

碩士學位論文

總體的質管理과  
學校自體評價와의 關係

指導教授 梁 鎭 健



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

朴 鍾 旭

2001年 8月

總體的質管理과 學校自體評價와의 關係

指導教授 梁 鎮 健

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

2001年 4月 日



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 朴 鍾 旭

朴鍾旭의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

2001年 7月 日

審 查 委 員 長 \_\_\_\_\_ 印

審 查 委 員 \_\_\_\_\_ 印

審 查 委 員 \_\_\_\_\_ 印

<國文抄錄>

## 總體的質管理과 學校自體評價와의 關係

朴 鍾 旭

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

指導教授 梁 鎮 健

본 연구는 총체적 질 관리 이론과 학교자체평가는 어떤 관계가 있는가를 조사·분석함으로써 총체적 질 관리 이론이 학교자체평가에 도입될 수 있는지 밝히려는 데에 목적을 두고 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 총체적 질 관리 이론이 학교자체평가와 어떠한 관계가 있는가?

둘째, 총체적 질 관리 이론의 하위요인 및 학교자체평가 하위요인에 대하여 교사의 일반 특성별 어떤 지각 차이가 있는가?

이 연구문제의 해결을 위하여 제주도내 초·중·고등학교 교사 472명을 대상으로 표집 조사·분석하였다.

설문지는 김두성의 설문지(총체적 질 관리에 관한 교육자의 반응 검사)와 김성렬의 설문지(학교자체평가에 관한 설문지)를 인용·활용하였는데, 총체적 질 관리의 하위요인은 양질의 지도성, 비전과 목표 설정, 구성원의 참여, 수요자 기대 반영, 권한부여, 전문성 개발, 구성원의 헌신, 동기부여, 양질의 과업성취, 효과적 보상체제로 선정하였고, 학교자체평가 하위요인은 투입변인, 과정변인, 산출변인

으로 선정하여 측정 도구는 총 40문항으로 구성하여 분석하였다.

이상과 같은 조사 분석에 의해 얻어진 결론은 다음과 같다.

첫째, 총체적 질 관리에 대한 지각 분석에서, 성별 집단간에는 유의한 차이가 없으나 그 외의 경력, 학력, 직급별, 학교급별, 학교설립별, 학교 규모별 집단간에는 평균적으로 차이를 보이고 있다.

둘째, 학교자체평가에 대한 지각분석에서 20년 이상 고경력 교사, 2년제 대학 졸업 교사, 초등학교 교사, 국·공립교 교사, 1-11학년 규모와 31학년 규모 이상의 학교에 근무하는 교사들이 학교자체평가의 하위요인에 대하여 높은 수준으로 지각하고 있었다.

셋째, 총체적 질 관리와 학교자체평가의 상관관계 분석에서 두 변인간 상관관계( $r=0.84$ )가 높게 나타나고 있어, 총체적 질 관리 이론을 바탕으로 학교자체평가를 실시하는 것은 긍정적인 것으로 판단해 볼 수 있다.

따라서 총체적 질 관리 이론을 중심으로 연구와 검토 과정을 거쳐 학교자체평가 항목을 작성·적용하는 것은 매우 가치 있는 일이 될 것이며, 총체적 질 관리 이론의 적용으로 학교 조직의 질 개선을 도모해 갈 수 있음을 알 수 있었다.

# 目 次

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| I. 緒 論 .....                   | 1  |
| 1. 研究의 必要 및 目的 .....           | 1  |
| 2. 研究 問題 .....                 | 5  |
| II. 理論的 背景 .....               | 8  |
| 1. 總體的質管理 .....                | 8  |
| 2. 學校自體評價 .....                | 22 |
| 3. 總體的質管理과 學校自體評價의 關係 .....    | 34 |
| III. 調査의 方法 .....              | 41 |
| 1. 調査의 對象 및 標集 .....           | 41 |
| 2. 檢査 道具 .....                 | 42 |
| 3. 資料 分析 方法 .....              | 45 |
| IV. 調査結果 및 解釋 .....            | 46 |
| 1. 總體的質管理에 대한 知覺 .....         | 46 |
| 2. 學校自體評價에 대한 知覺 .....         | 50 |
| 3. 總體的質管理과 學校自體評價의 關係 分析 ..... | 50 |
| V. 要約 및 結論 .....               | 60 |
| 1. 要約 .....                    | 60 |
| 2. 結論 .....                    | 64 |
| 參 考 文 獻 .....                  | 67 |
| Abstract .....                 | 70 |
| 附錄 .....                       | 72 |

## 表 目 次

|   |    |
|---|----|
| <표 II-1> 심오한 지식 이론의 핵심 가치 .....             | 14 |
| <표 II-2> 열 네 가지 관리 원칙 .....                 | 15 |
| <표 II-3> 총체적 질 관리 요인 .....                  | 21 |
| <표 II-4> 학교 자체 평가 모형 .....                  | 30 |
| <표 II-5> 투입영역 평가 항목 및 요소 .....              | 31 |
| <표 II-6> 과정영역 평가 항목 및 요소 .....              | 32 |
| <표 II-7> 산출영역 평가 항목 및 요소 .....              | 33 |
| <표 II-8> 학교평가 영역 및 점수 .....                 | 37 |
| <표 II-9> 단위 학교 경영 평가 영역 .....               | 39 |
| <표 III-1> 교사의 특성별 구성 현황 .....               | 41 |
| <표 III-2> 총체적 질 관리 측정을 위한 문항 구성 내용 .....    | 43 |
| <표 III-3> 학교 자체 평가 측정을 위한 문항 구성 내용 .....    | 44 |
| <표 IV-1> 총체적 질 관리의 전체 점수 분포 .....           | 46 |
| <표 IV-2> 총체적 질 관리 문항별 지각 차이 조사 .....        | 47 |
| <표 IV-3> 총체적 질 관리에 대한 경력별 지각 차이 .....       | 48 |
| <표 IV-4> 총체적 질 관리에 대한 직급별 지각 차이 .....       | 48 |
| <표 IV-5> 총체적 질 관리에 대한 학교 설립별 지각 차이 .....    | 49 |
| <표 IV-6> 총체적 질 관리에 대한 학교 규모별 지각 차이 .....    | 50 |
| <표 IV-7> 학교자체평가의 전체 점수 분포 .....             | 51 |
| <표 IV-8> 학교자체평가의 문항별 지각 차이 조사 .....         | 51 |
| <표 IV-9> 학교자체평가에 대한 경력별 지각 차이 .....         | 52 |
| <표 IV-10> 학교자체평가에 대한 직급별 지각 차이 .....        | 52 |
| <표 IV-11> 학교자체평가에 대한 학교 설립별 지각 차이 .....     | 53 |
| <표 IV-12> 학교자체평가에 대한 학교 규모별 지각 차이 .....     | 54 |
| <표 IV-13> 총체적 질 관리와 학교자체평가 상관관계 .....       | 54 |
| <표 IV-14> 총체적 질 관리와 학교자체평가 상관관계 전체 분석 ..... | 55 |
| <표 IV-15> 경력에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계 .... | 56 |
| <표 IV-16> 학력에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계 .... | 57 |
| <표 IV-17> 직급에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계 .... | 57 |
| <표 IV-18> 학교급별에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계    | 58 |
| <표 IV-19> 학교설립에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계    | 58 |
| <표 IV-20> 학교규모에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계    | 59 |

# I. 緒 論

## 1. 연구의 필요 및 목적

최근의 사회는 정보와 지식이 크게 증가하고 지식의 부가가치를 중요하게 생각하는 시대가 되어 지적 능력에 따라 비교 우위가 좌우되는 지식기반사회를 이루고 있다.

따라서 정보와 지식이 개인의 발전과 국가 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소로서 가치 창출의 원천으로 자리잡게 될 것이며, 정보 산업의 발달로 국가간 장벽이 허물어지는 무한 경쟁 사회가 도래될 것이므로, 끊임없는 경쟁의 와중에서 변화해 가는 외부 환경에 적응할 수 있는 틀을 마련하는 것이 무엇보다 중요하리라 본다.

이처럼 사회의 급속한 변화에 따라 교육 여건도 변화되어 가고 있어 학교 경영 방식도 변화되어야 하나 아직도 크게 달라지지 않고 있는 실정이다. 물론 교육개혁 선언 이후 변화의 물결에 접어들고는 있으나 아직도 학교 경영의 실제 모습을 보면 질적 경영이 아니라 형식 위주의 양적 경영이 주류를 이루고, 단위 학교의 지역 실정에 부합되는 경영이 아니라 중앙 정부의 지휘·통제에 따라 타율과 수동에 의해 운영되고 있으며, 전문화된 학교 풍토가 조성되지 못하고, 오히려 권위주의적이고, 관료적인 행정 풍토가 만연되고 있다. 또한 교사들도 학교 운영의 의사결정에 참여 할 기회가 제약되어 있고, 교직원회의는 지시나 훈계, 행정 시책의 일방적인 전달 장소로 그치고 있는 실정이다.

교육개혁의 궁극적인 목적은 미래의 한국사회에서 필요로 하는 자주적 생활 능력과 민주시민의 자질을 갖추어 인간다운 삶을 영위

하도록 하는 데에 있다<sup>1)</sup> 즉, 건강한 한국인으로 육성해야 하는 것이다. 그러므로 학교는 학생들이 자신의 잠재력을 최대한 개발하고 전인적인 성장을 도모해야 할 것이다.

이를 위하여 현재의 학교 경영 방식으로는 결코 학생들의 전인적인 성장이나 수요자의 요구에 부응할 수 없기 때문에 학교 조직 관리에 있어서 근본적인 사고의 전환이 절실히 요구되고 있으며, 학교 경영 역시 그 기능이 보다 활성화되어야 하는 것이다.

이와 같이 사회 변화와 함께 학교 주변 여건의 상황 변화를 적극 수용하고 교육의 미래상인 '건강한 한국인' 육성을 위해서 이제 학교 경영에 변화와 개혁을 추진해야 할 것이며, 이 변화와 개혁을 위하여 학교 경영에 대한 정확한 진단과 처방이 가장 시급한 문제가 되는 것이다.

이와 같이 교육 활동의 변화와 개혁을 위하여 교육에 대한 현실을 있는 그대로 진단·평가하여 문제점 및 개선이 필요한 점 등을 면밀히 분석·처방해 냄으로써 교육의 질을 개선해 내고, 나아가 지식기반사회, 무한 경쟁의 외부 환경에 적응해 내는 틀을 마련해 갈 수 있을 것이다.

Worthen 과 Senders는 교육이 제대로 개선되지 않는 것은 효율적인 평가의 결핍이라고 지적하면서 현재 학교에서 실행하고 있거나 혹은 실행할 프로그램의 효율성에 대한 진지하고 체계적인 질문이 없다면 교육에서 일어나는 모든 변화는 무절제한 선택에 지나지 않을 것이라고 경고<sup>2)</sup>하고 있다.

---

1) 교육부(1997). 「초·중등학교 교육과정」 -국민 공통 기본 교육과정-, 교육부고시 제1997-15호, 서울, 대한교과서주식회사. p.2.

2) Blaine R. Worthen. & James R. Senders(1987). *Educational Evaluation Alternative Approach and Practical Guidelines*, Longman. Inc, p.25.



이제 우리의 학교들도 정확한 진단과 평가를 통하여 전통적인 교육체제를 과감히 개선하고, 새로운 교육 체제를 수립하여, 교육 수요자에게 양질의 교육 서비스를 제공함으로써 학생들의 성취 수준을 향상시켜 나아가고, 더불어 교육 경쟁력을 강화시켜 나아가도록 해야 할 것이다.

그렇지만 현행의 학교 평가와 진단하는 내용과 방법을 살펴보면, 학교의 교육계획 수립 과정부터 평가 부분은 소홀히 다루어지고 있을 뿐만 아니라 평가를 하더라도 평가영역이나, 평가항목이 임의로 선정되고, 평가영역과 항목의 수(數)도 일정치 않으며, 평가 내용에서도 실적 중심으로 평가를 계획하고 있고, 또한 학생들의 지식 평가에 치중된 평가와 교사에 대한 평가도 근무 성적 평가에 한정하고<sup>3)</sup> 있다. 또한 평가 결과 역시 학교 경영 개선에 실질적으로 활용되거나 개선되어 가는 일도 거의 드물고 대부분 사장되고 마는 실정이다. 이렇게 학교 내부적으로 획일주의와 통제, 교장과 교사간의 계층적인 관계가 중시되는 관료적인 풍토에서는 학교 자체 평가가 본래의 의미를 상실하고 있는 것이다.

이러한 학교의 실정에서 벗어나고 학교의 질 개선과 학교 경영 및 책무성의 혁신을 추구해 가기 위하여 새로운 관리 방식이 요구되고 있으며 사회의 여건 변화에 대해 학교가 새로운 대처 방안을 마련하지 않으면 안될 당위성이 있기 때문에 이러한 사회 변화에 학교의 적응력을 향상시킬 수 있는 학교 경영 기법으로 총체적 질 관리(total quality management : TQM) 이론이 현안으로 대두되고 있는 실정이다.

이 총체적 질 관리는 조직의 수월성을 추구하고 수요자에게 최선

---

3) 정태범(1998). 「학교경영계획론」, 서울, 양서원. p.466.

의 만족을 주고자 하는 이론으로 학교 행정가의 변혁적인 지도성을 바탕으로 수요자 중심, 팀을 통한 문제 해결, 지속적인 개선, 효과적인 보상체제 및 연수, 구성원의 총체적인 참여, 권한 부여 등을 통하여 학교 경영면에서도 개혁을 위한 의의있는 이론<sup>4)</sup>으로 등장되고 있다.

이처럼 학교 경영의 개혁과 교육기관의 질 개선을 위한 시도는 비단 우리 나라에 국한된 문제가 아니고, 선진 외국에서도 꾸준히 노력이 전개되고 있다. 따라서 교육의 질적 개선을 위해서는 무엇보다 교육행정 전반적인 내용을 직시해 볼 수 있는 올바른 평가가 선행되어야 할 것이다.

그런데 전통적인 학교평가는 학력 중심, 실적 중심의 평가 실시 등 성과 위주의 평가가 많았으며, 학교별로 각기 다른 임의의 자체 평가 항목을 만들어 시행하고 있어, 이제부터는 교육기관의 운영과정 및 성과와 함께 성과에 영향을 주는 교육 구조적 측면에서의 평가가 필요하며, 종합적인 기관 평가 중심 체제로 전환이 되어야만 학교 경영 개선을 이룰 수 있고, 교육의 질 향상을 도모해 갈 수 있게 되도록 달라져야 할 것이다.

이러한 시점에서 학교 자체 평가가 질적으로 우수하고 성공적인 제도로서 정착되려면, 기존에 연구 개발된 것이나 이미 사용되고 있는 것들을 각각의 대안으로 보고, 또 다른 대안이 개발되어서 이론적, 실제적 측면에서 비판적으로 비교 검토되고, 검정을 토대로 활용되는 것이 바람직하다고 본다.

---

4) 김두성(1996). "총체적 질 관리에 대한 Deming이론의 학교 조직 적용 가능성 탐색", 「교육행정학연구, 제14권 4호」. 한국교육행정학회 pp. 257-259.

이러한 필요성에 따라서 본 연구에서는 총체적 질 관리 이론과 학교 자체 평가 하위요인 사이에는 어떤 관계가 있는가 조사 분석을 통하여 학교 운영에 필요한 학교 자체 평가 실천 방안의 기본 자료를 제시해 보고자 한다.

## 2. 연구 문제

본 연구는 총체적 질 관리 이론이 학교자체평가와 정적(+) 상관관계를 갖는다는 것을 기본 전제로 하고 있다. 따라서 본 연구의 주요 과제는 이러한 전제가 성립되는지를 확인하기 위하여 수집된 자료를 분석하고 그 결과와 기본 전제가 실제 현상과 일치하는가를 확인하는 것이다.

총체적 질 관리 이론에 대해서는 국내에서는 김두성을 비롯한 일부 학자들 중심으로 연구가 계속되고 있으나, 현재 국내에는 총체적 질 관리 이론에 대한 연구가 그리 흔하지 않다. 특히 학교 조직에 적용하는 연구는 매우 드문 실정으로 총체적 질 관리 이론에 대한 심도 있는 연구가 필요하다고 본다.

총체적 질 관리 이론에 관한 선행 연구 결과를 분석해 본 결과, 첫째, 국가 사회의 공공(公共)부문의 경영시스템으로서 TQMCP(total quality management of creative perfection: TQMCP)의 모형 개발과 실제 적용 가능성, 그리고 유용성과 극복 과제를 검토 모색함으로써 TQMCP는 계층 관념을 초월하여 공·사(公·私)조직 등 모든 시스템 경영 관리의 준거의 틀과 도구로 활용<sup>5)</sup> 될 것이라는 점과 기업부문에서도 고부가가치 창조에 기여 할 것을 정리하고 있고,

---

5) 백종옥(1997), 「공공부문에 있어서 TQM의 적용 방안에 관한 연구」, 성균관대학교 행정대학원, 석사학위논문.

둘째, 병원 행정에서 총체적 질 관리 이론의 도입에 따르는 문제점과 장애를 분석해 봄으로써, 의료의 질 향상을 통한 병원의 경쟁력을 개선하려는 병원 관리 기법의 총체적 질 관리 이론을 제시하고 있었다.<sup>6)</sup>

셋째, 군사 행정의 신뢰도를 높이고 투명화, 내부 고객 만족을 위하여 TQM 이론을 도입하여 군 조직 내에서의 정보 비대칭성 해결을 위한 모색을 하였으며, 강서구청의 'ISO9000' 등 5개 공공기관에서의 TQM 적용사례를 비교하면서 군 적용 방안을 제시하고 있고,<sup>7)</sup>

넷째, 학교 경영에서의 TQM 적용을 위한 이론적 배경을 탐색하고, 교사들이 총체적 질 관리에 대하여 인식하고 있는 점을 조사하여 학교 현장의 현황을 분석함으로써, 남교사 및 고경력 교사들이 TQM의 10개 하위요인에 대하여 더 큰 만족도를 보인다는 결과를 보고<sup>8)</sup>해 주고 있으나, 이 연구는 교사의 인식 조사에 의한 학교 현황을 분석·보고하는데 그치고 있다.

