

# 참여적 의사결정이 직무만족과 학교성과에 미치는 영향에 관한 연구\*

이 현 국\*\*  
정 지 수\*\*\*

..... < 목		次 > .....	
I. 서론		IV. 분석결과	
II. 이론적논의		V. 함의 및 결론	
III. 연구설계			

## <요 약>

이 연구는 교사의 참여적 의사결정이 교사의 직무만족도와 학교의 성과와 같은 조직 경쟁력의 구성요소에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다. 교사는 교육과 학습을 개선시키기 위한 학교의 의사결정 과정에 결정적인 역할을 한다. 학생들과 직접적인 커뮤니케이션을 하는 과정에서 보다 효과적인 교육방법을 적용할 여지가 있기 때문이다. 이러한 참여의 과정을 통해서 조직의 성과를 향상 시키고 궁극적으로 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 것이다.

선행연구에 따르면 다소 상반되는 연구결과도 존재하지만 대체로 교사의 참여적 의사결정은 교사의 개인성과뿐만 아니라 조직성과도 향상시킬 수 있는 것으로 보고 있다.

이 연구에서는 이 두 가지 가설을 검증하기 위해서 한국교육종단패널 데이터를 사용하였다. 2005~2007년에 걸쳐 완성된 150개 중학교에 대한 패널 데이터를 고정효과모형(Fixed Effect Model)을 이용하여 분석하였다.

분석결과 교사의 참여적 의사결정이 직무만족도와 학생들의 성적에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 교사가 학교운영과 학생지도와 관련한 결정에의 참여과정을 통해서 보다 나은 성과를 도출할 수 있는 것이다. 이러한 분석결과를 바탕으로 정부의 경쟁력을 향상시키기 위한 참여적 의사결정과 관리의 필요성을 정책적 함의로 도출하였다.

【주제어: 참여적 의사결정, 직무만족, 성과, 조직경쟁력】

\* 이 논문은 2011년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2011-330-B00195).  
\*\* 주저자, 서울대학교 행정대학원 정부경쟁력센터 선임연구원(secret@snu.ac.kr)  
\*\*\* 교신저자, 서울대학교 행정대학원 박사 과정, BK21플러스 사업단(jsjeong@snu.ac.kr)  
논문접수일(2013.10.26), 수정일(2013.12.19), 게재확정일(2013.12.27)

## I. 서론

참여적 의사결정(Participative decision making, PDM)은 산업민주주의, 직원의 자기경영(self-management), 권한 동일화, 자율근로집단, 민주적 리더십과 같은 분야에서 주창되어 많은 분야에 빠른 속도로 퍼지고 있다(Dachler and Wilpert, 1978). 조직은 변화하는 내/외부환경에 대응하고 조직을 유지 및 발전시키고 조직목표를 달성하기 위해 많은 의사결정을 하게 된다. 조직의 구성원들은 이러한 의사결정과정에 직/간접적으로 참여하고 의사를 개진하게 된다. Brewer & Selden(2000)은 조직성공에 영향을 미치는 요인에 대한 연구에서, 성과에 영향력이 큰 변수들은 모두 조직 구성원의 참여수준을 높이는 전략을 구성하는 요소라는 공통점을 가지고 있다는 사실을 유념할 것을 주장하고 있다.

한국의 경우 권위주의적 정부에서 민주화의 과정을 거치면서 구성원의 의사결정에의 참여가 중요한 화두가 되고 있다. 하지만 한국에서는 과거 권위주의 정부하에서 경제적 성장 경험이 있기 때문에 과연 구성원의 의사결정과정에의 참여가 정부의 성과를 향상시키고 정부경쟁력을 올 증대시키는지에 대해서 의견이 대립하고 있는 상황이다. 특히 교육행정분야는 전통적으로 유교문화의 영향)아래에서 위계적인 관계가 이어져 오고 있으며, 최근 교육감의 직선과 같은 민주주의적인 기제들이 도입되면서 참여의 문제가 중요한 문제로 부각되고 있다.

실질적인 의사결정에의 참여가 민주주의와 평등을 신장한다는 점에서는 이견이 거의 없지만 의사결정에의 참여가 효율성을 증진시키는지에 대해서는 의견이 대립되고 있으며, 특히 기존의 권위주의적인 질서를 유지하고 싶어 하는 사람들에게는 효율성을 증진시키지 못한다는 주장이 매력적으로 보일 것이다. 따라서 본 논문에서는 참여적 의사결정이 조직과 구성원의 성과를 향상시키는지를 교육 분야의 데이터를 이용해 실증적으로 검증하는데 그 목표를 두었다. 보다 구체적으로는 교사의 참여적 의사결정이 교사의 직무만족도와 학생의 성적에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴볼 것이다.

---

1) 유교적인 전통에서는 스승과 제자간의 위계적 관계를 가정한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 참여의 개념정의

참여적 관리(participative management)는 1930년대 이래로 민주적 감독과 참여적 관리에 대한 논문들이 게재되면서 관리이론(management theory)에서는 고전적인 개념으로 사용되어 왔다(Lawler, 1993; Pardo-del-Val et al, 2013). 참여적 관리에 대한 개념정의는 매우 다양한데 종종 참여적 관리는 종업원 참여(employee involvement)와 상호 교환적으로 사용되어 왔다(Kaufman, 2001). Lawler, Albers, and Ledford(1992)는 효과적인 참여적 관리는 교육훈련 뿐만 아니라 일선 종업원(front-line employees)과 권한(power), 정보, 보상을 공유하는 것을 필요로 한다고 보았다. 또한 Cotton(1994)은 참여적 관리를 기업의 기초적인 활동과 기능의 통제와 조정에 있어 의사결정권한과 책임을 일선 종업원과 상의하는 것(conferring)으로 정의하고 있다. 김하현·나태준(2011)은 참여적 관리를 조직원을 의사결정에 참여시킴으로써 조직목표를 공유하게 하고 권한 부여를 통한 만족감을 극대화시켜 조직의 생산성을 높이려는 방법으로 정의하고 있다. 기존의 참여적 관리에 대한 개념정의는 다양하지만 대체로 조직의 의사결정 과정에 조직의 구성원을 참여시키는 것이라는 점에서는 유사하다.

참여에 대한 개념은 더욱 복잡한 이론적 배경을 기초로 하고 있다. Dachler and Wilpert (1978)는 참여를 중요시하는 이론적 배경으로 (1)민주주의 이론(democratic theory), (2)사회주의적 이론(socialistic theory), (3)인간개발과 발전이론(Human growth and development), (4)생산성과 효율성이론(productivity and efficiency)으로 구분하고 있다. 그리고 이러한 이론적 배경에 따라 다른 가치관을 가지고 있기 때문에 참여의 정의도 각각 다르다고 한다. 예를 들어 (1)과 (2)를 기원으로 하는 경우에는 참여를 일반적인 사회현상으로 보는 반면, (3)과 (4)를 기원으로 하는 경우에는 참여를 조직의 잘못된 문제들을 해결하기 위한 수단 또는 관리기술로서 참여를 좁게 정의하고 개인과 조직의 내부관리의 문제에 중점을 둔다.

본 논문에서는 일반적인 사회현상으로서의 참여보다는 조직의 문제해결을 위한 수단 또는 관리기술로서의 참여에 관심을 두기 때문에 주로 (3), (4)의 차원에서 참여의 개념을 살펴보고자 한다. (3), (4)의 차원에서의 참여적 관리는 의사결정에 직원들을 관여시키는 것(Cole et al, 1993), 조직의 구성원에게 전략적인 방법으로 생각할 것을 요구하고 그들의 개인적인 업무 질에 대해서 완전한 책임을 지우도록 하는 것(Bowen and Lawler, 1995)으로 개념정의 할 수 있다. 보다 구체적으로 인간개발과 발전이론을 기원으로 하는 참여모형에서는 근로자들에게 더 많은 영향력, 자율성, 책임성을 부여해서 동기를 부여하는데 더 관심을 가진다. 직무확충, 직무순환, 목표관리, 직원스스로의 감독, 참여와 같은 조직 재설계 전략을

통해서 책임성(responsibility)을 부여하고자 하는 것이다. 하지만 이러한 관점에서는 참여를 광범위한 조직적인 문제를 포괄하기 보다는 인간상호관계와 같은 참여의 사회적 체계에 관심을 둔다. 특히“참여를 의사결정에의 참여뿐만 아니라 조직변화 프로그램의 공동소유, 아이디어, 감정, 정보, 지식, 다른 자원들에 대한 공유와 같은 측면들도 포함”하였다. 또한 개인과 집단의 발전은 경제적인 효율성과 생산성의 증가와 관련 있는 것으로 본다(Dachler and Wilpert, 1978).

반면에 생산성과 효율성을 중요시하는 입장은 인간과 그들의 능력을 생산성을 극대화하기 위한 수단으로 보는 도구적 관점을 가지고 있다. 이들의 주장에 따르면 소외·불만족·직장에서의 몰입의 부족은, 효율성 감소의 비용을 유발하고 생산품의 질과 양을 감소시키며, 결국 결근·높은 이직률·태업과 파업을 가져올 수 있다는 것이다(Turner and Lawrence, 1965; Garson, 1972; U. S. Department of Health, Education and Welfare, 1972). Dachler & Wilpert (1978)에 따르면 관리이론가들과 경영자들은 이러한 비용을 감소시킬 목적으로 참여의 다양한 형태를 포함하는 사회과학적 기술을 살펴보기 시작했다고 한다.

인간개발과 발전이론을 기초로 한 참여모형에서는 참여의 필요성이 인간의 개발과 발전에 있다면, 생산성과 효율성을 중요시하는 관점에서는 참여적 관리는 결국 생산성과 효율성을 증가시키기 위한 것에 있다고 볼 수 있다. 관리이론에서는 참여적 관리의 궁극적인 목표를 생산성과 효율성의 향상으로 보고 있다. 물론 인적자원의 개발과 발전에 관심을 기울이기도 하지만 이러한 관심의 최종적인 목적은 생산성과 효율성의 증진에 있다고 할 것이다. 이 연구에서는 이러한 관리이론의 관점에서 참여적 관리를 “조직의 생산성과 효율성을 증가시키기 위해서 관리자가 조직의 구성원들과 의사결정과정에서의 영향력을 공유하는 관리 스타일”로 정의하고, 참여적 의사결정은“직원들의 의사결정과정에서의 참여와 그 영향력의 정도”로 개념정의 한다.

