



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](#)

정책학석사학위논문

학교 조직의 의사소통 수준이
학교 성과에 미치는 영향

2016년 12월

서울대학교 행정대학원

행정학과 정책학전공

김 지 현

학교 조직의 의사소통 수준이
학교 성과에 미치는 영향

지도교수 이 석 원

이 논문을 정책학석사학위논문으로 제출함

2016년 12월

서울대학교 행정대학원

행정학과 정책학 전공

김 지 현

김지현의 석사학위논문을 인준함

2016년 12월

위 원 장 전 영 한 (인)

부 위 원 장 이 수 영 (인)

위 원 이 석 원 (인)

국문초록

의사소통은 조직 구성원들이 공통의 비전을 가지고 성과를 내는데 도움을 준다고 알려져 있다. 과연 실제로 조직 내 의사소통이 활성화 될수록 조직의 성과는 높아지는가? 이 명제를 검증하기 위해 학교 조직의 의사소통 수준과 성과와의 관계에 대한 연구를 수행하였다.

연구의 기본 자료는 한국교육개발원이 국내 고등학교를 대상으로 2003~2014년간 시행한 ‘학교 교육 실태 및 수준 분석’ 패널조사이다. 연구 목적은 학교 조직의 의사소통 수준이 학교 성과에 주는 영향을 검증하는 것이므로 교사·학생·학부모 간 의사소통 수준이 독립변수가 되었다. 의사소통의 방향성에 따라 동일계층 구성원 간 수평적 의사소통과, 상하계층 구성원 간 수직적 의사소통으로 나누어 각각 영향력을 살펴보았다. 종속변수인 학교 성과는 성적수준 표준화 자료와, 학교 구성원 만족도로 설정하였다. 성적수준 표준화 자료는 객관적 차원의 조직 성과이며, 구성원 만족도는 주관적 차원의 조직 성과로 패널조사 중 학생·학부모·교사의 만족도 조사를 각각 사용하였다. 그리고, 학교 조직의 성과에 영향을 미칠 것으로 추정되는 조직 특성들을 자원·제도·동기·구조요인으로 구분하여 통제하였다.

다중회귀분석을 통해 살펴본 결과, 학교 조직의 전체 의사소통 수준은 학업성취도 및 학생·학부모·교사만족도를 높이는데 유용함을 확인할 수 있었다. 동일계층 구성원 간 수평적 의사소통은 성적수준·학생만족도에 긍정적 영향을 미쳤으나, 학부모·교사만족도에는 유의미한 영향을 미치지 못하고 있었다. 수직적 의사소통은 성적수준 및 학생·학부모·교사만족도 등 모든 성과를 향상시키는데 긍정적으로 작용했다. 아울러, 수평적 의사소통과 수직적 의사소통의 영향력을 비교해 보니, 학생만족도를 제외하고는 수직적 의사소통이 학교 조직의 성과에 상당히 긍정적 영향을 미친다는 점이 드러났다. 학생만족도의 경우에만 수평적

의사소통이 더 우월한 영향력을 행사하고 있었다. 이에 의거해 볼 때, 학교 조직의 의사소통 수준은 조직의 성과에 대체로 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 그리고, 의사소통의 방향성에 따라 조직의 성과에 미치는 영향도 다양한 양상을 지닌다는 것을 알 수 있었다.

한편, 통제변수로 관리한 학교 조직의 여타 특성들 또한 조직 성과에 영향을 미친다는 점을 볼 수 있었다. 자원요인 중에는 학부모의 사회경제적 지위가 성적수준 및 학생·학부모만족도를 높이는 것으로 나타났다. 제도요인 중에서는 사립학교 효과가 교사만족도에 긍정적 영향을 주는 것으로 확인되었다. 동기요인의 경우, 성과 차원에 따라 다양한 양상을 보였다. 학교 몰입도는 교사만족도를 향상시키되 성적수준은 낮춘다는 점을 알 수 있었으며, 학생 수업태도는 학부모·교사만족도를 높이는 것으로 밝혀졌고, 학생의 자기 효능감은 교사만족도를 감소시키는 것으로 나타났다. 구조요인 중 학교 소재지역은 성적수준에 부정적 영향을 주었으며, 비평준화 효과는 성적수준 및 학생·학부모만족도에 긍정적 영향을 미치고 있었다.

따라서, 학교 조직의 성과와 그 원인을 논의하는 과정에서 다양한 조직 특성을 감안할 때 조직을 더 깊게 이해할 수 있을 것이다. 구성원 간 의사소통 수준은 해당 조직의 여러 차원의 성과를 향상시키는데 유용하며, 다만 조직의 특성과 이를 반영하는 조직 문화에 따라 성과에 미치는 영향력이 차별화된다는 점이다. 이는 학교 조직에 그치지 않고, 기타 공공조직을 이해하는데 유용할 것으로 판단된다. 후속연구에서 의사소통의 내용·방식을 더 구체화하고, 조직의 성과 중 주관적 차원의 성과를 확장시켜 조직 특성과 함께 살펴본다면, 의사소통과 조직 성과와의 관계를 포괄적으로 논의하는데 도움이 될 것이다.

주요어: 의사소통, 조직 성과, 만족도, 자원요인, 동기요인, 구조요인

학번: 2014-23589

< 목 차 >

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구 목적 및 필요성	1
제 2 절 연구 대상과 범위	3
제 2 장 이론적 논의와 선행연구	5
제 1 절 의사소통에 관한 이론적 논의	5
1. 의사소통의 정의	5
2. 의사소통의 기능적 측면	10
3. 의사소통의 영향력	13
제 2 절 학교조직 성과에 관한 이론적 논의	21
1. 학교조직 성과의 개념	21
2. 학교조직 성과에 대한 상호작용 과정론적 접근	26
3. 학교조직 성과에 대한 구조주의적 접근	29
제 3 절 의사소통과 학교조직 성과에 관한 이론적 논의	33
제 4 절 관련이론 및 선행연구 검토결과	43
제 3 장 연구 설계 및 분석방법	47

제 1 절 연구 문제(연구가설)	47
제 2 절 연구 방법	53
1. 연구 자료	53
2. 주요 변수의 선정	54
1) 독립변수	54
2) 종속변수	57
3) 통제변수	59
3. 분석기법 및 분석모형	62
제 3 절 변수 측정	65
1. 독립변수 측정	65
2. 종속변수 측정	66
3. 통제변수 측정	67
제 4 장 분석 결과	73
제 1 절 기술통계분석	73
1. 독립변수의 기술통계량	73
2. 종속변수의 기술통계량	74
3. 통제변수의 기술통계량	75
1) 자원요인 변수의 기술통계량	75
2) 제도요인 변수의 기술통계량	76

3) 동기요인 변수의 기술통계량	78
4) 구조요인 변수의 기술통계량	79
제 2 절 다중회귀분석	80
1. 다중회귀분석의 기본가정 검증	80
1) 다중공선성 진단	81
2) 이분산성 진단	81
3) 자기상관성 진단	84
2. 다중회귀분석 결과	85
1) 성적수준 모형	85
2) 학생만족도 모형	93
3) 학부모만족도 모형	98
4) 교사만족도 모형	104
3. 가설검정과 해석	110
1) 의사소통이 성적수준에 미치는 영향	110
2) 의사소통이 학생만족도에 미치는 영향	112
3) 의사소통이 학부모만족도에 미치는 영향	112
4) 의사소통이 교사만족도에 미치는 영향	114
5) 학교 조직의 특성 변수들이 조직 성과에 미치는 영향	115
6) 학교 조직 성과의 다양성과 정책환경	119

제 5 장 결론	122
제 1 절 연구결과의 요약	122
제 2 절 연구 시사점 및 정책적 함의	124
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	127
참고문헌	130
Abstract	137

< 표 목차 >

[표 1] 의사소통의 개념정의	7
[표 2] 의사소통에 대한 선행연구 정리	18
[표 3] 학교 조직 성과의 개념	24
[표 4] 학교 조직 성과에 대한 선행연구 정리	38
[표 5] 학교 조직 구성원의 범위에 대한 이론적 논의	46
[표 6] 주요 변수의 측정	70
[표 7] 독립변수의 기술통계량	73
[표 8] 종속변수의 기술통계량	74
[표 9] 자원요인 변수의 기술통계량	76
[표 10] 제도요인 변수의 기술통계량	76
[표 11] 학교 설립유형에 대한 빈도분석 결과	77
[표 12] 남녀공학 여부에 대한 빈도분석 결과	77
[표 13] 동기요인 변수에 대한 기술통계량	78
[표 14] 지역에 대한 빈도분석 결과	79
[표 15] 평준화 여부에 대한 빈도분석 결과	79
[표 16] 성적수준 모형의 이분산성 검증결과	82
[표 17] 학생만족도 모형의 이분산성 검증결과	82

[표 18] 학부모만족도 모형의 이분산성 검증결과	83
[표 19] 교사만족도 모형의 이분산성 검증결과	83
[표 20] Dubin-Watson 검정 결과	84
[표 21] 성적수준 모형의 회귀분석 결과 1	85
[표 22] 성적수준 모형의 회귀분석 결과 2	91
[표 23] 학생만족도 모형의 회귀분석 결과 1	93
[표 24] 학생만족도 모형의 회귀분석 결과 2	96
[표 25] 학부모만족도 모형의 회귀분석 결과 1	99
[표 26] 학부모만족도 모형의 회귀분석 결과 2	101
[표 27] 교사만족도 모형의 회귀분석 결과 1	104
[표 28] 교사만족도 모형의 회귀분석 결과 2	107

< 그림 목차 >

[그림 1] 학교조직의 수직적 의사소통	9
[그림 2] 학교조직의 수평적 의사소통	10
[그림 3] 개념적 분석틀	52

제 1 장 서론

제 1 절 연구 목적 및 필요성

흔히 의사소통은 조직 구성원들이 공통의 비전을 가지고 성과를 내는데 도움을 준다고 여겨진다. 물론 조직원들 간의 대화가 해당 조직의 목표 달성에 얼마나 어떤 식으로 유용한지 구체적인 숫자로 그 기여도가 거론된 적은 없다. 그저 통념일 뿐이다. 과연, 현실에서 조직 구성원간의 의사소통이 활성화될수록 조직의 성과는 높아지는가?

가정, 기업, 학교, 정부 등 우리 사회를 구성하는 주요 조직들에서는 의사소통을 화두로 나름의 노력을 전개하고 있다. 부모와 자녀는 일상생활과 진로에 대해 대화를 시도한다. 직장 동료들과는 임무 수행에 앞서 다양한 협의와 회의를 통해 업무를 추진한다. 선생님과 학생은 교과 과정에서 질의응답 및 진로상담을 통해 진학에 대비한다. 공무원은 내부적으로는 업무협의를 거쳐 부처의 과제를 진행하고, 온라인 게시판이나 옴부즈맨¹⁾을 활용한 제도를 시행하며 일반 민원인과의 소통에 나선다.

이러한 의사소통이 조직의 성과에 어떻게 영향을 미치는지 살펴보는 것은 우리 사회를 이해하는데 도움을 준다. 특히, 조직 구성원이 학습을 통해 사회가치를 내면화하는 학교 조직에서의 의사소통 수준에 대한 연구는 여러모로 쓰임새가 높다. 학교 조직은 대표적인 공공조직이며, 정부의 정책 기조가 가장 빠르게 직접적으로 전달되는 행정조직으로 정책학 연구의 가장 기본적 스펙트럼이기 때문이다.

1) ombudsman system이란 스웨덴 등 북유럽에서 1808년 이후 발전된 행정통제 제도로, 민원조사관 옴부즈만에 의해 행정부를 통제하는 제도를 말한다. 옴부즈만은 잘못된 행정에 대해 관련공무원 설명을 요구하고, 필요한 사항을 조사해 민원인에게 결과를 알려 주며, 언론에 공표한다. 우리나라는 국무총리실 공직윤리 지원관·국민권익위원회 고충처리국 등을 운용중이다.(행정학사전, 2009.1.15. 대영문화사)

국내 공교육 체제에서는 국민 세금 중 상당부분이 교육예산으로 학교에 지원된다. 학부모들은 국가를 경유하여 각급 교육기관에 자녀를 교육할 권한을 위임한다. 막대한 예산이 투입되고 권한이 위임되는 곳에는 정부의 책무성이 뒤따른다. 국민·국가·학교 간에 본인→위임자→대리인의 관계가 성립하므로 공공조직인 학교에 대해 정부는 성과 효율화를 위한 책무를 지닌다(이준희·김희규, 2015). 따라서, 학교의 성과에 대한 연구는 조직론적인 접근에서 의미가 깊다. 책무를 수행하는 과정에서 학교 조직의 관리효율화에 초점을 맞추거나, 조직 구성원간 상호작용과 관계를 통한 학교 성과의 향상을 분석함으로써 공공조직에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있다. 학교 조직 관리를 위해 정부가 투입할 수 있는 자원에는 한계가 있으므로, 구성원 간 과정적이고 상호작용적 측면에서 학교 조직을 진단하고 성과와의 관계를 살피며 주어진 자원을 어떻게 효율적으로 활용할 것인지 정책적 원용방안을 고민해 보는 것이 유용하다(전영한·금현섭, 2011).

학교 조직의 의사소통 수준과 성과와의 관계에 대한 연구는 이처럼 주어진 한계 속에서 공공조직의 효율화를 고민하는 정책학 연구과제로서 의미가 깊다. 최근 교육현장에서는 공공기관이자 행정기관인 학교 조직 운영상 의사소통과 관련한 정책적 시도가 다양하게 전개되고 있다. 학교 운영의 중추인 교사를 중심으로 학생 및 학부모와의 의사소통 채널을 마련하고 횡수를 높이는데 주력하는가하면, 학생을 대상으로 담당교사의 교과목 수업 뿐 아니라 담임교사 및 기간제 교사를 통한 진로상담 다양화로 의사소통 수준을 활성화하고 있다. 학부모들과는 운영위원회 등 기구를 통해 학내의 행사를 알리고 참가를 독려하는 한편 학교 운영상의 견개진의 창으로 활용함으로써 의사소통의 폭을 넓히려고 시도한다. 교사들은 연관 교과목 협의 및 소모임을 통한 의사소통으로 파트너십을 형성하며 성과 극대화에 나서고 있다.

따라서, 학교 조직의 의사소통 수준을 다각도로 측정한 후 학업 성과에 어떻게 영향을 주는지 살펴본다면, 공공조직의 의사소통과 성과 간

의 관계를 논리적으로 이해하는데 도움이 될 것이라고 본다. 본 연구는 ‘학교 조직의 의사소통 수준이 조직의 성과에 미치는 영향’을 연구문제로 설정한다. 고등학교 조직에서 교사·학생·학부모간의 의사소통이 활발해질수록, 성적수준과 만족도가 이에 비례해 증가하는지 여부를 연구할 것이다. 이를 통해, 학교 조직의 의사소통 수준이 조직의 성과에 미치는 영향을 확인하는 한편, 교육행정 기관 운영상 의사소통과 관련한 정책적 함의를 진단해 보고자 한다.

제 2 절 연구 대상과 범위

본 연구는 국내 고등학교를 대상으로 학교 조직의 의사소통 수준이 학교의 성과에 주는 영향을 검증하려는 것이 목적이다. 학교 조직은 교사·학생·학부모로 구성되며, 교사가 학생에게 지식을 전달하고 학생이 이를 체화하여 사회에 진출한다는 점에서 공공성이 강하므로, 정책학 연구대상으로서 의미가 있다.

한국교육개발원이 2003년부터 2014년까지 시행한 ‘학교 교육 실태 및 수준 분석’ 자료에 의거해 연구를 수행한다. 자료는 전국 고등학교를 모집단으로 213개 표본 고등학교의 2학년 학생을 대상으로 하는 국가수준의 종단적 패널조사라는 것이 특징이다. 1주기(2003-2005)· 2주기(2006-2008)· 3주기(2009-2011)· 4주기(2012-2014)를 기점으로 설문조사가 진행되었다. 본 연구에서는 2006년부터 2014년간 총 3차례에 걸쳐 실시된 고등학교 패널조사 자료를 활용해, 고등학교 조직의 수업 및 운영 제반의 실태를 살피면서, 의사소통 수준과 학업 성과 등을 종합적으로 확인해 보려 한다.

연구 목적은 학교 조직의 의사소통 수준이 학교 성과에 주는 영향

을 검증하는 것이므로 교사·학생·학부모 간의 의사소통 수준이 독립변수가 된다. 한국교육개발원의 패널조사에는 구성원별 설문에 응답자가 체감한 의사소통 수준을 측정하는 항목이 있어 이를 선별 활용한다.

종속변수인 학교 성과는 성적수준 표준화 자료와, 학교 구성원 만족도로 구성된다. 성적수준 표준화 자료는 한국교육개발원의 패널조사에 포함되어 있는 성적수준 측정항목(국가수준 학업성취도와 내신성적을 하→중→상급 3단계, 1점부터 9점까지 세분화)이다. 본 연구에서는 성적수준 표준화 자료를 객관적 차원의 학교 성과로 구분, 2006-2014년 조사 결과를 사용한다. 주관적 차원인 구성원 만족도는 한국교육개발원의 패널조사 중 학생·학부모·교사의 만족도 조사를 각각 사용한다.

아울러, 학교 조직의 성과에 영향을 미칠 것으로 추정되는 자원·제도·동기·구조 요인 등의 경우에는 통제변수로서 관리하면서 연구에 포함시켜 분석을 진행할 계획이다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구

제 1 절 의사소통에 관한 이론적 논의

1. 의사소통의 정의

의사소통(communication)은 상호 공통점을 나누어 갖는다는 의미의 라틴어 ‘공유(communis)’ 에 어원을 두고 있다. 두 사람 또는 그 이상의 사람들 사이에서 의사전달과 상호교류가 이루어진다는 뜻이며, 어떤 개인 및 집단이 상대측 개인 및 집단에 대해 정보·감정·사상·의견 등을 전달하고 그것을 받아들이는 과정이라고 할 수 있다²⁾.

초기 조직 의사소통 연구자인 Barnard(1938)는 조직의 구조·활동 및 조직영역의 결정은 전적으로 의사소통에 의해 결정되기 때문에 의사소통이 조직에서 가장 핵심적인 역할을 하고 있다고 말하였다. 의사소통을 아주 폭넓게 정의하는 경우에는 인간관계까지 포함하는 광의의 개념으로 정의하기도 한다(오두범, 1994; Severin & Tankard, 1979). 특히, Severin & Tankard는 의사소통의 개념을 세 가지 측면으로 정의하고 있다. 첫째, 말하는 사람과 듣는 사람이 의미를 공유하는 것으로 보는 관점으로, 정보적 의사소통을 의미한다고 본다. 둘째는 말하는 사람이 듣는 사람에게 영향을 미치는 것으로 보는 관점이다. 셋째는 인간과 인간 사이에 언어를 주고 받는 것 뿐 아니라 영향이나 반응을 일으키는 모든 종류의 과정을 포함하므로, 광범위한 인간관계까지도 모두 포함시키는 관점이다.

학계에서는 의사소통을 하나의 ‘과정’ 으로 간주하는 연구가 일반적이는데, 대표적으로 강길호·김현주(1995), Katz & Kahn(1966), Rogers & Rogers(1975), Rogers & Kincaid(1981) 등이 있다. Katz & Kahn(1966)은

2) NCS 국가직무능력표준 중 ‘의사소통능력’ 관련 글 참조(<http://blog.naver.com/bosungabi/220751004753>)

의사소통을 사회과정적 모습으로 보며, 정보의 교환이자 의미의 전달이라고 했다. Rogers & Rogers(1975)는 의사소통을 태도 뿐만 아니라 외적 행동을 변화시킬 의도로 정보원으로부터 수용자에게로 관념이 전파되는 과정으로 정의하였다. Rogers & Kincaid(1981)는 개인들 사이의 정보 교환과 정보망을 강조하며 의사소통을 단일 사건으로 보기 보다는 하나의 과정으로 보고 있다. 강길호·김현주는 인간과 인간이 의미 공유를 이루기 위해서 의도적으로 행하는 상징적인 교호작용적 과정이라고 정의하고 있다. 그 외에 메시지의 교환 및 이해를 공유하는 것에 중심을 둔 연구(Lewis, 1987; Porter & Roberts, 1976)가 있다(신철균, 2006).

한편, 조직이란 주어진 상황에서 공통의 목적을 달성하기 위해 함께 일하는 사람들의 집단을 의미한다³⁾. 두 사람 이상이 공동의 목적을 달성하기 위해 일정한 경계와 규범을 가지고 상호 의사소통을 하면서 필요한 조정을 가하는 체제라고 할 수 있다(왕기항, 1986). 조직에서 의사소통 능력은 직무 수행중 상대방에게 알리고자 하는 의미를 정확히 전달하는 것을 말한다. 상대방의 말을 경청하며 이해하는 동시에 자신의 의견을 명확하게 표현하는 것이다⁴⁾. 조직 구성원들은 각자의 역할을 수행하면서 조직의 성과 창출에 기여한다. 구성원들이 성과를 올리기 위해 의견을 나누고 목표와 비전을 공유하려면 의사소통이 필수적이다.

학교 조직은 다른 조직과 마찬가지로 공식·비공식적 의사소통이 일상적으로 일어난다. 학내 의사소통은 일정한 과정을 거치며, 이 과정에서 구성원들 간의 상호작용이 활성화된다. 의사소통을 통해 정보를 교환하고, 환경과의 상호작용은 물론 조직 구성원들이 목표에 대한 일체감을 갖고 이를 공유함으로써 교육 목표를 효율적으로 달성할 수 있다(김경희·배연선, 2004; 최철영, 1998).

3) R.F. Campbell은 ‘주어진 상황에서 일정한 목표를 달성하기 위해 함께 일하는 사람들의 집단’으로, A. Etzioni는 ‘일정한 환경하에서 특정한 목표를 추구하며 이를 위한 일정한 구조를 지닌 사회적 단위’라고 규정한다.

4) 2016.8.12. 字 한국경제신문의 ‘의사소통, 직무를 수행하는 가장 기초적인 능력’ 제하 기사 참조

학교조직의 업무 수행에서 의사소통 형태는 문서에 의한 것과 언어적인 것으로 나뉜다. 게시판·회람·이메일 등을 통해 각종 행사와 연구 관련 정보를 교환하는 것이 문서에 의한 것이며, 교직원회의·교내 위원회·면담 등은 언어에 의한 것이다. 그리고, 정보전달의 방향에 따라 상하계층간 수직적 의사소통(vertical communication)과 동일계층간 수평적 의사소통(horizontal communication)으로 나눌 수 있다. 수직적 의사소통은 교장·교감·주임교사가 일반 교사에게 지침과 정보를 전달하는 하향적 의사소통과, 일반 교사가 건의를 올리고 정보를 전달하는 상향적 의사소통으로 세분화된다. 수평적 의사소통은 교사와 교사 혹은 학생과 학생 사이에 회의·토의 등의 방법으로 임무조정, 문제해결, 정보공유, 갈등해소를 할 때 이루어진다(김경희·배연선, 2004). 이러한 의사소통의 개념은 다음의 표로 정리해 볼 수 있다.

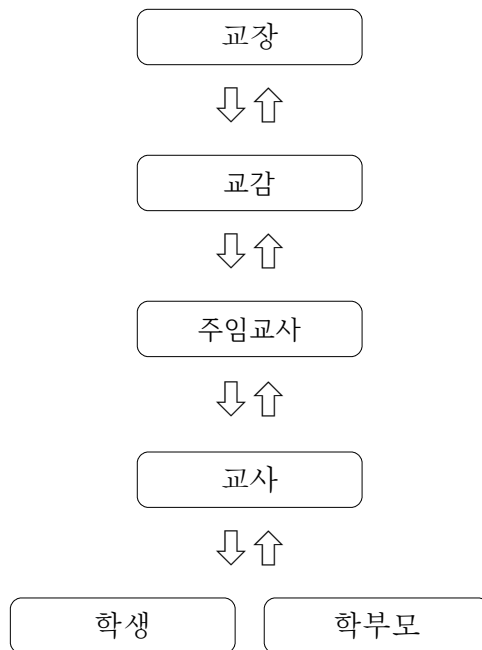
[표 1] 의사소통의 개념정의

구분	출처	내용
도구적 관점	NCS국가직무 표준능력	두 사람 또는 그 이상의 사람들 사이에서 의사전달과 상호교류가 이루어지는 것
	Barnard(1938)	조직 구조·활동 및 조직영역을 결정하는 매개이며, 광의의 개념으로는 인간관계도 포함
상호적 관점	Severin & Tankard (1979)	-말하는 사람과 듣는 사람이 의미를 공유하는 정보적 의사소통 -화자가 듣는 사람에게 영향을 미치는 것 -사람 사이에 언어를 주고 받는 것 뿐 아니라 영향이나 반응을 일으키는 모든 종류의 과정

과정적 관점	Katz & Kahn (1966)	의사소통은 사회 과정적 모습이며, 정보교환이자, 의미의 전달의 총칭
	Rogers & Rogers(1975)	태도 뿐 아니라 외적 행동을 변화시킬 의도로 정보원으로부터 수용자에게로 관념이 전과되는 과정
	Rogers & Kincaid(1981)	개인들 사이의 정보교환과 정보망을 뒷받침하는 일련의 과정
	강길호·김현주 (1995)	인간과 인간이 의미를 공유하기 위해 의도적으로 행하는 상징적이고 교호작용적인 과정
	Lewis (1987)	메시지의 교환 및 이해를 공유하는 과정 전반
	최철영 (1998)	조직 내 구성원 간 상호작용 속에 정보를 교환하고 목표에 대한 일체감을 갖고 공유하는 것
	김경희·배연선 (2004)	문서(게시판·회람·이메일·서류 등)에 의하거나, 언어(회의·면담 등)에 의한 정보교환이며, 정보전달의 방향이 상하 계층간 이루어지면 수직적 의사소통으로, 정보전달의 방향이 동일계층간 이루어지면 수평적 의사소통으로 구분
	Laswell (1947)	사회적인 상호작용을 통해 메시지를 전달하는 과정으로, 누가 무엇을 어떤 통로로 누구에게 얼마나 효과를 가지고 말하는가를 의미

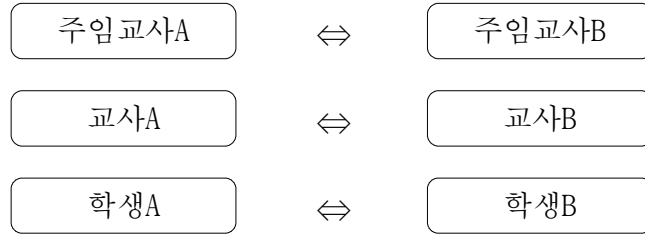
위와 같은 선행연구를 토대로 본 연구에서는 학교조직의 의사소통이란 ‘학교 조직의 각 계층 구성원들이 학업성과 체고 등 공통의 목적을 위해 대화 등 방법으로 상호작용 하는 것’⁵⁾이라 조작적으로 개념 정의한다. 그리고, 정보전달의 방향성에 초점을 맞추어 수직적·수평적 의사소통과 함께 학교 조직 전체의 의사소통 수준을 독립변수로 설정한다. 교사 간에는 수업 운영·학생지도 등과 관련한 협의, 교사와 학생 간에는 진학·생활지도 상담 및 대화, 교사와 학부모 간에는 학생관련 상담 등이 이에 해당한다. 이러한 활동을 위한 면담과 온라인을 포함한 대화, 모임 등이 모두 학교 조직의 의사소통 수준이며, 조직 구성원이 속한 계층과 정보전달의 방향성에 따라 수직적 차원과 수평적 차원으로 나누어 살펴볼 것이다. 이를 그림으로 표현하면 다음과 같다.

[그림 1] 학교 조직의 수직적 의사소통



5) Laswell(1947년)은 의사소통이 사회적인 상호작용을 통해 메시지를 전달하는 과정이라는 전제 아래 의사소통의 주도권·수용자·방식·내용과 효과에 초점을 맞춘다. ‘누가 무엇을 어떤 통로로 누구에게 어떤 효과를 가지고 말하는가?’ 가에 해당한다.

[그림 2] 학교 조직의 수평적 의사소통



2. 의사소통의 기능적 측면

의사소통에 대한 연구는 우선 기능적인 측면에서 분석하려는 관점이 주를 이룬다. 의사소통의 기능은 무엇이며, 조직의 성과와 어떻게 연계되는가 하는 것을 중점적으로 살피는 선행연구들이 이에 해당한다.

조경식·이양수(2008)는 지역 복지 차원에서 조직간 의사소통이 중요하게 인식됨에 따라 이들 요인들이 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 의사소통은 지역의 복지 조직들을 연계하는 수단이며, 의사소통의 강도로 조직간 상호의존성을 측정하고 있다. 가령, 지역 복지협의체가 활성화되고 의사소통이 활발한 부천은, 성남에 비해 자원봉사가 짜임새있고 외부자원의 확보·목표달성·관련서비스에 대한 만족 또한 높은 것으로 나타난다. 부천의 경우 지역 복지협의체 조직 간 의사소통이 잘 이루어지면서 조직성과도 향상된 바 있다. 이는 의사소통이 조직에서 성과 도달의 매개체로 긍정적인 역할을 하고 있음을 보여주는 사례다. 다만, 대상 조직이 단일 조직이 아닌 복수의 조직들이기 때문에 조직 간 운영현황 등 외부적 환경요인이 충분히 고려되어야 한다. 조직간 의사소통으로 규정된 사례들도 ‘협력’으로 해석될 소지가 있으므로 유의해야 한다.

남원희(2010)는 무용단 지도자의 의사소통노력과 헌신이 단원들의 자발적인 행동 및 혁신 행동에 주는 영향을 파악한다. 직업 무용단 정식 단원 291명을 대상으로 요인분석을 실시한 결과, 무용단 지도자의 의사소통 노력은 단원들의 자발적 행동·혁신 행동에 긍정적으로 작용하며 적극적인 공연 참여를 유도하는 요인임이 드러났다. 지도자의 의사소통이 단원들의 혁신행동을 증대시키면서 외부적으로는 관객의 공연 만족도를 향상시키는 전이효과가 있다는 것이다. 따라서 무용단 지도자는 헌신적 지도노력과 더불어 의사소통을 통해 조직 상황변수에 대해 합리적으로 제어함으로써 단원들의 성과를 높일 수 있다고 제안한다. 무용단 조직에서 의사소통은 인적자원 관리에 매우 유용하다는 결론을 도출한 것이다.

남원희(2010)의 연구는 의사소통이 조직의 리더와 추종자를 매개하는 수단이라고 해석하는 관점이다. 의사소통이 리더와 추종자간 조직 비전과 가치를 공유하고, 과업 동기를 부여하며, 협력을 활성화하여 공통의 목표를 달성토록 매개하는 수단으로 보는 것이다. 조직 내의 의사소통 과정을 통해 구성원들의 동기가 유발되어 성과 창출이 촉진되었다는 해석으로, 조직 행동 연구에서 주로 활용되는 과정 이론과 맥을 같이 한다. Victor H. Vroom(1964년)이 ‘개인이 특정 행동을 하려 할 때 어떤 과정을 통해 동기가 유발되어 특정한 행동을 하게 되는가’에 대해 선호기대(Preference-expectation)로 설명하는 것과 연관지어 볼 수 있다.⁶⁾

그러나, 무용단의 성과가 단원의 자발적 행동 및 혁신 행동이라는 행태론적이고 주관적 차원에서만 논의되고 있다. 무용단의 콘쿨 헷수나 유료티켓 관객 증감 등 기수적 차원의 성과 측정이 이루어진다면 논의 폭이 넓어질 것이다. 조직의 의사소통이 구성원의 선호기대를 통한 특정 행위를 유발하여 조직의 성과에 긍정적으로 기여한다는 것을 보여주기 위해 객관적 수준의 성과로까지 범위를 넓힐 필요가 있다.

최수일(2013)은 기업 조직을 대상으로 조직 내 의사소통 및 정보공

6) 선호기대 이론은 과정이론의 하위범주로 구분된다. 동기를 구성하는 요인에 관심을 두고, 인식변수가 동기부여에 어떻게 왜 영향을 미치는지, 그리고 이러한 변수간 관계나 교류절차에 대해 연구한다.

유의 정도가, 고객관점에서의 성과인 신시장 개척의 정도와 어떤 관계인지 살펴본다. 사원간 의사소통을 통해 정보가 소통되고 공유되면서, 그 성과가 제품 품질개선·원가절감·프로세스 시간단축과 같은 성과로 이어져 이것이 신시장 개척이라는 최종적 성과로 이어지는 매개가 되는지 분석한다. 그에 따르면, 의사소통에 기반한 정보 소통과 공유 정도가 높아지게 되면, 신시장 개척 성과 또한 제고되는 것으로 나타났다. 조직 내 BSC(Balanced Scorecard) 성과정보에 정보 소통 및 공유의 정도가 높으면, 품질개선·원가절감·프로세스 시간단축과 같은 내부 프로세스 관점의 성과가 강화되고, 이것이 정보 소통 및 공유의 정도와 신시장 개척정도와의 관계 사이에서 매개효과로 작용한다는 것이다.

최수일(2013)의 연구는 분석 과정에서 Baron & Kenny의 매개효과 검증절차에 의거 정보 소통 및 공유 정도를 예언변수(X)로, 품질개선·원가절감·프로세스 시간단축 성과 등은 매개변수(Z)로 놓고, 각각 유의적인 영향을 미치는지 살펴보면서 조직 내의 의사소통 및 정보공유를 BSC 성과로 연계하고 있다. 따라서, 민간기업 뿐 아니라 공기업의 해외 시장 진출과, 행정부처 등의 대외협력사업 전략 수립시 활용도가 높다. 다만, 연구대상이 중소기업에 한정되어 신시장 접근 전략도 그에 따른 제약이 있기 때문에 기업 현장에 일괄적으로 적용하지는 못할 것이다. 중소기업의 정보 소통 및 공유 정도는 네트워크 등 ‘관계망’ 개념과 혼동될 우려가 있어 이 또한 주의를 요한다.

이와 같이 의사소통의 기능적 측면에 대한 연구들은 의사소통이 조직 내에서 일종의 매개체로서 변화를 이끌어내는데 효과적임을 입증하는데 초점이 맞춰져 있다. 기능적인 측면에 치중하여 투입과 산출의 관점에서 의사소통과 조직 간 관계에 대한 분석을 수행하기 때문에, 의사소통 자체의 성격을 심도있게 다루지 않는 것이 특징이다. 의사소통이 일어나는 조직의 성격과 환경에 대한 관심도 상대적으로 적은 편이다.

3. 의사소통의 영향력

의사소통이 조직 구성원간의 매개체일 뿐 아니라 조직 변화에 좀 더 직접적으로 영향을 준다고 보는 연구들도 상당수 존재한다. 이러한 관점에서는 의사소통 자체에 대해 구체적으로 해석하고 정밀하게 측정할 뿐 아니라 의사소통이 일어나는 조직의 여건에 대해서도 다각도로 분석을 시도하는 것이 특징이다.

