

최고 경영자의 인구통계학적 특성이 조직 디커플링 행위에 미치는 영향¹

Effects of CEO's Demographic Characteristics on Decoupling

김 용 (Yong Kim) 서울시립대 경영대학²
최 영 준 (Youngjun Choi) 서울시립대 경영대학³

ABSTRACT

The majority of research on institutional theory suggests that the new institutional practices presented by national governments and expert groups is a legitimate demand by society, and that the organization is a passive actor that accepts it. However, individual organizations often perform so-called decoupling acts that run their organizations in their own way instead of following the way the system requires, despite the pressures of a strong institutional environment. In this study, the decoupling behavior of these organizations can be varied by the characteristics of the highest decision maker in the organization based on the upper-echelon theory(UET) even if there is no difference in pressure experienced by individual organizations, and their relationship is empirically analyzed among secondary educational institutions that are relatively strongly regulated by the government. According to the analysis of 192 high schools in Korea, the female principal, the younger the principal, and the higher the educational background, the more likely they are to engage in decoupling behavior that are different from the intent and content of government policies. Therefore, from the results of this study, meaningful theoretical and practical implications can be provided for researchers and managers in the field of knowledge management research.

Keywords: CEO's demographic characteristics, Decoupling, Institutional theory, Resource dependence theory, Knowledge management, CEO's gender, CEO's age, CEO's educational background

1) 이 논문은 2018년도 서울시립대학교 교내학술연구비에 의하여 연구되었음.
논문접수일: 2019년 11월 25일 1차 수정: 2020년 2월 19일; 게재확정일: 2020년 2월 24일
2) 제 1저자 (remijip@naver.com)
3) 교신저자 (yjchoi@uos.ac.kr)

1. 서론

조직의 공식구조는 기술적 효율성과 상관없이 비 공식적 규범에 의해 여러 조직에 확산될 수 있다는 것이 신제도이론의 기본적인 주장이다(DiMaggio and Powell 1983; Meyer and Rowan 1977). 이에 많은 학자들이 개별조직의 과업환경보다 정부의 정책 등과 같은 제도적 환경의 압력에 따라 행동했을 때 조직은 환경으로부터 정당성과 더불어 생존에 필요한 자원을 획득할 수 있다고 주장하며 실증적으로도 이를 제시하고 있다(Dacin et al. 2007; Deephouse 1996; Mizruchi and Fein 1999).

특히, 강한 압력의 제도적 환경에 속하는 조직들은 유사한 조직구조와 운영방식을 채택하는 동형화(isomorphism)를 유발하게 되며, 이는 개별조직의 합리적인 계산보다는 정부의 정책 및 규제와 같은 강압적(coercive) 압력, 학자 등 전문가 그룹에 의해 제시되는 규범적(normative) 압력, 주위 유사조직의 행위를 따라하는 모방적(mimetic) 압력을 수용한 결과로 볼 수 있다.

하지만 제도화된 구조는 조직들의 특성을 고려하지 않기 때문에 제도적 요구와 개별기업이 가지고 있는 경제적 합리성이 충돌할 수 있다. 이런 경우에 공식구조와 실제 운영 사이에서 모순 및 괴리가 발생할 수 있는데, 이러한 현상을 개별조직의 디커플링 행위로 이해할 수 있다(Meyer and Rowan 1977). 이를 의도치 않은 샘플(outlier)로 간주하여, 설명하기 어려운 특이한 경우로 분류할 수도 있지만, 조직 내부의 어떤 특성이 체계적으로 이러한 행위에 영향을 미칠 수 있다는 주장들이 제기되고 있다(Crilly et al. 2012; Fiss and Zajac 2006).

일례로 조직의 이러한 디커플링 행위가 다양한 자원 흐름의 교환관계로부터 정당성이 견인된다는 측면에서 접근하는 연구들이 있다(Oliver 1991; Pfeffer and

Salancik 1978). 즉, 자원의존이론은 조직의 선택에 초점을 맞춘 전략과 과정에 집중하며, 자원 의존성은 조직이 능동적으로 통제할 수 있음을 많은 연구들을 통해 실증해왔다(Hillman et al. 2000). 하지만 이와 같은 연구들의 핵심은 개별조직들이 직면하는 외부 압력이 다르고 이런 압력을 강하게 받을수록 해당 방식을 빠르게 받아들인다는 것이며, 동일하거나 유사한 외부 압력에 있어서 개별 기업이 다르게 행동하는 것에 대한 설명에서는 한계를 드러내고 있다.

이에 본 연구에서는 동일하거나 유사한 압력 하에서도 서로 다르게 행동하는 현상이 있을 수 있고 이에 국내 고등학교의 상황에 주목하여 분석을 시도했다.

특히, 국내의 고등학교 조직들은 그들의 처한 상황과 배경뿐만 아니라 정부로부터 받는 압력의 크기와 종류가 유사하기 때문에 제도론에 입각하여 살펴봤을 때 고등학교들의 모습과 행위는 서로 유사해져야 하지만 그럼에도 불구하고 고등학교들의 방향성과 전략이 달라지는 모습을 볼 수 있다(조항로·김병찬 2013; DiMaggio and Powell 1983; Rowan 1982). 또한 우리나라의 과거 중등교육은 오랜 기간 동안 중앙집권적인 교육행정체제의 획일적인 교육이었지만 최근에는 자율화의 변화와 함께 학교들의 개성이 강조되었다. 따라서 대학입시의 중요성이 큰 고등학교의 경우 경영행위 변화 폭과 디커플링 행위의 가능성이 초등학교나 중학교에 비해서 상대적으로 컸다(조항로·김병찬 2013). 이러한 디커플링 행위는 Oliver(1991)의 주장과 같이 다양한 행위로 설명될 수 있는데 작게는 타협(compromise)부터 크게는 비윤리와 불법의 경계를 넘나드는 조작(manipulation)행위까지 있으며 이러한 행위들의 일례로 교육부가 주관하는 학업성취도 평가에 대한 극단적인 사례가 있었다. 학업성취도 평가 제도는 정부의 제도적 압력으로 해석될 수 있다. 한때 이 제도가 전수조사 형태로 시행될 당시, 일부 학교는 평가에서 획득할 성과와 명성을 위해 체육특기생, 다문화가정

학생, 열등생 등의 평가 성적을 포함하지 않는 대응을 했었고, 일부 교장들은 포상 등을 목적으로 성적 결과를 조작하는 등의 일탈 행위를 자행하기도 하였다⁴. 또한 국가수준 학업성취도 평가는 학생의 성적에 반영되지 않으므로 '서로 합심하여 문제를 풀어라'처럼 부정 행위를 유도하는 등 관리 및 감독 소홀 문제도 있었다(인천시교육청, 2014). 갑작스러운 성적향상으로 주목을 받던 어느 지역의 고등학교들의 경우, 체육특기생 시험 누락 및 조작, 일부시험 결석 조장 등과 같은 사건이 밝혀졌다(이기중 2009)⁵. 이와는 다른 형태로도 평가를 준비하는 학교도 있었는데, 평가 전 관련 문제집 풀이를 하거나, 평가과목인 국어, 수학, 영어 과목 중심의 교과운동을 실행하고 주말과 방학에도 등교를 시키는 등의 사례가 있었다(이기중 2009)⁶. 이와 같은 사건들은 공식적인 제도의 압력과 실제 활동 사이의 괴리로써 실제 발생하는 일련의 디커플링 현상으로 볼 수 있고 위와 같은 이유로 국내 고등학교가 연구대상으로써 적절하다고 볼 수 있다.

한편으로, 고등학교장은 학교조직의 최고경영자로서 학교운영에 대한 주요 의사결정에 큰 영향을 미칠 수 있다. 이는 최고 의사결정자의 영향을 강조하는 최고경영진이론(upper echelons theory)과 맥을 같이 한다고 볼 수 있다(Hambrick and Mason 1984). 최고경영진이론은 조직의 행위가 최고경영자의 성향 및 가치에 영향 받을 수 있음을 주장한다(Hambrick and Finkelstein 1987). 즉, 조직의 결과물인 방향성과 전략은 조직내 가치와 지식에 영향을 받지만 의사결정자로서 최고경영자의 영향이 상대적으로 크기 때문에 최고경영자의 가치와 지식이 조직의 의사결정에 중요해질 수 있다는 것이다(조혜진·안혜성 2019). 구체적으로 최고경영진이론에서는 최고경영자의 지식과 가치

및 선호도에 영향을 주는 것에 있어서 심리적 특성과 인구통계학적 특성이 영향을 줄 수 있음을 시사하였지만 상대적으로 객관적인 측정이 용이한 인구통계학적 특성에 초점을 맞추고 있다(Hambrick and Mason 1984). 즉, 고등학교의 학교경영에 필요한 지식과 결과물들은 학교장의 인구통계학적 특성에 대한 가치 및 선호와 리더십에 의해 체계적인 이유로 영향을 받을 수 있다(조대연·권현정 2008; Hambrick and Mason 1984).

