

非公式組織의 意思疏通이  
學校風土에 미치는 影響

指導教授 李 杭 柱

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999年 6月 日

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻



安才根의 教育學 碩士學位 論文을 認准함.

1999年 7月 日

審査委員長\_\_\_\_\_印

審査委員\_\_\_\_\_印

審査委員\_\_\_\_\_印

碩 士 學 位 論 文

非公式組織의 意思疏通이  
學校風土에 미치는 影響

指導教授      李   杭   柱



濟州大學校 教育大學院

教 育 行 政 專 攻

安   才   根

1999年   8月

<抄錄>

## 非公式組織의 意思疏通이 學校風土에 미치는 影響

安 才 根

濟州大學校 教育大學院 教育行政 專攻

指導教授 李 杭 柱

본 연구는 학교 내의 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 미치는 영향을 밝힘으로써, 비공식조직의 의사소통이 활성화되어 학교 교육목표의 효과적인 성취를 위한 건강한 학교환경을 형성하는데 유용한 정보를 제공하는데 그 목적을 두고 있다. 이러한 목적에 따라 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 학교 내의 비공식조직의 의사소통 수준은 교사의 개인적 특성에 따라 차이가 있는가?

둘째, 학교풍토의 개방성은 교사의 개인적 특성에 따라 차이가 있는가?

셋째, 학교 내의 비공식조직의 의사소통 수준이 학교풍토에 영향을 미치는가?

본 연구는 사회조사방법론에 의하여 수행되었고, 연구 대상은 제주도내에 근무하는 초등학교 교사로 한정하였다. 연구 문제를 해결하기 위하여 양 변인에 관한 문헌 연구 및 선행 연구 자료를 분석하였다. 그리고 비공식조직의 의사소통을 3 개의 하위 요인으로 구분하고, 학교풍토의 하위 요인 중에서 4 개를 근거로 하여 개방성 지수를 산출하여 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 미

치는 영향을 차이검정으로 분석하였다.

이상과 같은 과정을 거쳐 얻어진 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 비공식조직의 의사소통 수준은 남교사가 여교사보다, 부장교사가 일반교사보다, 경력이 많은 교사가 적은 교사보다 높게 나타나고 있다.

둘째, 초등학교 교사가 지각하는 학교풍토의 개방성 지수는 성별과 직위별에 따라서는 유의한 차이가 없으나, 경력별로는 경력이 많은 교사가 적은 교사보다 높다고 할 수 있다.

셋째, 비공식조직의 의사소통 수준이 낮은 집단에서는 교사 개인의 특성에 따라 다같이 의사소통 수준이 학교풍토에 미치는 영향이 비슷한 상태라고 할 수 있으나, 높은 집단에서는 성별과 경력별로는 미치는 영향에 차이가 없고 직위에 따라 부장교사가 일반교사보다 더 크게 영향을 미친다고 할 수 있다.

넷째, 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단이 낮은 집단 보다 교사 자신들이 지각하는 학교풍토의 개방성 지수가 높게 나타나고 있다. 그러므로 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 영향을 미친다는 종합적인 결론을 내릴 수 있다.

# 目 次

I. 緒 論 .....	1
1. 研究의 必要性 및 目的 .....	1
2. 研究 問題 .....	2
3. 研究의 制限点 .....	4
II. 理論的 背景 .....	5
1. 非公式組織의 意思疏通 .....	5
2. 學校風土 .....	16
3. 意思疏通과 學校風土와의 關係 .....	19
III. 研究의 方法 .....	24
1. 研究 對象 .....	24
2. 測定 道具 .....	25
3. 資料 處理 .....	27
IV. 結果 및 解釋 .....	29
1. 非公式 組織의 意思疏通 水準 .....	29
2. 學校風土의 開放性에  대한 分釋 .....	31
3. 非公式組織의 意思疏通 水準과 學校風土의 開放性 指數 .....	33
4. 非公式組織의 意思疏通 水準別에  따른 學校風土의 開放性 指數 .....	37
V. 要約 및 結論 .....	38
1. 要約 .....	38
2. 結論 .....	40
參 考 文 獻 .....	42
<Abstract> .....	45
<附錄> .....	47

## 圖 表 目 次

<도 1> 전체 CLT의 분포도 .....	28
<표 1> 표집 사례수 .....	24
<표 2> 비공식조직의 의사소통 수준 척도 요인별 문항 분류 .....	25
<표 3> 학교풍토 측정 척도 요인별 문항 분류 .....	27
<표 4> 비공식조직의 성별 의사소통 수준 .....	29
<표 5> 비공식조직의 직위별 의사소통 수준 .....	30
<표 6> 비공식조직의 경력별 의사소통 수준 .....	30
<표 7> 학교풍토의 개방성에 대한 성별 비교 .....	31
<표 8> 학교풍토의 개방성에 대한 직위별 비교 .....	32
<표 9> 학교풍토의 개방성에 대한 경력별 분석 .....	32
<표 10> 의사소통 수준이 높은 집단의 성별 학교풍토 개방성 지수 .....	33
<표 11> 의사소통 수준이 높은 집단의 직위별 학교풍토 개방성 지수 .....	34
<표 12> 의사소통 수준이 높은 집단의 경력별 학교풍토 개방성 지수 .....	34
<표 13> 의사소통 수준이 낮은 집단의 성별 학교풍토 개방성 지수 .....	35
<표 14> 의사소통 수준이 낮은 집단의 직위별 학교풍토 개방성 지수 .....	35
<표 15> 의사소통 수준이 낮은 집단의 경력별 학교풍토 개방성 지수 .....	36
<표 16> 비공식조직의 의사소통 수준별에 따른 개방성 지수(종합) .....	37

# I. 緒 論

## 1. 研究의 必要性 및 目的

조직(organization)이란 특정 목표의 달성을 위해 두 사람 이상이 모인 집합체를 의미한다. 이러한 조직에 대한 연구는 Scott<sup>1)</sup>에 의하면 크게 합리적 체제로서의 조직관과 자연적 체제로서의 조직관 그리고 개방적 체제로서의 조직관 3가지 형태로 구분된다.

이 가운데 젊은 세대들의 교육을 위해 모인 사람들의 집합체라고 정의될 수 있는 학교조직에 대한 연구는 조직을 구체적 목표 달성을 위한 수단으로 보는 합리적 체제로서의 조직관에 대부분 근거하고 있다. 따라서 학교목표 달성을 위해 구성원들의 행동과 상호작용을 어떻게 통제하고 조정할 것인가 하는 것이 연구의 주된 관심사였다.

그러나 학교조직을 자연적 체제의 관점에서 본다면 학교조직을 목표달성을 위한 수단으로 보는 것이 아니라 조직의 존재 그 자체를 목적으로 인식된다. 즉 학교조직은 그 자체의 생존과 존속을 위한 강한 동기를 가지고 있는 사회적 체제인 것이다.

따라서 자연적 체제의 관점에서의 학교조직에 대한 연구는 학교 구성원들 행동에 대해 공식적인 목표 달성을 위해 합리적으로 이루어지는 측면 이외에도 비합리적이고 감정적으로 이루어지는 측면을 문제 삼지 않을 수 없다. 이러한 이유에서 조직을 공식조직과 비공식조직으로 이분하는데 특히 Barnard 등

---

1) W. Richard Scott(1992), *Organization : Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc..

에 의하여 비공식조직의 중요성이 줄곧 주장되었음에도 불구하고 이 방면의 대부분의 연구들은 공식조직에 더 많은 관심을 가져왔던 것이 사실이다.

다행히 근래 들어 학교의 비공식조직 실태와 조직건강 및 의사결정과의 상관 관계에 대한 연구들이 보고되고는 있으나 그러나 참여 동기, 유형 또는 그 실태 파악에 그치고 있는 경우가 많고, 최근에 학교의 효과성과 조직의 문화가 새로운 관심을 끌면서 학교풍토(school climate)가 다시 강조되고 있음에도 불구하고 비공식조직이 학교풍토에 미치는 영향에 관한 연구는 거의 찾아볼 수 없었다.

그래서 본 연구는 체제의 생존에 대해서 공통된 관심을 가지고 있는 학교 구성원들이 공식적인 목표 달성을 위해 어떻게 비공식적으로 구조화되는가 하는 점에서 비공식조직의 의사소통 문제에 관심을 두고 그것이 학교풍토에 어떤 영향을 미치는지 밝히는데 목적을 두었다.

왜냐하면 학교조직 구성원들 상호간의 인간관계에 의하여 조성되는 의식적·무의식적·심리적 유대현상인 학교풍토에 학교 비공식조직의 의사소통이 어떤 영향을 미치는가 하는 문제는 학교 교육목표의 효과적 성취를 촉진하기 위한 건강한 학교조직 환경 형성을 위해 매우 중요한 사안이라고 판단되기 때문이다.

## 2. 研究 問題

비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 미치는 영향을 파악하기 위한 연구문제를 설정하기 위하여, 위 변인에 대한 연구의 흐름을 먼저 살펴보면 다음과 같다.

1930년대의 Barnard<sup>2)</sup>에 의해 공식적 조직과 비공식적 조직의 정의가 최초로 내려지면서 비공식조직에 대한 중요성이 새롭게 인식되기 시작하였다. 그리고,



그는 이 두 조직간에는 상호작용이 불가피하다는 사실을 분명하게 제시하였다. 그후 여러 학자들은 비공식조직이 조직의 발전과 개선을 위하여 유익한 역할을 할 수도 있다고 주장하였다. 특히, O'Reilly와 Roberts<sup>3)</sup>의 연구에서 조직의 과업 성취는 의사소통의 개방성 여하에 따라 증대, 또는 약화될 수 있다는 사실이 밝혀지면서 비공식조직의 의사소통에도 관심을 갖게 되었다. 그리고 Hoy와 Miskel<sup>4)</sup>에 의해 의사소통척도가 개발되면서 더욱 조직적인 연구가 이루어지게 되었다고 할 수 있다.

학교풍토가 교육행정학 분야에서 관심을 끌게 된 것은 1960년대 초엽 이후부터이다. 최근에 학교의 효과성과 조직의 문화가 새로운 관심을 끌면서 학교의 조직풍토는 다시 강조되고 있다. 학교풍토에 관한 연구는 Halpin과 Croft<sup>5)</sup>에 의하여 개발된 학교조직풍토기술척(OCDQ)에 의한 연구가 대부분이라고 할 수 있다. 국내에서는 1990년에 노종희<sup>6)</sup>는 우리 나라에서 학교풍토에 관한 연구의 대부분이 Halpin과 Croft의 OCDQ를 그대로 번안하여 사용한 것이라고 비판하면서 한국판 조직풍토질문지(OCDQ-KOR)를 개발하였다. 앞으로 학교풍토에 관한 척도가 우리 나라의 실정에 맞게 개발되어야함은 당연한 일이라고 생각한다.

그리고, 최근 발표된 비공식조직의 의사소통과 학교풍토를 변인으로한 국내 논문도 다수 살펴보았으나 그 주요 변인들이 대부분 직무만족, 응집성, 유형,

- 
- 2) Chester I. Barnard(1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
  - 3) Charles A. O'Reilly & Karlene H. Robert(1977), "Task Group Structure, Communican, and Effectiveness in Three Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 62, pp.674~681.
  - 4) Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel(1987), *Educational Adminstration: Theory, Research, and Practice*, New York: Random House, p.374.
  - 5) Andrew W. Halpin & Don B. Croft(1962), *The Organizational Climate of Schools*, U.S.O.E. Research Project, pp. 175~176.
  - 6) 盧宗熙(1997), 「教育行政學」, 서울:문음사, pp.235~236.

