

碩士學位 請求論文

學校 組織의 體制 類型과  
教師 士氣에 關한 調查研究

指導教授：李 淳 珩



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

金 喆 虎

1982學年度

---

# 學校 組織의 體制 類型과 教師 士氣에 關한 調查研究

이를 教育學碩士學位 論文으로 提出함



濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 金 喆 虎

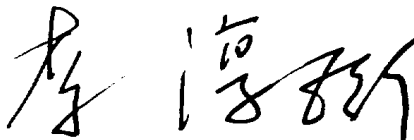

指導教授 李 淳 珩

1982年 月 日

# 金喆虎의 碩士學位 論文을 認准함

濟州大學校 教育大學院

主審   인

副審  

副審  

1982年 月 日

# 目 次

I. 緒 論	1
A. 問題의 提起	1
B. 研究의 必要性과 目的	2
C. 研究問題 및 假說	4
D. 研究의 限界	5
II. 理論的 背景	7
A. 学校 組織의 体制	7
B. 士 氣	30
C. 学校 組織과 士氣와의 關係	33
III. 研究의 方法	37
A. 標 集	37
B. 道 具	38
C. 資料處理	40
IV. 結果 및 解釋	41
A. 学校組織 体制 類型 狀況	41
B. 中等学校 教師의 士氣狀況	46
C. 学校 組織과 教師 士氣와의 關係	49
V. 要約 및 結論	52
A. 要 約	52
B. 結 論	55
參考文獻	57
附 錄( 質問紙 A, B )	61
ABSTRACT	68

## 圖·表 目 次

<그림 1>	組織 理論의 發達模型 .....	9
<그림 2>	學校의 組織類型 및 役割 構造 .....	12
<그림 3>	生産体制로 본 學校体制 .....	13
<그림 4>	社會体制 模型 .....	14
<그림 5>	擴大된 社會体制 模型 .....	14
<그림 6>	社會体制로서의 學校의 諸 側面 .....	16
<그림 7>	服從과 組織의 類型 .....	17
<그림 8>	學校組織 風土 類型의 連續 .....	20
<그림 9>	System의 基本 構造 .....	23
<그림 10>	組織体制 模型 .....	25
<그림 11>	Likert의 組織体制 分類 .....	26
<그림 12>	모랄과 生産性과의 關係 .....	34
<그림 13>	OCDQ의 8個 要因에 關한 開放的 風土와 閉鎖的 風土의 比較 .....	34
<그림 14>	士氣의 概念 模型 .....	35

<表 1>	組織 理論의 變遷 過程	11
<表 2>	權限과 服從의 類型	16
<表 3>	學校組織 風土 診斷 檢査紙의 8個 要因	19
<表 4>	新古典主義 組織 理論과 体制的 組織 理論의 比較	24
<表 5>	士氣의 要因	33
<表 6>	濟州道 中等學校 分布	37
<表 7>	標集對象 學校	38
<表 8>	質問紙 配付 및 回收狀況	38
<表 9>	學校組織 体制 測定 質問紙 問項要素	39
<表 10>	教師의 士氣 測定 質問紙 問項要素	39
<表 11>	學校 組織의 体制点数	41
<表 12>	學校 組織의 要因別 分析	42
<表 13>	學校 設立別 知覺 反應	44
<表 14>	學校 規模別 知覺 反應	44
<表 15>	教育 經歷別 "	45
<表 16>	教師의 士氣狀態	46
<表 17>	教師 士氣의 要因別 点数	47
<表 18>	" 類層別 点数	48
<表 19>	組織体制 類型과 士氣狀態	49
<表 20>	体制類型과 士氣 程度와의 關係	51

# I . 緒 論

## A . 問題의 提起

人間은 社会的 動物이며 社会는 人爲的으로 만든 많은 組織体에 依하여 存統, 維持 發展해 간다. 그러므로 사람은 社会의 一員인 同時에 組織의 構成員이며 이것은 組織이 個人이나 集團 生活에 큰 影響을 주고 있다는 것을 意味한다.

現代社会는 合理性, 有効性, 能率性( efficiency )에 높은 道德的 價值를 賦与하는 組織의 社会다.<sup>1)</sup>

사람들은 모두 組織에 参与하거나, 管理하거나 혹은 組織의 影響을 받아야 하는 時代에 살고 있다.

個人은 그가 죽으면 모든 課業이 끝나지만 組織은 人間의 業務에 永続性을 賦与한다.<sup>2)</sup>

社会가 發展하고 變化의 速度가 빨라질수록 組織이 人間生活을 支配하는 比重은 더욱 커지고 組織에 結付된 問題性도 複雜해진다.

급격한 變動의 渦中에 있는 오늘의 世界에서 組織들은 變化를 先導하거나, 抵抗하거나 葛藤을 惹起하는 主된 勢力을 形成하고 있다.<sup>3)</sup>

高度産業化의 段階를 거친 先進社会는 새로운 要請에 副應하도록 組織을 再編하는 問題에 直面하고 있으며 發展途上国들은 国家 發展을 爲하여 効率的인 手段이 될 수 있도록 組織社会를 改善해

註：1) 金彩濶訳, 現代組織論 - Amitai Etzioni의 Modern Organizations (서울:법문사, 1974), P. 7.

2) 尹禹坤, 組織論(서울:법문사, 1978), P.23.

3) 吳錫泓, 組織理論(서울:박영사, 1981), P.50

나가야 하는 課題를 안고 있다.

학교도 하나의 社会体制이며 複合 組織体(Complex Organization)로 보고 있다.<sup>4)</sup>

現代의 力動的, 急變的인 社会環境에서는 時代性에 맞는 学校管理의 改善과 이에 關한 研究가 要請되고 있으며 学校 体制를 完全한 機能体制로 成長, 發達시켜 나가지 않으면 안된다.

学校 組織의 目的은 教育에 있으며 教育의 實際的인 効果는 教師의 活動에 依存한다. 教師는 教科指導, 生活指導, 教育課程 計劃 및 運營者, 教育評價, 學級經營, 研究等 多樣한 役割을 遂行하고 있다. 따라서 教育의 成敗는 教師의 士氣에 依해서 左右되고 教師의 諸 問題는 教育行政에 있어서 解決해야 할 重要 課題가 된다.

이러한 觀点에서 学校組織 体制를 診斷하여 보고 또한 特定 体制에 속해 있는 教師들의 士氣 程度를 알아봄으로써 学校라는 特殊組織의 效率性을 圖謀하기 爲한 示唆點을 豫言할 수 있다.

## B. 研究의 必要性和 目的

教育의 機能 單位는 学校이며 学校 管理의 方向을 올바르게 設定하는 일은 教育의 成果를 達成하기 爲한 第一次的인 課題이다.<sup>5)</sup>

오늘날 学校教育은 國家의 公企業으로 認識되고 있으며, 이에 對한 國家的인 比重이 몹시 크다. 教育行政의 最일선 機關인 學校의 管理는 教授 - 學習活動, 더 나아가서 教育 效果에 直接的인

---

註: 4) Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Schools* (prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J, 1970), pp. 48 ~ 51.

5) 金鳳守, *학교행정* (서울: 학문사, 1977), pp. 152 ~ 153.



影響을 미치는 重要한 要因이다. 6)

教育力을 伸長하기 爲한 努力이 學習者, 教師, 教育環境等 여러 方面에서 示圖되고 있지만 學校 組織의 側面에서는 微弱한 實情이다.

組織 理論은 組織 目的을 效率的으로 達成하기 爲하여 組織의 資源 - 人間, 知識, 技術, 時間, 資材等 - 을 統合하고 調整하는 管理의 問題를 同時에 取扱한다. 7)

하나의 組織이 어떻게 하면 보다 效率的으로 組織目標를 成就할 수 있는가 하는 問題는 組織 運營者와 構成員의 相互關係 如何에 따라 左右되며 組織 運營者의 行政行態는 構成員의 態度, 士氣, 生産性에 깊은 關係가 있다. 8)

組織은 目的 達成을 極大化하기 爲해서 全体的인 管理 體制가 確立 整備되어 組織內的 人的, 物的 資源이 充分히 活用되어야 하며 構成員의 能力을 最大로 發揮하기 爲해서는 構成員의 士氣를 높여주는 管理體制가 要請된다.

組織에는 一定한 類型이 있는데 어떤 組織들은 다른 組織이 가지고 있지 않은 共通된 特性을 가지고 있다는 前提에서 類型 研究가 이루어지고 있다. 9)

學校가 얼마나 그 目的 達成을 爲해 效率的인 組織 體制를 갖추고 있으며 學校 組織을 構成하고 있는 構成員으로서의 教師들의 士氣는 어떠한가를 알아봄으로써 그 學校 組織이 얼마나 充實하게 주어진 目標를 達成하고 있는가를 豫測할 수 있는 것이다.

---

註: 6) 崔熙善 “Getzels와 Stogdill 理論 모형의 分析을 통한 學校 經營의 效果에 關한 考察,” 인천교육대학 논문집, 제 8집 (1973), P. 459.

7) 尹禹坤, 前鳴書, P. 32.

8) 朴容憲, 學校社會 (서울: 배영사, 1975), PP. 215~218.

9) 尹禹坤, 전계서, P. 650.

지금까지의 先行 研究에서는 主로『組織의 目標 達成』과 『構成 員의 自我 實現』이라는 兩極 概念으로 学校 組織의 類型을 研究 하여 왔다. 그러나 学校組織 体制는 多様な 要因에 依한 有機體 的인 相互作用의 結果로 이루어진다. 10)

Likert는 管理体制 理論에서 리더쉽, 動機誘發方法, 意思交換方法, 相互作用過程, 意思決定方法, 目標設定方法等 多様な 要因을 考慮하고 있다. 11)

이러한 點에 留意하여 Likert의 組織体制 理論을 援用하여 学校 組織을 診斷하고, 教師의 士氣를 測定하여 兩者間の 關係를 究明하고자 한다. 이러한 研究는 効率的인 学校管理 体制를 為한 示唆點을 發見하는데 有益한 資料를 提供할 수 있을 것이다.

## C. 研究問題 및 假說

本 研究는 Likert의 組織体制 類型을 援用하여 学校 組織의 体制 類型을 診斷하고 特定 学校에 勤務하고 있는 教師들의 士氣 程度는 어떠한 差異가 나타나는가를 究明하고자 한다.

組織体制를 診斷하는데는 리더쉽, 動機誘發, 意思交換, 相互作用, 意思決定, 目標設定等 6가지 要因에 對한 特性을 考慮하고 있으며 士氣 測定에 있어서는 個人心理, 集團心理, 物理的 環境等 3가지 要因을 統合하여 考慮하고 있다. 이러한 諸要因들은 相互 有機的인 統合을 維持해야 学校 組織의 目的을 効率的으로 遂行할 수가 있는 것이다. 이러한 觀點에서 研究 問題를 具體的으로 陳述하여

註: 10) 오은경, “学校組織의 体制類型 診斷,” 韓國文化研究院論叢, 第34輯(1979), P. 159.

11) Rensis Likert, *New Patterns of Management*(Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha L. T. D. 1961), pp. 222~236.

보면 다음과 같다.

## 1. 研究問題

- 가. 中等學校 組織의 體制類型은 一般的으로 어떻게 나타나는가?
- 나. 體制類型을 知覺함에 있어서 組織의 要因別로는 어떠한 差異가 나타나는가?
- 다. 中等學校 教師의 士氣 程度는 어떠하며, 士氣를 知覺함에 있어서 士氣의 要因別로는 어떠한 差異가 나타나는가?
- 라. 體制類型에 따라서 教師들의 士氣 程度는 差異있게 나타나는가?

## 2. 假說

- 가. 中等學校 組織의 一般的인 體制類型은 參加的 體制에 속할 것이다.
- 나. 體制類型에 對한 知覺 反應은 組織의 要因別로 差異있게 나타날 것이다.
- 다. 教師의 士氣 程度는 普通水準 以上으로 나타날 것이며, 士氣의 要因別로 差異있게 나타날 것이다.
- 라. 體制類型이 集團的 參加 體制에 接近할수록 士氣 程度는 높을 것이다.

## D. 研究의 限界

- 1. 學校 組織의 體制 接近에는 여러 方法이 있을 수 있으나 본 研究에서는 Likert의 組織 特性表를, 教師의 士氣 測定에는

韓炳義의 教師士氣 測定 質問紙를 基本 道具로 하여 研究者의 觀  
點에서 適宜 改作 使用하였다.

2. 標集 對象을 濟州道內 中等學校에 局限하였으므로 本 研  
究의 結果를 一般化함에는 慎重을 期하여야 할 것이다.



## Ⅱ. 理論的 背景

本 問題의 內容을 明確히 하고 理論的 根拠를 提示하기 爲하여 學校組織과 士氣에 關한 理論 및 模型을 考察하고 兩變因間의 關係를 究明한다.

### A. 學校組織의 體制

#### 1. 組織의 概念과 組織理論의 變遷

Weber 는 組織을 協同集團 ( Corporate group ) 이라 하여 이 를 閉鎖되어 있거나 規則에 依하여 外部人의 加入이 制限되어 있는 社會 또는 特定人들에 依하여 秩序가 維持되는 關係라고 定義하였다.<sup>12)</sup>

Barnard 는 二人 以上の 사람이 意識的으로 調整된 活動, 또는 勢力의 體系라고 하였다.<sup>13)</sup>

Etzioni 는 特定 目的의 追求를 爲하여 意識的으로 構成되고 또 再構成되는 社會的 單位 ( Social unit ) 로 보고 이러한 組織의 要件으로 勞動, 權限 및 意思傳達 責任의 分担과 中樞勢力 ( Power Centers )<sup>14)</sup> 의 存在, 그리고 構成員의 代替의 세가지를 들었다.<sup>15)</sup>

註 : 12) 吳錫泓, 전계서, P.53.

13) Chester I. Barnard: The Functions of the Executive 의 pp.69~73 을 인용한 金雲泰, 행정학 원론( 서울: 박영사, 1978), P. 90.

14) 組織의 共同努力을 統制하고 이를 組織目的에 指向시키는 힘이 中樞勢力이다.

15) 金彩潤, 전계서, P. 7.

Schein은 組織이란 勞動과 機能의 分業을 통해서 그리고 權限과 責任의 階層을 통해서 共同的 明示的 目的을 達成하기 爲한 人間活動의 合理的 調整이라고 보았다.<sup>16)</sup>

Scott는 組織은 固定된 境界線이 있고 規範的 秩序가 있고 權威的 序列과 意思疎通의 體系가 있을뿐 아니라 動機 誘發體系가 있어서 組織目標을 追求해가는 集合體라고 定義하였다.<sup>17)</sup>

高永復은 組織을 特定 目標 達成을 爲한 手段인 거대한 人間器具이고 複雜하게 엮힌 mass Communication의 通路라고 定義하고 있다.<sup>18)</sup>

原來 組織 ( Organization ) 이라는 말은 有機體 ( Organism ) 에서 由來하며, 이 말은 여러 部分이 하나로 統合되어 있고, 部分 相互間 關係가 全體와의 關係에 依하여 支配되어있는 組織을 일컫는 것이다.<sup>19)</sup>



以上 諸學者들의 見解를 綜合하여 보면 組織 概念의 要因으로서 組織의 目的, 權力體系, 意思疎通, 調整等을 共通으로 抽出할 수가 있다. 그러므로 組織은 어떤 目的을 成就하고자 企圖하는 多數人에 依한 業務分配와 調整을 爲한 一定한 活動體系라고 規定할 수 있다. 이러한 組織에 關한 理論의 發達은 세 段階를 거쳐왔는데

첫 段階는 時間, 動作研究를 通하여 一日 適正課業을 策定함으로써 生産能率을 올리려고 한 Taylor의 科學的 管理法 (Scientific

註: 16) Edgar H. Schein, Organizational Psychology, 2nd ed, (Prentice-Hall 1970), P. 9.