송현정(2010)은 조직 내 의사소통의 역할을 사회적 자본(social capital)⁷⁾과의 관계속에 해석하며 의사소통이 보다 직접적으로 조직의 성과 창출에 기여하고 있다고 본다. 송현정(2010)은 Habermas의 의사소통 행위이론 관점에서 문헌분석 연구를 통하여 조직 내의 사회적 자본의 가치를 다시 이해하고 분석한다. 기호 뿐 아니라 언어·담화로 구체화되는 의사소통은 조직 변화를 이해하고 공유하는 매개자원일 뿐 아니라, 조직 전략에 대한 오해를 줄여 시간과 비용 등을 감소시킴으로써 조직 학습을 극대화한다는 것이다. 조직은 직급과 그에 따른 권력의 불균형이 존재하는 위계적인 특성 및 부족한 자원이라는 한계를 지니고 있음에도 불구하고, 의사소통이 조직 내 사회적 자본을 증가시켜 성과 극대화에 기여하는 등 약점을 극복하는데 유용함을 입증한다. 이는 조직의 의사소통과 성과를 상호적인 관계 틀 속에서 파악하려는 시도일 뿐 아니라 사회적 자본이라는 개념을 통해 보다 직접적인 역할을 살피며 논의의 폭을 넓힌 사례다.

이창길·최성락(2011)은 조직 구조와 직무 특성이 조직의 효율성에 미치는 효과가 조직내부의 의사소통에 의하여 어떻게 달라지는지 살펴본다. 매개변수인 의사소통을 수직적 의사소통과 수평적 의사소통으로

7) 송현정은 ‘사회적 자본은 시민들이 일상생활에서 공유하는 가치와 신념을 일컫는다. 상호작용과 학습의 과정을 통해 공동체에 축적된 것으로, 규범·신호·신뢰·연대 등이 목표 혹은 상호운명을 공유할 때 형성되고 강화된다(Maskell, 2000)’고 개념정의 하고 있다.

구분하여, 이들 변수들이 조직효율성에 어떻게 작용하는지에 중점을 둔다. 외교통상부 본부 공무원 200명을 대상으로 설문조사 및 심층인터뷰를 실시하여, 실·국 수준과 과·팀 수준을 구분하고, 회귀분석을 활용하여 수직적·수평적 의사소통의 매개효과를 검증한다. 그 결과, 조직 구조보다는 직무 특성이 조직의 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 의사소통은 직무 특성과 조직 효율성간 관계에서 매개변수로 작용하고 있는 것이 확인되었다. 눈여겨 볼 것은 실·국 수준에서 수평적 의사소통이 매개변수로 더 큰 영향을 미치는 반면, 과·팀 수준에서는 수직적 의사소통이 한층 영향을 주는 것으로 나타났다는 점이다. 즉, 조직 단위별로 보다 효율적인 의사소통의 방향과 내용이 제각각임을 보여주고 있다.

이는 조직원간의 의사소통이 조직의 성과 창출에 항상 긍정적일 것이라는 통념과 달리 조직의 특성과 의사소통의 차원을 면밀히 검토해야 함을 일깨워주는 사례다. 특히, 권위적인 의사소통 문화가 지배적인 한국의 학교 조직을 연구할 때, 수평적 차원과 수직적 차원 중에 어떤 것이 학업 성과 향상에 유용할지 살펴볼 수 있는 계기를 제공한다. 그러나, 실·국 단위 조직에서 수행하는 업무와, 과·팀 차원에서 수행하는 업무는 성격과 범주가 상이하기 때문에 그와 같은 구조적 여건이 조직 구성원의 의사소통 과정에도 영향을 주면서 독특한 의사소통 문화를 형성한다고 역으로 추론해 볼 수 있다. 즉, 의사소통과 조직의 성과 간의 관계를 논할 때 조직의 구조적 여건이 미치는 영향도 상당히 의미미하다.

그에 따라 조직의 과업환경이나 구조적 특성에 따라 의사소통의 유형이 결정되는 측면에 주목한 선행연구도 존재한다. 이지연(2002)은 종합병원의 진료파트별 특성과 간호사·의사간 의사소통 유형을 연구하면서 병원조직 내 의료인력 간 관계를 다루고 있다. 학교와 흡사한 관료제적 특성을 지닌 병원조직에서, 의료인력 간 관계는 역동적이며 상황에 따른 변화가 크다. 의사소통은 이를 반영할 뿐 아니라 조직의 성과에 영향을 미친다. 특히, 진료파트별 특성이 의사·간호사·환자간 의사소통

유형에 영향을 주는 것을 밝혀내고 있다. 연구에 따르면, 내과병동은 의사의 진료방향과 가이드라인이 절대적이므로 의사소통이 하향적이다. 외과병동의 경우, 의사는 수술부담이 크고 간호사와 보조를 맞춰 치료를 진행하므로 상향적 의사소통이 주를 이룬다. 정신과 병동은 24시간 환자를 관찰하고 관련 정보를 가장 많이 지니고 있는 간호사의 도움이 핵심이므로 의사와 간호사간 수평적 의사소통이 특징이다. 이와 같은 연구결과는 병원조직의 진료 파트별 특성이 의사소통에 어떤 영향을 미치는가를 실증적으로 보여줌으로써 공공조직의 운영체계 효율화와 관리에 도움이 되는 기초 자료를 제시한다.

임수연·권용택(2012)은 초등학생이 지각한 담임교사의 의사소통과 학교집단 응집성 및 학교생활 적응과의 관계를 분석하면서, 교사와 학생간 의사소통이 조직의 집단응집성·적응·의사결정에 영향을 미친다는 점을 밝혀낸다. 초등학생이 담임교사와의 의사소통을 어떻게 지각하는가에 일차적 관심을 두고, 이에 따른 학급의 집단응집성 및 학교생활 적응 여부를 순차적으로 확인한 것이다. 초등학교 5-6학년 482명을 대상으로 담임교사와의 의사소통 지각, 학급집단 응집성, 학교생활 적응 3가지를 검사한 결과, 의사소통 과정에서 형성되는 일관성·수용성·적시성·타당성이 학급집단 응집성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 학생의 학교생활 적응에도 영향을 주고 있음이 드러났다. 이를 통해 담임교사는 학생이 학급집단 응집성을 갖고 학교생활에 적응을 잘하도록 돕기 위해 학생들과의 의사소통에 성실히 임하면서, 타당한 내용으로 의사소통 하기 위한 노력이 필요함을 알 수 있다.

이영부·고명숙(2015)은 병원 임상간호사의 의사소통 능력과 감성 활용능력이 조직의 성과에 상당한 영향을 주고 있으며, 의사소통 능력은 감성 활용능력을 증폭시켜 의료사고의 예방 및 의료서비스 수준 향상 등의 성과 제고에 중요한 단초가 되고 있다고 분석한다. 의사소통 능력과 감성 활용능력 등을 인력개발에 활용함으로써 조직원의 몰입도와 직무만족도를 높여 조직의 성과를 높일 수 있다는 제언이다.

위 연구는 의사소통과 조직의 성과 간 관계에 대해 직접적인 인과 관계가 있는지 분석을 시도함으로써 그간 조직의 성과 연구에서 주로 매개 혹은 촉매 역할로만 인식되던 의사소통의 연구를 보다 직접적인 영향력 차원으로 넓힌 또 다른 사례다. 그리고, 의료 서비스 조직에서의 성과 측정시 환자의 불만족·의료사고 등 조직 위해요인 감소를 계량화하여 병원 조직의 특성을 잘 살린 정량적 평가의 틀을 활용하고 있다. 이를 통해 의사소통이 조직의 성과를 창출하는 과정에서 Herzberg의 위생요인 이론에 일정부분 부합함을 실증하고 있다.⁸⁾ 하지만, 임상간호사의 경력 및 근무여건(진료부서·환자 접촉도) 등에 따라 의사소통 수준이 첨예하게 달라질 수 있는 것이 또 다른 변수다. 공공조직 연구에서는 이 같은 구성원의 경력·직무 몰입도 등 개인의 역량과 배경이 조직의 성과에 영향을 줄 수 있다는 점에서 상호작용 과정론 등을 통해 해석하려는 시각도 있다.

백승령(2015)은 기업 내부 의사소통 수단인 메신저시스템 활용이 조직구성원의 개인성과에 미치는 영향에 대해 연구한다. 그는 메신저시스템의 사용은 지식공유행위로 정의하고, 이를 통한 지식공유가 조직구성원의 혁신행위(점진·급진적 혁신⁹⁾)에 미치는 영향을 점검했다. 그 결과, 메신저시스템을 활용한 지식공유는 조직구성원의 혁신행위에 긍정적인 영향을 준다는 점을 밝혔다. 아울러, 메신저 시스템에 기반한 점진적인 혁신행위는 개인성과에 긍정적으로 작용하지만, 급진적 혁신행위는 비능률행위정도를 증가시키면서 개인성과에 부정적으로 작용한다는 점을

8) Frederick Herzberg는 직무태도에 관한 연구결과 일에 대하여 만족과 불만을 갖고 있는 경우 각각 다른 두 개의 원인이 있으며, 불만을 품고 있는 경우에는 환경요인에 관한 것이 많으나, 만족하고 있는 경우에는 일 그 자체에 관심을 갖고 있다고 하였다. 이때 만족을 주는 요인을 동기유발요인(動機誘發要因)이라 하고, 불만을 갖게 하는 요인을 위생요인(衛生要因)이라고 한다.

9) 백승령은 ‘혁신이란 본질적으로 새로운 제품이나 서비스 또는 업무 practice를 창조하기 위한 기회를 발견하고 사용하는 것을 의미하며, 점진적 혁신은 기존의 제품·서비스·기술 개선 및 잠재력 강화를, 급진적 혁신은 기존 제품·서비스·기술 등에 변혁을 일으켜 그간 지배적 위치에 있던 제품·기술이 더 이상 쓸모가 없어지도록 만드는 혁신을 말한다(Subramaniam and Youndt, 2005)’ 고 개념 규정을 한 바 있다.

확인했다.

이는 여타 연구들이 의사소통 여부만 다루었던 것과 달리, 의사소통 수단을 가지고 연구 범위를 세분화하고 구성원간 의사소통이 조직의 성과에 다면적인 영향을 줄 수 있다는 점을 밝힘으로써 의사소통의 영향력이 매우 크다는 점을 실증한 사례다. 의사소통의 방향성과 속도 등이 조직의 성과에 다양하게 작용할 수 있다는 점을 확인한 것 또한 주목할 만하다. 다만, 기업의 의사소통 방식 중 메신저 시스템이 차지하는 비중과 활용계층에 대한 세밀한 분석이 부족하지 않았나 싶다. 일반적으로 기업에서는 온라인 기반 메신저 뿐 아니라 대면방식의 업무협의회 등 다양한 의사소통 수단을 활용하고 있으며, 지식 공유의 특성도 한 가지 측면으로 정의하기 어렵기 때문에 이에 대한 고려가 부족한 것이 한계로 여겨진다. 그리고, 메신저에 기반한 의사소통이라는 독립변수의 영향 때문에 조직의 급진적 혁신에서 체동이 걸린 게 아니라, 급진적이라는 혁신 자체의 특성으로 인해 성과 달성에 차질을 빚고 있는 것은 아닌지 의문의 여지가 있으므로 보다 논리적 인과관계 설정이 필요하다고 본다.

이렇듯 의사소통의 영향력에 대한 연구들은 의사소통이 조직 내에서 갖는 매개효과 뿐 아니라 의사소통 자체의 특성과 영향력에 주목하는 경향이 있다. 조직원들 간의 의사소통이 단순히 목표와 정보를 공유하는 수단일 뿐 아니라 조직의 성과에 필요한 핵심 요소로서 혹은 반드시 거쳐야 할 필요조건으로서 영향을 준다는 것이다. 이는 의사소통의 기능적 측면에만 치중했던 시각과 달리 의사소통 자체를 보다 정교하게 분석할 뿐 아니라 맥락을 살펴본다는 면에서 한층 의사소통으로 초점이 맞춰졌다고 볼 수 있다. 그러나, 백승령(2015)·최수일(2013) 등의 연구에서 보듯이 조직의 구조적 성격을 분석 요인으로 다루는 것은 상당히 복잡한 작업이다. 조직 구성원 간 의사소통이 성과에 영향을 줄 뿐 아니라 해당 조직이 어떤 과업을 수행하며, 어떤 구조적 특성을 지니는가에 따라 의사소통의 성격도 달라짐을 고려해야 하기 때문이다. 조직의 구조적 성격은 조직 성과에도 영향을 미칠 수 있는 만큼 통제변수나 조절변수 등으

로의 관리를 통해 연구과정에서 포괄적으로 다뤄야, 의사소통과 조직의 성과 간 관계를 충분히 살필 수 있다.

그리고, 의사소통의 영향력에 주목하는 연구들은 조직 구성원의 의사소통 능력 자체를 측정하는데 초점을 두는 경향이 있다. 하지만, 의사소통의 상호적 성격(inter-actual)을 감안할 때 구성원들이 각자 보유한 의사소통 능력 외에도 조직 내 관계망에서 어떤 형태로 의사소통이 이루어지는가 하는 점에 중점을 둔 연구 또한 점차 늘어나는 추세다. 이에 의거, 최근에는 학교 조직 연구를 중심으로 구성원 간 다양한 관계나 입지를 고려하면서 의사소통이 조직에 미치는 영향을 종합적으로 살펴보는 시도가 전개되고 있다.

이러한 의사소통의 기능적 측면과 영향력에 대한 선행연구는 다음과 같이 정리할 수 있다.

[표 2] 의사소통에 대한 선행연구 정리

연구자	연구내용	분석 수준	지표 특성
의사소통의 기능적 측면			
조경식· 이양수 (2008)	- 복지조직간 의사소통의 성과에 대한 영향 분석 - 의사소통은 외부자원 확보, 목표달성, 조직 서비스 만족에 긍정적으로 작용함을 확인	조직 수준	주관적
남원희 (2010)	- 직업무용단원 291명 대상 무용단 지도자의 의사소통 노력과 헌신이 단원들의 자발적 혁신행동에 주는 영향 파악 - 지도자의 의사소통 노력은 단원의 혁신행동에 긍정적이며 적극적인 공연 참여를 유도	개인 수준	주관적

최수일 (2013)	-기업조직 내 의사소통 및 정보공유의 정도가 신시장 개척에 주는 영향을 확인 -조직내 BSC성과정보 소통 및 공유의 정도가 높을수록 품질 개선·원가절감 등 프로세스 성과가 강화되고, 신시장 개척 성과도 도출	조직 수준	객관적
의사소통의 영향력			
송현정 (2010)	-조직 의사소통의 역할을 사회적 자본과의 관계속에 해석하며 성과 기여여부 파악 -기호·언어·담화 등 의사소통은 조직 변화 이해와 공유의 매개체로, 학습을 극대화 -의사소통은 조직의 사회적 자본을 증가시켜 조직의 구성원들의 성과를 극대화	문헌 연구	객관적
이창길· 최성락 (2011)	-조직의 구조와 직무특성이 조직의 효율성에 미치는 효과가 조직 내부 의사소통에 의해 어떻게 달라지는지 여부 점검 -외교통상본부 공무원 200명 대상 설문조사로, 실·국 수준과 과·팀 수준을 구분 후 의사소통 효과를 검증 -실·국 수준에서는 수평적 의사소통 영향이 크고, 과·팀 수준에서는 수직적 영향 지대	개인 수준	주관적
이지연 (2002)	-종합병원의 진료 파트별 특성과 의사소통 유형을 연구 -진료 파트 특성이 의사·간호사·환자들간 의사소통 유형에 영향을 주고 있음을 확인 -내과 병동은 의사의 진단과 처방이 절대적 권위를 가지고 있으며 하향적 의사소통이 빈번한 것으로 나타남 -외과병동은 간호사의 업무분담 정도가 큰 실정을 반영하여 상향적 의사소통이, 정신과 병동은 간호사의 정보 전달이 중요한 실정을 반영해 수평적 의사소통이 중심	조직 수준	주관적

<p>임수연 · 권용택 (2012)</p>	<p>-초등학생이 지각한 담임교사의 의사소통과 학교집단 응집성 및 학교생활에서 적응과의 관계를 분석 -교사 · 학생 간 의사소통이 집단응집성 · 적응 · 의사결정에 영향을 미치고 있음을 확인</p>	<p>조직 수준</p>	<p>주관적</p>
<p>이영부 · 고명숙 (2015)</p>	<p>-병원 임상간호사의 의사소통 능력과 감성 활용능력이 병원 조직의 성과에 미치는 영향을 연구 -의사소통 능력은 감성 활용능력을 증폭시켜 의료진 · 환자 간 소통을 통해 의료사고의 예방, 의료서비스의 수준 향상에 기여</p>	<p>개인 수준</p>	<p>주관적</p>
<p>백승령 (2015)</p>	<p>-메신저 시스템 활용이 기업 조직 구성원들의 개인의 성과에 미치는 영향을 분석 -메신저 사용은 지식공유 행위로 조직 구성원의 혁신적 행위에 긍정적 영향을 미침 -기업 내 메신저를 통한 의사소통은 점진적 혁신행위에 긍정적이고, 이는 개인성과의 유도에도 유익하게 작용하나, 급진적인 혁신행위에는 부정적으로 작용</p>	<p>개인 수준</p>	<p>주관적</p>

제 2 절 학교 조직의 성과에 관한 이론적 논의

1. 학교 조직 성과의 개념

Parsons(1971)에 따르면 학교는 체제유지 조직으로서 사회의 안정 성과 계속성을 유지하기 위해 교육·문화·예술을 창출하며, 이 과정에서 지식을 전달하고 체화한다. 이에 기반해 볼 때 학생들의 학업성취도는 정량적이고 일차적인 차원의 학교 조직 성과라 할 수 있다. 국내에서 학교 조직의 성과가 학업성취도 평가로 체계화된 것은 1987년 한국교육개발원의 학교 자체평가 연구가 수행되고 일부 개별 학교에서 시범적으로 학교 자체평가가 시행되면서 부터다. 2000년 시·도교육청 주관 학교 자체평가(내신성적)와 한국교육개발원 주관 국가수준 학교평가가 병행 운영되면서 국가 수준의 학교 조직 성과평가 시스템이 자리잡게 되었다. 2011년 들어 학업성취도 평가 관련 시·도교육청의 자율성과 권한이 확대되어, 한국교육개발원의 평가지표를 기본으로 하되 지자체별 세부 평가지표의 차이를 인정하는 방식으로 보완 운영되고 있다(박상완·김재웅, 2015). 이에 따라 매년 6월 중·고등학교 재학생을 대상으로 학업성취도를 측정하는 한편 각급 학교별로 교원대상 연수 및 학생대상 내신 성적 측정 등을 포함한 종합적 학교 평가 지표가 학교 조직의 객관적 성과로서 활용되는 중이다.

다른 한편으로는 학생들의 학습능력 뿐 아니라 전인적 발달을 도모하는 것이 학교 조직의 중요한 목표이다. John Dewy(2002)를 필두로 미국 등 서구사회에 신교육 운동이 일면서, 학생은 신체적·인지적·정의적 차원이 하나로 성장해야 하는 전인(whole person)으로 간주되고, 학교에서의 교육은 지적 능력만이 아니라 모든 차원의 자질이 균형있는 발달을 이루어야 한다는 전인교육의 철학이 확립되었다.

통상 전인적 발달은 전인적 청소년 육성(positive youth

development)으로 일컬어진다. 청소년들이 삶에 필요한 긍정적 자질과 기술을 배우는 생활기술의 지도와 교육방안이 이에 해당한다(Thompson, 1997; Vella, Oades & Crowe, 2011). 교육과정을 통해 학생들의 인내심, 협동심, 스포츠맨십 등과 같은 정의적 영역의 가치들과 타인과의 소통기술, 문제해결 능력 등과 같은 언어적, 인지적 측면의 자질을 개발하는 것이 핵심이다. 청소년기에 필수적으로 요청되는 발달자산(development assets)이라고 불리는 성장과 발달의 기본 재료들을 하나씩 모아가면서 축적하도록 돕는다. 가장 널리 알려진 대표적 발달자산은 발달심리학자 Learner 등(2005)이 주장한 것으로 5C(competence, confidence, character, caring/compassion, connection)라고 불리운다. 학교 조직에서 다양한 활동을 통해 수행력, 자신감, 인간성, 배려심, 관계력 등의 자질 특성을 함양함으로써 온전한 성장발달을 촉진하고 성공적인 생활을 가능하도록 만든다는 것이다(최의창, 2014).

학생의 전인적 발달은 학교 조직의 성과 중에서도 주관적 차원에 속한다. 학생 자신이 인식하기에 따라 혹은 주변 급우나 부모, 교사 등과의 상호작용에 따라 같은 수준의 발달도 다르게 체감하기 때문이다. 따라서, 김하균 외(2007) 국내외 다수의 연구진들은 학교 조직의 교육 서비스에 대한 만족도나 효능감 등을 측정하며 학생의 정의적 성장 혹은 학교의 전인적 발달 여건을 살펴보는 지표로 활용중이다.

학생의 전인적 발달을 반영하는 학교 만족의 개념은 학생을 교육기관의 고객으로 간주하는 고객 만족의 개념에서 도출된 것이다. 경제 경영학의 마케팅 분야에서 주로 사용되는 용어인 고객만족은 상품이나 서비스가 고객의 요구를 얼마나 충족시켰는지 또는 기대를 얼마나 능가했는지의 정도를 나타낸다(Faruky et al, 2012). 이러한 고객만족의 개념과 내용을 교육적으로 활용하기 위해 수정되어야 하며, 이때의 학교 만족은 학칙, 학사행정 정책, 교육목적과 교육적 절차를 포함해야 한다(Chen, Hsiao & Lee, 2005; Stone & Thomson, 1987).

서울대학교 교육연구소(1995)에서는 학교만족은 학생들이 교과활

동, 특별활동, 기타 행사활동 등에서 자기 욕구를 합리적으로 해결하여 만족감을 느끼고 조화로운 상태를 유지하며, 교수와 동료 학생들과의 관계가 잘 조화되어 만족스러운 상태라고 규정한 바 있다. 황여정(2005)은 학교 만족은 일반적으로 교육서비스의 소비자인 학생들이 그들이 제공받는 서비스에 대해 얼마나 만족하느냐에 대한 개념이라고 하였으며, Astin(2003)도 학교만족은 학생이 교육경험의 가치에 대한 지각 뿐만 아니라 학교생활 동안 주관적으로 경험한 모든 것이라고 정의하였다. 그리고 정의적 측면에서 김하균 외(2007)는 학교만족을 교육 수요자인 학생이 교육 제공자인 학교에서 제공하는 교육 서비스를 통해 느끼는 감정 상태라고 정의하였다. 인지적인 측면과 정의적인 측면을 모두 통합한 Huebner(1994)는 학교만족을 학교에서의 경험에 대해 학생이 느끼는 전반적인 만족감에 대한 인지적이고 정서적인 평가라고 규정한 바 있다(손경옥, 2014). Hartman & Schmidt(1995)는 학교 만족도는 다면적 속성을 지니고 있으며 학생들의 명료한 목적성에 달려 있다고 한 바 있다. Grossman(1988)은 교육기관이 따뜻하고 존중하는 태도로 학생들의 불평을 다루며, 학생들의 기대를 충족시키면서 일관성 있고 공정한 태도로 학생들과의 관계를 형성하는 과정에서 신뢰가 형성되고, 신뢰가 학교 만족도에 유의한 영향을 준다고 밝혔다. 최정윤 외(2008)는 학교 만족도는 학생들의 교육 경험에 대한 주관적 인식이며, 학교 만족도의 측정은 교육의 질과 서비스 수준을 가늠하는 중요한 항목 중 하나로 볼 수 있다고 하였다. 학교 만족도는 학생의 요구에 교육기관이 얼마나 잘 반응하느냐에 대한 지표이자 학교 조직의 효과성, 성공, 활력을 측정하는 지표로도 정의될 수 있는 것이다(손경옥, 2014). 이와 같이 다양한 학교 조직 성과에 대한 정의를 간략히 정의한 내용이 다음의 표에 제시되어 있다.

[표 3] 학교 조직 성과의 개념

구분	출처	내용
구조 가능주의	Parsons (1971)	체제유지 조직인 학교가 사회 안정성과 계속성을 유지하기 위해 교육·문화·예술을 창출하면서 지식을 전달하고 체화하는 결과물
객관적 차원	박상완· 김재용 (2015)	각급 교육기관이 학생에게 주기적 시험평가를 통해 학습능력을 측정하거나, 전국단위 표준화된 국가수준 학업성취도 평가를 통칭
주관적 차원	John Dewy (2002)	학생들의 학습능력 뿐 아니라 전인적 발달 (Whole person)을 도모하는 것
	Thompson (1997)	청소년들이 삶에 필요한 긍정적 자질과 기술을 배우는 생활기술(인내심·협동심·스포츠맨십·소통기술 등)의 지도와 교육방안
	최의창 (2014)	학생들이 다양한 활동을 통해 수행력, 자신감, 인간성, 배려심, 관계력을 함양하며 온전하게 성장발달 하는 것
	김하균 외 (2007)	학교 조직의 교육 서비스에 대한 조직 구성원들의 만족도 및 효능감으로, 통상 교육 수요자인 학생이 교육 제공자인 학교의 교육서비스를 통해 느끼는 감정 상태
	서울대 교육연구소 (1995)	학생들이 교과활동, 특별활동, 행사활동 등에서 자기 욕구를 합리적으로 해결해 만족감을 느끼고 조화로운 상태를 유지하며, 교직원과 학생들간 관계가 잘 조화되어 만족스런 상태

주관적 차원	황여정 (2005)	교육 서비스의 소비자인 학생들이 제공받는 서비스에 얼마나 만족하느냐에 대한 개념
	Astin (2003)	학생이 교육경험의 가치에 대한 지각 뿐 아니라 학교 생활 중 경험하는 모든 것
	Huebner (1994)	학교에서의 경험에 대해 학생들이 체감하는 전반적인 만족감에 대한 인지적이고 정서적인 평가를 통칭
	최정윤 외 (2008)	학생들의 교육경험에 대한 주관적 인식으로, 교육의 질과 서비스 수준을 가늠하는 기준
	Grossman (1998)	교육기관이 따뜻하고 존중하는 태도로 학생의 기대를 충족시키며 일관성 있고 공정하게 학교 구성원 간의 관계를 형성하여 올리는 신뢰를 토대로 한 학교 만족도

2. 학교 조직 성과에 대한 상호작용 과정론적 접근

학교 조직의 성과에 관한 이론적 논의는 교육학 분야에서 활발한 실정이다. 우선 눈에 띄는 것은 학교 조직 내 리더십과 조직성과에 초점을 둔 상호작용 과정론적 접근법이다. 상호작용의 이론적 논의는 초기 호손실험에서 보듯 조직 구성원의 심리적 동기부여와 인간관계가 조직 성과에 상당한 영향을 미치고 있음에 주목한다. 구조만으로 설명하기 어려운 조직의 문화와 성과창출 과정에 이르는 전반을 진단하는 과정에서 상호작용 과정론을 활용한 분석을 취하고 있는 것이다. 기업 등 영리 조직 뿐 아니라 병원·학교·행정부처와 같은 공공조직에 이르기까지 상호작용 과정론에 기인한 접근법이 다양하게 적용되고 있으며, Mead(2012)의 상징적 상호작용론으로부터 본격화되었다고 할 수 있다. Mead에 따르면 인간의 행동은 단순히 외적환경으로부터 자극에 반응하는 것 이상을 의미한다. 인간행동은 심사숙고한 가운데 일어나며, 자아는 사회적 상호작용 안에서 주체로 볼 수도 있고 객체로 볼 수도 있다. 이런 의미에서 자아의식은 타자에 의해 목격되고 이해되는 우리의 다양한 모습에 대한 끊임없는 평가를 통해 발전되는 것이다. 이 과정에서 중요한 영향을 미치는 것은 언어이다. 그리고 이에 기반한 의사소통이 상호작용의 중요한 축이 된다.

Mead 뿐 아니라 Hebert Blumer(1998)는 조직 내 개인의 상호작용 연구시 사회적 맥락을 살펴야 하며 그와 함께 다양한 매커니즘 속에 움직이는 환경과 사회구성원 간 변인들의 상호의존성을 살펴보아야 한다고 지적한다. 통상 공공조직 연구에서는 외부환경과 법체계를 중시하는 구조적 결정론이 부각되어 왔으나, 이 같은 상호작용 과정론적 시각에 기반해 구성원의 의사소통 관계를 분석하며 조직의 특성을 이해하려는 시도가 늘고 있다. 국내에서는 주로 학교나 병원과 같은 공공조직의 특성

과 성과를 연구할 때 적용된다.

가령, 신재흡(2012)은 학교장의 섬김의 리더십(servant leadership)과 학교 조직의 문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한다. 경기도 초·중·고교에 근무하는 교사 600명을 대상으로 설문조사를 한 결과, 섬김의 리더십에 대한 인지도가 높게 나타났다. 학교 조직 문화의 경우, 초등학교는 친화적·합리적 문화가, 고등학교에서는 친화·진취·합리적 문화가, 30학급 미만의 소규모 학교는 진취적 문화가 지배적인 경향이었으며, 학교장의 리더십과 학교 조직 문화는 유의미한 상관관계를 보이는 동시에 학교 조직효과성에 영향력이 있는 것으로 나타났다. 특히 섬김의 리더십은 학교 조직 문화보다 영향력이 다소 높다는 결과가 나왔다. 교사들은 학교장의 리더십이 학교 조직 문화 전반을 좌우한다는 인식을 하고 있음을 보여준다. 아울러, 학교 조직의 효과성을 증대하기 위해 섬김의 리더십에서 특히 구성원 상호간 존중 및 공정성이 필요하다는 반응이 지배적임을 확인했다.

신재흡(2012)의 연구는 학교 조직에서 핵심 구성원인 교사 계층이 조직 내 상호존중 및 합리적이고 친화적인 조직 문화를 갈구하고 있음을 보여준다. 학교장이 일방적 지시를 내리고 교사들은 이를 따르기만 하는 것이 아니라 섬김의 리더십이라는 개념에서 보듯 구성원 간의 공감대와 합의에 기반한 조직 문화 풍토가 학교 조직의 효율성을 더 높인다는 것이다. 이는 국내 교육현장에서 지향해야 할 바에 대해 곰곰이 생각하게 하는 계기다. 다만, 논의과정에서 부각된 섬김의 리더십 개념이 조금 더 구체적으로 논의되어야 한다. 리더와 추종자 간의 상호관계 속에 의사소통이나 협치 등을 통해 학교 조직이 효율적으로 운영되는 과정에 대해 구체적으로 입증한다면 학교 조직의 성과를 세심하게 살펴볼 뿐 아니라 인력관리 전반에 활용할 수 있는 계기가 될 것이다.

신재흡(2012)의 연구가 학교 조직 내 리더십과 그 방향을 논하는 차원이라면, 양은주·이윤식(2016)은 더 나가 교장의 지도성, 교감의 지도성, 교사효능감, 학교조직 효과성 간의 구조관계를 살펴본다. 인천소

재 69개 초등학교 교사 1,130명을 대상으로 중다회귀분석과 구조방정식 모형분석에 기초한 학교 조직의 성과 연구를 수행하고 있다. 이에 따르면, 교장의 지도성이 교감의 지도성과 서로 상이한 경우 교사효능감과 학교조직 효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교감의 지도성은 과업중심 지도성·관계중심 지도성 등이 모두 교사효능감 및 학교조직 효과성에 긍정적 영향을 미친다고 파악되었다. 교사효능감은 교장의 지도성 및 교감의 지도성에 비해 학교조직 효과성에 미치는 영향이 큰 것으로 드러났다. 특히, 교장의 지도성·교감의 지도성·교사효능감·학교조직 효과성 간의 관계에서는 교사효능감을 매개로 할 때 그 간접효과가 유의하게 증가하고 결과적으로 총 효과도 증가한다는 점을 보여주었다.

양은주·이윤식(2016)은 주로 리더와 추종자간의 관계에 초점을 맞춘던 관행에서 벗어나 학교 조직 구성원 간의 상하관계로 논의 폭을 넓혀 조직의 성과를 다각도로 진단하려고 시도한다는 점에 의의가 있다. 즉, 학교장 등의 리더십 뿐 아니라 이에 부응하는 교사의 효능감이라는 매개변수에 관심을 두고 학교조직의 효과성에 대해 한층 입체적으로 분석하려고 시도한선례다. 그러나, 교장·교감과 일반 교사는 학교 조직의 관료적 특성으로 교장·교감의 지도성과 교사의 효능감이 미치는 영향력이 제각각일 것으로 추정됨에도 불구하고, 영향을 미친다는 점에서 연구가 마무리된 것이 아쉽다. 심리적 차원에서 한걸음 더 나아가 상호관계 차원으로 학교 조직의 성과에 관한 연구 틀이 넓혀진 만큼 이 관계를 매개하는 변인으로 분석된 교사효능감에 대해 학교 조직 내에서 교장·교감의 지도성과 어떻게 다르게 받아들여지고 작용하는지 살펴본다면 학교조직 효과성의 기원을 따지는데 유용할 것이다.

3. 학교 조직 성과에 대한 구조주의적 접근

한편, 학교 조직의 성과를 상호작용 과정론적 차원 뿐 아니라 구조와 문화적 차원으로 확장시켜 살펴보는 구조주의적 접근도 흥미롭다. 앞서 언급한 것처럼 Parsons(1971)는 구조 기능주의 시각에서 학교 교육의 사회화 기능을 강조하는 동시에 산업 사회에서의 인력양성과 배치기능을 강조한 바 있다. 그는 교육의 본질적 기능을 사회화 기능과 사회적 선발의 기능이라고 보고, 사회화의 효율적이고 체계적인 기제가 없다면 사회질서와의 조화는 이루어지지 않을 것이라고 본다. 학교를 사회 질서 유지를 위한 도덕과 규범 뿐 아니라 직업세계에서 요구하는 기술도 획득케 하는 곳으로 기능적인 차원에서 개념을 규정한다. 인지적 학습으로 지식과 기술을 학습하고, 도덕적 학습으로 교사에 대한 존경심, 급우들과의 협동을 학습하는 곳이 학교라고 본다. 이러한 학습의 결과 즉 학업 성적은 사회적 선발의 기준이 된다. 이처럼 학교를 사회체제의 부분으로 보고, 구조 기능주의 입장에서 학교가 사회화를 대행하는 기관으로서 어떻게 전체 사회에 이바지하는지 설명한다. 그리고, 학교에서 사회적 도덕과 규범들이 어떻게 반영되는지 연구하는 한편, 학교 뿐 아니라 군대·기업 등 여타 주요 사회조직 내에서 기능과 사회화 과정에 대해 구조적 기능주의를 활용한 사회 조직 분석을 시도한다. 이는 Rainey(2014)를 비롯한 공공조직 연구자들에게 조직의 구조적 특성에 주목하게 하는 단초가 된 것으로 보인다. 이처럼 공공조직의 특성과 성과를 연구함에 있어 구조적 접근은 매우 중요한 요소로 자리잡게 되었다. 국내의 다수 연구진들도 학교·병원 등 공공조직 연구시 구조적 성격을 규정함으로써 조직의 성격을 이해하고 성과와 목적지향점을 파악하려고 시도한다.

정일환(2003)은 학교 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치·신

념·기대·규범·가정·행동·의식·상징·의미 체제 및 구조를 학교 조직의 문화로 규정하고 이를 통한 학교 조직의 효과성에 대해 연구한다. 즉, 학교 개선을 위해서는 위와 같은 학교 조직 문화에 대한 이해가 필수적이라는 것이다. 특히, 협동적인 학교 조직 문화의 특성에 대해 요인 분석을 시도한다. 교사 733명을 대상으로 설문조사와 심층면담을 한 결과, 협동적 학교 조직 문화의 요인으로는 협동적 지도성·교사협동·전문성 개발·목적의 일치성·동료적 지원·학습동반자 등의 여섯 가지가 주로 거론되었다. 협동적 학교 조직 문화 요인들은 초·중등학교의 문화를 정립하는 기반이라는 것이 연구자의 진단이다.

