(6.1)	9(6.1)	61(41.2)	54(36.5)	15(10.1)	148	
	16~25년	3(3.2)	5(5.3)	33(35.1)	26(27.7)	27(28.7)	94	
	26년이상		3(3.3)	37(40.2)	36(39.1)	16(17.4)	92	
학교 규모	12학급이하	1(5.6)	7(38.9)	10(55.6)			18	66.830*** (12)
	13~24학급		8(9.6)	42(50.6)	19(22.9)	14(16.9)	83	
	25~36학급	6(5.9)	4(4.0)	51(50.5)	26(25.7)	14(13.9)	101	
	37학급이상	13(6.3)	19(9.2)	48(23.2)	88(42.5)	39(18.8)	207	
담임 여부	담임교사	19(5.3)	36(10.0)	129(35.7)	120(33.2)	57(15.8)	361	4.735 (4)
	전담교사	1(2.1)	2(4.2)	22(45.8)	13(27.1)	10(20.8)	48	
보직 여부	보직교사		5(4.6)	40(36.7)	38(34.9)	26(23.9)	109	16.123** (4)
	평교사	20(6.7)	33(11.0)	111(37.0)	95(31.7)	41(13.7)	300	
합계	20(4.9)	38(9.3)	151(36.9)	133(32.5)	67(16.4)	409		

\*\* p<.01    \*\*\* p<.001

위의 결과를 종합해 볼 때, 학교교육과정 평가 및 개선에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사일 때(p<.01), 교직경력이 많을수록(p<.001), 학교규모가 클수록(p<.001), 보직교사일 때 참여 정도가 높았다(p<.01).

## 2) 인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도

### (1) 인사위원회 등 각종 위원회의 구성에서 참여 정도

인사위원회 등 각종 위원회의 구성에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 14>에 제시되어 있다. <표 14>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘각종 위원회의 구성에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(27.8%), 보통(32.1%), 높다(40.1%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 남교사의 참여도(높다:

26.8%, 낮다: 33.9%)에 비해 여교사의 참여도(높다: 42.3%, 낮다: 26.8%)가 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 교직경력별로는 26년 이상(높다: 75.0%), 16~25년(높다: 46.8%), 6~15년(높다: 23.9%), 5년 이하(높다: 18.7%) 순으로 참여도가 나타났으나, 5년 이하(낮다: 56.0%)는 참여 정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교규모별로는 13~24학급(높다: 56.2%)이 가장 높게 나타났고, 12학급 이하(낮다: 55.5%)는 참여정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별로는 유의미한 차이가 없었으나, 전담교사(높다: 45.3%)가 담임교사(높다: 39.8%) 보다 약간 높게 나타났다. 보직여부별로는 보직교사(높다: 60.6%)가 평교사(높다: 33.3%) 보다 매우 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ).

<표 14> 각종 위원회의 구성에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	5(8.9)	14(25.0)	22(39.3)	12(21.4)	3(5.4)	56	19.808** (4)
	여	62(18.1)	30(8.7)	106(30.9)	84(24.5)	61(17.8)	343	
교직 경력	5년이하	29(38.7)	13(17.3)	10(25.3)	8(10.7)	6(8.0)	75	104.598*** (12)
	6~15년	25(8.1)	15(10.9)	65(47.1)	22(15.9)	11(8.0)	138	
	16~25년	9(9.6)	10(10.6)	31(33.0)	26(27.7)	18(19.1)	94	
	26년이상	4(4.3)	6(6.5)	13(14.1)	40(43.5)	29(31.5)	92	
학교 규모	12학급이하	4(22.2)	6(33.3)	1(5.6)	7(38.9)		18	49.273*** (12)
	13~24학급	9(12.3)	9(12.3)	14(19.2)	33(45.2)	8(11.0)	73	
	25~36학급	20(19.8)	6(5.9)	40(39.6)	21(20.8)	14(13.9)	101	
	37학급이상	34(16.4)	23(11.1)	73(35.3)	35(16.9)	42(20.3)	207	
담임 여부	담임교사	62(17.7)	37(10.5)	112(31.9)	83(23.6)	57(16.2)	351	2.252 (4)
	전담교사	5(11.4)	7(15.9)	16(36.4)	13(29.4)	7(15.9)	44	
보직 여부	보직교사	3(3.0)	11(11.1)	25(25.3)	30(30.3)	30(30.3)	99	35.596*** (4)
	평교사	64(21.3)	33(11.0)	103(34.3)	66(22.0)	34(11.3)	300	
합계		67(16.8)	44(11.0)	128(32.1)	96(24.1)	64(16.0)	399	

\*\*  $p<.01$     \*\*\*  $p<.001$

위의 결과를 종합해 볼 때, 인사위원회 등 각종 위원회의 구성에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사일 때( $p<.01$ ), 교직경력이 많을 때( $p<.001$ ), 학교규모가 13~24학급에서( $p<.001$ ), 보직교



사일 때 참여 정도가 높았다(p<.001).

(2) 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정에서 참여 정도

학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 15>에 제시되어 있다. <표 15>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘학급담임 등의 배정에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은, ‘낮다(21.8%), 보통(35.0%), 높다(43.3%)’로 비교적 참여율이 높게 나타났다.

<표 15> 학급담임 등의 배정에서 교사의 참여도

단위: 명(%)

구분	매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	2(3.6)	5(8.9)	23(41.1)	19(33.9)	7(12.5)	4.875 (4)
	여	47(13.7)	33(9.6)	117(34.0)	106(30.8)	41(11.9)	
교직 경력	5년이하	14(18.7)	11(14.7)	27(36.0)	19(25.3)	4(5.3)	75
	6~15년	20(14.5)	17(12.3)	45(32.6)	41(29.7)	15(10.9)	138 31.375**
	16~25년	14(14.6)	5(5.2)	36(37.5)	25(26.0)	16(16.7)	96 (12)
	26년이상	1(1.1)	5(5.5)	32(35.2)	40(44.0)	13(14.3)	91
학교 규모	12학급이하		6(33.3)	4(22.2)	8(44.4)		18
	13~24학급	3(4.1)	4(5.5)	26(35.6)	33(45.2)	7(9.6)	73 33.936**
	25~36학급	12(11.9)	9(8.9)	33(32.7)	33(32.7)	14(13.9)	101 (12)
	37학급이상	34(16.3)	19(9.1)	77(24.6)	51(24.5)	27(13.0)	208
담임 여부	담임교사	47(13.4)	35(9.9)	127(36.1)	106(30.1)	37(10.5)	352 11.122*
	전담교사	2(4.2)	3(6.3)	13(27.1)	19(39.5)	11(22.9)	48 (4)
보직 여부	보직교사	10(10.2)	2(2.0)	29(29.6)	35(35.7)	22(22.4)	98 14.554**
	평교사	39(12.9)	36(11.9)	111(36.8)	90(29.8)	26(8.6)	302 (4)
합계		49(12.3)	38(9.5)	140(35.0)	125(31.3)	48(12.0)	400

\* p<.05    \*\* p<.01

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서는 유의미한 차이가 없었고, 교직경력별로는 26년 이상(높다: 58.3%), 16~25년(높다: 42.7%), 6~15년(높다: 40.6%), 5년 이하(높다: 30.6%) 순으로 참여도가 나타났고, 5년 이하(낮다: 33.4%)는 참여 정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.01). 학교규모별로는 13~24학급(높다: 54.8%)이 가장 높게 나타났고, 12학급 이

하(낮다: 33.3%)는 참여정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 담임여부별로는 전담교사(높다: 62.3%)가 담임교사(높다: 40.6%) 보다 매우 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.05$ ). 보직여부별로는 보직교사(높다: 58.1%)가 평교사(높다: 38.4%) 보다 매우 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 교직경력이 많을수록( $p<.01$ ), 학교규모 13~24학급에서( $p<.01$ ), 전담교사일 때( $p<.05$ ), 보직교사일 때 참여 정도가 높았다( $p<.01$ ).

### (3) 교직원의 포상 추천 및 징계 결정에서 참여 정도

교직원의 포상 추천 및 징계 결정에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 16>에 제시되어 있다. <표 16>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘포상 및 징계 결정에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(28.8%), 보통(38.5%), 높다(32.8%)’로 비교적 참여율이 고르게 나타났다.

<표 16> 포상 및 징계 결정에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	6(10.7)	11(19.6)	24(42.9)	11(19.6)	4(7.1)	56	3.375 (4)
	여	52(15.1)	46(13.4)	130(37.8)	75(21.8)	41(11.9)	344	
교직 경력	5년이하	25(33.3)	18(24.0)	25(33.3)	3(4.0)	4(5.3)	75	92.566*** (12)
	6~15년	22(15.9)	14(10.1)	65(47.1)	24(17.4)	13(9.4)	138	
	16~25년	9(9.4)	20(20.8)	38(39.6)	18(18.8)	11(11.5)	96	
	26년이상	2(2.2)	5(5.5)	26(28.6)	41(45.1)	17(18.7)	91	
학교 규모	12학급이하	4(22.2)	6(33.3)	1(5.6)	7(38.9)		18	65.580*** (12)
	13~24학급	9(12.3)	3(4.1)	30(41.1)	26(35.6)	5(6.8)	73	
	25~36학급	8(7.9)	10(9.9)	47(46.5)	19(18.8)	17(16.8)	101	
	37학급이상	37(17.8)	38(18.3)	76(36.5)	34(16.3)	23(11.1)	208	
담임 여부	담임교사	55(15.6)	51(14.5)	129(36.6)	75(21.3)	43(11.9)	352	6.555 (4)
	전담교사	3(6.3)	6(12.5)	25(52.0)	11(22.9)	3(6.3)	48	
보직 여부	보직교사	2(2.0)	13(13.3)	50(51.0)	21(21.4)	12(12.2)	98	19.384** (4)
	평교사	56(18.5)	44(14.6)	104(34.4)	65(21.5)	33(10.9)	302	
합계		58(14.5)	57(14.3)	154(38.5)	86(21.5)	45(11.3)	400	

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

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 유의미한 차이가 없었으나 여교사의 참여도 약간 높게 나타났으며, 교직경력별로는 26년 이상(높다: 63.3%), 16~25년(높다: 30.3%), 6~15년(높다: 26.8%), 5년 이하(높다: 9.3%) 순으로 참여도가 높게 나타났고, 5년 이하(낮다: 58.3%)는 참여 정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 25~36학급(높다: 35.6%), 13~24학급(높다: 33.4%) 순으로 높게 나타났고, 12학급 이하(낮다: 55.5%), 37학급 이상(낮다: 36.1%) 순으로 참여정도가 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별로는 유의미한 차이가 없었으며, 보직여부별로는 평교사(낮다: 33.1%)가 보직교사(낮다: 15.5%)보다 매우 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 교직원의 포상 추천 및 징계 결정에서 교사의 참여 정도는 비교적 고르게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 교직경력이 많을수록 참여 정도가 높았으며( $p < .001$ ), 12학급이하에서 참여 정도가 가장 낮게 나타났고( $p < .001$ ), 평교사일 때 매우 낮게 참여 정도가 나타났다( $p < .01$ ).

#### (4) 해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서 참여 정도

해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 17>에 제시되어 있다. <표 17>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘연수 대상자의 선정에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(28.8%), 보통(41.8%), 높다(29.5%)’로 비교적 참여율이 고르게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 남교사의 참여도(높다: 14.3%, 낮다: 25.0%)에 비해 여교사의 참여도(높다: 32.0%, 낮다: 29.3%)가 비교적 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 교직경력별로는 26년 이상(높다: 51.1%), 6~15년(높다: 25.5%), 16~25년(높다: 25.3%), 5년 이하(높다: 16.0%) 순으로 참여도가 높게 나타났고, 5년 이하(낮다: 48.0%)는 참여 정도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 12학급 이하(높다: 44.4%), 13~24학급(높다: 36.9%) 순으로 높게 나타났고, 37학급 이상(낮다: 37.7%), 25~36학급(낮다: 20.2%), 순으로 참여정도가 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별로는 유의미한 차

이가 없었으며, 보직여부별로는 평교사(낮다: 33.1%)가 보직교사(낮다: 15.3%)보다 매우 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001).

<표 17> 연수 대상자의 선정에서 교사의 참여도

단위: 명(%)

구분	매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	5(8.9)	9(16.1)	34(60.7)	8(14.3)	56	14.221** (4)
	여	54(15.8)	46(13.5)	132(38.7)	76(22.3)	341	
교직 경력	5년이하	20(26.7)	16(21.3)	27(36.0)	8(10.7)	4(5.3)	75
	6~15년	25(18.2)	18(13.1)	59(43.1)	28(20.4)	7(5.1)	137
	16~25년	12(26.6)	14(14.7)	45(47.4)	17(17.9)	7(7.4)	95
	26년이상	2(2.2)	7(7.8)	35(38.9)	31(34.4)	15(16.7)	90
학교 규모	12학급이하		5(27.8)	5(27.8)	8(44.4)		18
	13~24학급	9(12.3)	2(2.7)	35(47.9)	22(30.1)	5(6.8)	73
	25~36학급	9(9.1)	11(11.1)	49(49.5)	19(19.2)	11(11.1)	99
	37학급이상	41(19.8)	37(17.9)	77(39.2)	35(16.9)	17(8.2)	207
담임 여부	담임교사	56(16.0)	48(13.8)	138(39.5)	76(21.8)	31(8.9)	349
	전담교사	3(6.3)	7(14.6)	28(58.2)	8(16.7)	2(4.2)	48
보직 여부	보직교사	2(2.0)	13(13.3)	58(59.2)	18(18.4)	7(7.1)	98
	평교사	57(19.1)	42(14.0)	108(36.1)	66(22.1)	26(8.7)	299
합계	59(14.9)	55(13.9)	166(41.8)	84(21.2)	33(8.3)	397	

\*\* p<.01    \*\*\* p<.001

위의 결과를 종합해 볼 때, 해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서 교사의 참여 정도는 비교적 고르게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 여교사일 때(p<.01), 교직경력이 많을수록 참여 정도가 높았으며(p<.001), 학교규모가 클수록(p<.001), 평교사일 때 매우 낮게 참여 정도가 나타났다(p<.001).

#### (5) 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정에서 참여 정도

근무성적 평정 및 성과급 지급 결정에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 18>에 제시되어 있다. <표 18>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘근무성적 평정에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(35.4%), 보통(37.7%), 높다(26.9%)’로 비교적 참여율이 낮게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 남교사의 참여도(높다:

17.9%, 낮다: 57.2%)가 비교적 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 교직경력별로는 26년 이상(높다: 43.5%), 16~25년(높다: 34.4%), 6~15년(높다: 20.3%), 5년 이하(높다: 9.3%) 순으로 교직경력이 높을수록 참여도가 높게 나타났고, 5년 이하(낮다: 69.3%), 16~25년(낮다: 39.2%) 순으로 교직경력이 낮을수록 참여정도가 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 13~24학급(높다: 36.2%), 25~36학급(높다: 27.5%) 순으로 높게 나타났고, 12학급 이하(낮다: 55.5%), 37학급 이상(낮다: 38.9%) 순으로 낮게 나타나 중간 규모의 학교에서 참여율이 높게 나왔으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별로는 유의미한 차이가 없었다. 보직여부별로는 평교사(낮다: 39.8%)가 매우 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ).

<표 18> 근무성적 평정에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	8(14.3)	24(42.9)	14(25.0)	7(12.5)	3(5.4)	56	53.400*** (4)
	여	83(24.1)	27(7.8)	137(39.7)	62(18.0)	36(10.4)	345	
교직경력	5년이하	34(45.3)	18(24.0)	16(21.3)	3(4.0)	4(5.3)	75	83.660*** (12)
	6~15년	35(25.4)	19(13.8)	56(40.6)	16(11.6)	12(8.7)	138	
	16~25년	20(20.8)	4(4.2)	39(40.6)	19(19.8)	14(14.6)	96	
	26년이상	2(2.2)	10(10.9)	40(43.5)	31(33.7)	9(9.8)	92	
학교규모	12학급이하	6(33.3)	4(22.2)	1(5.6)	7(38.9)		18	36.365*** (12)
	13~24학급	10(13.7)	14(19.2)	22(30.1)	21(28.8)	6(8.2)	73	
	25~36학급	20(19.6)	7(6.9)	47(46.1)	17(16.7)	11(10.8)	102	
담임여부	담임교사	83(23.5)	42(11.9)	133(37.7)	60(17.0)	35(9.9)	353	2.617 (4)
	전담교사	8(16.7)	9(18.8)	18(37.4)	9(18.8)	4(8.3)	48	
보직여부	보직교사	12(12.1)	10(10.1)	44(44.4)	15(15.2)	18(18.2)	99	18.779** (4)
	평교사	79(26.2)	41(13.6)	107(35.4)	54(17.9)	21(7.0)	302	
합계		91(22.7)	51(12.7)	151(37.7)	69(17.2)	39(9.7)	401	

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

위의 결과를 종합해 볼 때, 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정에서 교사의 참여 정

도는 비교적 낮게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 남교사일 때(p<.001), 교직경력이 적을수록(p<.001), 평균교사일 때 참여 정도가 낮았으며(p<.01), 학교규모가 중간인 학교가 참여율이 높게 나타났다(p<.001).

### (6) 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서 참여 정도

기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 19>에 제시되어 있다. <표 19>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘교직원 채용에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(37.7%), 보통(38.2%), 높다(24.1%)’로 비교적 참여율이 낮게 나타났다.