17) 韓國教育行政學 研究會(編), 現代教育行政理論(서울:형설사, 1981), P. 325.

18) 고영복·김해동, 人間關係論(1)(서울:韓國放送通信大學, 1972), P. 67.

19) 韓國通信教育研究會(編), 教育行財政, 韓國教育叢書 10(서울:문중서관 1978)P84.

Management) 이 盛行한 古典理論의 時代이며<sup>20)</sup>

둘째 段階는 傳統的인 科學的 管理法이 人間을 機械처럼 取扱한 데 對한 反論으로 人間の 社會的 心理的 側面을 重視한 時代이다 이 人間關係論(Human Relations)은 Mayo와 그의 同僚들에 依한 호오돈 實驗(Hawthorne Experiments)의 影響이 크다.

세째 段階는 綜合의 段階로 Hegel의 辨證法으로 說明할 수 있다. 即 Taylor의 科學的 管理法과 Mayo의 人間關係論에 새로운 行動的 見解를 添加하여 綜合한 行爲理論이다. 이러한 組織理論의 發達模型은 <그림 1>로 提示할 수 있으며<sup>21)</sup> 各 理論들은 各기 그 時代의 要請에 부응하는 使命을 遂行해 나가면서 점차 綜合 發展하였다.



<그림 1> 組織理論의 發達模型

古典理論과 人間關係論은 여러 觀点에서 正反對의 立場을 나타낸 것이라고 볼 수 있다. 能率의 論理(logic of efficiency)와 感情의 論理(logic of Sentiments)의 對峙는 兩者의 差異를 잘 表現하고 있다.<sup>22)</sup>

註: 20) R. G. Owens, OP. Cit., PP. 8~9.

21) Ibid., Pp. 14~15.

22) 李榮鎬, “行動科學的 組織理論의 展開,” 陸軍士官學校 論文集(1972), P.198.

古典理論에서는 權威體系, 指導力의 類型, 또는 組織의 構造的인 要素를 變化시켜본다면 成功的인 組織이 된다고 假定을 했다. 그러나 이러한 것들은 組織內的 人間集團으로부터 냉담한 反應 밖에는 얻지 못했다. 組織 構成員들은 職業에 불만족을 보이며 人間 相互間에 不和가 생기며 職位나 俸給等에도 不滿을 토로한다.

여기에 反撥하여 나타난 다른 接近 方法이 人間關係論이다. 이것은 古典的 組織理論에 중심을 둔 組織內에서 發生했던 人間集團의 無關心과 냉담 狀態에서는 벗어난다. 그래서 士氣가 높아진다거나 緊張感이 解消됨으로서 職業 不滿足, 統制의 壓力에서 相對的으로 벗어나지만 이는 一時的인 變化일뿐 目標 成就에의 期待 水準이 낮기 때문에 長期的으로 보면 真正으로 職業에 對한 滿足感은 없다.

古典的인 經營形態에서나 人間關係 중심의 經營에서 共通的으로 범하고 있는 誤謬는 組織의 多樣하고 複合的인 要素들을 全體的으로 考慮하지 않은 채 組織의 한 要素 또는 몇 部分만의 變化를 가져온 것이다. 여기에서 行爲理論은 古典理論 以來의 智慧를 統合하여 組織 全體的인 體制 接近을 시도하는 것이다.

行爲理論에서는 個人이 왜 組織을 構成하며 組織속에서 個人을 協同시키려는 境遇에 어떠한 問題가 發生하는가? 또 組織의 活動을 有效하고 永統的으로 하기 爲해서 經營者는 어떠한 管理機能을 遂行해야 하는 것일까 等の 問題를 다루게 된다.

이러한 組織理論의 變遷過程은 <表 1>로 提示할 수 있다.



<表 1>

組織理論의 變遷過程

年 代	理 論 名 称	代 表 的 概 念
1900 ~ 1930	古 典 理 論 (Classical Theory)	스태프와라인, 통솔의 한계, 命令의 統一
1930 ~ 1950	人 間 関 係 論 (Human Relations Theory)	士氣, 集團力動, 參與的監督
1950 ~ 1970	行 為 理 論 (Behavioral Theory)	役割, 準拋集團, 指導者行動

2. 学校組織 体制

学校組織은 다른 組織과 共通點도 있으나 獨自의인 特性도 지니고 있다.<sup>23)</sup> 学校組織体制에 關한 諸 學者들의 論議를 要約하여 본다.

가. 学校組織의 基本 体制

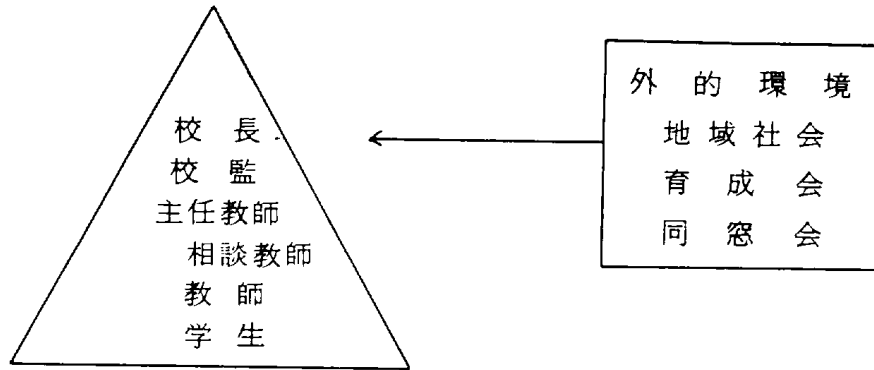
学校組織도 一般 組織과 마찬가지로 階序的 類型으로 <그림 2>와 같이 그 基本 体制가 形成되어 있어서 피라밋型的의 段階的 構造에 따라 一連의 体系的인 役割이 부여되어 있다.<sup>24)</sup>

学校는 周辺 環境으로 부터 刺戟과 支援을 받게되고 그 反對給

註：23) 최희선, “学校組織의 官僚的 逆機能에 關한 考察,” 仁川教育大學論叢 第8集 (1977), P. 141

24) 申仲植, “学校組織의 葛藤樣相 分析,” 國民大學論文集, 第11集(1976), PP.236~237.

付로 知的 興味の 増加와 創造性的 發展, 蓄積된 知識과 技術資源 等を 産出해 주는 것이다.



<그림 2> 學校의 組織 類型 및 役割 構造

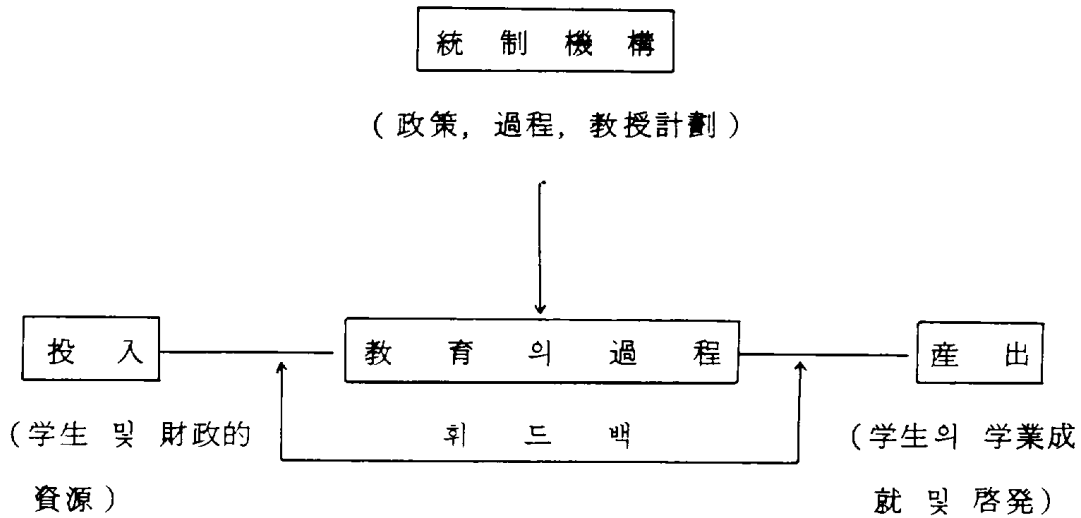
따라서 學校에 影響을 미치는 環境은 外的 要因뿐만 아니라 學校組織 自体가 갖고 있는 內的 下位체제도 包含하고 있는 것이다. 朴容憲은 主任教師와 같은 中間管理者의 등장으로 學校社會의 制度的 組織構造는 重層 構造化로 複雜化되어 가고 있다고 主張하였다.<sup>25)</sup>

Kimbrough는 學校組織을 生産的인 모델로 보고 <그림 3>으로 나타내고 있다.<sup>26)</sup>

教育을 行함에 있어서는 土地, 施設, 人力, 經費라는 資源이 必要하며 이러한 資源은 教育의 過程을 通하여 周辺 環境에 産出을 提供해주게 되는 것이다. 即 教育機關은 知識産業의 中心이며 特히 學校教育은 知識의 再生産 機能을 갖추어야 한다는 것이다.

註: 25) 朴容憲, 전계서, P. 83.

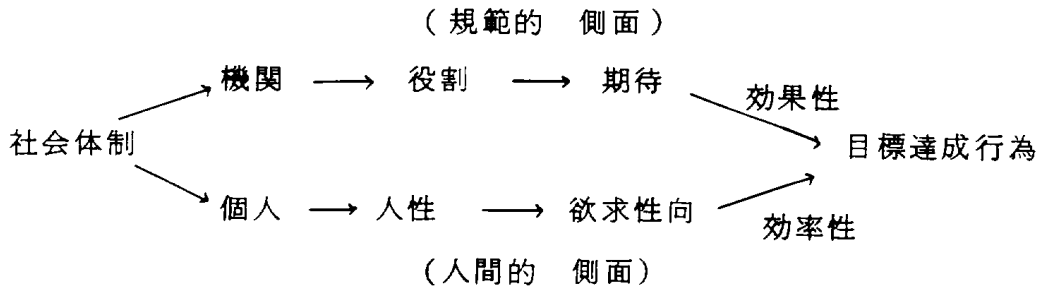
26) Kimbrough, R.B. , "Informal County Leadership Structure & Controls Affecting Educational Policy making", in Kimbrough, R.B.(ed) Administering Elementary Schools, N·Y: Mcmillan Co., 1968, P. 36을 인용한 申仲植, 전계논문, P. 238.



<그림 3> 生産体制로 본 學校 組織

Sergiovanni와 Starratt는 Getzels-Guba model을 學校 組織에 援用하였는데 이를 [\[www.jnu.ac.kr\]](#) <그림 4>, <그림 5>로 나타낼 수 있다.

1950年代 後期 以來로 社會體制理論을 通하여 學校組織을 理解하려는 傾向이 增加하였는데, Getzels와 Guba는 社會體制와 個人의 社會的 行動과의 關係를 分析 研究하기 爲해 社會過程 理論을 提示하였다. <그림 4>에서 보는 바와 같이 組織 目標 達成은 組織의 役割 期待 (Role - Expectation)와 組織 構成員의 欲求性向 (Need - Disposition)의 相互作用 關係에 依해 組織에서 要求하는 窮極的인 追求目標 (Observed Goal)가 達成된다고 하고 있다.



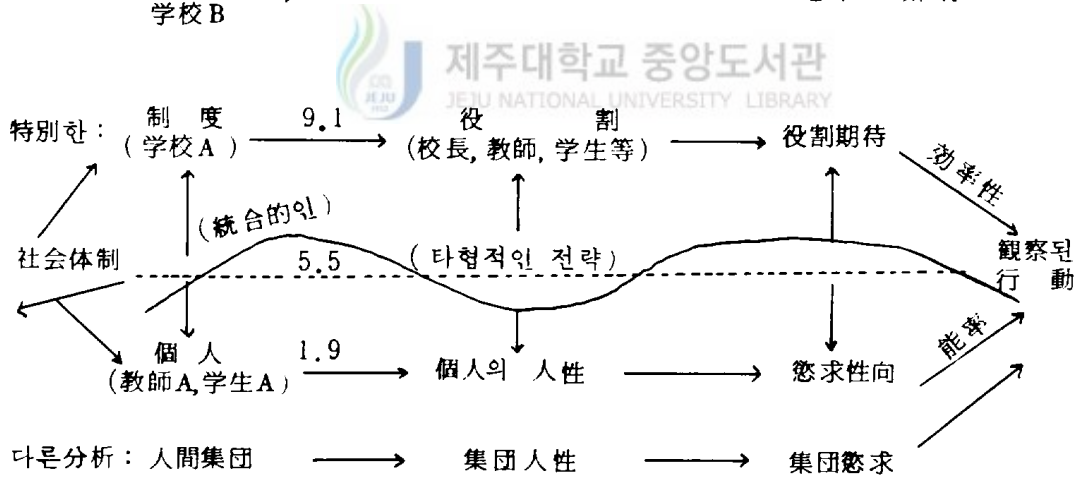
<그림 4> 社 会 体 制 模 型<sup>27)</sup>

Sergiovanni 와 Starratt는 社会体制 模型을 学校라는 制度 (機關)에 초점을 맞추어 <그림 5>로 나타내고 있다.

一般的인 : 社会 地域社会 大 学 職 業 理 論 学校 B

A 学校를 위한 参照集團으로 서 이들은 役割要求를 学校에 한다. 眞實로 이들은 学校 A가 다른 役割들을 가정할 것을 要求 할 때도 있다.

役割들은 多様하면서도 가끔 상충하는 期待들을 学校에 一般的으로 하며 特定の 学校 A에 特別히 할때도 있다.



<그림 5> 拓 大 된 社 会 体 制 模 型<sup>28)</sup>

註 : 27) Jacob W. Cfetzels의 "A Psycho-Sociological Framework for the study of Educational Administration," Havard Educational Review XXII (Fall, 1952), Pp. 230~246을 인용한 A·W·Halpin, ed Administration Theory in Education (Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958), P. 156.

28) 오은경 譯, 變學論 - T. J. Sergiovanni and R. J. Starratt의 Emerging Patterns of Supervision(서울: 梨大出版部, 1980), P. 47.

<그림 5>에서 A 학교가 그 準拠集團을 이루고 있는 다른 制度들과의 關係와 學校를 構成하며 操作하고 있는 人間組織과의 關係를 보여준다.