의사결정, 순기능과 역기능 등에 한정되고 있는 것으로 보아, 비공식적 의사소통과 학교풍토와의 관계나 영향에 관한 연구가 거의 이루어지지 않고 있음을 짐작할 수 있었다.

앞으로 건강한 학교풍토가 조성되어 학교 교육목표 달성에 도움이 되기 위하여 비공식적 의사소통에 관한 연구가 활발히 이루어져야 한다고 믿기 때문에 본 연구에서는 학교 조직에 있어서 비공식조직의 의사소통이 조직풍토에 미치는 영향을 규명하기 위하여 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

- 1) 학교 내의 비공식조직의 의사소통 수준은 교사의 개인적 특성에 따라 차이가 있는가?
- 2) 학교풍토의 개방성은 교사의 개인적 특성에 따라 차이가 있는가?
- 3) 학교 내의 비공식조직의 의사소통 수준이 학교풍토에 영향을 미치는가?

### 3. 研究의 制限点



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

- 1) 본 연구의 대상은 제주도내 초등학교에 재직하고 있는 교사를 대상으로 하기 때문에 전국적인 현상과는 차이가 있을 수 있다.
- 2) 연구의 특성상 교장, 교감은 제외하고 교사에 대한 개인적 특성은 성별, 교직 경력별, 직위별로 제한하였다.

## II. 理論的 背景

### 1. 非公式組織의 意思疏通

비공식조직은 공식조직에 대비되는 용어이다. 일반적으로 비공식조직의 중요성은 1930년대의 E. Mayo의 호오손 실험 이후 Roethlisberger 그리고 Barnard 등에 의하여 주장되었고, 사기업·공공행정기관·조직체·학교·군대 등을 막론하고 어떠한 공식 조직에서도 그 존재가 확인되었으며 그 나름대로의 중요한 기능을 담당하고 있음이 밝혀졌다.<sup>7)</sup>

비공식조직을 Barnard<sup>8)</sup>는 “인간의 접촉과 상호작용의 종합을 의미한다.”고 했으며, Roethlisberger<sup>9)</sup>는 “비공식조직은 조직 구성원간에 존재하는 실제의 개인적 관계이며 제도상의 조직에 전혀 표현되지 않거나 불충분하게 표현된 상호 관계”라고 하였다.

국내 학자 중에서 김운태<sup>10)</sup>는 공식적 조직 내부에서 직장·직종·직제 상의 신분 등을 같이 하고 있다는 공식적 조건 외에 공통적 이익·취미·성격·이데올로기·비슷한 가정환경·생활정도·종족적인 유대·종교적 신앙관계·성별·연령·국적·정치적 신념·지연·혈연·동창관계 등 제1차적 및 제2차적 유대를 중심으로 형성되는 각종 소집단으로 규정하고 있다.

또한, 유종해<sup>11)</sup>는 비공식조직은 현실의 조직으로서 당사자 사이의 직접적 접

---

7) 김종철(1987), 「教育行政新講」, 서울:세영사, p.96.

8) Chester I. Barnard, *op. cit.*, p.115.

9) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickon (1943), *Managment and The worker*, Cambridge : Harvard University Press, p.556.

10) 金雲泰(1984), 「組織論」, 서울:博英社, p.5.

11) 劉鐘海(1986), 「現代組織管理」, 서울:博英社, p.215~216.

축에 의하여 성립되고 계속되는 관계이며, 인격적 관계이고 당사자 사이에서 자연발생적으로 형성된다고 하였다.

비공식조직이 어떻게 형성되는가에 관한 여러 문헌들을 요약하면 다음과 같은 것들이 있다.

비공식조직이 심리적, 사회적, 감정적 및 전략적인 여러 요인이 복합되어 형성된다고 주장한 김운태<sup>12)</sup>는 또한 공식적 조직 내에서 상·하층 구별 없이 모든 수준에서 여러 가지 형태가 때로는 중복적으로 형성된다고 주장하였으며, 이종학<sup>13)</sup>은 조직체 내에서 주어진 업무 수행 과정에서 형성되거나 이에 관계 없이 자연적 상호 관계에서 형성되어 조직 구성원 자신의 사회적, 심리적 욕구를 충족시키고자함에서 찾고 있다.

또한, 비공식조직의 형성 요인을 선천적 요인과 후천적 요인으로 분류하고 전자는 직원의 기질, 성별, 연령, 혈연 관계가 있고 후자는 조직체의 외부에 존재하는 요인과 조직체 내부에 존재하는 요인으로 크게 나눈 박연호<sup>14)</sup>는 조직체 외부에 존재하는 요인에는 지연(知人), 출신교, 학력, 거주지의 인근성 등을 들고 내부에 존재하는 요인으로는 업무의 유사성, 직무 장소의 근접성, 근무 기간, 계급 등을 들고 있다.

비공식조직의 형성 요인을 선천적으로는 교직원의 기질 및 성격의 동질성, 성별, 연령, 혈연 등이 있으며, 후천적 요인으로 조직체 외부에 존재하는 요인과 조직체 내부에 존재하는 요인으로 백현기<sup>15)</sup>도 구분했다. 조직체 외부에 존재하는 요인에는 동향, 은혜 지면 관계, 출신 학교, 학력과 교육 정도, 주거지의 인근성이 있으며, 조직체 내부에 존재하는 요인은 업무의 유의성, 업무 장소의 근접성, 근무 기간, 계급 및 직무 등이 있다고 하였다.

---

12) 金雲泰, 전계서, pp.74~76.

13) 이종학(1988), 「조직행동론」, 서울:세경사, p.156.

14) 박연호(1977), 「인간관계론」, 서울:박영사, pp.66~67.

15) 白賢基(1981), 「教育行政의 基礎」, 서울:培英社, p.56.

이상의 여러 학자들의 이론을 종합하여 보면, 비공식조직의 형성 요인은 자기 완성의 계기 마련과 개인이 본래부터 타고난 선천적 요인, 조직체 내부 외부에서 경험적으로 만들어지는 후천적 요인, 그리고 공식 과업의 수행이나 공식 조직에서 충족되지 않는 여러 가지 욕구를 충족시키기 위한 것이라고 할 수 있다. 이러한 요인들이 직접적으로 비공식조직을 형성하게 하는 것은 아니고 이런 요인으로 인하여 상호간에 인격적, 심리적 통합이 이루어질 때 성립되는 것이다.

선천적 또는 후천적 요인들에 의해 자연발생적으로 형성된 비공식조직은 공식조직의 목표 달성에 유익한 기능을 하기도 하고 역기능적인 측면을 노출시키기도 한다.

비공식조직의 역기능으로 김창걸<sup>16)</sup>은 다음의 세 가지를 들고 있다.

첫째, 비공식조직간에 적대 감정이 야기될 때도 있어 이로 인하여 공식적 조직의 기능이 마비될 수도 있다.(적대감정유발)

둘째, 비공식조직간에 상호 대립 관계로 인한 파벌 조성 등은 정실 인사 행정의 계기가 될 수도 있다.

셋째, 비공식적 의사 전달의 역기능으로 인한 왜곡된 정보 및 험담(gossip) 등에 의해 사기가 저하될 우려가 있다.

반면에 순기능을 강조한 유종해<sup>17)</sup>는 비공식조직의 순기능을 여섯 가지로 들고 있다.

첫째, 비공식조직은 조직원들에게 부과한 업무를 능률적으로 수행케 한다. 즉, 능률적으로 업무를 수행하는데 필요한 집단 구성원 사이의 원활한 협동 관계, 집단적 결정에의 참여, 유기적 상호 의존 관계 등을 가능케 한다.

둘째, 조직 구성원에게 만족감을 주고 직무 집단을 안정시켜준다.

---

16) 金昌杰(1992), 「教育行政學新論」, 서울:螢雪出版社, p.309.

17) 劉鍾海, 전제서, pp.185~187.

즉, 비공식조직을 통하여 조직 구성원들의 소속감(sense of belongness)과 안정감(sense of security)을 느끼게 되어 구성원들로 하여금 조직에서 오는 소외감을 감소시켜준다.

비공식조직은 일정한 행동 양식, 규율, 가치 체제 등을 가지고 있어 이것이 일정한 사회적 압력 또는 집단 규범이 되어 조직 구성원의 행동을 여러 가지 형태로 규제하게 된다.

셋째, 비공식조직은 구성원들이 서로 정보를 교환할 수 있는 의사소통 체계와 그 통로를 확장시켜 주는 역할을 한다. 의사소통은 공식적인 통로에서만 의존할 수 없으며, 비공식적인 의사소통도 활용하여야 조직 전체로서 의사소통이 활발하게 되는 것이다.

이것은 비공식조직이 자연발생적 조직이기 때문에 가능한 것이다.

넷째, 비공식조직은 조직 구성원의 좌절감과 심리상의 불평, 욕구 불만에 대한 배출구의 역할을 한다. 관료주의 조직이라는 것은 감독 방식이 근본적으로 독재적인 요소가 지배하는 것이기 때문에 피감독자의 입장에서는 욕구불만의 상태가 야기될 가능성이 대단히 많은 것이다.

이 상태를 구성원들은 비공식조직을 통하여 어느 정도 해소할 수 있는 것이다.

다섯째, 관리자는 비공식조직을 통하여 조직 구성원의 업무 태도와 조직 내부의 사정 등 조직의 생리 현상을 파악할 수 있다.

여섯째, 비공식조직은 그것을 구성하는 개인으로 하여금 자기 실현과 자기 혁신을 가능케 하고 개발할 수 있게 하는 중대한 역할을 한다.

이상의 견해를 종합해보면, 비공식조직은 순기능과 역기능을 동시에 가지고 있으며, 비공식조직은 원만한 인간 관계로 경직된 조직체를 원활히 하여 조직의 경직성을 완화하고, 조직체의 의사소통의 효과성을 높여 조직의 목표 달성에 크게 기여할 수 있다. 그러나 비공식조직은 파벌 조성, 정실 행위 등으로

조직체에 해롭게 작용할 수도 있다. 그러므로 학교장은 비공식조직이 그 역기능을 극복하여 학교 조직에 순기능적으로 작용할 수 있도록 비공식조직에도 적극적인 관심을 보여야 할 것이다.

비공식조직의 의사소통의 중요성을 거론하기 전에 먼저 의사소통의 개념을 정의한 학자들의 견해를 소개하고자 한다.

‘communication’이란 말은 본래 ‘共同’ 또는 ‘共通性’이라는 의미를 가진 라틴어의 ‘communis’에서 유래된 것이다. 의사소통이란 용어는 일상인들에서부터 이 분야의 연구가들에 이르기까지 다양한 의미로 사용하고 있으나 이를 단정적으로 정의하기 어려운 특성을 가지고 있다.<sup>18)</sup> 그렇지만, 학자들은 나름대로 다음과 같이 의사소통의 개념을 정의하고 있다.

Baird<sup>19)</sup>는 그의 ‘조직의사소통의 역동성’에서 의사소통을 “인간의 생애경험을 공통화하므로 참가자의 심리에 의미를 갖게 하는 신호 또는 부호를 전송하고 수신하는 일에 관여되는 과정”으로 정의하고 있다.

교육행정에 있어서 의사소통이란 조직의 목표와 관련하여 어떤 성취하고자 하는 목적을 가진 조직의 구성원이 다른 사람에게 그 목적을 성취하기 위하여 무엇인가를 하도록 시도하는 역동적 과정이라고 이군현<sup>20)</sup>은 규정했다.

