

석사학위논문

학교조직 내에서 교사의 비공식조직
유형과 역할에 관한 분석

지도교수 고 충 석



제주대학교 행정대학원

행정학과 일반행정전공

성 광 식

1995년 월 일

학교조직 내에서 교사의 비공식조직 유형과 역할에 관한 분석

지도교수 고 충 석

이 논문을 행정학 석사학위 논문으로 제출함

1995년 월

제주대학교 행정대학원

행정학과 일반행정전공

성 광 식



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

성광식의 행정학 석사학위 논문을 인준함

위원장 _____ 인

위원 _____ 인

위원 _____ 인

제주대학교 행정대학원

1995년 월



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

V. 요약 및 결론	71
1. 요약	71
2. 결론	74
참 고 문 헌	76
영 문 초 록	79
부 록	82



도 표 목 차

도 목 차

도 1 학교 공식조직의 교무 분장표	17
도 2 학교 공식조직의 기구표	18
도 3 학교조직에서의 비공식조직	23

표 목 차

표 1 Weber모형의 순기능과 역기능	13
표 2 학교 비공식조직의 모습	24
표 3 질문지 표집 현황	38
표 4 비공식조직의 유형과 집단 명칭	39
표 5 질문지의 영역과 구성 내용	40
표 6 교사의 비공식조직 참여 유형	42
표 7 가장 호감 갖는 비공식조직의 유형	43
표 8 가입을 희망하거나 조직하고자 하는 비공식조직	43
표 9 비공식조직의 참여도	44
표 10 비공식조직의 참여 동기	44
표 11 비공식조직의 교육활동 기여도	44
표 12 성별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형	45
표 13 직위별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형	46
표 14 학교설립별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형	46
표 15 출신계열별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형	47
표 16 학교급별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형	47
표 17 재직교 근무년수별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형	48
표 18 교육경력별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형	49
표 19 성별 참여 희망 비공식조직 유형	50
표 20 직위별 참여 희망 비공식조직 유형	50

표 21	학교설립별 참여 희망 비공식조직 유형	51
표 22	출신계열별 참여 희망 비공식조직 유형	51
표 23	학교급별 참여 희망 비공식조직 유형	52
표 24	재직교 근무년수별 참여 희망 비공식조직 유형	52
표 25	교육경력별 참여 희망 비공식조직 유형	53
표 26	교사 변인별 비공식조직의 참여도	54
표 27	교사 변인별 비공식조직의 참여 동기	55
표 28	교사 변인별 비공식조직의 교육활동 기여도	57
표 29	성별 비공식조직의 순기능	58
표 30	직위별 비공식조직의 순기능	59
표 31	학교설립별 비공식조직의 순기능	60
표 32	출신계열별 비공식조직의 순기능	60
표 33	학교급별 비공식조직의 순기능	61
표 34	재직교 근무년수별 비공식조직의 순기능	61
표 35	교육경력별 비공식조직의 순기능	62
표 36	성별 비공식조직의 역기능	63
표 37	직위별 비공식조직의 역기능	63
표 38	학교설립별 비공식조직의 역기능	64
표 39	출신계열별 비공식조직의 역기능	64
표 40	학교급별 비공식조직의 역기능	65
표 41	재직교 근무년수별 비공식조직의 역기능	65
표 42	교육경력별 비공식조직의 역기능	66
표 43	성별 비공식조직의 성향	67
표 44	직위별 비공식조직의 성향	67
표 45	학교설립별 비공식조직의 성향	68
표 46	출신계열별 비공식조직의 성향	68
표 47	학교급별 비공식조직의 성향	69
표 48	재직교 근무년수별 비공식조직의 성향	69
표 49	교육경력별 비공식조직의 성향	70

I. 서론

1. 문제의 제기

현대 사회는 조직사회이다. 사람들은 조직 속에서 또는 조직에 둘러싸인 가운데서 살아간다. 다시 말해 현대인은 조직화된 사회 속에서 살면서 어느 조직에 속해 있든지 조직 속의 인간, 즉 조직인으로 살아가게 된다는 것이다.

오늘날의 조직은 매우 복잡한 망(network)속에 뒤얽혀 있어 조직 속의 인간들은 조직 속에서 더욱 더 긴밀하게 묶여 있게 되었고, 그에 따라 개인은 조직에 예속되어서 자유와 권리를 위협받아 비인간화되는 위험성까지 초래하는 경향도 있으나, 조직의 이러한 역기능에도 불구하고 조직은 많은 긍정적인 측면을 가지고 있다. 이러한 긍정적인 이점을 찾아보면 다음과 같다.¹⁾

첫째, 조직은 개인의 욕구를 충족시켜 줄 수 있다는 점이다.

둘째, 조직은 협동적 노력으로 개인의 목표를 달성할 수 있게 해 준다는 점이다.

셋째로 조직은 상호 작용의 기대를 증대시킨다는 점이다.

따라서, 이러한 조직은 중요한 인간의지 실현의 도구이며 인간 생활의 전반에 걸쳐 광범하고도 중대한 영향을 미치는 것이기 때문에 조직 현상의 올바른 이해는 모든 사람에게 바람직한 것이다.

조직은 여러 가지 인적, 물적 자원을 동원하여 설정된 공동 목표를 효과적으로 달성하려고 한다. 우리가 흔히 조직이라고 하면, 어떤 특정의 목표를 추구하기 위하여 일정한 규범에 따라 인간, 노동, 자원 등의 사이에 어떤 관계를 설정하여 하나의 형식적 체제를 형성하는 공식적 조직을 일컫는다. 그러나 공식적 조직의 구성원들은 조직의 공식목적과는 직접적인 관계가 없는 비공식적 목적을 달성하기 위해 비공식조직을 따로 형성하고 있다. 그리하여 공식조직의 목적과 비공식조직간에 목적의 부조화로 인한 갈등이 생기는 경우도 많다. 그러므로 공식적 조직의 목적과 비공식 조직의 목적을 조화시키려는 노력은 오늘날 조직 연구에 있어서 매우 중요한 과제가 되고 있다.²⁾

더욱이 오늘날 조직이 거대화, 복잡화되면서 인간의 삶을 풍부하게 하는 도구가

1) 신유근, 「조직행위론」, 서울, 다산출판사, 1985, pp.23-26.

2) 백현기, 「교육행정의 기초」, 서울, 배영사, 1981, p.149.

아니라 인간의 실존을 위협하는 거대한 괴물(리바이던)로 변모하는 상황에서 조직에서의 민주화, 인간화 문제³⁾는 학문적 노력이 절실하게 요구되고 있다.

특히 호손(Hawthorne) 실험⁴⁾을 통해 인간관계의 중요성이 입증되면서부터 조직에서의 인간성 회복의 문제는 조직론에서 대단히 중요한 것으로 다루어지게 되었다. 이와 같은 인간화의 문제는 그 의미의 내용 충실화 과정을 거치면서 조직에 있어서의 민주화의 문제와 결합되어, 오늘날 조직의 발전에 관심을 가진 사람들의 가장 중요한 과제의 하나로 등장하게 되었다.

어느 조직에서와 마찬가지로 학교조직에서의 비인간화 현상⁵⁾도 크게 문제시되고 있다. 인간화, 민주화는 실제 교육 활동이 이루어지고 있는 학교조직의 경우 그 성격상 다른 어느 종류의 조직보다 강력하게 요청된다고 하겠다. 또한 학교 사회는 조직의 목적과 그 대상의 특수성으로 인해 구성원간의 바람직한 인간관계 형성이 절실히 요구된다. 그 이유로는 첫째, 학습 과정의 대부분이 인간관계를 통해 이루어지고 있으며, 둘째로 인간을 대상으로 하는 학교 행정, 학습 과정을 돕기 위한 학급 관리에 있어 어떠한 인간관계를 맺느냐⁶⁾에 따라 학교조직의 목적 달성이 좌우되기 때문이다.

이처럼 학교조직에서의 인간관계에 대한 중요성이 부각됨에 따라 학교조직 구성원의 감정에 의해 형성된 인간관계론적 비공식조직에 대한 연구의 필요성도 제기되고 있다. 그런데 학교조직의 활성화 방안을 위한 여러 방면에서 많은 연구가 행해지고 있지만 학교조직 내의 교사들이 참여하는 비공식조직에 대한 연구는 그리 많지 않는 것 같다.

따라서 학교조직 내에서 교사들에 의해 자생적으로 형성되는 비공식조직의 유형 실태를 밝히고 교사 변인별 특성에 따라 그 구성원이나 학교 공식조직에 미치는 역할을 분석함으로써 학교조직에 대한 이해를 바탕으로 그 활성화를 도모함과 동시에, 나아가서는 학교조직의 비인간화 현상을 극복하여 조직의 민주화란 과제를 모

- 3) 고충석, 「유고슬라비아 노동자 자치 관리 제도와 조직 권력」, 서울, 법문사, 1991, p.1.
- 4) 메이요 등은 기업체 내 생산 능률을 올리기 위해 보수나 물리적 조건만을 고려하여 인간을 기계의 부품으로 취급하던 계단에서, 인간의 사회 심리적 조건의 중요성과 인간을 기계시킬 수 없다는 사실을 통해 비공식조직의 존재와 중요성을 입증하였다. Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, N. Y., Macmillian Co., 1933을 인용한 오석홍, 「조직이론」, 서울, 박영사, 1990, p. 38에서 재인용
- 5) 김만기 외, 「현대한국행정론」, 서울, 박영사, 1992, p.633.
- 6) 박용헌, 「학교사회」, 서울, 배영사, 1975, p.109.

색해 보는 한 방안으로서 시사하는 바가 크다고 생각된다.

2. 연구 목적과 문제, 범위

본 연구의 목적은 학교조직 내에서 자연 발생적으로 형성되는 비공식조직에 대한 교사의 변인별 참가 유형 실태와 비공식조직이 그 구성원 및 학교 공식조직에 미치는 역할 차이를 분석함으로써 학교조직에 대한 이해를 신장시키고 나아가서는 공식조직의 활성화 방안을 모색하는 데 있다.

1) 연구 문제

위에서 제시한 연구 목적에 따라 본 연구에서 설정한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

(1) 학교조직 내에서 교사들이 참여하고 있는 비공식조직의 유형 실태(유형, 참여 동기, 참여도 등)는 어떻게 나타나고 있는가?

이를 밝히기 위해 비공식조직의 유형, 참여 동기, 참여 정도 등에 대한 참여 실태를 빈도 분석을 통해 알아본다.

(2) 학교조직 내에서 형성된 비공식조직의 유형 실태는 교사의 변인별 특성에 따라 어떠한 차이를 보이는가?

이를 밝히기 위해 교사의 변인별 특성에 따른 비공식조직의 참여 유형에 대한 반응을 교차 분석(Crosstabs)을 통해 알아본다.

(3) 비공식조직은 그 구성원이나 학교조직에 대하여 교사의 변인별 특성에 따라 어떠한 역할 차이를 나타내고 있는가?

이를 밝히기 위해 교사 변인별 특성에 따른 비공식조직의 기능과 성향 차이를 t 검정(t-test)과 변량 분석(one-way ANOVA)을 통해 알아본다.

2) 연구 범위

연구 문제를 분석하기 위한 본 연구의 범위로 이론적 배경을 정립하기 위한 문헌 연구와 실증적 연구 방법을 병행하는 것으로 하였다.

(1) 문헌 연구에서는 연구의 이론적 기초로서 학교조직과 비공식조직에 관련된 문헌 및 선행 연구 논문을 고찰하였다.

(2) 실증적 연구에서는 문헌 연구와 관찰을 통해 파악된 비공식조직의 유형 실태를 검증하기 위해 조사 연구를 실시하였다. 이에 따른 측정 도구는 질문지를 이용했다. 질문지를 작성함에 있어서는 지도교수의 지도를 받아 보완하였다. 그리고 회수된 질문지를 토대로 비공식조직의 참여 유형 실태 및 역할 차이에 대한 교사들의 반응 결과를 분석하였다.

(3) 표집은 체계적 집락 추출 방법을 통하여 성별, 직위별, 학교급별, 학교설립별, 출신계열별, 재직교 근무년수별, 교육경력별 등 교사의 변인별 특성을 고려하여 조사하였다.

3. 선행 연구의 고찰



본 연구와 관련이 있는 선행 연구를 고찰하면 다음과 같다.

박희운은 학교조직에서 교사들의 비형식집단은 그 형태가 다양하다고 분석하였는데, 비형식집단 형성요인으로는 출신 학교, 학력 및 교육 정도, 성격 일치와 상호 이해, 출생지, 상호 친목, 교과 담당, 연령, 직책, 좌석, 성별, 비판과 불평, 지인과 수혜 관계, 배경, 상호 근접 관계, 취미 등이었고, 비형식집단의 유형으로는 동창집단, 동료집단, 동질집단, 친교집단, 지연집단, 친목집단, 동과집단, 야당, 은의집단, 혈연집단, 여당, 배경집단, 접근집단, 취미집단 등이 있었으며 교사들이 많이 관계하고 있는 비형식집단으로 친교집단(20.0%), 취미집단(14.1%), 지연집단(10.7%), 동료

집단(10.7%), 친목집단(9.7%)의 순으로 밝혔다.⁷⁾

권순영은 문헌 연구를 통한 이론적 배경에서는 조직의 개념, 현대 조직의 특성, 조직과 환경, 조직이론 등을 논하였으며 조직 내에 존재하는 비공식조직에 초점을 두어 비공식조직의 의의, 형성 과정, 기능 및 의사 소통 등을 언급하여 비공식조직이 조직이론에서 차지하는 위치를 파악하였다. 사례 연구에서는 참여 관찰 방법을 이용하여 두 가지 사례를 들고 소집단과 공식조직 내에 존재하는 비공식집단의 관점에서 각각 발생 동기, 형성 과정, 공식조직과의 관계를 분석하였다.⁸⁾

고주훈은 성남시 관내 중등학교를 중심으로 조사, 연구한 결과를 보면 첫째 비공식조직에 대한 관리자층은 대체로 무관심하고 싫어하는 반면에 교사들은 비공식조직에 대해 매우 적극 참여하고 만족을 느끼고 있으며, 둘째로는 비공식조직 상호간의 작용은 구성원간의 바람직한 인간관계 형성에 도움을 주며 개개인의 욕구 불만에 대한 돌파구가 되어 학교 경영 발전에도 기여한다고 보았다.⁹⁾

강정실은 서울 시내에 소재하고 있는 고교 교사를 대상으로 조사, 연구한 결과를 보면 첫째 현재 참여하고 있는 모임 중 가장 중요하다고 생각되는 것으로 취미, 오락, 기호모임, 학연관계 모임, 동년배 모임, 친목회 순으로 나타났고, 둘째 학교의 공식적인 의사 결정에 미치는 비공식조직의 영향력에 대해서는 조사 대상 교사의 52.2%가 부정적인 반응을 보였으며, 셋째로는 비공식조직의 순기능은 정보 교환, 역기능은 파벌 조성이 가장 큰 것으로 분석하였다.¹⁰⁾

홍명성은 서울시내 초등학교 교사를 대상으로 설문지법을 활용하여 조사한 결과는 첫째 교사들이 많이 참여하고 있는 학교내 비공식조직은 동창회조직, 친목회조직, 종교조직, 취미오락조직, 동년배조직 순으로 나타났고, 둘째 교사들은 자신의 발

- 7) 박희윤, “중고등학교 내의 비형식 조직이 학교장의 직무 수행에 미치는 영향에 대한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 교육대학원, 1973
- 8) 권순영, “조직 내에서 비공식 집단의 기능 및 활용에 관한 연구”, 석사학위논문, 연세대학교 행정대학원, 1985
- 9) 고주훈, “학교조직내의 비공식조직에 관한 연구”, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, 1987
- 10) 강정실, “교사의 비공식 조직적 행동에 관한 연구”, 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원, 1990

진을 위해 참여하고 있으며 필요성, 참여도, 만족도에 모두 긍정적으로 반응하고 있으며, 셋째로는 비공식조직에서 심리적 만족과 안정감을 얻으려 하며, 관리자층이 일방적이고 독단적으로 과업을 추진할 때에 영향력을 행사한다고 분석하였다.¹¹⁾

이상의 선행 연구들을 보면 교사들의 비공식조직에 대한 일반적인 연구만 있었지 비공식조직이 학교 활동이나 조직 구성원들에게 구체적으로 교사 변인별 특성에 따라 어떠한 역할을 미치고 있는지에 대한 연구가 없었다. 따라서 본 연구에서는 학교조직 내에 형성되고 있는 비공식조직의 유형 실태를 파악해 보고, 교사 변인별 특성에 따라 그 구성원이나 학교조직에서의 비공식조직의 역할을 고찰해 보는 것을 중심으로 본 연구를 실시하게 되었다.



11) 홍명성, “학교내 비공식조직에서의 인간관계 연구”, 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원, 1992

II. 이론적 배경

본 장에서 논의되는 이론적 배경에서는 조직의 개념과 학교조직의 유형 및 특성을 파악하고, 학교조직에서의 비공식조직을 고찰하여 설문 작성의 기초로 삼고자 한다.

1. 학교조직이론

1) 조직의 개념

인간의 역사는 조직의 관점에서 볼 때 조직의 역사이고 인간의 역사가 시작하는 그때부터 인간 생활과 함께 존재하여 왔고 많은 조직들이 생성, 소멸되어 왔다. 특히 현대인들의 생활은 조직을 중심으로 이루어지므로 어떠한 분야에서 사회 현상을 연구하든 조직의 문제가 주요 관심과 연구의 대상이 되고 있다. 따라서 많은 학자들이 조직의 문제를 여러 시각에서 연구해 오면서 오랜 조직의 역사만큼이나 조직의 개념도 다양하게 정의되고 있는 데 이를 정리하면 다음과 같다.

베버(Weber)는 조직이란 지도자의 명령에 복종하는 데 익숙해 있고 자신의 참여와 그 결과로 얻어지는 이익에 의해 지배를 지속하려는 개인적 이해 관계가 있거나, 그들 자신들 간에 기능 행사를 분배한 일단의 사람들¹²⁾을 의미한다고 하였고, 왈도(Waldo)는 조직을 행정체제에 권위적, 관습적, 개인적 상호관계의 구조¹³⁾로 정의될 수 있다고 하였다.

에치오니(Etzioni)는 조직이란 일정한 환경 하에서 특정한 목표를 추구하며 이를 위하여 일정한 구조를 가진 사회적 단위¹⁴⁾라 하였고, 조직의 특색으로 ① 조직은

12) Max Weber, Economy and society , Vol.2 Guenther Roth and Claus Wittich, eds., Calif., Univ. of California Press, 1978, p.952를 인용한 Michael M. Harmon and Richard T. May, 최창현 역, 「행정조직이론」, 서울, 대영문화사, 1992, p.37에서 재인용

13) Dwight Waldo, The Study of Public Administration , New York, Random House, 1955, p.6.을 인용한 Ibid., p.37에서 재인용

14) Amitai Etzioni, Modern Organization, N. J., Prentice-Hall, 1964, p.4를 인용한 박동서, 「한국행정론」, 서울, 법문사, 1984, p.213에서 재인용

어떤 특정된 목표를 이룩하기 위한 수단적 성격을 갖고 있다는 것, ② 가급적 그 목표를 합리적으로 이룩하고자 한다는 것, ③ 따라서 분업의 원칙에 따라 편성된다 는 것이며, ④ 이러한 조직은 하나의 체제로서 그가 놓여 있는 환경과 언제나 영향을 주고받는 상호 작용을 한다는 것, ⑤ 대체로 조직이란 규모가 크므로 대인 관계에 있어 비정의성 및 보편성의 원칙¹⁵⁾에 따르려한다고 제시하였다.

바나드(Barnard)는 공식조직을 두 사람 이상의 의도적으로 조정된 행위나 힘의 체계¹⁶⁾라 하였고, 셀즈닉(Selznick)은 합리적 행동의 구조적 표현¹⁷⁾이라 하였으며, 또한 파슨즈(Parsons)는 그 조직이 속해 있는 더 큰 조직(사회)의 기능에 공헌하는 특정한 목적을 이루기 위한 사회 단위¹⁸⁾라고 정의하였다.

실버만(Silverman)은 조직이란 특별한 특징을 지닌 사회적 제도이다. 조직은 시간적으로 확인 가능한 시점에서 의도적으로 창조된다고 하였다. 또한 그는 조직의 창조자는 합법적인 상징으로서 중요한 목표를 제공하며, 합법적인 권한의 원천과 구성원간의 관계는 비록 논의와 계획된 변화(조정하거나 통제하고자 하는 구성원에 의한)의 주체이지만 비교적 잘 규정¹⁹⁾되어 있다고 하였으며, 와이크(Weick)는 조직화(조직에 대비된)란 의미 있게 상호 연관된 행위에 의해 모호성을 감소시켜 주기 위한 합의적으로 타당성을 인정받은 문법²⁰⁾으로 규정하였고, 그리고 코헨(Cohen) 등은 문제나 이슈를 찾고자 하는 선택, 의사 결정 상황을 찾고자 하는 감정, 해답을 줄지도 모를 단서를 찾는 해결책, 그리고 일할 거리를 찾는 의사 결정자의 집합체²¹⁾라고 정의하였다.

오석홍은 조직이란 인간의 결합체로서 일정한 목적의 추구를 위해서 의식적으로 구성된 사회적 단위²²⁾라고 규정하였으며, 또한 김종철은 어떠한 공동의 목표를 추

15) Ibid., p.213

16) Chester I. Barnard, The Function of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938, p.73을 인용한 오석홍, op. cit., p. 77에서 재인용

17) Philip Selznick, "Foundation of the Theory of Organization", American Sociological Review, Vol.13, No.1, 1948, p.25.을 인용한 최창현 역, op. cit., p.38에서 재인용

18) Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, N. Y., Free Press, 1960, p.17.

19) David Silverman, The Theory of Organization, N. Y., Basic Books, 1971, p.147을 인용한 최창현 역, op. cit., p.38에서 재인용

20) Karl Weick, The Social Psychology of Organization, 2nd ed., Reading Mass, Addison-Wesley Publishing Co., 1979, p.3을 인용한 Ibid., p.39에서 재인용

21) Michael D. Cohen, et. al., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.1, 1972, p.2.

구하고 있는 사람의 집단이며, 그것은 동시에 어떠한 목적을 수행하기 위한 업무의 체계²³⁾라 정의하였다.

스코트(Scott)는 조직에 대한 여러 학자의 관점을 종합하여 합리적 체계, 자연적 체계 그리고 개방 체계의 입장에서 다음과 같이 정의하고 있다.

첫째, 합리적 체계로 보는 관점은 조직을 집합적으로 구체적 목표를 추구하는 지향성과 비교적 고도로 공식화된 사회 구조를 나타낸다고 본다. 이와 같이 합리적 조직 체계로 보는 조직 개념에는 과학적 관리, 경영 원칙의 추구, 베버의 관료제, 그리고 사이먼의 경영 행동 이론이 포함된다.

둘째, 자연적 체계로 보는 관점은 조직을 그 성원들이 공식 구조 또는 공식적 목표에 영향을 받지 않으면서 체계의 생존에 공통적 이해를 나누어 갖고 이를 보존하기 위하여 비공식적 구조로 집합적 활동에 참여하는 집합체로 본다. 자연적 체계로 보는 조직 개념에는 엘튼 메이오와 인간관계학과, 켈즈닉의 제도적 접근 그리고 파슨즈의 사회체계 모형 등이 포함된다.

셋째, 개방 체계로 보는 관점은 조직을 협상에 의해 목표를 발전시키는 이해 집단의 단합체인 데 단합의 구조, 활동 및 결과는 환경적 요인에 의하여 강하게 영향을 받는다고 본다. 개방 체계로 보는 조직 개념에는 시스템 설계, contingency 이론, 환경적 접근 그리고 칼 와이크의 조직화 모형이 이에 속한다.²⁴⁾

여러 학자들의 조직에 대한 개념을 종합하면, 조직은 2인 이상의 결합체로 공통의 목적과 환경에 대한 일정한 경계를 가지면서 상호 작용을 통해 필요한 조정을 가하는 체계라고 정리할 수 있다.

이러한 조직에 대한 연구는 일반적으로 적어도 세 가닥의 발전의 흐름을 포함하는 것으로 알려지고 있으며 각 흐름들은 여러 가지 서로 다른 지적 전통에 기초를 두고 있다.

첫째는 조직 이론으로 서술되는 흐름이다. 그것은 공식조직의 연구에 몰두하며 소위 관리 및 행정 이론에 있어서 고전학파의 연구에 기초를 두고 있다. 이 흐름은

22) 오석홍, op. cit., p. 84.

23) 김종철, 「교육행정의 이론과 실제」, 서울, 교육과학사, 1988, p. 72.

24) W. Richard Scott, Organization : Rational, Natural and Open Systems, N. J., Prentice-Hall, 1981, pp21-23을 인용한 오세철, 「조직행동」, 서울, 박영사, 1990, pp.177-178에서 재인용

종종 조직 연구의 정통적 접근 방법으로 간주되며, 조직 기능화의 이론이나 모형을 채용하거나 경험적인 연구 분야에 집중하는 경향이 있으며 그것은 고도로 관리적인 조직 개념 지향이다.

둘째는 때때로 조직 사회학이라 불리는 접근 방법이다. 이 접근 방법은 막스 베버가 쌓아 놓은 기반 위에서 이루어진다. 그것은 관리적 시각과 대조적으로 사회학적 관점에서 조직의 연구에 접근한다.

셋째는 조직 내의 개인의 형태 연구에 본질적으로 관심을 갖는 접근 방법이다. 이것은 인간관계 운동의 연구에 바탕을 두며 대체로 심리학적 견지에서 연구 대상에 접근한다. 그리고 상당한 수의 산업 사회학자들도 그와 같은 관점에서 연구에 기여하여 왔다.²⁵⁾

특히, 조직이란 한정된 목표를 지향하는 체제이기 때문에 조직 현상은 이 목적을 실현하기 위한 과정이나 수단으로 접근될 수 있다고 전제된 구조주의 이론이 집착하고 있는 조직 합리성에 대한 비판²⁶⁾이 활발해짐으로써 조직에서의 비합리적 측면이 강조되게 되었고, 조직 연구에 있어서 비공식조직에 대한 중요성을 새로이 인식하게 되었다.

2) 학교조직에 대한 조직론적 유형

조직의 유형은 어떠한 분류 기준을 전제로 하여 결정되는 것으로 그 기준을 어떻게 설정하고 분류하느냐에 따라 조직의 유형은 다양한 형태로 나타날 수 있다. 여기서는 조직 이론과 관련된 문헌을 검토하여 학교조직의 본질을 이해하는 데 도움이 될 수 있다고 판단되는 조직 유형 중 학교조직과 관련된 유형론을 고찰하였다.