정일환(2003)의 연구는 학교 조직의 구성원들이 직접 협동적 조직 문화에 대해 규정한 내용들을 공통의 항목으로 수렴함으로써 문화적 환경과 학교 조직의 성과에 대해 큰 틀의 시각을 제공한다는 면에서 인상 깊다. 학교 구성원들의 가치나 행태와 같은 눈에 보이지 않는 요소들이 문화적인 요인으로 학교 조직의 운영 및 성과 전반에 미치는 영향이 상당함을 감안할 때 교육 현장의 이해도를 심화시키는 좋은 계기다. 그러나, 협동적 조직문화라는 용어의 성격상 협업과 그에 상응한 가치들이 지나치게 부각되고 있다. 학교 조직은 협동 뿐 아니라 조직 구성원 간 경쟁이 조직 운영과 문화의 중요한 축을 이루기 때문에, 협동적 범주 뿐 아니라 경쟁 등 학교를 통해 발현되는 여타 특성을 살펴보아야 한다.

학교 조직의 관리방식과 문화 전반에 초점을 두고 학교 조직의 성과를 분석하려는 시도 또한 다양하게 존재한다. 주철안·박상욱·홍창남·이쌍철(2012)은 학교 조직의 특성이 학생의 학업성취와 정의적 성장에 미치는 효과를 분석하면서 조직 자체를 상세히 분석하는 구조주의적 접근으로 논의의 폭을 넓힌다. 교육행정학적 시각에서 학교 조직의 특성이 학생의 학업성취와 정의적인 성장¹⁰⁾에 주는 영향을 살펴보았다. 표본선

10) 정의적 성장은 OECD가 주관하는 PISA 연구모형에도 인용된 바 있으며, 학교 조직의 성과를 학업 성적 뿐 아니라 학생의 전인적 발달 즉 자아존중감·만족감 극대화 및 부정적 자아감 해소와 주도적 학습능력 개발 등으로 간주하고 이러한 정의적 성장이 어느 정도 성취되었는지 연구하는 것을 의미한다.

택(sample selection bias)을 조정한 Tobit 모형으로, 학교 조직 특성이 학생의 학업성취와 정의적 성장에 어떤 영향을 미치는지 추정한 결과, 조직에서 추출되는 다양한 변인들이 학생의 학업성취와 정의적 성장에 긍정적 영향을 미친다는 결론을 내렸다. 교육활동·구조·교직원 역량·학교 풍토·환경 등이 주요 변인들이라고 진단되었으며, 해당 분야를 중심으로 학교 조직의 개선을 위한 숙고가 뒤따라야 한다는 주장이다.

이는 학교 조직의 대표적 성과로 꼽히는 학생의 학업 성취도가 단순히 개인의 역량 뿐 아니라 학교 조직의 구조적 특성에도 상당부분 기인하고 있음을 보여주는 사례다. 학교 조직 전반에 대한 객관적이고 세밀한 분석을 통해 교육활동·교직원 역량·학교 풍토 등 분야별로 학교 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴봐 관심과 주의를 환기한 것도 의미깊다. 다만, 해당 변인들이 학생의 학업 성취도와 정의적 성장에 영향을 미치는 과정에서 일정부분 겹치는 영역들이 생기는 것으로 보인다. 예컨대, 학교 조직의 교육활동은 학교 풍토를 이루는 하위개념일 수 있으므로, 학교 조직의 구조적인 특성이 학업 성취도에 주는 영향을 분석하기에 앞서 각 변인의 정의와 경계를 명확히 할 필요가 있다. 보다 구체적인 변인 설정이 학교 조직의 성과 연구에서 실용성을 높이는데 도움이 될 것이다.

배필수·엄준용(2016)은 중등교사의 교권상실 요인과 학교조직 효과성의 관계를 살펴봐 교사의 사기 조절효과를 규명한다. 서울소재 22개 학교 943명의 교사를 대상으로 설문조사를 진행하면서, 구조방정식모형을 이용한 조절효과 분석을 실시한바 있다. 그 결과, 중등교사들이 교권상실감의 증가로 학교조직 효과성에 부정적 영향을 미칠 때, 학교 조직의 심리적 과업적 조직적 환경적 요인이 부정적 영향을 완화시킨다고 진단한다. 학교조직 관리자인 학교장은 합리적 학교 경영을 통해 교사의 교권상실감이 완화되도록 노력하면서 교사의 사기요인이 높아지도록 해야 한다는 것이다. 사기요인 중 제일 중요하게 인식되는 것은 조직적인 사기요인이며, 이를 높이기 위해서는 학교 구성원의 의견수렴과 협의하

에 교육사업을 정비하고 신규 사업을 추진해야 한다는 것이다. 교사의 과업을 엄중히 감독하기 보다 인간관계를 돈독히 하는 칭찬과 격려, 배려나 관심, 친목행사에 더 많은 노력을 기울일 것을 제언한다. 이를 통해 교사의 사기가 진작되어 교권상실감이 완화되고 더욱 직무에 효율적으로 적응하며 직무성과를 높여 학교조직 효과성이 높아지므로, 학교장의 리더십이 발휘되어야 한다는 것이다.

위 연구는 조직 구성원의 사기라는 심리적이고 문화적 요인을 학교 조직의 성과와 연계하여 분석함으로써 교육현장에 대한 입체적 이해를 돕는다는 면에서 의미가 깊다. 다만, 학교조직의 특성상 중등교사의 교권상실감이 학교장 등 학교 당국과의 관계에서만 비롯되는 것은 아니다. 학생 및 학부모와의 상호작용 또한 교사의 교권상실감과 사기에 상당한 영향을 미칠 것으로 추정되기 때문이다. 학교조직의 효과성으로 진학률이 무엇보다 중시되는 한국 교육계 풍토에서 학생 지도와 학부모 대면에서 오는 각종 환경적 심리적 요인들이 교사의 교권상실감에 미칠 수 있는 영향을 짚어볼 필요가 있다. 흔히 학교 조직을 연구하는 과정에서 범하기 쉬운 실수가 학교라는 울타리 안에서 모든 인과적 요인을 한정하려 하는 것이다. 학교 조직이 갖는 공공성과 대표성을 감안하여 다양한 구성원들과의 관계로 연구 범위를 확대한다면 교사의 교권상실감과 학교조직 효과성에 대해 한층 정확하게 추론할 수 있을 것이다.

이처럼 학교 조직의 성과에 대한 연구는 매우 다양하다. 학교 조직의 성과를 구성원들의 심리·행태에 비추어 살펴보거나, 학교 조직의 특성을 구조적 요인으로 분석하면서 효과성에 대해 논의하는 것이 큰 흐름이라 하겠다. 그런데 학교 조직의 성과를 구성원들의 심리·행태에 비취 살펴보는 이론의 상당수가 학교장의 리더십에 초점을 맞추고 있어, 최근 교육 현장의 운영기조에 비취볼 때 다소 편향된 감이 있다. 교육 현장에서는 학부모의 학교 운영위원회 참여와 교사들의 역할이 높아지고 있으며, 학생들의 의사 또한 교과 과정 운영 전반에 꾸준히 반영되고 있는 실정이다. 과거처럼 학교장이 운영권한 전반을 단독으로 결정하기 보다

는 학내 의견이나 지역사회 여론 등을 감안하여 주요 결정을 내리는 것이 일반적이다. 그러므로 학교장의 리더십에 방점을 두다 보면 근래 교육 현실에 부합하는 학교 조직의 성과 연구를 진행하는데 제약이 있다고 본다.

학교의 문화나 사회 경제적 배경 등 구조요인에 비중을 둔 연구 또한 마찬가지다. 학교가 학생들의 학업성과 향상과 교육서비스 만족도 제고를 위해 동원할 수 있는 자원은 물론 구조의 일환이다. 그러나, 구조적 측면에 기울다 보면, 이들을 동원해 성과를 내는 과정에서 학교 구성원들이 구조에 일방적으로 종속되어 영향을 받는다고 해석하기 쉽다. 현실에서는 학교의 구조적 특성아래 교장·교사·학생 등 조직 구성원들의 의사와 재량이 반영되어 교육과정이 운영되고 있다. 따라서 근래에는 학교 조직의 성과를 살필 때 과업환경 등 구조적 측면에 조직 구성원들의 상호작용 등 과정적 측면을 함께 고려하면서 연구하는 경향이 있다. 의사소통과 학교 조직의 성과에 대한 이론적 논의는 이러한 기류를 반영하고자 한다.

제 3 절 의사소통과 학교 조직의 성과에 관한 이론적 논의

학교 조직 구성원 간의 의사소통과 조직의 성과에 대한 논의는 앞서 언급한 상호작용 과정론 및 조직 행위론에서 종종 다루어진다. Blumer(1998)·Mead(2012) 등은 사회 구성원 간 상호작용 및 상징체계를 분석하면서 비언어적 상징물과 언어적 상징물을 논의한바 있으며, 의사소통 행위는 언어적 상징물을 매개로 한 조직 행위에 해당한다. 이는 2절 2편에서 살펴 본 것처럼 최근 공공조직 연구에서 의사소통의 효과와 역할에 대한 각종 연구들에 유용한 접근법으로 활용되고 있다. 그 중에서도 의사소통이 학교 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 교육현장을 중심으로 다양한 논의가 이루어지고 있다.

김종각(1992년)은 의사소통이 학교조직의 효과성에 미치는 영향에 주목한다. 학교조직의 목표달성은 인간의 행동에 의존하게 되는데 이 목표지향 행동은 구성원간의 의사소통을 통하여 보다 바람직하게 이끌어지게 되는 것이므로 어느 조직에서 보다 의사소통의 중요성이 강조되고 있고, 의사소통이 보다 명료하면 할수록 교사와 학생들의 행동은 좋은 결실을 맺을 수 있다는 것이다. 학교 직원들은 의사소통을 통하여 참여감·귀속감·책임감·인정감·연대감 등 사회적 심리적 욕구를 충족하며 이런 과정에서 자발적 통솔이 이루어지며 사기가 양양되고 동기가 유발된다고 본다. 아울러, 교장·교사간 상향 및 하향적 의사소통과 함께 교사들간의 수평적 의사소통을 측정하여 학교 조직의 의사소통이 구성원의 직무 만족도에 미치는 영향을 살펴본다.

이는 학교 조직의 운영 및 성과창출 과정에서 의사소통의 중요성과 함의에 대해 과학적으로 접근하는 시도로서 의미가 있다. 학교 조직원들간 의사소통을 통해 정보전달·의견교환 등 활동으로 조직 운영이 원활해지면서 교사의 직무만족도가 높아졌다는 결론을 도출하기도 했다. 다만, 초기 연구에서는 학교 조직에서 다수를 차지하는 학생과의 의사소통이 연구대상에 포함되지 않고 있다. 학생 집단은 주로 교육서비스 수요자로서 간주되는 것이 특징이다. 학업성취도를 인적자본으로 보고, 교사·학부모·학생 간 의사소통이 이를 보장한다는 시각도 여러 연구에서 제시되었다(김두환·김지혜, 2011). 국내에서 부모·자녀 간 의사소통 유형이 교사·교우·수업·교칙 측면에서의 학교생활 적응에 영향을 준다는 것이 확인된 바 있다(백경숙·권용신, 2004). 박현준(Park, 2008)은 Programme for International Student Assessment(PISA) 2000 자료를 활용한 연구에서 사회적 자본으로 부모와 자녀 사이의 대화가 자녀의 학업성취를 향상시키는 긍정적 효과에 주목한다.

백석윤·석경희(2012)는 초등학생의 수학학습 부진 개선을 위한 수학적 의사소통 중심의 수업모형을 연구하면서, 부진 학생의 눈높이에 맞춘 수학학습으로 정보전달 방식의 개선에 대해 분석한다. 교사와 학생

간 수업 중 의사소통 방식을 보완하여 효율적이며 실천적인 수학학습 지도방안을 제시하는 것이 연구의 목적이다. 부진학생에게는 자신의 수준에 맞는 문제를 자신의 능력으로 해결하게 하고, 문제해결 과정을 상호 또래 교수활동을 통한 발표와 수학일지 쓰기의 방법을 활용하여 수학적 의사소통의 경험을 다량으로 자연스럽게 제공하는 수업 모형을 개발한 것이다. 그리고 이를 초등학교 수학학습 부진학생에게 적용하여 문제해결 능력과 수학 학습의 태도 면에서의 반응과 변화를 분석하였다. 그 결과 부진학생이 자신만의 공간인 수학일지에서의 자유로운 쓰기 활동을 하는 동시에 자연스럽게 부담감이 적은 상호 또래 교수활동에서의 말하기를 통하여 점진적으로 수학 학습에 적극성과 능동성을 증가시켜가는 개선적 지도가 가능함을 볼 수 있었다.

백석윤·석경희(2012)의 연구는 의사소통 방식이 학교 조직의 성과인 학업 성취도 향상에 영향을 준다는 것을 실증적으로 보여준 사례다. 수학 과목은 교사로부터 지식을 전달받아 학생 자신이 체화하는 대표적인 교과목으로, 전달받은 정보를 얼마나 이해하는지 여부에 따라 학업 성취도가 현격히 달라진다. 위 연구에서는 정보 전달과 체화 과정에서 부진 학생의 눈높이에 맞춰 수학 개념의 이해 속도를 조절토록 배려하고, 또래집단 즉 동일한 계층에 속한 구성원들과 수학문제에 대한 의사소통의 기회를 확대하여 지식을 체화하도록 함으로써 학습 성과를 올릴 수 있었다. 일종의 교육현장 실험이 가미된 질적인 접근법으로 학교 조직의 성과를 탐구한 연구라 하겠다. 다만, 연구과정에서 학생 집단이 보다 숫적으로 더 많이 보강되고 수업여건이 엄격히 통제된 비교집단과의 대조를 통해 의사소통 개선의 효과를 명확히 했더라면 좋았을 것이라 생각된다. 즉, 수학학습 부진학생을 수학일지 쓰기 및 또래집단과의 수학 토론에 참여하는 학생과 그렇지 않은 학생 군으로 나누고 사교육 등 여타 과업환경 수준도 유사한 정도로 설정하여 비교하면, 학교 조직 성과 연구에서 의사소통의 영향력을 보다 확실하게 입증할 수 있는 계기가 되었을 것이다.

엄인숙(2012)은 청소년의 자아탄력성을 향상시킬 수 있는 방안으로 청소년의 주요 활동 공간인 가정에서 부모·자녀간 의사소통 유형과 자아탄력성과의 관계를 규명하고 있다. 대구소재 중·고등학교 청소년을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 청소년이 지각하는 부모·자녀간 의사소통 중 아버지개방형 의사소통과 어머니 개방형 의사소통이 자아탄력성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부모의 감정표현이 솔직하고, 부모와의 정보교환이 자유로우며, 의사소통이 활성화될수록 가족에 대한 이해와 만족도 및 자존감이 높은 수준으로 나타났다. 즉, 부모들이 자녀와의 의사소통시 자녀의 입장에서 귀담아 들어주고 자녀의 감정을 잘 배려할 때 자녀의 자아탄력성이 향상되는 것으로 조사되었다. 의사소통을 통해 이해와 만족도의 정서가 높을 경우 청소년의 자아탄력성에 긍정적인 영향을 주므로 청소년들이 자기 감정을 솔직히 표현할 수 있는 훈련을 강화해야 한다는 것이다.

위 연구는 학교 조직과 가정을 배경으로 청소년의 의사소통 증위와 맥락을 구체적으로 분석했다는 점에서 의미가 있다. 앞서 백석윤·석경희(2012)의 연구는 또래집단 즉 수평적 계층 간 의사소통이 학업 성과를 높인 선례인 반면, 엄인숙의 연구는 청소년이 자신의 부모 즉 수직적 계층과의 의사소통으로 만족도와 자기 효능감을 높이면서 성과를 제고했음을 보여주는 사례다. 의사소통이 정보를 전달하는 기능 뿐 아니라 주관적 차원의 만족도를 직접 높여주는 중요한 요인임을 밝힘으로써 의사소통의 역할을 한층 부각시키는 계기가 되었다. 연구 과정에서 해당 청소년의 자아탄력성 및 만족도와 효능감 뿐 아니라 학업 성과의 추이에 대해서도 분석했다라면, 의사소통의 역할에 대한 다양한 해석이 가능했을 것이다.

김장균(2014)은 학교장의 의사소통 능력이 학교 평생학습 성과에 미치는 영향을 분석한다. 서울 소재 초등학교 교감·교사 297명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 교사 개인별 배경변인에 따른 의사소통 능력과 학교 평생학습 성과를 알아보기 위하여 t-test와 일원변량분석을,

의사소통 능력이 학교 평생학습 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 학교장의 의사소통 능력은 여자보다는 남자가, 학교 규모는 작을수록 높게 나타났다. 직위에 따라서는 교감, 부장 교사가 높은 것으로 나타났다. 의사소통 능력과 학교 평생학습 성과는 정적인 상관관계를 보였으며, 교육기관 특성과도 관계가 깊었다. 의사소통 능력의 하위개념으로 살펴본 상호작용관리 변인은 종속변수인 학교 평생학습 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 학교장과 직원들 간의 상호작용이 매우 중요하게 작용함을 알 수 있었다.

김장균(2014)의 연구는 학교 조직에서 의사소통의 역할과 비중을 계량적 관점에서 분석한 사례다. 조직 구성원간 상호작용을 통해 평생학습 성과라고 하는 조직의 성과가 더 효율적으로 달성될 수 있고, 이러한 상호작용 관리에는 학교장의 의사소통 능력이 핵심 역할을 하고 있음을 보여준 것이다. 그런데 학교장의 의사소통 능력과 교육기관 특성과의 관계에 대한 분석은 후속연구로 이어질 여지가 있다. 교육기관 특성이라고 하는 것은 다분히 포괄적인 개념이기 때문에 제도·환경·인적구성 등으로 다시 나뉜다. 이러한 교육기관 특성이 학교 성과에 영향을 줄 수 있으며, 의사소통에도 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 의사소통 능력·학교 평생학습 성과와의 관계 분석과정에 포함시켜 종합적으로 살펴려는 시도가 점차 늘고 있다.

이렇듯 다양한 차원의 학교 조직 성과에 대한 선행연구는 다음의 표로 요약해 볼 수 있다.

[표 4] 학교 조직 성과에 대한 선행연구 정리

연구자	연구내용	분석 수준	자료 특성
상호작용 과정론적 접근			
Mead (1934 · 2014)	-상징적 상호작용론으로 인간의 행동을 분석 -자아는 사회적 상호작용 내 주체나 객체로 인식 -자아 인식은 타인과의 관계에서 발전하며, 의사소통이 상호작용의 중요한 축으로 기능	개인 수준	주관적
Hebert Blumer (1998)	-사회적 맥락에서 조직 내 상호작용을 탐구 -환경과 사회구성원 간 변인들의 상호의존성을 고려함으로써 사회조직의 역동적 변화를 설명	조직 수준	주관적
신재홍 (2012)	-학교장의 섬김의 리더십(servant leadership)과 조직의 문화가 효과성에 미치는 영향 분석 -초등학교는 친화적·합리적 문화가, 중·고등학교는 친화적·진취적·합리적 문화가, 30학급 미만 학교는 진취적 문화가 중심임을 확인 -학교장의 리더십과 학교조직 문화는 유의미한 상관관계를 보이며, 효과성에 영향력 행사	조직 수준	주관적
양은주·이윤식 (2016)	-교장의 지도성, 교감의 지도성, 교사 효능감, 학교조직의 효과성 간의 구조관계를 탐색 -교장의 지도성이 교감과 상이한 경우, 교사 효능감과 학교조직의 효과성에 영향력 발휘 -교장 및 교감의 지도성, 교사 효능감, 학교조직의 효과성 간의 관계에서는 교사 효능감을 매개로 할 때 간접효과가 유의하게 증가하고 있음을 검증	조직 수준	주관적

구조주의적 접근			
Parsons (1971)	<ul style="list-style-type: none"> -학교 조직의 사회화 기능을 강조, 산업사회에서 인력양성과 배치에 기여 -학교는 사회질서 유지를 위한 도덕·규범 및 직업세계 기술을 획득하는 곳이며, 교사에 대한 존경심과 급우와의 협동을 학습하는 곳 -학업성적은 사회적 선발의 기준으로, 학교는 사회화 대행으로 전체 사회에 이바지 	조직 수준	객관적
정일환 (2003)	<ul style="list-style-type: none"> -학교 조직의 구성원들이 공유하는 가치, 신념, 기대, 규범, 행동, 의식, 상징, 의미체제 및 구조 등이 학교 문화라고 규정 -협동적 학교조직 문화 요인으로는 협동적인 지도성, 교사협동, 전문성 개발, 목적일치성, 동료 지원, 학습 동반자 등을 선별 -협동적 학교조직 문화 요인은 학교 문화 정립의 기반이라 결론 	조직 수준	주관적
주철안 외 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> -학교 조직의 특성이 학생의 학업성취와 정의적 성장에 미치는 효과 분석 -교육활동·학교구조·교직원 역량·학교풍토·환경 등 조직 특성이 학업 성취도와 정의적 성장에 긍정적 작용 	조직 수준	객관적

<p>송미연 (2011)</p>	<p>-교사의 직무만족이 학교성취도에 미치는 영향 진단 -교직원의 직업/직무 만족도가 높을수록 학교 조직의 객관적 만족도인 학생의 학업성취도에 긍정적 영향을 미치고 있음 -주관적 성과인 학생·학부모 만족도는 교직원 만족도 여부와 긍정적 상관관계가 높지 않음</p>	<p>조직 수준</p>	<p>주관적</p>
<p>전영한· 금현섭 (2011)</p>	<p>-중학교의 학업 성취도를 중심으로 하는 한국 교육조직의 성과 영향요인을 분석 -학부모의 사회경제적 지위, 과업환경 곤란도, 재정지원 규모와 인적자원의 질, 관료제화와 분권성 등 조직구조의 특성, 학교관리자의 관리 능력과 노력을 혼합한 국내 교육조직 성과 결정요인 설명모형을 구축 -교육당국의 정책 변화로 통제되는 교육조직의 구조적 관리적 특성을 점검, -가정배경, 과업환경 제약 등은 학업성취도의 향상에 기여하고 있으나, 재정투입·교사증원 등은 기여도가 명확치 않음 -자원의 활용방식에 대한 고려가 필요함을 확인</p>	<p>조직 수준</p>	<p>객관적</p>
<p>어효진 (2014)</p>	<p>-지방교육 협력이 학업성취도에 미치는 영향을 제도·자원·과정을 중심으로 분석 -지방자치단체별 교육협력 정도가 상이한 가운데 제도측면에서 재정지원 규모와 교육행정 협의회의 개방성 등이 학업성취에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인 -교육협력 여건을 기반으로 과정적 차원의 교육 담당자·참여자간 능동적 관계가 중요함을 시사</p>	<p>조직 수준</p>	<p>객관적</p>

<p>배필수· 엄준용 (2016)</p>	<p>-중등교사의 교권 상실 요인과 학교조직의 효과성 간의 관계가 긍정적인 방향인지 검증 -중등교사들이 교권 상실감 증가로 학교조직 효과성에 부정적 영향을 미칠 때, 학교 조직의 심리적·과업적·조직적·환경적 요인이 부정적 영향을 완화시킴 -학교장은 합리적인 경영으로 교권의 상실감을 완화할 필요가 있으며, 칭찬과 격려, 배려와 관심, 친목행사를 통한 교사 사기진작을 제안</p>	<p>조직 수준</p>	<p>주 관 적</p>
<p>의사소통과 학교조직 성과에 대한 연구</p>			
<p>김종각 (1992)</p>	<p>-구성원 간 의사소통이 학교 조직의 운영 효과성에 미치는 영향을 분석 -의사소통을 통해 참여감·귀속감·책임감·인정감·연대감을 충족하며, 자발적 통솔과 사기감으로 동기 유발 -교장·교사 간 상향적 및 하향적 의사소통과 함께 교사간 수평적 의사소통을 측정, 직무 만족도에 긍정적임을 진단</p>	<p>조직 수준</p>	<p>주 관 적</p>
<p>백경숙· 권용신 (2004)</p>	<p>-부모·자녀간 의사소통 유형과 특성을 분석 -가정에서의 의사소통 활성화는 교사·교우·수업 및 교칙 측면에서 학교생활 적응에 긍정적으로 작용</p>	<p>개인 수준</p>	<p>주 관 적</p>
<p>박현준 (2008)</p>	<p>-Programme for international student Assessment (PISSA) 2000 자료를 분석 -부모와 자녀 사이의 대화는 사회적 자본으로, 자녀의 학업 성취도 향상에 긍정적 효과를 준다고 진단</p>	<p>개인 수준</p>	<p>객 관 적</p>

<p>김두환· 김지혜 (2011)</p>	<p>-학교 조직의 학업 성취도는 인적자본을 구성하는 하위요소로 규정 -교사·학부모 뿐 아니라 학생들 간의 의사소통이 인적자본의 구성요소인 학업성취도와 긍정적 관계임을 검증</p>	<p>개인 수준</p>	<p>객 관 적</p>
<p>백석윤· 석경희 (2012)</p>	<p>-초등학생의 수학학습 부진 개선을 위한 수학적 의사소통 중심의 수업모형 연구 -부진 학생에게 수준에 맞는 문제를 풀면서 또래들과 발표 및 수학일지 쓰기를 지도 -수학일지는 또래집단 간 의사소통의 향상으로 이어져 점진적으로 수학학습 능력을 향상시킴</p>	<p>개인 수준</p>	<p>객 관 적</p>
<p>엄인숙 (2012)</p>	<p>-청소년의 자아탄력성 향상을 위한 부모·자녀간 의사소통 유형과 자아탄력성과의 관계 규명 -부모의 개방형 의사소통은 자녀의 자아탄력성에 긍정적인 영향을 미치고 있음 -가정 내 부모·자녀 간 의사소통이 활성화될 수록 청소년의 만족도와 자존감 및 가족에 대한 이해능력이 높아짐</p>	<p>개인 수준</p>	<p>주 관 적</p>
<p>김장균 (2014)</p>	<p>-학교장의 의사소통 능력이 학교조직 내에서 평생학습 성과에 미치는 영향을 분석 -의사소통 능력과 학교조직의 평생 학습성과는 긍정적상관관계에 있음을 확인 -의사소통 능력 중 조직 구성원과의 상호작용 변인은 학교 평생 학습성과에 가장 큰 영향을 주는 것으로 입증</p>	<p>조직 수준</p>	<p>객 관 적</p>

제 4 절 관련 이론 및 선행연구 검토 결과

의사소통과 학교 조직의 성과에 관한 연구는 이처럼 다양한 구성원 간 의사소통이 활성화될 때 수반되는 학습능력 향상 등 효과성에 주목한다. 그런데 상당수 선행연구들이 대부분 교직원 간 의사소통이나, 부모-자녀 간 의사소통으로 연구의 범위를 제한하고 있다. 그리고, 학교 조직의 효과성을 측정할 때에도 학업 성취도만 측정하거나, 혹은 구성원들의 만족도 등 단일 차원의 성과만 분석하는 경우가 많다.

따라서, 본 연구에서는 의사소통 관련 선행연구와 학교 조직의 성과에 대한 기존 연구의 한계들을 감안하여, 이를 보완할 수 있는 연구의 틀을 설정해 보려고 한다. 학교 조직의 성과를 주어진 과업환경아래 도출되는 학업성적으로 파악하는 구조주의적 시각은 객관적 차원을 보는데 유용하다. 여기에 학교 조직의 구성원인 교사·학생·학부모의 만족도를 주관적 차원의 성과로 함께 결합시켜 진단하려고 한다. 이는 교육 심리학 영역에서 주로 시도하는 학교 조직의 인적자원 개발 혹은 문화 분석 이론의 접근과 연계되는 측면이 있으며, 조직 문화적 차원이 결합된다는 점에서 의미가 있다고 본다. 이 두 접근을 융합하여 학교 조직의 성과로 객관적 차원의 학업 성취도 평가와, 주관적 차원의 구성원 만족도 등 두 측면을 동시에 살펴볼 것이다.

송미연(2011);전영한·금현섭(2011) 등의 연구에서 보면 두 차원의 성과를 학교 조직의 종합적 성과로 계량분석하여 교육현장에 대한 이해도를 높인 선례가 있다. 그러나, 이들의 연구에서도 학교 조직 구성원 중 교사의 만족도는 학교 조직의 성과로 검토된 바 없다. 본 연구는 교사가 학교에서 핵심 역할을 하는 계층으로 교사의 만족도가 의사소통과 학교 조직성과를 분석할 때 해석을 풍부하게 할 수 있는 요소라고 본다. 이에 의거, 학교 성취도 평가 및 교사·학생·학부모의 만족도를 종합적으로 학교 조직의 성과 틀 안에 놓고 연구를 진행할 것이다.

한편, 학생을 학교 조직의 구성원으로 볼 것인가 혹은 교육 서비스 수요자로 간주할 것인가 하는 점도 고려해야 한다. Spillane & Thompson(1999)은 학교 체제의 변화역량 중 핵심 요소로 인간자본을 꼽고 있다. 인간자본은 학교 관련 개혁가들의 헌신, 배치, 지식을 의미하며 통상 교사직군이 이에 부합한다. Newmann, King & Young(2000)은 학교 역량에 변화를 가져오는 실체를 학교의 집단적 유능감(Collective competency)으로 규정하면서, 교사의 지식·기술·성향 및 교직원 간 협력적 업무수행이 이에 해당한다고 보았다. 이러한 시각들은 교사·교장 등 교직원만을 학교 조직의 구성원으로 놓고 연구한 사례다.

이에 반해 Jeanne Rose(1999)는 학교 조직의 변화역량이 인적·조직적·구조적·물적 역량으로 조직화된다고 보면서 학생을 학교 조직의 구성원으로서 조직적·구조적 범주에 포함시켜 보고 있다. 조직적 역량(organizational capacity)은 교육체제 내 개인들의 상호작용·협력·의사소통을 의미한다. 교육체제는 조직내 개인들로 구성되어지는 것으로 가정되며, 이들 간 상호작용은 조직 역량을 함께 구성하는 협력상태 및 의사소통 수단을 가지고 있다. 따라서 Jeanne Rose의 시각에 비추보면, 교사 뿐 아니라 학생도 학교 조직을 구성하는 주요 성원으로 분류된다. Hopkins & Lagerweij(1996)은 학교의 발전에 영향을 미치고 변화 가능성을 결정하는 요소를 파악하는 과정에서 교사 등 학교 지도자를 비롯 학생의 발달수준과 학생행동의 결과에 주목한다. 교직원과 학생이 의사소통과 의사결정, 기획평가의 과정에서 변화 추진자로서 역할한다는 것이다. 이는 학생을 학교 조직의 핵심 구성원으로 간주하는 동시에 능동적 역할을 강조하는 시각이다. 그에 따르면, 교육변화를 수행하기 위해서는 교직원 뿐 아니라 학생의 교육정책 및 의사결정 참여 노력이 필요하다.

학교 조직에 대한 연구들은 이처럼 전통적 관점에서 교사·교장 등 교직원만을 학교조직 구성원으로 간주하는 접근법과, 조직·구조적 역량에 기여하는 핵심 구성원을 세분화하여 학생을 포함시켜 연구하는 접근법으로 나누어 볼 수 있다(김세희, 2009). 본 연구에서는 상호작용 과정

론에 입각해 학교 구성원들의 다양한 의사소통 수준을 분석하는 것이 주된 목적이므로 학생도 핵심 구성원에 포함하여 연구를 수행한다.

그리고, 의사소통과 조직의 성과에 대한 선행연구들을 보면, 의사소통을 매개체로 다루면서 조직의 성과에 어떻게 기여하는지 살피는 접근법을 취하고 있는 것이 특징이다. 그러나, 본 연구는 의사소통의 수준이 학교 조직의 성과에 주는 직접적인 영향에 대해 살펴볼 것이다. 즉, 의사소통이 다른 요소와 시너지 효과를 일으켜 조직의 성과에 영향을 주고 있다고 진단한 연구들과 달리, 학교에서 의사소통 수준 자체만이 조직의 성과에 어떻게 영향을 미치는지, 긍정적 혹은 부정적으로 작용하는지 여부를 검증할 것이다. 아울러, 조직 내 동일계층 지위의 구성원 간의 의사소통과, 상하계층 지위의 구성원 간의 의사소통은 각각 학교 조직의 성과에 영향을 어떻게 미치는지에 대해 연구를 진행해 볼 계획이다. 이는 의사소통의 수준을 수평적 차원과 수직적 차원으로 세분화하여 학교 조직의 의사소통 수준과 조직의 성과와의 관계를 다각도로 살피려는 새로운 시도이다. 이를 통해 대표적인 공공조직인 학교에 대한 이해도를 높이는 동시에, 조직 운영 과정에서 의사소통이 주는 파급력을 짚어봄으로써 관련 분야의 정책 수립과 운용에서 참고할 수 있는 시사점을 모색하는 계기가 될 것으로 기대한다.

[표 5] 학교조직 구성원의 범위에 대한 이론적 논의

연구자	학교조직 구성원의 범주
교직원 위주의 관점	
Spillane & Thompson (1999)	-학교체제의 변화량 주어 핵심요소는 인간자본 -인간자본은 학교 개혁가들의 헌신·배치·지식을 의미 -구성원 중 교사직군이 인간자본의 필요충분조건 충족
Newmann, King & Young (2000)	-학교역량에 변화를 가져오는 실체는 집단적 유능감 (collective competency) -교사·교수의 지식·기술·성향 및 교직원간 협력적인 업무수행이 대표적
학생포함 포괄적 관점	
Jeanne Rose (1999)	-학교조직은 인적·조직적·구조적·물적 역량으로 조직화되는 특성 -조직적 역량(organizational capacity)은 교육체제 내 개인의 상호작용·협력·의사소통을 의미 -학생은 학교 조직 구성원의 일부로서 의사소통을 통한 상호작용과 협력 상태가 조직의 역량 변화 및 향상에 기여한다고 볼 수 있음
Hopkins & Lagerweij (1996)	-교사의 수업운영과 교장의 학교 통솔을 비롯, 학생의 발달 수준과 학생의 행동이 학교 발전에 영향을 미치고 변화 가능성을 결정 -교직원과 학생이 의사소통과 의사결정 및 기획평가의 과정에서 변화 추진자로서 역할한다고 규정

제 3 장 연구 설계 및 분석방법

제 1 절 연구 문제(연구가설)

공공기관인 학교 조직의 성과를 어떻게 볼 것인가의 문제는 행정학·교육학은 물론 사회학을 아우르는 목직한 화두이다. 학교 조직의 과업환경과 동원 자원에 따라 성과의 추이를 보는 시각은 구조적 결정론에 입각한 접근법이다. 반면, 학교 조직원 간의 상호작용과 관계망에서 조직 성과를 분석하는 상호작용 과정론 시각도 연구의 깊이를 더하는 추세다. 본 연구에서 핵심 요인으로 설정한 의사소통은 상호작용 과정론의 접근에서 주로 활용되는 변인이다. 사실 의사소통을 학교 조직의 과업환경 등 구조적 요인과 명백히 분리해 다루는 것은 어렵다. 의사소통이 조직의 과업환경과 영향을 주고 받는 측면이 있기 때문이다. 그러나, 학교 조직의 구성원 간 의사소통은 앞서 살펴본 것처럼 Blumer(1998)가 사회조직과 언어체계를 분석한 상호작용 과정론에 비추어 보는 것이 일반적이다. 학교와 같은 공공조직의 의사소통은 사회구성원 간 대표적 상호작용으로 조직의 목적을 달성하는 과정을 연구함으로써 해당 사회를 이해하는데 도움을 준다.

