

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 金 璟 培

學校 非公式組織이 學校經營에 미치는
影響에 관한 研究

A Study on the Effect of the School's Informal
Organization on School Management

1998 年 2 月

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

宋 吉 禮

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 金 璟 培

學 校 非 公 式 組 織 이 學 校 經 營 에 미 치 는
影 響 에 관 한 研 究

A Study on the Effect of the School's Informal
Organization on School Management

위 論 文 을 教 育 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 提 出 함

1 9 9 8 年 2 月

漢 城 大 學 校 行 政 大 學 院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

宋 吉 禮

宋吉禮의 教育學 碩士學位 論文을 認定함

1998年 2 月 日

審査 委員長

印

審査 委員

印

審査 委員

印

目 次

I. 緒 論	1
1. 研究의 必要性	1
2. 研究의 目的과 問題	3
3. 研究의 制限點	3
II. 理論的 背景과 先行研究 考察	5
1. 組織과 學校組織	5
2. 非公式組織	9
3. 學校經營과 非公式組織	18
4. 先行研究의 考察	21
III. 研究의 方法	23
1. 研究의 對象	23
2. 測定 道具	24
3. 資料 處理	24
IV. 資料 分析의 結果 및 論議	25
1. 非公式組織의 實態	25
2. 非公式組織에 대한 敎師들의 認識	32

3. 非公式組織이 學校經營에 미치는 影響	36
4. 非公式組織의 機能	50
5. 非公式組織의 統制	53
 V. 要約과 結論	56
1. 要約	56
2. 結論	58
3. 提言	59
 參考 文獻	60
 <附 錄>	62
 Abstract	71

表目次

<표 1> 연구 대상자의 배경변인별 분포	23
<표 2> 설문지의 문항별 구성내용	24
<표 3> 학교내 비공식조직의 참여여부	26
<표 4> 비공식조직에 참여하게 된 동기	27
<표 5> 현재 소속하고 있는 비공식조직	28
<표 6> 조직 모임에의 참여 정도	30
<표 7> 비공식조직의 주요 대화내용	31
<표 8> 비공식조직의 목적	33
<표 9> 비공식조직의 필요성에 관한 견해	34
<표 10> 비공식 조직에 대한 만족도	35
<표 11> 비공식 조직 활동이 영향을 끼치는 교육 분야	36
<표 12> 비공식조직이 학교장의 학교경영에 미치는 영향	37
<표 13> 학교장이 가장 호감을 갖는 비공식조직	38
<표 14> 학교장이 가장 싫어하는 비공식조직	40
<표 15> 비공식 조직에 대한 학교장의 견해	42
<표 16> 비공식 조직에 대한 학교장의 바람직한 태도	44
<표 17> 학교장의 직무수행에 가장 큰 영향력을 행사하는 경우	45
<표 18> 비공식조직이 가장 많이 사용하는 영향력 행사방법	47
<표 19> 가장 효과적인 영향력 행사방법	48

<표 20> 비공식조직으로부터 업무상 영향력을 받았을 때 학교장의 대처 방법	49
<표 21> 비공식조직이 학교경영에 미치는 영향	51
<표 22> 비공식 조직이 학교경영에 미치는 역기능	52
<표 23> 비공식조직 활동에 대한 학교장 통제의 필요성	53
<표 24> 비공식 통제의 필요성	54

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

현대사회는 고도로 발전되고 조직도 대형화·세분화 되고 있기 때문에 조직의 목표를 달성하기 위해서는 리더쉽이 또한 중요하다. 따라서 학교조직을 운영해 나가는 학교장의 위치에서는 통제력을 갖고있는 비공식 조직을 활용해야 한다. 인간은 태어날 때부터 한 組織의 構成員이 되어 성장하면서 자신의 목적을 달성하기 위해 여러 社會集團에 소속되며 그 집단 나름대로 집단의 목적을 달성하고, 체제를 維持하고, 발전시키기 위해서 하나의 조직이 형성되기 마련이다.

여기에 學校組織은 타조직과 마찬가지로 協同行爲의 體制이며 학교고유의 목표 달성을 위해 意圖的으로 形成된 조직이다.

즉 학교는 교육한다는 목적을 가지고 그 目的 達成을 極大化하기 위해서 전체적인 管理體制가 확립 정비되어 조직내의 인적, 물적 자원이 충분히 활용될 수 있어야 하며 조화롭게 이용될 수 있어야 한다. 이러한 학교조직은 合理性을 근거로 하여 업무가 분담되고 역할과 계층에 따른 지위가 제도적으로 마련된 公式的 組織과 인간의 감정을 근거로 한 인간관계에서 자연히 발생한 非公式的 組織으로 구분된다.

이처럼 학교조직을 포함하여 모든 조직은 공식조직과 비공식조직의 두 가지 성격을 지니고 있다. 공식조직은 조직의 목표를 달성하기 위하여 인위적으로 만든 조직으로 구성원의 역할 분담이나 상하관계가 분명하다.

반면에 비공식조직은 조직내의 인간관계를 통하여 자연발생적으로 생겨난 조직으로 이 비공식조직을 통하여 구성원들은 공식조직에서 충족시키지 못한 여러 가지 심리적인 보상을 받기도 한다.

집단의 비공식조직은 구성원간의 인간관계를 원활히 하여 구성원의 士氣가 昂揚되고 勤務意慾도 고취되어 조직의 목적 달성에 기여한다는 보고가 E. Mayo의 호손실험에 의하여 뒷받침되고 있는데, 그의 연구 이후 비공식조직의 중요성을 다루는 연구가 조직에 관한 연구분야에서 하나의 중요한 영역을 차지해 오고 있다.

학교는 학생, 교사를 비롯한 다양한 구성원들이 교육을 위해 설립된 특수조직이다. 학교사회는 조직의 목적을 달성하기 위하여 제도적으로 규정된 다양한 역할을 수행하며 구성원들이 상호작용하는 조직된 체제로 오늘날의 학교사회는 예전에 비해 더욱 기능이 다양화되고 분화되어 가고 있는 실정이다.

이러한 학교조직 내에도 다양한 비공식조직이 존재하여 학교경영에 순기능적인 측면과 동시에 역기능적인 측면을 가지고 있다. 그런데 학교경영에 있어서 비공식조직의 역기능 때문에 관리자층이 이를 터부시하고 그들의 의견을 권리침해로만 여긴다면 민주적인 학교경영은 어렵게 될 수밖에 없을 것이다. 따라서 학교내에 존재하는 비공식조직을 파악하여 학교조직의 공식적인 목표 달성에 활용하는 것은 학교경영자에게 부여된 과제라 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 보다 효율적인 학교경영의 방안을 마련하는데 도움을 주기 위하여 학교조직내에 형성되어 있는 교사들의 비공식조직의 실태를 파악하고, 비공식조직이 전반적인 학교경영에 어떠한 영향을 미치는지를 연구할 필요가 있다.

2. 研究의 目的과 問題

본 연구의 목적은 학교조직내에 형성되어 있는 교사들의 비공식조직의 실태를 파악하고, 비공식조직이 교사들간의 상하관계, 동료관계, 학습지도, 학급경영 등 전반적인 학교경영에 미치는 영향을 알아보고, 학교내에서 발생할 수 있는 문제 예방에 어떤 영향을 끼치는지를 살펴봄으로써 보다 효율적인 학교경영의 방안을 마련하는데 도움을 주고, 궁극적으로는 학교조직의 활성화를 이룩하는 데 연구의 목적이 있다.

연구의 목적에 따른 연구문제를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 학교내에 존재하는 비공식조직의 실태는 어떠한가?

둘째, 비공식조직에 대한 교사들의 인식은 어떠한가?

셋째, 비공식조직이 학교경영에 미치는 영향은 어떠한가?

넷째, 학교조직내 비공식조직의 기능 및 활용방안은 무엇인가?

다섯째, 비공식조직에 대한 통제의 반응은 어떠한가?

3. 研究의 制限點

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 표집대상을 서울, 경기도의 초등학교 교사로 한정하였으므로 본 연구 결과에 대한 해석을 일반화하기에는 제한점을 지닌다.

둘째, 본 연구에 사용된 설문지는 여러 선행연구들의 설문을 참조하여 연구자가 작성하였다.

셋째, 비공식조직에 대하여 교사의 의견만 조사, 분석하였고, 표집상

의 어려움으로 인해 학교장의 견해는 제외되었다는 점에서 일반적 의
견조사의 제한점을 지닌다.

Ⅱ. 理論的 背景과 先行研究 考察

1. 組織과 學校組織

1) 組織의 概念

현대사회는 조직의 시대라고 할 만큼 인간은 조직을 떠나서는 살 수 없다. 일반적으로 組織이란 분담에 따라 일을 하는 각 개인의 責任과 權限과 일의 범위를 정하며 동시에 개인들의 관계를 명확히 하는 것으로 指導過程의 道具라는 성격을 갖는다.