여러 연구자들의 견해를 종합하여, 이완정<sup>21)</sup>은 조직관리론의 입장에서 “의사소통이란 구성원간, 단위 부서간, 혹은 상하위 체제간에 필요한 의사와 정보의 교환을 통하여 상호 이해와 협력, 노력 및 결속을 촉진함으로써 효과적으로 조직의 공동 목표를 달성하려는 과정”이라고 정의하였다.

의사소통의 유형은 그 분류 방식에 따라 여러 가지로 나눌 수 있는데 일반

---

18) 李杭柱(1992), 「學校組織管理論」, 서울:星苑社, p.87.

19) John E. Baird(1977), *The Dynamics of Organizational Communion*, New York Harper & Row Publishers, p.6.

20) 李君賢(1992), 「教育行政學」, 과학과 예술, p.316.

21) 李杭柱, 전제서, p.89.

적으로는 조직의 성격에 따라 공식적 의사소통(formal communication)과 비공식적 의사소통(informal communication)으로 구분되고, 의사소통의 방향에 따라 일방적 의사소통(one-way communication)과 쌍방적 의사소통(two-way communication), 그리고 수직적 의사소통(vertical communication), 수평적 의사소통(horizontal communication)과 다각적 의사소통 등으로 구분할 수 있다.<sup>22)</sup> 이 중에서 연구 주제와 관련된 비공식적 의사소통, 수평적 의사소통, 다각적 의사소통에 대한 여러 학자들의 견해를 소개하면 다음과 같다.

공식적 의사소통은 공식조직 내에서 공식적 경로와 매체에 의하여 공식적으로 의사가 소통되는 것을 말한다.<sup>23)</sup> 반면 비공식적 의사소통이란 조직의 구조 속에서 이루어지기는 하지만 조직기구 표상에 나타나지 않는 전언을 말한다.<sup>24)</sup> 비공식적 의사소통은 어느 조직에나 존재한다고 볼 수 있다.

공식적 의사소통과 비공식적 의사소통 중 어느 쪽에 비중을 두는가 하는 문제는 조직의 성격에 달려 있다고 할 수 있다. 조직이 다른 어떤 것보다 과업을 중시한다면 공식적 의사소통이 비공식적 의사소통보다 중요하겠지만 향우회나 친목회 등의 조직에서는 과업지향도가 낮고 친목 등을 더 중시하기 때문에 비공식적 의사소통이 공식적 의사소통에 앞서게 된다.<sup>25)</sup>

비공식적 의사소통이 중요한 이유는 다음과 같다.<sup>26)</sup>

첫째, 꼭 필요한 정보임에도 불구하고 비공식적 의사소통이 아니면 구하기 어려운 정보를 신속히 얻을 수 있게 해줌으로써 의사결정을 촉진시켜 준다.

둘째, 예비적 의사결정의 수단으로 활용할 수 있다.

셋째, 공식적 의사소통 통로보다 더 많은 사람을 의사결정에 참여시킬 수 있

---

22) 金昌杰, 전계서, p.506.

23) 王基恒(1986), 「教育組織論」, 서울:集文堂, p.167.

24) Lewis, Philip V.(1975), *Organizational Communications: The Essence of Effective Management*, Columbus, OH. : Gird.

25) 李君賢, 전계서, p.336.

26) 李君賢, 상계서, pp.336~337.



다.

넷째, 문제 해결에 있어서 비공식적 의사소통망의 신속성과 융통성을 이용하여 보다 신속하고 융통성 있는 의사결정 방안을 강구할 수 있다.<sup>27)</sup>

수평적 의사소통은 횡적 의사소통이라고도 하며 동일한 위치의 단체간이나 개인간에 일어나는 의사소통이다. 회담, 위원회, 사전심사제도 등이 여기에 속하며 조직 구조가 복잡성을 띠며 조직 목적이 다원적이고 조직 환경이 급격히 변동할 때일수록 그 중요성이 커진다.

수평적 의사소통은 그 기능으로 보아 주로 업무 협의와 조사, 문제 해결, 정보 교환, 갈등 해소의 네 가지 기능을 수행한다.

첫째, 업무 협의와 조사는 각 부서간의 대표자들이 모여서 각 부서간의 업무를 정기적으로 비교, 검토함으로써 효과적인 조직의 전체 목표를 추구한다.

둘째, 문제 해결은 각 부서가 부분적이거나 전체적이거나를 막론하고 어떠한 문제가 발생하면 이에 대하여 공동으로 처리하고 협력적으로 문제를 해결한다.

셋째, 정보 교환은 한 부서에서 갖고있는 정보를 다른 부서에서 필요로 할 때 이를 전달한다.

넷째, 갈등 해소는 조직이 복잡해짐에 따라 각 부서간의 갈등이 야기되고 이를 해결하기 위한 목적을 갖는다.

이와 같은 수평적 의사소통은 동일 계층의 횡적 의사소통으로 어떠한 권위와 권력에 의한 지시나 명령이 아닌 비공식적 특성을 지니고 구성원간에 있어서 상호작용을 한다. 그러므로 조직의 생산 기술과도 밀접한 관련성이 있으며 공동 목표 달성에도 기여하는 바가 크다. 특히, 오늘날과 같이 조직 구조가 복

---

27) UNESCO(1982), "Regional Office for Education in Asia and the Pacific, Basic Training Programme.", in Education Planning and Management, Book IV, Bangkok, pp.6~8.

잡해지고 고도의 산업 기술을 요하는 시기에는 수평적 의사소통이 더욱 중요 시된다고 하겠다.<sup>28)</sup>

상호작용적 의사소통은 전체 구성원이 조직의 중대 문제에 대하여 지위와 역할에 구애받지 않고 긴급하거나 혁신적인 과업 수행 혹은 조직의 통합된 힘을 발휘하기 위하여 협동적으로 의사소통 경로를 개방·연결하는 것을 말한다.<sup>29)</sup>

비공식조직의 의사소통의 질은 신체적 장애 요인, 시간적 환경적 조건 및 의사소통 기술 등에 의하여 결정된다고 말할 수 있다. 그 효과성을 높이기 위해서는 의사소통에 필요한 여러 조건들을 만족할 수 있도록 인간적인 요소 및 환경적인 요소를 기술적으로 조정해야만 한다.

비공식조직의 의사소통의 경우 대인적 의사소통의 방식보다 더 많은 요소들에 의하여 영향을 받는다. 장애 요인에는 의사소통에 대한 계획의 미진, 메시지의 결여, 수신자의 결함, 정보의 과다, 책임의 불분명이 있다.

조직의 의사소통 효과성은 위의 장애 요인 외에도 여러 가지 특성적 요소에 의해 달라진다. Katz 와 Kahn 그리고 Dessler의 이론을 종합하여 그 특성적 요소를 학교 조직에 적용할 수 있는 것만을 골라 이완정<sup>30)</sup>은 다음과 같이 정리하고 있다.

① 환의 규모(size of loop): 의사통환은 조직의 크기 구성원 수 및 상호 관계를 갖는 조직 구조 내의 제 부서 등에 의해 특징 지어진다. 의사소통은 체제가 클수록 의사전달은 차단(breakdown), 왜곡(distortion), 혹은 잡음(noise)으로 인한 혼란이 일어날 가능성이 높아진다. 조직이 비대해지면 관리자는 의사소통 체제를 명확히 파악하는데 어려움이 있고, 또 구성원들이 얼마만큼 자신의 지

---

28) 丁奎相(1992), 學校組織內的 意思疏通과 組織健康과의 關係, 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원, p.12.

29) 李杭杙, 전계서, p.97.

30) 李杭杙, 상계서, p.101~102.

시나 의사를 전달받고 있으며, 그들 중 얼마만큼이 자신이 기대하는바 대로 행동하고 있는지 판단하는데 제한성을 가지게 된다.

② 반복성(repetitiveness): 조직의 의사소통 체제는 한 메시지를 반복하여 전달하는 특성을 가지고 있다, 예를 들어 설명한다면 교장이 납부금 완납 기일에 관한 정보를 교감에게 통보하면 교감은 담임교사에게, 각 담임교사는 학급 생도들에게 전달한다. 이런 경우 정보는 확대 해석을 하거나 이해하기 용이한 형태로 재구성할 필요가 없다. 그러나 만일 교장이 전국 규모의 학업 성취도 조사에 대비할 것을 지시한다면, 이 정보는 「교감-주임교사-교과별-담임별-학생」의 단계를 거칠 때마다 구체적인 형태로 재해석되고 확대되어나간다.

③ 반송(feedback): 조직의 목표에 따라 반송의 정도는 다르게 나타난다. 폐쇄적인 체제에서는 정보를 수정하거나 변경시킬 필요가 없으므로 반송에 대한 별다른 필요성을 느끼지 않는다. 그러나 개방 체제에서는 계속적으로 정보에 대한 확인이나 정보의 해석상 새로운 정보·이입의 필요성을 느끼게 되어 송·수신자간에 상호작용이 불가피하게 된다. 반송 작용은 상호 이해가 가능할 때까지 의사소통망(communication network)을 왕래한다.

④ 적합성(The fit between communication system and its purpose): 의사소통 체제는 조직의 목표 달성에 효과적일 수 있는 방향에서 고안되며 또한 계속적으로 목표달성에 적합하도록 수정되어야 한다.

비공식조직의 의사소통 수준은 그 조직의 목표 달성에 지대한 영향을 줄 수도 있기 때문에 앞으로 비공식조직의 의사소통에 관한 연구가 많이 이루어지고 그 결과가 조직의 과업 수행에 도움이 되었으면 한다. 그러나 지금까지는 비공식조직과 의사소통의 양 변인의 관계를 분석한 연구는 찾아보기 힘들다. 하지만, 그와 유사한 연구의 결과를 소개하면 다음과 같다.

O'Reilly와 Roberts<sup>31)</sup>는 조직체 내에서의 의사소통의 정확성과 개방성 및 빈

---

31) Charles A. O'Reilly III, Karlene H. Roberts, *op. cit.*, pp.674~681.

도를 측정하기 위한 세 가지 질문지를 개발하였다. 그들은 자신들이 개발한 정확성과 개방성 질문조사 방법을 이용하여 연구해 본 결과 조직의 과업성취는 전달된 의사소통의 정확성과 개방성 여하에 따라 증대 또는 약화된다는 사실을 발견했다. 이들의 연구 결과에 의하면 직원간의 높은 집단 결속력과 쌍방향적 의사소통이 정확성을 증대시켜 주며, 또한 직위가 높고 전문화된 기술을 가진 집단이 그렇지 않은 집단보다 정보를 교환하는데 있어서 보다 개방적인 것으로 나타났다.

초등교사의 비공식적 조직 활동과 직무 만족 및 응집성과의 관계 연구<sup>32)</sup>에서 연구대상으로 선정된 교사들은 비공식조직에 대부분 참여하고 있었으며 직원 친목회와 동학년 모임에 가장 높은 참여 빈도를 나타냈다. 통계적으로 의의는 없었지만 참여 빈도가 높은 집단이 직무 만족 및 응집성이 다소 높은 것으로 나타났다. 이는 비공식조직의 참여 빈도만으로 교사의 비공식조직 활동을 규정하기에는 충분치 못함을 보여주는 것이다.

대구광역시와 경북도내 교사들의 비공식조직의 유형과 형성 요인 및 비공식조직의 기능을 비교 분석한 강운제의 연구<sup>33)</sup>에서는 교사 1인당 평균 5개 정도의 비공식조직에 참여하고 있으며, 그 참여 순위는 1위가 직원 친목회, 2위 동학년 모임회, 3위 동창회, 4위 전 근무교 직원 모임, 5위 동일 교과 교사 모임, 6위 동향 모임, 7위 체육 모임 순이었다. 교사들이 참가하고 있는 비공식조직의 형성 요인은 그 1위가 업무상 관계 요인이었고, 2위가 기질 및 성격 관계 요인, 3위가 취미, 종교, 기호 관계 요인, 4위가 동창 관계 요인, 5위가 직위 및 직급 관계 요인, 6위가 지연 및 혈연 관계 요인의 순이었다. 또, 비공식조직의 역기능 8개 측면의 총 평균 점수는 2.2로서 통계 수치상으로는 문제시되지

---

32) 김춘화(1996), 초등교사의 비공식적 조직활동과 직무만족 및 응집성과의 관계, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, pp.41-42.