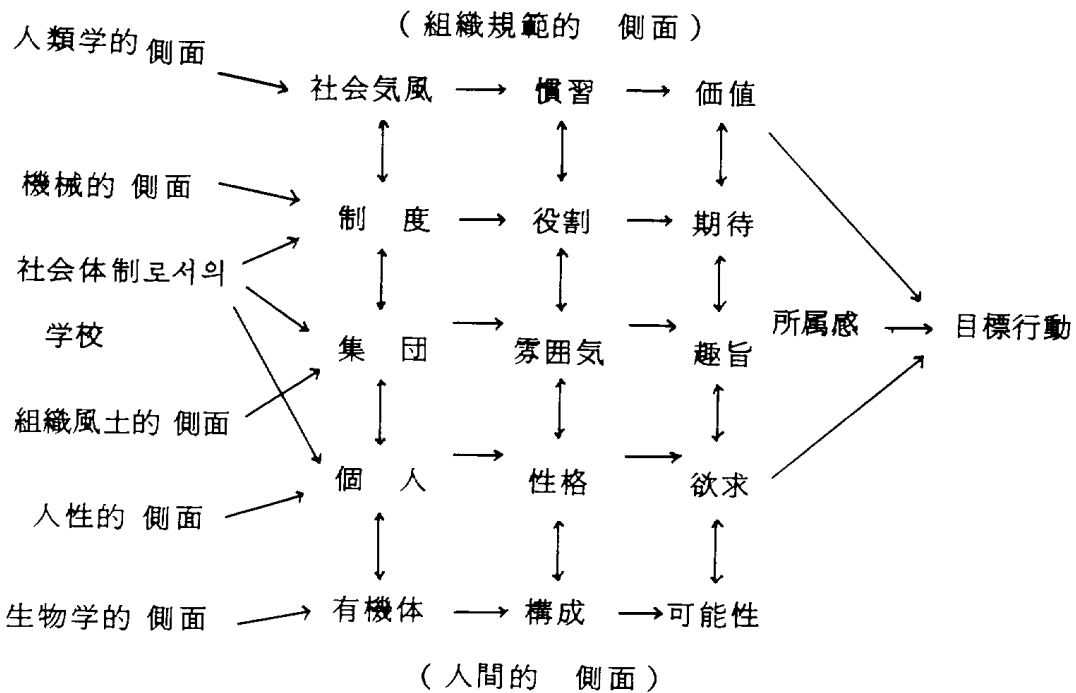
一般的으로 社会体制는 機關(組織)과 個人(構成員)의 두가지 次元으로 構成되기 때문에 學校도 學校라는 機關과 學校를 構成하는 教師, 學生 등으로 区分하게 된다.

이 模型에 따르면 學校行政과 獎學의 態度는 네가지의 一般的인 形態中的의 하나를 따르게 된다.

學校 目標를 成就하려고 努力할 때 制度的인 영역에 優先 초점을 맞추는 組織的인 類型, 個人的인 영역에 초점을 맞추는 個人的인 類型, 學校의 目的과 個人的 目標를 滿足한 程度에서 現實的으로 成就하려고 하는 妥協的인 類型, 學校 目的과 個人的 目標 成就를 極大化시키려고 努力하는 統合的인 類型等이다.

그 後에 Getzels와 Thelen은 Getzels와 Guba의 社会体制 模型에 文化要因과 環境要因을 添加하여 擴大 發展시켰는데 이것을 學校 組織에 適用하여 보면 <그림 6>과 같이 나타낼 수 있다.<sup>29)</sup> 이것은 規範的인 側面과 人間的인 側面の 二元的인 要因으로만 接近한 Getzels-Guba 模型에 文化와 環境 要因을 添加시킴으로써 組織經營에서 環境을 強調하는 現代 組織 心理學的의 基底를 反映하고 있는 것이다.

註: 29) Robert G. Owens. Op. Cit., P. 78.



<그림 6> 社会体制로서의 学校の 諸 側面

Etzioni는 組織의 權限 (authority) 과 服從 (Compliance) 이라는 두가지 變數를 使用하여 <表 2>와 같이 組織体制를 分類하였다.<sup>30)</sup>

<表 2>

權 限 과 服 從 의 類 型

權 限 服 從	強 压 的	功 利 的	規 範 的
屈 從 的	①	2	3
打 算 的	4	⑤	6
道 德 的	7	8	⑨

註 : 30) 李主鎔 訳, 組織 心理学 — Edgar H. Schein의 Organizational Psychology (서울 : 익문사, 1980), P. 78.

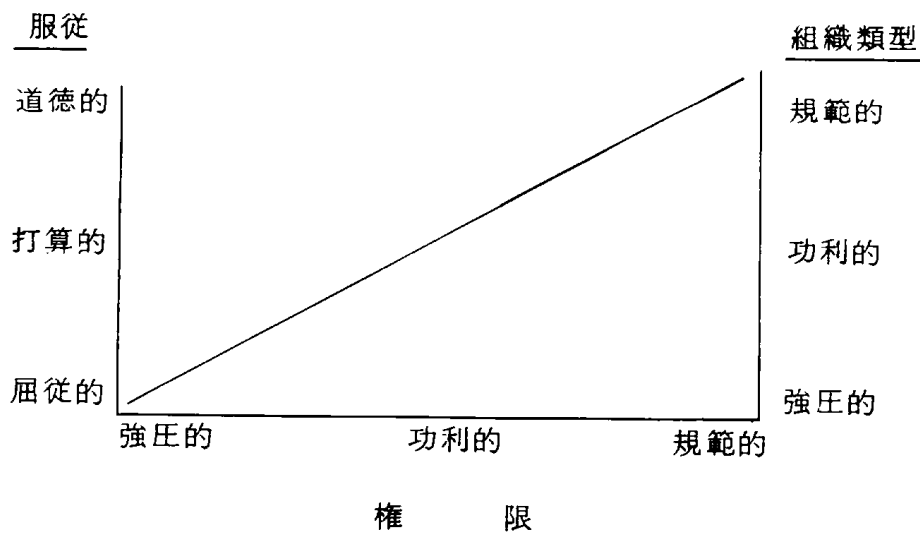
<表 2>에 提示한 바와 같이 3種의 權限과, 服從을 各各 組合시키면 9個의 組織 類型이 나올 수 있는데 그 중에 ①, ⑤, ⑨를 適合的 類型 (Congruent type) 이라고 하였다.

①의 組織 類型은 強壓的 組織 (Coercive organization) 으로서 強制를 主된 統制의 手段으로 하는데 矯導所, 戰時의 軍隊組織 등이 이에 속한다.

⑤의 組織 類型은 功利的 組織 (Utilitarian organization) 으로서 報酬는 主된 統制의 手段으로 하여 大部分의 私企業, 經濟 團體 등이 이에 속한다.

⑨의 組織 類型은 規範的 組織 (normative organization) 으로서 統制의 主된 源泉이 規範的 權限이며 宗教團體, 學校組織 등이 이에 속한다.

나머지 類型의 組織들도 結局은 그것이 符合되는 方向으로 變해 가는데 이러한 現象을 <그림 7>로 나타낼 수 있다.<sup>31)</sup>



<그림 7> 服從과 組織의 類型

註: 31) 오석홍, 전계서, P. 71.

Etzioni의 理論에 비추어 學校組織은 規範的 組織으로서 行政 行為는 強壓的이거나 打算的으로 이루어지기 보다는 規範的으로 이루어지는 것이 가장 効率的이라는 것이다.

學校組織에 勤務하는 大部分의 教師들은 強壓的인 指示나, 物質的인 補償 爲主로 職業에 從事한다기 보다는 學校組織의 一次 目的인 創造, 價値의 応用, 社会的 信念等과 같은 文化 道德的인 目標 追求에 執着되어 있다고 볼 수 있다.

#### 나. 學校 組織 風土

하나의 組織으로서 學校는 제각기 다른 雰圍氣를 지니고 있다. 어떤 學校들은 相當히 開放된 雰圍氣를 보여주어 活氣있게 보이고, 또 어떤 學校들은 閉鎖된 雰圍氣를 보이기도 한다.<sup>32)</sup>

이러한 學校組織의 風土는 人間 本然의 欲求와 組織이 人間을 向하여 強要하는 欲求와의 一致度를 알아보고 그 結果에 따라서 學校組織의 發展을 摸索하기 爲해서 必要한 概念이라고 볼 수 있다

個人에 個性이 있듯이 學校組織에는 學校마다 다른 雰圍氣, 即 學校組織風土(School organitational Climate)가 있다.<sup>33)</sup>

Halpin과 Croft는 教師와 校長의 行動을 觀察하여 學校組織 風土를 診斷하고 있다.

教師의 行動領域으로는 離脫行動, 障礙, 士氣, 親密性 等이며 校長의 行動領域으로는 超然한 姿勢, 生産性 強調, 苛酷한 評, 考慮 等 모두 8個 要因인데 이들의 具體的인 內容은 <表 3>으로 提示

註: 32) 오은경, 전제논문, P. 159.

33) Andrew W. Halpiin, Theory and Research in Adminstration(N.Y Macmillan Co, 1966), P. 131.



할 수 있다.<sup>34)</sup>

< 表 3 >

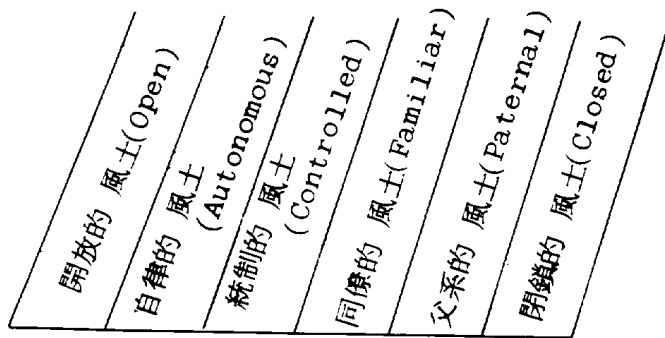
学校組織風土 診断検査紙 (OCDQ) 의 8個 要因

教師의 行動	校長의 行動
1. 離脱行動 (disengagement) 教師의 正道에서 벗어나 앞으로의 일과 行動이 連結되지 않는 行動	5. 超然한 姿勢 (aloofness) 校長의 形式的 · 非私的인 性格
2. 障 碍 (hindrance) 校長이 教師들의 일을 방해하는 것으로 알고 있는 教師의 行動	6. 生産性 強調 (productive emphasis) 職員들에게 指導助言하는 것을 中心하면서도 相當히 支配的이고 보스 役割을 하는 것
3. 士 氣 (esprit) 教師가 그들 職業에 對한 達成 感을 즐기고 있다고 느끼는 것	7. 苛酷한 評 (thrust) 校長이 個人的으로 틀을 세운 標本을 通하여 教師들을 動機化 하려는 것
4. 親密性 (intimacy) 教師 相互間의 社会的 欲求의 滿足	8. 考 慮 (Consideration) 人間的인 面에서 教師들을 若干  여유있게 待遇해주는 傾向

그들은 OCDQ (organizational Climate Description Questionnaire) 側定 結果 8個 要因의 点数가 높고 낮음에 따라 開放的 風土에서 閉鎖的 風土까지 6個의 風土類型으로 分類하고 있는데<sup>35)</sup>

註 : 34) Ibid., Pp. 131~236.

35) R.G. Owens, OP. Cit., P. 191.



<그림 8> 學校組織風土 類型的 連續

學校組織風土를 評價하는 目的은 學校組織의 發展과 校長 및 教師들의 發展을 圖謀하기 爲해서이다.<sup>36)</sup>

Argyris는 個人的 欲求와 組織의 要求 (Needs-Demand) 사이에는 갈등이 있음을 認定하고 그 갈등의 原因을 除去하는 方向으로 일을 하도록 組織體 안에서 相互 人間關係의 인 雰圍氣를 發展시키는 일이 重要하다고 하였다.<sup>37)</sup> 이러한 見解는 學校教育의 目的을 達成하고 그 運營 方針을 推進시킴에 있어 強制的인 統率보다는 學校長과 教師, 教師 相互間에 和睦한 對人關係가 重要하다는 것을 示唆해주는 것이라 하겠다.

學校組織風土는 心理的 環境 (psychological environment)을 風土의 基調로 보기 때문에 學校組織마다 風土가 다르게 나타나며 이러한 組織風土를 알기 爲해서는 組織行態 (organizational behavior)를 觀察해야 한다. 即 組織行態가 個人的 欲求에 依해서

註： 36) Ibid, Pp. 167~194.

37) Chris Argyris, Personality and Organization : The Conflict Between the System and the Individual, N. Y. : Harper & Row Publishers 1957, P. 30.

行하여질때 그것이 組織의 欲求와 力動的인 相互關係를 보일때 가장 바람직하다.

結論的으로 學校組織에서 教育目的 達成에 教師들이 最大의 力量을 發揮하도록 하기 爲해서는 教師들에게 規範的 服從을 갖도록 期待함으로써 強制성을 가진 組織에서 期待할 수 있는 것 보다 더 좋은 方向으로 個個 教師의 갈등을 낮추어 줄 수 있는 것이다

#### 다. 學校組織의 特性

諸 學者들의 見解를 中心으로 하여 學校組織의 特性을 考察하여 본다.

Owens는 學校組織은 複合組織(Complex organization), 社会体制 및 官僚制의 세가지 性格을 지니고 있다고 說明하고 있다.<sup>38)</sup>

Miles는 目標의 不明瞭性, 役割 遂行의 不可視性, 非事門家에 依한 統制等을 學校 組織의 特性으로 例示하고 있다.<sup>39)</sup>

Weick은 學校 組織을 弛緩된 組織이라고 表現했는데<sup>40)</sup> 이러한 組織은 時間의 浪費가 많고 한 目的을 爲해 여러 方法이 있을 수 있고, 連絡網은 잘 되어 있으나 그 속에서 相互 影響力은 미약하여 法則性이 작다는 特徵을 갖는다.

以上の 見解들을 綜合하여 學校組織体制의 性格을 다음과 같이

註：38) 複合組織이란 公式組織과 非公式組織의 複合을 말하며 社会体制의 立場에서는 開放体制의 性格을 지니고 있으며 Getzel-Guba model에 비추어 人性과 役割 兩次元이 均衡的 相互作用을 이루어야 한다.

39) M. B. Miles, "Planned Change and organizational Health", In F. D. Carver & T. J. sergiovanni(eds), Organizations and human behavior: Focus on schools (N. Y: MC Graw-Hill Book Co. 1969)를 引用한 윤종건, "學校組織 健康의 診斷과 처방" 새 教育 통권 325호(1981. 11.) P. 130.

40) 윤종건, 上揭論文, P. 13.

要約할 수 있다.

첫째, 學校組織의 基本体制은 目標 追求를 特性으로 하는 다른 制度的인 集團과 같은 性格을 지니고 있어서 이의 遂行을 爲하여 制度化된 地位와 이에 따른 役割 分擔이 있다. 即 文敎部, 敎育 委員會, 敎育区厅, 校長, 校監, 主任敎師, 敎師로 이어지는 位階關係에 따라 各各의 役割 遂行이 相異하다. 그러나 學校組織에 있어서 目標의 追求는 規範性을 志向한다는 點에서 一般組織과는 다르다고 보겠다.

둘째, 風土的 觀点에서 學校組織 風土는 그 學校의 特殊한 敎育 目的 遂行의 活動과 構成員들의 性格 및 相互關係에서 形成된 學校의 雰囲氣로써 特히 學校組織에서는 學校長이 融通性을 가지고 每事에 臨하며 敎師로 하여금 스스로 協同하여 일할 수 있게 雰囲氣를 造成해주는 일이 重要하다.