조직에 대한 정의는 학자에 따라 매우 다양하다. 본 연구와 관련된 몇 가지를 고찰해 보면, Barnard는 조직을 의식적으로 조정된 두 사람 이상의 활동이나 힘의 체제, 즉 의식적이고 심사숙고된 그리고 유목적적인 조정을 통해 달성되는 활동의 체제라고 정의하고 조직의 요소로 ① 意思疏通 ② 조직 구성원의 協同意志 ③ 共同目標를 들고 있다.¹⁾ Etzioni는 특정 목적을 추구하기 위하여 신중히 구성되고 재구성된 사회적 단위를 조직으로 규정하고 있다. John M. Gaus는 조직이란 여러 가지 기능과 책임의 분배를 통하여 합의된 목적을 달성할 수 있도록 그들의 노력과 능력을 연결하는 것이라고 정의하고, 조직의 공동목표 달성을 위한 分業的 協同體制의 구성을 세 가지 요건, 즉 ① 共同的 目

1) Chester I. Barnard, The Functions of the Executive(Harvard Univ. Press, 1938) p.73. 을 인용한 신철순, 교육행정 및 경영(서울:교육과학사, 1995), p.83.

標 ② 責任과 業務의 분담 ③ 協同的 關係로 규정하였다.²⁾

한편 김종철은 조직이란 공동의 목표를 추구하는 사람들의 집단으로 어떤 목적을 수행하기 위한 업무체계라고 정의하였고, 강무섭은 조직이란 개인적, 집단적 이익을 균형있게 조화시켜 달성하는 人間 集合體 또는 組合이라고 정의하였는데,³⁾ 이와 같은 여러 정의 속에서 조직이 지니는 특징을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직은 個人들의 集合體이다.

둘째, 조직은 그들이 달성하고자 하는 未來像으로서 특정한 목표와 목적을 가지며 그것을 달성하기 위해 여러 과업을 수행한다.

셋째, 조직은 인적, 물적인 여러 부분요소들로 구성되지만 그러한 요소들은 相互依存的이고 공통의 목표 달성을 위해서 조직되어야 하는 체제이다.

넷째, 조직은 진공 속에 존재하는 것이 아니라 넓은 사회적 환경 속에 존재하는 체제로서 社會的 環境과 상호의존된 일종의 社會體制이다. 사회체제로서의 조직은 目標達成 機能, 適應 機能, 類型維持 機能, 統合 機能을 수행한다.

다섯째, 조직은 사회체제 속의 한 부분체제 혹은 하위체제일 뿐 아니라 자체내에 여러 하위체제로 구성되어 있다.

여섯째, 조직은 비교적 장기간 존속하는 持續性을 지니는 것이 특색이다.⁴⁾

2) John M. Gaus, et al., The Frontiers of Public Administration, (Univ. of Chicago Press, 1936), pp.66-67.을 인용한 김종철, 교육행정의 이론과 실제(서울:교육과학사, 1982), p.140.

3) 강무섭, 현대교육행정이론(서울:형설출판사, 1981), p.325.

4) 안병영 외, 『조직관리론』, (서울:법문사, 1981), p. 123.

2) 학교조직의 특성

사회체제로서의 학교는 조직 일반으로서의 공통적인 속성을 지니고 있는 동시에 학교 자체로서의 특성을 지니고 있다. M. B. Miles는 학교조직이 갖는 기능적 측면의 특성을 目標의 不明瞭性, 投入의 多樣化, 역할수행의 不可視性, 구성원간의 낮은 상호의존성, 비난받기 쉬움, 비전문가에 의한 統制, 낮은 기술투자 등의 일곱 가지로 설명하였다. 또한 윤은상은 학교조직의 특성으로 自律的 構造, 對象의 多樣性, 役割-權限의 不一致, 官僚와 專門職의 갈등, 조직의 多層化 경향을 들고 있다.⁵⁾

이와 같은 학교조직의 특성에 대한 여러 학자들의 견해를 종합 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 학교조직은 변화속도가 느리다. 이 말은 학교사회가 그만큼 保守的이고 閉鎖的인 경향이 강하다는 뜻이다.

둘째, 학교조직은 目標가 분명하지 않다. 즉 일반 기업체의 경우에 하루에 또는 한 시간에 무슨 물건을 몇개 생산한다는 식으로 목표를 명료하게 기술할 수 있는데 비해 학교의 경우는 대상이 인간이고, 목적하는 바가 人間의 行動 變化이기 때문에 무엇을 얼마만큼 알게 한다는 식으로 나타내기가 매우 어렵다.

셋째, 학교조직은 專門機關이다. 즉 성숙한 교사집단과 미성숙한 학생집단이 함께 공존하는 특수 조직체로서의 학교는 전문적인 방법과 기술 및 지식을 필요로 한다. 또한 교육은 인간과 인간 사이에서 이루

5) M. B. Miles, "Planned and Human Behavior : Focus on Schools(McGraw-Hill, 1969).를 재인용한 윤은상, "학교조직에 있어서 관료제적 역기능과 조직건강에 관한 연구", 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989, p.8.

어지는 것이므로 人間關係가 특히 중요시되는 만큼 인간이해를 위한 전문적 지식이 필요한 것이다.

넷째, 학교조직은 環境의 영향을 많이 받는다. 학교는 문화유산을 전수하며 환경에의 적응력을 기르는 동시에 환경을 개조하는 능력을 기르고자 한다. 따라서 학교와 환경은 밀접한 관계에 있으며 서로 영향을 주고받는다.

이러한 학교조직의 네 가지 특성은 학교조직이 지니는 약점이 될 수도 있다. 예컨대 변화속도가 느리기 때문에 사회환경의 지속적인 변화 발전에 낙후되고 고립되기 쉬우며, 목적이 불분명하기 때문에 능률적으로 조직을 운영하기 힘들며 환경과 밀접한 관계가 있다는 것은 그만큼 환경의 지배를 받고 自律性이 침해당할 위험이 큰 것이다.

흔히 학교조직을 단순한 제도적 조직을 갖는 작은 단위의 사회체제로 생각하기 쉬운데 다른 사회조직과는 달리 動機誘發이나 의사소통의 과정이나 상호작용, 의사결정 방법과 목표설정 방법에 있어서 어느 기업체제보다도 복잡하므로 오늘날 이 방면에 관한 연구가 많이 진행되고 있다. 더구나 인력자원의 증대성에 비추어볼 때 學校組織의 目標達成의 極大化는 그 의의가 매우 크다고 하겠으며, 이에 관련한 많은 관심과 연구는 당연하다고 하겠다.

2. 非公式組織

1) 非公式組織의 概念 및 特性

비공식조직은 1930년대 이후의 인간관계론 또는 신고전적 조직이론에서 리더쉽, 士氣, 意思疏通의 문제와 더불어 가장 중요시되어 온 분야가 되었다.

公式組織(formal organization)이 국장, 과장, 계장 등과 같이 조직의 기구표상에 나타난 명문화된 조직으로서 인위적인 조직을 의미한다면, 非公式組織은 기구표상에 나타나 있지 않은 자연발생적 조직을 의미한다. 즉 비공식조직(informal organization)은 자생적 조직, 비공식집단이라고도 한다. 공식조직이 달성해야 할 목표가 있고 성원의 행동을 규제할 행위기준이 있는 반면에, 비공식조직은 개인간의 自然發生的으로 성립된 조직이므로 달성해야 할 目的意識도 없고, 合理的인 行爲基準도 없다. 일반적으로 공식조직은 능률의 논리에 의거하여 전체적인 秩序를 추구하고 있는데 반하여, 비공식조직은 감성의 논리에 의거한 부분적인 질서를 추구하고 있다.⁶⁾

또한 김창걸은 비공식조직이란 현실의 인간관계 및 행태를 중심으로 한 비합리적, 감정적, 대면적 측면에서 이루어진 자연발생적 조직으로 공식적 조직내의 개인조직, 클럽과 파벌 등의 소집단 및 일차적 집단이라고 말하고 그 특징을 다음과 같이 들고 있다.⁷⁾

① 비공식조직은 혈연, 지연 또는 동창관계 등으로 인하여 자연발생

6) 신중식 외, 『현대교육행정학』, (서울:교육출판사, 1987), p.44.

7) 김창걸, 『교육행정학』, (서울:박문각, 1985), p. 206-207.

적인 현실적 인간관계로 이루어진 조직을 의미한다.

