

# 학교 조직의 패러다임 다양화에 관한 고찰

- Bolman과 Deal의 분류를 중심으로 -

박 종 필\*

## 〈 목 차 〉

- |                         |              |
|-------------------------|--------------|
| I. 서론                   | III. 요약 및 결론 |
| II. 학교 조직에 대한 새로운 패러다임들 | 참고 문헌        |
| 1. 구조적 관점               | Abstract     |
| 2. 인간 자원적 관점            |              |
| 3. 정치적 관점               |              |
| 4. 상징적 관점               |              |

## I. 서론

조직은 다양한 측면을 가지고 있다. 그러나 기존의 조직에 관한 연구들은 관료제에 따른 조직의 특성을 중심으로 이루어져왔다. 사실, 현대 조직에서 관료제는 피할 수 있는 현상들 중의 하나였다. 조직의 규모가 커지고 종업원들의 수가 증가함에 따라 효율적인 조직 운영을 위해 관료제가 대두되었던 것이다. 이는 학교에서도 마찬가지이다. 학교 조직을 대상으로 했던 연구들도 Max Weber가 제시한 이상적인 관료제의 형태에 비추어 학교 조직이 어느 정도 관료제의 특성을 가지고 있는가 하는 것 등에 초점을 두었다(Hoy와 Miskel, 2001).

그러나 이러한 관점 및 연구 경향은 관료적 특성외의 조직이 가지고 있는 다양한 다른 측면들을 간과하는 결과를 가져왔다. 관료적 위계 및 규칙, 합법성을 강조하는 관료제의 관점에서는 조직 내에서 이루어지는 구성원들 간의 갈등과 상호 작용, 여러 가지 상징과 분위기 등이 조직의 결과에 미치는 영향은 충분히 설명하지 못하였던 것이다. 즉, 관료제를 통한 조직 이해는 전체 조직의 일부분만을

\* 교육대학원 교육학과 교수

이해하는 결과를 가져오게 된다.

오늘날과 같은 변화의 시대에는 새로운 생각 및 새로운 기술과 능력이 요청된다(Whitaker, 1997). 즉, 학교 조직을 바라보는 관점의 변화 및 다양화가 필요한 것이다. 따라서 본 논문에서는 기존의 관료제에 입각한 조직 관점을 탈피하여 Bolman과 Deal(1984, 1991)이 제시한 학교 조직에 대한 관점을 중심으로 새롭게 등장하고 있는 조직을 바라보는 관점들을 살펴보고 이들이 학교 조직에 시사하는바를 탐색하고자 한다.

## II. 학교 조직에 대한 새로운 패러다임들

조직은 여러 가지 측면들을 가지고 있다. 기존의 교육행정 연구들은 관료제에 바탕을 둔 조직관을 토대로 하여 연구가 이루어졌다. 그러나 조직이 가지고 있는 다양한 측면들을 올바르게 이해하고 현상을 설명하는데 도움을 주기 위해서는 관료제에 바탕을 둔 조직관으로는 부족하다고 주장하며, Bolman과 Deal(1984, 1991)은 조직의 특성을 구조적, 인간자원적, 정치적 및 상징적 차원에서 분석하고 있다. 여기서는 Bolman과 Deal 제시한 이들 4가지 관점을 중심으로 하여 살펴본다.

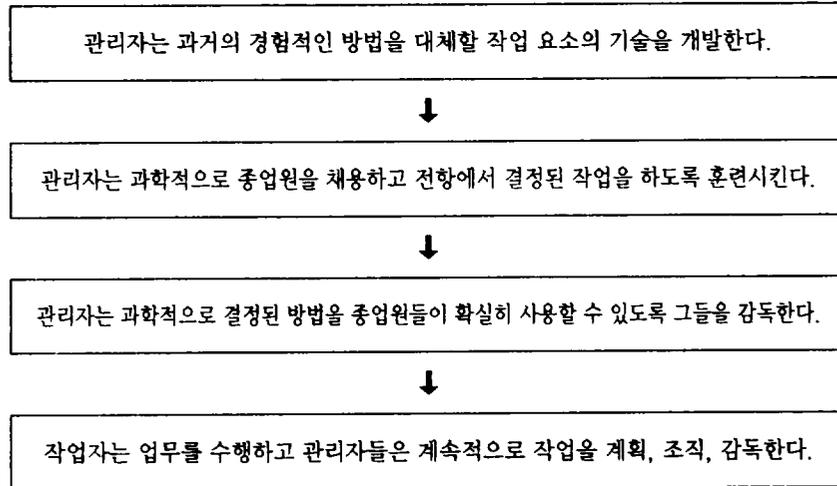
### 1. 구조적 관점

학교 행정에서 구조적 관점이란 합리성과 효율성이라는 근대 정신을 근간으로 하여 규칙, 감독, 절차, 계통 등을 강조하는 모형이라고 정의할 수 있다(이낙중, 1993: 6-7). 구조 모형의 기원은 조직의 효율적인 구성 방법을 연구한 Taylor로 대표되는 산업 심리학자들의 연구와 독일의 사회학자 Max Weber의 연구에 둘 수 있다.

Taylor는 「과학적 관리론」을 통해 에너지와 자원의 최소 투입으로 최대의 산출을 얻으려는 절차를 발견하기 위해 개별 작업을 수행하는 업무를 과학적으로 분석할 필요가 있다고 주장한다(Scott, 1998). 또한 무지, 무관심 등의 작업자의 행위와 태도, 효과적인 감독 절차와 동일한 생산 기준 결여 등이 조직의 발전을 저해한다고 보았으며(Campbell, 1987: 23), 그러므로 경제 요인과 신체적 여건에 의해 제약을 받는 작업자들에게는 지속적인 지시가 필요하다고 생각하였다(Hoy와 Miskel, 2001). Taylor의 과학적 관리의 기본 개념은 [그림 1]과 같이 요약될 수 있다.

Bobbit(1913)는 Taylor의 체제를 학교에 적용하여 “상업 조직이든, 자선 조직이든, 교육 조직이든, 관리, 지시와 감독의 기본적인 과제는 동일하다.”(p.7)고 하여, 학교를 교육 기관으로 보지 않고 학생을 원재료로, 교사를 작업자로, 학교 행정가는 교육 일관 작업의 흐름을 감독하는 산업 관리자로 간

주되는 공장으로 생각하였으며, 학교가 효율적이 되기 위해서는 어떤 기준(standard)이 설정되어야 한다고 하였다.



[그림 1] 과학적 관리론의 기본 개념

출처 : Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior*. p.12

행정가가 무엇을 해야 하고 교육 활동이 어떻게 조직되어야 하는가에 관한 그의 관점은 다음에 잘 나타나 있다 :

어떤 조직에서도, 지도 감독층은 조직이 추구하는 목표를 명확하게 규정해야 한다. 지도 감독층은 수행해야 할 작업, 도달되어야 할 기준, 사용되는 기술, 자료 및 시설에 관해 작업자들에게 자세히 지시해야 한다(pp.7-8).

Taylor가 개인적인 측면에서의 효율성에 관해 연구한 반면, Max Weber를 대표로 하여 Henri Fayol, Lyndal Urwick 등은 전체적인 구조에서 작업자와 관리자를 효율적으로 조직하는 것에 초점을 두었다.

