TQM 지향적 학교경영과 교육성과에 관한 중등 교육기관별 비교 연구

장대성
경기대학교 서비스경영전문대학원, 경영학부 교수
(dschang28@hanmail.net)
신충섭
경기대학교 경영학부 강사
(shincsub@hanmail.net)
김민수
한서대학교 항공관광학과 전임강사
(mskim08z@hanseo.ac.kr)

본 연구의 목적은 한국 교육기관의 TQM (Total Quality Management) 지향적인 학교경영이 교육성과 요인들(교육서비스 만족도, 학업 성적 향상, 학교 충성도)에 어떠한 영향을 주는가를 규명하는 것이다. 이를 위해 한국의 교육시스템 중 가장 큰 어려움을 겪고 있는 중등 교육기관(중·고등학교)을 대상으로 실증분석을 하였다. 첫째, TQM 지향적인 중등 교육기관이 그렇지 않은 중등 교육기관보다 교육성과가 높은가를 분석하였다. 둘째, 사회적으로 많은 주목을 받고 있는 서울 및 수도권 신도시, 수도권 일반도시 학교 집단간, 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 집단간, 공립학교와 사립학교 집단 간에 TQM 지향적인 경영은 물론 그에 따른 교육성과 요인들(교육서비스 만족도, 학업 성적 향상, 학교 충성도)에서 어떠한 차이가 있는가를 분석하였다. 위의 분석 결과들은 공립학교들이 사립학교들보다 더 TQM 지향적이었고 TQM 지향적인 학교들이 그렇지 않은 학교들보다 교육서비스 만족도에서 더 높은 성과를 달성하고 있다는 것을 보여 주고 있다.

Ⅰ. 서 론

한국은 21세기를 대비하는 가장 중요한 투자대상이 교육이라는 인식하에 교육개혁을 과거 김 영삼 대통령 취임이후부터 적극적으로 추진하여 왔다. 노 무현 대통령의 참여 정부도 교육 공동체 형성과 지식 기반 사회의 교육시스템 구축을 목표로 교육개혁을 추진하고 있다. 그러나 학업 성취 미흡, 대학 입시 중심 교육으로 인한 공교육 위기와 사교육비의 증가 그리고 전 정부의 교육개혁 후유증 등으로 인하여 현재까지는 교육개혁의 목표를 효과적으로 달성하지 못하고 있다. 이는 과거부터 교육개혁에 대한 교육 관계자들의 새로운 교육패러다임으로 전환에 대한 인식이 부족했음은 물론 학교구성원의 참여와 공감대가 제대로 형성되지 못하여 학교조직의 부분적인 개선만을 추구하여 교육시스템의 총체적인 변화와 개선이 이루어지지 않았기 때문이다. 그러므로 이를 극복하기 위해서는 비영리 조직인 학교조직도 경영의 대상이므로 기업조직의 다양한 경영 방법들을 학교경영에 적극적으로 적용할 필요가 있다.

미국에서는 기업조직의 경영 방법 중 총체적 품질경영(Total Quality Management: TQM)이 교육 경쟁력을 강화하기 위한 경영방법 중의 하나로 인식되어 왔다. 그러한 인식하에서 전통적인 교

논문접수일: 2004. 4 게재확정일: 2004. 7

육시스템을 개혁하여 새로운 교육시스템을 구축하고 교육 경쟁력을 강화하기 위해 TQM의 품질경영 방법을 적용해 오고 있다(Deming, 1986). 그러나 한국의 학교조직에서는 TQM이란 개념 자체가 생소하고 널리 적용되고 있지 않다. 이는 아직도 한국의 교육이 정형적인 교육제도 틀에서 공급자 중심으로 일방적으로 행하여지고 있기 때문이다. 그러나 최근 한국의 교육서비스 시장이 개방되고 수요자 중심의 교육이 행하여짐에 따라 교육 분야에서도 큰 변화가 있을 것으로 예측된다. 이런 상황에서 학교조직에 대하여 TQM을 연구하는 것은 상당한 의미가 있을 것이다.

이제는 한국 학교에 적합한 TQM 경영 전략을 수립·정착시키기 위하여 학교경영의 TQM 적용에 대한 이론적·실증적 연구에 관심을 기울여 학교 시스템을 위한 품질경영 연구와 이론 체계를 확립해야 할 필요가 있다. 이를 위해서는 TQM 지향적인 학교 경영과 그렇지 않은 학교경영 간에 교육성과 요인들(교육서비스 만족도, 학업 성적 향상, 학교 충성도)에서 어떻게 차이가 있는가를 파악할 필요가 있다. 그러나 이러한 실증적 연구가 한국에는 별로 없었다. 이에 본 연구는 한국의 교육시스템 중 가장 큰 어려움을 겪고 있는 중등 교육기관(중·고등학교)을 대상으로 위에 언급한 실증분석을 하고 이 실증분석 결과를 기초로 하여 한국의 중등 교육기관 교육의 질 향상을 위한 TQM 시행의 전략적 시사점들을 제시하고자 한다.

먼저 TQM이 한국 중등 교육기관의 교육성과 요인들(교육서비스 만족도, 학업 성적 향상, 학교 충성도)에 어떠한 영향을 주는가를 규명하기 위해 다음과 같은 세부 목표들을 설정하고 그 목표들을 달성하기 위한 실증분석을 하였다.

첫째, TQM 지향적인 중등 교육기관이 그렇지 않은 중등 교육기관보다 교육성과가 높은 가를 분석한다. 둘째, 사회적으로 많은 주목을 받고 있는 서울 및 수도권 신도시, 수도권 일반도시 학교 집단간, 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 집단간, 공립학교와 사립학교 집단간에 TQM 지향은 물론 그에 따른 교육성과 요인들(교육서비스 만족도, 학업 성적 향상, 학교 충성도)에서 어떻게 차이가 있는가를 분석한다. 그리고 첫째, 둘째의 분석 결과를 토대로 한국 중등 교육기관의 교육성과 및 교육서비스 질의 향상을 위한 TQM 시행의 전략적 시사점들을 제시한다.

II. 이론적 배경 고찰

2.1 TQM의 개념

TQM에 대한 일관된 정의는 존재하지 않는다. 그래서 TQM의 개념은 그 동안 많은 학자들 사이에서 다양하게 정의되어 왔다. 이들의 TQM에 대한 정의를 보면 다음과 같다. Juran(1986)은 "TQM이란 단순히 품질변동의 원인을 파악하고 개선하는 것이 아니라 고객의 요구를 만족시키는 경영방법이다"라고 정의하였다. Bergman(1993)은 "TQM이란 모든 구성원의 지속적 개선 활동을 통하여 가장 저렴한 비용으로 고객의 욕구와 기대를 충족시키기 위한 지속적인 노력"이라고 정의하였다. 국내학자인 류한주(1994)는 TQM을 최고경영자의 헌신과 리더십을 기반으로 끊임없는 교육훈련과 참여의식으로 능력이 개발된 조직구성원들이 과학적 질 관리기법을 활용하고 조직 내의 과정을 지속적으로 개선함으로서 수요자 만족을 달성하여 궁

극적으로는 조직의 장기적인 성장을 추구하는 경영 시스템이라고 하였다.

이와 같이 학자마다 TQM 개념의 정의에 대한 표현은 조금씩 다르지만, 그 근본은 고객 지향적인 사고의 중심에 두고 지속적인 개선 노력을 통해 높은 질로써 고객의 기대를 만족시켜 준다는 개념을 원칙으로 하고 있음을 알 수 있다.

2.2. TQM의 성공 요인 및 성과

Saraph, Benson과 Schroeder(1989)등이 제시한 TQM의 성공 요인으로는 최고경영자의 리더십 그리고 품질전략의 수립, 품질부서 활동, 교육·훈련, 제품 및 서비스 설계, 공급자 품질관리, 공정관리, 정확한 품질자료 작성 및 보고 그리고 좋은 종업원 관계 등을 제시되었다. 그러나 Black과 Porter(1996)는 Saraph, Benson과 Schroeder (1989) 등이 제시한 TQM의 성공 요인을 비판하면서 새로운 10개의 성공 요인을 제시하였다.

이들은 Saraph 등의 연구(1989)가 기존의 품질경영 학자들의 문헌적 연구에만 기초함으로써 실질적인 기업 환경에는 적절하지 못할 수도 있으며 또한 요인에 대한 평가치가 너무 작다고 비판하였다. 이들은 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 Malcolm Baldrige상의 기준을 평가 항목들로 채택하였다. 이들은 이러한 항목들이 보다 더 현실적이며 또한 변화하는 시장 환경에 따라 평가 항목들을 바꿀 수 있음을 지적하고 있다. 이들은 Malcolm Baldrige상 기준 항목들을 기초로 하여 총 10개의 성공 요인들을 제시하였다.