<표 19> 교직원 채용에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	단위: 명(%)
								$\chi^2$ (df)
성별	남	11(20.0)	13(23.6)	21(38.2)	8(14.5)	2(3.6)	55	4.483 (4)
	여	78(22.7)	48(14.0)	131(38.2)	58(16.9)	28(8.2)	343	
교직 경력	5년이하	35(46.7)	10(13.3)	24(32.0)	2(2.7)	4(5.3)	75	67.850*** (12)
	6~15년	30(21.9)	25(18.2)	59(43.1)	15(10.9)	8(5.8)	137	
	16~25년	21(21.9)	9(9.4)	31(32.3)	28(29.2)	7(7.3)	96	
	26년이상	3(3.3)	17(18.9)	38(42.2)	21(23.3)	11(12.2)	90	
학교 규모	12학급이하	7(38.9)		3(16.7)	8(44.4)		18	40.310*** (12)
	13~24학급	11(15.1)	20(27.4)	20(27.4)	17(23.3)	5(6.8)	73	
	25~36학급	19(19.2)	8(8.1)	45(45.5)	18(18.2)	9(9.1)	99	
	37학급이상	52(25.0)	33(15.9)	84(40.4)	23(11.1)	16(7.7)	208	
담임 여부	담임교사	77(21.9)	54(15.4)	138(39.3)	53(15.1)	29(8.3)	351	7.244 (4)
	전담교사	12(25.5)	7(14.9)	14(29.8)	13(27.7)	1(2.1)	47	
보직 여부	보직교사	17(17.3)	19(19.4)	37(37.8)	16(16.3)	9(9.2)	98	3.340 (4)
	평교사	72(24.0)	42(14.0)	15(38.3)	50(16.7)	21(7.0)	300	
합계		89(22.4)	61(15.3)	152(38.2)	66(16.6)	30(7.5)	398	

\*\*\* p<.001

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 유의미한 차이가 없었고, 교직경력별로는 26년 이상(높다: 35.5%), 16~25년(높다: 26.5%), 6~15년(높다: 16.7%), 5년 이하(높다: 8.0%) 순으로 교직경력이 높을수록 참여도가 높게 나타났고, 5년 이하(낮다: 60.0%), 16~25년(낮다: 40.1%) 순으로 교직경력이 낮을수록 참여정도

가 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 13~24학급(높다: 30.1%), 25~36학급(높다: 27.3%) 순으로 높게 나타났고, 13~24학급(낮다: 42.5%), 37학급 이상(낮다: 38.9%) 순으로 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별과 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서 교사의 참여 정도는 비교적 낮게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 교직경력이 적을수록 참여 정도가 낮게 나타났으며( $p < .001$ ), 학교 급간에 따라 차이를 보였다( $p < .001$ ).

### 3) 예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도

#### (1) 단위 학교의 예산 및 결산 심의에서 참여 정도

단위 학교의 예산 및 결산 심의에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 20>에 제시되어 있다. <표 20>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘예산 및 결산 심의에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(37.4%), 보통(37.7%), 높다(24.9%)’로 비교적 참여율이 낮게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 남교사의 참여도(높다: 21.5%, 낮다: 35.7%)와 여교사의 참여도(높다: 25.4%, 낮다: 37.7%)가 비슷하고 통계적으로도 유의미한 차이가 없었다. 교직경력별로는 26년 이상(높다: 45.5%, 낮다: 11.1%), 5년 이하(높다: 8.0%, 낮다: 65.3%) 순으로 교직경력이 낮을수록 참여도가 낮게 나타났고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 중간규모인 13~24학급(높다: 38.5%, 낮다: 25.7%), 25~36학급(높다: 34.3%, 낮다: 23.5%)이 높게 나타났고, 12학급 이하와 37학급 이상에서는 비교적 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별로는 통계적으로 유의미한 차이가 없었으나, 전담교사에 비해 담임교사의 참여정도가 낮게 나왔으며, 보직여부별로는 보직교사(높다: 34.4%, 낮다: 16.7%) 보다 평교사(높다: 21.9%, 낮다: 44.0%)가 참여정도가 더 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

<표 20> 예산 및 결산 심의에서 교사의 참여도

단위: 명(%)

구분	매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	9(16.1)	11(19.6)	24(42.9)	9(16.1)	3(5.4)	56	3.058 (4)
	여	81(23.7)	48(14.0)	126(36.8)	63(18.4)	24(7.0)	342	
교직 경력	5년이하	31(41.3)	18(24.0)	20(26.7)	2(2.7)	4(5.3)	75	84.792*** (12)
	6~15년	38(27.5)	29(21.0)	46(33.3)	18(13.0)	7(5.1)	138	
	16~25년	18(18.9)	5(5.3)	45(47.4)	24(25.3)	3(3.2)	95	
	26년이상	3(3.3)	7(7.8)	39(43.3)	28(31.1)	13(14.4)	90	
학교 규모	12학급이하		9(50.0)	9(50.0)			18	59.813*** (12)
	13~24학급	7(10.0)	11(15.7)	25(35.7)	22(31.4)	5(7.1)	70	
	25~36학급	18(17.6)	6(5.9)	43(42.2)	23(22.5)	12(11.8)	102	
	37학급이상	65(31.3)	33(15.9)	73(35.1)	27(13.0)	10(4.8)	208	
담임 여부	담임교사	81(23.1)	57(16.3)	131(37.4)	60(17.1)	21(6.0)	350	8.664 (4)
	전담교사	9(18.8)	2(4.2)	19(39.5)	12(25.0)	6(12.5)	48	
보직 여부	보직교사	9(9.4)	7(7.3)	47(49.0)	24(25.0)	9(9.4)	96	23.502*** (4)
	평교사	81(26.8)	52(17.2)	103(34.0)	48(15.9)	18(6.0)	302	
합계	90(22.6)	59(14.8)	150(37.7)	72(18.1)	27(6.8)	398		

\*\*\* p<.001

위의 결과를 종합해 볼 때, 단위 학교의 예산 및 결산 심의에서 교사의 참여 정도는 비교적 낮게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 교직경력이 적을수록(p<.001), 평교사일 때 참여 정도가 낮게 나타났으며(p<.001), 학교규모가 중간일 때 참여정도가 다소 높게 나타났다(p<.001).

## (2) 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보에서 참여 정도

학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 21>에 제시되어 있다. <표 21>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, '필요한 예산 확보에서 교사의 참여도'에 대한 교사들의 응답은 '낮다(16.0%), 보통(42.1%), 높다(32.0%)'로 비교적 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 통계적으로도 유의미한 차이가 없었다. 교직경력별로는 26년 이상(높다: 43.9%, 낮다: 10.1%), 5년 이하(높다: 21.3%, 낮다: 37.7%) 순으로 교직경력이 높을수록 참여도가 높게 나타났고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 학교규모별로는 중간규모인 13~24학급(높다:



41.4%, 낮다: 20.0%)과 25~36학급(높다: 36.7%, 낮다: 20.8)이 높게 나타났고, 37학급 이상(높다: 29.3%, 낮다: 31.7%)에서는 비교적 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 담임여부별로는 전담교사(높다: 54.2%, 낮다: 12.5%)가 담임교사((높다: 28.9%, 낮다: 27.8%) 보다 매우 높은 참여정도를 나타냈고, 통계적으로 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 보직여부별로는 보직교사(높다: 48.4%, 낮다: 12.6%)가 평교사(높다: 26.8%, 낮다: 30.1%) 보다 참여정도가 훨씬 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

<표 21> 필요한 예산 확보에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	5(8.9)	8(14.3)	24(42.9)	15(26.8)	4(7.1)	56	1.784 (4)
	여	50(14.7)	40(11.7)	143(41.9)	79(23.2)	29(8.5)	341	
교직 경력	5년이하	21(28.0)	7(9.3)	31(41.3)	12(16.0)	4(5.3)	75	42.052*** (12)
	6~15년	20(14.5)	26(18.8)	54(39.1)	31(22.5)	7(5.1)	138	
	16~25년	12(12.6)	8(8.4)	41(43.2)	27(28.4)	7(7.4)	95	
	26년이상	2(2.2)	7(7.9)	41(46.1)	24(27.0)	15(16.9)	89	
학교 규모	12학급이하		2(11.1)	16(88.9)			18	33.590** (12)
	13~24학급	4(5.7)	10(14.3)	27(38.6)	24(34.3)	5(7.1)	70	
	25~36학급	14(13.9)	7(6.9)	43(42.6)	24(23.8)	13(12.9)	101	
	37학급이상	37(17.8)	29(13.9)	81(38.9)	46(22.1)	15(7.2)	208	
담임 여부	담임교사	51(14.6)	46(13.2)	151(43.3)	73(20.9)	28(8.0)	349	14.609** (4)
	전담교사	4(8.3)	2(4.2)	16(33.3)	21(43.8)	5(10.4)	48	
보직 여부	보직교사	4(4.2)	8(8.4)	37(38.9)	35(36.8)	11(11.6)	95	20.806*** (4)
	평교사	51(16.9)	40(13.2)	130(43.0)	59(19.5)	22(7.3)	302	
합계		55(13.9)	48(12.1)	167(42.1)	94(23.7)	33(8.3)	397	

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

위의 결과를 종합해 볼 때, 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 교직경력이 많을수록( $p < .001$ ), 중간규모의 학급에서( $p < .01$ ), 전담교사일 때( $p < .01$ ), 보직교사일 때 참여 정도가 다소 높게 나타났다( $p < .001$ ).

### (3) 확보된 학교 예산의 적절한 집행에서 참여 정도

확보된 학교 예산의 적절한 집행에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 22>에 제시되어 있다. <표 22>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘학교 예산의 집행에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(24.7%), 보통(37.0%), 높다(38.3%)’로 비교적 높게 나타났다.

<표 22> 학교 예산의 집행에서 교사의 참여도

단위: 명(%)

구분	매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	4(7.1)	3(5.4)	26(46.4)	20(35.7)	3(5.4)	8.050 (4)
	여	40(11.7)	51(15.0)	121(35.5)	94(27.6)	35(10.3)	
교직경 력	5년이하	17(22.7)	13(17.3)	26(34.7)	15(20.0)	4(5.3)	26.881** (12)
	6~15년	12(8.7)	25(18.1)	50(36.2)	37(26.8)	14(10.1)	
	16~25년	7(7.4)	9(9.5)	42(44.2)	29(30.5)	8(8.4)	
	26년이상	8(9.0)	7(7.9)	29(32.6)	33(37.1)	12(13.5)	
학교규 모	12학급이하	7(38.9)	5(27.8)	6(33.3)		18	39.028*** (12)
	13~24학급		10(14.3)	30(42.9)	26(37.1)	4(5.7)	
	25~36학급	9(8.9)	9(8.9)	41(40.6)	32(31.7)	10(9.9)	
담임여 부	37학급이상	28(13.5)	30(14.4)	70(33.7)	56(26.9)	24(11.5)	20.559*** (4)
	담임교사	43(12.3)	54(15.5)	130(37.2)	90(25.8)	32(9.2)	
보직여 부	전담교사	1(2.1)		17(35.4)	24(50.0)	6(12.5)	21.050*** (4)
	보직교사	3(3.2)	6(6.3)	36(37.9)	41(43.2)	9(9.5)	
평교사	평교사	41(13.6)	48(15.9)	111(36.8)	73(24.2)	29(9.6)	302 (4)
	합계	44(11.1)	54(13.6)	147(37.0)	114(28.7)	38(9.6)	

\*\* p<.01    \*\*\* p<.001

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 교직경력별로는 26년 이상(높다: 50.6%, 낮다: 16.9%), 5년 이하(높다: 25.3%, 낮다: 40.0%) 순으로 교직경력이 높을수록 참여도가 높게 나타났고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.01). 학교규모별로는 37학급이상(높다: 48.4%, 낮다: 27.9%), 25~36학급(높다: 38.9%, 낮다: 17.8%), 13~24학급(높다: 36.9%, 낮다: 14.3) 순으로 높게 나타났고, 12학급이하(낮다: 66.7%)에서는 매우 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 담임여부별로는 전담교사(높다: 62.5%, 낮다: 2.1%)가 담임교사(높다: 35.0%, 낮다: 27.8%)보다 매우 높은 참여정도를 나타냈고, 통계적으로 유의미한 차이를 보였다(p<.001).

보직여부별로는 보직교사(높다: 52.7%, 낮다: 9.5%)가 평교사(높다: 33.7%, 낮다: 29.5%) 보다 참여정도가 훨씬 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001).

위의 결과를 종합해 볼 때, 확보된 학교 예산의 적절한 집행에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 교직경력이 많을수록(p<.01), 학교규모가 클수록(p<.001), 전담교사일 때(p<.001), 보직교사일 때 참여 정도가 높게 나타났다(p<.001).

#### (4) 필요한 예산의 추가경정예산 요구에서 참여 정도

미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 23>에 제시되어 있다. <표 23>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘추가경정예산 요구에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(28.4%), 보통(43.2%), 높다(28.4%)’로 비교적 고르게 나타났다.

<표 23> 추가경정예산 요구에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	단위: 명(%) $\chi^2$ (df)
성별	남	3(5.4)	8(14.3)	23(41.1)	20(35.7)	2(3.6)	56	9.482* (4)
	여	43(12.6)	59(17.3)	149(43.6)	66(19.3)	25(7.3)	342	
교직 경력	5년이하	20(26.7)	21(28.0)	17(22.7)	13(17.3)	4(5.3)	75	61.388*** (12)
	6~15년	17(12.3)	29(21.0)	53(38.4)	32(23.2)	7(5.1)	138	
	16~25년	7(7.4)	8(8.4)	59(62.1)	16(16.8)	5(5.3)	95	
	26년이상	2(2.2)	9(10.0)	43(47.8)	25(27.8)	11(12.2)	90	
학교 규모	12학급이하		13(72.2)	5(27.8)			18	64.989*** (12)
	13~24학급		16(22.9)	37(52.9)	13(18.6)	4(5.7)	70	
	25~36학급	13(12.7)	8(7.8)	46(45.1)	29(28.4)	6(5.9)	102	
	37학급이상	33(15.9)	30(14.4)	84(40.4)	44(21.2)	17(8.2)	208	
담임 여부	담임교사	46(13.1)	65(18.6)	153(43.7)	64(18.3)	22(6.3)	350	27.564*** (4)
	전담교사		2(4.2)	19(39.6)	22(45.8)	5(10.4)	48	
보직 여부	보직교사	2(2.1)	7(7.3)	52(54.2)	29(30.2)	6(6.3)	96	24.564*** (4)
	평교사	44(14.6)	60(19.9)	120(39.7)	57(18.9)	21(7.0)	302	
합계		46(11.6)	67(16.8)	172(43.2)	86(21.6)	27(6.8)	398	

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

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 남교사의 참여도(높다: 39.3%, 낮다: 19.7%)가 여교사의 참여도(높다: 26.6%, 낮다: 29.9%)에 비해 높게 나타났고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별로는 26년 이상(높다: 40.0%, 낮다: 12.2%), 5년 이하(높다: 22.6%, 낮다: 54.7%) 순으로 교직경력이 높을수록 참여도가 높게 나타났고, 교직경력이 낮을수록 참여도가 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 중간규모인 25~36학급(높다: 34.3%, 낮다: 20.5%)과 13~24학급(높다: 24.3%, 낮다: 22.7)이 높게 나타났고, 12학급 이하(낮다: 72.2%)에서는 매우 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별로는 전담교사(높다: 56.2%, 낮다: 4.2%)가 담임교사(높다: 24.6%, 낮다: 31.7%) 보다 매우 높은 참여정도를 나타냈고, 통계적으로 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 보직여부별로는 보직교사(높다: 36.5%, 낮다: 9.4%)가 평교사(높다: 25.9%, 낮다: 34.5%) 보다 참여정도가 훨씬 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구에서 교사의 참여 정도는 비교적 고르게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 남교사가( $p < .05$ ), 교직경력이 많을수록( $p < .001$ ), 담임교사일 때( $p < .001$ ), 보직교사일 때 참여 정도가 높게 나타났으며( $p < .001$ ), 학교규모가 12학급 이하에서 참여정도가 가장 낮게 나타났다( $p < .001$ ).