이에 따라 다양한 실증연구들이 최고경영자의 인구통계학적 특성과 조직의 결과물 및 전략에 관련됨을 실증적으로 분석하여 그 영향을 입증하였다(Bantel and Jackson 1989; Barker and Mueller 2002; Wiersema and Bantel 1992). 따라서 본 연구는 최고경영진이론에 따라 최고경영자의 인구통계학적 특성으로 성별, 연령, 학력의 특성들이 디커플링 행위에 영향을 미칠 가능성이 있을 것으로 추론한다.

이와 같은 추론은 교장의 특성을 관찰하고, 이러한 특성이 학교의 제도적 압력에 대한 대응에 어떠한 영향을 미치는지 연구할 가치가 있음을 제시한다(김경희·박수정 2012; 김성열·김훈호 2015; 김재웅 2006; 박수정·박선주 2014; 최윤정·김지은 2012; Helen and Susan 2003; Rowan 1982; Wahlstrom and Louis 2008).

이에 본 연구는 강한 제도적 압력 속에서도 발생하는 조직의 디커플링 행위에 주목하고, 이를 최고경영자의 특성과 연결지어 분석하는 연구기회를 발견했다. 다시 말해, 본 연구는 한국의 고등학교를 대상으로 최고 의사결정권자인 교장의 특성과 학교의 디커플링 성향의 관계에 대해 설명하고, 이를 실증적으로 분석하는데 목적을 두고 있다.

4) KBS 2009. "교육청, '일부 학생 배제' 조직적 지시," 2009. 02. 24. 인터넷 기사.

5) MBC 2009. "호지부지 끝난 '입실 성적조작' 파문," 2009. 04. 08. 인터넷 기사.

6) MBC 2011. "대전전교조 '중학교 절반 이상 0교시 수업'," 2011. 06. 16. 인터넷 기사.

본 연구는 다음과 같은 연구의의를 가진다. 먼저, 제도이론에서 크게 관심을 가지지 않았던 개별조직의 최고 의사결정자의 역할을 강조했다는 점이다. 즉, 실제적인 압력의 차이가 아니라 이를 대하는 최고 의사결정자의 특성이 개별조직의 디커플링 행위에 영향이 미칠 수 있음을 주장하고 있다. 따라서 개별조직을 수동적인 존재로 생각하여 조직필드 내 조직들의 동형화를 주장하는 기존의 제도이론 견해와는 달리 강력한 제도적 환경의 요구에도 개별조직 의사결정자들의 특성에 따라 제도가 요구했던 것과 다르게 행동할 수 있음을 보여주고 있다. 다음으로, 우리나라의 제도적 환경 특성을 반영한 현상을 설명함으로써 국내 조직들의 디커플링 행위에 대한 토론이나 고려가 없는 상황을 해소하는 데 기여할 수 있을 것으로 기대한다. 이에 더하여 주제와 관련한 실증연구가 부족한 국내 연구의 발전에 기여하리라 본다.

2. 이론적 배경 및 가설 제시

2.1 제도론과 디커플링

제도론은 조직을 둘러싼 제도적 환경의 형성과정 및 영향력을 다룸으로써 시작된다(DiMaggio and Powell 1983; Meyer and Rowan 1977; Zucker 1987).

제도론의 특징은 조직 환경에 존재하는 조직들 사이에서 규범, 가치, 관행 등과 같이 당연시되는 사회 문화적 요소들이 안정적인 사회적 상호작용을 통해 구성되고 이러한 요소들은 제도적 환경의 주요 매커니즘으로 정의된다(Berger and Luckmann 1966). 오픈 시스템(open system)으로써 모든 조직들은 개별조직을 둘러싼 환경과의 상호작용을 통해 존재하기 때문에 환경에 대한 적합성이 중요하다(Scott 1981). 따라서 제도론에서는 조직과 환경의 상호작용 중에서도 제도적 환경에 대한 적합성과 영향력 및 압력을 강조한다(Scott

1981). 조직은 정당성(legitimacy)을 획득하기 위해서 사회가 요구하는 합리적인 규범 및 규칙, 가치를 받아들이고 순응해야 하며 정당성은 생존에 필요한 자원과 지원을 사회에게서 획득할 수 있도록 한다(Meyer and Rowan 1977; Meyer and Scott 1983). 이러한 제도는 상황에 맞춰 누가 어떤 행동들을 할 수 있는지 정의해 주며, 행동에 대한 의미와 범위를 제시하여 행위자들을 통제하는 인지적 요소(Berger and Luckmann 1966; Douglas 1986)와 강제되는 사회적 규칙들과 규칙 위반에 대해 제재를 가하는 규범적 요소로 구분될 수 있다(Scott 1981).

제도 동형화의 확산으로 제도를 채택함으로써 정당성을 확보할 수 있고 제도적 환경에 적합하도록 조직의 구조 및 정책, 활동을 일치시킨 조직은 경쟁으로부터 생존할 수 있다. 제도화 과정을 통해 조직들은 서로 유사한 모습을 보이는 동형화(Isomorphism) 현상이 나타나게 된다(DiMaggio and Powell 1983; Hannan and Freeman 1977). 즉, 조직들은 정치적 힘과 사회적 정당성을 얻기 위해 제도에 일괄적으로 순응한다(DiMaggio and Powell 1983). 조직들은 이러한 표준적인 과정을 거침으로써 비슷한 해결방법과 지식, 규범을 공유하게 되고 이를 통해 제도는 대다수의 구성원들에게 있어 바람직하며 적합한 것으로 인식되며 당연히 따라야 하는 절대적인 힘을 갖추게 된다.

한편, 조직들은 제도적 압력에 순응함으로써 사회적 정당성을 획득할 수 있음에도 불구하고 제도적 환경이 인정하는 조직 구조 및 운영방식이 개별조직들의 특성을 반영하지 못하기 때문에 자주 기술적 환경과 충돌이 발생한다. 이에 따라 공식적인 운영방식과 실제 효율성을 위해서 운영방식을 둘 다 채택하는 디커플링(decoupling)이 발생한다(Meyer and Rowan 1977). 즉, 디커플링은 제도적 환경의 요구 및 기대와 개별조직들의 효율성 및 목표 충돌로 인해 생길 수 있는 비효율성으로부터 조직의 성과를 보호하기 위한 것이며, 제

도적 환경의 요구에 대해 그것을 채택하는 의사결정자의 규범적 또는 인지적 정당성이 없을 때 일어날 수 있다(Meyer and Rowan 1977). 이에 대한 실증분석으로 Rowan(1982)은 사립학교들의 디커플링에 대해 조사하였는데 모든 사립학교들은 제도적 규범을 반영하여 새로운 서비스 및 활동으로 혁신을 이루며 확장해간다고 주장했다. 또한 조직군 생태론을 적용하여 신문산업에 대해 조사한 Carroll and Delacroix(1982)는 환경의 요구에 대해 순응하고 조직필드와의 적합도(fit)를 높인 조직만이 생존할 수 있으며 그렇지 못한 조직은 죽음 및 퇴출에 이르는 위험에 직면한다고 했다.

이처럼 제도론은 자원획득과 생존, 성과달성에 영향을 미치는 정당성에 초점을 맞추며 매우 구조화된 조직 필드는 이에 속한 조직들에게 강한 동형화의 압력을 가하고 이에 따라 조직들은 정당성 획득 및 패널티 회피를 위해 순응한다는 점을 강조하지만 전략 분야에서는 주로 조직간 차이에 주목하고 있다(Zhao et al. 2017). 이러한 차이에 대해서 제도론은 디커플링이란 개념으로 주장하며 모든 조직들은 동질화 되어야 한다는 제도적 논리로 이 행위의 메커니즘을 설명할 수 없었다. 하지만 자원의 흐름과 의존성에서부터 생기는 권력역학으로 설명이 가능한 자원의존관점에서는 자원의존관계가 조직마다 다르고 의존성과 관련된 다양한 제도적 변수 상황에 따라서 조직의 저항 정도가 달라질 수 있음을 주목하며 제도를 채택한 초기보다 후기에 일어날 가능성이 높다고 주장한다(Oliver 1991; Westphal and Zajac 2001). 즉, 모든 조직들은 제도적 압력에 순응하는 반응 이외에도 자원의 의존상태와 이를 통해 발생하는 권력역학에 의해 조직행위가 달라질 수 있는 것뿐만 아니라 제도론에서 논의한 것과 같이 제도적 압력에 처한 상황을 관리자가 어떻게 인식하느냐에 따라 달라질 수 있다(박상찬·차현진 2017; 이경묵 2019; Judge and Zeithaml 1992; Meyer and Rowan 1977; Oliver 1991; Pfeffer and Salancik

1978).