이와 같이 총체적 질 관리 이론의 적용을 위한 연구 보고가 있으나, 대체로 총체적 질 관리 이론이 기업체의 조직 관리 개선을 위한 연구로 제기되었던 것처럼, 국내에서도 공공기관, 병원, 기업체, 군부대 등에서 적용을 위한, 또는 적용 방안에 관한 연구는 추진되어 오고 있었으나 학교 조직에 도입·적용하려는 사례는 아직 드문 실정이다. 다만 김두성(1998)은 '학교 조직 총체적 질 관리 모형의 타당

---

6) 허영순(1995). 「병원 행정에 있어서 총체적 질 관리(TQM) 도입의 문제점에 관한 연구」, 석사학위논문, 인하대학교 행정대학원.

7) 안기왕(1998). 「공공부문의 TQM 적용에 관한 연구 - 군 적용 가능성의 관한 연구」, 석사학위논문, 건국대학교 행정대학원.

8) 빙혜리(1998). 「학교 경영에서의 총체적 질 관리(TQM)에 관한 연구-이론 탐색 및 초등교사 반응 중심연구」, 석사학위논문, 인천교육대학교 교육대학원.

화 연구'를 통하여 총체적 질 관리 이론을 학교 조직에 적용해 볼 수 있는 모형을 제시하고 있어, 본 연구에서는 김두성이 제시한 총체적 질 관리 모형의 적용과 함께 학교자체평가와의 상관관계를 탐색해 봄으로써, 차후 총체적 질 관리 이론이 학교 자체 평가에 도입될 수 있음을 밝히고자 하는 것이다.

이 같은 연구 문제를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 총체적 질 관리 이론이 학교자체평가와 통계적으로 유의한 관계가 있는가?

둘째, 총체적 질 관리 이론의 하위요인 및 학교자체평가 하위요인에 대하여 교사의 일반 특성별 어떤 지각의 차이가 있는가?



## II. 理論的 背景

### 1. 總體적 質 관리

총체적 질 관리이론은 조직 관리 방식으로써 조직 구성원과 수요자의 요구를 반영하는 조직 운영에 대한 이론으로 새롭게 대두되고 있다. 따라서 총체적 질 관리의 성격을 보다 더 확실하게 파악하기 위하여 발달 과정과 개념을 정리하고자 한다.

#### 가. 총체적 질 관리의 발달 과정

1920년대 미국의 '벨 전화연구소'(Bell Telephone Laboratories)의 Shewhart는 대량생산 제조 분야의 품질 개선을 위하여 통계적 공정관리(Statistical Process Control : SPC)로 알려진 체계를 개발하고 PDCA사이클( Plan-Do-Check-Act cycle)개념을 형성하였다.

그 후 제2차 세계대전 기간동안 미국의 전쟁성(War Department)은 Deming을 임용하여 전쟁 물자와 무기의 대량생산 공정에 SPC 기법을 성공적으로 적용하였다. 이후 Deming은 종합적인 품질관리를 위한 원리를 제시함으로써 TQM 관리 과학의 주창자로 인정받게 된다.

그러나 전후에 미국에서는 더 이상의 이 기법이 활성화되지 못하고, 오히려 일본으로 건너가 일본 산업 경쟁력 강화의 핵심 역할을 담당하게 된다.

이런 과정에 일본의 전후 복구를 돕는 과정에서 SPC기법을 군납 업체에 적용하였고, 이는 현대 품질 경영 관리의 기원이 되었다.

이 SPC기법을 조직의 모든 기능에 확대 적용시킨 것은 Juran이었는데, 50년대 초 Feigenbaum이 품질 추구를 위한 전(全) 부서 참여의 필요성을 강조하는 종합적 품질관리(total quality control : TQC)라는 용어를 정립하게 된다.

이후 일본 학자 Ishikawa 는 Feigenbaum의 TQC개념을 “품질은 공정에서 확보하라” 라는 근본 치유 방안을 발전시켜 QC 씨클 활동에 의한 전 종업원의 참여 관리로 확대 적용하였다.

미국은 일본의 TQC에 의해 미국의 경쟁력을 추월하자 이에 충격을 받은 미국 석학들은 일본 상품 경쟁력 창출의 핵심적인 요소로 TQC를 규정하고, 이를 역수입하여 TQM으로 승화 발전시켰다.

싱가포르에서도 국가 경영에 적용시키면서 마침내 독립한 지 32년만에 즉 1996년부터 선진국으로 진입하는데 성공<sup>9)</sup>하고 있다.

이와 같이 국가 경쟁력을 강화하기 위해서는 정부의 거대한 관료조직도 국가 경쟁력을 가져야 한다. 즉 국가사회 전 부문의 조직 경영도 기업과 마찬가지로 고품질에 의한 부가가치 창출과 유연성, 효율성과 민주성, 신속성 등의 제 가치가 요구되고 있으며, 자국의 기업 경쟁력을 작동시켜야 하는 것이다.

TQM은 많은 인원과 예산, 시설을 투입하지 않으면서도 경쟁력 있는 행정서비스를 창출하기 위하여 기존의 조직 구성원들이 가진 지식, 정보, 그리고 창조적 에너지를 결집 활용하는 접근 방법을 제공해 주고 있는 것이다. 지속적인 개선과 혁신에 의한 고품질 달성과 부가가치 창출, 조직의 유연성 등은 조직체 곳곳에서 수많은 작은 향상들과 축적과 끊임없는 탐색 노력에 의한 획기적인 혁신을 가져오는 것이 바로 이 TQM의 성과 그 자체일 것이다.

---

9) 池萬元(1993). 「신바람이나 시스템이나」, 서울, 현암사. p.68.

TQM은 사용자의 수준과 환경에 따라 적절히 변형시켜 융통성 있게 사용할 수 있으며, 조직구성원들의 동기 부여와 잠재력 활용을 통해 작성과정 단계마다 고품질화를 추구하는 프로그램의 패키지와이며, 개인 차원의 일상적인 업무처리와 조직 단위별 일상적 관리 도구이다.

그리고 조직 전체 차원의 총체적 종합 경영시스템이며, 조직의 엔진이며, 보이지 않는 소프트웨어적 사회간접자본 시설인 것이다.

또한 정보화 사회의 혁신은 바로 급격한 변화와 제로베이스(zero base)에서 새로운 출발을 시도하는 리엔지니어링(re-engineering)이라고 한다. 이 리엔지니어링은 경영혁신 기법인 벤치마킹, 다운사이징, EDI, 사무혁신 등을 포괄하는 개념이며, TQM의 일환으로 간주되고 있다.

1987년에는 ISO(국제표준화기구)에 의해 TQM의 일환인 ISO9000 시리즈가 국제 규격으로 제정되어 현재는 구미 선진 각국을 비롯한 세계 각국이 채택하고 있다.<sup>10)</sup>

#### 나. 총체적 질 관리의 개념

Shewhart의 통계적 공정 관리(SPC)에서 비롯된 총체적 질 관리 이론은 Juran이 SPC를 확대 적용하였으며, Feigenbaum의 종합적 품질관리(TQC)기법을 정립하는 과정을 거쳐 Deming의 총체적 질 관리 이론으로까지 이어져 오고 있는데, 일본과 미국 등 선진 각국에서 기업 및 행정기관에서 총체적 질 관리 이론의 도입으로 조직의 혁신적인 경영기법을 적용함으로써 조직의 경쟁력을 높여 가는

---

10) 백승복(1993). 「국제품질 보증제도 도입에 관한 연구」, 석사학위논문, 숭실대학교 중소기업대학원. p. 32.



방안으로 활용되고 있는 것이다.

이 같은 총체적 질 관리 개념을 보다 더 뚜렷하게 개념 정리해 보기 위하여 총체적 질 관리 전문가들이 제시하고 있는 내용을 살펴 보면, Feigenbaum은 품질관리 차원에서 소비자가 만족할 수 있는 품질의 제품이나 서비스를 가장 경제적인 수준에서 생산 할 수 있도록 조직 내에 각 그룹의 품질 개발·품질유지·품질개선의 노력들을 종합하기 위한 효과적인 시스템<sup>11)</sup>이라 정의하였고, Oakland는 경영의 효율성과 탄력성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근 방법이며, 모든 부서, 모든 활동, 모든 수준의 구성원들을 조직화하고 참여시키는 방법<sup>12)</sup>이라 정의하고 있으며, Bergman은 모든 구성원의 지속적 개선활동을 통하여 가장 저렴한 비용으로 고객의 요구와 기대를 충족시키기 위한 지속적인 노력<sup>13)</sup>으로, Banks는 고객의 요구 조건에 맞는 산출물을 창출하는 사람과 그 과정을 중요시하는 접근 방법<sup>14)</sup>으로, Hendrick 와 Triplett는 고객의 요구를 정확히 충족시킬 필요성과 작업을 처음부터 바르게 해야 하는 중요성을 강조하는 경영 철학<sup>15)</sup> 이라고 정의하고 있으며, 미국의 '품질관리청'(FAI)에서는 총체적 질 관리를 고객의 요구와 기대를 충족시킬 목적 하에 조직의 과정, 제품, 그리고 서비스를 지속적으로 개선하기 위하여 계량

---

11) A. V. Feigenbaum(1984). *Total Quality Control* (3rd). (Massachusetts, Pittsfield; General System Company, Inc). p.6.

12) J. S. Oakland(1989). *Total Quality Management*, Butterworth - Heinemen. p. 224.

13) M. H. Carlsson(1993), "Consistency in Quality - A Baseline for Achieving Total Quality Management" *Quality and Reliability Engineering International*. Vol.9. p.218.

14) J. Banks(1992). *The Essence of Total Quality Management*, Prentice - Hall. p.3.

15) C. F. Hendricks & A. Triplett(1989). "TQM : Strategy for 90s Management" *Personnal Administrator*. p. 42.

적인 방법을 활용하여 모든 관리자가 직원을 관여하게 하는 전(全) 조직적 접근방법<sup>16)</sup>이라 정의하고 있는데, 국내 학자들의 견해로 먼저 조동성은 조직 내의 모든 고객을 만족시키는 전략적 도구로써, 품질과 고객 중심의 사고, 최고 경영자의 리더쉽과 조직 구성원 전원 참여의 노력, 과정 개선과 제품 혁신을 통한 지속적인 개량 등을 바탕으로 경영 혁신 전략이라고 정의<sup>17)</sup>하고 있고, 최희선은 기술공학적인 품질 통제에 그치지 않고 조직 전체가 참여하는 기업의 조직 행동적 차원에서 품질 관리가 요구되며, 사후의 품질 보증까지 책임 지도록 하면서 조직의 행동적 측면을 강조하는 품질관리 활동이 총체적 질 관리<sup>18)</sup>라고 정의를 내리고 있다.

이와 같은 여러 전문가들의 정의를 종합해 보면 Deming(1989)의 정의로써 총체적 질 관리의 개념을 정리해 볼 수 있다.

Deming에 의하면 총체적 질 관리는 조직구성원 모두가 조직의 모든 면에서 수월성을 추구함과 함께, 고객에 대하여 최고의 가치를 두는데 초점을 맞춘 인간중심, 고객중심, 비전중심, 체제중심, 과정중심의 관리 방식이라고 정리하고 있다.

따라서 학교에서의 총체적 질 관리는 교육의 수요자 요구에 적극 부응할 수 있도록 하기 위하여 학교 조직 구성원들의 질 개선과 경영 참여도 향상을 통하여 경영의 효율성을 극대화하는 관리 방식이라 할 수 있을 것이며, 모든 교육 활동 과정을 통하여 학생과 학부모 등 교육 수요자들에게 가장 접근되도록 운영하는 인간 중심의

---

16) Stephen Harrison & Ronald Stupak(1992). "Total Quality Management : The Organizational Equivalent of Truth in Administration Theory and Practice" Public Administration Quarterly. p.5.

17) 조동성 외, "경영 혁신 기법의 통합 모델", 서울, IBS컨설팅그룹.

18) 최희선(1998), "학교교육의 총체적 질 관리", 교육행정학연구회 소식, 제39호. p.329.

경영체제이며, 이를 위해 학교의 총체적 질 향상을 위한 전략을 추구해 나아가야 할 것으로 본다.

#### 다. Deming의 총체적 질 관리 이론

Deming의 초기 연구는 변용(variance) 이론에 대한 이해의 중요성에 초점을 두었다.

이것은 어떠한 과정이든 그것은 체제이며, 체제 안에서는 변용이 일어날 것이라는 점을 확인하였다. 그런데 ‘일반적인’ 원인에 기인하는 변용은 그 조직 구조의 결과이고 그 체제의 역학이며, 그것은 근로자의 책임이 아니라 관리자의 책임이라는 것이다. 더욱이, 그 체제는 목표나 사명을 가져야 하고, 이것은 가치판단에 근거해야 한다는 것이다. 바로 목표나 사명이 체제를 창조한다는 것이다.

지식이나 사실·경험을 바탕으로 한 정확한 추론에 의한 예언과 업무성취의 최적화는 <표 II-1>의 “심오한 지식이론”의 핵심 가치 중에서 지식 이론의 핵심이 된다. Deming의 체제 본질에 대한 인식은 어떠한 체제도 관리는 정확한 예언에 기초되어야 하며, 그리고 그것은 체제 능력의 최적화를 이루게 할 수 있는 체제 분석과 문제 해결 과정을 필요로 한다는 것이다.

이것이 지식 이론에 의해 그가 의도하는 것이다. 이러한 정확한 예언의 수준은 경험적 방법, 엄격한 실험과 분석에 의해서만 달성될 수 있고, 체제가 과학적 통계 관리가 이루어질 때, 즉 변용의 ‘특별한’ 원인이 제거되고 ‘일반적’ 원인만 존재할 때, 성취되어 질 수 있다는 것이다.

이러한 체제의 특성을 이해할 때, 하나의 체제를 올바르게 인식할 수 있다. 체제는 인간의 의사결정, 활동 및 비전의 결과라는 인식은,

어떠한 체제든 개선을 위해서는 조직 구성원들이 가르쳐지고 동기 부여 되어져야 하는 것을 의미하기 때문에, 지식은 심리학의 이해 즉, 인간 존재의 이해를 통해서만 주어진다는 것이다.

앞에서 기술한 ‘심오한 지식이론’ 중의 변용 이론이 바로 이 열 네 가지 관리 원칙의 중심이 된다. Mauro가 지적했듯이, 관리자의 능력은 변동 원인을 이해하는 능력에 달려 있다. 변동 원인에 대한 이해 없이는, 관리자가 지속적 개선을 위한 합리적인 정확한 예언과 문제 해결과정에 있어서 본질적인 과학적 통계 관리를 할 수 없기 때문에 조직이 성취할 수 있는 것은 아무 것도 없다. 더욱 중요한 것은 과학적 통계관리를 하지 않는 조직에서는 직원의 업무성과에 있어서 최적화를 기대할 수 없기 때문에, 관리자는 직원의 능력을 무시하게 되고, 관리자 자신의 잘못을 직원의 잘못으로 간주할 것이다.

이러한 점 때문에 관리원칙 1), 2)에서 산출과 서비스에 대한 목적의 일관성과 심오한 지식(profound knowledge)이론이라는 새로운 총체적 질 철학의 채택을 강조한 것이다. 이와 같은 Deming의 주장은 다음 <표 II-1>과 같이 제시할 수 있다.

<표 II-1> 심오한 지식 이론의 핵심 가치<sup>19)</sup>

- 
- 1) 체제 이해(체제의 본질에 대한 인식)
  - 2) 변용 이론의 이해(변동원인에 대한 지식)
  - 3) 지식이론의 이해(사실과 진리에 대한 정확한 지식과 전체구조에 대한 통찰)

---

19) Edward W. Deming. *The New Economics*. Cambridge, MA : MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993.  
김두성(1996), 전계서 p. 60. 재인용.

#### 4) 심리학의 이해(인간존재에 대한 이해)

---

그리고 이러한 네 가지 틀을 기준으로 <표 II-2>와 같이 열 네 가지 관리 원칙을 제시하였다.

<표 II-2> 열 네 가지 관리 원칙<sup>20)</sup>

---

- 1) 산출과 서비스의 개선에 대한 목적의 일관성 추구.
  - 2) 새로운 질 철학의 채택.
  - 3) 전통적 관리방식의 지양.
  - 4) 비용절감 만에 근거한 업무관행의 종결.
  - 5) 과정의 질과 서비스 체제의 지속적 개선.
  - 6) 교육·훈련의 관례화.
  - 7) 리더십의 관례화.
  - 8) 공포 분위기 제거.
  - 9) 부서간의 장벽 제거.
  - 10) 근로자에 대한 슬로건, 충고 및 훈계 제거.
  - 11) 근로의 기준량 및 수치상의 목표 제거.
  - 12) 근로자의 사기와 자긍심을 빼앗는 장애 제거.
  - 13) 활력 있는 교육 프로그램의 관례화.
  - 14) 모든 조직구성원의 투입과 개선을 위한 헌신.
- 

관리 원칙 3), 4), 10), 11) 및 14)는 변용(variance)이론에서 직접

---

20) Edward W. Deming(1986). "Out of The Crisis". Cambridge, Mass. : Massachusetts Institute of Technology.

김두성(1986), 전계서 p. 61. 재인용.

파생한 원칙이며, 관리 원칙 5), 6), 7), 8), 9), 12) 및 13)은 모든 조직구성원 즉, 인간 존재에 대한 이해(심리학의 이해)라는 핵심 가치에서 파생한 원칙이라 할 수 있다. 인간 존재 및 변동 원인에 대한 이해의 부족은 업무 성과의 최적화보다는 오히려 구성원의 사기를 저하시키는 결과를 초래한다는 것이다.

그의 이론을 '심오한 지식이론'으로 명명한 이유는 그것이 진정으로 인간 개인의 업무성취와 자아 존중감을 크게 개선시킬 수 있는 총체적인 이론이라고 생각했기 때문이다. 더욱이, 그의 '심오한 지식이론'은 학교조직을 포함하여 모든 조직에서 적용될 수 있다는 것이다.

Deming 이론의 핵심이 되는 '심오한 지식이론'으로부터 파생되어 나온 14가지 관리 원칙은 기업조직 뿐만 아니라 공공조직, 학교조직 등 어느 조직에서나 타당하다는 것이 많은 연구문헌에 의해 입증되어지고 있다. 이러한 증거들을 바탕으로 한 총체적 질 관리 이론에 대한 올바른 인식과 그에 따른 의식 변화는 변화에 대한 저항을 해소시킬 수 있을 것이다. 이에 학교 조직의 업무 성취와 지속적인 질 개선을 위한 관리 방안으로 상술한다.