Weber는 조직에서 능률을 가장 중요하게 생각하였고, 능률에 있어서는 조직의 과정에 있는 합리적 이념이 중심적인 것으로 생각하였다. 이와 같은 합리·합법적 조직 형태를 관료제 조직이라고 말하고, 인간적·비합리적·감정적 요소를 구조화하여 구성원들이 신속·정확하게, 그리고 분별 있게, 갈등이 없이 기술적 방법으로 일할 수 있는 인간이 고안한 가장 이상적이고 효과적인 조직 형태라고 하

였다(남정걸, 1983: 11).

관료제는 조직의 비용-효과를 나타내는 효율성, 조직의 목표 지향을 나타내는 합리성, 합법성을 기초로 하여, 다음과 같은 7가지 구성 개념으로 이루어진다: ① 계층의 위계, ② 규칙과 규정, ③ 과업의 전문화, ④ 몰인정성, ⑤ 문서화, ⑥ 유급직원, ⑦ 자원의 통제

한편 Fayol은 관리 수준의 관리층을 대상으로 하여 산업 조직의 능률을 향상시키려고 하였으며, 모든 관리자는 5가지 기본적인 기능을 수행한다고 하였다: ① 계획, ② 조직, ③ 명령, ④ 조정, ⑤ 통제(이형행, 1989: 44-46). 또한 Fayol은 명령의 연쇄, 권위의 분할, 질서, 능률, 공정성과 안정성을 강조하는 조직 관리자들의 지침이 되는 14가지 원리를 제시하였다(Lunenburg와 Ornstein, 2002).

Gulick과 Urwick은 Fayol의 5가지 기능을 확대하여 관리자의 기능을 7가지로(POSDCoRB - 계획, 조직, 인사, 지시, 조정, 보고, 예산) 보았으며, 감독해야 할 하위자가 한 명 더 느는 것은 산술적 증가이지만, 감독해야 할 업무는 기하급수적으로 증가한다고 하여 통솔의 범위, 분업, 전문화의 원리를 강조하였다(이형행, 1989: 50-51).

또한 구조 모형은 조직 연구에 있어 Gouldner가 처음 사용한 '합리적 체제'의 개념에서도 영향을 받았다(Bolman과 Deal, 1984: 191-192). 합리적 관점은 정보 과정과 의사결정을 강조한 이론(예를 들어, Simon, 1976; March와 Simon, 1958)과 조직 구조와 설계에 대한 기술과 환경의 영향을 강조하는 이론(예를 들어, Woodward, 1965; Lawrence와 Lorsch, 1967)등으로 분류될 수 있으며, 이들은 다음과 같은 가정들을 내포하고 있다: 첫째, 조직은 목표 달성을 위해 만들어지고 존재한다. 둘째, 조직 구조와 과정은 조직 목표, 기술과 환경에 의해 결정된다. 셋째, 조직 내의 행위가 항상 합리적인 것은 아니지만 행위는 '합리성의 규범'에 따라 이루어진다. 넷째, 목표, 과업, 기술과 구조는 조직 행위를 결정하는 중요한 요인이다; 개인의 욕구, 능력, 감정과 이해 관계는 경시된다.

Taylor의 과학적 관리론, Weber의 관료제 이론, Fayol의 산업 관리론, Gullick과 Urwick의 행정 관리론, 합리적 체제 이론 등을 종합해 볼 때, 구조 모형에서는 경제적인 유인, 능률, 직무 분석, 규칙과 절차, 목표, 권위, 명령, 감독, 전문화, 통솔의 범위 등의 개념들이 강조된다.

이를 종합해 볼 때 구조 모형의 기본 가정을 다음과 같이 제시할 수 있다(Bolman과 Deal, 1991: 48).

- ① 학교 조직은 설정된 목표를 달성하기 위해 존재한다.
- ② 학교 조직 구조의 형태는 특정 상황(목표, 전략, 환경, 기술 등)에 적합하도록 설계되어진 것이다.
- ③ 학교 조직에서 합리성의 규범에 의해 환경의 혼란과 조직 구성원들의 선호가 제약될 때 가장 효과적으로 운영된다.
- ④ 전문화는 더 높은 수준의 개인 기술과 성취를 낳는다.
- ⑤ 조정과 통제는 학교 조직 효과성에 필수적인 것이다.

- ⑥ 학교 조직의 문제는 부적절한 구조나 체제에서 발생하며, 재구조화나 새로운 체제 개발에 의해 해결될 수 있다.

## 2. 인간 자원적 관점

구조적 관점은 조직의 과업과 환경에 대한 반응으로 구조가 전개되는 방식에 초점을 둔다. 인간 자원적 관점에는 조직과 구성원간의 상호 작용 차원이 더해진다. 이는 구성원의 기술, 통찰, 아이디어, 에너지와 헌신이 조직의 가장 중요한 자원이라는 전제에서 출발한다(Bolman과 Deal, 1991: 119-120). 즉, 인간 자원 모형은 인간과 조직 간의 상호 작용에 초점을 두고 조직 본성과 인성 양쪽을 인정하며 구성원들을 자기 지향적, 자기 통제적으로 보아 이들이 능력을 발휘하도록 여건을 조성하는 것을 강조하는 모형이라고 할 수 있다.

조직 연구의 인간 자원적 접근의 기원은 1920년대 초로 볼 수 있다(왕기향, 1991: 8). 인간 관계론의 첫주자로서 Mary Parker Follett은 모든 조직의 기본적인 문제는 역동적이고 조화로운 관계를 개발하고 유지하는 것이라고 믿었으며(Hoy와 Miskel, 2001), 개인과 사회적 작업 집단을 조화시키는, 즉 협력의 개념을 효과적인 조직을 만드는데 있어 중심적인 요인으로 보았다(김창걸, 1986: 60).

그러나 Follett의 업적에도 불구하고, 인간 관계론의 발전은 Elton Mayo와 Fritz J. Roethlisberger를 중심으로 시카고 교외에 있는 서부 전기 회사의 Hawthorne 공장에서 실시된 연구로 돌려진다(Hoy와 Miskel, 2001). Mayo는 근로자들의 조직에 대한 심리적·정서적 조정 단계를 제대로 파악하지 못하고 되풀이되는 실수를 거듭하는 경영자들의 실패를 지적하였으며(Campbell et al., 1987: 45), 노동자의 동기와 직무만족이 생산성의 증가와 밀접한 관계가 있음을 발견하였다.

그 후 인간 관계 이론은 Lewin과 Homans 등의 집단 역동(group dynamics) 이론과 인간 상호 관계론 등의 이론적 전개를 거쳐 McGregor, Argyris, Herzberg 등의 인간 자원론으로 연결되었다<sup>1)</sup>(Scott, 1998).

인간 자원론에서는 욕구의 개념이 중요시된다. 이는 고용인은 어떤 직업에 단순히 고용되는 것이 아니라 항상 작업장에 상이한 사회적·개인적 욕구를 가지고 오며, 인간의 본능적인 면에서 볼 때, 인간은 욕구를 충족하려하며, 욕구가 좌절되었을 때 불행해하고, 욕구에 관련된 일을 더 배우려고 하기 때문이다(Bolman과 Deal, 1991: 124-151).