특히, 본 연구의 대상인 우리나라 고등학교는 정부와 교육부에 대한 동일한 압력을 받으며 유사한 자원의존 관계를 갖고 있지만(Rowan 1982), 고등학교마다 차이가 있다는 점(임준희 2006; 노태희 등 2000; 홍창남 등 2011)은 고등학교의 관리자로서 최고경영자인 교장의 인식과 가치에 따라 달라질 수 있는 가능성이 높다는 것이다(Hambrick and Mason 1984; Meyer and Rowan 1977).

2.2 최고경영자의 특성과 디커플링

조직의 전략과 성과에 대한 연구들은 주로 외부 환경, 조직 내부 자원과 역량, 최고경영진으로 이루어져 왔으며, 최고경영진에 대한 대표적인 연구 중 하나로는 조직의 지배연합(dominant coalition of the organization)과 최고경영자(top manager)에 초점을 맞추는 최고경영진이론(upper echelons theory)이 있다(Hambrick and Mason 1984). 이 이론은 조직 내 가장 권력이 큰 사람 또는 그룹의 인지와 가치가 조직의 결과물인 전략과 효과성에 반영되며(Hambrick and Mason 1984), 조직의 생존은 결국 최고경영자의 영향력과 재량권에 의해 영향을 받는다고 주장한다(Hambrick and Finkelstein 1987).

조직의 생존에 영향을 미칠 수 있는 의사결정상황에서 최고경영자는 제한된 합리성(bounded rationality)으로 인해 어떤 정보가 중요한지 파악하기 힘들 뿐만 아니라 정보를 제대로 해석할 수도 없으며 개인의 성향뿐만 아니라 가치 및 과거 경험에 따라 수 많은 정보와 상황을 판단하고 이를 근거로 의사결정을 하게 된다(Hambrick et al. 1993; Hambrick and Mason 1984). 즉, 최고경영자는 여러 의사결정상황에서 그들의 가치에 따른 성향으로 상황들을 인식하며 재구성하게 되고 재구성된 상황 안에서 의사결정을 하게 된다. Hambrick and Mason(1984)는 의사결정에 영향을 미

치는 최고경영자의 특성에 대해 측정이 어려운 심리적 특성보다는 비교적 객관적인 측정이 가능한 연령, 재임 기간, 교육·기능적 배경과 같은 특성에 주로 초점을 맞췄는데, 마케팅 분야에서 소비자의 선호도를 살펴보기 위한 지표로써 인구통계학적 특성을 사용하는 것과 같이(Hornik and Schlinger 1981) 최고경영자 또한 인구통계학적 특성에 따라서 그들의 인지능력 및 가치와 선호도에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 최고경영자의 특성과 관련하여 R&D 투자(Barker and Mueller 2002), 다각화전략(Wiersema and Bantel 1992), 기업혁신(Bantel and Jackson 1989) 등 전략적 선택 및 변화와 기업 성과(조혜진·안혜성 2019; Boeker 1997; Geletkanycz and Hambrick 1997; Wiersema and Bantel 1992)에 대해 상관관계가 있음이 많은 실증연구들을 통해 증명되었다.

즉, 최고경영자는 모든 상황을 전부 받아들이고 해석할 수 있는 것이 아니라, 선택적으로 받아들이고 그들의 특성을 기반으로 정보를 재해석하며 이를 통해 의사결정을 한다는 것이다(Hambrick and Mason 1984). 또한, 지식기반이론에서 조직의 가장 중요한 전략적 자원이 지식이라고 주장한 것에 따라 조직의 중요한 위치에 있는 최고경영자의 지식은 상대적으로 중요성이 크지만 그들의 결정은 제한된 합리성 하에서 지식에 기반한 것이 아닌 그들의 특성에 따른 가치와 인지에 의해 영향을 받을 수 있다는 것이다(최만기·신창호 2003; Grant 1996). 그러므로 위에서 설명한 것과 같이 동일한 제도적 압력 하에 있는 국내 고등학교들은 그들의 제도적 환경이 유사하며 압력의 강도가 비슷함에도 불구하고 차이가 있다는 것은 동일한 상황을 최고경영자인 교장이 어떻게 인식하며 재해석했는가에 따라서 달라질 가능성이 있는 것이다.

이에 본 연구는 조직의 전략적 선택에 영향을 미치는 최고경영이론에 입각하여 제도적 환경의 압력에 대응하기 위한 의도적이며 위협을 수반하는 전략인 디

커플링은 최고경영자인 고등학교 교장의 인구통계학적 특성에 따라 디커플링 행위의 경향이 달라질 것으로 추론한다.

2.2.1 최고경영자의 성별

의사결정자는 제한된 합리성으로 인해 성향 또는 가치에 따라 정보를 해석하고 의사결정을 하게 된다(Hambrick and Mason 1984; Carlsson and Karlsson 1970). 그러므로 의사결정자의 성별은 하나의 중요한 특성이 될 수 있고 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는 디커플링 행위의 과정에서 남성과 여성은 상대적으로 다른 이해력과 성향을 가질 것으로 추정된다.

비교적 남성은 합리적 사고와 이성에 의해 독립적이고 정의지향적 도덕성을 갖고 있지만(Kohlberg 1981), 여성은 자신뿐만 아니라 타인들 모두 상처받지 않도록 노력하며 공동체 관계를 위한 대인지향적 도덕성을 갖고 있다(Gilligan 1982). 여성의 도덕성에 관련하여 연구한 Gilligan(1982)은 여성의 도덕성이 자기중심적, 타인에 대한 책임감과 자기희생, 자신과 타인 모두에 대한 배려의 순서로 발달하며 여성은 비교적 타인의 의견에 대해 공감하는데 유리하다. 이에 여성성과 혁신성에 대해 연구한 최영준·류준열(2017)은 여성이 유대관계를 중요시하는 업무성향을 갖기 때문에 고객관계지향과 혁신성 사이의 여성성 조절효과를 실증분석 하였다.

하지만 여성의 성공위험 요인으로는 유리천장과 토큰적(token) 지위의 요인들이 존재하는데, 유리천장은 조직 내 각종 차별로 인해 지위 상승의 어려움과 같은 넘기 어려운 장벽을 뜻하며(Lampe 2001), 토큰적 지위는 여성이 고위직에 올라가서도 성과와 관계없이 여성을 위한 정책으로 인해 승진했다는 인식이며 이로 인해 항상 그들의 행보가 주목된다(Kanter 1977). 따라서 여성 리더는 비교적 소수이기 때문에 배척하는 문화로부터 높은 가시성과 고립감, 소외감을 느끼고 이러한 상황을 극복하기 위해 끊임없이 위협감수지향적인 고성과를

창출하고자 하며 여성리더로서의 능력을 보여줘야한다(Lampe 2001; Kanter 1977). Ragins et al. (1998)은 유리천장의 존재에 대해 미국 여성경영자들 중 92%가 응답하였으며, 포춘지 1000대 기업에 속한 여성리더들은 이러한 어려움을 극복하고자 위험감수지향적인 고성과 전략을 가장 추구한다고 주장했다.

학교의 경영자로서 교장이 성별에 따라서 리더십과 지도성에 차이가 있다는 연구는 찬반 둘다 주장되어왔지만(Shakeshaft 1989), 국내 연구에서는 그 차이를 인정하며 여성교장이 비교적 타인과의 협력, 포용, 동감을 중요시한다는 결과가 있었던 것과 같이(민무숙·허현란 2000; 박상완 2008; 2017; 한유경 등 2011), 여성교장이 다양한 이해관계자의 요구와 의견을 잘 수용하여 원만한 관계를 갖고자 할 것이며 이러한 요구들의 균형을 맞추고자 할 것이다(Deephouse 1999; Oliver 1991). 또한 여성교장은 리더로서 다양한 도전과 갈등에 직면하고 성 역할 관점과 사회적 편견이 경력에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 이에 대해서 여성교장들은 자신만의 방법을 통하여 리스크를 적극 수용하고 극복하고자 한다(김이경 등 2008; 박상완 2017).

