

---

碩士學位請求論文

學校組織의 純機能的 官僚化 水準과  
組織風土와의 關係 研究

指導教授 李 杭 柱



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

吳 光 春

1997年 8月

學校組織의 純機能的 官僚化 水準과  
組織風土와의 關係 研究

指導教授 李 杭 柁

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함.

1997年 6月 日

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 吳 光 春



吳光春의 教育學 碩士學位 論文을 認准함.

1997年 7月 日

審査委員長 梁 鎮 健   
審査委員 高 明 奎   
審査委員 李 杭 柁 

< 抄 錄 >

## 學校組織의 純機能的 官僚化 水準과 組織風土와의 關係 研究

吳 光 春

濟州大學校 教育大學院 教育行政 專攻

指導教授 李 杭 柱

본 연구의 목적은 학교조직에서 순기능적 관료화의 수준과 조직 풍토와의 관계를 분석함으로써 교육의 실천 및 이를 조장하는 교육 행정이 효과적으로 이루어지기 위한 정보를 제공하는 데 있다.

위 목적을 달성하기 위한 중심 과제는 다음과 같다.

- 1) 학교조직의 순기능적 관료화 수준을 학교급별, 설립별, 성별, 직위별로 분석한다.
  - 2) 학교조직 풍토를 학교급별, 설립별, 성별, 직위별로 분석한다.
  - 3) 학교조직의 순기능적 관료화 수준과 조직 풍토와의 상관 관계를 분석한다.
- 연구는 사회 조사 방법론에 의해 수행되었다.

제주도내 소재한 중학교 16개교, 고등학교 21개교에 근무하는 교사 666명을 대상으로 질문지에 의한 조사를 하였으며, 중·고등학교로 나누어 무선 표집(Random Sampling)하였다. 최종적으로 632를 본 분석에 적용하였고 이에 대한 자료 처리는 HANASP 프로그램을 이용하여 전산 처리하였다.

수집된 자료를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 학교조직의 순기능적 관료화 수준은 중학교( $\bar{X}=3.16$ )와 고등학교( $\bar{X}=3.19$ )간에, 국·공립학교( $\bar{X}=3.18$ )와 사립학교( $\bar{X}=3.17$ )간에 분석한 결과 유의한 차이가 없었으나, 여교사( $\bar{X}=3.12$ )보다 남교사( $\bar{X}=3.21$ )가, 교사( $\bar{X}=3.13$ )보다 주임교사( $\bar{X}=3.27$ )가 각각 유의한 차이 ( $P<.01$ )로 높다.

둘째, 학교조직 풍토는 개방성 지수를 이용하여 분석한 결과 국·공립학교( $\bar{X}=36.18$ )와 사립학교( $\bar{X}=35.90$ )간에, 교사( $\bar{X}=36.10$ )와 주임교사( $\bar{X}=36.13$ )간에는 유의한 차이가 없었으나, 고등학교 교사( $\bar{X}=35.53$ )보다 중학교 교사( $\bar{X}=36.88$ )가 유의한 차이( $P<.05$ )로 높고, 여교사( $\bar{X}=35.80$ )보다는 남교사( $\bar{X}=36.30$ )가 유의한 차이( $p<.01$ )로 높게 나타났다.

셋째, 학교조직의 순기능적 관료화 수준과 학교조직 풍토와의 상관 관계를 분석하여 본 결과 순기능적 관료화 수준이 높을수록 조직 풍토의 개방 지수가 높고( $r=.43$ ), 관료화 수준이 낮을수록 조직 풍토의 개방성 지수가 낮게 나타나( $r=.29$ ) 양변인간에 밀접하게 서로 많은 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

교사들의 학교 조직에서 지각하는 순기능적 관료화 수준은 전체 평균( $\bar{X}=3.17$ ,  $S=0.35$ )이 높아 전문적 기술과 지식으로 해야 할 업무를 확실히 알고 있으며 부가된 업무를 권태로움이 없이 기꺼히 효율적으로 처리하고 있으나, 합리성(공정성) 면에서는 교사들의 원리 원칙 적용에 사기가 저하되지 않고 있지만 학교 내에서의 업무 분담, 근무 평정, 학교 인사 위원회의 의사 결정의 합리성, 성과금의 규정에 의한 공정 지급과 교육청의 인사 관리 규정이 공평성에 문제를 인식하고, 또한 유인(incentive)면에서 교직은 타직에 비하여 평생직으로 신분이 보장되며 현재 근무하는 학교에서 보람을 느끼고 있으나 경제적, 사회적 대우면에서 타직종에 비하여 열등하고 교직이 전망이 밝지 못하여 우수한 학생에게 교직을 택하도록 권유하지 않고 있음을 알 수 있다.

학교조직 풍토면에서 개방성 지수는 평균( $\bar{X}=36.1$ ,  $S=3.14$ )이 높은 편으로 교사의 친교적 행동으로 좋은 분위기를 형성하고 있으며 헌신적 행동으로 수업방법을 개선하고 전문 잡지와 교내 연수에 적극적이고 새로운 교육 동향과 혁신 의욕이 높다.

교장의 행동도 인간 지향적이고 목표 지향적임을 알 수 있다. 평균 이상 개방적인 학교가 19개교, 평균 이하 학교가 18개교로 나타남은 교육 행정가의 관리적 기술을 요하고 순기능적 관료화의 측면에서 합리성(공정성)이 요구되며 교직에 대한 사회적, 경제적 유인책이 무엇보다도 우선되어야 교육 목적이 효과적으로 달성될 수 있다.

# 目 次

<b>I. 序 論</b> .....	1
1. 研究의 必要性 및 目的 .....	1
2. 研究問題 및 假說 .....	3
3. 研究의 制限點 .....	4
<b>II. 理論的 背景</b> .....	5
1. 學校組織의 純機能的 官僚化 .....	5
2. 學校組織 風土 .....	12
3. 先行 研究 .....	17
<b>III. 研究의 方法</b> .....	24
1. 標集對象 .....	24
2. 測定道具 .....	24
3. 資料處理 .....	25
<b>IV. 結果 및 解釋</b> .....	26
1. 純機能的 官僚化 水準 分析 .....	26
2. 學校 組織 風土 開放性 分析 .....	32
3. 兩 變因의 相關 關係 分析 .....	38
<b>V. 要約 및 結果</b> .....	40
1. 要約 .....	40
2. 結論 .....	44
參考文獻 .....	45
<Abstract> .....	49
<附 錄 > .....	51

## 表 目 次

<표Ⅱ-1> Weber 모형의 순기능과 역기능 .....	8
<표Ⅱ-2> 학교의 두 가지 합리적인 조직 유형.. .....	10
<표Ⅱ-3> 학교조직 구조의 유형 .....	11
<표Ⅲ-1> 질문지의 배부 및 회수 상황 .....	24
<표Ⅲ-2> 순기능적 관료화 질문지 요인별 문항 .....	25
<표Ⅲ-3> 학교조직 풍토 질문지 요인별 문항 .....	25
<표Ⅳ-1> 학교조직의 순기능적 관료화 수준 분석.....	26
<표Ⅳ-2> 교사의 전문적 기술과 지식 .....	27
<표Ⅳ-3> 합리성 .....	28
<표Ⅳ-4> 훈련된 준수·조정 .....	29
<표Ⅳ-5> 계속성과 통일성 .....	30
<표Ⅳ-6> 유 인 .....	31
<표Ⅳ-7> 학교조직 풍토 개방성 지수 분석.....	32
<표Ⅳ-8> 교사의 친교적 행동 .....	33
<표Ⅳ-9> 교사의 헌신적 행동 .....	33
<표Ⅳ-10> 교사의 방관적 행동 .....	34
<표Ⅳ-11> 교장의 인간 지향적 행동 .....	35
<표Ⅳ-12> 교장의 목표 지향적 행동 .....	36
<표Ⅳ-13> 교장의 관료 지향적 행동 .....	37
<표Ⅳ-14> 두 변인의 상관 관계 분석.....	38
<표Ⅳ-15> 특성별 관료화 수준과 조직풍토와의 상관 분석.....	39

# I. 序 論

## 1. 研究의 必要性 및 目的

현대 조직론의 대가인 Etzioni<sup>1)</sup>가 지적하였듯이 우리 사회는 조직 사회다. 우리는 조직에서 태어나고 조직에 의해 교육을 받으며 인생의 대부분을 조직에 종사하면서 산다. 여러 조직들 가운데 특히 학교는 다른 조직과 구별되는 조직론적 특수성을 갖고 있으며 오랜 역사를 거쳐오는 동안 정치·행정·사회·문화 등으로 분화되었고 각 부분들의 필요와 국민의 기대가 그 속에 반영되어 더욱 복잡한 이해 관계를 지닌 조직으로 발전되어 왔다.

· 학교조직의 규모가 방대해졌고 학교 구성원도 훨씬 다양해져 그 구성원이나 주민들이 교육을 보는 안목이나 그 운영에 대해 상충된 가치나 욕구를 드러내어 이에 대한 효과적 관리의 원리들이 요청되지 않을 수 없게 되었다. 이와 같이 학교조직은 교육과 관련된 전통, 교직의 전문성, 그 효과적 관리를 위한 이론의 발전, 학교에 대한 국민의 기대 등, 여러 요인의 영향을 받아 학교조직을 위한 성격을 발전시켰다고 볼 수 있다.<sup>2)</sup>

특히 근대국가에 이르러 교육 기회의 보편화에 따라 학교가 대규모화하면서 다른 대규모 조직과 마찬가지로 관료제적 조직의 구조와 기능을 현저히 들어내고 있는 것도 사실이다. 오늘날 정부, 기업, 연구 단체, 군, 학교 등 우리 사회의 기간 부분에서 가장 보편적으로 존재하고 있는 조직 형태가 다름 아닌 관료제이다.<sup>3)</sup> 어떤 기관이든 그 목적을 효과적으로 달성하려고 할 때 일반적으로 요구되는 조직 형태 가운데 하나가 관료제이다.

그러나 의도적이든 우연적이든 학교조직이 관료제적 성격을 띠고 있기는 하지만

1) Amitai Etzioni(1964), "Modern Organizations," Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, p. 1.

2) Roald F. Compbell, J. E. Corbally and R. V. Nystrand(1983), "Introduction to Educational Administration," (Boston : Allyn & Bacon, ) pp. 77-84.

3) 조재현 역(1990), 「현대 사회학 이론」, 형성 출판사, p. 15.

정부 조직이나 기업 조직 또는 군대 조직과 같은 관료 조직으로 해석하기는 부적절한 데가 있다. 조직으로서 학교는 특히 고차적인 정신 특성의 계발을 중요시하므로 이를 달성하고자 하는 교육 활동은 인간의 그 어떤 기업 활동보다 어렵고도 복잡하다. 따라서 인간에 대한 깊은 통찰과 이에 따른 고도의 인간적·사회적 기술이 전문적으로 뒷받침되어야만 그 목적이 효과적으로 달성될 수 있다.<sup>4)</sup>

이러한 학교의 조직론적 특성 때문에 학교가 관료적이나 비관료적이냐의 이분법적 구분을 하기보다는 관료제적 요소와 관련시켜 관료화의 정도(degree of bureaucratization)를 알아보는 것이 더 유용할 것이다.<sup>5)</sup> 특히 교사들의 지각하는 관료화의 정도에 따라 교사들은 학교에 대해 전반적으로 어떤 느낌을 갖게 될 것이며 그에 따라 학교 체제는 어떤 특성적 분위기를 유지하게 될 것이라는 점에서 조직 풍토(organizational climate)는 학교의 일반적인 작업 환경에 대한 교사들의 지각에 관련된 넓은 이미의 개념으로 공식적인 조직, 비공식적인 조직, 관계자들의 개성, 조직의 지도성에 영향을 받는다. 한 학교와 다른 학교를 구별하는 내적인 특성과 그 구성원의 행동에 미치는 영향들은 그 학교의 조직 풍토<sup>6)</sup>속에서 그들의 직무 환경을 어떤 사회 심리적 특성을 계속해서 지각 경험하게 마련이며 학교조직에서 일하는 사람들의 동기, 태도, 가치관, 신념 등에 의해 빚어지는 지각된 학교 특성을 분석할 필요가 있다. 그러므로 관료화의 정도와 학교의 조직 풍토와의 관계는 특히 주목을 요한다. 그렇다면 교육의 실천 및 이를 조장하는 교육 행정이 효과적으로 이루어지기 위해서는 학교 안에서 교사들의 지각하는 순기능적 관료화의 정도와 학교의 조직 풍토가 어떠한지를 올바르게 이해하는 것은 학교의 경영 개선에 많은 도움을 줄 것이다. 학교의 관료화 정도와 역기능, 학교 조직 풍토에 관한 각각 다른 변인으로 연구된 것은 많으나 학교의 순기능적 관료화 수준을 독립 변인으로 하고 학교조직 풍토를 종속 변인으로 한 연구는 찾아보기 힘들어 본 연구는 이 두 변인간의 관계를 조사할 목적으로, 학교를 효과적·효율적으로 경영할 수 있는 근거를 제공할 필요성에 부응코자 한다.

4) 정태범 외(1995), 「학교·학급 경영론」, 한국교육행정학회, p. 161.

5) 노종희(1994), 「교육 행정학 이론과 연구」, 문음사, p. 176.

6) Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel 송화섭 역(1995), 「교육행정의 이론 탐색과 실제」, 학문사, P. 277.

## 2. 研究의 問題 및 假說

### 1) 研究의 問題

본 연구는 학교의 순기능적 관료화 수준을 분석하고 그 관료화 정도와 학교 조직 풍토의 개방성 사이에 어떠한 관계가 있는가를 밝히기 위하여 다음과 같은 구체적인 목표를 설정하였다.

- (1) 학교조직의 순기능적 관료화 수준은 교사의 개인적 특성에 따라 어떻게 다른가?
- (2) 학교조직 풍토의 개방성은 교사의 개인적 특성에 따라 어떻게 다른가?
- (3) 학교조직의 순기능적 관료화 수준과 조직 풍토의 개방성과는 어떠한 관련이 있는가?

### 2) 假說

가설 I. 학교조직의 순기능적 관료화 수준은 학교 급별, 설립별, 성별, 직위별로 차이가 없다.

- I - 1. 교사의 전문적 기술과 지식에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.
- I - 2. 합리성에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.
- I - 3. 훈련된 준수. 조정에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.
- I - 4. 계속성과 통일성에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.
- I - 5. 유인(incentive)에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.

가설Ⅱ. 학교조직 풍토는 학교 급별, 설립별, 성별, 직위별로 차이가 없다.

Ⅱ- 1. 교사의 친교적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.

Ⅱ- 2. 교사의 헌신적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.

Ⅱ- 3. 교사의 방관적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.

Ⅱ- 4. 교장의 인간지향적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.