학교 조직 구성원간의 의사소통 수준이 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는가가 연구의 핵심이다. 의사소통이 활발할수록 학업 성취도와 만족도가 극대화되는지 여부는 첫 번째 관심사다. 그리고, 학교 조직 내 수평적 지위에 놓인 구성원간의 의사소통 수준 및 수직적인 지위에 놓인 구성원간 의사소통 수준이 각각 학업 성과에 어떤 영향을 주는지도 살펴보고 한다. 이를 통해 학교 조직의 의사소통 수준과 성과와의 관계를 한층 구체적으로 이해할 수 있을 것이다.

본 연구는 이처럼 사회의 한 단위인 공공조직 내 상호작용 과정론에 이론적 시각을 두고 있다. 의사소통 수준이라는 상호작용의 한 요인이

학교 조직의 성과에 미치는 영향을 중점적으로 살펴본다. 독립변수는 학교 조직의 의사소통 수준이다(김장균, 2014; 백석윤·석경희, 2012). 허경호(2003)의 포괄적 대인의사소통능력 측정 척도를 원용, 조직의 구성원인 교사, 학생, 학부형간의 의사소통 수준을 측정한다. 종속변수는 학교 조직의 성과인 성적수준 표준화 자료와 조직 구성원 만족도이다. 성적수준 표준화 자료는 국가수준의 학업성취도와 내신성적을 등급화해 측정한 학교 조직의 객관적인 성과이며(어효진, 2013; 전영한·금현섭, 2011; 송미연, 2011), 구성원의 만족도는 주관적 차원으로 설정(엄인숙, 2012; 송미연, 2011; 김종각, 1992)하여 분석하고자 한다.

학교 조직의 위계구조 특성을 감안하여, 구성원들간 의사소통 수준을 동일계층에 속한 수평적 층위 및 상하계층에 속한 수직적 층위로 구분해 각 범주별로 의사소통이 활발할수록 학업 성취도 및 조직 구성원의 만족도 또한 이에 비례해 증가하는지 살펴본다. 가령, 수평적 층위의 의사소통 범주는 교사 對 교사간 의사소통이, 수직적 층위의 의사소통 범주는 교사 對 학생 및 교사 對 학부형간의 의사소통이 해당된다(김경희·배연선, 2004). 의사소통 수준에 따른 조직 구성원 만족도 역시 학부모·교사 차원에서 각각 검증하며(송미연, 2011), 본 연구에서는 학생 또한 학교 조직 구성원으로서 의사소통 수준 및 만족도를 측정한다.

이 같은 틀을 토대로, 학교 조직 전반의 의사소통 수준을 측정한 후 의사소통이 활성화 될수록, 조직의 객관적 성과인 성적수준(학업성취도+내신)이 높아지는지 검증하는 것이 가설 1이다. 가설 1에서는 ①학교 조직의 쏠구성원 간의 의사소통 수준 ②동일계층 구성원 간의 의사소통 수준 ③상하계층 구성원 간의 의사소통 수준 각각이 성적수준에 미치는 영향을 살펴본다.

가설 1(H1). 학교 조직 내 구성원 간의 의사소통 수준은 학교 조직의 성적수준에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1-1(H1-1). 학교 조직 구성원 간의 의사소통 수준이 높아질수록
학교 조직의 성적수준이 이에 비례하여 높아질 것이다.

가설 1-2(H1-2). 학교 조직의 수평적 의사소통(동일계층) 수준이 높아질
수록, 성적수준이 이에 비례하여 증가할 것이다.

가설 1-3(H1-3). 학교 조직의 수직적 의사소통(상하계층 구성원) 수준이
높아질수록, 성적 수준이 이에 비례해 증가할 것이다.

한편, 학교 조직의 의사소통 수준이 조직 구성원인 학생·학부모·
교사의 만족도에 주는 영향을 확인하는 것이 가설 2이다. 가설 1과 같은
3단계, 즉 ①학교 조직의 모든 구성원 간의 의사소통 수준 ②동일계층
구성원 간의 의사소통 수준 ③상하계층 구성원 간의 의사소통 수준 각각
이 조직의 주관적 성과인 구성원 만족도에 주는 영향을 검증한다.

가설 2(H 2). 학교 조직 내 구성원간의 의사소통 수준은 학생의 만족도에
긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2-1(H2-1). 학교 조직의 구성원 간의 의사소통 수준이 높아질수록
학생 만족도가 이에 비례하여 높아질 것이다.

가설 2-2(H2-2). 학교 조직의 수평적 의사소통(동일계층) 수준이 높아질
수록, 학생의 만족도가 이에 비례해 높아질 것이다.

가설 2-3(H2-3). 학교 조직의 수직적 의사소통(상하계층) 수준이 높아질
수록, 학생의 만족도가 이에 비례 높아질 것이다.

그리고, 가설 2의 추론과정에 의거, 학교 조직의 의사소통 수준이
학부모 만족도에 미치는 영향은 가설 3으로, 교사의 만족도에 미치는 영
향은 가설 4로 아래와 같이 정리한다.

가설 3(H3). 학교 조직 내 구성원간의 의사소통 수준은 학교 조직의 학부모의 만족도에 긍정적 영향을 줄 것이다.

가설 3-1(H3-1). 학교 조직의 모든 구성원의 의사소통 수준이 높아질수록 학부모의 만족도가 이에 비례하여 높아질 것이다.

가설 3-2(H3-2). 학교 조직의 수평적인 의사소통 수준이 높아질수록, 학부모의 만족도가 이에 비례하여 높아질 것이다.

가설 3-3(H3-3). 학교 조직의 수직적인 의사소통 수준이 높아질수록, 학부모의 만족도가 이에 비례하여 높아질 것이다.

가설 4(H4). 학교 조직 내 구성원간의 의사소통 수준은 교사의 만족도에 긍정적 영향을 줄 것이다.

가설 4-1(H4-1). 학교 조직의 모든 구성원의 의사소통 수준이 높아질수록 교사의 만족도가 이에 비례하여 높아질 것이다.

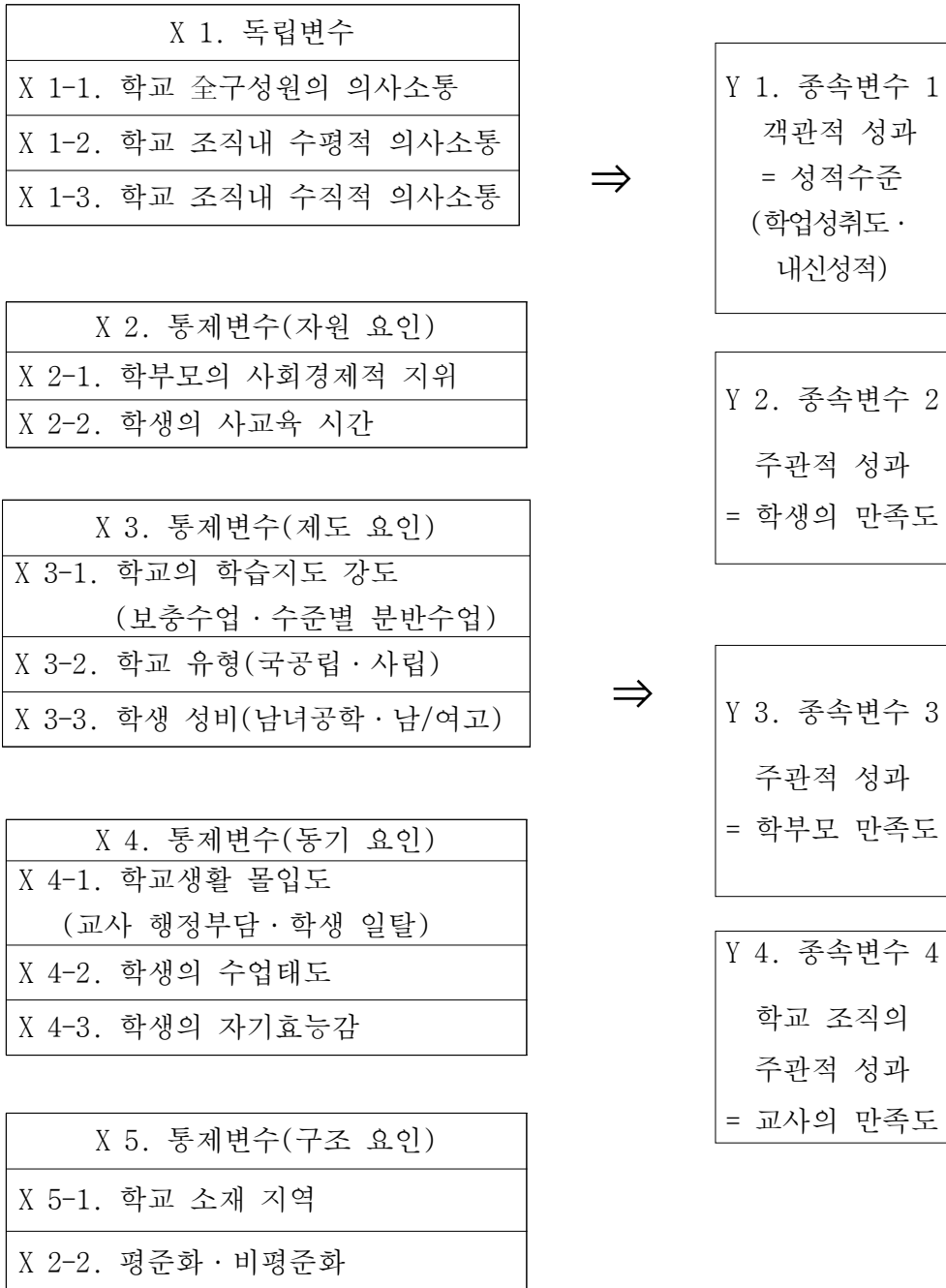
가설 4-2(H4-2). 학교 조직의 수평적 의사소통 수준이 높아질수록, 교사의 만족도가 이에 비례하여 높아질 것이다.

가설 4-3(H4-3). 학교 조직의 수직적 의사소통 수준이 높아질수록, 교사의 만족도가 이에 비례하여 높아질 것이다.

한편, 학교 조직의 의사소통 수준 외에 조직의 성과(학업 성취도·구성원 만족도)에 영향을 미칠 수 있는 요인들은 통제변수로 관리한다(전영한·금현섭, 2011; Meier and O' Toole, 2002). 본 연구에서는 자원 요인, 제도 요인, 동기 요인, 구조 요인 등 네 가지 차원으로 통제 변수를 구분한다. 자원 요인은 부모의 사회경제적 지위와 학생의 사교육 여부다. 제도 요인은 학

교의 수준별 분반 운영·보충수업 등 학습지도 강도, 공립 혹은 사립고 여부, 남녀공학 여부 등이 해당한다. 동기 요인은 수업 및 학교생활 몰입도·수업 태도·자기 효능감이 해당한다. 구조 요인은 학교 소재 지역, 학교 평준화 여부이다. 이처럼 통제변수 관리를 통해 학교 조직의 의사소통 수준이 학업 성취도와 구성원 만족도에 주는 영향을 명확하게 파악해 보려고 한다. 이러한 논리적 인과관계를 토대로 개념적 분석틀을 그려보면 다음과 같다.

[그림 3] 개념적 분석틀



제 2 절 연구 방법

1. 연구 자료

조사설계는 한국교육개발원(KEDI)이 2003~2014년간 전국 고등학교를 대상으로 실시한 ‘학교 교육 실태 및 수준 분석’ 설문자료를 토대로 한다. 한국교육개발원은 2003년부터 전국 초·중·고교를 대상으로 ‘학교 교육 실태 및 수준 분석’ 패널 조사를 진행하고 있다. 해당 조사는 국가 수준의 종단적 패널조사(panel survey)이다¹¹⁾. 1주기 2003~2005년, 2주기 2006~2008년, 3주기 2009~2011년, 4주기 2012~2014년순으로 조사가 실시되었다. 즉, 3년 주기로 동일 학교의 동일 학년(고등학교 → 중학교 → 초등학교) 학생을 표집함으로써 학교단위의 패널데이터를 구축했다는 것이 특징이다. 학교단위의 반복횡단설계(repeated cross-sectional design)이자 학교패널 설계방식의 종단연구(longitudinal design)인 것이다.

본 연구는 2003~2014년에 걸쳐 시행된 종단 패널조사 중 고등학교를 대상으로 시행된 2006·2009·2012년 총 3차례의 데이터를 활용한다. 모집단은 전국 1,533개 고등학교 학생 479,490명이다. 지역별, 지역 규모별, 학교설립 유형별 비례층화무선추출법(ratio-stratified random sampling)을 통한 학교단위 표집으로 자료가 수집되었다. 1단계에서는 전국을 도시 규모에 따라 층(stratum)으로 나누어 목표표집수를 계산하고, 각 층별 학생 수 규모에 따라 목표 표집 학교 수를 결정한다. 2단계에는 각 층으로부터 군집(cluster)인 학교를 무작위 추출한다. 3단

11) 종단(縱斷)적(longitudinal) 조사방법의 하나로 동일 조사대상으로부터 복수(複數)의 시점에서 정보를 얻는 조사법을 말한다. 즉 조사대상을 고정시키고, 동일한 조사대상에 대하여 동일한 질문을 반복하여 조사하는 것이다. 고정된 조사대상의 전체를 패널이라 한다.

계에는 추출된 학교로부터 학생을 무작위 추출하는 방식이다. 이를 통해 4주기 동안 일반고는 170개교의 학생 11,264명·학부모 10,699명·교사 8,246명이, 자율형 사립고는 43개교의 학생 2,479명·학부모 2,305명·교사 2,201명이 설문에 참여했다¹²⁾. 학교 사무처 관계자를 대상으로 학교 조사 설문도 실시되어 학교운영 전반에 대한 사항이 추가로 확인되었다¹³⁾.

연구의 독립변수는 학교 조직의 의사소통 수준이며, 교사·학생·학부모 질문지를 통해 도출했다. 종속변수 중 주관적 차원에 해당하는 구성원 만족도는 교사·학생·학부모 질문지에서 얻었으며, 객관적인 차원인 성적수준은 한국교육개발원의 패널조사 중 성적수준 표준화 자료(국가수준 학업성취도와 내신성적을 하→중→상급으로 등급화, 1점부터 9점까지 부여)를 토대로 한다. 학교 특성·구성원 개인의 동기 등 통제 변수 역시 응답자별 질문지를 통해 도출했으며, 이 외에 연구를 심화하는 과정에서 필요한 각종 자료는 한국교육개발원 설문자료의 학교 조사 질문지 및 교육통계 DB를 사용했다.

2. 주요 변수의 선정

1) 독립변수

독립변수는 학교 조직 구성원의 의사소통 수준이다. 조직의 의사소통을 측정하는 방식은 그에 대한 개념 정의만큼이나 다양하게 존재한다. 주로 심리학·교육학 분야에서 의사소통의 과학적 변수화 시도가 활발한데, Barnes & Olson(1982년)의 유형별 의사소통 측정방식이 널리 알려져 있다. Barnes & Olson은 부모·자녀간의 의사소통 척도(Parents

12) 남궁지영 등(2013년). 한국 교육 실태 및 수준 분석: 고등학교 연구. 한국교육개발원: 1-298.

13) 한국교육개발원의 질문지는 교사·학생·학부모·교장 등 응답자별 4개 그룹 외에 별도의 학교 질문지가 추가되어 총 5개 그룹으로 구성되어 있다.

Adolescence Communication Inventory; PACI)로 설문대상인 부모와 자녀를 각각 분리하여 별도 질문지를 제작하는 한편, 의사소통 범주도 개방형과 문제형 두 가지로 분류하여 조사를 실시함으로써 의사소통의 상호성과 과학성을 높이는데 주력한 것이 특징이다. 개방형 의사소통 척도(open family communication)는 부모-자녀간 의사소통에 문제가 없으며 자유롭게 의사를 표현할 수 있는 긍정적인 측면을 측정한다. 문제형 의사소통 척도(problem in family communication)는 가족 구성원들간 의사소통에 문제가 있는 경우로, 상호작용이 드물고 의사소통이 원활히 이루어지지 않는 부정적 측면을 측정한다¹⁴⁾. 이 방식은 조직 구성원별로 정확히 의사소통 수준을 측정한 후 연구논의를 세분화하는 것이 장점이다. 문제는 응답자가 의사소통을 자가 진단하는 과정에서 긍정적 측면과 부정적 측면으로 나뉜 항목에 비슷한 성향으로 답을 하는 소위 평균수렴양상이 나타나는 경우가 있다는 것이다. 즉 긍정과 부정의 측면을 모두 묻다 보니 둘 다 일정 수준으로 답을 하면서, 연구 과정에서 조직의 의사소통 수준과 양태의 방향성을 명확히 설정하기가 오히려 어려워질 수 있다.

조직 내 의사소통 수준에 초점을 둘 경우, 허경호(2003)의 포괄적 대인 의사소통 능력 척도(Global interpersonal communication competence scale; GICC)가 유용하다. 이 척도는 상호작용관리(interaction management)·역지사지(empathy and perspective talking)·반응(responsiveness) 등 15개 항목으로 의사소통을 구분 측정하는 방식이다. 측정 기준인 15개 항목의 범위가 개인의 의사소통 능력에서 조직원간 의사소통에 대한 만족도에 이르기까지 다양하게 구성되어 있다. 각 항목은 해당 의사소통 능력 및 행위를 평가하는 리커트 5점 척도 문항으로 이루어져 점수가 높을수록 의사소통이 활발한 것으로

14) 채경선·황현주(2014년, ‘부모-자녀간 의사소통 유형과 행복감의 관계’)가 Barnes & Olson의 의사소통 측정방식을 활용해 국내 가정의 의사소통 유형과 행복감을 측정한 결과, 응답자 중 가정의 의사소통 수준에 긍정적인 반응을 보인 비율과 부정적인 반응을 보인 비율이 21%로 같게 나타나는데, 스스로 느끼는 행복감은 전체 응답자의 72%가 긍정적 반응을 보이고 있다.

해석된다. 허나래(2015), 이영부·고명숙(2015) 등의 논문에서 보듯 의사소통에 관심이 높은 대학병원 등 공공조직의 연구에서 허의 척도가 자주 활용되는 실정이다.

따라서, 본 연구의 의사소통 수준 측정은 허경호의 포괄적 대인 의사소통 능력 척도를 토대로 한다. 한국 학교 조직의 여건을 반영, 포괄적 대인 의사소통 능력 척도 15개 항목 중 상호작용관리(interaction management)·역지사지(empathy and perspective talking) 등이 주요 질의항목으로 선별 원용되었다. 응답자(교사·학생·교장·학부모) 별로 분리된 질문지에는 학교 운영이나 수업 진행 과정에서의 의사소통 상황과 수준을 진단하는 리커트 5점 척도의 문항이 수록되어 있다. 의사소통의 수준에 대한 평가는 점수누적 방식으로 설계되어, 고득점일수록 학교 조직 구성원 간의 의사소통이 원활함을 의미한다.

그리고, 학교 조직의 의사소통 수준은 응답자별 강도 뿐 아니라 응답자간 상호관계 차원에서 점검하기 위해 수평적 차원과 수직적 차원으로도 분류할 방침이다. 의사소통의 수평 및 수직적 차원을 다룬 연구는 다양하다. 앞서 언급한 김종각(1992)의 연구는 학교 조직 의사소통이 하향·상향·수평 등 세 차원으로 구분되어 있다. 교장이 교사에게 지시하는 행위 등 조직계층의 상부에서 하부로 향하는 의사소통은 하향 차원이다. 반대로 교사가 교장에게 보고하거나 의견을 제안하는 것은 상향적 차원이다. 그리고, 동급 조직계층 구성원 상호간 이루어지는 의사전달은 수평 혹은 횡적 의사소통이다.

이창길·최성락(2011)의 연구에 따르면, 의사소통의 방향에 따라 수직적 의사소통과 수평적 의사소통으로 구분 가능하다(Robbins·Judge, 2011). 수직적 의사소통은 조직내 상하간 의사소통이며, 수평적인 의사소통은 동일한 계층 내에서 동료 간에 이루어지는 의사소통이다. 수직적 의사소통은 다시 상위계층에서 하위계층으로 전달되는 상의하달(Top-down) 방식과, 하위계층에서 상위계층으로 전달되는 하의상달(Bottom-up) 방식으로 구분된다.

본 연구에서는 Robbins·Judge의 분류기준에 의거, 학교 조직내 동일한 계층적 지위를 갖는 구성원 간의 의사소통은 수평적 차원으로, 상하 계층적인 지위를 갖는 구성원 간의 의사소통은 수직적 차원으로 구분한다. 가령, 교사 간의 대화와 업무협회는 수평적 의사소통이며, 교사와 학생 혹은 교사와 학부모 간의 진로·학교생활 관련 상담은 수직적 의사소통이다.

2) 종속변수

종속변수인 학교 조직의 성과는 객관적 차원과 주관적인 차원 두 가지로 나뉜다. 객관적 차원으로는 ‘성적수준(학업성취도와 내신성적 등급화 자료)’을, 주관적 차원으로는 학교 구성원의 ‘만족도’를 설정하고 관련 자료를 구분 활용할 계획이다. 학교 조직의 주관적 성과인 교사·학생·학부모 만족도는, 한국교육개발원(KEDI)이 2003~2014년간 실시한 ‘학교 교육 실태 및 수준 분석’ 설문 자료 중 고등학교를 대상으로 하는 설문을 토대로 한다. 해당 조사는 응답자 본인이 얼마나 만족하는지 진단한 후 리커트 5점 척도문항에 답하는 방식으로 수집되었다.

이처럼 조직 연구에서 구성원의 만족도를 성과로 보고 심층분석한 사례는 많다. 김종각(1992년)은 학교 조직의 의사소통과 교사의 직무만족도 연구에서 1924년 호손 실험¹⁵⁾ 후 조직 내 직무만족도에 대한 관심이 크게 늘었음을 지적한 바 있다. 그는 직무만족에 관한 연구의 대표자인 R. Hoppock이 ‘직무만족은 조직 구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황의 결합상태’라고 언급한 것을 재인용했다¹⁶⁾. Ralph R. Bently와

15) Hawthorn Experiment는 1924~1932년까지 미국 Western Electric Co의 hawthorne 공장에서 실시된 노무관리에 관한 실험이다. 조명실험·계전기 조립작업실험·면접 실험 등으로 구성되어 있다. 호손 실험에서는 생산성 좌우 요소가 작업시간·조명·임금과 같은 과학적 관리법이 아니라, 근로자 자신이 속한 집단에 대해 갖는 감정·태도 등 심리적인 조건과, 사람과 사람과의 관계, 인포멀(informal : 비공식적인)의 작용이므로, 노동 생산성을 향상시키기 위해서 인적환경 개선이 필요하다는 주장이 제기되었다.

Averno M.Rampel이 ‘개인이 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심 혹은 열의’ 라고 정의한 것도 인용하면서, 궁극적으로는 조직 구성원이 주어진 직무상황에서 감지하게 되는 긍정적인 정서 상태라고 보았다. 그리고, 리커트 4단계 척도로 구성된 설문지를 사용하여 교사들의 응답 빈도를 점수화한 바 있다.

다만, 학교 조직의 만족도 연구가 초기에는 교사의 직무만족도 위주인 반면, 최근에는 교육 서비스라는 전체 아래 학교 구성원 전체의 만족도 측면에서 주로 연구가 수행되고 있다. 박수정·이준우(2013)는 학교 조직의 만족도는 학교 구성원 모두에게 해당되는 개념으로, 자신이 소속된 학교에 대해 심리적으로 만족하는 수준을 의미한다고 본다. 아울러, 교사의 경우 직무만족도 뿐 아니라 자신이 속한 학교에 대한 자긍심과 자부심이 높은 것도 별개의 만족도로 볼 수 있다는 김천기 외(2009)의 연구¹⁷⁾를 거론하며, 학교 조직 구성원의 만족도 개념을 ‘교육 서비스 수요자’ 대상 만족도로 일반화한 사례를 소개한다. 본 연구에서 종속변수로 활용하는 학교 조직 구성원의 만족도는 이러한 시각과 맥을 같이 하고 있다.

종속변수 중에서 학교 조직의 객관적 성과인 성적수준은, 한국교육개발원의 패널자료 중 성적수준 표준화 자료(내신성적과 학업성취도를 하→중→상 등급으로 구분, 1점부터 9점까지 구분)를 토대로 한다¹⁸⁾. 송미연(2011)의 연구에 따르면, Meier and O’ Toole은 교육 조직의 특성에 관한 연구들을 진행하면서 학생들의 표준화된 시험점수를 통한 학업성취도를 성과변수로 사용한 바 있으며, 전영한·금현섭(2011) 등 국내 우수 연구진도 학교 조직특성의 영향력을 분석하기 위해 조직의 성과를

16) 임규진(1983년, ‘학교행정가의 행정유형과 교사 직무만족도의 관계’)이 R. Hoppock의 ‘Job satisfaction(New York: Harper & Publisher)’ 에서 인용한 것을 재인용하였다.

17) 김천기·임순원·최원진(2009년), 「교육사회학연구」 제19권 제3호, ‘교사의 학교만족도 관련 요인’, pp79~99

18) 한국교육과정평가원(Korea Institute for Curriculum and Evaluation)은 매년 6월 전국 중학교 3학년·고등학교 2학년생을 대상으로 국어·영어·수학 등 세 과목 성취수준을 측정, 교육 과정의 목표도달 및 교육과정 개선을 위한 기초자료를 제공하고 있다. (<http://www.kice.re.kr/sub/info.do?m=010302&s=kice>)

측정하는 핵심지표로 학업 성취도를 사용했음을 알 수 있다. 한국교육개발원의 성적수준 표준화 자료는 학생별 내신성적과 국가수준 학업 성취도를 하→중→상 3등급으로 구분하여 단계별로 점수가 부여(下 등급=1점→上上등급 9점)한 계측자료다. 수준별 표준점수화로 측정되므로, 학교 조직의 객관적 성과 측정에 유용하다. 이와 같은 자료에 의거 연구를 심화시킬 계획이다.

3) 통제 변수

학교 조직의 의사소통 수준 외에 학업 성취도와 만족도에 영향을 미칠 수 있는 요인은 통제변수로 관리한다. 본 연구에서는 자원 요인, 제도 요인, 동기 요인, 구조 요인 등 네 가지로 통제변수를 분류한다. 자원 요인은 학부모의 사회경제적 지위, 학생의 학원수강·개인 과외 등 사교육 여부를 다룬다. 제도 요인은 학교의 수준별 분반수업 등 학습지도 강도, 국·공립 혹은 사립고 여부, 남녀공학 혹은 남·여고 등 학생의 성비구성 특징 등이 해당한다. 동기 요인에는 교사의 행정부담과 학생의 일탈 수준을 감안한 학교생활 몰입도, 수업 태도, 자기 효능감이 포함된다. 구조 요인에는 학교의 소재 지역, 학교의 평준화 여부가 포함된다. 이러한 통제변수를 관리함으로써 연구를 보다 정교하게 진행할 계획이다.

이 중 학부모의 사회경제적 지위에 대한 논의는 국내외를 막론하고 지속적인 관심사다. 국내 교육계 상황을 살펴본 논의 중 전영한·금현섭(2011)의 연구에 따르면, 학부모의 사회경제적 지위(SES: socio-economic status)는 소득수준·교육수준·직업특성 등으로 구성되며, 소득·교육수준이 높고 전문 사무 관리직 등 화이트컬러 직종에 종사할수록 자녀의 학업 성취도는 높아지는 것으로 알려져 있다. 사회경제적 지위가 높은 부모들은 자녀의 학업 성과에 관심이 많고, 가정에서 학습 분위기 조성은 물론 동료집단(peer group) 형성 및 이를 통한 압력으로 학업 성취도를

견인한다는 것이다(Rutter et al, 1979; Hanuschek, 1986; Wilms and Raudenbush, 1989; Wilms, 1992).

오성재·강창희·정혜원·주병기(2016)는 한국사회의 교육 성취 및 소득·기회평등을 주제로 2005학년도와 2011학년도의 수능성적 자료를 비교하면서, 남성 보호자 즉 아버지의 학력과 가구 월평균 소득을 환경 변수로 분석하였다. 그 결과 언어·외국어 영역에서 기회 불평등이 관찰 되었으며, 아버지의 학력이 높을수록 자녀의 교육에 관심이 많고, 소득이 높을수록 더 많은 사교육비를 지출할 여력이 생겨 교육 성취 기회에 차이를 준다는 통설이 입증되었다. 특히, 아버지의 학력은 소득보다 큰 영향을 미치고 있었으며, 지역 요소를 가미해 보면, 농·어촌 출신 학생이 도시지역 학생에 비해 한층 기회 불평등을 겪고 있음이 드러났다. 이는 학부모의 사회경제적 지위가 지역 요인과 더불어 학업성취도에 영향을 주기 때문에 연구과정에서 통제 관리될 필요가 있음을 반증한다.

선행학습이 보편화된 국내 교육 여건에서는 사교육 또한 학업 성취도에 상당한 영향을 주는 요인이라 추정된다. 가령, 손윤희(2016)의 연구에서 ‘사교육은 학교 바깥에서 행해지는 각종 과외교습으로, 과외 및 학원 교육 등과 같은 학교 외에서 행해지는 교육(김영철, 1997)’이라 재정의된다. 그리고, 사교육은 학생 개인의 총 학습시간을 늘려 학업성취도 또한 일정하게 올리는 정적(+) 효과가 있다고 분석한다. 이를 통해 볼 때, 사교육은 지식전달 채널을 다양화하고 전달횟수를 높여 학생 개인이 지식을 체화하도록 유도하는 일종의 보조 도구로서 상당한 영향력을 발휘할 것으로 추정되므로 통제변수의 범주에서 살펴볼 필요가 있다.

학교가 교육과정을 운영하면서 학생의 교과목 이해도에 따라 수준별로 분반학습을 하고, 방과 후 보충수업으로 이해가 미진한 부분에 대해 심화학습을 할 수 있는 기회를 제공하는 것 또한 학업 성취도에 영향을 미치는 구조 요인의 하나다. 김소영(2011)은 중등학교 학생대상 연구에서 수학과목의 수준별 이동수업을 받은 남학생의 성적이 그렇지 않은 집단보다 높아졌음을 확인했다. 이는 학교의 교과목 운영 방식 혹은 학

습 지도 방식이 구조 요인으로서 학업 성취도에 영향을 미칠 수 있기 때문에 통제변수로 관리할 필요성이 있음을 보여준다.

동기 요인인 학교생활 몰입도(교사의 행정부담·학생의 일탈), 수업 태도, 자기 효능감 점검도 중요한 부분이다. 교사의 입장에서는 교과목 지도 외에 학사 전반의 행정업무 부담이 높아지면, 학업 성취도를 높이기 건인역할 수행에 어려움을 겪을 뿐 아니라 학교에 대한 만족도도 낮아질 것으로 추정된다. 실제 교총 설문조사(2009.6)에 따르면, 수업과 무관한 학교 서류 처리 및 행사 동원 등으로 현직교사가 교과연구 등 교육활동에 전념하는데 차질이 생기면서 교과 수행의 질이 낮아지는 것을 경험했다는 응답이 많았다. 학생의 경우, 또래집단 친구와 오락 등 놀이문화에 심취하여 학교생활에 몰입하지 못하고 일탈행위를 일삼는 경우, 성적이 떨어지는 것은 물론 방과 후 외부활동 치중으로 학교생활에 대한 만족도 역시 떨어질 것으로 예상된다. 그러므로, 독립변수인 의사소통 수준 외에 통제변수로서 학교생활 몰입도에 대한 검토가 필요하다.

학교 구성원의 수업 태도와 자기 효능감 또한 학업 성취도 및 만족도에 영향을 미치는 요인이라는 선행연구가 다수 존재한다. 전창완(2014)의 연구를 보면, 중·고등학생 모두 성적이 상위권인 학생 그룹에서는 수업 태도가 좋은 학생이 성적도 상승하고, 이것이 더 좋은 수업 태도로 이어지는 선순환을 보인다. 다만, 흥미로운 것은 성적이 하위 20%에 속하는 학생도 자신의 수업 태도에 대해서는 양호한 것으로 평가하는 경향이 나타났다는 점이다. 즉, 학업 성취도가 낮은 학생들도 스스로 수업 태도는 좋다고 판단하여 응답하는 한편 자기 효능감도 평균 이상 높게 인식하고 설문조사에 응하고 있음이 전창완의 연구에서 드러난 바 있다. 본 연구에서는 수업 태도·자기 효능감 등 동기 요인을 통제변수로 활용할 때 이 같은 상황이 관찰되는지 살피면서 분석을 진행할 것이다.

그리고, 국내 교육여건을 감안할 때 학교 소재 지역과 평준화 여부는 학업 성취도에 상당한 영향을 미치는 구조 요인으로서 관리범주에 포함시킬 필요가 있다. 전영한·금현섭(2011)은 Meier and O' Toole의 연

구를 발전시켜 학교 조직이 교육을 실현함에 있어 따르는 환경적 제약요인 및 고객집단의 수요특성으로 학교 소재 지역과 평준화 여부 등을 과업환경 요인으로 통제할 바 있다. 김정민(2013)은 중등교사를 대상으로 한 심층면접을 통해 학업성취도의 지역 격차에 대한 연구를 수행한 바 있다. 이에 따르면, 농촌 지역 학생들은 도시 지역에 비해 좌절과 실패감이 크고, 정서적 문화적 자원이 빈곤한 주변 환경과, 부족한 성취자극 등으로 학업 성취가 매우 낮은 수준이다. 중등교사들은 최근 지역사회의 지원이 다각도로 이루어지고, 학교 차원의 영향력 발휘로 학업 성취의 지역 격차를 극복하려는 노력이 한층 심화되고 있는 것은 긍정적이라고 인식하고 있음을 보여준다. 이처럼 선행연구에서 검토된 사항들을 토대로 통제변수를 구체화하여 자료를 분석하려고 한다.

3. 분석기법 및 분석모형

본 연구에서는 SPSS 23 프로그램에 의한 다중회귀분석(Multiple Regression) 기법을 사용한다. 변수 간의 인과 관계를 통계적 방법에 의해 추정하는 회귀 분석의 일종으로, 단순 회귀분석의 확장이다. 원인이 되는 독립변수와 결과가 되는 종속변수가 존재하는데, 종속변수는 하나이고 독립변수가 2개 이상인 회귀모델의 분석을 수행하는 방법이 다중회귀분석이다. 연구 변수의 선택을 위한 관점에서는 분석의 대상인 데이터에서 잔차(residual)의 제곱합이 최소가 되는 추정치를 찾아내는 최소자승법(OLS; Ordinary Least Squares)을 기준으로 사용한다¹⁹⁾.

19) 이러한 다중 회귀식을 추정하기 위한 방법으로는 독립 변수를 모두 포함하여 분석하는 동시 입력(Enter) 방법, 지정한 변수들을 한 번에 탈락시키고 상수항으로만 이루어진 모형을 만드는 제거(Elimination) 방법, 모든 변수를 입력한 후 제거 기준에 따라 한 번에 하나씩 제거하는 후진(Backward) 방법, 변수의 진입 기준에 따라 하나씩 진입 시키는 전진(Forward) 방법, 단계마다 변수들의 진입과 탈락을 결정하는 단계별(Stepwise) 방법이 있다. 이러한 변수 선택을 위한 관정을 위해서는 결정 계수, 잔차 제곱 평균, 총평균 제곱 오차, 예측 제곱 합 등의 기준이 사용된다.