(1) 형태유지조직²⁷⁾

카츠(Katz)와 칸(Kahn)은 조직들이 속해 있는 사회의 존속을 위하여 수행하는 본원적 기능의 종류에 따라 학교조직을 형태유지(maintenance organization)조직에

25) Gibson Burrell and Gareth Morgan, 윤재풍 역, 「사회과학과 조직이론」, 서울, 박영사, 1990, p.143-144

26) Mary Zey-Ferrell, "Criticism of the Dominant Perspective on Organization", The Sociological Quarterly, Vol.22, 1981, pp181-205를 인용한 고충석, op. cit., pp.116-118에서 재인용

27) Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed., N. Y., John Wiley & Sons, 1978, pp.148-183

속한다고 하였다. 행태유지조직은 사람들을 사회나 다른 조직에서 역할을 수행할 수 있도록 사회화시키는 기능을 한다. 즉 이러한 조직은 사회의 가치나 지식을 사람들에게 가르침으로써 문화 형태와 사회 질서를 유지하는 데 공헌한다. 다시 말하면 학교조직과 같은 행태유지조직은 사회를 규범적으로 통합시켜서 사회의 안정을 유지하고 사회 분열을 막아 주는 기능을 수행하는 것이다.

(2) 봉사조직²⁸⁾

조직의 주요한 수익자가 누구인가를 기준으로 하여 사회적 관점에서 조직의 유형론을 전개한 블라우(Blaw)와 스코트(Scott)는 학교조직을 봉사조직(service organization)에 속한다고 하였다. 봉사조직은 조직과 직접적인 관련이 있는 고객(clients)이 주요 수익자가 된다. 여기서 고객이란 나약한 입장에 있으며 착취당할 가능성을 안고 있기 때문에 서비스를 제공하는 전문직 종사자들의 성실성에 의존하게 된다. 그래서 봉사조직에서 말하는 전문직 종사자들은 그들의 작업 집단에서 형성되는 직업적 윤리 강령을 지킬 것을 요구받게 된다.

(3) 규범적 조직²⁹⁾

에치오니(Etzioni)는 권력과 그것에 대한 구성원들의 반응과의 관련된 형태를 근거로 하여 통제 형식에 입각하여 학교조직을 규범적 조직으로 분류하였다. 규범적 조직은 규범적 권력과 도덕적 참여의 결합에 의해 성립된다. 즉 조직 구성원의 통제에 원칙적으로 규범적 복종이 행사되고 그에 대응하여 조직원들은 조직에 높은 귀속감(충성)을 지니는 조직을 말한다. 학생이 학교 교육에 참여하는 것은 즉각적인 물질적 보상을 얻기 위해서가 아니라 자기 발전이나 자아 실현과 같은 상징적 또는 규범적 힘으로부터의 끌림에 의해서다.

(4) 체제유지조직³⁰⁾

파슨즈(Parsons)는 조직의 목표를 사회적 기능으로 파악하고, 사회 체제의 문화적 가치를 창조, 유지, 전달하는 체제유지 기능의 조직체로 문화 조직과 종교 조직 그리고 교육 기관 등을 포함시키고 있다. 다시 말해 체제유지조직은 사회 체제의 존립을 도모하고자 하는 체제유지적 조직체로서, 교육, 문화 등의 활동을 통하여 사회의 지속성을 유지하려는 학교조직을 체제유지조직에 분류시켰다.

28) Peter M. Blaw and W. R. Scott, Formal Organization : A Comparative Approach, San Francisco, Chandler Publishing Co., 1962, pp.42-57을 인용한 남정걸, 「교육조직행위론」, 서울, 배영사, 1986, p. 48에서 재인용

29) Amitai Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organization, N. Y., Free Press, 1961, pp12-44

30) Parsons, op. cit., pp.45-46.

(5)인간처리조직³¹⁾

엘리슨(Allison)은 조직이 목적 달성을 위해서 무엇을 다루느냐, 즉 내부적 과정을 통하여 무엇을 변형시키는가 하는 것이 그 조직의 성질을 판단하는 준거가 될 수 있다고 하였다. 그는 학교 같은 봉사조직은 주로 인간을 그 대상으로 하기 때문에 다음과 같은 독특한 성질을 가진다고 지적하였다. 즉 학교는 인간 봉사적 특성을 가지게 되므로 그 목적이 불확실하고 애매한 성질과 모호한 기술, 전문직원에 대한 신뢰와 효과에 대한 유용한 측정 방법의 결여, 직원과 학생의 관계에 큰 중요성을 두는 인간 처리(people-processing)의 성질을 지닌다고 하였다.

(6) 전문직 조직³²⁾

학교의 구성원인 교사는 장기간의 직전(職前)교육과 상당 기간의 실습을 통해 고도의 식견과 훈련을 받은 전문가이며, 그렇기 때문에 과업 수행 상의 융통성과 의사결정의 자율성이 요구되며, 교수-학습에 관한 한 행정가보다 더 전문가이며 그들 나름의 독자적 문화를 형성한다. 따라서 학교는 교직을 수행하는 교사들로 구성된 조직이며, 교직은 전문직이고 따라서 학교는 전문직 조직이라 하였다.

전문직의 속성을 홀(Hall)³³⁾은 직업의 구조적 면과 태도적 면으로 나누어 직업의 구조적 특성으로 ① 교육·훈련 과정, ② 자격 기준, ③ 윤리 요강의 제정, ④ 자율적 조직체의 결성을, 태도적인 특성으로 ① 봉사적 태도, ② 자율적 판단 및 자율적 통제, ③ 직업적 사명감 등을 제시하였다.

(7) 관료제³⁴⁾

호이(Hoy)와 미스켈(Miskel)은 학교를 관료제 모형으로 설명하고 있다. 즉 학교에서의 관료 구조를 논의하면서 관료제의 개념을 주로 웨버(M. Weber)의 모형에 따라 다음과 같이 설명하고 있다. 관료제의 특성으로 첫째 분업과 전문화, 둘째 무사지향성(물인정 지향성), 셋째 권위의 계층, 넷째 규칙과 규정, 다섯째 경력 지향성의 다섯을 제시하고 관료제적 특징에 따른 학교조직에서의 능률을 초래하는 순기능

31) Derek J. Allison, "Toward an Improved Understanding of The Organizational Nature of School", 「Educational Administration Quarterly」 Vol.19, No.4, 1983, pp.7-34.

32) 남정걸, op. cit., p.85, UNESCO/ILO, 교권확립을 위한 方案, 1982, P.31.

33) Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy : an Empirical Assessment", 「American Sociological Review」 Vol.27, 1962, pp.92-104.

34) Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research, and Practice, N. Y., Random House, 1978, p.62., 주삼환, "학교 조직의 2重性", 「教育發展論叢」 창간호, 충남대학교 교육발전연구소, 1983, p.66-67.에서도 학교조직을 관료제로 설명하였다.

적 측면과 운영과정에서 오히려 비능률적 결과를 낳는 역기능적 측면을 다음 표 1과 같이 제시하고 있다

표 1 Weber모형의 순기능과 역기능

역기능	관료제의 특성	순기능
심 증 사기 저하 의사 소통의 봉쇄 경직성과 목표 전환 업적과 연공제간의 갈등	분 업 몰인정 지향성 권위의 계층 규칙과 규정 경력 지향성	전문적 기술과 지식 합리성 훈련된 순응과 조정 계속성과 통일성 유인

자료 : Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research, and Practice, N. Y., Random House, 1978, p55.

관료제 모형이 거의 모든 학교 행정가가 가지고 있는 조직모형이며 그것은 학교에서 어떤 종류의 행동을 충분히 예측할 수 있는 모형이라고 덧붙였다.

(8) 가정적 조직(유형 IV)³⁵⁾

칼슨(Carlson)은 봉사조직을 조직과 그 조직의 client에게 피차 선발권(조직의 고객 선택권)과 선택권(고객의 참여 결정권)의 여부에 따라 학교조직을 가정적 조직(domesticated organization)이라고 하였다. 이 가정적 조직은 조직이 선발권도 없고 client가 선택권도 없는, 즉 정해진 조직에만 갈 수 있고 또 오는 사람은 다 받아주어야 하는 조직이라 규정하였다.

(9) 전문적 관료제³⁶⁾

민츠버그(Mintzberg)는 조직을 ① 주 조정기제, ② 조직의 핵심 부분, ③ 주 설계의 매개 변수, ④ 상황 요소의 네 가지 기준에 따라 다섯 가지 조직 유형(단순구조 조직, 기계적 관료제, 전문적 관료제, 분업형 조직, 애드호크라시)으로 나누고 학교조직을 전문적 관료제로 파악했다. 전문적 관료제의 특징은 첫째, 주 조정기제;기

35) Richard O. Carlson, "Environmental Constraints and Organizational Consequences: The Public School and Its Clients", 「Behavioral Science and Educational Administration」 63rd yearbook of the National Society for the Study of Education, Part II, Chicago, University of Chicago Press, 1964, pp.262-278

36) Henry Mintzberg, The Structuring of Organization, N. J., Prentice-Hall, 1979 인용한 오석홍, op. cit., pp.108-116에서 재인용

술의 표준화, 둘째, 조직의 핵심 부분; 핵심 운영부, 셋째, 주 설계의 매개 변수; 훈련, 수평적 직무 전문화, 수직적 수평적 분권화, 넷째로는 상황 요소; 복잡하고 안정된 환경, 규제하지 않고 복잡하지 않은 기술 체계, 유행에 따름 등을 지적하였다.

(10) 이완결합체제³⁷⁾

와이크(Weick)는 학교를 이완결합체제(loosely coupled system)로 파악하였다. 그는 이완결합이란 결합되어 있는 사상(事象)들은 서로 반응하지만, 각 사상들은 역시 그 자체의 정체성을 가지고 있으며, 물리적으로 또는 논리적으로 서로 분리되어 있다는 어떤 증거를 갖는다는 의미를 나타내는 것으로 설명하였다. 다시 말해 이완결합조직은 구조와 활동 사이의 결합이 느슨하게 된 것을 의미한다. 학교조직은 기술적 활동, 즉 가르치는 활동에 대한 조정과 통제가 결여되어 있다. 이러한 조직은 시간의 낭비가 많으며 하나의 목적 달성을 위해 여러 가지 방법이 있을 수 있고 연결망은 잘되어 있으나 그 속에서의 상호 영향력은 느리고 약하며, 협조 체제가 미약하고 법칙성이 적다는 특성이 있다고 지적하였다.

(11) 무정부 상태의 조직³⁸⁾

코헨(Cohen) 등은 학교조직을 무정부 상태의 조직(organized anarchy)이라는 개념으로 소개하고, 이것은 다음과 같은 세 가지의 일반적인 속성을 갖는 조직 혹은 의사 결정 상황을 말한다고 했다. 그 첫 번째 속성은 모호한 선호도(problematic preferences)이고, 두 번째 속성은 불분명한 기술(unclear technology)이며, 세 번째 속성은 유동적 참여(fluid participation)로 이러한 특성을 갖고 있는 학교조직을 무정부 상태의 조직으로 정의하였다.

(12) 사회체제로서 학교조직³⁹⁾

학교조직은 정치, 경제, 사회, 문화 등의 환경과 관련되어 있으므로 사회체제 속의 하나의 하위 체제이며, 또한 이러한 환경적 요인과 끊임없이 상호 작용을 하기

37) Karl E. Weick, "Educational Organizations as Loosely Coupled System,"
「Administrative Science Quarterly」 Vol.21, March, 1978, pp.1-19.

38) Cohen et. al., op. cit., p.1 ; Thomas J. Sergiovanni et al., Educational Governance and Administration, N. J., Prentice-Hall, 1980, pp.64 - 65를 인용한 남정걸, op. cit., pp.81 - 82에서 재인용

39) 왕기향, 「교육조직론」, 서울, 집문당, 1993, p.116 ; Daniel Z. Griffiths, "The Nature and Meaning of Theory," in Behavioral Science and Educational Administration, 63rd Yearbook of NSSE, Part II by D. Z. Griffiths, Chicago, NSSE and Univ. of Chicago, p.70 을 인용한 Ibid., p.116 ; Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education, 2nd ed., N. J., Prentice-Hall, 1981, p.64를 인용한 남정걸, op. cit., p.94.

때문에 하나의 개방 체제로 볼 수 있다고 하였다.

3) 학교 공식조직의 특성

학교를 하나의 사회 체제로 본다면 학교 사회는 교육 목적을 달성하기 위하여 제도적으로 규정된 다양한 역할을 수행하면서 구성원들이 상호 작용하는 조직체라고 할 수 있다. 즉 학교는 교육이란 목적을 달성하기 위한 수단으로서 조직을 갖추고 있으며 분업적 협동 체제를 구성하고 유지하고 있다. 따라서 학교는 일반조직과 같은 공통적인 속성을 가지고 있는 동시에, 학교 자체의 특성을 갖는다고 하겠다. 이에 대한 학자들의 견해를 정리하면 다음과 같다.

캠벨 등은 학교조직을 다양한 시각에서 규정하였다.

첫째, 학교는 사회적 기관이라는 점이다. 구성원들은 특정의 지위를 가지고 있으며 일정한 방향으로 행동하기를 기대 받고 있다. 둘째, 학교의 규모는 매우 다양하다. 셋째, 학교는 계층적 조직이다. 넷째로는 학교조직은 인간 집중적(people intensive)이다. 즉 수십 명의 학생 당 한 명의 교사를 필요로 하고 수십 명의 교사 당 한 명의 교장을 필요로 하고 있다.⁴⁰⁾

학교조직의 고유 특성으로 첫째, 학교조직은 교육 목적을 달성하는 것을 주목적으로 한다. 교원과 학생과 교육 내용이 상호 작용하는 교육 활동의 장이다. 둘째, 교원과 학생 그리고 사무직원의 3개 집단이 공존하는 사회 집단이다. 셋째, 고도의 자율성과 창의적인 분위기와 여건 조성의 필요성이 강조되는 집단이다. 넷째로는 학교조직이 규범성 내지 도덕적 성격⁴¹⁾등을 제시하였다.

학교조직이 다른 조직과 구별되는 몇 가지 점을 살펴보면 첫째로 학교조직의 목표는 기업조직의 목표와는 달리 명료화하기 어렵고, 둘째로 학교조직은 이완결합조직과 관료조직이 병존해 있는 상황이며, 셋째로 학교조직은 교육조직, 사무조직 및 운영조직과 같은 복합적인 조직으로 구성되어 있으며, 넷째로 학교조직은 공유된 지식, 훈련 및 경험을 가진 전문성에 의하여 운영되고, 다섯째로 학교조직의 구성원은 고정적이지 않고 유동적이며, 여섯째로 학교조직은 다른 조직에 비하여 평면조직(flat organization)의 성격을 띠고 있어서 위계성이 덜하다는 특징⁴²⁾등을 가지고

40) Ronald F. Compbell, et. al., Introduction to Educational Administration, 6th ed., Boston, Allyn & Bacon Inc., 1983, pp.8-10.

41) Etzioni, op. cit., pp.12-14.

42) 박종렬, 「학교경영론」, 서울, 성원사, 1989, pp. 29-31.

있다고 지적하였다.

또한 문낙진은 첫째, 학교는 학생을 위한 교육을 제공하는 것을 목적으로 하고 그 목적이 장기적이고 무형적인 경우가 많다. 둘째, 구성원의 면에서 보면 학교는 성인인 교사 집단과 미성년인 학생 집단으로 구성되고 있다. 셋째로는 행정 구조면에서 보면 학교 경영은 중층적 구조 또는 환경 속에서 이루어진다는 것이다.⁴³⁾

그리고 남정걸은 학교조직의 구조적 특징을 다음과 같이 세분화하였다.

첫째, 사회적 필요에 의해 설립된 학교조직은 지역 사회와의 밀접한 관계 속에서 운영되기 위해서는 지방 분권화를 필요로 한다. 즉 단위 학교는 학교경영자인 교장을 중심으로 자율적으로 운영하며, 교사는 동료 교사나 장학사 및 기타 행정가와 격리된 상태에서 독자적으로 과업을 수행한다.

둘째, 학교조직에서 직위간의 역할을 분담하고 규율하는 계층 구조는 교장-교감-주임교사-교사의 네 단계의 고층 조직(tall organization)을 이루고 있으며 이 같은 조직 구조의 다층화 경향은 조직 규모의 확대에 따른 것이며 부하에 대한 근접 감독, 철저한 감독을 용이하게 하려는 데 있는 것이다.

셋째, 학교에서의 권한 위임의 중심 문제는 과업 수행을 할 때 낱낱이 상사의 결재를 받지 않고 자기의 판단에 의해서 행할 수 있는 의사 결정권에 있다.

넷째로는 학교조직의 목표인 교수-학습의 효율성을 저하시키고 교원의 역할 수행에 곤란과 문제를 야기시키는 것으로 관리적 권한과 전문적 권한과의 갈등을 들 수 있으며 학교조직에서 역할 수행을 저해시키는 요인으로 의식 구조면에서 합리주의 대 권위주의의 가치 갈등을 들 수 있다.⁴⁴⁾

학교조직의 독자적 성격으로 첫째, 학교조직은 목표가 특수하면서도 모호하다는 것과 둘째로는 고객으로서의 학생의 특수한 지위이다. 고객은 조직에 대해 일정한 서비스를 요구할 수 있으나, 학생은 고객이면서도 그러한 서비스에 대한 요구권이 거의 없다⁴⁵⁾는 것을 지적하기도 하였다.

지금까지 거론된 학교조직의 유형과 학자들의 견해를 종합하여 학교조직의 특성을 고찰하면 다음과 같다.

일반적으로 학교 단위에서 제시하고 있는 학교 공식조직의 기구표(교무분장표)를 보면 다음 도 1과 같다.

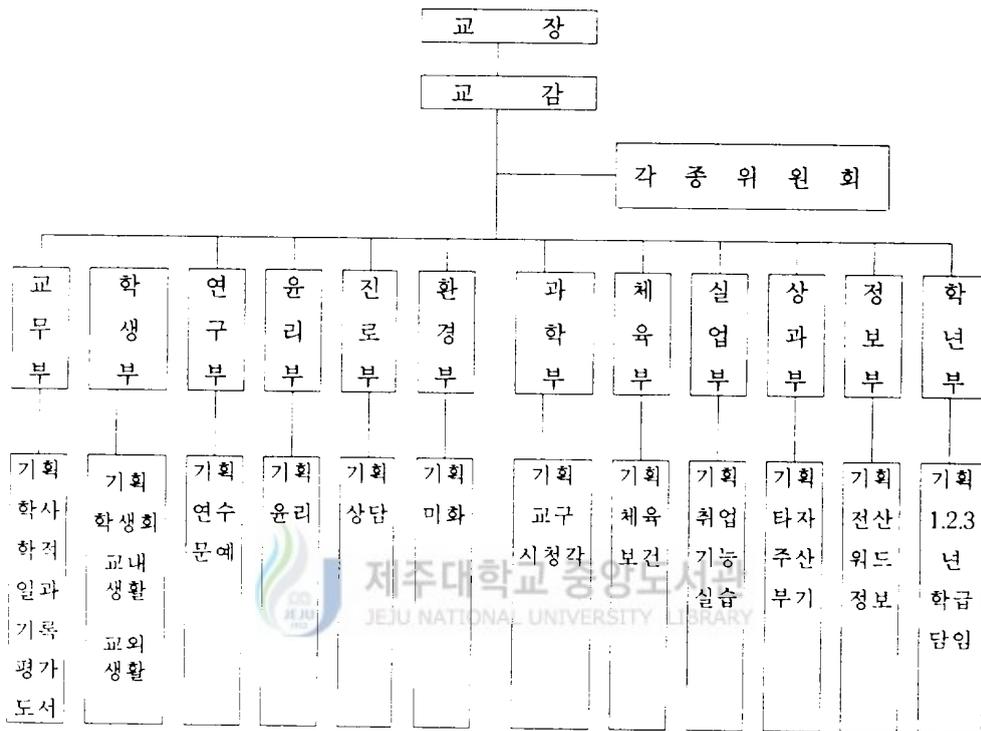
43) 문낙진, "학교경영조직", 「교육행정 교육경영」 배종근·정태범 편, 서울, 정민사, 1986, pp.435-436.

44) 남정걸, 「교육행정의 이론」, 서울, 배영사, 1983, pp. 143-155

45) 왕기향, op. cit., p.27.

이 기구표를 보면 학교조직은 관료제 모형을 띠고 있다. 이의 결과로 교사는 전문직을 수행하는 전문가로의 위상은 약해지고 관료제 조직의 직원으로서의 역할이 강조되어 학교조직의 특성을 제대로 파악할 수 없게 된다.

도 1 학교 공식 조직의 교무분장표



자료 : 1994학년도 서귀포 S 상고 교무분장표

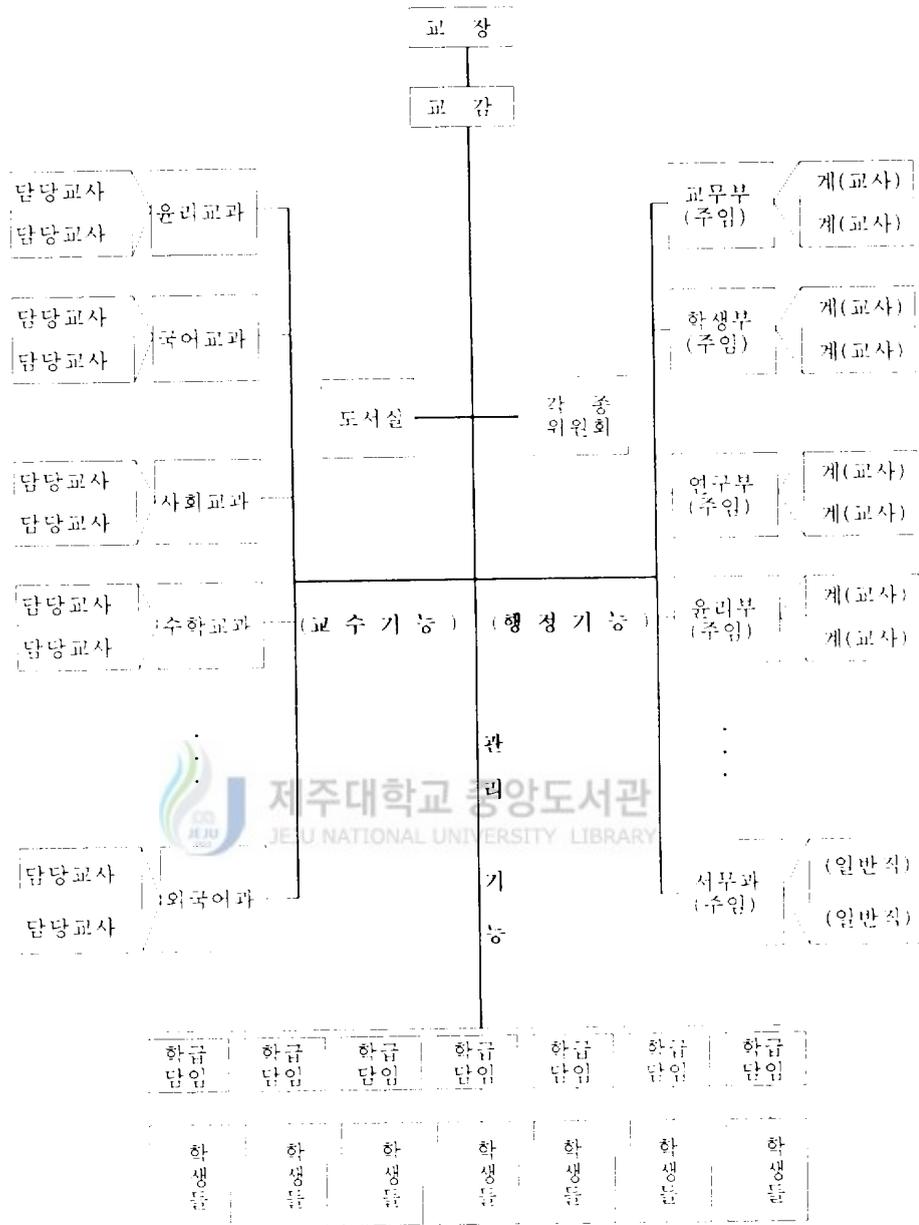
따라서 학교조직에서의 교사의 업무를 보면 학생을 가르치는 분야(교수 기능)와 학생을 관리하는 분야(학급 관리 기능) 및 학교 운영의 사무를 처리하는 분야(행정 기능)⁴⁶⁾등으로 구분할 수 있다.

이를 고려하여 학교조직의 기구표를 도식화하면 다음 도 2와 같이 제시할 수 있으며 이를 토대로 학교조직의 특성을 고찰해 보고자 한다.

46) 김성렬, "학교조직의 조직론적 특성", 「한국교육행정의 전망과 발전」, 한국교육학회 편, 서울, 과학과 예술, 1993, p.309.

도 2

학교 공식 조직의 기구표



(1) 도 2에서 보는 바와 같이 학교조직은 교장 --> 교감 --> 학급담임으로 이어지는 부분과 교장 --> 교감 --> 주임교사 --> 교사로 이어지는 부분 및 교장 -->

교감 --> 교과담임으로 이어지는 부분으로 크게 세 가지 주요 부분으로 구성된다.

첫째 부분은 교장, 교감, 학급 담임으로 이어지는 부분으로 학교의 관리 기능을 수행한다고 볼 수 있다. 교장은 학교를 경영, 관리하고 교감은 교장을 보좌하며 학급 담임은 학급을 경영, 관리하는 수행하는 학교 조직의 주 계선 조직이라고 할 수 있다. 학급 담임 교사의 학급 관리 기능은 client로서의 학생이 학교로부터 받아야 되는 주 서비스 즉 수업이 효과적으로 이루어질 수 있도록 하여 학습을 극대화시킬 수 있도록 하는 여건을 조성하는 일이다.

둘째 부분은 교장, 교감, 주임교사, 교사로 이어지는 부분으로 학교의 행정 기능을 수행하는 행정조직이다. 즉 교장이 학교조직을 관리, 운영하는데 있어서 필요한 행정적 사무적 업무를 담당하는 막료 조직에 해당된다. 이 경우 교사는 교장 --> 교감 --> 주임교사 --> 교사로 이어지는 계층적 순서에서 최하위의 직위를 차지하며 주임교사는 교사의 계층적 상급자이기 때문에 교사는 주임교사의 명령을 받고 이에 복종해서 일을 처리해야 한다. 그러므로 이 부분은 관료제 조직에 해당된다. 따라서 이 경우의 교사는 엄격한 의미에서 교사로서의 지위가 아니라 일반 사무 직원 즉 관료 직원으로서의 지위를 갖는다고 할 수 있으며 여기에서 하는 일은 대부분 교사들이 흔히 잡무라고 부르는 일들이다.

셋째 부분은 교장, 교감, 교과 담당 교사로 이어지는 부분으로 교수 학습 기능을 수행하며 전문직 조직에 해당된다. 교과담임으로서의 교사는 민츠버그(Mintzberg)가 말하는 핵심 운영부(operating core)에 해당되며 학교조직의 목적 달성을 위한 직접적인 기능, 즉 client인 학생들을 직접 가르치는 직무를 수행한다. 따라서 교, 담임으로서의 교사는 전문직 종사자의 위치에 있으며 학생을 지도하는 데 있어서 전문적 지식과 기술을 바탕으로 한 자율성이 중요시된다.