이들이(1989) 제시한 10개의 요인들은 Saraph, Benson과 Schroeder(1989) 등이 제시한 성공 요인들 중 훈련을 제외한 나머지 요소들을 모두 포함하고 있다. 그리고 Malcolm Baldrige상의 영향에 의해 고객 만족과 의사소통, 전략적 품질관리 등을 주요 요인으로 포함하고 있다. 그리고 〈표 1〉은 많은 학자들의 TQM의 성공 요인들에 관한 연구결과들을 요약한 것이다.

〈표 1〉 TQM의 성공 요인

저 자	성공 요인
Saraph, Benson & Schroeder(1988)	관리 리더십과 품질정책에서 리더십의 역할, 품질부서 역할, 교육·훈련, 제품 및 서비스 설계, 공급자 품질관리, 공정관리, 품질자료 및 보고, 종업원 관계 개선
Anderson, Rungtusanatham & Schroeder(1994)	최고경영자의 품질경영에 몰입, 고객 초점, 공급자 품질관리, 품질관리 설계, 벤치마킹, 통계적 제품관리 이용, 내부적 품질정보 이용, 종업원 권한 부여, 종업원 참여, 종업원 훈련, 제품 품질, 공급자 성과
Flynn, Schroeder & Sakakibara(1994)	최고경영층의 지원, 품질 정보 공유, 프로세스 관리, 제품 디자인, 종업원 관리, 공급자 관계 개선, 고객관계 향상
Black & Porter (1996)	기업의 품질 문화, 전략적 품질관리, 품질개선 측정 시스템, 인간 및 고객경영, 운영적 품질계획, 외부환경과의 연결 경영, 공급자와의 동반자 관계, 팀웍 구조, 고객만족 지향, 개선된 정보흐름을 위한 의사소통
Porter & Parker (1996)	경영자의 태도, 품질경영 전략, 품질경영 조직, 품질경영 의사소통, 품질경영 훈련, 종업원 참여, 프로세스 관리와 시스템, 품질기술

자료 : TQM 성공 요인에 대한 선행연구를 논자가 정리함.

TQM의 성과에 관하여 학자들은 TQM의 성과를 긍정적으로 평가하고 있으나, 그 성과는 단기간에 발생하지 않고 장기간에 걸쳐 발생한다고 한다. Cohen & Brand(1990)는 TQM의 시행은 조직과 조직의 일을 활성화 시키고 조직의 업무성과를 향상시킨다고 하면서 TQM의 적용 효과를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 효율성과 생산성을 제고시킨다. 둘째, TQM은 수직 관료조직을 수평화 시킨다. 셋째, 근로자들의 잠재적 재능이 발휘되기도 한다. 넷째, 생산된 제품과 서비스에 대한 수요가 증가하게 된다. 다섯째, 목표를 효율적으로 달성할 수 있게 한다.

Travieso(1993)는 TQM의 효과를 다음과 같이 제시를 하고 있다. 첫째, 조직 구성원들의 팀웍과 위임된 권한을 통하여 직무만족도가 향상됨은 물론 동기 부여와 조직에 대한 충성심으로 인하여 업무에 대한 자부심을 갖게 한다. 둘째, 각 구성원들에게 새로운 창의력을 갖게 함으로서 독창성을 진작시키고, 불필요한 작업 공정을 제거하고 생산성을 향상시킨다. 셋째, 구성원들로 하여금 업무에 능동적이고, 자부심을 갖게 한다. 위와 같이 TQM은 조직의 경영성과에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

2.3 교육조직에서 TQM 시행요인

오늘날과 같은 무한경쟁사회에서는 교육조직도 고객인 교육수혜자들에게 만족을 주지 못하면 도태될 수밖에 없다. 교육 경쟁력의 향상을 위한 새로운 패러다임의 접근방법의 하나로서 TQM의 교육기관에 도입 적용이 점점 중요시 되고 있다.

교육기관과 관련된 여러 문헌과 연구 자료들에 나오는 교육기관에서 TQM의 핵심 시행 요인들을 살펴보면 〈표 2〉와 같다. 〈표 2〉는 교육조직의 TQM

〈표 2〉 교육기관에서 TQM 시행 요인

학 자 명	시행 요인
Morgan과 Murgatroy (1993)	비전과 전략, 정책개발, 측정 가능한 목표, 질적 구조 및 지원, 권한이 부여된 팀, 자료에 근거한 의사결정, 관리자의 헌신과 의사소통, 보상과 인정, 주요 고객의 욕구 이해
Herman(1993)	비전, 목표, 자율권 부여, 지속적 기획, 자료수집과 피드백, 각 접합에서의 가치부가
Shipengrover (1994)	관리자의 리더십, 정보 및 분석, 전략적 품질 기획, 인적자원 활용, 프로그램과 서비스의 품질보증 체제
Harris (1995)	지속적 개선, 벤치마킹, 참여 · 헌신, 고객서비스, 측정과 분석 및 평가, 조직관리와 지도성, 전략 기획, 실행, 훈련, 교육 및 개발, 커뮤니케이션
Arcaro(1996)	고객중심, 총체적 참여, 질적 측정, 구성원의 헌신, 지속적 개선
Cheng와 Tam(1997)	목적과 방침, 자원투입, 과정, 만족도, 공익성, 문제의 결핍, 조직적 학습
Malcolm Baldridge상 (1998)	리더십, 전략적 계획, 학생 및 이해관계자 초점, 정보 및 분석, 교수 및 시스템 초점, 교육 및 지원과정 관리
최희선(1996)	고객중심, 총체적 참여, 질적 측정, 체제적 관점, 지속적인 개선
최기만(1998)	수요자 중심, 총체적 참여, 헌신 및 리더십, 교육과 훈련, 평가 및 측정

자료 : TQM 학자들의 교육 TQM 시행 요인에 대한 선행연구를 논자가 정리함.

시행에 관한 기존의 선행연구들을 필자들이 종합 정리한 것이다.

2.4 교육조직에서 TQM 기대 효과

이제 중등 교육기관도 소비자인 학생들과 학부모들이 요구하는 교육 품질에 초점을 맞추려는 개혁이 필요한 시기이다. 2002학년부터 시행하고 있는 제 7차 교육과정도 이러한 맥락이라고 볼 수 있다. 교육기관에서 TQM을 시행하였을 경우 앞의 선행연구 고찰 결과에 비추어 볼 때 다음과 같은 효과를 예상해 볼 수 있다.

첫째, 교육서비스 분야에 품질의식을 제고하고 품질 생활화의 기틀을 마련하는 계기가 될 수 있다.

둘째, 소비자(교육 수혜자) 중심의 교육과정과 교육서비스 시스템의 지속적인 개선을 위한 권한과 책임이 교육시스템의 모든 구성원들에게 공유되면 학교 구성원의 참여와 헌신을 가져올 수 있다.

셋째, 학교장은 비전과 사명, 목표와 경영 방침을 학교 구성원과 합의하에 도출함으로서 구성원들에게 사기와 자긍심을 고취시킬 수 있다.

넷째 학생들이 교장의 비전을 공유하면서 적극적인 학교생활을 하면 학업 성적과 교육서비스가 향상된다. 이에 따라서 학교에 대한 충성도도 높아질 것이다.

따라서 본 연구에서는 이 학업 성적 향상, 교육서비스 향상, 학교에 대한 충성도를 교육성과 요인들로 선택하였다.

2.5 선행연구의 고찰 결과

TQM이 기업의 경쟁력 향상에 성공적인 경영 방법으로 인정받게 되면서 서비스 및 의료분야를 포함한 공공부문에 이르기까지 그 적용대상이 다양해지고 있다. 그러므로 교육고객인 교육수혜자 중심의 교육을 성공적으로 수행하기 위해서는 고객지향적인 개념을 기초로 고객 만족과 기쁨을 가장 중요한 목적으로 하는 TQM을 교육기관 경영에 적용하는 것은 상당한 의미가 있다.

이러한 관점에서 교육기관에서는 TQM에 대한 연구에 더 관심을 가질 필요가 있다.