##### (5) 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비 확충에서 참여 정도

교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비 확충에서 교사의 참여 정도를 살펴본 결과는 <표 24>에 제시되어 있다. <표 24>에 나타나 있는 것과 같이 전반적으로 볼 때, ‘교수-학습 활동비 확충에서 교사의 참여도’에 대한 교사들의 응답은 ‘낮다(20.6%), 보통(49.4%), 높다(29.9%)’로 비교적 높게 나타났다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별로는 남교사의 참여도(높다: 28.6%, 낮다: 17.8%)가 여교사의 참여도(높다: 30.2%, 낮다: 21.2%)에 비해 조금 높게 나타났고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 교직경력별로는 26년 이상(높다: 37.1%, 낮다: 17.8%), 5년 이하(높다: 20.0%, 낮다: 48.0%) 순으로 교직경력이 높을수록 참여도가 높게 나타났고, 교직경력이 낮을수록 참여도가 낮게 나타났으며,

통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 13~24학급(높다: 45.7%, 낮다: 10.0%)이 가장 높게 나타났고, 12학급 이하(낮다: 38.9%)에서는 가장 낮게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별로는 전담교사(높다: 43.7%, 낮다: 6.3%)가 담임교사(높다: 28.1%, 낮다: 22.7%) 보다 매우 높은 참여정도를 나타냈고, 통계적으로 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 보직여부별로는 보직교사(높다: 41.0%, 낮다: 5.3%)가 평교사(높다: 26.5%, 낮다: 25.5%) 보다 참여정도가 훨씬 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

<표 24> 교수-학습 활동비 확충에서 교사의 참여도

구분		매우낮다	약간낮다	보통이다	약간높다	매우높다	합계	$X^2$ (df)
성별	남	5(8.9)	5(8.9)	30(53.6)	2(3.6)	14(25.0)	56	16.253** (4)
	여	36(10.6)	36(10.6)	166(48.7)	68(19.9)	35(10.3)	341	
교직 경력	5년이하	22(29.3)	14(18.7)	24(32.0)	4(5.3)	11(14.7)	75	77.102*** (12)
	6~15년	13(9.4)	21(15.2)	65(47.1)	21(15.2)	18(13.0)	138	
	16~25년	6(6.3)	6(6.3)	51(53.7)	23(24.2)	9(9.5)	95	
	26년이상			56(62.9)	22(24.7)	11(12.4)	89	
학교 규모	12학급이하		7(38.9)	11(61.1)			18	40.555*** (12)
	13~24학급	1(1.4)	6(8.6)	31(44.3)	22(31.4)	10(14.3)	70	
	25~36학급	14(13.9)	8(7.9)	51(50.5)	13(12.9)	15(14.9)	101	
	37학급이상	26(12.5)	20(9.6)	103(49.5)	35(16.8)	24(11.5)	208	
담임 여부	담임교사	40(11.5)	39(11.2)	172(49.3)	63(18.1)	35(10.0)	349	18.414** (4)
	전담교사	1(2.1)	2(4.2)	24(50.0)	7(14.6)	14(29.1)	48	
보직 여부	보직교사	3(3.2)	2(2.1)	51(53.7)	21(22.1)	18(18.9)	95	20.693*** (4)
	평교사	38(12.6)	39(12.9)	145(48.0)	49(16.2)	31(10.3)	302	
합계		41(10.3)	41(10.3)	196(49.4)	70(17.6)	49(12.3)	397	

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

위의 결과를 종합해 볼 때, 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비 확충에서 교사의 참여 정도는 비교적 높게 나타났고, 교사들의 일반적 특성과 관련이 있으며, 특히 남교사가( $p < .01$ ), 교직경력이 많을수록( $p < .001$ ), 전담교사일 때( $p < .01$ ), 보직교사일 때 참여 정도가 높게 나타났다. 또한 학교규모가 13~24학급에서 참여 정도가 높게 나타났으며( $p < .001$ ), 12학급 이하에서 참여 정도가 가장 낮게 나타났다( $p < .001$ ).

## 2. 교사의 의사결정 참여를 저해 하는 요인

### 1) 교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여를 저해하는 요인

#### (1) 학교 교육목표·경영목표 및 방침·학교특색교육계획 수립에서 저해 요인

학교 교육목표·경영목표 및 방침·학교특색교육계획 수립에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 25>에 제시되어 있다. <표 25>에 나타나 있는 것과 같이 ‘학교 교육계획 수립에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(37.3%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(28.5%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(23.6%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(9.1%), 기타(1.5%)’ 순으로 응답을 하였다.

<표 25> 학교 교육계획 수립에서 참여적 의사결정의 저해 요인

구분		①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	13(27.1)	8(16.7)	19(39.6)	8(16.7)		48	5.671 (4)
	여	81(28.7)	70(24.8)	104(36.9)	22(7.8)	5(1.8)	282	
교직 경력	5년이하	18(28.6)	23(36.5)	17(27.0)	3(4.8)	2(3.1)	63	50.075*** (12)
	6~15년	50(39.7)	30(23.8)	41(32.5)	5(4.0)		126	
	16~25년	17(25.0)	8(11.8)	36(52.9)	6(8.8)	1(1.5)	68	
	26년이상	9(12.3)	17(23.3)	29(39.7)	16(21.9)	2(2.7)	73	
학교 규모	12학급이하	3(16.7)	6(33.3)	7(38.9)	1(5.6)	1(5.6)	18	29.469** (12)
	13~24학급	22(32.8)	10(14.9)	26(38.8)	9(13.4)		67	
	25~36학급	17(21.8)	12(15.4)	33(42.3)	14(17.9)	2(2.6)	78	
	37학급이상	52(31.1)	50(29.9)	57(34.1)	6(3.6)	2(1.2)	167	
담임 여부	담임교사	84(28.4)	72(24.3)	112(37.8)	23(7.8)	5(1.7)	296	6.919 (4)
	전담교사	10(29.4)	6(17.7)	11(32.3)	7(20.6)		34	
보직 여부	보직교사	26(32.1)	12(14.8)	28(34.6)	14(17.3)	1(1.2)	81	12.220* (4)
	평교사	68(27.3)	66(26.5)	95(38.2)	16(6.4)	4(1.6)	249	
합계		94(28.5)	78(23.6)	123(37.3)	30(9.1)	5(1.5)	330	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별, 담임여부별에서는 유의미한 차이가 없었고, 교직경력별 16~25년에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율은 52.9%, 5년 이하에서 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율은 36.5%, 6~15년에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율은 39.7%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 12학급 이하에서 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 36.5%로 나타났고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 보직여부별에서는 보직교사와 평교사간에 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 학교 교육목표·경영목표 및 방침·학교특색교육계획 수립에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 37.3%이고, 특히 교직경력에 따라 큰 차이를 보였으며( $p < .001$ ), 학교규모별( $p < .01$ ), 보직여부별에서도 유의미한 차이가 있었다( $p < .05$ ).

## (2) 경영방침에 따른 담당 업무별 세부추진계획 수립에서 저해 요인

경영방침에 따른 담당 업무별 세부추진계획 수립에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 26>에 제시되어 있다. <표 26>에 나타나 있는 것과 같이 ‘업무별 세부추진계획 수립에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(57.1%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(16.4%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(14.3%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(9.6%), 기타(1.5%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 남교사(29.3%)와 여교사(11.7%)간에 차이가 있고, ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’도 남교사(7.3%)와 여교사(18.0%)간에 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별에서는 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 학교규모별로는 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 12학급 이하 6.3%와

37학급 이상 20.0%로 차이가 크고, ‘의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음’이라고 응답한 비율은 12학급 이하 25.0%와 37학급 이상 2.1%로 차이가 많고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 담임여부별에서와 보직여부별에서는 통계적으로도 유의미한 차이가 없었다.

<표 26> 업무별 세부추진계획 수립에서 참여적 의사결정 저해 요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	12(29.3)	3(7.3)	22(53.7)	3(7.3)	1(2.4)	41	10.347*
	여	28(11.7)	43(18.0)	138(57.7)	24(10.0)	6(2.5)	239	
교직 경력	5년이하	9(17.3)	11(21.2)	23(44.2)	8(15.4)	1(1.9)	52	18.992 (12)
	6~15년	16(16.5)	11(11.3)	65(67.0)	2(2.1)	3(3.1)	97	
	16~25년	9(15.3)	12(20.3)	31(52.5)	6(10.2)	1(1.7)	59	
	26년이상	6(8.3)	12(16.7)	41(56.9)	11(15.3)	2(2.8)	72	
학교 규모	12학급이하	1(6.3)	1(6.3)	10(62.5)	4(25.0)		10	32.662** (12)
	13~24학급	8(15.7)	4(7.8)	32(62.7)	7(13.7)		51	
	25~36학급	9(13.2)	12(17.6)	34(50.0)	13(19.1)		68	
	37학급이상	22(15.2)	29(20.0)	84(57.9)	3(2.1)	7(4.8)	145	
담임 여부	담임교사	37(14.6)	42(16.6)	144(56.9)	23(9.1)	7(2.8)	253	1.858 (4)
	전담교사	3(11.1)	4(14.8)	16(59.3)	4(14.8)		27	
보직 여부	보직교사	10(16.1)	12(19.4)	31(50.0)	6(9.7)	3(4.8)	62	1.322 (4)
	평교사	30(13.8)	34(15.6)	129(59.2)	21(9.6)	4(1.8)	218	
합계		40(14.3)	46(16.4)	160(57.1)	27(9.6)	7(2.5)	280	

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

- 주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음  
 ② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음  
 ③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음  
 ④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

위의 결과를 종합해 볼 때, 경영방침에 따른 담당 업무별 세부추진계획 수립에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 57.1%로 높게 나타났고 특히 교직경력 6~15년에서 67.0%로 높았다.

### (3) 학사일정 및 시간 운영계획 수립에서 저해 요인

학사일정 및 시간 운영계획 수립에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과



는 <표 27>에 제시되어 있다. <표 27>에 나타나 있는 것과 같이 ‘학사일정계획 수립에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(41.8%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(29.8%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(14.0%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(11.6%), 기타(2.8%)’ 순으로 응답을 하였다.

<표 27> 학사일정계획 수립에서 참여적 의사결정 저해 요인

단위: 명(%)

구분		①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	10(21.7)	8(17.4)	21(45.7)	6(13.0)	1(2.2)	46	3.119 (4)
	여	75(31.4)	25(10.5)	98(41.0)	34(14.2)	7(2.9)	239	
교직 경력	5년이하	22(38.6)	12(21.1)	15(26.3)	7(12.3)	1(1.8)	57	20.789 (12)
	6~15년	35(33.0)	12(11.3)	40(37.7)	16(15.1)	3(2.8)	106	
	16~25년	16(27.6)	5(8.6)	30(51.7)	5(8.6)	2(3.4)	58	
	26년이상	12(18.8)	4(6.3)	34(53.1)	12(18.8)	2(3.1)	64	
학교 규모	12학급이하	3(18.8)	2(12.5)	6(37.5)	5(31.3)		16	40.661*** (12)
	13~24학급	26(43.3)	1(1.7)	27(45.0)	6(10.0)		60	
	25~36학급	8(12.5)	6(9.4)	37(57.8)	13(20.3)		64	
담임 여부	37학급이상	48(33.1)	24(16.6)	49(33.8)	16(11.0)	8(5.5)	145	1.512 (4)
	담임교사	74(29.1)	29(11.4)	107(42.1)	36(14.2)	8(3.1)	254	
	전담교사	11(35.5)	4(12.9)	12(38.7)	4(12.9)		31	
보직 여부	보직교사	24(35.3)	7(10.3)	23(33.8)	12(17.6)	2(2.9)	68	3.145 (4)
	평교사	61(28.1)	26(12.0)	96(44.2)	28(12.9)	6(2.8)	217	
합계		85(29.8)	33(11.6)	119(41.8)	40(14.0)	8(2.8)	285	

\*\*\* p<.001

- 주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음  
 ② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음  
 ③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음  
 ④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별, 교직경력별, 담임여부별, 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었으나 교직경력별 5년 이하에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 38.6%로 가장 높았으며, 학교규모별로는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 25~36학급에서 57.8%, 37학급 이상에서 33.8%로 급간에 따라 차이가 크고, ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율은 13~24학급에서 43.3%, 25~36학급에서 12.5%로 격차가 크고, 통계적으로

도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 학사일정 및 시간 운영계획 수립에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 41.8%이며, 학교규모 25~36학급에서 57.8%로 높게 나타났다( $p<.001$ ).

#### (4) 학년·학급·교과별 교육과정 수립 및 재구성에서 저해 요인

학년·학급·교과별 교육과정 수립 및 재구성에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 28>에 제시되어 있다.

<표 28> 교육과정 수립 및 재구성에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	2(4.4)	12(26.7)	25(55.6)	5(11.1)	1(2.2)	45	4.385 (4)
	여	21(10.4)	35(17.4)	103(51.2)	32(15.9)	10(5.0)	201	
교직 경력	5년이하	6(12.5)	17(35.4)	19(39.6)	5(10.4)	1(2.1)	48	26.066* (12)
	6~15년	8(8.9)	16(17.8)	48(53.3)	12(13.3)	6(6.7)	90	
	16~25년	4(8.3)	6(12.5)	33(68.8)	3(6.3)	2(4.2)	48	
	26년이상	5(8.3)	8(13.3)	28(46.7)	17(28.3)	2(3.3)	60	
학교 규모	12학급이하		1(8.3)	10(83.3)	1(8.3)		12	29.340** (12)
	13~24학급	3(6.4)	8(17.0)	28(59.6)	8(17.0)		47	
	25~36학급	5(8.2)	6(9.8)	41(67.2)	9(14.8)		61	
	37학급이상	15(11.9)	32(25.4)	49(38.9)	9(15.1)	11(8.7)	126	
담임 여부	담임교사	17(7.9)	42(19.5)	114(53.0)	31(14.4)	11(5.1)	215	6.309 (4)
	전담교사	6(19.4)	5(16.1)	14(45.1)	6(19.4)		31	
보직 여부	보직교사	5(10.2)	8(16.3)	29(59.2)	4(8.2)	3(6.1)	49	3.392 (4)
	평교사	18(9.1)	39(19.8)	99(50.3)	33(16.8)	8(4.1)	197	
합계		23(9.3)	47(19.1)	128(52.0)	37(15.0)	11(4.5)	246	

\*  $p<.05$  \*\*  $p<.01$

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

<표 28>에 나타나 있는 것과 같이 ‘교육과정 수립 및 재구성에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(52.0%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(19.1%), 의견 제시를 하지

만 반영이 잘 되지 않음(15.0%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(9.3%), 기타(4.6%)' 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별, 담임여부별, 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다. 교직경력별 5년 이하에서 '전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음'이라고 응답한 비율이 35.4%, 26년 이상에서 '의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음'이라고 응답한 비율이 28.3%로 다른 급간과 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 학교규모별로는 12학급이하에서 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 83.3%로 가장 높고, 다른 급간과 차이가 크게 나며 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 학년·학급·교과별 교육과정 수립 및 재구성에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 전체적으로 52.2%로 높게 나타났고, 특히 학교규모 12학급 이하에서 83.3%로 높은 반응을 보였다( $p < .01$ ). 또한 '전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음'이라고 응답한 비율도 교직경력별 5년 이하에서 35.4%로 나왔다( $p < .05$ ).

#### (5) 재량활동 및 특별활동 지도에서 저해 요인

재량활동 및 특별활동 지도에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 29>에 제시되어 있다. <표 29>에 나타나 있는 것과 같이 '재량활동 및 특별활동 지도에서 참여적 의사결정의 저해 요인'에 대해 교사들은 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(66.4%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(13.0%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(8.5%), 기타(7.3%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(4.9%)' 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별, 담임여부별, 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다. 교직경력별 5년 이하에서 '전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음'이라고 응답한 비율이 22.9%, 26년 이상에서 '의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음'이라고 응답한 비율이 24.6%로 다른 급간과 차이가 나며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 13~24학급에서 '의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음'이라고 응답한 비율이 21.7%로 다른 급간과 차이가 나고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ).

<표 29> 재량활동 및 특별활동 지도에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	2(4.4)	3(6.7)	35(77.8)	4(8.9)	1(2.2)	45	3.950 (4)
	여	10(5.0)	18(8.9)	129(63.9)	28(13.9)	17(8.4)	202	
교직 경력	5년이하	5(10.4)	11(22.9)	27(56.3)	4(8.3)	1(2.1)	48	35.292*** (12)
	6~15년	2(2.2)	5(5.6)	63(70.8)	9(10.1)	10(11.2)	89	
	16~25년	4(8.2)	2(4.1)	36(73.5)	4(8.2)	3(6.1)	49	
	26년이상	1(1.6)	3(4.9)	38(62.3)	15(24.6)	4(6.6)	61	
학교 규모	12학급이하		2(16.7)	9(75.0)	1(8.3)		12	22.834* (12)
	13~24학급	3(6.5)	5(10.9)	28(60.9)	10(21.7)		46	
	25~36학급	3(4.6)	3(4.6)	49(75.4)	9(13.8)	1(1.5)	65	
	37학급이상	6(4.8)	11(8.9)	78(62.9)	12(9.7)	17(13.7)	124	
담임 여부	담임교사	8(3.7)	19(8.8)	145(66.8)	27(12.4)	18(8.3)	217	8.083 (4)
	전담교사	4(13.3)	2(6.7)	19(63.3)	5(16.7)		30	
보직 여부	보직교사	3(6.3)	2(4.2)	30(62.5)	10(20.8)	3(6.3)	48	2.398 (4)
	평교사	9(4.5)	19(9.5)	134(67.3)	22(11.1)	15(7.5)	199	
합계	12(4.9)	21(8.5)	164(66.4)	32(13.0)	18(7.3)	247		

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

위의 결과를 종합해 볼 때, 재량활동 및 특별활동 지도에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 66.4%로 높게 나타났고 특히 남교사에서 77.8%로 높았다.

#### (6) 교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립에서 저해 요인

교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 30>에 제시되어 있다. <표 30>에 나타나 있는 것과 같이 ‘교과 평가계획 수립에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(61.3%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(14.4%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(12.3%), 기타(8.1%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(4.3%)’ 순으로 응답을 하였다.

<표 30> 교과 평가계획 수립에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	1(2.4)	9(22.0)	23(56.1)	6(14.6)	2(4.9)	41	4.964 (4)
	여	9(4.6)	20(10.3)	121(62.4)	27(13.9)	17(8.8)	194	
교직 경력	5년이하	5(10.4)	17(35.4)	21(43.8)	4(8.3)	1(2.1)	48	60.256*** (12)
	6~15년		6(7.7)	51(65.4)	11(14.1)	10(12.8)	78	
	16~25년	4(8.3)	4(8.3)	34(70.8)	1(2.1)	5(10.4)	48	
	26년이상	1(1.6)	2(3.3)	38(62.3)	17(27.9)	3(4.9)	61	
학교 규모	12학급이하		2(16.7)	10(83.3)			12	29.580** (12)
	13~24학급	3(6.3)	3(6.3)	34(70.8)	8(16.7)		48	
	25~36학급	2(3.4)	4(6.8)	42(71.2)	10(16.9)	1(1.7)	59	
	37학급이상	5(4.3)	20(17.2)	58(50.0)	15(12.9)	18(15.5)	116	
담임 여부	담임교사	5(2.4)	22(10.5)	134(64.1)	30(14.4)	18(8.6)	209	23.709*** (4)
	전담교사	5(19.2)	7(26.9)	10(38.5)	3(11.5)	1(3.9)	26	
보직 여부	보직교사	2(4.7)	7(16.3)	22(51.2)	8(18.6)	4(9.3)	43	2.436 (4)
	평교사	8(4.2)	22(11.5)	122(63.5)	25(13.0)	15(7.8)	192	
합계	10(4.3)	29(12.3)	144(61.3)	33(14.0)	19(8.1)	235		

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

- 주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음  
 ② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음  
 ③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음  
 ④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별, 담임여부별, 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다. 교직경력별 5년 이하에서 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 35.4%, 26년 이상에서 ‘의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음’이라고 응답한 비율이 27.9%로 다른 급간과 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 학교규모별로는 12학급 이하에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 83.3%로 가장 높았고 다른 급간과 차이가 크게 나며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.01).