1) 인간관계 모형은 서로 관계를 맺고 소속하는 사회적 요구를 강조하는 반면에, 인간 자원 모형은 성장하고 발전하기를 원하는 자율성과 자아실현의 욕구를 강조하는 차이점이 있다. 초기의 능률 중심주의를 중시하고 인간 관계 모형으로부터 시작하여 성장하고 도전하는 인간의 능력을 중시하는 인간 자원 모형으로 발전했다.(이군현, 1991: 53-54)

Maslow(1954)는 인간의 가장 기본적인 욕구를 1수준으로, 가장 잠재된 욕구를 5수준으로 하여 분류하여 욕구 위계 이론을 제시하였다. Maslow에 따르면, 개인이 조직에 합류하고, 조직에 머물고, 목표를 추구하는 것은 욕구 위계 때문이며, 낮은 수준의 욕구가 보다 잘 충족될수록 높은 수준의 욕구를 보다 많이 충족시킬 수 있음을 지적하고 있다.

McGregor(1961)는 Maslow의 욕구 위계 이론을 근간으로 하여 인간의 저수준의 욕구에 착안한 인간관과 관리 전략인 X 이론, 인간의 고수준의 욕구에 착안한 Y 이론을 제시하였다. X 이론에 따르면, 인간은 수동적이고, 게으르며, 야망이 없고, 지시를 받는 것을 좋아하고 변화에 저항한다. 그러므로 관리자는 강제, 통제, 위협과 처벌 등을 통해 조직의 목적을 달성하고자 한다. Y 이론에 따르면, 인간은 자아 실현의 존재이며, 본성적으로 선하며, 일을 하고 싶어 하고 협동적이라고 가정한다. 그러므로 관리자는 종업원을 후원하고 작업 조건을 용이하게 하여 외재적인 위협에 의해 통제하는 것이 아니라 종업원들이 조직 목표 성취를 위해 노력하는 것이 바로 그들 개인의 목표를 달성하는 길이라고 조직 상황을 만듦으로서 통제의 목적을 달성하고자 한다.

Herzberg(1966)는 Maslow의 보편적인 인간 동기와 행위에 관한 이론을 확대 발전시켜 작업장에서 당면하는 동기 문제에 관심을 가지고 동기 - 위생 이론을 발전시켰다. Herzberg는 인간은 2차적인 욕구 구조를 가지며, 불만족과 만족은 별개의 차원에 있어서 서로 다른 것이며, 불만족의 제거는 소극적이며 단기적인 효과를 가지는데 반해 만족 요인을 크게 하는 것은 적극적이며 장기적인 효과를 가진다고 주장한다. 동기 요인은 만족 요인으로서 성취(achievement), 인정(recognition), 작업 자체(work itself), 책임(responsibility), 승진(advancement) 등이며, 위생 요인은 불만족 요인으로서 작업 환경, 감독, 임금, 경영진의 태도와 정책 등이다.

한편 Argyris(1957, 1960)는 관리 방식이 작업 환경 속에서 개인의 행동과 성장에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위한 연구에서 미성숙-성숙 이론(Immaturity-Maturity Theory)을 발전시켰다. Argyris에 의하면 인간은 기본적으로 자기 실현의 성향을 가지며, 유아에서 성인으로 성숙함에 따라 타인에게 의존, 단기적인 시각, 낮은 자기 인식(self-awareness)과 자기 통제에서 독립적이고, 장기적인 시각을 가지며, 높은 자기 인식과 자기 통제에 이르게 된다. 그러나 조직이 구성원들을 아동(children)으로 취급하기 때문에 조직과 구성원간의 갈등이 일어난다고 Argyris는 보고 있다.

이들 동기 이론들은 경영자들로 하여금 근로자들이 지니고 있는 욕구를 이해하고 이를 충족시켜 줄 수 있는 적절한 대책이 강구되어야 한다는 점을 깨닫게 해 준 점에서 큰 공헌을 했다고 볼 수 있다 (김성렬 외, 1994: 97).

이와 같이 인간 자원론자들은 관리자는 조직원이 작업장에 가지고 오는 욕구를 이해하고, 이에 대해 반응할 필요가 있다는 것을 강조한다. 또한 인간 자원론자들은 전통적인 관리자는 종업원들을 종종 아동과 같은 미성숙인으로 다루었기 때문에 단지 그들의 저수준의 욕구만을 충족시키게 하였으

며, 참여적 경영(Participative Management), 직무 충실(Job Enrichment), 조직 민주화(Organizational Democracy), 조직 발전(Organization Development) 등의 기법을 통해 종업원들의 고수준의 욕구 충족과 종업원들이 가진 높은 수준의 동기와 능력을 활용할 수 있다고 주장한다(Bolman과 Deal, 1991: 130-172).

참여적 경영 기법은 조직 상황에서 구성원들이 조직의 목표 달성에 기여하고 책임을 공유하도록 고무하는 구성원들의 심적(mental)·감정적(emotional) 관여, 즉 구성원들에게 조직의 의사 결정에 영향력을 행사하는 더 많은 기회를 부여하는 것으로 정의된다(Davis, 1972: 136).

참여는 조직원의 사기와 생산성 양자를 다 향상시킬 수 있는 방법으로 학교 조직에서 교사의 참여적 의사 결정은 결정의 질을 향상시키며, 결정에 참여한 자는 결정된 사항과 관련하여 자신에게 요구되는 것이 무엇이며 현존하는 시책들이 그 요구를 어느 정도 만족시킬 수 있는가를 이해하게 되며, 조직의 일에 더 적극적으로 참여하게 된다. 이는 개인의 성장과 집단 과정의 기능을 향상시킬 수 있으며 리더십 능력을 증대시킬 수도 있다(왕기향, 1986: 163).

직무 충실은 반복적이고 지루한 업무에 단순히 무의미한 업무를 추가하는 것으로 생각했던 과거의 직무 교체와 직무 확대(job enlargement)의 개념과 구별하기 위해 만들어진 것으로, 단순히 조직원에게 할 일을 더 부여하는 것이 아니라 그의 재능과 기술을 더욱 더 이용하는데 역점이 주어지며(왕기향, 1986: 194), 구성원 스스로가 자신의 직무를 계획, 조직, 통제, 평가하는 역할을 수행하도록 하므로 성취감, 인정감, 책임감 증진 및 성장발전 기회의 증가를 통하여 자신의 직무에 만족하면서 직무 성과의 질적 향상을 꾀하려는 방법이다(이완정, 1984: 61-62).

조직 발전(organization development)은 학교의 자기 쇄신(self-renewal) 능력을 향상시키는 중요한 과정으로서, 행동 과학의 개념을 사용하여 공식·비공식 절차, 과정, 규범 또는 구조 변화에 초점을 두는 일관되고, 체계적으로 계획된 자기 관찰(self-study)과 향상의 노력이라고 할 수 있다(Fullan, 1978: 14). 여기서는 권력, 권위, 통제, 갈등과 강제의 개념은 상대적으로 경시되며, 다음과 같은 개념들이 그 저변에 깔려 있다(Robbins, 1993: 685).

- ① 구성원 존중. 구성원들은 책임감 있고, 성실하다고 받아들여지며 존중받는다.
- ② 신뢰와 지지. 효과적이고 건강한 조직은 신뢰, 개방성과 지원적 풍토로 특징 지워진다.
- ③ 권력 분화(power equalization). 효과적인 조직은 위계적 권한과 통제를 중요시하지 않는다.
- ④ 문제를 회피하거나 은폐하기보다는 정면 대결하여 해결 능력 신장
- ⑤ 참여. 구성원들이 의사 결정에 더 많이 참여할수록, 그들은 결정된 사항을 더 헌신적으로 수행한다.