기존의 선행연구들 중에는 일반 기업체 중심으로 TQM의 성공 요인 및 경영성과에 관한 연구가 많이 있지만 교육기관을 대상으로 한 실증분석 연구는 찾기가 어렵다. 이와 관련되어 앞에서 언급한 바와 같이 대부분의 연구가 TQM 모형 개발과 시행 요인에 대한 것이다. 많은 학생들과 학부모들의 관심 대상인 한국의 중등 교육기관에서 TQM 시행 요인이 교육성과에 어떻게 미치는 가를 실증분석을 한 연구 논문은 전혀 없다. 그러한 맥락에서 한국 교육조직에 대한 TQM 선행연구의 문제점들은 다음과 같다(장대성 · 신충섭, 2003).

첫째, 한국의 학교 경영에 대한 TQM 차원의 이론적 연구나 방법론에 대한 실천적 사례 보고가 거의 없다. 둘째, 학교 경영에 있어서 TQM에 대한 연구는 일반 경영학에서 말하는 경영이론과 실제에 비교한다면 매우 뒤떨어져 있다. 셋째, 현재 국내에 중등 교육기관을 대상으로 한 TQM 연구는 찾기 어렵다. 특히 교육의 목적은 교육성과 향상인데 TQM의 모형 및 성공 요인에 관한 실증적 연구만 일부가 있고 중등학교의 교육성과에 대한 실증적인 분석 연구는 전무한 상태이다. 넷째, 현재 한국에서는 일부 대학에서 TQM을 도입 및 적용하고 있어 많은 효과를 보고 있으나 중등 교육기관에서는 TQM이란 개념 자체가 생소하고 중등 교육기관을 위한 공식적인 TQM 프로그램 시행에 대한 보고는 아직 없다.

Ⅲ. 연구 조사 방법

3.1 설문의 구성과 측정도구

3.1.1 표본의 선정과 조사 방법

앞에서 언급한 선행연구의 미비점들을 보완하기 위해 본 연구 목적을 한국 중등 교육기관의 TQM 성과에 대한 분석으로 정하였다. 이 분석을 위해 중등 교육기관들이 밀집되어 있는 서울·경기·인천에 소재한 중등 교육기관의 교사들을 대상으로 표본을 추출하였다. 그리고 전국 인구의 50% 이상이 위의 지역들에 거주하고 있기 때문에 표본 추출로 인한 오류는 크게 문제가 되지 않을 것으로 사료된다. 본 연구를 위한 자료 수집 방법으로 직접 조사법과 우편 조사법을 병행하여 설문지를 회수하였다.

설문지는 2002년 6월 15일부터 12월 20일까지 설문지를 회수하였다. 설문지는 서울, 경기, 인천 지역에 있는 150개(한 학교 당 5부씩 배부: 총 750부 배부) 학교에 배부하여 95개 학교로부터 설문지를 452부(한 학교 당 4~5명)를 회수하였다. 회수된 설문지는 452부 중 불성실하게 응답된 22부를 제외하고 실제로 분석에 사용된 설문지는 95개 학교에서 수집된 430부를 분석에 사용하였다.

한개 학교당 한명의 교사로부터 설문을 받으면 한 교사의 의견이 그 학교 전체 교사의 의견을 대표할 가능성이 있다. 이러한 오류의 가능성을 최소화하기 위해 한 학교 당 4~5명의 교사들의 응답을 받아 이들의 평균값을 구하여 한 개 학교의 자료로 사용하여 분석에 사용하였다.

공식적인 TQM 시행 학교가 아직 보고 되어 있지 않아 군집분석을 통하여 표본을 TQM 지향이 높은 학교 집단과 TQM 지향이 낮은 학교 집단으로 구분하였다.

3.1.2 설문지의 구성

본 연구에서 사용된 TQM 시행 측정 항목들은 〈표 2〉에서 밝혀진 선행연구들의 시행 요인들을 정리한 32개 항목이며 그 항목들을 요인분석 한 결과 TQM의 성공적인 시행 요인들은 5개가 추출되었다. 그리고 교육성과 측정 항목들은 11개 항목이며 요인분석 결과 교육성과 요인들은 3개가 추출되었다.

본 연구의 설문지의 구성은 선행연구에서 사용된 설문의 신뢰성과 타당성이 입증된 문항들을 기준으로 본 연구에 적합하도록 수정과정을 거쳐서 확정하였다.

3.1.3 분석 방법

자료 분석에는 SPSSWIN 10.0을 이용하였다. 주요한 통계 분석 방법으로 빈도분석, 상관분석, 요인분석, 신뢰성분석, 군집분석, 다변량 분산분석, T-test 등을 이용하였다.

3.2 타당성과 신뢰성 분석

요인분석을 통해 추출된 요인들은 앞의 〈표 3〉과 같다. 요인분석에서는 요인별 적재된 요인 적재치와 아이겐 값을 이용하여 요인들을 확인했다. TQM 시행 요인들의 총 누적 분산 비율은 72.426%이고 교육성과 요인들의 경우는 80.265%이므로 요인

〈표 3〉 신뢰성 및 타당성 분석

차원	요인	설문 문항	요인 적재치	아이겐값	누적분산 비율	신뢰 계수
TQM의 시행 요인	학교장의 의지와 지지	TQM에 대한 적극적 의지	.838	16.952	25.481	.9609
		TQM 문화 구축 의지	.817			
		교육 품질에 대한 장기적 전략 수립 의지	.797			
		학생에 대한 고객인식	.788			
		예산 우선 배정	.747			
		노출된 문제에 대한 예방 대책 강구	.683			
		교사에 대한 고객인식	.675			
		벤치마킹 의지	.660			
		모든 문제 발생에 대한 책임	.658			
		예방 대책 수립	.646			
		학교장과 교사간의 고객관계	.601			
		개선에 대한 피드백	.590			
	내부고객의 품질 평가와 보상	교사에 대한 인정과 보상	.703	2.148	42.723	.9173
		교사에 대한 성취도 평가제도 사용	.703			
		학생들이 교육품질에 대한 책임	.655			
		학생 및 교사의 과정중심에 대한 평가	.643			
		질적인 평가척도 사용여부	.632			
		공정한 평가와 업무성과에 대한 성과급 지급	.619			
		학생 및 학부모에 대한 만족도 정기적인 측정	.615			
		교사와 학생간의 고객관계	.556			
		학교장·교사·학생 모두 고객관계	.531			
	구성원의 품질문화 구축 의지	교사의 교육품질에 대한 책임	.779	1.770	54.414	.8607
		모든 구성원은 품질책임 부분을 명확하게 함	.746			
		교사는 장기적 품질 문화 정착에 적극적인 참여여부	.739			
		학생중심의 교육이나 품질문화 도입 및 활성화	.585			
	권한위임	학교장은 모든 업무를 하부조직에 위임	.661	1.249	64.312	.8025
		학교장의 권한과 책임을 위임	.658			
		학생 자치활동에 대한 권한위임	.579			
		교사의 수업 계획 및 내용, 활동 등을 위임	.539			
	총체적 참여	행정실 직원이 교육품질에 대한 책임 및 참여	.716	1.249	72.426	.8808
		행정실 직원과 교사 그리고 학생간의 고객관계	.638			
		전원 품질 향상에 참여	.550			
교육 성과 요인	학교 충성도	모교 출신 자랑	.881	5.856	32.367	.9024
		학생 입학 권유	.856			
		교원 자녀 입학 권유	.837			
		진학 만족	.776			
		학교생활의 편안함	.671			
	학업 성적 향상	학교 성적 향상	.921	1.777	62.501	.9283
		인성 및 교양 향상	.887			
		입학 성적 향상	.825			
		학업 지식 향상	.815			
	교육서비스 만족도	전반적인 교육서비스 만족	.896	1.196	80.265	.8448
		교육과정 진행 만족	.846			

분석은 적절하다고 볼 수 있다. 그리고 요인 분석 결과로서 추출된 TQM 시행 요인들 간의 상관관계 분석 결과 상관관계가 없고 각 개별 요인들 내의 항목들은 서로 상관관계가 높다. 따라서 이 요인들은 개념 타당성을 위한 판별 타당성과 집중 타당성이 확보되었다고 볼 수 있다.