위의 결과를 종합해 볼 때, 교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 61.3%로 높았고, 특히 학교규모별 12학급 이하에서 83.3%로 높게 나타났다(p<.01).

(7) 교수-학습 매체의 확보 및 활용에서 저해 요인

교수-학습 매체의 확보 및 활용에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 31>에 제시되어 있다.

<표 31> 교구의 확보 및 활용에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	1(2.3)	6(13.6)	28(63.6)	6(13.6)	3(6.8)	44	4.311 (4)
	여	12(6.3)	12(6.3)	113(59.8)	33(17.5)	19(10.1)	189	
교직 경력	5년이하	11(26.2)	8(19.0)	17(40.5)	5(11.9)	1(2.4)	42	69.617*** (12)
	6~15년	1(1.2)	1(1.2)	55(64.7)	14(16.5)	14(16.5)	85	
	16~25년		7(14.6)	29(60.4)	7(14.6)	5(10.4)	48	
	26년이상	1(1.7)	2(3.4)	40(69.0)	13(22.4)	2(3.4)	58	
학교 규모	12학급이하	1(8.3)	1(8.3)	10(83.3)			12	42.820*** (12)
	13~24학급		1(2.2)	33(73.3)	11(24.4)		45	
	25~36학급	8(12.7)	2(3.2)	43(68.3)	8(12.7)	2(3.2)	63	
	37학급이상	4(3.5)	14(12.4)	55(48.7)	20(17.7)	20(17.7)	113	
담임 여부	담임교사	11(5.4)	17(8.4)	123(60.9)	32(15.8)	19(9.4)	202	1.753 (4)
	전담교사	2(6.5)	1(3.2)	18(58.0)	7(22.6)	3(9.7)	31	
보직 여부	보직교사	2(4.3)	5(10.6)	22(46.8)	7(14.9)	11(23.4)	47	14.935** (4)
	평교사	11(5.9)	13(7.0)	119(64.0)	32(17.2)	11(5.9)	186	
합계		13(5.6)	18(7.7)	141(60.5)	39(16.7)	22(9.4)	233	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

<표 31>에 나타나 있는 것과 같이 ‘교구의 확보 및 활용에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(61.5%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(16.7%), 기타(9.4%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(7.7%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(5.6%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별, 담임여부별에서는 유의미한 차이가 없었다. 교직경력별 5년 이하에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 26.2%로 다른 급간과 차이가 나며, 통계적으로

도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교규모별로는 12학년 이하에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 83.3%로 가장 높았고, 13~24학년에서는 ‘의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음’이라고 응답한 비율이 24.4%로 다른 급간과 차이가 크게 나며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 교수-학습 매체의 확보 및 활용에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 60.5%로 높게 나타났고 특히 학교규모별 12학년 이하에서 83.3%로 높았다( $p<.001$ ).

#### (8) 현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정에서 저해 요인

현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 32>에 제시되어 있다. <표 32>에 나타나 있는 것과 같이 ‘현장체험학습에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(50.0%)’, 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(20.0%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(14.2%), 기타(8.4%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(7.4%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 남교사 72.7%, 여교사 45.2%로 매우 큰 차이가 났고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.05$ ). 교직경력별 5년 이하에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 32.4%로 다른 급간에 비해 낮은 반면, ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율은 32.4%, ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 29.4%로 다른 급간에 비해 높았으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 학교규모별로는 12학년이하에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 20.0%로 가장 낮은 반면, ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율은 80.0%로 다른 급간과 큰 차이를 나타냈고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임 여부별과 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다.

<표 32> 현장체험학습에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남		3(9.1)	24(72.7)	2(6.1)	4(12.1)	33	12.919*
	여	27(17.2)	35(22.3)	71(45.2)	12(7.6)	12(7.6)	157	
교직 경력	5년이하	11(32.4)	10(29.4)	11(32.4)	1(2.9)	1(2.9)	34	28.785** (12)
	6~15년	9(12.9)	11(15.7)	40(57.1)	4(5.7)	6(8.6)	70	
	16~25년	5(11.9)	9(21.4)	21(50.0)	1(2.4)	6(14.3)	42	
	26년이상	2(4.5)	8(18.2)	23(52.3)	8(18.2)	3(6.8)	44	
학교 규모	12학급이하		4(80.0)	1(20.0)			5	54.493*** (12)
	13~24학급	3(8.8)	3(8.8)	27(79.4)	1(2.9)		34	
	25~36학급	10(17.9)	3(5.4)	31(55.4)	10(17.9)	2(3.6)	56	
	37학급이상	14(14.7)	28(29.5)	36(37.9)	3(3.2)	14(14.7)	95	
담임 여부	담임교사	21(12.1)	37(21.4)	88(50.9)	14(8.1)	13(7.5)	173	11.255* (4)
	전담교사	6(35.3)	1(5.9)	7(41.2)		3(17.6)	17	
보직 여부	보직교사	4(15.4)	2(7.7)	11(42.3)	4(15.4)	5(19.2)	26	9.474 (4)
	평교사	23(14.0)	36(22.0)	84(51.2)	10(6.1)	11(6.7)	164	
합계		27(14.2)	38(20.0)	95(50.0)	14(7.4)	16(8.4)	190	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

위의 결과를 종합해 볼 때, 현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 50.0%의 높은 반응이 나타났고 특히 학교규모별 13~24학급에서 79.4%로 높은 반응을 보였다(p<.001).

### (9) 각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출에서 저해 요인

각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 33>에 제시되어 있다. <표 33>에 나타나 있는 것과 같이 ‘장학협의 및 학교평가에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(39.9%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(29.4%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(14.7%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(10.5%), 기타(5.5%)’ 순으로



응답을 하였다.

<표 33> 장학협의 및 학교평가에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	3(8.1)	4(10.8)	29(78.4)	1(2.7)	37	27.619*** (4)
	여	32(15.9)	66(32.8)	66(32.8)	24(11.9)	201	
교직 경력	5년이하	20(46.5)	13(30.2)	9(20.9)	1(2.3)	43	66.380*** (12)
	6~15년	8(9.2)	23(26.4)	41(47.1)	7(8.0)	87	
	16~25년	5(10.6)	19(40.4)	19(40.4)	2(4.3)	47	
	26년이상	2(3.3)	15(24.6)	26(42.6)	15(24.6)	61	
학교 규모	12학급이하	3(18.8)	5(31.3)	8(50.0)		16	72.393*** (12)
	13~24학급	7(15.9)	4(9.1)	32(72.7)	1(2.3)	44	
	25~36학급	6(9.5)	8(12.7)	33(52.4)	14(22.2)	63	
	37학급이상	19(16.5)	53(46.1)	22(19.1)	10(8.7)	115	
담임 여부	담임교사	30(14.0)	64(29.8)	85(39.5)	23(10.7)	215	2.503 (4)
	전담교사	5(21.7)	6(26.1)	10(43.5)	2(8.7)	23	
보직 여부	보직교사	6(15.0)	9(22.5)	18(45.0)	5(12.5)	40	1.221 (4)
	평교사	29(14.6)	61(30.8)	77(38.9)	20(10.1)	198	
합계		35(14.7)	70(29.4)	95(39.9)	25(10.5)	238	

\*\*\* p<.001

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 남교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 78.4%로 높게 나온 반면 여교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’과 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 모두 32.8%로 큰 차이가 났고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 교직경력별에서 5년 이하는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 46.5%로 높은 반면 16~25년에는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’과 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 모두 40.4%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다

( $p < .001$ ).

학교규모별로는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 13~24학급에서 72.7%로 가장 높고, 37학급 이상에서는 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 46.1%로 다른 급간과 큰 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별과 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 33.9%, ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 29.4%로 나타났고 성별, 교직경력별, 학교규모별로 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

#### (10) 학교교육과정 평가 및 개선 방향에서 저해 요인

학교교육과정 평가 및 개선 방향에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 34>에 제시되어 있다. <표 34>에 나타나 있는 것과 같이 ‘학교교육과정 평가에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(42.6%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(23.2%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(22.8%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(8.9%), 기타(2.5%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 남교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 64.7%인 반면 여교사는 38.9%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별에서 5년 이하는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 55.6%로 높은 반면 16~25년과 26년 이상에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 56.3%, 50.0%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 13~24학급에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 62.0%로 높은 반면, 37학급 이상에서는 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 34.3%로 다른 급간과 큰 차이를 보였고,

통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별과 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다.

<표 34> 학교교육과정 평가에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	3(8.8)	3(8.8)	22(64.7)	5(14.7)	1(2.9)	34	13.036*
	여	52(25.6)	51(25.1)	79(38.9)	16(7.9)	5(2.5)	203	
교직 경력	5년이하	25(55.6)	12(26.7)	8(17.8)			45	62.683***
	6~15년	24(28.6)	15(17.9)	36(42.9)	7(8.3)	2(2.4)	84	
	16~25년		16(33.3)	27(56.3)	3(6.3)	2(4.2)	48	
	26년이상	6(10.0)	11(18.3)	30(50.0)	11(18.3)	2(3.3)	60	
학교 규모	12학급이하	3(18.8)	5(31.3)	8(50.0)			16	56.806***
	13~24학급	11(22.0)	8(16.0)	31(62.0)			50	
	25~36학급	10(15.2)	5(7.6)	35(53.0)	15(22.7)	1(1.5)	66	
	37학급이상	31(29.5)	36(34.3)	27(25.7)	6(5.7)	5(4.8)	105	
담임 여부	담임교사	51(23.3)	51(23.3)	93(42.5)	19(8.7)	5(2.3)	219	1.158 (4)
	전담교사	4(22.2)	3(16.7)	8(44.4)	2(11.1)	1(5.6)	18	
보직 여부	보직교사	14(35.0)	2(5.0)	16(40.0)	5(12.5)	3(7.5)	40	15.053** (4)
	평교사	41(20.8)	52(26.4)	85(43.1)	16(8.1)	3(1.5)	197	
합계		55(23.2)	54(22.8)	101(42.6)	21(8.9)	6(2.5)	237	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

위의 결과를 종합해 볼 때, 학교교육과정 평가 및 개선 방향에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 전체적으로 42.6%로 나타나고, 특히 남교사가 64.7%로 가장 높으며, 통계적으로 성별( $p < .05$ ), 교직경력별( $p < .001$ ), 학교규모별( $p < .001$ )에서 유의미한 차이를 보였다.

## 2) 인사 영역에서 교사의 의사결정 참여를 저해하는 요인

### (1) 인사위원회 등 각종 위원회의 구성에서 저해 요인

인사위원회 등 각종 위원회의 구성에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 35>에 제시되어 있다. <표 35>에 나타나 있는 것과 같이 ‘각종 위원회의 구성에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(44.4%), 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(35.7%), 의견 제시를 하지만 반응이 잘 되지 않음(8.7%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(7.9%), 기타(3.2%)’ 순으로 응답을 하였다.

<표 35> 각종 위원회의 구성에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	12(26.7)	3(6.7)	25(55.6)	5(11.1)	45	11.937*	
	여	111(47.8)	19(8.2)	74(31.9)	19(8.2)	232		
교직 경력	5년이하	35(61.4)	10(17.5)	8(14.0)		4(7.0)	57	
	6~15년	58(54.7)	8(7.5)	27(25.5)	11(10.4)	2(1.9)	106	68.264***
	16~25년	18(32.1)	4(7.1)	31(55.4)	2(3.6)	1(1.8)	56	
	26년이상	12(20.7)		33(56.9)	11(19.0)	2(3.4)	58	
학교 규모	12학급이하	6(33.3)	5(27.8)	7(38.9)			18	
	13~24학급	23(39.7)		34(58.6)	1(1.7)		58	60.968***
	25~36학급	20(30.8)	2(3.1)	24(36.9)	14(21.5)	5(7.7)	65	
	37학급이상	74(54.4)	15(11.0)	34(25.0)	9(6.6)	4(2.9)	136	
담임 여부	담임교사	111(44.8)	22(8.9)	89(35.9)	17(6.9)	9(3.6)	248	12.657*
	전담교사	12(41.4)		10(34.5)	7(24.1)		29	(4)
보직 여부	보직교사	25(38.5)	2(3.1)	27(41.5)	8(12.3)	3(4.6)	65	5.795
	평교사	98(46.2)	20(9.4)	72(34.0)	16(7.5)	6(2.8)	212	(4)
합계		123(44.4)	22(7.9)	99(35.7)	24(8.7)	9(3.2)	277	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반응이 잘 되지 않음

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 남교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 55.6%인 반면 여교사는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 47.8%로 차이를 보였고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.05). 교직경력별에서 5년 이하와 6~15년에서는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가

주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 각각 61.4%, 54.7%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 각각 55.4%, 56.9%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교규모별로는 37학급 이상에서만 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 54.4%인 반면, 다른 급간에서는 모두 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 높아 급간에 따라 큰 차이를 보였고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별에서는 전담교사가 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 24.1%로 담임교사 6.9%와 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.05$ ). 보직교사는 유의미한 차이가 없었다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 인사위원회 등 각종 위원회의 구성에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 44.4%이고, 특히 교직경력 5년 이하에서 61.4%로 가장 높다( $p<.001$ ), 또한 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율도 35.7%이며, 통계적으로 성별( $p<.05$ ), 학교규모별( $p<.001$ )에서 유의미한 차이를 보였다.

## (2) 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정에서 저해 요인

학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 36>에 제시되어 있다. <표 36>에 나타나 있는 것과 같이 '학급담임 등의 배정에서 참여적 의사결정의 저해 요인'에 대해 교사들은 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(38.3%), 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(37.5%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(13.0%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(10.1%), 기타(1.1%)' 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 유의미한 차이가 없었고, 교직경력별에서 5년 이하와 6~15년에서는 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 각각 55.0%, 47.9%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 각각 55.2%, 40.6%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한

차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교규모별로는 12학급이하와 37학급이상에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 각각 50.0%, 47.5%인 반면, 13~24학급과 25~36학급에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 65.5%, 46.2%로 급간별로 큰 차이를 보이고 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별에서는 유의미한 차이가 없었으나, 보직교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 46.4%로 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ).

<표 36> 학급담임 등의 배정에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	8(19.0)	7(16.7)	21(50.0)	5(11.9)	1(2.4)	42	8.276 (4)
	여	92(42.0)	27(12.3)	77(35.2)	21(9.6)	2(9)	219	
교직 경력	5년이하	22(55.0)	8(20.0)	8(20.0)	1(2.5)	1(2.5)	40	36.811*** (12)
	6~15년	45(47.9)	13(13.8)	30(31.9)	6(6.4)		94	
	16~25년	17(29.3)	3(5.2)	32(55.2)	5(8.6)	1(1.7)	58	
	26년이상	16(23.2)	10(14.5)	28(40.6)	14(20.3)	1(1.4)	69	
학교 규모	12학급이하	9(50.0)	1(5.6)	7(38.9)	1(5.6)		18	68.119*** (12)
	13~24학급	18(31.0)	2(3.4)	38(65.5)			58	
	25~36학급	16(24.6)	4(6.2)	30(46.2)	15(23.1)		65	
	37학급이상	57(47.5)	27(22.5)	23(19.2)	10(8.3)	3(2.5)	120	
담임 여부	담임교사	92(38.7)	34(14.3)	87(36.6)	22(9.2)	3(1.3)	238	5.765 (4)
	전담교사	8(34.8)		11(47.8)	4(17.4)		23	
보직 여부	보직교사	24(34.8)	1(1.4)	32(46.4)	10(14.5)	2(2.9)	69	16.334** (4)
	평교사	76(39.6)	33(17.2)	66(34.4)	16(8.3)	1(5)	192	
합계		100(38.3)	34(13.0)	98(37.5)	26(10.1)	3(1.1)	261	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

위의 결과를 종합해 볼 때, 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 38.3%이고, 교직경력 5년 이하에서 55.0%로 가장 높

다( $p<.100$ ), 또한 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율도 37.5%로 나타나고 있으며, 통계적으로 학교규모별( $p<.001$ ), 보직여부별( $p<.01$ )에서 유의미한 차이를 보였다.

### (3) 교직원의 포상 추천 및 징계 결정에서 저해 요인

교직원의 포상 추천 및 징계 결정에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 37>에 제시되어 있다. <표 37>에 나타나 있는 것과 같이 ‘포상 및 징계 결정에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(45.0%), 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(38.4%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(8.00%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(5.0%), 기타(2.8%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 남교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 46.9%인 반면 여교사는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 48.8%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 교직경력별 5년 이하와 6~15년에서는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 각각 52.1%, 60.2%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 59.7%, 54.5%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교규모별로는 37학급이상에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 57.2%인 반면 12학급이하와 13~24학급에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 50.0%, 53.3%로 급간에 따라 큰 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별에서는 전담교사가 ‘의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음’이라고 응답한 비율이 담임교사와 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 보직여부별에서 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 보직교사는 1.3%, 평교사는 10.5%인 반면 ‘의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음’이라고 응답한 비율은 보직교사 12.7%, 평교사 3.3%로 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ).