#### 1) 목적에 대한 관심과 목적의 일관성 추구

Deming은 조직 운영의 실패 원인을 목적의 지속성 결핍과 장기적인 기획이 무시되는 데에 기인하고 있다고 진단<sup>21)</sup>하고 있다.

따라서 학교 조직에서는 학습과정과 서비스의 개선을 위하여 일관성 있게 학습과정을 개선·제공해 주는 목적과 비전을 마련하고, 학교 조직 구성원인 학교 행정가, 교사, 학생 모두가 이 목적을 공

---

21) 빙헤리(1998). 전개서. p.18.

유하면서 지속적인 학교 조직 개선을 추구해 가야 질 높은 교육이 이루어질 수 있을 것이다.

## 2) 혁신적인 질 철학의 채택

변화와 도전의 새로운 시대를 맞이하여 교육행정의 새로운 패러다임이 필요함을 강조하면서 ① 질 위주의 행정 ② 고객 만족의 행정 ③ 변화 선도의 행정 ④ 현장 중심의 행정 ⑤ 봉사 지향의 행정<sup>22)</sup>을 노종희는 제시하고 있다.

따라서 교육행정이 새로운 패러다임으로 전환되지 않고서는, 그것도 철저하게 전환되지 않고서는 교육의 질 개선은 어려울 것이다.

특히 학교 행정가의 변혁적인 철학을 갖는 것이 매우 중요함을 간과해서는 안될 것이다.

## 3) 처방적인 질 관리 - 수업의 질 향상

재화나 서비스 질의 결핍은 생산 공정상의 문제로 보고, 품질 개선을 위해서는 시작 단계에서부터 재화나 서비스 품질의 개선을 추구해야 한다고 하여 과정활동의 중요성을 Deming이 제기하고 있는데, 학교에서의 처방적인 질 관리의 곧 바로 교수·학습과정을 개선하여 학생들의 학습욕구를 충족시키는 것을 의미할 것이다. 따라서 밀도 높은 교수·학습 활동을 통하여 학생들의 성취를 높이고 학교 운영의 질을 높이는 중요한 요소가 될 것이다.

## 4) 가격에 기초한 계약의 지양

제품의 재료 구입면에서 최저 가격만을 선호하다가 저품질일 가능성이 높기 때문에 납품업체와 장기적인 협력관계가 중요함<sup>23)</sup>을 주장하고 있다. 이처럼 학교에서도 미리 물품구매 계획을 수립하여

22) 노종희(1995), "교육의 질 개선을 위한 교육행정 패러다임의 전환", 「교육월보 제157호」, 교육부. p. 52.

23) 김두성(1996). 전계서. p.266.

필요한 물품을 가격 할인 시장에서 적기에 최상의 질을 갖는 자료들을 싼 가격에 구매해야 할 것이다.

#### 5) 지속적인 개선 추구

조직의 질 개선에 대한 지속적인 관심이 품질과 생산성 개선으로 이어지며, 체제를 전환 시켜 준다<sup>24)</sup>고 하여, 이에 따라 학교는 교육과정의 질과 교육 성과를 지속적으로 개선해야 하는 것이며, 모든 교사들이 끊임없이 질 개선을 위하여 각 분야에서 최선을 다해야 질 개선이 이루어질 수 있을 것이다.

#### 6) 철저하고 현대적인 교육훈련의 지속적 실시

제품의 개선은 관리자 측이 업무수행을 방해하는 문제점을 제거하여 구성원들이 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 여건을 조성해 주어야 한다<sup>25)</sup>는 것이다. 따라서 학교 조직에서 총체적 질 관리를 통한 질 개선을 수행할 수 있는 능력을 길러주기 위하여 교사들에게 효과적인 현직 교육프로그램을 제공해 주어야 할 것이다.

#### 7) 지도자로서의 리더십 함양

변혁지향성 리더십은 총체적 위기로까지 일컬어지는 오늘의 학교 교육 현실을 타개하고 교육의 질적 경쟁력을 높이는 데 있어 필요한 리더십<sup>26)</sup>으로 학교운영에 대하여 개선의 시각을 가지고 조직 운영 전체 부문 및 전 교사에 대하여 리더로서의 역할을 충족되는 수준까지 수행될 때 조직의 질 개선을 이루어 갈 수 있게 될 것이다.

#### 8) 하위자의 위축감을 해소하고 즐거운 분위기 창조

총체적 질 관리를 실행하기 위해서는 교사들 모두가 참여하는 수

24) 김두성(1996). 상계서. p.266.

25) 김두성(1996). 상계서. p. 267.

26) 노종회(1996). “학교행정가의 변혁적 리더십의 진단 및 육성 방안 연구”, 「교육행정학연구, 제14권 3호」, 한국교육행정학회. p. 267.



평적 의사결정 분위기가 형성되어야 하고, 변화와 혁신에 대한 긍정적 수용태도를 가지고 조직 개선을 위한 협동하는 분위기가 될 때 학교의 질 개선을 이룰 수 있을 것이다.

#### 9) 부서간의 협력 구축

한 조직의 지속적인 질 개선을 위해서는 팀 단위 활동이 필수적이며, 수평적·수직적인 의사소통이 자유로워야 한다.<sup>27)</sup>

대체로 각 부서간 배타적이거나, 경쟁의식이 많을 수 있으므로, 이 부서간 장벽이 사라져야 조직의 질 개선을 도모해 갈 수 있게 될 것이다.

#### 10) 슬로건이나 훈계 및 타게트의 제거

안정된 체제를 가졌다면 목표를 구체화할 필요가 없으며 만약 안정된 체제를 갖추지 못했더라도 타게트를 설정할 필요는 없다고 Deming은 제시하고 있다. 최종결과에 대해 초점을 맞추는 것은 과정이나 활동을 개선하는 효과적인 방법이 아니라는 것이다.<sup>28)</sup>

#### 11) 과중한 업무표준과 석차 지향 풍토의 지양

구성원들이 개별적인 처벌-보상체계의 두려움에서 벗어나 자율적인 분위기에서 질적인 서비스를 제공할 수 있도록 보장해 주어야 한다<sup>29)</sup>는 것이다.

학교의 교사들이 자신의 다양한 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 보장이 되는 내적 평가기준이 필요한 것이다.

#### 12) 교사와 학생의 사기와 자긍심 고취

학교 경영자는 교사들에게 사기를 고취해 주고, 기여와 헌신을 끌

---

27) 김두성(1996). 전계서. p. 269.

28) 상계서. p. 269.

29) 빙혜리(1998). 전계서. p. 25.

어 낼 수 있도록 해야 교사들은 각자의 능력을 최대한 발휘함으로써 조직의 과업달성과 개인 성장을 동시에 이룰 수 있게 될 것이다.

### 13) 교육 및 재훈련 계획의 적극적 실시

학교 조직 구성원인 교사는 각종 세미나, 워크숍, 연수회 등 많은 연수 기회를 보장해야 하며, 교사 스스로도 자기 연수나 동료 연수를 통해 적극적으로 전문 능력 신장되도록 해야 한다.

### 14) 지속적인 참여를 통한 조직 변화

학교장은 학교 공동의 목표를 교사들과 공유를 통해 마음을 모아 당면과제 해결을 위해 각종 팀 활용과 민주적 절차를 적용해야 한다. 여기에 교사들의 적극적인 참여와 헌신이 있을 때 학교 조직의 질 개선을 이루게 될 것이다.



## 마. 총체적 질 관리의 요인

먼저 조직 관련 문헌과 학교 조직 관련 문헌에 나오는 총체적 질 관리의 요인들을 살펴보면 다음 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 총체적 질 관리 요인

| 학 자                       | 총체적 질 관리 요인   |
|---------------------------|---|
| Tenner & DeToro(1992)     | 고객중심, 과정의 개선, 전원 참여, 지도성, 교육·훈련, 지지기반 조성, 원활한 의사소통, 보상과 인정, 측정 자료의 효과적인 활용                          |
| Morgan & Murgatroy (1993) | 비전과 전략, 정책개발, 측정 가능한 목표, 질적 구조 및 지원, 권한 부여된 팀, 자료의 근거한 의사결정, 관리자의 헌신과 의사소통, 보상과 인정, 주요고객의 욕구 이해, 연수 |
| Dale & Cooper (1996)      | 관리자의 헌신과 지도성, 문화의 변화, 과업의 계획화와 조직화, 구성원의 교육과 훈련, 참여, 인정   |
| Harris(1980)              | 지속적 계산, 벤치마킹, 참여와 헌신, 고객 서비스 측정과 분석 및 평가, 조직 관리와 지도성, 전략기획, 실행, 훈련과 교육 및 개발, 의사소통                   |
| Shipengrover (1994)       | 고객 중심의 질, 지도성, 지속적 개선, 완전한 참여, 신속한 반응, 질의 고안과 예방, 장기적 전망, 사실의 입각한 관리, 파트너쉽 개발, 공적 책임                |
| Arcaro(1995)              | 고객중심, 총체적 참여, 측정, 헌신, 지속적 개선  |
| Herman(1993)              | 비전, 목표, 자율성 부여, 지속적 기획, 자료 수집과 피드백, 각 접합에서의 가치부과, 양질의 결과, 고객 만족                                     |
| 류한주(1994)                 | 조직 구성원의 능력 개발, 합리적 관리 방식, 과학적 질 관리 기법   |
| 최희선(1996)                 | 고객 중심, 총체 참여, 질적 측정, 체제적 관점, 지속적 개선   |

본 논문에서는 총체적 질 관리의 다양한 요인 중에서 유사한 개념들을 통합하여 공통적인 개념들을 추출한 김두성(1996)의 10 가지 요인을 인용하여 활용하고 있다. 즉, 양질의 지도성(합리적 관리 방식, 조직관리와 지도성, 비전적 지도성, 헌신적 지도성 등), 구성원의 참여(총체적 참여, 체제적 사고와 활동, 전원 참가, 의사소통 등), 효

과적 보상체제(보상과 인정 등), 전문성 개발(교육과 훈련 및 정보, 인적자원의 개발과 관리, 인적 자원의 수월성 등), 권한부여(자율성 부여, 권한위임 등), 고객의 기대 반영(고객 욕구, 고객 서비스, 고객 중심 등), 구성원의 헌신(조직에 대한 헌신, 목표에 대한 헌신 등), 비전과 목표의 설정과 공유(목표 설정, 비전, 벤치마킹 등), 동기부여, 양질의 과업성취(질 및 운영의 결과, 양질의 프로그램과 서비스, 지속적 개선, 고객의 성공과 만족 및 감동, 이익 및 시장공유의 확대, 양질의 성과) 등이 그것이다.

이 요인들 중 양질의 지도성과 구성원의 참여, 전문성에 근거한 권한부여와 전문성 개발 체제, 높은 동기 부여를 낳는 효과적인 보상체제, 총체적 참여, 고객인 교육 수요자 중심의 관리, 조직 구성원의 헌신, 비전과 목표의 설정과 공유, 동기부여 및 양질의 과업성취와 같은 개념들은 학교 조직의 총체적 질 관리에서 간과할 수 없는 중요한 요인들이다.

## 2. 학교자체평가

학교평가는 학교 구성원을 중심으로 수행되는 자체평가와 학교 외부의 사람이나 기관에 의해서 수행되는 외부평가로 나눌 수 있는데, 자체평가는 형성평가의 기능을 수행하는데 더 적합하고, 외부평가는 총합평가의 기능을 수행하는데 더 적합하며 자체평가는 효과적인 외부평가를 위한 선행 조건<sup>30)</sup>이라 하겠다.

최근 학교가 자율성을 가지고 책임 경영을 하게 함으로써 교육의

---

30) David Nevo(1994). "Combining Internal and External Evaluation : A case for School-Based Evaluation", Studies in Educational Evaluation, Vol.20. pp. 87-98.

성과를 극대화시키고자 하는 학교단위경영체제(school-based management, school-site management)가 강조되고 있다.

이러한 상황에서 교육 활동을 직접 수행하고 있는 학교 조직이 얼마나 적합하게 구조화되어 있으며, 그 기능이 어느 정도 정상적으로 발휘되고 있는가를 검토하여 이를 개선하고자 하는 노력은 당연한 것이며, 이는 곧 학교평가의 필요성이나 중요성을 이야기하는 것이 된다.<sup>31)</sup>

따라서 학교 내부 구성원 중심으로 이루어지는 학교자체평가를 통하여 주로 형성평가적 기능, 즉 학교의 각 부분의 활동이 적절히 운영되고 있는지 혹은 문제점이 무엇인지를 파악하여 개선을 위한 정보를 제공하는 기능을 수행함으로써 구성원들의 평가에 대한 긍정적인 태도를 함양하고 나아가서 학교 교육의 질과 효과성을 높이도록 하는 것이 중요하다 하겠다.

때문에 학교자체평가가 성공적으로 수행되기 위해서는 충분한 이론적인 연구와 검토가 필요하고 관련 도구가 개발되어져야 할 것이다.

우리 나라에서는 1987년 한국교육개발원에서 처음으로 이 부분에 대한 이론적 검토와 평가 기준을 작성한 연구<sup>32)</sup>가 있을 뿐이었으며, 그 이후 1996년 김성렬에 의해 학교자체평가 모형 연구에 의해 새로운 모형이 제시되고 있는 정도이다.

그렇지만 단위 학교가 교육에 대한 책임을 지고 자율적으로 운영하기 위해서는 학교 교육에 대한 정확한 판단과 정보를 가지고 교

---

31) 김성렬(1996). 「학교 자체 평가 모형 연구」, 박사학위논문, 단국대학교 교육대학원. pp.1-2.

32) 오진석·최윤도(1987). 「학교자체평가 연구(I)」, 한국교육개발원.

육의 질을 개선하려는 노력이 절실하게 요청되고 있으며, 학교 경영을 개선하여 그 효율성을 높이기 위한 평가 방안을 모색해야 하기 때문에 새로운 형태의 학교 자체 평가제도 도입의 필요성이 제기되고 있다.

### 가. 학교자체평가의 개념

김종철(1986)은 학교자체평가는 경영평가, 내부 평가 등 여러 가지 이름으로 불리면서 학교별로 다양하게 추진되고 있으나, 평가란 본래 어떠한 합목적적, 의도적 행위를 추진하는 과정에서 그 진도, 효율성, 성취도 등을 어떠한 합리적인 준거에 의거하여 과학적으로 측정, 검증하려는 일련의 과정을 의미<sup>33)</sup>한다고 하고 있으며, 또는 학교를 하나의 기능적인 존재로 인식하고 학교의 제반 부분이 교육적 가치를 창출, 변형하기 위하여 무엇을, 어떻게 교육하고 있는가를 학교 자체가 스스로 평가하는 것<sup>34)</sup>으로 정의하기도 하고 있다.

임연기(1989)는 학교자체평가를 학교 내부의 인사들이 수행하는 평가로 학교의 모든 구성원이 평가의 주체가 되어 자신을 돌아보고 반성하는 활동으로 평가의 절차나 도구는 학교의 필요와 실정에 적합한 것을 활용하여, 다양한 출처로부터 정보를 수집하여 평가자들이 자기 발전을 위해서 자신의 강점과 약점을 확인하는 일련의 활동 과정<sup>35)</sup>이라고 제시하고 있다.

따라서 학교자체평가는 단위 학교의 상황을 그 학교의 맥락에서

---

33) 김종철(1986), 「교육행정학신강」, 서울, 세영사. p.350.

34) 김재영(2000). 「초등학교 학교 경영 평가 계획에 관한 연구」, 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원. p.5.

35) 임연기(1989). "학교 자체 평가 안내서 개발 연구", 「교육개발, 제11권 제1호」, 서울, 한국교육개발원. p.79.

총체적으로 이해하여 학교가 갖는 장점이나 문제점을 드러냄으로써, 학교의 자발적인 개선 노력에 도움을 주어 학교가 교육의 질을 제고해 가는 데에 행동 방향 설정에 직접적인 도움이 되는 평가라고 할 수 있는 것이며, 이 같은 자체평가는 외부 기관의 요구와 필요에 의해 시행되는 것보다는 학교 스스로 주도하는 학교자체평가가 훨씬 효과적일 것이므로 학교평가 과정에 대한 모든 권한이 학교 중심이어야 하는 것이다.

이 학교자체평가는 학교의 모든 구성 요소와 기능이 교육의 목적을 실현하는데 어느 정도 적합하며 효과적인가를 종합적, 객관적으로 평가하는 일련의 활동이다. 학교자체평가가 학교의 교육적 가치를 종합적으로 판단하는 기능을 가지고 있을 뿐만 아니라, 평가의 결과가 학교의 질을 개선하기 위한 기초 자료로 활용될 수 있다는 점에서 볼 때, 학교 자체 평가는 교육에 종사하는 모든 사람들이 관심을 기울여야 할 중요한 과제의 하나라고 할 수 있다.<sup>36)</sup>

교육은 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 목적 지향적인 활동이므로 교육의 과정과 결과를 평가하는 일은 필수적이므로 합리적인 평가 목적과 내용, 방법, 절차 등을 마련하여 평가를 제대로 실시하고 학교에 대한 정확한 정보를 얻는데 학교 평가의 목적이 있다. 학교에 대한 정확하고 객관적인 자료를 수집하여 학교 경영 사항에 대한 학교 평가 결과를 전체 교사와 학부모에게 공개함으로써 학교 경영의 투명성과 함께 신뢰를 얻을 수 있는 계기가 될 것이다. 이처럼 학교 경영 체제의 마지막 순환적 기능인 평가를 하는 이유는 새로운 경영의 발전을 위하여 경영의 개선에 필요한 자료 또는 정보를 얻어서 각 계층이나 각 단계의 의사결정에 적절한 자료를

---

36) 오진석 외(1988), 「학교자체평가 안내서」, 한국교육개발원. p.171.

환류(feed back)시키는 것<sup>37)</sup>이 되기 때문인 것이다.

이와 같은 학교자체평가는 학교 경영의 질적 수준을 판단하도록 해 주고 학교 경영자의 경영 개선에 도움을 주는 것으로서 몇 가지 목적을 가지고 있다.<sup>38)</sup>

첫째, 학교 교육의 수월성을 달성 할 수 있도록 촉진하여 준다. 학교 경영의 궁극적인 목적은 학교 교육의 목적을 효율적으로 달성 하는데 있으므로 어디까지나 이를 조작, 지원하는 활동인 것이다.