그리고 그 외에 각종 위원회는 교장의 자문 기구로 보충적 서비스를 제공하는 역할을 수행한다.

(2) 학교조직에서의 교사는 교과 담임으로서의 교수 기능과 학급 담임으로서의 관리 기능, 및 행정 부서의 계원 즉 주임교사의 부하 직원으로서의 행정 지원 기능을 동시에 세 가지 다 수행하는 것이 일반적이다. 중등학교에서 학급 담임을 맡지 않는 경우에는 두 가지 기능만 수행한다고 할 수 있다.

교과 담임으로서 교수 기능을 수행하는 데 있어서는 주로 전문적인 요소가 작용하며, 학급 담임으로서의 관리 기능을 수행하는 데에는 전문적 요소와 관료적 요소가 모두 작용하고, 사무직으로서 행정 기능을 수행할 때에는 거의 관료적 요소만 작용한다고 볼 수 있다. 이와 같이 일반적으로 교사들이 상이한 역할을 동시에 담당하

므로 업무 수행에 역할 갈등을 일으킬 가능성이 있다.

(3) 학교조직에서 행정 조직 상에서는 교장 --> 교감 --> 주임교사 --> 교사로 다소 많은 계층 구조가 형성되지만, 교수 조직이나 관리 조직 상에서는 교장 --> 교감 --> 교사의 평면적 계층 구조를 갖는다. 그래서 학교는 평면 조직(flat organization)의 특징을 갖는다.

(4) 행정 지원 기능과 관리 운영 기능을 수행하는 부서는 그 직무의 성격상 관료적 구조를 가지며 교수 기능과 같이 담당자의 전문성에 기초하여 업무가 수행되는 부서는 그 구조가 이완결합조직에 해당된다고 보겠다. 따라서 학교는 관료제적 측면과 이완 결합적 측면을 동시에 가진 조직이지 둘 중 어느 하나에 해당된다고 단정하는 것은 옳지 않다고 하겠다. 또한 학교조직은 전문적 관료제에 가깝다.

(5) 학교가 여러 개의 많은 동형적 하위 조직 즉 학급으로 나누어져 있어도 이들이 기본적인 동질성을 갖기 때문에 그 관리 운영 및 학생에게 제공되는 서비스 즉 교육의 목표, 내용, 방법 등이 원칙적으로 같으며 또 같아야 한다.

(6) 학생은 학교의 client이며, 따라서 학교는 봉사조직이며 인간처리 조직이다. 학교의 이런 성질 때문에 목표와 기술에서 모호성을 가진다. 그리고 교사는 그 직무 수행 상 자유재량권을 갖고 외부와 상당히 절연된 상태를 유지할 수 있기에 학교를 조직화된 무정부 상태로 파악하기도 한다. 그러나 학생이 학급이나 학교의 구성원으로서의 지위를 갖는 면도 있다

(7) 학교는 학생 확보 측면에서 가정적 조직에 해당되며, 자칫하면 산출의 질을 관리하는 데 소홀히 하기 쉽다. 그리고 학교가 규범적 조직이지만 강제적 조직의 성질을 갖는 측면도 있다.

(8) 학교는 그 기능상 그 사회의 모든 구성원을 일정 기간 동안 교육시켜서 사회로 배출함으로써 그 사회의 기본적인 잠재적 기능을 유지시키는 기능을 하는 형태 유지적 조직에 해당된다. 그리고 사회의 지속성을 유지하려는 체제유지조직임과 동시에 사회 체제 속의 하위 체제로 환경적 요인과 상호작용을 하기 때문에 학교는 하나의 사회 체제에 해당에 된다고 하겠다.

이러한 특성을 지닌 학교조직은 실제로 교육활동이 이루어지는 기본 단위로서 학교조직의 활성화야말로 교육력 강화와 직결된다고 볼 수 있다. 학교조직이 활성화 문제가 제기되는 이유를 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 학교조직이 업무수행의 효율화가 이루어지지 못하고 있다는 것이다.⁴⁷⁾

47) 김만기 외, op. cit., p.632.

둘째, 학교조직이 일반적으로 혁신의 수용 속도가 대단히 느린 조직으로 알려져 있다. 오웬스(R. G. Owens)는 변화속도가 느린 이유로 ① 학교조직에는 변화촉진자가 없다. ② 변화에 대한 강화체계(reinforcement system)가 약하다. ③ 학교조직은 가정적 조직(domesticated organization)이다. ④ 교육이론은 대체로 과학적인 지식 근거가 빈약하다는 것이다.⁴⁸⁾

셋째, 학교조직의 적응성이 낮다는 것이다.⁴⁹⁾

넷째, 학교조직의 비인간화 현상이 두드러지고 있다는 것이다.⁵⁰⁾

따라서 학교조직의 인간화, 민주화와 관련하여 조직 연구에서의 인간화 운동의 하나인 비공식조직에 대한 연구는 시사하는 바가 크다고 할 수 있겠다. 학교 구성원인 교사들의 비공식조직의 행태를 연구함으로써 학교조직에 대한 이해와 조직 민주화에 기여할 것으로 기대된다.

2. 비공식조직이론

1) 비공식 조직의 의의

일반적으로 비공식조직의 필요성은 1930년대 이후 메이요(Mayo), 로슬리스버거(Roethlisberger), 바나드(Barnard) 등에 의하여 중요성이 강조된 이후 기업체, 공공행정 조직체, 학교, 군대 등을 막론하고 어떠한 공식조직에서도 그 존재가 확인되었으며 그 나름대로의 중요한 기능을 담당하고 있음이 밝혀졌다.⁵¹⁾

여기서 비공식조직⁵²⁾이라 함은 조직의 성립 과정이 인위적이냐 자연적이냐에 따라 분류한 것으로 특히 조직을 논할 경우에 공식적인 제도상의 조직만 언급한다는 것은 매우 부족한 일이며, 반드시 비공식조직도 연구해야 한다⁵³⁾고 강조하고 있다.

48) R. G. Owens, Organizational Behavior in School, N. J., Prentice-Hall., 1970, p.40을 인용한 백현기, op. cit., p.147에서 재인용.

49) 조성대, "학교조직의 성격", 「학교경영」 제2권, 제 12호, 1989, 12, p.43.

50) 김만기 외, op. cit., p.633

51) 김종철, 「신교육행정신강」, 서울, 세영사, 1987, p.96.

52) 비공식적 조직의 명칭은 그것이 법규와 직제와는 관계없이 조직 구성원의 사회심리적 동기에 의해서 자연적이고 자발적으로 발생하였다는 의미에서 소집단, 자생적 집단 또는 비공식 집단이라 한다. 백완기, 「행정학」, 서울, 박영사, 1993, p.150.

바나드(Barnard)는 공식조직이란 2인 이상의 업무 활동이 특정한 목적을 향하여 의식적으로 조정되는 체제인데 비해, 비공식조직이란 인간의 접촉과 상호 작용의 종합체를 의미한다고 하였고, 사이먼(Simon) 등은 공식조직을 조직의 구성원들을 위하여 신중하고 합법적으로 계획된 행동 유형 및 구성원들 간의 관계⁵³⁾라고 한다면, 비공식 조직은 공식적 계획과 부합되지 않은 실제적 행동의 체 유형, 즉 조직성원이 실제로 행동하는 양식⁵⁴⁾이라고 정의하였다. 또한 공식조직이란 과학적 합리성의 근거와 기준을 전제로 하여 인위적으로 제도화한 조직으로서 법령 또는 직제로 규정된 계층제 중심의 조직인데 비해, 비공식조직은 구성원 상호간의 접촉이나 현실적인 인간관계로 말미암아 자연발생적으로 형성되는 조직⁵⁵⁾이라고 할 수 있다.

따라서 조직체에서 일하는 사람들의 행동이나 태도를 이해하고 다르게 설명하기 위해서는 공식조직의 내부에 존재하는 각종의 비공식조직을 연구하지 않으면 안된다고 전제하고 공식조직을 기준으로 비공식조직의 특성을 다음과 같이 주장하였다.

첫째, 공식적 조직이 인위적인 조직인 데 반하여, 비공식조직은 자연발생적이다. 둘째, 공식조직이 외면적 혹은 외재적인 조직인 데 반하여, 비공식조직은 내면적 혹은 내재적인 조직이다. 셋째, 공식조직이 문서화된 조직인 데 반하여, 비공식 조직은 자라나온 조직이다. 넷째, 공식조직은 통상 능력의 논리에 따라 구성되지만, 비공식조직은 감정의 논리에 따라서 구성된다. 다섯째, 공식조직이 전체적인 질서인 데 반하여, 비공식조직은 부분적인 질서이다. 여섯째, 공식조직은 방대한 규모로 확대되는 현상이 있다. 그 반면에 비공식조직은 현실적인 친밀한 인간관계를 필수 요건으로 하기 때문에 항상 소집단 상태를 유지하게 된다.⁵⁶⁾

또한 박동서는 공식조직과 비공식조직의 차이를 다음과 같이 지적하였다.

첫째, 공식조직은 인위적인 데 비하여 비공식조직은 자연발생적인 경우가 많다. 둘째, 공식조직은 전 조직원이 구성원이 되나 비공식조직의 경우는 일부인이 구성원이 되며, 그의 수는 일정치 않으나 보통 10명 내외이며, 20명 또는 30명을 초과하는 경우는 드물다. 셋째, 공식조직이 성문화된 분업 체제인 데 비하여 비공식조직은 성문성이나 분업성이 약한 것을 의미한다. 넷째, 공식조직은 이성적인 인간의 행동

53) 유종해, 『현대조직관리』, 서울, 박영사, 1981, p.147.

54) Barnard, *The Function of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938, p.115를 인용한 오석홍, *op. cit.*, pp. 77-78에서 재인용.

55) Herbert A. Simon, et. al., *Public Administration*, N. Y., Knopf, 1950, p.85.

56) *Ibid.*, p.87.

57) Hoy and Miskel, *op. cit.*, p.119.

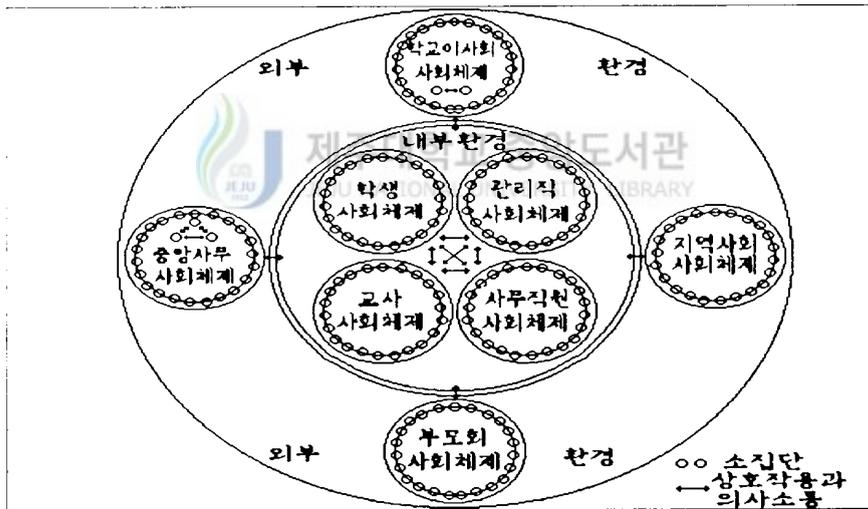
58) 유종해, *op. cit.*, pp.147-148.

을 전제로 하고 있으나 비공식조직은 감정에 입각하는 경우가 많다.⁵⁹⁾

백현기는 비공식조직의 특성으로 첫째, 공식조직에서는 권위와 기능에 관한 지위가 문제시되지만 비공식조직에서는 인간과 그들의 관계가 문제시된다. 둘째, 공식조직은 사무적이고 현직을 그만둘 때 결렬되지만 비공식조직은 자연적이고 현직을 초월하여 지속된다. 셋째, 공식조직의 과업은 조직 밖의 사람들에 의해서 실현되지만, 비공식조직의 과업이나 목적은 조직 밖의 사람들에게 알려지지 않고 불분명하며 지위와 계층을 갖지 않는다. 넷째, 공식조직은 책임의 한계가 분명하게 규정되어 있으나 비공식조직은 맡은 과업의 뚜렷한 차이가 별로 없다⁶⁰⁾고 주장하였다.

비공식조직은 여러 방법으로 개념화될 수 있지만, 일반적으로 공식조직에서 볼 수 있는 공동 책임, 관심, 문제 등의 공유에서 벗어난 개개인의 조직⁶¹⁾이라면, 비공식 조직은 공식조직이 구체적 상황에서 모든 구성원들이 충분히 나눌 수 없는 과제나 인간관계를 창출할 수 있기 때문에 좀 더 깊은 개인적 상호 작용을 찾을 수 있다는 데 그 존재 의의를 찾을 수 있으며, 학교의 비공식조직의 구성 요소를 다음의 도 3과 같이 제시하고 그 모습을 표 2로 나타내었다.

도 3 학교조직에서의 비공식조직



자료: R. A. Gorton, 이성은 역, 「학교행정과 장학론」, 서울, 양서원, 1991, p.152.

59) 박동서, op. cit., p. 232

60) 백현기, op. cit., pp.157-158.

61) Richard A. Gorton, 이성은 역, 「학교행정과 장학론」, 서울, 양서원, 1991, p.151

표 2 학교 비공식 조직의 모습

집단을 이룰 수 있도록 하는 동질성	집단을 나타내는 특성	장 소
- 업무 - 업무 계획 - 업무 장소 - 학교 경력 - 나이 - 성 별 - 가치와 관심	- 규 범 - 기 대 - 규 약 - 비공식 상호작용 과 의사 전달 - 비공식 지도자	- 학교내의 장소 교무실, 식당 교실,교사연구실 회의실, 복도 - 학교 외의 장소 회의장, 찻집 주차장, 음식점

자료 : Gorton, 이성은 역, op. cit., p.153.

그리고 현실에 있어서는 공식적인 요인과 비공식적인 요인이 혼성되어 있으며, 양자의 엄격한 구별은 개념적 도구로서의 의의만 있을 뿐이다.⁶²⁾ 고유의 목표를 수행하는 과정에서 자연 발생적으로 생기는 비공식조직은 공식조직 업무 수행 과정에서 충족되지 않는 여러 가지 욕구를 충족시키기 위해 형성되기 때문에 비공식조직은 공식조직인 학교와 상호 보완적인 관계에 있을 수도 있고, 반면에 공식조직과 경쟁적, 반항적 관계에 있을 수도 있게 된다⁶³⁾고 지적하고 있다. 따라서 학교 조직발전의 관점에서 보면 공식조직과 비공식조직은 상호 보완적인 관계로 발전시키는 것이 바람직하다고 할 수 있겠다.

2) 비공식조직의 형성 요인과 유형

조직 사회에서 비공식조직이 탄생하게 되는 원인은 결국 공식적 조직만으로 거기서 근무하는 직원이 당면하는 문제 해결 또는 욕구 충족이 이루어지지 못하므로 이를 보완 해결하기 위한 것이라고 볼 수 있다. 이를 환연하면 조직의 목표와 개개 구성원의 목표간의 일치가 언제나 이루어지면 가장 바람직하겠으나 실제에 있어서는 이의 일치가 어렵다고 하는 데 원인이 있다고 지적할 수 있겠다.

여기서는 여러 학자들이 비공식조직의 형성 요인들을 제시하여 학교조직에서의

62) John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization, N. J., Prentice-Hall, 1960, p.221.

63) 이학중, 「조직행위론」, 서울, 세경사, 1988, p.156.

비공식조직의 유형을 정리하고자 한다.

백기완은 비공식조직의 발생근거로 ;

첫째, 사회적 동물이라는 인간 본래의 속성에서 그 근거를 찾을 수 있다. 인간의 감정적이고 본능적인 비합리적 측면으로 인간은 자기와 같이 일하는 사람은 좋아하기도 하고 싫어하기도 하는데 이러한 감정이 있는 한 비공식조직이 존재한다.

둘째, 인간은 선천적으로 자기와 유사한 것을 추구하는 경향이 있다. 유사성을 추구하는 요인들로서는 성격, 민속, 종족, 종교, 출생지, 취미 등을 들 수 있다.

셋째, 자아 발현적 욕구이다. 인간은 남 앞에서 큰 소리를 쳐보고 싶은 욕구, 즉 누구나 자기 모습을 드러내고 타인으로부터 인정받고 싶어하는 욕망이 있다.

넷째, 일상적인 업무의 단조성에서 벗어나고 싶은 욕망이다. 작업의 단조성에서 오는 권태와 무료를 달래는 길은 장난, 농담, 흉보기, 지껄이기 등을 통해서 가능한데 이러한 행위 유형 등이 비공식조직을 형성, 발전시킨다고 지적하였다.⁶⁴⁾

박동서는 비공식조직의 형성 원인으로 ;

첫째, 공식적 조직의 비정의성이다. 공식적 조직은 인간을 목표 달성을 위하여 합리적으로만 행동하는 수단으로 간주하고 있으나, 구성원은 제각기 다른 감정과 여러 욕구를 가지고 있는 것이다.

둘째, 공식적 조직의 지연성이다. 언제나 법제란 새로운 변동에 즉시 대처하거나 적용하지 못하고 뒤쳐지게 되므로 이를 메우기 위하여 자생적인 것이 필요하게 되는 것이다.

셋째로 공식조직의 일반성이다. 모든 조직의 규정은 일반성을 갖게 되어 모든 문제를 세밀히 빠짐없이 예측하고 규제할 수는 없으므로 계속 발전하는 특수 문제를 이러한 일반성을 지닌 규정으로만 규제할 수 없는 것 등을 열거하였다.⁶⁵⁾

이학중은 비공식조직의 형성 요인으로 ;

첫째, 조직체 내에서 비공식조직은 주어진 과업을 수행하는 과정에서 형성된다. 따라서 공식조직 구조와 부서간의 업무의 흐름 그리고 위원회나 task force team을 중심으로 상호간의 관계가 맺어지고 비공식조직이 자연적으로 형성된다.

둘째, 공식적인 과업 수행과는 관계없이 조직체 내에서 서로 접촉할 수 있는 가깝고 편리한 거리에 있으면 자연히 상호 관계가 맺어지고 따라서 비공식조직이 형성된다.

64) 백기완, op. cit., pp. 151-152.

65) 박동서, op. cit., pp. 232-233.

셋째로 조직 구성원들은 각기 자신의 욕구를 충족시키기 위하여 비공식조직을 형성하게 된다. 조직체는 근본적으로 조직 구성원의 경제적 욕구를 만족시켜 줄 수는 있지만, 그 이외의 사회적, 심리적 욕구는 충분히 만족시켜 줄 수 없다. 한편, 비공식조직은 공식 과업을 수행하는 과정에서 또는 가까운 거리 간격에 따라서 그리고 공식조직 과정에서 충족되지 않는 여러 가지 욕구를 충족시키기 위하여 형성된다고 주장하였다.⁶⁶⁾

김운태는 비공식조직의 형성 요인으로 ;

첫째, 인간은 누구나 인격과 개성을 가지고 있어서 인간의 행동은 어떤 규칙에 의해서만 규제되는 것이 아니고 그의 필요, 감정, 태도 등에 의하여 행동하며 그의 개인적 호의에 따라 협력하기도 하고 협력하지 않기도 한다. 이와 같이 인간은 규칙보다도 감정, 태도, 욕구에 따라 행동하게 되는 데 이러한 과정에서 비공식조직이 형성된다.

둘째, 인간은 직장, 직종, 제도상의 공식조직 이외에도 공통적 이익이나 취미, 성격, 이데올로기, 비슷한 환경, 생활정도, 종족적인 유대, 종교적 신앙관계, 연령, 성별, 국적, 정치적 신념, 지연, 혈연, 동창관계 등 1차적 또는 2차적인 유대를 중심으로 각종 비공식조직을 형성한다.

셋째로 일반적으로 공식적 권위와 그 실제적인 영향력과의 사이에 그리고 타인의 행동을 직시할 수 있는 법적 명령권과 인간의 사실상 권력 사이에 적지 않는 간격과 차이가 생기고 이러한 갈등이 확대되어 비공식조직을 발생케 하는 소지가 된다고 지적하였다.⁶⁷⁾

비공식조직의 형성요인을 선천적 요인과 후천적 요인으로 구분하여 선천적 요인에는 첫째, 직원의 기질 및 성격의 동질성, 둘째, 성별, 셋째, 연령, 넷째로 혈연관계를, 후천적 요인으로는 조직체의 외부에 존재하는 요인으로 첫째, 동향 관계, 둘째, 지인, 은고관계, 셋째, 출신 학교 관계, 넷째, 학력과 교육 정도, 다섯째로 거주지의 인근성 등을, 조직체의 내부에 존재하는 요인에는 첫째, 업무의 유사성, 둘째, 직무장소의 근접성, 셋째, 근무 기간, 넷째로 계급 또는 직급 등을 제시하였고 그 밖의 요인으로 인종, 국적, 취미, 종교, 오락, 기호 등이 있음을 제시하였다.

또한 비공식조직의 형성 요인으로 집단 구성원들의 취미, 혈연, 지연, 학연, 종교,

66) 이학중, op. cit., pp.155-156.

67) 김운태, 「조직론」, 서울, 박영사, 1985, p. 74.

68) 富田嘉郎, 「産業社會學概論」, 東京, 朝倉書店, 1959, pp. 15-16을 인용한 박연호, 「인간관계론」, 서울, 박영사, 1988, p.67에서 재인용

이해관계, 근무 장소의 근접성 등이 요인이 되어 형성되고 있으나 학교조직에서는 이 밖에도 전공, 교무 분장 기구, 성 등이 주요 변인⁶⁹⁾으로 작용한다는 주장도 있다.

이와 같이 비공식 조직은 그 형성 요인이 다양하므로 학자에 따라 그 유형도 여러 가지 기준으로 분류하고 있다. 공식조직을 기준으로 분류할 수 있고, 구성원간의 욕구 충족 기능을 기준으로 분류할 수도 있다. 또한 조직의 구성원들 간의 귀속성이나 업적을 기준으로 그 유형을 분류할 수도 있는 데 이를 정리해 보면 다음과 같다.

(1) 공식조직을 기준으로 분류되는 유형 : 달턴(Dalton)은 공식조직에서 형성되는 비공식집단을 그 구성원들이 공식집단 내에서 차지하는 위치에 따라 다음과 같이 비공식조직의 유형을 나누고 있다.

① 수평적 단위 내의 집단(horizontal intra-unit group) : 이것은 동일한 공식조직 내에서 계급과 지위가 유사한 사람들로 구성되는 비공식조직을 말한다. 대부분의 비공식조직은 이 유형에 속하는 데 그 이유는 대체로 계급이나 지위가 유사해야만 인간은 상호간에 보다 긴밀한 관계를 형성할 수 있기 때문이다.

② 수평적 단위간의 집단(horizontal inter-unit group) : 이것은 서로 다른 수평적 조직에 속하면서 계급이나 지위가 유사한 사람들로 비공식조직을 구성하는 것을 말한다.

③ 수직적 단위 내의 집단(vertical intra-unit group) : 동일한 공식조직 내에 속하지만 계급이나 지위가 다른 사람들로 구성되는 비공식조직을 말한다.

④ 수직적 단위간의 집단(vertical inter-unit group) : 상이한 공식조직의 상이한 계급 및 지위에 있는 사람들로 비공식조직이 이루어지는 것을 말한다.⁷⁰⁾

(2) 욕구 충족의 기능을 기준으로 분류되는 유형 : 비공식조직의 구성원간의 욕구 충족 기능을 기준으로 다음과 같이 나눌 수 있다.

① 사적 취미(바둑, 술, 등산 등)가 같은 사람들끼리의 비공식조직이 형성될 수 있다.

② 상호간의 호혜적 내지 공리적 욕구 충족을 같이하기 위하여 비공식조직이 형

69) 윤정일 외, 「현대교육행정학」, 서울, 교육출판사, 1987, p.46.

70) M. E. Dalton, Men Who Manage, N. Y., Wiley & Sons, 1959, pp.61-66을 인용한 윤재평, 「조직학원론」, 서울, 박영사, 1987, p.265에서 재인용

성될 수 있다.

③ 이념과 사고 방식이 일치하므로 비공식조직을 형성할 수 있다.⁷¹⁾

(3) 귀속성과 실적성을 기준으로 분류되는 기준 : 비공식조직을 구성하는 기준을 귀속성에 두느냐, 실적에 두느냐에 따라 유형을 구분할 수 있다.

① 전적으로 귀속성을 띤 출신지를 기준으로 하든지 또는 과거에 같은 직장에 있었다는 것을 들 수 있다.

② 귀속성과 실적성이 반반인 것의 예로서 출신학교를 기준으로 하는 것을 들 수 있다.

③ 각자의 실적만을 기준으로 하는 경우를 들 수 있다.⁷²⁾

이러한 기준에 비추어 현재 우리의 경우를 보면 거의가 출신지와 출신학교를 기준으로 한 것으로 비공식조직은 다분히 사적인 경우와 공리적인 것이 지배적인 지위를 차지하고 있다고 보며 이념적인 것은 적다고 볼 수 있다.⁷³⁾

지금까지의 학자들의 견해를 종합하여 학교에서의 교사의 비공식조직의 형성 요인을 고찰하여 그 유형을 정리하면

- 첫째, 학교 동문끼리 모인 집단
- 둘째, 성격이 서로 맞아서 모인 집단
- 셋째, 담당 교과가 같아서 모인 집단
- 넷째, 같은 취미(오락),기호를 즐기는 동료끼리 모인 집단
- 다섯째, 친목과 상호 협조가 잘되는 동료끼리 모인 집단
- 여섯째, 남교사,또는 여교사여서 모인 집단
- 일곱째, 동일한 종교를 가진 동료끼리 모인 집단
- 여덟째, 전에 같이 근무했거나 도움을 주고받았던 동료끼리 모인 집단
- 아홉째, 같은 고향으로 모인 집단
- 열번째, 교무분장 상 업무가 비슷하거나 같은 부서에 근무한 적이 있어 모인 집단
- 열한번째, 업무에 대한 비관적 입장과 의견이 서로 통해 모인 집단
- 열두번째, 가까운 거주지에 살아서 모인 집단

71) 박동서, op. cit., p.233.

72) Ibid., p.234.

73) Ibid, p.234.

열세번째, 직무를 실제로 수행하는 장소나 좌석의 배치가 인접해서 모인 집단

열네번째, 종친끼리 모인 집단

열다섯번째, 교육관이 비슷해서 모인 집단

열여섯번째, 자신의 영향력이나 지위를 확보하기 위해 모인 집단

열일곱번째, 상사로부터 신임을 받는 동료끼리 모인 집단

열여덟번째로는 연령, 부임시기, 직책이 비슷한 동료끼리 모인 집단 등이다.