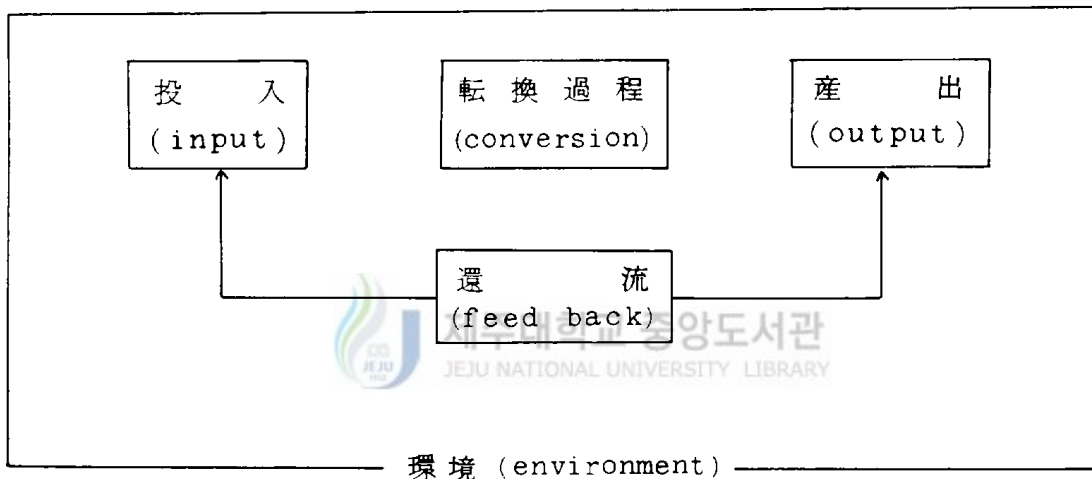
即, 開放的 風土(open climate)가 가장 바람직하다고 할 수 있다.

李載浩(1972)는 學校組織風土가 學生의 學業成就에 미치는 影響이라는 研究에서 開放的인 學校組織의 學校에 속한 學生들이 成績이 가장 높았다고 報告하고, 있다.

세째, 學校組織은 統制 構造가 다른 組織과 區別되는데 學校組織의 統制는 助長的인 性格을 지니고 있으나 高度의 專門的 知識을 가진 敎育者와 學校行政家 非專門家인 學父母 其他 公式, 非公式的인 準拠集團의 影響을 받아 行해진다는 것이 他 組織과 區別된다.

### 3. Likert의 管理体制 理論

1960年代 後期에 行動科學的 理論이 盛行하면서 體制論的 組織論이 등장하였다. 現代의 組織理論은 行政理論을 體制로 보고<sup>41)</sup> 體制 分析을 통한 組織의 生産性을 極大化하는데 많은 努力을 기울이고 있는 바 體制의 基本 模型은 <그림 9>로 나타낼 수 있으며<sup>42)</sup>



<그림 9> 시스템의 基本 構造

體制的 組織理論의 重點 方向을 明確히 理解하기 위해서 新古典主義와 비교하여 <表 4>로 提示할 수 있다.<sup>43)</sup>

註：41) 體制(System)의 語源은 그리스語의 Systema에서 由來하는데 綜合的인 것, 結合된 總체로 풀이되는 말로서 部門間, 또는 全体에 關聯性이 있는 整頓된 全体的 組織 構造이다.

42) 박연호, 이상국, 現代行政管理論(서울: 박영사, 1982), P. 350.

43) 韓國教育行政學 硏究會(編), 전계서, P. 354.

<表 4 >

新古典主義 組織理論과 體制的 組織理論의 比較

比較基準	新古典主義理論	現代的體制理論
1. 準拠學門	集團力學 中心의 行動科學	政治理論論
2. 探究方向	個人態變 人間相互關係	行政體關係 外的率과 効果
3. 目的	改善方法의 強調	目的達成의 強調
4. 外的環境	無 關心	重要關心의 초점
5. 指導者觀	人間關係專門家	政治的所見家
6. 變化感	無	敏 感
7. 訓練方法	社會心理訓練	社會學과 政治理論訓練

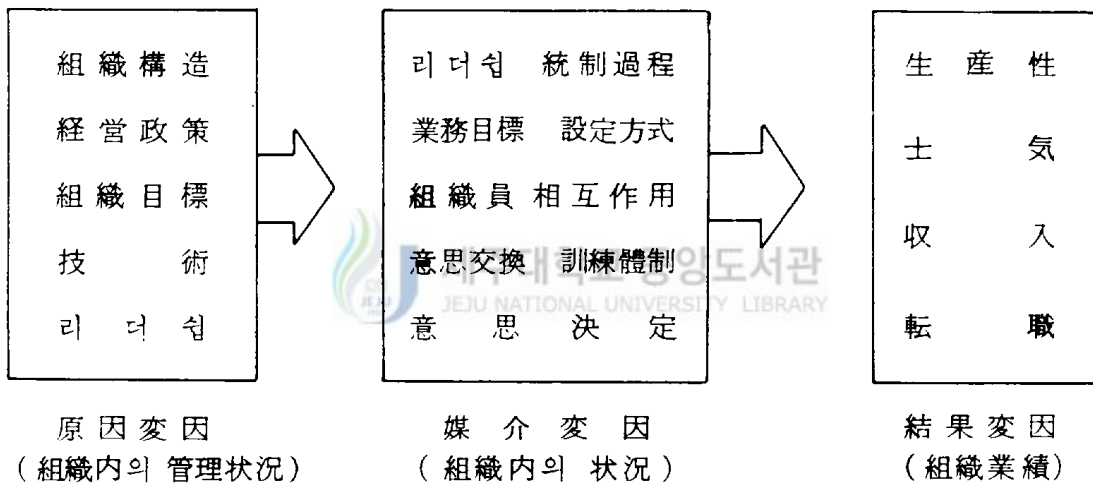
新古典主義 組織理論은 人間을 機械처럼 取扱한 古典理論의 弱點을 補強하기 爲하여 대두된 人間關係論으로 알려져 있는 組織理論인데 比하여 體制的 組織理論은 <表 4 >에 提示된 바와 같이 다음과 같은 特徵을 갖는다.

첫째, 組織의 構造와 職務遂行 節次는 다 같이 考慮되어야 하고 分離하여 論할 수는 없다. 이것은 體制理論이 全體性을 強調하는 데서 연유된다.

둘째, 組織内部的 下位體制 뿐만 아니라 環境的 要素도 考慮해야 한다.

세계, 組織의 成長과 變化의 節次는 組織의 構造와 安定과 마찬가지로 重要하므로 이를 浮刻시켜 研究할 必要가 있다는 것이다. 體制的 接近方法에는 여러 學者들의 見解가 있으나 以下에서 Likert의 體制理論을 考察하기로 한다.

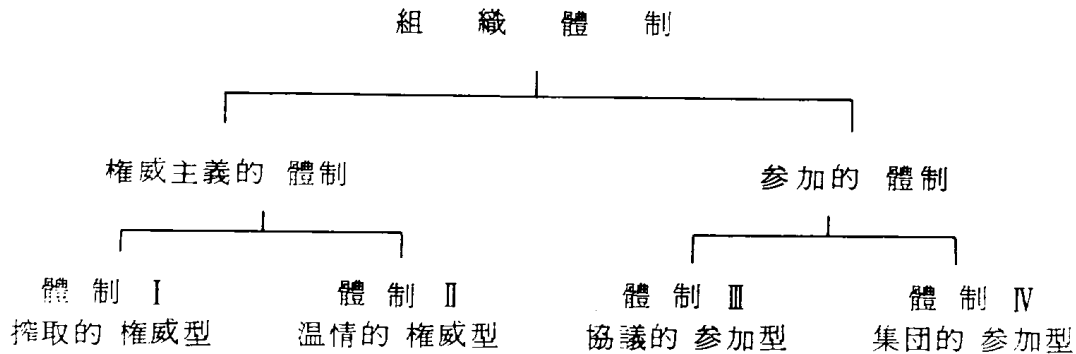
Likert는 體制理論에서 組織的인 變因들을 原因變因(Causal variables), 媒介變因(intervening Variables), 結果變因(end-result Variables)으로 区分하여 모든 變因들이 有機的인 統合을 維持해야만 成功的인 變化를 組織內에 가져올 수 있다고 주장하고 있다.



<그림 10> 組織體制模型

이들 세가지 變因들간의 關係는 <그림 10>에서 볼 수 있는 바와 같이 有機體(媒介變因)에 作用하여 미치는 刺戟(原因變因), 그 結果로 나타나는 어떤 反應(結果變因)등으로 表示할 수 있는 것이다. 媒介變因의 水準과 狀態는 주로 原因變因에 의해 생겨난 것이고 따라서 媒介變因은 結果變因에 影響을 미친다. 그러므로 組織의 有効성을 決定하는데 있어서 媒介變因은 重要的 역할을 하며

Likert는 이 媒介變因의 水準과 狀態를 測定하기 위하여 組織特性表를 製作하였는데 <그림 11>에 提示된 바와 같이 4가지의 管理體制로 分類하고 있다.<sup>44)</sup>



<그림 11> Likert의 組織體制 分類

이 4가지 組織體制 類型의 特性을 각각 다음과 같이 要約할 수 있다.

가. 搾取的 權威型 (exploitive authoritative)

管理者는 部下들을 信賴하지 않는 것으로 보인다. 그것은 管理者가 部下에게 그 意思決定에서 거의 參加시키지 않고 있기 때문이다. 대부분의 意思決定이나 組織의 目標 設定은 頂 (Top)이 하며 命令 系統은 上部에서 下部로 이루어진다. 극히 드물게 上司와 部下와의 相互作用을 볼 수 있으나 그것은 대체적으로 不信에 쌓여 있으며 統制過程이 強하게 頂에 集中되어 있기 때문에 一般的으로 公式組織의 目標와 對立되는 것 같은 非公式組織이 생긴다.

註: 44) Rensis Likert, *The human organization: Its Management and Value* (N.Y: MacGraw-Hill Book co., 1967), Pp. 4~10. See also \_\_\_\_\_, *New Patterns of Management* (ToKyo: McGraw-Hill, Kogakusha L. T. D., 1961) PP. 222~236.



나. 溫情的 權威型 (benevolent authoritative)

管理者는 部下에게 相當한 信賴感을 지니고 있으나 그것은 主人이 雇傭人에게 베푸는 特惠와 비슷한 性質이다. 대부분의 意思 決定은 톱에서 하나 미리 정해진 範圍에서 많은 決定이 下位 水準에서도 이루어진다. 統制過程은 여전히 톱에 集中되고 있으나 中間이나 下位 水準에서도 어느 程度의 權限委讓이 이루어지고 있다. 非公式組織도 흔히 생기나 公式組織의 目標와 반드시 모순되지 않는다.

다. 協議的 參加型 (Consultative Participative)

管理者는 部下에 대해서 信賴를 보이고 있으나 完全한 信賴感이라고는 할 수 없다. 대체적인 方針이나 一般的인 決定은 톱에서 하나 구체적인 問題의 決定은 部下에게 맡기고 있다. 統制過程의 相當한 부분이 下部에 委讓되어 있으나 上部나 下部가 모두 無責任해지는 일은 없다. 非公式組織이 存在하나 組織目標와 一致하는 境遇도 있고 모순되는 境遇도 가끔 있다.

라. 集團的 參加型 (group Participative)

管理者는 部下를 完全히 信賴하고 있다. 意思決定은 組織의 各 部署에서 이루어지지만 혼란되는 일은 없다. 上司, 部下의 사이에는 信用에 입각한 緊密한 相互作用이 이루어진다. 統制過程은 下部 組織 單位에까지 널리 그 責任이 分散하고 있다. 公式·非公式組織이 對立하는 일은 없으며 모든 組織的인 힘이 設定된 目標를 向하여 強하게 作用한다.

以上을 綜合 整理해보면 體制 I 인 榨取的 權威型은 課業指向的인

극히 構造化된 權威主義的 體制임에 비하여 體制Ⅳ인 集團的 參加型은 相互 信賴作用에 입각한 關係指向的 組織體制이다. 體制Ⅱ와 體制Ⅲ은 x理論과 y理論이 각각 対応한 兩極의 中間的 段階이다.<sup>45)</sup> 이러한 管理의 스타일은 體制Ⅰ에서 體制Ⅳ까지 한 줄의 連續線上에 그려질 수 있다고 하였는데 Likert는 現代의 모든 組織은 體制Ⅳ의 類型으로 移行해야 한다고 주장하고 있다.<sup>46)</sup>

#### 4. Likert 理論의 學校組織에의 適用

學校組織에 있어서 獎學의 綜合理論을 構築해 보려고 努力한 Sergiovanni와 Starratt는 Likert의 管理體制 理論을 學校環境에 適用하여서 다음과 같이 要約하고 있다.<sup>47)</sup>

가. 體制Ⅰ과 體制Ⅱ

두 體制는 모두 權威的 組織에 속하는데 그 程度의 差異에 있어서 體制Ⅰ은 極端的인 權威的 體制이며 體制Ⅱ는 前者에 비하여 조금 緩和되어진 組織體制이다. 그러나 이 두 體制는 함께 기술할 수 있을만큼 根本적으로 비슷한 假定을 土臺로 運營되는 것이다.

體制Ⅰ 또는 體制Ⅱ의 展望을 가진 行政家들은 學校 目的의 成就를 위해 統制方法이 가혹하며 位階秩序를 利用한 壓力과 權威를

註: 45) 動機賦與 理論에서 Douglas MacGregor는 X理論, Y理論을 主張했는데 前者는 人間이란 원래 일을 싫어하고 돈과 生活安定에만 關心이 있다고 보는 것이고 後者는 人間이란 環境과 條件에 따라 自己일에 스스로 滿足하고, 經濟的 報酬와 精神的 報酬를 다 같이 願하고 있다고 보는 說이다.

46) R. Likert, *New patterns of Management*, P. 190.

47) Thomas J. Sergiovanni & Robert J. Starratt, *Supervision* (N.Y: Mac Graw-Hill, 1979), Pp. 79~95.

부린다. 下級者들을 不信하며 支配的이고 意思疏通 過程을 歪曲한다. 이에 대해 下級者들은 集團에의 忠誠心이 약하고 成就目標가 낮으며 協同이 잘 안되고 충돌이 심해진다. 集團活動과 相互協助의 態度는 미약하고 부당한 壓力感을 갖게된다. 人間組織으로부터의 이러한 反應은 學校 成功變因들에도 貧弱한 成就를 불러 일으키는 犧牲을 치르게 된다.

#### 나. 體 制 Ⅲ

體制Ⅲ은 參加型인 體制로서 專門的 組織으로 發展해가는 도중에 있는 學校의 特色을 보이고 있다. 體制Ⅰ, Ⅱ 보다는 進歩한 狀態이지만 如前히 以前의 모습들을 다분히 갖고 있는 過渡期的 經營體制다. 體制Ⅲ은 組織 각 영역의 目的 追求에 있어서 만족스런 程度의 實現은 하고 있지만 學校 目標의 成就와 學生의 自我實現, 교사들의 自己充足의 機能을 極大化 시키지는 못한다.