## 2. 참여의 다양한 차원

참여에 대한 연구는 다양한 차원에 그 초점을 두어 왔다. 예를 들면 목표설정에서 있어서의 참여와 같은 주제를 강조한 경우(Latham & Yukl, 1975), 개인의 성과평가에 있어서의 참여의 문제를 연구한 경우(Wexley, Singh & Yukl, 1975), 조직의 변화에 있어서의 참여의 문제를 연구한 경우(Beer, 1976), 그리고 지속되는 관리적 의사결정 과정(Vroom & Yetton, 1973)에서의 참여를 연구한 경우가 있다. 반면에 Dachler and Wilpert(1978)는 참여를 공식적·비공식적<sup>2)</sup> 참여, 직접·간접참여, 의사결정에의 참여의 정도<sup>3)</sup> 의사결정 사항의 내용·중요성·복

2) 공식적 참여는 법률, 계약, 관리정책 등의 합법화(legitimation)에 따른 참여이며, 이러한 공식적인 참

잡성,4) 참여의 사회적 범위5)로 구분하였다.

Drake, B., & Mitchell, T (1977)는 참여 연구의 대부분이 수직적인 연결을 강조하는 것으로 한정되었다고 비판한다. 즉, 참여는 거의 항상 부하가 상관의 권력에 상대적인 힘을 가지는 정도로 정의되어 왔다는 것이다. 하지만 수직적 권력에 대한 초점은 전체의 일부를 보여줄 뿐이라고 주장한다. 대부분의 조직 환경에서, 하나의 단위 또는 하위그룹으로 부터의 정보는 마지막 결정이 될 때까지 다른 하위그룹 또는 단위로부터의 권고와 결합되는데 이러한 연결은 수평적인 것으로 권한이 이러한 집단들 사이에 어떻게 배분되었는지와 관련되는 것이라는 것이다.

본 연구의 참여는 목표설정(Latham & Yukl, 1975), 조직의 변화에의 참여(Beer, 1976), 관리적 의사결정 참여(Vroom & Yetton, 1973)와 관련된다. 학교조직은 다른 조직에 비해서 학교장의 영향이 큰 조직이다. 하지만 교무회의, 학교운영위원회의 등의 절차를 통해서 교사는 자의적 혹은 타의적으로 참여를 하게 된다. 참여의 행태는 의사개진의 적극성, 의사의 반영성 등의 측면에서 많은 차이가 있을 것으로 예상된다.

선행연구에서 제시된 것처럼 교사들의 참여와 의견반영은 학교운영의 목표설정과 조직의 변화, 관리와 관련하여 보다 합리적인 운영을 가능케 하고 자신의 의견을 반영시킬 수 있다는 측면에서 교사의 직업/직무 만족도에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 그러나 만일 학교운영과 관련한 각종 회의에 참여만 하고 의견이 반영되지 않는다면 이는 더 큰 스트레스만 가중시킬 것을 생각해 볼 수 있다.

---

여는 인간개발과 발전을 중시하는 참여의 개념을 중시하는 미국이나 영국과 같은 국가 보다는 유럽 대륙국가에서 강조한다.

- 3) Dacher and Wilpert(1978)은 IDE(1976)의 참여의 정도에 대한 개념을 인용하는데 참여의 정도를 다음의 여섯 가지로 정의한다. (1) 직원들에게 의사결정에 대한 어떠한 정보도 미리 부여되지 않은 경우 (2) 직원들에게 의사결정에 앞서 정보가 주어진 경우 (3) 직원들이 의사결정에 대해 자신들의 의견을 표명할 수 있는 경우 (4) 직원들의 의견이 의사결정과정에서 고려되는 경우 (5) 직원들이 반대권을 가지거나, 의사결정에 대해서 부정적 또는 긍정적인 동의를 사전에 할 수 있는 경우 (6) 의사결정이 완전히 조직의 구성원(관리자와 부하 간에 상관없이)에게 주어진 경우. 이들은 거의 모든 집단의사결정에 관한 연구들이 이 중에서 (1)~(4)의 연구에 한정되었는데 이러한 경우는 인간개발과 발전 그리고 효율성과 생산성합리화를 위한 개념으로부터 나온 것이라고 주장한다.
- 4) 단지 의사결정과정에서의 참여 자체가 중요한 것이 아니라 이러한 참여의 내용이 참가자들에게 중요하고 복잡한 문제인지가 중요하다는 것이다.
- 5) 단지 참여자체로 중요한 것이 아니라 누가(예를 들면 선출된 사람, 특정부서의 집단, 전체 구성원, 관심 있는 외부인등) 참여하는가가 중요하다는 것이다.

### 3. 참여적 의사결정과 조직성과, 직무만족

관리 이론들(management theory)은 조직과 인간간의 협력적인 관계가 인적자원을 향상시키고 생산성을 향상시킨다고 보았다(Maslow 1954; Argyris 1957; Likert 1967). 이러한 관리 이론의 이론적 기초에서 참여적 의사결정 연구의 중요성은 성과(outcome)와의 관계에 있다고 할 수 있다(Scott-Ladd et al., 2006). 다음의 <표 1>은 참여의 성과에 대한 다양한 연구를 보여주고 있다. 참여적 의사결정이 가져올 수 있는 성과로 기존 연구들은 만족감, 사기, 동기부여, 정보제공, 생산성, 조직변화, 창조성과 혁신을 들고 있다. 참여적 의사결정과 직접적인 조직의 성과와의 관계를 연구한 Somech(2010)는 성과를 학교성과와 교사의 성과로 크게 이분하였다. 학교 성과는 생산성, 혁신, 조직시민행동으로 구분하였으며, 교사의 성과는 직무만족과 중압감(strain)으로 구분하였다.

교사의 참여와 의견의 반영과정을 통해서 직무에 대한 만족감과 사기(Morse & Reimer, 1956; Somech, 2010)를 높이며, 직무몰입과 학교에 대한 소속감(Coch & French, 1948)이 높아질 수 있다. 또한 학교의 성과 즉, 생산성의 증가와 연관되는데 한국의 경우 학교의 생산성 증가는 학생들의 성적향상과 더 좋은 대학에 입학하는 학생의 수를 들 수 있을 것이다.

<표 1> 참여의 성과에 대한 선행논문

참여의 성과	연구자
만족감 또는 사기(morale)	Morse & Reimer(1956)
만족감 또는 동기부여	Drake & Mitchell(1977)
집단의 응집성과 몰입을 향상	Coch & French(1948)
더 정확한 정보를 제공	Strauss, 1963; Lowin, 1968; Lawler & Hackman, 1969)
생산성(productivity)	Coch & French, 1948; Morse and Reimer, 1956; Vroom, 1960
조직변화(organizational change)	Pardo-del-Val et al(2012)
창조성과 혁신(creativity and innovation)	Quinn and Spreitzer(1997)
-학교성과: 생산성, 혁신(innovation), 조직시민행동 (organizational citizenship behavior) -교사의 성과: 직무만족(job satisfaction), 중압감(strain)	Somech(2010)

참여적 의사결정이 학교성과에 미치는 영향에 대해서 첫째, 참여적 의사결정이 의사결정의 질을 향상시켜 생산성의 증가를 가져올 수 있다는 주장이 있다. Tschannen-Moran(2001)은 참여적 의사결정은 교사들이 교실이나 학교의 문제점의 근원에 대해서 행정가들에게 정확

한 정보를 줄 수 있기 때문에 의사결정의 질을 향상시킬 수 있다고 주장한다. 둘째, 참여적 의사결정은 예측되지 않은 문제점들을 시의 적절하게 개선시킬 수 있기 때문에 성과를 향상시킬 수 있다는 주장이 있다. 즉, 교사들은 업무의 과정에서 발생하는 예기치 않은 문제들로 인해서 직접적으로 영향을 받는 사람들인데 이들이 의사결정과정에서 참여한다면 이러한 문제발생시 시의 적절하게 문제를 개선할 수 있다는 것이다(Durham, Knight, & Locke, 1997). 셋째, 교사들이 의사결정과정에서 참여하고 그 결정된 사항을 실제 교실에서 자발적으로 실행하도록 하기 때문에 교육의 생산성(productivity)을 증가시킬 수 있다(Griffin, 1995; Hoy & Trater, 1993). Mitchell(1973)은 참여적 의사결정을 통해서 행동의 공유가 증가하고 이러한 증가로 인해서 의사결정의 결과에 대한 헌신으로 이어질 수 있음을 강조한다. 이 외에도 참여적 의사결정이 간접적으로 상호간의 갈등을 감소할 수 있고, 결근이나 지각을 줄이고 직무만족과 사기를 높일 수 있는 효과가 있어 성과를 향상시킬 수 있다고 보기도 한다. 그렇다면 교사의 학교 의사결정에서의 참여가 직접적으로 학생들의 성과를 높일 수 있는가? 위의 <표 1>에 제시된 선행연구에서 제시된 것처럼 교사가 학교운영, 직무관련사항, 학습 및 교육방식 등에 대해서 의견을 제시하고 받아들여지는 과정을 통해서 학교의 생산성 및 성과를 향상시킬 수 있다. 학교조직의 성과는 학생들의 성적이 될 것이다. 교사들의 학교운영에 대한 참여는 학생들의 성적향상을 위한 학습방법, 교과과정 운영 등의 내용이 포함되기 때문이다. 이러한 과정을 통해서 교사의 참여는 학생들의 성적에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 즉, 관리적 차원의 개선과 전체적인 학교의 시스템을 바꿔서 학생성적을 높일 수 있는 것이다.

그러나 참여적 의사결정이 조직과 직원의 성과를 향상시킨다는 주장에 대한 경험적인 연구의 결과는 논쟁적이다(Parnell & Crandall, 2001). 참여의 과정이 하나의 업무로 인식되어 학생교육에 투자할 시간을 구축하는 구축효과를 야기할 수 있다. 이지혜, 이인희(2010)는 교사관련 요인이 학교교육의 성과에 미치는 중요한 요인이라고 주장하면서도 교사의 업무와 관련한 부담이 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 교사의 참여과정은 단순히 학생의 교육과 관련된 것만 있지는 않다. 학교 운영과 관련된 행정사항 처리와 각종 행사 및 감사 등의 요인은 교사들에게는 직무스트레스가 될 수 있다. 이러한 업무특성뿐만 아니라 참여의 방식과 절차의 문제도 존재한다. 일상적/의무적 참여는 자발적 참여와 구분되는 것으로 형식적인 의미 이상을 가지기 어렵다. 또한 자발적 참여를 했다고 하더라도 회의운영방식, 학교장의 리더십 등의 영향으로 참여자체가 피하고 싶은 대상이 될 수도 있을 것이다.