공식조직의 필연적 결과인 계층제는 인격의 개발을 저지하는 경향이 있는 바 이러한 타율적인 체제하에서 인간은 수동적이며 불복종적이며 자제력이 약화되고 또 창의력을 발휘할 여지가 없는 존재가 되고 있다. 그러므로 인간은 이에 만족하지 않고 그에 대응한 적응적 태도의 하나로서 비공식조직을 형성하여 자기개발의 중요한 계기⁷⁴⁾로 삼으려 하나, 위에서 제시한 여러 요인은 다만 상호 인격적 접촉의 계기를 마련해 주는데 불과한 것이지, 비공식조직의 성립 그 자체를 좌우하는 것은 아니다. 그러므로 비공식조직은 그러한 요인을 계기로 하여 인격적, 심리적 결합이 맺어질 때에 비로소 성립되는 것이라고 밝힐 수 있겠다.

3) 비공식조직의 기능

비공식조직이 공식적 조직과의 관계에 있어 어떠한 기능을 하는가 하는 것이다. 이의 변수로 될 수 있는 것은 비공식조직의 목표와 공식조직의 목표간의 일치 여부에 달렸다고 생각된다. 이의 일치 여부는 우선 비공식조직의 목표 및 구성의 기준이 무엇이나에 달렸다고 생각된다. 우리의 경우처럼 다분히 출신지, 출신 학교와 같은 귀속적인 기준에 따라 구성되고 이들의 목표가 정실의 혜택을 얻는 데 있다고 하면 역기능 면이 강하다고 할 수 있을 것이다. 다른 하나는 공식조직의 책임자가 이러한 자생집단을 어떻게 대하느냐 하는 것이다. 즉 방관을 하는지, 적극적으로 접촉, 참여를 시켜 협조를 구하는지, 또는 처음부터 적대시하느냐와 같은 것이다.⁷⁵⁾

따라서 비공식조직은 공식조직에 대하여 부정적인 영향을 주는 것으로 간주되고 있으나 반드시 그렇지만은 않다. 비공식조직의 목적과 이익이 공식조직의 그것과

74) 이형행, 「교육행정」, 서울, 문음사, 1988, pp.130-132.

75) 박동서 외, 「비교행정론」, 서울, 박영사, 1992, pp.117-118.

일치하는 경우에는 호손 실험(Hawthorne Experiment)에서 나타난 바와 같이 효율적인 성과를 기대할 수 있다.

(1) 비공식조직의 순기능

비공식조직의 구성원들 간의 행동의 특색은 무엇보다도 상호간의 의사전달이 활발하다는 것이며, 이의 결과 그들의 귀속감, 일체감을 강하게 하며, 따라서 심리적 안정감, 만족감을 안겨주는 것과 동시에 그들의 행동을 규율하는 집단 규범이 탄생하고 그 규범에 의해 제약을 받게 된다. 특히, 우리 나라의 경우는 개인주의적인 면이 약해 이러한 집단 규범의 영향을 더 강하게 받는다고 할 수 있다.⁷⁶⁾

집단으로서의 단합력의 정도를 결정하는 요인으로서의 구성원들 간의 상호 작용의 빈도, 그들이 추구하는 목표, 또는 이의 결과를 얻으려는 것의 일치도 및 성분의 동질성 등⁷⁷⁾을 들 수 있다.

더빈(Dubbin)은 공식적(formal)인 것과 비공식(informal)인 것을 혼합한다는 것은 작업을 달성할 수 있는 가장 효과적인 방법이라고 지적하면서 조직 내의 비공식조직은 공식적인 정책, 규칙, 절차 등의 엄격한 집행으로부터 오는 자폭을 비언어 방지함으로써 조직을 보존하는 기능을 한다⁷⁸⁾고 주장하였다.

백완기는 비공식조직의 순기능으로 :

첫째, 비공식조직은 여러 가지 사회적 욕구를 충족시켜 준다. 즉 인간이 다른 사람과 어울리고 싶어하는 욕구를 충족시켜준다.

둘째, 집단내의 불평과 불만을 해소시켜 주는 역할을 한다.

셋째, 조직 구성원의 사기와 생산력을 높여준다.

넷째, 조직의 진면목과 생리를 파악하는 데에 크게 도움이 된다.

다섯째, 공식적인 조직의 기능을 보완하여 주는 역할을 한다. 비공식적인 조직 활동을 통해서 조직 단위간이나 구성원간의 협조체제를 강화시키고 커뮤니케이션의 통로를 확장시킨다.

여섯째로는 사회화 과정에 있어서 중요한 매개 역할을 한다. 즉 인간은 집단 특히 비공식적 집단을 통해서 무엇이 바람직하고 무엇이 바람직하지 않은가를 배우게 된다고 주장하였다.⁷⁹⁾

76) Ibid, p.117.

77) Felix A. Nigro, Modern Public Administration, New York, Harper and Row, 1965, p.159를 인용한 Ibid, pp.116-117에서 재인용.

78) R. Dubbin, Human Relation in Administration, N. J., Prentice-Hall, 1961, p.68.

유종해는 비공식조직의 순기능(存在價値)으로 ;

첫째, 비공식조직은 조직원들에게 부과한 업무를 능률적으로 수행케 할 수 있다.

둘째, 비공식조직은 조직 구성원에게 만족감을 주고 직무 집단을 안정시켜 준다.

셋째, 비공식조직은 구성원이 서로 정보를 교환할 수 있는 의사 소통 관계나 그 통로를 확장시켜 주는 역할을 한다.

넷째, 비공식조직은 조직 구성원의 좌절감과 심리상의 불평, 욕구 불만에 대한 안전판 역할을 한다.

다섯째, 관리자는 비공식조직을 통하여 조직 구성원의 업무 태도나 부서 내의 사정 등 조직의 생리현상을 파악할 수 있다.

여섯째로는 비공식조직은 그것을 구성하는 개인으로 하여금 자기 실현과 자기 혁신 및 자기 개발을 가능하게 하는 중대한 역할 등을 한다고 제시하였다.⁸⁰⁾

또한 비공식조직의 기능은 공식조직의 과업수행을 돕고 작업집단에 소속감, 만족감, 인정감을 주며, 공식조직 내에 유용한 의사 전달망을 제공하여 공식관리자가 좀더 신중히 계획하고 행동⁸¹⁾하도록 해 준다고 분석하였다.

그리고 공식조직 책임자의 사적 내지 비공식 조직에 속하는 사람들은 공식조직의 책임자에게 적극 협조하게 되며, 그것을 통하여 그의 업무의 부담을 경감시키며, 때로는 그의 명령이나 지시에 결합이 있을 경우 그것을 보완⁸²⁾하여 주는 역할도 수행한다.

호젯트(Hodgetts)는 비공식조직은 구성원에게는 물론 공식조직에도 다음과 같은 이점을 제공한다고 하였다.

첫째, 공식조직이 기능을 다하도록 도움을 준다. 둘째, 관리자의 부담을 덜어준다. 셋째, 구성원의 직무 만족을 제공한다. 넷째, 관리자에게 환류(feed back)해 준다. 다섯째, 익숙지 못한 새로운 직무를 극복하게 함으로써 새로운 구성원의 교육을 도와준다. 여섯째, 의사 소통의 매개가 된다. 일곱째로는 조직을 결속하여 조직력을 강화하고 조직을 안정케 한다.⁸³⁾

79) 백완기, op. cit., pp. 155-158

80) 유종해, op. cit., pp.150-151.

81) K. Davis, Human Behavior at Work, 4th ed, New York, McGraw Hill Book Co., 1972, pp257-259.

82) 윤재풍 외, 「조직관리론」, 서울, 법문사, 1981, p. 214

83) R. H. Hodgetts, Modern Human Relation at Work, N. Y., Dryden Press, 1984, pp.141-144를 인용한 이한검, 「현대적 인간관계론」, 서울, 형설출판사, 1990, pp.200-201에서 재인용

또한 비공식조직의 순기능으로 첫째, 공식조직의 지도자의 사무량을 감소시켜 준다. 둘째, 조직원들에게 귀속감, 안정감, 만족감 등을 부여하여 공식조직의 비인격성으로부터 생기는 인간 소외감을 감소시킨다. 셋째, 공식조직의 관료제적 운영에서 오는 조직원들의 좌절감, 욕구 불만 등을 배출하기 위한 안전판이 된다. 넷째, 의사전달의 통로의 역할을 하며 공식적 통로 이외에 이러한 비공식 통로가 활용됨으로써 조직 전체의 활발한 의사전달 기능이 수행된다. 다섯째로는 비공식조직 내에 규범이 생기고 이를 통하여 사회적 통제의 기능을 수행한다고 하였다.

그리고 비공식조직의 순기능으로 첫째, 구성원으로 하여금 귀속감과 안정감을 갖게 함으로써 직무집단을 안정화시킨다. 둘째, 구성원 사이의 협조로 능률적 업무수행을 할 수 있다. 셋째, 구성원간에 정보를 교환할 수 있는 유익한 의사소통의 통로가 된다. 넷째, 구성원의 좌절감과 욕구 불만 및 기타 정서적 문제에 대하여 안전판의 역할을 한다. 다섯째, 구성원의 창의력을 발휘하고 자기 혁신을 기하며, 책임자의 명령이나 능력에 결함이 있을 경우 이를 보완해 주는 역할을 한다. 여섯째, 조직생리 파악의 유효한 수단이 될 수 있다. 즉 책임자는 비공식조직을 통해서 조직내의 사정과 구성원의 업무 태도를 파악할 수 있다고 주장하였다.

합리성의 능률을 중심으로 한 공식조직과 비합리성의 감정을 중심으로 한 인간관계적인 비공식조직은 상호 유기적인 조화가 필요하다. 따라서 조직의 관리자는 비공식조직의 불가피성을 인정하고 순기능적인 측면과 역기능적인 측면을 동시에 고려하여 공식조직의 목적과 조화를 이룰 수 있도록 영향력을 행사하고 방향을 유도함이 바람직하다고 주장도 있다.

지금까지의 여러 학자의 견해를 토대로 학교 내에서의 교사들이 참여하고 있는 비공식조직의 순기능적 역할을 정리하면 비공식조직이 그 구성원 및 공식조직에 미치는 순기능으로 다음과 같은 내용을 제시할 수 있겠다.

첫째, 교육 활동 업무를 능률적으로 도와준다.

둘째, 바람직한 교직원과 사명감 고취에 도움이 된다.

셋째, 소속감과 안정감을 주어 근무 의욕을 향상시킨다.

넷째, 원활한 의사소통을 통해 교육 정보의 교환에 도움이 된다.

다섯째, 학교의 공식조직에서 오는 소외감을 극복시켜준다.

84) 조석준, 「조직론」, 서울, 법문사, 1980, p. 174

85) 박연호, 오세덕, 「조직관리론」, 서울, 법문사, 1982, pp.160-161.

86) 이한검, op. cit., pp.201-202

여섯째, 행동 기준을 확립하고 유지하는 데 도움이 된다.
일곱째로 학교에서의 공식조직 지도자의 업무를 지원한다.

(2) 비공식조직의 역기능

비공식조직은 조직 구성원이 공식조직이나 공식조직 내의 특정인에 대한 좋지 않은 감정을 가지고 구성되거나, 그 목적이나 이익이 공식조직의 그것과 배치되는 경우나 공식조직이 비공식조직을 인정해 주지 않는 경우에 역기능이 나타나게 된다. 여기서는 여러 학자의 비공식조직의 역기능에 대한 견해를 제시해 보고 아울러 학교조직에서의 교사가 참여하는 비공식조직의 역기능을 정리해 보고자 한다.

백완기는 비공식조직의 역기능으로 ;

첫째, 조직 내에 파벌 집단을 조성함으로써 대립, 갈등, 분열을 조장시킬 가능성이 크다.

둘째, 비공식조직은 처음부터 자기의 목표를 갖거나 새로 자기의 목표를 발전시키는 데, 이러한 목표가 공식적 조직의 목표에 도전하거나 대항하는 경우가 있다.

셋째, 비공식조직은 특정인의 개인적 목적을 위해서 동원되거나 이용되는 경우가 있다.

넷째로는 근거 없는 소문이나 거짓 정보가 많이 유포된다고 지적하였다.⁸⁷⁾

유종해는 비공식조직의 역기능으로 ;

첫째, 비공식조직(자생집단)은 자칫하면 파벌을 조성할 위험이 있다.

둘째, 공식조직의 목표에 배치되는 역기능이 있다.

셋째, 비공식적 접촉을 통하여 개인적 이익을 도모하기 쉬우며, 따라서 정실이 조장될 우려가 있다고 하였다.⁸⁸⁾

박동서는 역기능적 측면으로 ;

첫째, 비공식조직 구성원간에만 의사 전달이 되고 집단원 외의 직원과는 차단되거나 또는 잘못된 것이 전달되는 것.

둘째, 의사 결정에 있어 집단 구성원의 이익만 고려하여 정실에 치우치는 것.

셋째로는 이러한 결과는 공식조직의 목표나 책임자의 지시가 성취되지 못하거나 또는 지연되는 것과 같은 사태가 발생하게 된다고 주장하였다.⁸⁹⁾

또한 비공식조직의 역기능으로 첫째, 비공식조직이 응집성을 공고히 하여 적대적

87) 백완기, op. cit., pp.158-159

88) 유종해, op. cit., p.151.

89) 박동서 외, op. cit., p.118.

인 태도를 취하는 경우에는 공식조직의 기능을 마비시킨다. 둘째, 구성원이 좌권, 면직 등에 대한 불안감으로 긴장이 조성되어 있을 때에는 개인적 불안을 집단적 불안으로 확대시켜 공식조직을 와해시킬 수도 있다. 셋째, 공식적인 계획의 사전 누설, 왜곡된 정보 및 유언비어 등으로 인하여 조직의 활동이 저해되거나 구성원의 사기를 저하시킬 수도 있다. 넷째, 대면적인 접촉을 통하여 개인적 이익을 도모하기 쉬우며 정실 행위가 조장될 우려가 있다. 다섯째, 조직 단위간의 반목을 조장하게 되며 파벌을 조성함으로써 조직의 균형을 파괴할 수도 있다⁹⁰⁾고 밝혔다.

여러 학자들의 견해를 종합하여 학교조직에 적용하면 교사의 비공식조직이 그 구성원이나 공식조직에 미치는 역기능을 다음과 같이 정리할 수 있겠다.

첫째, 학교 내에서 파벌을 조성할 위험이 있다.

둘째, 학교 업무 처리에 사사로운 인정에 흐르게 할 가능성이 있다.

셋째, 학교조직의 단결과 화합을 약화시킬 수 있다.

넷째, 헛소문을 퍼뜨려 학교조직에 심리적 불안감을 확대시킬 우려가 있다.

다섯째로 학교조직의 목표 달성에 방해하는 경향이 있다.

4) 비공식 조직의 활용 방안 및 발견 방법

비공식조직의 통제는 언제나 불완전한 것이다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 특성상 내재적, 불 가시적이어서 그 발견 및 통제가 근본적으로 곤란하다. 둘째로는 비공식조직의 통제는 조직의 전체적 관점에서 볼 때는 항상 부차적인 것이기 때문이다.⁹¹⁾ 그러나 어느 조직을 막론하고 어떠한 공식조직에서도 비공식조직의 존재가 확인되고 그 나름대로의 중요한 기능을 담당하고 있음이 밝혀지고 있는 상황에서 공식적 조직의 관리자는 비공식조직의 존재를 인정하여 목표달성에 가능한 한 순기능적으로 작용하도록 효과적인 통제, 활용방법을 모색해야 할 것인 바, 이러한 방법으로서 여러 학자의 견해를 정리해 보고자 한다

유훈은 비공식조직이 공식조직의 목적을 수행하여 기여하도록 효과적으로 통제하고 활용하는 방법으로 :

90) 박연호, 오세덕, op. cit., p.161.

91) 김중규, 「현대행정학」, 서울, 고시연구사, 1990. p. 182

첫째, 가장 적극적인 방법은 공식조직의 요구와 구성원의 비공식적인 심리적 욕구의 통합을 이룩하며, 비공식조직을 조직 목표의 달성을 위하여 이용하도록 하는 것이다.

둘째, 비공식조직들이 조직 목표 달성을 저해하기 위하여 결속하거나 비공식집단 상호간에 지나친 경쟁을 벌여 조직의 통합을 위협케 하는 일이 없도록 하여야 한다.

셋째, 유해한 비공식조직의 발생을 방지하거나 구성원간의 상호 작용이 일어나지 않도록 업무나 물리적 배치를 안배하는 방법이다.

넷째로는 유해한 비공식조직의 리더나 중심인물을 의도적으로 이동시키는 방법 등을 제시하였다.⁹²⁾

박동서는 비공식조직에 대한 공식적 조직의 책임자의 태도, 정책은 이를 외면하는 태도를 취하거나 이를 덮어놓고 불순한 것으로 보는 억제하는 정책을 쓸 것이 아니라 이를 공식적 조직의 목표 수행에 순기능적으로 움직이게끔 하는 것이다. 이의 방법으로 ;

첫째, 우선 누구나 새로 임명된 기관장은 그가 영도하는 조직내의 비공식조직의 실태, 즉 이들의 구성기준, 목표, 기능을 파악하여야 할 것이다.

둘째, 일단 모든 비공식조직의 목표가 공식조직의 목표와 일치하게끔 이들과의 의사 전달, 참여, 설득을 통해 노력을 할 것이다.

셋째, 이러한 경우 중요한 것은 비공식조직의 지도자가 누구인가를 파악하고 이와 접촉에 특별한 배려를 해야겠지만 이의 정도는 집단 구성원들의 결합력, 귀속감의 강도와 지도자의 평가가 높을수록 커져야 할 것 같다.

넷째로는 이와 동시에 고려되어야 할 것은 종래의 비공식조직의 구성기준, 목표, 기능이 바람직하지 못하였던 것은 이의 변화를 위한 비강제적인 방법(설득, 의사 전달, 참여)으로부터 시작하여 효과를 고찰하면서 강제적인 방법(구성원 또는 지도자의 근무지의 격리, 지도자의 격하, 전보)등을 고려하면서 단계적으로 조치를 취하는 것이다.⁹³⁾

또한 비공식조직의 활용 방안으로 첫째, 공식적 조직의 목표, 규범과 비공식조직의 목표, 규범을 일치시키도록 한다. 둘째, 비공식조직 간의 대립과 알력 및 지나친 경쟁을 방지하고 상호간의 의사 소통을 증진시킨다. 셋째, 직무에 대한 만족감과 공

92) 유훈, 「행정학원론」, 서울, 법문사, 1991, pp.448-449.

93) 박동서 외, op. cit., pp.118-119.

식적 조직에 대한 자부심을 갖도록 관리자는 민주적 리더십과 인간관계적 관리기술을 발휘한다. 넷째, 비공식 조직의 지도자를 발견하여 공식적 목적을 이해시키고 이에 협조하도록 유도한다. 다섯째, 비공식 조직의 목표, 기능, 규범이 공식적 조직의 목표 달성에 유해한 경우, 강압적 방법을 동원하기 전에 참여, 의사 소통 등으로 이를 변동시키도록 노력한다. 여섯째, 이러한 긍정적 통제 방법을 불가능한 경우에는 전술한 바와 같이 직무의 절차나 내용을 변경시켜 비공식조직의 관례를 약화시키거나 구성원의 진출, 격리 등을 통제의 수단으로 사용할 수도 있다⁹⁴⁾고 제시하였다.

이상에서 기술한 비공식조직의 활용방안을 요약하여 학교조직에 적용하면 다음과 같이 정리할 수 있겠다.

첫째, 관리자는 비공식조직의 실태를 파악해야 한다.

둘째, 비공식조직이 학교 공식조직의 목적, 규범에 일치시키도록 한다.

셋째로는 비공식조직을 인정하고 지원해야 한다.

이러한 비공식조직은 내재적 성질을 가지고 있기 때문에 외부인은 이를 쉽게 발견할 수 없다. 학자들은 이것을 발견하기 위한 방법들을 개발하게 되었다.

첫째, 모레노(Moreno)가 창안한 소시오메트리(sociometric overlays)방법으로 조직원의 감정을 상호간의 매력, 배제, 무관심 등으로 크게 나눈 후에 이런 여러 가지 감정을 측정하기 위하여 그들이 함께 일하고 싶어하는 자와 그렇지 않은 자를 선택하여 등급을 매기는 방법으로 그 결과 가장 많은 지지를 받는 자를 소시오메트릭 지도자라고 부른다.

둘째, 참여 관찰로 조사자가 직접 조직원들의 일원으로 가장하여 조직 내부에 침투함으로써 필요한 정보를 수집하는 방법이다. 이 방법이 성공하기 위해서는 서로 어울려야 하며 조금도 의심을 받는 일이 있어서는 안된다. 또 어디까지나 객관성 내지 연구하는 태도를 견지하여야만 정확한 자료를 얻을 수 있다.

셋째로는 접촉조사방법은 조직의 구성원들에게 다음과 같은 질문, 즉 누구와 함께 대부분의 시간을 소비하는가? 감독자에게 상의하지 않을 때에는 누구와 상의하는가? 등을 질문함으로써 각자 간의 비공식적이며 실제적인 접촉을 도표화하는 것이다. 이런 상호 접촉 도표를 공식조직의 기구 도표 위에 표시하면 양자간의 차이를 잘 알 수 있다.⁹⁵⁾

94) 박용치, 「현대행정학원론」, 서울, 고려원, 1992, p.443.

본 연구에서는 학생들에게 실시하는 유형의 교우관계 조사라는 데서 오는 교사들의 거부적 태도를 고려하여 소시오메트리와 관찰 참여법을 쓰지 않고 중·고등학교 교사들을 상대로 접촉 조사와 비슷하면서 익명성이 보장됨으로써 자유롭게 설문에 응답할 수 있는 질문지 조사 방법을 실시하였다.

이상에서 본 연구와 관련된 조직의 의의와 학교조직의 조직론적 특성 및 성격 그리고 비공식조직을 고찰하였다.

선행연구를 통하여 학교조직에서의 인간관계론적인 비공식조직은 학교조직을 이해하고 목표를 달성하는 데 있어서 중요한 요인임이 밝혀졌다. 이론적 배경에서의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 학교조직 내에 형성되고 있는 교사의 비공식조직의 유형 실태를 파악하고, 교사 변인별 특성에 따라 그 구성원이나 학교 공식조직에 미치는 역할을 분석하기 위한 질문지 작성의 기초로 활용하였다.



95) 박연호, op. cit., pp. 66-67.

Ⅲ. 연구의 방법과 절차

1. 표 집

본 연구의 표집 대상은 제주도 내에 위치한 중등학교로 국한하였으며 표집 방법은 유층표집 및 무선표집에 따라, 270명의 교사에게 설문지를 배부하였다. 설문지 회수는 245부로 90.7%의 회수율을 보였고 이 중 불성실하게 응답한 것을 제외하고 유효한 227부를 분석 자료로 활용하였다.

본 연구의 자료로 사용된 질문지의 표집 현황은 다음의 표 3과 같다.

표 3 질문지 표집 현황

문항 내용	변인별	교사 수		변인별	교사 수	
		N	%		N	%
성 별	남	157	69	여	70	31
직 위 별	주임교사	64	28	일반교사	163	72
설 립 별	국·공립	133	59	사 립	94	41
출신계열 별	사범계	153	67	비사범계	74	33
학 교 급 별	중학교	125	55	고등학교	102	45
재직교근부년수	1년	38	17	2년	29	13
	3년	41	18	4년 이상	119	52
	5년	53	23	10년 이상	73	32
총교육경력별	5년	53	23	10년	73	32
	20년	70	31	21년 이상	31	14
제주도 중등교사에 대한 표집 비율				227 / 2645명 (8.6%)		

자료 : 1994년 제주 교육 통계 편람 참고함

2. 측정 도구

질문지는 이론적 배경에서 밝힌 문헌의 관련 내용과 선행 연구논문을 기초로 연구자가 제작한 질문지를 사용하였다. 비공식조직의 유형은 이론적 배경에서 고찰한 문헌 연구와 선행 연구를 참고하고 연구자가 변질을 통해 수집된 유형을 활용하여 18종으로 나누어 그 명칭을 정리하였는데 그 내용은 표 4와 같다.

표 4 비공식조직의 유형과 집단 명칭

비공식조직의 유형	집단 명칭
0 학교 동문끼리 모인 집단	同窓集團
0 성격이 서로 맞아서 모인 집단	親交集團
0 담당 교과가 같아서 모인 집단	同科集團
0 같은 취미 오락을 즐기는 동료끼리 모인 집단	趣味集團
0 친목과 상호 협조가 잘되는 사람끼리 모인 집단	親睦集團
0 남교사 또는 여교사여서 모인 집단	同性集團
0 동일한 종교를 가진 동료끼리 모인 집단	宗教集團
0 전에 같이 근무했거나 도움을 주고받았던 동료끼리 모인 집단	恩誼集團
0 같은 고향으로 모인 집단	地緣集團
0 교무분장 상 업무가 비슷해서 모인 집단	作業集團
0 업무에 비판적 입장이나 의견이 통해 모인 집단	野黨
0 가까운 거주지에 살아서 모인 집단	同居住集團
0 직무수행 장소나 좌석배치가 인접해 모인 집단	近接集團
0 종친끼리 모인 집단	血緣集團
0 교육관이 비슷해서 모인 집단	共鳴集團
0 자신의 지위나 영향력 확보를 위해 모인 집단	背景集團
0 상사로부터 신임 받는 사람끼리 모인 집단	與黨
0 부임시기 연령 직책이 비슷한 동료끼리 모인 집단	同僚集團

설문지의 구성은 비공식조직의 유형 실태와 그 역할 및 교사의 개인별 특성을 파악하기 위해 총 32문항으로 이뤄졌으며 그 내용은 다음 표 5와 같다.

표 5 질문지의 영역과 구성 내용

영역	문항 내용	문항수	문항번호
비공식조직의 유형	0 비공식조직의 참여 유형	1	*
	0 가장 중요한 비공식조직 유형	1	1
	0 참여를 희망하는 비공식조직	1	2
	0 비공식조직에의 참여 정도	1	3
	0 비공식조직에의 참여 동기	1	4
	0 비공식조직의 기여도	1	5
비공식조직의 역할	0 비공식조직의 순기능	7	6 ~ 12
	0 비공식조직의 역기능	5	13 ~ 17
	0 비공식조직의 성향	7	18 ~ 24
교사의 특성	0 성별, 0 직위별, 0 설립별,	7	25 ~ 31
	0 출신계열별, 0 학교급별,		
	0 재직교근무년수, 0 총교육경력.		

교사의 비공식조직 참여 유형 실태를 파악하는 영역(*, 1 ~ 5번)에서 * 문항은 교사들이 학교조직 내에서 현재 참여하고 있는 비공식조직의 모임을 모두 선택하도록 하였으며, 1 ~ 5번 문항은 택 1토록 하여 결과 처리하였다. 그리고 비공식조직의 역할을 파악하는 영역(6 ~ 24번)에서는 Likert 5단계 평정척도를 채택하여 “항상 그렇게 생각한다”, “자주 그렇게 생각한다”, “보통 그렇게 생각한다”, “어쩌다 그렇게 생각한다”, “전혀 그렇지 않다”에 기표토록 하고 각 5, 4, 3, 2, 1점을 부여하여 평균치를 산출하여 결과 처리하였다.