Ⅱ- 5. 교장의 목표지향적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.

Ⅱ- 6. 교장의 관료지향적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.

가설Ⅲ. 학교조직의 순기능적 관료화 수준과 학교조직의 풍토와는 상관이 없다.

### 3. 研究의 制限点

- 1) 본 연구의 대상은 제주도내 중·고등학교에 재직하고 있는 교사를 대상으로 하기 때문에 그 연구 결과는 전국적인 현상과는 차이가 있을 수 있다.
- 2) 연구의 성격상 교장, 교감은 제외하고 교사에 대한 학교 급별, 설립별, 성별, 직위별로 제한하였다.
- 3) 학교조직은 관료적 성향과 전문적 성향을 함께 가지고 있고 또한 관료제는 순기능과 역기능을 가지고 있으나, 본 연구는 순기능적 관료화 수준만 측정하였다.
- 4) 질문지 실시에서 오는 결함, 즉 객관적 관찰, 면접 등에 의한 포괄적인 자료 수집을 못했다.

## II. 理論的 背景

여기에서는 먼저 학교조직의 순기능적 관료화와 학교조직 풍토에 대하여 검토한 후, 선행연구에 대해서 고찰하기로 한다.

### 1. 學校組織의 純機能的 官僚化

#### 1) 純機能的 官僚化的 概念

관료제라는 용어는 원래 프랑스 혁명 이전 자유주의자들이 좁은 안목을 가지고 번거로운 형식적 절차에 집착하는 독단적인 관료들을 비판하는 데서 비롯되었으며, 근대에 이르기까지 그와 같은 부정적 의미가 보편화되어 이른바 조직체의 복잡화에 따른 책임 분담의 불명확성이나 특수 사례를 고려하지 않는 상투적이고 고답적인 사고 방식, 업무 지연이나 책임 전가, 지시 계통의 갈등, 노력의 중복성 그리고 소수 의지에 따른 통치력 등을 비난할 때 사용되는 대명사로 되어, 관료제의 이런 의미는 관료주의로 표현되는 것이 상례인데 이것은 역기능적 관료화라고 할 수 있다.

따라서 순기능적 관료화란 사회적 집단 조직의 효율적인 운영 방식을 대표하는 개념으로서 현대 사회의 효율적인 조직과 통치를 가리키는 기술적 의미라고 할 수 있다. 순기능적 관료화라는 맥락과 관련하여 Max Weber<sup>7)</sup>는 이상적인 관료제(ideal type of bureaucracy)라는 표현을 사용하였는데 인간의 주관적이고 감정적인 편견과 차별적 신분 질서가 배제되고 객관성·물인정성·전문성·능력성이 보장되는 합리적 조직 구조를 의미한다<sup>8)</sup> 하였다.

Weber의 관료제는 역기능적 가치 판단을 사상(捨象)한 추정 개념(construct)이다. 추정 개념으로서의 관료제는 현존하는 모든 관료제가 가지고 있는 여러 가지 속성의 평균치를 뜻하는 것이 아니고, 모든 기존 조직에서 관료제의 좀더 특정한 측면

7) Max Weber(1947), "The Theory of Social and Economic Organization," ed. and trans. by A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York : The Free Press), pp. 330-340.

8) 백완기(1988), 『行政學』, 박영사, p. 91.

을 추상함으로서 이루어진 한 이상형을 말하는 것이다.<sup>9)</sup> 이것을 두고 순기능적 관료화의 개념적 특징이라고 할 수 있다.

따라서 순기능적 관료화는 인간을 통제하는 수단 가운데서 합리적인 측면을 강조하면서 정확성, 안정성, 규율의 엄격성, 신뢰성을 중요시한다. 따라서 순기능적 관료화는 조직의 효율성과 통제라는 측면에서 강점을 지니고 있다고 말할 수 있다. 순기능적 관료화는 과업을 전문 분야별로 구분하고 고도로 전문화된 지식과 기능을 가진 사람을 기용한다. 구성원은 제반 활동에 대한 권한을 부여받으며, 직무 수행 방식에 있어서 누가 무엇을 어떻게 수행해야 할 것인가를 미리 공식화하므로 조직은 효과적이고 효율적으로 목표를 달성할 수 있다는 것이 순기능적 관료화의 기본 가정이다.

이런 이유에서 Hoy와 Miskel<sup>10)</sup>이 제시한 Weber의 관료제 모형 <표 II-1> 중 순기능적 다섯 가지 특징을 본 연구의 하위변인의 근거로 한다.

① 分業과 専門化(division of labor and specialization) : 관료적 구조에 필요한 일상적인 활동을 분배하여, 그것을 공식적인 업무로 부여하는 방법을 의미한다. 왜냐하면, 거의 모든 조직의 과업을 한 개인이 수행하기에는 너무나 복잡하기 때문에, 직위간에 분업은 능률을 개선할 수 있다. 분업은 전문화를 가져오게 하고 구성원들이 업무를 수행하는데 있어서는 지적이며 전문가가 되도록 하기 때문에, 능률이 증가된다. 그러므로 사람을 채용할 때, 기술적 자질(technical qualifications)을 근거로 할 수 있게 한다.

② 沒人情性(impersonality) : 관료제의 작업 환경은 증오 또는 열망 없이, 그리고 애정 또는 정열 없이, 공식적인 몰인정성 정신이 지배해야 한다. 관료들은 감정이 아닌 사실에 근거하여 의사 결정을 하도록 해야 한다.

③ 權威의 階層(Hierarchy of Authority) : 관료제에서 관직(官職)은 계층적으로 배열되어 있다. 이러한 관료적 특성은 組織圖(Organizational chart)에 명확히 나타나 있는데, 계층은 아마 현대 조직에서 가장 많이 과급된 특징이다. 거이 예외 없이 큰 조직은 지도자와 부하에 대한 제도화된 체제를 개발한다. 이것은 조직의 기능과

9) 남정걸 외 (1995), 「교육조직론」, 도서출판 하우, p. 4.

10) Wayne K. Hoy and Miskel (1993), *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*, 3rd ed. (New York : Random House, pp. 112 ~ 113.

여러 가지 과업을 수행하기 위해서 지도자의 지시에 복종하도록 하는 확고한 시도이다.

④ 規則과 規定(Rules and Regulations) : 관료제는 의도적으로 제도화되고 일관성 있는 추상적 규칙 체계를 가지고 있다. 더욱이 행정법은 특수한 사례에 이러한 규칙을 적용하는데 있어서 일관성이 있어야 한다. 규칙 체계는 각 직위에 부여된 권리와 의무를 포함하며, 계층간의 조정 활동을 돕는다. 이것은 또한 인사에 변동이 있을 때도 계속해서 작용하게 된다. 규칙과 규정은 구성원의 행동에 대한 통일성(uniformity)과 안정성(stability)을 갖게 해 준다.

⑤ 經歷志向性(Career orientation) : 관료적 조직에서 고용(employment)은 기술적 자격을 근거로 하기 때문에 구성원들은 그들의 일을 하나의 經歷(career)으로 생각한다. 이와 같은 경력 지향성이 있을 때마다 여기에서는 年功制(seniority)와 업적 또는 이 양자에 따라 승진 제도가 있다고 베버는 주장한다. 승진은 지도자의 판단에 의존한다. 조직에 대한 충성심(loyalty)을 양양하기 위해서 특수한 기술을 가진 사람은 독단적인 파면이나 또는 승진의 거절로부터 보호받아야 한다. 구성원들은 지도자가 공평한 결정을 하도록 격려(encouraged)하며, 어떤 점에서는 보호를 받게 된다. 관료제는 행정사무와 영구직(tenure)과 같은 방책을 통해서 제도상의 보호를 받게 된다.

관료제의 원리를 적용하게 되면 능률성과 목표달성을 촉진시킬 수 있다는 측면에서 보면, Weber의 관료제 모형은 순기능적이라 할 수 있어 Weber모형의 순기능과 역기능을 요약 제시하면 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> Weber 모형의 純機能과 逆機能

순 기능 (Function)	관료제 특성 (Beareaucratic Characteristic)	역 기능 (Dysfunction)
전문적 기술과 지식 (Expertise)	분업 (Division of labor)	권태 (Boredom)
합리성 (Rationality)	물인정성 (Impersonal orientation)	사기의 저하 (Lack of Morale)
훈련된 준수와 조정 (Disciplined compliance and coordination)	권위의 계층 (Hierarchy of authority)	의사소통 봉쇄 (Communication blocks)
계속성과 통일성 (Continuity and uniformity)	규칙과 규정 (Rule and regulations)	경직과 목표전환 (Rigidity and goal displacement)
유인 (Incentive)	경력 지향성 (Career orientation)	업적과 연공제간의 갈등 (Conflict between achievement and seniority)

Hoy & Miskel(1993) Educational Administration p. 108.

이상의 표에서 보는 Weber 모형의 순기능적 관료제 특성을 본 연구의 개념으로 정의하면 다음과 같다.

① 전문적 기술과 지식 (Expertise) : 학교조직에서 교사들은 전공 분야별로 분업화되어 있어 교사들이 해야할 업무를 확실히 알고 불평없이 만족하게 수행되고, 직무가 숙달되어 전문가로써 맡은 일을 효율적으로 처리할 수 있다.

② 합리성 (Rationality) : 학교조직의 행정가와 교사사이에 어떤 감정이 아닌 사실을 기본으로 하여 인사 관리, 업무 분담, 근무 평정, 성과금, 의사 결정이 공정하게 이루어져 동등한 대우를 받는다.

③ 훈련된 준수와 조정(Disciplined compliance and coordination) : 조직도(organizational chart)에 의해 교장의 명령을 수용하고, 보고 체계와 업무 분담 및 조정, 부서간의 상호 보완적인 관계가 유지되며 이사 결정이 신속히 이루어 진다.

④ 계속성과 통일성 (Continuity and uniformity) : 학교조직에서 각종 규칙과 규정이 있어 교육청의 지시, 책임의 소재, 업무의 회피, 학생 성적의 처리나 징계, 인사 이동으로 인한 변동에서 직위에 부여된 권리와 의무를 계속하여 수행한다.

⑤ 유인 (incentive) : 교원의 신분 보장, 사회적·경제적 대우, 교직의 전망 등은 직무가 만족되고 교사들이 최대의 노력을 하도록 동기화 한다.

## 2) 學校의 官僚 構造

학교는 Abbott<sup>11)</sup>에 의하면 다음과 같은 이유에서 고도로 발달된 관료제이다.

- ① 학교는 전문화의 과업의 세분화에 대한 필요에 의해서 영향을 받고 있다.
- ② 학교조직은 명확하고도 엄격하게 규정되어 있는 권위의 계층을 가지고 있다.
- ③ 학교조직은 조직 구성원의 행동을 통제하기 위해서, 또 과업 수행에 있어서 일정한 통일성을 보장하는 기준을 설정하기 위해서 규칙 사용에 크게 의존하고 있다.
- ④ 학교조직은 인화 단결을 자주 내세우지만 조직 관계에서 보면 Weber의 물인정성 원리를 폭넓게 적용되고 있다.
- ⑤ 교사들의 채용은 전문적 능력에 기초해서 이루어지며, 대부분의 경우 전문적 경력으로 이어진다. 승진은 연공 서열과 업적에 의해서 결정되며, 종신 고용제(tenure)가 보장된다. 고정 급여와 퇴직금 역시 보장된다.

학교가 Abbott의 주장처럼 고도로 발달된 관료제라고 한다면 소위 “효과적인 학교”라는 차원에서 학교조직은 순기능적 관료화를 필요로 한다.

성병창<sup>12)</sup>에 의하면 학교는 강한 지도성, 명백한 목적, 질서정연한 학교 풍토, 높은 기대와 기준, 학습 과정의 잦은 통제와 평가를 그 주요 특징으로 표시하고 있어 학교를 효과적으로 운영하기 위하여 학교조직 구조에 관료제적 모형을 적용하는 것이 유용하다는 점을 지적하고 있다.

Edmonds<sup>13)</sup>는 효과적인 학교는 강한 지도성, 명백한 목적, 질서 정연한 학교 풍토, 높은 기대와 기준, 학습 과정의 잦은 통제와 평가를 그 주요 특징으로 제시하고 있다.

Walberg<sup>14)</sup>는 효과적인 학교란 활기 있는 수업 지도, 교장의 일관성 있고 공평한

11) Max G. Abbott (1969), "Hierarchical Impediments to Innovation in Educational Organizations," in F.D.Caver and T.J. Sergiovanni(eds), *Organizations and Human Behavior*(N.Y. : McGraw-Hill), pp. 45 ~ 45.

12) 성병창 (1995), "학교조직 구조 설계에 관한 연구" 부산 대학교 대학원 교육학 박사 학위 논문을 인용한 「교육조직론」 남정걸 외 p. 4.

13) R. Edmonds(1989), "Some School Work and More Can," *Social Policy*, 9, pp. 28-32.

14) H. J. Walberg, et. al (1989), "Reconstructing the Nation's Worst School," *Phi Delta Kappa*(June 19), pp. 802-805.

의사 결정, 학생들에 대한 높은 기대를 가진 교사, 규율에 대한 강조, 안전하고 질서 있는 환경, 기본 학습 기능과 학력에 초점을 두는 수업, 학생의 학력을 지원하려는 교사의 집단 의식, 학생의 학업 향상에 대한 잦은 검토등이 필요하므로 조직 구성원간에 단단한 결합을 중요시하고 있으며 학교 경영과 학급 경영을 더 엄격하게 통제하는 것을 강조하고 있다.

Hoy & Miskel<sup>15)</sup>은 학교가 전문적 조직 형태와 관료적 조직 형태의 이원적 측면에서 구성되어 있다는 점은 권한의 위계화, 재직자를 위한 규칙, 절차적 명세서, 물인정성과 같은 측면에 못지 않게 전문화와 기술적 능력이 학교를 합리적인 조직으로 이끌어 가는 현저한 특징이 된다고 보고 이는 相補的인 관계에 있다고 보고, 학교 관료제는 훈련과 통제를 기본으로 하는 관료 지향성과 전문성과 자율성이 존중되는 전문적 지향성의 두 가지 뚜렷한 유형을 지닌 전문적 관료제로 이해되어 다음 <표 II-2>와 같이 나타낼 수 있다.

<표 II-2> 학교의 두 가지 합리적인 조직 유형

조직의 특징	조직 형태
권위의 계층 직원을 위한 규칙 절차명세서 물인정성	관료적
기술적 능력 전문화	전문적

Hoy & Miskel(1993) Educational Administration p. 118.

15) Wayne k. Hoy and Cecil G.Miskel (1993), *Educational Administration* (New York : Random House), pp. 115 ~ 121.

두가지 조직 형태는 합리적 조직과 행정의 두 유형을 분리하게 되면 두 형태에 대한 몇 가지 연합이 가능하여 <표 II-3>과 같이 이분화 한다면 네 가지 조직유형으로 나타내 수 있다.