다시 말해서, 우리나라 고등학교의 이해관계자들 중 학생, 학부모, 교사, 이사회 등은 일반적으로 높은 진학률로써 고성과를 요구하고(김성열·김훈호 2015) 자신과 타인의 배려를 중요시하는 여성은 이러한 이해관계자들의 요구를 충족시키고자 고성과주의적인 성향을 갖을 것이며, 이에 더하여 유리천장 및 토큰적 지위라는 사회적 인식을 극복하기 위해 고성과주의적인 성향을 갖을 수 있기 때문에 여성교장의 경우 남성교장보다 비교적 디커플링 행위를 하는 경향이 높을 것으로 예상된다.

가설 1: 여성교장이 남성교장보다 디커플링 행위를 할 경향이 높을 것이다.

2.2.2 최고경영자의 연령

정보처리능력을 결정하는 요인 중 하나로서 연령은(Taylor 1975), 전략적 의사결정에 영향을 미치며 연령의 증가는 유연성 감소와 함께 저항을 증가시킨다(Hitt and Tyler 1991). 따라서 높은 연령의 경영자는 비교적 자신의 경력과 경제적 안정을 우선으로 하기 때문에 조직의 전략적 의사결정에 위험감수를 회피하는 경향이 있다(Carlsson and Karlsson 1970; Vroom and Pahl 1971).

높은 연령의 경영자는 연령이 높아질수록 육체적, 정신적 체력이 감소함(Child 1974)과 동시에 새로운 아이디어 및 행동양식을 학습 및 수용하는 것에 어려움(Chown 1960)이 있고, 조직의 상태 유지에 대한 몰입과 집착이 증가하며(Alutto and Hrebiniak 1975; Steven et al. 1978), 자신의 경력과 은퇴자금을 보호하기 위해 위험한 행동을 회피하는 성향이 있다(Carlsson and Karlsson 1970). 따라서 Hambrick and Mason(1984)은 높은 연령의 경영자는 비교적으로 위험 회피적, 보수적인 성향을 갖는다고 주장했다. 또한, 연령이 낮은 경영자보다 높은 경영자가 비교적 상황과 정보를 더 정확하게 판단하기 위해서 정보를 더 수집하려는 경향이 있고 의사결정까지 더 오랜 시간이 걸린다(Taylor 1975). 실증분석을 한 연구들 중 기업 R&D투자에 대해 살펴본 결과, 비교적 높은 연령의 최고경영자는 R&D에 대한 투자를 적게 하는 경향이 있었고(Barker and Mueller 2002), 다각화 전략에 대한 연구에서도 위험을 수반하는 다각화 전략을 회피하는 것으로 나타났다(박철순·유진탁 1999).

반대로, 낮은 연령의 경영자는 새롭고 예상되지 않으며 위험을 수반하는 선택을 추구하는 경향이 있으며(Hambrick and Mason 1984), Hitt and Barr(1989)는 낮은 연령의 관리자가 비교적 낮은 급여를 받고 있고 Ireland et al.(1987)은 낮은 연령의 경영자가 더 참여적인 경영에 큰 가치를 두고 있다고 주장했다. 따라

서 최고경영자의 초반 평판은 향후 경력 기간 내내 영향을 미치며 이에 따라 자신의 능력을 입증하고 미래를 위해 위험을 감수하는 의사결정을 한다(Kaplan and Stromberg 2009; Prendergast and Stole 1996; Serfling 2014). 또한 경영자의 연령이 낮을 때, 기업은 수익과 성장 모두 급격한 변동을 겪으며(Child 1974; Hart and Mellons 1970), 특히 하이리스크-하이리턴 전략을 추구하고 위험요소로 작용할 수 있는 R&D에 활발한 투자를 하는 경향이 있다(하영범·이성희 2014; Barker and Mueller 2002). 이와 같이 Hitt and Tyler(1991)은 낮은 연령의 경영자가 위험한 선택지들을 더 높게 평가하는 경향이 있을 뿐만 아니라 성장을 위해 기존과 다른 방법에 더 무게를 두고 적용한다고 주장했다. 이뿐만 아니라 제도적 강제력을 받는 세무와 관련하여 최고경영자 연령의 영향을 연구한 선우희연·현지원(2017)은 최고경영자의 연령이 낮을수록 조세회피 성향이 높아지는 것을 실증분석을 통해 밝혔다. 이는 제도적 강제력을 포함하는 세무법에 의해 정부로부터 압력을 받지만 위험을 무릅쓰고 주주들의 수익증대 요구에 반응하여 이에 따른 정당성을 얻기 위한 하나의 행위로 해석할 수 있다.

강압적 동형화는 제도의 구성요소인 규범적 요소와 규제적 요소 중 규제적 요소를 강조하며 이 규제적 요소는 법률적인 요구사항 및 의료안전 규정과 같은 정부의 법령, 명문화된 규칙들을 의미하고 규범적 요소와의 차이점은 비공식적 처벌이 아니라 공식적인 처벌이 된다는 것이다. 따라서 이러한 처벌은 조직에게 있어서 조직의 생존을 위협하는 위험요소로 작용할 수 있다(이경목 1999; 2019; Meyer 2008). 또한 비영리 단체를 대상으로 한 실증연구의 경우 정부의 강압적 압력을 받고 있는 상황 하에서 자원 의존도에 따라 순응하는 정도가 달라질 수 있는데 이는 자원의 원천이 정부인 점을 미루어 보아 정부로부터 자원을 획득하지 못할 수 있는 위험을 수반한다는 것이다(Verbruggen et al.

2011).

위를 종합해보면, 높은 연령의 경영자는 위험을 회피하는 현상유지적, 보수적인 성향을 갖는 반면 낮은 연령의 경영자는 자신의 경력과 이해관계자들의 요구를 위해서 급격한 변화를 통한 위험감수, 성과추구성향을 갖고 있고 강압적 동형화의 디커플링은 조직의 위협하는 위험을 내포하기 있기 때문에 낮은 연령의 경영자가 비교적 고성장을 위한 디커플링 행위를 할 경향이 높을 것으로 예상된다.

가설 2: 교장의 연령이 낮을수록 디커플링 행위를 할 경향이 높을 것이다.

2.2.3 최고경영자의 학력

조직의 전략적 방향에 영향을 미치는 요인 중 하나는 경영자의 교육적·기능적 배경으로 살펴볼 수 있다. 일반적으로 경영자는 다방면의 관점을 갖고 있지만 경영자의 기초 사고방식은 그들이 과거에 배웠던 교육과 기능적 배경이 기초하기 때문에 그들의 직무방향에 영향을 미친다(Hambrick and Mason 1984). 따라서 기업의 문제해결을 위한 경영진의 해결방법은 자신의 기능적 배경을 기초로 한 사고방식으로 문제에 접근하게 된다(Dearborn and Simon, 1958; Miles et al. 1978).

학력에 관련하여 교육수준과 교육종류로 접근해볼 수 있는데, 병원사례의 연구에서 교육의 종류(경영vs비경영)는 혁신에 영향이 없었지만 교육의 수준은 혁신에 긍정적인 영향이 있었고 이는 교육수준이 높을수록 위험을 수반할 수 있는 혁신활동을 적극적으로 수용한다고 볼 수 있다(Kimberly and Evanisko 1981; Rogers and Shoemaker 1971). 하지만 반대의 주장에서 교육수준이 낮을수록 사회적 인정과 존경을 얻기 위한 공격적인 전략을 추구한다는 연구가 있었지만(Collins and Moore 1970), 높은 학력의 경영자가 비교적 많은 정보를 구별하여 분석하고 취합하는 능력에 높은 역량

을 갖고 있기 때문에 정보의 모호성과 복잡성을 줄이는 것이 가능하며 이는 조직의 경계 탐색, 즉 틈새와 기회 탐색에 용이하므로 조직의 혁신 채택과 더불어 전략적 변화에 긍정적인 영향을 미친다(Dollinger 1984; Hambrick and Mason 1984; Kimberly and Evanisko 1981; Rogers and Shoemaker 1971; Wiersema and Bantel 1992). 이에 Bantel and Jackson(1989), 채희원·송재용(2009)의 연구에서도 교육수준과 혁신 채택의 관계를 주장하였고 이러한 최고경영자 학력 특성은 조직의 지속적인 변화와 함께 지식경영의 원천이 될 수 있다(박노운 2004).