기존의 참여에 관한 연구들은 참여와 직무만족과의 관계에 관심을 가져왔다(Organ, 1990). 지금까지 많은 연구들에서 참여적 관리가 공공부문의 직원의 직무만족에 긍정적인 영향을

줄 수 있다는 것이 논의되었다(Likert, 1969; Daley, 1986; Bernstein, 1993; Kim, 2002). 참여적 관리 문헌과 마찬가지로 참여적 의사결정에 대한 연구들도 직무만족간의 관계에 관심을 기울였다(Cotton et al, 1988; Macy, Peterson, and Norton 1989). Likert(1967)는 참여가 근로자의 감정적인 변화를 가져오기 때문에 참여가 중요하다고 주장하였다. Macroff(1988)는 참여적 의사결정은 교사의 자기만족에 필수적이라고 주장하였다. Kim(2002)은 관리자의 참여적인 관리스타일과 직원의 전략적 관리 과정에서 참여의 인식이 직무만족과 긍정적으로 관련이 되어 있다고 보았다. Conley et al(1988)은 교사의 학교 행정의 참여는 직무확충(job enlargement)의 형태로 이루어질 수 있는데, 이러한 것은 교사의 경력발전의 기회와 인센티브의 부족함을 상쇄하였다고 주장하였다. 김종수(2012)는 조직에서 구성원이 의사결정에 참여하면서 조직적 차원의 생산성증가와 개인적 차원의 직무만족도 증가로 참여의 효과를 제시하였다. 또한 Yukl(1987)은 의사결정의 효과로 업무 이해의 증가, 헌신의 유발, 목표에 대한 이해, 동기유발, 직무만족의 증가, 협력의 증가 등을 제시한바 있다(김종수, 2012). 성낙돈(2008)도 교사의 참여적 의사결정이 학생, 수업, 학교조직에 대한 교사의 헌신을 증가시킨다고 보았는데, 여기서 헌신이란 학교운영과정에서 행정업무와 학생에 대한 교육의 개념을 포괄하는 것으로 해석된다. 이상의 선행연구를 요약하면 교사는 참여를 통해서 의사를 개선하고 이 과정에서 학교의 운영과 자신의 업무에 대한 이해도의 증가와 학교 및 학생들에 대한 헌신을 유발할 수 있다. 이러한 과정을 통해서 교사로서의 업무에 더 열심히 일할 동기유인이 제공되며 결과적으로 직무만족을 증가시킬 수 있는 것이다. 반면에 참여의 과정이 과중한 업무 부담과 여러 가지 학교 환경요인에 따라서 직무스트레스가 발생할 경우로 조직에 대한 몰입을 떨어뜨리고 학교교육의 질적 수준을 떨어뜨려 전반적인 학교성적을 저해한다(이강현, 2003; 옥장흠, 2009)는 연구도 존재한다. 이러한 교사의 업무부담은 교사의 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미치게 된다. Duke, Showers & Imber(1980)는 참여적 의사결정이 교사에게 시간적인 부담(비용)이 될 수 있으며, 교사 개개인의 자율성을 저해할 수 있다고 보았다. 의사결정과정에 참여하는 것을 통해서 교사들이 만족을 느낄 수 있지만 수많은 의사결정에 모두 참여하기는 바라지 않을 것이며, 지나친 참여가 오히려 부정적인 영향을 미칠 수도 있는 것이다.

#### 4. 학교성과와 직무만족에 영향 미치는 요인: 통제요인의 고찰

Vroom & Jago(1998)는 효과적인 관리는 상황에 따라서 달라진다는 상황이론(contingency model theory)을 제시하였다. 즉 모든 조직이나 상황에서의 모든 직원들에게 적합한 하나의 관리이론은 존재하지 않는다는 것이다. 따라서 참여적 의사결정이 효과적인지에 대한 하나



의 답변이 존재하는 것은 아니고 상황과 시간 효과성의 기준에 따라서 그 영향은 달라진다는 것이다. Somech(2010)은 학교의 성과에 영향을 미치는 요인으로 첫째, 교사의 특성(외향성(extraversion), 친절성(agreeableness), 성실성(conscientiousness), 신경질적임(neuroticism), 경험에 대한 개방성(openess)), 둘째, 교장-교사간 상호관계(principal-teacher exchange), 셋째, 문화적 측면(개인주의/집단주의), 넷째, 구조적 측면(bureaucratic/organic)을 들고 있다. 이러한 변수들은 학교의 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 본 연구의 핵심변수인 참여적 의사결정 변수의 직접적인 영향력을 살펴보기 위해서 통제해야 할 변수들이다.

이 연구에서는 이러한 영향요인들 중에서 설문에서 측정가능한 변수를 고려할 것이다. 교사의 특성중에서는 성실성, 개방성, 외향성 변수를 사용하고, 교장-교사간 상호관계는 학교장의 리더십 변수를 사용할 것이다. 마지막으로 구조적 측면은 학교장의 관료주의적 특성을 측정할 것이다. 개인/집단주의를 측정할 문화적 변수는 정확한 측정지표가 존재하지 않아서 포함하지 않았다.

이들 변수가 종속변수인 학교성과에 영향을 미치는 과정은 다음과 같다. 첫째, 외향성(extraversion)이 높은 사람들은 다양한 사람들과 사회적 관계를 맺고 싶어 하고, 다른 회사에도 많은 관심을 보인다(Sak, 2004). 참여적인 관리환경에서 일하는 것은 팀 멤버와의 관계를 증진시키고 사교의 기술을 가지고 있는 사람들을 필요로 하므로, 외향성이 높은 사람들은 내성적인 사람들보다 참여적 의사결정에 의해서 더 영향을 받을 것이다. 둘째, 성실성(conscientiousness)이 높은 사람은 조직화되고, 철저하고, 책임성이 있으며, 동기 부여되고, 야망적인 정도가 높은 경우를 의미한다(Goldberg, 1992). 참여적인 의사결정은 교사들이 스스로가 학교에 기여할 수 있다는 것을 인식할 수 있게 하며 따라서 교사들의 책임성을 높이는 결과를 가져온다(Luthans, 1995). 따라서 높은 성실성을 가지고 있는 교사들은 높은 목표 설정과 기대를 가지고 있을 것이다 아마도 이러한 성실성을 가지고 있는 교사들이 낮은 성실성을 가지고 있는 교사들보다 참여적 의사결정에 의해서 이러한 목표설정과 기대가 높아질 것이고 결국 성과에 영향을 줄 것이다. 셋째, 경험에 대해 개방성(openess)을 가지고 있는 사람은 다양성에 대한 선호와 지적인 호기심이 높다(Costa & McCrae, 1992). 결국 이러한 개방성의 정도는 참여적 의사결정의 성과를 결정하는 요인이 될 것이다.

반면 Smylie, Lazarus, Brownlee-Conyers(1996)는 교육관련 문헌을 검토한 후에 참여적 의사결정의 결과에 대한 일관성을 지닌 확정적인 증거가 없는 이유를 제시하고 있다. 첫째, 참여의 이니셔티브인 구조, 초점, 과정의 다양성에 따라서 다른 결과를 가져 왔다는 것이다. 둘째, 이러한 참여의 구조가 잘 설계되었더라도 시점이 잘 맞지 않고 적절한 자원이 공급되지 않는다면 기대된 성과가 나타나지 않을 수 있다는 것이다. 셋째, 실질적으로 이러한 참여적 의사결정의 결과에 대한 실증적인 연구가 교육학에서 상대적으로 적다는 점을 들고 있다.

다음으로 교장-교사간 상호관계에서 교장의 리더십은 부하직원들이 조직에 대한 일체감을 형성토록 하며, 학교장의 목표와 가치를 신뢰하도록 하여 직무성과를 향상시킬 수 있다. 또한 조직의 비전을 실행하고 이를 위한 상호소통과정, 조직의 목표를 리더에 의해서 확실하게 전달함으로써 부하들은 이를 실행하면서 자기효능감을 향상시켜 직무만족도를 높이는 결과를 얻을 수 있다.(김석봉, 송병주, 2011) 강수돌(2010)도 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다.

관료제적 특성은 형식주의(Red-Tape, Rule-bending), 집중화(centralization)라는 개념과 관련하여 볼 때 직무스트레스는 증가시키고 직무만족은 낮춘다. 하지만 관료제적 특성은 공식화(formalization)와 표준화(standardization)를 통해서 조직의 성과를 유지시킬 수 있는 측면도 존재한다.(DeHart-Davis, 2007) 각 조직에 따라서 관료제의 수준은 다를 수 있으며 이에 따라서 성과에 미치는 영향도 다를 수 있을 것이다.

본 연구는 이러한 대립되는 기존이론과 선행연구를 바탕으로 기존의 이론들이 제시하고 있는 주장들을 실증적으로 검토하는데 그 목적이 있다. 의사결정과정의 참여로 참여의 범위를 좁히고 이러한 과정에서 참여가 학교의 성과에 어떤 영향을 미치는가를 살펴볼 것이다.

## 5. 선행연구의 주요결과 및 가설

선행연구들에서 참여적 의사결정은 직무성과, 직무만족, 이직률과 같은 성과와 상당히 긍정적인 관계가 있음을 보고하였다(Cotton, Vollrath et al, 1988; Miller & Monge, 1986; Fisher, 1989). 그러나 이러한 연구결과와는 다르게 긍정적인 관계가 없는 것으로 나타나거나 비선형적 그리고 개인과 상황변수에 의해서 일관되지 않는다는 연구결과도 존재한다 (Daniels and Bailey, 1999; Wagner, 1994; Wagner & Gooding, 1987a, 1987b).