본 연구에서의 TQM 시행 요인들과 교육성과 요인들의 크론 바하 알파계수(Cronbach's alpha coefficient)는 〈표 3〉과 같다. 탐색적 연구에서는 알파계수의 값을 0.5를 기준으로 신뢰성을 판단하며 일반적으로 알파계수가 0.6~0.7 이상이면 척도의 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다. 〈표 3〉에 의하면 본 연구에서 사용된 독립변수와 종속변수와 관련된 요인들의 신뢰계수는 모두 0.8이상 이므로 신뢰성이 확보되었다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 TQM의 성공적인 시행 요인

본 연구에서는 TQM의 성공 사례 및 선행연구를 토대로 교육기관을 위한 TQM의 성공적인 시행 요인을 고찰하고 그에 관한 32개 설문 항목들을 개발하여 설문자료를 수집하여 요인 분석한 결과 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 5개의 요인들이 추출되었고 그 요인들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

3.3.1.1 학교장의 의지와 지지

TQM에 대한 적극적 의지, TQM 문화 구축 의지, TQM 장기적 전략, 학생에 대한 고객인식, 예산 우선 배정, 노출된 문제에 대한 예방 대책 강구, 교사에 대한 고객인식, 벤치마킹 의지, 모든 문제 발생에 대한 책임, 예방 대책 수립, 학교장과 교사간의 고객관계, 개선에 대한 피드백 등의 12개 항목들이 하나의 요인으로 추출되어 이를 학교장의 의지와 지지라고 정의하였다.

3.3.1.2 내부고객의 품질평가와 보상

교사에 대한 인정과 보상, 교사에 대한 성취 평가제도 사용, 학생들의 교육품질에 대한 책임, 학생 및 교사의 과정중심에 대한 평가, 질적인 평가척도 사용여부, 공정한 평가와 업무성과에 대한 성과급 지급, 학생 및 학부모에 대한 만족도 정기적인 측정, 교사와 학생간의 고객관계, 학교장, 교사, 학생 모두 고객관계 등의 9개 항목들이 하나의 요인으로 추출되었고 이를 내부고객의 품질평가와 보상이라고 정의하였다.

3.3.1.3 구성원의 품질 문화 구축 의지

교사의 교육품질에 대한 책임, 모든 구성원은 품질 책임 부분을 명확하게 함, 교사의 장기적 품질문화 정착에 적극적인 참여, 학생중심의 교육이나 품질문화 도입 및 활성화 등의 4개의 항목들이 하나의 요인으로 추출되어 이를 구성원의 품질문화 구축 의지라고 정의하였다.

3.3.1.4 권한위임

학교장의 모든 업무를 하부조직에 위임, 학교장의 권한과 책임을 위임, 학생 자치활동에 대한 권한위임, 교사의 수업 계획 및 내용 그리고 활동 등의 전적인 위임 4개 항목들이 하나의 요인으로 추출되어 이를 권한위임이라고 정의하였다.

3.3.1.5 총체적 참여

행정실 직원의 교육품질에 대한 책임 및 참여, 행정실 직원과 교사 및 학생간의 고객관계, 학교

전원의 품질 향상에 참여 등의 3개 항목들이 하나의 요인으로 추출되어 이를 총체적 참여라고 정의하였다.

3.3.2 교육성과

교육성과 측정은 학생들로부터 직접 측정하는 것이 가장 좋은 방법일 수 있다. 그러나 각급학교의 학생들로부터 측정을 받는 것이 기술적으로 상당한 어려움이 있다. 특히 인문계 고등학교는 학교장의 허락을 받아야 할 경우가 많기 때문에 학생들로부터 설문지를 수집하는 것은 거의 불가능하다.

그러므로 이에 대한 대안으로 교사들로부터 측정한 것인데 일선 교사들은 항상 모든 학생들의 학교생활 및 진학 등에 대한 상담을 교무수첩 및 상담기록지에 기록을 하기 때문에 측정항목들에 대한 학생들의 평가를 잘 파악하고 있다.

어떤 면에서는 감성이 예민한 미성년자인 학생들로부터의 측정은 심리적 상황에 의해 측정 오류가 많을 수 있다. 이에 반하여 교육경력이 많고 학생들에 대한 경험이 많은 교사들로부터의 측정이 더 신뢰할 수 있다고 사료된다.

현재 평준화 지역의 고교 진학은 교육청의 배정에 의해 이루어지는 것이 아니라 학생들의 선지원(학교 선택)에 의해 고등학교에 진학하고 있으므로 학생들이 선택한 학교에서 교육성과가 측정되어진다고 할 수 있다.

3.3.2.1 학교 충성도

학교생활 만족, 교사의 자녀 입학 권유, 출신학교 자랑, 타 학생 입학 권유 등의 항목들이 하나의 요인으로 추출되어 이를 학교 충성도라고 정의하였다.

3.3.2.2 학업 성적 향상

2년간 학교 성적 향상, 인성 및 교양 향상, 입학성적 향상, 학업 지식 향상 등의 항목들이 하나의 요인으로 추출되어 이를 학업 성적 향상이라고 정의하였다.

3.3.2.3 교육서비스 만족도

전반적인 교육서비스와 교육과정 진행에 대한 만족 등의 항목들이 하나의 요인으로 추출되어 이를 교육서비스 만족도라고 정의하였다.

Ⅳ. 자료 분석

4.1 표본의 특성

본 연구의 조사 대상은 서울·경기·인천지역에 소재한 중등 교육기관에 재직하고 있는 교사들을 대상으로 실시하였다. 인구 통계적 특성을 분석한 결과 〈표 4〉와 같다. 〈표 4〉를 살펴보면 다음과 같은 인구통계학적 특성을 구할 수 있다.

성별에서 남자교사는 204명(47.4%), 여자교사가 226명(52.6%)으로 여자교사들의 비중이 약간 더 높았다. 연령별에서는 50대 이상이 23명(5.4%), 20대가 84명(19.5%), 40대가 129명(30.0%), 30대가 194명(45.1%)으로 연령별에서는 주로 30대와 40대가 응답을 하였다.

학력별로는 대학원 이상의 학력을 소지한 교사가 138명(32.1%)인데 반해서 전문대학 및 대학교를 졸업한 교사들이 292명(67.9%)으로 더 높게 나타났다. 설립 유형별로 따라 살펴보면 사립학교 교사의 수는 159명(37.0%)이고 공립학교 교사가

응답한 수는 271명(63.0%)으로 공립학교 교사의 응답자수가 좀 더 많다. 그리고 학교 유형별로 중학교에 재직하고 있는 교사가 114명(26.5%), 실업계 고등학교에 재직하고 있는 교사가 139명(32.3%), 인문계 고등학교에 재직하고 있는 교사가 177명(41.2%)으로 나타났다.

〈표 4〉 인구 통계적 특성

구분		빈도수	백분율
성별	남자	204	47.4%
	여자	226	52.6%
	합계	430	100.0%
연령	20대	84	19.5%
	30대	194	45.1%
	40대	129	30.0%
	50대이상	23	5.4%
	합계	430	100.0%
결혼여부	기혼	308	71.6%
	미혼	121	28.2%
	missing	1	.2%
	합계	430	100.0%
직위	부장교사	88	20.5%
	평교사	342	79.5%
	합계	403	100.0%
학력	종합대학교	292	67.9%
	대학원	138	32.1%
	합계	430	100.0%
설립별	공립학교	271	63.0%
	사립학교	159	37.0%
	합계	430	100.0%
학교별	인문계 고등학교	177	41.2%
	실업계 고등학교	139	32.3%
	중학교	114	26.5%
	합계	430	100.0%
지역별	서울 및 수도권 신도시	196	42.2%
	수도권 일반도시	244	57.8%
	합계	430	100.0%

마지막으로 지역을 구분하여 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 소재한 학교의 교사가 196명(42.2%), 수도권 일반도시 지역에 소재한 학교의 교사가 244명(57.8%)으로 수도권 일반도시 지역에 소재한 학교의 교사들이 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 소재한 학교의 교사보다 약간 더 많이 응답을 하였다. 위와 같이 응답자들의 전체적인 분포는 어느 한 쪽으로 너무 많이 쏠리지 않아 분석결과의 일반화에는 큰 문제가 없다.

4.2 TQM 지향이 높은 교육조직과 TQM 지향이 낮은 교육조직의 비교

5개의 TQM 시행 요인들에 대하여 TQM 지향적인 교육조직과 그렇지 않은 교육조직으로 구분하기 위하여 응답자들이 속한 모든 학교들을 대상으로 군집분석(cluster analysis)을 실시하였다.

군집분석을 실시한 결과 TQM 지향이 높은 집단(이하 A 집단이라 한다)이 16개, TQM 지향이 중간정도인 집단(이하 B 집단이라 한다)은 49개, TQM 지향이 낮은 집단(이하 C 집단이라 한다)은 30개로 분류가 되었다. TQM의 시행 요인을 위에서 분류된 3개의 집단별로 기술 통계량으로 보면 〈표 5〉와 같다.