33) 姜潤濟(1990), 初等教師 集團의 非公式 組織 實態 分析 研究, 碩士學位論文, 嶺南大學 學校 教育大學院, pp.71-72.

않으나, 실제 학교 경영에 있어서는 소수의 영향이 지대할 수 있음에 유념해야 할 것으로 결론짓고 있다.

학교 경영의 의사결정에 비공식조직이 미치는 영향에 관한 연구<sup>34)</sup>에서 교사들의 반응은 성별, 직위별, 연령별, 경력별, 차이검정 결과 전제형보다 민주형에 좋아하는 반응을 나타냈으며, 의사결정은 권위적, 관료적, 보수적에서 민주적 경향으로 전환하여야 한다고 하고 있다.

한편, 유재열은 비공식조직의 영향력과 학교장의 의사결정 유형과의 관계 연구<sup>35)</sup>에서 비공식조직의 영향력에 대한 학교장들의 인식은 학교장이 무관심하거나 인정한다고 응답한 교사가 71.5%이며 억압한다고 응답한 교사가 28.55%였다. 그리고 비공식조직에 대한 학교장의 태도는 합리적이고 유화적인 태도라고 응답한 교사가 81.3%로 긍정적인 태도임을 알 수 있다. 비공식조직이 영향력을 미치는 영역은 교직원 인사, 학교와 지역사회와의 관계, 학생인사, 교육 프로그램, 재정, 시설, 사무 순으로 나타났다.

초등학교 경영에 있어서 비공식조직의 순기능과 역기능에 관한 연구<sup>36)</sup>에서는, 학교 경영 과정에서 비공식조직의 순기능은 역기능보다 높았다. 학교 경영의 전 과정에서 비공식조직의 순기능과 역기능이 존재하나 순기능이 높게 지각되고 있다. 특히 비공식조직은 연구 활동에 도움을 주고 허용적 분위기를 조성해주기 때문에 전문성 신장에 기여하고, 업무의 능률적 처리, 의사소통의 원활, 경직성을 완화해주기 때문에 교육 지도 조직과 교무 분장 조직에서도 순기능이 상대적으로 높게 지각하고 있다. 그러나 정실 행위, 위화감 조성 등 역기

---

34) 金汪會(1990), 學校經營의 意思決定에 非公式組織이 미치는 影響에 관한 研究, 碩士學位論文, 仁川大學校 教育大學院, pp.76-78.

35) 俞在烈(1992), 國民學校組織에서 非公式組織의 影響力과 學校長의 意思決定類型과의 關係 研究, 碩士學位論文, 忠南大學校 教育大學院, pp.86-87.

36) 韓鋼熙(1994), 初等學校經營에 있어서 非公式組織의 順機能과 逆機能에 관한 研究, 碩士學位論文, 韓國教員大學校 大學院, pp.76-77.

능적인 면도 나타나고 있다. 비공식조직의 역기능은 학교 규모별로 차이가 있다. 비공식조직의 순기능은 차이가 없고 역기능에 차이가 있는 것은 학교 조직에서 비공식조직의 역기능이 순기능보다 표면적으로 나타나기 때문이다. 특히 12 학급 미만에서 높게 지각하고 있는 것은 소수의 집단에서는 소외된 계층이 뚜렷이 부각되기 때문으로 보고 있다.

비공식조직과 관련된 이상의 연구 논문 중 그 변인들을 나열해 보면 직무만족, 응집성, 유형, 의사결정, 순기능과 역기능 등에 한정되고 있다. 앞으로 건강한 학교풍토가 조성되어 학교 교육목표 달성에 도움이 되기 위하여 비공식조직의 의사소통에 관한 연구가 활발히 이루어졌으면 한다.

## 2. 學校風土

학교풍토는 그 학교의 분위기라고 할 수 있는데 이러한 분위기는 그 학교의 구성원의 행동에 큰 영향을 줄 수 있다. 학교풍토가 건전할 때 그 학교의 구성원들은 쉽게 과업의 목적을 달성하리라고 생각한다. 학교풍토는 여러 요인들에 의하여 결정되는데, 먼저 그 개념을 정의하고 연구 동향에 대해 살펴보기로 하겠다.

Halpin<sup>37)</sup>은 개인에 있어서 인성이 밀접하게 관계됨과 같이 조직에 있어서 조직풍토 또한 밀접한 관계를 가진다고 했으며, 아울러 학교 풍토에 대하여 학교의 개성, 학교의 분위기, 학교의 성격 등의 용어를 관련시켰다.

학교 성원들 상호간의 인간 관계에 의하여 조성되는 의식적 무의식적인 심리적 유대 현상을 박용현<sup>38)</sup>은 학교의 사회적 풍토라고 정의하였다.

---

37) Andrew W. Halpin(1966), *Theory and Research in Administration*, New York: MacMillan, p.131.

38) 박용현(1981), 「學校社會」, 서울:培英社, p.272.

그리고 각 개인 개인이 자기 고유의 인성을 가지고 있는 것과 마찬가지로 학교 조직 자체가 가지고 있는 특성을 신중식<sup>39)</sup>은 학교풍토라고 하였다.

이상을 종합하여 학교풍토의 개념을 정리해보면, “학교풍토란 학교 조직의 사회적 분위기로써 그의 목적 활동에 참여하는 학교 성원들간에 조성되는 심리적 유대현상과 그 학교 고유의 인간적, 문화적 관계가 파생하는 분위기”라고 할 수 있다.

이군현<sup>40)</sup>은 그의 연구에서 조직풍토는 그 조직의 분위기와 관계되기 때문에 분위기가 바람직한 방향으로 나아가면 그 조직은 성장하게 되고 그렇지 않으면 퇴보하게 된다고 주장하면서, 행정가는 조직의 전체적 분위기를 이끌어 가는 일을 해야 하는데 개개인의 특성을 잘 알고 구성원의 행동 및 사고의 공통점인 조직문화까지도 잘 이용해야 한다고 했다.

학교풍토의 접근 방법에는 대체로 구성원이 자기가 속해 있는 조직을 어떻게 보는가 하는 것을 구성원의 지각을 통해서 파악하는 방법이 활용되고 있는데, Halpin과 Croft<sup>41)</sup>는 조직풍토기술척(Organizational Climate Description Questionnaire: OCDQ)을 만들어 학교풍토를 진단하고 연구하였다. 이들은 학교풍토 결정 요인으로 교사의 행동 특성은 장애, 친밀감, 무관심, 사기를 교장의 행동 특성은 성과 지향성, 무성의, 인화, 추진력을 들어 모두 여덟 가지 요인을 지적하였다. 이상의 여덟 가지 요인에 대한 교원의 행동 성향을 종합하여 학교의 조직풍토를 하나의 연속선상에서 개방적, 자율적, 통제적, 친화적, 친권적, 폐쇄적 풍토 등 여섯 가지 유형으로 분류하였다. 따라서 한 학교의 조직풍토는 여덟 가지 요인에 대한 전 교원의 평균 점수와 여섯 가지 조직풍토에 의하여 결정된다고 보았다. 개방적 학교풍토는 교장이 지도력을 발휘하고, 교사

39) 申仲植 외 4인(1982), 「現代教育行政學」, 서울:教育出版社, pp.121~122.

40) 李君賢, 전개서, pp. 262~263.

41) Andrew W. Halpin & Don B. Croft (1962), *The Organizational Climate of Schools*, U.S.O.E. Research Project, pp. 175~176.



들의 사기가 높고, 번잡한 잡무의 부담이 없고, 교사와 교장간의 유대감이 높은 분위기이고, 폐쇄적 풍토는 개방적 풍토에 반대되는 분위기라고 했다.

한편, 우리 나라에서 학교풍토에 관한 연구의 대부분이 Halpin과 Croft의 OCDQ를 그대로 번안하여 사용한 것이라고 노종희<sup>42)</sup>는 비판하였다. 우리 나라의 학교들이 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 조직풍토질문지(OCDQ-KOR)를 개발하였다. 그리고 그는 학교의 관료적 차원을 중시하였으며, 학교풍토의 6개의 하위 변인 중에서 교사의 친교적, 헌신적, 방관적 행동과 교장의 목표 지향적 행동 점수를 근거로 개방성 지수를 산출하여 연구에 사용하였다. 6개 하위 변인들을 정의하면 다음과 같다.

< 교사의 행동 >



- ① 친교적 행동(intimacy behavior): 교사들간에 돈독한 우호적 관계와 강한 연대 의식을 가진다. 교사들은 서로 잘 알고 절친한 친구지간이며, 정기적으로 모임을 갖는다.
- ② 헌신적 행동(commitment behavior): 교사들 상호간에 전문적인 대화와 토의가 개방적으로 이루어지며, 새로운 교수-학습 지도 방법, 교육 이론, 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(disengagement behavior): 전문적 활동에 관한 열의나 관심이 부족하다. 교사들은 직무에 충실하지 않으며, 대충 일을 해치우거나 일을 하는 척 흉내만 내는 경향이 있다. 공동의 목표 의식을 갖고 있지 못하며, 서로 다

42) 盧宗熙, 전게서, pp.235~236.



투고 대립한다.

< 교장의 행동 >

- ① 인간 지향성(teacher orientation): 교사와의 관계에서 친밀, 온정, 관심, 인정, 칭찬, 이해, 협조 등을 나타내며, 또 교사들 상호간의 친목 증진을 유도한다. 교사들이 직면하고 있는 공·사간의 어려움이나 고통을 같이 나눈다.
- ② 목표 지향성(goal orientation): 술선수범, 치밀한 계획과 철저한 실행, 그리고 이의 과정 점검 및 성과의 확인, 교육 혁신 및 경영 개선을 위한 새로운 방법의 시도, 개인보다는 목표의 원칙을 강조한다.
- ③ 관료 지향성(bureaucratic orientation): 겉치레 행정, 실적 중시, 독단, 권위주의, 몰인간성, 일방적 의사결정을 강조한다.

학교의 개방성은 교사들이 상호간에 화기애애하고 교육적이며 전문적인 대화를 나누기를 즐기며, 열정을 가지고 헌신적으로 교육에 임하는 동시에 교장은 술선수범하고 목표와 과업을 의욕적으로 추진해 가는 학교풍토와 관련을 가진다고 본 노종희<sup>43)</sup>는 이러한 풍토 아래서는 사회적 욕구충족은 물론이고 과업 성취를 통해서도 조직구성원의 만족감이 높아진다고 했다.

교장의 지원적 행동은 교사들에게 관심, 온정, 이해, 친밀을 보이면서 동시에 권위주위와 독선을 배제하는 것과 관련을 가진다고 주장하면서, 이 지원적 행동은 구성원들의 사회적 욕구와는 관계가 있지만 과업 성취와는 사실상 무관하다고 보았다.

### 3. 意思疏通과 學校風土와의 關係

의사소통과 학교풍토에 관련된 최근의 논문들을 요약하면 다음과 같다.

---

43) 盧宗熙, 전게서, pp. 240~241.

학교 조직의 순기능적 관료화 수준과 조직풍토와의 관계 연구에서 오광춘<sup>44)</sup>은 제주도내 소재한 중·고교 37 개교에 근무하는 교사 666 명을 대상으로 한 사회조사방법 결과, 다음과 같은 결론을 내리고 있다.