교육부문의 연구 결과는 참여가 학급에서의 교사 성과(performance)와 긍정적으로 관계가 있다는 결과(Gebert, Boerner & Lanwehr, 2003; San Antonio & Gamage, 2007)와 학급수준에서 어떠한 의미 있는 변화를 가져오지 못한다는 결과 또는 오히려 교사의 스트레스 요인이 되어 교사의 성과를 낮춘다는 결과(Sato, Hyler, & Monte-Sano, 2002; Locke & Schweiger, 1979)와 참여적 의사결정과 성과는 선형관계가 아니라 중간수준의 참여가 교사의 성과를 향상시키는 최적의 방안이라는 주장(Conway, 1984)의 연구결과 등 불분명한 결론이 나오고 있다(Somech, 2010).

반면에 참여가 근로자의 동기부여와 만족에 모두 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 견해(Lowin, 1968; Vroom, 1964, 1970; Wood, 1973)가 있으며, 참여적 의사결정이 직원의 직무만족을 증가시키는 것을 보여준 연구결과도 있다(Sagie et al., 2002; Witt et al., 2000; Miller

and Monge, 1986). Drake, B., & Mitchell, T, (1977) 의 연구결과 수평적 수직적 권력의 배분 모두 동기부여와 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 동기부여보다는 만족도에 더 영향력이 컸으며, 수직적 권한배분보다는 수평적 권한배분이 동기부여와 태도에 더 큰 영향력을 주는 것으로 나타났다. 반면에 Wagner(1994)의 연구결과 참여적 의사결정이 직무만족에 유의미한 결과를 보였지만 그 크기는 매우 작았다. 교육관련 문헌의 검토를 통해서 Taylor & Tashakkori(1997)은 참여적 의사결정이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보았다. 이들은 실제 교사들이 참여를 원하는 것과 참여와의 차이를 가지고 분석을 하였는데 그 결과 대부분의 교사들이 참여를 강하게 소망하였고, 실제로 높은 참여를 보인 교사들의 직무만족도 역시 높은 것으로 나타났다.

이상의 선행논문의 결과를 토대로 가설을 설정하면,

가설 1. 교사의 참여적 의사결정이 많을수록 교사의 직무만족도가 높아질 것이다.

가설 2. 교사의 참여적 의사결정이 많을수록 학생의 성적(학교성과)이 높아질 것이다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 자료 및 추정모형

이 연구에 사용할 분석자료는 한국교육개발원에서 2005년에 시작한 한국교육중단연구 패널데이터이다. 한국교육중단연구는 2005년 전국 150개 중학교 1학년 학생 6,908명을 표본으로 하여, 우리나라 학생들이 가정, 학교, 사회로부터 제공받는 교육 활동과 학습 경험, 이를 뒷받침하는 교육 정책, 그리고 궁극적으로 달성하게 되는 인지적, 비인지적, 사회적 성취 등을 추적 조사하는 국가 수준의 종단적 교육 조사 연구이다.(한국교육개발원 홈페이지)이 연구는 표본 학생들이 만 30세가 되는 시점까지 3단계로 나누어 조사하도록 설계되었다. 조사 단계는 중등교육 단계(중학교 1학년~고등학교 3학년), 고등교육 단계(고등학교 졸업 ~ 만 26세), 그리고 초기 직업 단계(만 30세)로 계획되어 있다.(한국교육개발원, 2005) 구체적인 조사방법은 아래의 표와 같다.

〈표 2〉 한국교육종단연구 조사방법

조사 방법(조사시기, 대상, 방법 등)	
조사시기	매년 11월 ~ 12월
조사대상	표본 학생(6,908명) 및 학부모, 표본 학생이 재학하는 학교, 학교장, 해당 학년 교사, 담임교사. 6)
조사방법	설문지에 의한 우편조사 방법
조사도구	성취도 검사(국, 영, 수), 학생설문지, 자기조절학습검사지, 담임교사의 학생평가, 학부모설문지, 학교장설문지, 학교조사지, 교사설문지
조사성공률	1차년도: 학생설문지(98.8%), 학부모설문지(97.9%), 학교조사지(100.0%), 학교장(100.0%) 담임교사의 학생평가(95.1%) 등임. 2차년도: 학생설문지(95.5%), 학부모설문지(94.5%), 학교조사지(100.0%), 학교장(100.0%) 담임교사의 학생평가(92.5%) 등임. 3차년도: 학생설문지(95.1%), 학부모설문지(93.2%), 학교조사지(98.0%), 학교장(96.5%) 담임교사의 학생평가(91.7%) 등임.

자료: 한국교육개발원(2005). 한국교육종단연구 설문자료안내.

한국교육 종단연구<sup>7)</sup> 데이터는 2005년부터 3개년도의 교사, 교장, 학교, 학부모, 학생에 대한 설문조사로 이루어져 있어서 다양한 측면에서 분석을 진행할 수 있다.

이 연구에서 분석단위는 2005-2007년까지의 150개 중학교(총 450개 관측치)이다. 학생, 학부모, 교사의 인식조사결과는 각 학교의 평균값을 구하여 학교수준으로 데이터셋을 새롭게 구성하였다. 각 년도마다 문항의 번호가 변해서 이를 찾아내고 맞추는 작업을 진행하여, 데이터 셋을 구성하는데 많은 시간이 소요되었다. 또한 주요변수들은 3개년도에 모두 존재하지만 일부 흥미로운 변수들이 3개년도에 모두 포함되지 않는 경우가 존재하여 분석에서는 제외하였다.

한국교육종단연구 2005, 2006, 2007년의 보고서에 따르면 각 년도의 조사대상과 조사성공률은 다음과 같다. 먼저 한국교육종단연구 2005에는 6,908명의 학생과 학부모가 참여할 것을 동의하였고, 이 중에서 6,822명이 학생이 질문지에 응답을 하여 98.8%의 회수율을 보였다. 학생은 국어, 영어, 수학 교과에서 각각 6,751명, 6,820명, 6,750명으로 97.7%, 98.7%, 97.7%를 나타냈다. 교사에 의한 학생 평가는 6,563명에 대해서 이루어져 95.1%의 성공률을 보였다. 학부모는 6,758명이 질문지에 응답을 하여 97.9%의 회수율을 보였으며, 학교 수준에서 학교 조사지와 학교장 질문지는 150개 학교모두 조사가 이루어졌다. 교사 설문지 대상은

6) 한국교육종단연구는 표본을 추출하기 위하여 층화군집무선추출법(stratified cluster random sampling)을 적용하였다. 층화추출법(stratified sampling)은 동질적인 표본 단위를 층이라는 하나의 단위로 묶고, 이들 각 층으로부터 무선으로 표본을 추출함으로써 표본 조사의 정밀도(precision)를 향상시키는 표본 추출 방법이다.(한국교육개발원, 2005)

7) 한국교육종단연구 홈페이지 <http://kels.kedi.re.kr/>

1학년 수업을 담당하는 전체 교사로서, 모두 2,910명의 교사가 응답하였다. 2차년도와 3차년도에도 모든 설문에서 91%가 넘는 성공률을 나타냈다. (한국교육개발원, 2005)

개별수준의 특성을 평균값으로 구성하여 분석함으로써 학교수준으로 분석단위를 상향한 것은 보다 일반적인 특성을 확인하려는 목적 때문이다. 이렇게 분석하는 것의 장점은 “학교수준에서 측정변수를 집계(aggregation)하여, 학교수준의 성과결과와 매칭(matching)함으로써 교사, 학부모, 교장 등의 개인자료를 함께 고려”할 수 있다.(전영한, 금현섭, 2011) 변수에 따라서 일부 결측치가 존재하여 분석시에는 결측치에 대해서는 평균값, 중위값 등을 입력하지 않고 제외하였다. 본 연구에서는 2005~2007년의 3년도 패널자료를 활용하여 Fixed Effect Model 분석을 실시하였다.

패널 Fixed Effect Model을 선택한 이유는 150개 학교의 시불변 요인들을 통제하여 분석하기 위해서이다. Random Effect Model을 함께 고려하였으며, Hausman Test<sup>8)</sup>를 통해서 최종적으로 Fixed Effect Model을 선택하였다. 이 논문에서 사용할 모형을 식은 다음과 같다.<sup>9)</sup>

$$\begin{aligned} \text{직무만족도}_{it} = & \beta_0 + \beta_1(\text{참여적의사결정}_{it}) + \beta_2(\text{성실성}_{it}) + \beta_3(\text{개방성}_{it}) + \beta_4(\text{외향성}_{it}) + \beta_5(\text{학교장의관료주의}_{it}) \\ & + \beta_6(\text{학생들학습태도}_{it}) + \beta_7(\text{교사1인당학생수}_{it}) + \beta_8(\text{학교종예산}_{it}) + \beta_9(\text{학생간문제점}_{it}) \\ & + \beta_{10}(\text{선생님평가}_{it}) + \beta_{11}(\text{교사학력}_{it}) + \beta_{12}(\text{교사나이}_{it}) + \beta_{13}(\text{재직기간}_{it}) + \beta_{14}(\text{학부모교육비지출액}_{it}) \\ & + X_{it}\gamma + \delta_t + \epsilon_{it} \end{aligned}$$

여기서  $i$ 는 150개 개별 학교를 의미하며,  $t$ 는 3년 각각의 년도를 의미한다.  $X_{it}$ 는 개별학교특성을 포함한 더미변수이며,  $\delta_t$ 는 년도의 랜덤효과(random effect)를 의미한다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정<sup>10)</sup>

### 1) 독립변수

이 연구에서는 공식적인 학교 운영과 관련한 제도적 참여정도에 대한 교사들의 인식을 묻는다. 참여횟수, 시간 등의 객관적 지표보다 인식지표가 참여를 측정하는 것이 더 타당한 이유는 교사들에게 참여적 의사결정의 정도를 묻는 것으로 각 교사들의 의견이 얼마나 반영되는가의 여부를 측정할 수 있기 때문이다. 이는 제도적 차원의 참여보장이 실제적 의미의 참여와 의견반영과 연결이 되는가를 묻는 것으로 학교운영에서 교사의 참여적 의견반영

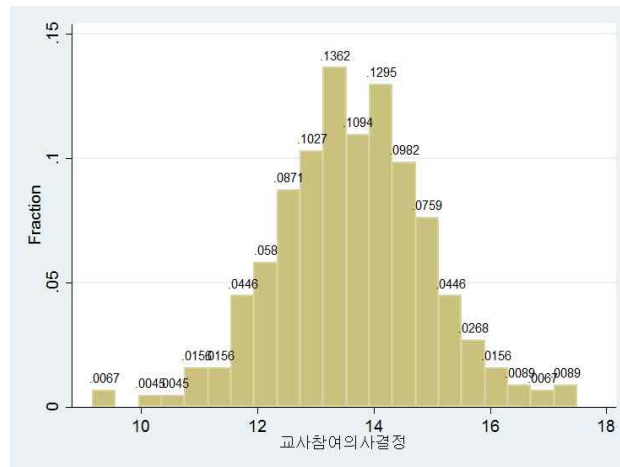
8) Hausman Test 결과는 분석결과에 제시하였다.