- ② 비공식조직은 感情의 論理에 따른다.
- ③ 비공식조직은 내면적, 내향적이어서 不可視的인 性格을 띤다.
- ④ 비공식조직은 대면적인 현실적 인간관계에 의한 소집단이다.
- ⑤ 비공식조직은 지도자의 권위가 부하들의 동의에 의해서 존재하는 상향적인 것이다.
- ⑥ 비공식조직은 부분적 질서를 담당할 뿐이다.

이와 함께 조석준은 비공식조직과 공식조직을 비교하여 그 특성을 다음과 같이 말하고 있다.⁸⁾

- ① 공식조직은 인위적인 조직인데 비하여 비공식조직은 조직원들 상호간의 교호작용을 통하여 자연히 발생하는 것이다.
- ② 공식조직은 표면적 또는 외재적인 조직인 반면에 비공식조직은 裏面的 또는 內在的인 組織이라 할 수 있다.
- ③ 공식조직은 문서화된 조직인데 반하여 비공식조직은 문서화되어 있지 않으며 조직원들의 생생한 행동이나 태도 속에서 동태적으로 파악되어야 하는 조직이다.
- ④ 공식조직은 能率의 論理에 따라서 구성된 것인데 대하여 비공식조직은 능률은 그리 대단한 의의를 갖지 않으며 구성원들 상호간의 친근성, 감정의 소통 때문에 모인 것으로 감정적인 것, 기본적인 것이 더 지배하는 조직이다.

이상과 같이 비공식조직은 어떠한 원칙이나 바람직한 구성, 방법, 규정도 없다. 그렇다고 해서 비공식조직을 공식조직과 분리하여 생각할

8) 조석준, 『조직학개론』, (서울:박영사, 1979), p. 74.

수도 없다. 왜냐하면 조직내에서의 작업능률을 향상시키는데 있어서는 공식조직보다는 비공식조직하에서의 人間關係 改善의 성패가 더욱 중요한 요인으로 취급되고 있다는 사실을 유의해야 하기 때문이다. 이와 같이 현실의 조직에 있어서 어느 것이 공식조직이며 어느 것이 비공식 조직인가는 구별하기 어려운 경우가 많으며, 양자는 공존하면서 협동적 관계에 있는 경우도 있고 때로는 대립적 관계에 있는 경우도 있다.

그러므로 비공식조직은 공식조직이 존재하는 곳에는 어디든지 존재하므로 모든 행정가들은 공식조직만으로 사무를 집행하기보다는 비공식조직의 중요성을 알고 양자간의 조화로운 관계 지속에 노력해야 할 것이다.

2) 非公式組織의 形成要因

비공식조직은 인간의 욕구와 관련되는 것으로 개인의 감정과 기분을 기조로 하여 구성원의 일상적이고 자연적인 조직으로 조직관리면에서 특히 중요한 요소로 고려되어야 한다. 오늘날 학교현장에서는 구성원 상호간 역할수행의 성취도 중요하지만, 학교경영에 있어서는 인간관계가 성패를 좌우할 정도로 중요한 요인이므로 학교장의 知覺과 敎育哲學, 구성원인 교사와의 人間關係 改善이 이루어지고 있느냐에 따라서 일선 교육현장에 있어서의 교육문제에 대한 진통도 대화로 해결될 수 있음을 시사하고 있다. 非公式組織의 形成要因을 살펴보면 다음과 같다.⁹⁾

9) 김운태, 『조직론』, (서울:박영사, 1979), p. 78.

첫째, 인간은 인격과 개성을 가지고 있기 때문에 그의 행동은 어떤 규칙이나 구속에 의해서만 규제되는 것이 아니고 그의 필요, 감정, 태도 등에 의거하여 행동하며 그의 개인적인 好惡에 따라 협력도 하고 협력을 하지 않기도 한다. 이와 같이 인간이 규칙보다는 그의 감정, 태도, 욕구 등에 따라 행동하는 데서 비공식조직이 형성된다.

둘째, 인간은 직장, 직종, 제도상의 신분 등을 같이 하고 있는 공식조직 이외에도 공동적 이익이나 취미, 성격, 이데올로기, 비슷한 환경, 생활정도, 종속적인 유대, 종교적 신앙관계, 연령, 성별, 국적, 정치적 신념, 지연, 혈연 및 동창관계 등 第一次的 및 第二次的 紐帶를 중심으로 하여 각종 소집단을 핵심으로 비공식조직을 형성한다.

셋째, 일반적으로 공식적 권위와 그 실제적 영향과의 사이에 그리고 타인의 행동을 직시할 수 있는 법적 명령권과 인간의 사실상 권력 사이에 적지 않은 간격과 차이가 생기는 바 이것이 비공식조직을 형성하게 하는 소지가 된다.

넷째, 개인조직이 토대가 되어 비공식조직이 형성되기도 한다.

다섯째, 공식적 조직내에서 개인은 자기 완성의 한 방편으로서 더 나아가 적응적 태도의 하나로서 비공식조직을 형성한다.

한편 비공식조직의 형성요인은 일반적으로 선천적 요인과 후천적 요인으로 나눌 수 있다. 선천적 요인으로는 직원의 기질 및 성격의 동질성, 성별, 연령, 혈연관계 등이며, 후천적 요인으로는 조직체 외부에 존재하는 요인과 조직체 내부에 존재하는 요인으로 나눌 수 있는데, 외부에 존재하는 요인은 동향관계, 知人·온혜관계, 출신학교 관계, 학력과 교육정도, 거주지 인근성 등을 들 수 있고, 내부에 존재하는 요인으로

는 업무의 유사성, 직무장소의 근접성, 근무기간, 계급 또는 직위 등을 들 수 있다. 그밖의 요인으로는 인종, 국적, 취미, 종교, 오락, 기호 등을 들 수 있다.¹⁰⁾

그런데 유의할 점은 위에 열거한 모든 요인들이 직접 비공식조직을 형성하게 하는 것이 아니라, 다만 이러한 요인으로 인하여 상호 인격적 접촉의 계기를 마련해 주는데 불과하고 비공식조직의 성립 그 자체를 좌우하는 것도 아니며 이러한 요인을 계기로 하여 人格的, 心理的 統合이 맺어질 때 비로소 비공식조직이 형성되는 것이다.

3) 非公式組織의 類型

비공식조직은 활동 실태가 유동적이므로 간단하게 유형을 포착하기란 어렵다. 박희윤은 비공식집단의 유형으로 출신학교 관계에 의한 동창집단, 학력 및 교육정도가 같고 인정받는 경우에 의한 동질집단, 성격 일치와 상호이해를 지닌 친교집단, 출신지역이 같은 지연집단, 친목과 상호협조에 따른 친목집단, 담당교과가 같은 경우의 동과목집단, 연령, 직책, 좌석 등이 인접할 경우에 맺어지는 동료집단, 비판적 입장을 취하고 변화를 시도하고자 하는 개혁집단, 受惠關係인 恩惠集團, 친척관계인 혈연집단, 권력, 경제 등의 배경관계인 배경집단, 상호접근 정도에 따라 혼성집단, 동거주집단, 부부교사집단, 동정집단, 감화집단, 종교집단, 협력집단, 취미집단 등으로 나누고 있다.¹¹⁾

또한 비공식조직의 유형은 여러 가지 기준에 따라 분류될 수 있는데,

10) 박연호, 『인간관계론』(서울:박영사, 1977), p.66-67.

11) 박희윤, “중고등학교내의 비공식조직이 학교장의 직무수행에 미치는 영향에 대한 연구”, 서울대학교 교육대학원 석사학위논문, 1973, pp.21-22.

예컨대 공식조직을 기준으로 분류될 수 있고, 그 구성원간의 욕구충족의 기능을 기준으로 분류될 수도 있으며, 그들의 귀속성이나 업적을 기준으로 유형을 분류할 수도 있다.¹²⁾

(1) 공식적 조직을 기준으로 한 분류

- ① 수평적 단위내 집단 : 동일조직의 동일계급에서 발생하는 비공식조직
- ② 수평적 단위간 집단 : 상이한 조직의 동일계급에서 발생하는 비공식조직
- ③ 수직적 단위내 집단 : 동일조직의 상이한 계급에서 발생하는 비공식조직
- ④ 수직적 단위간 집단 : 상이한 조직의 상이한 계급에서 발생하는 비공식조직

(2) 욕구 충족의 기능을 기준으로 한 분류

- ① 사적 취미가 같은 사람들끼리의 집단
- ② 공리적 욕구 충족을 같이 하기 위한 집단
- ③ 이념과 사고방식의 일치에 의한 집단

(3) 귀속감을 기준으로 한 분류

- ① 출신지에 의한 집단
- ② 혈연에 의한 집단
- ③ 출신교에 의한 집단

12) 윤재풍 외, 『조직관리론』(서울:법문사, 1981), p. 211.