둘째, 학교 경영의 끊임없는 개선을 조장한다. 평가의 결과는 환류 되어 다음의 경영 계획에 반영되므로 개선을 위한 정보를 제공하는 것이라고 하겠다.

셋째, 학교 경영의 합리화를 도모하게 해준다. 학교 경영 평가의 결과를 학교 경영에 관련된 문제를 규명해 줄 뿐만 아니라 학교 경영 쇄신 방법을 암시해 주기도 한다. 그러므로 문제인식을 촉진하여 해결 방안을 창출할 수 있도록 선도하여 주는 것이다.

넷째, 학교의 책무성을 증대시켜 준다. 일반적으로 학교를 불안정한 조직체, 느슨하게 결합된 조직체로 규정하여 목표부재를 비난하는 경우가 있으나 학교 경영 평가를 통하여 학교 경영 노력의 방향과 성취수준을 인식하고 취약점을 보완하도록 하는 기회를 제공하는 것이다.

다섯째, 학교 경영의 자율성을 신장시켜 준다. 학교 스스로가 경영 목표를 정하고 또 그 결과를 평가하는 것으로 그 조직체의 성숙 정도와 관련된다. 따라서 성숙된 조직체일수록 자율성이 신장될 것이다.

37) 김세기(1984). 「현대학교경영」, 정민사. p. 293.

38) 이형욱(1995), 「학교평가제도의 도입·실시에 관한 기초 연구」, 석사학위 논문, 홍익대학교 교육대학원. pp. 5-6.



## 나. 학교자체평가의 요인

학교자체평가는 학교별로 임의의 기준에 의해 매우 다양하게 평가영역이나 평가 항목이 작성 추진되고 있음을 알 수 있다.

즉, 평가를 하려는 평가영역 수, 평가영역 내용, 영역에 따른 문항 수, 평가 문항 진술 방법 등 여러 가지가 다양하게 사용되고 있으며, 평가에 사용되는 용어도 평가영역, 평가 항목, 평가부문, 평가요소, 평가지표, 평가과제, 평가기준, 평가 준거 등 다양하게 진술<sup>39)</sup>되고 있다.

예를 들면, A초등학교의 경우를 보면, 평가영역에 ①교육목표 및 계획, ②교수·학습지도, ③특별활동, ④생활지도, ⑤학교조직풍토(업무분장, 근무환경, 연수여건, 교원 품위 등), ⑥학교관리, ⑦대외관계(지역사회, 학교운영위원회, 시설개방) 등 7개 영역에 대하여 평가대상으로 하여 실시하고 있으며, B초등학교는 ①학교교육계획, ②교육과정 관리, ③학사관리, ④학력관리, ⑤아동관리, ⑥교직원관리, ⑦교육활동, ⑧특수시책, ⑨교육조건관리 등 9가지 영역을 평가 대상으로 하고 있다. 또한 평가 문항 수 역시 학교별로 다양하게 이루어지고 있는 실정이다.

이와 같이 학교자체평가의 내용들이 다양한 것은 학교마다 갖는 특성이나, 지역의 실태 등의 요인에 따라 다르게 실시될 수도 있는 것은 인정되어야 하겠으나, 평가가 갖는 기본적인 목적은 뚜렷이 제시될 수 있어야 할 것으로 판단된다.

즉 학교자체평가를 통하여 학교교육 전 분야에 걸쳐 현황이나 실태들이 정확하게 이해 될 수 있어야 하고, 학교 조직의 목표 달성을

---

39) 박종렬(1996). "중등학교의 학교단위 책임경영을 위한 학교평가기준 개발", 「교육행정학연구, 제14권 2호」. 한국교육행정학회, p.176.

위한 효율적인 관리를 할 수 있는 기초 자료가 제시되어야 하며, 동시에 학교 교육 운영에 대한 합리적인 결정을 할 수 있도록 하는데에 기본이 되는 자료로서의 몫을 해 낼 수 있어야 할 것이다.

따라서 이와 같은 학교자체평가가 되기 위하여는 투입, 과정, 산출의 전 분야가 누락되지 않고 포함되어야 하는 것이다. 이러한 요구에 부응할 수 있는 학교자체평가를 위해서는 학교 교육의 교육변인을 크게 투입변인(input variable), 과정변인(process variable), 산출변인(output variable) 등 세 변인<sup>40)</sup> 나누어 학교 교육활동 전 분야를 포함하는 학교자체평가가 실시되어야 할 것이다.

이 세 가지 변인들 중에서 어떤 변인을 중점적인 평가의 대상으로 삼아야 하는지가 논의되기도 하고 있다.

1960년대 Coleman 연구의 시기만 해도 시설물, 교육비, 교사의 질 등과 물리적 자원(physical resources)이 학교 교육에 영향을 줄 수 있는 변인이라는 데는 교육에 직접 관여하는 사람이든 아니든 간에 공통적인 생각이었다.<sup>41)</sup>

그러나 이러한 물리적인 교육 자원이 학생들의 성적에 중요한 결정 변인이 되고 있는지, 혹은 단순히 학생들이나 교사들이 학교에서 행하는 일들이나 근무조건 등을 편리하게 해 줄 수 있는 수단에 불과한지는 아직 분명하지 않다. 반면에 학교에서 교사와 학생 상호관계에서 일어나는 사회-심리적 자원(social-psychological resources)이 물리적인 교육 자원 보다 학생 교육에 더 중요한 요인들로 작용한다고 주장하는 사람들을 주목해 볼 필요가 있는 것 같다.

---

40) 김재영(2000). 「초등학교 학교경영 평가계획에 관한 연구」, 석사학위 논문, 한국교원대학교 교육대학원. p. 23.

41) John P. Campell(1981), *New Perspective on Organizational Effectiveness*, SanFrancisco, LA, Jossey-Bass. p.20.

그러므로 학교교육의 효율적인 자체평가를 시도하기 위하여 학교의 투입, 과정, 산출변인들의 구체적인 내용을 알아보는 일이 중요하다.

### (1) 투입 평가

투입 평가는 목표 달성을 위한 투입 요소 즉, 학생들의 학업 성취 수준, 그들의 태도, 교사들의 수준, 학교의 각종 시설과 교재교구의 비치 정도 및 학부모의 가정 환경 등의 적절성을 평가하는 것이다. 이와 같은 투입요소들이 목표 달성을 위하여 어느 정도, 어느 수준에서 적절히 투입되어 활용될 수 있는지를 평가하지 않을 수 없다. 학교 경영에서는 투입요소의 영역을 정하고 목표 달성 수준을 정하여 항목별로 달성 가능 정도를 예측한다. 이러한 투입 평가는 계획의 평가라고도 할 수 있겠다.

### (2) 과정 평가

과정평가의 경우 학교 경영의 제반 영역에 걸쳐 평정척도에 의하여 평정을 하는 방법이 지배적이다. 학교 경영을 전체적으로 평가하는데는 학교 경영의 어려운 부분을 평가해야 하므로 세목별로 문항을 작성하여 각 항목을 확인한 후 그 전체 통계로 목표 달성의 정도를 평가한다. 예를 들면 학교경영 평가의 경우 교육과정 운영, 지원관리 사항, 생활지도, 교원 연수 등의 분야에 걸쳐서 각각 평가세목을 정하여 이를 평가하고, 다시 이것을 분야별로 평가하여 분야별 평가 점수를 학교 경영의 평가 점수로 한다.

### (3) 산출 평가

산출 평가도 먼저 평가해야 할 영역을 정하여 종합적인 관점에서 산출을 평가하되 달성여부가 우선적으로 평가되도록 한다. 앞에서 제시한 산출 평가의 각 영역별로 얻어진 득점과 비교하여 환산점을

계산하고 동시에 각 영역의 중요도에 따라 영역별 평점을 산출한다.

이것은 해당 연도의 학교 경영이 얼마나 효율적으로 달성되었나를 평정하는 방법의 한 예시를 제시한 것이다. 여기서 계량화된 결과는 바로 다음 학기 또는 다음 학년도의 경영 계획 수립에 도움을 주도록 활용되어야 한다<sup>42)</sup> 라고 하고 있다.

### 다. 학교자체평가를 위한 모형

<표 II-4> 학교자체평가 모형

| 평가영역 | 평가대상                          | 평가내용                               | 평가자                    |
|------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| 투입평가 | 학생을 포함한 학교의 전구성원<br>교육청, 학교법인 |                                    | 교직원                    |
| 학습체제 | 학생                            | 학생(자기평가)<br>교과담임, 학급담임             | 학생(자기평가)<br>교과담임, 학급담임 |
| 교수체제 | 교과담임                          | 부가적 지원체제의 교사 및 직원<br>교과담임(자기평가)    | 교과담임(자기평가)             |
| 과    |                               | 학생                                 | 교장, 교감                 |
| 정    | 경영체제                          | 행정체제의 교사 및 직원<br>학급담임(자기평가)        | 학생, 교장, 교감             |
| 평    | 부가적 지원체제                      | 행정체제의 교사 및 직원<br>부가적 지원체제의 교사 및 직원 | 학생, 교사 및 직원            |
| 가    |                               | 교장, 교감                             | 교장, 교감                 |
|      | 행정체제                          | 행정체제의 교사 및 직원<br>교과담임, 학급담임        | 학생, 교사 및 직원            |
|      | 리더쉽체제                         | 교무 분장 상 행정을 담당하는 교사 및 직원           | 교장, 교감                 |
|      |                               | 교장, 교감                             | 교장, 교감                 |
|      |                               | 교사                                 | 교사, 직원                 |
| 산출평가 | 학생을 포함한 학교의 전구성원              | 교사                                 | 교사, 교감                 |
|      |                               | 교장, 교감                             | 교장, 교감                 |

\* 자료: 김성렬의 “학교자체평가 모형 연구” p. 85.

42) 정태범(1995). 「학교경영론」, 서울, 협신사. pp.399-406.

(1) 투입 영역의 평가

투입 영역에서의 평가 영역은 ①입학생(자질면에서는 신체적, 지적, 정서적, 의지적 역량) ② 교육목표 및 내용 ③ 교육정책 및 행정 ④교직원 ⑤교육시설 및, 설비 및 재정 ⑥사회의 요구 및 기대 ⑦ 문화, 가치, 규범이다.

투입 영역은 학교 교육을 수행하는 선행조건이라고 할 수 있는 내용들이므로 학교의 모든 부분과 관련되어 있어서 모든 구성원들이 평가에 참여해야 되겠지만, 이 부분의 평가는 학생들은 제외하고 교직원들만 하도록 하는 것이 좋을 것이다. 왜냐하면 학생들의 의견이 반영되지 않아도 전체적인 판단에 별 영향을 받지 않을 것이기 때문이다.

투입 평가는 주로 학교에 필요한 자원이 적절하게 확보되었는가를 중심으로 살피는 것이 좋을 것이다. 각 평가 항목별 평가 요소를 정리하면 다음과 같다.

<표 II-5> 투입영역 평가 항목 및 요소

| 평가 항목       | 평가 요소   |
|-------------|---|
| 입학생         | 입학생수의 적절성, 교육서비스 수용적절성                          |
| 교육목표        | 상위목표반영, 학교실정 반영, 구성원의 참여와 이해                    |
| 교육내용        | 도, 목표의 실천계획, 내용 구성 적절성                          |
| 교육정책 및 행정   | 하달 지시 및 공문의 양의 적절성, 정책 및 행정의 학교실정에 적합한 수용       |
| 교직원         | 교직원 수의 충원, 교직원의 자격과 자질의 적정성                     |
| 시설 설비 재정    | 학교시설의 확보, 시설의 기능적 구성, 설비의 확보 및 적정 활용, 교육 재정의 확보 |
| 사회의 요구 및 기대 | 학교운영위원회의 적정 운영, 학부모 및 주민 요구의 적정 반영              |
| 문화 가치 규범    | 문화 가치 규범의 반영도, 청소년 문화의 수용 정도                    |

(2) 과정 영역의 평가

과정 영역의 평가는 학교의 각 부분이 그 기능을 잘 하고 있는지의 여부를 판단하여 학교교육의 발전과 개선을 위한 정보로 활용하고자 하는 형성평가적 기능을 주로 해야 될 것이다. 따라서 학교 자체 평가의 가장 핵심적이고 중요한 평가 영역이 될 것이다.

과정 영역의 평가 항목은 학습체제, 교수체제, 경영체제, 부가적 지원체제, 행정체제, 리더쉽 체제이다. 각 평가 항목별 평가 요소를 정리하면 다음과 같다.

<표 II -6> 과정 영역 평가항목 및 요소

| 평 가 항 목  | 평 가 요 소   |
|----------|---|
| 학습체제     | 학생의 복장과 몸가짐, 학생간의 우호적 인간관계, 시설설비 이용태도, 생활의 성실도, 교외생활태도, 열의 있는 수업참여도, 학교과제 수행정도, 학교 방침 수용 태도, 자율과 건전함 있는 학생회 활동, 교과 담임의 수업만족도, 담임의 학급경영 만족도 등    |
| 교수체제     | 교사의 품위있는 언행, 성실한 근무 태도, 교사의 학교방침 수용태도, 교재의 최적 선택, 충실한 수업 준비, 수업 내용의 구조화, 안정감 있는 수업분위기, 개인차를 고려한 수업진행, 자유로운 수업분위기, 학생에게 자신감을 주는 발언 등             |
| 경영체제     | 학급의 환경미화 노력, 학급의 비품·설비관리, 학생의견 반영한 학급 경영, 담임과 학생의 신뢰성, 효율적인 좌석 배치, 학생 개성의 파악정도, 자유로운 면담 분위기, 학업성취도에 대한 관심, 학생의 생활 지도 정도, 학부모와의 협조 체제 등          |
| 부가적 지원체제 | 충분한 학교(급)도서, 편리한 사용 방식, 도서 활용이 편리한 방안 적용, 도서실에 대한 행정적 지원, 원활한 상담 활동, 충분한 상담 자료 구비, 상담실 운영 홍보, 상담실 이용자 수와 효과, 상담실의 행정적 지원, 식당시설의 적합성 등           |
| 행정체제     | 실정에 맞는 교무 분장 조직, 교사 적재 적소의 배치, 실현성 있는 학교 교육 계획, 학교 교육 계획의 이해 정도, 적정한 수업 부담, 편리한 시간표 작성, 적정한 평가 계획과 관리, 학적 관리, 학습 기자재의 관리, 적법한 교육과정 운영 등         |
| 리더쉽체제    | 교장의 교육철학의 수용도, 교육계획 수립에 노력 정도, 의사 결정과정에 교사 참여도, 효과적인 교내 장학 활동, 학교 발전 방안의 제시 정도, 교사와의 원활한 의사소통, 교사의 자율성 진작, 바람직한 조직 풍토 조성, 사기양양 노력, 근무여건 개선 노력 등 |

(3) 산출 영역의 평가

산출 영역의 평가 항목은 학교에서 제공하는 교육 서비스를 받고 난 후의 학생들의 신체적, 지적, 정서적, 의지적 역량과 졸업생들의 사회 진출 결과 인 인력과 사회 봉사활동 등 인데, 이들의 평가는 교장, 교감, 교사들만 담당하는 것이 합당 할 것이다.

그리고 산출 평가는 설정된 교육목표에 비추어서 그 달성 정도를 살펴보면 충분하리라 보지만, 목표에 의한 평가가 적절치 못한 경우에는 타 학교와 비교 평가하는 것도 가능할 것이다.

<표 II-7> 산출 영역 평가 항목 및 요소

| 평가항목 | 평가요소   |
|------|--|
| 졸업생  | 졸업 당시 학생들의 학업 성취수준으로서 신체적, 지적, 정서적, 의지적 역량의 적정성    |
| 인력   | 학생의 진학율, 학생의 취업율, 학생의 중도 탈락율                       |
| 사회봉사 | 봉사활동의 질과 양, 교사의 봉사활동 수준, 학교에서 지역사회 주민에게 제공한 교육프로그램 |

따라서 학교 자체 평가는 결과 및 실적 위주에서 벗어나, 자원 확보를 확인하는 투입 평가에서부터, 자체평가 과정에서 가장 핵심이 되는 학교 조직 각 부분의 기능이 원활하게 수행되는지의 여부를 판단하는 과정 평가에 비중을 높여야 할 것이며, 학교 교육목표의 달성도를 측정하는 산출 평가까지 학교 행정의 전 과정을 체크하는 과정이 포함되어 평가가 실시되어야 할 것으로 본다.

이로써 학교의 수월성을 달성하도록 하는 진정한 안내가 될 수 있고, 학교 경영의 개선 및 합리화를 도모할 수 있으며, 책무성 증대를 이룸으로써 미래의 우리 나라에 요구되는 '건강한 한국인'을 육성해 갈 수 있을 것으로 본다.

### 3. 총체적 질 관리와 학교 자체 평가와의 관계

학교 운영이란 학교의 교육목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 인적·물적 자원, 기타 지원조건을 정비 확립하여 목표 달성을 위한 계획과 결정, 통제와 집행 등의 일련의 활동과정을 통하여 교육목적을 달성해 가는 과정인 것이다.

이러한 학교 경영을 수행하는 데에는 당위의 기준으로 합목적성, 합법성, 민주성, 자율성, 능률성, 과학성, 지역성 등의 원리를 적용해 감으로써 학교 발전과 개선을 이루어 갈 수 있을 것<sup>43)</sup>이다.

특히나 요즘은 ‘지식 기반 사회, 지식의 빠른 변화 속도, 모든 조직의 자율성 및 전문성<sup>44)</sup>’이어서 지식을 창의적으로 활용할 수 있는 능력을 길러 주는 교육이 이루어져야 하는 것이므로, 사회 환경의 변화에 따라 교육의 방법이나 체제도 달라져야 하는 것이다.

그러므로 학교교육의 최종 목표라 할 수 있는 학생들의 개선과 변화를 위하여 학교교육 활동의 제반 과정에 대하여 확인과 진단이 내려져서 곧바로 개선책이 투입되어야 할 것이며, 또한 학교 교육 목표의 효율적인 관리를 위하여 교육 활동의 정책 결정·의사결정을 하는 데에 정보를 수집하기 위하여 학교자체 진단 평가는 반드시 이루어져야 하는 과정이라고 본다.

이러한 학교자체평가에 의하여 전통적인 교육 체제를 개선하고, 새로운 교육 체제를 수립하여, 교육 수요자에게 양질의 교육서비스를 제공하여 학생들의 성취 수준을 높이고, 나아가 교육 경쟁력을 강화하기 위하여 총체적 질 관리라는 새로운 학교 관리 방식이 가

43) 문낙진(1994). 「학교·학급 경영의 이론과 실제」, 형설출판사. p. 4.