9) 종속변수가 학생성적인 모형은 지면제약상 생략하였다.

10) 2005년도 설문지를 기준으로 하였으며, 각 변수의 구체적인 설문내용은 부록의 설문문항 목록에 추가하였다.

을 측정할 수 있다는 장점이 있다. 의사결정에의 참여를 측정하기 위해서 교육중단연구의 교사설문지 36번의 3, 6, 7, 10번 설문을 사용한다. 전체 응답의 합계점수를 이용해서 참여의 정도를 측정하고, 참여의 내용을 인사, 일반행정업무, 교육관련업무, 계획업무로 구분하여 측정하였으며, 교사들이 인식하는 참여를 통한 의사반영정도를 측정하였다. 참여적 의사결정 변수는 왜도 -0.08, 첨도 3.63로 정규분포의 가정을 충족하였다.

〈그림 1〉 교사의 참여적 의사결정 변수의 히스토그램



## 2) 종속변수

Wagner(1994)는 Cotton, Vollrath et al(1988)의 연구를 다시 분석하면서 참여와 성과를 자기보고(self-report)방식으로 측정했을 경우에 다른 실제적인 지표들을 사용했을 경우보다 관계가 밀접한 것으로 분석되었다고 하면서 인식조사의 한계를 지적하였다. 따라서 본 연구에서는 종속변수인 성과는 가능한 주관적인 인식조사를 피하고자 노력하였다. 교사의 직무만족정도는 인식조사를 할 수 밖에 없어 인식조사를 사용하였지만 학교의 성과에 대해서는 객관적인 데이터를 사용하고자 노력하였다. 학교의 성과는 학생의 성적(국, 영, 수 성적)으로 정의하고, 이러한 성적은 학업성취도조사의 결과를 활용하였다. 교사의 성과는 교사의 직무만족정도로 개념화하고, 교육중단연구의 교사설문지 40번의 문항의 7개 설문을 총계하여 직무만족 정도를 측정할 것이다. 구체적으로는 교사의 기대감, 교사라는 직업에 대한 만족감, 학교에서의 교육적 경험, 학교에 대한 긍지, 자신의 발전 등에 대한 만족감을 설문하였다.

### 3) 통제변수

교사의 개인적인 특성에서 외향성은 다른 사람들과 사회적 관계를 맺고 문제를 함께 풀어나가려는 의지로 개념화하고 교육중단연구의 교사설문지 33번의 5개 설문의 동료 교사와의 커뮤니케이션으로 대신 측정한다. 학생들의 학업, 수업태도, 과제, 출결석, 생활태도에 대한 교사들과의 대화를 통해 교사 개인이 내부적으로 문제를 해결하기 보다는 다른 교사와의 대화를 통해서 외부적으로 문제를 해결하고 다른 교사와의 관계를 유지하려는 것을 포함한다.

성실성은 교육중단연구 교사설문지의 17번 문항의 16, 17, 18, 19, 20번의 총합으로 측정한다. 이글에서 사용한 교사의 성실성은 수업을 얼마나 충실하게 하는가에 초점을 두었다. 수업과 관련해서 적절한 수업방법을 선택하는 것, 학습이해정도를 점검하는 것, 수준에 맞게 수업 난이도를 조절하는 것, 수업이 끝날 때 요점을 반복/요약해주는 것, 공부한 내용을 잘 알았는지 확인하는 것을 성실성으로 포함하여 측정하였다.

개방성은 교육중단연구 교사설문지의 17번의 8번 문항으로 측정하였다. 학생들의 질문을 적극적으로 수용하는 것이다. Costa & McCrae(1992)가 주장한 것처럼 경험에 대한 개방성은 학생들의 다양한 질문과 표현의 다양성을 선호하는 특성을 가지기 때문이다.

학교조직의 특성으로 관료주의 문화 정도는 교사설문지의 34번의 6으로 측정한다. 한국의 학교조직은 직위에 따른 위계적, 서열적 직위에 따른 차별이 심하기 때문에 부정적 관료제의 영향을 측정하고자 한다.

학교장의 관계지향적 리더십 정도는 교육중단연구 교사설문지의 14번 문항의 2,3,6,7,8번의 총합으로 측정한다. 특히 학교장의 교사에 대한 리더십으로 교사들의 복지에 신경을 쓰거나, 친근감을 느끼게 하는 리더십, 교사들의 잘못을 들추기보다는 잘한점을 찾아내려는 특성, 가족적 분위기를 이루려는 노력 등은 교사들이 직장에서 편안한 마음을 가지고 일할 수 있는 환경을 조성할 수 있다.

다음은 학생들의 특성으로 학생들의 학습태도는 학생들이 생각하는 다른 학생들의 학습태도에 대한 설문으로 6번 문항의 첫 번째 설문을 사용하였다. 학생들이 생각하는 환경을 확인하는 것은 교사가 많은 노력을 기울이더라도 학생들이 수업시간에 시끄럽고 무질서하다면 학교성이나 교사의 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 것이기 때문이다.

학생들의 선생님에 대한평가는 11번 문항의 1,2,3,4번의 총합을 사용하였다. 학생들이 선생님으로부터 배울점이 많고, 본받을 만한 점이 있고, 열심히 가르치신다고 생각하는 것은 학생들의 수업태도와 학습의욕에 많은 영향을 미칠 수 있다.

학생간의 문제점은 5번의 1,2,3,4번의 총합을 사용하였다. 학생들간에 돈을 빼앗거나, 폭력, 왕따, 협박 등의 사건이 자주 일어난다면 학생들의 성적에도 부정적인 영향을 미칠 것

이며, 교사들에게도 많은 스트레스를 유발할 수 있는 요인이 된다.

다음으로 교사의 성별, 연령, 교직경력(교육중단 연구의 교사설문지 1, 2, 3번 문항), 학부모의 사회경제적 지위(교육중단 연구의 학부모 설문지 17번), 사교육비(학부모 설문지 21번) 지출정도를 통제변수로 구성하였다.

이상의 변수들의 범주와 조사방법, 조작적 정의와 측정방법에 대해서는 다음의 <표 3>에 요약하였다.

<표 3> 변수의 조작적 정의와 측정<sup>11)</sup>

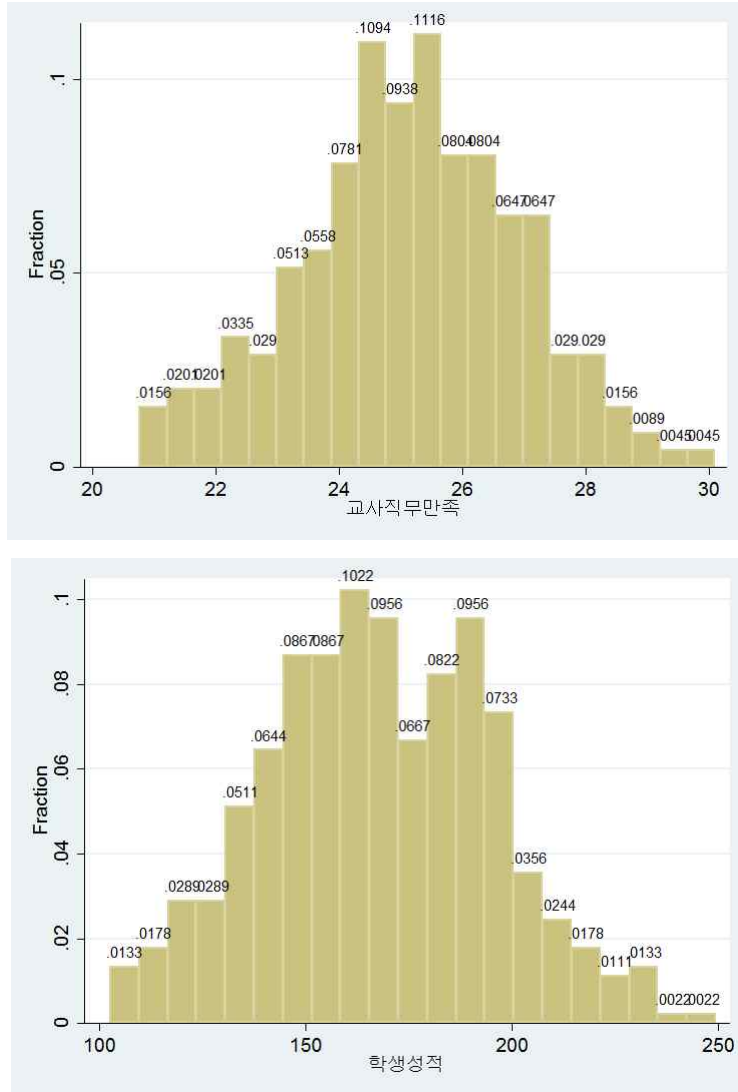
범주	변수	변수설명	측정
교사특성	교사직무만족	교사의 직무만족도	4개문항 리커트척도
	성실성	교사의 수업에 대한 성실도	5개문항 리커트척도
	개방성	교사의 학생에 대한 열린자세	1개문항 리커트척도
	외향성	다른 교사와의 관계	5개문항 리커트척도
학교환경 특성	교사참여의사결정	교사의 학교운영에 대한 참여적 의사결정의 정도	4개문항 리커트척도
	관료주의 문화	학교운영의 관료적 행태	1개문항 리커트척도
	학교장의 관계지향적 리더십	학교장의 교사에 대한 리더십의 행태	5개문항 리커트척도
	교사1인당학생수	학생수/교사수	
학생특성	학교총예산(로그)	Log(학교예산)	
	학생들의 학습태도	다른 학생들의 학습태도	1개문항 리커트척도
	학생간 문제점	학생들간의 수업을 방해하는 요인	4개문항 리커트척도
	학생들의 선생님평가	학생들의 선생님의 수업에 대한 평가	4개문항 리커트척도
교사특성	교사의 최종학력	학사, 석사, 박사수료	
	교사나이	나이	
	교사의 현학교 재직기간	개월	
학교성과	교사의 총 재직기간	개월	
	학생성적	학생의 성적(국, 영, 수)	국, 영, 수학성적 합산

논문에서 사용할 변수의 범주는 교사특성, 학교성과, 학교환경, 학생특성으로 구분할 수 있으며, 조사방법은 교사, 학교장, 학교, 학생, 학부모에 대해서 설문조사 및 현황조사결과를 병행하여 사용하였다.