<표 37> 포상 및 징계 결정에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분		①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	13(26.5)	5(10.2)	23(46.9)	3(6.1)	5(10.2)	49	17.749** (4)
	여	117(48.8)	18(7.5)	88(36.7)	14(5.8)	3(1.3)	240	
교직 경력	5년이하	25(52.1)	9(18.8)	9(18.8)	1(2.1)	4(8.3)	48	57.773*** (12)
	6~15년	68(60.2)	8(7.1)	29(25.7)	7(6.2)	1(0.9)	113	
	16~25년	21(33.9)	1(1.6)	37(59.7)	3(4.8)		62	
	26년이상	16(24.2)	5(7.6)	36(54.5)	6(9.1)	3(4.5)	66	
학교 규모	12학급이하	3(21.4)	3(21.4)	7(50.0)	1(7.1)		14	65.580*** (12)
	13~24학급	22(36.7)	6(10.0)	32(53.3)			60	
	25~36학급	22(31.4)		29(41.4)	12(17.1)	7(10.0)	70	
	37학급이상	83(57.2)	14(9.7)	43(29.7)	4(2.8)	1(0.7)	145	
담임 여부	담임교사	116(45.8)	23(9.1)	99(39.1)	12(4.7)	3(1.2)	253	26.741*** (4)
	전담교사	14(38.9)		12(33.3)	5(13.9)	5(13.9)	36	
보직 여부	보직교사	37(46.8)	1(1.3)	25(31.6)	10(12.7)	6(7.6)	79	25.132*** (4)
	평교사	93(44.3)	22(10.5)	86(41.0)	7(3.3)	2(1.0)	210	
합계		130(45.0)	23(8.0)	111(38.4)	17(5.9)	8(2.8)	289	

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

- 주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음  
 ② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음  
 ③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음  
 ④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

위의 결과를 종합해 볼 때, 교직원의 포상 추천 및 징계 결정에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 45.0%이며, 교직경력 6~15년에서 60.2%로 가장 높으나, ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율도 38.4%로 나타나고 있으며, 통계적으로 성별(p<.01), 교직경력별, 학교규모별, 보직여부별 각각 (p<.01)로 유의미한 차이를 보였다.

#### (4) 해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서 저해 요인

해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 38>에 제시되어 있다. <표 38>에 나타나 있는 것과 같이 ‘연수 대상자의 선정에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘경력부족, 자격 등의 이유



로 권한이나 기회가 주어지지 않음(39.9%), 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(39.9%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(9.4%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(8.7%), 기타(2.1%)' 순으로 응답을 하였다.

<표 38> 연수 대상자의 선정에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	9(18.0)	6(12.0)	25(50.0)	5(10.0)	5(10.0)	50	27.393*** (4)
	여	105(44.5)	21(8.9)	89(37.7)	20(8.5)	1(4)	236	
교직 경력	5년이하	32(60.4)	5(9.4)	11(20.8)		5(9.4)	53	72.257*** (12)
	6~15년	49(47.6)	13(12.6)	29(28.2)	12(11.7)		103	
	16~25년	23(37.1)	2(3.2)	36(58.1)	1(1.6)		62	
	26년이상	10(14.7)	7(10.3)	38(55.9)	12(17.6)	1(1.5)	68	
학교 규모	12학급이하	6(42.9)	1(7.1)	7(50.0)			14	47.496*** (12)
	13~24학급	23(37.1)	4(6.5)	35(56.5)			62	
	25~36학급	15(21.1)	5(7.0)	32(45.1)	15(21.1)	4(5.6)	71	
담임 여부	37학급이상	70(50.4)	17(12.2)	40(28.8)	10(7.2)	2(1.4)	139	28.733*** (4)
	담임교사	105(41.3)	26(10.2)	103(40.6)	18(7.1)	2(8)	254	
보직 여부	전담교사	9(28.1)	1(3.1)	11(34.4)	7(21.9)	4(12.5)	32	18.313** (4)
	보직교사	37(46.3)	1(1.3)	30(37.5)	7(8.8)	5(6.3)	80	
합계	평교사	77(37.4)	26(12.6)	84(40.8)	18(8.7)	1(5)	206	
	합계	114(39.9)	27(9.4)	114(39.9)	25(8.7)	6(2.1)	286	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 남교사는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 50.5%인 반면 여교사는 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 44.5%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 교직경력 별에서 5년 이하와 6~15년에서는 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 각각 60.4%, 47.6%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 각각 58.1%, 55.9%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를

보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 37학급 이상에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 50.4%인 반면, 12학급 이하와 13~24학급에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 50.0%, 56.5%로 응답하여 급간별로 큰 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별에서는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 담임교사가 41.3%, 전담교사는 28.1%로 차이를 보이고 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 보직여부별에서 보직교사가 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 46.3%인 반면 평교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 40.8%로 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 45.0%이고, ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율도 38.4%로 나타나고 있으며, 통계적으로 성별( $p < .001$ ), 교직경력별( $p < .001$ ), 학교규모별( $p < .001$ ), 담임여부별( $p < .001$ ), 보직여부별( $p < .01$ )로 유의미한 차이를 보였다.

##### (5) 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정에서 저해 요인

근무성적 평정 및 성과급 지급 결정에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 39>에 제시되어 있다. <표 39>에 나타나 있는 것과 같이 ‘근무성적 평정에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(40.0%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(38.1%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(10.0%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(8.4%), 기타(3.3%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 남교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 56.9%인 반면 여교사는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 43.1%로 차이를 보였고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 교직경

경력에서 5년 이하와 6~15년에서는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 각각 52.5%, 45.8%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 63.8%, 52.1%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ).

<표 39> 근무성적 평정에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	7(13.7)	7(13.7)	29(56.9)	3(5.9)	5(9.8)	51	22.849*** (4)
	여	107(43.1)	23(9.3)	91(36.7)	22(8.9)	5(2.0)	248	
교직 경력	5년이하	32(52.5)	9(14.8)	11(18.0)		9(14.8)	61	79.042*** (12)
	6~15년	49(45.8)	11(10.3)	34(31.8)	12(11.2)	1(.9)	107	
	16~25년	18(31.0)	1(1.7)	37(63.8)	2(3.4)		58	
	26년이상	15(20.5)	9(12.3)	38(52.1)	11(15.1)		73	
학교 규모	12학급이하	10(55.6)	1(5.6)	7(38.9)			18	58.462*** (12)
	13~24학급	23(35.4)	5(7.7)	37(56.9)			65	
	25~36학급	17(23.3)	1(1.4)	36(49.3)	11(15.1)	8(11.0)	73	
	37학급이상	64(44.8)	23(16.1)	40(28.0)	14(9.8)	2(1.4)	143	
담임 여부	담임교사	108(40.6)	29(10.9)	102(38.3)	21(7.9)	6(2.3)	266	16.774** (4)
	전담교사	6(18.2)	1(3.0)	18(54.6)	4(12.1)	4(12.1)	33	
보직 여부	보직교사	33(42.3)		35(44.9)	6(7.7)	4(5.1)	78	12.723* (4)
	평교사	81(36.7)	30(13.6)	85(38.5)	19(8.6)	6(2.7)	221	
합계		114(38.1)	30(10.0)	120(40.1)	25(8.4)	10(3.3)	299	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

학교규모별로는 12학급 이하에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 55.6%인 반면, 13~24학급에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 56.9%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별에서는 담임교사가 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한

비율이 40.6%인 반면, 전담교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 54.6%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 보직여부별에서는 ‘전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음’이라고 응답한 비율이 평교사만 13.6%로 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 40.1%이며, 교직경력 16~25년에서 63.8%로 가장 높으나, ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율도 38.1%로 나타나며, 통계적으로 성별, 교직경력별, 학교규모별에서 각각 ( $p < .001$ ), 담임여부별( $p < .01$ ), 보직여부별 ( $p < .05$ )로 유의미한 차이를 보였다.

#### (6) 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서 저해 요인

기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 40>에 제시되어 있다. <표 40>에 나타나 있는 것과 같이 ‘교직원 채용에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(38.7%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(37.0%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(10.1%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(7.7%), 기타(6.4%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 남교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 52.1%인 반면 여교사는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 41.4%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 교직경력별에서 5년 이하와 6~15년에서는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 각각 55.4%, 44.1%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 59.3%, 56.3%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 12학급 이하와 37학급 이상에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 각각 43.8%, 40.8%

인 반면, 13~24학급에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 58.5%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 담임여부별에서는 담임교사가 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 39.6%인 반면 전담교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 40.6%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.05). 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다.

<표 40> 교직원 채용에서 참여적 의사결정 저해요인

구분		①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	7(14.6)	6(12.5)	25(52.1)	4(8.3)	6(12.5)	48	14.119** (4)
	여	103(41.4)	24(9.6)	90(36.1)	19(7.6)	13(5.2)	249	
교직 경력	5년이하	31(55.4)	8(14.3)	13(23.2)		4(7.1)	56	57.709*** (12)
	6~15년	49(44.1)	18(16.2)	27(24.3)	9(8.1)	8(7.2)	111	
	16~25년	16(27.1)	2(3.4)	35(59.3)	3(5.1)	3(5.1)	59	
	26년이상	14(19.7)	2(2.8)	40(56.3)	11(15.5)	4(5.6)	71	
학교 규모	12학급이하	7(43.8)	1(6.3)	8(50.0)			16	49.093*** (12)
	13~24학급	23(35.4)	4(6.2)	38(58.5)			65	
	25~36학급	18(28.1)		29(45.3)	10(15.6)	7(10.9)	64	
담임 여부	37학급이상	62(40.8)	25(16.4)	40(26.3)	13(8.6)	12(7.9)	152	11.606* (4)
	담임교사	105(39.6)	23(8.7)	102(38.5)	20(7.5)	15(5.7)	265	
	전담교사	5(15.6)	7(21.9)	13(40.6)	3(9.4)	4(12.5)	32	
보직 여부	보직교사	34(42.0)	9(11.1)	25(30.9)	5(6.2)	8(9.9)	81	5.054 (4)
	평교사	76(35.2)	21(9.7)	90(41.7)	18(8.3)	11(5.1)	216	
합계		110(37.0)	30(10.1)	115(38.7)	23(7.7)	19(6.4)	297	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

위의 결과를 종합해 볼 때, 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 38.7%이고, 교직경력 16~25년에서 59.3%로 가장 높으나, ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율

도 37.0%로 나타나고 있으며, 통계적으로 성별 ( $p<.01$ ), 교직경력별, 학교규모별에서 각각 ( $p<.001$ ), 담임여부별 ( $p<.05$ )로 유의미한 차이를 보였다.

### 3. 예산 영역에서 교사의 의사결정 참여를 저해하는 요인

#### (1) 단위 학교의 예산 및 결산 심의에서 저해 요인

단위 학교의 예산 및 결산 심의에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 41>에 제시되어 있다. <표 41>에 나타나 있는 것과 같이 ‘예산 및 결산 심의에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(40.8%), 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(33.5%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(10.9%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(10.9%), 기타(3.9%)’ 순으로 응답을 하였다.

<표 41> 예산 및 결산 심의에서 참여적 의사결정 저해요인

구분		①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	6(14.6)	4(9.8)	23(56.1)	8(19.5)		41	20.566*** (4)
	여	110(45.3)	27(11.1)	72(29.6)	23(9.5)	11(4.5)	243	
교직 경력	5년이하	24(48.0)	12(24.0)	5(10.0)	5(10.0)	4(8.0)	50	53.988*** (12)
	6~15년	54(52.4)	9(8.7)	28(27.2)	9(8.7)	3(2.9)	103	
	16~25년	20(32.8)	6(9.8)	32(52.5)	1(1.6)	2(3.3)	61	
	26년이상	18(25.7)	4(5.7)	30(42.9)	16(22.9)	2(2.9)	70	
학교 규모	12학급이하	1(7.1)	3(21.4)	7(50.0)	3(21.4)		14	52.396*** (12)
	13~24학급	20(29.9)	9(13.4)	33(49.3)	5(7.5)		67	
	25~36학급	16(24.2)	6(9.1)	25(37.9)	15(22.7)	4(6.1)	66	
	37학급이상	79(57.7)	13(9.5)	30(21.9)	8(5.8)	7(5.1)	137	
담임 여부	담임교사	107(41.0)	29(11.1)	85(32.6)	29(11.1)	11(4.2)	261	1.966 (4)
	전담교사	9(39.1)	2(8.7)	10(43.5)	2(8.7)		23	
보직 여부	보직교사	30(46.2)	5(7.7)	21(32.3)	7(10.8)	2(3.1)	65	1.556 (4)
	평교사	86(39.3)	26(11.9)	74(33.8)	24(11.0)	9(4.1)	219	
합계		116(40.8)	31(10.9)	95(33.5)	31(10.9)	11(3.9)	284	

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

- 주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음  
 ② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음  
 ③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음  
 ④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 남교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율은 56.1%인 반면 여교사는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’에 45.3%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 교직경력별에서 5년 이하와 6~15년에서는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 각각 48.0%와 52.4%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 52.5%, 42.9%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

학교규모별로는 37학급 이상에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 57.7%인 반면 12학급 이하와 13~24학급에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 50.0%, 49.3%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별과 보직여부별에서는 유의미한 차이가 없었다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 단위 학교의 예산 및 결산 심의에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 40.8%이고, 학교규모 37학급이상에서 57.7%로 가장 높으나, ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율도 33.5%로 나타나고 있으며, 통계적으로 성별, 교직경력별, 학교규모별에서 각각 ( $p < .001$ )로 유의미한 차이를 보였다.

## (2) 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보에서 저해 요인

학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 42>에 제시되어 있다. <표 42>에 나타나 있는 것과 같이 ‘필요한 예산 확보에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(41.3%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(28.6%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(12.7%), 기타(9.8%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(7.6%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율은 남교사가 61.0%, 여교사가

37.9%인 반면 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율은 남교사가 17.1%, 여교사가 45.3%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별에서 5년 이하와 6~15년에는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 각각 37.8%, 35.4%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 56.7%, 41.3%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ).

<표 42> 필요한 예산 확보에서 참여적 의사결정 저해요인

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	7(17.1)	1(2.4)	25(61.0)	5(12.2)	3(7.3)	41	12.369* (4)
	여	72(30.6)	34(14.5)	89(37.9)	16(6.8)	24(10.2)	235	
교직 경력	5년이하	17(37.8)	9(20.0)	15(33.3)		4(8.9)	45	30.081** (12)
	6~15년	34(35.4)	13(13.5)	34(35.4)	6(6.3)	9(9.4)	96	
	16~25년	15(25.0)	4(6.7)	34(56.7)	2(3.3)	5(8.3)	60	
	26년이상	13(17.3)	9(12.0)	31(41.3)	13(17.3)	9(12.0)	75	
학교 규모	12학급이하	2(14.3)	2(14.3)	10(71.4)			14	56.509*** (12)
	13~24학급	13(18.8)	8(11.6)	39(56.5)	1(1.4)	8(11.6)	69	
	25~36학급	10(16.4)	2(3.3)	27(44.3)	13(21.3)	9(14.8)	61	
	37학급이상	54(40.9)	23(17.4)	38(28.8)	7(5.3)	10(7.6)	132	
담임 여부	담임교사	74(29.4)	31(12.3)	103(40.9)	17(6.7)	27(10.7)	252	6.423
	전담교사	5(20.8)	4(16.7)	11(45.8)	4(16.7)		24	(4)
보직 여부	보직교사	29(39.2)	6(8.1)	22(29.7)	7(9.5)	10(13.5)	74	10.784*
	평교사	50(24.8)	29(14.4)	92(45.5)	14(6.7)	17(8.4)	202	(4)
합계		79(28.6)	35(12.7)	114(41.3)	21(7.6)	27(9.8)	276	

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

- 주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음  
 ② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음  
 ③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음  
 ④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

학교규모별로는 37학급 이상에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 40.9%인 반면 12학급 이하와 13~24학급에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각



각 71.4%, 56.5%로 급간에 따라 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별에서는 유의미한 차이가 없었다. 보직여부별에서 보직교사가 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율은 39.2%인 반면, 평교사는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 45.5%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 41.3%이며, 학교규모 12학급이하에서 71.4%로 가장 높으나, ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율도 28.6%로 나타나고 있으며, 통계적으로 성별, 보직여부별 각각 ( $p < .05$ ) 교직경력별 ( $p < .01$ ), 학교규모별 ( $p < .001$ )로 유의미한 차이를 보였다.

### (3) 확보된 학교 예산의 적절한 집행에서 저해 요인

확보된 학교 예산의 적절한 집행에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 43>에 제시되어 있다. <표 43>에 나타나 있는 것과 같이 ‘학교예산의 집행에서 참여적 의사결정의 저해 요인’에 대해 교사들은 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(46.3%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(29.8%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(14.5%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(5.1%), 기타(4.3%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율은 남교사가 67.6%, 여교사가 42.7%인 반면 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율은 남교사가 10.8%, 여교사가 33.0%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 교직경력별에서 5년 이하에서는 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율이 39.5%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 63.6%, 50.0%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 학교규모별로는 37학급이상에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권

한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 38.8%인 반면 12학급 이하와 13~24학급에서는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 각각 60.0%, 66.7%로 급간에 따라 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별에서는 담임교사가 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 43.6%, 전담교사가 78.9%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 보직여부별에서 보직교사는 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 48.4%, 평교사는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 49.7%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ).