4) 非公式組織의 機能

어떤 조직에 있어서도 順機能과 逆機能은 존재하고 있다. 공식조직은 제도상 순기능을 위주로 작용하고 있지만, 비공식조직은 제도상의 문제보다는 인간관계를 기본요건으로 하여 조직체의 목적을 달성할 때 개인의 과업수행에 크게 도움이 된다.

비공식조직은 이러한 인간관계를 효과적으로 수행하도록 해주는 기능을 갖는 반면에 감정을 바탕으로 한 인간관계이기 때문에 자기 의사에 반할 때에는 조직의 목표 달성에 역행하는 기능을 갖기도 한다. 과거에는 비공식조직의 逆機能만을 생각하고 이에 부정적으로 대처해 왔으나 현대 조직이론에서는 順機能 측면이 많이 고려되고 있다.

(1) 非公式組織의 順機能

Barnard는 비공식조직의 순기능으로 의사전달수단 기능, 응집성 유지 기능, 개인의 고결성, 자기존중, 독립적 선택에 대한 자신감 유지 기능을 들고 있으며,¹³⁾ Dubin은 비공식조직의 순기능을 다음과 같이 제시하고 있다. ① 비공식조직에 배당된 업무를 능률적으로 수행하는 것으로 이는 집단성원의 협력과 집단결정 업무에 대한 지식의 분담을 통해서 성취되며, ② 업무수행에 있어서 각 개인의 혁신 및 독창력을 고무할 수 있는 환경을 제공하는 것이다. ③ 집단의 각 개인들에게 행동의 기초를 확립하고 유지하는 일이다. ④ 개인의 자신에 대한 영상과 인성적 통합을 유지하는 것이다.¹⁴⁾

13) Chester I. Barnard, op. cit., p.122.

14) R. Dubin, Human Relations in Administration(Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall, 1951), p.68.

또한 유종해는 비공식조직의 순기능을 다음과 같이 열거하고 있다.¹⁵⁾

① 비공식조직은 조직 구성원에게 부과한 업무를 능률적으로 수행하게 할 수 있다. 즉 能率的인 業務遂行에 필요한 집단 구성원 사이의 원활한 협동관계와 집단적 결정에의 참여, 그리고 유기적인 상호 의존관계 등을 가능하게 한다.

② 비공식조직은 조직 구성원에게 만족감을 주고 직무집단을 안정화시켜 준다. 즉 비공식조직을 통하여 조직 구성원들은 歸屬感과 安定感을 느끼게 되고 공식조직에서 오는 疏外感을 어느 정도 극복할 수 있다.

③ 비공식조직은 구성원이 서로 정보를 교환할 수 있는 의사소통체계와 그 통로를 확장시켜주는 역할을 한다. 의사소통은 공식통로에만 의존할 수 없으며 비공식조직의 의사전달도 활용하여야 조직 전체의 의사소통이 활발하게 된다. 그러므로 관리자는 비공식조직을 통하여 조직 구성원의 업무태도와 내부사정 등 조직의 생리를 파악할 수 있으며, 공식조직의 내용인 조직도표는 해부학의 기준만을 제시하여 주는데 불과하지만 비공식조직은 조직의 생리학, 병리학을 동시에 제공해 준다.

④ 비공식조직은 그것을 구성하는 개인으로 하여금 자기실현과 자기혁신을 가능하게 하고 개발할 수 있게 하는 중대한 역할을 한다. 즉 직무를 수행하는데 있어서 개인의 창의력과 혁신을 고취하는 환경을 만들어주며 구성원간의 협조와 직무에 관한 경험을 교류함으로써 직무능률을 향상시킨다.

(2) 非公式組織의 逆機能

비공식조직이 순기능을 할 때는 공식조직에 바람직한 영향을 주게

15) 유종해, 『현대조직관리』, (서울:박영사, 1987), pp. 369-370.

되나 비공식조직은 항상 순기능만을 한다는 보장은 없는 것이다. 때로는 비공식조직의 구성원이 반공식적인 행위나 규범을 가질 때에는 경영층에 대한 불평불만이 생겨서 다음과 같은 역기능이 있을 수 있다.

첫째, 어느 개인의 불안과 불만을 집단 전원의 것인 양 유포시킬 우려가 있다.

둘째, 공식적인 의사전달이 와전됨으로써 조직의 활동을 잘못된 방향으로 이끌어갈 수 있다.

셋째, 조직 전체의 이익보다도 소수집단의 이익을 앞세움으로써 조직의 균형을 파괴할 수도 있다.

넷째, 정실주의를 조장할 우려가 있으며 파벌을 조성할 위험성이 있다.

다섯째, 개인의 이해와 관련된 활동을 할 우려가 있어 행정의 중립성을 저해하게 된다.

여섯째, 사집단화하여 압력단체의 역할을 할 우려가 있다.

또한 송미섭 등은 비공식조직의 역기능을 첫째, 비공식조직은 조직내 파벌집단을 조성함으로써 대립과 갈등 및 분열을 조장할 수 있는 가능성이 있고 둘째, 비공식조직은 그 목표가 공식조직의 목표에 도전 혹은 대항하는 경우가 있으며 셋째, 비공식조직은 특정인의 개인 목적을 위하여 동원되거나 이용될 경우가 있으며 넷째, 비공식조직은 근거없는 소문이나 거짓정보가 많이 유포된다고 보고 있다.¹⁶⁾

이상에서 살펴본 바와 같이 비공식조직은 순기능적인 측면과 동시에 그것을 저해하는 역기능을 지니고 있다. 그런데 학교경영에 있어서 비공식조직의 역기능 때문에 관리자층이 이를 회피하고 무관심하게 생각

16) 송미섭 외, 『교육행정 및 교육경영론』(서울:형설출판사, 1991), pp. 72-73.

한다면, 오히려 민주적인 학교경영은 어렵게 될 수밖에 없다. 민주적인 학교경영을 위해서는 비공식조직에 대한 지속적인 관심과 비공식조직의 역기능을 순기능화하는 방안을 찾아내어 이를 학교경영에 활용하는 관리전략이 필요한 것이다.

3. 學校經營과 非公式組織

1) 效率的인 學校經營

학교경영은 교육목표 또는 경영목표를 달성하기 위하여 학교교육 체제의 제반 인적, 물적 자원 그리고 기술 및 정보를 확보하여 조직하고 그 활용을 조정, 통합, 평가하는 활동과 과정이다. 한기우는 학교경영은, 단위 학교의 행정을 동태적으로 파악하고 計劃, 政策 豎立, 組織, 運營, 評價 등 광범위하게 다루는 입장에서 사용되는 개념으로, 학교행정의 동태적 파악과 학교조직과 사회적 환경요인과의 관련성을 중시하고 경영자의 입장에서 창조성과 교육적 생산성을 지적하는 뜻으로 정의하였다.¹⁷⁾

그렇기 때문에 학교경영은 사회와의 관련 속에서 학교조직의 목표를 정립하고 학교를 운영하는 뜻이 포함되며 指示, 命令 위주의 현상유지는 학교경영이라 볼 수 없다. 즉 학교경영이란 교육목표를 효율적으로 달성하기 위하여 교장과 교직원 집단이 협력하여 수행하는 조직적 활동이며 총괄적 작용이라고 할 수 있다.¹⁸⁾

17) 한기우, 『교육경영학』, (서울:울유문화사, 1977), p.64.

18) 김운태, 『교육행정·경영 신론』, (서울:배영사, 1988), p. 424.

그러나 아직도 학교경영을 제도나 법규, 자원의 틀 속에서 경직된 행정집행 혹은 절차적 수단을 강조하는 관리 위주의 측면으로 보는 경향이 많이 있다. 이러한 학교관리야말로 교직원의 활동을 피동적으로 만들기 때문에 창의력을 기대할 수 없고 결과적으로는 교육활동의 침체를 가져오게 된다. 보다 창의적이고 능동적인 참여와 활동을 위한 학교경영의 바람직한 방향을 찾아야 한다고 본다.

또한 교육현장에서는 敎育의 民主化, 學校經營의 科學化에 대한 요구가 있음에도 불구하고 전통적인 관료주의적 경영으로 학교경영이 비효율적으로 이루어지는 경우가 발견되고 있다. 이러한 현상을 개선하기 위해서는 무엇보다도 세계화에 부응하기 위한 교육 대개혁이 이루어져야 할 것으로 본다. 학교는 어떤 인간을 육성할 것인가에 대한 뚜렷한 목표를 설정하고 이러한 인간 육성을 위해서 최적의 교육내용을 선정하고 과학적인 방법으로 경영의 효율화를 도모하여야 할 것이다.