학교 조직의 순기능적 관료화 수준이 높을수록 학교풍토는 개방적이고, 순기능적 관료화 수준이 낮을수록 조직풍토는 폐쇄적이 된다고 하였다.

또 학교풍토면에서 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 높았다.

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

학교 조직 내의 의사소통 수준과 조직성과와의 관계 연구<sup>45)</sup>에서 초등학교 조직 내에서의 의사소통 수준은 전체적으로 평균 이상의 높은 수준을 유지하고 있으며 배경 요인별로는 경력이 적은 교사보다 경력이 많은 교사가, 시·읍면 지역보다 면·리 지역의 교사가, 대규모 학교보다 12 학급 이하의 소규모 학교에 근무하는 교사들의 의사소통 수준이 높게 나타났는데 경력이 높을수록 또는 학교의 규모가 작을수록 조직 구성원간의 사회적 거리를 단축시키고 의사소통의 원활을 기할 수 있는 분위기를 조성하기가 용이한 때문인 것으로 판단되었다.

---

44) 吳光春(1997), 學校組織의 順機能的 官僚化 水準과 組織風土와의 關係 研究, 碩士學位論文, 濟州大學校 教育大學院, p.44.

45) 南基玉(1995), 學校 組織內的 意思疏通 水準과 組織成果와의 關係, 碩士學位論文, 公州大學校 教育大學院, pp.42-45.

학교의 조직성과 수준은 여교사 보다 남교사들이, 교직 경력이 적은 교사보다 많은 교사들이 중소도시보다 대도시나 면·리 지역의 교사 집단이, 대규모보다 소규모 학교에 근무하는 교사들의 조직성과 수준이 높았다. 이처럼 조직이 환경으로부터의 여러 작용에 대하여 적절히 과업을 행하며 스스로 구조적인 안정과 유지를 통하여 구성원의 업적과 생산성을 높임으로서 조직의 발전을 꾀하는 데는 적절한 조직의 규모, 외부환경, 구성원 개인의 특성 등이 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

초등학교 조직 내의 의사소통 수준과 조직성과의 관계는 의사소통 수준이 높을수록 조직성과도 높게 나타났다. 이렇게 볼 때 학교 조직의 의사소통 수준이 높아야 조직의 목표 달성 정도를 나타내는 조직성과도 높아질 수 있다는 일반적, 이론적 주장은 타당한 것으로 판단할 수 있다.

초등학교 교사가 지각한 학교 조직의 의사소통 유형과 조직성과와의 관계 연구<sup>46)</sup>에서는 서울시 초등학교 교사가 지각한 의사소통 유형은 하향적 의사소통을 가장 높게 지각하고 있으며(64.4%) 수평적 의사소통(25.5%)과 상향적 의사소통(10.1%) 순으로 지각되었다. 연령이 많은 교사는 하향적 의사소통을 적은 교사는 상향적 의사소통을 높게 지각하는 것으로 분석되었다. 또 주임교사는 상향적 의사소통을 일반 교사의 경우는 하향적 의사소통과 수평적 의사소통을 높게 지각하고 있었다.

초등교사가 지각한 의사소통 유형과 직무성과의 관계를 분석한 결과는 수평적 의사소통일 때 직무성과도가 가장 높게 나타났으며, 하향적 의사소통에서는 직무성과도가 가장 낮게 나타났다. 특히, 하향적 의사소통의 경우 연령이 적을수록 직무성과도가 낮게 나타났으며, 주임교사의 경우 하향적 의사소통에서 직무성과도가 높은 것으로 분석되었다.

---

46) 李秉峻(1993), 初等學校 教師가 知覺한 學校組織의 意思疏通 類型과 職務成果와의 關係, 碩士學位論文, 韓國敎員大學校 大學院, pp.53-55.

학교풍토와 교장-교사간의 의사소통 유형과의 관계를 연구한 신영호<sup>47)</sup>의 학교풍토 요인 분석에서는, 도시 학교 교사 집단이 농촌 학교 교사 집단보다 자유방임 요인이 높았다. 사립학교 교사 집단이 공립학교 교사 집단보다 친밀성 요인이 높았다. 중학교 교사들이 고등학교 교사들보다 교장을 자기 일에 촉진적 존재로 보다는 저해적 존재로 더 지각하는 경향이 있었다.

교장과 교사간의 의사소통 유형 분석에서는 도시 학교에서는 농촌 학교보다 교장과 교사간의 의사소통을 계선 조직에 따라 교장으로 부터 명령, 지시, 설명을 내리는 경향이 높았다. 공립학교에서는 사립학교에서 보다 교사에게서 교감·교장으로 정보와 의사가 전달되는 경향이 높았다. 교장과 교사간의 의사소통 유형은 중·고등학교별로는 차이가 없는 것으로 나타났다.

학교풍토에 따른 교장과 교사간의 의사소통 분석에서 간접풍토에서는 농촌 학교 교사들이 도시 학교 교사들보다 교감·교장에게로 정보나 의사를 전달하는 경향이 높았다. 공립학교는 친교풍토에서 상향적 의사소통 유형이, 사립학교는 개방풍토에서 상향적 의사소통 유형이 많이 이루어졌다. 중학교는 개방풍토에서는 하향적 의사소통 유형이, 간접풍토에서는 상향적 의사소통 유형이 많이 이루어졌다.

충청북도내의 초등학교 중에서 32 개교를 임의 표집으로 선정하여 질문 조사한 강순정<sup>48)</sup>은 학교 조직에 있어서의 의사소통과 조직풍토와의 관계 검정한 결과 다음과 같은 결론을 내렸다.

① 학교 조직 구성원의 의사소통 수준이 학교풍토에 주는 영향을 살펴보면, 수직적·수평적 의사소통 수준이 높은 교사 집단은 학교풍토를 개방적으로, 낮은 교사들은 학교풍토를 폐쇄적으로 지각하고 있다.

---

47) 申永鎬(1986), 학교조직풍토와 교장-교사간의 의사소통 유형과의 관계 연구, 석사학위논문, 국민대학교 교육대학원, pp.50-51.

48) 강순정(1996), 學校組織의 意思疏通과 組織風土의 關係, 석사학위논문, 충북대학교 교육대학원, pp.48-49.

그리고, 의사소통 수준에 개방적이면 그 학교의 조직풍토는 개방적인 조직풍토가 되고, 의사소통 수준이 폐쇄적이면 그 학교의 조직풍토는 폐쇄적인 조직풍토가 된다는 것이 검증되었다.

② 학교 조직 내에서 교사의 배경 변인에 따른 의사소통 수준에서 보면, 남교사가 여교사보다 높은 것으로 나타났다. 그리고 근무 경력에 따라서는 21년 이상 근무한 교사의 집단이, 근무 지역에 따라서는 주변 지역이, 학교 규모에 따라서는 6 학급 이하의 학교가 의사소통 수준이 높은 것으로 나타났다.

③ 학교의 풍토적 성향으로서 조직풍토를 보면, 지역별로는 주변 지역의 학교풍토가 개방적인 풍토로 나타났으며, 학교 규모별로는 6 학급 이하의 학교풍토가 개방적인 풍토로 검증되었다.

이는 주변 지역과 소규모 학교의 의사소통 수준이 높기 때문에 학교 조직풍토가 개방적인 것으로 타나난 것으로 본다.

이상 살펴본 것과 같이 의사소통과 조직풍토와 관련시켜 연구한 논문은 그다지 많은 편이 아니다. 위에서 살펴본 강순정의 ‘학교조직의 의사소통과 조직풍토와의 관계’ 연구에서는 조직풍토의 측정척도를 Halpin과 Croft의 OCDQ를 사용하고 있다. 그리고 학교조직의 의사소통도 주로 공식적 의사소통을 다루고 있어서 비공식적 의사소통 수준이 학교풍토에 미치는 영향에 대해서는 연구되지 않았다.

비공식적 의사소통의 중요성을 인식한 여러 학자들은 그 순기능적 역할을 강조하고 있다. 그러므로 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 어떠한 영향을 미치는지 연구해 볼만한 가치가 충분히 있으며, 연구자는 비공식조직의 의사소통 수준이 높을수록 건전한 학교풍토가 조성될 것으로 본다. 그리고, 그렇게 하여 조성된 건전한 학교풍토에서 교사들은 학교 조직의 과업을 효과적으로 수행할 수 있을 것이다.

### Ⅲ. 研究의 方法

본 연구는 사회조사방법론에 의해 수행되었다. 연구대상, 척도 및 자료 처리에 관한 내용은 다음과 같다.

#### 1. 研究 對象

본 연구의 문제를 해결하기 위하여 제주도내 초등학교에 근무하는 교사 300명을 대상으로 1998년 3월 29일부터 4월 3일까지 6일간 질문에 반응하도록 하였다. 질문지의 배부와 수합은 연구자가 직접 학교를 방문하여 실시하였다. 질문지는 90.7%인 272부를 회수하였으나, 그 중에서 불성실하게 응답한 47부를 제외한 225부만을 최종 분석 자료로 사용하였다.

질문지를 집계하여 통계 처리한 사례수는 다음과 같다.

<표 1> 표집 사례수

집 단		사례수	백분비
전 체 집 단		225	100
성 별	남 교 사	75	33.3
	여 교 사	150	66.7
직 위 별	부 장 교 사	74	32.9
	일 반 교 사	151	67.1
경 력 별	10년 이하	68	30.2
	11년 ~ 20년	68	30.2
	21년 이상	89	39.6

## 2. 測定 道具

본 연구에서는 비공식조직의 의사소통에 관련된 변인과 학교풍토에 관련된 변인을 측정하기 위하여 두 가지 척도를 사용하였다.

척도에는 개인별 인적 사항을 물어보는 성별, 직위별, 경력별이 포함되어 있다. 그리고 비공식조직의 의사소통 수준을 측정하기 위한 3 개의 하위 요인에 대한 15 개의 문항과 학교풍토의 개방성을 측정하기 위한 6 개의 하위 요인에 대한 30 개의 문항으로 구성되어 있다.

### 1) 非公式組織의 意思疏通 水準 測定 尺度

학교 내의 비공식조직의 의사소통 수준은 의사소통의 정확성, 개방성 및 빈도를 측정하여 그 수준을 알아보았다. Hoy 와 Miskel<sup>49)</sup>이 고안한 것을 연구자가 초등학교 수준에 맞게 Likert형 5 점 척도로 재구성하였다.

<표 2> 비공식조직의 의사소통 수준 척도 요인별 문항 분류

요 인	문 항 번 호	문 항 수
정보의 정확도	1, 2, 3, 4, 5	5
의사소통 개방도	6, 7, 8, 9, 10	5
의사소통 빈도	11, 12, 13, 14, 15	5
합 계		15

### 2) 學校風土 測定 尺度

학교풍토를 측정하기 위하여 여러 학자들이 많은 노력을 했는데, Halpin과

49) W. Hoy and C. Miskel, *op. cit.*, p.374.

Croft<sup>50)</sup> 는 미주지역 71 개 초등학교의 풍토를 중심으로 1,151 명으로부터 반응을 얻어 학교풍토를 묘사할 수 있는 64 개 문항을 작성하여 조직풍토기술척 (Organizational Climate Description Questionnaire: OCDQ)이라고 명명하였다.

위의 OCDQ는 교사 집단의 특성과 교사들이 지각한 학교장의 행동을 통해서 학교 조직 풍토를 기술토록 함으로써 교장과 교사간의 사회적 상호 작용만을 다루었다고 볼 수 있다. 그리고, OCDQ는 학교의 조직 풍토를 측정하는데 광범위하게 인용되어오고 있지만 질문의 타당도와 신뢰도가 떨어져 사용하지 말아야 한다는 비판도 받게 되었다.