<표 II-3> 학교조직 구조의 유형

	높음 <----- 전문적 특성 -----> 낮음	
높음 ↑ 관료적 특성 ↓ 낮음	유 형 I 베 버 형	유 형 II 권위주의
	유 형 III 전 문 적	유 형 IV 무 질 서

Hoy & Miskel(1993) Educational Administration p. 118.

유형 I 과 같은 학교조직은 전문화와 관료화가 서로 보완적이며, 양자가 다 높다. 이 형태는 베버가 서술한 이상유형과 유사한 것으로 Weber형 구조라고 한다.

오늘날 까지도 관료제의 모형이 조직 설계의 기본이 되는 것은 여러가지 결함에도 불구하고 이 제도 만큼 장점을 가지고 있는 것이 없기 때문이라고 하여 관료제는 인간을 통제하는 수단 가운데서 합리적인 측면을 강조하면서 정확성, 안정성, 규율의 엄격성, 신뢰성을 중요시하여 조직의 효율성과 통제라는 측면에서 강점을 지니고 있다.<sup>16)</sup>

16) 이완정(1992), 「학교조직 관리론」 성원사, pp. 69-70.

## 2. 學校 組織 風土.

조직풍토(organizational climate)는 일반적인 작업환경에 대한 구성원들의 관련된 넓은 의미의 개념을 먼저 고찰하고 학교조직 풍토를 알아 보기로 한다.

### 1) 組織 風土의 概念

조직 풍토란 조직이 갖고 있는 문화적 특성을 일컫는 말로서 어느 조직이나 조직마다 문화적 분위기에 있어서 차이가 있기 마련이다. 이러한 분위기는 그 조직 구성원의 행동에 영향을 주므로<sup>17)</sup> 조직 풍토는 조직 구성원의 행동을 이해하는 매우 중요한 방법 중의 하나이다. 왜냐하면 건강한 조직 풍토는 조직 과업의 효과적 성취를 촉진시켜 줄 수 있기 때문이다.<sup>18)</sup>

Lawler, Hall & Oldham<sup>19)</sup>은 조직 풍토를 “자기 직장에 대한 구성원들의 주관적 인상 또는 지각(subjective impressions or perceptions)”으로 보고 있다. Tagiuri<sup>20)</sup>는 조직 풍토를 “① 구성원들에 의해서 경험되어지고, ② 그들의 행동에 영향을 미치며, 또 ③ 조직이 특성으로 기술될 수 있는 내적 환경의 비교적 지속적인 성질 (enduring quality of the internal environment)”이라고 정의하였으며, Litwin과 Stringer<sup>21)</sup>도 조직풍토는 “공식조직, 관리자의 비공식 행동, 그리고 다른 중요한 환경적 요인이 조직 구성원의 태도, 신념, 가치, 동기 등에 미치는 지각된, 주관적 영향(the perceived subjective effects)”이라고 하였다.

James와 Jones<sup>22)</sup>는 조직 풍토의 정의와 측정에는 조직 속성에 대한 다면적 측정

- 
- 17) B. Vietor and J. Cullen (1988), "The Organizational Bases of Ethical Work Climate.", *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 105-125.
- 18) Wayne K. Hoy, C. John Torter, and James R (1990). Bliss, "Organizational Climate, School Health, and Effectiveness : A Comparative Analysis." *Educational Administration Quarterly*, 26, pp. 260-279.
- 19) Edward E. Lawler III, Douglas T. Hall and Greg R. Oldman (1974), "Organizational Climate : Relationship to Organizational Structures, Process and Performance." *Organizational Behavior and Human Performance* 11(Feb.), p. 139.
- 20) Renato Tagiuri (1968), "The Concept of Organizational Climate.", in Renato Tagiuri and Georg H. Litwin(eds.) *Organizational Climate : Explorations of concept*(Boston : Harvard Univ., p. 27.
- 21) Georg H. Litwin and Robert A. Stringer(1968), "Motivation and Organization" (Boston : Harvard Univ), p. 5.

(multiple measurement-organizational attribute), 조직 속성에 대한 지각적 측정(perceptual measurement-organizational attribute), 그리고 개인 속성에 대한 지각적 측정(perceptual measurement-individual attribute)이 있음을 지적하고 있다. 조직 속성에 대한 다면적 측정에서는 조직 풍토를 “여러 가지 방법에 의해서 측정될 수 있는 조직 속성 또는 주요 효과”라고 하였다.

이 접근 방법은 Forehand와 Gilmer<sup>23)</sup>에 의해서 기술된 조직 풍토 정의에 기초하고 있다. 이들은 조직 풍토를 첫째 그 조직과 다른 조직과를 구별 지우고, 둘째는 비교적 지속성을 가지며, 셋째는 조직 구성원들의 행동에 영향을 주는 일련의 조직 속성으로 규정하였다.

조직 풍토에 포함되는 조직 변인은 규모, 구조, 지도성 유형, 목표 등을 들고 있다. 또 조직 풍토 측정에는 조직 속성에 대한 개인의 지각과 객관적 조직 속성을 모두 포괄하고 있다.

조직 속성에 대한 지각적 측정에서는 조직 풍토를 “조직의 중요한 효과로 볼 수 있는 일련의 지각적 변인”으로 Cambell<sup>24)</sup>은 조직풍토를 “특정조직이 그 구성원과 환경을 다루는 방식으로부터 추출되는 그 조직만이 가지는 구체적인 속성”으로 정의하고 개인의 자율성, 자리에 부여된 구조의 정도, 보상체제, 온정 및 지원등 네가지로 본다.

개인속성에 대한 지각적 측정에서는 조직풍토를 “지각적이며 개인적인 속성”으로 규정하고, Schneider와 Hall<sup>25)</sup>은 “조직풍토는 조직환경 속에 존재하고 있는 개인의 지각에 내재하고 있다.”고 보고, Woodman & King<sup>26)</sup>은 개인의 인성이 통합적 개념이듯이, 같은 논리로 조직 풍토도 통합적 개념으로 규정되고, 또 이들은 현상적으로

22) Lawrence R. James and Allan P. Jones(1974), “Organizational Climate : A Review of Theory and Research,” Psychological Bulletin 81(December) : pp. 1096-1097

23) Garlie A. Forehand and B. von Haller Gilmer(1964), “Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior,” Psychological Bulletin 62(December) : 362.

24) John P. Campbell et al(1970., “Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness” (N.Y. : McGraw-Hill.), p. 390.

25) Benjamin Schneider and Douglas T. Hall(1972), “Toward Specifying the Concept of Work Climate” : A study of Raman Catholic Diocesan Priests,” Journal of Applied Psychology 56(December) : 447.

26) Recharad W. Woodman and Donald C. King(1978), “Organizational Climate : Science or Folklore?” The Academy of Management Review 3 (October) : 817-818.

는 풍토가 개인밖에 존재하지만 인지적으로는 개인지각에 의해서 영향을 받는 내적인 것이라고 하였고, Halpin & Croft<sup>27)</sup>는 조직인성(organizational personality)으로 유추해서 정의하고 조직풍토를 교장과 교사간의 사회적 상호작용에 국한시킴으로써, 조직 풍토의 사회적요소(social component)만을 다루었다.

## 2) 學校 組織 風土의 概念

학교조직 풍토란 학교를 구성원들 상호간의 인간 관계에 의하여 조성되는 의식적·무의식적·심리적 유대 현상을 말하는 개념으로서 개인마다 심리적 특성이 있듯이 학교도 그 나름의 성격이 있으며, 이것을 학교 풍토 또는 학교조직 풍토라 한다.

특히 학교조직 풍토는 학교조직의 공식 조직, 비공식 조직, 교직원의 개성, 학교장의 지도성 등은 학교조직의 전반적인 내적 특성의 상호 작용에 의해 결정된다.<sup>28)</sup> 대개의 경우 학교 풍토에 대한 연구는 생태(ecology), 환경(milieu), 사회 체제(Social system), 그리고 문화(culture)의 네 차원에서 접근되고 있다.

학교 조직 풍토를 개념화하기 위해서 가장 폭넓게 사용된 측정 개념은 Halpin 과 Croft의 연구에서 찾아 볼 수 있는데, 그들은 다음과 같은 것을 초기 연구로 시작하였다. ① 학교는 각 학교의 느낌에 있어서 현저한 차이가 있다. ② 사기(士氣)라는 개념은 이러한 느낌의 지표를 제공하지 않는다. ③ 개선(improvement)의 필요성이 있는 학교에서 밝힌 '이상적인' 교장은 교사들에 의해 고정시켜 진다. ④ 조직 풍토 대한 화제는 흥미를 유발한다.

그들이 사용하는 접근은 교사-교사와, 교사-교장간의 상호 작용의 중요한 측면을 조직 풍토 기술 질문지(OCDQ:Organizational Climate Description Questionnaire)를 개발하였다. OCDQ는 교사 집단의 특징과 교장의 행동에 대하여 교사들의 시각을 통해서 학교 풍토를 기술하는 질문지로서 Halpin은 학교 조직 풍토 형성 요인을 교사 집단의 특성과 교장의 지도성 행동 차원으로 구분하고 있다. 교사 집단의 특성

27) Halpin W.A and Croft B.D(1963), "The Organizational Climate of Schools." (Chicago : Midwest Administration Center, University of Chicago.), p. 1.

28) 신중식 (1992), 학교조직발전론, 국민대학교출판부, p. 48.

요인은 자유방임· 장애· 사기· 친밀성 등의 요인이 하위 개념으로 되어 있고, 교장의 행동 특성 요인은 초월성· 생산성· 추진성· 사려성 등의 요인이 그 하위 개념으로 되어 있다.

이상 8개 요인별로 한 척도에 따라 개방 쪽에 있는 학교 풍토는 민주적이고 발전적이라 보고 폐쇄 쪽에 있는 풍토를 기능적으로 고착된 전제적이라고 해석하고 있다. 그들은 점수에 따라 학교 조직 풍토를 개방적 풍토· 자율적 풍토· 통제적 풍토· 친교적 풍토· 간섭적 풍토· 폐쇄적 풍토 등 여섯 가지 유형으로 분류하고 있다.

노종희<sup>29)</sup>는 우리 나라에서 연구의 대부분은 Halpin 과 Croft 의 OCDQ를 그대로 번안하여 사용한 것이라고 비판하였다. 우리 나라의 학교들의 미국의 그것들과 여러 측면에서 결코 같지 아니함에도 불구하고 이에 대한 아무런 연구적 검토나 보완이 없이 맹목적으로 사용하고 있음을 개탄하고 우리 나라 초등학교에 있어 교장과 교사, 교사와 교사 사이에서 이루어지는 각각의 행동을 찾아 개념화한 한국판 조직 풍토 질문지(OCDQ-KOR)를 개발한 6개 차원을 본 연구에 사용하였으며 하위 변인들을 정의하면 다음과 같다.

#### 가. 교사의 행동

① 친교적 행동 : 교사들간에 돈독한 우호적 관계와 강한 연대의식을 가진다. 교사들은 서로 잘 알고 절친한 친구지간이며, 정기적으로 모임을 갖는다.

② 헌신적 행동 : 교사들 상호간에 전문적인 대화와 토의가 개방적으로 이루어지며, 새로운 교수-학습지도 방법, 교육이론, 교육 동향에 관하여 높은 관심을 가진다. 교사들은 소속 학교에 긍지를 가지며 동료들과 더불어 일하기를 즐겨한다. 또한 교사들은 열정적이고 수용적이며, 동료 교사의 전문적 능력을 상호 존중한다.

③ 방관적 행동 : 전문적 활동에 관한 열의나 관심이 부족하다. 교사들은 직무에 충실하지 않으며, 대충 일을 해치우거나 일을 하는 척 흉내만 내는 경향이 있다. 공동의 목표의식을 가지고 있지 못하며, 서로 다투고 대립한다.

29) 노종희(1990), "학교조직 풍토의 개념화 및 측정에 관한 연구." (교육학 연구.vol, 28, no. 2) pp. 67-80

나. 교장의 행동

① 인간지향적 행동 : 교사와의 관계에서 친밀, 온정, 관심, 인정, 칭찬, 이해, 협조 등을 나타내며, 또 교사들 상호간의 친목증진을 유도한다. 교사들이 직면하고 있는 공·사간의 어려움이나 고통을 같이 나눈다.

② 목표지향적 행동 : 술선수범, 치밀한 계획과 철저한 실행, 그리고 이의 과정점검 및 성과의 확인, 교육혁신 및 경영개선을 위한 새로운 방법의 시도, 개인보다는 목표의 원칙을 강조한다.

③ 관료지향적 행동 : 겉치레 행정, 실적 중시, 독단, 권위 주의, 몰인간성, 일방적 의사결정을 강조한다.

조직 풍토 개방성 정도를 알아보기 위한 개방성 지수(openness index)를 노종회<sup>30)</sup>고안했다.

개방성 지수는 학교 조직 풍토의 상대적 개방성 또는 폐쇄성의 정도를 나타내는 것으로서, 4개 하위 척도의 표준 점수(standardized scores)를 가지고 개방성 지수를 산출하였다. 본 연구에서 사용한 개방성 지수의 산출 공식은 다음과 같다.

$$\text{개방성 지수} = (\text{친교적 행동 점수} + \text{헌신적 행동 점수} + \text{목표 지향적 행동}) \\ - (\text{방관적 행동 점수})$$

30) 노종회, 전제서, p. 223.

### 3. 先行 研究

여기에서는 먼저 학교조직의 관료제적 기능, 조직풍토에 관한 선행연구를 먼저 알아보고 양 변인에 관한 선행 연구 동향을 검토하기로 한다.