따라서 고등학교 교장의 학력 수준은 고등학교 경영 활동에 지대한 영향을 미칠 것이다. 높은 학력의 교장은 조직의 경계를 살피며 제도적 요구의 틈새 탐색과 새로운 활동을 창출해 낼 수 있는 기회를 찾을 수 있다. 이러한 전략적 변화는 교육정책과 상이할 수 있고 고위험을 수반하기 때문에 높은 학력의 교장은 디커플링 행위를 할 경향이 높을 것으로 예상된다.

가설 3: 교장의 학력이 높을수록 디커플링 행위를 할 경향이 높을 것이다.

3. 연구방법 및 결과

본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위해 서울시 교육정보연구원의 서울교육중단연구 데이터를 통하여 수집된 자료는 다양한 통계기법을 이용하여 가설의 검증과 분석을 시도하였다.

3.1 자료수집 및 측정

앞서 본문에서는 서울시에 소재한 고등학교의 최고 경영자인 교장의 인구통계학적 특성이 학교 디커플링 행위에 미치는 영향에 대한 가설을 제시했다. 최고 경

영자의 특성이 조직 디커플링 행위에 미치는 연구를 위해 고등학교를 대상으로 선정한 이유는 고등학교가 정부와 교육부의 교육정책과 시행 등 여러 제도적 압력을 강하면서 유사하게 받는 가운데에도, 자율학교, 영어교육 프로그램, 수준별 수업, 교과교실제, 수업일수 및 수업시수 차이, 방과 후 프로그램과 같은 다양한 프로그램과 운영방식 등이 제도압력의 의도와는 다르게 시행될 가능성이 높은 사실에 감안하여 적합한 연구 대상으로 판단했다(민용성 2011). 이러한 판단 하에 본 연구에서는 서울시 교육청의 산하기관인 서울교육정보연구원의 2014년 기준 서울교육중단연구(5차)의 패널 데이터와 학교알리미, 학교 홈페이지 등 다양한 방법으로 관련 데이터를 수집하였고, 자료 결함 등의 검토를 거쳐 최종적으로 192개의 데이터를 실증분석에 사용하였다.

종속변수로 사용된 고등학교의 디커플링 행위는 디커플링 행위가 유도되는 위험감수경향과 성과지향성으로 설명될 수 있다는 기존 연구들(Boxenbaum and Jonsson 2017; DiMaggio and Powell 1983; Meyer and Rowan 1977)의 주장을 바탕으로 해당 항목을 위해 학교의 운영방식에 대한 교사 설문응답과 2014년의 국가수준 학업성취도 평가의 응시율, 그리고 성취도를 측정하였다. 서울교육중단연구에 있는 설문문항의 구체적인 내용으로는 본교의 학교장에 대해 ‘학업성취수준 향상에 최우선으로 하는 정도’, ‘교사의 업무수행에 과정보다 성과를 중요시하는 정도’, ‘발전을 위한 위험과 희생 감수 정도’, 3개의 문항에 대해서 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 측정되었다. 국가수준 학업성취도 평가는 학교알리미에서 제공한 2014년도의 국어, 수학, 영어의 응시율과 2014-2015년도의 성취도 증감률을 측정하였다. 따라서 설문문항과 국가수준 학업성취도 평가에 대한 항목을 포함한 총 9개의 항목의 측정된 값들이 평균에서 표준편차를 가감하여 한계 범위를 벗어

나면 카운트하고 빈도를 누적하였다. 즉, 디커플링이 발생할 수 있는 요소들이 평균보다 더 높거나 낮으면 카운트를 한 것으로 그 기준을 표준편차로 보았다. 설문 응답에 대해서 교사들의 응답 수는 학교별 최소 3명부터 최대 26명이었으며, 교사의 총 응답인원은 1780명이고, 평균 응답률은 9.32명이었다. 또한 디커플링 변수의 신뢰도는 0.605로 측정되었다.

독립변수인 교장의 인구통계학적 특성으로 성별은 남성이면 0, 여성이면 1로 구분하여 측정하였고, 연령은 만 나이로 측정했으며, 45세부터 79세까지 분포하는 것으로 나타났다, 마지막으로 학력은 학사졸업은 1, 석사과정 중은 2, 석사졸업은 3, 박사과정 중은 4, 박사졸업은 5로 측정하였다(Hambrick and Mason 1984).

마지막으로 국공립/사립(학교유형1), 일반/특목고(학교유형2), 학교 소재, 남녀공학, 학교연령, 남녀공학 유무, 학교규모 등 학교의 특성을 디커플링 행위에 영향을 미칠 수 있는 통제변수로 설정하여 분석에 포함시켰다. 먼저 학교유형 1 측정에서는 국공립이면 0, 사립이면 1로 측정했고, 일반고는 0, 외국어고 및 특목고는 1로 구분하여 학교유형 2를 측정했다. 학교소재는 강남·비강남으로 구분하여 비강남지역은 0, 강남지역의 학교는 1로 측정했으며, 학교연령은 2014년에서 학교설립 연도를 제하는 방식으로, 학교성별은 공학인 경우 0, 남 또는 여학교인 경우 1로 측정했다. 마지막으로 전체 교원수의 log 값을 계산하여 학교규모로 측정했다.

3.2 실증분석 결과

본 연구의 가설 검증을 위한 통계분석에 앞서 상관분석과 기초통계량 분석을 실시했다. 상관관계 분석은 각 변수들 간의 기초적인 관련성 및 방향성을 파악하기 위한 목적으로 활용된다.

서울에 있는 고등학교들의 디커플링 행위에 대해 교장의 인구통계학적 특성의 영향을 검증하기 위하여 상관분석 후에 포아송 회귀분석을 실시하였다. 포아송

회귀분석은 종속변수가 빈도로 되어있는 경우 사용하는 분석방법으로, 디커플링의 가능성을 높이는 요인들을 카운트한 변수에 대해서 분석하기에 알맞은 분석방법이다. 즉, 디커플링에 대해 분석하기 위하여 디커플링 가능성을 높이는 빈도 누적된 종속변수의 분석방법으로 포아송 회귀분석을 채택한 것이다. 따라서 분석결과로 상관분석은 <표 1>, 포아송 회귀분석은 <표 2>와 같다. 먼저 상관관계를 통해서 각 변수간의 관계를 살펴보고, 그 다음 포아송 회귀분석의 모델 1을 통해 디커플링 행위에 대해서 통제변수들의 영향을 살펴보고, 그 다음으로 모델 2를 통해 디커플링 행위에 대한 독립변수인 교장의 성별, 연령, 학력의 영향력을 검증하였다.

분석결과로 상관분석에서 종속변수인 디커플링 행위와 주요 예측 변수인 교장성별($r=123, p<.1$), 교장연령($r=-.119, p<.1$), 교장학력($r=.152, p<.05$)은 통계적으로 유의하였으며 성별과 학력은 양(+의 상관관계, 연령은 음(-의 상관관계가 나타났다. 포아송 회귀분석결과에 대해서 포아송 회귀모형의 이탈도를 살펴본 결과, deviance/df 값이 모델 1은 1.140, 모델 2는 1.097로 도출되었고 이 값이 1에 가까울수록 데이터가 포아송 회귀모형에 적합하다는 것을 의미하며 4보다 클 경우에는 포아송 회귀모형이 적합하지 않다는 것을 의미한다. 이에 더하여 로그우도(Log Likelihood)는 0에 가까울수록 모형이 적합하다는 것을 뜻하며 모델 1(LL=-348.078)에 비해서 모델 2(LL=-342.525)의 값이 0에 더 가깝고 도출된 값 경우에도 모델 2에서 더 증가할 뿐만 아니라 통계적으로 $p<.01$ 수준에서 유의하였기 때문에 본 포아송 회귀모형은 적합하고 독립변수의 영향력이 있다고 볼 수 있다.

따라서 학교의 규모 및 특성 등의 통제변수를 투입한 모델 1의 적합도는 통계적으로 유의하였으며($\chi^2=13.482, p<.1$), 독립변수를 추가로 투입한 모델 2의 적합도 또한 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($\chi^2=24.726,$

p<0.01). 통제변수를 먼저 살펴보면 통제변수로 투입한 변수들 중 국공립/사립(학교유형1: $\beta=-.216$, $p<.1$), 학교 소재인 강남/비강남 지역(지역: $\beta=-.386$, $p<.05$), 학교 연령($\beta=.004$, $p<.05$) 변수가 그 중 유의하였으며 국공립일수록, 비강남지역일수록, 학교연령이 많을수록 디커플링을 높이는 것으로 나타났지만 향후 연구에서 학교 특성에 대한 추가 변수가 요구된다.