2) 非公式組織의 統制와 活用

비공식조직의 기능은 순기능과 역기능의 양면이 있으므로 비공식조직을 과소평가해도 안 되고, 그 역기능을 최소화시키고 순기능을 최대화시키는 것이 필요하다. 그러므로 비공식조직을 효율적으로 통제하는 것이 중요하다.

김창절은 비공식조직을 효과적으로 統制, 活用하기 위해서는 다음과 같은 점에 유의해야 한다고 밝히고 있다.¹⁹⁾

① 비공식조직의 발견과 실태 파악

19) 김창절, 『교육행정학』, (서울:박문각, 1985), p. 143.

- ② 비공식조직의 인정
- ③ 공식조직 목표와의 일치 유도
- ④ 비공식조직 지도자와의 대화
- ⑤ 강제적인 방법

윤재풍 등은 비공식조직의 효과적인 통제 및 활용방안을 다음과 같이 제시하고 있다.²⁰⁾

① 비공식조직은 自然發生的이므로 抑壓을 해도 그것이 없어질 수 없으며, 오히려 그로 인한 부작용만 심해자므로 抑壓하는 것은 금해야 한다.

② 공식조직의 관리자는 조직내의 비공식조직의 존재, 유형, 목표 및 기능 등의 실태를 파악해야 한다.

③ 공식조직의 목표와 비공식조직의 목표를 일치시키도록 조직내의 의사전달을 촉진하고, 비공식조직의 대표자를 조직체의 의사결정에 참여시켜야 한다.

④ 비공식조직의 지도자를 발견하고 그와의 접촉에 특별한 배려를 하여야 한다.

⑤ 조직체의 존재와 기능을 해치는 비공식조직은 그 구성원의 근무지 혹은 근무조직 단위의 분리, 지도자의 격하, 전보 등의 강제적 방법을 통하여 통제할 수 있다.

위에서 살펴보았듯이 여러 가지 비공식조직의 통제 및 활용방안이 제시되고 있으나 비공식조직에 대한 통제는 사실상 불가능하다고 할 수 있다. 왜냐하면 비공식조직은 공식조직의 일반성, 지연성이 주는 불만, 불평을 극

20) 윤재풍 외, 『전계서』, pp. 253-254.

복하기 위하여 현실적인 인간관계를 토대로 자연발생적으로 형성되는 측면을 가지고 있으며, 또한 내재적이고 불가시적이기 때문이다.

그러므로 관리자는 비공식조직에 대한 인정과 조화가 사기진작의 근거가 될 수 있다는 점에서, 또한 행정능률 확보의 요인이 된다는 점에서 강제적인 통제보다는 재정적 지원 및 비공식조직 지도자의 의사결정 참여 등 긍정적인 방법을 통한 통제가 필요하다고 하겠다. 또한 관리자는 비공식조직 자체의 존재를 인식하고 이해하는 태도를 보이고 인간관계적 기술을 발휘함으로써 공식, 비공식조직의 양면에서 존경받도록 노력하여야 할 것이다.

4. 先行研究의 考察

본 연구와 관련있는 선행연구 내용을 고찰한 결과는 다음과 같다.

이상호는²¹⁾ 서울 시내 공립국교에 근무하는 교사들을 대상으로 학교내 비공식조직의 견해가 학교장의 의사결정에 미치는 영향을 조사하였고, 김영국은²²⁾ 비공식조직의 형성요인과 유형, 필요성에 대한 인식, 주된 화제 등을 조사하였는데 학교경영에 영향을 주는 분야는 학습지도, 생활지도, 학급경영이라고 하였다.

고주훈은²³⁾ 성남시의 중학교 교사들을 대상으로 한 학교 조직내의 비공식조직에 관한 연구에서 비공식조직 상호간의 작용은 구성원간의 바람

21) 이상호, “학교내 비공식조직에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1994.

22) 김영국, “학교내의 비공식조직이 학교경영에 미치는 영향에 관한 연구”, 성균관대학교 교육대학원 석사학위논문, 1986.

23) 고주훈, “학교조직내의 비공식조직에 관한 연구”, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 1988.

직한 인간관계 형성에 도움을 주고 개개인의 욕구불만에 대한 돌파구가 되어 학교경영 발전에도 기여한다고 하였다.

또한 김의웅은²⁴⁾ 조직의 기초조사와 조직건강에 영향을 주는 정도를 학교별, 남녀별, 경력별로 실제와 기대간의 의의도를 조사하여 비공식조직이 조직목적 중심으로 운영되고 있다고 밝혔으며, 조직건강도를 높이기 위해서는 비공식조직을 적극적으로 활용하여야 한다고 하였다.

박종국은²⁵⁾ 육군 초급장교들을 대상으로 군내 지휘통솔 유형에 관한 견해를 묻고 부하들 사이에 형성되어 있는 비공식조직을 파악하고 이를 어떻게 활용하는지를 조사, 연구한 결과, 대다수의 장교들이 과업보다는 인간관계를 중시하였고, 민주적 통솔이 효과적이라고 하였으나, 비공식조직의 중요성을 모르고 있었을 뿐만 아니라 이를 적극적, 조직적으로 파악하고 지휘, 통솔에 활용하고 있지 못하고 있음을 문제점으로 지적하였다.

이러한 선행연구의 고찰을 토대로 하여 본 연구에서는 서울과 지방에 소재한 초등학교 교사들을 대상으로 하여 비공식조직의 실태와 인식, 학교경영에 미치는 영향, 비공식조직의 기능과 통제에 대한 견해 등을 중심으로 비공식조직에 대한 교사들의 인식이 그들의 배경변인 즉 성별, 경력별, 직위별, 학력별, 학교 소재지별에 따라 어떠한 차이를 보이는지를 분석, 연구함으로써 효율적인 학교경영의 방안을 마련하는데 도움을 주고자 한다.

24) 김의웅, “학교조직내의 비공식조직이 학교 조직건강에 미치는 영향”, 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.

25) 박종국, “비공식조직의 리더쉽에 관한 연구”, 단국대학교 경영대학원 석사학위논문, 1995.

Ⅲ. 研究의 方法

1. 研究의 對象

본 연구는 서울과 경기도에 소재한 초등학교의 교사 300명을 대상으로 조사를 실시하였다. 1997년 9월초부터 약 2주간 설문지를 각 학교에 직접 배부한 후 회수하였는데, 회수한 275부의 설문지중(회수율 91.7%) 분석이 곤란한 9부를 제외한 266부의 설문지를 분석 대상으로 하였다. 연구조사 대상자의 배경변인별 분포는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 대상자의 배경변인별 분포

변 인	구분	인원(명)	백분율(%)
성 별	남	106	40.00
	여	159	60.00
경 력	0 ~ 5년	22	8.30
	6 ~ 10년	36	13.58
	11 ~ 15년	38	14.34
	16 ~ 20년	66	24.90
	21년 이상	103	38.87
현 직 위	교 사	211	79.92
	주 임 교 사	53	20.08
학 력	일 반 대 학 졸	14	5.36
	교 대 졸	192	73.56
	대 학 원 졸	37	14.18
	기 타	18	6.90
학교소재지	시	187	71.10
	읍 · 면	76	28.90

2. 測定 道具

본 연구에서 사용한 측정도구는 선행연구 분석을 기초로 하여 연구자가 본 연구문제에 맞도록 수정보완하여 22문항으로 작성하였으며 설문지의 문항별 구성내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문지의 문항별 구성내용

영 역	문 항 번 호
비공식조직의 실태분석	1, 2, 3, 4, 5
비공식조직에 대한 교사들의 인식	6, 7, 8
비공식조직이 학교경영에 미치는 영향	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
비공식 기능의 기능	19, 20
비공식 조직의 통제	21, 22

3. 資料 處理

회수된 설문지 자료는 통계처리를 위하여 SAS(Statistical Analysis System) Program을 사용하여 교사의 각 배경변인별로 백분율과 χ^2 -test를 실시하였다.

IV. 資料 分析의 結果 및 論議

1. 非公式組織의 實態

교사들이 참여하고 있는 학교내 비공식조직의 실태를 알아보기 위하여 비공식조직의 참여여부, 참여한 동기, 현재 소속된 비공식조직의 유형, 참여 정도, 비공식조직내의 주요 대화내용 등을 조사한 결과는 다음과 같다.