<표 43> 학교 예산의 집행에서 참여적 의사결정 저해요인

구분		①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	4(10.8)	6(16.2)	25(67.6)	1(2.7)	1(2.7)	37	10.313* (4)
	여	72(33.0)	31(14.2)	93(42.7)	12(5.5)	10(4.6)	218	
교직 경력	5년이하	17(39.5)	6(14.0)	16(37.2)		4(9.3)	43	36.903*** (12)
	6~15년	34(35.8)	19(20.0)	36(37.9)	2(2.1)	4(4.2)	95	
	16~25년	14(25.5)	2(3.6)	35(63.6)	2(3.6)	2(3.6)	55	
	26년이상	11(17.7)	10(16.1)	31(50.0)	9(14.5)	1(1.6)	62	
학교 규모	12학급이하	1(20.0)	1(20.0)	3(60.0)			5	50.403*** (12)
	13~24학급	14(22.2)	6(9.5)	42(66.7)	1(1.6)		63	
	25~36학급	11(19.0)	7(12.1)	25(43.1)	11(19.0)	4(6.9)	58	
담임 여부	37학급이상	50(38.8)	23(17.8)	48(37.2)	1(8)	7(5.4)	129	9.954* (4)
	담임교사	73(30.9)	37(15.7)	103(43.6)	12(5.1)	11(4.7)	236	
보직 여부	전담교사	3(15.8)		15(78.9)	1(5.3)		19	14.134** (4)
	보직교사	30(48.4)	5(8.1)	22(35.5)	3(4.8)	2(3.2)	62	
평교사	평교사	46(23.8)	32(16.6)	96(49.7)	10(5.2)	9(4.7)	193	(4)
	합계	76(29.8)	37(14.5)	118(46.3)	13(5.1)	11(4.3)	255	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

위의 결과를 종합해 볼 때, 확보된 학교 예산의 적절한 집행에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율은 46.3%이고, 전담교사가 78.9%로 가장 높았다. 통계적으로 성별, 담임여부별 각각 ( $p < .05$ ), 보직여부별, 교직경력별 각각 ( $p < .001$ ), 학교규모별 ( $p < .01$ )로 유의미한 차이를 보였다.

#### (4) 미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구에서 저해 요인

미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 44>에 제시되어 있다.

<표 44> 추가경정예산 요구에서 참여적 의사결정 저해요인

구분		①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	3(7.9)	3(7.9)	26(68.4)	6(15.8)		38	22.449*** (4)
	여	65(27.2)	59(24.7)	82(34.3)	21(8.8)	12(5.0)	239	
교직 경력	5년이하	20(41.7)	16(33.3)	7(14.6)	1(2.1)	4(8.3)	48	42.146*** (12)
	6~15년	31(32.6)	21(22.1)	33(34.7)	7(7.4)	3(3.2)	95	
	16~25년	7(11.3)	11(17.7)	34(54.8)	7(11.3)	3(4.8)	62	
	26년이상	10(13.9)	14(19.4)	34(47.2)	12(16.7)	2(2.8)	72	
학교 규모	12학급이하	1(7.1)	5(35.7)	8(57.1)			14	74.748*** (12)
	13~24학급	10(14.9)	10(14.9)	44(65.7)	3(4.5)		67	
	25~36학급	15(22.7)	3(4.5)	27(40.9)	16(24.2)	5(7.6)	66	
	37학급이상	42(32.3)	44(33.8)	29(22.3)	8(6.2)	7(5.4)	130	
담임 여부	담임교사	66(25.8)	58(22.7)	96(37.5)	24(9.4)	12(4.7)	256	5.588 (4)
	전담교사	2(9.5)	4(19.1)	12(57.1)	3(14.3)		21	
보직 여부	보직교사	21(31.8)	12(18.2)	22(33.3)	9(13.6)	2(3.0)	66	2.123 (4)
	평교사	47(22.3)	50(23.7)	86(40.8)	18(8.5)	10(4.7)	211	
합계		68(24.5)	62(22.4)	108(39.0)	27(9.7)	12(4.3)	277	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음

② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음

③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음

④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

<표 44>에 나타나 있는 것과 같이 ‘추가경정예산 요구에서 참여적 의사결정의 저

해 요인'에 대해 교사들은 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(39.0%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음(24.5%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(22.4%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(9.7%), 기타(4.3%)' 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율은 남교사가 69.4%, 여교사가 34.3%인 반면 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율은 남교사가 7.9%, 여교사가 27.2%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 교직경력별에서 5년 이하는 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 41.7%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 각각 54.8%, 47.2%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교규모별로는 37학급이상에서 '전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음'이라고 응답한 비율이 33.8%인 반면 12학급이하와 13~24학급에서는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 각각 57.1%, 65.7%로 급간에 따라 큰 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별에서와 보직여부별에서는 통계적으로도 유의미한 차이가 없었다. 위의 결과를 종합해 볼 때, 미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 39.0%이고, 남교사가 68.4%로 가장 높으나, '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율도 24.5%나 되며, 통계적으로 성별, 보직여부별, 교직경력별 각각 ( $p<.001$ )로 유의미한 차이를 보였다.

##### (5) 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비 확충에서 저해 요인

교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비 확충에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 살펴본 결과는 <표 45>에 제시되어 있다. <표 45>에 나타나 있는 것과 같이 '교수-학습 활동비 확충에서 참여적 의사결정의 저해 요인'에 대해 교사들은 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음(47.6%), 경력부족, 자격 등의 이유로 권

한이나 기회가 주어지지 않음(29.0%), 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음(12.6%), 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음(6.7%), 기타(4.9%)' 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율은 남교사가 83.8%, 여교사가 41.8%인 반면 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율은 남교사가 5.4%, 여교사가 32.8%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

<표 45> 교수-학습 활동비 확충에서 참여적 의사결정 저해요인

구분		①	②	③	④	⑤ 기타	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	2(5.4)	3(8.1)	31(83.8)	1(2.7)		37	23.520*** (4)
	여	76(32.8)	31(13.4)	97(41.8)	17(7.3)	11(4.7)	232	
교직경 력	5년이하	19(39.6)	11(22.9)	14(29.2)		4(8.3)	48	36.762*** (12)
	6~15년	35(35.7)	12(12.2)	41(41.8)	7(7.1)	3(3.1)	98	
	16~25년	13(25.5)	2(3.9)	33(64.7)	1(2.0)	2(3.9)	51	
	26년이상	11(15.3)	9(12.5)	40(55.6)	10(13.9)	2(2.8)	72	
학교급 모	12학급이하	1(7.1)	3(21.4)	10(71.4)			14	72.268*** (12)
	13~24학급	10(16.1)	3(4.8)	49(79.0)			62	
	25~36학급	14(21.5)	5(7.7)	28(43.1)	13(20.0)	5(7.7)	65	
	37학급이상	53(41.4)	23(18.0)	41(32.0)	5(3.9)	6(4.7)	128	
담임여 부	담임교사	75(30.1)	32(12.9)	114(45.8)	17(6.8)	11(4.4)	249	4.836 (4)
	전담교사	3(15.0)	2(10.0)	14(70.0)	1(5.0)		20	
보직여 부	보직교사	28(42.8)		31(48.4)	4(6.3)	1(1.6)	64	18.267** (4)
	평교사	50(24.4)	34(16.6)	97(47.3)	14(6.8)	10(4.9)	205	
합계		78(29.0)	34(12.6)	128(47.6)	18(6.7)	11(4.1)	269	

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

주: ① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음  
 ② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음  
 ③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음  
 ④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음

교직경력별에서 5년 이하와 6~15년에서는 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 각각 39.6%, 35.7%인 반면 16~25년과 26년 이상에서는 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고

응답한 비율이 각각 64.7%, 55.6%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 학교규모별로는 37학급 이상에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율은 41.4%인 반면 12학급 이하와 13~24학급에서는 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 각각 71.4%, 79.0%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별에서는 유의미한 차이가 없었다. 보직여부별에서 ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율은 보직교사가 42.8%, 평교사가 24.4%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비 확충에서 교사의 참여를 저해하는 요인은 전체적으로 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’이라고 응답한 비율이 47.6%이고, 학교규모 13~24학급에서 79.0%로 가장 높으나, ‘경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음’이라고 응답한 비율도 29.0%나 되며, 통계적으로 성별, 교직경력별 학교규모별 각각 ( $p<.001$ ), 보직여부별 ( $p<.01$ )로 유의미한 차이를 보였다.

### 3. 교사의 의사결정 참여 활성화 방안

#### 1) 학교경영에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안

단위학교 책임경영을 위해 학교경영에서 교사의 의사결정 참여를 활성화 하는 가장 좋은 방안을 묻는 질문에 대한 교사의 응답을 살펴본 결과는 <표 46>에 제시되어 있다. <표 46>에 나타나 있는 것과 같이 ‘학교경영에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안’에 대해 교사들은 ‘교사의 참여의식 증대 및 의견의 실질적 반영(54.4%), 법적·제도적 장치 마련(24.1%), 학교장의 윤리적 리더십 발휘(11.7%), 각종 위원회 활동의 활성화(9.7%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 ‘법적·제도적 장치 마련’이라고 응답한 비율은 남교사가 57.1%, 여교사가 18.9%인 반면 ‘교사의 참여의식 증대

및 의견의 실질적 반영'이라고 응답한 비율은 남교사가 39.3%, 여교사가 56.9%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 교직경력별에서 '법적·제도적 장치 마련'이라고 응답한 비율은 5년 이하가 30.7%, 26년 이상은 14.1%인 반면 '교사의 참여의식 증대 및 의견의 실질적 반영'이라고 응답한 비율은 5년 이하가 46.9%, 26년 이상은 63.0%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

<표 46> 학교경영에서 교사의 참여 활성화 방안

구분		①	②	③	④	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남		32(57.1)	22(39.3)	2(3.6)	56	42.122** (3)
	여	40(11.3)	67(18.9)	202(56.9)	46(13.0)	355	
교직경력	5년이하		23(30.7)	35(46.7)	17(22.7)	75	30.323*** (9)
	6~15년	17(11.5)	36(24.3)	79(53.4)	16(10.8)	148	
	16~25년	8(8.3)	27(28.1)	52(54.2)	9(9.4)	96	
	26년이상	15(16.3)	13(14.1)	58(63.0)	6(6.5)	92	
학교규모	12학급이하		11(61.2)	4(22.2)	3(16.7)	18	32.834*** (9)
	13~24학급	10(12.0)	13(15.7)	52(62.7)	8(9.6)	83	
	25~36학급	3(2.9)	33(32.4)	51(50.0)	15(14.7)	102	
담임여부	담임교사	37(10.2)	81(22.3)	202(55.6)	43(11.8)	363	5.559 (3)
	전담교사	3(6.3)	18(37.5)	22(45.8)	5(10.4)	48	
보직여부	보직교사	18(16.5)	29(26.6)	52(47.7)	10(9.2)	109	49.608*** (3)
	평교사	22(7.3)	70(23.2)	172(57.0)	38(12.6)	302	
합계		40(9.7)	99(24.1)	224(54.5)	48(11.7)	411	

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

주: ① 각종 위원회 활동의 활성화

② 법적·제도적 장치 마련

③ 교사의 참여의식 증대 및 의견의 실질적 반영

④ 학교장의 윤리적 리더십 발휘

학교규모별로는 '법적·제도적 장치 마련'이라고 응답한 비율은 12학급 이하에서 61.2%, 13~24학급은 15.7%인 반면 '교사의 참여의식 증대 및 의견의 실질적 반영'이라고 응답한 비율은 12학급 이하에서 22.2%, 13~24학급은 62.7%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ). 담임여부별에서는 유의미한 차이가 없었다. 보직여부별에서 '법적·제도적 장치 마련'이라고 응답한 비율은 보직교사가 26.6%, 평교사가 23.2%인 반면 '교사의 참여의식 증대 및 의견의 실질적 반

영'이라고 응답한 비율은 보직교사가 47.7%, 평교사는 57.0%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 단위학교 책임경영을 위해 학교경영에서 교사의 참여를 활성화 하는 가장 좋은 방안을 묻는 질문에서 전체적으로 '교사의 참여의식 증대 및 의견의 실질적 반영'이라고 응답한 비율은 54.5%로, 교직경력 26년 이상에서 63.0%로 가장 높으나, '법적·제도적 장치 마련'이라고 응답한 비율도 24.1%이며, 통계적으로 성별( $p<.01$ ), 교직경력별, 학교규모별, 보직여부별 각각 ( $p<.001$ )로 유의미한 차이를 보였다.

## 2) 교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안

교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 대한 교사의 응답을 살펴본 결과는 <표 47>에 제시되어 있다. <표 47>에 나타나 있는 것과 같이 '교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안'에 대해 교사들은 '교육과정 운영에 대한 자율성 보장(43.8%), 교육과정위원회 활동의 활성화(27.0%), 교육과정에 대한 연수의 확대(19.7%), 학교교육목표 달성에 대한 공감대 형성(9.5%)' 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 '교육과정에 대한 연수의 확대'라고 응답한 비율은 남교사가 35.7%, 여교사가 17.2%인 반면 '학교교육목표 달성에 대한 공감대 형성'이라고 응답한 비율은 남교사가 1.8%, 여교사는 10.7%로 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 교직경력별에서 16~25년은 '교육과정위원회 활동의 활성화'라고 응답한 비율이 38.5%로 다른 급간과 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ). 학교규모별로는 '교육과정에 대한 연수의 확대'라고 응답한 비율이 12학급 이하는 11.1%, 13~24학급은 25.3%인 반면 '교육과정 운영에 대한 자율성 보장'이라고 응답한 비율은 12학급 이하에서 88.9%, 13~24학급은 24.1%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.001$ ). 담임여부별에서는 유의미한 차이가 없었다. 보직여부별에서 '교육과정위원회의 활성화'라고 응답한 비율은 보직교사가 47.7%, 평교사가 19.5%인 반면 '교육과정 운영에 대한 자율성 보장'이라고 응답한 비율은 보직교사가 26.6%, 평교사가 50.0%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ).



<표 47> 교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안

단위: 명(%)

구분		①	②	③	④	합계	$\chi^2$ (df)
성별	남	13(23.2)	20(35.7)	22(39.3)	1(1.8)	56	13.129** (3)
	여	98(27.6)	61(17.2)	158(44.5)	38(10.7)	355	
교직 경력	5년이하	15(20.0)	16(21.3)	40(53.3)	4(5.3)	75	23.186** (9)
	6~15년	40(27.0)	35(23.6)	65(43.9)	8(5.4)	148	
	16~25년	37(38.5)	12(12.5)	34(35.4)	13(13.5)	96	
	26년이상	19(20.7)	18(19.6)	41(44.6)	14(15.2)	92	
학교 규모	12학급이하		2(11.1)	16(88.9)		18	32.834*** (9)
	13~24학급	23(27.7)	21(25.3)	20(24.1)	19(22.9)	83	
	25~36학급	24(23.5)	27(26.5)	48(47.1)	3(2.9)	102	
	37학급이상	64(30.8)	31(14.9)	96(46.2)	17(8.2)	208	
담임 여부	담임교사	97(26.7)	69(19.0)	162(44.6)	35(9.6)	363	1.434 (3)
	전담교사	14(29.2)	12(25.0)	18(37.5)	4(8.3)	48	
보직 여부	보직교사	52(47.7)	10(9.2)	29(26.6)	18(16.5)	109	49.608** (3)
	평교사	59(19.5)	71(23.5)	151(50.0)	21(7.0)	302	
합계		111(27.0)	81(19.7)	180(43.8)	39(9.5)	411	

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

주: ① 교육과정위원회 활동의 활성화      ② 교육과정에 대한 연수의 확대  
 ③ 교육과정 운영에 대한 자율성 보장      ④ 학교교육목표 달성에 대한 공감대 형성

위의 결과를 종합해 볼 때, 교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 전체적으로 ‘교육과정 운영에 대한 자율성 보장’이라고 응답한 비율은 43.8%이고, 학교규모 13~24학급에서 62.7%로 가장 높으나, ‘교육과정위원회의 활성화’라고 응답한 비율도 27.0%이며, 통계적으로 성별, 교직경력별, 보직여부별 각각 (p<.01) 학교규모별 (p<.001)로 유의미한 차이를 보였다.

### 3). 인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안

인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 대한 교사의 응답을 살펴본 결과는 <표 48>에 제시되어 있다. <표 48>에 나타나 있는 것과 같이 ‘인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안’에 대해 교사들은 ‘인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도(56.4%), 인사자문위원회 활동의 활성화(29.7%), 인사 결과에 대한 구성원들의 공감대 형성(11.4%), 인사규정 및 인사관리지침 등에 대한 연수(2.9%)’ 순으로 응답을 하였다.