독립변수에 대해서 살펴보면 교장의 인구통계학적 특성은 디커플링 행위에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 가설 1은 여성일수록, 가설 2는 연령이 낮을수록, 가설 3은 학력이 높을수록 디커플링 행위에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였는데 교장성별 변수($\beta=.267$, $p<.05$), 교장연령 변수($\beta=-.025$, $p<.05$), 교장학력 변수($\beta=.077$, $p<.05$) 모두 유의한 것으로 나타났으며 베타 값의 방향 모두

가설의 예상과 같이 도출되어 3개의 가설 모두 지지되었다.

성별가설과 반대되는 의견에서 이준영·정지영(2011)은 여성이 비교적 위험감수성향이 적고 최미섭(2017)은 여성교장이 다양한 이해관계자의 의견을 수용한다고 주장한 것은 다소 디커플링 행위를 약화시킬 수 있을 것으로 보이나 실제 여성교장들이 여러 사회적 장벽을 느끼며 고위직이라는 특성이 포함되었을 경우에는 본 연구의 결과와 같을 수 있다(최미섭 2017). 따라서 이러한 결과는 고위직인 여성교장이 사회적 장벽을 극복하고 다양한 이해관계자들의 요구를 수용하기 위해서 비교적 고성과주의적이며 위험감수적인 성향을 갖기 때문에 디커플링 행위의 가능성에 더 높은 영향을 미칠 것이라는 예상과 같이, 실제로 여성교장들이 남성교장들에 비해 디커플링 성향이 더욱 나타난 것으

<표 1> 기초통계 및 상관관계표

변 수	Mean (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 디커플링 행위	2.479 (1.605)	1									
2. 학교유형1	.600 (.490)	-.084	1								
3. 학교유형2	.230 (.421)	-.032	.011	1							
4. 지역	.100 (.299)	-.143**	.054	-.056	1						
5. 학교연령	43.050 (30.266)	.089	.481***	.036	.108	1					
6. 학교성별	.570 (.497)	.031	.584***	-.075	-.028	.528***	1				
7. 전체교원 수 (Log)	4.332 (.189)	-.028	.004	-.205***	.145**	.067	.090	1			
8. 교장성별	.130 (.332)	.123*	.081	-.169**	-.020	.059	.076	-.005	1		
9. 교장나이	58.820 (3.859)	-.119*	.122*	.058	-.034	.125*	.073	-.039	.157**	1	
10. 교장학력	2.850 (1.203)	.152**	-.128*	.017	.071	.018	-.110	.069	-.018	-.040	1

* p < .1, ** p < .05, *** p < .01

<표 2> 포아송 회귀분석 결과

변 수	디커플링 행위			
	모델 1		모델 2	
	β	Wald	β	Wald
학교유형 1	-.237 **	4.053	-.216 *	3.264
학교유형 2	-.074	.426	-.032	.078
지역	-.367 **	4.090	-.386 **	4.503
학교연령	.004 **	3.991	.004 **	3.948
학교성별	.047	.143	.058	.220
전체교원수(Log)	-.101	.164	-.137	.305
교장성별			.267 **	4.059
교장연령			-.025 **	4.331
교장학력			.077 **	3.975
	$\chi^2 = 11.347^*$ LL = -348.078, deviance/df = 1.140		$\chi^2 = 22.452^{***}$ LL = -342.525, deviance/df = 1.097	

*p<.1, **p<.05, ***p<.01, β값은 표준화된 값임.

로 보인다. 이는 여성교장들이 사회적 장벽을 극복하기 위해서 이와 관련된 다양한 이해관계자의 요구에 귀를 기울이고 수용한 노력의 결과로 볼 수 있다. 연령의 경우 낮은 연령의 경영자가 비교적 높은 연령의 경영자보다 새로운 것을 더 추구하고 자신의 미래 경력을 위해 위험을 감수하는 성향이 있기 때문에 디커플링 행위의 가능성에 더 높은 영향을 미칠 것이라는 예상과 함께 연령이 높은 교장보다 연령이 낮은 교장이 상대적으로 디커플링 성향이 높게 나타났다. 마지막으로 학력의 경우에도 고학력의 경영자가 더 많은 정보를 수집하고 분석할 수 있기 때문에 시장과 제도의 틈새를 잘 살필 수 있을 것이고 이에 따라 위험을 수반하는 전략적 변화를 적극 수용하여 디커플링 행위의 가능성에 더 높은 영향을 미칠 수 있을 것이라는 본 연구의 주장과 함께 실제로도 교장의 학력이 높을수록 디커플링 성향이 높게 나타났다.

4. 결론 및 논의

조직의 최고경영자는 조직의 전략적 방향과 성과에 대해 많은 영향을 미친다는 것에 반론의 여지가 없으며, 우리나라에서 다양한 성과변수에 최고경영자의 특성이 미치는 영향에 대한 많은 연구가 이루어져왔다. 하지만 조직군 수준의 연구인 조직이론에서 최고경영자의 영향을 무시할 수 없음에도 불구하고 디커플링에 대한 최고경영자의 영향 연구는 많지 않은 실정이며, 디커플링이라는 특성의 경우 제도론의 관점에서 사회적 제도, 법적 제도에 벗어난 부정적인 것으로 인식될 수 있기 때문에 많은 연구가 이루어지지 않았다. 또한 우리나라에서 대부분의 디커플링 연구들은 조직군 수준에서 이해하고자 하였지만, Oliver(1991)는 의사결정의 주체적 행위자를 충분히 고려해야 한다고 주장한 것과 같이 조직의 디커플링 수준에 CEO의 영향력은 매우 중요하다고 볼 수 있다(Westphal and Zajac 1993,

2001). 이에 디커플링에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대한 체계적인 연구가 요구되고 있다.

이와 같은 이유로 본 연구는 최고경영자의 인구통계학적 특성이 디커플링 행위에 미치는 영향에 대해서 이론적으로 추론하여 실증 분석하고자 했다. 이에 따라서 제도적 환경의 압력과 요구를 강하게 받는 고등학교를 대상으로 교장의 인구통계학적 특성을 통해 고등학교의 디커플링 경향을 실증적으로 분석하여 교장의 특성을 살펴봄으로써 디커플링 행위의 원인과 이유를 설명하고 있다.

따라서 본 연구의 의의는 첫째, 의사결정의 주체적 행위자인 최고경영자는 생존을 위한 하나의 전략으로 볼 수 있는 디커플링에 대해 그 영향력이 지대하지만 실제로 그 중요성에 비해 많은 연구가 이루어지지 않았기 때문에 디커플링 연구에 대한 양적 확장에 일조하였다고 볼 수 있다(김동수 등 2017; Oliver 1991). 둘째, 본 연구에서 최고경영자의 가치와 성향에 기반이 되는 인구통계학적 특성이 디커플링 행위에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 심리적 상태뿐만 아니라 인구통계학적 특성의 측정으로도 그 영향에 대해 분석할 수 있음을 제시하고 있다. 이러한 결과는 해당 실무자 뿐만 아니라 제도 운영 등에 있어서도 시사점을 제공할 수 있고 기존 지식경영연구에서의 제도론에 대한 논의를 풍부하게 만들 수 있다. 구체적으로는 제도를 시행하는 자의 관점에서 제도의 시행은 제도론과 같이 동형화의 확산뿐만 아니라 디커플링에 대해서 개별조직의 특성들과 최고경영자의 특성에 대한 고려가 필요하다는 것이다. 따라서 제도론에서 개별조직의 특성은 고려하지 않고 있지만 본 연구는 조직행위에 대한 최고경영자의 특성이 영향을 미칠 수 있다는 것으로 보아 향후 연구에서 조직특성으로 최고경영자에 대해 고려해야함을 시사하고 있다(DiMaggio and Powell 1983; Meyer and Rowan 1977; Oliver 1991).

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 부분들에

추가적인 고려와 검토가 필요하며, 이에 따른 후속연구가 요구된다.

첫 번째, 고등학교의 디커플링 행위에 있어서 객관적인 자료를 이용한 분석이 요청된다. 즉 학생과 학생회, 학부모와 학부모회, 교사교원단체, 행정직원, 학교운영위원회, 지역사회 등의 이해관계자들과의 관계 및 압력과 같은 요인들과 다양한 객관적인 지표를 활용하여 추가적인 연구가 필요하다. 설문을 통한 측정은 현실적으로 효율적인 측정방법이나 응답자들의 주관적 가치관이 개입하여 측정의 객관성이 왜곡될 우려가 있다. 본 연구에서는 다양한 항목에 대한 여러 명의 교사들이 응답한 값을 사용하여 이를 극복하고자 노력하였으나, 객관적으로 완벽하게 측정되었다고는 할 수 없다. 이와 마찬가지로 본 연구에서 초점이 되었던 최고경영자의 인구통계학적 특성 또한 추가적인 특성요인들의 반영이 필요하고 이와 더불어 최고경영자의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 심리적 상태를 측정해야 할 필요가 있다. 예컨대, 최고경영자의 지각된 권력 및 재량권은 조직의 전략적 방향과 변화에 큰 영향을 미칠 수 있다(Hambrick and Finkelstein 1987). 다시 말하자면, 디커플링 행위의 추가적인 요인과 최고경영자의 인구통계학적 특성, 그리고 심리적 특성 등을 총체적으로 고려한 연구모델 개발과 추가적인 실증분석이 필요하다.