그후 OCDQ의 많은 문제점을 보완한 OCDQ-RE가 1986년 Hoy와 Clover<sup>51)</sup>에 의해 개정되었고, OCDQ-RS는 초기 OCDQ를 기초로 하여 중등학교에 맞게 1987년 Kottkamp, Mulhern, 및 Hoy<sup>52)</sup>에 의하여 새로이 제작되었다.

한편, 노종희<sup>53)</sup>는 Halpin과 Croft의 OCDQ가 우리 나라 실정에 맞지 않는다고 비판하면서, 우리 나라 초등학교에 있어 교장과 교사, 교사와 교사 사이에서 이루어지는 각각의 행동을 찾아 개념화한 한국판 조직풍토질문지 (OCDQ-KOR)를 개발하였다. 그가 개발한 OCDQ-KOR의 6 개 차원 중에서 교사의 친교적, 헌신적, 방관적 행동과 교장의 목표 지향적 행동 점수를 근거로 개방성 지수를 산출하여 본 연구에 사용하였으며, 학교풍토를 나타내는 개방성 지수(Openness Index)는 다음의 공식으로 산출하였다.

$$OI = \sum \{ ( IB + CB + GO ) - DB \}$$

50) Andrew W. Halpin, *op. cit.*, pp.131~249.

51) W. K. Hoy, and I. R. Clover(1986), "Elementary School Climate : A Revision of the OCDQ", *Educational Administration Quarterly*, 22(1), P.101.

52) R. B. Kottkamp, J. A. Mulhern & W. K. Hoy(1987), "Secondary School Climate : A Revision of the OCDQ", *Educational Administration Quarterly*, 23(1), p.41.

53) 盧宗熙, 전계서, pp.235~236.



<표 3> 학교풍토 측정 척도 요인별 문항 분류

요 인	문 항 번 호	문 항 수
친교적 행동(IB)	1, 2, 3, 4, 5	5
교사의 행동 헌신적 행동(CB)	6, 7, 8, 9, 10	5
방관적 행동(DB)	11, 12, 13, 14, 15	5
인간 지향적 행동(TO)	16, 17, 18, 19, 20	5
교장의 행동 목표 지향적 행동(GO)	21, 22, 23, 24, 25	5
관료 지향적 행동(BO)	26, 27, 28, 29, 30	5
합 계		30



### 3. 資料 處理

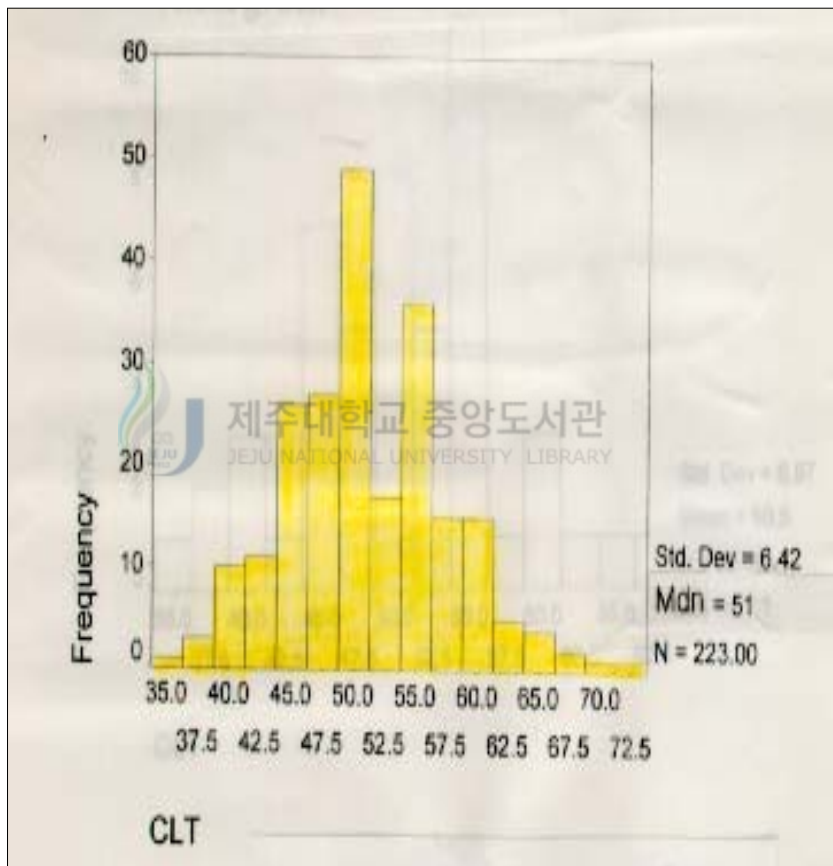
1) 수집된 자료의 통계적 분석 방법으로는 상관계수의 차이검정과 분산분석을 사용하였다.

2) 비공식조직의 의사소통 수준은 다음과 같은 방법으로 분류하였다.

일반적으로 어떤 표본이 정상분포곡선을 이룰 때 그 표본의 표준편차는 5이다. 본 연구에서 표집된 표본의 CLT(Communicational Level Total: 비공식조직의 의사소통 점수의 합)의 표준편차는 6.42이지만 전체 CLT의 분포도는 아래의 그림과 같이 정상분포곡선에 가깝다. 그리고 CLT의 중앙치(Mdn: median)가 51로 나타나고 있어, CLT 51 이상을 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단(CLH: Communicational Level High-group)으로, CLT 51 미만을 비공식조직의 의사소통 수준이 낮은 집단(CLL: Communicational Level

Low-group)으로 분류하여 학교풍토의 개방성 지수(OI: Openness Index)와 비교 분석하였다.

3) 유의 수준은 사회과학에서 주로 사용하는  $p < .05$ 와  $p < .01$ 로 제한하였다.



<도 1> 전체 CLT의 분포도

## IV. 結果 및 解釋

본 연구의 목적을 위하여 얻어진 자료 처리의 결과를 토대로 초등학교 교사들이 지각한 비공식조직의 의사소통이 조직풍토에 미치는 영향을 비교 분석하면 다음과 같다.

### 1. 非公式 組織의 意思疏通 水準

학교 내의 비공식조직의 의사소통 수준이 교사의 성별, 직위별, 경력별에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위하여 차이검정과 분산분석을 하였는데 그 결과는 다음과 같다.



<표 4> 비공식조직의 성별 의사소통 수준

성별	<i>n</i>	<i>S</i>	$\bar{X}$	<i>Z</i>	유의도
남교사	75	7.046	51.053	3.9662	<i>p</i> < .01
여교사	150	6.067	47.275		

<표 4>는 초등학교 교사의 성별에 따라 비공식조직의 의사소통 수준이 유의한 차이가 있는지를 검정한 결과이다. 임계값의 판정은 양측검정 방법에 의한 것이다. 비공식조직의 의사소통 수준은 남교사( $\bar{X}$ =51.053)와 여교사( $\bar{X}$ =47.275)의 평균치간에 99%의 신뢰도에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 남교사가 여교사보다 비공식조직의 의사소통 수준이 높다

고 할 수 있다.

<표 5> 비공식조직의 직위별 의사소통 수준

직위별	<i>n</i>	<i>S</i>	$\bar{X}$	<i>Z</i>	유의도
부장교사	74	6.775	52.041	2.6821	<i>p</i> < .01
일반교사	151	6.177	49.535		

<표 5>는 초등학교 교사의 직위별에 따라 비공식조직의 의사소통 수준이 유의한 차이가 있는지를 검정한 결과이다. 임계값의 판정은 양측검정 방법에 의한 것이다. 위 분석표에서 직위별 평균치간에 99%의 신뢰도에서 유의한 차이를 보여주고 있다. 대체로 부장교사( $\bar{X}$ =52.041)의 비공식조직의 의사소통 수준이 일반교사( $\bar{X}$ =49.735)보다 높다고 할 수 있다.

<표 6> 비공식조직의 경력별 의사소통 수준

경력별	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
10년 이하	68	49.1029	5.3536
11년~20년	68	52.0294	5.9223
21년 이상	89	52.0787	7.1306
Total	225	51.1644	6.3944

<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	유의도
SSB	414.246	2	207.123	5.258	<i>p</i> < .01
SSW	8744.670	222	39.390		
SST	9158.916	224			

<표 6>은 초등학교 교사의 경력별에 따라 비공식조직의 의사소통 수준이 차이가 있는가를 분산분석을 한 결과이다. 통계적으로 99%의 신뢰도에서 유의한 차이를 보이고 있다. 본 분석에 의하면 교사의 경력이 많을수록 비공식조직의 의사소통 수준이 높다고 할 수 있다.

## 2. 學校風土의 開放性에 대한 分釋

다음은 학교풍토의 개방성이 교사의 성별, 직위별, 경력별에 따라 차이가 있는지를 분석한 결과는 다음과 같다.

<표 7> 학교풍토의 개방성에 대한 성별 비교

성별	$n$	$S$	$\bar{X}$	$Z$	유의도
남교사	75	7.826	42.133	1.9052	N.S.
여교사	150	7.034	40.093		

<표 7>은 초등학교의 교사의 성별에 따라 교사 자신이 지각하는 학교풍토의 개방성이 유의한 차이가 있는지를 검정한 결과이다. 임계값의 판정은 양측 검정 방법에 의한 것이다. 위 표에 나타난 결과에 의하면 통계적으로 유의한 차이가 없다. 초등학교의 교사의 성별에 따라 교사 자신이 지각하는 학교풍토의 개방성 평균치들은 남교사와 여교사 공히 같은 수준이라고 할 수 있다.

<표 8> 학교풍토의 개방성에 대한 직위별 비교

직위별	N	S	$\bar{X}$	Z	유의도
부장교사	74	6.907	42.175	0.1012	N.S.
일반교사	151	7.493	42.073		

<표 8>은 초등학교 교사 자신이 지각하는 학교풍토의 개방성을 직위별에 따라 차이검정을 한 것이다. 임계값의 판정은 양측검정 방법에 의한 것이다. 위 표에 나타난 결과에 의하면 통계적으로 유의한 차이가 없다. 그러므로 초등학교 교사 자신이 지각하는 학교풍토의 개방성은 부장교사와 일반교사간에 차이가 없다고 할 수 있다.

<표 9> 학교풍토의 개방성에 대한 경력별 분석

경력별	n	$\bar{X}$	S
10년 이하	68	39.4853	7.0763
11년~20년	68	43.4559	7.0530
21년 이상	89	43.0787	7.1846
Total	225	42.1067	7.2904

SV	SS	df	MS	F	유의도
SSB	675.138	2	337.569	6.673	$p < .01$
SSW	11230.302	222	50.587		
SST	11905.440	224			

<표 9>는 초등학교 교사 자신이 지각하는 학교풍토의 개방성을 경력별에

따라 분산분석을 한 결과이다. 통계적으로 99%의 신뢰도에서 유의한 차이가 있다. 경력이 적은 교사가 지각하는 학교풍토의 개방성 정도가 경력이 많은 교사보다 낮다고 할 수 있다.

### 3. 非公式組織의 意思疏通 水準과 學校風土의 開放性 指數

비공식조직의 의사소통 수준과 학교풍토의 개방성 지수는 교사의 성별, 직위별, 경력별에 따라 영향이 있는가를 밝히기 위하여, 의사소통이 높은 집단과 낮은 집단으로 이분하였다. 두 집단의 개방성 지수가 교사의 성별, 직위별, 경력별에 따라 영향이 미치는지를 분석한 결과는 다음과 같다.