이를 종합해 볼 때 조직 발전은 다음과 같은 것을 추구한다고 할 수 있다. 즉, ① 조직 풍토의 개방

화 ② 집단간·개인간의 신뢰성 향상 ③ 갈등을 감소시켜 조직 자원의 보존 ④ 구성원 상호간의 관계 개선 ⑤ 권력의 재분배 ⑥ 조직의 쇄신 ⑦ 창조적인 갈등 상황의 형성 ⑧ 의사 소통의 쇄신 ⑨ 권위주의 관계의 제거 ⑩ 사회적 환경에 대한 집단의 감수성 증가 ⑪ 파괴적인 조직 규범의 개선 ⑫ 과업과 조직에 대한 구성원의 자발적 헌신의 증가 등이다(왕기항, 1986: 304).

이상과 같이 인간 자원 모형에서는 조직과 구성원간의 상호 작용에 초점을 두며, 구성원들을 자기 지향적, 자기 통제적으로 보아 구성원들의 기술, 통찰, 아이디어와 헌신이 조직의 가장 중요한 자원이라고 보며 이들을 적극적으로 활용하는 조직을 효과적인 조직이라고 본다.

이를 종합해 볼 때 인간 자원 모형의 기본 가정을 다음과 같이 제시할 수 있다(Bolman과 Deal, 1991: 121).

- ① 학교 조직은 궁극적으로 인간의 욕구를 충족시키기 위해 존재한다.
- ② 조직과 인간은 상보적이다(조직은 아이디어, 에너지와 재능을 필요로 하고 인간은 경력, 보수와 작업 기회를 필요로 한다.).
- ③ 개인의 목표와 조직의 목표가 일치하지 않을 때, 어느 한쪽 또는 양자가 피해를 입을 것이다.
- ④ 개인의 목표와 조직의 목표가 일치할 때, 양자가 이익을 본다. 인간은 의미 있고 만족한 일을 발견하고, 조직은 그들이 필요한 인간의 재능과 에너지를 얻는다.

### 3. 정치적 관점

정치가 조직을 어떻게 유도하고 이에 협조하는가에 관한 조직의 정치적 차원은 일반적인 조직 이론의 접근에서 간과되어 왔다. 조직에 대한 전통적인 관점은 조직은 일반적으로 권한을 가진 지도층에 의해 설정되고 구성원들이 이를 받아들이는 명확하고 일관된 목표를 가져야 한다고 가정한다. 목표 모형에 대한 이러한 관점은 구조 모형에서 분명하게 나타난다.

그러나 정치적 관점에서는, 조직 목표는 연합(coalition) 구성원들 간의 협상을 통해 형성된다고 본다. 즉, 구조 모형에서와 같이 상부의 명령에 의해 설정되는 것이 아니라 지속적인 협상과 상호 작용의 과정에서 형성되는 것으로 본다. 여러 집단과 각 구성원들은 서로 다른 목표와 자원을 가지며, 이들 각각은 목표와 의사 결정 과정에 영향을 주기 위해 다른 구성원 또는 연합과 협상이나 거래를 하려고 한다(Bolman과 Deal, 1991: 190).

Pfeffer(1978)는 “조직은 연합이고, 상이한 구성원들이 다양한 이해관계와 선호를 가지기 때문에, 여기서 중요한 문제는 조직의 효과성을 최대화 하기 위해 어떻게 조직을 설계해야 하는가 하는 것이 아니라, 누구의 선호와 이해관계가 사용되어야 하는가 하는 것이다”라고 하여 구조적 관점의 타당성

에 의문을 제기하며 대안으로서 정치적 관점을 제시하였다(p.223).

이와 같이 정치 모형이란 권력, 갈등, 자원 배분, 연합 및 지지 기반 등을 강조하며, 조직을 각기 다른 이해 집단들이 권력과 희소 자원을 얻기 위해 경쟁하는 활동 무대라고 간주하는 모형이라고 할 수 있다.

Bolman과 Deal(1991)은 조직 구성원들 간의 상호의존성, 상이함, 희소성과 권력 관계는 필수 불가결하게 정치적인 세력을 만들어내며, 조직에서 이런 정치적인 면을 고려하지 않으려고 하는 것은 순진하고 낭만적인 것이라고 하여 정치적인 면을 강조하고 있다(pp.181-190). Robbins(1993)도 조직의 모든 구성원이 동일한 목표와 이해 관계를 가진다면 정치적인 면을 고려할 필요가 없으나, 조직은 상이한 가치, 목표와 이해 관계를 가지는 개인들과 집단들로 구성되어 자원 배분에 대한 잠재적인 갈등 요인을 가지며, 또한 대부분의 조직 목표는 성격상 모호하고 한정된 자원 배분은 해석이나 판단 여하에 따라 달라질 수 있기 때문에 조직에서의 정치적 측면을 중요시하고 있다(pp.422-423).

또한 Pfeffer와 Salanick도 다음과 같이 조직 연구에 있어서 정치 모형의 필요성을 강조하고 있다 :

상충하는 요구, 불완전한 정보, 통제를 위한 경쟁, 그리고 조직과 환경간의 이완적 결합 때문에 합리적 행동과 합리적 설계는 성격상으로는 현실 불가능하다. 합리성이라는 모든 정의 속에는 목표 달성이라는 개념이 내재되어 있지만, 만일 목표가 다원적이고 상충하는 것이라면 합리성을 어떻게 정의할 수 있을까? 우리는 조직 설계란 그 자체가 모순과 딜레마로 가득찬 과정이라고 제안하고 싶다(1983: 105).

한편, 안기성(1993)은 “정치란 ‘가치의 권위적인 배분’의 사회적 기능을 말하는 것이며 교육 자체가 배분받아야 할 중요한 가치이기 때문에, 이는 교육 영역에 있어서 없어서는 안되는 기능”이라고 하여 교육 조직에 있어서의 정치적인 측면의 중요성을 강조하고 있다(p.135).

학교 행정에서 정치 모형을 보는 관점은 크게 두 가지로 나눌 수 있다(Aldrich와 Pfeffer, 1976: 79-105): 미시적 접근법(micro-politics approach)과 인구 생태학적 모델(population ecology model) 또는 거시적 관점(macro-per perspective)

미시적 접근은 조직 내의 자원 배분에서 파생되는 내적 권모 술수와 갈등, 그리고 실질적 소득을 추구하는 각 소집단들 사이에서 파생될 수 있는 갈등의 관리 등의 주제와 관련되는 것으로 불확실한 상황에서 선호하는 결과를 얻기 위해 권력과 다른 자원을 획득하고, 개발하고, 행사하는 등 조직 내에서 일어나는 활동으로 정의된다(Pfeffer, 1981: 7). Hoyle(1982)은 이를 조직의 어두운 면(dark side of organizational life)이라고 지적하면서 학교 조직에서 회피할 수 없는 현상으로 보고 있다(p.88).

미시 정치화에 대한 대부분의 연구물들은 전통적인 합리적 모델에 대한 불만족에서 출발하였다. 즉, 조직에 대한 전통적인 합리적 모델에서 강조되는 분업, 전문화 등에 대해 미시 정치학자들은 분업은 목적 달성을 위해 경쟁하는 이익 집단의 형성을 조장하며, 위계적인 전문화는 권력, 목표, 과업

등의 수준에 있어 조직 부서들 간의 차이를 가져오며, 이 차이는 특히 필요한 자원이 부족한 경우 조정과 문제 해결 노력을 저해할 수 있다고 본다.