두 번째, 본 연구는 2014년 기준의 횡단적인 분석을 한 연구이다. 따라서 향후 동태적 관점에서 최고경영자와 조직의 디커플링 행위와의 관계를 종단적으로 분석하는 연구를 통해 이들의 인과관계를 보다 깊고 의미있게 파악하는 것이 필요하다.

이러한 한계점 등을 보완하여, 후속 연구에서 보강된다면, 경영학 분야에서 디커플링에 대한 연구의 양적, 질적 확장을 기대할 수 있으며 더 나아가 정부 제도의 시행과 관리에 있어서도 새로운 의견제시와 함께 많은 발전이 이루어질 것이다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 김경희, 박수정 2012. “학교자율화에 대한 교육감과 학교장의 인식 분석,” *지방행정연구* (26:1), pp. 249-270.
2. 김동수, 차현진, 박상찬 2017. “신제도주의 조직이론의 과제와 전망: 제도적 디커플링 연구를 중심으로,” *인사조직연구* (25:3), pp. 121-150.
3. 김성열, 김훈호 2015. “고등학교 체제의 다양화: 양상과 성과, 그리고 과제,” *교육연구와 실천* (81), pp. 27-56.
4. 김이경, 김도기, 김갑성 2008. “우수 학교장의 리더십 특성에 관한 질적 사례 연구,” *교육행정학연구* (26:3), pp. 325-350.
5. 김재용 2006. “학교운영 자율성 및 다양성 제고를 위한 이론적 탐색,” *지방교육경영* (11), pp. 21-47.
6. 노태희, 권혁순, 김혜경, 박승재 2000. “제6차 고등학교 과학 교육과정과 실천에 대한 과학 교사의 인식 조사,” *한국과학교육* (20:1), pp. 20-28.
7. 민무숙, 허현란 2000. “여교장의 지도성 효과 및 특성에 관한 연구,” *한국여성개발원 연구보고서* (220:4), pp. 1-51.
8. 민용성 2011. “교과 교육내용의 적합성 준거 개발,” *학습자중심교과교육연구* (11), pp. 19-41.
9. 박노윤 2004. “지식경영일반: 조직의 결합능력과 사회적 자본,” *지식경영 학술심포지움*, (12), pp. 271-303.
10. 박상완 2008. “학교장의 지도성에 관한 국내 연구 동향 분석(1998-2008),” *교육행정학연구* (21:2), pp. 129-157.
11. 박상완 2017. “우리나라 여교장의 특성분석,” *교육행정학연구* (34:1), pp. 233-261.
12. 박상찬, 차현진 2017. “지식창출과 활용의 괴리: 녹색기술인증의 제도론적 분석,” *지식경영연구* (18:1), pp. 117-138.
13. 박수정, 박선주 2014. “학교장의 특성 및 학교경영 활동이 일반계 고등학생의 학업성취도에 미치는 영향,” *교육평가연구* (27), pp. 1127-1155.
14. 박철순, 유진탁 1999. “전략결정요인으로서의 최고경영자: Upper Echelons 이론 및 자유 재량이론의 통합모형,” *전략경영연구* (2:1), pp. 147-168.
15. 선우희연, 현지원 2017. “최고경영자 연령과 조세회피수준의 관계,” *회계정보연구* (35:3), pp. 213-241.
16. 이경목 1999. “제도론: 주요 이슈와 미래의 연구방향,” *경영논집* (33), pp. 382-409, 서울: 서울대학교 경영대학.
17. 이경목 2019. “우리나라 제도이론 연구에 대한 비판적 고찰과 미래 연구 방향,” *경영학연구* (48:1), pp. 1-32.
18. 이기종 2009. “국가수준 학업성취도 평가체제의 쟁점과 대안,” *교육논총* (29:1), pp. 21-33.
19. 이준영, 정지영 2011. “남성과 여성의 투자위험 감수성향 차이에 관한 연구,” *Family and Environment Research* (49:10), pp. 1-13.
20. 인천시교육청 2014. “2014년 국가수준 학업성취도 평가 시행 관련 특정감사결과,” 민원 및 언론보도 사항.
21. 임준희 2006. “고교 평준화 정책과 교육이해관계자들의 정책연합,” *교육행정학연구* (24:2), pp. 125-148.
22. 조대연, 권현정 2008. “비영리조직의 지식경영 현황 및 비영리조직간 지식경영 핵심성공요인,” *지식경영연구* (9:2), pp. 35-61.
23. 조항로, 김병찬 2013. “학교자율경영제 관점에서

- 본 자율형 사립고 운영과정에서의 동형화와 디커플링 현상 분석: A 자율형 사립고 사례,” *교육행정학연구* (31:4), pp. 227-258.
24. 조혜진, 안혜성 2019. “기업의 해외시장 집중화가 애널리스트 성과예측정보에 미치는 영향: 최고경영자 특성의 조절효과,” *지식경영연구* (20:1), pp. 195-213.
 25. 채희원, 송재용 2009. “최고경영진의 인구통계학적 특성이 하이테크 기업의 기술적 혁신에 미치는 영향,” *전략경영연구* (12:2), pp. 83-104.
 26. 최만기, 신창호 2003. “자원기반이론과 제도화이론에 기초한 연구개발집단의 지식경영 연구모형,” *지식경영연구* (4:2), pp. 35-53.
 27. 최미섭 2017. “여성 학교장의 리더십 유형 및 특성 분석,” *한국교육연구* (34:2), pp. 111-137.
 28. 최영준, 류준열 2017. “여성성이 은행혁신성에 미치는 영향-고객관리와 조직학습을 중심으로,” *인적자원관리연구* (24:1), pp. 77-95.
 29. 최윤정, 김지은 2012. “학교장의 경영가치 유형에 따른 학교장 지도성 및 학교 문제행동과 학교 효과성과의 관계: 예방상담학적 관점,” *상담학연구* (13:3), pp. 1315-1336.
 30. 하영범, 이성희 2014. “CEO 특성이 R&D투자 정도에 미치는 영향,” *국제회계연구* (58:12), pp. 103-125.
 31. 한유경, 김은영, 윤수경 2011. “학교장 성별에 따른 중학교 학생의 학업성취도 차이,” *교육행정학연구* (29:3), pp. 329-350.
 32. 홍창남, 정수현, 김도기, 송경오, 이쌍철, 김훈호 2011. “자율형 공립고등학교 운영 실태 및 개선방안 탐색,” *교육행정학연구* (29:4), pp. 225-251.
- [국외 문헌]**
1. Alutto, J. A. and Hrebiniak, L. G. 1975. “Research on commitment to employing organizations: Preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and MBA programs,” *In annual meeting of the Academy of Management*, New Orleans.
 2. Bantel, K. A., and Jackson, S. E. 1989. “Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?,” *Strategic Management Journal* (10:S1), pp. 107-124.
 3. Barker III, V. L. and Mueller, G. C. 2002. “CEO characteristics and firm R&D spending,” *Management Science* (48:6), pp. 782-801.
 4. Berger, P. L. and Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York: Anchor Books.
 5. Boeker, W. 1997. “Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth,” *Academy of Management Journal* (40:1), pp. 152-170.
 6. Boxenbaum, E., and Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 79-104.
 7. Carlsson, G. and Karlsson, K. 1970. “Age, Cohorts and the Generation of Generations,” *American Sociological Review* (35:4), pp. 710-718.
 8. Carroll, G. R. and Delacroix, J. 1982.