<표 10> 의사소통 수준이 높은 집단의 성별 학교풍토 개방성 지수

성별	$n$	$S$	$\bar{X}$	$Z$	유의도
남교사	41	6.731	46.195	1.4964	N.S.
여교사	81	5.992	44.333		

<표 10>은 CLH(Mdn=51 이상) 수준에서 초등학교 교사의 성별에 따라 개방성 지수가 유의한 차이가 있는지를 검정한 결과이다. 임계값의 판정은 양측 검정에 의한 것이다. 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러므로 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단의 교사가 지각한 개방성 정도는 남교사와 여교사간에 차이가 없다고 말할 수 있다. 따라서 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단에서는 남·여간에 미치는 영향이 비슷한 상태라고 볼 수 있다.

<표 11> 의사소통 수준이 높은 집단의 직위별 학교풍토 개방성 지수

직위별	<i>n</i>	<i>S</i>	$\bar{X}$	<i>Z</i>	유의도
부장교사	43	5.050	45.939	2.3260	<i>p</i> < .05
일반교사	79	6.811	43.412		

<표 11>은 CLH(Mdn=51 이상) 수준에서 초등학교 교사의 직위별에 따라 개방성 지수가 유의한 차이가 있는지를 검정한 결과이다. 임계값의 판정은 양측검정에 의한 것이다. 95%의 신뢰도에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러므로 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단의 교사가 지각한 개방성 정도는 부장교사( $\bar{X}$ =45.939)가 일반교사( $\bar{X}$ =43.112)보다 높다고 할 수 있다. 의사소통 수준이 높은 집단에서는 일반교사보다 부장교사 집단에 게 더 크게 영향을 미친다고 할 수 있다.

<표 12> 의사소통 수준이 높은 집단의 경력별 학교풍토 개방성 지수

경력별	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
10년 이하	25	44.7600	5.5699
11년~20년	42	46.0714	6.5197
21년 이상	55	45.6727	6.3685
Total	122	45.6230	6.2355

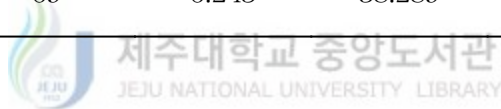
<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	유의도
SSB	27.201	2	13.600	0.346	N.S.
SSW	4677.455	119	39.306		
SST	4704.656	121			



<표 12>는 CLH(Mdn=51 이상) 수준에서 초등학교 교사의 경력별에 따라 개방성 지수가 유의한 차이가 있는지를 분산분석을 한 결과이다. 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단의 교사가 지각한 개방성 정도는 초등교사의 경력별로는 차이가 없다고 말할 수 있다. 따라서 의사소통 수준이 높은 집단에서는 경력 집단별에 미치는 영향을 같은 수준이라고 보아야 할 것이다.

<표 13> 의사소통 수준이 낮은 집단의 성별 학교풍토 개방성 지수

성별	n	S	$\bar{X}$	Z	유의도
남교사	34	6.101	37.235	0.8180	N.S.
여교사	69	6.245	38.289		



<표 13>은 CLL(Mdn=51 미만) 수준에서 초등학교 교사의 성별에 따라 개방성 지수가 유의한 차이가 있는지를 검정한 결과이다. 임계값의 판정은 양측 검정에 의한 것이다. 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러므로 비공식조직의 의사소통 수준이 낮은 집단의 교사가 지각한 학교풍토의 개방성 정도는 남교사와 여교사간에 차이가 없음을 알 수 있다.

<표 14> 의사소통 수준이 낮은 집단의 직위별 학교풍토 개방성 지수

직위별	n	S	$\bar{X}$	Z	유의도
부장교사	31	7.094	38.065	0.1216	N.S.
일반교사	72	5.808	37.889		

<표 14>는 CLL(Mdn=51 미만) 수준에서 초등학교 교사의 직위별에 따라 개방성 지수가 유의한 차이가 있는지를 검정한 결과이다. 임계값의 판정은 양측검정에 의한 것이다. 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러므로 비공식조직의 의사소통 수준이 낮은 집단의 교사가 지각한 개방성 정도는 부장교사와 일반교사간에 차이가 없다고 할 수 있다.

<표 15> 의사소통 수준이 낮은 집단의 경력별 학교풍토 개방성 지수

경력별	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
10년 이하	43	36.4186	5.9970
11년~20년	26	39.2308	5.7918
21년 이상	34	38.8824	6.4750
Total	103	37.9417	6.1879

<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	유의도
SSB	173.041	2	86.520	2.318	N.S.
SSW	3732.2610	100	37.326		
SST	3905.650	102			

<표 15>는 CLL(Mdn=51 미만) 수준에서 초등학교 교사의 경력별에 따라 개방성 지수가 유의한 차이가 있는지를 분산분석한 결과이다. 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 비공식조직의 의사소통 수준이 낮은 집단의 교사가 지각한 개방성 정도는 초등학교 교사의 경력별로는 차이가 없다고 할 수 있다.

#### 4. 非公式組織의 意思疏通 水準別에 따른 學校風土의 開放性 指數

학교 내의 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 영향을 미치는지를 종합적으로 밝히기 위하여 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단과 낮은 집단의 개방성 지수를 비교한 결과는 다음과 같다.

<표 16> 비공식조직의 의사소통 수준별에 따른 개방성 지수(종합)

집단	n	S	$\bar{X}$	Z	유의도
CLH	122	6.2355	45.6230	9.2378	$p < .01$
CLL	103	6.1879	37.9417		



<표 16>은 비공식조직의 의사소통 수준별에 따른 개방성 지수가 유의한 차이가 있는지를 검정한 결과이다. 임계값의 판정은 양측 검정 방법에 의한 것이다. 위 분석표는 99%의 신뢰도에서 통계적으로 집단별 평균치간에 유의한 차이가 있음을 보여주고 있어 CLH(Communicational Level High-group)의 평균치( $\bar{X}=45.6230$ )가 CLL(Communicational Level Low-group)의 평균치( $\bar{X}=37.9417$ )보다 높다고 말할 수 있다. 즉, 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단이 낮은 집단 보다 교사 자신들이 지각하는 학교풍토의 개방성 정도가 높게 나타나고 있다. 그러므로 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 영향을 미친다는 종합적인 결론을 내릴 수 있다.

## V. 要約 및 結論

### 1. 要約

본 연구는 학교 내의 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 미치는 영향을 밝힘으로써, 비공식조직의 의사소통이 활성화되어 학교 교육목표의 효과적인 성취를 위한 건강한 학교환경을 형성하는데 유용한 정보와 자료를 제공하는데 목적을 두고 수행되었다. 이러한 목적에 따라 언급한 이론적 배경을 근거로 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 학교 내의 비공식조직의 의사소통 수준은 교사의 개인적 특성에 따라 차이가 있는가?

둘째, 학교풍토의 개방성은 교사의 개인적 특성에 따라 차이가 있는가?

셋째, 학교 내의 비공식조직의 의사소통 수준이 학교풍토에 영향을 미치는가?

본 연구는 사회조사방법론에 의하여 수행되었고, 연구 대상은 제주도내에 근무하는 초등학교 교사로 한정하였다. 그리고 위의 연구 문제를 해결하기 위하여 비공식조직의 의사소통과 조직풍토에 관한 문헌 연구 및 선행 연구 자료를 분석하고 첫 번째 연구 문제 분석을 위해 비공식조직의 의사소통의 하위 요인을 정보의 정확도, 개방도, 빈도로 구분하였다. 두 번째 연구 문제 분석을 위해 학교풍토의 6 개 하위 요인 중에서 교사의 친교적, 헌신적, 방관적 행동과 교장의 목표지향적/지향적 행동 점수를 근거로 개방성 지수를 산출하였다. 교원의 개인적 특성으로는 성별, 직위별, 경력별로 나누어 살펴보았으며, 세 번째 문제를 해결하기 위해 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 미치는 영향을 차이

검정으로 분석하였다.

이상과 같은 과정을 거쳐 분석한 결과를 요약하면, 비공식조직의 의사소통 수준은 남교사( $\bar{X}=51.053$ )와 여교사( $\bar{X}=47.275$ )의 평균치간에 99%의 신뢰도에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 남교사가 여교사보다 비공식조직의 의사소통 수준이 높다고 할 수 있다. 또한, 초등학교 교사의 직위별에 따라 비공식조직의 의사소통 수준이 평균치간에 99%의 신뢰도에서 유의한 차이를 보여주고 있어, 대체로 부장교사( $\bar{X}=52.041$ )의 비공식조직의 의사소통 수준이 일반교사( $\bar{X}=49.735$ )보다 높다고 할 수 있다. 그리고, 초등학교 교사의 경력별에 따른 비공식조직의 의사소통의 수준도 99%의 신뢰도에서 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 보아 교사의 경력이 많을수록 비공식조직의 의사소통 수준이 높다고 할 수 있다.

학교풍토의 개방성에 대한 분석에서는 초등학교 교사 자신이 지각하는 학교풍토의 개방성 평균치는 성별과 직위별에 따라 차이가 없다고 말할 수 있으나, 경력별에 따라 분산분석을 해보면 통계적으로 99% 신뢰도에서 유의한 차이가 있다. 즉, 경력이 적은 교사가 지각하는 학교풍토의 개방성 정도가 경력이 많은 교사보다 낮게 나타나고 있음을 알 수 있다.

비공식조직의 의사소통 수준과 학교풍토의 개방성 지수를 비교해보면 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단에서는 남·여간에 비공식조직의 의사소통 수준이 학교풍토에 미치는 영향이 비슷한 상태라고 볼 수 있다. 그러나, 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단의 초등학교 교사의 직위별에 따른 개방성 지수는 95%의 신뢰도에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타나고 있어 일반교사보다 부장교사 집단에게 더 크게 영향을 미친다고 할 수 있다. 그리고, 비공식조직의 의사소통 수준이 낮은 집단의 초등학교 교사의 성별, 직위별, 경력별에 따른 개방성 지수는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러므로 비공식조직의 의사소통 수준이 낮은 집단의 초등학교

교사가 지각한 학교풍토의 개방성 정도는 교사의 개인적 특성에 따라 차이가 없다고 할 수 있다.

끝으로, 학교 내의 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 영향을 미치는지를 종합적으로 밝히기 위하여 비공식조직의 의사소통 수준별에 따른 조직풍토의 개방성 지수를 비교한 결과, 비공식조직의 의사소통 수준별에 따른 개방성 지수는 99%의 신뢰도에서 통계적으로 집단별 평균치간에 유의한 차이가 있음을 보여주고 있다. 즉, 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단이 낮은 집단 보다 교사 자신들이 지각하는 학교풍토의 개방성 정도가 높게 나타나고 있으므로 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 영향을 미친다는 결론을 내릴 수 있다.

## 2. 結 論



제주도내 초등학교에서 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 영향을 미치는 것을 밝히기 위한 본 연구는 여러 가지 요인에 따라 차이가 있을 수 있으나 조사 분석한 결과를 토대로 종합적으로 다음과 같은 결론을 제시할 수 있다.

첫째, 비공식조직의 의사소통 수준은 교사의 성별, 직위별, 경력별에 따라 유의한 차이가 있다. 즉, 남교사가 여교사보다, 부장교사가 일반교사보다, 경력이 많은 교사가 적은 교사보다 높게 나타나고 있다.

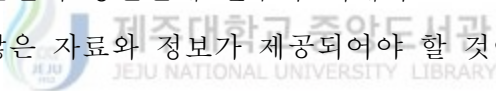
둘째, 초등학교 교사가 지각하는 학교풍토의 개방성 정도는 성별과 직위별에 따라서는 유의한 차이가 없으나, 경력별로는 경력이 많은 교사가 적은 교사보다 높다고 말할 수 있다.