또한 미시적 정치 이론가들은 전통적인 조직 모델은 조직 구조는 개인과 집단의 지속적인 정치 행위에서 나온다는 것을 인식하지 못한다고 전통적 - 합리 모델을 비판하고 있다(Blase, 1991: 2-3).

Hoyle은 한 조직의 '실제' 생활은 미시 정치적인 반면에, 구조는 조직 행위의 결정 요소로서 의례적으로 다루어지는 생동감 없는 개념이며, 실제에 영향을 거의 미치지 못한다고 지적하면서 학교 조직에서 구조의 이완 결합은 정치적 활동을 촉진하는 여지를 낳는다고 주장하고 기존의 행정이론이 설명하지 못하는 부분을 미시 정치적 구조와 개념으로 설명하고 있다(1982: 87-99).

한편, Ball(1987)은 기존의 학교 조직 이론들이 산업계, 기업계, 대규모 관료제와 관련하여 형성된 이론이기 때문에 학교 조직의 실재를 설명하는데 실패했다고 주장하면서, 기존의 경험적 연구 방법과는 대조적으로 사례 연구와 면접 방법, 즉 해석적 접근 방법을 통해 학교 조직의 실재를 밝히고 있다(p.1). 그는 연구 결과를 통해 학교 조직의 행정 행위 및 리더십이 권한과 책임 관계에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 정치적 관계, 즉 권력과 영향력의 상호 작용 속에서 이루어지고 있다는 것을 밝히고 있다.

미시적 접근은 조직의 내적 정치 현상을 다룬다. 그러나 정치 모형은 조직간의 관계에도 역시 적용할 수가 있다. 즉, 조직 내에서 정치적 현상을 낳는 모든 요인들이 또한 조직간, 조직과 환경과의 관계에서도 존재한다는 것이다(Bolman과 Deal, 1991: 233). 즉, 조직들은 그들 자신의 이해관계를 가지며, 다양한 부족한 자원을 두고 다른 경쟁자(조직)들과 경쟁을 한다. 그러므로 분석 수준을 변경한다면 조직은 자원이 부족한 환경에서 경쟁하는 정치 행위자로 간주될 수 있고, 환경도 역시 조직에 상당한 영향을 줄 수 있다. 조직을 보는 이러한 관점이 거시적 관점 또는 인간 생태학적 접근법이다.(Bolman과 Deal, 1984: 129). 요컨대, 미시 정치 이론은 학교 조직 내의 구성원들과 연합체의 역동적인 관계를, 거시적 관점은 학교 조직과 조직, 환경과의 역동적인 관계를 이해하고 분석하는 이론이라고 할 수 있다.

이상에서 살펴보았듯이 정치 모형에서는 연합, 권력, 갈등 등의 개념이 중요시된다.<sup>2)</sup>

연합(coalition). 조직에 대한 전통적인 관점은 조직 목표는 권한을 가진 지도층에 의해 설정된다고 본다. 그러나 정치 모형에서는 조직 목표는 연합 구성원들 간의 협상을 통해 설정된다고 본다. 각 구성원과 집단은 상이한 목표와 자원을 가지며, 이들 각각은 다른 구성원이나 조직과 거래하거나 목표

2) 정치 모형의 주요 개념으로서 Hoyle은 이해 관계, 이해 관계군, 권력, 전략(1982: 89-99), Ball은 권력, 목표 다양성, 이데올로기의 다양성, 갈등, 이해관계, 정치행위, 통제(1987: 8-26), Bolman과 Deal은 연합, 갈등, 권력을 들고 있다.(1991: 190-200)

와 의사 결정 과정에 영향을 주려고 한다는 것이다.

그러므로 연합은 '공동 목적을 달성하기 위한 이익 집단의 집단화(grouping)'로 정의할 수 있다. 즉, 연합은 다른 집단과 보다 더 많은 권력을 가지기 위한 특수한 목표를 위해 형성되며, 연합 집단은 다른 집단과는 다른 동일한 가치를 가진다.

여기서 이데올로기의 다양성이 나타난다. Bell(1980)은 이데올로기의 다양성을 학교 상황에 적용하여 다음과 같이 말하고 있다 :

교육 목표가 모호하고 학교 생활에서 핵심적인 위치를 차지하지 못한다면, 학교가 그들의 목표를 달성하려는 방법도 역시 분명하지 않게 된다. 목표가 학습 촉진과 관련하여 가장 일반적인 용어로 표현된다하더라도, 상이한 교육적·정치적 이데올로기를 가진 교사들은 다양한 방법으로 그들의 과세에 접근한다(p.188).

즉, 다양한 이데올로기를 가진 집단들은 그들의 이데올로기와 유사한 집단들과 결합하여, 즉 연합을 형성하여 다른 집단들 보다 더 많은 권력을 가지려고 한다는 것이다.

조직을 일련의 정치 연합으로 보는 것은 집단 협상(group-bargaining) 과정의 실재를 이해하고, 조직 상황에서 관련된 집단의 확인에 도움을 준다(Duncan, 1981: 262-266).

권력(power). 권력은 중요한 사회 현상을 나타내는 사회 과학 개념 중의 하나로 권한(authority)과 영향력(influence)의 두 가지 중요한 측면을 갖는다(Hoyle, 1982: 90).

권한은 의사 결정권을 포함하는 법적으로 지지되는 권력의 형태로서 강제적인 일련의 금제 규약에 의해 지지된다. 영향력은 법적인 금제 규약 없이 타인의 행위에 영향을 주는 능력을 말한다.

구조적 관점에서는 조직 목표를 실행하는 기제로서 권한을 강조하며, 인간 자원적 관점에서는 권한은 일방적인(one-way) 것으로 조직과 개인의 욕구 통합을 저해한다고 보며, 상호 관계와 협력을 증진시키는 영향력 형태를 중시하는 경향이 있다(Bolman과 Deal, 1991: 192-193).

정치 모형에서는 영향력에 상당한 중요성이 주어진다. 영향력은 카리스마와 같은 인성적 특징, 전문 지식, 정보에 대한 접근과 자원 등에서 발휘된다. 또한 영향력은 추상적인 법적 근거에 기인하기 보다는 조직간의 실제 관계에 기초하기 때문에 권한과는 차이가 나며, 고정된 것이 아니라 거래(bargain), 조정(manipulation), 교환(exchange) 등을 통해 가변적으로 운영된다(Hoyle, 1982: 91).

갈등(conflict). 갈등은 개인, 집단, 조직간의 또는 내의 모든 반목 또는 적대적 상호 작용을 가리킨다(Duncan, 1981: 254). 구조적 관점에서는 사회 통제와 합리성을 강조한다. 이러한 관점 하에서, 갈등은 조직 목적 성취를 저해하는 문제로 간주된다. 그러나 정치적 관점에서 볼 때, 갈등은 반드시 문제나 뭔가 잘못되었다는 신호가 아니다. 즉, 갈등은 반드시 조직에 해로운 것이 아닌 것이다. 갈등

은 현상(status-quo)에 도전하며, 이해 관계와 호기심을 자극한다. 이는 개인과 사회 변화, 창의성과 혁신의 바탕이 된다. 또한 갈등은 문제 해결과 혁신을 일으키는 새로운 사고와 접근법을 고무한다 (Heffron, 1989: 185). 그러므로 정치 모형에서는 갈등의 해결보다는 갈등에 대한 전략과 전술에 초점이 주어진다. 즉, 개인과 집단이 어떻게 갈등을 최대한 활용하는가 하는 것이 중요시된다.