#### 다. 體 制 Ⅳ

體制Ⅳ는 經營管理의 效率性을 極大化 시킬 수 있는 可能性을 지니고 있다. 교사들에게는 自我實現을 위한 專門的인 기회를, 學生들에게는 個人的인 成長과 社会的 知的인 成長을 最大로 保障한다.

體制Ⅳ의 展望을 가진 行政家와 교사들은 支援的인 人間關係의 原則에 依存하여 下級者를 信賴하며 自己統制의 方法과 能力의 權威에 依存한다. 이에 대하여 下級者들은 集團에의 忠誠心이 크고 上級者에 대한 態度가 우호적이며 意思疏通過程이 卓越하고 協同을 잘하여 成就動機가 높아진다. 이러한 결과는 勿論 學校의 成功變因에 있어서도 極大化할 수 있는 기회를 提供한다.

以上 Sergiovanni와 Starratt가 要約한 各 體制들도 Likert 組織의 特性表에서 體制 I에서부터 體制 IV에 이르는 概念的 連續線(Conceptual Continuum) 위에 있다. Likert의 研究結果는 成就率이 높은 組織은 各 組織의 要因들이 오른쪽 끝(體制 IV)을 向해 있을 것이며, 낮은 組織은 왼쪽(體制 I)을 向해 接近할 것이라고 시사하고 있다.

Sergiovanni와 Starratt도 이를 肯定하면서 教育組織에서의 研究結果도 學校經營의 極大化를 約束해 주는 體制는 體制 IV이며 이의 반대는 體制 I이 해당된다고 하고 있어 學校組織이 어떤 體制 類型을 갖는가에 따라서 產出로서의 教育의 成果가 크게 달라질 수 있다는 것을 알 수 있다.

## B. 士 氣



### 1. 士氣의 概念

士氣라는 用語는 原來 兵士들의 戰鬥意慾, 元氣등을 뜻하는 概念이었으나<sup>48)</sup> 行政學, 經營學등이 發達함에 따라 士氣와 生産性, 또는 組織效果를 關聯시켜 많은 研究가 이루어지고 있다. 士氣의 概念을 說明하는 데는 세가지 側面이 있을 수 있다.

첫째 個人的 側面을 重視하는 見解를 보면 Gordon은 士氣란 個 個職員의 職務에 대한 滿足感으로 Guion은 個個人的 慾求가 充足 되는 程度이며 또한 個個人的 滿足이 自身の 綜合的인 作業環境에

---

註: 48) 김충철, 教育行政의 理論과 實際(서울: 교육과학사, 1976), Pp.263~264.

서 얻어지는 것이라고 정의하고 있다.<sup>49)</sup>

Whit 는 사람이 자기가 從事하는 일에 自發적으로 全力을 경주 하려는 心理狀態라고 정의한다.<sup>50)</sup>

둘째 集團的 側面을 重視하는 見解를 보면 Tiffin 등은 集團에 있어서 個個人的 相互作用에 의하여 決定되는 것으로서 集團精神 (team spirit)과 恰似한 것으로 정의하였으며<sup>51)</sup>

Leighton 은 士氣란 共同의 目標 達成을 위하여 始終一貫 끈기 있게 努力하는 集團의 力量이라고 정의하고 있다.<sup>52)</sup>

셋째 士氣의 個人的 側面과 集團的 側面을 同時에 考慮하는 見解를 살펴보면

Davis 는 士氣란 個人 및 集團이 組織에 가장 유리하도록 各自의 能力을 최고도로 發揮하려고 하는 作業環境 및 自發的 協同에 대한 態度로 보고 있다.<sup>53)</sup>

以上 여러 定義를 綜合하여 士氣는 組織 目的을 達成하고자 하는 構成員의 創意的이고 自發的인 勤務意慾이라고 規定할 수 있다.

註： 49) 柳基鉉, 人間關係論(서울: 무역경영사, 1974), P. 212.

50) L. D. Whit, An Introduction to the Public Administration, 4th, ed (N. Y: Macmillan Co., 1959), P. 455.

51) J. Tiffin & E. J. Mccomic, Industrial Psychology, 5th, ed. Englewood Cliffs (N. Y: Prentice-Hall, Inc., 1965), P. 320.

52) Alexander A. Leighton, "Improving Human Relations Applied of H. R.", Personnel Adm. IX, No. 6, 1947. P. 5 를 引用한 朴東緒, 人事行政論(서울: 박영사, 1965), P. 223.

53) Keith Davis, Human Relations in Business(N. Y: macmillan Co. 1964), P. 115.

## 2. 士氣의 要因

士氣에 影響을 주는 要因으로 D.Katz 등은 ① 集團에 대한 矜持 ② 自己 業務에 대한 滿足 ③ 集團에 대한 所屬感 ④ 經濟的 滿足 및 昇進 可能性을 例示하고 있으며<sup>54)</sup>

Griffith는 敎員의 士氣 및 人間關係에 影響을 미치는 要因으로 職業의 安定性, 報酬, 昇進機會, 社會的 地位를 들고 있으며 Homans는 士氣 = f(外的 報償 × 內的 報償)의 公式으로 表現하여, 士氣는 組織이 베푸는 經濟的 또는 物理的인 外的 報償과 그 組織에서 일하는데 따라서 생기는 滿足등 內的報償의 함수 關係에 따라 決定된다고 하였다.<sup>55)</sup>

Yoder는 ① 上級者의 監督의 適切性 ② 職務 自體에 對한 滿足感 ③ 經濟 및 其他 報償에 對한 滿足感 ④ 同僚 作業者와의 融合性 ⑤ 滿足한 組織 目的과 制度로서의 效率性 ⑥ 一般의인 肉體 的 精神의 健康度의 6個 要因을 提示하였다.<sup>56)</sup>

韓炳義는 ① 行政的 指導性 ② 認定感 ③ 意思疏通 ④ 同僚 意識 ⑤ 成就感 ⑥ 報酬 ⑦ 職業의 安定性 ⑧ 昇進등을 들었다.<sup>57)</sup>

以上の 諸 見解를 綜合하여 볼 때 士氣의 要因을 規制하는 次元에는 個人的, 集團的, 環境的 要因으로 区分할 수 있으며 그 下位 要素들은 <表 5>로 提示할 수 있다.

註：54) 金明勳, 리더십論(서울:대왕사, 1977), P. 283.

55) 蘇真德, 經營學 大辭典(서울:학원사, 1972), P. 342.

56) 金玟漢, “學校長의 리더십과 敎師士氣와의 關係에 關한 研究,” (釜山大學校 敎育大學院 碩士學位論文, 1977), P. 15.

57) 韓炳義, “A Study of factors Affecting Teacher Morales,” 釜山大學校 論文集. 第 19 輯(1975), Pp. 454~455.

<表 5 >

士 氣 的 要 因

要 因	內 容
個 人 心 理	個人的 價值認定, 職業에 對한 矜持, 職務 滿足感
集 團 心 理	集團의 心的 紐帶感, 團結力, 歸屬感, 意思疏通
物 理 的 環 境	作業條件, 報酬, 昇進可能性

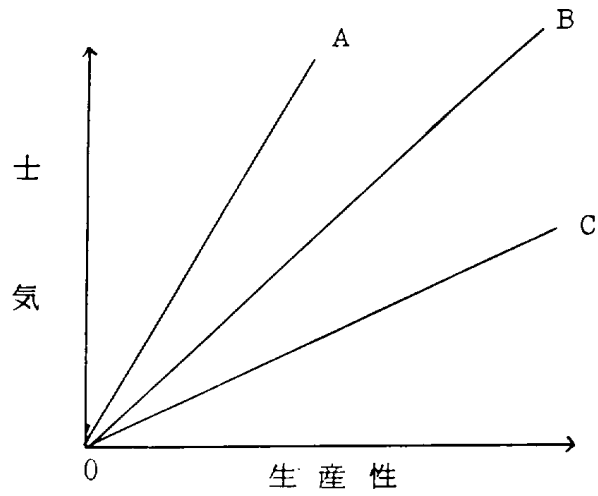
C. 學校組織과 士氣의 關係

組織의 效率性和 士氣는 密接한 相互關係를 갖고는 있으나 絶對的인 것은 아니다. 例하면 士氣가 10 程度 오른다고 해서 生産性에서도 10 程度의 增加가 保障되는 것은 아니다. 그러나 높은 士氣는 效果的인 리더쉽과 技術的인 生産 要因이 適切한 均衡을 이룰 境遇에 더 좋은 生産性을 가져올 수 있다.<sup>58)</sup>

Davis는 士氣와 生産性的의 關係를 <그림 12>로 提示했다. 直線 A는 士氣는 높였으나 일의 成果는 저조한 境遇이고 直線 B는 效果的인 經營行動으로서 士氣와 生産性을 모두 높인 境遇이고 直線 C는 生産性만을 強調한 나머지 構成員들의 저항에 부딪쳐 결국 生産性은 낮아지는 경우이다.<sup>59)</sup> 人間은 有機體이기 때문에 그들의 不滿과 慾求가 繼續된다면 결국에는 抵抗感을 助長하게 되어 組織은 成功的이 못된다. 이러한 원리가 學校組織에는 어떻게 反映되고 있는가를 여러 側面에서 考察해 보기로 한다.

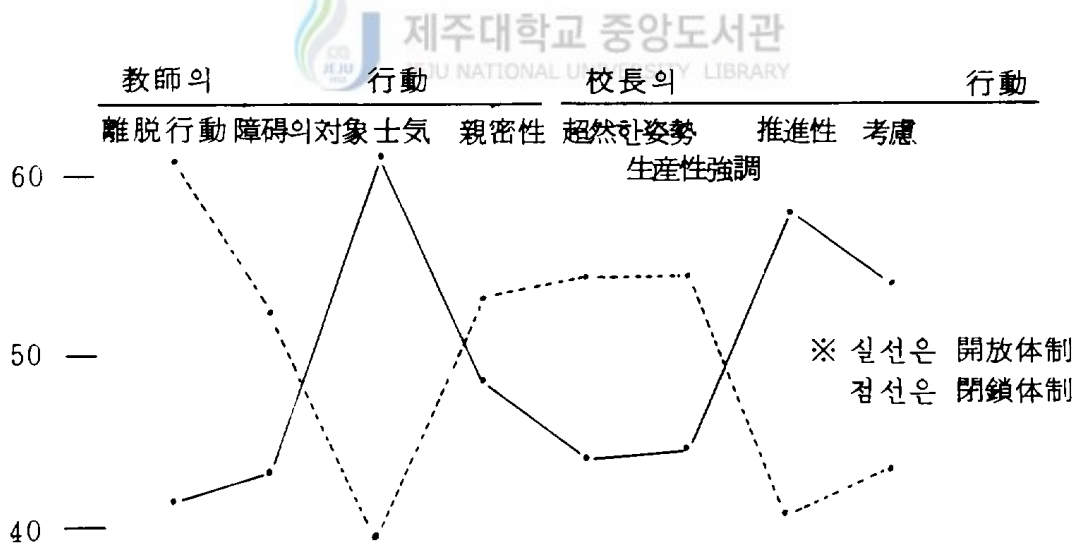
註: 58) 權奇德外, 人間關係論(서울: 형실출판사, 1981), P. 263.

59) K. Davis, Human Relation at work (NY: macGraw-Hill Book Co., 1967), P. 62를 引用한, 權奇德外, 上揭書, P. 264.



<그림 12> 모랄과 生産性과의 關係

Halpin과 Croft는 OCDQ의 8個 下位 測定 要素中 士氣도 한 要因으로 取扱하여 그 程度가 높고 낮음에 따라 開放的 風土에서 閉鎖的 風土까지를 說明하고 있다.<sup>60)</sup>



<그림 13> OCDQ의 8個 要因에 關한 開放的 風土와 閉鎖的 風土의 比較

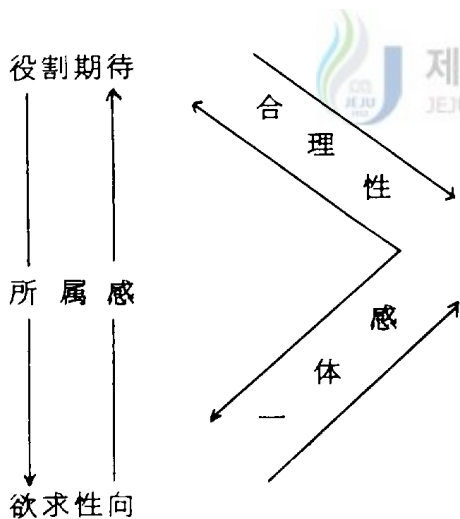
註: 60) A. W. Halpin, OP. Cit., Pp. 133~138.



Griffiths는 學校長의 指導類型에 따라 敎師의 士氣가 달라짐을 假定하고 學校長의 네가지 指導類型에 따른 敎師 士氣의 高低程度를 다음과 같이 区分 說明하고 있다.

民主的 指導 類型下에 敎師集團의 士氣가 가장 높고 溫情的 獨裁型이 그 다음 높고 嚴正 獨裁型의 境遇는 낮고 自由放任型의 境遇가 가장 낮다.<sup>61)</sup>

Guba는 Getzels의 理論模型에서 提示된 制度的 個人的 模型(Nomothetic-Idiographic framework)을 使用해서 士氣의 3次元인 欲求性向, 役割期待, 制度的 目標를 提示하고 이들의 關係에서 士氣를 考察하였다. 즉 이들의 關係를 一體感(Commitment: C), 所屬感(belongness: B), 合理性(Rationality: R)의 3가지 概念으로 풀이하어  $M = f(C, R, B)$ 로 公式化하여 <그림 14>로 나타내고 있다.<sup>62)</sup>



一體感이란 制度的 目標와 個人的 欲求間의 一致性을 말하며 所屬感은 役割期待와 個人的 欲求와의 一致性, 그리고 合理性이란 役割期待와 制度的 目標間의 一致性을 말한다. 다시 말하면 構成員이 制度的 目標를 그들의 欲求에 얼마나 잘 統合시키고 있는가의 問題와 役割期待와 個人的인 欲求를 어느 程度 滿足

<그림 14> 士氣의 概念模型

註: 61) Daniel E. Griffiths, Human Relation in School Administration (NY: Appleton-Century Crofts, Inc., 1956), P. 148~159.

62) 최희선, "Getzels와 Stogdill 理論 模型의 分析을 통한 學校經營의 效果에 關한 考察," 仁川教育大學論文集, 第8輯, 1973, P. 47.

시키고 있는가의 問題 및 制度의 目標에 對한 그들의 役割期待는 얼마나 明確하게 知覺하고 있는가의 問題등 3가지 側面에서 士氣를 考察하였다.

Bidwell은 學校業務 遂行에 對한 敎사의 參與度에 따라 士氣가 달라질수 있음을 밝히고 敎師가 個人 또는 集團으로서 學校方針 樹立 決定 및 決定 事項을 實踐해 나가는데 直接 參與함으로써 士氣가 높아진다고 하였다.<sup>63)</sup>

Blumberg 등은 장학사가 敎師에 對한 指示의 程度에 따라 士氣가 달라질 수 있음을 밝히고, 士氣 점수는 낮은지시·높은 비지시인 境遇가 가장 높고, 높은지시·높은 비지시인 境遇가 다음으로 높고, 높은지시·낮은 비지시인 境遇가 낮고, 낮은지시·낮은 비지시인 境遇가 가장 낮은 순서로 나타났다.<sup>64)</sup>

以上の 見解들을 綜合해보면 學校組織의 體制類型이 敎師의 士氣程度에 影響을 주며, 學校組織이 民主的·開放的일때 敎師의 士氣는 勿論 學敎組織 目標 成就度도 높아진다는 것이다. 이러한 研究들은 學校組織 效果를 極大化 하는데 있어서 士氣가 重要한 變數가 된다는 것을 立證하는 것이다.