11) 구체적인 설문문항은 참조에 표기하였다.



〈그림 2〉 종속변수의 히스토그램



본 연구에서 종속변수로 사용한 교사의 직무만족도, 학생들의 성적변수에 대한 왜도와 첨도의 결과는 각각 0.08/2.78, 0.05/2.63로 대체로 정규분포를 따르는 것으로 분석되었다.

## IV. 분석결과

### 1. 주요변수의 특성

회귀분석에 앞서서 이 논문에서 사용한 변수들의 기술통계량은 다음의 <표 4>의 내용과 같다.

<표 4> 변수의 기술통계량

	자료수	평균	표준편차	최소값	최대값
교사직무만족	448	25.147	1.784	20.778	30.100
교사참여의사결정	448	13.640	1.304	9.174	17.500
성실성	448	18.937	0.631	17.200	21.625
개방성	448	4.182	0.176	3.667	4.910
외향성	448	20.109	1.069	16.692	22.857
관료주의 문화	448	2.249	0.373	1.111	3.385
학교장의 관계지향적 리더십	448	13.402	2.316	6.538	19.000
학생들의 학습태도	447	1.787	0.410	1.000	3.806
교사1인당학생수	450	29.004	31.282	0.692	195.444
학교총예산(로그)	424	8.662	0.465	5.367	9.836
학생간 문제점	450	2.688	0.445	1.386	3.648
학생들의 선생님평가	450	3.525	0.275	2.800	4.500
교사의 최종학력	448	1.345	0.180	1.000	2.250
교사나이	448	39.710	4.109	29.182	50.875
교사의 현학교 재직기간	448	51.206	51.615	10.800	280.889
교사의 총 재직기간	448	174.598	50.731	57.909	325.625
학생성적(국,영,수 합산)	450	167.813	27.610	102.649	249.410

변수들은 설문조사와 학교의 실제자료를 사용하였다. 학교예산은 로그값을 취한 변수를 사용하였다. 주요 독립변수인 교사의 참여적 의사결정의 경우 평균이 13.64, 최소값이 9.17, 최대값이 17.50으로 충분한 변동(variation)을 나타내고 있다. 또한 학생의 성적, 부모의 만족도도 학교마다 상당한 차이가 있음을 알 수 있었다. 자료수는 총 3년 450개 학교에 대한 것으로 변수에 따라서 결측치가 존재했다. 특히 학교총예산과 관련한 데이터가 결측치가 26개로 가장 많았다. 이 변수의 영향력을 살펴보고자 변수를 포함한 모형과 그렇지 않은 모형을 비교해보았으나 중요변수의 영향력과 유의미성에 큰 영향이 없는 것으로 나타났다. 하지만 학교예산의 효과를 통제할 필요성이 있기 때문에 본 연구에서는 모형에 포함하기로 하였다. 가장 큰 편차를 나타

낸 것이 교사 1인당 학생 수이다. 소수 특성화 학교가 포함되었기 때문인 것으로 분석된다.

## 2. 분석결과

〈표 5〉 분석결과<sup>12)</sup>

	교사직무만족 Model 1	교사직무만족 <sup>13)</sup> Model 2	학생성적 Model 3
교사의 참여적 의사결정	0.496*** (0.113)	0.500*** (0.114)	1.776* (1.014)
성실성	0.297* (0.172)	0.295* (0.172)	-0.559 (1.542)
개방성	-0.460 (0.527)	-0.462 (0.528)	1.636 (4.752)
외향성	0.0552 (0.0942)	0.0532 (0.0946)	-0.276 (0.861)
관료주의 문화	-0.977*** (0.331)	-0.962*** (0.335)	7.056** (2.961)
학교장의 관계지향적 리더십	0.148*** (0.0517)	0.148*** (0.0518)	0.218 (0.467)
학생들의 학습태도	-0.0808 (0.264)	-0.0766 (0.264)	1.110 (2.365)
교사1인당학생수	0.000354 (0.00375)	0.000276 (0.00377)	-0.0388 (0.0336)
학교총예산(로그)	-0.146 (0.207)	-0.144 (0.207)	0.680 (1.852)
학생간 문제점	-0.0903 (0.445)	-0.111 (0.450)	-6.365 (4.059)
학생들의 선생님평가	1.078** (0.452)	1.120** (0.473)	17.36*** (4.093)
교사의 최종학력	0.439 (0.611)	0.435 (0.613)	-1.166 (5.471)
교사나이	-0.120*** (0.0346)	-0.121*** (0.0349)	-0.452 (0.312)

12) 교사의 참여적 의사결정과 성과(학생성적), 교사의 직무만족도간의 관계에서 조절효과를 갖는 요인들(성실성, 개방성, 외향성, 관료주의, 리더십)에 대한 상호작용효과를 확인하였으나 유의미한 결과는 나타나지 않았다. 즉, 선행연구에서 조절효과를 가질 것으로 보았던 변수들이 본 연구에서는 통계적으로 유의미하지는 않았다. 지면상 각각의 변수의 상호작용항을 고려한 모델은 제외하였다.

교사의 현학교 재직기간	0.00844*** (0.00251)	0.00840*** (0.00251)	-0.0194 (0.0225)
학부모의 교육비지출액	.	.	-0.218*** (0.0511)
학생성적(국영수)	.	-0.00214 (0.00682)	.
Constant	15.32*** (5.679)	15.61*** (5.767)	119.0** (51.01)
Observations	418	418	417
R-sq	0.348	0.349	0.279
F	9.20***	9.70***	8.26***
Number of Group	150	150	150

Standard errors in parentheses \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1, pd

Number of Year: 3년

cf. 각 모델의 평균 다중공선성 테스트 결과는 각각 1.53, 1.51, 1.50으로 분석되었다.<sup>14)</sup>

각 모델의 Hausman Test 결과는 model 1(chi2=22.92, p<0.061), model 2(chi2=22.92, p<0.110), model 1(chi2=191.75, p<0.000) 이다. 모델 2의 경우는 Random Effect Model과 유의미한 차이가 없었으므로, 다른 모형과 동일하게 Fixed Effect Model의 결과를 사용하였다.

위의 <표 5>의 model 1(종속변수: 교사의 직무만족)의 결과는 가설 1에 제시된 교사의 참여적 의사결정이 교사의 직무만족을 유의미(p<0.01)하게 증가시키는 것으로 분석되었다. 교사의 학교의 주요업무 즉, 인사, 일반행정업무, 교육관련업무, 계획업무에 대한 참여가 교사의 직무만족도를 증가시키는 것이다. 다음의 model 2는 교사의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 학생의 성적을 추가한 모형이다. model 1과 동일하게 교사의 참여적 의사결정은 교사의 직무만족도를 증가(p<0.01)시키는 것으로 분석되었다. 추가한 변수인 학생의 국, 영, 수 성적은 교사의 직무만족도에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. model 3은 학생성적에 영향을 미치는 요인을 분석한 것이다. 분석결과 교사의 참여적 의사결정이 학생성적을 향상(p<0.1)시키는 것으로 분석되었다. 이 결과는 교사의 참여적 의사결정이 교사의

13) 모델 2는 교사의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 학생성적(국영수)변수를 포함하였다. 교사의 직무수행평가 항목에는 담임학급의 학생의 성적도 포함되어 있기 때문이다. 이 모델은 모델 1과 모델 3을 비교하기 위한 목적으로 분석되었다.

14) Gujarati(2004)는 10이하의 값을 가지면 다중공선성의 문제는 해소할 수 있다고 하였다. 교사의 재직기간과 나이가 상관분석에서 0.2232로 나타났으나 다중공선성 테스트에서는 1.14로 문제점이 발견되지 않았다. 본 연구에서 측정된 재직기간은 총재직기간이 아닌 현재 학교에서 재직기간을 측정하는 것이기 때문이다. 본 연구가 각 학교를 기본단위로 하여 분석하였으므로, 현재 학교에서의 재직기간은 포함하는 것이 타당하다고 보았다. 또한 나이, 재직기간의 변수는 각각을 포함하거나 제외하여도 연구의 주요 분석대상인 참여와 직무만족, 학생성적의 관계는 변화하지 않았다.

직무만족 뿐만 아니라 학생의 성적도 직접적으로 향상시킬 수 있다는 것이다. 교사들이 학생들에게 보다 나은 교육을 위한 의견개진을 하는 과정에서 학생들에게 효과적으로 교육을 할 수 있고, 이를 통해서 학생의 성적을 향상시킬 수 있는 것으로 볼 수 있다.

이러한 결과는 참여적 관리가 성과, 생산성, 그리고 구성원의 만족에 긍정적인 영향을 미쳐왔다고 주장한 박준철, 홍순복(2007)의 연구 결과와 일치한다. 이들은 참여적 관리가 성과를 높이는 이유로 교사의 자율성 증대와 소외감 감소를 들었다.