44) 임인재(2001). “21세기형 인력개발과 심리검사의 역할”, 「교육마당21, 제 229호」, 신생보훈복지인쇄조합. p. 34.



장 적합한 대안으로 부각되는 것이다.

이 총체적 질 관리 이론은 우선 전술된 학교 경영을 수행하는 데에 당위성을 갖는 기준인 합목적성, 자율성 등의 7가지 경영 원리라도 같은 방향을 향하고 있는 이론으로서, 이 이론의 주요 내용으로는 ①학교 행정가의 변혁적인 지도성을 기반(전제조건)으로, ②수요자 중심, ③팀을 통한 문제 해결, ④계속적인 개선, ⑤효과적인 보상 체제 등을 통하여 학교 조직의 수월성을 추구하고 교육 수요자에게 최선의 만족을 주고자 하는 과학적인 질 경영을 추구하고 있다.

이러한 관점에서 총체적 질 관리 이론과 학교자체평가와의 관계를 상술해 보면 다음과 같다.

첫째, 투입 평가에서의 관계 - 평가 이론에서 투입변인으로는 목표 달성을 위해 여러 가지 투입 요소들을 평가하도록 함을 명시하면서 교육목표·내용, 교육정책과 행정, 교직원, 교육시설·설비, 사회 요구 및 기대 등을 포함하여 평가하도록 하고 있다.

이러한 투입변인에 영향을 줄 총체적 질 관리 이론으로는 비전과 목표설정에 의해서 교육목표·내용과 교육정책과 행정에 영향을 줄 것이며, 구성원 참여로써 교직원관리와 교육 정책과 행정에, 수요자 기대 반영에 의한 사회 요구 및 기대에 영향을 줄 것이며, 그 외 양질의 지도성과 동기부여 등의 요인에 의해 조직 목표 달성을 위한 투입변인으로 효과적인 역할을 하게 되어 두 변인간에는 매우 깊은 관계가 있다고 볼 수 있을 것이다.

둘째, 과정 평가에서의 관계 - 과정 평가는 학교의 각 부분이 그 기능을 잘 하고 있는지 여부를 판단하여 학교 교육의 질 향상과 개선을 도모하는 평가로서, 교수체제, 학습체제, 경영체제, 부가적 지원

체제, 행정체제, 리더쉽 체제를 포함하여 평가하도록 하고 있다.

여기에 관련되는 총체적 질 관리 요인으로는 교사들의 전문성 개발·신장과 헌신적인 노력, 동기유발에 의한 적극적인 참여로써 내실있는 교수·학습활동을 할 수 있을 것이며, 또한 행정과 경영에는 양질의 지도성과 동기부여가 주 요인이 되며, 원활한 업무추진을 위해서는 권한부여 등이 주요 요인으로 되고 있어 학교 조직의 질 개선을 이루는데 효과적일 것으로 판단되고 있다.

따라서 두 변인간에는 학교 조직 개선에 따른 운영 사항에 거의 일치되는 면을 포함하여 크게 영향을 줄 것으로 짐작해 볼 수 있다.

셋째, 산출 평가에서의 관계 - 산출 평가는 학교에서 제공하는 교육서비스를 받고 난 후의 학생들의 학업 성취 능력이나 학습된 결과의 평가이며, 학교 조직 목표의 달성도를 확인할 수 있는 최종 평가이다.

이는 총체적 질 관리 이론에서의 과업성취 수준을 확인하는 것이나, 그에 따른 보상체제 요인들이 최종평가와 크게 관련이 있는 것으로 생각할 수 있다.

이상과 같이 학교평가는 학교 경영의 실태를 파악하여 경영 성과를 산출해 냄으로써 궁극적인 목적인 학교 운영의 개선과 학교 운영의 효율성을 높이려는데 의의가 있다. 또한 총체적 질 관리 이론 역시 학교 조직의 질 개선을 도모하여 학교 운영의 책무성을 향상시키는 데에 의의가 있어, 이 총체적 질 관리와 학교자체평가 두 변인간에는 높은 상관관계가 있다고 가정해 볼 수 있다.

#### 가. 학교평가의 실제 검토

제주도교육청의 2001학년도 학교평가 시행 계획<sup>45)</sup>을 살펴보면, 평

가영역 및 내용을 <표 II-8>와 같이 제시하고 평가 영역을 제주도 교육청 중점 추진 사업, 학교자율 특색사업, 교육과정 편성·운영, 교육수요자만족도 조사 등으로 구성하여 평가 내용을 선정하고 있는데, 계획단계, 추진단계, 산출단계의 세 단계로 나누어 추진하고 있음을 알 수 있다.

<표 II-8> 학교 평가 영역 및 점수

| 평가 영역                   |     | 평가 분야                |     | 단계별 점수       |          |          |     |   |
|-------------------------|-----|----------------------|-----|--------------|----------|----------|-----|---|
| 영역명                     | 점수  | 분야명                  | 점수  | 사업<br>계획     | 추진<br>과정 | 추진<br>실적 |     |   |
| 제주도교육<br>청 중점 추<br>진 사업 | 250 | 제학년 제학력 갖추기          | 50  | 15           | 15       | 20       |     |   |
|                         |     | 외국어 구사능력 배양          | 50  | 15           | 15       | 20       |     |   |
|                         |     | 전학생 체력증진 목표관리제 운영    | 50  | 15           | 15       | 20       |     |   |
|                         |     | 제7차 교육과정 시행 및 대비     | 50  | 15           | 15       | 20       |     |   |
| 학교 자<br>율·특색<br>사업      | 75  | ICT(정보통신기술) 활용교육     | 50  | 15           | 15       | 20       |     |   |
|                         |     | 인성교육                 | 15  | 4.5          | 6        |          |     |   |
|                         |     | 생활지도                 | 15  | 4.5          | 6        |          |     |   |
|                         |     | 특기·적성교육              | 15  | 4.5          | 6        |          |     |   |
|                         |     | 환경·관광교육              | 15  | 4.5          | 6        |          |     |   |
|                         |     | 교육과정<br>편성·운영        | 150 | 평생교육 프로그램 운영 | 15       | 4.5      | 4.5 | 6 |
|                         |     | 교직원의 인사관리 및 후생복지     |     | 15           | 4.5      |          | 6   |   |
|                         |     | 학교 토론문화 형성           |     | 15           | 4.5      |          | 6   |   |
|                         |     | 학생 자치활동              |     | 15           | 4.5      |          | 6   |   |
|                         |     | 교육 수요<br>자 만족도<br>조사 | 25  | 학교 회계제도 운영   | 15       | 4.5      | 6   |   |
| 학교운영위원회 운영의 내실          | 15  |                      |     | 4.5          | 6        |          |     |   |
| 가산점                     |     |                      |     |              |          |          |     |   |
| 합계                      | 500 |                      | 500 |              |          |          |     |   |

자료: 제주도교육청 학교평가위원회회의자료(2001) “학교평가시행계획” p.29

45) 제주도교육청(2001). 학교평가 시행계획, 학교평가위원회 회의자료. p.29

위의 학교평가 내용을 분석해 보면, 학교별로 주요 교육활동 분야 및 추진 사업을 중심으로 평가를 실시함으로써 다양한 영역에 대하여 학교의 책무성을 점검하고, 제주도교육청의 정책적인 중점 추진 사업에 평점을 높임으로써 학교 교육활동의 개선을 도모하고 있으며, 계획·추진·결과의 세 단계로 평가를 실시하여, 전반적인 학교 활동을 평가하려 하고 있음을 볼 수 있는데, 대체로 학교활동의 현황과 실태 확인에 의한 양적 평가 또는 실적평가의 개연성이 엇보이고 있다.

이 학교평가 방안의 평가의 성격을 구체적으로 검토해 보면 제학년 제실력 갖추기부터 학생 자치 활동까지의 항목들은 모두 교육과정 운영과 관련된 항목들로서 학교별로 이러한 항목의 추진 내용과 결과를 점검하고 있으며, 평가의 배점도 총 500점 중 380점을 배정함으로써 주요 평가 대상임을 확인시켜 주고 있다. 그 외의 교직원 인사관리, 회계제도, 학교운영위원회 운영 및 교육수요자의 만족도 평가의 네 항목만이 학교 조직 운영 개선을 위한 평가의 대상이 되고 있으나, 이에 대한 평가 배점이 70점에 불과해 학교 조직 운영면에 대한 평가 실시에는 관심이 극히 미미한 실정인 것이다.

학교평가의 궁극적인 목적은 학교 운영의 질 개선에 있기 때문에, 교육활동 분야 및 추진 사업 중심의 점검·확인만으로는 학교 경영의 효율성을 극대화하는데 미흡한 점이 많을 것으로 보인다. 즉, 학습활동 결과가 외적으로 드러나거나, 양적인 결과가 나타나는 데에만 비중을 두는 것보다는, 효과적인 교육활동이 가능할 수 있도록 하는 내부적인 요인들이 선결되어야 할 것으로 판단된다.

예를 들어, 학교 조직 운영의 핵심이 되는 요인으로 학교장의 지도성이나, 그 외 구성원인 교사들에 대하여 전문성 신장, 동기부여,

헌신적인 노력, 효과적인 보상 등 총체적 질 관리이론의 주요 요인들이 학교 교육활동의 수준을 결정하는 요인으로서 이에 대한 점검과 평가가 함께 실시된다면 학교 운영의 양상은 크게 개선될 수 있을 것이며, 교육수요자의 요구에도 충실히 부응할 수 있는 교육활동이 가능해 질 것으로 판단된다.

## 나. 학교자체평가 실제의 검토

1998년 한국교육개발원에서 발간한 '단위 학교 평가 기준 및 절차 개발 연구'에서 학교자체평가 모형을 연구·개발하여 일반화하고 있는데, 이는 단위 학교에서 수행하고 있는 교육의 질을 종합적으로 확인할 수 있으며, 단위 학교 교육의 강점과 약점을 구체적으로 확인할 수 있도록 하여 학교 경영 평가 모형으로 다음 <표 II-9>과 같이 제시되고 있다.

<표 II-9>

단위 학교 경영 평가 영역

| 평가영역               | 평가 내용  |
|--------------------|--|
| 1. 교육과정            | · 학교교육계획 · 수업 · 평가 · 특별활동<br>· 재량활동 · 생활지도와 진로지도<br>· 특별한 교육을 필요로 하는 학생을 위한 교육<br>· 방과후 교육활동 |
| 2. 교직원             | · 교사의 전문성 신장 · 인사관리<br>· 교직원 복지 · 교직원 풍토<br>· 학교장의 지도성                                       |
| 3. 시설 행정 재정관리      | · 시설관리 · 재정관리 · 행정관리   |
| 4. 학부모 및 지역사회와의 관계 | · 학부모, 지역사회와의 신뢰로운 관계 형성<br>· 학부모, 지역사회 자원의 활용<br>· 학교운영위원회                                  |
| 5. 자구 노력과 특색사업     | · 자구 노력 · 특색사업   |
| 6. 학교 성취           | · 학생들의 지적 성취 · 학생들의 정의적 성취<br>· 학교의 사회적 성취   |

\* 자료 : 김홍원, 김양분(1998) "단위학교 평가 기준 및 절차 개발 연구" 한국교육개발원 연구보고 RR 98-29 재인용

위의 평가 모형과 김성렬의 학교자체평가 모형(본 논문 pp.30-33)을 총체적 질 관리 이론의 관점에서 검토해 보면, 교육 목표·내용의 확인, 교육과정 운영, 교직원의 전문성 신장, 사회의 요구와 기대 반영, 교수·학습 체제, 행정 및 경영체제 및 리더쉽 체제 등에 의해서 총체적 질 관리 이론의 평가 요소인 비전과 목표 설정, 구성원의 참여와 헌신, 양질의 지도성 등의 조직 운영면에 대한 확인 평가가 실시되고 있음을 알 수 있다.

반면 총체적 질 관리 이론에서는 교사들의 참여에 의한 목표 설정과 교사들이 목표를 공유하는 점<비전과 목표의 설정>, 교사들의 소속감과 학교 운영에의 참여<구성원 참여>, 적극적인 조직 활동<구성원의 헌신>, 교사에게 책임과 권한 제공 및 양방향 커뮤니케이션<권한부여>, 수요자의 만족도에 대한 큰 관심고하 목표와 실천의 일관성<양질의 과업성취>, 또한 근거에 따른 보상이나 보상의 공정성<효과적인 보상체제> 등이 총체적 질 관리 이론에서 보다 더 폭넓게 다루고 있는 내용으로, 이러한 내용이 포함된 학교자체평가가 실시된다면 충실한 내용의 평가가 될 수 있을 것이며, 합리적인 결과가 도출되리라 예견되며, 그에 따라 효율적인 학교 운영과 학교 조직의 질 개선을 추구해 갈 수 있으리라 본다.

### Ⅲ. 研究의 方法

#### 1. 研究의 대상 및 표집

##### 가. 자료의 수집

본 조사 연구에서는 제주도내 초·중·고등학교 교사 중에서 초등학교 17개교, 교사 178명, 중학교 9개교, 교사 147명, 고등학교 9개교, 교사 147명 총 472명을 대상으로 표집하였다.

배포된 설문지 500부 중 478부가 회수되었고 그 중 분석이 불가능한 6부를 제외한 472부만을 통계 처리하였다.

본 연구의 조사 대상 교사의 특성별 구성 현황은 다음 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 질문지 회수 및 처리

| 특 성 별  |         | 통계 처리 부수   |
|--------|---------|------------|
| 성별     | 남교사     | 220 (46.6) |
|        | 여교사     | 252 (53.4) |
| 경력별    | 0-10년   | 106 (22.5) |
|        | 11-20년  | 235 (49.8) |
|        | 20년 이상  | 131 (27.8) |
| 학력별    | 2년제 대학  | 25 (5.3)   |
|        | 4년제 대학  | 253 (53.8) |
|        | 대학원     | 192 (40.9) |
| 직급별    | 보직교사    | 110 (24.1) |
|        | 교사      | 347 (75.9) |
| 학교 급별  | 초등학교    | 177 (37.8) |
|        | 중학교     | 144 (30.8) |
|        | 고등학교    | 147 (31.4) |
| 학교 설립별 | 국·공립    | 423 (91.2) |
|        | 사립      | 41 (8.8)   |
| 학교 규모별 | 1-11학급  | 103 (21.8) |
|        | 12-18학급 | 137 (29.0) |
|        | 19-30학급 | 135 (28.6) |
|        | 30학급 이상 | 97 (20.6)  |

N=472, ( )는 %임

## 나. 조사 기간

본 조사를 위한 설문지는 2001년 4월 7일부터 배부하여 4월 20일까지 회수된 것만을 4월 26일부터 5월10일까지 통계 처리하였다.

## 2. 검사 도구

본 조사 연구의 설문 자료는 김두성이 1997년에 개발한 '총체적 질 관리에 관한 교육자의 반응 검사(신뢰도 계수 .82)를 인용하여 초등학교 교사 20명을 대상으로 일주일 간격으로 예비검사를 실시한 결과 검사 - 재검사 도구의 신뢰도는 신뢰도 계수 .9255로 나타났다.

또한 학교 자체 평가에 관련된 설문지는 김성렬이 1996년에 개발한 '학교 자체 평가에 관한 설문지'를 인용하여 활용하였다.

응답자의 개인 변인은 직접변인으로 성, 직급, 교육 경력, 학력으로 설정하였고, 간접변인으로는 학교급별, 학교 설립별, 학교규모로 설정하였다.

본 연구에서 사용한 설문지 제1부는 총체적 질 관리 인식 정도를 측정하기 위한 척도이고, 제2부는 학교 자체 평가의 인식 수준을 측정하기 위한 척도로 구성되어 있다.

설문지 제1부는 양질의 지도성, 비전과 목표 설정, 구성원의 참여, 수요자 기대 반영, 권한 부여, 전문성 개발, 구성원의 헌신, 동기부여, 양질의 과업 성취, 효과적인 보상체계를 척도로 하여 제작되었고, 설문지 제2부는 투입변인과 과정변인 및 산출변인을 척도로 하여 문항 제작하여 사용하였다.



## 가. 총체적 질 관리의 인식 수준 측정

설문지 제1부인 총체적 질 관리 인식 수준 검사는 양질의 지도성 등 10개의 하위 요인을 정하여 각 하위 요인별 2개의 문항으로 구성된 척도를 사용하였다. 이와 같은 설문지 영역별 문항 분포는 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 총체적 질 관리 측정을 위한 문항 구성 내용

| 평가 요인     | 평가 요소                           | 문항 수 | 문항 번호 |
|-----------|---------------------------------|------|-------|
| 양질의 지도성   | · 허용적 분위기 조성<br>· 조직 운영의 개선 의지  | 2    | 1~2   |
| 비전과 목표 설정 | · 비전과 목표의 공유<br>· 비전과 목표의 실천 계획 | 2    | 3~4   |
| 구성원의 참여   | · 구성원의 소속감<br>· 의사결정의 참여        | 2    | 5~6   |
| 수요자 기대 반영 | · 수요자 기대 수용<br>· 수요자에 대한 서비스    | 2    | 7~8   |
| 권한 부여     | · 권한과 책임 부여<br>· 양방향 커뮤니케이션     | 2    | 9~10  |
| 전문성 개발    | · 구성원의 전문성 제고<br>· 유용한 정보 활용    | 2    | 11~12 |
| 구성원의 헌신   | · 구성원의 노력<br>· 학교 업무 공동 참여      | 2    | 13~14 |
| 동기 부여     | · 교육 활동에 대한 사기<br>· 구성원에 동기부여   | 2    | 15~16 |
| 양질의 과업성취  | · 수요자 만족도<br>· 목표와 실천의 일관성      | 2    | 17~18 |
| 효과적 보상체제  | · 보상의 공정성<br>· 근거에 따른 보상        | 2    | 19~20 |

## 나. 학교 자체 평가의 인식 수준 측정

설문지 제2부인 학교 자체 평가의 인식 수준 검사는 투입변인, 과정변인, 산출변인 등 3개 변인을 정하고, 평가의 중요 부분인 과정 평가에는 다시 6개 하위요인으로 세분하여 총 8개 하위요인에 3개 문항 또는 1개 문항으로 구성하여 총 20개 문항으로 구성된 척도를 사용하였다. 이와 같은 설문지 영역별 문항 분포는 <표 III-3>과 같다.