註: 63) C. E. Bidwell, *The Administrative Role and Satisfaction in Teaching* (1955), Pp. 41~47을 引用한 金基寅, “學校 經營을 위한 國民學校 敎師의 人間關係 構造에 關한 研究”, (高麗大學校 敎育大學院 碩士學位 論文, 1970) P. 14.

64) 金永植·朱三煥 共訳, *신장학론* (서울: 敎育출판사, 1979), Pp. 84~85.  
- Arther Blumberg 原著

### Ⅲ. 研究의 方法

#### A. 標 集

1. 本 研究의 標集 対象은 濟州道内 中等學校 教師이며 濟州道内 中等學校는 總 61 個校인데 學校級別 및 學級數別 分布는 <表 6> 과 같다.<sup>65)</sup>

<表 6>

濟州道 中等學校 分布

學級數 學校級別	~ 11	12 ~ 17	18 ~	計
中 學 校	12	14	11	37
高 等 學 校	5	8	11	24
計	17	19	25	61

이 가운데서 教育法을 根拠로 하여<sup>66)</sup> 研究者의 觀點에서 本 小規模 學校( 11 學級 以下)는 17 個校이며 大規模 學校( 18 學級 以上)는 25 個校이다.

2. 標集은 26 個校 675 名의 教師를 無選 標集하여 質問紙를 直接 또는 郵送하여 回收하였는데 標集 對象別 學校는<表 7> 과 같고 質問紙 配付 및 回收 狀況은<表 8> 과 같다.

註： 65) 濟州道教育委員會 濟州教育統計年報(1981)

66) 教育法施行令 第 40 條 및 43 條에 依하면 11 學級以下の 學校와 18 學級以上の 學校사이에는 敎員의 數, 主任敎師의 數 等에 顯격한 規模의 差異가 있음을 볼 수 있다.

<表 7>

標 集 对 象 学 校

設立別 学校規模別	公立校	私立校	計
小規模学校(～11)	7	3	10
大規模学校(18～)	8	8	16
計	15	11	26

<表 8>

質問紙 配付 및 回收 狀況

区 分	学校数	配付数	回收数	回收率(%)	使用部数	使用率(%)
小規模(～11)	10	135	130	96	128	98
大規模(18～)	16	540	480	89	468	98
計	26	675	610	93	596	98

**B. 道 具**

1. 本 研究에 使用된 道具는 質問紙로서 A와 B의 二種으로 構成되어 있는 바 質問紙 A는 Likert의 組織의 特性表를 学校 実情에 맞게 研究者의 観点에서 改作 使用하였는데 그 構成 内容은 <表 9>로 나타낼 수 있다.

< 表 9 >

学校組織体制 測定 質問紙 問項 要素

組織의 要因	問項數	問 項 要 素
1. 리더쉽	3	上級者가 教育活動에 支援하여 주는 程度 上級者가 教師의 意見を 受容하는 程度
2. 動機誘發	3	動機誘發의 方法, 教育目標 達成에 對한 教師의 態度
3. 意思交換	5	意思疏通의 方向, 指示의 受容 態度 情報 交換의 程度, 上·下級者間의 親密感
4. 相互作用	3	職員 및 部署間의 協助 程度 上·下級者間의 信賴感
5. 意思決定	3	上級者가 懸案問題에 對한 認知의 程度 意思決定 過程에 對한 教師의 參與度
6. 目標設定	3	主要 教育計劃 設定의 方法 새로운 學校 目標 設定에 對한 受容姿勢

2. 質問紙 B는 教師의 士氣 程度를 測定하기 爲한 것으로 韓炳義의 教師士氣 測定 質問紙를 研究者의 觀點에서 改作 使用하였는데 그 構成 內容은 < 表 10 > 과 같다.

< 表 10 >

教師의 士氣測定 質問紙 問項 要素

士氣의 要因	問項數	問 項 要 素
個人心理	6	教師의 能力에 對한 認定感, 業務 및 教授活動에 對한 成就感
集團心理	9	學校長의 行政的 指導性, 意思疏通, 教職員 相互間의 人間關係
物理的環境	5	教職의 安定性, 報酬, 昇進의 機會

## C. 資料處理

1. 學校組織體制 測定 質問紙는 20 個 問項이며 各 問項에는 體制 I 에서 體制 IV 까지 의 選擇枝가 있다.

点数處理는 4 点尺으로 配点, 處理하여 各 要因別 平均 点数가  $\bar{X}$  라고 하면

$\bar{X} \leq 1$  일때 體制 I 인 搾取的 權威主義型 (S1)

$1 < \bar{X} \leq 2$  일때 體制 II 인 慈善的 權威主義型 (S2)

$2 < \bar{X} \leq 3$  일때 體制 III 인 協議的 參加型 (S3)

$3 < \bar{X} \leq 4$  일때 體制 IV 인 集團 參加型 (S4) 으로 区分하고, 類型別로 平均值 ( $\bar{X}$ ), 標準偏差 (SD) 를 然後 意義度를 5% 水準에서 檢證하였다.

2. 教師 士氣 測定 質問紙는 20 個의 問項이 있는데 点数處理는 5 点尺으로 配点 處理하였으며 그 內容은 언제나 5 点, 흔히 4 点, 가끔 3 点, 어쩌다가 2 点, 전혀에 1 点을 賦与하였으며 總点, 平均值, 標準偏差를 算出하여 類型別로 意義度는 5% 水準에서 檢證하였다.

3. 學校組織體制 및 教師 士氣에 對하여 教師들이 知覺 反應한 結果를 學校設立別, 學校規模別, 教育經歷別로 類層 分析하여 서로 集團間의 平均值 差에 對한 有義度를 檢證하였다.

學校 規模의 基準은 教育法을 參照하여 11 學級 以下의 學校를 小規模로 18 學級 以上의 學校를 大規模로 設定하였으며 教育經歷은 9 年 以下와 10 年 以上의 經歷으로 区分 設定하였다.

## Ⅳ. 結 果 및 解 釈

### A. 学校組織 体制 類型 狀況

#### 1. 一般的인 組織体制 類型

26 個校 596 名의 教師가 応答한 学校 組織에 对한 體制点数는 2.90 으로 體制Ⅲ 即 協議的 参加型에 속하고 있어서 이것은 中等学校 組織의 體制 類型은 参加的 體制에 속할 것이다 라는 仮說 1 을 肯定하는 結果이다.

< 표 11 >

学校 組織의 體制 点数

教員 数 (N)	總 得 点	平 均 值 ( $\bar{x}$ )	體制点数 (1-4)
596	34,366	58	2.90

$$\ast \text{體制点数} = \text{全體平均值} \times \frac{1}{20}$$

#### 2. 組織要因別 体制 類型

組織要因別 體制 点数는 < 표 12 > 와 같이 滿点을 4 点이라고 할때 리더쉽 3.00 目標設定 要因은 3.04 로써 體制Ⅳ에 속하고 있으며 動機誘發 2.87 意思交換 2.79 相互作用 2.83 意思決定 要因은 2.82 로써 體制Ⅲ에 속하고 있다. 이것은 組織要因 全般的으로 볼때 滿点(4)에 近接하고 있어서 좋은 反應을 보이고 있으며 各 要因別로는 多小 差異를 보이고 있는데 이러한 結果는 組

組織體制 類型에 對한 各別反應은 組織의 要因別로 差異있게 나타날 것이라는 假說 2를 지지한다. 이를 細部的으로는 다음과 같이 解 釋된다.

< 표 12 >

學校組織의 要因別 分析

體制 組織要因	體制 I	體制 II	體制 III	體制 IV
1. 리 더 쉽 2. 動機誘發 3. 意思交換 4. 相互作用 5. 意思決定 6. 目標設定				

가. 리 더 쉽

上級者는 教師의 教育活動에 對하여 適切히 支援하여 주고 있으며 業務에 關하여 上·下級者가 相議할 수 있는 雰圍氣는 比較的 自由스럽고 業務 處理에 있어서 上級者는 教師의 意見을 全部는 아니지만 대체로 받아들여 利用하는 結果를 나타내고 있다.

나. 動機誘發

學校長은 教師들에게 激勵과 책망을 併行 使用하여 動機를 刺戟해주며 學校 教育目標 達成에 對하여 教師들은 總和體制는 아니지만 相互 協助的인 態度를 보이며 教師 相互間의 人間 關係는 信賴와 協助 關係로 나타나고 있다.



#### 다. 意思交換

学校 意思疎通은 上部와 下部로 活潑하며 上級者는 大部分의 情報를 教師들에 알려주며 上級者의 指示는 教師들이 大개 받아들이는 편이며 上級者는 教師들의 고충을 理解해주며 한편 教師들은 上級者에 對하여 比較的 가까운 親密感을 갖고 있다.

#### 라. 相互作用

上級者와 職員들은 相互 信賴하는 편이며 職員相互間, 또는 部署 相互間的 協調는 잘 이루어지고 教師들은 自己 部署의 業務에 影響力 行使를 대체로 할 수 있는 편이다.

#### 마. 意思決定

学校 意思決定은 政策的인 것은 上位層에서 하고 細部事項은 下部에서 決定하고 있다. 上級者는 学校 懸案問題에 對하여 잘은 모르나 어느 程度는 알고 있으며 学校 意思決定 過程에서는 教師의 專門的 知識, 技術이 活用되고 있다.

#### 바. 目標設定

学校の 主要 教育計劃을 設定하는 方法은 協議過程을 거쳐서 決定하나 더러 命令하기도 하며 教育目標 達成을 爲해서는 全 教師가 誠實히 努力하고 있으며 이러한 현상은 學校의 새로운 教育計劃이 設定되었을 경우에도 마찬가지다.

### 3. 組織體制에 對한 類層別 知覺 反應

学校 組織體制에 對한 反應 집수를 學校 設立別, 學校規模別, 教育經歷別로 類層化하여 各 集團의 平均值 ( $\bar{X}$ ), 標準偏差 ( $SD$ )를 算

出하고 兩集團間の 平均值差에 對한 意義度를 5% 水準에서 檢証한 結果는 다음과 같다.

<表 13 >

学校 設立別 知覚反應

學校設立別 \ 統計値	N	$\bar{X}$	SD	CR	P
公立校	328	59	9.94		
私立校	268	56	8.72	4.38	P<.05

上記 表에 나타난 바와 같이 公立校에 소속된 교사집단의 平均 点数가 3점이 높으므로 公立校의 教師集團이 私立校의 教師集團에 比하여 組織體制를 더 參加的 類型으로 知覺하고 있으며 이 平均 值 差에 對한 意義度를 알아보기 爲해서 5% 水準에서 檢証한 結果 CR = 4.38 로써 極 意義있는 結果로 나타났다.

이것은 私立校의 경우는 學校財團의 影響力이 強하게 作用하며 學校行政家도 財團側에서 任命하고 또한 長期間 固定되어 勤務하게 되므로 專制的인 분위기가 公立校에 比하여는 多小 높게 나타났다고 해석된다.

<表 14 >

学校 規模別 知覚反應

學校規模別 \ 統計値	N	$\bar{X}$	SD	CR	P
小規模學校( ~11)	128	63	9.57		
大規模學校( 18~)	468	55	8.87	8.26	P<.05

組織의 規模는 統率의 範圍, 集團의 機能, 相互作用體制에 影響을 미치는 것이 一般的이다.

<表 14>에서 보는 바와 같이 11 學級 以下の 小規模 學校에 勤務하는 教師集團은 18 學級 以上の 大規模 學校에 勤務하는 教師集團보다 平均点数가 8 點이나 높게 나타나서 小規模學校에 所屬된 教師들이 大規模 學校에 所屬된 教師들보다 組織體制를 더 參加的 類型으로 知覺하고 있으며 이 平均値 差에 對한 意義度를 檢證한 結果는  $CR = 8.26$  으로 5% 水準에서 매우 意義있음이 發見되었다.

이러한 結果는 學校의 規模가 작으면 業務遂行이 보다 正確하고 個人의 參與度도 높아 學校長과 教師, 教師 相互間의 社會的 距離感도 親密하여 意思 傳達이 잘 이루어지기 때문에 組織體制를 더욱 民主的인 것으로 知覺하고 있다고 해석된다.

<表 15>

教育經歷別 知覺反應

統計値 教育經歷別	N	$\bar{X}$	SD	CR	P
9 年 以下	290	56	10.08		
10 年 以上	306	59	9.24	3.59	$P < .05$

10 年 以上 經歷의 教師集團이 9 年 以下 經歷의 教師集團보다 平均点数가 3 點이나 높게 나타나서 教育經歷이 長期인 教師들이 短期인 教師들에 比하여 組織體制를 더 參加的 類型으로 知覺하고 있으며 이 平均値 差에 對한 意義度를 5% 水準에서 檢證한 結果는  $CR = 3.59$  로서 매우 意義있음이 나타났다.

이러한 결과는 短期 經歷의 教師들은 長期 經歷의 教師들에 比하여 現實 批判的이고 上級者 또는 同僚 教師와의 人間關係가 親熟되어 있지 못하고 따라서 敎職에 安定的 適應을 하지 못하는데서 組織體制를 더 權威主義 類型으로 知覺한다고 해석할 수 있다.

## B. 中等教師의 士氣 狀況

1. 標集된 26 個校 596 名の 教師가 反應한 士氣點數의 全體 平均値는 62 점이다.

士氣의 程度는 높다(high), 보통(middle), 낮다(low)의 3 段階로 区分하여<sup>67)</sup> <表 16>으로 나타낼 수 있다.

<表 16 >

統計 值	教師 士氣			計
	H	M	L	
N ( 學校數 )	10	11	5	26
$\bar{X}$	68	62	52	-
%	39	42	19	100

士氣가 높은 學校는 10 個校로서 全體의 39%이고 普通인 學校는 11 個校로서 全體의 42%이고 낮은 學校는 5 個校로서 全體의 19%를 차지하고 있다. 全般的으로 볼때 普通以上の 學校가 81%를 차지하고 있어서 普通水準 以上으로 나타나고 있으며 이것은

註 : 67) 3 段階 区分의 基準은 士氣得點의 平均値  $\pm \frac{1}{2}$  標準 偏差 =  $62 \pm 3$ .

釜山市 中等學校를 中心으로 教師 士氣를 測定한 金玟漢(1977)의 研究結果<sup>68)</sup>보다는 조금 높게 나타났다고 해석할 수 있다. 이것을 士氣의 要因別로 分析하여보면 <表 17>과 같다.