이 논문의 주요변수는 참여적 의사결정이므로 통제변수들의 영향력은 상대적으로 관심의 밖에 있지만 흥미로운 결과를 보인 몇몇 변수의 효과를 살펴본다. 우선 관료주의 문화 즉, 학교가 계서제적인 관료주의 문화가 강할수록 교사들의 직무만족을 감소( $p < 0.01$ )시키는 것으로 분석되었다. 반면에 관료주의적 문화가 강한 위계적인 분위기에서 학생의 성적은 오히려 향상( $p < 0.05$ )되는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 기존의 관료주의적 문화를 성과를 저해하는 요인으로 보았던 것과는 다른 것이다. 흥미롭게도 관료주의적 문화는 구성원들의 직무만족을 저해하는 요인이 되지만 학교의 성과에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석된 것이다. 본 연구가 주관적인 인식정도로 성과를 측정했기 아닌 학생의 성적이라는 객관적 성과를 사용하였다는 점에서 이 분석결과가 주는 함의는 크다고 할 것이다. 그동안 성과에 부정적인 것으로만 인식되었던 관료주의에 대해서 보다 심도 있는 연구가 향후 진행되어야 할 것으로 보인다. 둘째로 학교장의 관계지향적 리더십은 교사들의 직무만족도를 높이는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 관계지향적 리더십은 학생의 성적과는 직접적인 관련성은 낮은 것으로 나타났다. 마지막으로 교사의 현 학교의 재직기간이 길어질수록 교사의 직무만족도는 높아지는 것으로 나타났다. 학생성적에는 유의미한 관계를 보이지 않았다. 이는 재직기간이 길어지면 조직에의 적응정도가 높아져 심리적인 안정감을 가져와 직무만족을 높일 수 있지만, 이러한 안정감이 학교의 성과에는 긍정적이 영향을 미칠 수도 있고 부정적인 영향을 미칠 수도 있어 결과적으로는 통계적으로 유의미한 수준에서의 관계를 보이지 않고 있다고 해석해 볼 수 있다.

## V. 함의 및 결론

본 연구는 학교 교육 중단연구 데이터를 사용하여 학교조직에서의 참여적 의사결정이 직무만족도와 학교의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 살펴보았다. 학교 성과를 어떻게 보는지에 대해서는 다양한 견해가 있지만 본 연구에서는 학생의 성적을 학교성적으로 보고 참여적 의사결정과정의 학교 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 살펴보았다. 분석

결과 교사들의 의사결정과정에서의 참여는 교사들의 직무만족도를 높이는 요인이 되며 동시에 학교성과인 학생들의 성적도 향상시키는 것으로 나타났다.

의사결정과정에서의 참여는 구성원들이 자신들의 업무에 대한 명확한 이해를 도울 수 있다. 즉 계서적으로 상명하복(上命下服)이 이뤄질 경우에는 업무의 비전과 목표 등에 대한 이해가 잘 되지 않는 경우가 많으며 따라서 업무에 대한 효능감이 낮을 수밖에 없다. 반면에 의사결정과정에서의 참여는 그 과정을 통해서 업무의 비전과 목표에 대한 이해를 증진 시킬 수 있으며 업무에 대한 이러한 이해는 효능감을 높여 직무만족도를 높일 수 있다. 또한 의사결정과정에서의 참여는 그 참여 자체로서 자신의 업무에 대한 의견을 개진할 수 있는 기회가 부여됨으로써 직무만족도를 높일 수 있다. 이외에도 의사결정에서의 참여는 참여과정에서 다양한 구성원들과의 의사소통의 기회가 되어 직무만족을 높일 가능성도 있다. 본 연구에서는 의사결정과정에서의 참여정도를 주관적으로 측정하였다. 따라서 객관적인 참여의 시간을 측정하는 것은 아니다. 그러나 주관적으로 자신의 의견이 의사결정과정에 얼마나 잘 반영되고 있는지를 인식하는 것은 실제적인 참여의 시간보다 더 중요한 의미를 지닌다고 볼 수 있다.

의사결정 과정에서의 참여는 직무만족을 높일 뿐만 아니라 학교의 성과를 높이는 것으로 나타났다. 정명자, 박세훈(2006)은 교사들이 생각하기에 의사결정에서의 참여에 대한 기대는 있지만 실제 참여는 낮은 수준임을 지적하였다. 특히 수업장학, 학교예산 편성, 학교특색사업의 운영 계획, 학교교육계획 수립·실행 등의 순으로 참여를 희망하고 있었다. 즉, 교사들은 의사결정과정에서의 참여 그 중에서도 학교운영과 관련된 과정에 참여를 기대하고 있는 것이다. 교사들은 일선관료로서 고객인 학생들과 학교 환경에 명시지(明示知, Explicit Knowledge) 뿐만 아니라 암묵지(暗默知, Tacit Knowledge)를 지니고 있다. 의사결정과정에서의 참여를 통해서 이러한 지식들을 활용할 수 있으며, 이러한 지식들이 학교운영에 반영되면서 학교의 성과를 높이는 것으로 볼 수 있다. 물론 의사결정과정에서의 참여가 형식적으로 이뤄질 경우에는 오히려 참여자체를 업무로 인식하여 과중된 업무로 인한 스트레스를 유발하고 성과를 낮출 가능성이 있다. 그러나 본 연구에서는 의사결정과정에 의견이 얼마나 잘 반영되는지를 측정하였기 때문에 이러한 형식적인 의사결정과정에서의 참여 가능성은 낮다고 볼 수 있다. 또한 분석결과에서는 표에 제시하지 않았지만 학생성적에 영향 미치는 요인으로 교사의 직무만족도를 포함시킨 모형에서 직무만족도가 학생성적에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 참여적 의사결정이 직무만족도를 높이고, 교사의 직무만족도가 학생성적을 높이는 경로도 생각해 볼 수 있을 것이다.

한국의 대부분 공공조직은 관료제를 기초로 하고 있다. 또한 조직문화도 가족주의적 문화를 보이고 있다(조석준·임도빈, 2012: 40) 여기에서 가족주의는 한국의 가족주의를 의미하는 것으로 가부장적인 위계적 문화를 의미하는 것이다. 이와 같은 위계적인 가족주의 문화에서

참여적인 의사결정이 이뤄지기는 어렵고, 대부분 독단적인 의사결정과 상명하복(上命下服)의 조직운영이 이뤄질 가능성이 높다. 이러한 의사결정과정의 낮은 참여는 본 연구의 결과를 통해 볼 때, 결국 직무만족도를 낮추고, 조직의 성과를 낮추게 된다. 따라서 한국의 위계적인 조직문화를 참여적인 문화로 바뀌어야 할 필요성이 높아 보인다. 그러나 흥미로운 사실은 통제변수로 구성한 조직이 계서제적 문화일 경우 직무만족도는 낮추고 있지만, 학교성가는 높이고 있다는 점이다. 따라서 관료제의 위계적인 문화자체를 비효율적으로만 치부하여 수평적 문화로 바꾸려는 시도보다는 관료제의 기본토대 위에서 구성원의 의견을 반영하기 위한 제도적 장치를 마련하는 것이 바람직해 보인다. 예를 들면 GDSS(Group Decision Support system)와 같은 방법을 활용할 필요성이 있다. GDSS는 커뮤니케이션, 컴퓨터, 의사결정기술을 결합한 것으로 토론의 과정에서 일반적인 장애물을 제거하여 집단 의사결정과정을 향상시킬 수 있다(이현국, 2013). 특히 한국과 같이 계서제적 문화에서는 컴퓨터를 통해 서열을 블라인드 처리한 상황에서의 의사결정을 하는 GDSS가 보다 효과적일 것이다.

저자는 2011년 한국정책지식센터의 낭중지추를 찾아서라는 기획포럼을 준비하기 위해 전직 경제기획원 출신의 고위관료를 인터뷰할 기회가 있었다. 그때 그에게서 다음과 같은 말을 들을 수 있었다. “당시 권위주의 시대라서 상사하고 부하의 관계가 권위주의적 일거라 생각하는 것은 잘못입니다. 당시 경제기획원은 아주 소통도 잘되고 상사 부하 할 것 없이 서로 논리적으로 따지고 싸우고 이렇게 했습니다. 이는 다른 정부 조직과는 상당히 다른 점이었어요 아마도 많은 선배들이 미국에서 유학하고 와서 그랬는지 몰라도 합리적이고 서로 대화도 많이 하고 했습니다. 그래서 저는 이걸 대단히 자랑스러워했습니다. 다른 친구들에게 우리조직의 이런 점에 대해서 자랑하고 했습니다. 당시로서는 대단히 과격적이었던 거죠” 물론 한명의 인터뷰 내용을 가지고 일반화하는 것은 어렵겠지만 그와의 인터뷰를 통해서 확인할 수 있는 것은 참여적인 의사결정은 조직에 대한 몰입감, 동기부여 그리고 직무에 대한 만족감을 줄 수 있다는 점이다. 그리고 이러한 만족감과 동기부여가 한국의 급속한 경제발전이라는 성과를 가져온 것은 아닐까? 물론 이러한 주장에는 많은 논리적 비약이 숨어 있다. 따라서 앞으로 참여적 의사결정에 대한 연구가 정부조직으로 확대되어 이러한 가설을 검증할 수 있기를 기대해 본다. 본 연구에서는 교육부문을 통해서 참여적 의사결정이 직무만족과 조직성가를 높이는 것을 보여주었지만, 이러한 결과를 다른 부문에까지 확장시키는 것에는 주의가 필요가 있는 것이다. 개별 조직이 가지고 있는 특성에 따라서 참여적 의사결정이 조직성가에 다른 영향을 줄 수 있기 때문이다. 신하영, 이미영(2012)은 교육정책결정의 의사결정 과정에서 누가 참여하고 어떻게 의사가 결정되는가가 중요함을 주장하였다. 즉, 의사결정과정에서의 참여자와 의사결정의 방식에 따라서 그 성과가 다르게 나타날 수 있는 것이다. 따라서 이후에는 다양한 조직에서의 참여적 의사결정과 참여 양태에 따라 조직성가에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 수행되기를 기대한다.

## 설문문항

### \*교사설문문항

-교사의 참여적 의사결정(Cronbach's  $\alpha$ : 2005(0.8338), 2006(0.8401), 2007(0.8667))

36-(3) 보직, 담임, 업무(사무) 분장 등 담당교사

36-(6) 규정 및 규율 관련 사항

36-(7) 교육계획, 학교 행사 관련 사항

36-(10) 예산관련사항

-성실성(Cronbach's  $\alpha$ : 2005(0.7313), 2006(0.7298), 2007(0.7456))

17-(16) 수업의 특성을 고려한 적절한 수업 방법(수업자료 및 시설)을 활용한다.

17-(17) 학생의 학습 내용 이해정도를 점검한다.

17-(18) 학생들의 수준에 맞게 수업의 난이도를 조절한다.

17-(19) 수업이 끝나는 시점에 요점을 반복해주고 요약해 준다.

17-(20) 공부한 내용을 얼마나 알았는지 학생들에게 확인한다.

-개방성

17-(12) 학생이 자신의 생각을 표현할 수 있도록 기회를 부여한다.