군집 분석한 결과 〈표 5〉에서 나타난 바와 같이 TQM 지향이 높은 집단(A 집단)이 모든 TQM의 시행 요인들에서 다른 두 집단보다 평균 값이 높게 나타났다. 그리고 TQM 지향이 중간정도인 집단(B 집단), TQM 지향이 낮은 집단(C 집단) 순으

〈표 5〉 TQM 시행 요인에 대한 기술 통계량

구분		표본수	평균	표준편차
TQM 시행요인	집단별			
학교장의 의지와 지지	A 집단	16	4.5043	.4781
	B 집단	49	4.1522	.7319
	C 집단	30	3.3626	.5543
	합계	95	3.9621	.7671
내부고객의 품질 평가와 보상	A 집단	16	4.3968	.4322
	B 집단	49	3.4102	.5042
	C 집단	30	3.2559	.3759
	합계	95	3.5276	.6021
구성원의 품질 문화 구축 의지	A 집단	16	4.5844	.3725
	B 집단	49	4.1201	.6725
	C 집단	30	4.2322	.4548
	합계	95	4.2337	.5870
권한위임	A 집단	16	4.3589	.4242
	B 집단	49	3.8785	.7108
	C 집단	30	3.5274	.6779
	합계	95	3.8485	.7115
총체적 참여	A 집단	16	4.4160	.4601
	B 집단	49	3.4844	.5493
	C 집단	30	3.2324	.7298
	합계	95	3.5617	.7170

로 나타났다.

TQM 지향에 대한 세 집단이 분류되었으므로 TQM 지향적인 중등 교육기관 집단이 그렇지 않은 중등 교육기관 집단보다 더 교육성과가 높은가를 비교하여 규명한다. 이를 위해 3개의 교육성과 요인들을 갖고 가장 TQM 지향이 높은 A집단과 TQM 지향이 낮은 C집단간에 어떻게 차이가 있는가를 파악하기 위해 다변량 분산분석(multivariate analysis of variance: MANOVA)을 실시하였다.

MANOVA를 실시하기 전 〈표 6〉에서 보는 바와 같이 Box's M test를 한 결과 Homogeneity 분석에는 문제가 없어 MANOVA 실시를 할 수 있었다.

〈표 6〉 Box's M Test

항목	결과치
Box's M	10.996
F	.860
df1	12
df2	10483
Sig	.588

3개의 교육성과 요인들에 대하여 두 집단(A와 C 집단)간 MANOVA 실시한 결과 〈표 7〉과 같이 두 집단 (A · C 집단)간에는 Hotelling's Trace의 유의수준 0.05에서 차이가 있다.

〈표 7〉 TQM 지향에 대한 MANOVA 결과

효과		F	유의수준
집단별 (A · C)	Pillai's Trace	4.871	.000*
	Wilks' Lambda	5.125	.000*
	Hotelling's Trace	5.375	.000*
	Roy's Largest Roo	10.227	.000*

* : $p \leq 0.05$

또한 두 집단 (A · C 집단)간 Wilks' Lambda의 값이 .729이며 이것을 F값으로 환산하면 5.125가 된다. 이 때 유의수준은 .000이므로 평균벡터가 달라 두 집단(A · C 집단)간에는 교육성과에서 유의수준 0.05에서 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

그리고 〈표 8〉에 의하면 두 집단의 교육성과에 대한 산술평균값으로 TQM 지향이 높은 집단이 TQM 지향이 낮은 집단보다 교육성과가 높다.

〈표 8〉 교육성과 요인에 대한 기술 통계량

교육성과 요인	A집단 (평균)	C집단 (평균)
학교 충성도	4.2518	4.0918
학업 성적 향상	4.3680	4.0821
교육서비스 만족도	4.3484	3.4975

그리고 두 집단(A · C 집단)의 교육성과를 구분하는 데 기여한 교육성과의 개별 요인을 규명하기 위해 사후 분석한 결과는 〈표 9〉에서 보는 것과 같다.

〈표 9〉 TQM 지향이 높은 집단과 TQM 지향이 낮은 집단간의 교육성과에 대한 차이 검정

구분	종속변수	F	유의수준
집단별 (A · C)	학교 충성도	1.012	.368
	학업 성적 향상	1.185	.310
	교육서비스 만족도	12.525	.000*

* : $p \leq 0.05$

TQM 지향이 높은 집단과 그렇지 않은 집단을 다르게 하는 데 기여한 요인은 교육성과 요인들 중 교육서비스 만족도이다. 즉 이는 교육성과 요인들 중에서 교육서비스 만족도 요인이 TQM에 의해 가장 많은 영향을 받는다는 것을 의미한다.

그리고 A 집단과 B 집단간 MANOVA와 B 집단과 C 집단간 MANOVA 실시 결과에 의하면 A 집단과 B 집단간 그리고 B 집단과 C 집단간에서는 교육성과 요인들에서 아무런 차이가 보이지 않았다. 즉 TQM은 장기간의 시행을 해야 그 효과가 나타난다는 것이 위 두 MANOVA를 통해 검증된다고 할 수 있다. A 집단이 가장 TQM 지향적인 집단이므로 이 A 집단이 TQM 지향적 교육 기간이 가장 오래되었다고 사료된다.

결론적으로 TQM 지향이 높은 A 집단과 TQM 지향이 가장 낮은 C 집단간에서는 교육성과에서 차이가 있고 TQM 지향이 중간정도인 B 집단과 가장 낮은 C 집단간에서는 교육성과에서 차이가 없는 것으로 나타났다고 할 수 있다.

이 결과는 TQM은 오랜 기간의 시행으로 조직 전체가 TQM 지향적이 되어야 그 효과가 나타난다는 기존의 연구 결과들(이상문, 1999 ; Ahire, Golhan & Waller, 1996; George & Weimerskirch, 1994; Salegna & Fazel, 2000; Saraph, Benson & Schroeder, 1989)을 지지한다고 볼 수 있다.

4.3 학교별 비교 분석(운영주체, 유형 및 지역별)

위의 분석결과를 뒷받침하기 위해 운영 주체가 다른 설립 유형별(공립학교와 사립학교)로 그리고 학생들의 진로 방향과 교육내용이 다른 학교 유형별(인문계 고등학교와 실업계 고등학교), 교육적인 환경과 지역을 구분(서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 학교)하여 분류하여 비교 분석하였다.

TQM 시행 요인들은 같은 TQM 개념 속에 연결되어 있는 요인들이므로 MANOVA분석을 할 수가 있다. 이들 성격이 다른 각각의 두 집단 중 어느 집단이 TQM 지향적인 인가를 규명하기 위해 5개의 TQM의 시행 요인들을 갖고 각 집단별로 다변량 분산분석(multivariate analysis of variance: MANOVA)을 실시하였다.

4.3.1 공립학교/사립학교 비교

두 집단의 표본크기가 각각 공립학교가 60개 학

교와 사립학교 35개 학교로 좀 달라 MANOVA를 실시하기 전 〈표 10〉에서 보는 바와 같이 설립 유형별 Box's M test를 한 결과 Homogeneity 에는 문제가 없어 MANOVA를 실시할 수 있었다.

〈표 10〉 설립 유형별 Box's M Test

항목	결과치
Box's M	16.708
F	1.043
df1	15
df2	20466
Sig	.407

설립 유형별 MANOVA를 실시한 결과 〈표 11〉과 같이 공립학교와 사립학교 간에는 Hotelling's Trace 결과 0.05의 유의수준에서 차이가 있다. 또한 두 집단간 Wilks' Lambda의 값이 .811이며 이것을 F값으로 환산하면 4.151가 된다. 이 때 유의수준은 .002이므로 공립학교와 사립학교 집단간에는 TQM 시행 요인에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 11〉 설립 유형별 MANOVA 결과

효과	F	유의확률
Pillai's Trace	4.151	.002*
Wilks' Lambda	4.151	.002*
Hotelling's Trace	4.151	.002*
Roy's Largest Roo	4.151	.002*

* : p≤0.05

그리고 〈표 12〉에서 보는 것과 같이 설립유형에 따른 TQM 시행 요인의 차이에 대한 검정에 의하면 이들 두 집단을 다르게 하는데 기여한 요인은 학교장의 의지와 지지 그리고 권한위임 등으로 나타났다.