셋째, 비공식조직의 의사소통 수준이 낮은 집단에서는 교사 개인의 특성에 따라 다같이 의사소통 수준이 학교풍토에 미치는 영향이 비슷한 상태라고 할 수 있으나, 높은 집단에서는 성별과 경력별로는 미치는 영향에 차이가 없고 직

위에 따라 부장교사가 일반교사보다 더 크게 영향을 미친다고 할 수 있다.

넷째, 비공식조직의 의사소통 수준별에 따라 개방성 지수는 집단별 평균치간에 유의한 차이가 있다. 즉, 비공식조직의 의사소통 수준이 높은 집단이 낮은 집단 보다 교사 자신들이 지각하는 학교풍토의 개방성 정도가 높게 나타나고 있다. 그러므로 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 영향을 미친다는 종합적인 결론을 내릴 수 있다. 이는 비공식조직의 의사소통이 활성화되면 개방적인 학교풍토가 형성되어 학교 교육목표를 효과적으로 달성하는데 도움이 될 수 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

본 연구는 비공식조직의 의사소통이 학교풍토에 영향을 미치고 있음을 밝혀내고 있으나 그것이 학교 조직의 공동목표 달성에 순기능적으로 작용하는지를 명백하게 설명하지 못한 단점이 있다. 앞으로 비공식조직의 의사소통과 학교풍토의 하위 요인들간의 상관관계 연구가 체계적으로 이루어져 건강한 학교풍토를 조성하는데 많은 자료와 정보가 제공되어야 할 것이다.



## 參 考 文 獻

- 김종철(1987), 「教育行政新講」, 서울:세영사.
- 金雲泰(1984), 「組織論」, 서울:博英社.
- 金昌杰(1985), 「教育行政學」, 서울:博文閣.
- \_\_\_\_\_ (1992), 「教育行政學新論」, 서울:螢雪出版社.
- 남정걸(1986), 「教育組織行爲論」, 서울:배영사.
- 盧宗熙(1997), 「教育行政學」, 서울:문음사.
- 박연호(1977), 「인간관계론」, 서울:박영사.
- 朴容憲(1981), 「學校社會」, 서울:培英社.
- 王基恒(1986), 「教育組織論」, 서울:集文堂.
- 白賢基(1981), 「教育行政의 基礎」, 서울:培英社.
- 申仲植 외 4인(1982), 「現代教育行政學」, 서울:教育出版社.
- 劉鐘海(1986), 「現代組織管理」, 서울:博英社.
- 윤재풍 외(1981), 「組織論」, 서울:배영사.
- 李君賢(1992), 「教育行政學」, 과학과 예술.
- 李杅枉(1992), 「學校組織管理論」, 서울:星苑社.
- \_\_\_\_\_ (1996), 「행동연구분석기법」, 서울:교육과학사.
- 이종학(1988), 「조직행동론」, 서울:세경사.
- 姜潤濟(1990), 初等教師 集團의 非公式 組織 實態 分析 研究, 碩士學位論文,  
嶺南大學校 教育大學院.
- 강순정(1996), 學校組織의 意思疏通과 組織風土의 關係, 석사학위논문, 충북  
대학교 교육대학원.



- 金汪會(1990), 學校經營의 意思決定에 非公式組織이 미치는 影響에 관한 研究, 碩士學位論文, 仁川大學校 教育大學院.
- 김춘화(1996), 초등교사의 비공식적 조직 활동과 직무만족 및 응집성과의 관계, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- 南基玉(1995), 學校 組織內的 意思疏通 水準과 組織成果와의 關係, 碩士學位論文, 公州大學校 教育大學院.
- 申永鎬(1986), 學校組織風土와 校長-教師間的 意思疏通 類型과의 關係研究, 석사학위논문, 국민대학교 교육대학원.
- 吳光春(1997), 學校組織의 順機能的 官僚化 水準과 組織風土와의 關係 研究, 碩士學位論文, 濟州大學校 教育大學院.
- 俞在烈(1992), 國民學校組織에서 非公式組織의 影響力과 學校長의 意思決定類型과의 關係 研究, 碩士學位論文, 忠南大學校 教育大學院.
- 李秉峻(1993), 初等教師가 知覺한 學校組織의 意思疏通 類型과 職務成果와의 關係, 碩士學位論文, 韓國敎員大學校 大學院.
- 丁奎相(1992), 學校組織內的 意思疏通과 組織健康과의 關係, 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원.
- 韓鋼熙(1994), 初等學校經營에 있어서 非公式組織의 順機能과 逆機能에 관한 研究, 碩士學位論文, 韓國敎員大學校 大學院.
- Baird, John E.(1977), *The Dynamics of Organizational Communion*, New York Harper & Row Publishers.
- Barnard, Chester I.(1938), *The Function of The Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Halpin, Andrew W. (1966), *Theory and Research in Administration*, New York : MacMillan.

- Halpin, Andrew W. & Croft, Don B.(1962), *The Organizational Climate of Schools*, U.S.O.E. Research Project.
- Hoy, Wayne K. and Clover, I. R.(1986), "Elementary School Climate : A Revision of the OCDQ", *Educational Administration Quarterly*, 22(1), p.101.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G.(1987), *Educational Administration : Theory, Research and Practice*, New York : Random House.
- Kottkamp, R. J., Mulhern, J. A. & Hoy, W. K.(1987), "Secondary School Climate : A Revision of the OCDQ", *Educational Administration Quarterly*, 23(1), p.41.
- Lewis, Philip V.(1975), *Organizational Communications: The Essence of Effective Management*, Columbus, OH. : Gird.
- O'Reilly, Charles A. III, & Roberts, Karlene H. (1977) "Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 62(1), pp.674~681.
- Roethlisberger, F. J. and Dickon, W. J. (1943), *Management and The worker*, Cambridge : Harvard University Press.
- Scott, W. Richard(1992), *Organization: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc..
- UNESCO(1982), "Regional Office for Education in Asia and the Pacific, Basic Training Programme.", in *Education Planning and Management*, Book IV, Bangkok, pp.6~8.

<Abstract>

**A STUDY ON THE INFLUENCE  
OF INFORMAL ORGANIZATIONS'  
COMMUNICATION ON SCHOOL CLIMATE**

Ahn, Jae-Geun

Educational Administration Major

Graduate School of Education, Cheju National University

Cheju, Korea



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Supervised by Professor Owan C. Lee

This study is aimed to provide school with useful information for the attainment to the educational purpose by studying the influence of informal organizations' communication on school climate.

The subjects of the study are as follows;

First, Do individual teacher's characteristics influence the informal organization's communication?

Second, Do individual teacher's characteristics influence the openness of school climate?

Finally, Do informal organizations' communication influence school climate?

This study was done through the social research methodology and the objects of the study were restricted within the primary school teachers in Cheju Province. The questions of the subjects were solved through the reference to records on both variables and the analysis of preceding studies. And informal organizations' communication was classified into three subordinators. The influence of informal organizations' communication was analyzed in the way the opening index was calculated, based on four factors of the school subordinators.

The results from the study are as follows;

First, with regard to informal organizations' communication, male teachers are higher than female teachers, supervisors than common teachers and long term experienced teachers than new teachers.

Second, the primary teacher's perception of openness index makes no difference but teachers with long career is higher than new teachers.

Third, the individual teacher's characteristics make little difference in the influence on school climate in the low level of informal organizations' communication. With regard to the high level of informal organizations' communication, sex and experience make little difference but supervisors have more influence, compared to common teachers.

Finally, higher level of informal organizations' communication is higher in the teacher's perception of openness index in school climate. Therefore, A conclusion can be reached that informal organizations' communication can influence school climate.



※ 다음 각 문항의 질문 내용에서 선생님 자신이 느끼는 입장에 대하여 가장 적합한 곳에 “√”표를 하여 주십시오.

구분 문항	질문내용	전혀 아니 다.	아니 다.	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
1	나는 우리 학교에서 얻은 정보를 정확하다고 생각한다.					
2	나는 우리 학교에서 얻은 정보를 다른 사람에게 다시 확인하지 않아도 된다.					
3	나는 동료 교사들에게 내가 얻은 정보를 정확하게 전달한다.					
4	나는 동료 교사들로 부터 얻은 정보를 잘 이해한다.					
5	나는 우리 학교에서 교환되는 정보의 정확성은 개선의 여지가 없다고 생각한다.					
6	나는 우리 학교의 구성원들에게 부담없이 이야기할 수 있다.					
7	나는 우리 학교의 의사소통은 매우 개방적이라고 생각한다.					
8	나는 우리 학교의 다른 사람들과 이야기하는 것은 즐겁다.					
9	나는 우리 학교 동료 교사들과 의사교환을 하면 상호 이해가 잘 된다고 생각한다.					
10	나는 우리 학교의 누구에게나 조언을 구하는 것을 쉽다고 생각한다.					
※ 다음 사항에 대하여 동료 교사들과 어느 정도 의사소통을 하십니까?						
	의사소통 내용	전혀 하지 않는 다	월1회 이상	주 1~2회 정도	주 3~4회 정도	거의 매일 한다.
		1	2	3	4	5
11	교수-학습에 관한 일					
12	학습 자료에 관한 일					
13	특정 학생의 개인적인 문제					
14	업무와 관련된 개인적인 관심 사항					
15	교과 내용에 대한 학생들의 반응					

※ 다음 각 문항의 질문 내용에서 선생님 자신의 입장에 대하여 가장 적합한 곳에 “√”표를 하여 주십시오.

구 분 문 항	질문내용	전혀 아니 다.	아니 다.	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
1	우리 학교 교사들은 동료 교사들의 개인 사정에 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 교내 연수 활동에 적극적으로 참여한다.					
8	우리 학교 교사들은 교육 관계 전문 잡지나 서적 등을 탐독한다.					
9	우리 학교 교사들은 새로운 교육 동향에 관해 이야기를 나눈다.					
10	우리 학교 교사들은 혁신 의욕이 높다.					
11	우리 학교 교사들은 사소한 일로 서로 다툰다.					
12	우리 학교 교사들은 동료의 흠집을 들추어낸다.					
13	우리 학교 교사들은 동료 의식이 희박하다.					
14	우리 학교 교사들은 지나치게 이기적이다.					
15	우리 학교 교사들은 파벌을 만든다.					

구 분 문 항	질문내용	전혀 아니 다.	아니 다.	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
16	우리 학교 교장은 교사들과 동고동락한다.					
17	우리 학교 교장은 격의 없이 대화에 응한다.					
18	우리 학교 교장은 교사들간의 상호 친목에 힘 쓴다.					
19	우리 학교 교장은 다정다감하다.					
20	우리 학교 교장은 교사들의 고충을 이해한다.					
21	우리 학교 교장은 교사들의 업무 수행을 확인 점검한다.					
22	우리 학교 교장은 경영 방침을 분명하게 밝힌다.					
23	우리 학교 교장은 어떤 일을 시행하기에 앞서 치밀하게 계획을 세운다.					
24	우리 학교 교장은 계획된 일의 결과를 반드시 확인한다.					
25	우리 학교 교장은 원리 원칙을 강조한다.					
26	우리 학교 교장은 내실보다 겉치레를 중시한다.					
27	우리 학교 교장은 모든 일이 자기 의도대로 행해지기를 바란다.					
28	우리 학교 교장은 계획된 일을 자기 마음대로 변경시킨다.					
29	우리 학교 교장은 자기 방식대로 교사들이 따라 오기를 강요한다.					
30	우리 학교 교장은 혼자서 중요한 결정을 내린다.					