#### 1) 學校組織의 官僚制的 機能에 關한 研究

학교조직의 관료제적 기능에 관한 연구는 매우 다양한데 Hoy & Miskel<sup>31)</sup>은 Weber의 관료제는 합리적인 의사 결정과 행정적 능률을 극대화한다고 한다. “일반적으로 순수하게 행정 조직의 관료적 유형은 ..... 순수하게 기술적인 관점에서” 볼 때, 최고의 능률을 달성할 수 있다는 것을 보여주는 경향이 있다. 분업과 전문화는 전문가를 낳게 하고, 공평한 전문가는 기술적으로 바르게(correct)하며, 사실에 근거한 합리적 의사 결정을 하게 한다. 일단 합리적 의사 결정을 하면, 권위 계층은 규칙과 규정에 따르고, 지시에 복종하며, 조직의 운영에 있어서 안정성과 통일성 그리고 실천에 있어서 잘 조정된 체계를 확고히 하며, 경력 지향성은 구성원으로 하여금 조직에 충성하도록 하는 유인(incentive)을 제공해 주며, 과외 노력(extra effort)을 하게 한다. 이러한 특징들은 행정적 능률을 극대화하는 기능인 것이다. 왜냐하면, 책임진 전문가는 합리적 의사 결정을 하고, 그리고 이것은 훈련된 방법으로 수행하여 조정되기 때문이라고 하였고,

권오길<sup>32)</sup>은 학교 목표 달성을 위하여 장학 담당자가 일반적이고 비개인적인 규칙을 강조할 때 학교조직 구성원인 교사들 사이에서는 ① 장학 담당자들이 규칙을 강조할 때, 권력의 가시성은 감소하였다. ② 권력의 가시성 감소의 정도가 높을 때, 장학의 합법성은 증가되었다. ③ 장학의 합리성이 증가할 때, 교사들이 느끼는 긴장감은 감소되었다. ④ 긴장감 해소 정도가 높을 때, 교사들이 만족도는 높았다. ⑤ 규칙이 강조도가 높으면 교사들의 만족도는 높게 나타났다고 하였으나,

김일호<sup>33)</sup>는 학교의 관료화 정도와 교사의 역할 갈등에 관한 연구에서 ① 학교의 관료화 정도는 학교 급별로 유의한 차가 없었으나, 관료화 하위 요인별 분석에서는

31) Hoy & Miskel (1993), *op. bit*, p. 106.

32) 권오길(1986), “학교조직의 관료제적 기능에 관한 연구”, 석사 학위논문, 계명 대학교 교육대학원, pp. 29 ~ 30.

33) 김일호(1987), “학교의 관료화 정도와 교사의 역할 갈등”, 석사 학위논문, 동아 대학교 교육대학원, pp. 43 ~ 45.

생산성, 능률성, 계층성에서 유의한 차가 나타나고 있는데 특히 중학교에서는 형식성과 능률성이, 고등학교에서는 형식성, 생산성, 능률성에서 뚜렷한 관료화 정도를 나타내고 있다. ② 학교의 관료화 정도는 학교 설립별로 유의한 차가 없으나 관료화 하위 요인별 분석에서는 공사립 모두 형식성, 능률성에서 관료화 정도가 높다. ③ 학교의 관료화 정도와 교사의 갈등과의 상관은 중학교, 고등학교, 공립학교, 사립학교 그리고 전체 학교에서 모두 유의한 상관관계가 확실히 있다고 밝혀졌고, 따라서 학교조직에서 관료화와 교사의 역할갈등은 상대적 상호작용을 한다고 하였다.

장영상<sup>34)</sup>은 관료화 정도와 교사의 직무 만족도와의 연구에서 ① 학교의 전체적인 관료화 정도는 다소 높은 것으로 나타났다. ( $\bar{X}=3.62$ ) 하위 요인별로 공식성 ( $\bar{X}=3.97$ ), 규칙성 ( $\bar{X}=3.62$ ), 계층성 ( $\bar{X}=3.61$ ), 비정성 ( $\bar{X}=3.29$ )의 순으로 나타났다. ② 학교 급별 초등학교 ( $\bar{X}=3.63$ )와 중학교 ( $\bar{X}=3.61$ )의 관료화 정도는 유의한 차이가 없었다. ③ 학교 소재지별 서울의 강남과 강북 학교의 관료화 정도의 차이는 지역간에 유의한 차이가 없었다. ④ 관료화 정도에 따른 교사의 직무 만족은 관료성 저 집단 ( $\bar{X}=2.90$ )이 관료성 고집단 ( $\bar{X}=2.81$ )보다 만족도가 높으며 유의한 차이가 있었다( $p<0.05$ ). 하위 요인별로 보면 인사 관리와 유인 체제( $p<0.01$ )에서 관료성이 낮은 집단이 관료성이 높은 집단보다 더 만족하고 있었다.

김동근<sup>35)</sup>은 관료화 수준과 교사의 직무 태도와의 연구에서 ① 조직의 관료화 수준을 배경 요인별로 분석한 결과는 교직 경력별, 학교 소재지별, 학교 규모별에서 의의가 있었다. 특히 교직 경력이 짧을수록, 타지역에 비해 직할시에서 관료성에 대한 반응이 높게 나타난 반면, 규모면에서는 12 ~ 24 학급에서 반응이 가장 낮았다. ② 관료화 수준이 높은 집단에 비해 낮은 집단에서 교직 태도에 관한 관심이 높았다. 학교조직의 관료제의 역기능에 관한 석사 학위 논문들<sup>36)37)38)39)40)41)</sup>은 많아

34) 장영상(1991), "학교조직의 관료화 정도와 교사의 직무 만족도와의 관계 연구", 석사 학위논문, 한양 대학교 교육대학원, pp. 39 ~ 56.

35) 김동근(1993), "학교조직의 관료화 수준과 교사의 교직 태도와의 관계" 석사 학위논문, 공주 대학교 교육대학원, pp. 45 ~ 46.

36) 임상철(1995), "학교조직의 관료제적 역기능과 직무 만족에 관한 연구", 부산 대학교 교육대학원, pp. 31-34.

37) 안광순(1990), "학교조직의 관료제 병폐와 교사 집단의 응집성에 관한 조사 연구", 석사 학위 논문, 경희대 학교 교육대학원.

38) 계필현 (1986), "학교조직의 관료제적 역기능과 교사 사기와의 관계", (석사 학위, 인하 대

관료제의 역기능적인 면만을 연구 대상으로 삼아 관료화 수준이 높을 수록 교사의 역할갈등, 직무만족, 직무태도 등 교육현장에 좋지않은 면만이 나타나고 있으나 일선 학교 현장에서 관료제와의 관계가 어떠한가를 보면 다음과 같다.

첫째, 교과 수업의 면에서 이를 지원하는 행정체제에 이르기 까지 분업화가 그 기초를 이루고 있다. 교육내용이나 교과가 세분화되어 가르치고 있는 것이라든지 그들의 수업활동을 지원하는 교무, 학생, 진로상담 등으로 나뉘어 각기 전문성에 의해 가르치도록 되어 있다. 교무분장표가 이를 잘 말해 준다.

둘째, 권위의 계층면에서도 가르치는 역할은 교장, 교감, 교사 등으로 직무수준을 각기 달리하며 명령과 복종의 관계에서 위계화되어 있는데 이는 대체로 직위와 직급의 형태로 구조화 되어 있다.

셋째, 몰인정성의 측면도 그대로 드러난다. 학교조직 구성원으로서의 권리와 의무가 그들을 각기 구속하며 공무의 집행에서 개인적 사정이나 고충이 고려되기 어렵다. 인간관계에서 사적인 감정 표현은 공식적 관계에서 억제된다.

넷째, 규칙과 규정의 측면을 보면, 학교도 어느 관료조직 못지않을 만큼 법규와 규정을 가지고 경영된다. 교육법, 교육공무원법, 교육법 시행령, 교육과정령과 시행령 및 각종의 세칙, 교칙, 각종의 예규 및 근무지침들에 의해 그들의 행위가 규제받는다. 이들 규칙과 규정들은 질서, 표준화, 계속성과 통일성을 가져다 준다.

다섯째, 직업지향성 역시 마찬가지로 교사들은 전문적 능력에 의해 업무를 수행하지만 연공서열과 능력이나 업적에 의해 승진이 이루어지고 평생직으로 보장된다.

이에 미루어 볼 때, 학교조직 역시 관료제의 성격을 가지고 있음이 분명한데 관료제의 순기능적 면을 어느 정도 지각하고 있는지를 연구하는 논문은 찾아 볼 수 없었다.

---

학교 교육대학원

- 39) 문상구(1985), "학교조직의 역기능에 대한 교사의 지각 연구", 석사 학위, 부산 대학교 교육대학원.
- 40) 최철남(1990), "학교조직의 역기능에 대한 교사의 지각 연구", 석사 학위, 전남 대학교 교육대학원.
- 41) 정길득(1989), "학교조직의 관료제적 역기능 분석", 석사 학위, 단국대학교 교육대학원.

## 2) 學校 組織 風土에 關한 研究

Helpin과 Croft의 OCDQ(Organizational Climate Description Questionnaire)을 이용하여 제주도 중등 학교 34개교의 조직 풍토 경향을 조사한 좌봉용<sup>42)</sup>은 개방 풍토(11개교), 통제 풍토(9개교), 친교 풍토(6개교), 폐쇄 풍토(8개교)로 생산적인 조직 풍토를 개방적인 풍토로 보았고 이러한 학교는 학교 평가, 교육 계획 평가, 교육 과정 평가의 점수가 타 조직보다 높았다( $p < .01$ )고 하였다.

마찬가지 방법으로 강원도내 초등학교를 조사한 권중호<sup>43)</sup>는 51개 학교중 개방 풍토 16개교(31.37%), 자율 풍토 5개교(9.80%), 통제 풍토 6개교(11.77%), 친교 풍토 5개교(9.80%), 간섭 풍토 10개교(19.69%), 폐쇄 풍토 9개교(17.66%)로 학교 풍토의 각 유형에 따라 학력검사 점수의 총점은 친교 풍토가 가장 높은 학력 수준을 보였고 자율풍토는 가장 낮은 점수로 1% 수준에서 유의한 차이가 있음을 알 수 있었다고 보고하고 있다.

이밖에 하성용<sup>44)</sup>은 부산시내 중등 학교 24개교를 대상으로 Helpin과 Croft의 OCDQ을 이용하여 학교조직 풍토에 따른 교사의 교직 태도에 관해 연구를 하였는데 학교조직 풍토의 유형은 교직 태도(양육적, 비지시적, 비판적, 의존적, 실제적)형성에 영향을 주고 있다고 하였다.

경기도내에 소재한 공립 초등학교를 조사한 주상오<sup>45)</sup>는 24개교에서 교사가 지각한 학교 풍토는 개방 풍토(33.64%), 폐쇄 풍토(28.18%), 친화 풍토(20.30%) 비융화 풍토(17.88%)로써 바람직한 개방 풍토와 친화 풍토가 비융화 풍토와 폐쇄 풍토보다 높게 나타났고, 교장의 행동은 지시적, 지원적, 제약적 행동 순으로 나타났으며, 교사 집단의 행동은 협동적, 친교적, 비융화적 행동 순으로 나타나 교장의 행동은 지시적 경향이 높고 교사 집단 행동은 바람직한 경향을 보였다고 했다.

42) 좌봉용 (1971), "학교장의 지도성과 학교조직 풍토와의 관계-제주도 중등학교를 중심-" (고려 대학교 교육대학원), pp. 31 ~ 47.

43) 권중호 (1995), "학교조직 풍토와 학생의 학업 성취와의 관계", (고려 대학교 교육대학원, 11), pp. 50 ~ 52.

44) 하성용 (1987), "학교조직 풍토에 따른 교사의 교직 태도에 관한 연구", (석사 학위, 동아 대학교 교육대학원), pp. 54 ~ 57.

45) 주상오 (1994), "학교조직 풍토와 교사의 직무 만족도와의 관계 연구", (경원 대학교 교육대학원 석사 학위), pp. 67 ~ 69.

학교 풍토 개방성 점수를 비교해 본 결과, 교사 집단의 개방성 점수가 높게 나타나는 반면에 교장의 개방성 점수는 낮아 아직도 교장은 폐쇄적인 행동을 보이는 것으로 나타났다. 교사의 특성에 따른 학교 풍토 유형별 지각 경향은 교사의 성별은  $P>.5$  수준에서 의의 있는 차이를 발견할 수 없었으며, 교사의 연령별( $P<.05$ ), 교직 경력별( $P<.05$ ), 교사의 지위별( $P<.05$ ), 학교 규모별( $P<.01$ )수준에서 매우 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

학교 풍토 유형과 교사의 직무 만족 상관 관계는 교장의 지원적 행동과 교사 집단의 협동적 행동, 친교적 행동간에  $P<.01$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 전반적으로 학교 풍토 유형과 교사의 직무 만족 하위 변인과의 상관관계도  $P<.01$  수준에서 만족하는 것으로 나타났으며 특히 개방 풍토에서 가장 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났다.

그런가 하면 서혜정<sup>46)</sup>은 서울시내 소재 공립 중학교 27개교에서 가치관 점수가 높은 교장은 개방적인 학교 조직 풍토를, 중간 점수는 현상 유지적 학교 조직 풍토를, 낮은 점수는 폐쇄적 학교조직 풍토를 이루고 있는 것으로 검증되었다. 가치관 점수가 높은 교사 집단은 개방적인 학교 조직 풍토를 이루고 있지 않는 것으로 밝혀졌다. 또한 가치관 점수가 낮은 교사 집단은 폐쇄적인 학교 조직 풍토를 이루고 있지 않은 것으로 밝혀졌다.

또한 광영우<sup>47)</sup>는 전라북도 지역 내의 중등학교 21개를 대상으로 학교 조직 풍토 변인이 교사의 역할 갈등에 미치는 영향은 16.36%를 설명해 주고 있으며, 하위 변인별로 가장 큰 설명력을 갖는 것은 자유방임으로써 통계적으로 0.1%의 수준으로 의미가 있었다. 다음이 장애, 친밀감, 초연성, 추진성의 순으로 나타났다.

개방 풍토에서 생산 강조성과 후진성이, 친교 풍토에서는 자유방임과 초연성이, 간섭 풍토에서는 친밀감과 사려성이, 그리고 폐쇄 풍토에서는 자유방임과 친밀감이 관계가 깊다.

46) 서혜정(1995), "중학교 교장 및 교사의 가치관과 학교조직 풍토와의 관계에 관한 연구". (이화 여자 대학교 교육대학원 석사 학위), PP. 42 ~ 46.

47) 광영우(1995), "학교조직 풍토와 교사의 역할 갈등과의 관계".(전북 대학교 교육대학원 석사 하위 논문.), PP. 27 ~ 43.

### 3) 官僚制와 學校 組織 風土에 關한 研究

관료제와 조직 풍토 두 변인을 놓고 연구한 오덕규<sup>48)</sup>는 서울시내 강남, 강북의 소재 초등학교와 인천시 소재 초등학교 41개를 대상으로 조직의 관료화 정도와 조직 풍토와의 관계를 다음과 같이 결론지었다.

1) 국민학교 관료화 정도를 파악하기 위한 하위 변인을 계층성, 규칙성, 공식성, 비정성등 4가지 요인을 구분하여 각각 6개 항목의 설문을 통하여 얻은 결과를 가지고 t검정, F검정으로 다음과 같은 결과를 얻었다.

① 초등학교 조직의 전체적인 관료화 정도는 상당히 높다. ( $\bar{X}=3.58$ ) 하위 요인 별로 살펴보면 공식성 ( $\bar{X}=3.92$ )이 가장 높고 다음으로 규칙성 ( $\bar{X}=3.70$ ), 계층성 ( $\bar{X}=3.12$ ), 비정성 ( $\bar{X}=3.12$ ) 순으로 나타났다.