이렇게 구성된 질문지는 연구자가 근무하는 학교에서 예비조사를 거친 후, 지도 교수의 지도를 받아 보완했으며, 제작된 질문지는 문항의 신뢰도를 측정한 결과 Cronbach Alpha 계수에 의한 내적 합치 신뢰도(internal consistency reliability)는 .7574로 나타났다.

3. 자료의 처리

본 연구의 목적은 교사들이 학교 내에서 참여하고 있는 비공식조직의 참여 유형과 그 역할을 분석하는 데 있으므로 SPSS/pc+ 프로그램을 사용하여 다음과 같이 처리하였다.

1) 비공식조직에 대한 참여 유형 실태를 파악하기 위해 빈도와 백분율을 구하였다.

2) 교사의 변인별 특성에 따른 비공식조직의 참여 유형실태 분석을 위해 교차분석을 통해 반응 관계를 알아보고자 백분율, χ^2 값과 유의도(P)를 구하였다.

3) 교사의 변인별 특성에 따른 비공식조직의 역할(순기능, 역기능, 성향)을 파악하고자 평균치(M)와 표준편차(S.D.)를 산출하였다. 아울러 명목자료가 2개인 성별, 직위별, 학교설립별, 출신계열별, 학교급별 등의 교사 변인에 따른 비공식조직의 역할 차이 검증을 위해 T 값과 유의도(P)를 구하였다. 그리고 명목자료가 4개인 재직교 근무년수, 총 교육경력 등의 교사 변인에 따른 비공식조직의 역할의 차이 검증을 위해 F 값과 유의도를 구하였다.

χ^2 검증과 t 검증 및 변량 분석에 의한 유의도는 1%, 5% 유의수준에서 의의 있음을 밝혔다.

IV. 연구 결과 및 해석

본 장에서는 학교 내에서 형성되고 있는 비공식조직에 대한 교사들의 질문지 반응 결과를 분석하고 그에 대한 해석을 하고자 한다.

1. 학교조직 내에서 교사의 비공식조직 참여 유형

학교 조직 내에서 교사들이 참여하고 있는 비공식조직의 유형 실태를 분석하기 위해 응답자 전체에 대한 빈도와 백분율을 구하였다.

1) 교사의 비공식조직 참여 유형

학교 내에서 교사들이 참여하고 있는 비공식조직의 유형에는 어떠한 것이 있는가를 알아보기 위한 문항(*번)에 대한 항목별 반응 결과는 다음의 표 6과 같다.

표 6 교사의 비공식조직 참여 유형

집단 유형	同窓 集團	親交 集團	同科 集團	趣味 集團	親睦 集團	同姓 集團	宗教 集團	恩誼 集團	地緣 集團	총계
빈도	59	65	111	62	72	65	7	30	17	
%	9.3	10.3	17.6	9.8	11.4	10.3	1.1	4.7	2.7	
집단 유형	作業 集團	野黨	同居住 集團	近接 集團	血緣 集團	共鳴 集團	背景 集團	與黨	同僚 集團	632
빈도	29	10	16	45	3	13	2	2	24	
%	4.6	1.6	2.5	7.1	0.5	2.1	0.3	0.3	3.8	

*참여하고 있는 비공식조직에 대한 중복 응답 내용임

표 6에서 교사들이 학교 내에서 가장 많이 참여하고 있는 비공식조직을 보면 동과집단(17.6%), 친목집단(11.4%), 동성집단(10.3%), 친교집단(10.3%), 취미집단(9.8%), 동창집단(9.3%) 순으로 나타났다.

이상의 결과를 분석해 보면 교사들이 학교 내에서 많이 참여하고 있는 비공식조직의 유형은 교과 전공과 관련된 모임(동과집단)이었고, 대체로 교사들의 참여하고 있는 비공식조직의 모임 수는 3개 정도로 밝혀졌다.

2) 교사가 가장 호감을 가지고 있는 비공식조직의 유형

교사들이 참여하고 있는 비공식조직 중에서 가장 중요하다고 생각하는 모임은 어떠한 것인가(1번)에 대한 교사의 반응은 표 7과 같다.

표 7 가장 호감 갖는 비공식조직의 유형

집단 유형	同窓集團	親交集團	同科集團	趣味集團	親睦集團	同性集團	宗教集團	恩誼集團	地緣集團	총계
빈도	10	24	66	22	34	21	2	6	1	
%	4.4	10.6	29.1	9.7	15.0	9.3	0.9	2.6	0.4	
집단 유형	作業集團	野黨	同居住集團	近接集團	血緣集團	共鳴集團	背景集團	與黨	同僚集團	227
빈도	8	5	2	10	0	9	0	0	7	
%	3.5	2.2	0.9	4.4		4.0			3.1	

교사들은 비공식조직 중에서 가장 호감을 갖고 있는 비공식조직은 같은 교과를 담당하는 교사들 간에 구성된 동과집단(29.1%)으로 많이 참여하는 비공식조직과 일치된 반응을 보이고 있다.

3) 교사들이 참여를 희망하거나 조직하고자 하는 비공식조직 유형

현재 근무하는 학교 내에서 참여는 안하고 있지만, 가입을 희망하거나 조직하고자 하는 비공식조직 유형 문항(2번)에 대한 교사들의 반응은 표 8과 같다

표 8 가입을 희망하거나 조직하고자 하는 비공식조직

집단 유형	同窓集團	親交集團	同科集團	趣味集團	親睦集團	同性集團	宗教集團	恩誼集團	地緣集團	총계
빈도	5	15	21	61	32	1	6	5	2	
%	2.2	6.6	9.3	26.9	14.1	0.4	2.6	2.2	0.9	
집단 유형	作業集團	野黨	同居住集團	近接集團	血緣集團	共鳴集團	背景集團	與黨	同僚集團	227
빈도	6	19	1	3	1	42	2	1	4	
%	2.6	8.4	0.4	1.3	0.4	18.5	0.9	0.4	1.8	

표 8에서 보면 교사들이 가입을 희망하거나 조직하고자 하는 비공식조직은 취미나 오락을 같이하는 모임(26.9%)이거나 교육관이 비슷한 사람들끼리의 모임(18.5%), 또는 친목이나 상호 협조가 잘되는 사람들끼리의 모임(14.1%)의 순으로 선호하는 경향을 보이고 있다.

4) 비공식조직의 참여 정도

교사들이 소속하고 있는 비공식조직에 대해 어느 정도 참여하여 활동하고 있는가 하는 문항(3번)에 대한 교사 전체의 반응은 표 9와 같다.

표 9 비공식조직의 참여도

문항내용	꼭 참석	자주 참석	필요시 참석	어쩌다 참석	거의 적 않음	참 계
빈도	45	94	64	21	3	227
%	19.8	41.4	28.2	9.3	1.3	100

표 9에서 보면 교사들이 참여하는 있는 비공식조직에 대한 참여 정도는 꼭 참석에 19.8%, 필요시 참석에 41.4%로 전체 응답자의 61.2%가 긍정적인 반응을 보이고 있으며 거의 참석하지 않는다는 반응에는 1.3%만 응답하였다.

5) 비공식조직에의 참여 동기

교사들이 비공식조직에 참여하게 된 동기(목적)를 묻는 문항(4번)에 대한 교사들의 반응 결과는 표 10과 같다.

표 10 비공식조직의 참여 동기

문항내용	자아 실현 과 개발을 위해	갈등과 불만 해소 및 를 위해	교육활동 교권보 호를 위해	원만한 인간관계를 위해	영향력이나 지위 확보 를 위해	계
빈도	26	10	12	179	0	227
%	11.5	4.4	5.3	78.9		100

전체적인 경향을 보면 교사들이 비공식조직에 참여하는 목적은 주로 다른 교사와의 원만한 인간관계를 형성하기 위해서이고, 자아 실현과 개발을 위해서 예는 11.5%의 반응 정도를 보이고 있다. 따라서 학교조직에서 비공식조직이 교사들 간의 인간관계 형성에 중요한 역할을 하고 있음을 시사하고 있다.

6) 비공식조직이 교사의 교육활동 기여도

교사들이 비공식조직에 참여함으로써 교육 활동 중 어느 분야에 도움을 주는가 하는 문항(5번)에 대한 반응의 결과는 다음 표 11과 같다.

표 11 비공식조직의 교육활동 기여도

문항내용	교수기능(교과지도를 수행하는 분야)	행정기능(학교운영의 업무 처리 분야)	학급관리기능(학습여 건을 조성하는 분야)	계
빈도	74	59	94	227
%	32.6	26.0	41.4	100

전체적인 반응을 보면 학급 관리 기능에 41.4%, 교수 기능에 32.6%, 그리고 학교 운영에 필요한 업무 처리에 26.0%로 나타났다. 비공식조직이 교사 개인에게는 주로 학습 여건을 조성하거나 학생 생활 지도에 도움을 준다는 반응을 보이고 있다.

2. 교사 변인별 특성에 따른 비공식조직의 참여 유형 분석

연구 방법에서 밝힌 바와 같이 교사의 변인별 특성에 따른 비공식조직의 참여 유형 실태를 파악하고 집단간에 유의 있는 차이를 알아보기 위해 백분율, χ^2 값과 유의도를 구하였다.

그러나 분석 대상 변수가 너무 많기 때문에 각 cell에 빈도수가 5 미만이 많이 나타났다. 이 결과 χ^2 에서 rule of five 원칙에 벗어나 유의도에 커다란 영향을 미치기 때문에 χ^2 보다도 백분율을 선택하여 단순 분석하기로 하였지만 의미상에서는 별다른 차이를 보이지 않았다.

1) 교사 변인에 따른 가장 호감 갖는 비공식조직 유형

교사 변인별로 학교조직 내에서 참여하고 있는 가장 중요한 비공식조직 유형 차이를 분석하였다.

(1) 성별에 따른 가장 호감을 갖는 비공식조직의 유형은 다음 표 12와 같다.

표 12 성별 가장 호감 갖는 비공식 조직 유형

교사특성별	집단	同窓 集團	親交 集團	同科 集團	趣味 集團	親睦 集團	同性 集團	宗教 集團	恩誼 集團	地緣 集團
	남 157		7 4.5	16 10.2	51 32.5	20 12.7	25 15.9	1 0.6	2 1.3	3 1.9
여 70		3 4.3	8 11.4	15 21.4	2 2.9	9 12.9	20 28.6	0	3 4.3	0
집 단		作業 集團	野黨	同居住 集團	近接 集團	血緣 集團	共鳴 集團	背景 集團	與黨	同僚 集團
남 157		8 5.1	5 3.2	0	6 3.8	0	8 5.1	0	0	4 2.5
여 70		0	0	2 2.9	4 5.7	0	1 1.4	0	0	3 4.3

표 12에서 보면 남교사의 경우는 동과집단(32.5%), 친목집단(15.9%), 취미집단(12.7%)의 순으로 반응하였고, 여교사는 동성집단(28.6%), 동과집단(21.4%), 친목집단(12.7%)의 순으로 반응하였다.

단(12.9%)으로 반응하였다.

남교사는 같은 교과를 담당하는 교사들 간에 형성된 비공식조직을 가장 중요한 집단으로 생각하는 경향을 보인 반면에, 여교사는 여교사들 간에 구성된 모임을 가장 중요하다고 생각하는 경향이 나타났다.

(2) 직위별에 따른 가장 호감 갖는 비공식조직 유형은 다음 표 13과 같다.

표 13 직위별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형

집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣	
교사특성별	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	
직	주임교사 64	2 3.1	5 7.8	20 31.3	8 12.5	13 20.3	5 7.8	1 1.6	1 1.6	0
	일반교사 163	8 4.9	19 11.7	46 28.2	14 8.6	21 12.9	16 9.8	1 0.6	5 3.1	1 0.6
위 집 단	作業	野黨	同居住	近接	血緣	共鳴	背景	與黨	同僚	
	集團		集團	集團	集團	集團	集團		集團	
별	주임교사 64	1 1.6	2 3.1	0	2 3.1	0	4 6.2	0	0	0
	일반교사 163	7 4.3	3 1.8	2 1.2	8 4.9	0	5 3.1	0	0	7 4.3

표 13에서 보면 주임교사와 일반교사가 동과집단(31.3%, 28.2%), 친목집단(20.3%, 12.9%)의 순으로 반응하였으나, 직위별 교사 집단간에는 별로 차이가 나타나지 않고 있다. 이는 주임교사가 1년 단위로 학교장에 의해서 임명되기 때문에 사실상 일반교사와 마찬가지로 직급을 가진 때문이다.

(3) 설립별에 따른 가장 호감 갖는 비공식조직의 반응 결과는 다음과 같다.

표 14 학교설립별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형

집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣	
교사특성별	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	
설립	국·공립 133	6 4.5	14 10.5	39 29.3	8 6.0	20 15.0	14 10.5	0	6 4.5	1 0.8
	사립 94	4 4.3	10 10.6	27 28.7	14 14.9	14 14.9	7 7.5	2 2.1	0	0
립 집 단	作業	野黨	同居住	近接	血緣	共鳴	背景	與黨	同僚	
	集團		集團	集團	集團	集團	集團		集團	
별	국·공립 133	3 2.3	3 2.3	1 0.8	7 5.3	0	6 4.5	0	0	5 3.8
	사립 94	5 5.3	2 2.1	1 1.1	3 3.2	0	3 3.2	0	0	2 2.1

표 14에서 보면 국·공립학교 교사는 동과집단(29.3%), 친목집단(15.0%), 친교집단

(10.5%), 동성집단(10.5%) 순으로 반응을 보인 반면, 사립학교 교사는 동과집단(28.7%), 취미집단(14.9%), 친목집단(14.9%), 친교집단(10.6%)의 반응을 나타내고 있다. 취미집단에 대한 차이 이외는 별로 큰 차이를 보이지 않고 있어 공·사립별 교사들이 비공식조직에 대한 우선 순위는 대체로 동일한 것으로 나타나고 있다.

(4) 계열별에 따른 가장 호감 갖는 비공식조직에 대한 반응은 표 15와 같다.

표 15 출신계열별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
		集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
출신	사범계 153	8 5.2	20 13.1	38 24.8	12 7.8	19 12.4	17 11.1	1 0.7	6 3.9	1 0.7
	비사범계 74	2 2.7	4 5.4	28 37.8	10 13.5	15 20.3	4 5.4	1 1.4	0	0
별	집단	作業	野黨	同居住	近接	血緣	共鳴	背景	與黨	同僚
		集團		集團	集團	集團	集團	集團		集團
별	사범계 153	4 2.6	2 1.3	2 1.3	9 5.9	0	8 5.2	0	0	6 3.9
	비사범계 74	4 5.4	3 4.1	0	1 1.4	0	1 1.4	0	0	1 1.4

표 15에서 보면 사범계 출신 교사는 동과집단(24.8%), 친교집단(13.1%), 친목집단(12.4%)의 순으로 반응한 반면, 비사범계 출신 교사는 동과집단(37.8%), 친목집단(20.3%), 취미집단(10.3%)으로 반응하였다. 이는 비사범계 출신 교사들이 같은 교과에 대한 관심이 훨씬 높게 나타내고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 이 이유는 비사범계 출신이 소수일 수밖에 없는 학교조직에서 당연한 일이라 할 수 있다.

(5) 학교급별에 따른 가장 호감 갖는 비공식조직에 대한 반응은 표 16과 같다.

표 16 학교급별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
		集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
학	중 학교 125	5 4.0	8 6.4	29 23.2	11 8.8	24 19.2	18 14.4	2 1.6	5 4.0	0
	고등학교 102	5 4.9	16 15.7	37 36.3	11 10.8	10 9.8	3 2.9	0	1 1.0	1 1.0
교	집단	作業	野黨	同居住	近接	血緣	共鳴	背景	與黨	同僚
		集團		集團	集團	集團	集團	集團		集團
별	중 학교 125	3 2.4	3 2.4	1 0.8	4 3.2	0	6 4.8	0	0	6 4.8
	고등학교 102	5 4.9	2 2.0	1 1.0	6 5.9	0	3 2.9	0	0	1 1.0

표 16에서 보면 중학교 교사는 동과집단(23.2%), 친목집단(19.2%), 동성집단(14.4%)의 순으로 반응하였으며, 고등학교 교사는 동과집단(36.6%), 친교집단(15.7%), 취미집단(10.8%) 순서로 반응을 보였다. 이는 중학교가 통합교과로의 교과 운영이 이뤄지고 있는 반면에, 고등학교에서는 단위 교과 중심으로 교육과정이 운영되기 때문에 같은 교과 담당 교사들의 모임이 보다 활성화되어 있음을 의미하고 있으나 두 집단간에 의미 있는 차이를 보여 주고 있지는 않았다.

(6) 재직학교 근무년수에 따른 가장 호감 갖는 비공식조직에 대한 반응은 다음 표 17과 같다.

표 17 재직교 근무년수별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
재 직 교 사	1년 38	2 5.3	5 13.1	9 23.7	4 10.5	2 5.3	6 15.8	0	2 5.3	0
	2년 29	2 6.9	1 3.4	11 37.9	2 6.9	2 6.9	3 10.3	0	0	0
	3년 41	1 2.4	5 12.2	11 26.8	3 7.3	8 19.5	4 9.8	0	2 4.9	1 2.4
	4년이상 119	5 4.2	13 10.9	35 29.4	13 10.9	22 18.5	8 6.7	2 1.7	2 1.7	0
근 무 년 수	집 단	作業	野黨	同居住	近接	血緣	共出	背景	與黨	同僚
	集團		集團	集團	集團	集團	集團	集團		集團
	1년 38	2 5.3	1 2.6	0	0	0	0	0	0	5 13.1
	2년 29	1 3.4	1 3.4	2 6.9	4 13.8	0	3 10.3	0	0	2 6.9
	3년 41	1 2.4	0	0	2 4.9	0	4 9.8	0	0	0
	4년이상 119	4 3.4	3 2.5	0	4 3.4	0	2 1.7	0	0	0

표 17에서 보면 교사가 현재 근무하고 있는 학교에서의 근무연한에 따라 가장 호감을 가지는 비공식조직의 유형 실태를 보면 1년 또는 2년 미만의 재직 교사는 동과집단(23.7%, 37.9%), 동성집단(15.8%, 10.3%)의 순서로 반응하였고, 3년 미만 또는 4년 이상 재직한 교사는 동과집단(26.8%, 29.4%), 친목집단(19.5%, 18.5%)의 순서로 반응을 보였다. 여기에서는 재직기간이 길수록 친목집단에 대한 관심이 증가하는 경향을 보일 뿐 여타의 집단에 대한 반응은 유의미한 차이를 나타내고 있지는 않았다.

(7) 교육경력에 따른 가장 호감 갖는 비공식조직 유형에 대한 반응 결과는 다

음 표 18과 같다.

표 18 교육경력별 가장 호감 갖는 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
총 교 육 경 력 별	5년까지 53	4 7.5	9 17.0	9 17.0	6 11.3	8 15.1	9 17.0	0	0	0
	10년까지 73	4 5.5	8 11.0	22 30.1	4 5.5	10 13.7	4 5.5	0	4 5.5	0
	20년까지 70	0	5 7.1	23 32.9	9 12.9	8 11.4	7 10.0	2 2.9	2 2.9	1 1.4
	21년이상 31	2 6.5	2 6.5	12 38.7	3 9.7	8 25.8	1 3.2	0	0	0
	집 단	作業 集團	野黨	同居住 集團	近接 集團	血緣 集團	共鳴 集團	背景 集團	與黨	同僚 集團
5년까지 53	2 3.8	0	0	1 1.9	0	0	0	0	5 9.4	
10년까지 73	3 4.1	3 4.1	1 1.4	5 6.8	0	3 4.1	0	0	2 2.7	
20년까지 70	3 4.3	1 1.4	1 1.4	4 5.7	0	4 5.7	0	0	0	
21년이상 31	0	1 3.2	0	0	0	2 6.5	0	0	0	

표 18에서 5년 이하 경력의 교사는 친교집단(17.0%), 동과집단(17.0%), 동성집단(17.0%)의 반응을, 10년 이하 경력의 교사는 동과집단(30.1%), 친목집단(13.7%), 친교집단(11.0%)의 반응을, 20년 이하 경력의 교사는 동과집단(32.9%), 취미집단(12.9%)의 반응을, 그리고 21년 이상 경력의 교사는 동과집단(38.7%), 동성집단(25.8%)순서로 나타났다. 이것을 보면 교육경력이 길수록 동과집단에 대한 우선 순위가 훨씬 강하게 나타나고 있다. 이와 같은 요인은 학교조직의 특성을 나타낸 것이거나 또는 한 학교에 재직하는 기간이 그리 길지 않기 때문에 교사 상호간의 교류는 교과(전공)를 중심으로 이루어질 수밖에 없기 때문이라 할 수 있다.

2) 교사 변인에 따른 참여 희망 비공식조직

교사들이 현재 참여는 하고 있지 않지만 가입을 희망하거나 조직하고자 하는 비공식조직에 대한 교사 변인별 특성에 따른 반응 차이를 분석하였다.

(1) 성별에 따른 참여 희망 비공식조직의 유형은 다음 표 19와 같다.

표 19 성별 참여 희망 비공식 조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
성	남 157	5 3.2	10 6.4	13 8.3	42 26.8	23 14.7	6 3.8	5 3.2	2 1.3	1 0.6
	여 70	0	5 7.1	8 11.4	19 27.1	9 12.9	0	1 1.4	3 4.3	1 1.4
별	집단	作業	野黨	同居住	近接	血緣	共鳴	背景	與黨	同僚
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
성	남 157	3 1.9	10 6.4	1 0.6	3 1.9	1 0.6	31 19.8	1 0.6	1 0.6	4 2.5
	여 70	3 4.3	9 12.9	0	0	0	11 15.7	1 1.4	0	0

표 19에서 보면 남교사와 여교사는 취미집단(26.8%, 27.1%), 공명집단(19.8%, 15.7%)의 순서로 반응을 보이고 있어 취미나 기호가 같이하는 비공식조직에 또는 교육관이 비슷한 교사들 간에 구성된 비공식조직에 가입을 희망하고는 있으나 이들 집단간에 유의한 차이는 보이지 않았다.

(2) 직위별에 따른 참여 희망 비공식조직의 유형은 다음의 표 20과 같다.

표 20 직위별 참여 희망 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
직	주임교사 64	0	8 12.5	8 12.5	17 26.6	10 15.6	1 1.6	1 1.6	0	1 1.6
	일반교사 163	5 3.1	7 4.3	13 8.0	44 27.0	22 13.5	0	5 3.1	5 3.1	1 0.6
위	집단	作業	野黨	同居住	近接	血緣	共鳴	背景	與黨	同僚
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
별	주임교사 64	2 3.1	4 6.3	1 1.6	0	0	8 12.5	1 1.6	0	2 3.1
	일반교사 163	4 2.5	15 9.2	0	3 1.8	1 0.6	31 20.9	1 0.6	1 0.6	2 1.2

표 20에서 보면 주임교사는 취미집단(26.6%), 친목집단(15.6%)의 순서로 반응하였으며 일반교사는 취미집단((27.0%), 공명집단(20.9%)의 반응을 보이고 있으나 직위별 교사 집단간에 유의한 차이는 나타나지 않았다.

(3) 학교설립별에 따른 참여 희망 비공식조직 유형을 보면 다음 표 21과 같다.

표 21 학교설립별 참여 희망 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
설립	국·공립 133	3 2.3	9 6.85	11 8.33	35 26.3	21 15.8	0	3 12.3	5 3.8	2 10.8
	사립 94	2 2.1	6 6.4	10 10.6	26 27.7	11 11.7	1 1.1	3 3.2	0	0
별	집단	作業 集團	野黨 集團	同居住 集團	近接 集團	血緣 集團	共鳴 集團	背景 集團	與黨 集團	同僚 集團
	국·공립 64	4 3.0	10 7.5	1 0.8	1 0.8	1 0.8	24 18.1	2 1.5	0	1 0.8
	사립 163	2 2.1	9 9.6	0	2 2.1	0	18 19.2	0	1 1.1	3 3.2

표 21에서 보면 국·공립학교 교사와 사립학교 교사는 취미집단(26.3%, 27.7%), 공명집단(18.1%, 19.2%)의 순서로 반응을 보이고 있어 두 집단간에는 유의한 차이를 발견할 수 없었다.

(4) 출신계열별에 따른 참여 희망 비공식조직에 대한 반응은 표 22와 같다.

표 22 출신계열별 참여 희망 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
출신	사범계 153	2 1.3	9 5.9	15 9.8	43 28.1	22 14.4	0	3 2.0	4 2.6	1 0.7
	비사범계 74	3 4.1	6 8.1	6 8.1	18 24.3	10 13.5	1 1.4	3 4.1	1 1.4	1 1.4
별	집단	作業 集團	野黨 集團	同居住 集團	近接 集團	血緣 集團	共鳴 集團	背景 集團	與黨 集團	同僚 集團
	사범계 153	4 2.6	16 10.5	0	1 0.7	1 0.7	28 18.3	2 1.3	1 0.7	1 0.7
	비사범계 74	2 2.7	3 4.1	1 1.4	2 2.7	0	14 18.9	0	0	3 4.1

표 22에서 보면 사범계 출신 교사와 비사범계 출신 교사의 반응은 취미집단(28.1%, 24.3%), 공명집단(18.3%, 18.9%)의 반응을 보였으나 이들 집단간에는 의미 있는 차는 나타나지 않았다.

(5) 학교급별에 따른 참여 희망 비공식조직에 대한 반응 결과는 표 23과 같다.

표 23 학교급별 참여 희망 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
학	중 학교 125	2 1.6	11 8.8	14 11.2	30 24.0	14 11.2	1 0.8	4 3.2	4 3.2	2 1.6
	고등학교 102	3 3.0	4 4.07	7 6.9	31 30.4	18 17.6	0	2 2.0	1 1.0	0
교 별	집 단	作業 集團	野黨	同居住 集團	近接 集團	血緣 集團	共鳴 集團	背景 集團	與黨	同僚 集團
	중 학교 125	3 2.4	12 9.6	1 0.8	2 1.6	0	21 16.8	1 0.8	1 0.8	2 1.6
	고등학교 102	3 3.0	7 6.9	0	1 1.0	1 1.0	21 20.6	1 1.0	0	2 2.0

표 23에서 중학교 교사와 고등학교 교사는 취미집단(24.0%, 30.4%), 공명집단(16.8%, 20.6%)의 반응을 보여 약간 차이가 있을 뿐 학교급별 교사 집단간에 참여를 희망하는 비공식조직 유형에는 큰 차이를 나타나고 있지 않았다.

(6) 재직학교 근무연수에 따른 참여 희망 비공식조직에 대한 반응 결과는 표 24와 같다.