〈표 12〉 설립유형에 따른 TQM 시행요인의 차이에 대한 검정

종속변수	F	유의수준
학교장의 의지와 지지	8.298	.005*
내부고객의 품질평가와 보상	.062	.804
구성원의 품질문화 구축 의지	.068	.795
권한위임	10.826	.001*
총체적 참여	.140	.709

* : p≤0.05

본 분석결과의 시사점은 다음과 같다. 즉 사립학교의 학교장보다 공립학교의 학교장은 경쟁을 통하여 전문성을 인정받아 학교장으로 임용을 받고 있다. 그러나 사립학교의 학교장은 재단의 친척이나 인척 또는 이해 관계자가 학교장을 하고 있는 경우가 많고 학교운영에 관하여 재단 이사장의 허락을 받아야 하므로 TQM 지향적인 교육 시행을 하기가 어렵다고 사료된다.

그리고 공립학교와 사립학교 중 교육성과를 어느 쪽이 더 잘 달성하는가를 규명하기 위해 두 집단간 T-test를 교육성과별 요인을 대상으로 실시하였다. 공립학교와 사립학교에 따른 교육성과에 대한 분석한 결과는 〈표 13〉와 같다.

〈표 13〉 교육성과에 대한 설립 유형별 T-test 결과

요인 \ 집단		설립 유형	평균	t	유의 수준
교육성과	학교 충성도	공립	4.1385	.639	.524
		사립	3.9138		
	학업 성적 향상	공립	4.2082	.642	.522
		사립	4.0160		
	교육서비스 만족도	공립	4.0287	3.164	.002*
		사립	3.6117		

* : p≤0.05

〈표 13〉와 같이 공립학교와 사립학교 간의 교육성과에 대한 T-test를 한 결과, 공립학교가 사립학교보다 교육성과의 3개 요인 모두에서 산술평균값이 높게 나타났다.

그러나 교육성과 중에서 교육서비스 만족도만이 통계적으로는 유의수준 0.05에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 교육서비스 만족도에서 공립학교가 사립학교에 비해 평균이 상대적으로 높게 나타나고 있고 통계적으로도 유의하게 높게 나타났음을 알 수 있다. 사립학교보다 더 TQM 지향적인 교육업무 수행을 하는 공립학교가 그렇지 않은 사립학교보다 교육서비스 만족도를 더 높이 달성하고 있다. 즉 이는 TQM의 수행이 교육서비스 만족도에 긍정적인 영향을 주고 있음을 뜻하며 앞의 4.2.의 분석결과를 지지하고 있다.

본 연구 결과가 시사하는 점은 다음과 같다. 사립학교 경우는 재정 자립도가 높아야 하는데 아직 한국의 사립학교 재단은 재정이 아주 빈약하며 사립학교 재단 이사장의 독단적인 경영의 사례도 사회문제가 되곤 하였다. 이에 반하여 공립학교는 경영의 주체가 정부 또는 지방자치단체이기 때문에 사립학교보다는 공립학교가 학교경영 전반에 공정성이 많고 학교시설, 실습실, 교육환경 및 기타 여건이 좋다고 볼 수 있다.

이러한 현상으로 공립학교가 사립학교보다 TQM 지향적이며 교육서비스 만족도가 높은 것으로 나타났다.

4.3.2 인문계 고등학교/실업계 고등학교 비교

중학교를 제외한 인문계 고등학교는 37개 교이고 실업계 고등학교는 31개교이다. 〈표 14〉에서 보는 바와 같이 학교 유형별 Box's M test를 한 결과 Homogeneity 에는 문제가 없어 두 집단간 MANOVA를 실시할 수 있었다.

〈표 14〉 학교 유형별 Box's M Test

항목	결과치
Box's M	22.498
F	1.376
df1	15
df2	16364
Sig	.149

학교 유형별 MANOVA를 실시한 결과 〈표 15〉와 같이 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 간에는 Hotelling's Trace 결과 0.05의 유의수준에서 차이가 없다. 또한 두 집단간 Wilks' Lambda의 값은 .924이며 이것을 F값으로 환산하면 1.023가 된다. 이 때 유의확률은 .412이므로 평균벡터가 같다. 즉 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 집단간에는 TQM 시행요인들에서는 유의수준 0.05에서 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 15〉 학교 유형별 MANOVA 결과

효과	값	F	유의수준
Pillai's Trace	.076	1.023	.412
Wilks' Lambda	.924	1.023	.412
Hotelling's Trace	.082	1.023	.412
Roy's Largest Roo	.082	1.023	.412

본 연구에서 시사하는 점은 다음과 같다. 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 간에 TQM 시행에서 차이가 없다는 것은 상당히 의미가 있는 결과이다. 즉 학교장은 인문계 고등학교에서 근무하든 실업계 고등학교에서 근무하든 상관없이 학교장의 소신대로 학교경영을 한다고 볼 수 있다. 앞에서 공립학

교와 사립학교 비교와 관련하여 보면 교육내용의 학교 유형별보다는 학교장은 학교 설립 및 운영 주체가 누구인가에 의해 학교경영에 더 많은 영향을 받는다고 볼 수 있다.

그리고 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 중 교육성과를 어느 쪽이 더 잘 달성하는가를 규명하기 위해 두 집단간 T-test를 교육성과별 요인을 대상으로 실시하였다. 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 간에 따른 교육성과에 대한 분석한 결과는 〈표 16〉와 같다.

〈표 16〉 교육성과에 대한 학교 유형별 T-test 결과

요인 \ 집단		학교 유형	평균	t	유의 수준
교육성과	학교 충성도	인문계	4.1816	2.698	.009*
		실업계	3.7470		
	학업 성적 향상	인문계	4.1836	-.084	.934
		실업계	4.1398		
	교육서비스 만족도	인문계	3.8495	-1.161	.250
		실업계	3.8742		

* : $p \leq 0.05$

〈표 16〉와 같이 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 간에 따른 교육성과에 대한 분석한 결과는 다음과 같다. 인문계 고등학교가 실업계 고등학교보다 교육성과 3개 요인 들 중에서 학교 충성도와 학업 성적 향상에서 산술평균값이 높게 나타났으나 교육서비스 만족도에서는 실업계 고등학교가 약간 평균이 높게 나타났다.

그러나 교육성과 요인들 중에서 학교 충성도만이 통계적으로 유의수준 0.05에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 학교 충성도는 인문계 고등학교가 실업계 고등학교에 비해 평균이 통계적으로 유의하게 높게 나타났음을 알 수 있다. 즉 인문계 고등학교와 실업계 고등학교가 TQM 시행 수준이 비슷한데 실업계 고등학교보다 인문계 고등학교가 학교 충성도에서 더 높이 평가받고 있다.

이 분석 결과가 시사하는 점은 다음과 같다. 응답한 교사들이 자신들 또는 친지들의 자녀 그리고 제자들의 진학을 추천하는데 있어 인문계 고등학교를 실업계 고등학교보다 더 선호하고 있다는 것을 보여주고 있다. 즉 인문계 고등학교에 들어가면 대학진학이 실업계 고등학교보다 더 유리하고 대학을 나오면 많은 보수 및 승진 면에서 혜택을 받으며 사회로부터 인정을 받고 있으나 실업계 고등학교를 나오면 사회에서 인정도 받지 못하고 보수나 승진의 면에서 상당한 불이익을 받고 있는 한국 사회의 현실을 본 분석 결과가 반영하고 있다고 할 수 있다.

4.3.3 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교/수도권 일반도시 지역에 있는 학교 비교

서울 및 수도권 신도시 지역에 있는 44개 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 51개 학교간의 두 집단간 MANOVA를 실시하기 전 〈표 17〉에서 보는 바와 같이 지역구분에 대한 Box's M test를 한 결과 Homogeneity에는 문제가 없어 MANOVA 실시를 할 수 있었다.

〈표 17〉 지역 구분에 대한 Box's M Test

항목	결과치
Box's M	18.844
F	1.183
df1	15
df2	33198
Sig	.276

지역 구분에 대한 MANOVA를 실시한 결과 〈표 18〉와 같이 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 학교 간에는 Hotelling's Trace 결과 유의수준 0.05에서 TQM 시행 요인들에서 차이가 없다.

〈표 18〉 지역 구분에 대한 MANOVA 결과

효과	값	F	유의수준
Pillai's Trace	.018	.329	.894
Wilks' Lambda	.982	.329	.894
Hotelling's Trace	.019	.329	.894
Roy's Largest Roo	.019	.329	.894

또한 두 집단간 Wilks' Lambda의 값은 .982이며 이것을 F값으로 환산하면 .329가 된다. 이 때 유의수준은 .894이므로 평균벡터가 같다. 즉 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 학교 간에는 TQM의 시행 요인들에서 유의수준 0.05에서 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다.