② 학교 규모별에 따른 관료화 정도는 54학급 이상 ( $\bar{X}=3.70$ )이 가장 높으며 의미 있는 차를 나타냈다. ( $P<0.05$ )

③ 학교 소재지에 따른 관료화 정도는 강남 소재지 학교 ( $\bar{X}=3.67$ )가 매우 높은 것으로 보아 3개 소재지 중 가장 관료적인 학교 운영을 하고 있다. ( $P<0.01$ )

2) 초등학교 조직 풍토의 개방성 정도를 알아 본 결과는 다음과 같다.

① 학교 조직 전체의 평균 개방성 지수 ( $\bar{X}=7.34$ )를 기준으로 고집단 ( $N=19$ )과 저집단 ( $N=22$ )의 개방 지수의 의미 있는 차이는 없었다.

② 학교 규모별에 개방 지수의 의미 있는 차이는 없으나 하위 요인인 현신적 행동에서만 36학급 이하 ( $\bar{X}=3.39$ )가 가장 높고, 37 ~ 53학급 ( $\bar{X}=3.12$ )으로 의미 있는 차를 보였다. ( $P<0.05$ )

③ 학교 소재지별에 따른 전체적인 개방 지수의 차이는 의미 없게 나타났다.

3) 관료화 정도에 따른 조직 풍토의 개방성 정도를 알아본 결과는 다음과 같다. 관료성이 높은 고집단 ( $\bar{X}=7.38$ )이고, 관료성이 낮은 저집단 ( $\bar{X}=7.30$ )으로 의미 있는 차가 나타나지 않았다. 그러나 하위 요인인 인간 지향적 중심 행동에서 관료성이

48) 오덕규 ( 1991), "학교조직의 관료화 정도와 조직풍토와의 관계 연구", (한양대학교 교육대학원 석사학위 논문), PP. 39 ~ 42.

고 집단( $\bar{X}=2.59$ )이고, 관료성 저 집단( $\bar{X}=3.24$ )로 의미 있는 차를 보이고 있다.  
( $P<0.01$ )

그런가 하면 이은철<sup>49)</sup>은 충청남도와 대전 직할시 소재 초등학교 45개교의 관료화 정도와 조직 풍토와의 관계 연구에서 다음과 같이 주장하였다.

① 초등학교의 관료화 정도와 개방성 수준과의 관계를 알아보기 위하여 관료화 정도와 개방성 수준을 각각 상위 집단과 하위 집단으로 나누고 4간표에 의해 의하여  $X^2$ 치와 의의도를 검증한 결과 두 변인간의 관계는 매우 의의 있는 것으로 밝혀졌다.

② 학교 및 교사의 배경 변인별 관료화 정도와 개방성 수준과의 관계를 4간표에 의해  $X^2$ 치 의의도 유관 계수를 산출한 결과 남교사보다 여교사가, 주임교사의 경우보다 교사가, 경력에 있어서는 21년 이상의 교사가, 직할시나 면리에 근무하는 교사보다는 시읍에 근무하는 교사가, 학교 규모면에서는 12 ~ 24학급의 학교의 경우에 의의 있는 것으로 밝혀졌으나, 그 밖의 경우에는 의의가 없는 것으로 나타났다.

③ 학교의 관료화 정도와 학교 풍토의 하위 요인 수준과의 관계를 4간표에 의거  $X^2$ 치와 의의도를 산출한 결과 교사의 친교적 행동 요인과 학교의 인간지향적행동과 관료 지향적 행동에서 매우 의의 있는 것으로 밝혀졌다.

이상의 선행 연구 동향을 고찰 해 볼 때 학교조직의 관료제가 모두 역기능적으로 교육현장에 불합리한 것으로 되고 있으나 학교 현장은 관료제를 채택하고 있는 것이 분명하다. 이는 순기능적 관료화 수준에 대한 연구의 필요성을 요구하며 순기능적 관료화 수준은 교사들에게 어떻게 지각하여 학교조직의 풍토를 형성 하는가를 연구할 가치가 있다.

49) 이은철(1992). "국민학교의 관료화 정도와 조직 풍토와의 관계", (공주 대학교 교육대학원 석사 학위논문.), PP. 32 ~ 43.

### Ⅲ. 研究의 方法

#### 1. 標集 對象

본 연구는 제주도내 소재한 중학교 16개교, 고등학교 21개교에 근무하는 교사 666명을 대상으로 질문지에 의한 조사를 하였으며, 중, 고등학교로 나누어 무선 표집(Random Sampling)하여 회수된 646명중에서 확실한 응답을 한 632를 본 분석에 사용하고, 잘못 응답한 14부는 분석에서 제외시켰다. 배부한 질문지의 회수 상황은 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 질문지의 배부 및 회수 상황

학 교 별	배부학교수	배부부수	회수부수	유효부수	유효비율
중 학 교	16	288	278	272	94%
고등학교	21	378	368	360	95%
계	39	666	632	632	95%

#### 2. 測定 道具

본 연구를 수행하기 위한 측정 도구는 학교의 순기능적 관료화와 학교조직 풍토 측정 질문지 2가지로 다음과 같다.

##### 1) 學校의 純機能的 官僚化 測定 質門紙

학교의 순기능적 관료화 질문지는 Hoy & Miskel<sup>50)</sup>의 Weber 모형의 순기능적 관료화 하위 요인 5개(표 Ⅱ-1)를 기초로 하여 연구자가 Likert식 5단계 척도로 구성하였으며, 질문지 중 6, 12, 24번으로 역순으로 제작하였으며, 재검사 신뢰도는 .815이고, 내적 합치도는 .889이다. 순기능적 관료화 수준에 대한 구체적인 하위 요인과의 관련에 따른 문항 번호 및 문항수는 <표 Ⅲ-2>와 같다.

50) Hoy & Miskel(1991), *op. cit.* p. 108.

<표 III-2> 순기능적 관료화 질문지 요인별 문항 번호

요 인	문 항 번 호						문 항 수
전문적기술과지식	1	2	3	4	5	6*	6
합 리 성	7	8	9	10	11	12*	6
훈련된준수·조정	13	14	15	16	17	18	6
계속성·통일성	19	20	21	22	23	24*	6
유 인	25	26	27	28	29	30	6

\* 역산 처리임.

## 2) 學校組織 風土 測定 質問紙

학교조직 풍토 질문지는 우리 나라 실정에 맞게 제작한 노종희<sup>51)</sup>의 “학교조직 풍토의 개념화 및 측정에 관한 연구”에서 검증된 6개 하위 요인을 Likert식 5단계로 구성된 OCDQ-KOR을 개방성 지수 산출에 이용하였다.

학교조직 풍토에 대한 구체적인 하위요인과 이에 따른 문항 번호 및 문항수는 <표 III-3>과 같다.

<표 III-3> 학교조직 풍토 질문지 요인별 문항 번호

요 인	문 항 번 호					문 항 수	
교사의 행동	친 교 적 행 동	1	2	3	4	5	5
	헌 신 적 행 동	6	7	7	9	10	5
	방 관 적 행 동	11	12	13	14	15	5
교장의 행동	인간지향적 행동	16	17	18	19	20	5
	목표지향적 행동	21	22	23	24	25	5
	관료지향적 행동	26	27	28	29	30	5

## 3. 資料 處理

본 연구의 자료 처리는 HANASP 프로그램을 이용하여 통계 처리하였다. 유의 수준은 사회과학에서 주로 사용하는 95%( $p < .05$ )와 99%( $p < .01$ )로 제한하였다.

51) 노종희(1990), “학교조직풍토의 개념화 및 측정에 관한 연구”, (교육학 연구)

## IV. 結果 및 解釋

앞에서 진술한 본 연구 문제를 통계적으로 분석한 결과는 다음과 같다.

### 1. 學校의 純機能的 官僚化 水準 分析

학교의 순기능적 관료화 수준을 구성하는 하위 요인, 즉 ① 전문적 기술과 지식, ② 합리성, ③ 훈련된 준수와 조정, ④ 계속성 및 통일성, ⑤ 유인에 대하여 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 비교 분석하였다.

가설 I의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-1> 학교의 순기능적 관료화 수준 전체 비교

구 분		N	$\bar{X}$	S	t
학 교 별	중 학 교	272	3.16	0.33	1.43
	고등학교	360	3.19	0.37	
성 별	남	397	3.21	0.37	4.47**
	여	235	3.12	0.31	
설 립 별	국·공립	469	3.18	0.34	0.30
	사 립	163	3.17	0.38	
직 위 별	교 사	431	3.13	0.34	4.72**
	주임교사	201	3.27	0.35	

\*\* p<.01

<표 IV-1>은 교사들이 지각하는 학교의 순기능적 관료화 수준 전체를 학교별, 성별, 설립별, 직위별로 5점척으로 조사하여 그 차이가 있는가를 알아보기 위하여 t 검정한 결과이다. 분석된 자료에 의하면 순기능적 관료화 수준은 전체 평균( $\bar{X}$ =3.17, S=0.35)으로 관료화 수준은 높다.

중학교( $\bar{X}=3.16$ )와 고등학교( $\bar{X}=3.19$ )간에, 국·공립학교( $\bar{X}=3.18$ )와 사립학교( $\bar{X}=3.17$ )간에는 차이가 없어 영가설을 받아 들였으나, 성별에서는 남교사( $\bar{X}=3.21$ )와 여교사( $\bar{X}=3.12$ )간에는 유의한 차이( $p<.01$ )가 나타났으며, 또한 교사( $\bar{X}=3.13$ )와 주임교사( $\bar{X}=3.27$ )간에도 유의한 차이( $p<.01$ )가 있어 영가설은 따라서 기각하였다.

가설 I-1의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-2> 교사의 전문적 기술과 지식

구	분	N	$\bar{X}$	S	t
학 교 별	중 학교	272	3.42	0.43	4.01**
	고등학교	360	3.57	0.51	
성 별	남	397	3.58	0.49	5.36**
	여	235	3.38	0.43	
설 립 별	국·공립	469	3.51	0.48	0.23
	사 립	163	3.50	0.49	
직 위 별	교 사	431	3.44	0.49	4.80**
	주임교사	201	3.63	0.45	

\*\*  $p<.01$

순기능적 관료화의 하위 요인 중 분업에 의하여 교사의 전문적 기술과 지식을 학교별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 어떠한가를 알아보기 위하여 t검정한 결과 <표 IV-2>는 설립별만을 제외한 다른 집단별 분석에서는 모두 영가설이 기각되었다. 즉 고등학교( $\bar{X}=3.57$ )가 중학교( $\bar{X}=3.42$ )보다, 남교사( $\bar{X}=3.58$ )가 여교사( $\bar{X}=3.38$ )보다, 주임교사( $\bar{X}=3.63$ )가 교사( $\bar{X}=3.44$ )보다 유의한 차이( $p<.01$ )를 나타내었다. 이는 전공 분야별로 분업화가 되어 있고 자신의 해야 할 업무를 파악하며 과업에 만족하여 교육 전문가로서 권태로움을 적게 느끼고 있다.

가설 I-2의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 VI-3> 합리성(공정성)

구분	N	$\bar{X}$	S	t
학교별	중학교	272	2.91	1.24
	고등학교	360	2.91	
성별	남	397	2.97	3.74**
	여	235	2.82	
설립별	국·공립	469	2.93	1.62
	사립	163	2.85	
직위별	교사	431	2.84	5.14**
	주임교사	201	3.06	

\*\* p<.01

순기능적 관료화 하위 요인 중 합리성 분석을 보면 평균( $\bar{X}=2.89$ )이 낮은 편으로 지각하고 있으나 중·고등학교간에, 공·사립간에는 유의한 차이가 없어 평가설을 받아들이고 있으나 여교사( $\bar{X}=2.82$ )보다는 남교사( $\bar{X}=2.97$ )가, 교사( $\bar{X}=2.84$ )보다는 주임교사( $\bar{X}=3.06$ )가 합리성에서 유의한 차(P<.01)를 나타내어 평가설을 기각하고 대립가설을 받아 들인다. 교사들의 교육청 인사관리 규정의 공정성( $\bar{X}=2.75$ ), 학교 업무 분담의 공정성( $\bar{X}=2.76$ ), 근무 평정의 공정성( $\bar{X}=2.96$ ), 학교의 의사결정의 합리성( $\bar{X}=2.94$ ), 학교에서 성과금을 규정에 의한 공정지급( $\bar{X}=2.85$ )에서 3점이하로 낮게 지각하고 있어 학교 경영자들의 순기능적 관료화인 합리성(공평성)적용이 무엇보다도 우선되어야 학교에서 교사들의 사기가 저하되지 않고 직무에 만족하여 교육의 목적을 효과적·효율적으로 달성하는 데 도움이 될 수 있다.

가설 I -3의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-4> 훈련된 준수·조정

구 분		N	$\bar{X}$	S	t
학 교 별	중 학 교	272	3.47	0.43	4.0**
	고등학교	360	3.57	0.51	
성 별	남	397	3.58	0.49	5.28**
	여	235	3.38	0.44	
설 립 별	국·공립	469	3.51	0.48	0.23
	사 립	163	3.50	0.49	
직 위 별	교 사	431	3.44	0.49	4.79**
	주임교사	201	3.64	0.45	

\*\* p<.01

순기능적 관료화의 하위 요인 중 권위의 계층 즉 훈련된 준수·조정면에서 평균 ( $\bar{X}=3.29$ )이 높다. 국·공립학교( $\bar{X}=3.51$ )와 사립학교( $\bar{X}=3.50$ )의 차이는 없어 영가설을 받아들이고 있으나 중학교 교사( $\bar{X}=3.47$ )보다는 고등학교 교사( $\bar{X}=3.57$ )가, 여교사( $\bar{X}=3.38$ )보다는 남교사( $\bar{X}=3.58$ )가, 교사( $\bar{X}=3.44$ )보다는 주임교사( $\bar{X}=3.64$ )가 유의한 차(p<.01)를 나타내어 학교 내에서 업무 분담에 있어 교장의 조정과 명령을 기꺼이 수용하며 사무분장표가 분명하고 보고 체제가 명확할 뿐 아니라 각 부서간 상호보완적이고 학교에서의 의사 결정이 신속하게 이루어지고 있다.

가설 I-4의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-5> 계속성과 통일성

구분	N	$\bar{X}$	S	t
학교별	중학교	272	3.32	0.60
	고등학교	360	3.30	
성별	남	397	3.33	1.76*
	여	235	3.27	
설립별	국·공립	469	3.30	0.76
	사립	163	3.33	
직위별	교사	431	3.28	2.54*
	주임교사	201	3.37	

\* p<.05

순기능적 관료화의 하위 요인 중 계속성과 통일성 면에서 보면 평균( $\bar{X}=3.29$ )이 높고 국·공립학교( $\bar{X}=3.30$ )와 사립학교( $\bar{X}=3.33$ ), 중학교( $\bar{X}=3.32$ )와 고등학교( $\bar{X}=3.30$ )간에 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이고 있으나, 여교사( $\bar{X}=3.27$ ) 보다는 남교사( $\bar{X}=3.33$ )가, 교사( $\bar{X}=3.28$ ) 보다는 주임교사( $\bar{X}=3.47$ )가 유의한 차이(p<.05)를 나타내어 상급 관청의 지시, 각종의 규정을 알고 책임 소재가 분명하게 업무 처리를 하며 많은 교사들이 인사 이동으로 자리를 옮겨도 정규 교육 활동에 지장이 없다.