이상에서 살펴 본 것과 같이 정치 모형은 연합, 권력, 갈등 등을 중심으로 하여 권력과 희소 자원 획득을 위한 이해 집단 간의 정치 행위를 강조하는 모형이라고 할 수 있다.

이를 종합해 볼 때 정치 모형의 기본 가정은 다음과 같이 제시할 수 있다(Bolman과 Deal, 1991: 186).

- ① 학교 조직은 다양한 구성원들과 이익 집단으로 구성된 연합체이다.
- ② 가치, 선호, 신념, 정보, 현실 지각에 있어 개인과 집단들 간에는 지속적인 차이가 있다.
- ③ 학교 조직에서의 대부분의 중요한 의사 결정은 희소 자원의 분배와 관련된다.
- ④ 자원 부족과 지속적인 차이 때문에 갈등은 조직 생활의 핵심이 되며, 권력은 가장 중요한 자원이다.
- ⑤ 학교 조직 목표와 의사 결정은 여러 집단 구성원들 간의 거래, 협상, 흥정에서 나온다.

#### 4. 상징적 관점

상징적 관점은 앞에서 살펴본 다른 모형에 나타난 합리성과 확실성의 가정에서 벗어나는 모형이다. 즉, 앞에 제시된 모형들은 효과성, 욕구, 권력은 분명하게 나타나고 확인할 수 있으며, 의사 결정은 최상의 선택 대안을 선택함으로써 이루어진다는 가정을 한다(Bolman과 Deal, 1984: 148-149). 그러나 상징 모형은 목표나 정치보다는 조직을 결합시키는 공유된 가치와 문화에 초점을 두며, 이들 상징 체계가 조직 내에서의 사건이나 행위의 의미를 전달하는 방법을 강조한다. 즉, 상징 모형은 조직 내의 대부분의 중요한 사건이나 과정들은 불확실하거나 모호하다는 전제에서 출발하여, 이를 해결하는 방법으로 조직 문화, 의미, 신화, 의식 등의 상징 체계를 통해 조직 내의 여러 현상을 해석하고 설명하려는 관점이라고 할 수 있다.

상징적 모형에서 볼 때 조직은 모호하고 해결하기 어려운 여러 가지 문제와 사건들로 구성되어 있으며, 이런 경우 인간은 무질서에 의미를 부여하고, 혼란과 애매함에 명확성과 예언력을 부여하기 위해 상징 체계를 창조하며 사용한다(Bolman과 Deal, 1991: 253). 이는 특히 교육 조직, 종교 집단, 병원 조직 등을 이해하는데 도움이 되며<sup>3)</sup>, 조직을 규칙, 정치, 학교장의 권위보다는 의식, 이야기, 영웅

3) Deal은 학교의 상징과 문화를 이해하는 것이 학교를 더 효과적으로 만드는 것에 필수 불가결하다고 본다.(Deal, 1982: 602)

과 신화에 의해 운영되는 문화로 본다.

조직 연구에 있어 문화는 새로운 개념이 아니다.<sup>4)</sup> 조직에서의 문화라는 개념은 과거의 관리적 접근에서 강조하는 행동적이고 과학적인 관점에서 벗어난다. 조직 문화는 사람들은 언제든지 모이기만 하면 세계를 표현하는 공통된 방법의 제도를 가져오는 일정한 형태의 의사 소통에 참여한다는 사실에 주의를 기울인다. 의식, 상징 그리고 은유는 개인들로 하여금 그들의 일상적인 경험에 서로 영향을 주고 그 경험을 공유하기 위해 개인들을 조직적 공간 속에 한정시키는 데 사용된다. 이것은 보편적인 현상으로, 즉 학교, 회사, 국가는 모두 문화를 가지고 있는 것이다(Foster, 1986).

그러나 1980년대 이후의 조직 문화에 대한 연구 증가와 그 중요성에서 불구하고 조직 문화에 대한 폭넓게 수용되는 정의는 내려지지 않고 있다. Deal과 Kennedy(1982: 4)는 조직 문화를 “행동하는 방법”으로, Ouchi(1981: 41)는 “조직 구성원들이 조직의 저변에 깔린 가치와 신념을 소통하는 일련의 의식·신화 등의 상징 체계”로, Peters와 Waterman(1982: 103)은 “이야기, 신화, 전설, 일화 등의 상징적 수단에 의해 전해지는 지배적이고 일관된 일련의 공유된 가치”로 정의하고 있다. 비록 조직 문화에 대한 일치된 정의는 내려지고 있지는 않으나 위의 정의를 종합해 볼 때 조직 문화에 대한 정의에는 조직 구성원들에 의해 당연시되는 일련의 공유된 가치, 가정, 신념 체계로서, 이들이 전해지는 상징적 수단이 강조된다고 볼 수 있다.

한편, Robbins(1993)는 문화의 기능을 다음과 같이 다섯 가지로 제시하고 있다(p.608).

첫째, 문화는 경계 구분 역할을 한다. 즉, 한 조직과 다른 조직 간의 차이를 만들어 낸다.

둘째, 문화는 구성원들의 조직에 대한 정체감을 갖게 한다.

셋째, 문화는 개인의 이익보다는 더 큰 조직의 이익에 헌신하도록 한다.

넷째, 문화는 사회적 체제 안정을 향상시킨다. 즉, 문화는 구성원들이 무엇을 하고 어떻게 행동해야 하는가 하는 적절한 기준을 제공함으로써 조직이 유지되도록 돕는 사회적 접착제 역할을 한다.

다섯째, 문화는 구성원들의 태도와 행위를 형성하고 지배하는 의미 형성과 통제 기제로서 작용한다.

즉, Deal과 Kennedy의 말을 빌면, 문화는 누가 승진하고 어떤 결정이 내려지고, 웃을 어떻게 입는지, 어떤 운동을 하는지 등 조직 전반에 걸쳐 상당한 영향력을 가지며, 거의 모든 것에 영향을 준다고 볼 수 있다(1982, p.4). 또한 문화는 구성원들을 결합시키는 접착제 역할을 하며, 문화를 통해 현실에 대한 이미지가 형성된다고 할 수 있다(Hanson, 1996).

이상에서 살펴보았듯이 상징 모형에서는 신화, 이야기와 동화, 의식과 행사, 은유와 유머 등의 개

4) 이의 기원은 비공식 조직의 성격과 기능을 기술하면서 작업 집단의 규범, 감정, 가치 등의 중요성을 강조한 1930~40년대의 Mayo와 Barnard로 거슬러 올라갈 수 있다.(Hoy와 Miskel, 2001)

념이 중요시된다.<sup>5)</sup>

신화. 신화는 종종 “사실이 아닌 단지 신화일 뿐이다.”와 같이 경멸적으로 쓰이지만, 사람들은 불확실성으로부터 보호하면서 다음과 같은 기능을 한다.