<表 17>

教師 士氣의 要因別 点数

士氣의 要因	問 項 數	得 点 平 均	換算点数(100)
個 人 心 理	6	3.63	73
集 団 心 理	9	3.29	66
物 理 的 環 境	5	2.08	42

士氣要因別로는 満点を 100点으로 볼때 個人心理 73点 集團心理 66点으로 士氣 平均值인 62点을 上廻하여 높게 나타나고 있으나 物理的 環境은 43점으로 매우 낮게 나타나고 있는데 이러한 結果들은 教師의 士氣程度는 普通 水準 以上으로 나타날 것이며, 士氣의 要因別로는 差異있게 나타날 것이라고 하는 假說 3을 지지하는 結果로서 細部的으로는 다음과 같이 해석된다.

가. 個人心理

教師들은 業務를 미루지 않고 計劃적으로 잘 遂行하고 있으며 學生들의 學習 및 生活 指導에도 많은 도움을 주었다고 自負하며, 業務遂行에 있어서 教師의 知識과 能力을 充分히 發揮하고 있다.

註: 68) 金玟漢, “學校長의 리더십과 教師 士氣와의 關係에 關한 研究”, (釜山大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1977), P. 22에서 標集된 33個校中 士氣가 높은 學校는 10個校로 30%, 普通水準이 46%, 낮은 水準이 24%로서 普通 以上이 76%임.

나. 集團 心理

學校長은 敎職員의 權威를 認定해주고 있으며, 敎師의 私生活에 對한 配慮나 支援을 아끼지 않고 있다. 敎師 相互間의 意見 交換이나 親密感, 相扶相助 關係도 잘 이루어 지고 있다.

다. 物理的 環境

敎職의 安定性에는 어느 程度 만족을 보이고 있으나 昇進의 機會, 報酬 敎職의 將來性에 關하여는 몹시 不滿感을 나타내고 있다.

2. 敎師士氣에 對한 類層別 知覺 反應

敎師 士氣에 對한 反應 点数를 學校設立別, 學校規模別, 敎育 經歷別로 類層化하여 各 集團의 平均值 ( $\bar{X}$ ), 標準偏差 (SD)를 算出하고 兩 集團間의 意義度를 5% 水準에서 檢證한 結果는 <表 18>과 같다.

<表 18 >

敎師 士氣의 類層別 点数

統計值 類層別	N	$\bar{X}$	SD	CR	P
公 立 校	328	63	10.00		
私 立 校	268	62	11.34	1.33	P>.05
小 規 模 学 校	128	63			
大 規 模 学 校	468	62	11.74	1.63	P>.05
9 年 以 下 經 歷	290	60	10.60		
10 年 以 上 經 歷	306	64	10.60	1.85	P>.05

<表 18>에 나타난 바와 같이 公立校에 勤務하는 教師集團이 私立校에 勤務하는 教師集團보다 1점, 小規模學校에 勤務하는 教師集團이 大規模學校에 勤務하는 教師集團보다 1점, 長期經歷의 教師集團이 短期經歷의 教師集團보다 4점이 各各 높다.

이 平均值 差에 對한 意義度를 알아보기 爲해서 5% 水準에서 檢証한 結果는 學校設立別 CR 1.33, 學校規模別 CR 1.63, 教育經歷別 CR 1.85로서 各各  $P > .05$ 로 意義없는 結果로 나타났다.

그러므로 學校의 設立이나, 그 規模 또는 教育經歷에 있어서도 士氣에 對한 教師의 知覺反應은 類層別로 어떤 差異를 드러내지 않고 一致된 反應을 보이고 있다.

### C. 組織體制 類型과 士氣의 關係

組織體制 類型과 士氣程度에 關한 得點 및 平均點數는 <表 19>와 같다.



<表 19>

組織體制 類型과 士氣狀態

學校記号	区分	體 制 類 型			士 氣	
		得 點	平 均 值	體制點數	平 均 值	士氣程度
S - 4		1017	73	3.7	67	H
S - 5		994	71	3.6	67	H
S - 8		697	70	3.5	67	H
S - 10		915	70	3.5	66	H
L - 3		1977	60	3.0	70	H
L - 4		1541	62	3.1	70	H
L - 5		1457	63	3.2	69	H
L - 9		1760	59	3.0	68	H

学校記号	区分	體 制 類 型			士 気	
		得 点	平 均 值	體 制 点 数	平 均 值	士 気 程 度
L - 12		1517	51	2.6	67	H
L - 14		1867	62	3.1	67	H
M			64	3.23	68	N = 10
S - 1		537	54	2.7	60	M
S - 2		1106	74	3.7	63	M
S - 3		705	71	3.6	65	M
S - 6		800	57	2.9	65	M
S - 7		711	55	2.8	59	M
L - 2		1619	52	2.6	62	M
L - 6		1597	53	2.7	61	M
L - 8		1769	59	3.0	59	M
L - 11		1503	58	3.0	60	M
L - 13		1592	53	2.7	61	M
L - 15		1835	56	2.8	64	M
M			58	2.95	62	N = 11
S - 9		830	55	2.8	53	L
L - 1		1509	49	2.5	57	L
L - 7		1233	47	2.4	50	L
L - 10		1675	52	2.6	51	L
L - 16		1602	57	2.9	49	L
M			52	2.64	52	N = 5



士氣程度가 높은 學校는 10 個校인데 1 個校를 除外하고는 모두 體制Ⅳ인 集團 參與型으로 나타났으며 이와는 對照的으로 士氣가 낮은 學校는 5 個校 모두 體制Ⅲ인 協議的 參加型으로 나타났다.

따라서 體制類型이 參加的 類型에 접근할수록 士氣程度가 높고 權威的 類型에 접근할수록 士氣程度가 낮게 나타남을 알수 있다. 이러한 結果는 理論的 背景에서 考察한 바와 같이 學校組織이 民主的, 開放的일때 教師의 士氣는 勿論 學校組織 目標 成就도 높아진다는 것을 지지해주는 結果이기도 하다.

體制類型과 士氣와의 意義度를 알아보기 爲해서 5% 水準에서 檢證한 結果 <表 20>과 같이 CR 10.4,  $P < .05$ 로 매우 意義있음이 檢證되었다. 이것은 體制類型이 參加的 體制에 접근할수록 士氣는 높을 것이라는 假說 4를 지지해 주는 結果이다.

<表 20 >

體制類과 士氣程度와의 關係

士氣程度	體制点数統計值			CR	P
	N	$\bar{X}$	SD		
H	209	61	8.97	10.4	$P < .05$
L	137	52	7.67		

以上에서 보는바와 같이 學校組織體制와 教師의 士氣는 意義있는 相關을 나타내고 있다. 이것은 權威와 抑壓에 依한 權威型 組織 類型보다는 教師의 專門性を 존중하고 自律을 保障하는 民主主義 精神에 立却한 參加型的 組織類型이 理想的이라는 것을 밝혀주는 것이다.

## V. 要 約 및 結 論

### A. 要 約

1. 本 研究는 効率的인 学校管理體制를 摸索하기 爲하여 学校組織의 體制類型을 진단하고 教師의 士氣程度를 測定하여 이 兩變因間에 어떠한 關係가 있는가를 알아본 것이다. 그 具體的인 研究內容과 假說은 다음과 같다.

#### 가. 研究 內容

(1) 学校組織體制 類型은 어떻게 나타나며 그 要因別로는 어떠한 差異가 있는지를 알아본다.

(2) 教師의 士氣程度는 어떠한가 그 要因別로는 어떠한 差異가 있는지를 알아본다.

(3) 組織體制 類型과 士氣와의 相互關係를 알아본다.

#### 나. 假 說

(1) 学校組織의 一般的인 體制類型은 参加的 體制에 속할 것이다.

(2) 體制類型 知覺反應은 組織의 要因別로 差異있게 나타날 것이다.

(3) 教師의 士氣程度는 普通水準 以上으로 나타날 것이며 士氣의 要因別로 差異있게 나타날 것이다.

(4) 體制類型이 集團的 參加體制에 接近할수록 士氣程度는 높을 것이다.

2. 本 研究에 使用된 道具는 二種의 質問紙로서 学校組織體制 類型을 알아보는데는 Likert의 組織特性診斷表를, 教師士氣는 韓炳義의 教師士氣 測定 質問紙를 各各 研究者의 觀点에서 改作 使用하였으며 標集은 濟州道内 中等学校 26 個校 675 名의 教師를 對象으로 하여, 回收 使用된 資料는 596 部이다.

3. 資料 處理 方法은 다음과 같다.

가. 学校組織 類型에 關하여는 質問紙 A를 使用하여 得点, 平均値, 標準偏差, 要比를 算出하여 一般的인 體制類型, 組織要因別 體制類型, 類層別 體制類型을 알아보았다.

나. 教師 士氣에 關하여는 質問紙 B를 使用하여 得点, 平均値, 標準偏差, 要比를 算出하여 士氣程度의 分布, 士氣要因別 点数, 類層別 士氣程度의 差異를 알아보았다.

다. 学校組織의 體制類型과 士氣와의 有意度を 檢証하였다.

4. 以上과 같은 資料 處理로 얻어진 結果는 다음과 같다.

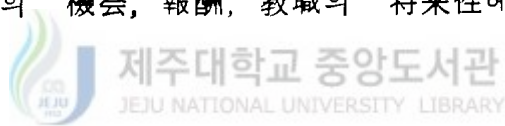
가. 類型화된 中等学校 組織의 體制는 그 点数가 2.90으로 體制Ⅲ인 協議的 參加型으로 나타났다.

나. 組織要因別 点数는 리더쉽 3.00, 目標設定 3.04로 體制Ⅳ인 集團 參加型에 속하고 있으며, 動機誘發 2.87, 意思交換 2.79, 相互作用 2.83, 意思決定 2.82로 體制Ⅲ인 協議的 參加型에 속하고 있어서 組織體制 類型에 對한 知覺反應은 組織의 要因別로 差異있게 나타났다.

다. 組織體制에 對한 教師의 知覺反應은 類層別로 볼때, 學校設立別은 CR 4.38,  $P < .05$  이고, 學校規模別은 CR 8.26,  $P < .05$ 이며 教育經歷別은 CR 3.59,  $P < .05$ 로서 各各 意義있는 差가 있음이 檢證되었다.

라. 中等教師의 士氣狀況은 平均 62點으로 普通 以上으로 나타났으며 士氣程度가 높은 學校는 26個校中 10個校로서 39%, 普通인 學校는 11個校로서 42%, 낮은 學校는 5個校로서 19%로 各各 分布되어 普通水準 以上이 81%이며 全般的으로 良好한 狀態이다.

士氣 要因別로는 個人心理 73點, 集團心理 66點으로 士氣 平均點數인 62點을 上廻하고 있으나 物理的 環境은 42點으로 낮게 나타나 教師들은 昇進의 機會, 報酬, 教職의 將來性에 對하여 不滿足을 나타내고 있다.



마. 教師 士氣에 對한 類層別 知覺反應 結果는 學校設立別 CR 1.33,  $P > .05$ , 學校規模別 CR 1.63,  $P > .05$ , 教育經歷別 CR 1.85  $P > .05$ 로서 各各 意義없는 結果로 檢證되었다.

이것은 士氣에 對한 教師의 知覺反應에 있어서 公立校와 私立校間, 小規模學校와 大規模學校間, 長期 教育經歷의 教師集團과 短期教育經歷의 教師集團 사이에 士氣點數가 多小 差異가 있으나 統計的으로는 意義가 없는 數值임을 입증하는 것이다.

바. 體制Ⅳ인 集團參加型에 속하는 教師의 士氣는 10個校中 9個校가 높게 나타났으며 體制Ⅲ인 協議的 參加型에 속하는 教師의 士氣는 5個校 모두가 낮게 나타났으며 이 兩 集團間的 意義度는

CR 10.4,  $P < .05$  로 意義있음이 檢證되었다.

이러한 結果는 體制類型이 集團的 參加 體制에 接近할수록 士氣 程度는 높게 나타난다는 것을 立證하는 것이다.

## B. 結 論

1. 中等學校 組織의 體制類型은 協議的 參加型이다.
2. 組織 要因別로 볼때 리더쉽, 目標設定 要因에서는 集團 參加型에 속하는 것으로 나타났으며, 動機誘發, 意思交換, 相互作用, 意思決定 要因은 協議的 參加型이다.
3. 組織體制에 對한 教師의 類層別 知覺反應은 公立校와 私立校間, 小規模 學校와 大規模學校間, 短期經歷의 教師와 長期經歷의 教師間에 그 差異가 意義있는 것으로 나타났다.
4. 中等教師의 士氣는 全般的으로 普通水準 以上이며 要因別로는 個人心理와 集團心理 要因은 滿足한 狀態이고 物理的 環境 要因에서는 不滿足한 狀態이다.
5. 教師 士氣에 對한 教師의 類層別 知覺反應은 公立校와 私立校間, 小規模學校와 大規模學校間, 短期經歷의 教師와 長期 經歷의 教師間에 그 差異가 意義없는 것으로 나타났다.
6. 體制 類型이 集團的 參加 體制에 接近할수록 教師의 士氣程

도는 높고 協議的 參加 體制에 接近할 수록 教師의 士氣는 낮다.

結論的으로 學校組織의 效率化, 能率化를 期하기 爲해서는 教師의 專門性을 존중하고 自律을 保障하는 民主精神에 立脚한 集團 參加型이 理想的이다.



## 参 考 文 献

1. 康吉秀, 教育의 科学化, 서울: 教学圖書, 1964.
2. \_\_\_\_\_外, 学校行政, 서울: 서울대학교 出版部, 1973.
3. 高永復·金海東. 人間關係論(I), 서울: 韓國放送通信大学, 1972.
4. 權奇德外, 人間關係論, 서울: 형설出版社, 1981.
5. 金基寅, “学校 經營을 為한 国民学校 教師의 人間關係 構造에 關한 研究,” 碩士學位論文, 1970.
6. 金南炫訳, 組織 行動의 管理 - Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard의 Management of Organizational Behavior - 서울: 경문사, 1980.
7. 金明勳, 리더쉽論, 서울: 대왕사, 1979.
8. 金永植·朱三煥 共訳, 新獎學論 - Arther Blumberg 원저 - 서울: 教育出版社, 1979.
9. 金雲泰, 行政學原論, 서울: 博英社, 1975.
10. 金鍾喆, 教育行政의 理論과 實際, 서울: 教育科學社, 1970.
11. \_\_\_\_\_, 世界안의 韓國教育, 서울: 배영사, 1976.
12. 金彩潤訳, 現代組織論 - Amitai Etzioni의 Modern Organizations - 서울: 法文社, 1974.
13. 朴容憲, 学校社会, 서울: 培英社, 1975.
14. 白賢基, 教育行政의 基礎, 서울: 培英社, 1976.
15. \_\_\_\_\_, 獎學論, 서울: 을유文化社, 1961.
16. \_\_\_\_\_, 校長學, 서울: 現代教育叢書出版社, 1964.