-외향성(동료교사와의 대화)(Cronbach's  $\alpha$ : 2005(0.8122), 2006(0.8121), 2007(0.7995))

33-(1) 학생들의 학업문제

33-(2) 학생들의 수업 태도 및 행동

33-(3) 수업 과제물의 내용 또는 분량

33-(4) 학생의 출결석 상태

33-(5) 학생의 생활태도

관료주의 문화

34-(6) 우리 학교는 직위에 따른 차별이 심하다

-(학교장의)리더십(Cronbach's  $\alpha$ : 2005(0.8872), 2006(0.8924), 2007(0.8964))

35-(1) 교사들의 복지를 위하여 애쓴다

35-(3) 교사들이 친근감을 느끼며 가까이 하기 쉽다

35-(5) 교사들이 잘못된 일을 들추어내기보다는 잘한 일을 찾아내려고 한다

35-(6) 모든 교사로 하여금 가족적 분위기를 이루도록 노력한다

직무만족도(Cronbach's  $\alpha$ : 2005(0.8872), 2006(0.8924), 2007(0.8964))

40-(1) 나는 우리 학교에서 기대감을 갖고 하루하루를 맞이한다



- 40-(2) 다시 직업을 선택하더라도 교사가 될 것이다
- 40-(3) 나는 이 학교에서 좋은 교육적 경험을 한다
- 40-(4) 교사라는 직업은 지속적으로 전문적인 자극을 주고 성장을 하게한다
- 40-(5) 지난 2년동안 교사라는 직업에 만족한다
- 40-(6) 나는 이 학교에 근무하는데 대해 긍지를 느낀다
- 40-(7) 이 학교에서의 교직 생활은 나 자신의 발전에 도움이 된다

### \*학생설문문항

- 선생님에 대한 평가(Cronbach's  $\alpha$ : 2005(0.8875), 2006(0.8848), 2007(0.8876))
  - 11-(1) 학생들을 열심히 가르친다
  - 11-(2) 본받을 만한 점이 있다
  - 11-(3) 담당 교과에 대한 지식이 많으시다
  - 11-(4) 가르치는 것을 좋아하신다
- 학생들의 학습태도:
  - 6-(1) 시끄럽고 무질서하다
- 학생들간 문제점(Cronbach's  $\alpha$ : 2005(0.8266), 2006(0.8558), 2007(0.8539))
  - 7-(1) 학교에서 학생들 간에 돈이나 물건을 빼앗는 일이 일어난다
  - 7-(2) 학교에서 학생들 간에 주먹이나 흉기를 이용하여 신체적 상처를 입히는 일이 자주 일어난다
  - 7-(3) 학교에서 특정 학생을 고의로 따돌리는 일이 일어난다
  - 7-(4) 학교에서 학생들 간에 언어적인 헐박이나 모욕감을 주는 일이 일어난다

## 참고문헌

- 강수돌(2010). 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족: 내재적 동기부여의 매개효과, 「인적자원개발연구」, 13(2): 21-40.
- 김석봉·송병주. (2011). 카리스마 리더십과 셀프 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 경남 경찰조직을 중심으로, 「지방정부연구」, 15(4): 229-251.
- 김종수. (2012). 초등학교사의 의사결정참여도 측정, 분석에 관한 연구: 경기도 안양시와 안산시를 중심

- 으로. 「한국정책연구」, 12(3): 103-129.
- 김하현·나태준(2011). 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 「행정논총」, 49(1): 93~116.
- 박준철·홍순복. (2007). 세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 14(4): 171-183.
- 성낙돈. (2008). 학교장의 변혁적 리더십과 교사의 참여적 의사결정이 학생, 수업, 학교조직에 대한 교사헌신에 미치는 영향. 「The Journal of Korean Teacher Education」, 25(1): 137-158.
- 신하영·이미영. (2012). 교육위원회의 참여적 의사결정 특징 분석. 「교육정치학연구」, 19(4): 61-87.
- 유평수. (1996). 의사결정에서 교사의 참여에 관한 탐색적 고찰. 「교육행정학연구」, 14(1): 160-190.
- 알프레드 Ho·임도빈.(2012). 정부경쟁력(Government competitiveness)의 개념정립: 시간과 공간의 관점에서. 「행정논총」, 50(3): 1-34.
- 이현국. (2013). 공공재 선호의 영향요인에 관한 연구: 서울시 사례를 중심으로. 서울대학교 박사학위논문
- 정명자·박세훈. (2006). 교사의 학교의사결정 참여 실제와 그 갈등, 교육. 「교육종합연구」, 4(1): 103-131.
- 조석준·임도빈. (2012). 「한국행정조직론」, 서울: 법문사.
- 전영한·금현섭. (2011). 학교 교육조직의 성과 영향요인에 관한 연구: 중학교 학업성취도를 중심으로, 「행정논총」, 49(2): 235-266.
- Beer, M. (1976). The Technology of organization development in M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology Chicago: Rand McNally.
- Bernstein, A. (1993). Making teamwork work and appeasing Uncle Sam. Business Week, 3302, 101.
- Brewer G, and Selden S. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies, Journal of Public Administration Research and Theory, 10:685-711
- Coch, L., & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. Human Relations, 1: 512-532
- Cole, R.E., Bacdayan, P. and White, B.J. (1993), Quality, participation and competitiveness California Management Review, 35(3): 68-81.
- Conley, S.C., Schmidle, T., & Shedd, J.B. (1988). Teacher participation in the management of school systems. Teachers College Record, 90: 259-280.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. Academy of Management Review, 13(1), 8-22.
- Cotton, J. (1994). Employee involvement: methods for improving performance and work attitudes. Newbury Park, CA: Sage
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations-Critical Evaluation. Administrative Science Quarterly, 23(1): 1-39.

- Daley, D. M. (1986). Humanistic management and organizational success: The effect of job and work environment characteristics on organizational effectiveness, public responsiveness, and job satisfaction. *Public Personnel Management*, 15(2):131-142.
- Daniels, K., & Bailey, A. J. (1999). Strategy development processes and participation in decision making: predictors of role stressors and job satisfaction. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 27-42.
- DeHart-Davis, L. (2007). The unbureaucratic personality. *Public Administration Review*, 67(5), 892-903.
- Duke, D. L., Showers, B. K., & Imber, M. (1980). Teachers and shared decision making: The costs and benefits of involvement. *Educational Administration Quarterly*, 16(1): 93-106.
- Drake, B., & Mitchell, T. (1977). Effects of Vertical and Horizontal Power on Individual Motivation and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4): 573-591.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2): 203-231.
- Fisher, S. (1989). Stress, control, worry prescriptions and the implications for health at work: a psychological model. *Job control and worker health*, 205-36.
- G. A. Yukl. (1981). *Leadership in Organizations*, Englewood cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
- Garson, D. (1972). Luddities in Lordstown Harpers, 244: 68-73
- Hoy, W. K., & Trater, C. J. (1993). A normative theory of participative decision making in schools. *Journal of Educational Administration*, 31: 4-19.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Imber, M. & Duke, D. L. (1984). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies, *Review fo Educational Research*, 63(4): 489-525.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2): 231-241.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). Assigned Versus Participative Goal Setting with Educated and Uneducated Woods Workers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3): 299-302.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1976). Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job-Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(2): 166-171.
- Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2005). work motivation theory and research at the dawn of the 21st century. *Annual review of psychology*, 56: 485-516.
- Lawler, E., Albers, S., & Ledford, G. (1992). Employee involvement and total quality management: practices

- and results in fortune 1000 companies. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Lawler, E.E. (1993), *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill
- Locke, E. A., & Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision making: One more look. in B.M.Staw (Ed.). *research in organizational behavior*, 1: 265~340.
- Macy, B. A., Peterson, M. F., & Norton, L. W. (1989). A test of participation theory in a work re-design field setting: Degree of participation and comparison site contrasts. *Human Relations*, 42(12), 1095-1165.
- Maeroff, G.I. (1988). Teacher empowerment: A step toward professionalization. *A Bulletin special. NASSP-Bulletin*, 72: 52-54.
- Mitchell, T. R., (1973). Motivation and Participation: An Intrgration, *Academy of Management Journal*, 16: 670-679.
- Morse, N.D., & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52: 120-129
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. IN B.M. Staw & L.L. Cummings(ed), *Research in organizational behavior* 12: 43-72.
- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., & Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843-1860.
- Parnell, J.A., & Crandall, W.R. (2001). Rethinking participative decision making: A refinement of the propensity for participative decision making scale. *Personnel Review*, 30: 523-535.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997), "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, Vol. 26 No. 2, pp. 37-49.
- Sak, U. (2004). A synthesis of research on psychological types of gifted adolescents. *Journal of secondary gifted education*, 15: 70-79.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadship & Organization Development Journal*, 27: 399-414.
- Somech, A. (2010). Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2): 174-209.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39: 308-331.
- Turner, A. N., and P.R. Lawrence. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard Graduate school of Business Administration
- U.S. Department of Health, Education and Welfare. (1973). *Work in America*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1998). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation.

in F.Dansereau & F.J.Yammarino(eds), Leadership: The multilevel approach. Greenwich, CT:JAI, 145-159

Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision making. Pittsburgh: University of Pittsburgh press.

Wexley, K.N., Singh, J.P., & Yukl, G. A. (1973). Subordinate personality as a moderator of the effects of participation in three types of appraisal interviews. Journal of Applied Psychology, 58: 54-59.

## ABSTRACT

### Participatory Decision Making for Job Satisfaction and School Performance

Hyunkuk Lee & Jisu Jeong

The purpose of this study is to analyze the effects of participatory decision making (PDM) on school performance and teacher job satisfaction. Teachers play an important role in agenda setting procedures for high-quality teaching and learning.

Based on previous research, a PDM process for teachers can channel individual and organizational performance. Korean education panel survey data were analyzed to test the hypotheses by using the fixed effect model. The panel data set (Korea Education Panel Survey) covers 150 middle schools over the period 2005-2007.

The results of analysis show that PDM positively effects teacher's job satisfaction. PDM also affects student scores in a positive direction. The policy implication derived from the results is that PDM is a significant factor for heightening organizational performance (student scores) as well as individual performance (job satisfaction).

【Keywords: Participatory Decision Making, Job Satisfaction, Performance, Organizational competitiveness】