가설 I-5의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-6> 유 인 (incentive)

구 분	N	$\bar{X}$	S	t	
학 교 별	중 학 교	272	2.91	0.55	0.89
	고등학교	360	2.87	0.56	
성 별	남	397	2.86	0.58	1.59
	여	235	2.93	0.52	
설 립 별	국·공립	469	2.87	0.56	1.41
	사 립	163	2.94	0.54	
직 위 별	교 사	431	2.88	0.54	0.41
	주임교사	201	2.90	0.59	

순기능적 관료화의 하위 요인 중 유인에서 보면 평균( $\bar{X}=2.88$ )이 낮고 학교별, 성별, 설립별, 직위별에서 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이고 있다. 교직은 타직에 비하여 평생직으로 신분이 보장되고( $\bar{X}=3.70$ ) 현재 학교에 근무하는 것이 보람있다( $\bar{X}=3.15$ )고 하였으나, 교원의 경제적대우( $\bar{X}=2.54$ ), 교원의 사회적 대우( $\bar{X}=2.41$ ), 우수 학생에 대한 교직 권유( $\bar{X}=2.76$ ), 교직의 미래의 전망( $\bar{X}=2.75$ )은 낮아 교원의 경제적, 사회적 유인체제가 무엇보다도 중요하고 우수한 학생들이 사범대학교에 진학할 수 있는 풍토가 조성되고, 우수 교원 확보법의 제정과 시행으로 교원들에게 동기를 부여하므로써 교육이 목적이 효율적·효과적으로 달성될 수 있다.

## 2. 學校組織 風土 開放性 分析

가설 II의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 VI-7> 학교 조직 풍토 전체 개방성 지수

구분	N	$\bar{X}$	S	t
학교별	중학교	272	36.88	2.46*
	고등학교	360	35.53	
성별	남	397	36.30	2.80**
	여	235	35.80	
설립별	국·공립	469	36.18	0.46
	사립	163	35.90	
직위별	교사	431	36.10	0.23
	주임교사	201	36.13	

\*\* p<.01    \* p<.05

학교조직 풍토 전체 개방성 지수는 평균( $\bar{X}=36.1$  S=6.89)이고, 국·공립학교( $\bar{X}=36.18$ )와 사립학교( $\bar{X}=35.90$ )사이, 교사( $\bar{X}=36.10$ )와 주임교사( $\bar{X}=36.13$ )사이에는 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이나, 중학교 교사( $\bar{X}=36.88$ )가 고등학교 교사( $\bar{X}=35.53$ )보다 p<.05, 남교사( $\bar{X}=36.30$ )가 여교사( $\bar{X}=35.80$ )보다는 유의한 차이(p<.01)가 있어 영가설을 기각하고 대립 가설을 받아들인다.

학교조직 풍토의 개방성 지수는 5점척으로 계산하면 최고점이 50점(교사의 친교적 행동점수 25 + 교사의 헌신적 행동점수 25 + 교장의 목표지향적 행동점수 25 - 교사의 방관적 행동점수 25)으로 제주도내 중·고등학교의 풍토 전체 개방성평균 점수 36.1은 개방적임을 알 수 있다.

가설 II-1의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-8> 교사의 친교적 풍토

구분	N	$\bar{X}$	S	t	
학교별	중학교	272	3.08	0.47	0.78
	고등학교	360	3.05	0.48	
성별	남	397	3.08	0.47	1.01
	여	235	3.04	0.49	
설립별	국·공립	469	3.07	0.48	0.68
	사립	163	3.04	0.48	
직위별	교사	431	3.06	0.48	0.74
	주임교사	201	3.09	0.47	

학교조직 풍토의 하위 요인인 교사의 친교적 풍토는 평균( $\bar{X}=3.07$ )로 높으나 학교별, 설립, 설립별, 직위별로 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들인다.

가설 II-2의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-9> 교사의 헌신적 행동

구분	N	$\bar{X}$	S	t	
학교별	중학교	272	3.34	0.47	1.83*
	고등학교	360	3.27	0.48	
성별	남	397	3.31	0.48	0.77
	여	235	3.28	0.47	
설립별	국·공립	469	3.30	0.48	0.92
	사립	163	3.34	0.48	
직위별	교사	431	3.32	0.47	1.72*
	주임교사	201	3.25	0.48	

\* p<.05

학교 조직 풍토의 하위 요인인 교사의 헌신적 행동은 평균 ( $\bar{X}=3.28$ )로 높으나

남교사(  $\bar{X}=3.31$  )와 여교사(  $\bar{X}=3.28$  )간에, 국·공립(  $\bar{X}=3.30$  )과 사립학교(  $\bar{X}=3.34$  )간에는 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이나, 고등학교 교사(  $\bar{X}=3.27$  )보다는 중학교 교사(  $\bar{X}=3.34$  )가, 주임교사(  $\bar{X}=3.25$  )보다는 교사(  $\bar{X}=3.32$  )가 유의한 차이 ( $p<.05$ )를 보여 자신들의 수업 방법 개선이나 새로운 교육 관계 전문지를 읽고 교내 연수 활동에 적극적으로 참가하며 교사들이 혁신 의욕이 높고 새로운 교육 동향에 관해 이야기를 나누고 있다.

가설 II-3의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-10> 교사의 방관적 행동

구 분		N	$\bar{X}$	S	t
학 교 별	중 학교	272	2.60	0.6	4.32**
	고등학교	360	2.40	0.54	
성 별	남	397	2.36	0.56	0.44
	여	235	2.38	0.54	
설 립 별	국·공립	469	2.36	0.56	0.60
	사 립	163	2.39	0.54	
직 위 별	교 사	431	2.40	0.56	1.74*
	주임교사	201	2.32	0.53	

\*\*  $p<.01$  \*  $p<.05$

학교조직 풍토의 하위 요인 중 교사의 방관적 행동의 전체의 평균점(  $\bar{X}=2.40$  )로 나타난 것은 교사들이 방관적 행동이 낮아 교육활동에 바람직하다. 남(  $\bar{X}=2.36$  ) . 여(  $\bar{X}=2.38$  )교사별, 국·공립(  $\bar{X}=2.36$  )과 사립학교(  $\bar{X}=2.39$  )간에는 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들인다. 중학교(  $\bar{X}=2.60$  )보다는 고등학교(  $\bar{X}=2.40$  )가 유의차 ( $p<.01$ )가 있고 , 교사(  $\bar{X}=2.40$  )보다는 주임교사(  $\bar{X}=2.32$  )가 유의한 차( $p<.05$ )를 나타내어 영가설을 기각하고 대립 가설을 채택한다.

가설 II-4의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-11> 교장의 인간 지향적 행동

구 분		N	$\bar{X}$	S	t
학 교 별	중 학 교	272	3.09	0.75	0.49
	고등학교	360	3.06	0.79	
성 별	남	397	3.09	0.74	0.16
	여	235	3.10	0.76	
설 립 별	국·공립	469	3.17	0.73	4.34**
	사 립	163	2.87	0.77	
직 위 별	교 사	431	3.09	0.74	0.16
	주임교사	201	3.10	0.76	

\*\* P<.01

학교 조직 풍토의 하위 요인인 교장의 인간적 행동의 평균점은( $\bar{X}=3.09$ )로 높고 중학교( $\bar{X}=3.09$ )와 고등학교( $\bar{X}=3.06$ )간에, 남교사( $\bar{X}=3.09$ )와 여교사( $\bar{X}=3.10$ )간에, 교사( $\bar{X}=3.09$ )와 주임교사( $\bar{X}=3.10$ )간에 각각 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이나 사립학교( $\bar{X}=2.87$ )보다는 국·공립중등학교( $\bar{X}=3.17$ )가 유의한 차이( $p<.01$ )로 영가설을 기각하고 대립 가설을 받아 들인다. 이것은 국·공립학교 교사들은 그들의 교장이 친절, 온정, 관심, 인정, 칭찬, 이해, 협조 등을 나타내며, 또 교사들 상호간의 친목증진을 유도하고, 교사들이 직면하고 있는 공·사립간의 어려움이나 고통을 같이 나누고 있다고 지각하고 있다.

가설 II-5의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-12> 교장의 목표 지향적 행동

구분	N	$\bar{X}$	S	t
학교별	중학교	272	3.25	2.14*
	고등학교	360	3.35	
성별	남	397	3.29	0.01
	여	235	3.29	
설립별	국·공립	469	3.30	0.71
	사립	163	3.26	
직위별	교사	431	3.11	2.76**
	주임교사	201	3.25	

\* p<.05    \*\* p<.01

학교조직 풍토의 하위 요인 중 교장의 목표 지향적 행동은 평균 ( $\bar{X}=3.28$ )로 높다. 남교사( $\bar{X}=3.29$ )와 여교사( $\bar{X}=3.29$ )간에, 국·공립학교( $\bar{X}=3.30$ )와 사립학교( $\bar{X}=3.26$ )간에는 각각 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들인다.

중학교 교사( $\bar{X}=3.25$ )보다는 고등학교 교사( $\bar{X}=3.35$ )가 유의한 차이 (p<.05)가 있고, 교사( $\bar{X}=3.11$ )보다는 주임교사( $\bar{X}=3.25$ )가 유의한 차이(P<.01)가 있어 영가설을 기각하고 대립 가설을 받아들인다.

이는 고등학교 교사와 주임교사들의 그들의 교장의 행동이 솔선수범, 치밀한 계획과 철저한 실행, 그리고 이의 과정 점검 및 성과의 확인, 교육혁신 및 경영개선을 위한 새로운 방법을 시도, 개인보다는 조직의 목표와 원칙을 강조하고 있다.

가설 II-6의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-13> 교장의 관료 지향적 행동

구 분	N	$\bar{X}$	S	t	
학 교 별	중 학 교	272	2.86	0.67	0.51
	고등학교	360	2.89	0.79	
성 별	남	397	2.86	0.77	0.16
	여	235	2.87	0.71	
설 립 별	국·공립	469	2.80	0.70	3.44**
	사 립	163	3.05	0.83	
직 위 별	교 사	431	2.85	0.73	0.62
	주임교사	201	2.89	0.77	

\*\* p<.01

학교조직 풍토의 하위 요인인 교장의 관료 지향적 행동인 평균점( $\bar{X}= 2.86$ )로 낮아 바람직하나, 학교별, 성별, 직위별 유의한 차이가 없으나, 사립학교( $\bar{X}=3.05$ ) 보다는 국·공립학교( $\bar{X}=2.80$ )가 낮은 유의한 차이( $p<.01$ )로 영가설을 기각하고 대립 가설을 채택한다. 이는 사립학교보다 국·공립 학교에서 교사들은 교장의 행동이 교육에 바람직 하다고 지각하고 있다. 그러나 제주도 중·고등학교의 교사들은 그들의 교장이 모든일을 자기 의도대로 행하여지기를 바라고 있다( $\bar{X}=3.26$ )고 지각하고 있음은 학교 경영이 민주성의 원리가 더욱 요망되고 있다.

### 3. 두 變因의 相關 關係 分析

가설 Ⅲ의 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-14> 두 변인의 상관관계 분석

구 분			학교조직 풍토	
			개방풍토 N = 303	폐쇄풍토 N = 329
순기능적 관료화	고집단 N =302	.43**	.08	
	저집단 N =330	.13*	.29**	

\* p<.05    \*\* p<.01

학교의 순기능적 관료화의 수준과 조직풍토의 개방성 정도와의 상관관계에서 전체 평균점(순기능적 관료화  $\bar{X}=3.17$ , 학교조직 풍토 개방성  $\bar{X}=36.1$ )을 중심으로 분석한 결과 순기능적 관료화 수준의 높은집단( $\bar{X}=3.43$ )과 개방풍토( $\bar{X}=41.6$ )사이에는  $r=.43$ 으로 유의한 상관으로  $p<.01$ 로 따라서 양변인간에 관계가 없다는 영가설은 기각되었다. 그러므로 관료화 수준이 높을수록 조직 풍토가 개방적임을 판정할 수 있다. 또 순기능적 관료화의 수준 높은 집단과 조직 풍토의 개방성 지수가 낮은 폐쇄풍토( $\bar{X}=31.0$ )집단과의 상관관계 분석은 거의 상관이 없으며 유의한 차를 나타나지 않았다.

학교의 순기능적 관료화의 수준이 낮고( $\bar{X}=2.88$ ) 개방 풍토인 두 변인간에는 거의 상관관계가 없으며 유의성은  $p<.05$ 로 나타났으나, 순기능적 관료화 수준이 낮고 개방성 지수가 낮은 폐쇄 풍토 두 변인간에는  $r=.29$ 로 낮은 상관관계가 있으며 유의도 검정은  $p<.01$ 로 영가설을 기각하였다.

<표 IV-15> 특성별 관료화 수준과 조직 풍토와의 상관 분석

구분	N	순기능적 관료화 수준	학교조직 풍토		비고
			개방적 (N=303)	폐쇄적 (N=329)	
관 별	중 학교	272	고(N = 124)	0.45**	0.09
			저(N = 148)	0.15**	0.30**
	고등학교	360	고(N = 178)	0.40**	0.07
			저(N = 182)	0.15**	0.28**
성 별	남	397	고(N = 207)	0.44**	0.08
			저(N = 190)	0.11*	0.27**
	여	235	고(N = 95)	0.40**	0.09
			저(N = 140)	0.11*	0.29**
설 립 별	국·공립	469	고(N = 224)	0.42**	0.07
			저(N = 245)	0.10*	0.30**
	사립	163	고(N = 78)	0.41**	0.08
			저(N = 85)	0.12	0.27**
직 위 별	교사	431	고(N = 186)	0.40**	0.08
			저(N = 245)	0.12*	0.28**
	주임교사	201	고(N = 116)	0.48**	0.09
			저(N = 85)	0.18*	0.33**

\* P<.05    \*\* P<.01



학교별, 성별, 설립별, 직위별 순기능적 관료화 수준과 조직 풍토의 개방성도 전체 분석과 차이 없는 결과를 나타내고 있다.

이상 두 변인간의 상관관계를 종합하면 대체적인 경향성은 학교조직의 순기능적 관료화 수준이 높을수록 학교 조직 풍토는 개방적이고, 순기능적 관료화 수준이 낮을수록 조직 풍토는 폐쇄적이 된다고 말할 수 있다.