본 연구 결과가 시사하는 점은 다음과 같다. 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 학교 간에 TQM 시행 요인들에서 차이가 없다는 것은 학교장은 근무지에 따라 교육경영 원칙과 방법이 달라지는 것이 아니라 학교 설립 및 경영 주체에 의해 교육경영 방법과 철학에 더 많은 영향을 받는다고 볼 수 있다. 즉 한국 중등 교육기관의 학교장들은 학교경영에 대한 올바른 경영철학을 소유하면 어느 지역에서 근무하든 같은 교육경영 철학을 갖고 근무한다고 볼 수 있다.

그리고 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 학교 중 교육성과를 어느 쪽이 더 잘 달성하는가를 규명하기 위해 두 집단간 T-test를 교육성과별 요인을 대상으로 실시하였다.

서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 학교 간에 따른 교육성과에 대한 분석한 결과는 〈표 19〉과 같다.

〈표 19〉 교육성과에 대한 지역 구분간 T-test

요인 \ 집단		지역구분	평균	t	유의수준
교육성과	학교 충성도	수도권(일)	4.0453	-.274	.785
		수도권(신)	4.0677		
	학업 성적 향상	수도권(일)	4.0305	2.036	.045*
		수도권(신)	4.2613		
	교육서비스 만족도	수도권(일)	3.8315	-.286	.776
		수도권(신)	3.9256		

* : $p \leq 0.05$

〈표 19〉과 같이 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교가 그 이외의 지역에 있는 학교보다 교육성과 3개 요인의 산술평균값들이 모두 높게 나타났다. 그러나 교육성과 중에서 학업 성적 향상만이 통계적으로 유의수준 0.05에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 학업 성적 향상에서 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교들이 수도권 일반도시 지역에 있는 학교들에 비해 산술평균값이 상대적으로 높게 나타나고 있고 통계적으로도 유의하게 높게 나타났다.

서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교는 교육환경 여건 면에서 대학 입시 학원 밀집과 고액 과외 등이 그 이외의 지역에

있는 학교보다 월등히 많음은 물론 교육서비스 질적인 면에서 더 우수하다.

본 연구 결과가 시사하는 점은 다음과 같다. 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교의 학생들은 좋은 입시 학원 경험과 과외 등을 많이 함으로써 수도권 일반도시 지역에 있는 학교의 학생들보다 학업 성적 향상에 훨씬 더 유리하다.

그리고 한국의 많은 학생들은 학교에서 정규 수업이 끝나면 학원이나 기타 다른 곳에서 과외수업을 받고 있다. 그러므로 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교의 학생들이 타 지역의 학생들보다 좋은 과외 교육환경으로 인해 학업 성적이 더 높다고 말 할 수 있다.

이러한 원인은 교육 환경적인 요인과 지리적 요인에 의해 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교가 수도권 일반도시 지역에 있는 학교보다 교육 환경이 더 좋아 학업 성적이 더 높다고 볼 수 있다. 그러나 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교에서 학업 성적 향상의 평가 점수가 7점 척도에서 4.3정도이므로 크게 높다고 볼 수는 없다.

그러나 학교 충성도와 앞의 분석결과 TQM에 의해 영향을 받는 것으로 나타난 교육서비스 만족도에서는 아무런 차이를 보이지 않고 있다. 즉 서울 및 수도권 신도시 지역에 있는 학교들이 비록 학업 성적 향상이 수도권 일반도시 지역에 있는 학교보다 높지만 이는 학교 경영의 성과라기보다는 지역적 환경의 차이에서 오는 것이라고 할 수 있다.

4.4 TQM 교육 전략 수립에 대한 시사점

본 연구의 분석 결과는 전체적으로 요약하면 〈표 20〉과 같다. 〈표 20〉에서 보는 바와 같이 TQM 지향이 높은 학교가 TQM 지향이 낮은 학교보다 학교 충성도나 학업 성적 향상에서는 차이가 없으나 교육서비스 만족도는 높다. 그리고 공립학교가 사립학교보다 더 TQM 지향적이며 교육서비스 만족도도 사립학교보다 더 높았다. 또한 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 그리고 서울 및 수도권 신도시와 수도권 일반도시에 있는 학교 간에는 TQM 시행에 차이가 없었다. TQM 시행에는 학교 경영자의 시행 의지가 가장 중요한 데 본 연구 분석 결과로 미루어 보면 학교 경영을 재단에 의해 통제

〈표 20〉 본 연구 분석 결과 요약

구분	TQM(높)/TQM(낮)	공립학교/사립학교	인문계/실업계	서울 및 수도권 신도시 /수도권 일반도시
MANOVA (TQM)	TQM(높) > TQM(낮)	공립학교 > 사립학교	인문계 = 실업계	서울 및 수도권 신도시 = 수도권 일반도시
학교 충성도	TQM(높) = TQM(낮)	공립학교 = 사립학교	인문계 > 실업계	서울 및 수도권 신도시 = 수도권 일반도시
학업 성적 향상	TQM(높) = TQM(낮)	공립학교 = 사립학교	인문계 = 실업계	서울 및 수도권 신도시 > 수도권 일반도시
교육서비스 만족도	TQM(높) > TQM(낮)	공립학교 > 사립학교	인문계 = 실업계	서울 및 수도권 신도시 = 수도권 일반도시

받는 사립학교와 달리 객관적으로 학교 경영을 할 수 있는 공립학교 교장들이 더 TQM 지향적인 경영을 수행하고 있다고 할 수 있다.

인문계 고등학교와 실업계 고등학교 그리고 서울 및 수도권 신도시 지역에 있는 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 학교 간에는 TQM 시행의 차이는 없었으나 교육성과 요인에서는 학교 충성도와 학업 성적 향상에서는 차이가 있었다. 이는 학교 경영으로 인하여 나타난 차이라고 보기보다는 한국 사회의 인문계 고등학교 선호 현상과 서울 및 수도권 신도시 지역에 있는 학교의 좋은 과외 환경으로 인한 영향 결과라고 볼 수 있다.

위와 같은 분석 결과를 기초로 하여 한국의 중등교육기관들을 위한 TQM 전략 시사점을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 사립 중등 교육기관들은 거의 모두 정부의 많은 지원을 받아 운영하고 있으므로 준 공적인 교육기관이라 할 수 있다.

그러므로 사립학교의 학교 경영권을 사립학교 재단으로부터 완전한 독립을 학교장에게 보장해 주어 학교장의 교육철학을 바탕으로 독립적으로 교육경영을 수행하게 한다.

둘째, 사립학교 교장의 선발은 사립학교 재단에만 맡기지 말고 해당지역의 교장 추천 위원회 등을 구성해 실시한다. 즉 재단, 학부모 그리고 교장 추천 위원회 등이 연합하여 임명하도록 하여 교육철학이 있고 능력 있는 학교장을 선발하도록 한다.

셋째, 실업계 고등학교에서 대학 진학 시 정원외 3% 입학과 직업탐구영역을 신설해 수능시험에 반영을 하고 있다. 앞으로 좀 더 실업계 고등학교에 대한 대학 입학 시의 가산점 등을 부과해 실업계 고등학교에 대한 지원 선호도를 높이고 학생, 학부모들의 학교 참여도를 높인다.

넷째, 과외 환경이 나쁜 수도권 일반도시 지역에 있는 학생들에게 학교 내에 특별교육 프로그램 등을 교사와 학부모가 동참하여 실시해 과외 환경이 좋은 서울 및 수도권 신도시 지역에 있는 학교들과 전체적으로 교육환경이 비슷하게 하여 준다. 이로써 수도권 일반도시 지역에 잇는 학생들과 학부모들도 희망과 비전을 갖을 수 있도록 하여 학교 경영에 적극 동참할 수 있게 하여 준다. 이를 위해 교육인적자원부에서 실시 계획인 EBS 교육방송을 통한 수능 교육은 좋은 사례이다.

다섯째, 교육 TQM 시행에는 학교장의 적극적인 의지와 지지가 가장 중요하다. 교육인적자원부, 도 교육청 및 교육관련 기관 등에서 학교장들에 대한 TQM 시행과 성과에 대한 지속적인 교육 프로그램을 실시하여 학교장들이 자발적으로 교육 TQM을 시행하도록 하는 교육 TQM 문화를 형성해야 한다.

V. 결 론

본 연구에서는 TQM의 시행 요소와 교육성과 간의 관계를 TQM 지향적인 학교집단보다 그렇지 않은 집단을 구분하여 실증분석을 하였다. 주요 연구결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다.