연구의 기본자료인 한국교육개발원의 ‘학교 교육 실태 및 수준 분석’은 3년을 단위로 시행된다. 이 중 고등학교를 대상으로 패널조사를 실시한 설문자료에 의거, 연구를 수행한다. 표집자료의 시간범위는 2006년·2009년·2012년 총 3차례이다. 해당 데이터들의 조사년도를 통제해 시간적인 속성을 제거한 후 이를 가지고 회귀분석을 실시하는 결합시계열 회귀분석(Pooled Time Series Regression)을 사용할 예정이다. 송미연(2011)의 연구를 보면, 교사의 직무만족도가 학교 조직의 성과에 미치는 영향을 점검하면서 2006년부터 총 3년에 걸친 150개 학교의 데이터를 가지고 결합시계열 회귀분석을 실행하면서 연구의 폭을 넓힌 바 있다. 송미연(2011)은 이 방식으로 분석에 포함되는 관측치의 수를 150개에서 450개로 확장시켜 안정적 회귀분석 결과를 얻을 수 있는 여건을 조성했다고 밝힌 바 있다. 이에 의거, 방법론적 원용의 일환으로 결합시계열 회귀분석 기법에 의거한 데이터 배증 및 안정적 결과 도출을 모색한다.

본 연구는 학교 조직의 의사소통 수준이 조직의 성과인 학업 성취도 및 구성원 만족도에 주는 영향을 살피는 것이 목적이다. 학교 조직의 성과 중 학업 성취도는 객관적인 성과이며, 조직 구성원인 교사·학생·학부모의 만족도는 주관적 성과이다. 학부모의 사회경제적 지위·학생의 사교육 여부 등 자원요인, 학교의 학습지도 강도·자율형 사립고 여부·남녀공학 여부 등 제도 요인, 학교생활 몰입도·수업 태도·자기 효능감 등 동기 요인, 학교 소재 지역·평준화 여부 등 구조 요인은 학교 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있음을 감안해 관련요인을 통제변수로 분석모형에 포함시킨다.

이러한 틀에 의거, 학교 조직의 의사소통 수준이 학업 성취도와 구성원 만족도에 미치는 영향을 통제변수 고려아래 분석하면서, 다음과 같은 회귀모형을 설정한다.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + (\beta_2 X_2 + \beta_3 X_3) + (\beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6) + (\beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9) + (\beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11}) + \varepsilon$$

<독립변수>

의사소통: $X_1 =$ 쏘구성원 간의 의사소통 수준, ($X_i =$ 동일계층 구성원 간의 의사소통 수준, $X_j =$ 상하계층 구성원 간의 의사소통 수준)

<종속변수>

학교 조직의 성과: $Y_1 =$ 성적수준, $Y_2 =$ 학생만족도, $Y_3 =$ 학부모만족도, $Y_4 =$ 교사만족도

<통제변수>

자원 요인: $X_2 =$ 학부모의 사회경제적 지위, $X_3 =$ 학생의 사교육 여부

제도 요인, $X_4 =$ 학교의 학습지도 강도, $X_5 =$ 국공·사립고 여부, $X_6 =$ 남녀공학 여부

동기 요인: $X_7 =$ 학교생활 몰입도, $X_8 =$ 수업 태도, $X_9 =$ 자기 효능감

구조 요인: $X_{10} =$ 학교 소재 지역, $X_{11} =$ 평준화 여부

제 3 절 변수 측정

1. 독립변수 측정

본 연구에서 독립·종속·통제변수를 추출하는 한국교육개발원 설문 자료는 리커트(R.Likert) 척도를 사용하여 「전혀 그렇지 않다」, 「그렇지 않다」, 「보통이다」, 「그렇다」, 「매우 그렇다」의 반응별로 1→2→3→4→5점이 배정되어 있다²⁰⁾. 얼마나 자주 행위를 하는지 빈도를 묻는 일부 문항의 경우도, 선택지에 빈도가 제시되어 그 가운데 하나를 고르는 방식이므로, 리커트 척도에 의거한 설문항목을 선별 가공(coding)해 주요 변수를 측정한다.

독립변수는 한국교육개발원의 ‘학교 교육 실태 및 수준 분석’ 설문 자료에서 해당 항목을 선별 후 합산하여 도출한다. 학교 조직의 의사소통 수준(X_1)은 동일계층 구성원 간의 의사소통 수준(X_i), 상하계층 구성원 간의 의사소통 수준(X_j)으로 구성된다. 교사·학생·학부모 별로 동일계층 혹은 상하계층 지위에 놓인 구성원들과 의사소통하는 수준을 측정, 점수로 산출 하여 활용한다.

가령, 동일계층인 교사들 간의 의사소통은 수평적인 의사소통 수준으로 구분되며, 질문지 내 학교의 사회·심리적 환경을 묻는 범주(VI)에서 9개 항목을 선별 측정한다. 상하계층의 지위에 놓인 교사↔교장, 교사↔학생, 교사↔학부모 간의 의사소통은 수직적 의사소통 수준으로 구분되며, 질문지내 학교의 사회·심리적 환경(VI) 및 교수 활동(VII)에 대해 묻는 범주에서 24개 항목을 선별하여 측정한다.

학생 질문지에서는 동일계층인 학교 급우들과의 의사소통이 수평적

20) 성적수준 표준화(1→9점), 학부모 학력수준(1→6점) 등 일부 문항의 경우, 정확한 측정을 위해 더 세분화되어 있다.

의사소통 수준이다. 학교생활-정규 수업 및 교육경험 범주(Ⅱ)에서 7개 항목을 추출 계량화한다. 그리고, 학생에게는 교사·학부모가 상위계층으로, 이들과의 대화는 수직적인 의사소통으로 구분된다. 학생↔선생님 간에는 수업과 생활지도에 관련한 의견교환이, 학생↔학부모 간에는 학업·취미·진로 등에 대한 대화가 이에 해당한다. 질문지에서 학교생활(1)-정규 수업 및 교육경험(Ⅱ), 학교생활(2)-학교생활 전반(Ⅲ), 가정생활 및 개인특성(Ⅵ) 등을 묻는 내용 중 12개 항목을 선별하여 측정한다.

학부모의 경우, 학교운영위원회 활동에 참가하는 일부를 제외하고는 현업 등으로 인해 다른 학부모들과 수평적 의사소통을 나누기는 어려운 실정이다. 학부모 대상 질문지도 이런 현실을 감안하여 자녀·교사 등 상하계층 구성원들과의 수직적 의사소통 수준을 조사하는데 초점이 맞춰져 있다. 가령, 자녀와는 학업·교우관계 등에 대해 대화를 나누고, 교사나 학교당국을 대상으로는 자녀의 진로·학교생활에 대한 상담 및 교육여건 개선 의견을 개진하거나 행사에 참여하고 발언하는 등의 의사소통이 주를 이룬다. 질문지의 기본인적사항 및 가정배경(Ⅰ), 부모의 교육지원(Ⅱ), 자녀의 학교 교육(Ⅳ) 분야에서 12개 항목을 추출하여 학부모의 수직적 의사소통 수준을 측정한다.

2. 종속변수 측정

종속변수는 성적수준(Y_1)과 구성원 만족도(Y_2, Y_3, Y_4)이다. 성적수준(Y_1)은 한국교육개발원이 2006~2014년간 실시한 고등학교 패널조사 중 성적수준 표준화 자료를 토대로 한다. 성적수준 표준화 자료는 각 학생의 학업성취도와 내신성적을 하→중→상 3단계로 나누고, 下下등급 1점부터 上上등급 9점까지 세분화해 측정한 자료이다. 본 연구는 학생들의 성적수준 자료를 학교별로 집계하여 학교별 평균을 산출해 표준화하여 활

용한다. 분석단위가 조직 수준이므로, 학생 개인별로 부여된 성적을 학교 수준으로 집계하여 학교별 성적수준의 평균을 산출하는 것이다. 즉, 성적 수준 합산점수를 학생 수로 나누어 학교별 평균을 산출한다.

종속변수 중 주관적 차원에 해당하는 구성원 만족도는 한국교육개발원의 설문자료에서 학생(Y_2)·학부모(Y_3)·교사(Y_4) 만족도 조사항목을 활용한다. 만족도를 묻는 문항들은 리커트 5점 척도로 설계된 小질문 4~8개로 구성되어 있으므로, 응답자별로 학교 조직·운영방식 등 제반사항에 대한 만족도를 묻는 질문을 선별하여, 점수를 측정 후 종속변수로 이용한다. 가령, 학생은 학교에 다니는 것이 즐거운지 과제가 도움이 되는지 등 학교생활에 대해 느끼는 10개 만족도 항목별 점수를 합산해 학생 만족도를 구한다. 학부모는 학교가 자녀의 교과능력을 길러주고 있는지 올바른 인성교육을 시킨다고 인식하는지 등 학교의 교육활동에 대한 13개 만족도 항목의 정도를 합산해 만족도를 구한다. 교사는 직업과 근무여건에 만족하고 긍지를 느끼는지 등 8개 항목의 점수를 합산해 만족도를 구한다. 각 만족도는 합산 후 구성원 수로 나누어 학교별 평균을 산출해 활용한다.

3. 통제변수 측정

통제변수는 학부모의 사회경제적 배경(X_2)·학생의 사교육 시간(X_3) 등 자원 요인, 학교의 학습지도 강도(X_4)·국공사립고 여부(X_5)·남녀공학 여부(X_6) 등 제도 요인, 학교생활 몰입도(X_7)·수업태도(X_8)·자기 효능감(X_9) 등 동기 요인, 학교 소재 지역(X_{10})·평준화 여부(X_{11}) 등 구조 요인으로 구성되어 있다. 한국교육개발원의 ‘학교 교육 실태 및 수준 분석’ 설문지에서 위의 4가지 요인에 해당하는 항목을 선별한 후 계량하여 얻는다.

학부모의 사회경제적 배경(SES)은 부(父)의 고학력비율을 기준으로 구성한다. 부의 최종학력을 중학교 졸업 이하 1점부터 대학원 박사과정

졸업(수료포함) 6점까지 리커트 척도로 조사하고, 중·고등학교 이하 졸업은 저학력으로, 2년제 대학졸업 이상은 고학력으로 구분해 학교별 고학력 부의 비율을 구한다.

사교육 여부는 국어·영어·수학 등 내신성적 비중이 높은 주요 과목에 대해 학원(종합 및 단과)·개인과의·그룹과의 등을 주간단위로 몇 시간이나 투자해 별도 학습하는지 확인해 합산한 후 응답 학부모 수로 나누어 학교별 지표로 설정한다.

학교의 학습지도 강도는 학교 당국이 학생들에게 국어·영어·수학 등 3가지 주요 과목의 수준별 이동수업을 얼마나 강력하게 실시하고 있는지 측정한 변수이다. 주요 과목의 수준별 이동수업 반 편성 기준·연간 실시횟수 등을 설정할 때 성적순 등으로 의무화하는 정도를 리커트 척도로 측정한 후 학교별 지표로 활용한다.

국·공립 및 사립학교 여부는 교사채용이나 학교 운영상 자율성을 반영하는 지표로 해석된다. 선행연구들을 보면, 사립학교 요인은 성적 우수그룹 혹은 여학생의 경우 성적과 긍정적 관계를 갖는 것으로 나타난다. 본 연구에서는 국·공립 설립유형과 사립 설립유형에 대해 dummy 변수를 만들어 통제요인으로 살펴본다.

남녀공학은 학생들의 구성에 따라 과업환경이 달라지는 것을 의미한다. 이는 다른 한편으로 다양성을 의미하기도 한다. 학교 조직 성과와 연계해 살펴보면, 남학생 혹은 여학생으로만 구성된 학교의 경우, 수업에 대한 집중도가 높고 한국교육과정평가원의 국가수준 학업성취도 비교평가에서 더 높은 성취도를 보이는 것으로 드러난다. 학교 DB자료에서 공학여부를 파악한 후 남녀공학군 및 별군(남학교·여학교)으로 나누어 dummy 변수를 부여해 비교한다.

학교 몰입도는 교사의 행정부담(red-tape) 및 학생의 일탈 수준을 합산해 역변환하여 활용한다. 교사가 교과목 수업 외 행정업무나 학교행사 등으로 번거로움을 느끼는 경우와, 학생들이 절도 등 학업 외 일탈행위에 개입하는 정도를 측정했을 때 이 수치가 높으면 학교에서 본인의

원래 역할에 충실하기 어려워지면서, 학업성취도 및 학교 만족도에 부정적 영향을 주는 것이므로 이를 역변환해야 한다. 즉, 부담요인의 점수가 낮을수록 학교 몰입도는 높아지는 것이다. 행정업무 부담의 방해정도와 학생의 일탈행위는 한국교육개발원의 패널조사에서 각각 리커트 5점 척도로 측정하고 있으므로, 이를 합산한 후 학교별 평균을 구해 활용한다.

학교 소재지역은 한국교육개발원의 종단연구 교육통계 DB자료에 각급 학교가 속해있는 지역을 특별시·광역시, 시지역, 읍지역, 면지역(특수지역 포함) 등 4가지 명목변수로 제시해 놓은 것을 활용한다. 즉, 읍·면지역 및 중소도시 군과, 광역시·특별시로 나누어 dummy 변수를 부여하여 지역사회 특징을 통제한다.

평준화 여부는 학업성취도의 차이가 학교 내에서 크게 벌어지는지 혹은 학교 간에 더 크게 생기는지 살펴보는데 유용한 지표다. 비평준화 학교는 학생 간 성적 차이가 작으며 상급학교 진학욕구와 성적경쟁 정도가 높아 학생집단 간 비교적 동질한 특성을 지닌다. 반면, 평준화 학교는 우등학생과 열등학생 간 성적차이가 더 크고 학생집단 간에도 이질성이 큰 것으로 나타난다. 따라서 비평준화 학교는 교과목 수업이 수월하고, 전국단위 성적 비교시 학생들의 평균점수가 높은 편이다. 그리고, 비평준화 학교의 높은 학구열은 학교의 평판에도 영향을 미쳐 학업성취도 수준에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 따라서 평준화 및 비평준화를 각각 dummy 변수를 부여해 학교별로 살펴본다.

이처럼 본 연구에 활용되는 독립변수와 종속변수 및 통제변수의 측정방법을 정리해 보면 다음의 표와 같다.

[표 6] 주요 변수의 측정

범주	변수명	측정방법	
독립 변수	의사소통	전체 의사소통	각 학교의 수직적 의사소통과 수평적 의사소통 수준의 점수를 합산한 후 학교별 평균값을 산출
		수평적 의사소통	교사·학생 질문지에서 학교 조직 내 동일계층 지위에 속한 교사 간, 학생 간 의사소통 수준을 측정하는 항목의 점수를 합산 후 구성원 수로 나누어 학교별 평균을 산출
		수직적 의사소통	교사·학생·학부모 질문지에서 학교 조직 내 상하계층에 속한 교장-교사-학부모-학생간 의사소통 수준을 측정하는 항목의 점수를 합산 후 구성원 수로 나누어 학교별 평균값을 산출
종속 변수	조직 성과	성적수준	학생의 학업성취도와 내신성적 수준을 하→중→상 3단계 등급으로 나누어 下 1점부터 上 9점까지 구분한 성적수준 문항의 점수를 합산 후 학생 수로 나누어 학교별 평균값을 산출
		학생 만족도	현재 학교의 교육과정이 흥미있는지, 진로 등 여러 관심사를 의논할 교사는 있는지 등 만족도 문항(5점 척도)에 대해 학생들이 응답한 결과를 학교수준으로 집계 후 학생 수로 나누어 평균 산출
		학부모 만족도	자녀가 다니는 학교는 교육환경이 좋은지, 학교와 운영위 등을 통해 우호적 관계를 맺고 있는지 등 만족도 문항에 대한 학부모 응답을 학교별로 집계해 학부모 수로 나누어 평균을 산출
		교사 만족도	재직중인 학교의 근무여건이 좋은지, 가르치는 일에 보람을 느끼는지 등 만족도 문항(5점 척도)을 합산 후 교사 수로 나누어 학교별 평균을 산출

통 제 변 수	자원 요인	학부모 SES	부의 최종 학력을 중졸부터 대학원 박사졸업까지 세분화해 전문대졸 이하는 저학력으로, 4년제 대졸이상은 고학력으로 구분해 합산 후 가구 수로 나누어 학교별 평균값을 산출
		사교육 시간	국어·영어·수학 등 주요과목에 대한 학원(종합 및 단과), 개인, 그룹 과외의 주간단위 수강시간을 합산한 후 대상자 수로 나누어 학교별 평균값을 산출
	제도 요인	학교의 학습지도 강도	국어·영어·수학 등 주요과목에 대한 수준별 이동수업·보충수업 의무실시 여부·반 편성기준의 강제성을 측정, 학교당국의 강제성이 높을수록 지도 강도가 높은 것으로 산출
		국·공· 사립 여부	학교운영의 자율성 정도를 살펴보는 기준으로, 국·공립학교군 및 사립학교 군으로 유형화 한 후 더미변수(dummy) 부여
		남녀공학 여부	학교 구성원의 동질성과 학습 분위기를 살펴보는 기준으로, 남녀공학군 및 별군(남학교·여학교)으로 유형화한 후 더미변수(dummy) 부여

	범주	변수명	측정방법
통 제 변 수	동기 요인	학교생활 몰입도	교사가 수업 외에 학교 행정업무를 부담하거나 행사에 동원됨으로써 부담을 느끼는 정도를 측정하고, 학생이 일탈행위에 개입되어 수업에 집중하지 못하는 정도를 측정하고, 이를 역변환 합산하여 응답한 대상자 수로 나누어 각 학교별 평균 산출
		수업태도	학생의 주요과목 수업에 대한 태도항목(5점 척도)을 합산하여 학생 수로 나누어 학교별 평균값 산출
		자기 효능감	학생의 주요과목 학습에 대한 효능감(5점 척도)을 합산하여 학생 수로 나누어 학교별 평균값 산출
	구조 요인	학교 소재지	학교가 위치한 지역을 읍면·중소도시와, 광역시·특별시 등 2개 군으로 구분하여 더미변수(dummy) 부여 후 비교
		평준화 여부	평준화 학교와 비평준화 학교로 유형화하여 더미변수(dummy) 부여, 학생 그룹간 동질성 및 학업에 대한 집중도가 어떻게 다른지 비교

제 4 장 분석결과

제 1 절 기술통계 분석

1. 독립변수의 기술통계량

의사소통 수준은 학교 조직의 구성원들이 동일계층 구성원 및 상하계층 구성원들과의 의사소통이 얼마나 활성화되어있나 정도에 대해 리커트 5점 척도로 응답한 결과를 학교 차원에서 측정한 평균값이다. 의사소통 수준을 측정하는 문항은 총 68개이며, 첫 번째 수평적 의사소통 수준 변수는 전체 의사소통 수준의 하위변수로서 학교 조직 내 동일계층 구성원 간 의사소통 수준을 의미하는 것으로 총 16문항으로 구성되어 있다. 두 번째 수직적 의사소통 수준 변수는 상하계층 구성원 간 의사소통 수준을 측정한 것으로 총 52문항으로 구성되어 있다.

[표 7] 독립변수의 기술통계량

독립변수	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
전반적 의사소통	464	215.3455	33.38575	99.48	291.09
수평적 의사소통	464	76.7238	9.38978	33.50	109.18
수직적 의사소통	464	138.7619	25.58814	62.08	183.77

[표 7] 을 보면, 교사·학생·학부모 등 학교조직 구성원들은 평균적으로 보통수준을 약간 상회하는 의사소통 수준인 것을 알 수 있다. 이 같은 경향은 전반적인 의사소통 수준, 수평적 의사소통 수준, 수직적 의사소통 수준 등 3가지 변수에서 유사하게 드러난다. 교사·학생·학부

모 데이터를 종합한 학교별 관측치는 1차 연도인 2006년에 135개, 2차 연도인 2009년에 162개, 3차 연도인 2012년에 168개 학교가 응답함에 따라 총 관측치가 464개이다.

2. 종속변수의 기술통계량

종속변수는 학교조직의 성적수준과 학생·교사·학부모 만족도로 구성되어 있다. 성적수준은 학생 개인의 학업성취도와 내신성적을 하→중→상등급으로 구분하여 下下 1점부터 上上 9점까지 세분화한 학교별 성적수준 표준화 자료이며, 본 연구에서는 1차부터 3차 연도까지 성적 데이터를 모두 사용하므로 각 연도별로 학교별 평균점수를 표준화하여 사용하였다. 학생·교사·학부모만족도는 각 응답자들이 학교교육 서비스와 근무여건 등에 대한 만족도를 리커트 5점 척도로 응답한 것이다. 학생만족도는 총 10개 문항으로, 교사만족도는 총 8개 문항으로, 학부모만족도는 총 13개 문항으로 이루어져 있다.

[표 8] 종속변수의 기술통계량

종속변수	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
성적수준	464	5.4340	0.74297	3.56	8.55
학생만족도	464	30.7648	1.71707	26.15	40.64
학부모만족도	464	44.4412	4.04126	34.46	57.88
교사만족도	464	27.8674	1.82440	21.64	34.45

[표 8] 을 보면 성적 수준 평균은 약 5.43으로 조사기준인 하(1~

3)→중(4~6)→상등급 (7~9)가운데 중의 상 수준에 분포해 있다. 그리고, 학생만족도 평균은 약 30.76으로 보통수준을 약간 상회하는 것으로 나타났다. 학부모만족도 역시 학생만족도와 유사하게 보통수준을 약간 넘는 44.44로 나타났다. 교사만족도 평균은 약 27.86으로 이 또한 보통수준을 웃돌고 있다. 만족도 분포는 학교조직의 구성원들이 모두 학교와 교직원의 교육활동에 대해 대체로 만족하고 있음을 보여준다.

3. 통제변수의 기술통계량

1)자원요인 변수의 기술통계량

자원요인 변수는 학부모의 사회경제적 지위 및 학생의 사교육 시간으로 구성되어 있다. 우선 학부모의 사회경제적 지위를 나타내는 부(父)의 고학력비율은 최종학력을 기준으로 중학교 졸업이하→고등학교 졸업→2년제 대학 졸업→4년제 대학 졸업→대학원 석사과정 졸업→대학원 박사과정 수료이상까지 리커트 6점 척도 문항으로 측정하였다. 그리고, 2년제 전문대학 졸업 이하는 저학력으로, 4년제 일반대학 졸업 이상은 고학력으로 구분하여 백분율을 측정한 후 학교별 평균값을 구하였다. 즉, 부의 고학력 비율이 높을수록 해당 학교는 학부모의 사회경제적 지위가 높은 것을 의미한다. [표 9] 를 보면 분석대상인 부의 고학력 비율을 학교별로 측정한 결과 평균값이 41.2028로 나타났다. 그런데 최소값과 최대값을 보면, 고학력 부모를 상징하는 측정값이 2(=2%)인 학교가 존재하는 반면, 고학력 부모의 측정값이 96.30(=96.3%)에 이르는 학교도 있는 것으로 드러나, 학교 간 편차가 상당히 크다는 사실을 알 수 있었다.

학생의 사교육 시간은 내신성적 및 국가수준 학업성취도에서 기준이 되는 국어·영어·수학 과목에 대해 사교육을 받는 시간을 합산한 후 학교별 평균값으로 표준화하여 측정했다. 분석결과, 학생들은 주간 단위

로 평균 7시간 가량의 사교육을 받는 것으로 나타났다. 사교육 요인 또한 학부모의 사회경제적 지위와 흡사하게 학교 간 편차가 큰 편이어서, 학생들이 사교육을 받지 않는 학교가 있는 반면, 주당 23시간 이상의 사교육을 받는 것으로 나타난 학교도 있었다.

[표 9] 자원요인(학부모SES·사교육) 변수의 기술통계량

통제변수 (자원요인)	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
부의 학력(%)	464	41.2028	20.64506	2.00	96.30
사교육(시간)	464	6.5997	3.24041	0	23.50

2) 제도요인 변수의 기술통계량

제도요인 변수는 학교의 학습지도 강도, 학교의 설립유형, 남녀공학 여부로 구성되어 있다. 학교의 학습지도 강도는 학교가 학생들에 대해 국어·영어·수학 과목에 대해 수준별 분반 보충수업을 얼마나 의무적으로 연간 몇 회 이상 실시하는지 강도를 측정하였다. 리커트 척도로 최하 1점부터 최고 9점까지 단계별 값이 부여되었다. [표 10] 을 보면 학습지도 강도의 평균값은 12.03이고, 최소 0의 값을 갖는 학교가 있는데 반해, 최대 39의 값을 갖는 학교도 있는 것으로 나타남에 따라 학교 간 학습지도 강도의 편차가 상당히 크다는 점을 알 수 있다.

[표 10] 제도요인 변수의 기술통계량

통제변수(제도요인)	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
학습지도 강도	464	12.0366	8.54544	0	39
설립유형(국·공·사립)	464	0.5000	0.50054	0	1
남녀공학	464	0.5280	0.49975	0	1

학교의 설립유형과 남녀공학 여부는 더미 변수이다. 이들에 대한 빈도 분석 결과는 [표 11], [표 12]에 구체적으로 제시하였다. 학교의 설립유형은 국·공립 및 사립학교 두 가지로 구분했고, 남녀공학 여부는 남녀공학 및 별학(남학교·여학교)으로 나누어 살펴보았다. 학교의 설립유형은 외부영향력과 학교 자율성을 측정하는 지표이다. 국·공립 및 사립 변수에 대한 빈도분석 결과를 살펴보면, [표 11] 표본에 포함된 학교의 50%가 국립 혹은 공립학교인 것으로 나타났으며, 사립학교는 나머지 50%를 차지하는 것으로 확인되었다.

[표 11] 학교 설립유형에 대한 빈도분석 결과

학교 설립유형	빈도	백분율	누적백분율
국·공립	232	50.0	50.0
사립	232	50.0	100.0

아래 [표 12]를 살펴보면, 전체 464개의 학교에서 남녀공학은 219개교로 대략 47.2%에 달한다. 별학은 남학교 혹은 여학교를 의미하는 것으로 총 245개교이며, 전체학교의 약 52.8%로 별학군이 조금 많은 것을 알 수 있다.

[표 12] 남녀공학 여부에 대한 빈도분석 결과

남녀공학 여부	빈도	백분율	누적백분율
남녀공학	219	47.2	47.2
별학(남학교 혹은 여학교)	245	52.8	100.0

3) 동기요인 변수의 기술통계량

동기요인 변수는 학교 몰입도, 수업 태도, 자기효능감으로 구성되어 있다. 학교 몰입도는 교사의 행정부담과 학생의 일탈 정도를 리커트 척도로 측정된 변수이다. 교사의 행정부담이 덜할수록, 학생의 일탈 행위가 적을수록 학교 몰입도가 높은 것으로 계량화하였다. [표 13] 에서 보면, 학교 몰입도 평균은 약 73.42점이다. 최저점이 53.83점이고 최고점이 85.92점임을 감안할 때 학교별로 격차가 큼을 보여주고 있다.

[표 13] 동기요인 변수에 대한 기술통계량

통제변수(동기요인)	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
학교 몰입도	464	73.4219	5.92165	53.83	85.92
수업 태도	464	39.6767	3.89151	27.55	55.44
자기 효능감	464	52.0503	3.68592	36.37	68.33

수업 태도는 학생들이 국어·영어·수학 등 3가지 핵심과목별로 수업시간에 대비해 예습과 복습, 수업 집중, 수업 중 참여 등을 얼마나 성실하게 하는지 리커트 5점 척도로 측정된 항목이다. [표 13] 에서는 학생들의 수업태도에 대한 학교별 평균이 39.67점이며, 최저점이 27.55부터 최고점이 55.44점까지 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

자기 효능감은 국어·영어·수학 등 3과목에 대해 학생들이 해당 교과를 공부할 때 어느 정도 즐거운지, 좋아하는지, 그간 잘해왔는지 등을 리커트 5점 척도로 측정된 것이다. 위의 [표 13] 에서는 자기효능감의 평균값이 약 52.05점인 가운데, 효능감이 가장 낮은 학교의 경우 36.37점인 반면, 가장 높은 학교는 68.33점에 달함을 볼 수 있다. 그러므로 자기효능감의 경우에도, 학교별로 차이가 나는 변수라고 하겠다.

4)구조요인 변수의 기술통계량

구조요인 변수는 학교 소재지역과, 평준화 여부로 구성되어 있다. 학교 소재지역의 경우, 크게 중소도시·읍면지역과, 특별시·광역시 등 두 가지로 구분하였다. 빈도분석을 통한 분포를 살펴보면 중소도시 및 읍면지역에 위치한 학교가 62.1%에 이르고, 특별시와 광역시에 위치한 학교는 약 37.9%로 6:4의 비율로 나타나고 있다.

[표 14] 지역에 대한 빈도분석 결과

학교 소재 지역	빈도	백분율	누적백분율
읍면·중소도시	288	62.1	62.1
광역·특별시	176	37.9	100.0

평준화는 학교 조직을 구성하는 학생집단의 동질성 및 수학 분위기를 살피는데 유용한 지표이다. 다음의 [표 15] 를 보면 평준화 학교는 총 269개교로 전체의 58%에 이르고, 비평준화 학교는 195개교로 42%에 달한다.

[표 15] 평준화 여부에 대한 빈도분석 결과

평준화 여부	빈도	백분율	누적백분율
평준화	269	58.0	58.0
비평준화	195	42.0	100.0

제 2절 다중회귀분석

1. 다중회귀분석의 기본가정 검증

본 연구는 의사소통 수준이 학교 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression) 기법을 활용한다. 다중회귀분석은 둘 이상의 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 통계적으로 추정하는 방법이다. 연구데이터에서 잔차(residual)의 제곱합이 최소가 되는 추정치를 찾아내는 최소자승법(OLS: Ordinary Least Squares)을 나타낸다.

다중회귀분석 기법에서 추정치가 최우수선형불편추정량(BLUE: Best Linear Unbiased Estimator)이 되려면 일련의 기본가정에 부합해야 한다. 우선 오차항(error term)의 평균은 0이다. 오차항의 조건부 기댓값(conditional mean) $E(e_i | x_i)$ 가 0이 되어야 함을 뜻하며, 이 전제에 부합하면 분석모형의 독립변수와 오차항이 서로 독립적인 것이라고 할 수 있다. 둘째, 오차항은 동분산성(Homoskedasticity)을 가진다. 오차항의 조건부 분산(conditional variance) $\text{var}(e_i | x_i)$ 가 모든 i 에 대해 동일하다는 것을 의미한다. 셋째, 오차항은 서로 독립적(Independent)이다. 두 개의 서로 다른 오차항이 존재할 때 이들 간에 서로 상관관계가 없음을 의미하는 것이다. 넷째, 오차항은 정규분포(Normal Distribution)를 따른다.

이러한 네 가지 가정을 충족하지 못할 경우, OLS다중회귀분석 기법을 활용해 검토한 연구 결과에서 문제 즉 편의(bias)가 발생하게 된다. 그러므로 다중회귀분석 기법을 활용해 연구자료를 분석하기에 앞서 기본 가정들이 충족되었는지 여부를 따지면서 분석모형의 적합성을 살펴볼 것이다.

1) 다중공선성 진단

다중공선성(Multicollinearity)이란 독립변수들 간에 강한 선형관계가 존재하는 것을 말한다. 회귀분석을 수행할 때 독립변수들 사이에서 완전한 선형관계(perfect linear relationship)가 없어야 한다는 것이 기본가정이다. 그러나, 상관관계가 강한 변수들이 모형에 포함될 경우 독립변수들 간에 다중공선성이 발생하면서 분석결과가 불안정해 질 수 있다.

다중공선성 여부를 판별하기 위해서는 통상 공차한계(tolerance)와 분산팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor) 등 두 가지 요소를 살펴본다. VIF는 상관관계가 높은 변수 때문에 추정계수의 표준오차가 커지는 정도를 측정하는 것이다. 통상 VIF가 10보다 크면 다중공선성이 발생할 가능성이 큰 것으로 본다. 그리고, 공차한계는 VIF의 역수로서 0.1보다 작게 나올 경우 역시 다중공선성이 발생하는 것으로 보고 연구과정에서 이를 검토한 수정 등 추가적인 고려가 필요하다(송미연, 2011; 민인식·최필선, 2009).

본 연구에서는 학교조직의 수평적 의사소통·수직적 의사소통 및 전체 의사소통 수준이 독립변수로 사용되었으며, 이들에 대해 다중공선성 여부를 파악해 본 결과 해당 변수들의 VIF값이 10보다 작게 나왔다. 공차한계 또한 0.1 이상으로 도출되어 연구모형에서 다중공선성이 발생하지 않았다.

2) 이분산성 진단

다중회귀분석에서 활용되는 최소제곱(OLS) 추정량이 최우수선형불편추정량(BLUE)이 되려면 우선 오차항의 분산이 동일하다는 동분산성(Homoskedasticity) 가정을 충족해야 한다. 이는 효율적인 추정량(efficient estimator)을 구하기 위한 조건이며, 이에 위배될 경우 오차항 간에 이분산성(Heteroskedasticity)이 나타난다. 이분산성이 나타나면

추정계수 검정이 불안정해지면서 연구의 신뢰성에 문제가 발생하게 된다 (송미연, 2011; 민인식·최필선, 2009).

본 연구에서는 이분산성을 진단하기 위해 송미연(2011) 등의 선행 연구를 참조해 White 검정을 사용했다. White 검정법에서는 귀무가설이 동분산성이고, 대립가설은 이분산성이다. 이 때 검정 통계량은 카이제곱 분포를 따른다. 그러므로 성적수준(학업성취도와 내신성적)을 종속변수로 두는 본 연구모형에 대해 White 검정을 적용한 결과 [표 16] 과 같은 결과가 나타났다.

[표 16] 성적수준 모형의 이분산성 검증결과

모형		chi2	df	p
Y1=성적수준 (학업성취도+내신)	X=전체 의사소통 수준	193140.0	192698	0.238
	Xi=수평적 의사소통, Xj=수직적 의사소통	193198.0	192698	0.210

위의 표를 보면, p값은 각각 0.238 및 0.210으로 동분산성이라는 귀무가설을 기각하지 못하고 있다. 따라서 성적수준을 종속변수로 두는 본 모형에서는 이분산성이 발생하지 않은 것으로 판단할 수 있다.

아울러, 본 연구의 경우 성적수준 외에도 학생·학부모·교사만족도를 종속변수로 한다. 따라서 각 경우의 연구모형에 대해서도 White 검정을 실시했다. 학생·학부모·교사만족도를 종속변수로 하는 각각의 모형에 대한 이분산성 검증의 결과는 [표 17], [표 18], [표 19] 와 같다.

[표 17] 학생만족도 모형의 이분산성 검증결과

모형		chi2	df	p
Y2=학생만족도	X=전체 의사소통 수준	205668.0	205145	0.207
	Xi=수평적 의사소통, Xj=수직적 의사소통	205552.0	205145	0.262

[표 17] 을 보면 학생만족도를 종속변수로 하는 연구모형에 대해 White 검정을 실시한 결과 p값이 0.207, 0.262로 1% 유의수준에서 귀무가설이 기각되지 못하였다. 즉, 학생만족도 모형에서도 이분산성이 존재한다고 볼 수 없다.

[표 18] 학부모만족도 모형의 이분산성 검증결과

모형		chi2	df	p
Y3=학부모만족도	X=전체 의사소통 수준	208800.0	208372	0.253
	Xi=수평적 의사소통, Xj=수직적 의사소통	208916.0	208372	0.200

[표 18] 은 학부모만족도를 종속변수로 하는 연구모형의 White 검정 실시결과이다. 각각 p값은 0.253, 0.200으로 0.01보다 크게 나타나 역시 1% 유의수준에서 귀무가설이 기각되지 못하였다. 따라서, 학부모만족도 모형 또한 이분산성이 존재한다고 볼 수 없다.