먼저 학교내의 비공식조직에 참여하고 있는지를 질문한 결과, '참여하고 있다'가 전체의 77.4%, '참여하고 있지 않다'가 22.6%로 대다수의 교사들이 비공식조직에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 이를 교사의 각 배경변인별로 살펴보면 성별로는 남교사의 80.2%, 여교사의 76.1%가 비공식조직에 참여하고 있는 것으로 나타났으며, 경력별로는 16-20년, 0-5년의 교사들이 각각 81.8%로 이들 교사들이 비공식조직에 가장 많이 참여하고 있는 것으로 나타났다. 또한 직위별로는 교사들보다는 주임교사들이, 학력별로는 일반대졸의 교사들보다 교대졸업의 교사들이, 학교 소재지별로는 읍·면 지역의 교사들보다 시지역의 교사들이 학교내 비공식조직에 더 많이 참여하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 학교내 비공식조직의 참여여부

() %

구 분	변 인	참여하고 있다	참여하고 있지 않다	계	
성 별	남	85(80.2)	21(19.8)	106(100.0)	$\chi^2 = 0.614$ $df = 1$ $p = 0.433$
	여	121(76.1)	38(23.9)	159(100.0)	
경 력	0~5년	18(81.8)	4(18.2)	22(100.0)	$\chi^2 = 2.678$ $df = 4$ $p = 0.613$
	6~10년	26(72.2)	10(27.8)	36(100.0)	
	11~15년	31(81.6)	7(18.4)	38(100.0)	
	16~20년	54(81.8)	12(18.2)	66(100.0)	
	21년 이상	76(73.8)	27(26.2)	103(100.0)	
현직위	교 사	162(76.78)	49(23.2)	211(100.0)	$\chi^2 = 0.147$ $df = 1$ $p = 0.701$
	주임교사	42(79.3)	11(20.8)	53(100.0)	
학 력	일반대학졸	8(57.14)	6(42.9)	14(100.0)	$\chi^2 = 6.838$ $df = 3$ $p = 0.077$
	교 대 졸	154(80.2)	38(19.8)	192(100.0)	
	대학원졸	28(75.7)	9(24.3)	37(100.0)	
	기 타	11(61.1)	7(38.9)	18(100.0)	
학 교 소재지	시	148(79.1)	39(20.9)	187(100.0)	$\chi^2 = 1.409$ $df = 1$ $p = 0.235$
	읍 · 면	55(72.4)	21(27.6)	76(100.0)	
전 체		206(77.4)	60(22.6)	266(100.0)	

비공식조직에 참여하게 된 동기를 질문한 결과, 그 반응결과를 제시하면 <표 4>와 같다. 현재 비공식조직의 일원이라면 비공식조직에 참여하게 된 동기는 무엇인지를 질문한 결과, 자진해서 참여한 경우가 전체의 70.7%로 나타나 가장 높은 비율을 보였다. 그외에 권유에 의해서 참여한 경우가 14.9%, 기타 8.4%, 우연히 참여한 경우가 5.1%로 나타났다. 결과적으로 성별, 경력에 영향을 받지 않고 무관하게 참여하고 있다는 것이다.

<표 4> 비공식조직에 참여하게 된 동기

() %

구 분	변 인	우연히	권유	자진해서	압력	기타	계	
성 별	남	6(6.6)	16(17.6)	64(70.3)	0(0.0)	5(5.5)	91(100.0)	$\chi^2 = 4.476$
	여	5(4.0)	16(12.9)	88(71.0)	2(1.6)	13(10.5)	124(100.0)	df = 4 p = 0.345
경 력	0~5년	2(9.1)	6(27.3)	11(50.0)	1(4.6)	2(9.1)	22(100.0)	$\chi^2 = 14.708$ df = 16 p = 0.546
	6~10년	3(10.7)	3(10.7)	19(67.9)	0(0.0)	3(10.8)	28(100.0)	
	11~15년	2(6.9)	4(13.8)	20(69.0)	0(0.0)	3(10.3)	29(100.0)	
	16~20년	6(2.0)	9(17.7)	39(76.5)	0(0.0)	2(3.9)	51(100.0)	
	21년 이상	3(3.6)	10(12.1)	61(73.5)	1(1.2)	8(9.6)	83(100.0)	
현직위	교 사	10(5.8)	27(15.6)	118(68.2)	2(1.2)	16(9.3)	173(100.0)	$\chi^2 = 2.684$
	주임교사	1(2.5)	5(12.5)	32(80.0)	0(0.0)	2(5.0)	40(100.0)	df = 4 p = 0.612
학 력	일반대학졸	0(0.0)	3(25.0)	7(58.3)	0(0.0)	2(16.7)	12(100.0)	$\chi^2 = 8.237$ df = 12 p = 0.766
	교 대 졸	8(5.1)	22(14.1)	113(72.4)	2(1.3)	11(7.1)	156(100.0)	
	대학원졸	2(6.9)	4(13.8)	21(72.4)	0(0.0)	2(6.9)	29(100.0)	
	기 타	0(0.0)	2(15.4)	8(61.5)	0(0.0)	3(23.1)	13(100.0)	
학 교 소재지	시	7(4.6)	22(14.6)	112(74.2)	1(0.7)	9(6.0)	151(100.0)	$\chi^2 = 5.045$
	읍·면	3(4.9)	9(14.8)	39(63.9)	1(1.6)	9(14.8)	61(100.0)	df = 4 p = 0.283
전 체		11(5.1)	32(14.9)	152(70.7)	2(0.9)	18(8.4)	215(100.0)	

현재 소속하고 있는 비공식조직의 유형을 질문한 결과, 가장 많이 참여하고 있는 조직은 동창·동문조직이 26.9%로 가장 많았고, 그 다음으로 친목조직 20.4%, 동학년조직 14.8%, 동성조직(남교사 또는 여교사 모임) 10.0%, 취미·오락조직 9.1%, 종교조직 5.1%순으로 나타났다. 특히 교사의 성별에 따라 통계적으로 매우 유의한 차이를 보였는데 ($P<.001$), 남교사는 동창·동문조직 30.0%, 친목조직 23.7%, 동학년조직 9.9%순으로 나타났는데 비해, 여교사는 동창·동문조직 24.5%, 동학년조직 18.4%, 친목조직 18.1%순으로 나타나 차이를 보였다. 즉 전체적으

로 남교사들이 동창·동문조직에 참여하는 비율이 더 높게 나타났고, 남교사들은 동학년조직보다는 친목조직을 더 선호하고, 반대로 여교사들은 친목조직보다는 동학년조직을 더 선호하고 있는 것으로 나타났다.

<표 5> 현재 소속하고 있는 비공식조직

		()%									
변인	구 분	동창·동문 조직	종 교 조 직	동년배 조직	동교과 조직	동성 조직	동기 조직	동향 조직	친 목 조 직	취미·오 락조직	계 조직
성 별	남	76 (30.0)	2 (0.8)	7 (2.8)	6 (2.4)	22 (8.7)	13 (5.14)	10 (3.95)	60 (23.7)	20 (7.9)	10 (3.9)
	여	88 (24.5)	29 (8.1)	13 (3.6)	2 (0.6)	39 (10.9)	5 (1.4)	5 (1.39)	65 (18.1)	36 (10.0)	7 (1.9)
경 력	0~5년	16 (32.0)	5 (10.0)	2 (4.0)	0 (0)	7 (14.0)	3 (6.0)	0 (0)	9 (18.0)	2 (4.0)	0 (0)
	6~10년	21 (27.2)	6 (7.8)	1 (1.3)	0 (0)	7 (9.1)	3 (3.9)	2 (2.6)	17 (22.1)	9 (11.7)	1 (1.3)
	11~15년	21 (25.9)	3 (3.7)	2 (2.5)	1 (1.2)	6 (7.4)	1 (1.2)	2 (2.5)	13 (16.1)	11 (13.6)	0 (0)
	16~20년	40 (25.1)	7 (4.4)	6 (3.8)	5 (3.1)	18 (11.3)	3 (1.9)	7 (4.4)	34 (21.4)	15 (9.4)	6 (3.7)
	21년 이상	65 (27.0)	10 (4.2)	7 (2.9)	2 (0.8)	22 (9.1)	8 (3.3)	4 (1.7)	52 (21.6)	19 (7.9)	10 (4.1)
현 직 위	교 사	128 (26.3)	29 (6.0)	15 (3.1)	4 (0.8)	96 (9.5)	14 (2.9)	14 (2.9)	98 (20.1)	46 (9.5)	14 (2.8)
	주임교사	35 (28.7)	2 (1.6)	4 (3.3)	4 (3.3)	15 (12.3)	3 (2.5)	1 (0.8)	27 (22.1)	10 (8.2)	3 (2.4)
학 력	일반대학졸	7 (20.6)	3 (8.8)	3 (8.8)	2 (5.9)	3 (8.8)	1 (2.9)	0 (0)	6 (17.7)	5 (14.7)	1 (2.9)
	교 대 졸	124 (28.4)	26 (6.0)	13 (3.0)	3 (0.7)	44 (10.1)	12 (2.8)	11 (2.5)	84 (19.3)	36 (8.3)	12 (2.8)
	대학원졸	26 (29.6)	0 (0)	2 (2.3)	2 (2.3)	10 (11.4)	1 (1.1)	2 (2.3)	20 (22.7)	9 (10.2)	4 (4.6)
	기 타	4 (9.3)	2 (4.7)	1 (2.3)	1 (2.3)	3 (7.0)	3 (7.0)	2 (4.7)	12 (27.9)	5 (11.6)	0 (0)
학 교 소 재 지	시	116 (27.7)	26 (6.1)	14 (3.3)	4 (0.9)	42 (9.9)	11 (2.6)	9 (2.1)	81 (19.0)	37 (8.7)	10 (2.4)
	읍 · 면	47 (26.0)	5 (2.8)	5 (2.8)	4 (2.2)	18 (9.9)	7 (3.9)	6 (3.3)	42 (23.2)	19 (10.5)	7 (3.9)
전 체		165 (27.0)	31 (5.1)	20 (3.3)	8 (1.3)	61 (10.0)	18 (2.9)	15 (2.4)	125 (20.4)	56 (9.1)	17 (2.8)