<표 III-3> 학교자체평가 측정을 위한 문항 구성 내용

| 평가 요인  | 평가 요소         | 문항 수 | 문항 번호 |
|--------|---------------|------|-------|
| 투입변인   | 목표설정의 교사 참여   | 3    | 1-3   |
|        | 교육 설비 확보      |      |       |
|        | 교육 시설 구성      |      |       |
| 리더쉽 체제 | 학교 발전 방안 제시   | 3    | 4-6   |
|        | 교사의 근무여건 개선   |      |       |
|        | 지역사회와의 관계 개선  |      |       |
| 행정체제   | 업무 조직 구성      | 3    | 7-9   |
|        | 실천력 있는 교육계획   |      |       |
|        | 전문성 향상        |      |       |
| 과정 변인  | 교수체제          | 3    | 10-12 |
|        | 직무수행지원        |      |       |
|        | 허용적인 학습분위기 조성 |      |       |
| 학습체제   | 학습시설 활용       | 3    | 13-15 |
|        | 공정한 관계        |      |       |
|        | 협동적 인간 관계     |      |       |
| 경영체제   | 학습참여도         | 3    | 16-18 |
|        | 수요자의 만족도      |      |       |
| 부가지원체제 | 부가시설의 지원 현황   | 1    | 19    |
| 산출변인   | 학습자의 성취수준     | 1    | 20    |

### 3. 자료 분석 방법

본 연구를 수행하기 위하여 자료 처리 과정에서 다음과 같은 사항이 고려되었다.

가. 측정 방법은 학교 경영의 총체적 질 관리와 학교 자체 평가에 대한 교사들의 인식을 Likert type 5단계 평정 척도에 반응케 하여 1점에서 5점까지 부여하였다.

나. 본 연구에 사용된 제반 통계적 분석을 위하여 SPSS를 이용하였다.

다. 교사의 총체적 질 관리와 학교 자체 평가 요인에 대한 반응을 알아보기 위하여 평균과 표준편차를 이용하였다.

라. 교사의 특성과 학교급별, 설립별에 따른 집단간 차이를 비교 분석하였다.



## IV. 調查結果 및 解釋

### 1. 총체적 질 관리에 대한 지각

조사 대상인 교사들의 일반적인 특성에 따라 총체적 질 관리에 대하여 지각 차이를 조사 분석한 결과는 다음과 같다.

#### 가. 총체적 질 관리의 전체 점수 분포

학교급별, 경력별로 총체적 질 관리와의 관계를 살펴 본 결과는 다음 <표 IV-1>과 같다. 총체적 질 관리의 전체 점수는 70.16이고 학교급별로는 초등학교 교사들의 평균점수가 더 높은 것으로 나타났다. 경력별로는 20년 이상의 고경력 교사들이 높게 지각하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 점수 분포는 통계적으로 유의하여 학교급별 교사들의 지각 수준에 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-1> 총체적 질 관리의 전체 점수 분포

| 특성   | 구분          | N   | $\bar{X}$ | S     | F       |
|------|-------------|-----|-----------|-------|---------|
| 학교급별 | 초등학교        | 172 | 75.11     | 9.14  | 24.96** |
|      | 중학교         | 136 | 70.15     | 9.34  |         |
|      | 인문계<br>고등학교 | 78  | 69.10     | 9.61  | 17.18** |
|      | 실업계<br>고등학교 | 59  | 63.18     | 11.23 |         |
|      | 0-10년       | 105 | 68.60     | 9.93  |         |
| 경력별  | 11-20년      | 219 | 69.60     | 10.06 | 17.18** |
|      | 20년 이상      | 122 | 75.42     | 9.81  |         |
| 전 체  |             |     | 70.16     | 9.87  |         |

\*\* p<.01

나. 총체적 질 관리 문항별 지각 조사

총체적 질 관리의 하위요인별 문항에 따른 지각의 정도가 차이있는 것은 다음 <표Ⅳ-2>와 같다.

<표 Ⅳ-2> 총체적 질 관리의 문항별 지각 차이 조사

| 평가요인      | 문항번호 | N   | 총점      | 평균   | 표준편차 |
|-----------|------|-----|---------|------|------|
| 양질의 지도성   | 1    | 472 | 1772.00 | 3.75 | 0.79 |
|           | 2    | 472 | 1890.00 | 4.00 | 0.80 |
| 비전과 목표설정  | 3    | 472 | 1721.00 | 3.64 | 0.75 |
|           | 4    | 469 | 1733.00 | 3.69 | 0.76 |
| 구성원 참여    | 5    | 470 | 1712.00 | 3.64 | 0.78 |
|           | 6    | 469 | 1438.00 | 3.06 | 0.97 |
| 수요자 기대 반성 | 7    | 470 | 1678.00 | 3.57 | 0.71 |
|           | 8    | 470 | 1670.00 | 3.55 | 0.80 |
| 권한 부여     | 9    | 467 | 1755.00 | 3.75 | 0.79 |
|           | 10   | 472 | 1646.00 | 3.48 | 0.85 |
| 전문성 개발    | 11   | 467 | 1612.00 | 3.45 | 0.80 |
|           | 12   | 472 | 1680.00 | 3.55 | 0.84 |
| 구성원의 헌신   | 13   | 472 | 1850.00 | 3.91 | 0.74 |
|           | 14   | 472 | 1798.00 | 3.80 | 0.74 |
| 동기부여      | 15   | 470 | 1681.00 | 3.57 | 0.81 |
|           | 16   | 470 | 1604.00 | 3.41 | 0.85 |
| 양질의 과업성취  | 17   | 470 | 1597.00 | 3.39 | 0.74 |
|           | 18   | 469 | 1595.00 | 3.40 | 0.73 |
| 효과적 보상체제  | 19   | 470 | 1456.00 | 3.09 | 0.88 |
|           | 20   | 472 | 1437.00 | 3.04 | 0.90 |

\*\*\* p<.001

위의 표에 의하면 학교장의 지도성에 대한 지각 차이가 가장 높게 나타나고 있으며, 효과적인 보상체제에 대한 지각 차이가 낮은 것으로 나타나고 있다. 이는 학교장의 학교 활동의 개선의지가 높은 것으로 예견되며, 공정한 보상은 비교적 잘 이루어지지 않고 있음을 반증하고 있는 것이다.

다. 경력에 따른 총체적 질 관리 지각 분석

경력에 따른 총체적 질 관리에 대한 지각 분석 결과를 보면 F는 17.18이고, p는 0.0001로서 유의수준 1%내에서 의미 있는 결과가 있다고 나타났다.

<표 IV-3> 총체적 질 관리에 대한 경력별 지각 차이

| 구분     | N   | $\bar{X}$ | S       | F     |
|--------|-----|-----------|---------|-------|
| 0-10년  | 105 | 68.6095   | 9.9358  | 17.18 |
| 11-20년 | 219 | 69.6073   | 10.0672 |       |
| 20년 이상 | 122 | 75.4262   | 9.8164  |       |

\*\* p<.01

경력에 따라 총체적 질 관리는 평균적으로 차이가 있다고 결론 내릴 수 있고, 평균적 차이를 보면, 20년 이상이 높은 그룹에 속하고, 11-20년, 0-10년은 낮은 그룹에 속한다.

라. 직급에 따른 총체적 질 관리 지각 분석

직급에 따른 총체적 질 관리에 대한 지각 분석 결과를 보면 t는 6.1206이고, p는 0.0001로서 유의수준 1%내에서 의미 있는 결과가 있다고 나타났다.

<표 IV-4> 총체적 질 관리에 대한 직급별 지각 차이

| 구분   | N   | $\bar{X}$ | S       | t      |
|------|-----|-----------|---------|--------|
| 부장교사 | 99  | 76.0202   | 8.6778  | 6.1206 |
| 교사   | 334 | 69.6616   | 10.3155 |        |

\*\* p<.01

직급에 따라 총체적 질 관리에 대한 지각은 평균적으로 차이가 있다고 결론 내릴 수 있고, 평균적 차이를 보면, 부장교사가 교사보다 높게 나왔다.

마. 학교 설립별에 따른 총체적 질 관리 지각 분석

학교 설립에 따른 총체적 질 관리 지각분석 결과를 보면 t는 3.4526이고, p는 0.0006로써 유의수준 1%내에서 의미 있는 결과가 있다고 나타나고 있다.

<표 IV-5> 총체적 질 관리에 대한 학교설립별 지각 차이

| 구분   | N   | $\bar{X}$ | S       | t      |
|------|-----|-----------|---------|--------|
| 국·공립 | 401 | 71.5087   | 10.2567 | 3.4526 |
| 사립교  | 38  | 65.5263   | 9.6722  |        |

\*\* p<.01

학교 설립에 따라 총체적 질 관리는 평균적으로 차이가 있다고 결론 내릴 수 있고, 평균적 차이를 보면, 국·공립학교가 사립학교보다 높게 나왔다.

바. 학교 규모별에 따른 총체적 질 관리 지각 분석

학교 규모에 따른 총체적 질 관리 지각 분석 결과를 보면, F는 3.99이고, p는 0.0081로서 유의수준 1%내에서 의미 있는 결과가 있다고 나타났다.

<표 IV-6> 총체적 질 관리에 대한 학교 규모별 지각 차이

| 구분      | N   | $\bar{X}$ | S       | F    |
|---------|-----|-----------|---------|------|
| 1-11학급  | 100 | 72.7200   | 10.3816 | 3.99 |
| 12-18학급 | 125 | 68.7280   | 11.2158 |      |
| 19-30학급 | 127 | 70.4881   | 9.2709  |      |
| 31학급이상  | 94  | 72.7127   | 9.8849  |      |

\*\* p<.01

학교 규모에 따라 총체적 질 관리는 평균적으로 차이가 있다고 결론 내릴 수 있고, 평균적 차이를 보면, 1-11학급과 31학급 이상이 높은 그룹에 속하고, 19-30학급과 12-18학급이 낮은 그룹에 속한다.

## 2. 학교자체평가에 대한 지각

가. 학교자체평가에 대한 전체점수 분포

학교급별, 경력별로 학교자체평가와의 관계를 살펴 본 결과는 다음 <표 IV-7>과 같다.

학교자체평가의 전체 점수는 69.39이고, 학교급별로는 초등학교 교사들의 평균점수가 가장 높은 것으로 나타났으며, 반면 실업계고등학교가 가장 낮은 점수를 보이고 있다.

또한 20년 이상의 경력 교사들이 높게 지각하고 있는 것으로 결과를 보이고 있다.



<표 IV-7> 학교자체평가의 전체 점수 분포

| 구분    | N        | $\bar{X}$ | S     | F     |       |
|-------|----------|-----------|-------|-------|-------|
| 학교    | 초등학교     | 170       | 75.41 | 9.24  | 33.97 |
|       | 중학교      | 133       | 68.78 | 8.18  |       |
|       | 인문계      | 78        | 66.50 | 9.50  |       |
| 급별    | 고등학교     | 59        | 63.45 | 10.74 |       |
|       | 실업계      |           |       |       |       |
| 경력별   | 0 -10년   | 101       | 68.53 | 9.37  | 16.18 |
|       | 11 - 20년 | 218       | 68.59 | 9.93  |       |
|       | 20년 이상   | 123       | 74.51 | 10.02 |       |
| 전체 점수 |          |           | 69.39 | 9.56  |       |

\*\* p<.01

나. 학교자체평가 문항별 지각 조사

학교자체평가의 하위요인별 문항에 따른 지각의 정도가 차이를 보이는 것은 다음 <표 IV-8> 과 같다.

<표 IV-8> 학교자체평가의 문항별 지각 조사

| 평가요인   | 문항번호 | N   | 총점      | 평균   | 표준편차 |
|--------|------|-----|---------|------|------|
| 투입변인   | 1    | 471 | 1514.00 | 3.21 | 0.86 |
|        | 2    | 471 | 1613.00 | 3.42 | 0.85 |
|        | 3    | 465 | 1552.00 | 3.33 | 0.85 |
|        | 4    | 471 | 1700.00 | 3.60 | 0.82 |
| 리더쉽체제  | 5    | 470 | 1582.00 | 3.36 | 0.91 |
|        | 6    | 469 | 1736.00 | 3.70 | 0.79 |
|        | 7    | 470 | 1563.00 | 3.32 | 0.88 |
| 과 행정체제 | 8    | 471 | 1701.00 | 3.61 | 0.75 |
|        | 9    | 469 | 1545.00 | 3.29 | 0.79 |
| 정 교수체제 | 10   | 468 | 1786.00 | 3.81 | 0.67 |
|        | 11   | 469 | 1721.00 | 3.66 | 0.72 |
| 변 학습체제 | 12   | 470 | 1543.00 | 3.28 | 0.83 |
|        | 13   | 470 | 1837.00 | 3.90 | 0.73 |
| 인 경영체제 | 14   | 471 | 1767.00 | 3.75 | 0.80 |
|        | 15   | 468 | 1915.00 | 4.09 | 0.71 |
|        | 16   | 471 | 1762.00 | 3.74 | 0.78 |
|        | 17   | 469 | 1571.00 | 3.34 | 0.89 |
| 부가지원체제 | 18   | 463 | 1597.00 | 3.44 | 0.69 |
|        | 19   | 469 | 1455.00 | 3.10 | 0.92 |
| 산출변인   | 20   | 471 | 1513.00 | 3.21 | 0.81 |

\*\* p<.01

위의 표에 의하면 교수·학습체제와 지도성체제에 대한 지각이 가장 높게 나타나고 있으며, 부가지원체제는 지각 차이가 낮은 것으로 나타나고 있다. 이는 학교자체평가에서는 무엇보다 교수·학습의 중요성이 가장 크다고 할 수 있을 것이며, 학교 활동에 부가지원하는 면은 소홀히 되고 있다는 점을 읽을 수 있다.

#### 다. 경력에 따른 학교자체평가에 대한 지각 분석

경력에 따른 학교자체평가에 대한 지각분석 결과를 보면 F는 16.18이고, p는 0.0001로서 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과가 있다고 나타났다.

<표 IV-9> 학교자체평가에 대한 경력별 지각 차이

| 구분       | N   | $\bar{X}$ | S       | F     |
|----------|-----|-----------|---------|-------|
| 0 -10년   | 101 | 68.5346   | 9.3718  | 16.18 |
| 11 - 20년 | 218 | 68.5917   | 9.9382  |       |
| 20년 이상   | 123 | 74.5121   | 10.0273 |       |

\*\* p<.01

경력에 따라 학교자체평가는 평균적으로 차이가 있다고 결론 내릴 수 있고, 평균적 차이를 보면, 20년 이상이 높은 그룹에 속하고, 11- 20년과 0 -10년이 낮은 그룹에 속한다.

#### 라. 직급에 따른 학교자체평가에 대한 지각 분석

직급에 따른 학교자체평가에 대한 지각 분석 결과를 보면 t는 3.5209이고, p는 0.0005로서 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과가 있다고 나타났다.

<표 IV-10> 학교자체평가에 대한 직급별 지각 차이

| 구분   | N   | $\bar{X}$ | S       | t      |
|------|-----|-----------|---------|--------|
| 부장교사 | 104 | 73.3269   | 9.2089  | 3.5209 |
| 교사   | 325 | 69.3538   | 10.2596 |        |

\*\* p<.01

직급에 따라 학교자체평가는 평균적으로 차이가 있다고 결론 내릴 수 있고, 부장교사가 교사보다 높게 나왔다.

마. 학교설립별에 따른 학교자체평가에 대한 지각 분석

학교 설립에 따른 학교자체평가에 대한 지각 분석 결과를 보면 t는 3.7532이고, p는 0.0002로서 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과가 있다고 나타났다.

<표 IV-11> 학교자체평가에 대한 학교설립별 지각 차이

| 구분   | N   | $\bar{X}$ | S       | t      |
|------|-----|-----------|---------|--------|
| 국·공립 | 396 | 70.7752   | 10.0669 | 3.7532 |
| 사립   | 39  | 64.4615   | 9.5610  |        |

\*\* p<.01

학교 설립에 따른 학교자체평가는 평균적으로 차이가 있다고 결론 내릴 수 있고, 국·공립학교가 사립학교보다 높게 나왔다.

바. 학교 규모별에 따른 학교자체평가에 대한 지각 분석

학교 규모별 학교자체평가에 대한 지각분석 결과를 보면 F는 6.91이고, p는 0.0001로서 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과가 있다고 나타나고 있다.

<표 IV-12> 학교자체평가에 대한 학교규모별 지각 차이

| 구분        | N   | $\bar{X}$ | S       | F    |
|-----------|-----|-----------|---------|------|
| 1 - 11학급  | 95  | 73.2210   | 9.6339  | 6.91 |
| 12 - 18학급 | 128 | 67.9531   | 10.1847 |      |
| 19 - 30학급 | 126 | 68.8968   | 10.1017 |      |
| 30학급 이상   | 93  | 72.0967   | 9.8345  |      |

\*\* p<.01

학교 규모에 따라 학교 자체 평가는 평균적으로 차이가 있다고 결론 내릴 수 있고, 평균적 차이를 보면, 1-11 학급과 31학급 이상이 높은 그룹에 속하고, 19-30 학급과 12-18학급이 낮은 그룹에 속한다.

### 3. 총체적 질 관리와 학교 자체 평가의 상관관계

총체적 질 관리와 학교자체평가의 상관관계의 전체 분석 결과를 보면, 유의수준 1% 내에서 매우 상관관계( $r=0.84$ )가 높은 것으로 <표 IV-13>과 같이 의미 있는 결과가 나타나고 있다.

<표 IV-13> 총체적 질 관리와 학교자체평가 상관관계

| n   | r       | 유의도    |
|-----|---------|--------|
| 424 | 0.84057 | 0.0001 |

가. 총체적 질 관리 하위요인과 학교자체평가 하위요인간의 관계

두 변인에 대한 하위요인간의 관계를 조사 분석해 본 결과, 두 변인의 모든 요인간에는 각각 1% 내에서 의미있는 양(+의 상관관계를 나타내고 있었다.