[표 19] 교사만족도 모형의 이분산성 검증결과

모형		chi2	df	p
Y4=교사 만족도	X=전체 의사소통 수준	202304.0	201918	0.272
	Xi=수평적 의사소통, Xj=수직적 의사소통	202304.0	201918	0.272

[표 19] 에서는 교사만족도를 종속변수로 하는 연구모형에 대해서 White 검정을 실시한 것이다. 여기에서도 p값은 0.272로 1% 유의수준에서 귀무가설이 기각되지 못하였다. 따라서, 교사만족도 모형도 이분산성이 존재하지 않는다고 판단할 수 있다.

3)자기상관성 진단

자기상관(Autocorrelation)은 시간 또는 공간적으로 연속된 일련의 관측치들 간에 존재하는 상관관계를 의미하는 것이다. 선형회귀분석을 수행할때는 오차항 간에 서로 상관관계가 없다는 것을 가정으로 한다. 오차항 간에 자기상관이 존재하게 되면 이분산성과 같이 추정계수의 표준오차 추정에 문제를 야기할 수 있다.

본 연구는 오차항 간의 자기상관 여부를 살펴보기 위해 Durbin-Watson d검정을 실시하였다. 통상, Dubin-Watson d는 0부터 4까지의 값을 가진다. 그리고, 2를 기준으로 0에 가까울수록 오차항 간에 양의 상관관계가 있으며, 2를 기준으로 4에 가까울수록 음의 상관관계가 있는 것으로 해석한다. 그러므로, Dubin-Watson d값이 2에 가까울수록 오차항이 독립적이며 자기상관이 낮은 것으로 본다.

본 연구의 경우 다음의 4종류 모형에 대해 각각 Dubin-Watson 검정을 실시해 보았다. 그 결과는 [표 20]에 나타내 보았다. 검정 결과를 보면 모든 Dubin-Watson d값이 1.1-2.0 사이의 값을 가지는 것으로 드러났다. 그러므로, 본 연구의 모형들은 자기상관성 문제가 없는 것으로 볼 수 있다.

[표 20] Dubin-Watson 검정 결과

모형		관측치	Dubin-Watson d
Y1=성적수준 (학업성취도+내신)	X=전체 의사소통 수준	463	1.408
	Xi=수평, Xj=수직	463	1.409
Y2=학생만족도	X=전체 의사소통 수준	463	1.764
	Xi=수평, Xj=수직	463	1.770
Y3=학부모만족도	X=전체 의사소통 수준	463	1.710
	Xi=수평, Xj=수직	463	1.713
Y4=교사만족도	X=전체 의사소통 수준	463	1.913
	Xi=수평, Xj=수직	463	1.906

2. 다중회귀분석 결과

1) 성적수준 모형

의사소통 수준이 학교 조직의 성과에 미치는 영향을 분석하는 것이 본 연구의 목적이다. 학교 조직의 성과 가운데 객관적 차원에 속하는 학업성취도와 내신수준을 표준화한 성적수준이 첫 번째 종속변수로서 설정되었다. 이에 대해 다중회귀분석을 시행한 결과는 [표 21] 과 같다.

[표 21] 성적수준 모형의 회귀분석 결과 1

변수명	회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t 값
전체 의사소통	0.008***	0.369	0.002	4.984
부의 학력 (학부모SES)	0.004***	0.114	0.002	2.636
사교육 시간	0.007	0.028	0.012	0.523
학습지도 강도	0.004	0.052	0.004	1.141
학교 설립유형	0.061	0.041	0.059	1.039
남녀공학 여부	0.065	0.044	0.061	1.064
학교 몰입도	-0.014***	-0.114	0.006	-2.558
수업 태도	-0.007	-0.039	0.017	-0.442
자기 효능감	0.016	0.079	0.015	1.063
학교 소재지역	-0.122*	-0.080	0.076	-1.605
평준화 여부	0.121*	0.081	0.076	1.604

연도 더미1	0.422***	0.271	0.131	3.217
연도 더미2	0.750***	0.486	0.111	6.767
상수항	3.435***		0.599	5.735
Number of obs = 463 R-squared = 0.410, Adj R-squared = 0.393 F = 24.003, Prob > F = 0.0000 통계적 유의도: *** p<0.01, **p<0.05, *p<0.1 (회귀계수 칸에 표시, 이하 상동)				

의사소통 수준을 독립변수로 하는 회귀분석모형이 종속변수에 대해 얼마나 설명력을 갖는지 보기 위해 연구모형의 적합도를 살펴볼 필요가 있다. R^2 는 모형의 적합도를 의미하는 계수로, 독립변수가 하나인 단순 회귀분석에서는 R^2 로 모형의 적합도를 본다. 하지만 본 연구는 독립변수가 여러 개인 다중회귀분석이므로 설명변수가 많아지면 종속변수에 대한 설명력과 관계없이 R^2 의 값이 커지는 경향이 있어 이를 감안하여 조정된 결정계수인 Adj R^2 를 봄으로써 모형의 적합도를 살펴야 한다. 종속변수가 성적수준(학업성취도+내신성적)이고 독립변수가 의사소통 수준이며 여러 통제변수들을 가지고 회귀식을 돌린 본 연구모형에서 Adj R^2 는 0.393으로 나타났다. 이는 해당 모델이 39%의 설명력을 갖는다는 것을 의미한다. 통계적으로 회귀모형이 유의하다는 것을 보여주는 F값은 유의확률이 0으로 나타났으므로, 본 연구모형은 통계적으로도 유의미하다고 볼 수 있다.

[표 21] 에서 도출된 회귀계수는 독립변수가 한 단위 증가할 때 종속변수는 몇 단위가 변하는지를 의미하는 것이다. 그리고 표준화 회귀계수는 여러 설명변수들 사이에서 상대적으로 얼마나 영향력이 있는지 그 크기를 비교하도록 표준화되어 산출된 회귀계수이다. 본 연구에서는

표준화 회귀계수를 중심으로 논의를 진행한다. 우선 살펴보고자 했던 학교 조직의 의사소통과 성적수준의 관계를 보여주는 전체 의사소통의 표준화 회귀계수는 0.369이어서 통계적으로 상당히 유의미하다. 이는 학교 조직에서 전체 의사소통이 활성화될수록 학생들의 성적수준이 높아진다는 것을 의미한다. 즉, 의사소통은 학교 조직의 객관적 성과인 성적수준에 긍정적 영향을 준다는 가설을 지지한다고 하겠다.

그리고, 자원요인·제도요인·동기요인·구조요인 등 각 통제변수가 성적수준에 주는 영향을 살펴보았다. 우선, 자원요인으로 부모의 사회경제적 지위(SES)를 상징하는 부의 고학력 수준이 학생의 성적수준에 일정부분 영향을 미침을 알 수 있다. 부의 학력이 성적수준에 미치는 영향력은 표준화 회귀계수가 0.114로 유의미하다고 할 수 있다. 이는 전영한·금현섭(2011), Coleman et al.(1996) 등 기존의 국내외 선행연구들에 부합하는 결과이기도 하다. 즉, 학부모의 교육수준은 학생의 학습수준에 상당한 영향력을 준다는 것을 뒷받침하고 있다.

한편, 자녀에 대한 교육열이 높은 것이 특징인 한국 사회의 풍토에 비추어 볼 때, 사교육 변수의 회귀계수에 관심을 갖지 않을 수 없다. 본 모형에서는 사교육 변수의 표준화 회귀계수가 0.028이고 유의확률 값이 $p>0.1$ 로 나왔다. 이는 통계적으로 유의미하다고 보기 어려운 수준이다. 즉, 본 회귀모형에서는 사교육이 학생의 성적수준 향상에 긍정적인 영향을 준다는 통념을 확인할 수 없었다²¹⁾.

제도요인은 학교의 학습지도 강도, 설립유형(국공립 및 사립), 공학여부로 나누어 살펴보았다. 우선 학습지도 강도는 학교가 학생들에게 성적을 기준으로 반을 나누어 국어·영어·수학 과목의 보충수업을 얼마나 높은 강도로 실시하는지 측정한 것으로, 표준화 회귀계수는 0.052로

21) 참고로, 송미연(2011) 등이 중학생을 대상으로 한 선행연구에서는 사교육 시간이 학업성취도에 일정한 정(+)의 영향력을 발휘하는 것으로 나타난 바 있다. 그러나, 본 연구는 조사 대상이 고등학생으로 다르고, 패널조사 시점도 다를 뿐 아니라 정부가 ‘사교육을 억제하고 평균학력을 높이는 것’에 초점을 둔 시기이기 때문에 선행연구와 다른 특징을 보인 것으로 추정된다. 이러한 정책 기조 변화는 연도 더미 변수 논의에서 짚어본다.

나타났다. 학교 설립유형은 국공립 및 사립학군으로 나누어 더미변수화한 후 사립학교의 효과를 측정했으며, 표준화 회귀계수는 0.041로 나타났다. 남녀공학 여부는 공학군 및 별학군(남학교 혹은 여학교)으로 구분한 후 더미변수로 별학군의 효과를 측정한 것이며, 표준화 회귀계수는 0.044로 나타났다. 그러나, 제도요인의 회귀계수는 본 모형에서 유의확률 값이 $p>0.1$ 수준이어서 통계적으로 유의미하다고 볼 수 없었다.

동기요인에서는 학교 몰입도와 학생의 수업태도 및 자기 효능감을 살펴보았다. 이 중 통계적으로 유의미한 결과를 보인 것은 학교 몰입도 변수이다. 학교 몰입도의 경우, 교사 차원에서는 행정부담(red-tape) 정도를, 학생차원에서는 비행·탈선 등 일탈행위 정도를 측정하는 것이다. 본 연구는 교사의 행정부담이 적고 학생의 일탈행위 개입이 적을수록 학교몰입도가 높게 설계되어 있다. 이를 토대로 하는 회귀모형에서 학교몰입도의 성적수준에 대한 회귀계수는 -0.114로 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 교사의 행정부담과 학생의 일탈행위가 적을수록 성적수준은 낮아지는 것으로 해석되는 것이다. 이는 교사의 행정부담이 적을 때 수업지도를 더 잘 할 수 있고 이것이 성적을 높일 것이라는 기존 통념에 배치되는 것이므로 후속연구를 통해 국내 교육여건의 맥락을 보다 상세하게 분석할 필요가 있다.

동기요인 중 학생의 수업태도는 유의확률 값이 $p>0.1$ 이고 표준화 회귀계수는 -0.039여서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 통상 학생의 수업태도가 좋으면 성적에도 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 여겨지는데, 본 연구에서 이러한 기존의 연구를 지지하는 근거를 확인하기 어려웠다²²⁾. 그리고, 학생들이 국어·영어·수학 세 과목에 대해 갖고 있는 자신감 등을 측정한 자기 효능감 역시 유의확률 값이 $p>0.1$ 에 표준화 회귀계수는 0.079로 나타나 통계적으로 엄격한 수준에서 유의미

22) 이는 패널조사의 오류이거나, 혹은 실제 수업태도가 성적수준에 영향을 주지 않음을 의미한다. 즉, 조사대상인 학생들이 자신의 수업태도에 대해 지나치게 긍정적으로 편향된 답변을 하는 경향이 있거나, 혹은 수업태도와 문제해결능력은 별개임을 의미하므로 이 부분에 대한 후속 연구가 있어야 명확하게 짚어볼 수 있을 것이다.

하다고 보기는 어려운 것으로 나타났다.

구조요인은 학교의 소재지역, 평준화 여부 등 두 가지 변수이다. 학교 소재지역은 읍면·중소도시와, 광역·특별시 등 두 범주로 나누어 더미변수로 처리했으며, 평준화 여부는 평준화 및 비평준화 두 가지로 나누어 역시 더미변수로 살펴보았다. 소재지역의 더미변수는 읍면·중소도시를 기준으로 광역·특별시의 효과를 살펴보았는데, 표준화 회귀계수가 -0.080으로 성적수준에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 광역·특별시가 읍면·중소도시에 비해 학생의 학업성취도와 내신성적 향상에 도움이 되지 않는다고 해석할 수 있다.

비평준화의 효과는 회귀계수가 0.081로 나타나, 비평준화 학교의 경우 학생의 성적수준에 정(+의 효과를 준다고 해석할 수 있다. 비평준화 학교는 국내에서 주로 우수한 학생들이 모여 경쟁적인 분위기속에 학업을 수행하는 것이 특징이므로, 학생들 간 격차가 큰 평준화 학교에 비해 평균을 웃도는 성적수준을 보여준다는 기존 선행연구에도 부합하는 결과이다.

마지막으로, 2006년을 기준으로 2009년과 2012년의 연도 추이에 따른 변화를 분석한 연도 더미변수의 효과를 눈여겨 볼 필요가 있다. 연도 더미변수의 표준화 회귀계수를 여타 변수들의 표준화 회귀계수와 비교해보면, 연도 변화는 성적수준에 상당한 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 1차 연도 2006년을 기준으로 2009년의 효과를 살펴본 연도 더미변수 1의 표준화 회귀계수는 0.271이며, 2012년의 효과를 살펴본 연도 더미변수 2의 표준화 회귀계수는 0.486이다. 다만, 단순히 시간의 흐름이 성적에 영향을 주었다고 피상적으로 해석해서는 안 될 것이다. 본 회귀모형에서 종속변수인 성적수준은 고등학교의 학업성취도와 내신성적을 표준화한 것으로 대학 입시정책에 민감하게 반응함을 염두에 두어야 한다. 즉, 조사 기간 중 성적 추이에 영향을 주는 교육정책 변화가 있었는지 짚어볼 필요가 있다.

이를 구체적으로 살펴보면, 본 연구는 1차 연도 2006년, 2차 연도

2009년, 3차 연도 2012년 등 세 차례의 시점에 채집된 고교 패널자료가 기본이다. 그런데, 해당기간 중 국내 고교 성적평가 시스템과 입시제도에 상당한 변화를 가져온 정책이 실제 2차례 도입된 바 있다. 학력 신장과 사교육 억제의 취지아래 2008년에는 대학입학 사정관제가 도입되고 대입 수학능력시험 점수제가 폐지되어 등급제로 바뀌면서 ‘쉬운 수능’ 기조가 본격화되었다. 이는 본 연구의 종속변수인 성적수준을 구성하는 전국단위 학업성취도 평가와 각 학교의 내신성적 평가기준도 완화시켜, 핵심 과목인 국어·영어·수학에서 평균 수준을 충족하는 고교생의 수가 과거에 비해 대폭 늘어나는 변화를 가져왔다. 그리고, 2011년에는 사교육 억제가 한층 강화되어 수학능력 시험의 70%를 EBS 교재와 연계하는 방식으로 입시제도가 변화하면서, 소위 ‘물 수능’ 논란 속에 고교생의 국어·영어·수학 분야 학업성취도의 평균점수대가 재차 상승한 바 있다. 실제 국가수준 학업성취도 평가에서 평균학력의 비율은 2006년 48%, 2009년 50%, 2012년 53%로 회차가 높아질수록 학생들의 학력 평균이 높아지는 현상이 나타났다.

본 연구의 데이터는 이처럼 입시 정책이 크게 바뀌어 학생의 성적수준에 상당히 영향을 미치는 시간범위에 걸쳐져 있다. 앞서 언급한 것처럼, 1차 연도 2006년을 기준으로 시간 추이에 따른 성적수준 변화에 대한 회귀계수를 살펴보면, 2차 연도 2009년에는 유의확률 값이 $p=0.001$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.271이며, 3차 연도 2012년에는 유의확률 값이 $p=0.000$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.486으로 상당히 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 조사 기간 중 정부의 정책기조 변화가 교육여건과 결과에 영향을 주어 본 연구에서도 1·2·3차 연도 시점변화에 따른 고교생의 성적수준 변화에 이러한 특성이 반영된 것으로 보인다.

다음으로, 전체 의사소통 수준을 수평적인 차원과 수직적 차원으로 나누어 종속변수인 성적수준에 미치는 영향을 다중회귀분석으로 살펴보

왔다. 수평적 의사소통과 수직적 의사소통이 각각 성적수준에 미치는 영향력을 분석한 결과는 다음의 [표 22] 과 같다.

[표 22] 성적수준 모형의 회귀분석 결과 2

변수명	회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t값
수평적 의사소통	0.008*	0.107	0.005	1.625
수직적 의사소통	0.008**	0.278	0.003	2.305
부의 학력 (학부모SES)	0.004***	0.114	0.002	2.625
사교육 시간	0.006	0.028	0.013	0.514
학습지도 강도	0.004	0.051	0.004	1.137
학교 설립유형	0.061	0.041	0.059	1.029
남녀공학 여부	0.065	0.044	0.061	1.066
학교 몰입도	-0.014***	-0.114	0.006	-2.544
수업 태도	-0.007	-0.037	0.017	-0.420
자기 효능감	0.015	0.076	0.015	1.026
학교 소재지역	-0.122*	-0.080	0.076	-1.590
평준화 여부	0.121*	0.080	0.076	1.595
연도 더미1	0.415***	0.266	0.167	2.483
연도 더미2	0.749***	0.485	0.113	6.642

상수항	3.443***		0.609	5.658
Number of obs = 463 R-squared = 0.410, Adj R-squared = 0.391 F = 22.221, Prob > F = 0.0000 통계적 유의도: *** p<0.01, **p<0.05, *p<0.1				

다중회귀분석결과를 보면, 모형에서 Adj R² 값은 0.391로 나타나 39%의 설명력을 보이고 있다. [표 21]의 모형과 거의 유사한 수준의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형의 통계적 유의성 역시 유의미하다고 나왔다.

학교 조직의 의사소통을 동일계층에 속한 구성원 간의 수평적 의사소통과, 상하계층에 속한 구성원 간의 수직적 의사소통으로 구분해 분석한 결과 주목할 만한 결과가 나타났다. 수직적 의사소통이 활발할수록 학교 조직의 성적수준이 높아지며, 그 효과는 수평적 의사소통의 효과보다 약 3배에 달했다. 즉, 동일계층 구성원인 학생 간 혹은 교사 간의 의사소통이 활성화 될 때 성적수준의 증가를 보여주는 표준화 회귀계수는 0.107인데 반해, 상하계층 구성원인 교장→교사→학부모→학생 간 수직적 의사소통이 활발할 때 성적수준의 변화를 보여주는 표준화 회귀계수는 0.278로 나온 것이다. 이는 학교 조직에서 수직적 의사소통의 수준이 성적수준을 높이는데 긍정적으로 작용한다는 주장을 뒷받침한다. 즉, 교사·학생·학부모간 의사소통이 상대적으로 조직 성과에 더욱 중요한 영향을 미치고 있음을 시사하는 것이다.

그 외에 자원요인, 제도요인, 동기요인, 구조요인 및 연도 더미의 효과를 분석한 여타 변수들이 성적수준에 미치는 영향력은 전체 의사소통 수준이 성적수준에 미치는 영향력을 분석한 [표 21]의 연구모형과 유사한 회귀값을 보여주고 있다.

2) 학생만족도 모형

본 연구에서는 학교 조직의 성과로 성적수준 뿐 아니라 학교 구성원들의 만족도를 살펴보고 있다. 학교 조직 구성원의 만족도는 학생·학부모·교사 계층으로 나누어 회귀분석을 실시했다. 학생만족도 모형의 R² 값은 0.360, 수정된 R² 값은 0.342로 모형의 설명정도는 대략 34% 수준인 것으로 나타났다. 학생만족도에 대한 분석결과는 [표 23] · [표 24] 와 같다.

[표 23] 학생만족도 모형의 회귀분석 결과 1

변수명	회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t 값
전체 의사소통	0.023***	0.446	0.004	5.787
부의 학력 (학부모SES)	0.018***	0.217	0.004	4.823
사교육 시간	0.017	0.032	0.030	0.562
학습지도 강도	0.009	0.045	0.009	0.962
학교 설립유형	0.116	0.034	0.141	0.822
남녀공학 여부	-0.024	-0.007	0.148	-0.165
학교 몰입도	-0.001	-0.005	0.013	-0.105
수업 태도	0.037	0.084	0.040	0.914
자기 효능감	0.008	0.017	0.036	0.224
학교 소재지역	-0.125	-0.035	0.184	-0.680
평준화 여부	0.274 *	0.079	0.182	1.502

연도 더미1	1.376***	0.382	0.316	4.361
연도 더미2	1.154***	0.323	0.267	4.323
상수항	22.072***		1.442	15.306
Number of obs = 463				
R-squared = 0.360, Adj R-squared = 0.341				
F = 19.400, Prob > F = 0.0000				
통계적 유의도: *** p<0.01, **p<0.05, *p<0.1				

다중회귀분석의 결과, 학교 조직의 전체 의사소통 수준은 학생만족도에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전체 의사소통 수준의 표준화 회귀계수는 유의확률 $p=0$ 일 때 0.446으로 여러 변수 중 학생만족도에 가장 크게 긍정적인 영향을 주고 있었다. 이는 학교에서 의사소통이 활발할수록 학생들의 만족감이 높아진다는 해석을 가능케 한다.

그리고, 자원요인 중 학부모의 사회경제적 지위를 대표하는 부의 고학력 비율 변수의 표준화 회귀계수는 0.217로 역시 유의미하고 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 학부모가 고학력일수록 학생만족도 또한 높아진다는 것을 알 수 있다. 사교육 시간의 표준화 회귀계수는 0.032이나 유의확률 값이 $p>0.1$ 로 나타나 영향력을 주지 못하는 것으로 보인다.

제도요인인 학교의 학습지도 강도, 학교 설립유형, 남녀공학 여부 등 세 가지 변수는 학생의 만족도에 그리 영향이 크지 않은 것으로 나타난다. 학습지도 강도의 표준화 회귀계수는 0.045, 학교 설립유형의 표준화 회귀계수는 0.034이나 유의확률 값이 $p>0.1$ 이어서 통계적으로 유의미하지 않다. 그리고, 남녀공학 변수의 표준화 회귀계수도 유의확률 값이 $p>0.1$ 인 가운데 -0.007이어서 영향을 미친다고 보기 어렵다.

동기요인으로 살펴본 학교몰입도, 수업태도, 자기 효능감 역시 학

생만족도 모형에서는 별다른 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 앞서 성적수준 모형에서는 학교 몰입도가 성적수준에 부정적 영향을 미치는 것으로 밝혀진 바 있으나, 학생만족도 모형에서는 학교 몰입도 표준화 회귀계수가 유의확률 값이 $p > 0.1$ 인 가운데 -0.005 로 통계적으로 유의미하다고 보기 어렵다. 수업태도와 자기 효능감 또한 각각 표준화 회귀계수는 0.084 , 0.017 이나 유의확률 값이 $p > 0.1$ 로 의미있는 결과를 찾지 못했다. 이러한 분석결과는 동일한 동기요인이라고 하더라도 변수에 따라 각기 다른 양상으로 조직의 성과에 작용하고 있음을 보여준다.

구조 요인인 학교 소재지역과 비평준화 효과 중에서는 비평준화 효과가 학생만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 드러났다. 비평준화 효과의 표준화 회귀계수는 0.079 로 나타났다. 해당 변수는 평준화를 기준으로 비평준화 학교의 효과를 살펴본 더미변수이므로, 비평준화 학교에서 학생만족도가 높다고 해석할 수 있다. 학교 소재 지역 변수의 경우, 유의확률 값이 $p > 0.1$ 이고 표준화 회귀계수는 -0.035 이므로 광역·특별시 소재 학교의 효과를 찾기 어렵다.

그러나, 연도 효과는 성적수준 모형과 유사하게 학생만족도 모형에서도 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 유의확률 $p=0$ 인 가운데 2006년을 기준으로 2009년의 표준화 회귀계수는 0.382 , 2012년의 표준화 회귀계수는 0.323 으로 학생만족도 증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 해석된다. 그리고, 2009년도에 비해 2012년도에 비해 0.06 만큼 더 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 다만, 학생만족도는 주관적 차원의 성과지표이므로 앞서 성적수준을 분석할 때와 달리 2009년이 2012년보다 학생만족도에 더 긍정적 영향을 주는 것으로 나타난 이유를 분석하기 위해서는 심리적 차원의 여타 지표 보충 등 후속 연구가 필요할 것으로 생각된다.

독립변수인 의사소통을 수평적 수준과 수직적 수준으로 나누어, 종속변수인 학생만족도와의 관계를 다중회귀분석으로 살펴본 결과는 [표 24]에 담아 보았다.

[표 24] 학생만족도 모형의 회귀분석 결과 2

변수명	회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t 값
수평적 의사소통	0.040***	0.218	0.013	3.173
수직적 의사소통	0.013*	0.192	0.008	1.533
부의 학력 (학부모SES)	0.018***	0.218	0.004	4.853
사교육 시간	0.014	0.026	0.030	0.458
학습지도 강도	0.009	0.043	0.009	0.919
학교 설립유형	0.104	0.030	0.142	0.737
남녀공학 여부	-0.020	-0.006	0.147	-0.136
학교 몰입도	0.000	-0.002	0.013	-0.034
수업 태도	0.041	0.092	0.040	1.005
자기 효능감	0.003	0.006	0.036	0.082
학교 소재지역	-0.107	-0.030	0.184	-0.582
평준화 여부	0.282*	0.081	0.182	1.549
연도 더미1	1.036***	0.287	0.401	2.581
연도 더미2	1.084***	0.304	0.271	4.005
상수항	22.381***		1.461	15.315
Number of obs = 463 R-squared = 0.363, Adj R-squared = 0.343 F = 18.234, Prob > F = 0.0000 통계적 유의도: *** p<0.01, **p<0.05, *p<0.1				

의사소통 수준을 수평적 차원과 수직적 차원으로 나누어 살펴본 학생만족도 모형은 수정된 R^2 값이 0.343으로 약 34%의 설명력을 갖고 있다. 독립변수인 수평적 의사소통과 수직적 의사소통은 모두 학생만족도에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 우선, 수평적 의사소통 변수는 유의확률 값이 $p=0.002$ 에 표준화 회귀계수는 0.218로 학생만족도와 정(+)의 관계임을 알 수 있다. 수직적 의사소통 변수는 $p<0.1$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.192로 학생만족도에 긍정적 영향을 미치고 있었다. 다만, 수평적 의사소통의 표준화 회귀계수가 수직적 의사소통의 표준화 회귀계수보다 조금 더 크게 나타났으므로, 수평적 의사소통이 학생만족도에 더 영향을 미친다고 볼 수 있다. 즉, 학교조직에서 학생들은 동일계층인 친구들과의 의사소통이 활성화될수록 만족도가 높아지는 것으로 해석 가능하다. 물론 상위계층인 교사 혹은 학부모와의 의사소통이 활발할수록 학생만족도도 증가하지만, 또래 급우들과의 의사소통 수준이 조금 더 학생만족도에 긍정적으로 작용한다는 의미라 하겠다.

자원요인 변수 중에서 학부모의 사회경제적 지위(부의 고학력 수준)는 학생만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유의확률 $p=0$ 이며 표준화 회귀계수는 0.218로 부의 학력이 높을수록 학생만족도 또한 높은 것으로 해석된다. 부의 고학력 수준과 같은 사회경제적 지위는 학업성취도 및 학생만족도에 긍정적으로 작용한다는 기존의 선행연구에 부합한다고 하겠다. 반면, 사교육 시간의 표준화 회귀계수는 유의확률 $p>0.1$ 인 가운데 0.026으로 나타나 통계적으로 유의미한 영향을 준다고 보기 어려웠다.

제도요인 변수인 학교의 학습지도 강도, 설립유형, 남녀공학 여부 등은 학생만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이 세 요소의 유의확률 값이 $p>0.1$ 의 범주에 있었으며, 각각의 표준화 회귀계수는 0.043, 0.030, -0.006이었다.

동기요인 변수의 경우에도 본 회귀분석모형에서는 학생만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 학교몰입도

변수의 표준화 회귀계수는 -0.002, 학생 수업태도 변수의 표준화 회귀계수는 0.092, 학생의 자기효능감의 표준화 회귀계수는 0.006으로 각각의 값도 매우 작고, 유의확률 값도 $p>0.1$ 이었다.

구조요인 변수 중에서는 비평준화 효과가 학생만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 평준화 여부 변수는 평준화를 기준으로 비평준화 효과를 살펴본 것으로, 본 연구에서는 유의확률 값이 $p<0.1$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.081이었다. 이는 비평준화 학교가 학생만족도에 더 큰 영향을 준다는 것으로 해석할 수 있다. 앞서 논의한 것처럼 비평준화는 학교 구성원의 동질성이 더 높다는 것을 의미하므로, 유사한 급우들과의 교육 환경이 학생만족도에 더 긍정적이라고 볼 수 있다. 반면, 학교 소재지역의 경우, 유의확률 값이 $p>0.1$ 에 표준화 회귀계수가 -0.030이어서 유의미한 영향을 주는 것으로 보기 어렵다. 읍면·도서지역을 기준으로 광역·특별시의 효과를 살펴보았으나, 통계적 유의미성을 찾기 힘들었다.

한편, 학생만족도 모형에서도 연도 효과는 상당부분 존재하는 것으로 나타났다. 2006년을 기준으로 2009년의 효과를 살펴본 연도 더미 1에서는 표준화 회귀계수가 0.287이었으며, 2012년의 효과를 살펴본 연도 더미 2에서는 표준화 회귀계수가 0.304였다. 즉, 1차 연도에 비해 2차 연도 및 3차 연도 조사에 응답한 학생들이 만족도가 더 높은 것으로 나타났다으며, 3차 연도 효과가 더 크다는 것을 알 수 있었다.

3) 학부모만족도 모형

학부모만족도를 학교 조직의 성과로 설정한 모형에 대한 회귀분석 결과는 [표 25] · [표 26] 에 제시해 보았다.

[표 25] 학부모만족도 모형의 회귀분석 결과 1

변수명	회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t 값
전체 의사소통	0.019***	0.154	0.006	3.042
부의 학력 (학부모SES)	0.024***	0.125	0.006	4.219
사교육 시간	-0.037	-0.030	0.047	-0.800
학습지도 강도	0.015	0.032	0.015	1.043
학교 설립유형	0.119	0.015	0.219	0.546
남녀공학 여부	0.155	0.019	0.228	0.681
학교 몰입도	0.007	0.011	0.021	0.358
수업 태도	0.110*	0.106	0.063	1.767
자기 효능감	-0.071	-0.065	0.056	-1.279
학교 소재지역	0.282	0.034	0.284	0.995
평준화 여부	0.780***	0.095	0.282	2.772
연도 더미1	-4.193***	-0.494	0.488	-8.594
연도 더미2	1.674***	0.199	0.413	4.058
상수항	38.528***		2.229	17.283
Number of obs = 463 R-squared = 0.724, Adj R-squared = 0.716 F = 90.569, Prob > F = 0.0000 통계적 유의도: *** p<0.01, **p<0.05, *p<0.1				

학부모만족도 모형은 수정된 R^2 값이 0.716으로 약 71.6%의 높은 설명력을 지닌 것으로 나타났다. 전체 의사소통 수준은 유의확률 값이 $p=0.002$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.154로 학부모만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 이는 교사, 학생, 학부모간 의사소통이 활발할수록 학부모의 만족도가 높아짐을 의미한다.

자원요인 변수 중 학부모의 사회경제적 지위(부의 고학력 수준)는 학부모의 만족도에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 유의확률 값이 $p=0$ 이고 표준화 회귀계수는 0.125로 부의 학력수준이 높을수록 학부모 만족도에 긍정적임을 알 수 있었다. 그러나, 사교육 시간은 표준화 회귀계수가 -0.030에 유의확률 값이 $p>0.1$ 이어서 통계적으로 유의미한 영향을 준다고 보기 어려웠다.

제도요인 변수는 학부모 만족도에 별다른 영향을 미치지 못하고 있었다. 학교 학습지도 평균 변수의 표준화 회귀계수는 0.032, 설립유형 변수의 표준화 회귀계수는 0.015, 남녀공학 여부 변수의 표준화 회귀계수는 0.019이며, 이들 각각의 유의확률 값이 $p>0.1$ 이어서 통계적으로 유의미하다고 보기 어려웠다²³⁾.

동기요인 변수 가운데에는 학생 수업태도 변수가 학부모만족도에 긍정적 영향을 미치고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 학생 수업태도 변수는 유의확률 값이 $p<0.1$ 이고 표준화 회귀계수는 0.106으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 학생의 수업태도가 좋을수록 학부모의 만족도가 높아진다는 것을 의미한다. 앞서 성적수준 모형에서는 학생의 수업태도 변수가 성적수준에 그다지 유의미한 영향을 주지 않았으나, 본 모형에서는 학부모의 만족도를 높이는 데 유용한 것으로 나타났다는 점이 다소 흥미롭다. 여타 학교 몰입도, 학생 효능감 변수의 경우 표준화 회귀계수는 각각 0.011, -0.065이며 유의확률 값이 $p>0.1$ 이어서 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 해석할 수 없었다.

23) 다만, 학교 학습지도 평균 변수의 유의확률 값은 $p=0.297$ 로 향후 후속연구시 데이터 표집과정에서 보완이 이루어진다면 유의미한 값을 찾을 가능성이 조금 더 높아질 것으로 추정된다.

구조요인 변수인 학교 소재 지역 및 비평준화 효과 중 비평준화 효과가 학부모 만족도에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 평준화를 기준으로 비평준화 효과를 살펴보는 평준화 변수에서 유의확률 값은 $p=0.006$ 이고 표준화 회귀계수는 0.095이다. 비평준화 학교일 경우, 학부모만족도가 더 높은 것으로 해석할 수 있다. 광역·특별시의 효과를 살펴본 소재 지역 변수의 경우, 표준화 회귀계수는 0.034이나 유의확률 값이 $p>0.1$ 이어서 유용한 영향을 준다고 볼 수 없었다.

연도 변수의 경우, 2006년 기준 2009년 효과는 유의확률 값이 $p=0$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 -0.494, 2012년 효과는 표준화 회귀계수가 0.199로 나타났다. 이는 2009년 변수가 학부모 만족도에 부정적(-) 영향을 준 반면, 2012년에는 긍정적 영향을 주고 있음을 의미한다. 다만, 학부모만족도는 학교 조직의 주관적 성과에 해당하므로 시간 변화에 따른 여러 요인을 다각도로 살펴야 그 추이의 맥락을 정확하게 파악할 수 있을 것으로 판단된다.

학부모만족도를 학교 조직의 성과로 설정한 모형에서 의사소통 수준을 수평적 차원과 수직적 차원으로 나누어 각각의 의사소통 수준이 학부모만족도에 미치는 영향력을 분석한 결과는 다음의 [표 26]에 제시해 보았다.