17. 蘇真德, 經營學大辭典, 서울: 學園社, 1972.
18. 申仲植, "學校組織의 葛藤樣相 分析," 國民大論文集, 1976.
19. 吳錫泓, 組織理論, 서울: 博英社, 1981.
20. 오은경, "學校組織의 體制類型 診斷," 韓國文化研究院論叢, 1979
21. \_\_\_\_\_ 訳, 獎學論 - Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt의 Emerging Patterns of Supervision - 서울: 梨花女子大學校 出版部, 1980.
22. 柳基鉉, 人間關係論, 서울: 貿易經營社, 1974.
23. 柳鍾禧, "學校社會에 있어서 指導類型, 權限配分·士氣와의 關係," 全北大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1980.
24. 劉香山, 教育行政原論, 서울: 동화文化社, 1978.
25. 尹禹坤, 組織論, 서울: 法文社, 1978.
26. 尹鍾健, "學校組織 健康의 診斷과 処方," 새교육 325号, 1981.
27. \_\_\_\_\_, "學校組織 健康診斷 方法의 探索," 서울大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1974.
28. 은현기, "組織體制 類型과 組織員의 職務 滿足度에 關한 研究," 高麗大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1975.
29. 李主鎔訳, 組織心理學 - Edgar H. Schein의 Organizational Psychology - 서울: 익문사, 1980.
30. 全鳳守, 學校行政, 서울: 학문사, 1977.
31. 鄭玉同, "學校組織 風土와 教育의 精神 衛生과의 關係," 高麗大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1977.
32. 趙千濟外, "組織風土에 關한 比較研究," 韓國行動科學研究所, 1975.
33. 張性杓, "學校行政家의 教師觀과 教師의 士氣 및 教授能力과의 相關度에 關한 研究," 釜山大學校 教育大學院 碩士學位論文, 1978.



34. 張志浩, 人事行政論, 서울: 진명文化社, 1973.
35. 崔熙善, "Getzels와 Stogdill 理論 模型의 分析을 통한 学校 經營의 效果에 関한 考察," 仁川教育大学 論文集, 1973.
36. \_\_\_\_\_, "学校 組織의 官僚的 逆機能에 関한 考察," 仁川教育大学 教育論叢, 1977.
37. 韓國教育行政学 研究会(編), 現代教育行政理論, 서울: 螢雪社, 1981.
38. 韓炳義, "A study of Factors Afecting Teacher Morales," 釜山大学校論文集, 1975.
39. 韓國生産性本部(編), 行動科学 入門 - Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard 原著 - 서울: 韓國生産性本部, 1981.
40. 韓國通信教育研究会(編), 教育行·財政, 서울: 문중 書館, 1978.
41. Griffiths, D.E., Human Relations in School Administration, N.Y: Appleton-Century Crofts Inc., 1956.
42. Halpin, A.W., Theory and Research in Administration, N.Y: Macmillan Co., 1966.
43. Halpin, A.W.(ed), Administrative Theory in Education, Chicago: Univ. of Chicago, 1958.
44. Likert, Rensis, New Patterns of Management, Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha LTD., 1961.
45. Likert, The Human Organization: Its Management and Value, N.Y: Mc Graw-Hill Book Co., 1961.
46. Maslow, A.H., Motivation and Personality, N.Y: Harper and Row Publishers, 1954.
47. Owen, Robert G., Organizational Behavior in School, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc., 1970.

- 
48. Sergiovanni, T.J and Starratt, R.J., Supervision,  
N·Y : Mc Graw-Hill Book Co., 1979.
49. W rights man, L.S. , Social Psychology, California :Br-  
ooks Cole Publishing Company, 1977.

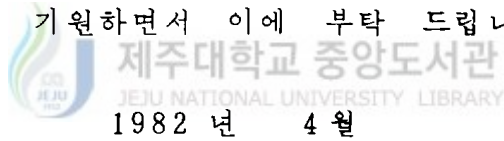


< 부 록 >

## 설 문 지

학교 교육에 수고하시는 선생님께 경의를 표하며 바쁘신데 폐를 끼치게 되어 대단히 죄송합니다. 본 설문지는 학교조직의 특성과 중등 교원의 士氣 정도를 알아보기 위한 연구 자료를 얻기 위한 것으로 질문지 A, B로 구성되어 있습니다. 선생님의 현 근무교의 실정에 대해서 묻는 것이므로 평소 느낌대로 솔직히 응답해 주시면 고맙겠습니다. 본 자료는 순수 학술연구 자료로만 사용되며 선생님의 성의있는 협조가 본 연구에 큰 도움이 될것입니다.

선생님의 건승을 기원하면서 이에 부탁 드립니다.



제주대학교 교육대학원 교육행정 연구실      김   철   호   올림

**참고사항**

해당 사항에 V표 해주십시오

응답자에대하여	성 별	남 . 여	직 위	교 사 . 주임교사	교 육 총경력	9 년 이하 10 년 이상
현 근무교에대하여	학 교 급 별	중 . 고	학급수	11학급이하, 18학급이상	설립별	공립 . 사립

## 질 문 지 A

※ 모든 물음에는 4개의 선택지가 있습니다. 그중 한 문항만을 골라 V표 하시면 됩니다.

1. 상급자(예를 들면 교사인 경우는 주임교사, 교감, 교장)들이 교사의 교육활동에 대하여 어느 정도로 지원하여 줍니까?

가. 적절히 지원하여 준다.                      다. 약간 지원하여 준다.

나. 대체로 지원하여 준다.                      라. 거의 지원이 없다.

2. 상급자와 함께 업무에 관한 일을 상의할 수 있는 분위기는 어떻습니까?

가. 언제든지 자유롭게 상의할 수 있다.

나. 비교적 자유롭게 상의할 수 있다.

다. 상의하기가 조금 어렵다.                      라. 매우 어렵다.

3. 업무 처리에 있어서 상급자가 교사의 의견을 받아들이고 이용하는 정도는 어떻습니까?

가. 언제나 받아들이고 건설적으로 이용한다.

나. 대체로 받아들여 이용하는 편이다.

다. 가끔 받아들인다.                              라. 거의 받아들이지 않는다.

4. 학교장이 교사들의 동기를 유발하는 방법은 어떻습니까?

가. 교직원과 함께 목표를 설정하고 업무수행 과정에도 지도 조언해 준다.    나. 대체로 지도 격려해 준다.

다. 격려해 주나 때로는 책망도 한다.

라. 책임 추궁을 위주로 한다.

5. 학교 교육목표 달성에 대하여 교사들이 갖는 태도는 어떻습니까?

가. 상호 힘껏 격려한다. 나. 협조적이다.

다. 협조적이지만 때로는 비판적이다.

라. 학교 목표를 비판하고 때로는 적대적이다.

6. 우리 학교에서 교사 상호간의 인간관계는 어떻습니까?

가. 신뢰, 호의, 협력적이다.

나. 대체로 협력적이나 약간의 경쟁의식도 있다.

다. 상호 경쟁적으로 협력이 미약하다.

라. 상호 불신하기도 한다.

7. 우리 학교의 의사 소통은 주로 어느 방향으로 이루어집니까?

가. 상·하 또는 하부에서 상부, 횡적으로도 활발하다.

나. 상·하 또는 하부에서 상부로 활발하다.

다. 대체로 하향식이다. 라. 위에서 일방적으로 지시한다.

8. 상급자는 교사들에게 정보를 잘 알려 줍니까?

가. 모든 정보를 잘 들을 수 있다.

나. 대부분 알려준다.

다. 질문했을 때에만 알려준다. 라. 최소한의 정보만 알려준다.

9. 상급자의 지시는 교사들간에 어느 정도로 받아들여 집니까?

가. 언제나 잘 받아들여진다. 나. 대개 받아들이는 편이다.

다. 가끔 받아들이기도 하나 더러 의심도 한다.

라. 대개 의혹을 가지고 받아들인다.

10. 상급자에 대해서 어느 정도로 친밀감이 느껴 집니까?

가. 매우 가깝게 느껴진다. 나. 비교적 가깝게 느껴진다.

다. 소원한 편이다. 라. 아주 소원한 편이다.

11. 상급자는 교사들의 고충을 어느 정도로 이해해 줍니까?  
 가. 잘 이해해 준다. 나. 이해해 주는 편이다.  
 다. 약간 이해한다. 라. 잘 모르고 있다.
12. 상급자와 직원들간의 상호 신뢰감의 정도는 어떻습니까?  
 가. 아주 신뢰한다. 나. 신뢰하는 편이다.  
 다. 신뢰도 하지만 때로는 경계하기도 한다.  
 라. 불신하는 편이다.
13. 직원 상호간 또는 부서간의 협조 정도는 어떻습니까?  
 가. 아주 잘 된다. 나. 잘되는 편이다.  
 다. 약간 협조가 된다. 라. 협조가 안되는 편이다.
14. 교사들은 자기 부서의 업무에 어느 정도로 영향을 미칠 수 있습니까?  
 가. 아주 잘 미칠 수 있다. 나. 대개 미칠 수 있는 편이다.  
 다. 간혹 미칠 수 있다. 라. 거의 미칠 수 없는 편이다.
15. 학교의 의사결정은 어떤 수준에서 이루어 집니까?  
 가. 직원 전체를 통하여 광범위하게 이루어진다.  
 나. 정책적인 것은 상위층에서 하고 세부사항은 하부에서 결정한다.  
 다. 정책결정은 교장이 하고 세부사항은 간부들이 하지만 사전에 교장이 검토한다.  
 라. 거의 교장이 한다.
16. 상급자들은 학교 현안 문제에 대해서 어느정도 알고 있다고 느껴집니까?  
 가. 잘 알고 있다고 생각된다. 나. 어느 정도 알고 있다.  
 다. 더러는 모르는 것도 있다. 라. 거의 모른다.

17. 학교 의사결정 과정에서는 교사들의 전문적인 지식, 기술이 어느 정도 활용됩니까?

- 가. 잘 활용된다.
- 나. 활용이 되는 편이다.
- 다. 더러 활용되는 편이다.
- 라. 거의 활용되지 않는다.

18. 학교에서 교육 목표나 주요 교육계획을 설정하는 방법은 어떻습니까?

- 가. 일반적으로 집단 협의 과정을 거쳐서 결정한다.
- 나. 협의 과정을 거쳐서 결정하나 더러 명령하기도 한다.
- 다. 지시, 명령으로 결정되지만 논의가 허용되기도 한다.
- 라. 명령에 의해서 결정된다.

19. 학교가 설정한 교육목표를 달성하기 위하여 교사들은 어느 정도로 노력합니까?

- 가. 모든 직원이 성실히 노력한다.
- 나. 상급자들은 목표 달성을 강조하나 교사들은 때로 반발한다.
- 다. 상급자들은 목표 달성을 강조하나 교사들은 종종 반발한다.
- 라. 모든 직원들이 목표 달성에 회의적이다.

20. 학교 목표가 새로 설정될 때 이에 대한 수용태세는 어떻습니까?

- 가. 완전히 수락한다.
- 나. 수락하기는 하나 때로는 반발하기도 한다.
- 다. 겉으로 수락하는체 하나 내적으로는 반발한다.
- 라. 거의 반발하는 경향이다.

## 질 문 지 B

※ 다음에 제시된 각 문항을 읽어 보시고

- (1) 언제나 그렇다고 생각되시면 A
- (2) 흔히 그렇다고 생각되시면 B
- (3) 가끔 그렇다고 생각되시면 C
- (4) 어쩌다가 그렇다고 생각되시면 D
- (5) 전혀 그렇지 않다고 생각되시면 E란에 V표 해주십시오.

	정도 구분 문항	A (언제나)	B (흔히)	C (가끔)	D (어쩌다가)	E (전혀)
상급자와 동료들은 나의 능력을 인정해 주며 실수했을 때에는 격려해 준다.	1					
나는 교수활동에 최선을 다 하고 있으며 학생들은 나의 권위를 인정한다.	2					
학교일에 대하여 나의 제안이 많이 받아들여 진다.	3					
나는 업무를 미루지 않고 계획적으로 처리한다.	4					
업무 수행에 있어서 나의 지식과 능력이 충분히 발휘되고 있다.	5					
나는 학생들의 학업성취 및 생활지도에 많은 도움을 주고 있다고 믿는다.	6					
학교장은 교사의 권위와 직원협의회 결의 사항을 존중한다.	7					



	정 도 구 분 문 항	A (언제 나)	B (흔히)	C (가끔)	D (어찌 다가)	E (전혀)
업무 수행에 어려움이 있을 때에는 학교장이 해결에 큰 도움을 준다.	8					
학교장은 교사의 사생활(가정형편 등)에도 배려를 해준다.	9					
학교장은 교사들이 잘 협력해서 능력껏 일하도록 보살피어 준다.	10					
우리 학교 분위기는 교사의 아이디어가 자유롭게 제시될 수 있다.	11					
학교 의사결정에는 나의 의사가 반영될 기회가 충분히 주어진다.	12					
업무 수행에 있어서 공식적인 협조 관계는 잘 이루어지고 있다.	13					
교직원 상호간에 이해와 친화감이 강하다.	14					
나는 주로 학교의 동료교사와 더불어 어려움을 해결해 나간다.	15					
대부분의 교사들은 책임과 업무량에 비해 적정한 보수와 대우를 받고 있다고 생각이 된다.	16					
나의 봉급으로 어느 정도 규모있는 생활이 된다.	17					
교직은 안정된 직업이라고 본다.	18					
교직은 나에게 장래성 있는 직업이라고 본다.	19					
나는 승진의 기회가 있을 것이라고 믿고 있다.	20					

※ 수고하셨습니다. 고맙습니다.

## ABSTRACT

### A Study on the System of School Organization and Teacher's Morale

by Cheol Ho Kim

Major in Educational Administration

Graduate school of Education

JeJu University

1. Purpose : The purpose of this study is to get some suggestions for the effective management system of schools. for them this study attempts(1) to diagnose the system of school organizations, (2) to measure the degrees of the teachers' morale, and (3) to identify the relationship between these two variables. Thus the concrete problems to be discussed in this study are as follows :

1. To seek to find out the responses the teachers show to school organizations.
2. To seek to find out the degree of the teachers' morale.
3. To seek to find out the interrelationship between the system of school organizations and the teachers' morale.

2. Procedure : By means of a questionnaire this study seeks to find out the responses of the secondary school teachers. To diagnose the system of school organizations Likert's profile of organizational characteristics is used and to measure the teachers' morale Byeong-eui Han's questionnaire is used, but they are properly revised for use from the point of view of the investigator. The sampling used for this study is based on the questionnaires gathered from 596 teachers out of the randomly selected 675 teachers of secondary schools in Jeju-do. For data analysis, the scores responded to the questions, means ( $\bar{X}$ ), standard deviation(SD), and critical ratio(CR) are calculated. By this calculation the comparative analysis is made of the types of systems of school organizations and the degrees of teachers' morale. Thus from this comparative analysis the following conclusions are arrived at :

3. Conclusions :

1. The prevailing type of system of school organizations is that of a consultative participative system.

2. The analysis of the responses to the various factors of school organizations shows that leadership and goal setting belong to the group participative system, whereas motivation, communication, interaction, and decision-making belong to the consultative participative system.
3. In view of the teachers' stratificational responses to the system of school organizations, there is a significant difference between the teachers of public schools and private ones, between the teachers of schools of large size and the small ones, and between the periods of teachers' careers.
4. The teachers' morale is generally higher than average. From the point of view of various factors, teachers are satisfied with the factors of individual and group psychology, but not with the material factors.
5. The nearer the system of school organizations comes to the participative system, the higher the degree of the teachers' morale becomes, while the nearer it comes to the authoritative system, the lower it becomes.

In conclusion, for the system of school organizations to be effective and efficient, it is ideal to take a group participative type based on democracy which respects the teachers' speciality and guarantees their autonomy.