<표IV-14> 총체적 질 관리와 학교자체평가 상관관계 전체 분석

| 구분                                   | 학교자체평가 요인 |           |          |          |          |          |            | 산출<br>변인 |      |
|--------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|------|
|                                      | 투입<br>변인  | 과정변인      |          |          |          |          | 부가지원<br>체제 |          |      |
|                                      |           | 리더쉽<br>체제 | 행정<br>체제 | 교수<br>체제 | 학습<br>체제 | 경영<br>체제 |            |          |      |
| 양질의<br>지도성                           | 0.40      | 0.73      | 0.52     | 0.44     | 0.26     | 0.14     | 0.33       | 0.19     |      |
| 비전과<br>목표설정                          | 0.41      | 0.51      | 0.46     | 0.53     | 0.38     | 0.35     | 0.33       | 0.39     |      |
| 총<br>체<br>적<br>질<br>관<br>리<br>요<br>인 | 구성원참여     | 0.45      | 0.46     | 0.51     | 0.49     | 0.34     | 0.28       | 0.24     | 0.26 |
| 수요자<br>기대반영                          | 0.40      | 0.49      | 0.47     | 0.51     | 0.45     | 0.45     | 0.36       | 0.48     |      |
| 권한부여                                 | 0.42      | 0.50      | 0.53     | 0.51     | 0.42     | 0.36     | 0.32       | 0.35     |      |
| 전문성개발                                | 0.45      | 0.42      | 0.56     | 0.52     | 0.48     | 0.37     | 0.35       | 0.43     |      |
| 구성원헌신                                | 0.35      | 0.37      | 0.39     | 0.60     | 0.57     | 0.51     | 0.29       | 0.42     |      |
| 동기부여                                 | 0.46      | 0.50      | 0.48     | 0.60     | 0.48     | 0.47     | 0.31       | 0.44     |      |
| 양질의<br>과업성취                          | 0.49      | 0.50      | 0.49     | 0.63     | 0.48     | 0.50     | 0.40       | 0.49     |      |
| 효과적<br>보상체제                          | 0.54      | 0.63      | 0.61     | 0.56     | 0.29     | 0.30     | 0.44       | 0.41     |      |

\*\* p<.01

위의 <표IV-14>에 의하면 특히 양질의 지도성과 리더쉽체제 사이에는 강한 상관관계를 보이고 있으며, 또한 구성원의 헌신과 교수체제 및 학습체제사이에도 높은 상관관계를 보여주고 있으며, 동기부여 및 양질의 과업성취와 교수체제 사이에도 상관관계가 높으며, 효과적 보상체제와 리더쉽체제 및 행정체제요인 사이에도 높은 상관관계를 보여주고 있다.

#### 나. 교사의 일반적인 특성별 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

조사 대상인 교사들의 7가지 특성별로 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계를 분석한 결과 대부분 상관관계가 높게 나타나고

있으며 특히 20년 이상의 고경력 교사들과, 사립학교 및 소규모학교에 근무하는 교사들의 반응에서 높은 상관관계를 볼 수 있었다.

#### 1) 경력에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

경력에 따른 총체적 질 관리와 학교 자체 평가의 관계를 보면, 0-10년, 11-20년, 20년 이상 모두 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과로 나타나고 있다.

<표 IV-15> 경력에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

| 구분     | n   | r      |
|--------|-----|--------|
| 0-10년  | 100 | 0.7895 |
| 11-20년 | 208 | 0.8338 |
| 20년 이상 | 116 | 0.8538 |

\*\* p<.01

0-10년, 11-20년, 20년 이상 모두 총체적 질 관리와 학교자체평가 간에는 상관관계가 있다고 할 수 있고, 20년 이상인 경우가 가장 높은 관계를 보인다.

#### 2) 학력에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

학력에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계의 결과를 보면, 2년제 대학, 4년제 대학, 대학원 모두 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과로 나타나고 있다.

<표 IV-16> 학력에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

| 구분     | n   | r      |
|--------|-----|--------|
| 2년제 대학 | 27  | 0.8391 |
| 4년제 대학 | 132 | 0.8486 |
| 대학원    | 170 | 0.8367 |

\*\* p<.01

2년제 대학, 4년제 대학, 대학원 모두 총체적 질 관리와 학교자체평가간에는 상관관계가 있다고 할 수 있고, 4년제 대학의 경우가 가장 높은 관계를 보인다.

### 3) 직급에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

직급에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가의 관계의 결과를 보면, 부장교사, 교사 모두 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과로 나타났다.

<표 IV-17> 직급에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

| 구분   | n   | r      |
|------|-----|--------|
| 부장교사 | 107 | 0.8403 |
| 교사   | 330 | 0.8402 |

\*\* p<.01

부장교사, 교사 모두 총체적 질 관리와 학교자체평가 간에는 상관관계가 있다고 할 수 있고, 부장교사의 경우가 교사보다 높게 나왔다.

### 4) 학교급별에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

학교급별에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가의 관계의 결과를

보면, 초등학교, 중학교, 인문계고등학교, 실업계고등학교 모두 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과로 나타났다.

<표 IV-18> 학교급별에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

| 구분      | n   | r       |
|---------|-----|---------|
| 초등학교    | 168 | 0.79241 |
| 중학교     | 128 | 0.81914 |
| 인문계고등학교 | 75  | 0.79904 |
| 실업계고등학교 | 56  | 0.87218 |

\*\* p<.01

초등학교, 중학교, 인문계고등학교, 실업계고등학교 모두 총체적 질 관리와 학교자체평가 간에는 상관관계가 있다고 할 수 있고, 실업계 고등학교의 경우가 가장 높게 나왔다.

#### 5) 학교설립별에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

학교 설립에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가의 관계의 결과를 보면, 국·공립학교, 사립학교 모두 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과로 나타났다.

<표 IV-19> 학교 설립별에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

| 구분     | n   | r    |
|--------|-----|------|
| 국·공립학교 | 388 | 0.83 |
| 사립학교   | 43  | 0.90 |

\*\* p<.01



국·공립학교와 사립학교 모두 총체적 질 관리와 학교자체평가 간에는 상관관계가 있다고 할 수 있고, 사립학교가 국·공립학교보다 높게 나왔다.

6) 학교규모에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

학교 규모에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가의 관계의 결과를 보면, 1-11학급, 12-18학급, 19-30학급, 31학급 이상 모두 유의수준 1% 내에서 의미 있는 결과로 나타났다.

<표 IV-20> 학교 규모에 따른 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계

| 구분       | n   | r       |
|----------|-----|---------|
| 1-11 학급  | 93  | 0.88764 |
| 12-18 학급 | 120 | 0.83472 |
| 19-30 학급 | 120 | 0.78111 |
| 31학급 이상  | 91  | 0.86646 |

\*\* p<.01

1-11학급 이하, 12-18학급, 19-30학급, 31학급 이상 모두 총체적 질 관리와 학교자체평가 간에는 상관관계가 있다고 할 수 있고, 1-11학급 이하의 경우가 가장 높게 나왔다.

## V. 要約 및 結論

### 1. 要約

최근의 사회는 지식기반사회로, 또한 무한경쟁사회로 끊임없이 변화되어 가고 있으나, 학교 조직 운영면에서는 과거와 크게 달라지지 않고 있는 실정이다.

따라서 미래 사회의 '건강한 한국인' 육성을 위하여 교육활동을 원활하게 수행하고, 학교 경영의 질 개선과 책무성 향상을 위하여 무엇보다 먼저 현재의 학교 운영 전반에 걸쳐 정확한 진단과 처방이 요구되는 것이다.

이와 같이 학교의 질 개선과 경영 혁신을 위하여, 새로운 학교 조직 관리방식이 요구되고 있는데 이에 부응할 수 있는 학교 경영 기법으로 총체적 질 관리 이론이 현안으로 대두되고 있다.

따라서 본 연구에서는 총체적 질 관리 이론과 학교자체평가와의 상관관계를 분석해 봄으로써 차후 총체적 질 관리 이론이 학교자체 평가에 도입될 수 있는지를 밝히고자 하는 것이다.

따라서 본 연구의 문제를 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 총체적 질 관리 이론이 학교자체평가와 통계적으로 유의한 관계가 있는가?

둘째, 총체적 질 관리의 하위요인과 학교자체평가의 하위요인에 따라 교사의 일반 특성별 어떤 지각 차이가 있는가?

이러한 연구문제를 해결하고자, 이론적 배경에서 두 변인에 관한 문헌 고찰을 하였으며, 종합된 결과를 중심으로 두 변인을 구성하는 하위요인을 각각 구성하였다. 즉, 총체적 질 관리의 하위요인으로는

양질의 지도성, 비전과 목표 설정, 구성원 참여, 수요자 기대반영, 권한부여, 전문성 개발, 구성원의 헌신, 동기부여, 양질의 과업성취, 효과적 보상체제 등 10가지 요인으로 구성하였고, 학교자체평가 요인으로는 투입변인, 과정변인, 산출변인 등 세 변인으로 나누고, 다시 과정변인에서 리더쉽체제, 행정체제, 교수체제, 학습체제, 경영체제, 부가지원체제 등 여섯 가지로 세분하여 요인을 구성하고 총체적 질 관리와 학교자체평가간의 상관관계를 분석하였다.

이를 위하여 제주도내 초·중·고등학교에 근무하는 교사 500명을 대상으로 질문지에 의한 조사를 하였으며, 회수된 것 중 472부를 최종 분석자료로 사용하였다.

본 연구에서 사용한 측정 도구는 질문지에 의해 총체적 질 관리 지각수준을 측정하기 위한 20문항, 학교자체평가 지각 수준을 측정하기 위한 20문항, 총 40문항으로 구성하여 반응하도록 하였으며, 자료는 SPSS/PC에 의해 전산 처리하였다. 이 때의 유의 수준은 사회과학에서 주로 사용하는  $p < .05$ 와  $p < .01$ 로 제한하였다.

이상과 같은 과정을 거쳐 분석된 결과를 요약하면 다음과 같다.

#### 가. 총체적 질 관리에 대한 지각 분석

첫째, 남·여교사 집단간에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나, 그 외 경력, 학력, 직급별, 학교급별, 학교 설립별, 학교 규모별 집단간에는 각각 유의 수준 1%내에서 평균적으로 차이를 보이고 있다.

둘째, 경력별로는 유의 수준 1%내에서 20년 이상 경력 교사들이 높은 그룹에 속하고, 11-20년, 0-10년 경력 교사들은 낮은 그룹에 속하고 있어, 고경력일수록 총체적 질 관리에 대하여 지각 수준이

높게 나타나고 있어, 총체적 질 관리이론의 여러 요인들이 학교에서 잘 이루어지고 있는 것으로 인지하고 있다.

셋째, 학력면에서는 2년제 대학교 졸업자들이 대학원 및 4년제 대학 졸업자들보다 지각 수준이 높고, 직급별로는 부장교사가 각각 유의수준 1%이내에서 높게 나타나고 있으며, 학교급별로는 초등학교 교사가 지각 수준이 높으며, 다음 수준으로 중학교와 인문계 고등학교, 마지막 낮은 그룹이 실업계 고등학교 교사들이므로 나타나고 있어, 실업계 고등학교 교사들은 학교에서 총체적 질 관리의 각 하위 요인들에 대하여 잘 이행되고 있지 않는 것으로 지각하고 있다.

넷째, 학교의 설립별로는 국·공립학교 교사가 사립학교 교사보다 높게 지각하고 있었으며, 학교 규모별로는 1-11학급과 31학급 이상 규모의 학교에 근무하는 교사들이 유의수준 1%이내에서 지각 수준이 높게 나타나고 있다.

#### 나. 학교자체평가에 대한 지각 분석

첫째, 남·여교사 집단간에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나, 그 외 경력, 학력, 직급별, 학교급별, 학교 설립별, 학교 규모별 집단간에는 각각 유의 수준 1%내에서 평균적으로 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

둘째, 경력에 따른 분석 내용으로는 유의 수준 1%내에서 의미있는 차이가 나타나고 있는데 20년 이상 경력 교사들이 높은 그룹에 속하고, 11-20년과 0-10년 경력 교사보다 학교자체평가 각 하위요인들에 대하여 높게 지각하고 있음을 알 수 있다.

셋째, 학력면에서 분석한 결과로는 2년제 대학 졸업 교사가 가장 높은 그룹에 속하고, 학교급별에서는 초등학교 교사들이 가장 높은

그룹으로 나타나고 있으며, 학교 설립별로는 국·공립학교 교사가 사립학교 교사보다 높게 나타나고, 학교 규모별로는 1-11학급 규모와 31학급 이상의 규모의 학교에 근무하는 교사들이 높게 나타나고 있어, 모두 유의 수준 1%내에서 이 교사들이 학교자체평가의 각 하위요인에 대하여 높은 수준으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

#### 다. 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 상관관계

첫째, 본 연구의 조사 대상 교사의 7가지 특성별로 모두가 유의 수준 1%내에서 모두 총체적 질 관리와 학교자체평가간에는 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 총체적 질 관리와 학교자체평가 상관관계 전체 분석을 통해 얻은 결과로는 유의수준 1%내에서 상관관계( $r=0.84$ )가 매우 높게 나타나고 있어, 총체적 질 관리 이론은 학교자체평가에 크게 영향을 주고 있다고 할 수 있다. 이는 곧 총체적 질 관리 이론에 의해 학교 자체평가를 실시한다는 것을 긍정적으로 생각하고 있음을 유추해 볼 수 있는 것이다.

셋째, 두 변인 사이에서는 양질의 지도성, 구성원 참여, 권한부여, 전문성 개발 요인들이 행정체제와 높은 상관관계를 나타내 보이고 있으며, 또한 비전과 목표설정, 수요자 기대 반영, 구성원의 헌신, 동기부여, 양질의 과업 성취 요인들이 교수체제와 각각 높은 상관관계를 나타내 보이고 있다.

넷째, 학교자체평가 요인의 리더쉽체제 및 행정체제와 가장 높은 상관관계를 갖는 총체적 질 관리 요인으로는 효과적 보상체제이고, 또한 교수체제와는 양질의 과업성취가, 학습체제 및 경영체제에서는

구성원의 헌신이, 부가지원체제와는 효과적 보상이 각각 가장 높은 상관관계를 나타내 보이고 있다.

## 2. 結論

본 연구는 교사가 지각하고 있는 총체적 질 관리와 학교자체평가와의 관계를 밝히기 위한 연구로서 두 변인간 정적(+) 상관관계가 있을 것이라는 전제 하에 총체적 질 관리와 학교자체평가의 각 하위 요인간의 지각 차이와 상관관계를 분석한 것으로 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 교사들이 총체적 질 관리에 대하여 지각하고 있는 차이는 초등학교 교사, 국·공립교사, 고경력 교사, 부장교사, 소규모 학교(1-11학년 규모)와 대규모학교(31학년 이상규모)교사들이 높게 지각하고 있다. 따라서 초등학교 교사들이 중·고교 교사들에 비하여 총체적 질 관리 이론에 대하여 긍정적으로 수용하고 있고, 또한 국·공립교사, 고경력 교사, 부장교사들이 그렇지 않은 교사들보다 총체적 질 관리의 여러 요인들이 학교에서 잘 실천되고 있는 것으로 보고 있음을 알 수 있다.

둘째, 학교자체평가에 대한 지각 수준은 남·여교사의 성별에는 지각 차이가 없으나, 그 외의 집단간에는 평균적으로 차이가 나타나고 있다. 20년 이상의 경력 교사, 국·공립교사, 초등학교 교사에서 높은 지각 수준을 나타내 보여, 학교자체평가의 각 하위 요인에 대하여 지각 수준이 높다. 이와 같이 고경력 교사, 국·공립교 교사, 초등학교 교사 등은 학교자체평가에 대하여 긍정적인 반응으로, 자체평가에 대한 신뢰를 보이고 있는 것으로 판단해 볼 수 있다.

셋째, 총체적 질 관리 이론과 학교자체평가간의 상관관계를 보면 두 변인간에는 매우 유의한 상관관계가 나타났는데, 특히 총체적 질 관리의 하위요인 중 양질의 지도성, 효과적 보상체제는 학교자체평가 하위요인 중 리더쉽 체제와 상관관계가 더 높게 나타나고 있다. 이것은 지도성과 리더쉽 사이에는 깊은 관련성과 함께, 리더쉽 내용에 조직 구성원에 대한 효과적인 보상이 반드시 수반되어야 할 것임을 반증해 보이는 것으로 판단된다.

또한 총체적 질 관리 이론의 구성원의 헌신, 동기부여, 양질의 과업성취 요인들은 학교자체평가의 교수체제와 상관관계가 특히 높게 나타나고 있어, 이것은 교수·학습 활동 면에는 교사들의 충만한 동기와 헌신적인 노력에 의해 바람직한 학업성취를 가져 올 수 있다고 예측해 볼 수 있는 것이다.

그 외에 권한부여, 전문성 개발요인들에는 행정체제가 상관관계가 높아, 교사의 전문성을 개발하고 학교 업무의 원활한 수행을 위한 권한부여에는 행정적인 지원이 수반되어야 함을 보여주고 있다 할 것이다.

넷째, 총체적 질 관리 이론과 학교자체평가간의 전체 상관관계를 보면 두 변인간에 높은 상관관계가 있다.

따라서 총체적 질 관리 이론이 학교자체평가에 도입될 수 있음을 확인할 수 있으며, 총체적 질 관리 이론에 의해 학교자체평가 문항이 작성되어 평가가 이루어진다면 보다 더 효율적인 진단이 될 것으로 판단되는 것이다.

이와 같은 결론에 따른 몇 가지 시사점으로는,

첫째, 총체적 질 관리 이론과 학교자체평가의 두 변인간 상관관계( $r=0.84$ )가 높아 총체적 질 관리 이론에 의해 학교자체평가를 실시

하는 것은 타당한 것으로 판단되어, 향후 더욱 연구와 검토를 거듭하여 총체적 질 관리 이론으로부터 학교자체평가 문항이 개발·적용됨으로써 바람직한 학교자체평가가 가능할 것이라는 점을 시사하고 있다.

둘째, 총체적 질 관리 이론과 학교자체평가의 두 변인에 대한 상관관계 분석 자료에 의하면, 리더쉽 체제와 효과적인 보상체제 사이에 상관관계가 가장 높아 바람직한 리더쉽에는 조직 구성원에 대한 배려와 보상이 크게 요구되고 있다는 점이 시사되고 있다.

셋째, 학교자체평가 하위요인의 행정체제요인 및 교수체제 요인이 총체적 질 관리의 하위요인인 지도성, 구성원의 헌신, 양질의 과업성취 사이에 상관관계가 높아 학교장의 바람직한 리더쉽과 교직원 의 헌신 및 양질의 과업성취가 학교의 질을 좌우하는 요인이 되고 있음을 시사해 주고 있다.