[표 26] 학부모만족도 모형의 회귀분석 결과 2

변수명	회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t 값
수평적 의사소통	0.001	0.003	0.019	0.072
수직적 의사소통	0.030**	0.188	0.013	2.290
부의 학력 (학부모SES)	0.024***	0.124	0.006	4.192
사교육 시간	-0.034	-0.027	0.047	-0.733

학습지도 강도	0.016	0.033	0.015	1.071
학교 설립유형	0.132	0.016	0.219	0.604
남녀공학 여부	0.153	0.019	0.228	0.671
학교 몰입도	0.006	0.009	0.021	0.309
수업 태도	0.108*	0.104	0.063	1.729
자기 효능감	-0.068	-0.062	0.056	-1.215
학교 소재지역	0.267	0.032	0.284	0.938
평준화 여부	0.769***	0.094	0.282	2.731
연도 더미1	-3.821***	-0.451	0.621	-6.153
연도 더미2	1.740***	0.207	0.419	4.152
상수항	38.129***		2.262	16.853
Number of obs = 463 R-squared = 0.725, Adj R-squared = 0.716 F = 84.183, Prob > F = 0.0000 통계적 유의도: *** p<0.01, **p<0.05, *p<0.1				

의사소통 수준을 수평적 차원과 수직적 차원으로 나누어 학부모만족도와 의 관계를 살펴본 모형은 수정된 R² 값이 0.716으로 약 71.6%의 높은 설명력을 보였다. 독립변수인 수평적 의사소통과 수직적 의사소통 중 수직적 의사소통이 학부모만족도에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 수직적 의사소통 변수는 유의확률 값이 p=0.022이고 표준화 회귀계수는 0.188로 수직적 의사소통이 활성화될수록 학부모만족도가 높아지

는 것을 알 수 있다. 이는 학부모, 교사, 학생 간 수직적 의사소통이 활성화될수록 학부모의 만족도는 긍정적 영향을 받는다는 것을 의미한다. 그러나, 수평적 의사소통 변수의 경우, 학부모만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 준다는 점을 확인할 수 없었다. 학부모 간 수평적 의사소통은 유의확률 값이 $p>0.1$ 이고, 표준화 회귀계수는 0.003로 나타났다.

자원요인 가운데 학부모의 사회경제적 지위인 부의 고학력 수준은 학부모만족도에 긍정적 영향을 주고 있다. 부의 고학력 수준은 유의확률 값이 $p=0$ 이고 표준화 회귀계수는 0.124로 나타났다. 부의 학력수준이 높을수록 학부모만족도가 이에 비례해 증가한다고 해석할 수 있다. 그러나, 자녀의 사교육 시간은 유의확률 값이 $p>0.1$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 -0.027이어서 통계적으로 유의미하다고 볼 수 없었다.

제도요인인 학교의 학습지도 평균, 설립유형, 남녀공학 유형 등도 학부모만족도에 유의미한 영향을 주는 것으로 보기 어려웠다. 이들은 모두 유의확률 값이 $p>0.1$ 이고, 표준화 회귀계수는 각각 0.033, 0.016, 0.019의 값을 가졌다.

동기요인으로 살펴본 학교 몰입도, 학생의 수업태도, 학생의 자기 효능감 중에서는 앞서 [표 25] 에서 살펴본 것과 유사하게 학생의 수업태도가 학부모의 만족도에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 학생의 수업태도 변수는 유의확률 값이 $p<0.1$ 이고 표준화 회귀계수가 0.104이므로, 학생의 수업태도가 좋을수록 학부모의 만족도가 높아진다고 볼 수 있다.

하지만, 학교 몰입도와 학생의 자기 효능감은 유의확률이 $p>0.1$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 각각 0.009와 -0.062여서 통계적으로 유의미한 효과를 찾을 수 없었다.

구조요인인 학교 소재 지역과 비평준화 효과 중에서는 비평준화 효과가 학부모만족도와 정(+)의 관계임이 밝혀졌다. 평준화를 기준으로 비평준화 효과를 살펴본 비평준화 효과는 유의확률 값이 $p=0.007$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.094로 나타났다. 이는 비평준화 학교에서 학부모만

족도가 더 높아진다는 것을 의미한다.

시간요인인 연도 변수의 경우, 2006년을 기준으로 2009년의 효과는 학부모만족도에 부정적(-) 영향을 주는 반면, 2012년의 효과는 학부모만족도에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 2009년 효과를 살펴본 연도 더미 1 변수는 유의확률 값이 p=0이고 표준화 회귀계수가 -0.451이었다. 그러나, 2012년 효과를 살펴본 연도 더미 2 변수는 유의확률 값이 p=0일 때 표준화 회귀계수가 0.207로 나타나 학부모 만족도는 2012년에 더 높다는 것을 알 수 있다.

4)교사만족도 모형

교사만족도 모형에서는 수정된 R² 값이 0.284로 약 28.4%의 설명력을 보인다. 전체 의사소통 수준이 교사만족도에 영향을 미치는 결과에 대해 살펴본 다중회귀분석 결과는 다음의 [표 27]에 제시되어 있다.

[표 27] 교사만족도 모형의 회귀분석 결과 1

변수명	회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t 값
전체 의사소통	0.009**	0.159	0.004	1.975
부의 학력 (학부모SES)	0.005	0.054	0.004	1.159
사교육 시간	0.016	0.029	0.033	0.485
학습지도 강도	0.004	0.021	0.010	0.421
학교 설립유형	0.421***	0.115	0.157	2.684
남녀공학 여부	-0.076	-0.021	0.163	-0.464

학교 몰입도	0.160***	0.520	0.015	10.724
수업 태도	0.104**	0.220	0.045	2.310
자기 효능감	-0.102***	-0.207	0.040	-2.567
학교 소재지역	0.051	0.014	0.203	0.250
평준화 여부	0.142	0.038	0.202	0.705
연도 더미1	1.355***	0.354	0.350	3.873
연도 더미2	-0.716**	-0.189	0.296	-2.421
상수항	14.644***		1.598	9.165
Number of obs = 463 R-squared = 0.304, Adj R-squared = 0.284 F = 15.111, Prob > F = 0.0000 통계적 유의도: *** p<0.01, **p<0.05, *p<0.1				

우선 독립변수인 전체 의사소통 수준은 교사만족도에 일정부분 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유의확률 값이 $p=0.049$ 일때 전체 의사소통 수준의 표준화 회귀계수는 0.159로 교사만족도와 정(+)의 관계를 보이고 있다. 이는 학교 조직의 의사소통 수준이 활성화될수록 교사만족도가 높아진다는 것을 의미한다. 다만, 앞서 학생만족도 모형에서 전체 의사소통 수준의 표준화 회귀계수가 0.446이었던 것과 비교할 때, 교사들에 비해 학생들이 의사소통 수준에 따른 만족도가 더 크게 좌우된다고 해석해 볼 수 있다.

자원요인인 부의 고학력 수준과 학생의 사교육 시간 변수는 교사만족도에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 밝혀졌다. 자원요인 변수들은 모두 유의확률 값이 $p>0.1$ 인 가운데 부의 고학력 수준은 표준화 회귀

계수가 0.054, 학생의 사교육 시간은 표준화 회귀계수가 0.029로 나타났다.

그러나, 제도요인 변수들 중에서는 학교의 설립유형이 교사만족도에 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인했다. 학교의 설립유형 변수는 국·공립학교를 기준으로 사립학교의 효과를 살펴보는 변수로 설계되었으며, 본 회귀모형에서 유효확률 값이 $p=0.008$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.115를 기록했다. 이는 사립학교일수록 교사만족도가 높다는 것을 의미한다. 학교의 학습지도 강도와 남녀공학 여부는 모두 유의확률 값이 $p>0.1$ 이고 표준화 계수는 0.021, -0.021로 나타나 교사만족도와 통계적인 유의미성이 없었다.

그런데, 동기요인의 경우, 앞서 분석한 회귀모형들에서는 유의미한 값을 찾기 어려웠던 반면, 교사만족도 모형에서는 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 우선, 학교 몰입도는 유의확률 값이 $p=0$ 이고 표준화 회귀계수는 0.520으로 교사만족도에 상당히 높은 긍정적 영향을 주고 있음을 확인했다. 이를 구체적으로 풀어보면, 교사의 행정부담이 적고 학생의 일탈행위가 적을수록 교사의 만족도가 이에 비례하여 높아진다는 것을 의미한다. 학생의 수업태도 변수는 유의확률 값이 $p=0.021$ 이고 표준화 계수는 0.220으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 또한 학생의 수업태도가 좋을수록 교사의 만족도가 높아진다고 해석된다. 학생의 자기효능감은 유의확률 값이 $p<0.01$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 -0.207로 교사만족도에 부정적 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 이는 학생의 자기효능감이 높아질수록 교사의 만족도는 낮아진다는 것을 의미한다.

구조요인인 학교 소재 지역과 평준화 여부 변수는 교사만족도에 유의미한 영향을 주고 있지 않은 것으로 나타났다. 두 변수 모두 유의확률 값이 $p>0.1$ 이고, 표준화 회귀계수는 각각 0.014, 0.038을 기록했다.

연도 변수는 교사만족도에 모두 영향을 미치는 것으로 나타난 가운데 2009년도에는 긍정적 효과를, 2012년도에는 부정적 효과를 주는 것으

로 해석되었다. 2006년을 기준으로 2009년의 효과를 살펴본 연도 1 변수에서는 유의확률 값이 $p=0$ 이고 표준화 회귀계수가 0.354로 나타난 반면, 2012년에는 유의확률 값이 $p=0.016$ 에 표준화 회귀계수가 -0.189로, 2012년도에 교사만족도가 상당히 줄어들었음을 알 수 있다. 따라서, 교사만족도 모형에서는 제도요인과 동기요인에 해당하는 변수들의 설명력이 상당히 부각되었음을 알 수 있다.

한편, 전체 의사소통을 수평적 의사소통과 수직적 의사소통으로 나누어 교사만족도와의 관계를 살펴본 모형은 다음의 [표 28] 과 같다.

[표 28] 교사만족도 모형의 회귀분석 결과 2

변수명	회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t 값
수평적 의사소통	-0.010	-0.050	0.014	-0.692
수직적 의사소통	0.020**	0.285	0.009	2.183
부의 학력 (학부모SES)	0.005	0.053	0.004	1.125
사교육 시간	0.019	0.034	0.033	0.582
학습지도 강도	0.005	0.023	0.010	0.464
학교 설립유형	0.434***	0.119	0.157	2.769
남녀공학 여부	-0.079	-0.022	0.163	-0.482
학교 몰입도	0.159***	0.516	0.015	10.652
수업 태도	0.101**	0.214	0.045	2.248
자기 효능감	-0.098***	-0.199	0.040	-2.460

학교 소재지역	0.034	0.009	0.204	0.165
평준화 여부	0.131	0.035	0.202	0.651
연도 더미1	1.746***	0.456	0.445	3.926
연도 더미2	-0.645**	-0.170	0.300	-2.151
상수항	14.232***		1.620	8.787
Number of obs = 463 R-squared = 0.308, Adj R-squared = 0.286 F = 14.213, Prob > F = 0.0000 통계적 유의도: *** p<0.01, **p<0.05, *p<0.1				

교사만족도 모형에서는 수평적 의사소통이 교사의 만족도에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 수평적 의사소통 변수는 유의확률 값이 $p>0.1$ 이고 표준화 회귀계수는 -0.050 이므로, 교사들 간 의사소통이 활성화되어도 교사만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있다고 해석하기 어렵다. 그러나, 수직적 의사소통은 교사만족도에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다. 수직적 의사소통 변수는 유의확률 값이 $p=0.030$ 인 가운데 표준화 회귀계수는 0.285 여서 학생→학부모→교사→교장 및 학교당국 간 수직적 의사소통이 활성화될수록 교사의 만족도는 높아진다는 것을 의미한다.

자원요인인 부의 고학력 비율 수준과 학생의 사교육 시간은 교사만족도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 두 변수는 모두 유의확률 값이 $p>0.1$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.053 , 0.034 를 기록했다.

제도요인으로 살펴본 학교의 학습지도 강도, 설립유형, 남녀공학 유형 중에서는 학교의 설립유형이 교사만족도에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 설립유형 변수는 앞서 살펴본 것처럼 사립학교의 효과를 보도록

설계된 변수이며, 본 모형에서 유의확률 값이 $p=0.006$ 일때 표준화 회귀계수가 0.119로 나타났다. 즉, 사립학교의 경우 교사만족도가 더 높아진다는 것을 의미하는 것으로 전체 의사소통 모형에서 확인한 것과 마찬가지로 지이다. 학교의 학습지도 강도와 남녀공학 유형은 교사만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 주고 있음을 확인할 수 없었다.

동기요인 변수의 경우, [표 27] 과 마찬가지로 모두 교사만족도에 상당히 유의미하게 영향을 미치고 있었다. 학교 몰입도 변수는 유의확률 값이 $p=0$ 일때 표준화 회귀계수가 0.516으로 교사만족도에 매우 긍정적 영향을 주고 있었다. 이는 교사의 행정부담이 적고 학생의 일탈비율이 낮을수록 교사들의 만족도가 이에 비례해 높아진다는 것을 재차 보여준다. 학생 수업태도 변수는 유의확률 값이 $p=0.025$ 이고 표준화 회귀계수는 0.214로 나타났다. 즉, 학생의 수업태도가 좋을수록 교사의 만족도 또한 높아진다는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 학생의 자기효능감은 교사의 만족도에 부정적 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 학생의 자기효능감 변수는 유의확률 값이 $p<0.01$ 에 표준화 회귀계수가 -0.199이므로, 학생의 효능감이 높아질수록 교사의 만족도는 이에 비례해 줄어든다고 해석할 수 있다.

구조요인으로 살펴본 학교 소재지역, 평준화 변수의 경우 본 교사만족도 모형에서 유의미한 영향력을 찾아볼 수 없었다. 유의확률 값이 $p>0.1$ 인 가운데 표준화 회귀계수가 0.009, 0.035를 기록했다.

마지막으로 연도 변수가 교사만족도에 미치는 영향을 살펴보면, 2009년은 긍정적(+) 영향을 주었던 반면, 2012년은 부정적(-) 영향을 준 것으로 나타나 이 또한 [표 27] 에서 분석한 것과 유사한 양상을 보여주었다. 2009년의 연도 효과는 유의확률 값이 $p=0$ 이고 표준화 회귀계수는 0.456으로 2차 연도인 2009년에는 1차 연도인 2006년에 비해 교사만족도가 높아졌음을 알 수 있다. 하지만, 2012년의 연도 효과는 유의확률 값이 $p=0.032$ 이고 표준화 회귀계수는 -0.170이어서 3차 연도에는 교사만족도가 낮아졌음을 확인할 수 있다.

3. 가설검정과 해석

1) 의사소통이 성적수준에 미치는 영향

본 연구의 목적은 의사소통이 학교조직의 성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 다중회귀분석 결과, 학교조직의 의사소통은 객관적 차원의 성과인 성적수준에 대해 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 1-1을 지지하고 있다. 의사소통을 수평적 차원과 수직적 차원으로 나누어 살펴본 경우, 두 차원의 의사소통이 모두 학교 조직의 성적수준에 긍정적 영향을 미치고 있어 가설 1-2와 가설 1-3 또한 지지함을 알 수 있었다. 아울러, 수직적 의사소통이 수평적 의사소통에 비해 더 영향력이 높다는 점을 파악할 수 있었다.

이처럼 학교 조직의 의사소통이 학업성취도를 비롯한 성적수준에 긍정적으로 작용한다는 결과는 의사소통이 조직 구성원 간 협력과 목표공유를 도와 성과 창출에 기여한다는 기능주의적 관점과 통한다. 학교 조직 구성원 간의 의사소통은 교과목에 대한 지식을 전달하는 전통적 역할 뿐 아니라 학습과정에서 발생하는 문제들을 개선하는데 도움을 줌으로써 학업능률을 높인다. 특히, 교장→교사→학부모→학생으로 이어지는 수직적 관계망에서 의사소통이 활성화될수록 학교 조직의 성적수준이 더 많이 높아진다는 점은 상하계층 간 의사소통이 조직의 성과 극대화에 유용함을 일깨워준다.

다만, 수평적 의사소통이 성적수준에 미치는 영향은 수직적 의사소통보다 다소 작은 것으로 나타났다는 점으로 미루어 볼 때, 조직의 성과와 의사소통의 방향성에 대해 보다 면밀한 주의가 필요하다. 다수의 선행연구에서 보듯 조직의 성과가 어떤 특성을 지니는지, 성과 창출을 위한 업무환경이 어떠한지 등에 따라 성과 극대화에 유용한 의사소통의 방향성이 달랐기 때문이다. 이창길·최성락(2011)은 외교통상본부 내 의사소통 수준과 협상 성과에 대한 연구를 수행하면서, 실·국 수준의 조

직에서는 수평적 의사소통이, 과·팀 단위에서는 수직적 의사소통이 더 유용함을 확인한 바 있다. 이러한 맥락에서 볼 때, 학교 조직에서는 교장의 관리역량, 교사의 교과목 지식 전달력, 학생의 학습능력, 학부모의 후원 등이 복합적으로 작용하여 학업성취도를 비롯한 성적수준이라는 객관적 성과를 도출하기 때문에 각 구성원을 모두 연계하는 수직적 의사소통의 영향력이 더 크게 나타난 것으로 판단된다.

그리고, 2006-2012년간 3차례에 걸쳐 실시된 자료 표집의 특성상 2006년을 기준으로 2009년과 2012년에 성적수준이 각각 뚜렷한 차이를 보인 점도 눈길을 끈다. 사실 이 부분은 시간의 흐름 외에 보다 다각도로 변화요인을 살펴볼 필요가 있다. 우선, 각 연도에 학교 조직에서 주로 어떤 변화가 성적수준에 가장 큰 영향을 주어 현저한 차이를 낳았는가 하는 물음이다. 본 연구에서 독립변수로 설정한 의사소통 수준은 1-3차 연도에 유사한 평균점수를 기록한 것으로 나타났기 때문에 학교조직의 의사소통 시스템에 현격한 변화가 있었다고 보기는 어렵다. 그러므로 두 번째로 생각해 볼 수 있는 요인이 성적평가 시스템의 차이, 즉 고등학교 성적관리 및 대학입시 정책의 변화인 것이다. 실제 이러한 논리적 추론을 거쳐 2006-2012년간 입시제도의 흐름을 확인한 결과, 조사시점 중 2차 연도 직전인 2008년에 사교육 억제라는 취지아래 학업성취도 평가기준이 완화되고 수학능력 점수제가 등급제로 바뀌면서 학생들의 평균 점수가 상향된 바 있다. 그리고, 3차 연도에는 공교육 정상화 취지아래 교육방송과 대학수학능력시험이 70% 이상 연계되어 쉬운 수능 기조아래 평균점수대로 수렴되는 학생 수가 더욱 증가함으로써 전반적으로 성적수준이 대폭 상향되었음을 확인할 수 있었다. 이와 같은 내용은 정책 환경에 대한 진단이므로 실증적 분석의 수준에서 변수화 작업을 통해 다뤄볼 필요가 있다. 본 연구에서는 설문조사의 한계로 인해 이와 같은 정책 변화의 요인을 별도로 분석하지 못하고 시간 효과의 틀에서 포괄적으로 보는데 그쳤으나, 후속 연구에서 보다 정교하게 변수로 측정하여 분석한다면 의미있는 작업이 될 것이라고 생각한다.

2)의사소통이 학생만족도에 미치는 영향

앞서 논의한 성적수준이 객관적 성과인 반면, 학생만족도는 주관적 차원의 성과이다. 본 연구는 학교조직 구성원인 학생·학부모·교사의 만족도를 주관적 성과이자 종속변수로서 각각 회귀분석 모형에 포함시켜 살펴보았다. 그 결과, 전체 의사소통 및 수평적·수직적 의사소통이 모두 학생만족도에 긍정적으로 작용함을 확인하였다. 이는 가설 2-1, 2-2, 2-3을 모두 지지함을 보여준다.

그런데, 의사소통의 세 가지 차원 가운데 수평적 의사소통이 학생만족도와 가장 큰 정(+)의 관계를 보이고 있었다. 학생들의 경우, 동일계층 구성원인 급우들 간 의사소통이 활발할수록 학교 생활에 대한 만족도가 올라갔다는 점이다. 앞서 객관적 차원의 성과인 성적수준의 경우, 수직적 의사소통이 더 큰 영향을 미쳤던 반면, 주관적 차원의 성과인 학생만족도에서는 수평적 의사소통이 더 유용하게 작용한다는 점은 여러모로 시사하는 바가 크다. 즉, 동일한 의사소통이라 하더라도 어떤 방향으로 이루어지는가에 따라 조직의 성과 창출에 사뭇 다른 영향력을 줄 수 있다는 점이 재차 확인된 것이다. 성적수준 모형에서와 마찬가지로 학교조직의 의사소통은 세 가지 차원이 모두 조직의 성과에 긍정적 영향을 미치는 가운데, 주관적 차원의 성과인 학생만족도에서는 수평적 의사소통이 조금 더 큰 영향력을 발휘하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

3)의사소통이 학부모만족도에 미치는 영향

학부모만족도 모형에서 전체 의사소통은 일정부분 학부모의 만족도 증가에 긍정적으로 작용한다는 점을 확인하였다. 그리고, 수직적 의사소통은 한층 더 큰 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 학교당국을 비롯하여 교사·학생들과 의사소통이 원활할수록 학부모의 만족도 또

한 이에 비례하여 높아짐을 알 수 있었다. 이는 가설 3-1과 3-3을 지지하는 것이다. 하지만, 수평적 의사소통은 학부모의 만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 드러남에 따라 가설 3-2는 기각되었다. 엄격하게 따져보면, 학부모 집단은 학교 구성원들 가운데 공동 생활을 하지 않는 유일한 그룹이며, 학생이나 교사 등 여타 집단과 비교해 볼 때 그 역할도 제한적인 것이 사실이다. 이처럼 여타 집단에 비해 학부모들 간 수평적 의사소통을 수행할 여건이 지극히 협소하므로 수직적 의사소통의 효과만 확인할 수 있었다고 판단된다.

본 모형의 회귀분석 결과에서 한 가지 흥미로웠던 점은 학부모만족도에 긍정적 영향을 미치는 요인들이 주로 자녀의 교육 여건과 관련된 것들이라는 사실이다. 가령, 동기요인 중 학생의 수업태도 변수는 학업 성취도나 학생만족도 등 긍정적 관계가 있어 보이는 종속변수에는 정작 별다른 영향을 미치지 못한 반면, 학부모의 만족도와 정(+)의 관계를 보이고 있었다. 제도요인 중 비평준화 효과 변수 역시 학부모의 만족도에 긍정적 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 또한, 자원요인 중에서 학부모의 사회경제적 지위가 높을수록 학부모의 만족도도 이에 비례하여 높아지는 것으로 나타났다.

연도 효과를 살펴보면, 학부모 집단의 경우 2006년을 기준으로 2009년의 효과를 보았을 때 상대적으로 만족도가 떨어진 반면, 2012년에는 비교적 만족도가 높아진다는 점을 알 수 있다. 하지만, 연구모형에서 독립변수로 설정한 의사소통 수준은 조사 시점인 2006·2009·2012년 각각의 시기에 그다지 현격한 차이를 보이지 않기 때문에 다른 제3의 요인이 해당 기간 중 학부모의 만족도에 차이가 나게 한 원인이었을 것으로 추정된다.

결국 만족도라는 것은 개인이 인지한다는 면에서 개별적이고 심리적일 뿐 아니라 그 개인이 속한 사회적 여건에 따라 성별로 연령대별로 차등화 되는 경향성이 있다는 선행연구들을 감안할 때 본 연구에서 완벽하게 설명하기 어려울 것으로 생각된다. 학부모만족도라는 주관적 차원

의 성과를 측정함에 있어서 조사 대상의 특성과 조사 대상이 처한 환경에 대해 다각도로 고려하는 것이 필요할 것이다. 본 연구에서는 학교 조직을 일차적 배경으로 설정하고 분석을 수행하였기 때문에 학부모 집단의 만족도에 대한 보다 정밀한 변인 설정과 효과 측정에 한계가 있다. 따라서, 학교 조직의 의사소통 활성화는 학부모만족도에 일정부분 영향을 미친다는 점을 확인하였으나, 학부모만족도를 보다 근본적으로 변화시키는 요인이 무엇인지 확인하려면 추가적 연구가 필요할 것이다.

4) 의사소통이 교사만족도에 미치는 영향

교사만족도 모형에서는 전체 의사소통 수준이 교사의 만족도에 어느 정도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나, 의사소통을 수평적 차원과 수직적 차원으로 나누어 살펴본 결과, 수평적 의사소통은 별다른 영향력이 없는 반면, 수직적 의사소통은 상당히 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서, 가설 4-1과 4-3이 지지되었으며, 가설 4-2는 기각되었다. 즉, 교사들 간 교과목 지도나 학생 진로상담에 관해 의견을 주고받는 것은 교사 개인의 만족도에 별무하나, 학교장·학부모·학생들과의 의사소통은 교사의 만족도와 정(+)의 관계에 있는 것이다.

학교 조직 구성원들 간에 의사소통 수준과 만족도와의 관계를 비교해 볼 때, 학부모와 교사 집단은 수직적 의사소통이 활성화될수록 만족도가 높아지며, 수평적 의사소통은 만족도에 그다지 영향력을 주지 않는 것으로 확인되었다. 반면, 학생 집단에서는 수평적 의사소통이 원활할수록 만족도가 더 높아지는 것으로 나타났으며, 수직적 의사소통도 만족도에 긍정적인 영향을 미치지만 수평적 의사소통에 비해 그 크기가 작음을 알 수 있었다. 이처럼 조사 대상별로 의사소통 수준이 만족도에 미치는 영향이 별개라는 사실은 조직 관리 측면에서 눈여겨 볼 사안이다. 특히, 교사 집단은 학교 조직에서 교장·학교 당국 등 상위 계층과, 학생으로

대표되는 하위 계층을 매개하는 중간자적 위치이므로 접촉 대상 및 상황에 따른 의사소통 관리역량을 발휘한다면 학교 조직 전체의 만족도를 높이는 데 기여할 것으로 추정된다. 기능주의 사회 이론가인 Parsons(1971)는 학교 조직이 지식 전달과 훈육을 통해 개인의 사회화 및 조직 구성원 양성의 기능을 한다고 언급했으며, 이 과정에서 교사라는 전문가 집단의 역할이 중요함을 강조한 바 있다.

이러한 맥락에서 볼 때, 의사소통은 단순히 교사의 만족도를 높이는 요소로만 작용하는 것이 아니다. 학교 조직의 의사소통은 교사가 학생·학부모 등과 교육 목표를 달성하는 과정에서 필수적인 수단이자 자원으로 기능하는 것이다. 송현정(2010)이 Habermas의 ‘공동체적 의사소통’ 개념을 빌어 설명한 것처럼 의사소통의 영향력을 강조하는 관점에서 보면, 의사소통이 구성원 만족도 등 조직의 성과에 영향을 미치는 요소일 뿐 아니라 그 자체를 조직의 목표로 설정해 의미를 부여할 수 있기도 하다. 따라서, 학교 조직의 여러 구성원 중 조직 운영에 가장 큰 영향을 미치는 교사 집단에게는 의사소통이 다각도로 연구되고 논의되어야 할 요소라고 하겠다.

5) 학교 조직의 특성 변수들이 조직 성과에 미치는 영향

본 연구에서 모집단은 국내 고등학교이며, 공공 조직으로서의 특성들이 조직 성과에 영향을 미치는 변수 요인으로 검토대상이 되었다. 이러한 조직 특성은 통제변수로 자원요인, 제도요인, 동기요인, 구조요인 등 네 가지 범주로 나뉘어 분석이 수행되었다.

자원요인은 학부모의 사회경제적 지위와 학생의 사교육으로 구성되었다. 이 중 학부모의 사회경제적 지위는 부의 고학력 수준으로 측정하였으며, 부의 고학력 수준 변수는 학교조직의 객관적 성과인 성적수준은 물론 주관적 성과인 학생·학부모 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 다만, 교사만족도에 대해서는 부의 고학력 수준

이 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 고학력에 사회경제적 지위가 높은 학부모의 경우, 자녀가 재학중인 학교에 대한 기대수준 또한 높기 때문에 학교 측이 이에 부응하기 쉽지 않다. 이는 해당 교사에게는 상당한 부담요인이므로 부의 학력 수준이 높은 학교의 경우 교사들이 수업진행이나 진학지도에서 어려움이 많을 것이라 추정되며 이와 같은 환경으로 인해 교사 만족도가 높지 않을 것이라 예측할 수 있다. 하지만, 본 연구에서는 교사만족도 측정시 학부모와의 상호작용이나 학부모의 사회경제적 지위에서 오는 과급영향을 고려한 문항이 없었기 때문에 정확한 설명을 위해서는 설문지 보완 등을 통한 후속 작업이 필요하다.

사교육 변수의 경우, 국어·영어·수학 과목을 중심으로 주당 과외 시간을 측정하여 효과를 살펴보았다. 그런데, 성적수준 모형을 비롯하여 학생·학부모·교사 만족도에 이르기까지 모든 회귀분석 모형에서 통계적으로 유의미한 영향력을 확인할 수 없었다. 흔히 사교육 시간이 많을 수록 성적 향상에 도움이 될 것이라 여겨져 왔으나, 본 연구에서는 이에 부합한 결과를 찾을 수 없었다. 기존의 선행연구²⁴⁾와 달리 사교육이 성적을 높이는데 별다른 영향력을 주지 못한 이유는 교육 여건의 변화에서 기인했을 가능성이 크다. 과거에는 사교육의 비용이 높아 가계소득 등 형편에 따라 사교육 여부에서 차이를 보였으나, 2008년 이후 EBS 교육강좌 입시반영률 상향조정·온라인 강의 전면보급 등으로 서민계층에서도 사교육에 대한 부담이 줄어들어 보편화 되면서 사교육에 대한 개념이 근본적으로 바뀌고 있는 것으로 보인다. 물론 이를 보다 정확하게 확인하기 위해서는 사교육 비용·시간 및 유인, 학업성취도 뿐 아니라 사교육을 받는 학생의 효용감과 가계소득 등을 포괄적으로 분석해야 할 것이다.

제도요인으로는 학교의 학습지도 강도, 국·공·사립 여부, 남녀공학 여부 등을 살펴보았다. 본 연구모형에서 제도요인 중에는 학생의 성적 수준에 영향을 미치는 변수가 없는 것으로 나타났다. 당초 학교의 학

24) 송미연(2011)의 연구에 따르면, 사교육은 학습능력이 부진한 학생층의 평균점수를 끌어올리는 긍정적인 영향력을 지닌 반면, 당사자인 학생은 사교육 시간이 증가할 수록 만족도가 떨어진다는 결과가 있다.

습지도 강도가 학업 성취도에 일정부분 영향을 미칠 것으로 예상했으나, 통계적으로 유의미한 결과를 찾기 어려웠다.

하지만, 국·공립학교와 사립학교를 나누어 사립학교의 효과를 살펴본 설립유형 변수는 학교 조직의 주관적 성과인 교사만족도에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 발견할 수 있었다. 이는 기존의 선행연구에서도 논의된 사항으로, 사립학교의 과업 안정성이 교사의 직무 및 직업 만족도와 정(+)의 관계라는 것을 확인하였다.

그리고, 남녀공학 학군을 기준으로 남학교 혹은 여학교 등 별학군의 효과를 살펴보았으나, 통계적으로 유의미한 효과를 확인할 수 없었다. 국내 교육계에서는 별학군의 학습분위기가 남녀공학에 비해 더욱 동질적이어서 수업 집중도가 높고, 특히 여학생의 평균점수가 높기 때문에 아들을 둔 학부모들은 남녀공학을 기피한다는 속설이 있으나, 이를 뒷받침할만한 분석결과를 얻지 못했다.

동기요인은 학교 몰입도, 학생의 학습태도, 학생의 자기 효능감 등 세 가지 변수로 구성되어 있다. 심리적이고 문화적인 차원의 요인 중 학교 조직의 성과에 영향을 줄 것으로 예상되는 것들을 동기요인 변수로 설정해 살펴보았다. 교사의 행정부담(red tape) 및 학생의 일탈 정도를 측정한 학교 몰입도의 경우, 성적수준 모형에서는 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 학생·학부모 만족도 모형에서는 별다른 영향을 찾아볼 수 없었다. 그러나, 교사만족도 모형에서는 학교 몰입도가 매우 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 교사들은 행정부담이 낮고 학생 일탈이 적을수록 만족도가 높아진다는 결과를 확인할 수 있었다. 이는 Meier and O' Toole(2007)을 비롯한 국내외 학자들의 학교 조직 연구뿐 아니라 일반적인 조직 이론에서 논의되는 red-tape의 영향력 분석과 일맥상통한다. 조직 내 번거로운 행정절차와 부담이 높아질수록 구성원들의 사기 혹은 만족도가 저하되고 이는 조직의 성과하락으로 이어진다는 속설이 그것이다. 본 연구에서도 교사들의 행정부담 감소는 학교 조직 내 주관적 차원의 성과인 교사만족도에 긍정적 영향을 준다는 결과를

확인할 수 있었다.

동기요인 중 학생의 학습태도 및 자기효능감 변수는 성적수준 및 학생 본인의 만족도에는 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고, 학습태도와 자기효능감 점수는 평균을 중심으로 비교적 높은 점수대에 집중되어 있었다. 본 연구에서는 학습태도와 효능감을 학생 본인이 응답하도록 질문지가 구성되었기 때문에 응답자인 학생들의 상향 수렴된 평가성향이 엇보인다고 판단된다. 그런데, 흥미로운 점은 학생의 수업태도 변수가 성적수준에는 별다른 영향을 미치지 못한 반면, 학부모와 교사의 만족도에는 상당히 긍정적인 영향을 주고 있다는 사실이다. 학부모만족도 및 교사만족도 모형의 회귀분석 결과, 학생의 수업태도가 좋을수록 학부모와 교사의 만족도가 높아진다는 점을 알 수 있었다. 아울러, 학생의 자기효능감 변수의 경우, 교사의 만족도에는 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 학생의 효능감이 높을수록 교사의 만족도는 낮아지는 경향을 볼 수 있었다. 이러한 경향이 나타난 것에 대해 후속 연구를 통해 국내 고등학교 교육 여건을 세밀히 분석해 본다면 그 맥락을 정확히 해석할 수 있을 것이라고 생각된다.

학교 조직의 특성 중 구조요인은 학교 소재지역, 비평준화 효과 등 두 가지 변수로 살펴보았다. 학교 소재지역은 읍면·도서지역 및 광역·특별시로 이원화하여 읍면·도서지역을 기준으로 광역·특별시의 효과를 살펴보았다. 연구 초기 단계에서 광역·특별시 변수는 학원·서점·도서관 등 각종 학습 인프라가 풍부한 환경여건을 반영하는 것이므로 학생의 성적수준에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상했다. 그러나, 성적수준 모형에서 광역·특별시 효과 변수는 학업성취도와 내신성적 향상에 오히려 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 여타 조직 구성원의 만족도에는 별다른 영향을 주지 않는 것으로 확인되었다. 실제 한국교육과정평가원의 2006-2012년간 학업성취도 평가 결과를 살펴보면, 대도시와 농어촌 지역의 학력 격차는 지속적으로 감소하는 추세였다. 심지어 중소도시와 읍면 지역의 차이는 거의 없거나 학력수준에 따라 역전되는 현상도

발견할 수 있었다. 영어 과목의 경우에만 대도시 평균점수가 더 높은 것으로 나타났으며, 전체 평균에서는 거의 차이가 없었다. 본 연구는 성적 수준 측정시 국어·영어·수학 과목의 학업성취도를 합산해 표준화 한 것이므로, 과목별로 세분화 할 경우 지역 효과가 일부 부각될 가능성도 있다. 이 부분에 대해서는 추가적 검토가 필요할 것이다.

비평준화 효과 변수의 경우, 본 연구모형에서 매우 유효한 영향력을 지닌 변수 중 하나임을 확인할 수 있었다. 성적수준 모형 뿐 아니라, 학생만족도와 학부모만족도에서 비평준화 효과는 일정부분 긍정적 영향을 미치고 있었다. 즉, 평준화를 기준으로 비평준화 학교의 효과를 살펴본 결과, 비평준화 학교는 학생들의 학업성취도가 더 높을 뿐 아니라 학생 및 학부모의 만족도 또한 정(+)²의 관계에 있는 것으로 나타났다. 국내 고등학교의 경우, 비평준화 학교는 지역 내 무작위 배정이 아닌 입시 등을 통해 학생을 선발하므로 성적수준이 고르고 높은 학생들이 집중되어 있다. 국내 다수의 선행연구에서 이와 같은 비평준화 학교의 교육 효과를 확인할 수 있으며, 비평준화 학교의 조직 특성 및 학업성취도 결과는 고등학교 교육 정책 수립에 상당히 참고할 만한 자료이다. 본 연구에서도 이러한 비평준화의 효과를 지지하는 결과를 확인할 수 있었다.