<5-1>

()%

구분	변 인	동일부서 조 직	동학년 조 직	사회봉사 조 직	기 타	계	
성 별	남	1 (0.4)	25 (9.9)	0 (0)	1 (0.4)	253 (100.0)	$\chi^2 = 48.008$ df = 13 p = 0.001***
	여	0 (0)	66 (18.4)	1 (0.3)	3 (0.8)	359 (100.0)	
경 력	0~5년	0 (0.0)	6 (12.0)	0 (0.0)	0 (0)	50 (100.0)	$\chi^2 = 55.409$ df = 52 p = 0.347
	6~10년	0 (0.0)	8 (10.4)	1 (1.3)	0 (1.3)	77 (100.0)	
	11~15년	0 (0.0)	19 (23.5)	0 (0.0)	2 (2.5)	81 (100.0)	
	16~20년	0 (0.0)	18 (11.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	159 (100.0)	
	21년 이상	1 (0.4)	40 (16.6)	0 (0.0)	1 (0.4)	241 (100.0)	
현 직 위	교 사	0 (0.0)	75 (15.4)	1 (0.2)	3 (0.6)	487 (100.0)	$\chi^2 = 40.478$ df = 39 p = 0.405
	주임교사	1 (0.8)	16 (13.1)	0 (0.0)	1 (0.8)	122 (100.0)	
학 력	일반대학졸	0 (0.0)	3 (8.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	34 (100.0)	$\chi^2 = 13.675$ df = 13 p = 0.397
	교 대 졸	0 (0.2)	66 (15.1)	1 (0.2)	3 (0.7)	436 (100.0)	
	대학원졸	1 (0.0)	12 (13.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	88 (100.0)	
	기 타	0 (0.0)	9 (20.9)	0 (0.0)	1 (2.4)	43 (100.0)	
학 교 소재지	시	1 (0.2)	72 (16.9)	1 (0.2)	2 (0.5)	426 (9.9)	
	읍 · 면	0 (0.0)	19 (10.5)	0 (0.0)	2 (11)	181 (9.9)	
전 체		1 (0.2)	91 (14.8)	1 (0.2)	4 (0.7)	613 (100.0)	

*** p<.001

현재 소속하고 있는 조직의 모임에 어느 정도 자주 참여하고 있는지의 질문에 대한 반응 결과는 다음 <표 6>과 같다. 자주 참여하는 교사가 전체의 50.0%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 반드시 참여한다고 응답한 교사가 24.8%로 나타나 74.8%의 교사들이 비공식조직에 매우 적극적으로 참여하고 있는 것으로 나타났다. 이외에도 가끔 참여한

다고 응답한 교사는 14.9%, 필요할 때만 참여한다는 교사는 8.0%, 거의 참여하지 않는다고 응답한 교사는 2.3%로 나타나 교사들의 비공식조직에의 참여도는 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 6> 조직 모임에의 참여 정도

								()%
변인	구분	반드시 참여	자주 참여	가끔 참여	필요할때 만 참여	거의참 여안함	계	
성 별	남	20(19.2)	57(54.8)	17(70.3)	8(7.7)	2(1.9)	104(100.0)	$\chi^2 = 3.463$ df = 4 p = 0.484
	여	45(28.7)	73(46.5)	22(71.0)	13(8.3)	4(2.6)	157(100.0)	
경 력	0~5년	5(21.7)	14(60.9)	3(13.0)	1(4.4)	0(0.0)	23(100.0)	$\chi^2 = 12.508$ df = 16 p = 0.708
	6~10년	9(27.3)	14(42.4)	7(21.2)	2(6.1)	1(3.0)	33(100.0)	
	11~15년	12(32.4)	17(46.0)	3(8.1)	5(13.5)	0(0.0)	37(100.0)	
	16~20년	11(16.7)	35(53.0)	10(15.2)	8(12.1)	2(3.0)	66(100.0)	
	21년 이상	27(26.7)	51(50.5)	15(14.9)	5(5.0)	3(3.0)	101(100.0)	
현 직 위	교 사	53(25.5)	102(49.0)	34(16.4)	15(7.2)	4(1.9)	208(100.0)	$\chi^2 = 4.051$ df = 4 p = 0.399
	주임교사	12(23.1)	28(53.9)	4(7.7)	6(11.5)	2(3.9)	52(100.0)	
학 력	일반대학졸	6(42.9)	5(35.7)	2(14.3)	1(7.1)	0(0.0)	14(100.0)	$\chi^2 = 16.538$ df = 12 p = 0.168
	교 대 졸	52(27.7)	91(48.4)	30(16.0)	11(5.9)	4(2.1)	188(100.0)	
	대학원졸	2(5.4)	23(62.2)	6(16.2)	5(13.5)	1(2.7)	37(100.0)	
	기 타	4(22.2)	9(50.0)	1(5.6)	3(16.7)	1(5.6)	18(100.0)	
학 교 소 재 지	시	46(25.0)	93(50.5)	24(13.0)	18(9.8)	3(1.6)	184(100.0)	$\chi^2 = 4.193$ df = 4 p = 0.381
	읍·면	19(25.3)	37(49.3)	13(17.3)	3(4.0)	3(4.0)	75(100.0)	
전 체		65(24.8)	131(50.0)	39(14.9)	21(8.0)	6(2.3)	262(100.0)	

비공식조직의 대화내용중 가장 비중이 큰 것을 제시하도록 질문한 결과, <표 7>에 나타난 바와 같이 단순한 환담 20.5%, 교사들에 관한 것 16.1%, 학생들에 관한 것 14.5%, 학교장의 학교경영에 관한 것 10.0%, 학교행사에 관한 것 9.6%의 순으로 나타났다. 이에 비해 교사들

의 비공식조직의 대화내용중 비중이 작은 것을 제시하면 학부형에 관한 것 1.0%, 보수에 관한 것 1.6%, 학술적인 토론 2.7%로 아주 낮은 비율을 나타냈다.