넷째, 수요자 중심의 교육활동이나 합리적인 학교 조직 운영을 추구해 가고자 하는 등 총체적 질 관리 이론이 향하는 방향이 학교 개선의 방향과 나란히 가고 있어, 총체적 질 관리 이론의 적용에 의해 학교의 질 개선을 도모해 갈 수 있음을 예측케 하고 있다.



## 參 考 文 獻

- 교육부(1997). 「초·중등학교 교육과정」 서울 : 대한교과서주식회사
- 김세기(1984). 「현대 학교 경영」, 서울 : 정민사.
- 김종철(1986). 「교육행정학신강」, 서울 : 세영사.
- 문낙진(1994). 「학교·학급 경영의 이론과 실제」, 서울:형설출판사.
- 오진석(1988). 「학교자체평가 안내서」, 한국교육개발원.
- 정태범(1998). 「학교경영계획론」, 서울 : 양서원.
- 정태범(1995). 「학교경영론」, 서울 : 협신사.
- 김두성(1996). 「학교 조직 총체적 질 관리 모형의 타당화 연구」, 교육행정학연구, 한국교육행정학회. 제36권.
- 김두성(1996). 「총체적 질 관리에 대한 Deming이론의 학교 조직 적용 가능성 탐색」, 교육행정학연구, 한국교육행정학회. 제14권 4호.
- 김성렬(1996). 「학교 자체 평가 모형 연구」, 박사학위논문, 단국대학교 교육대학원.
- 김재영(2000). 「초등학교 학교경영 평가계획에 관한 연구」, 석사학위논문, 한국교원대학교 교육대학원.
- 노종희(1995). “교육의 질 개선을 위한 교육행정 패러다임의 전환”, 「교육월보 제15권」, 서울 : 교육부.
- 백승복(1993). 「국제품질 보증 제도 도입에 관한 연구」, 석사학위논문, 숭실대학교 중소기업대학원.
- 백종욱(1997). 「공공부문에 있어서 TQM의 적용 방안에 관한 연구」, 석사학위논문, 성균관대학교 행정대학원.

- 박종렬(1996). “중등학교의 학교단위 책임경영을 위한 학교평가기준 개발”, 한국교육행정학회, 교육행정학연구 제14권 2호.
- 빙혜리(1998). 「학교 경영에서의 총체적 질 관리에 관한 연구-이론 탐색 및 초등교사 반응 중심연구」, 석사학위논문, 인천교육대학교 교육대학원.
- 안기왕(1998). 「공공부문의 TQM 적용에 관한 연구 - 군 적용 가능성의 관한 연구」, 석사학위논문, 건국대학교 행정대학원.
- 이형욱(1995). 「학교평가제도의 도입·실시에 관한 기초 연구」, 석사학위논문, 홍익대학교 교육대학원.
- 임연기(1989). “학교 자체 평가 안내서 개발 연구”, 「교육개발, 제11권 제1호」, 서울 : 한국교육개발원.
- 임인재(2001). “21세기형 인력 개발과 심리 검사의 역할”, 「교육마당21」, 제229호, 서울 : 신생보훈복지인쇄조합.
- 최희선(1998). “학교교육의 총체적 질 관리”, 교육행정학연구회소식, 제39호.
- 허영순(1995). 「병원 행정에 있어서 총체적 질 관리 도입의 문제점에 관한 연구」, 석사학위논문, 인하대학교 행정대학원.
- 오진석·최윤도(1987). 「학교자체 평가 연구(1)」, 한국교육개발원.

A. V. Feigenbaum(1984). *Total Quality Control* (3rd).  
Massachusetts, Pittsfield, MA ; General System Company,  
Inc.

C. F. Hendricks & A. Triplett(1989, Dec) , "*TQM : Strategy for 90s Management*" Personnel Administrator

- Dale, B. & Cooper, C. *Total Quality and Human Resources*  
박수규 역(1996). TQM과 인적 자원. 서울, 한국경제신문사.
- David Nevo(1994), "*Combining Internal and External Evaluation : A case for School-based Evaluation*", Studies in Educational Evaluation, Vol.20.
- J. Banks(1992), *The Essence of Total Quality Management*, Prentice - Hall.
- M. H. Carlsson(1993), *Consistency in Quality - A Baseline for Achieving Total Quality Management*, Quality and Reliability Engineering International, Vol.9.
- Morgan, C. & Murgatroy, S. *Total Quality Management in The Public Sector*, Philadelphia : Open University Press.
- Stephen Harrison & Ronald Stupak(1992), "*Total Quality Management : The Organizational Equivalent of Truth in Administration Theory and Practice*", Public Administration Quarterly.
- Tenner. A. R. & DeToro. I. J.(1992), *Total Quality Management : Three Steps To Continuous Improvement*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, Inc.

<Abstract>

A Study on the Correlation With Total Quality  
Management and Self School Evaluation

Park, Jong-Wook

Educational Administration Major graduate  
School of Education, Cheju National University  
Cheju, Korea

**supervised by Professor Yang, Jin-Geon**

The purpose of this study was to examine and analyze the correlation with Total Quality Management(TQM) and Self School Evaluation(SSE), and check out the effectiveness of the theory of TQM for SSE.

In this study, two questions were handled;

First, how is TQM correlated to SSE?

Second, how is teachers' comprehension different in the sub-factors of TQM and SSE?

For this study, questionnaire whose subjects were 472 elementary and secondary teachers was implemented and analyzed. It was composed of 40 items based on two kinds of questionnaires(Teachers' Response test on TQM and Questionnaire on SSE). The sub-factors of Total Quality Management were high-quality leadership, goal and vision setting, members participation, reflection of learners' needs, giving authority, development of expertness, members' dedication, encouraging motivation, high-quality task achievement, and

effective compensation system. The sub-factors of SSE were input factors, process factors, and output factors.

Therefore, the results are the followings;

First, in the analysis of comprehension on TQM, while there was no significant difference in sex, in teaching experience, school experience, position, school, private or public, school size, there was a little difference.

Second, in the analysis of teachers' comprehension on SSE, the degree of comprehension was usually high, in more-than-20-year teacher, teachers from two-year college, elementary teachers, national public school teachers, teachers in schools of 1-11 classes and more than 31 classes.

Third, in the analysis of correlation with TQM and SSE, the quotient of correlation was high( $r=0.84$ ). As a result, the implementation of SSE based TQM can be positive and effective. Therefore, through studying and reflecting TQM carefully, specific items for SSE should be selected and implemented, and it can be effective.

By implementing TQM, the qualitative improvement of school organization can be also expected.

부록 : 설문지

본 연구에서 사용하는 되는 도구 중 설문지 제1부는 총체적 질 관리 지각 정도를 측정하기 위한 설문지이고, 제2부는 학교자체평가의 지각 장도를 측정하기 위한 설문지로 구성되어 있다.

이 척도에는 인적 사항을 확인하는 성별, 경력별, 학력별, 직급별, 학교 급별, 학교 설립별, 학교 규모별이 포함되어 있다.

설문지 제1부는 양질의 지도성, 비전과 목표 설정, 구성원의 참여, 수요자 기대 반영, 권한부여, 전문성 개발, 구성원의 헌신, 동기부여, 양질의 과업성취, 효과적인 보상을 하위요인으로 선정했고, 제2부는 투입 변인, 과정변인, 산출변인으로 선정하였다.

□ 총체적 질 관리에 대한 하위 문항 구성

| 평가 요인     | 평가 요소           | 문항 수 | 문항 번호 |
|-----------|-----------------|------|-------|
| 양질의 지도성   | · 허용적 분위기 조성    | 2    | 1~2   |
|           | · 조직 운영의 개선 의지  |      |       |
| 비전과 목표 설정 | · 비전과 목표의 공유    | 2    | 3~4   |
|           | · 비전과 목표의 실천 계획 |      |       |
| 구성원의 참여   | · 구성원의 소속감      | 2    | 5~6   |
|           | · 의사결정의 참여      |      |       |
| 수요자 기대 반영 | · 수요자 기대 수용     | 2    | 7~8   |
|           | · 수요자에 대한 서비스   |      |       |
| 권한 부여     | · 권한과 책임 부여     | 2    | 9~10  |
|           | · 양방향 커뮤니케이션    |      |       |
| 전문성 개발    | · 구성원의 전문성 제고   | 2    | 11~12 |
|           | · 유용한 정보 활용     |      |       |
| 구성원의 헌신   | · 구성원의 노력       | 2    | 13~14 |
|           | · 학교 업무 공동 참여   |      |       |
| 동기 부여     | · 교육 활동에 대한 사기  | 2    | 15~16 |
|           | · 구성원에 동기부여     |      |       |
| 양질의 과업성취  | · 수요자 만족도       | 2    | 17~18 |
|           | · 목표와 실천의 일관성   |      |       |
| 효과적 보상체제  | · 보상의 공정성       | 2    | 19~20 |
|           | · 근거에 따른 보상     |      |       |


□ 학교자체평가에 대한 하위 문항 구성

| 평가 요인    | 평가 요소           | 문항 수 | 문항 번호 |
|----------|-----------------|------|-------|
| 투입변인     | · 목표설정의 교사 참여   | 3    | 1-3   |
|          | · 교육 설비 확보      |      |       |
|          | · 교육 시설 구성      |      |       |
| 리더쉽 체제   | · 학교 발전 방안 제시   | 3    | 4-6   |
|          | · 교사의 근무여건 개선   |      |       |
|          | · 지역사회와의 관계 개선  |      |       |
| 행정체제     | · 업무 조직 구성      | 3    | 7-9   |
|          | · 실천력 있는 교육계획   |      |       |
|          | · 전문성 향상        |      |       |
| 과정<br>변인 | · 학업성취 관심       | 3    | 10-12 |
|          | · 학교 경영 방침의 적용  |      |       |
|          | · 직무수행지원        |      |       |
| 학습체제     | · 허용적인 학습분위기 조성 | 3    | 13-15 |
|          | · 학습시설 활용       |      |       |
|          | · 공정한 관계        |      |       |
| 경영체제     | · 협동적 인간 관계     | 3    | 16-18 |
|          | · 학습참여도         |      |       |
|          | · 수요자의 만족도      |      |       |
| 부가지원체제   | · 부가시설의 지원 현황   | 1    | 19    |
| 산출변인     | · 학습자의 성취수준     | 1    | 20    |

# 설 문 지

안녕하십니까?  
여러 가지 업무 처리와 수업 부담 등으로 몹시 바쁘실 선생님께 어려운 부탁을 드려 송구스럽습니다.  
본 설문지는 제주대학교 교육대학원 석사 논문 '총체적 질 관리(TQM)와 학교 자체 평가와의 관계' 라는 주제의 연구 추진을 위한 자료입니다.  
총체적 질 관리(TQM)는 학교 경영 혁신을 위한 최근의 이론으로써 학교 조직의 수월성을 추구하고 교육 수요자에게 최선의 만족을 주고자하는 과학적인 질 관리 경영 이론입니다.  
본 설문지는 연구 이외의 목적에는 사용치 않을 것을 약속 드리면서 잠시 틈을 내시어 선생님의 의견을 정확하게 답해 주시면 본 연구에 크게 도움이 되겠습니다.

2001. 4.  
제주대학교 교육대학원  
교육행정학 전공 박종욱 드림



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기초 조사 항목

1. 성별 : (1) 남 ( ) (2) 여 ( )
2. 경력별 :  
(1) 0 - 10년 ( ) (2) 11 - 20년 ( ) (3) 20년 이상 ( )
3. 학력별 :  
(1) 2년제 대학 ( ) (2) 4년제 대학 ( ) (3) 대학원 재학 및 졸업 ( )
4. 직급별 : (1) 부장교사 ( ) (2) 교사 ( )
5. 학교 급별 :  
(1) 초등학교 ( ) (2) 중학교 ( )  
(3) 고등학교 : 인문계 ( ), 실업계 ( )
6. 학교 설립별 : (1) 국·공립학교 ( ) (2) 사립학교 ( )
7. 학교 규모별 :  
(1) 1 - 11학급 ( ) (2) 12 - 18학급 ( )  
(3) 19 - 30학급 ( ) (4) 31학급 이상 ( )



※ 다음의 내용에 대하여 선생님의 생각과 일치하는 내용에 “V”표 하여 주시기 바랍니다.

◇◇◇◇◇◇◇◇ 총체적 질 관리에 관한 의견 ◇◇◇◇◇◇◇◇

| 순  | 문 항  | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은 편이다 | 보통이다 | 그런 편이다 | 매우 그렇다 |
|----|--|-----------|------------|------|--------|--------|
| 1  | 교장선생님은 선생님들과 학생들의 의견을 존중합니까?                     |           |            |      |        |        |
| 2  | 교장선생님은 교육활동의 개선을 위하여 노력하고 있습니까?                  |           |            |      |        |        |
| 3  | 선생님은 학교 조직의 비전과 목표를 공유하고 있습니까?                   |           |            |      |        |        |
| 4  | 학교는 비전과 목표에 대하여 세부적인 실천 계획을 가지고 있습니까?            |           |            |      |        |        |
| 5  | 선생님은 자신이 학교 조직의 의미있는 역할을 하는 것으로 느끼십니까?           |           |            |      |        |        |
| 6  | 선생님은 학교의 주요 의사결정에 참여하고 계십니까?                     |           |            |      |        |        |
| 7  | 학교의 교육활동에는 학생, 학부모 등의 교육적 기대가 반영되고 있습니까?         |           |            |      |        |        |
| 8  | 교육활동의 질과 결과에 대한 정보를 학생 및 학부모들에게 제공해 주고 있습니까?     |           |            |      |        |        |
| 9  | 선생님은 맡은 일에 대하여 권한과 책임을 가지고 계십니까?                 |           |            |      |        |        |
| 10 | 선생님들간에 수평·수직적으로 의사 전달이 원활하게 이루어지고 있습니까?          |           |            |      |        |        |
| 11 | 각종 연수 내용은 선생님들의 교육 활동에 유익합니까?                    |           |            |      |        |        |
| 12 | 선생님은 다른 학교의 성공 사례에 관한 정보를 얻기 위해 노력하고 있습니까?       |           |            |      |        |        |
| 13 | 선생님은 교육활동을 위해 노력과 시간을 적극 투자하고 있습니까?              |           |            |      |        |        |
| 14 | 선생님들과 학생들은 자기가 맡은 과업의 완수를 위하여 동료들과 협력하고 있습니까?    |           |            |      |        |        |
| 15 | 선생님들과 학생들은 교육활동에 즐거움이나 흥미를 가지고 있습니까?             |           |            |      |        |        |
| 16 | 학교는 선생님과 학생들에 대하여 성취감, 인정, 자긍심 등의 욕구를 조장하고 있습니까? |           |            |      |        |        |
| 17 | 학생 및 학부모들은 학교의 교육 활동 노력에 만족을 하고 있습니까?            |           |            |      |        |        |
| 18 | 선생님의 과업성취는 학교의 비전과 목표를 달성하는 것과 일치합니까?            |           |            |      |        |        |
| 19 | 학교는 선생님들의 복지후생을 위하여 노력하고 있습니까?                   |           |            |      |        |        |
| 20 | 선생님들에 대하여 보상이나 인정이 공정하게 이루어지고 있습니까?              |           |            |      |        |        |

◇◇◇◇◇◇◇◇ 학교 자체 평가에 관한 의견 ◇◇◇◇◇◇◇◇

| 순  | 문항   | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은 편이다 | 보통이다 | 그런 편이다 | 매우 그렇다 |
|----|--|-----------|------------|------|--------|--------|
| 1  | 교육활동의 목표 설정과정에 선생님의 충분한 참여가 있었습니까?                     |           |            |      |        |        |
| 2  | 교육기자재는 교육 활동에 적합하고 충분히 확보되어 있습니까?                      |           |            |      |        |        |
| 3  | 교육 시설은 충분히 확보되고 기능면에서 적합하게 구성 되어 있습니까?                 |           |            |      |        |        |
| 4  | 교장선생님은 학교 발전과 교육의 성과를 높이기 위한 방안을 선생님들에게 제시하고 계십니까?     |           |            |      |        |        |
| 5  | 교장선생님은 선생님들의 근무여건 개선에 관심을 갖고 사기양양을 위해서 적절한 조치를 강구하십니까? |           |            |      |        |        |
| 6  | 교장선생님은 학부모와 지역사회의 협조를 유도하고 관계를 개선하기 위하여 노력하십니까?        |           |            |      |        |        |
| 7  | 교무 분장 조직은 학교실정에 적합하고 선생님들이 적재 적소에 배치되어 있습니까?           |           |            |      |        |        |
| 8  | 학교교육계획은 구체적이고 실현가능성이 있도록 작성되었습니까?                      |           |            |      |        |        |
| 9  | 학교 자체 연수는 내용과 효과면에서 전문성 향상에 도움을 주고 있습니까?               |           |            |      |        |        |
| 10 | 선생님은 학생들의 개별적인 학업성취에 있어 진보 및 변화과정에 지속적인 관심을 가지십니까?     |           |            |      |        |        |
| 11 | 선생님은 학교 경영 방침을 이해하고 이에 맞게 학급 경영을 하십니까?                 |           |            |      |        |        |
| 12 | 선생님으로서의 직무 수행을 하는데 있어서 학교로부터 행정적인 지원은 충분합니까?           |           |            |      |        |        |
| 13 | 선생님은 학생들이 자유롭게 발표할 수 있는 분위기를 조성하십니까?                   |           |            |      |        |        |
| 14 | 선생님은 수업시간에 기자재 등 필요한 시설 설비를 효과적으로 활용하십니까?              |           |            |      |        |        |
| 15 | 선생님은 학생을 대하는 데에 편견을 갖지 않고 공정합니까?                       |           |            |      |        |        |
| 16 | 학교 및 교실 안에서 학생 상호간의 인간관계는 협동적이며 우호적입니까?                |           |            |      |        |        |
| 17 | 학생들은 열의를 가지고 학습에 참여합니까?                                |           |            |      |        |        |
| 18 | 학생들은 선생님의 학급 경영에 대하여 충분히 만족합니까?                        |           |            |      |        |        |
| 19 | 도서실 운영(독서교육활동)에 필요한 각종 행정적 지원은 충분합니까?                  |           |            |      |        |        |
| 20 | 학생들이 졸업할 때 학생들의 성취수준으로서의 신체적, 지적, 정서적 역량은 적정합니까?       |           |            |      |        |        |