6) 학교 조직 성과의 다양성과 정책 환경

본 연구는 학교 조직의 성과를 종속변수로 설정하였다. 공공 조직인 학교의 성과는 객관적 차원으로는 학업성취도 등 성적수준을, 주관적 차원으로는 구성원 만족도를 들 수 있다. 다중회귀 분석을 통해 의사소통이라는 독립변수가 성과에 미치는 영향력을 확인한 결과, 성과가 무엇이냐에 따라서 영향력 여부가 상이하다는 것을 알 수 있었다. 가령, 수평적 의사소통은 학업성취도와 학생만족도에 긍정적 영향을 미치는 반면, 학부모·교사만족도에는 별다른 영향력을 미치지 않았다. 수직적 의사소통은 학업성취도와 학생·학부모·교사만족도에 두루 긍정적 영향을

주지만, 그 정도는 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 놓고 볼 때, 학교 조직 구성원 간의 의사소통 문화가 어떠한지에 따라서 성과도 다르게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 특히, 주관적 차원의 성과인 구성원 만족도의 경우, 의사소통 활성화 수준에 따라 그 강도에서 차이가 생겼음을 눈여겨 볼 필요가 있다. 학업 성취도를 비롯한 성적수준은 특정 시점에 일정 수준을 요하는 목표 지향적 성격이 강한 반면, 구성원 만족도는 교육 과정 전반에서 드러나는 관계 지향적 성격을 지니고 있기 때문에 한층 의사소통의 영향력에 민감한 것으로 보인다. 그리고, 학교 조직 구성원의 만족도는 더 큰 틀에서 살펴보면 전인교육의 가치 추구하고 연계된다. 따라서, 학교 조직의 의사소통 수준을 면밀히 살펴 현재 상태의 성과에 대해 진단하고 향후 지향점을 모색한다면 조직의 성과를 풍성하게 하는 것이 가능할 것이다.

아울러 학교 조직 성과의 다양성을 논할 때 검토해야 할 것 중 하나가 바로 정책 환경이다. 본 연구에서 기준 시점이 된 2006-2012년에는 정부의 핵심 교육정책이 ‘학력 격차 해소를 위한 기초학력 향상 지원사업’이었다. 이러한 정책 기조에 의거, 그간 부분 표집으로 시행되던 학업성취도 평가가 국가 예산지원 아래 2009년부터 전수 조사로 전환되고 학교별 결과가 공개되면서 성취도 향상을 위한 경쟁 풍토가 조성되었다. 아울러 교육부·시도교육청 및 각급 학교를 중심으로 기초학력 향상 지원체계가 구축되어 학교 교육의 책임이 강조되면서 기초학력 미달 학생의 비율은 대폭 감소하고, 보통 학력과 우수학력 학생의 비율은 증가하게 되었다. 이를 토대로 학력은 전반적으로 높아졌고, 상·하위 격차는 줄어드는 학력의 상향평준화 현상이 확인되었다(김경희 외, 2013). 본 연구의 성적수준 모형을 보면, 2006·2009·2012년 세 차례의 학업성취도 결과가 이러한 추세에 부합한다는 사실을 확인할 수 있다. 즉, 연도 효과 변수에 따라 성적수준이 확연히 향상되는 것을 통해 국가 교육정책의 영향을 간접적으로 추론할 수 있는 것이다. 그러므로, 학교 조직의 성과와 정책 환경은 매우 밀접한 관계라 하겠다. 본 연구에서는 정책 환

경을 변수로 직접 고려하지는 않았으나, 향후 후속 연구에서 정책 요인을 별도 점검함으로써 그 효과를 측정한 후 현실 환류를 통해 실효성을 검증한다면 정책학적으로 더욱 의미가 깊을 것이라 판단된다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

공공조직에서 구성원 간 의사소통이 성과 극대화에 어떤 영향을 미칠 것인가 하는 문제는 리더십 분야를 포함하여 조직 관리와 운영상 주목해야 할 의제로 검토되어 왔다. 본 연구에서는 공공조직 가운데 학교 조직의 의사소통 수준이 성과에 미치는 영향을 검증하였다. 고등학교의 구성원인 교사·학생·학부모 등을 대상으로 의사소통의 방향성에 따라 수평적 의사소통과 수직적 의사소통의 수준을 측정하였다. 조직 성과는 객관적 차원에서 성적수준을, 주관적 차원에서는 각 그룹의 만족도를 측정하여, 의사소통 수준과 학교 조직 성과와의 관계를 분석하였다.

다중회귀분석을 통해 살펴본 결과, 학교 조직의 전체 의사소통 수준은 학업성취도 등 성적 및 학생·학부모·교사 등 구성원의 만족도를 높이는데 유용함을 확인할 수 있었다. 의사소통 수준을 동일계층 구성원 간 수평적 의사소통과, 상하계층 구성원 간 수직적 의사소통으로 나누어 조직 성과에 대한 영향력을 검증해 보았다. 수평적 의사소통은 성적수준·학생만족도에 긍정적 영향을 미쳤으나, 학부모·교사만족도에는 유의미한 영향을 미치지 못하고 있었다. 수직적 의사소통은 성적수준 및 학생·학부모·교사만족도 등 모든 성과를 향상시키는데 긍정적으로 작용했다. 아울러, 수평적 의사소통과 수직적 의사소통의 영향력을 비교해 본 결과, 학생만족도를 제외하고는 수직적 의사소통이 학교 조직의 성과에 상당히 긍정적 영향을 미친다는 점이 드러났다. 학생만족도의 경우에만 수평적 의사소통이 더 우월한 영향력을 행사하고 있었다. 이에 의거해 볼 때, 학교 조직의 의사소통 수준은 조직의 성과에 대체로 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 그리고, 조직의 성과가 어떤 특성을 지니는가에 따라 의사소통과 조직의 성과 간 관계가 다양한 양상을

지닌다고 추론할 수 있다.

한편, 본 연구에서는 성적수준 및 학생·학부모·교사만족도 등의 성과에 영향을 주는 요소로 학교 조직의 여타 특성들을 통제변수로 설계하여 회귀모형에 포함시켜 살펴보았다. 학부모의 사회경제적 지위·사교육 시간 등 자원요인, 학교 학습지도 강도·사립여부·남녀공학 여부 등 제도요인, 학교 몰입도·학생 수업태도·학생 효능감 등 동기요인, 학교 소재 지역·평준화 여부 등 구조요인으로 세분화하여 학교 조직의 성과에 주는 영향을 확인하였다.

자원요인 중에서는 학부모의 사회경제적 지위가 성적수준 및 학생·학부모만족도를 높이는 것으로 나타났다. 제도요인 중에서는 사립학교 효과가 교사만족도에 긍정적 영향을 주는 것으로 확인되었다. 동기요인의 경우, 성과 차원에 따라 다양한 양상을 보였다. 가령, 학교 몰입도는 교사만족도를 향상시키되 성적수준은 낮춘다는 점을 볼 수 있었으며, 학생 수업태도는 학부모·교사만족도를 높이는 것으로 밝혀졌고, 학생의 자기효능감은 교사만족도를 감소시키는 것으로 나타났다. 한편, 구조요인 가운데 학교 소재 지역은 성적수준에 부정적 영향을 주었으며, 비평준화 효과는 학교의 성적수준 및 학생·학부모만족도에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인했다.

따라서, 학교 조직의 성과와 그 원인을 논의하는 과정에서 이와 같은 다양한 조직 특성을 감안할 때 조직에 대해 더 깊이있게 이해할 수 있을 것이라고 생각한다. 조직 구성원 간 의사소통 수준은 해당 조직의 여러 차원의 성과를 향상시키는데 유용하며, 다만 조직의 특성과 이를 반영하는 조직 문화가 어떤지에 따라 성과에 미치는 영향력이 차별화 된다는 점이다. 이는 비단 학교 조직에 그치지 않고, 기타 공공조직을 이해하는데도 유용할 것으로 판단된다.

제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의

본 연구는 국내 고등학교 조직을 대상으로 조직 구성원 간 의사소통 수준과 성과와의 관계를 살펴보았다. 의사소통 수준은 방향성을 기준으로 수평적 의사소통과 수직적 의사소통으로 구분하였으며, 조직 성과는 객관적 차원의 성적수준과, 주관적 차원의 구성원 만족도로 나누어 분석하였다. 그리고, 기존의 학교 조직 연구에서는 주로 교사 그룹만을 분석하던 것이 관례였으나, 상호작용론적 관점에 입각해 학생 그룹에 대해서도 의사소통 수준을 측정함으로써 연구의 폭을 넓히려고 노력하였다.

다중회귀분석에서 구성원 간 의사소통 수준이 학교 조직의 여러 성과에 긍정적 영향을 주고 있다는 것을 확인함으로써 의사소통과 조직의 성과가 정(+)의 관계임을 검증할 수 있었다. 이처럼, 조직 구성원 간 의사소통을 통해 정보가 원활하게 전달되고 상호 이해도가 증진될수록 조직의 객관적 차원의 성과는 물론 주관적이고 심리적인 만족도 또한 향상된다는 것은 전통적인 조직이론을 중심으로 심리학·사회학·행정학 등 제반 분야에서 오랜 기간 주장되어 온 명제이다. 본 연구도 이러한 명제를 뒷받침하고 있다고 하겠다.

학교 조직의 의사소통을 수평적 차원과 수직적 차원으로 나누어 살펴 본 결과, 특히 수직적 차원의 의사소통이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주고 있다는 점은 교육현장은 물론 여타 공공조직 운영 과정에서 참고할 만한 내용이라 본다. 국내 학교 조직은 교장을 중심으로 상하 위계질서가 엄격하며, 여타 공공조직 또한 기관장을 정점으로 상명하복의 조직 의사결정 문화를 지니고 있어 상하계층 구성원 간의 의사소통은 제한적인 편이다. 따라서 수직적 의사소통의 활성화는 교육계를 비롯한 공공조직의 풍토 쇄신에 유의미한 영향을 줄 것이라 생각된다. 이창길·최성락(2011)의 연구에 의하면, 공공조직에서 수직적 의사소통은 상하계층 구성원 간 목표를 공유하고 이를 이행하기 위한 결집력을 높일 뿐 아니라, 조직 내 특정한 위치에서 간과하기 쉬운 장애요소나 문제점을 더 빠

르게 이해하고 시정하도록 돕는 기능이 있다. 관리자의 입장에서 보면 상향식 의견수렴으로 사기를 북돋으며 의사결정의 폭을 넓힐 수 있고, 구성원들은 리더의 조언과 비전제시를 통해 맹점을 최소화하며 효율적으로 목표를 향해 집중할 수 있는 것이다. 이처럼 본 연구에서 확인된 수직적 의사소통의 긍정적 영향력은 교육현장의 인적자원 관리는 물론 공공조직 운영 효율화를 위한 정책에 유용한 함의를 줄 것으로 본다.

그리고, 자원요인·제도요인·동기요인·구조요인 등 학교 조직의 제반 특성을 변수로 설정하여 성과와의 관계를 살펴본 내용 또한 정책적으로 시사하는 바가 크다. 본 연구에서는 자원요인 중 학부모의 사회경제적 지위 변수가 학업성취도는 물론 학생의 만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 일부 선행연구에서 논의되었던 富와 학력의 대물림 풍조와 같은 맥락에서 검토해 볼 수 있다. 물론 동일한 학교 조직에 속해 있더라도, 학생 개인별로 가정환경이 다르고, 그에 따라 개인의 성장과 발전이 다른 결과를 낳는다는 것은 다양성 차원에서 볼 때 당연한 일이다. 다만, 정책학적 관점에서 보면, 교육의 기본이념은 학교라는 공공조직 내에서 학생들에게 교육과 발전의 기회를 고르게 부여하는 것이므로, 가정형편의 격차가 학생 개인에게 좌절이 되지 않도록 격려할 수 있는 정책적 배려가 필요하다. 자원요인의 효과는 그와 같은 상황에 대한 정부 정책의 당위성을 뒷받침하는 근거로 유용하다고 본다.

제도요인인 학교의 학습지도 강도와 남녀공학 효과에 대한 변수는 성적 수준과 구성원 만족도에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다만, 사립학교 효과에 대해 살펴 본 학교 설립유형 변수는 교사의 만족도 향상에 긍정적 영향력을 미치고 있었다. 사립학교의 경우, 교원 1인당 평균 재직기간이 국·공립학교에 비해 길어서 조직 안정성이 높은 편이다. 이러한 여건은 교사의 만족도를 높이는 방향으로 작용하고 있으나, 학생들의 성적 수준 향상에는 별다른 영향을 미치지 않고 있었다. 이는 조직 관리의 특성을 보다 구체적으로 살펴볼 때 참고하면 유용한 지표라고 생각한다. 즉, 어느 정도 수준으로 변화에 대한 긴장감을 유지

하며 공공조직을 운영하는 것이 조직 전반의 성과에 가장 유리할지 하는 문제를 검토하는데 있어 도움이 될 것이다.

학교 조직의 특성 중 동기요인은 많은 것을 다시 생각하게 한 부분이었다. 수업 태도가 좋고 자신감이 넘칠수록 학업성취도 또한 높아질 것이라고 예상한 것과 달리 성적수준에는 별다른 영향이 없는 것으로 나타났다기 때문이다. 즉, 성적수준이 높은 학생은 수업태도가 좋고 핵심과목에 대한 효능감 또한 높을 것으로 기대되나, 수업태도가 좋고 핵심과목에 대한 효능감이 높다고 해서 그 학생이 반드시 성적 수준이 높다고 볼 수 없으므로 필요충분조건이 성립한다고 보기 어려웠다. 하지만, 학생의 수업태도가 좋을수록 학부모와 교사의 만족도는 높아진다는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 결과를 접하면서 국내 교육계에서 기성세대들이 간과하고 있는 부분이 무엇인지에 대해 곱씹어 보게 된다. 이를 정확히 파악하기 위해서는 조금 더 구체적으로 학습 환경을 진단하는 한편, 흔히 바람직한 것으로 여겨지는 수업 태도와, 실제 학업성취도 향상을 가져오는 수업 태도에 대해 고민해야 한다고 생각한다. 국내 교육환경이 실질적으로 학생 개개인의 학업 향상과 능력 발달을 뒷받침하고 있는지 혹은 고분고분한 태도를 사회화하는데 그치고 있는 것은 아닌지 하는 점이다. 특히, 학교 조직에서 학생의 근본적 발전을 격려하는 동기 부여가 적절히 이루어지고 있는가에 대해 학부모는 물론 교사들을 중심으로 되짚어 볼 필요가 있다.

동기요인 중 교사의 행정 부담과 학생의 일탈 정도를 측정한 학교 몰입도 변수는 성적수준에는 일정부분 부정적 영향을 주는 반면, 교사만족도에는 매우 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사실 교사의 입장에서는 행정 부담이 적을수록 만족도가 높아질 것이다. 그러나, 학교 조직 전체를 놓고 봤을 때, 구성원이 만족하는 것과 그 조직이 성과를 올리는 것은 별개의 문제일 수 있다. 구성원들이 일정 수준 이상 분발하며 업무에 기여해야 하는 객관적 성과 달성의 경우 더욱 그러하다. 본 연구에서도 교사의 행정부담이 낮아질수록 교사의 만족도는 이에 비례해

높아짐을 확인할 수 있었다. 이러한 사실은 공공조직의 운영에 시사하는 바가 크다. 특히, 조직 구성원의 만족도와 조직의 객관적 성과 모두를 일정 수준 이상 올리는 것이 대다수 조직의 목표라고 할 때 균형점을 찾는 데 참고할 만하다. 어떤 성과에 얼마나 비중을 둘 것인가에 따라 조직 몰입도의 적정 관리수준이 달라질 것이기 때문이다.

구조요인으로는 학교의 소재 지역 및 비평준화 효과를 살펴보았다. 학교 소재지역의 경우, 성적 수준에 다소 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 구성원의 만족도에 대해서는 통계적으로 유의미한 영향을 주고 있음을 확인할 수 없었다. 국내의 경우, 교통·통신의 발달로 정주 여건은 물론 교육 환경이 크게 개선되어 과거처럼 도시 지역이 압도적으로 우월한 환경 영향력을 발휘한다고 보기 어려운 점이 일부분 반영된 것으로 추정된다. 그러나, 비평준화의 효과는 학교 조직의 성과에 상당한 영향력을 행사하고 있었다. 비평준화 학교는 학업성취도를 비롯한 성적수준에 긍정적 영향을 미치는 것은 물론 학생과 학부모의 만족도 향상에도 기여함을 확인할 수 있었다. 앞서 논의한 것처럼, 학업 수준이 비교적 고르고 높은 동질적 학습 분위기와 치열한 경쟁문화가 성적수준이라는 객관적 성과 제고에 긍정적으로 작용하는 것으로 보인다. 그리고, 조직 구성원들도 이러한 비평준화 효과에 만족스러운 평가를 내리고 있는 것으로 나타났다. 따라서, 학교 조직의 성과 제고 방안을 모색할 때 비평준화로 상징되는 ‘경쟁력 있는 차별화’의 취지를 살린 정책을 참고해 교육현장에서 원용한다면 좋은 효과를 거둘 수 있을 것이라 기대된다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 의사소통이 학교 조직의 성과에 긍정적 영향을 미치고 있다는 것을 확인하였다. 아울러 학교 조직의 여러 특성들 또한 성적수준이나 구성원 만족도와 같은 성과에 영향력을 행사하는 요인임을 보았다. 그러나, 다음과 같은 일련의 한계를 지니고 있다.

첫째, 의사소통이 제한적인 범위에서만 다루어졌다. 본 연구에서는 의사소통의 방향성에 초점을 두고, 동일계층 구성원 간 수평적 의사소통 및 상하계층 구성원 간 수직적 의사소통을 중점적으로 측정하여 조직 성과와의 관계를 살펴보았다. 그 과정에서 의사소통의 빈도·내용·방식 등을 더 자세히 다루지 못했다. 학교 구성원들이 얼마나 자주 충분히 의사소통을 하는지 측정하고, 의사소통의 주제가 공적 업무인지 사적 생활인지 내용을 확인하고, 주로 자신의 의견을 표현하는지 혹은 다른 사람과 대화를 하는지 패턴을 꼼꼼히 따져본다면, 학교 조직의 의사소통 수준을 다차원적이고 세밀하게 진단할 수 있을 것이다. 이는 학교 조직을 깊게 이해하고 성과를 제고하는데 한층 유용한 시각을 제공할 수 있다.

둘째, 학교 조직의 성과 중 주관적 차원의 성과를 보다 확장시킬 필요가 있다. 본 연구는 학생·학부모·교사의 만족도를 주관적 성과로 한정하여 연구를 수행했으나, 학교 조직의 목표가 통상 지식전달과 더불어 전인교육임을 감안할 때 만족도만으로 주관적 성과를 대신하는 것은 다소 미진한 감이 있다. 엄밀히 말해서 학내 구성원들의 만족도가 학습에 대한 만족인지, 교실 환경에 대한 만족인지, 혹은 교내 인간관계에 대한 만족인지 여부에 따라서 본질적 차원이 달라지기 때문이다. 즉, 학교 구성원들이 동일한 크기의 만족감을 느낀다 하더라도 무엇에 만족을 하느냐에 따라 그에 대한 평가와 대응은 현격히 달라진다. 본 연구에서는 일련의 선행 연구에 의거, 학교생활 전반에 대한 만족도가 전인교육의 하위요소라고 같음하였으며, 학생·학부모·개인별로 각자의 입장에서 학내 생활에 대해 평가한다는 차원에서 주관적 성과로 규정하고 연구를 수행하였다. 그러나, 후속 연구에서 학교 조직의 주관적 성과로 구성원의 만족도 뿐 아니라, 전인교육의 가치를 보다 뚜렷하게 반영할 수 있는 요소를 추가로 고려해 분석한다면 학교 조직의 성과를 보다 체계적으로 파악할 수 있을 것이다.

셋째, 학교 조직의 의사소통과 성과와의 관계 사이에 여타 영향력 있는 변수가 존재할지 모른다는 점이다. 본 연구의 경우, 2006-2012년

간 고등학교 패널 조사자료를 토대로 다중회귀분석을 수행하는 과정에서 2006년을 기준으로 2009년과 2012년의 연도 효과 변수가 학교 조직의 성과에 상당한 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다. 성적수준 모형의 경우, 조사기간중 입시제도와 평가방식 변화 등 정책요인이 원인일 것으로 추정되나, 학생·학부모·교사만족도의 경우에는 본 연구의 틀 안에서 연도 효과의 정확한 맥락을 풀어내는 데 한계가 있었다.

당초 연구모형 설계시 학교 조직의 성과를 독립변수인 의사소통만으로 설명할 수 없을 것이라는 판단아래 일반적으로 생각해 볼 수 있는 학교 조직 특성들을 통제변수로 포함시켜 분석함으로써 해석의 범주를 넓히려고 노력하였다. 그러나, 학교가 패널이 되는 연구모형을 설정하는 과정에서 정책 환경 및 개인의 주변여건·심리상태의 변화들은 변수로 다루어지지 못했다. 이로 인해, 해당 연도 효과가 사회 환경·정책 변화와 같은 구조적 요인에서 주로 비롯된 것인지, 혹은 응답자의 세대차이나 성향 등 개인 차원에서 기인하는 것인지 명확히 규명하기가 어려웠다. 가령, 연구자는 질문지 설계 과정에서 학교 조직으로 범주를 한정시켜 놓고 만족도를 묻는 것이지만, 응답자 입장에서는 조사 시점의 심리적 상태 등 여러 요인이 결합되어 일정한 응답편향 현상이 생길 수도 있다. 성적수준과 같은 객관적 성과는 정책 변화 등 구조요인에 의거 해석할 여지가 있으나, 구성원 만족도와 같은 주관적 성과는 논리적으로 해석하는데 한계가 있다. 설문지에 점수를 후하게 주는 경향과 박하게 주는 개인 차이가 발현될 수도 있으며, 학교생활에 대한 만족도 평가 과정에서 사회상황 등 주변 여건에 따른 심리적 상태가 평가에 영향을 미쳐 조사 시점마다 상이한 효과로 나타났을 가능성도 배제할 수 없는 것이다. 그러므로, 후속 연구에서 이러한 구조적 요인 및 개인 편차가 변수로 정밀하게 다루어진다면, 의사소통과 학교 조직 성과와의 관계를 정확히 파악함은 물론 이를 토대로 유사한 공공조직을 심층적으로 이해하는데 도움이 될 것이다.

< 참고문헌 >

- 김경희 · 배연선. (2004). 학교 조직에서의 의사소통 형태와 유형에 대한 개념적 탐색. 「교육이론과 실천」 14(1): 43-63
- 김경희 · 신진아 · 박인용 · 임은영 · 구남옥 · 한정아 · 김성훈 · 김성숙. (2013). 2012년 국가수준 학업성취도 평가 결과: 고등학교 학업성취도 변화 추이. 「한국교육과정평가원」: 1-371
- 김두환 · 김지혜. (2011). 부모 · 친구 · 교사와의 사회적 관계와 고등학생의 학교생활 만족도. 「한국사회학」 45(4): 128-168
- 김성숙 · 송미영 · 최인봉 · 김희경 · 김성훈 · 박서홍 · 김진화. (2010). 2009년 국가수준 학업성취도 평가 전수분석 결과: 고등학교 1학년. 「한국교육과정평가원」: 1-216
- 김세희. (2009). 학교 조직에서의 변화역량의 구성요소 분석. 「지방교육경영」 14:60-80
- 김소영. (2011). 수준별 교육과정(이동수업) 운영의 효과성 탐색: 다층자료 분석모형 이용. 「아시아교육연구」 12(2): 135-158
- 김장균. (2014). 학교장의 의사소통능력이 학교 평생학습 성과에 미치는 영향. 「평생교육 HRD 연구」 10(1): 1-23
- 김정민. (2013). 학업성취도 지역 격차에 대한 교사 인식. 「한국교원교육연구」 30(4): 355-380
- 김종각. (1992). 학교조직유형과 의사유통유형 및 교사의 직무만족도의 상호관계 연구. 「The journal of educational research」 8: 1-30

- 김천기 · 임순일 · 최원진. (2009). 교사의 학교만족도 관련 요인. 「교육사 회학연구」 19(3): 79-99
- 남궁지영 · 김위정 · 김양분 · 이석영 · 김도윤. (2013년). 한국 교육 실태 및 수준 분석: 고등학교 연구. 「한국교육개발원」: 1-298
- 남원희. (2010). 무용단 지도자의 의사소통 노력과 헌신이 단원들의 자발 적 행동 및 혁신행동에 미치는 영향. 「한국무용과학회지」: 1-15
- 박상완 · 김재웅. (2015). 학교평가 정책 집행요인 분석. 「교육정치학연 구」 22(1): 85-116
- 박수정 · 이준우. (2013). 학교문화가 학교구성원의 학교만족도에 미치 는 영향. 「한국컨텐츠학회논문지」 13(7): 452-462
- 박인용 · 구남옥 · 김완수 · 구슬기. (2015). 2014년 국가수준 학업성취도 평가 결과 : 고등학교 학업성취도 변화 추이. 「한국교육과정평 가원」: 1-217
- 배필수 · 엄준용. (2016). 중등교사의 교권 상실감이 학교조직 효과성에 미치는 영향: 사기의 조절효과를 중심으로. 「한국교원교육연 구」 33(2): 127-155
- 백석윤 · 석경희. (2012). 초등학생의 수학학습 부진 개선을 위한 수학적 의사소통 중심의 수업 모형 연구. 「한국초등교육」 23(1): 213-231
- 백승령. (2015). 메신저 시스템 활용을 통한 지식공유가 조직구성원의 혁신행위와 개인성과에 미치는 영향. 「중소기업연구」 37(4): 231-260

- 손경옥. (2014). 전문대학생의 학교만족도 측정도구 개발. 박사학위 논문. 서울대학교 대학원: 1-229
- 손윤희. (2016). 중등학생의 사교육 및 개인공부시간이 학업성취도의 중단 변화에 미치는 영향 분석. 석사학위 논문. 서울대학교 대학원: 1-71
- 송미연. (2011). 교사의 직무 만족이 학교조직의 성과에 미치는 영향. 석사학위 논문. 서울대학교 행정대학원: 1-140
- 송충진. (2014). 대학에서의 교수·학습활동과 의사소통, 수업 만족도에 관한 연구: 교수자와 학습자간 인식 차이와 영향요인을 중심으로. 「아시아교육연구」 15(2):171-200
- 송현정. (2010). 조직 내 사회적 자본 개념의 재해석: 의사소통행위이론 관점을 중심으로. 「The Korean Journal of Human Resource Development」 12(1): 237-264
- 신재흡. (2012). 학교장의 서번트 리더십과 학교 조직문화가 학교 조직 효과성에 미치는 영향 분석. 「교육종합연구」 10(1): 19-41
- 신철균. (2005). 학교 내 교원 간 의사소통 네트워크 분석: A고등학교를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교 대학원: 1-123
- 양은주·이윤식. (2016년). 교장의 지도성, 교감의 지도성, 교사효능감, 학교조직효과성 간의 구조관계. 「한국교원교육연구」 33(2): 395-421
- 왕기항. (1986). 교육조직론. 서울. 집문당.
- 엄인숙. (2012). 청소년의 부모 자녀간 의사소통과 자아탄력성과의 관계

연구. 「복지행정논총」 22(2): 51-70

오성재 · 강창희 · 정혜원 · 주병기. (2016). 대학수학능력시험 성적을 이용한 교육성취의 기회평등에 대한 연구. 「정책지식포럼 812회」 서울대학교 행정대학원 정책지식허브연구센터.

이준희 · 김희규. (2015). 대리인 이론에 근거한 학교평가 정책 분석. 「한국교육학연구」 21(1): 85-111

이종재. (2005). 학교혁신의 관점과 모형. 「교육개발 2005」 132(2)

이지연. (2002). 종합병원의 진료파트별 특성과 간호사 의사간 의사소통 유형. 석사학위 논문. 서울대학교 보건대학원.

이영부 · 고명숙. (2015). 임상간호사의 의사소통능력과 감성지능이 조직성과에 미치는 영향. 「임상간호연구」 21(3):347-354

이창길 · 최성락. (2011). 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향: 수직적·수평적 의사소통의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」 50(2): 65-88

임수연 · 권동택. (2012). 초등학생이 지각한 담임교사의 의사소통과 학급집단 응집성 및 학교 생활 적응과의 관계. 「초등교육학연구」 19(1): 67-90

전영한 · 금현섭. (2011). 한국 교육조직의 성과 영향요인에 관한 연구: 중학교 학업성취도를 중심으로. 「행정논총」 49(2): 235-266

전창완. (2014). 중·고등학생의 주관적 수업 태도와 학업 성적의 상호관계. 「교사교육연구」 53(1): 204-219

정일환. (2003). 협동적 학교조직 문화형성에 관한 연구: 특성과 요인 분석. 「한국정책과학학회보」 7(1): 301-320

- 조경식 · 이양수. (2008). 조직간 의사소통이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 사회복지조직을 중심으로. 「한국행정학보」 42(1): 229-252
- 조지민 · 고정화 · 김명화 · 김미경 · 김민정 · 김수진 · 남민우 · 도종훈 · 박종훈 · 박은아 · 송미영 · 정은영 · 최원호 · 최인봉. (2007). 2006 국가수준 학업성취도 평가 교육지표: 고등학교. 「한국교육과정평가원」: 1-60
- 주철안 · 박상욱 · 홍창남 · 이쌍철. (2012). 학교 조직 특성이 학생의 학업성취와 정의적 성장에 미치는 효과분석: 학교조직 진단 영역 중심으로. 「아시아교육연구」 13(2): 57-80
- 최수일. (2013). 중소기업의 조직 내 정보 소통 및 공유가 품질, 원가, 시간의 매개효과를 통하여 신시장 개척 성과에 미치는 영향. 「회계연구」 18(4): 141-158
- 최의창. (2014). 전인적 청소년 교육을 위한 스포츠 활용: 최근 국제동향과 학교 체육에의 시사점. 「아시아교육연구」 15(3): 247-276
- 최철영. (1998). 학교장의 의사소통 유형에 따른 초등교사 집단의 응집성에 관한 연구. 석사학위논문. 강릉대학교.
- 허나래. (2015). 간호대학생의 대인관계 성향과 비판적 사고성향이 의사소통능력에 미치는 영향. 「Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing」 24(1): 22-31
- 홍창남 · 주철안 · 성병창 · 이쌍철 · 서용희 · 김혜진 · 이종철. (2012). 학교조직 진단 도구 개발 및 타당화. 「한국교원교육연구」 29(2): 525-554

- Blumer, Hebert(1998). Symbolic interactionism : perspective and method. Berkeley University of California Press.
- Coleman, J.S., Cambell, E.Q., Hobson, C.J. & McPartland, J.M(1996). Equality of Educational Opportunity. Washington, D.C.; U.S. Government Printing Office
- Campbell Jones and Rolland Munro(2005). Contemporary organization theory. Sociological Review.
- Daanen, Paul ; Sammut, Gordon(2012). G.H. Mead and knowing how to act: Practical meaning, routine interaction, and the theory of interobjectivity. Theory & Psychology. 22(5): 556-571
- Hal G. Rainey(2014). Understanding and Managing Public Organizations. Jossey-Bass.
- Hopkins, D., Mel Ainscow, Mel West(1994). School Improvement In An Era Of Change. New York : Cassell Villiers House.
- Hopkins, D., Harris, A.(1997). Understanding the school's capacity for development: Growth. School Leadership &Management. Oct97, Vol. 17 Issue 3, p401-412
- Hopkins. D.(2001). School Improvement for Real. London :RoutledgeFalmer.
- Hopkins. D.(2005). The practice and theory of school Improvement. Dordrecht : Springer.

- Masselam VS(1983). Parent Adolescent Communication: Family Functioning and School Performance.
- Meier, K.J. & O' Toole Jr, L.T.(2007). Modeling Public Management: Empirical analysis of the management-performance nexus. Public Management Review.
- Meier, Kenneth J. ; Winter, Søren C. ; O' Toole, Laurence J. ; Favero, Nathan ; Andersen, Simon Calmar(2015). The Validity of Subjective Performance Measure: School Principals in Texas and Denmark: 1084-1101.
- Parsons, Talcott(1971). The System of Modern Society. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, P. Stephen & Timothy A. Judge(2011). Organizational Behavior. NJ: Prentice- Hall, Inc.
- William O. Haynes; Michael J. Moran; Rebekah Pindzola(2010). Understanding of Communication's obstacles: The guideline for specialists in school.

Abstract

The impact on performance by communication level in school

Jihyun Kim

Master of Public Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

It is known that communication helps people to achieve performance of the organizations with common vision. Is it real, the more communication people have, the better outcome people expect? In order to verify this hypothesis, the research was processed about the relationship between the level of communication of school organization and performance.

This research uses the panel data of the Korean Educational Development Institute which was surveyed to high schools from 2003 to 2014, 'the Actual Condition of School Education and the Analyzation of Level.' The purpose of research is to verify the influence to school performance, and therefore the level of communication between teachers, students and parents became an

independent variable. According to the direction, communication was classified with horizontal dimension in the same classes and vertical dimension from top to bottom classes, and checked the influence. School performance, a dependent variable, comprised the standardization data of school credit was objective outcome and the level of school member's satisfaction was subjective outcome which was classified with student's, parent's, and teacher's. Additionally, organizational characters, such as location and standardization, being expected to influence to school performance, were controlled.

As a result of multiple regression analysis, total level of communication in school had a considerable impact on increase the school credit, and the satisfaction of students, parents, and teachers. Horizontal communication in same classes influenced with school credit and student's satisfaction, but it did not have an impact on satisfaction of parents and teachers. Vertical communication from top to bottom classes had an positive impact on increasing to every performance in school. Also, comparing to influence between horizontal and vertical communication, vertical thing showed much more positive impact on school performance. However, student's satisfaction had been influenced with horizontal communication rather than the vertical one. Therefore, it was sure that the level of communication in school had a positive impact on organizational outcomes, and by the direction of communication, the influence had diverse spectrums.

Meanwhile, organizational characters in school, which were set up as control variables, influenced with school performance. Among

the resource factors, parent's social economic status made the level of school credit and satisfaction of students and parents increase. In case of the institutional factors, the effect of private school had a positive impact on satisfaction of teachers. The motivational factors showed diverse effect according to the dimension of school performance. The immersion level of school made teacher's satisfaction increase but school credit be decreased. The student's attitude to classes allowed the teacher's satisfaction to be decreased. Among the structural factors, the location of school had a negative impact on school credit, and non-standardization effect had a positive influence with the satisfaction of students and parents.

As a result, it is able to understand school organization well as considering into various organizational characters, on the process of discussing the school performance and the reasons. The level of communication among members is useful to make school performance better. However, the influence is diverse according to the organizational characters and the culture which reflects them. It is thought that this research is useful to understand other public organizations as well as schools. Throughout further studying, by specifying the contents and the ways of communication and subjective performance in school, it is available to discuss the relationship between communication and organization's performance comprehensively.

**Keywords : communication, organizational performance,
satisfaction, resource, motive, structue**

Student Number : 2014-23589