표 24 재직교 근무연수별 참여 희망 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
재 직 교 근 무 연 수	1년 38	3 7.9	2 5.3	6 15.8	11 29.0	3 7.9	0	0	3 7.9	1 2.6
	2년 29	0	2 6.9	3 10.3	8 27.6	5 17.2	0	0	0	0
	3년 41	0	2 4.9	2 4.9	15 36.6	8 19.5	1 2.4	1 2.4	0	0
	4년이상 119	2 1.7	9 7.6	10 8.4	27 22.7	16 13.5	0	5 4.2	2 1.7	1 0.8
	집 단	作業 集團	野黨	同居住 集團	近接 集團	血緣 集團	共鳴 集團	背景 集團	與黨	同僚 集團
	1년 38	0	3 7.9	0	0	0	5 13.2	1 2.6	0	0
	2년 29	1 3.5	4 13.8	0	0	0	6 20.7	0	0	0
	3년 41	0	4 9.8	0	1 2.4	1 2.4	6 14.6	0	0	0
	4년이상 119	5 4.2	8 6.7	1 0.8	2 1.7	0	25 21.0	1 0.8	1 0.8	4 3.4

표 24에서 보면 재직학교에 근무한 연수가 1년인 교사는 취미집단(29.0%),동과집

단(15.8%)의 순으로 반응하였고, 2년 재직한 교사는 취미집단(27.6%), 공명집단(20.7%)의 순서로, 3년 재직한 교사는 취미집단(36.6%), 친목집단(19.5%)의 순서로, 그리고 4년 이상 근무한 교사는 취미집단(22.7%), 공명집단(21.0%)의 순서로 나타났으며, 한 학교에서의 재직기간에 관계없이 참여 희망 비공식조직의 유형 집단은 취미나 오락을 같이하는 집단을 우선 순위로 나타내고 있다.

(7) 교육경력에 따른 참여 희망 비공식조직에 대한 결과는 다음 표 25와 같다.

표 25 교육경력별 참여 희망 비공식조직 유형

교사특성별	집단	同窓	親交	同科	趣味	親睦	同性	宗教	恩誼	地緣
		集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團	集團
총 교 육 경 력 별	5년까지 53	1 1.9	3 5.7	4 7.6	14 26.4	8 15.1	0	2 3.8	3 5.7	0
	10년까지 73	3 4.1	1 1.4	9 12.3	18 24.7	12 16.4	0	2 2.7	1 1.4	0
	20년까지 70	0	6 8.6	4 5.7	22 31.4	8 11.4	0	2 2.9	1 1.4	1 1.4
	21년이상 31	1 3.2	5 16.1	4 12.9	7 22.6	4 12.9	1 3.2	0	0	1 3.2
	집 단	作業 集團	野黨	同居住 集團	近接 集團	血緣 集團	共鳴 集團	背景 集團	與黨	同僚 集團
5년까지 53	1 1.9	5 9.4	0	0	0	11 20.8	0	1 1.9	0	
10년까지 73	1 1.4	8 11.0	0	1 1.4	0	15 20.6	0	0	2 2.7	
20년까지 70	3 4.3	5 7.1	0	2 2.9	1 1.4	12 17.1	2 2.9	0	1 1.4	
21년이상 31	1 3.2	1 3.2	1 3.2	0	0	4 12.9	0	0	1 3.2	

표 25에서 보면 교육경력별 가입을 희망하고자 하는 비공식조직 유형은 모두 취미집단을 선호하는 반응을 보이고 있었으며 이들 집단간에 의미 있는 차이는 나타나지 않았다.

3) 교사 변인에 따른 비공식조직의 참여 정도

교사 변인별 특성에 따른 비공식조직의 참여 정도에 대한 반응 결과는 다음 표 26과 같다.

표 26 교사 변인별 비공식조직의 참여도

교사특성별	응답내용	꼭	자주	필요시	어쩌다	거의	
		참석한다	참석한다	참석한다	참석한다	안한다	
빈도(%)		45	94	64	21	3	
		19.8	41.1	28.2	9.3	1.3	
성별	남	157	26(16.6)	67(42.6)	46(29.3)	15(9.6)	3(1.9)
	여	70	19(27.1)	27(38.6)	18(25.7)	6(8.6)	0(0.0)
직위별	주임	64	18(28.1)	21(32.8)	18(28.1)	6(9.4)	1(1.6)
	교사	163	27(16.6)	73(44.8)	46(28.2)	15(9.2)	2(1.2)
설립별	국공립	133	28(21.0)	48(36.1)	44(33.1)	11(8.3)	2(1.5)
	사립	94	17(18.1)	46(48.9)	20(21.3)	10(10.6)	1(1.1)
출신별	사범	153	29(19.0)	69(45.1)	44(28.8)	10(6.5)	1(0.6)
	비사범	74	16(21.6)	25(33.8)	20(27.0)	11(14.9)	2(2.7)
학교별	중학교	125	23(18.4)	53(42.4)	34(27.2)	13(10.4)	2(1.6)
	고교	102	22(21.6)	41(40.2)	30(29.4)	8(7.8)	1(1.05)
재직교	1년	38	4(10.5)	14(36.8)	15(39.5)	5(13.2)	0
	2년	29	9(31.0)	10(34.4)	8(27.6)	1(3.5)	1(3.5)
근무년수	3년	41	7(17.1)	16(39.0)	14(34.1)	4(9.8)	0
	4년	119	25(21.0)	54(45.4)	27(22.7)	11(9.2)	2(1.7)
총	5년	53	11(20.8)	23(43.4)	12(22.6)	6(11.3)	1(1.9)
	10년	73	16(21.9)	30(41.1)	21(28.8)	5(6.8)	1(1.4)
교육경력	20년	70	11(15.7)	32(45.7)	21(30.0)	6(8.6)	0(0.0)
	21년	31	7(22.6)	9(29.0)	10(32.3)	4(12.9)	1(3.2)

표 26에서 보면 학교 내에서 비공식조직에 긍정적으로 참여한다는 반응은 남교사(59.2%)보다 여교사의 참여 반응(64.7%)이 비교적 높은 반응을 보이고 있다. 이는 남교사는 학교이외에도 비공식조직에 참여 기회가 많기 때문에 그 인식도가 여타 조직과 거의 동일하겠지만 그 반면에 여교사는 비공식조직 참여가 제한적일 수밖에 없기 때문에 학교조직에서의 비공식조직을 중요하게 인식하고 있다고 판단된다.

직위별로 보면 주임교사와 일반교사간에 긍정적인 반응(60.9%, 61.4%)을 보이고 있어 두 집단간에 차이 없게 나타나고 있다.

학교 설립별로는 국·공립학교 교사의 비공식조직에 긍정적으로 참여한다는 반응(57.1%)에 비해 사립학교 교사들의 참여 정도(67.0%)가 비교적 높은 반응을 보이고 있다. 이는 국·공립학교 교사는 학교간 이동이 빈번한 반면 사립학교는 거의 평생 직장이기 때문에 동료의식이 높을 수밖에 없는 데서 나타난 것이라 판단된다.

출신 계열별로 보면 사범계 출신 교사의 긍정적 반응(64.1%)이 비사범계 출신 교사들의 반응(55.4%)보다 높게 나타나고 있다.

재직학교 근무년수별로 보면 2년 미만 재직한 교사들이 학교 내에서 꼭 참석한다는 반응(31.0%)을 보여 다른 집단 보다 높은 반응을 보이고 있다.

교육경력별로 보면 20년 이하의 경력을 지닌 교사들이 21년 이상의 경력을 지닌 교사보다 긍정적으로 참여한다는 반응을 보여 적극성을 띠고 있다.

교사 변인별 비공식조직에의 참여 정도와의 관계는 집단간에 유의미한 차이를 보이고 있지는 않고 있다.

4) 교사 변인에 따른 비공식조직의 참여 동기

교사 변인별 특성에 따른 비공식조직에 참여하게 된 동기(목적)를 묻는 문항에 대한 각 집단별 반응의 결과는 표 27과 같다.

표 27 교사 특성별 비공식조직의 참여 동기

응답내용		자아실현 과 개발을 위해	갈등과 불 만을 해소 하기 위해	교육활동 과 교권을 보호	원만한 인간관계 형성	영향력 확보를 위해
빈도(%)		26 (11.5)	10 (4.4)	12 (5.3)	179 (78.9)	0
성 별	남	157 22(14.0)	7(4.5)	8(5.1)	120(76.4)	0
	여	70 4(5.7)	3(4.3)	4(5.7)	59(84.3)	0
직위별	주임	64 8(12.5)	2(3.1)	3(4.7)	51(79.8)	0
	교사	163 18(11.1)	8(4.9)	9(5.5)	128(78.5)	0
설립별	국공립	133 15(11.3)	7(5.3)	3(2.2)	108(81.2)	0
	사립	94 11(11.7)	3(3.2)	9(9.6)	71(75.5)	0
출신별	사범	153 18(11.8)	7(4.6)	5(3.3)	123(80.3)	0
	비사범	74 8(10.8)	3(4.1)	7(9.5)	56(75.6)	0
학교별	중학교	125 14(11.2)	5(4.0)	3(2.4)	103(82.4)	0
	고교	102 12(11.8)	5(4.9)	9(8.8)	76(74.4)	0
재직교 근무년수	1년	38 5(13.2)	0	0	33(86.8)	0
	2년	29 2(6.9)	2(6.9)	0	25(86.2)	0
	3년	41 3(7.3)	2(6.9)	3(7.3)	33(80.5)	0
	4년	119 16(13.4)	6(5.0)	9(7.6)	88(74.0)	0
총 교육경력	5년	53 7(13.2)	4(7.5)	0	42(79.3)	0
	10년	73 8(11.0)	1(1.4)	8(11.0)	56(76.6)	0
	20년	70 9(12.9)	5(7.1)	3(4.3)	53(75.7)	0
	21년	31 2(6.5)	0	1(3.2)	28(90.3)	0

표 27에서 보면 성별에서 남교사는 자아실현과 개발을 위해서(14.0%)라는 반응에, 여교사인 경우는 원만한 인간관계 형성(84.3%)에 평균치보다 비교적 높은 반응

을 보이고 있다.

직위별로 보면 주임교사나 일반교사 모두 원만한 인간관계 형성을 위해 비공식조직에 참여한다는 반응을 보이고 있어 이들 집단간에 차이는 나타나지 않았다.

설립별로 보면 참여 동기에서 국·공립학교 교사는 주로 원만한 인간관계 형성을 위해서(81.2%)에 비교적 높은 반응을 보였으며, 사립학교 교사는 교육활동과 교권 보호(9.6%)에 평균치보다 높은 반응을 보였다. 이는 국·공립학교가 사립학교에 비해 교권 보호가 잘 되어있기 때문이라고 판단할 수 있겠다.

출신계열별로 보면 사범계 출신 교사는 원만한 인간관계 형성(80.3%)에, 비사범계 출신 교사는 교육활동과 교권 보호(9.5%)에 비교적 높은 반응을 보이고 있다.

학교급별로 보면 중학교 교사는 원만한 인간관계 형성(82.4%)에, 고등학교 교사는 교육활동과 교권 보호(8.8%)에 평균치보다 비교적 높은 반응을 보이고 있다.

저직교 근무년수별로 보면 1년, 2년 또는 3년 이하 재직한 교사는 주로 원만한 인간관계 형성에, 4년 이상 근무한 교사는 자아실현과 개발(13.4%)에 평균치보다 비교적 높은 반응을 보이고 있다.

교육경력별로 보면 5년 이하의 경력을 가진 교사는 갈등과 불만 해소(7.5%)에, 10년 이하의 교사는 교육활동 및 교권 보호(11.0%)에, 20년 이하의 교사는 갈등과 불만 해소(7.1%)에, 그리고 21년 이상의 경력을 지닌 교사는 원만한 인간관계 형성(90.3%)에 평균치보다 비교적 높은 반응을 보였다.

교사 변인별 비공식조직의 참여 동기와의 관계를 보면 이들 집단간에 유의미한 차이를 보이고 있지는 않았다.

5) 교사 변인에 따른 비공식조직의 교육활동 기여도

학교 내에서 참여하고 있는 비공식조직이 교사 변인별 특성에 따른 교육활동 기여도에 대한 반응 결과는 다음 표 28과 같다.

표 28 교사 변인별 비공식조직의 교육활동 기여도

응답내용 교사변인별		교수기능			행정기능		학급관리 기능		χ^2 값 유의도
		빈도(%)	교수기능	행정기능	학급관리 기능	빈도(%)	학급관리 기능		
성별	남	157	59(37.6)	46(29.3)	52(33.1)	14.46 .007			
	여	70	15(21.4)	13(18.6)	42(60.0)				
직위별	주임	64	33(51.6)	20(31.2)	11(17.2)	23.40 .000			
	교사	163	41(25.2)	39(23.9)	83(50.9)				
설립별	국공립	133	46(34.6)	31(23.3)	56(42.1)	1.31 .517			
	사립	94	28(29.8)	28(29.8)	38(40.4)				
출신별	사범계	153	48(31.4)	38(24.8)	67(43.8)	1.09 .577			
	비사범	74	26(35.1)	21(28.4)	27(36.5)				
학교별	중학교	125	37(29.6)	22(17.6)	66(52.8)	17.01 .000			
	고교	102	37(36.3)	37(36.3)	28(27.4)				
재직교 근무년수	1년	38	13(34.2)	9(23.7)	16(42.1)	4.18 .65			
	2년	29	9(31.0)	8(27.6)	12(41.4)				
	3년	41	12(29.3)	7(17.1)	22(53.6)				
	4년이상	119	40(33.6)	35(29.4)	44(37.0)				
총 교육경력	5년	53	11(20.8)	13(24.5)	29(54.7)	20.54 .002			
	10년	73	22(30.1)	16(21.9)	35(48.0)				
	20년	70	22(31.4)	23(32.9)	25(35.7)				
	21년	31	19(61.3)	7(22.6)	5(16.1)				

성별로 보면 남교사는 교수 기능에 주로 도움이 된다는 반응(37.6%)을, 여교사는 학급 관리 기능에 높은 반응(60.0%)을 보이고 있다. 따라서 남교사는 학생 학습 지도에 도움을 주는 것으로 나타났으며, 여교사인 경우는 주로 학급 관리에 도움을 주는 경향이 있는 것으로 나타났다. ($P < .01$)

직위별로 보면 주임교사는 교수 기능(51.6%)에, 일반교사는 학급 관리 기능(50.9%)에 도움을 주는 경향이 있는 것으로 나타났으며 이들 집단간에는 의미 있는 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. ($P < .01$)

학교급별로 보면 중학교 교사는 학급 관리 기능(52.8%)에, 고등학교 교사는 행정 기능(36.3%)에 도움을 주는 것으로 나타났다. ($P < .01$)

교육경력별로 보면 10년 이하의 교사는 주로 학급 관리 기능(54.7%)에, 21년 이상의 경력을 가진 교사는 교수 기능(61.3%)에 높게 반응을 보이는 경향이 있으며 이들 집단간에 의미 있는 차가 있는 것으로 나타났다. ($P < .05$)

그러나 학교설립별이나 재직학교 근무년수별 또는 출신 계열별에 따른 비공식조직의 교육활동 기여도 차이는 이들 교사 집단간에는 의미 있는 차는 볼 수 없었다.

3. 교사 변인별 특성에 따른 비공식조직의 역할 분석

교사의 변인별 특성에 따라 비공식조직의 역할(순기능, 역기능, 성향)차이를 분석하기 위해 평균치와 표준편차를 산출하였다. 명목자료가 2개인 성별, 직위별, 학교 설립별, 계열별, 학교급별 등의 교사 변인에 따른 비공식조직의 역할 차이를 검증하기 위해 T 값과 유의도(P)를 구하였다. 그리고 명목자료가 4개인 재직학교 근무년수, 교육경력별 등의 교사 변인에 따른 비공식조직의 역할 차이를 분석키 위해서는 F 값과 유의도를 구하였다. t 검증(t-TEST) 와 변량 분석(one-way ANOVA)에 의한 유의도는 1%, 5% 유의 수준에서 의의도를 밝혔다.

1) 교사 변인에 따른 비공식조직의 순기능

교사 변인에 따라 교사가 참여한 비공식조직이 그 구성원이나 학교 공식조직에 미치는 순기능 반응을 분석하였다.

(1) 성별에 따른 비공식조직의 순기능

성별에 따른 비공식조직의 순기능에 대한 반응 결과는 다음 표 29와 같으며, 전체적인 반응을 보면 남교사가 여교사보다 비공식조직의 순기능을 긍정적으로 인정하고 있으나 성별에 따른 유의한 차이는 나타나지 않았다.

표 29 성별 비공식조직의 순기능

교사특성별	문항 내용	교육		교직원	소속감	의사	공식	행동	공식지
		순기능	활동	과	과관무	소통의	조직의	기준의	도자의
		종합	업무의	사명감	의욕의	원활	소외감	확립에	업무
		지원	지원	기여	고취		극복	기여	지원
성 별	남 157	M 3.096	3.27	3.17	3.38	3.41	2.90	2.99	2.50
		S.D .718	.971	.962	1.016	.996	1.091	1.095	1.158
	여 70	M 2.967	2.94	2.84	3.50	3.47	3.00	2.94	2.07
		S.D .581	.931	.911	.776	.928	1.090	.796	.922
	T 값	1.32	2.40	2.42	-.86	-.18	-.61	.35	2.75
	P (유의도)	.187	.017	.016	.388	.855	.543	.728	.006

교사의 교육활동 업무의 지원에서 보면 남교사는 평균 3.27, 여교사는 평균 2.94로 남교사가 여교사보다 교육활동 업무 면에서 비공식조직의 영향을 많이 받는 것으로 나타났다.(P < .01)

교직원과의 관계를 보면 남교사가 여교사보다 비공식조직이 교직원과 사명감 고취에 기여한다는 경향이 있는 것으로 나타났으며($p < .01$), 공식지도자의 업무 지원과의 관계는 남교사가 여교사보다 비공식조직이 공식지도자의 업무를 지원하는 경향이 있다는 것으로 밝혀졌다($p < .01$)

(2) 직위에 따른 비공식조직의 순기능

직위에 따른 비공식조직의 순기능에 대한 반응 차이는 다음 표와 같으며 전체적으로는 주임교사가 평균 3.16으로 일반교사의 평균 3.02보다 높게 반응을 보였으나 유의한 차는 나타나지 않았다.

표 30 직위별 비공식조직의 순기능

교사특성별	문항 내용		순기능 종합	교육 활동 업무의 지원	교직원 과 사명감 기여	소속감과 근무 의욕의 고취	의사 소통의 원활	공식 조직의 소외감 극복	행동 기준의 확립에 기여	공식 지도자의 업무 지원	
	직 위 별	주임	64	M	3.160	3.35	3.28	3.45	3.56	2.87	3.01
			S.D	.864	1.08	1.046	1.140	1.153	1.162	1.076	1.170
교사		163	M	3.015	3.09	2.98	3.40	3.41	2.95	2.96	2.28
			S.D	.590	.911	.909	.865	.894	1.062	.987	1.07
		T 값		1.45	1.84	2.10	.34	1.05	-.51	.35	1.97
		P (유의도)		.149	.068	.037	.731	.293	.611	.726	.046

표 30에서 보면 교사의 교직원과의 관계에서 주임교사는 평균 3.28, 일반교사는 2.98로 주임교사가 일반교사보다 비공식조직을 통해 교직원과 사명감 고취에 기여한다는 경향을 보였고($p < .05$), 학교 공식조직의 지도자의 업무 지원이라는 비공식조직의 기능과의 관계를 보면 주임교사가 일반교사보다 비공식조직을 통해 학교에서의 공식조직 지도자의 업무를 지원하는 경향이 있는 것으로 나타났다($p < .05$)

(3) 학교 설립별에 따른 비공식조직의 순기능

학교 설립별에 따른 비공식조직의 순기능에 대한 반응 결과는 다음 표 31과 같으며 전체적으로 보면 국·공립학교 교사는 평균 3.06, 사립학교 교사는 평균 3.03로 국·공립학교 교사가 사립학교 교사보다 비공식조직의 순기능에 대체로 높게 반응을 보이고 있으나 교사 집단간에 유의한 차이는 나타나지 않았다.

표 31 학교설립별 비공식조직의 순기능

교사특성별		문항 내용		순기능 종합	교육 활동 업무의 지원	교직원 과 사명감 기여	소속감 과근무 의욕의 고취	의사 소통의 원활	공식 조직의 소외감 극복	행동 기준의 확립에 기여	공식지 도자의 업무 지원
설 립 별	국공립 133	M	3.068	3.17	3.05	3.44	3.49	3.01	2.91	2.38	
		S.D	.641	.942	.956	.941	.966	1.080	1.000	1.099	
	사립 94	M	3.039	3.17	3.09	3.38	3.39	2.81	3.06	2.35	
		S.D	.734	1.012	.962	.963	.986	1.097	1.025	1.124	
	T 값			.32	.02	-.33	.47	.78	1.34	-1.08	.22
	P (유의도)			.750	.983	.739	.636	.435	.182	.283	.829

표 31에서 보면 대체로 비공식조직이 순기능 항목에 대해 긍정적인 반응을 보이고는 있으나 설립별 교사 집단간에 의미 있는 차는 나타나지 않았다.

(4) 계열별에 따른 비공식조직의 순기능

출신 계열별에 따른 비공식조직의 순기능에 대한 반응 차이는 다음 표 와 같다. 전체적으로 보면 사범계 출신 교사는 평균 3.06, 비사범계 교사는 평균 3.03으로 사범계 출신 교사가 비사범계 출신 교사보다 비공식조직의 순기능을 인정하는 반응을 보이고 있으나 두 집단간에 뚜렷한 차이는 나타나지 않았다

표 32 출신계열별 비공식조직의 순기능

교사특성별		문항 내용		순기능 종합	교육 활동 업무의 지원	교직원 과 사명감 기여	소속감 과근무 의욕의 고취	의사 소통의 원활	공식 조직의 소외감 극복	행동 기준의 확립에 기여	공식지 도자의 업무 지원
계 열 별	사범계 153	M	3.068	3.20	3.04	3.44	3.50	2.98	2.98	2.300	
		S.D	.627	.871	.891	.895	.940	1.106	.973	1.070	
	비사범 74	M	3.032	3.09	3.12	3.36	3.35	2.82	2.95	2.51	
		S.D	.782	1.149	1.085	1.054	1.039	1.052	1.091	1.173	
	T 값			.37	.83	-.56	.59	1.10	1.05	.19	-1.36
	P (유의도)			.714	.405	.577	.555	.271	.293	.848	.175

표 32에서 보면 계열별 교사 집단과 비공식조직의 순기능 항목간에는 긍정적인 반응을 보이고 있으나 이들 집단간에 의미 있는 차는 밝혀지지 않았다.

(5) 학교급별에 따른 비공식조직의 순기능

학교급별에 따른 비공식조직의 순기능에 대한 반응 결과는 다음 표 33과 같다. 전체적으로 보면 고등학교 교사는 평균 3.09, 중학교 교사는 평균 3.02로 고등학교

교사가 중학교 교사보다 비공식조직의 순기능을 인정하고 있으나 두 집단간에 유의한 차이는 보이지 않았다.

표 33 학교급별 비공식조직의 순기능

문항 내용 교사특성별			순기능 종합	교육 활동 업무의 지원	교직원 과 사명감 기여	소속감 과근무 의욕의 고취	의사 소통의 원활	공식 조직의 소외감 극복	행동 기준의 확립에 기여	공식지 도자의 업무 지원	
학 교 급 별	중학교 125	M	3.022	3.12	3.08	3.39	3.46	2.92	2.96	2.20	
		S.D	.646	.972	.964	.949	.955	1.079	1.039	.978	
	고교 102	M	3.098	3.23	3.05	3.45	3.44	2.94	2.99	2.56	
		S.D	.720	.967	.953	.951	1.001	1.106	.980	1.223	
	T 값			-.83	-.89	.17	-.47	.18	-.09	-.16	-2.47
	P (유의도)			.408	.374	.869	.642	.861	.928	.870	.014

학교급별과 학교 공식조직 지도자의 업무 지원 관계에서 중학교 교사보다는 고등학교 교사가 비공식조직을 통해 학교 공식조직의 지도자 업무를 지원하는 경향을 보이는 것으로 밝혀졌다.(P < .01)

(6) 재직학교 근무년수에 따른 비공식조직의 순기능

재직학교 근무년수에 따른 비공식조직의 순기능에 대한 반응 차이는 다음 표 34와 같다. 현재 근무하고 있는 학교의 재직 연한에 따른 반응을 보면 1년 미만 근무한 교사는 평균 2.99, 2년 미만 근무한 교사는 평균 3.01, 3년 미만 재직한 교사는 평균 3.10 그리고 4년 이상 재직한 교사는 평균 3.07로 비공식조직의 순기능적 반응을 보여주고 있으나 유의 수준은 검증되지 않았다.

표 34 재직교 근무년수별 비공식조직의 순기능

문항 내용 교사특성별			순기능 종합	교육 활동 업무의 지원	교직원 과 사명감 기여	소속감 과근무 의욕의 고취	의사 소통의 원활	공식 조직의 소외감 극복	행동 기준의 확립에 기여	공식지 도자의 업무 지원
재 직 교 근 무 년 수	1년 38	M	2.99	3.18	3.00	3.34	3.44	3.05	2.84	2.10
		S.D	.6001	.8336	.9300	.9939	.9781	.9850	1.0007	.9806
	2년 29	M	3.01	3.06	2.89	3.65	3.44	3.03	2.82	2.17
		S.D	.7456	1.1628	1.0122	.9364	.9482	1.1797	.9285	1.1973
	3년 41	M	3.10	3.21	3.04	3.63	3.51	2.92	2.97	2.39
		S.D	.6038	.9086	.8931	.7664	.9253	1.0342	1.0604	1.1153
4년이상 119	M	3.07	3.17	3.14	3.31	3.43	2.87	3.05	2.49	
	S.D	.7169	.9885	.9767	.9807	1.0054	1.1241	1.0193	1.1114	
F 값			.2101	.1433	.6191	1.9248	.0611	.3508	.6939	1.5609
P (유의도)			.889	.933	.603	.126	.980	.788	.556	.199

재직교 근무년수와 비공식조직의 순기능 문항간에는 유의미한 차이는 밝혀지지 않았다.

(7) 교육경력별에 따른 비공식조직의 순기능

총 교육경력에 따른 비공식조직의 순기능에 대한 반응 차이는 다음 표 35와 같다. 전체적인 반응을 보면 교육경력과 순기능 관계에서는 교사 집단간에 의미 있는 차이는 나타나지 않았다.