TQM 지향적인 집단과 그렇지 않은 집단으로 구분하기 위하여 군집분석을 하였다. TQM 시행요인에 대한 기술 통계량을 구해 본 결과, TQM을 지향하는 집단이 그렇지 않은 집단보다 TQM의 시행요인에서 평균값이 모두 높게 나타났으며 통계적으로도 유의한 차이를 보였다.

또한 본 연구 결과를 뒷받침하기 위해 사립학교와 공립학교 간에 TQM 시행 정도에 차이가 있는

가를 MANOVA로 분석하였다. 분석한 결과, TQM 지향적인 면에서 사립학교보다는 공립학교가 더 TQM 지향적으로 나타나고 있다. 그리고 TQM에 더 지향적인 공립학교가 사립학교보다 교육서비스 만족도에서는 사립학교보다 더 높은 성과를 보여주고 있다.

인문계 고등학교와 실업계 고등학교 간에 TQM 시행 정도에 차이가 있는가를 MANOVA로 분석하였다. 분석한 결과, TQM을 지향하는 면에서 인문계 고등학교와 실업계 고등학교 간에는 차이가 없다. 그러나 교육성과 중에서 학교 충성도에서는 인문계 고등학교가 실업계 고등학교에 비해 평균이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교와 수도권 일반도시 지역에 있는 학교 간에는 TQM 시행 정도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 서울 및 수도권 신도시(분당, 평촌, 일산, 중동) 지역에 있는 학교가 수도권 일반도시 지역에 있는 학교보다 과외 교육환경이 더 좋아 학업 성적이 더 좋은 것으로 사료된다.

본 연구에서의 한계점은 전국의 중등 교육기관을 대상으로 실시를 하여야 하나, 시간적인 제한 때문에 일부지역인 서울, 경기도, 인천 등에 소재하고 있는 중등 교육기관의 교사를 대상으로 실시하였다. 그러나 수도권 인구가 전국인구의 1/2이상이 넘는 것을 감안하면 본 연구결과의 일반화에는 무리가 없다고 사료된다.

참고문헌

김정회 · 박재홍 (1995), "전략적 품질경영시스템의 주요 성공요인에 관한 연구," **품질경영학회지**, 제23권, 제3호, pp.16~37.

류한주 (1994), **TQM에 의한 경영혁신**, 한국생산성본부.

이상문 (1999), **글로벌 시대의 초일류 기업을 위한 생산관리**, 형설출판사.

서창적 · 윤영진 (1998), "품질경영 성공 요인에 관한 실증연구", **한국생산관리학회지**, 제9권, 제1호, pp.33-36.

장대성 · 신충섭 (2003), "교육서비스 수행에서의 TQM 성과에 관한 연구", **2003 춘계 품질경영학술대회 논문집**, 한밭대학교, pp.453-458.

최기만 (1998), "학교경영 혁신을 위한 총체적 질 관리 모형 개발 연구," **교육행정연구**, 제1권, 제2호, pp.402-427.

최희선 (1996), 학교경영혁신을 위한 개념 모형연구, **인천교육대학교 논문집**, 제21집, 제2호, pp.159-177.

한국표준협회 (1990), **한국품질대상 심사기준안**, 한국표준협회.

Anderson, J. C., M. Rungtusanatham & R. G. Schroeder (1994), "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method," *The Academy of Management Review*, Vol.19, No.3, pp.472~509.

Ahire, S. L., D. Y. Golhar & M. A. Waller (1996), "Development and Validation of TQM Implementation Constructs," *Decision Sciences*, Vol.27, No.1, pp.23~56.

Arcaro, J. S. (1995), *Quality in Education: An Implementation Handbook*, Florida, Delray Beach: St. Louis Press.

Bergman, B. (1993), "Consistency in Quality a Baseline for Achieving Total Quality Management," *Quality and Reliability Engineering International*, Vol.9, p.217~228.

Black, S. A., & L. J. Porter (1996), "Identification

of the Critical Factors of TQM," *Decision Sciences*, Vol.27, No.1, pp.1~21.

Cheng, Y. C., & W. M. Tam (1997), "Multi-Models of Quality in Education," *Quality Assurance in Education*, Vol.5, No.1, pp.22~31.

Cohen, S., & R. Brand (1990), "Total Quality Management in the U.S. Environmental Protection," *Public Productivity*, Vol.14, No.1, pp.19-35.

Deming, W. E. (1986), "*Out of Crisis*," Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Centered for Advanced Engineering Study.

George, S., & A. Weimerskirch (1994), *TQM: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, New York: John Wiley and Sons.

Flynn, B. B., R. G. Schroeder & S. Sakakibara (1994), "A framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument," *Journal of Operations Management*, Vol.11, No.2, pp.339~366.

Juran, J. M. (1986), "The Upcoming Century" *Quality Progress*, Aug. pp.30-36.

Harris, R. W. (1994), "Alien or Ally? TQM, Academic Quality and the New Public Management," *Quality Assurance in Education*, Vol.2, pp.33~39.

Herman, J. J. (1993), *Holistic Quality: Managing, Restructuring, and Empowering Schools*, Newbury Park, Calif: Corwin Press.

Murgatroy, S, & C. Morgan (1993), *Total Quality Management and the School, Buckingham*, Philadelphia: Open University Press.

Salegna, G., & F. Fazel (2000), "Obstacles to Implementing Quality," *Quality Progress*, Vol.33, July, pp.53~57.

Saraph, J. V., P. G. Benson & R. G. Schroeder (1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management," *Decision Sciences*, Vol.20, No.4, Fall, pp.8~18.

Shipengrover, J. A. (1994), *The Relationship of Total Quality Management to the Implementation of the School Improvement Process in a New York State Excelsior Award-Winning School District*, Ph.D. Dissertation, State University of New York.

A Comparative Study on TQM Oriented School Management and the Educational Performances of Korean High Schools

Daesung Chang* · Chung-sub Shin ** · Min-su Kim***

Abstract

High school students in the advanced countries including the United States have been raised by high quality educational systems. A new management approach of Total Quality Management(TQM) has been applied to improve the educational systems' performance in these countries for the last two decades.

TQM has not been applied in the Korean education system. It is because the educational services in Korea have been traditionally performed by the centralized education systems, emphasizing on the teachers oriented mind. As the market of educational services is now opened and the customer-centered education mind has been emphasized, the traditional educational environments have been changed in Korea.

The purpose of this study is to examine the effect of TQM oriented school management and to provide implications for the successful strategies of TQM application to Korean middle and high schools management. This study was conducted on the middle and high schools of Korea. The analyses in the level of organization were conducted.

First, to find out whether the effect of TQM application on educational systems is positive, samples were divided into the TQM oriented school group and non-TQM oriented school group. This study investigated the differences in educational performance between two groups. The results of the study showed that school service among educational performance factors was greatly influenced by TQM oriented school management.

* Professor, Graduate School of Professional Service, Kyonggi University.
** Instructor, Business School, Kyonggi University.
*** Full Time Instructor, Dept. of Air Tourism & Service, Hanseo University.

As the post hoc analyses for these results, MANOVA was utilized on 5 TQM implementation factors. This was performed to examine the differences in educational performances between two groups of the private schools and the public schools. The public schools implemented TQM oriented school management more than private schools. In addition, the result of a t-test showed that the public schools achieved higher educational performance in terms of school service than the private schools.

According to the result of the second MANOVA, No significant difference in TQM oriented school management was found between the academic high schools and the technical & commercial high schools. The results of another two t-tests showed that academic high schools achieved higher educational performance in terms of the students' loyalty than technical & commercial high schools and technical & commercial high schools showed higher level of satisfaction with educational services.

The result of the third MANOVA, showed that no significant difference in TQM oriented school management was found between the schools in Seoul & newly developed towns(Bundang, Pyeongchon, Ilsan, Jungdong) of the metropolitan region and the schools in other areas. The result of the fourth t-test showed that the schools in Seoul & newly developed towns(Bundang, Pyeongchon, Ilsan, Jungdong) of the metropolitan region achieved higher academic record in schools of Seoul & new towns than the schools in other areas.

Summarizing the results of the analyses mentioned above, only school service performances among educational performances were greatly influenced by TQM oriented school management in Korea. Public schools, which are more TQM oriented than private schools, achieved higher school service performances than private schools. This means that the principals of public schools can perform customer oriented educational services more independently than those of private schools.

Thus, this study suggests that it be necessary to innovate the Korean educational system, and to encourage the principals of the Korean private schools to perform educational services more independently without strong control of the school board.

Key words: TQM Oriented School Management, Educational Service, Educational Performances, Public Schools, Private Schools.