- “Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach,” *Administrative Science Quarterly* (27:2), pp. 169-198.
9. Child, J. 1974. “Managerial and organizational factors associated with company performance part I,” *Journal of Management Studies* (11:3), pp. 175-189.
 10. Chown, S. M. 1960. “The Wesley rigidity inventory: A factor-analytic approach,” *Journal of Abnormal and Social Psychology* (61), pp. 491-494.
 11. Collins, O. and Moore, D. G. 1970. *The organization makers*, Newyork: Appleton-Century-Croft.
 12. Crilly, D., Zollo, M., and Hansen, M. T. 2012. “Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures,” *Academy of Management Journal* (55:6), pp. 1429-1448.
 13. Dacin, M. T., Oliver, C., and Roy, J. P. 2007. “The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective,” *Strategic Management Journal* (28:2), pp. 169-187.
 14. Dearborn, D. C. and Simon, H. A. 1958. “Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives,” *Sociometry* (21), pp. 140-144.
 15. Deephouse, D. L. 1996. “Does Isomorphism Legitimate?,” *Academy of Management Journal* (39:4), pp. 1024-1039.
 16. Deephouse, D. L. 1999. “To be different, or to be the same? It’s a question (and theory) of strategic balance,” *Strategic Management Journal* (20:2) pp. 147-166.
 17. DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. 1983. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review* (48:2), pp. 147-160.
 18. Dollinger, M. J. 1984. “Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance,” *Academy of Management Journal* (27), pp. 351-368.
 19. Douglas, M. 1986. *How institutions think*, Syracuse University Press.
 20. Fiss, P. C., and Zajac, E. J. 2006. “The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling,” *Academy of Management Journal* (49:6), pp. 1173-1193.
 21. Geletkanycz, M. A. and Hambrick, D. C. 1997. “The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance,” *Administrative Science Quarterly* (42:4), pp. 654-681.
 22. Gilligan, C. 1982. *In a different voice*, Harvard University Press.
 23. Grant, R. M. 1996. “Toward a knowledge-based theory of the firm,” *Strategic Management Journal* (17:S2), pp. 109-122.
 24. Hambrick, D. C. and Finkelstein, S. 1987. “Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes,” *Research in Organizational Behavior* (9), pp. 369-406.
 25. Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., and

- Fredrickson, J. W. 1993. "Top Executive commitment to the status quo: some tests of its determinants," *Strategic Management Journal* (14:6), pp. 401-418.
26. Hambrick, D. C. and Mason, P. A. 1984. "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review* (9:2), pp. 193-206.
27. Hannan, M. T. and Freeman, J. 1977. "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology* (82:5), pp. 929-964.
28. Hart, P. and Mellons, J. 1970. "Management youth and company growth: A correlation?," *Management Decision* (4:1), pp. 50-53.
29. Helen, M. M. and Susan, M. P. 2003. "Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership," *Educational Administration Quarterly* (39:3), pp. 370-397.
30. Hillman, A. J., Cannella, A. A., and Paetzold, R. L. 2000. "The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change," *Journal of Management Studies* (37:2), pp. 235-256.
31. Hitt, M. A., and Barr, S. H. 1989. "Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing," *Journal of Applied Psychology* (74:1), pp. 1-53.
32. Hitt, M. A. and Tyler, B. B. 1991. "Strategic decision models: Integrating different perspectives," *Strategic Management Journal* (12:5), pp. 327-351.
33. Hornik, J. and Schlinger, M. J. 1981. "Allocation of time to the mass media," *Journal of Consumer Research* (7:4), pp. 343-355.
34. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., and De Porras, D. A. 1987. "Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level," *Strategic Management Journal* (8:5), pp. 469-485.
35. Judge, W. Q. and Zeithaml, C. P. 1992. "Institutional and Strategic Choice Perspectives on board involvement in the strategic decision process," *Academy of Management Journal* (35:4), pp. 766-794.
36. Kanter, R. M. 1977. "Some Effects of Proportions in Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women," *American Journal of Sociology* (82), pp. 965-990.
37. Kaplan, S. N., and Stromberg, P. 2009. "Leveraged buyouts and private equity," *Journal of Economic Perspectives* (23:1), pp. 121-46.
38. Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J. 1981. "Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations," *Academy of Management Journal* (24), pp. 689-713.
39. Kohlberg, L. 1981. *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice* (Essays on moral development, Vol. 1),

- San Francisco: Harper & Row.
40. Lampe, A. 2001. "Review of the Book *Gender in the Workplace: A Case Study Approach*," *Gender, Work and Organization* (8:3), pp. 346-351.
 41. Meyer, J. W. 2008. "Reflections on institutional theories of organizations," *The Sage handbook of organizational institutionalism*, pp. 790-811.
 42. Meyer, J. W. and Rowan, B. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology* (83:2), pp. 340-363.
 43. Meyer, J. W. and Scott, W. R. 1983. "Centralization and the legitimacy problems of local government," *Organizational environments: Ritual and rationality*, pp. 199-215.
 44. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., and Coleman, H. J. 1978. "Organizational strategy, structure, and process," *Academy of Management Review* (3:3), pp. 546-562.
 45. Mizruchi, M. S. and Fein, L. C. 1999. "The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism," *Administrative Science Quarterly* (44:4), pp. 653-683.
 46. Oliver, C. 1991. "Strategic Response to Institution Processes," *Academy of Management Review* (16:1), pp. 145-179.
 47. Pfeffer, J. and Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations*, New York: Harper & Row.
 48. Prendergast, C., and Stole, L. 1996. "Impetuous youngsters and jaded old-timers: Acquiring a reputation for learning," *Journal of Political Economy* (104:6), pp. 1105-1134.
 49. Ragins, B. R., Townsend, B., and Mattis, M. 1998. "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling," *Academy of Management Executive* (12:1), pp. 28-42.
 50. Rogers, E. M. and Shoemaker, P. 1971. *Communication of Innovations*, New York: Free Press.
 51. Rowan, B. 1982. "Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools," *Administrative Science Quarterly* (37:2), pp. 259-279.
 52. Scott, W. R. 1981. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (5th ed), Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
 53. Serfling, M. A. 2014. "CEO age and the riskiness of corporate policies," *Journal of Corporate Finance* (25), pp. 251-273.
 54. Shakeshaft, C. 1989. *Women in educational administration*, Sage Publications, Corwin Press, 2455 Teller Road, Newbury Park, CA 91320.
 55. Steven, J. M., Beyer, J. M., and Trice, H. M. 1978. "Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment," *Academy of Management Journal* (21:3), pp. 380-396.
 56. Taylor, R. 1975. "Age and experience as

- determinants of managerial information processing and decision-making performance,” *Academy of Management Journal* (18:1), pp. 74-81.
57. Verbruggen, S., Christiaens, J., & Milis, K. 2011. “Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations’ compliance with reporting standards?,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (40:1), pp. 5-32.
58. Vroom, V. H. and Pahl, B. 1971. “Relationship between age and risk taking among managers,” *Journal of Applied Psychology* (55:5), pp. 399.
59. Wahlstrom, K. L. and Louis, K. S. 2008. “How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility,” *Educational Administration Quarterly* (44:4), pp. 458-495.
60. Westphal, J. D. and Zajac, E. J. 1993. “SUBSTANCE AND SYMBOLISM IN CEOS’ LONG-TERM INCENTIVE PLANS,” *In Academy of Management Proceedings* (1993:1), pp. 232-236. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
61. Westphal, J. D. and Zajac, E. J. 2001. “Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs,” *Administrative Science Quarterly* (46:2), pp. 202-228.
62. Wiersema, M. F. and Bantel, K. A. 1992. “Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change,” *Academy of Management Journal* (35:1), pp. 91-121.
63. Zhao, E. Y., Fisher, G., Lounsbury, M., and Miller, D. 2017. “Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management,” *Strategic Management Journal* (38:1), pp. 93-113.
64. Zucker, L. G. 1987. “Institutional theories of organization,” *Annual Review of Sociology* (13:1), pp. 443-464.

[URL]

1. KBS 2009. “교육청, ‘일부 학생 배제’ 조직적 지시,” 2009. 02. 24. <http://news.kbs.co.kr/news/view.do?ncd=1728453>
2. MBC 2009. “호지부지 끝난 ‘임실 성적 조작’ 파문,” MBC. 2009. 04. 08. http://imnews.imbc.com//news/2009/society/article/2318376_19188.html
3. MBC 2011. “대전전교조 “중학교 절반 이상 0교시 수업”,” MBC. 2011. 06. 16. http://imnews.imbc.com//news/2011/society/article/2870459_18726.html

● 저 자 소 개 ●



김 용 (Yong Kim)

서울시립대학교 일반대학원 경영학과에서 박사과정에 재학 중이다. 동대학교에서 석사 학위를 취득하였으며 주요 관심 분야는 조직이론, 경영전략, 전략적 인적자원관리 등이다.



최영준 (Youngjun Choi)

서울시립대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 서울대학교 경영학 박사학위를 취득하였고, 경쟁전략, 지식경영 분야에서 연구를 수행하고 있다.