신화는 설명한다. 신화는 표현한다. 신화는 연대감과 응집성을 유지한다. 신화는 정당화한다. 신화는 무의식적인 소망과 갈등을 의사소통한다. 신화는 모순을 조정하며, 과거에 현재를 정착시키는 이야기를 제공한다(Cohen, 1969: 337-353).

즉, 공유된 신화는 쉽게 내적 응집성과 방향감을 형성하게 하며, 외부의 신입과 지지를 얻을 수 있게 한다. 동시에 신화는 변하게 저항하며, 상황이 현저히 변했을 때 조직이 적응하지 못하게 하는 부정적 측면도 가지고 있다.<sup>6)</sup>

이야기와 동화. 동화는 일반적으로 아동들에게 흥미와 도덕적 교훈을 주는 것으로 간주된다. 동화는 미래에 대한 희망과 방향을 제시해주며 안정과 편안함을 가져다준다(Bettelheim, 1977). 이야기는 사실적인 지식을 제공할 수 없는 사람들에게 의해 사용되는 매개물로서 간주된다. 그러나 이야기는 조직 구성원이나 외부에 정보, 사기, 가치나 신화들을 생동감 있고 설득적으로 전달하는 매개물로서, 조직의 전통을 확립하고 영속화시킨다. 또한 이야기는 조직의 의미를 외부에 전달하여 그들의 신뢰와 지지를 얻는데 사용된다(Bolman과 Deal, 1991: 256-258).

의식과 행사. 종종 의식과 행사는 반복적이고 융통성이 없는 쓸모없는 것으로 인식되지만, 역사적으로 볼 때 모든 인류문화는 복잡하고 신비하며 일정치 않은 문제를 다루는데 있어 질서, 명확성과 예언력을 부여하기 위해 의식과 행사를 사용해 왔다. 즉, 불확실성과 근심을 덜기 위해 의식과 행사를 만들어 내는 것이다.

의식과 행사는 개인에게 그러하듯이 조직과 사회에서도 중요한 요인이 되며, 사회화하고, 안정시키며, 근심과 모호성을 감소시키고, 외부에 어떤 메시지를 전달하는 기능을 한다(Bolman과 Deal, 1991: 260-262).

은유와 유머. 은유와 유머는 “마치 ~ 인 것 같은”이란 의미로 쓰이는데 이는 너무 복잡하고, 설명

5) 상징 모형의 구성 개념으로서 Deal과 Kennedy는 가치, 영웅, 의식과 행사, 비공식 의사소통(1982: 13~15), Ott는 상징, 언어와 의식, 의례, 행사, 가치와 신념, 가정 등을(1989: 21~45), Trice등은 의례, 의식, 행사, 신화, 모험담, 전설, 설화, 상징, 언어, 동적 유형물, 가공물 등을 들고 있다.(1984: 653~667) 여기서는 Bolman과 Deal(1984, 1991)의 분류를 따른다.

6) Combs는 그의 책 『Myth in Education』에서 교육계에 널리 퍼진 문화적 신화, 인간본성에 관한 신화, 교육 실체에 관한 신화를 기술하면서 잘못된 신화는 부정확한 결과를 초래하며, 발전에 대한 장애가 되고 현상 유지에 급급한 노력을 가져오며, 교사들에게는 욕구 좌절을 느끼게 하고, 학교가 도와주려고 하는 대상인 바로 그 학생들에게까지 손해를 끼치는 결과를 초래할 수 있다고 주장한다.(Combs, 1979)

할 수 없거나 위협적이어서 직접적으로 다룰 수 없는 문제들의 해결방법을 제공한다.

은유는 낯선 것을 친밀하게, 그리고 친밀한 것을 낯설게 만들 때 사용될 수 있으며((Bolman과 Deal, 1984: 164), 복잡한 문제들을 이해할 수 있는 이미지로 압축한 것으로 이는 태도, 행위 등에 영향을 준다.

유머도 역시 조직 내에서 중요한 기능을 수행하는데 유머는 통합하고, 부정적인 내용을 표현하며, 융통성과 적응성에 기여한다. 유머는 거리를 두는 고전적인 방법이지만, 이는 구성원을 사회하고 응집성과 체면을 지켜준다.

이를 종합해 볼 때 상징 모형의 기본 가정은 다음과 같이 제시할 수 있다(Bolman과 Deal, 1991: 244).

- ① 사건의 가장 중요한 것은 어떤 일이 일어났는가 하는 것이 아니라 일어난 일의 의미이다.
- ② 사건의 의미는 무엇이 일어났는가에 의해 결정되는 것이 아니라 인간이 그것을 해석하는 방법에 달려있다.
- ③ 학교 조직에 있어 대부분의 중요한 사건과 과정은 사실상 모호하고 불확실하다. - 무엇이 일어나고, 왜 일어났는지, 다음은 어떻게 될지 알기 어렵다.
- ④ 모호성과 불확실성은 문제 분석, 해결과 의사 결정에 대한 합리적인 접근을 저해한다.
- ⑤ 모호성과 불확실성에 직면할 때, 인간은 모호성과 혼돈을 줄이고, 예언력을 높이며 방향을 제시하기 위해 상징 체제를 만든다. 사건 그 자체는 비논리적이고 유동적이지만 인간의 상징체제는 이들을 다르게 만든다.

### Ⅲ. 요약 및 결론

이상의 내용들을 정리하면, 구조적 모형을 합리성과 효율성이라는 근대 정신을 근간으로 하여 규칙, 감독, 절차, 계통 등을 강조하는 것으로, 합리성, 효율성, 조직의 목표와 역할, 기술이 강조되고, 조직의 목표와 환경에 가장 적합한 구조를 개발하는 방법이 중요시된다. 인간 자원적 모형은 인간과 조직 간의 상호 작용에 초점을 두고 조직 본성과 인성 양쪽을 인정하며 구성원들을 자기 지향적, 자기 통제적으로 보아 이들이 능력을 발휘하도록 여건을 조성하는 것을 강조한다. 즉, 인간 자원 모형은 사람과 조직 간의 상호의존성을 강조하며, 인간의 욕구, 기술과 가치 그리고 공식적 역할과 관계를 더 적합하게 하는 방법에 초점을 둔다. 정치적 모형은 권력, 갈등, 자원 배분, 연합 및 지지 기반 등을 강조하며, 조직을 각기 다른 이해 집단들이 권력과 희소 자원을 얻기 위해 경쟁하는 활동 무대

라고 보고 있다. 그러므로 정치 모형에서는 희소 자원 분배에 대한 여러 집단과 이익 단체들 간의 갈등이 강조되고, 권력, 갈등과 희소 자원의 분배 등의 개념이 중요시되며, 조직은 권력의 활용, 융합, 거래, 갈등을 이해하는 관리자에 의해 얻어지는 협동이 일어나는 정글로 비유된다. 상징적 모형은 조직 내의 대부분의 중요한 사건이나 과정들은 불확실하거나 모호하다는 전제에서 출발하여, 이를 해결하는 방법으로 조직 문화, 신화, 의식 등의 상징 체계를 통해 조직 내의 여러 현상을 해석하고 설명한다. 즉, 상징 모형에서는 의미(meaning)의 문제가 강조되며, 다른 조직 이론보다 권력이나 합리적 계획을 통해 조직을 응집시키는 관리자의 능력의 한계를 강조하며, 관리자는 조직의 질서를 유지하기 위해 이미지, 드라마, magic과 때때로는 행운이나 초자연적인 것에 의지한다고 보는 것이다.