<표 48> 인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안

단위: 명(%)

구분	①	②	③	④	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	5(8.9)	4(7.1)	46(82.1)	1(1.8)	56	26.590*** (3)
	여	117(33.0)	8(2.3)	184(51.8)	46(13.0)	355	
교직 경력	5년이하	11(14.7)	1(1.3)	55(73.3)	8(10.7)	75	26.576** (9)
	6~15년	43(29.1)	6(4.1)	89(60.1)	10(6.8)	148	
	16~25년	32(33.3)	1(1.0)	46(47.9)	17(17.7)	96	
	26년이상	36(39.1)	4(4.3)	40(43.5)	12(13.0)	92	
학교 규모	12학급이하		1(5.6)	17(94.4)		18	36.689*** (9)
	13~24학급	34(41.0)		37(44.6)	12(14.5)	83	
	25~36학급	18(17.6)	1(1.0)	66(64.7)	17(16.7)	102	
	37학급이상	70(33.7)	10(4.8)	110(52.9)	18(8.7)	208	
담임 여부	담임교사	116(32.0)	12(3.3)	195(53.7)	40(11.0)	363	10.256* (3)
	전담교사	6(12.5)		35(72.9)	7(15.6)	48	
보직 여부	보직교사	47(43.1)	1(9)	46(42.2)	15(13.8)	109	16.778** (3)
	평교사	75(24.8)	11(3.6)	184(60.9)	32(10.6)	302	
합계	122(29.7)	12(2.9)	230(56.0)	47(11.4)	411		

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

주: ① 인사자문위원회 활동의 활성화

② 인사규정 및 인사관리지침 등에 대한 연수

③ 인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도

④ 인사 결과에 대한 구성원들의 공감대 형성

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 ‘인사자문위원회 활동의 활성화’라고 응답한 비율은 남교사가 8.9%, 여교사가 33.0%인 반면 ‘인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도’라고 응답한 비율은 남교사가 82.1%, 여교사가 51.8%로 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 교직경력별에서 ‘인사자문위원회 활동의 활성화’라고 응답한 비율은 5년 이하가 14.7%, 26년 이상은 39.1%인 반면 ‘인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도’라고 응답한 비율은 5년 이하가 73.3%, 26년 이상은 43.5%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.01). 학교규모별로는 ‘인사자문위원회 활동의 활성화’라고 응답한 비율은 12학급 이하에선 응답자가 없으나, 13~24학급은 41.0%인 반면, ‘인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도’라고 응답한 비율은 12학급이하가 94.4%, 13~24학급은 44.6%로 급간에 따라 차이가 크고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다(p<.001). 담임여부별에서는 ‘인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도’라고 응답한 비율은 담임교사가 53.7%, 전담교사는 72.9%로 차이가 나며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보

였다( $p<.05$ ). 보직여부별에서 ‘인사자문위원회 활동의 활성화’라고 응답한 비율은 보직교사가 43.1%, 평교사는 24.8%인 반면, ‘인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도’라고 응답한 비율은 보직교사가 42.2%, 평교사는 60.9%로 급간에 따라 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p<.01$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 전체적으로 ‘인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도’라고 응답한 비율은 56.0%이고, 학교규모 12학급이하에서 94.4%로 가장 높으나, ‘인사자문위원회 활동의 활성화’라고 응답한 비율도 29.7%이며, 통계적으로 성별, 학교규모별 각각 ( $p<.001$ ), 교직경력별, 보직여부별 각각( $p<.01$ ), 담임여부별 ( $p<.01$ )로 유의미한 차이를 보였다.

#### 4) 예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안

예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 대한 교사의 응답을 살펴본 결과는 <표 49>에 제시되어 있다.

<표 49> 예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안

구분		①	②	③	④	합계	$\chi^2$ (df)	
성별	남	4(7.1)	13(23.2)	30(53.6)	9(16.1)	56	13.387** (3)	
	여	69(19.4)	32(9.0)	184(51.8)	70(19.7)	355		
교직 경력	5년이하	5(6.7)	13(17.3)	41(54.7)	16(21.3)	75	25.176** (9)	
	6~15년	23(15.5)	20(13.5)	76(51.4)	29(19.6)	148		
	16~25년	27(28.1)	3(3.1)	54(56.3)	12(12.5)	96		
	26년이상	18(19.6)	9(9.8)	43(46.7)	22(23.9)	92		
학교 규모	12학급이하	1(5.6)	2(11.1)	6(33.3)	9(50.5)	18	29.816*** (9)	
	13~24학급	10(12.0)	16(19.3)	38(45.8)	19(22.9)	83		
	25~36학급	19(18.6)	4(3.9)	65(63.7)	14(13.7)	102		
37학급이상	43(20.7)	23(11.1)	105(50.5)	37(17.8)	208			
	담임 여부	담임교사	67(18.5)	39(10.7)	188(51.8)	69(19.0)	363	1.086 (3)
	전담교사	6(12.5)	6(12.5)	26(54.2)	10(20.8)	48		
보직 여부	보직교사	26(23.9)	6(5.5)	58(53.2)	19(17.4)	109	2.816 (3)	
	평교사	47(15.6)	39(12.9)	156(51.7)	60(19.9)	302		
합계		73(17.8)	45(10.9)	214(52.1)	79(19.2)	411		

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

주: ① 학교운영위원회 활동의 활성화      ② 학교예산 및 결산, 집행 절차 등에 대한 연수  
 ③ 학교예산 및 결산 내용의 공개      ④ 교수-학습 활동비의 확충

<표 49>에 나타나 있는 것과 같이 ‘예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안’에 대해 교사들은 ‘학교예산 및 결산 내용의 공개(52.1%), 교수-학습 활동비의 확충(19.2%), 학교운영위원회 활동의 활성화(17.8%), 학교예산 및 결산, 집행 절차 등에 대한 연수(10.9%)’ 순으로 응답을 하였다.

이를 조사대상자의 일반적 특성별로 살펴보면 성별에서 ‘학교운영위원회 활동의 활성화’라고 응답한 비율은 남교사가 7.1%, 여교사가 19.4%인 반면 ‘학교예산 및 결산, 집행 절차 등에 대한 연수’라고 응답한 비율은 남교사가 23.2%, 여교사가 9.0%로 차이가 있으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 교직경력별에서 ‘학교운영위원회 활동의 활성화’라고 응답한 비율은 5년 이하가 6.7%, 16~25년에서 28.1%인 반면 ‘교수-학습 활동비의 확충’이라고 응답한 비율은 16~25년이 12.5%, 26년 이상은 23.9로 급간 간에 차이를 보이며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .01$ ). 학교규모별로는 ‘학교예산 및 결산 내용의 공개’라고 응답한 비율은 12학급 이하 33.3%, 37학급 이상 50.5%로 급간에 따라 차이가 있고, 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다( $p < .001$ ).

위의 결과를 종합해 볼 때, 예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 전체적으로 ‘학교예산 및 결산 내용의 공개’라고 응답한 비율은 52.1%였으며, 학교규모 25~36학급에서 63.7%로 가장 높으나, ‘교수-학습 활동비의 확충’이라고 응답한 비율도 19.2%이고, 통계적으로 성별, 교직경력별에서 각각( $p < .01$ ), 학교규모별( $p < .001$ )로 유의미한 차이를 보였다.

## V. 요약 및 결론

### 1. 요약

본 연구는 학교단위책임경영제에서 교사들의 참여적 의사결정이 학생들의 학업성취를 향상시킬 것이라는 가정 하에 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산 영역의 의사결정 과정에 교사들의 참여 정도와 저해 요인은 무엇인지 제시하고 개선 방안을 마련함으로써 학교경영의 자료로 삼고, 학생들의 학업성취를 향상시키려는데 목적이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 학교단위책임경영제에서 교사들은 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 어느 정도 참여하고 있는가?

둘째, 학교단위책임경영제에서 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 저해하는 요인들은 무엇인가?

셋째, 학교단위책임경영제에서 교사들이 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 참여를 활성화 할 수 있는 방안은 무엇인가?

이와 같은 연구 문제를 해결하기 위하여 선행연구 분석 및 지도교수의 자문을 얻어 설문지를 본 연구자가 직접 제작하였다.

본 연구는 제주도내 근무하는 초등학교 교사 480명을 대상으로 설문지를 배부하였고 그 중 412부가 회수 되었으며, 비교적 충실하여 모두 유효자료로 활용하였다. 질문지는 참여정도와 저해요인을 동시에 묻는 교육과정 영역 10문항, 인사영역 6문항, 예산영역 5문항의 21문항과 활성화 방안을 묻는 영역별 4문항으로 총25문항으로 구성 구성되었고 46항목으로 답하도록 하였다.

각 항목별로 교차분석을 하여 표로 정리하고 결과를 분석해서 얻은 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 교사

들은 어느 정도 참여하고 있는지에 대한 반응을 분석해 보았다.

교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도는 학교 교육목표· 경영목표 및 방침· 학교특색교육계획 등 학교 교육계획 수립에서 비교적 낮게 나타난 편이나(낮다: 32.1%), 학사일정 및 시간 운영계획 수립(높다: 39.0%), 학년· 학급· 교과별 교육과정 수립 및 재구성(높다: 60.3%), 재량활동 및 특별활동 지도(높다: 59.3%), 교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립(높다: 61.2%), 교수-학습 매체의 확보 및 활용에서 교사의 참여 정도(높다: 56.9%), 현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정(높다: 73.4%), 각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출(높다: 47.1%), 학교교육과정 평가 및 개선(높다: 48.9%)에서는 참여 정도가 비교적 높게 나타났다. 대체로 남교사 보다 여교사의 참여 정도가 높고, 교직경력이 많을수록, 학교규모가 클수록 참여 정도가 높았다.

인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도는 인사위원회 등 각종 위원회의 구성(높다: 40.1%), 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정(높다: 43.3%)에서 비교적 높게 나타났다. 교직원의 포상 추천 및 징계 결정과 해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서는 비교적 고르게 나타났고, 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정(낮다: 35.4%), 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용(낮다: 37.7%)에서는 낮게 나타났다. 대체로 여교사의 참여 정도가 높고, 학교 급간에 따라 차이를 보였으며, 교직경력이 높을수록 참여 정도가 높고 보직교사가 높게 나타났다.

예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 정도는 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비 확충(높다: 29.9%), 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보(높다: 32.0%), 확보된 학교 예산의 적절한 집행(높다: 38.3%)에서 비교적 높게 나타났으며, 미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구에서는 비교적 고르게 나타났고, 단위 학교의 예산 및 결산 심의에서는 비교적 낮게 나타났다(낮다: 37.4%), 대체로 여교사에 비해 남교사의 참여 정도가 높았고, 교직경력이 많을수록, 중간규모의 학교에서, 전담교사일 때, 보직교사일 때 참여 정도가 높게 나타났다.

둘째, 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 저해하는 요인에 대한 반응을 분석해 보았다.

교육과정 영역에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 알아본 결과 전체적으로 ‘고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음’에 응답한 비율이 50.9%로 매우

높은 응답을 하였고, 항목별로 살펴보면 학교 교육목표· 경영목표 및 방침· 학교특색교육계획 수립에서 37.3%, 경영방침에 따른 담당 업무별 세부추진계획 수립에서 57.1%, 학사일정 및 시간 운영계획 수립에서 41.8%, 학년· 학급· 교과별 교육과정 수립 및 재구성에서 52.2%, 재량활동 및 특별활동 지도에서 66.4%, 교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립에서 61.3%, 교수-학습 매체의 확보 및 활용에서 60.5%, 현장체험 학습의 시기, 장소, 내용의 결정에서 50.0%, 각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출에서 33.9%, 학교교육과정 평가 및 개선 방향에서 42.6%로 응답 하였으며, 조사 대상자의 일반적 특성별로 유의미한 차이를 보였다. 그 밖에 '전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음'에 응답한 비율이 17.1%, '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 14.9%. '의견을 제시하지만 반영이 잘 되지 않음'이라고 응답한 비율이 14.9%, 기타 5.3%로 나타났다.

인사 영역에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 알아본 결과 전체적으로 '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율이 40.5%로 높게 나타났고, '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율도 38.4%로 비교적 높았다. 항목별로 두 가지 저해요인의 비율을 차례로 살펴보면 인사위원회 등 각종 위원회의 구성에서 44.4%와 35.7%, 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정 38.3%와 37.5%, 교직원의 포상 추천 및 징계 결정에서 45.0%와 38.4%, 해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서 각각 39.9%, 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정에서 38.1%와 40.1%, 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서 37.0%와 38.7%로 응답 하였으며, 조사 대상자의 일반적 특성별로 유의미한 차이를 보였다.

예산 영역에서 교사의 참여를 저해하는 요인을 알아본 결과 전체적으로 '고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음'이라고 응답한 비율이 41.5%로 높게 나타났고, '경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음'이라고 응답한 비율도 30.5%로 비교적 높았다. 항목별로 두 가지 저해요인의 비율을 차례로 살펴보면, 단위 학교의 예산 및 결산 심의에서 33.5%와 40.8%, 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보에서 41.3%와 28.6%, 확보된 학교 예산의 적절한 집행에서 46.3%와 29.8%, 미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구에서 39.0%와 24.5%, 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비 확충에서 47.6%와 29.0%로 응답하였으며 조사 대상자의 일반적 특성별로 유의미한 차이를 보였다.

셋째, 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 활성화 할 수 있는 방안에 대한 반응을 분석해 보았다.

단위학교 책임경영을 위해 학교경영에서 교사의 참여를 활성화 하는 가장 좋은 방안을 묻는 질문에서 전체적으로 ‘교사의 참여의식 증대 및 의견의 실질적 반영’이라고 응답한 비율은 54.5%로, 교직경력 26년 이상에서 63.0%로 가장 높으나, ‘법적·제도적 장치 마련’이라고 응답한 비율도 24.1%이며, 통계적으로 성별( $p<.01$ ), 교직경력별, 학교규모별, 보직여부별 각각 ( $p<.001$ )로 유의미한 차이를 보였다.

교육과정 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 전체적으로 ‘교육과정 운영에 대한 자율성 보장’이라고 응답한 비율은 43.8%이고, 학교규모 13~24학급에서 62.7%로 가장 높으나, ‘교육과정위원회의 활성화’라고 응답한 비율도 27.0%이며, 통계적으로 성별, 교직경력별, 보직여부별 각각( $p<.01$ ) 학교규모별 ( $p<.001$ )로 유의미한 차이를 보였다.

인사 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 전체적으로 ‘인사 내용 및 절차를 공개하여 참여 유도’라고 응답한 비율은 56.0%이고, 학교규모 12학급 이하에서 94.4%로 가장 높으나, ‘인사자문위원회 활동의 활성화’라고 응답한 비율도 29.7%이며, 통계적으로 성별, 학교규모별 각각 ( $p<.001$ ), 교직경력별, 보직여부별 각각 ( $p<.01$ ), 담임여부별 ( $p<.01$ )로 유의미한 차이를 보였다.

예산 영역에서 교사의 의사결정 참여 활성화 방안을 묻는 질문에 전체적으로 ‘학교 예산 및 결산 내용의 공개’라고 응답한 비율은 52.1%였으며, 학교규모 25~36학급에서 63.7%로 가장 높으나, ‘교수-학습 활동비의 확충’이라고 응답한 비율도 19.2%이고, 통계적으로 성별, 교직경력별에서 각각( $p<.01$ ), 학교규모별 ( $p<.001$ )로 유의미한 차이를 보였다.

## 2. 결론

본 연구 결과를 중심으로 하여 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 교육과정 영역에서 교사들은 비교적 높은 수준의 참여를 하고 있다. 교육과



정 운영은 교사 본연의 업무이기 때문에 참여 정도가 높다고 볼 수 있겠으나, 경력이 많은 교사일수록 기존의 고정된 틀의 범주 안에서 했던 것을 답습하는 것을 편하게 여기고 있으며, 의사결정에 참여하더라도 새롭게 계획하고 시도하려는 생각이 부족하여 전년도에 계획을 일부 수정하여 사용하려고 한다. 또한 경력이 부족한 교사는 경험 및 전문적인 지식이 부족하여 자신감이 없어 참여를 회피하는 일이 많다. 따라서 교사들은 좀더 혁신적인 사고를 가지고 의사결정에 참여하여야 하며, 부단한 연수로 자기 연찬의 기회를 확대해야 할 것이다. 교육과정 영역에서 교사의 참여를 활성화하는 방안은 교육과정 운영의 자율성을 보장하는 일이다. 모든 학교가 획일화된 교육과정 하에서는 참여의식이 증대 될 수가 없다. 단위학교 마다 특색있는 교육과정을 운영할 때 참여 의식은 저절로 증대될 것이며 단위학교에 있는 교육과정위원회도 활성화 될 것이다.

둘째, 인사 영역에서 교사들은 인사위원회 등 각종 위원회의 구성, 학급담임, 보직 교사, 업무부서의 배정, 교직원의 포상 추천 및 징계 결정, 해외 및 도외 연수 대상자의 선정에서는 대체로 참여정도가 높고, 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정, 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용에서는 참여도가 매우 낮은 편으로 나타났다. 인사 영역에서 참여의 저해요인으로 나타나는 것은 경력 부족이나 자격 미달로 참여의 기회가 주어지지 않는다는 점이다. 인사 영역은 주로 교장, 교감, 인사위원회에서 주로 하는 일이기 때문에 참여할 기회가 많지 않은 것은 사실이나, 교사의 참여를 활성화하기 위해서 관리자는 권한을 대폭 이양하여 교사들에게 참여의 기회를 제공함과 아울러 인사 내용 및 절차를 공개하여 참여를 유도하고, 인사자문위원회는 모든 구성원들의 의견을 수렴하여 모든 교사가 인사에 소외되는 일이 없도록 해야 할 것이다. 또한 인사 규정 및 관리지침을 모든 구성원들이 숙지할 수 있게 연수 등을 실시해야 하겠다.

셋째, 예산 영역에서 교사들은 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보, 확보된 학교 예산의 적절한 집행, 미 확보된 필요한 예산의 추가경정예산 요구, 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비의 우선 확충에서 참여정도가 약간 높게 나타났으나 보다 적극적인 참여가 요구되며, 단위학교의 예산 및 결산 심의에도 관심을 가지고 참여해야겠다. 예산 영역에서 가장 저해요인이 되는 것은 정해진 예산의 범주를 벗어나기 어렵다는 것이다. 한정된 학교 예산을 책정하는데 있어서 인건비나 공공요금 등 우선순

위가 있기 때문에 요구한 예산은 항상 삭감되기 일쑤이며, 교사들은 예산에 대한 전문적 지식이 부족하여 학교예산의 규모나 예산의 수립, 심의, 집행, 결산 등에 대하여 제대로 파악하지 못할 뿐 아니라 책정되어 있는 예산도 모르고 지나치는 경우가 허다하다. 따라서 학교회계 담당 부서에서는 교사들에게 필요한 내용을 수시로 안내해야 하며, 교사들은 교육활동에 필요한 예산을 확보하고 효율적으로 사용하는 방법과 절차를 익혀야 하겠다.