## V. 要約 및 結論

### 1. 要約

교육의 실천 및 이를 조장하는 교육 행정이 효과적으로 이루어지기 위해서는 학교 안에서 교사들의 지각하는 순기능적 관료화 수준과 학교조직 풍토가 어떠한지를 올바르게 이해하는 것은 학교의 경영 개선에 많은 도움을 줄 것이다. 학교의 관료화 정도와 역기능, 학교 조직 풍토에 관한 각각 다른 변인으로 연구된 것은 많으나 학교의 순기능적 관료화 수준을 독립 변인으로 하고 학교의 조직 풍토를 종속 변인으로 한 연구는 찾아보기 힘들어 본 연구는 이 두 변인간의 관계를 조사할 목적으로 이루어 졌으며, 이에따라 학교를 효과적·효율적으로 경영할 수 있는 근거를 제공할 필요가 있다.

따라서 본 연구는 학교의 순기능적 관료화 수준을 분석하고 그 관료화 정도와 학교조직 풍토 사이에 어떠한 관계가 있는가를 밝혀 교육 활동을 위한 직무 설계에 필요한 정보를 제공하는데 다음과 같은 문제를 분석했다.

첫째, 학교의 순기능적 관료화 수준은 교사의 개인적 특성에 따라 어떻게 다른가?

둘째, 학교조직 풍토의 개방성은 교사의 개인적 특성에 따라 어떻게 다른가?

셋째, 학교의 순기능적 관료화 수준과 조직 풍토의 개방성과는 어떠한 관련이 있는가?

연구 방법은 제주도내 중학교16개교, 고등학교 21개교에 재직하고 있는 교사 666명을 대상으로 무선 표집하였다.

학교조직의 순기능적 관료화 측정 도구는 연구자가 Likert식 5단계 척도로 30문항 제작하여 사용하였으며 학교조직 풍토는 노종희의 OCDQ-KOR 설문지 30문항을 그대로 이용하여 연구자가 직접 HANASP 이용하여 전산 통계 처리하였다.

이 연구에서 분석된 결과를 요약하면 다음과 같다.

가설 I) “학교의 순기능적 관료화 수준은 학교 급별, 설립별, 성별, 직위별로 차이가 없을 것이다”라는 영가설을 설정하고 검정한 결과는 전체 평균( $\bar{X}=3.17$ )이

고, 학교급별, 설립별은 차이가 없어 영가설을 받아들이나, 남교사( $\bar{X}=3.21$ )와 여교사( $\bar{X}=3.12$ )간에, 주임교사( $\bar{X}=3.27$ )와 교사( $\bar{X}=3.13$ )간에 각각  $P<.01$ 이 유의한 차이로 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설 I - 1. “교사의 전문적 기술과 지식에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 설립별에서는 차이가 없어 받아들이나 중학교 교사( $\bar{X}=3.42$ )와 고등학교 교사( $\bar{X}=3.57$ )간에, 남교사( $\bar{X}=3.58$ )와 여교사( $\bar{X}=3.38$ )간에, 교사( $\bar{X}=3.44$ )와 주임교사( $\bar{X}=3.63$ )간에는 각각  $P<.01$ 이 유의한 차이로 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설 I - 2. “합리성에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 학교별, 설립별에서는 차이가 없어 영가설을 받아들이나, 남교사( $\bar{X}=2.97$ )와 여교사( $\bar{X}=2.82$ )간에, 교사( $\bar{X}=2.84$ )와 주임교사( $\bar{X}=3.06$ )간에 각각  $P<.01$ 로 유의한 차이가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설 I - 3. “훈련된 준수·조정에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 설립별에서 차이가 없어 영가설은 받아들이나, 중학교 교사( $\bar{X}=3.47$ )와 고등학교 교사( $\bar{X}=3.57$ )간에, 남교사( $\bar{X}=3.58$ )와 여교사( $\bar{X}=3.38$ )간에, 교사( $\bar{X}=3.44$ )와 주임교사( $\bar{X}=3.64$ )간에 각각  $P<.01$ 로 유의한 차이가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설 I - 4. “계속성과 통일성에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 학교별, 설립별로 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이나, 남교사( $\bar{X}=3.33$ )와 여교사( $\bar{X}=3.27$ )간에는  $P<.05$ 로 유의차가 있고, 또 교사( $\bar{X}=3.28$ )와 주임교사( $\bar{X}=3.37$ )간에도  $P<.01$ 로 유의한 차이가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설 I - 5. “유인(incentive)에 대한 지각 수준은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 어느 특성에서도 유의한 차이가 없고 영가설을 받아들인다. 교직은 타직에 비하여 평생직으로 신분이 보장되고( $\bar{X}=3.70$ ) 현재 학교에 근무하는 것이 보람있다( $\bar{X}=3.15$ )고 하였으나, 교원의 경제적대우( $\bar{X}=2.54$ )

), 교원의 사회적 대우(  $\bar{X}=2.41$  ), 우수 학생에 대한 교직 권유(  $\bar{X}=2.76$  ), 교직의 미래의 전망(  $\bar{X}=2.75$  )은 낮아 교원의 경제적, 사회적 유인체제가 무엇보다도 중요하고 우수한 학생들이 사범대학교에 진학할 수 있는 풍토 조성이 필요하다.

가설Ⅱ. “학교조직 풍토는 학교 급별, 설립별, 성별, 직위별로 차이가 없을 것이다.”라는 영가설을 설정하고 검정한바 전체 평균(  $\bar{X}=36.1$  )이고, 설립별, 직위별 유의차가 없어 영가설을 받아들이나, 중학교 교사(  $\bar{X}=36.88$  )와 고등학교 교사(  $\bar{X}=35.53$  )간에는  $P<.05$ 로 유의차가 있고, 남교사(  $\bar{X}=36.30$  )와 여교사(  $\bar{X}=35.80$  )간에도  $P<.01$ 로 유의차가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설Ⅱ- 1. “교사의 친교적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 평균  $\bar{X}=3.07$ 로 어느 특성에서도 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들인다.

가설Ⅱ- 2. “교사의 헌신적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 성별, 설립별은 유의차가 없어 영가설을 받아들이나, 중학교 교사(  $\bar{X}=3.34$  )와 고등학교 교사(  $\bar{X}=3.27$  )간에, 교사(  $\bar{X}=3.32$  )와 주임교사(  $\bar{X}=3.25$  )간에는 각각  $P<.05$ 로 유의차가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설Ⅱ- 3. “교사의 방관적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 성별, 설립별로 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이나, 중학교 교사(  $\bar{X}=2.60$  )와 고등학교 교사(  $\bar{X}=2.40$  )간에는  $P<.01$ 로 유의차가 있고, 교사(  $\bar{X}=2.40$  )와 주임교사(  $\bar{X}=2.32$  )간에도  $P<.05$ 로 유의차가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설Ⅱ- 4. “교장의 인간지향적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 학교별, 성별, 직위별로 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이나, 국.공립(  $\bar{X}=3.17$  )학교와 사립(  $\bar{X}=2.87$  )학교간에는  $P<.01$ 로 유의한 차이가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아들인다.

가설Ⅱ- 5. “교장의 목표지향적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”라는 영가설은 성별, 설립별로 유의한 차이가 없어 영가설을 받아들이나, 중학교(  $\bar{X}=3.25$  )와 고등학교(  $\bar{X}=3.35$  )간에는  $P<.05$ 로 유의차가 있고, 교사(  $\bar{X}=3.11$

)와 주임교사( $\bar{X}=3.25$ )간에도  $P<.01$ 로 유의한 차가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아 들인다.

가설Ⅱ- 6. “교장의 관료지향적 행동은 학교 급별, 성별, 설립별, 직위별로 차이가 없다.”는 영가설은 학교별, 성별, 직위별로 유의차가 없어 영가설을 받아 들이나, 국.공립( $\bar{X}=2.80$ )학교와 사립( $\bar{X}=3.05$ )학교간에는  $P<.01$ 이 유의차가 있어 영가설을 기각하고 대립가설을 받아 들인다.

가설Ⅲ. “학교의 순기능적 관료화 수준과 학교조직 풍토와는 상관이 없다.”라는 영가설은 순기능적 관료화 수준의 높은집단( $\bar{X}=3.43$ )과 개방풍토( $\bar{X}=41.6$ )사이에는  $r=.43$ 으로 유의한 상관과  $p<.01$ 로 따라서 양변인간에 관계가 없다는 영가설은 기각되었다. 그러므로 관료화 수준이 높을수록 조직 풍토가 개방적임을 판정할 수 있다. 또 순기능적 관료화의 수준 높은 집단과 조직 풍토의 개방성 지수가 낮은 폐쇄풍토( $\bar{X}=31.0$ )집단과의 상관관계 분석은 거의 상관이 없으며 유의한 차를 나타나지 않았다.

학교의 순기능적 관료화의 수준이 낮고( $\bar{X}=2.88$ ) 개방 풍토인 두 변인간에는 거의 상관관계가 없으며 유의성은  $p<.05$ 로 나타났으나, 순기능적 관료화 수준이 낮고 개방성 지수가 낮은 폐쇄 풍토 두 변인간에는  $r=.29$ 로 낮은 상관관계가 있으며 유의도 검정은  $p<.01$ 로 영가설을 기각하였다.

이상 두 변인간의 상관관계를 종합하면 대체적인 경향성은 학교조직의 순기능적 관료화 수준이 높을수록 학교 조직 풍토는 개방적이고, 순기능적 관료화 수준이 낮을수록 조직 풍토는 폐쇄적이 된다고 말할 수 있다.

## 2. 結 論

교사들의 학교조직에서 지각하는 순기능적 관료화 수준은 전체 평균( $\bar{X}=3.17$ ,  $S=0.35$ )로 높아 전문적 기술과 지식으로 해야 할 업무를 확실히 알고 있으며 부가된 업무를 권태로움이 없이 기꺼이 효율적으로 처리하고 있으나 합리성(공정성) 면에서 교사들의 원리 원칙의 적용에 따른 사기가 저하되지 않고 있으나, 학교 내에서의 업무 분담, 근무 평정, 학교 인사 위원회의 의사 결정의 합리성, 성과금의 규정에 의한 공정 지급과 교육청의 인사 관리 규정이 공평성에 문제가 있으며 유인면에서 교직은 타직에 비하여 평생직으로 신분이 보장되며 현재 근무하는 학교에서 보람을 느끼고 있으나 경제적, 사회적 대우면에서 타직종에 비하여 열등하고 교직이 전망이 밝지 못하여 우수한 학생에게 교직을 택하도록 권유하지 않고 있음을 알 수 있다.

학교조직 풍토면에서 개방성 지수는 평균( $\bar{X}=36.1$ ,  $S=6.89$ )로 높은 편으로 교사의 친교적 행동으로 좋은 분위기를 형성하고 있으며 헌신적 행동으로 수업 방법을 개선하고 전문 잡지와 교내 연수에 적극적이고 새로운 교육 동향과 혁신 의욕이 높다.

교장의 행동도 인간 지향적이고 목표 지향적임을 알 수 있다. 평균 이상 개방적인 학교가 19개교, 평균 이하 학교가 18개교로 나타남은 학교 행정가의 관리적 기술을 요하고 순기능적 관료화의 측면에서 합리성(공정성)이 요구되며 또한 교직에 대한 사회적, 경제적 유인책이 무엇보다도 우선되어야 교육 목적이 효과적으로 달성될 수 있다.

## 參 考 文 獻

- 김남순(1991), 「教育行政 및 教育經營」, 世英社, p. 58.
- 남정걸 외(1995), 「교육조직론」, 도서출판 하우, p. 4.
- 노종희(1994), 「교육 행정학 이론과 연구」, 문음사, p. 176.
- 백완기(1988), 「行政學」 박영사, p. 91.
- 송화섭 역(1995), Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel 「교육행정의 이론 탐색과 실제」
- 이완정(1992), 「學校組織管理理論」, 星苑社, p. 69.
- 이완정(1996), 「행동 연구 분석 기법」, 교육 과학사, pp. 158 ~ 314.
- 정태범 외(1995), 「학교·학급경영론」, 도서출판 하우, pp. 36 ~ 38.
- 조재현역(1990), 「현대 사회학 이론」 형성 출판사. p. 15.
- 강난희(1996), “학교조직풍토 변인과 교육혁신 수용태도의 관계”, (전북대학교 교육대학원 석사학위논문), PP. 66 ~ 70.
- 계필현(1986), “학교조직의 관료제적 역기능과 교사 사기와의 관계”, (석사학위논문, 인하대학교 교육대학원)
- 곽영우(1995), “학교조직풍토와 교사의 역할 갈등과의 관계”, (전북대학교 교육대학원 석사학위논문), PP. 27 ~ 43.
- 권오길(1986), “학교 조직의 관료제적 기능에 관한 연구”, 석사학위논문, 계명대학교 교육대학원, pp. 29 ~ 30.
- 권중호(1995), “학교조직풍토와 학생의 학업성취와의 관계”, (고려대학교 교육대학원, 11), PP. 50 ~ 52.
- 김동근(1993), “학교조직의 관료화 수준과 교사의 교직태도와의 관계” 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원, pp. 45 ~ 46.
- 김명한(1991), “학교의 조직풍토와 교사의 사기와의 관계”, (경북대학교 교육대학원 석사학위 청구논문), pp. 52 ~ 53.
- 김영옥(1995), “학교조직풍토의 개방성과 의사결정 참여정도와의 관계 연구”, (한양대학교 교육대학원 석사학위논문), PP. 49 ~ 53.
- 김일호(1987), “학교의 관료화 정도와 교사의 역할갈등”, 석사학위논문, 동아대학교 교육대학원, pp. 43 ~ 45.
- 김창걸(1994), 교육행정학 신문(서울 : 형성출판사), p. 335.
- 노종희(1990), “학교조직풍토의 개념화 및 측정에 관한 연구.”, (교육학 연구)
- 문상구(1985), “학교조직의 역기능에 대한 교사의 지각 연구”, 석사학위논문, 부산대학교 교육대학원.
- 서혜정(1995), “중학교 교장 및 교사의 가치관과 학교조직풍토와의 관계에 관한 연구”, (이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문), PP. 42 ~ 46.