학교 조직은 이러한 구조적, 인간 자원적, 정치적 및 상징적 활동들이 계속 이루어지고 있다. 교육청과 학교 간, 교장과 교사들 간의 구조적인 관계도 존재하고 있으며, 인간 집약적인 활동을 특성으로 하는 학교 조직에서는 인간 자원적 관점의 중요성도 커지고 있다. 또한 학부모와 학교, 학부모와 교사, 그리고 학교장과 전교조 교사들 간의 갈등들도 크게 대두됨에 따라 학교 조직 내의 권력 관계, 갈등 및 이해 관계 등에 대한 이해도 요청되고 있다. 이와 함께 최근에 문제가 되고 있는 공교육의 위기 현상을 해결하기 위한 방편으로 효과적인 학교를 만들기 위한 문화적·상징적 활동의 중요성들도 더욱 커지고 있다. 따라서 학교 조직이 가지고 있는 다양한 측면들을 충분히 고려할 수 없기 때문에 관료제에 입각한 전통적인 관점으로는 이러한 현상에 대한 이해나 대응 방안을 마련하는데 한계가 있을 수밖에 없다. 위에 제시된 다양한 관점들을 사용할 때 학교 조직에서 일어나고 있는 여러 가지 현상들을 보다 잘 이해할 수 있게 될 것이며, 효과적인 학교를 만들기 위한 방안 마련에도 큰 도움이 될 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김성렬 외(1994). *교육행정 및 교육경영*. 서울: 과학과 예술.
- 김창걸(1986). *교육행정학 및 교육경영*. 서울: 형설출판사.
- 남정걸(1983). *교육조직에서의 행정가의 행위에 관한 이론적 분석*. 서울대대학원 박사 학위 논문.
- 안기성(1993). *우리교육을 생각한다*. 서울: 학지사.
- 이낙중(1993). *학교 조직의 행정 행태와 조직 효과성간의 관계 연구*. 고려대학교 대학원 석사 학위 논문.
- 이완정(1984). *학교 조직관리이론*. 서울: 성원사.
- 이형행(1989). *교육 행정*. 서울: 문음사.
- 왕기항(1991). *고등학교 조직 분석: 조직 이론의 시각을 중심으로*. 고려대학교 교육문제 연구소.
- Aldrich, H. E.(1979). *Organizations and environment*. Englewood cliff, NJ: Prentice Hall..
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J.(1976). *Environments of organization*. *Annual Review of Sociology*, 2. 79-105.
- Argiris, C.(1957). *Personality and organization: The conflict between systems and the individual*. New York: Brothers, Publishers.
- Ball, S. J.(1987). *The micro-politics of the school*. London: Methuen.
- Ball, S. T.(1990). *Politics and policy making in education: Explorations in policy sociology*. London: Routledge.
- Bell, L.A.(1980). *The school as an organization: A reappraisal*. *British Journal of Sociology and Education*, 1(2).
- Blase, J.(1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*, London: Sage Publication, Inc.
- Bobbit, F.(1913). *The supervision of city schools: Some general principles of management applied to the problem of city schools systems*. Twelfth yearbook of national society for study of education.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E.(1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E.(1991). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E.(1993). *Leading and managing: Effects of context, culture, and gender*. *Educational Administration Quarterly*, 28(3).

- Campbell, R. F., Fleming, T., Newell, L. J., & Bennion J. W.(1987). A history of thought and practice in educational administration. New York: Teachers College Press.
- Cohen, 1969
- Combs, A. W.(1979). Myths in education. Boston: Allyn & Bacon, Inc
- Davis, K.(1972). Human behavior at work: Human relation and organizational behavior(4th ed.). New York: McGraw Hill Book Co.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A.(1982). Corporate culture: The rites and rituals of corporate life, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Duncan, W. J.(1981). Organizational behavior. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Foster, W.(1986). Paradigms and promises: New approaches to educational administration, Buffalo, NY: Prometheus Books.
- Hanson, E. M.(1996). Educational administration and organizational behavior(4th ed.). Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Heffron, F.(1989). Organization theory and public organizations: The political connection, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F.(1966). Work and the nature of man. New York: World Publishing Co.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G.(2001). Educational administration: Theory, research and practice (6th ed.), New York: Random House.
- Hoyle, E.(1986). The politics of school management. London: Hodder & Stoughton.
- Lowrence, P. R., & Lorsch, J. W.(1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2002). Educational administration: Concepts and practice(3rd. ed.). Stamford, CT: Wadsworth.
- March, J. G., & Simon, H. A.(1958). Organization. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Maslow, A .H.(1954). Motivation and personality. New York: Harper & Brothers, Publishers.
- McGregor, D. M.(1960). The human side of enterprise. New York: McGraw Hill.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W.(1992). Organizational behavior. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Ott, J. S.(1989). The organizational culture perspective. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- Ouchi, W.G.(1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge.

- Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peters, J. J., & Waterman, R. H.(1982). In search of excellence. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1982). Organizational and organization theory. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Pfeffer, J.(1978). The Micropolitics of Organizations. In Meyer, M. W. et al.(Eds.)  
Environments and organizations, San Francisco: Jossey Bass.
- Pfeffer, J.(1978). Organizational Design, Arlington Heights, IL: AHM.
- Robbins, S. P.(1993). Organizational Behavior. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W.R.(1998). Organizations: Rational, natural and open systems(4th ed.). Englewood  
Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Simon, H. A.(1976). Administrative behavior(3rd ed.). New York: Macmillan.
- Whitaker, P. (1997). Primary schools and the future: Celebration, challenges and choices.  
Bristol, PA: Open University Press.
- Woodward, J.(1965). Industrial organization: Theory and practice. New York: Oxford  
University Press

**<Abstract>**

**A Study on Diversified Paradigms in School Organizations:  
Based on Bolman & Deal's Typology**

**Park, Jong Pil(Department of Education)**

The purpose of the study is to examine new paradigms on organization and make some suggestions for better understanding on the school organization. For the purpose of the study, the researcher analyzed various perspectives on organizations based on the four types of organizational perspectives or models suggested by Bolman & Deal(1984, 1991).

In the past, school organizations were analyzed based solely on the bureaucracy suggested by Max Weber, but this approach has some flaws to understand the whole organization. Thus, for better understanding on the school organization, Bolman & Deal suggest four types of perspective on the organization, which is structural, human resource, political and symbolic perspective on the school organization. The structural perspective is based on rationality and efficiency, and rule, supervision, control, goals and roles of organizations are stressed in this perspective. In the human relations perspective which focuses on the interrelation between the person and the organization, the main focus is laid on the interdependency between the person and the organization and human needs. On the other hand, the political perspective focuses on the concepts of power, conflicts, resources distribution, coalition and supports. In this perspective, the organization is conceived as a field of contest to attain limited valuable resources and power. Finally, the symbolic perspective is focused on the culture, myths and ceremonies. Also, in the perspective, it is important that the manager should have the ability of making the organization more cohesive and maintaining orders in organizations.

The result of the study suggests that school organizations have all the perspectives listed above, and the perspective based on solely the bureaucracy have some limitations to understand school organizations and cannot consider various characteristics of school organizations. Thus, when we understand and apply the perspective listed above, we can deal with more effectively various phenomena occurring in schools and get more helps to make schools more effective.