표 35 교육경력별 비공식조직의 순기능

교사특성별	문항 내용	순기능 총합	교육	교직원	소속감	의사	공식	행동	공식	
			활동 업무의 지원	과 사명감 기여	과 근무 의욕의 고취	소통의 원활	조직의 소외감 극복	기준의 확립에 기여	지도자 의업무 지원	
5년까지	53	M	3.07	3.09	2.98	3.69	3.50	3.15	2.90	2.15
		S.D	.5908	.8828	.8658	.8679	.8906	1.1162	1.0789	1.02
10년까지	73	M	2.98	3.04	3.00	3.26	3.36	2.91	2.94	2.36
		S.D	.6434	.9195	.9280	.8338	.9053	1.0508	.9112	1.06
20년까지	70	M	3.15	3.37	3.20	3.50	3.57	2.85	3.15	2.44
		S.D	.6758	1.0097	.9570	.9129	1.0154	1.0671	.9874	1.19
21년이상	31	M	2.97	3.16	3.09	3.12	3.29	2.77	2.77	2.58
		S.D	.8879	1.0984	1.1649	1.2581	1.1603	1.1750	1.1463	1.11
F 값			.9357	1.5579	.7189	3.4577	.8688	1.0459	1.2738	1.1698
P (유의도)			.424	.2	.541	.017	.458	.373	.284	.322

교육경력에 따라 소속감과 심리적 안정감을 주어 근무 의욕을 향상시킨다는 비공식조직의 순기능 차이에 있어서 의미 있는 차가 나타나고 있으며, 따라서 5년 이하의 교육경력을 지닌 교사가 다른 집단의 교사보다 비공식조직을 통해 소속감과 심리적 안정감을 지녀 근무의욕을 향상시키는 경향이 있는 것으로 밝혀졌다.($p < .01$)

2) 교사 변인에 따른 비공식조직의 역기능

교사 변인별에 따라 교사가 참여한 비공식조직이 그 구성원이나 학교 공식조직에 미치는 역기능 차이에 대해 분석하였다.

(1) 성별에 따른 비공식조직의 역기능

성별에 따른 비공식조직의 역기능에 대한 반응 결과는 다음 표 36과 같다. 전체적으로 보면 여교사는 평균 1.48, 남교사는 1.67로 남교사보다 여교사가 비공식조직의 역기능적 반응이 적게 나타나고 있으나, 검증 결과 유의미한 차는 나타나지 않

았다.

표 36 성별 비공식조직의 역기능

교사특성별		문항 내용	역기능 종합	과별조성 의 가능성	업무처리 에 정신행위	단결과 화합의 약화	헛소문으 로 심리 적 불안	조직목표 달성에 방해	
성 별	남 157	M	1.677	1.75	2.03	1.64	1.54	1.47	
		S.D	.813	1.084	1.025	.999	.957	.869	
	여 70	M	1.485	1.55	1.94	1.50	1.22	1.20	
		S.D	.533	.879	1.006	.757	.543	.528	
	T 값			1.81	1.32	.65	1.12	2.55	1.99
	P (유의도)			.072	.188	.516	.265	.011	.056

표에서 성별과 역기능 문항과의 관계에서 여교사보다 남교사의 비공식조직이 헛소문을 퍼뜨려 학교조직에 불안감을 조성할 것이라는 경향이 비교적 높게 나타났으며($p < .01$), 또한 남교사의 비공식조직이 학교조직의 목표 달성에 방해하는 경향이 있는 것으로 밝혀졌다($p < .05$)

(2) 직위별에 따른 비공식조직의 역기능

직위에 따른 비공식조직의 역기능에 대한 반응 결과는 다음 표 37과 같다. 전체적으로 보면 주임교사보다 일반교사의 비공식조직이 역기능적 측면이 나타나고 있으나 검증 결과 유의한 차가 나타나지 않았다.

표 37 직위별 비공식조직의 역기능

교사특성별		문항 내용	역기능 종합	과별조성 의 가능성	업무처리 에 정신행위	단결과 화합의 약화	헛소문으 로 심리 적 불안	조직목표 달성에 방해	
직 위 별	주임 64	M	1.487	1.51	1.73	1.45	1.35	1.37	
		S.D	.707	.873	.877	.775	.784	.900	
	교사 163	M	1.669	1.76	2.11	1.66	1.47	1.33	
		S.D	.751	1.076	1.051	.983	.891	.737	
	T 값			-1.67	-1.62	-2.58	-1.53	-.94	.38
	P (유의도)			.096	.106	.011	.128	.350	.707

직위와 역기능 문항과의 관계를 보면 주임교사는 평균 1.73, 일반교사는 평균 2.11로 주임교사보다 일반교사의 비공식조직이 학교업무 처리에 정신행위가 개입될 가능성이 있다는 경향을 보이고 있다($p < .01$)

(3) 설립별에 따른 비공식조직의 역기능

학교 설립별로 나타난 비공식조직의 역기능 반응을 보면 다음 표 38과 같다. 학

교 설립별 교사들과 비공식조직의 전체적인 역기능 차이간에는 유의한 차는 나타나지 않았다.

표 38 학교설립별 비공식조직의 역기능

문항 내용		역기능 종합	과별조성 의 가능성	업무처리 에 정실행위	단결과 화합의 약화	허소문의 로 심리 적 불안	조직목표 달성에 방해	
교사특성별								
설립 별	국공립 133	M	1.627	1.66	1.99	1.66	1.44	1.36
		S.D	.740	1.005	1.011	1.005	.874	.801
	사립 94	M	1.606	1.72	2.03	1.51	1.44	1.31
		S.D	.749	1.062	1.031	.813	.850	.765
	T 값		.21	-.39	-.29	1.26	-.03	.39
	P (유의도)		.837	.696	.774	.208	.978	.694

학교설립별과 비공식조직의 역기능 문항과의 관계에서는 국·공립학교 교사나 사립학교 교사가 공통적으로 역기능 항목 중 가장 우려되는 것은 학교 업무 처리에 정실 행위가 개입될 가능성이 있다는 반응에 비교적 높게 나타나고 있으나, 이 둘 집단간에 의미 있는 차는 밝혀지지 않았다.

(4) 계열별에 따른 비공식조직의 역기능

출신 계열별에 따른 비공식조직의 역기능에 대한 반응 결과는 다음 표 39와 같다. 계열별 비공식조직의 전체적인 역기능 측면에서 유의한 차는 나타나지 않았다.

표 39 출신계열별 비공식조직의 역기능

문항 내용		역기능 종합	과별조성 의 가능성	업무처리 에 정실행위	단결과 화합의 약화	허소문의 로 심리 적 불안	조직목표 달성에 방해	
교사특성별								
계 열 별	사범계 153	M	1.632	1.69	2.03	1.63	1.46	1.33
		S.D	.689	.995	.996	.951	.811	.718
	비사범 74	M	1.589	1.68	1.95	1.54	1.40	1.33
		S.D	.846	1.097	1.066	.894	.964	.913
	T 값		.41	.02	.51	.71	.48	-.10
	P (유의도)		.680	.980	.612	.480	.632	.918

계열별로 보면 비공식조직의 역기능 항목 중에서 학교 업무 처리에 정실 행위가 개입될 가능성이 높다는 공통적인 반응을 보이고 있으나, 사범계 출신 교사나 비사범계 출신 교사간에 의미 있는 차는 나타나지 않았다.

(5) 학교급별에 따른 비공식조직의 역기능

학교급별에 따른 비공식조직의 역기능 차이는 다음 표 40과 같다. 전체적으로 보

면 중학교 교사는 평균 1.50, 고등학교 교사는 평균 1.75로 중학교 교사보다 고등학교 교사가 비공식조직의 역기능을 우려하는 경향으로 나타났다.($p < .01$)

표 40 학교급별 비공식조직의 역기능

교사특성별		문항 내용		역기능 종합	파벌조성 의 가능성	업무처리 에 정신행위	단결과 화합의 약화	허소문으 로 심리 적 불안	조직목표 달성에 방해
학 교 급 별	중학교 125	M	1.504	1.51	1.85	1.53	1.32	1.29	
		S.D	.661	.848	.931	.848	.758	.741	
	고교 102	M	1.758	1.91	2.19	1.68	1.59	1.40	
		S.D	.812	1.178	1.090	1.024	.957	.836	
	T 값			-2.61	-2.97	-2.53	-1.21	-2.44	-1.01
	P (유의도)			.010	.003	.012	.228	.015	.313

학교급별과 비공식조직의 역기능 문항별 차이를 보면 중학교 교사보다 고등학교 교사의 비공식조직이 학교 내에서 파벌을 조성할 경향이 있는 것으로 밝혀졌으며($p < .01$), 학교 업무 처리에 정실이 개입될 가능성에도 유의미한 차가 나타내고 있다($p < .01$) 또한 비공식조직이 허소문을 퍼뜨려 학교조직에 불안감을 조성할 가능성이 있다는 문항에 대해서도 중학교 교사보다 고등학교 교사가 비교적 높게 나타나는 것으로 밝혀졌다($p < .01$)

(6) 재직학교 근무년수에 따른 비공식조직의 역기능

재직학교 근무년수와 비공식조직의 역기능과의 반응 차이는 표 41과 같다. 전체적으로 보면 근무년수에 따른 비공식조직의 전체적인 역기능 관계는 유의한 차이를 나타내지 않았다.

표 41 재직교 근무년수별 비공식조직의 역기능

교사특성별		문항 내용		역기능 종합	파벌조성 의 가능성	업무처리 에 정신행위	단결과 화합의 저해	허소문으 로 심리 적 불안	조직목표 달성에 방해
재 직 교 근 무 년 수	1년 38	M	1.63	1.78	1.97	1.71	1.39	1.31	
		S.D	.6988	1.0438	.9149	.8977	.8555	.7748	
	2년 29	M	1.37	1.41	1.58	1.31	1.27	1.31	
		S.D	.5434	.6823	.7800	.6038	.7019	.6038	
	3년 41	M	1.63	1.73	2.09	1.68	1.41	1.26	
		S.D	.7406	1.0729	1.1359	1.0592	.7408	.5488	
	4년이상 119	M	1.66	1.71	2.09	1.61	1.51	1.38	
		S.D	.7932	1.0747	1.0414	.9577	.9376	.8936	
	F 값			1.1735	.8608	2.0811	1.2309	.6727	.2753
	P (유의도)			.32	.462	.103	.299	.569	.813

재직학교 근무년수에 따른 역기능 문항별 차이를 보면 교사들은 공통적으로 학교 내에 과별 조성의 가능성과 업무 처리에 정실 행위의 가능성에 비교적 높게 반응을 보이고 있으나, 이들 집단간에 유의미한 차는 밝혀지지 않았다.

(7) 교육경력별에 따른 비공식조직의 역기능

교육경력별 교사에 대한 비공식조직의 역기능 차이 관계를 보면 표 42와 같다. 교육경력과 비공식조직의 전체적인 역기능 차이를 보면 의미 있는 차는 나타나지 않았다.

표 42 교육경력별 비공식조직의 역기능

교사특성별	문항 내용	역기능 종합	과별조성의	업무처리	단결과	희소문으	조직목표		
			가능성	에	화합의	로 심리	달성에		
			정실행위	직해	적 불안	방해			
5년까지	53	M	1.52	1.60	2.07	1.45	1.32	1.18	
		S.D	.5753	.8625	.9971	.6670	.6729	.4826	
총 교 육 경 력	10년까지	73	M	1.68	1.78	2.05	1.69	1.47	1.42
			S.D	.8206	1.1334	1.0658	1.0761	.8516	.8806
20년까지	70	M	1.68	1.78	2.10	1.65	1.52	1.34	
		S.D	.6949	1.0618	1.0094	.9614	.9124	.7200	
21년이 상	31	M	1.46	1.41	1.58	1.51	1.38	1.11	
		S.D	.8875	.9228	.8860	.8896	1.0544	1.0575	
F 값			1.0943	1.2386	2.1761	.8819	.6684	1.0449	
P (유의도)			.352	.296	.091	.451	.572	.373	

교육경력에 관계없이 대체로 업무 처리에 정실 행위가 제일 높은 가능성이 높다는 반응을 보이고 있으나, 이들 집단간에 의미 있는 차이는 나타나지 않았다.

3) 교사 변인에 따른 비공식조직의 성향

교사 변인별 특성에 따라 교사가 참여하고 있는 비공식조직의 성향(비공식조직에 의 의사전달 의존도, 화제 내용, 공식조직과의 목표 일치 여부, 비공식조직의 인정 여부)차이를 분석하였다.

(1) 성별에 따른 비공식조직의 성향

성별에 따른 비공식조직의 성향에 대한 반응 결과는 다음 표 43과 같다.

표 43 성별 비공식조직의 성향

교사특성별		문항 내용		비공식 의사결정에의 의존	화제 내용 (학생 문제)	화제 내용 (학교 운영)	화제 내용 (친목도모)	화제내용(교육시책의 문제)	공식 조직과의 목표 일치	비공식 조직의 인정
		성별	남 157	M	1.82	2.96	2.35	3.18	2.42	2.43
S.D	.914			1.109	.999	1.079	1.001	1.117	1.31	
여 70	M		1.88	3.44	2.60	3.41	2.28	2.40	3.47	
	S.D		.925	1.002	.999	.876	.819	.907	1.08	
T 값				-.44	-3.11	-1.74	-1.56	1.03	.26	-3.55
P (유의도)			.662	.002	.083	.119	.302	.795	.000	

성별과 비공식조직의 성향 중 화제 내용과 관련을 보면 여교사가 평균 3.44로 남교사의 평균 2.96보다 높아 여교사가 남교사보다 비공식조직의 화제 내용이 주로 학생들에 관한 사항이 거론되는 경향을 보이고 있다.($p < .01$)

성별과 비공식조직의 인정 문항과 관련하여 남교사보다는 여교사가 학교 내에 있는 비공식조직의 실체를 관리자들이 인정하고 지원해야 한다는 경향을 보이고 있다.($p < .01$)

(2) 직위별에 따른 비공식조직의 성향

직위별에 따른 비공식조직의 성향에 대한 반응 차이를 보면 다음 표 44와 같다.

표 44 직위별 비공식조직의 성향

교사특성별		문항 내용		비공식 의사결정에의 의존	화제내용(학생 문제)	화제내용(학교 운영문제)	화제내용(친목도모)활	공식조직과의 목표 일치	비공식 조직의 인정
		직위별	주임 64	M	1.87	2.98	2.32	3.12	2.35
S.D	1.000			1.175	1.024	1.162	1.146	1.237	1.413
교사 163	M		1.83	3.15	2.46	3.30	2.39	2.46	3.09
	S.D		.884	1.065	.996	.964	.864	.977	1.223
T 값				.30	-1.08	-.93	-1.20	-.24	-.75
P (유의도)			.764	.280	.352	.230	.813	.456	.207

표에서 직위별로 보면 비공식조직을 통한 의사 결정 의존 정도는 낮은 반응을 보여 학교조직에서의 공식적인 의사 결정 경로가 중요시됨을 알 수 있으며, 비공식조직에서의 화제 내용과 관련하여 친목 도모이거나 교사 개인의 문제가 주임교사와 일반교사의 평균(3.12, 3.30)을 보여 높게 나타나고 있기는 하지만 검증 결과 유의한 차이는 나타나지 않았다.

(3) 학교설립별에 따른 비공식조직의 성향

설립별에 따른 비공식조직의 성향에 대한 반응 결과는 다음 표 45와 같다.

표 45 학교설립별 비공식 조직의 성향

교사특성별		문항 내용	비공식 의사결 정에의 의존	화제내 용(학생 문제)	화제내 용(학교 운영문 제)	화제내 용(친목 도모)활	화제내 용(교육 시책의 문제)복	공식조 직과의 목표 일치	비공식 조직의 인정
설 립 별	국공립 133	M	1.87	3.24	2.46	3.34	2.46	2.48	3.05
		S.D	.993	1.116	1.004	1.052	.966	1.042	1.281
	사립 94	M	1.79	2.92	2.37	3.12	2.26	2.34	3.00
		S.D	.798	1.050	1.005	.975	.918	1.073	1.287
	T 값			.66	2.15	.69	1.59	1.57	1.04
P (유의도)			.509	.033	.489	.114	.118	.298	.761

표에서 보면 학교 설립별로 비공식조직을 통한 의사 결정 의존 정도나 공식조직과의 목표 일치 여부는 평균치보다 낮게 반응을 보이고 있으며, 공식조직의 인정 문제에 대해서는 비교적 높게 반응을 보이고는 있지만 국·공립학교 교사와 사립학교 교사간에는 유의한 차는 나타나지 않았다.

학교 설립결과 화제 내용과의 관계를 보면 국·공립학교 교사는 평균 3.23, 사립학교 교사는 평균 2.92로 국·공립학교 교사가 사립학교 교사에 비해 비공식조직에서의 학생에 관계되는 화제가 거론되고 있는 경향을 보이고 있다.(p < .05)

(4) 계열별에 따른 비공식조직의 성향

출신계열별로 비공식조직의 성향에 대한 반응 결과를 보면 다음 표 46과 같다.

표 46 출신계열별 비공식조직의 성향

교사특성별		문항 내용	비공식 의사결 정에의 의존	화제내 용(학생 문제)	화제내 용(학교 운영문 제)	화제내 용(친목 도모)활	화제내 용(교육 시책의 문제)복	공식조 직과의 목표 일치	비공식 조직의 인정
계 열 별	사범계 153	M	1.87	3.20	2.48	3.43	2.43	2.44	3.09
		S.D	.920	1.041	.960	.958	.887	.938	1.232
	비사범 74	M	1.78	2.91	2.31	2.89	2.28	2.39	2.90
		S.D	.911	1.191	1.084	1.067	1.067	1.269	1.377
	T 값			.71	1.84	1.22	3.83	1.10	.35
P (유의도)			.479	.068	.225	.000	.273	.726	.306

사범계 출신 교사와 비사범계 출신 교사간에 비공식조직에서의 화제에 대한 반응을 보면 비사범계 출신교사보다 사범계 출신 교사가 비공식조직에서의 화제가 친목

도모이거나 교사 개인의 문제라는 경향으로 밝혀졌다.($p < .01$)

(5) 학교급별에 따른 비공식조직의 성향

학교급별에 따른 비공식조직의 성향에 대한 반응 결과는 다음 표 47과 같다.

표 47 학교급별 비공식조직의 성향

교사특성별		문항 내용	비공식 의사결 정에의 의존	화제내	화제내	화제내	화제내	공식조 직과의 목표 일치	비공식 조직의 인정
				용(학생 문제)	용(학교 운영문 제)	용(친목 도모)활	용(교육 시책의 문제)복		
학 교 급 별	중학교 125	M	1.83	3.31	2.46	3.28	2.40	2.44	3.17
		S.D	.931	1.096	.988	.989	.917	1.027	1.270
	고 교 102	M	1.86	2.86	2.38	3.22	2.35	2.41	2.85
		S.D	.901	1.053	1.025	1.071	.992	1.093	1.277
T 값			-.25	3.13	.61	.40	.43	.20	1.90
P (유의도)			.802	.002	.543	.691	.665	.842	.059

표에서 보면 학교급별과 화제 내용과 관련하여 고등학교 교사에 비해 중학교 교사가 비공식조직에서의 화제 내용이 주로 학생과 관련된 내용이라는 경향을 보이고 있는 것으로 밝혀졌다.($p < .01$)

학교급별과 비공식조직의 인정 문제와 관련하여 중학교 교사가 고등학교 교사보다 학교 내에 있는 비공식조직의 실체를 관리자가 인정하고 지원해야 한다는 경향이 있는 것으로 나타났다.($p < .05$)

(6) 재직학교 근무년수에 따른 비공식조직의 성향

재직학교 근무년수와 비공식조직의 성향과의 반응 차이는 다음 표 48과 같다.

표 48 재직교 근무년수별 비공식조직의 성향

교사특성별		문항 내용	비공식 의사결 정에의 의존	화제내	화제내	화제내	화제내	공식조 직과의 목표 일치	비공식 조직의 인정
				용(학생 문제)	용(학교 운영문 제)	용(친목 도모)	용(교육 시책의 문제)		
재 직 교	1년 38	M	1.71	3.18	2.31	3.18	2.21	2.47	3.10
		S.D	.8353	1.0869	.8732	1.2048	.9052	1.1563	1.2690
	2년 29	M	1.89	3.13	2.44	3.13	2.17	2.44	3.03
		S.D	1.0469	1.2167	1.1522	1.0255	.9285	1.1208	1.4264
근 무 년 수	3년 41	M	1.82	3.34	2.60	3.48	2.58	2.21	2.95
		S.D	.8632	1.1535	1.0695	1.0030	.8359	.7910	1.2440
	4년이상 119	M	1.88	3.00	2.39	3.22	2.42	2.47	3.03
		S.D	.9313	1.0496	.9848	.9693	.9957	1.0881	1.2751
F 값			.3705	1.0714	.6507	.9214	1.5880	.6506	.947
P (유의도)			.774	.362	.583	.431	.193	.583	.962

표에서 전체적인 반응을 보면 재직학교 근무연수에 따른 비공식조직을 통한 의사결정 의존 정도에는 낮은 반응을, 화제 내용 중에 학생 문제와 친목 도모의 문제에는 비교적 높은 반응을, 학교 운영 문제와 교육 사책 문제에 대해서는 낮은 반응을 보이고 있다. 그리고 공식조직과의 목표 일치 정도에도 대체로 낮은 반응을 보였으며, 비공식조직의 실제 인정 문제에는 비교적 높은 반응을 보이고 있다. 그러나, 이들 집단과 비공식조직의 성향과는 의미 있는 차가 나타나지 않았다.

(7) 교육경력에 따른 비공식조직의 성향

교육경력에 따른 비공식조직의 성향에 대한 반응 차이는 다음의 표 49와 같다.

표 49 교육경력별 비공식조직의 성향

교사특성별	문항 내용		비공식	화제내	화제내	화제내	화제내	공식조	비공식	
			의사결	용(학생	용(학교	용(친목	용(교육	직과의	조직의	
			정의의	문제)	운영문	도모)	사책의	목표	인정	
			의존		제)		문제)	일치		
총 교 육 경 력	5년	53	M	1.71	3.30	2.54	3.55	2.22	2.45	3.30
			S.D	.8407	1.1862	1.0108	1.0119	.8237	.8675	1.0667
	10년	73	M	1.90	3.13	2.45	3.20	2.45	2.41	3.12
			S.D	.9452	1.0582	1.0414	.8969	.8505	1.0115	1.2687
	20년	70	M	2.00	2.98	2.40	3.27	2.40	2.40	2.85
			S.D	.9009	1.0425	.9540	1.0621	1.0130	1.1344	1.3219
	21년이상	31	M	1.58	3.00	2.22	2.90	2.45	2.48	2.74
			S.D	.9583	1.1547	1.0234	1.1649	1.2066	1.2877	1.4825
	F 값			2.0016	.9572	.6981	2.4956	.6680	.0608	1.8949
	P (유의도)			.114	.413	.554	.057	.572	.98	.131

표에서 교육경력과 화제 내용과를 관련하여 보면, 5년 미만 경력의 교사가 다른 집단의 교사들보다 비공식조직에서 친목 도모나 교사 개개인의 문제가 거론되는 경향이 있는 것으로 밝혀졌다.(P < .05)

V. 요약 및 결론

1. 요약

본 연구는 교사 변인별로 학교조직 내에 형성된 교사의 비공식조직에 대한 유형 실태와 비공식조직이 그 구성원 및 학교 공식조직에 미치는 역할을 분석함으로써 학교조직에 대한 이해를 신장시키고 나아가서는 학교조직의 활성화에 기여하는 데 그 목적이 있다. 이러한 목적을 바탕으로 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 학교조직 내에서 교사들이 참여하고 있는 비공식조직의 유형 실태(참가 유형, 참여 동기, 참여 정도 등)는 어떻게 나타나고 있는가 ?

둘째, 학교조직 내에서 형성된 비공식조직의 유형 실태는 교사의 변인별 특성에 따라 어떠한 차이를 보이는가 ?

셋째, 비공식조직은 그 구성원이나 학교조직에 대하여 교사의 변인별 특성에 따라 어떠한 역할 차이를 나타내고 있는가 ?

이와 같은 문제를 규명하기 위하여 제주도 지역에 있는 중학교 5개교와 고등학교 5개교의 교사 227명을 대상으로 조사 분석하였다. 이 자료를 바탕으로 SPSS/PC+ 프로그램을 이용하여 전산 처리한 결과는 다음과 같다.

1) 중등학교 내에서 교사들이 참여하고 있는 비공식조직의 유형 실태를 분석한 결과를 보면 다음과 같다.

(1) 교사들이 학교 내에서 참여하고 있는 비공식조직의 유형에는 동과집단(17.6%), 친목집단(11.4%), 동성집단(10.3%), 친교집단(10.3%), 취미집단(9.8%), 동창집단(9.3%), 근접집단(7.1%)의 순으로 나타났으며 교사들이 참여하는 집단의 수는 대략 3개 정도인 것으로 밝혀졌다.

(2) 교사들이 가장 호감을 가지고 있는 비공식조직의 유형은 동과집단(29.0%), 친

목집단(15.0%), 친교집단(10.6%), 취미집단(9.7%), 동성집단(9.3%)의 순으로 나타났으며, 교사들이 현재 참여는 하고 있지 않지만 가입을 희망하거나 조직하고자 하는 비공식조직은 취미집단(26.9%), 공명집단(18.5%), 친목집단(14.1%)의 순서인 것으로 밝혀졌다.

(3) 교사들이 비공식조직에의 참여 정도는 응답자의 61.2%가 긍정적인 반응을 보이고 있으며, 참여 동기는 주로 다른 교사와의 원만한 인간관계를 위해서였으며(78.9%), 교사의 교육활동 분야 중 학급관리 기능(41.4%)에 도움을 받는 것으로 밝혀졌다.

2) 교사 변인별 특성에 따른 비공식조직의 참가 유형에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

(1) 교사 변인별로 가장 호감을 갖는 비공식조직의 유형에 있어서의 반응 차이를 보면, 남교사는 동과집단, 친목집단의 순으로, 여교사는 동성집단, 동과집단의 순으로 성별에 따른 차이를 나타내고 있으며, 학교 실태별로 가장 호감을 갖는 비공식조직의 유형에는 국·공립교사가 동과집단, 친목집단의 순서인 반면, 사립교사는 동과집단, 취미집단의 순으로 차이를 나타내고 있으며, 출신 계열별로 가장 호감을 갖는 비공식조직의 유형에는 사별계 출신 교사가 동과집단, 친교집단의 순서인 반면, 비사별계 출신교사는 동과집단, 친목집단의 순으로 차이를 보이는 것으로 밝혀졌다.

(2) 교사 변인별로 비공식조직의 교육활동 기여도에 있어서의 차이를 보면, 직위에서 주임교사는 교수 기능에, 일반교사는 학급 관리 기능에 비공식조직이 기여하는 것으로 나타났으며($P < .01$), 학교별로는 중학교 교사는 학급 관리 기능에, 고등학교 교사는 행정 기능에 비공식조직이 영향을 미치는 것으로 나타났고($P < .01$), 교육경력별로는 5년 이하 경력의 교사는 타 교사에 비해 학급 관리 기능에, 21년 이상의 경력을 지닌 교사는 교수 기능에 비공식조직이 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.($P < .01$)

3) 교사 변인별 특성에 따른 비공식조직의 역할에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

(1) 교사 변인별 비공식조직이 그 구성원이나 학교 공식조직에 미치는 순기능에 대한 차이를 보면, 남교사가 여교사보다 비공식조직이 교육활동 업무의 지원($P < .01$)과 교직원 및 사명감에($P < .01$), 그리고 공식 지도자의 업무지원($P < .05$)에 순기능적인 경향을 보이는 것으로 밝혀졌다.