- 신성호(1989), “교사가 지각한 학교장의 교사관과 학교조직풍토와의 관계연구”, (석사학위논문, 충남대학교 교육대학원), pp. 46 ~ 47.
- 신중식 (1992), 학교조직발전론, 국민대학교출판부, p. 48.
- 안광순(1990), “학교조직의 관료제 병폐와 교사집단의 응집성에 관한 조사연구”, 석사학위 논문, 경희대학교 교육대학원.
- 안성원(1994), “학교조직풍토와 조직헌신도와의 관계 연구”, (충남대학교 교육대학원 석사학위논문), PP 70 ~ 78.
- 오덕규(1991), “학교조직의 관료화 정도와 조직풍토와의 관계 연구”, (한양대학교 교육대학원 석사학위 논문), PP. 39 ~ 42.
- 이은철(1992), “국민학교의 관료화 정도와 조직풍토와의 관계”, (공주대학교 교육대학원 석사학위논문), PP. 32 ~ 43.
- 이정애(1996) “학교장의 지도성 행위와 학교조직풍토 및 교사사기와의 관계”, (충북대학교 교육대학원 석사학위논문), PP. 49 ~ 52.
- 임상철(1995), “학교조직의 관료제적 역기능과 직무만족에 관한 연구”, 부산대학교 교육대
- 장영상(1991), “학교조직의 관료화 정도와 교사의 직무 만족도와의 관계 연구”, 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원, pp. 39 ~ 56.
- 정길득(1989), “학교조직의 관료제적 역기능 분석”, 석사학위논문, 단국대학교 교육대학원.
- 좌봉용(1971), “학교장의 지도성과 학교조직풍토와의 관계-제주도 중등학교를 중심으로-” (고려대학교 교육대학원), pp. 31 ~ 47.
- 주상오(1994), “학교조직풍토와 교사의 직무만족도와의 관계 연구”, (경원대학교 교육대학원 석사학위논문), pp. 67 ~ 69.
- 지승환(1995), “학교조직풍토와 직무만족에 관한 연구”, (수원대학교 행정대학원 석사학위논문), PP. 48 ~ 53.
- 최재수(1995), “학교조직풍토와 교사의 직무만족과의 관계분석 - 포항시·영일군내 중·고등학교를 중심으로 -”, (영남대학교 교육대학원 석사학위논문), PP. 35 ~ 38.
- 최철남(1990), “학교조직의 역기능에 대한 교사의 지각 연구”, 석사학위논문, 전남대학교 교육대학원.
- 최홍묵(1993), “학교장의 수업지도성 행위와 학교조직풍토 및 학업성취와의 관계”, (충남대학교 교육대학원 석사학위논문), pp. 76 ~ 8.
- 하성용(1987), “학교조직풍토에 따른 교사의 교직태도에 관한 연구”, (석사학위논문, 동아대학교 교육대학원), pp. 54 ~ 57.

- Abbott G. Max(1969), "Hierarchical Impediments to Innovation in Educational Organizations." in F.D. Caver and T.J. Sergiovanni(eds), "Organizations and Human Behavior." (N.Y. : McGraw-Hill).
- Anderson. C. S.(1982), "The Search for Social Climate." A Review of the Research," Review of Educational Research, 52.
- Compbell F. Roald, Corbally E. J. and Nystrand V. R.(1983), "Introduction to Educational Administration." (Boston : Allyn & Bacon).
- Campbell P. John et al(1970), "Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness." (N.Y. : McGraw-Hill).
- Edmonds R.(1989), "Some School Work and More Can." Social Policy, 9.
- Etzioni Amitai(1964), "Modern Organizations." Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Fink R. L & Willts D. Robin(1983), "Designing & Managing Organizations." (Homewood). Ill : Richard D. Irwin. Inc.
- Forehand A.G and Gilmer H.B(1964), "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior." Psychological Bulletin 62(December : 362).
- Hall. T. Douglas and Benjamin Schneider(1972), "Toward Specifying the Concept of Work Climate." : A Study of Rroman Catholic Diocesan Priests," Journal of Applied Psychology 6 (December ).
- Halpin W. A and Croft B. D(1963), "The Organizational Climate of Schools." (Chicago : Midwest Administration Center. University of Chicago.).
- Hoy K. Wayne, Torter C. John, and Bliss R. James(1990), "Climate, School Health, and Effectiveness." : A Comparative educational Administration Quarterly, 26.
- Hoy k. Wayne and Miskel G. Cecil(1991), "Educational Administration : Theory, Research, and Practice.", 3rd ed. (New York : Random House).
- James R. L and Jones P. A(1974), "Organizational Climate." : A Review of Theory and Research, Psychological Bulletin 81(December).
- Lawler E. E, Hall T. D and Oldman R. G(1974), "Organizational Climate : Relationship to Organizational Structures, Process and Performance." Organizational Behavior and Human Performance 11(Feb.).
- Litwin H. G and Stringer A. R.(1968), "Motivation and Organization." (Boston: Havard Univ).
- Miskel G. Cecil & Ogawa R.(1988), "Work Motivation, Job Satisfaction and Climate." in N.J Boyan(ed), Handbook of Research on Educational Administration (New York : Longman.)
- Schneider Benjamin and Hall T. Douglas(1972), "Toward Specifying the Concept of

- Work Climate.*" : A study of Raman Catholic Diocesan Priests,  
Journal of Applied Psychology 56(December).
- Tagiuri Renato (1968), "*The Concept of Organizational Climate.*", in Renato.  
Tagiuri and Litwin H.Georg (eds.) "*Organizational Climate.*" : Explorations of  
concept(Boston : Havard Univ.).
- Vietor B. and Cullen J.(1988), "*The Organizational Bases of Ethical Work  
Climate.*", Administrative Science Quarterly, 33.
- Walberg H. J, et. al, "*Reconstructing the Nation's Worst School.*" Phi Delta  
Kappa(June 19).
- Weber Max(1947), "*The Theory of Social and Economic Organization.*" ed. and  
trans. by A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York : The  
Free Press).
- Woodman W. Richard and King C. Donald(1978), "*Organizational Climate :  
Science or Folklore?*" The Academy of Management Review 3  
October.



<Abstract>

# **Correlation Between the Degree of Functional Bureaucratization and the Organizational Climate in Schools**

**Oh, Kwang-Choon**

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

**Supervised by Professor Lee, Owan-Chung**

The purpose of this study was to provide ideas for effective educational administration through analyzing the correlation between the degree of functional bureaucratization and organizational climate in schools.

The main tasks for the purpose above were as follows.

- 1) To analyze the degree of functional bureaucratization in terms of school-level, establishment, sex, and status.
- 2) To analyze the organizational climate in terms of school-level, establishment, sex, and status.
- 3) To analyze the correlation between the degree of functional bureaucratization and the organizational climate.

The findings could be summarized as follows.

※ A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August, 1997.

First, the degree of functional bureaucratization was not statistically significant in school-level and establishment, but it was significant in both sex and status respectively( $t=4.47, p<.01$  /  $t=4.72, p<.01$ ).

Second, the climate of school organization was not statistically significant in establishment and status, but it was significant in school-level, sex( $t=2.46, p<.05$  /  $t=2.80, p<.01$ ).

Third, the correlation between the degree of functional bureaucratization and organizational climate was very high, with the corollary that both of them had an effect on each other.

The degree of functional bureaucratization perceived by teachers was high( $\bar{X}=3.17, S=0.35$ ) enough for them to be surely aware of doing things as expertise and perform given jobs effectively without boredom. But many problems of rationality were found in job division, performance appraisal, decision making of school personnel committee, and payment by benefit provisions. And teachers believed teaching stable compared to other jobs and found their lives worth living in their present schools. But for them teaching was thought to be inferior to other jobs in terms of economic and social treatment, and it was not recommended for intelligent preliminary teachers to enter into for its lack of future.

Openness index of organizational climate in schools was rather high( $\bar{X}=36.1, S=6.89$ ) enough to create amicable relationship among teacher, and teachers were found to be committed to improve their teaching methods, and they actively participated in in-service training programs, with great concern for professional magazines and educational innovation movements.

And principals's attitudes turned out to be human-oriented and objective-oriented.

The fact that nineteen schools with more than mean of openness index and eighteen ones with less than mean of it requires better management skills of educational administrators, rationality in functional bureaucratization, and especially social and financial incentives for teaching to lead to the effective achievement of educational aims.

< 附 錄 >

## 질 문 지

선생님 안녕하십니까?

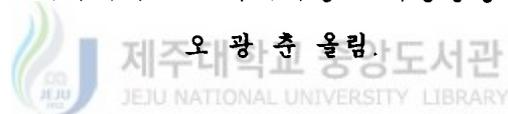
새 학기를 맞이하여 여러가지로 바쁘신 줄 알면서도 어려운 청을 드리게 됨을 대단히 송구스럽게 생각합니다.

본 설문지는 현재 중·고등학교의 교육현장인 학교 조직의 순기능적 관료화 수준과 조직 풍토와의 관계에 대하여 선생님의 평소 직접 느끼고 생각하신 것을 응답해 주시면 저의 연구에 소중한 자료로 삼겠습니다. 선생님께서 답해주신 내용은 본 연구 목적 이외에는 절대로 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

선생님의 건승을 빕니다.

1997년 4 월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정전공



1. 기초조사

※ 해당되는 칸에  표를 해 주십시오.

- |        |             |             |
|--------|-------------|-------------|
| 1. 학교별 | ① 중학교_____  | ② 고등학교_____ |
| 2. 설립별 | ① 국.공립_____ | ② 사립_____   |
| 3. 성별  | ① 남_____    | ② 여_____    |
| 4. 직위  | ① 주임교사_____ | ② 교사_____   |

\* 다음 각 문항의 질문 내용에서 선생님 자신의 입장에 대해서 가장 적합한 곳에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다.

구분	질 문 내 용	전혀 아니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매우 그렇 다
문항		1	2	3	4	5
1	우리 학교는 교사의 전공 분야별로 분업화가 되어 있다.					
2	나는 자신이 해야 할 업무를 확실히 알고 있다.					
3	나는 업무를 효율적으로 처리할 수 있다.					
4	나는 자신에게 부여된 과업에 대하여 만족한다.					
5	나는 내가 맡은 과업에 관련한 전문가라고 생각하고 있다.					
6#	나는 같은 업무를 계속하여 수행하므로 권태로움을 느끼고 있다.					
7	우리 교육청의 교원 인사 관리 규정은 공평하다.					
8	우리 학교는 업무분담이 공평하다.					
9	우리 학교의 교원에 대한 근무평정은 공정하다.					
10	우리 학교의 <u>학교운영위원회에서의</u> 의사결정은 합리적이다. *운영위원회가 미조직 된 학교는 밑줄부분 제외하여 응답 바랍니다.					
11	우리 학교에서는 성과금을 규정에 의하여 공정한다.					
12#	우리 학교는 원칙만을 강조하므로 교사들의 사기가 저하된다.					
13	우리 학교 교사들은 항상 교장의 명령을 기꺼이 수용한다.					
14	우리 학교의 의사결정은 신속하게 이루어진다.					
15	우리 학교의 교사들은 부서간 업무 분담의 문제에 있어서 교장의 조정에 순응한다.					

구분	질 문 내 용	전혀	아	보	그	매우
문항		아니	니	통	렇	그렇
		다	다	이다	다	다
		1	2	3	4	5
16	우리 학교는 보고 체계가 명확하다.					
17	우리 학교는 사무 분장표에 의해 직무 영역이 분명하게 구분한다.					
18	우리 학교의 각 부서들은 상호보완적 관계를 유지하고 있다.					
19	우리 학교의 교사들은 교육청의 지시를 적극 수용한다.					
20	우리 학교 교사들은 학생 성적 처리에 관한 규정을 잘 알고 있다.					
21	우리 학교 교사들은 인사 이동에도 불구하고 정규 교육 활동에는 지장이 없다.					
22	우리 학교는 책임의 소재가 명확하다.					
23	우리 학교는 각종 규정이 있어 업무를 명료하게 처리할 수 있다.					
24 #	우리 학교의 교사들은 책임의 범위를 넘어선 문제는 취급하지 않으려 한다.					
25	나는 교직이 타직에 비하여 평생직으로 신분 보장이 된다고 생각한다.					
26	나는 교직이 다른 직종에 종사하는 것보다 더 나은 경제적인 대우를 받고있다고 생각한다.					
27	나는 이 학교에 근무하는 것에 다른 학교에 근무하는 것보다 보람을 더 느끼고 있다.					
28	나는 교원은 다른 직종에 종사하는 것보다 사회적으로 더 나은 대우를 받고 있다고 생각한다.					
29	나는 우수한 학생에게 교직을 택하도록 권유한다.					
30	나는 교직의 전망을 밝다고 생각한다.					

\* 다음 각 문항의 질문 내용에서 선생님 자신의 입장에 대해서 가장 적합한 곳에 "V" 표 하여 주시기 바랍니다.

구분 문항	질 문 내 용	전혀 아니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
1	우리 학교 교사들은 동료 교사들의 개인사정에 밝다.					
2	우리 학교 교사들은 자신의 사생활에 관해서 동료들과 이야기를 나눈다.					
3	우리 학교 교사들은 방과후에 서로 어울린다.					
4	우리 학교 교사들은 일과 중에 화기 애애하다.					
5	우리 학교 교사들은 자신의 개인 문제를 동료 교사들과 상의한다.					
6	우리 학교 교사들은 자신의 수업 방법을 개선하기 위해 노력한다.					
7	우리 학교 교사들은 교내연수활동에 적극적으로 참여한다.					
8	우리 학교 교사들은 교육관계 전문잡지나 서적을 탐독한다.					
9	우리 학교 교사들은 새로운 교육 동향에 관해 이야기를 나눈다.					
10	우리 학교 교사들은 혁신의욕이 높다.					
11	우리 학교 교사들은 사소한 일로 서로 다툰다.					
12	우리 학교 교사들은 동료의 흠집을 들 추어낸다.					
13	우리 학교 교사들은 동료의식이 희박하다.					
14	우리 학교 교사들은 지나치게 이기적이다.					
15	우리 학교 교사들은 파벌을 만든다.					

구분 문항	질 문 내 용	전혀 아니 다	아 니 다	보통 이다	그 렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
16	우리 학교 교장은 교사들과 동고동락한다.					
17	우리 학교 교장은 격의없이 대화에 응한다.					
18	우리 학교 교장은 교사들간의 상호친목에 힘쓴다.					
19	우리 학교 교장은 다정다감하다.					
20	우리 학교 교장은 교사들의 고충을 이해한다.					
21	우리 학교 교장은 교사들의 업무수행을 확인 점검한다.					
22	우리 학교 교장은 경영방침을 분명하게 밝힌다.					
23	우리 학교 교장은 어떤일을 시행하기에 앞서 치밀하게 계획을 세운다.					
24	우리 학교 교장은 계획된 일의 결과를 반드시 확인한다.					
25	우리 학교 교장은 원리원칙을 강조한다.					
26	우리 학교 교장은 내실보다 겉치레를 중시한다.					
27	우리 학교 교장은 모든 일이 자기의도대로 행해지기를 바란다.					
28	우리 학교 교장은 계획된 일을 자기 마음대로 변경시킨다.					
29	우리 학교 교장은 자기 방식대로 교사들이 따라오기를 강요한다.					
30	우리 학교 교장은 혼자서 중요한 결정을 내린다.					