단위학교 책임경영을 위해 교사들이 학교 경영에 참여하기 위해서 무엇보다 중요한 일은 교육과정, 인사, 예산 등의 자율성을 보장하는 법적 제도적 장치가 마련되어야 하며, 아울러 학교장의 윤리적 리더십이 전제되어야 한다. 다음으로 교사들 스스로 주인의식을 가지고 의사결정에 참여하여 의견을 실질적으로 반영시키는 것이다. 교사들이 원하는 좋은 학교는 교사들 스스로 학교 경영에 참여하여 만들어야 하므로 교사들은 혁신적인 마인드로 자신의 의견을 반영시켜야 할 것이다.



## 참 고 문 헌

- 강문수 (1998). **학교단위 책임경영 구현을 위한 학교경영모형 탐색**. 석사학위 논문, 서강대학교 교육대학원.
- 교육부 (2001). **학교 교육과정 편성·운영의 실제**. 서울: 교육부.
- 교육부 (2000). **학교회계 길잡이**. 서울: 교육부.
- 권도영 (2004). **단위학교 책임경영제에 관한 교원의 인식 조사연구**. 석사학위논문. 이화여자대학교 교육대학원.
- 김근집 (2005). **학교단위 책임경영제와 교사 임파워먼트의 관계**. 석사학위논문. 충남대학교 교육대학원.
- 김은영 (1999). **학교단위 책임경영제를 통한 교육과정의 효율적 운영에 관한 연구**. 석사학위논문. 인천교육대학교 교육대학원.
- 김형관 외 (2003). **교육행정**. 서울: 원미사.
- 남정걸 (1991). **교육행정 및 교육경영**. 서울: 교육과학사.
- 노종희 (1992). **교육행정학**. 서울: 문음사.
- 박제관 (2001). **학교단위 책임경영 활성화를 위한 교사역할에 관한 연구**. 석사학위 논문. 인하대학교 교육대학원.
- 박종필 (2004). **학교단위 책임경영제**. 서울: 원미사.
- 송담숙 (2004). **학교단위 책임경영제 정착을 위한 교사 참여 활성화 방안**. 석사학위 논문. 순천대학교 대학원.
- 신상명 (2002). **학교단위 책임경영론**. 서울: 교육과학사.
- 신재철 외 (2003). **교육개혁조치에 따른 학교의 자율적 경영에 관한 연구**. **교육행정학연구**. 21(2): 329-357.
- 안경희 (1998). **단위학교 경영체제에서 학교장의 역할수행에 대한 교사들의 인지도 분석**. 석사학위논문, 이화여자대학교 교육대학원.
- 이상춘 (1998). **학교단위 책임경영제 실시에 대한 초등교사의 의식 조사 연구**. 석사학위논문. 인화대학교 교육대학원.
- 이순형 (2004). **학교경영개혁론**. 서울: 동문사.
- 이순형 (1998). **학교단위 책임경영제에 관한 연구**, **교육행정학연구**. 16(3): 330-354.

- 이형규 (1995). **교사의 학교경영 참여 요구 분석**. 석사학위논문. 경남대학교 교육대학원.
- 정명옥 (2003). **단위학교 책임경영제에서 학교장의 재량권에 관한 연구**. 석사학위논문, 전남대학교 교육대학원.
- 정수현 (2000). 교원평가와 학교현실에 대한 교사들의 인식. **교육행정학연구**, 18(2). 249-274
- 정영화 (1996). **학교경영에서 의사결정 참여에 관한 연구**. 석사학위논문. 관동대학교 교육대학원.
- 한유경 (2002). 단위학교 자율화 정책: 단위학교책임경영제를 중심으로. **국민의 정부 교육정책의 평가**. 서울: 한국교육개발원.
- 한유경 · 성삼재 (2002). **학교예산 회계제도의 실태분석**. 서울: 한국교육개발원.
- Bailey, W. J. (1991). *School-site Management Applied*. Lancaster, PA: Technomic Publishing Co.
- Barnard. C. I. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CSBA (1989). *An Analy of Site-based Management: Issues in Shared Decision Making*. West Sacramento, CA: California School Boards Association.
- David, J. L. (1989). Synthesis of Research an School-based Management. *Educational Leadership*, 46(8), 45-53.
- David, P. M. (1994). *School-site Councils*. ERIC Digest (ERIC Document Reproduction Service No. 369 154)
- Educational Research Service. (1990). *Site-based Management*. Arlington, VA: Educational Research Service.
- Griffiths, D. E. (1959). *Administrative Theory*. New York: Appleton-Century, Croft.
- Honeyman, S. H. & Jensen, R. (1988). School-site Budgeting. *School Business Affairs*. 54(2). 12-14
- Johnson, S. M. & Boles, K. C. (1994). The Role of Teachers in School Reform. In

- Mohrman, S. A. & Wohlstetter, P. (Eds). *School-based Management: Organization for Big Performance*. San Francisco: Jossey-bass Publishers.
- Keith, S. & Robert, H. (1991). *Girling, Education, Management, and Participation: New Directions in Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lindelow, J. & Heynerickx, J. (1989). School-based Management. In Smith, S. C. & Piele, P. K. (Eds.). *School Leadership: Handbook for Excellence* (pp.109-134). Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Malen, B., Ogawa. R. T. & Kranz, J. (1990). What do we know about school-based management? A case study of the literature-A call for research. In Clune, W. H. & Witte, J. F. (Eds.). *Choice and Control in American Education, Vol. 2*. (pp.289-342). Philadelphia: Press.
- Mojkowski, C. & Fleming, D. (1988). *School-site Management: Concepts and Approaches*. Andover, MA: Regional Laboratory for the Educational Improvement of the Northeast and Islands
- NCREL (1993). Decentralization: Why, How, and Toward What Ends? [Online] Available Worldwide Web <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/go/93-1toc.html>
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 11th ed. New York: McGraw-Hill.
- Noble, A. J., Deemer, S., & Davis, B. (1996). School-based Management. [Online] Available Worldwide Web <http://www.rdc.udel/pb9601.html>
- Owens, R. G. (1970). *Organizational Behavior in Schools*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,
- Simon, H. A. (1971). "Decision Making and Organizational Design." Pugh, D. S. (ed), *Organization Tbeory: Selected Readings*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.
- Straus, G.(1963). Some Notrs on Power-Equalization. In Leavitt, H. (ed.). *The Social Science of Organizations: Four Perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Tannenbaum, A. S. (1988). *Social Psychology of the Work Organization*. London: Tavistock Publications.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988) *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- White, P. A. (1989). An Overview of School-based Management: What does the researches say? *NASSP Bulletin*, 73(518). 1-5
- Wohlstetter, P., & Odden. A. (1992). Rethinking School-based Management Policy and Research. *Educational Administration Quarterly*. 28(4), 529-549



<Abstract>

## **A Study on Teachers' Participation in the Decision-Making Process Under School-Based Management.**

Kim, Tae Jin

Educational Administration Major Graduate School of Education,  
Cheju National University Jeju, Korea

Supervised by Professor Park, Jong Pil

The purpose of the study is to find obstacles to teachers' participation in decision-making on curriculum, staffing, and budgeting, and suggest ways to increase teachers' participation in the decision-making process for improving students' achievement. For the purpose of the study, the researcher set the research problems as follows. First, how much do teachers participate in the decision-making on curriculum, staffing, and budgeting? Second, what are the factors to hinder teachers' participation in decision-making process? And third, what are the solutions to activate teachers' participation in decision-making process?

For the purpose of the study, the researcher made a questionnaire based on earlier researches and distributed the questionnaire to randomly selected 480 elementary school teachers in Jeju. among them, 412 teachers returned the questionnaire and the data were processed by SPSS/PC 10.0 program.

The result of the study suggests that teachers participate in the decision-making on curriculum to some degree, but experienced teachers, even if they participated in the decision-making process, usually followed old routines which they felt comfortable, and

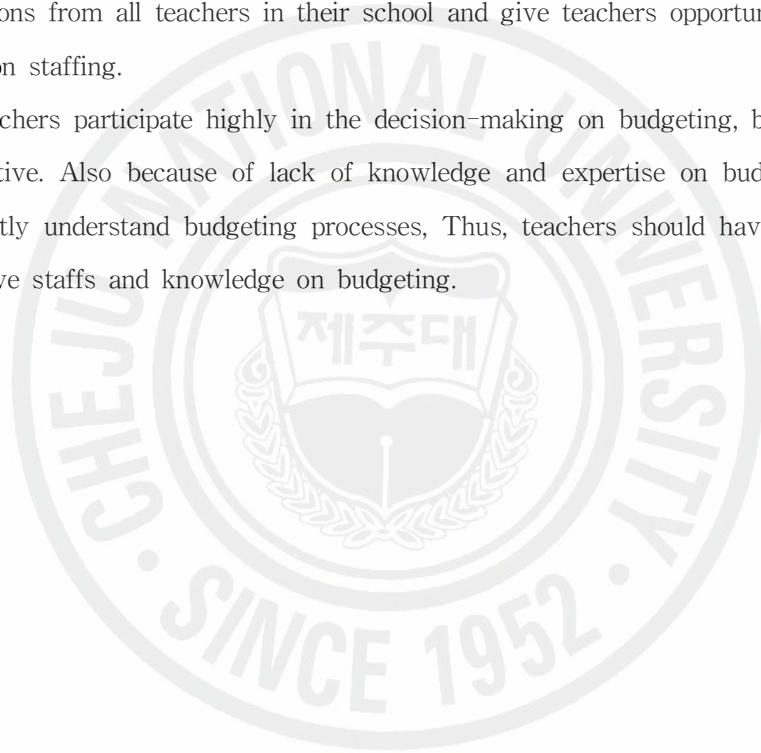
---

※ A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August. 2007.

beginning teachers tried to avoid participating in decision-making process due to their lack of experience and confidence. Thus, to activate teachers' participation in decision-making on curriculum, schools should have autonomy in operating curriculum.

Second, teachers participate in the decision-making on staffing activities such as allocating classes, grades and tasks, and recommendations for awards, disciplinary punishment and on the job training, but they relatively do not participate in the decision-making on teacher's appraisal, merit pay system, and selecting temporary teachers and instructors. To solve the problem, administrators should empower teachers and open all process to teachers. Members of advisory committee on staffing should collect opinions from all teachers in their school and give teachers opportunities to familiar with rules on staffing.

Third, teachers participate highly in the decision-making on budgeting, but they need to be more active. Also because of lack of knowledge and expertise on budgeting, teachers do not exactly understand budgeting processes, Thus, teachers should have supports from administrative staffs and knowledge on budgeting.





# 학교단위책임경영제에서 교사의 의사결정 참여에 관한 연구 설문지

안녕하십니까? 학생들을 교육하시느라 노고가 크신 중에도 이렇게 귀한 시간을 내주셔서 감사합니다.

본 설문지는 학교단위책임경영제에서 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 교사들은 어느 정도 참여하고 있으며, 참여를 저해하는 요소는 무엇인지 조사하여 문제점을 파악하고 활성화 방안을 마련하기 위한 것입니다.

선생님께서 응답해주신 결과는 본 연구를 위해서만 사용할 것을 약속드립니다. 선생님의 건강하심과 발전을 기원하며 본 설문에 응해 주신데 대해 재차 감사드립니다.

2007년 4월 일

제주대학교 교육대학원

교육행정전공 김태진 드림

※ 다음은 통계처리를 위한 기초조사입니다. 해당란에 √ 표를 해 주십시오.

(2006학년도 2월말 기준)

1. 성 별 : ①\_\_\_\_ 남                      ②\_\_\_\_ 여
2. 교직경력 : ①\_\_\_\_5년 이하    ②\_\_\_\_6~15년    ③\_\_\_\_15~25년    ④\_\_\_\_26년 이상
3. 학교규모 : ①\_\_\_\_12학급 이하        ②\_\_\_\_13~24학급  
                  ③\_\_\_\_25~36학급                ④\_\_\_\_37학급 이상
4. 담임 여부 : ①\_\_\_\_담임교사        ②\_\_\_\_전담교사
5. 보직 여부 : ①\_\_\_\_보직교사        ②\_\_\_\_평교사

### <교사의 의사결정 참여도 및 저해 요인>

2006학년도 선생님이 근무하신 학교에서 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에 어느 정도 참여하셨는지 또 교사의 의사결정 참여를 저해하는 요인은 무엇인지 다음 보기에서 가장 근접한 것을 골라 해당란에 √ 표를 해 주십시오.

<보기> 저해요인	① 경력부족, 자격 등의 이유로 권한이나 기회가 주어지지 않음 ② 전문적인 지식이 모자라 참여할 자신이 없음 ③ 고정된 틀에서 벗어나기 어렵고 달라져도 큰 차이가 없음 ④ 의견 제시를 하지만 반영이 잘 되지 않음 ⑤ 기타(저해 요인을 간단히 적어 주십시오)
--------------	---

참여 정도					내 용	저해 요인				
매우 낮다	약간 낮다	보통이다	약간 높다	매우 높다		①	②	③	④	⑤
<교육과정 영역>										
					1. 학교 교육목표, 경영목표 및 방침, 학교특색교육계획 수립					
					2. 경영방침에 따른 담당 업무별 세부 추진계획 수립					
					3. 학사일정 및 시간 운영계획 수립					
					4. 학년·학급·교과별 교육과정 수립 및 재구성					
					5. 재량활동 및 특별활동 지도 영역 선정 및 시간 배정					
					6. 교과별 성취 기준안 작성 및 평가 계획 수립					
					7. 교수-학습 매체의 확보 및 활용					
					8. 현장체험학습의 시기, 장소, 내용의 결정					
					9. 각종 장학협의 및 학교평가 시 실적 및 사례 제출					
					10. 학교교육과정 평가 및 개선					

참여 정도					내 용	저해 요인				
매우 낮다	약간 낮다	보통이다	약간 높다	매우 높다		①	②	③	④	⑤
<b>&lt;인사 영역&gt;</b>										
					11. 인사위원회 등 각종 위원회의 구성					
					12. 학급담임, 보직교사, 업무부서의 배정					
					13. 교직원의 포상 추천 및 징계 결정					
					14. 해외 및 도외 연수 대상자의 선정					
					15. 근무성적 평정 및 성과급 지급 결정					
					16. 기간제 교사, 강사, 보조교사 등의 채용					
<b>&lt;예산 영역&gt;</b>										
					17. 단위 학교의 예산 및 결산 심의					
					18. 학교 예산 편성 시 필요한 예산 확보					
					19. 확보된 학교 예산의 적절한 집행					
					20. 미 확보된 필요한 예산의 추가경정 예산 요구					
					21. 교육의 효율성을 위한 교수-학습 활동비의 우선 확충					

### <교사의 의사결정 참여 활성화 방안>

학교단위책임경영제에서 학교체제에서의 중요한 요소인 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 활성화 할 수 있는 방안은 무엇인지 해당란에 √ 표를 해 주십시오

22. 학교단위책임경영제에서 학교경영의 의사결정에 교사들의 참여를 활성화하는 가장 좋은 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

- ①\_\_\_\_\_ 각종 위원회 활동을 활성화한다.
- ②\_\_\_\_\_ 법적·제도적 장치를 마련한다.
- ③\_\_\_\_\_ 교사의 참여 의식을 증대하여 의견을 실질적으로 반영한다.
- ④\_\_\_\_\_ 학교장이 윤리적 리더십을 발휘한다.

23. 교육과정 영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 활성화 할 수 있는 가장 좋은 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

- ①\_\_\_\_\_ 교육과정위원회 활동을 활성화하여 폭 넓은 의견을 수렴한다.
- ②\_\_\_\_\_ 교육과정에 대한 연수를 확대하여 전문성을 신장시킨다.
- ③\_\_\_\_\_ 교육과정 운영에 대한 교사의 자율성을 보장한다.
- ④\_\_\_\_\_ 학교교육목표 달성에 대한 구성원들의 공감대를 형성한다.

24. 인사 영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 활성화 할 수 있는 가장 좋은 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

- ①\_\_\_\_\_ 인사자문위원회 활동을 활성화하여 폭 넓은 의견을 수렴한다.
- ②\_\_\_\_\_ 인사규정 및 인사관리지침 등에 대한 연수를 한다.
- ③\_\_\_\_\_ 인사 내용 및 절차를 공개하여 참여를 유도한다.
- ④\_\_\_\_\_ 인사 결과에 대하여 구성원들의 공감대를 형성한다.

25. 예산 영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 활성화 할 수 있는 가장 좋은 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

- ①\_\_\_\_\_ 학교운영위원회 활동을 활성화하여 폭 넓은 의견을 수렴한다.
- ②\_\_\_\_\_ 학교예산 및 결산, 집행 절차 등에 대한 연수를 한다.
- ③\_\_\_\_\_ 학교예산 및 결산 내용을 공개하여 참여를 유도한다.
- ④\_\_\_\_\_ 교수-학습 활동비를 충분히 책정하도록 한다.

26. 이 외에 교육과정, 인사, 예산영역의 의사결정에서 교사들의 참여를 활성화 할 수 있는 좋은 방안이 있으시면 아래에 적어 주십시오.

( \_\_\_\_\_ )

♣ 바쁘신 중에도 끝까지 응답해 주셔서 감사드립니다. ♣