직위별로 보면 주임교사가 일반교사보다 교직원과 사명감 고취에 비공식조직이 기여하는 것으로 나타났으며($P < .05$), 또한 공식지도자의 업무 지원에 있어서도 주임교사가 일반교사보다 비공식조직이 긍정적으로 기여하는 것으로 밝혀졌다.($P < .05$)

학교급별로 보면 고등학교 교사가 중학교 교사보다 비공식조직을 통해 학교 공식조직의 지도자 업무를 지원하는 경향이 강한 것으로 밝혀졌다.($P < .01$)

교육경력별로 보면 5년 이하 경력을 지닌 교사가 다른 집단의 교사보다 비공식조직을 통해 소속감과 근무 의욕의 고취에 영향을 미치는 경향이 있는 것으로 밝혀졌다.($P < .01$)

(2) 교사 변인별에 따른 비공식조직이 그 구성원이나 학교 공식조직에 미치는 역기능에 대한 차이를 보면, 여교사보다 남교사가 참여한 비공식조직이 학교조직에 헛소문을 퍼뜨려 불안감을 초래하는 경향이 많은 것으로 나타났으며($P < .01$), 또한 공식조직의 목표 달성에 방해가 되는 경향이 있는 것으로 밝혀졌다.($P < .01$)

직위별로 보면 분석에는 주임교사보다 일반교사가 참여한 비공식조직이 학교 업무 처리에 정실 행위가 개입될 가능성이 있다는 경향을 보이는 것으로 나타났다($P < .01$)

학교급별에 따른 분석을 보면, 고등학교 교사보다 중학교 교사의 비공식조직이 파벌 조성의 가능성이 있다고 하였고($P < .01$), 또한 학교 업무 처리에 정실 개입 우려가 있다고 하였고($P < .01$), 그리고 헛소문을 퍼뜨려 심리적 불안감을 초래할 경향이 있다는 반응이 나타났다.($P < .01$)

(3) 교사 변인별에 따른 비공식조직의 성향에 대한 차이를 보면, 성별로는 여교사보다 남교사가 소속된 비공식조직이 화제 내용에 있어서 학생 문제를 다루는 경향이 강한 것으로 나타났으며($P < .01$), 학교설립별로는 사립학교 교사보다 국.공립학교 교사가 비공식조직에서의 화제 내용이 학생 문제라고 하였고($P < .05$), 그리고 학교급별로는 고등학교 교사보다 중학교 교사가 비공식조직에서 학생 문제를 더 많이 거론하는 것으로 밝혀졌다.($P < .01$)

출신계열별로는 비사범계 출신 교사보다 사범계 출신 교사가 비공식조직에서의 화제 내용이 친목 도모의 문제라는 경향이 나타났으며($P < .01$), 또한 교육경력별로는 5년 미만의 경력을 지닌 교사가 다른 집단 교사보다 비공식조직에서의 화제 내용이 구성원간의 친목 도모라는 경향이 밝혀졌다.($P < .05$)

교사들이 참여하는 비공식조직이 학교조직의 목적 달성을 위해 인정되어야 하는가에 대해서는 남교사보다 여교사가 인정해야 한다는 경향을 보였고($P < .01$), 또

한 고등학교 교사보다 중학교 교사가 비공식조직을 인정하고 지원해야 한다는 경향이 나타난 것으로 밝혀졌다.($P < .05$)

2. 결 론

이상의 연구 결과는 학교 내에서 교사가 참여하고 있는 비공식조직에 대한 교사 자신의 태도 및 지각반응을 조사한 내용을 토대로 학교조직에 있어서의 비공식조직의 유형과 역할을 분석한 것으로써 학교조직에 대한 이해를 도모하는 데 일익이 될 수 있을 것으로 생각되며 이에 대한 결론을 내리면 다음과 같다.

1) 학교 내에서 교사들이 참여하고 있는 비공식조직은 다양한 유형으로 나타나고 있다. 대체로 같은 교과를 담당하는 교사들 간에 구성된 모임에 많은 참여가 이뤄지고 있으며 가장 호감을 갖는 비공식조직의 유형과도 일치하는 것으로 나타났다. 참여를 희망하는 비공식조직의 유형에는 취미나 기호를 같이하는 교사들의 모임이나 또는 교육관을 같이하는 교사들 간에 모임을 선호하고 있다. 교사들은 일반적인 인간관계 형성을 위해 비공식조직에 긍정적인 참여를 하고 있으며 교사의 교육 활동 중 학급 관리 기능에 기여하는 것으로 나타났다. 따라서 교사의 비공식조직은 학교의 공식조직과 상호 보완의 관계가 이뤄져야 할 것이다.

2) 교사 변인별 가장 호감을 갖는 비공식조직의 유형은 성별, 학교설립별, 출신계열별로 차이를 보였고, 비공식조직의 교육활동 기여도는 성별, 직위별, 학교급별, 교육경력별로 집단간에 차이가 나타났다..

3) 교사가 참여하는 비공식조직의 역할을 보면 본 연구에서 비공식조직의 순기능으로 구성원간에 원활한 의사소통을 통해 교육정보의 교환에 도움을 주고, 학교조직에 소속감과 심리적 안정감을 주어 근무 의욕을 높여준다는 반응의 순으로 나타났다. 반면에 비공식조직의 역기능으로는 학교 업무 처리에 정실 행위가 개입될 가능성이 비교적 높게 반응을 보이고 있다. 교사 변인별로 참여하고 있는 비공식조직이 그 구성원이나 학교 공식조직에 미치는 역할을 전체적으로 분석해 보면 부정적인 역기능 측면보다 순기능적 측면이 많은 것으로 나타나고 있다. 교사의 의사전달

경로는 주로 공식조직에 의존하고 있으며, 비공식조직에서의 화제 내용은 주로 교사들 간의 친목 도모의 문제이거나 학생 문제로 나타났고, 공식조직의 목표 달성을 위해서는 비공식조직을 인정하고 지원해야한다는 반응도 보이고 있다.

이상의 연구 결과를 근거로 교사의 비공식조직을 통한 학교조직의 활성화를 위한 정책 방향을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 학교의 관리자층은 다양한 비공식조직을 인정하고, 이를 학교조직의 목표 달성에 활용하려는 인식의 전환이 필요하다.

둘째, 제주 지역에서의 중등교사들이 가장 많이 참여하는 비공식조직 유형은 같은 교과로 구성된 집단으로 밝혀졌기 때문에 학교조직의 활성화를 위해서는 학교 내에 전 교과 협의회와 같은 공식기구를 구성하여 교사들의 의견을 학교 운영에 반영하는 방안이 강구되어야겠다.

셋째, 본 연구에서 나타난 비공식조직의 성격 및 그 활용 방안에 대한 구체적이고 체계적인 후속 연구가 필요하다.

넷째로는 학교조직 내에 존재하는 교사의 비공식조직 뿐만 아니라 교직원 및 학생의 비공식조직에 대한 종합적인 연구는 학교의 풍토와 문화 및 규범을 이해함과 동시에 학교조직의 활성화에도 가치 있는 연구가 될 것이다.



본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

1) 질문지는 참고 문헌의 관련 내용과 선행 연구 논문을 참고하여 연구자가 제작하였기 때문에 그 신뢰도와 타당도에 있어서 한계성이 인정된다.

2) 표집 대상은 현재 제주도에 근무하고 있는 중등학교 교사 227명을 대상으로 하였기 때문에 전국적으로 일반화하는 데는 어려움이 있다.

3) 표본 크기가 충분하지 못한 관계로 표본에 따른 오차가 발생할 소지도 본 연구 논문에서 나타나는 일부 한계라 할 수 있다.

참 고 문 헌

- 강정실, “교사의 비공식 조직적 행동에 관한 연구”, 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원, 1990.
- 고주훈, “학교조직 내의 비공식조직에 관한 연구”, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, 1987.
- 고충석, 「유고슬라비아 노동자 자치 관리 제도와 조직 권력」, 서울, 법문사, 1991.
- 권순영, “조직 내에서 비공식집단의 기능 및 활용에 관한 연구”, 석사학위논문, 연세대학교 행정대학원, 1985.
- 김만기 외, 「현대한국행정론」, 서울, 박영사, 1992.
- 김성렬, “학교조직의 조직론적 특성”, 「한국교육행정의 전망과 발전」, 한국교육학회 편, 서울, 과학과 예술, 1993.
- 김운태, 「조직론」, 서울, 박영사, 1985.
- 김종철, 「신교육행정신강」, 서울, 세영사, 1987.
- _____, 「교육행정의 理論과 實際」, 서울, 敎育科學社, 1988.
- 김중규, 「현대행정학」, 서울, 고시연구사, 1990.
- 남정걸, 「교육행정의 이론」, 서울, 배영사, 1983.
- _____, 「교육조직행위론」, 서울, 배영사, 1986.
- 문낙진, “학교경영조직”, 「교육행정 교육경영」, 배종근, 정태범 편, 서울, 정민사, 1986.
- 박동서, 「한국행정론」, 서울, 법문사, 1984.
- 박동서 외, 「비교행정론」, 서울, 박영사, 1992.
- 박연호, 「인간관계론」, 서울, 박영사, 1988.
- 박연호 외, 「조직관리론」, 서울, 법문사, 1982.
- 박용치, 「현대행정학원론」, 서울, 고려원, 1992.
- 박용현, 「학교사회」, 서울, 배영사, 1975.
- 박중렬, 「학교경영론」, 서울, 성원사, 1989.
- 박희윤, “중고등학교내의 비형식 조직이 학교장의 직무수행에 미치는 영향에 대한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 교육대학원, 1973.
- 백완기, 「행정학」, 서울, 박영사, 1993.
- 백현기, 「교육행정의 기초」, 서울, 배영사, 1981.
- 신유근, 「조직행위론」, 서울, 다산출판사, 1985.

- 오석홍, 「조직이론」, 서울, 박영사, 1990.
- 오세철, 「조직행동」, 서울, 박영사, 1990.
- 왕기항, 「교육조직론」, 서울, 집문당, 1993.
- 유종해, 「현대조직관리」, 서울, 박영사, 1981.
- 유 훈, 「행정학원론」, 서울, 법문사, 1991.
- 윤정일 외, 「현대교육행정학」, 서울, 교육출판사, 1987.
- 윤재풍, 「조직학원론」, 서울, 박영사, 1987.
- 윤재풍 외, 「조직관리론」, 서울, 법문사, 1981.
- 이학중, 「조직행위론」, 서울, 세경사, 1988.
- 이한김, 「현대적 인간관계론」, 서울, 형설출판사, 1990.
- 이형행, 「교육행정」, 서울, 문음사, 1988.
- 조석준, 「조직론」, 서울, 법문사, 1980.
- 조성대, “학교조직의 성격”, 「학교경영」 제2권, 제 12호, 1989, 12.
- 주삼환, “학교조직의 2重性”, 「教育發展論叢」 창간호, 충남대학교
교육발전연구소, 1983.
- 홍명성, “학교내 비공식조직에서의 인간관계 연구”, 석사학위논문, 한국교원대학교
대학원, 1992.



- Allison, D. J. , "Toward an Improved Understanding of The Organizational Nature of School", 「Educational Administration Quarterly」 Vol.19, No.4, 1983.
- Burrell, G. and Morgan, G. ,
Sociological Paradigms and Organizational Analysis 윤재풍 譯,
「사회과학과 조직이론」, 서울, 박영사, 1990.
- Carlson, R. O. , "Environmental Constraints and Organizational Consequences: The Public School and Its Clients", 「 Behavioral Science and Educational Administration」 63rd yearbook of the National Society for the Study of Education, Part II, Chicago, University of Chicago Press, 1964.

- Clegg, S. and Dunkerley, D.,
Organization, Class and Control , 김진한, 허석렬 역,
 「조직사회학: 조직, 계급, 통제」 , 서울, 풀빛, 1987.
- Cohen, M. D., March J. G. and Olsen, J. P.,
 "A Garbage Can Model of Organizational Choice,"
 「Administrative Science Quarterly」 Vol.17, No.1, 1972.
- Compbell, R. F. , Corbally, J. E. and Nystrand, R. O. ,
Introduction to Educational Administration, 6th ed., Boston,
 Allyn & Bacon Inc., 1983.
- Davis, K. ,
Human Behavior at Work, 4th ed. New York, McGraw Hill
 Book Co., 1972.
- Dubbin, R. ,
Human Relation in Administration, N. J., Prentice-Hall, 1961.
- Etzioni, A. ,
A Comparative Analysis of Complex Organization, N. Y., Free
 Press, 1961.
- Gorton, R. A. ,
School Administration and Supervision , 이성운 역,
 「학교행정과 장학론」 , 서울, 양서원, 1991.
- Hall, R. H. ,
 "The Concept of Bureaucracy : an Empirical Assessment",
 「American Sociological Review」 Vol.27, 1962.
- Harmon, M. M. and Mayer, R. T. ,
Organization Theory for Public Administration , 최창현 역,
 「행정조직이론」 , 서울, 대영문화사, 1992.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. ,
Educational Administration : Theory, Research, and Practice,
 Random House, 1978.
- katz, D. and kahn, R. L.
The Social Psychology of Organization, 2nd ed., N. Y., John
 Wiley & Sons, 1978.
- Parsons, T.,
Structure and Process in Modern Societies , N. Y., Free Press,
 1960.
- Pfiffner, J. M. and Sherwood, F. P.
Administrative Organization, N. J., Prentice-Hall, 1960.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W. and Thompson, V. A. ,
Public Administration, New York, Knopf, 1950.
- UNESCO/ILO, 교권 확립을 위한 方案, 1982.
- Weick, K. E., "Educational Organizations as Loosely Coupled System,"
 「Administrative Science Quarterly」 Vol.21, March, 1978.

Summary

The Present Condition and Role of Teachers' Informal Organization in School

Sung, Kwang-sik

Major in General Administration

*Graduate School of Public Administration, Cheju National University
Cheju, Korea*

Supervised by professor Ko, Chung-suk

The purpose of this study is to help the understanding of school organization and do much toward activating it. this study is mainly concerned with surveying the present condition of the various informal organizations which are molded spontaneously in school and analyzing the influences which it exercises on the constituents and school organizations.

The concrete research subjects of this study are as follows:

- 1) What sorts of the informal organizations do they make form as school organizations?

To make it clear, this study examines the present condition of the informal organization such as its pattern, participating motivation, participating degree, etc. through the frequency analysis.

- 2) What are the constitutions of the informal organizations in school?

To investigate the facts, this study examines the differences of the participating patterns in the informal school organizations according to the teachers' variables through Crosstabs.

3) How does the informal organization affect school organization and its constituents?

For this, this study examines the function and character of the informal organization by teachers' variables through T-test and one-way ANOVA.

In this study, documents research and actual survey are performed simultaneously in order to solve the problem and to attain the purpose of this study. First, the documents and the former research paper connected with the formal and informal school organizations were studied to arrange theoretical backgrounds. Second, this study investigated the present conditions of teachers' informal organizations through questionnaires, and based on the questionnaires, analyzed what the teachers' reaction to the participations and roles of the informal organizations. Third, 227 teachers, attending 5 middle schools and 5 high schools in Cheju-do were asked some questions about the participations and roles of the informal organizations through questionnaires. And Fourth, based on these data, the results were analyzed with the help of computer program of SPSS/pc+ classified by the teachers' individual peculiarities such as gender, status, middle and high school, public and private school, graduates of college of education or not, period of service in a school, and education careers.

The concrete results of this study are summarized as follows:

1) The informal organizations in which teachers participate directly have various patterns, and lots of teachers are active members of the meetings which are composed of the teachers teaching same subjects, and these meetings are their favorite informal organizations in school. most of the teachers want to be members of the organization made up of teachers with the same interests or the same educational philosophy. they attended the informal organization for the purpose of establishing harmonious human relations, and these activities were conductive to the class management among various education activities. Therefore, the informal organizations should be correlative with the formal organizations in school.

2) The patterns of the most attractive informal organization were shown differently according to gender, public and private school, graduates of college of

education or not. and the informal organization's contribution to education activities were shown differently according to gender, status, middle and high school, education careers.

3) In the aspects of the informal organizations' roles, the responses were shown that: the informal organizations can help teachers with the exchange of the educational information through amicable communication and heighten the teachers' will to work by giving a sense of security and self-confidence as members of the school organizations. while on the other, they were also shown that there was a fair chance for intervening of the spoil action in the management of school business. the overall analysis the informal organizations' role showed that: they have favorable influences rather than bad upon the constituents and the formal organizations. the teachers placed main reliance on the formal organizations of school for the representation of their wishes. they discussed chiefly the topics of students and promotions of friendship among the members in the informal organizations. And the teachers' informal organizations should be received recognition and support in order to attain the purpose of the formal organizations in school.



부 록

설 문 지

안녕하십니까 ?

학생 지도에 애쓰시는 선생님께 본 조사 연구를 위하여 귀중한 시간을 할애하여 주신 데 대하여 진심으로 감사드립니다.

이 설문지는 중등학교 내 교사의 비공식적 조직의 실태를 분석하기 위하여 자료 수집을 목적으로 작성된 것이며, 본 조사는 무기명으로 실시되고 선생님께서 응답하시는 내용은 순수한 학술적인 목적 이외의 다른 목적에는 사용되지 않을 것이오니 성심껏 응답해 주시고 한 질문도 빠뜨리지 말아 주시기를 바랍니다.

여러 가지 바쁘신 업무에 여가가 없으실 줄 믿사오나 본 연구에 협조하여 주시기를 바라오며 각 문항에 대한 선생님의 견해를 평소 느끼신 대로 진지하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

1993년 9 월

제주대학교 행정대학원 일반 행정 연구실

* 참고사항 (비공식 조직의 뜻)

비공식 조직(자생집단,소집단)이란 어느 조직에서나 자연스럽게 볼 수 있는 현상으로 친밀한 대면적(對面的) 접촉이나 상호 작용을 통하여 형성되는 개인적인 사사로운 어울림(모임,집단)입니다. 공식적 조직이 발기나 직제 또는 교부분장에 의해 구성된 조직이라면, 비공식 조직은 조직 구성원의 친소관계(親疏關係)에 의해 엮여지는 정적 결합체로 조직체 내에서 취미, 성격, 이념, 생활감정, 직연 등이 비슷한 사람끼리 모여서 하나의 소집단을 형성하여 기계적이고 때때로 조직생활을 보다 윤택하고 부드럽게 하기 위하여 형성된 조직입니다. 따라서 비공식 조직은 다음과 같은 관계를 가진다고 말할 수 있습니다.

○ 조직 구성원의 사회 심리적 동기에 의해서 자연발생적으로 형성된 현실적인 인간관계입니다.

○ 조직 내에서 일부 조직 구성원들 간에 맺어지는 소집단으로 개개인의 감정을 토대로 성립되고 계속되는 개인적인 모임입니다.

○ 학교 현장에서 볼 수 있는 비공식 조직 가운데 몇 가지 예를 제시하면 동문모임, 동일 교과 모임, 여교사 모임, 낯서 모임, 운동 모임, 전입학교 근무자 모임 등을 예시할 수 있습니다.

※ 설문지 내용은 선생님께서 현재 근무하는 학교 내에서 참여하시는 비공식 조직의 실태를 조사하기 위한 것입니다.

*. 선생님께서 현재 학교 내에서 서로 친밀하게 지내고 싶고 또한 흥미를 털어놓고 얘기할 수 있을 만큼 자연스러운 관계인 사사로운 어울림(모임, 집단, 비공식조직)에는 어떤 모임에 참여하고 계시는지 해당란()에 모두 V표 해 주십시오.

- 1 학교 동문끼리 모인 집단이다.
- 2 성격이 서로 맞아서 모인 집단이다.
- 3 담당 교과가 같아서 모인 집단이다.
- 4 같은 취미(오락), 기호를 즐기는 동료끼리 모인 집단이다.
- 5 친목과 상호 협조가 잘되는 동료끼리 모인 집단이다.
- 6 남교사, 또는 여교사여서 모인 집단이다.
- 7 동일한 종교를 가진 동료끼리 모인 집단이다.
- 8 전에 같이 근무했거나 도움을 주고받았던 동료끼리 모인 집단이다.
- 9 같은 고향으로 모인 집단이다.
- 10 교무분장상 비슷한업무나 같은부서에 근무한 적이 있어 모인 집단이다.
- 11 업무에 대한 비판적 입장과 의견이 서로 통해 모인 집단이다.
- 12 가까운 거주지에 살아서 모인 집단이다.
- 13 직무를 수행하는 장소나 좌석의 배치가 인접해서 모인 집단이다.
- 14 종친끼리 모인 집단이다.
- 15 교육관이 비슷해서 모인 집단이다.
- 16 자신들의 지위나 영향력을 확보하기 위해 모인 집단이다.
- 17 상사로부터 신임을 받는 사람끼리 모인 집단이다.
- 18 연령, 부임시기, 직책이 비슷한 동료끼리 모인 집단이다.
- 19 기타(있으면 써 주십시오)()

1. 선생님께서 현재 근무하시는 학교 내에서 참여하시는 비공식 조직 중 가장 중요하다고 생각되는 집단을 위 1번의 내용 중에서 하나만 써 주십시오.

2. 선생님께서 현재 근무하시는 학교 내에서 참여는 안하고 있지만, 가입을 희망하시는 비공식 조직이 있다고 한다면 위 1번의 내용 중에서 하나만 써 주십시오.

※ 다음 질문부터는 해당 항목에 한번만 V표 해 주십시오.

3. 선생님께서는 소속하고 계신 비공식 조직에 어느 정도 참여하여 활동하십니까?

- 1 꼭 참석한다. 2 자주 참석한다.
- 3 필요시 참석한다. 4 어쩌다 참석한다.
- 5 거의 참석하지 않는다.

4. 선생님께서는 비공식 조직에 참여하시게 된 목적은 무엇입니까?

- 1 자신의 발전을 위해 2 교권을 보호하기 위해
- 3 갈등을 해소를 위해 4 원만한 인간관계를 위해
- 5 동조자를 구해 자신의 지위나 영향력을 확보하기 위해

5. 선생님께서 참여하는 비공식 조직은 학교 조직에서 교사의 교육 활동 역할 중 어느 분야에 도움을 준다고 생각하십니까?

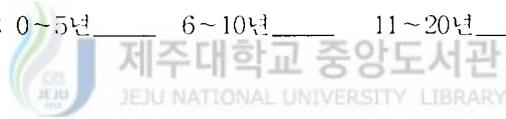
- 1 교수 기능(교과 담당으로 학생들을 가르치는 직무를 수행하는 분야)
- 2 행정 기능(학교조직을 관리 운영하는 데 필요한 행정적 업무 처리 분야)
- 3 학급 관리 기능(학급사무처리, 학생생활지도 등 학습 여건 조성 분야)

※ 다음 질문(6 ~ 24)은 선생님이 비공식 조직에 참여함에 있어서 어떠한 생각을 지니고 있는지를 알아보려는 내용입니다. 해당란에 V표 해 주십시오.

	선생님께서 참여하시는 비공식 조직에 대한 생각이	1	2	3	4	5
예시	항상 그렇게 생각하시면 1번에	V				
	자주 그렇게 생각하시면 2번에		V			
	보통 그렇게 생각하시면 3번에			V		
	어쩌다가 그렇게 생각하시면 4번에				V	
	전혀 그렇지 않다고 생각하시면 5번에					V
6	내가 참여하는 비공식 조직은 나의 교육활동 업무를 능률적으로 도와준다					
7	내가 참여하는 비공식 조직은 바람직한 교직원과 사명감 고취에 도움이 된다					
8	내가 참여하는 비공식 조직은 소속감과 심리적 안정감을 주어 근무의욕을 향상시킨다					
9	내가 참여하는 비공식 조직은 원활한 의사소통을 통해 교육 정보의 교환에 도움이 된다					
10	내가 참여하는 비공식 조직은 학교의 공식 조직에서 오는 소외감을 극복시켜 준다					
11	내가 참여하는 비공식 조직은 나에게 행동 기준을 확립하고 유지하는 데 도움이 된다					
12	내가 참여하는 비공식 조직은 학교에서의 공식 조직 지도자의 업무를 지원한다.					
13	내가 참여하는 비공식 조직은 학교 내에서 파벌을 조성할 위험이 있다.					
14	내가 참여하는 비공식 조직은 학교 업무 처리에서 사사로운 인정이 흐르게 할 가능성이 있다					
15	내가 참여하는 비공식 조직은 학교 조직의 단결과 화합을 약화시킬 가능성이 있다.					
16	내가 참여하는 비공식 조직은 헛소문을 퍼뜨려 학교 조직에 심리적 불안감을 확대시킬 우려가 있다.					
17	내가 참여하는 비공식 조직은 학교 조직의 목표 달성에 방해하는 경향이 있다.					
18	학교에서의 일상적인 과업에 관한 기준을 결정할 때 내가 참여하고 있는 비공식 조직의 의사결정 경로에 의존하려는 경향이 있다고 생각된다.					
19	내가 참여하는 비공식 조직에서 얘기되는 화제는 학생들에 관한 내용이라 생각된다					
20	내가 참여하는 비공식 조직에서 얘기되는 화제는 학교 경영에 관한 내용이라 생각된다					
21	내가 참여하는 비공식 조직에서 얘기되는 화제는 교사들의 진복, 도모의 문제이거나 교사 개인의 관심사라고 생각된다					
22	내가 참여하는 비공식 조직에서 얘기되는 화제는 학부형과 지역사회, 국가 교육 정책에 관련된 내용이라고 생각된다.					
23	내가 참여하는 비공식 조직은 학교 공식 조직의 목표, 규범과 일치한다고 생각된다.					
24	학교 조직의 목적을 달성하기 위해서는 비공식 조직을 인정하고 지원해야 한다고 생각된다.					

* 다음은 선생님에 대한 개인 사항으로 해당란에 V표 해 주십시오

25. 성 별 : 남 _____ 여 _____
26. 직 위 : 주임교사 _____ 일반교사 _____
27. 학교설립별 : 국·공립학교 _____ 사립학교 _____
28. 출신학교 계열 : 사범계 대학 _____ 비사범 대학 _____
29. 학교급별 : 중학교 _____ 고등학교 _____
30. 재직교 근무년수 : 1년 _____ 2년 _____ 3년 _____ 4년이상 _____
31. 총 교육경력 : 0~5년 _____ 6~10년 _____ 11~20년 _____ 21년이상 _____



오랜 시간 동안 수고하셨습니다. 혹시 빠진 것이 없는지 다시 한번
살펴 보아주시면 고맙겠습니다.