<표 7> 비공식 조직의 주요 대화내용

() %

변인	구 분	단순한 환담	학술 토론	학 교 경 영	학부형	학생	다른 조직	교사	자녀	국 가 정 책	학교경 영자
성 별	남	68 (23.5)	6 (2.1)	28 (9.7)	5 (1.7)	31 (10.7)	23 (7.9)	44 (15.2)	15 (5.2)	20 (6.9)	6 (2.1)
	여	75 (18.6)	13 (3.2)	42 (10.4)	2 (0.5)	69 (17.1)	10 (2.5)	67 (16.6)	45 (11.1)	12 (3.0)	16 (4.0)
경 력	0~5년	17 (26.6)	0.00 (0.0)	7 (10.9)	1 (1.6)	9 (14.1)	2 (3.1)	14 (1.9)	1 (1.6)	1 (1.6)	2 (3.1)
	6~10년	20 (23.8)	4 (4.8)	10 (11.9)	2 (2.4)	13 (15.5)	0.00 (0.0)	15 (17.9)	4 (4.8)	5 (6.0)	2 (2.4)
	11~15년	17 (18.3)	4 (4.3)	11 (11.8)	2 (2.2)	16 (17.2)	4 (4.3)	11 (11.8)	11 (11.8)	1 (1.1)	2 (2.2)
	16~20년	29 (16.7)	5 (2.9)	18 (10.3)	1 (0.6)	23 (13.2)	11 (6.3)	31 (6.3)	14 (8.1)	7 (4.0)	7 (4.0)
	21년 이상	59 (21.4)	6 (2.2)	23 (8.3)	1 (0.4)	39 (14.1)	16 (5.8)	41 (14.9)	28 (10.1)	18 (6.5)	10 (3.6)
현 직 위	교 사	108 (19.7)	16 (2.9)	56 (10.2)	4 (0.7)	81 (14.8)	27 (4.9)	93 (17.0)	44 (8.0)	24 (4.4)	19 (3.5)
	주임교사	33 (23.1)	3 (2.1)	14 (9.8)	3 (2.1)	20 (14.0)	6 (4.2)	18 (12.6)	15 (10.5)	8 (5.6)	4 (2.8)
학 력	일반대학졸	5 (12.8)	1 (2.6)	4 (10.3)	0 (0.0)	3 (7.7)	2 (5.1)	10 (25.6)	4 (10.3)	2 (5.1)	0.00 (0.0)
	교 대 졸	106 (21.2)	14 (2.8)	48 (9.6)	5 (1.0)	79 (15.8)	24 (4.8)	74 (14.8)	44 (8.8)	22 (4.4)	17 (3.4)
	대학원졸	19 (19.6)	4 (4.1)	13 (13.4)	1 (1.0)	9 (9.3)	5 (5.2)	15 (15.5)	7 (7.2)	8 (8.3)	4 (4.1)
	기 타	10 (20.8)	0.00 (0.0)	5 (10.4)	0 (0.0)	8 (16.7)	2 (4.2)	10 (20.8)	4 (8.3)	0.00 (0.0)	1 (2.1)
학 교 소 재 지	시	103 (20.9)	12 (2.4)	53 (10.8)	5 (1.0)	77 (15.7)	20 (4.1)	82 (16.7)	42 (8.5)	20 (4.1)	16 (3.3)
	읍 · 면	39 (19.5)	7 (3.5)	17 (8.5)	2 (1.0)	101 (15.0)	13 (6.5)	29 (14.5)	18 (9.0)	11 (5.5)	7 (3.5)
전 체		143 (20.5)	19 (2.7)	70 (10.0)	7 (1.0)	101 (14.5)	33 (4.7)	112 (16.1)	60 (8.2)	32 (4.6)	23 (3.3)

<7-1>

()%

구 분	변 인	보 수	학교행사	기 타	계	
성 별	남	7 (2.4)	26 (9.0)	11 (3.79)	290 (100.0)	$\chi^2 = 39.880^{***}$ $df = 12$ $p = 0.001$
	여	4 (1.0)	41 (10.2)	8(1.98)	404 (100.0)	
경 력	0~5년	2 (3.1)	8 (12.5)	0 (0)	64 (100.0)	$\chi^2 = 47.634$ $df = 48$ $p = 0.488$
	6~10년	2 (2.4)	6 (7.1)	1 (1.2)	84 (100.0)	
	11~15년	1 (1.1)	9 (10.9)	4 (4.3)	93 (100.0)	
	16~20년	1 (0.6)	19 (10.9)	8 (4.6)	174 (100.0)	
	21년 이상	5 (1.8)	24 (8.7)	6 (2.9)	276 (100.0)	
현 직 위	교 사	9 (1.6)	51 (9.3)	16 (2.9)	548 (100.0)	$\chi^2 = 6.225$ $df = 12$ $p = 0.904$
	주임교사	2 (1.4)	14 (9.8)	3 (2.1)	143 (100.0)	
학 력	일반대학졸	3 (7.7)	5 (12.8)	0 (0.0)	39 (100.0)	$\chi^2 = 32.724$ $df = 36$ $p = 0.625$
	교 대 졸	6 (1.2)	47 (9.4)	14 (2.8)	500 (100.0)	
	대학원졸	1 (1.0)	7 (7.2)	4 (4.1)	97 (100.0)	
	기 타	1 (2.1)	6 (12.5)	1 (2.1)	48 (100.0)	
학 교 소재지	시	6 (1.2)	45 (9.2)	11 (2.2)	492 (100.0)	$\chi = 9.398$ $df = 12$ $p = 0.669$
	읍 · 면	5 (2.5)	21 (10.5)	8 (4.0)	200 (100.0)	
전 체		11 (1.6)	67 (9.6)	19 (2.7)	697 (100.0)	

*** $P < .001$

2. 非公式組織에 대한 敎師들의 認識

비공식조직의 목적, 비공식조직의 필요성, 비공식조직에 대한 만족도 등을 중심으로 교사들의 인식도를 알아본 결과는 다음과 같다.

비공식조직을 형성하는 목적이 무엇인지의 질문에 대하여 반응한 결

과를 살펴보면 <표 8>과 같다. 전체의 42.4%가 '친목도모'를 비공식조직 형성의 목적으로 응답하였고, 그 다음으로 '힘의 단결' 22.2%, '자기 발전 및 성취' 15.1%, '직장생활 원만' 14.7%순으로 응답하였다.

<표 8> 비공식조직의 목적

()%

변인	구 분	친목 도모	직장생활 원만	불만 해소	소외감 극복	자기 발전	단결	정보 교환	목적 없음	계	
성 별	남	87 (43.5)	26 (13.0)	4 (2.0)	7 (3.5)	28 (14.0)	2 (1.0)	46 (23.0)	0 (0.0)	200 (100.0)	$\chi^2 = 8.395$ df = 7 p = 0.299
	여	121 (42.0)	45 (15.6)	4 (1.4)	3 (1.0)	46 (16.0)	2 (0.7)	62 (21.5)	5 (1.7)	288 (100.0)	
경 력	0~5년	20 (47.6)	10 (23.8)	0 (0.0)	2 (4.8)	2 (4.8)	0 (0.0)	8 (19.1)	0 (0.0)	42 (100.0)	$\chi^2 = 27.142$ df = 28 p = 0.511
	6~10년	27 (40.3)	11 (16.4)	2 (3.0)	11 (16.4)	11 (16.4)	0 (0.0)	16 (23.9)	0 (0.0)	67 (100.0)	
	11~15년	28 (40.6)	12 (17.4)	1 (1.5)	8 (11.6)	8 (11.6)	2 (2.9)	17 (24.6)	1 (1.5)	69 (100.0)	
	16~20년	53 (42.4)	13 (10.4)	3 (2.4)	25 (20.0)	25 (20.0)	1 (0.8)	24 (19.2)	3 (2.4)	125 (100.0)	
	21년 이상	78 (42.6)	26 (14.2)	2 (1.1)	27 (14.8)	27 (14.8)	1 (0.6)	43 (23.5)	1 (0.6)	183 (100.0)	
현 직 위	교 사	168 (43.2)	57 (14.7)	8 (2.1)	60 (15.4)	14 (14.4)	2 (0.5)	85 (21.9)	3 (0.8)	389 (100.0)	$\chi^2 = 8.430$ df = 7 p = 0.296
	주임교사	38 (39.2)	15 (15.5)	0 (0.0)	14 (14.4)	5 (21.7)	2 (2.1)	22 (22.7)	2 (2.1)	97 (100.0)	
학 력	일 반 대학졸	9 (39.1)	4 (17.4)	0 (0.0)	0 (21.7)	5 (21.7)	0 (0.0)	5 (21.7)	0 (0.0)	23 (100.0)	$\chi^2 = 15.966$ df = 21 p = 0.772
	교대졸	157 (43.5)	54 (15.0)	5 (1.4)	9 (2.5)	50 (13.9)	2 (0.6)	79 (21.9)	5 (1.4)	361 (100.0)	
	대학원졸	28 (40.6)	8 (11.6)	3 (4.4)	1 (1.5)	15 (21.7)	1 (1.5)	13 (18.8)	0 (0.0)	69 (100.0)	
	기 타	12 (42.9)	4 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (7.1)	0 (0.0)	10 (35.7)	0 (0.0)	28 (100.0)	
학 교 소재 지	시	150 (43.7)	50 (14.6)	4 (1.2)	8 (2.3)	50 (14.6)	3 (0.9)	74 (21.6)	4 (1.2)	343 (100.0)	$\chi^2 = 2.202$ df = 7 p = 0.948
	읍·면	56 (39.7)	21 (14.9)	3 (2.1)	2 (1.4)	22 (15.6)	1 (0.7)	35 (24.8)	1 (0.7)	141 (100.0)	
전 체		208 (42.4)	72 (14.7)	8 (1.6)	10 (2.0)	74 (15.1)	4 (0.8)	109 (22.2)	5 (1.0)	490 (100.0)	

비공식조직의 필요성에 대하여 평소 어떠한 견해를 갖고 있는지의 질문에 대하여 반응한 결과를 살펴보면, '필요하다'라고 응답한 교사가 전체의 60.2%, '매우 필요하다'라고 응답한 교사가 24.1%, '그저 그렇다'라고 응답한 교사가 14.7%로 나타나 98.9%의 교사들이 비공식조직에 관하여 필요하다고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

<표 9> 비공식조직의 필요성에 관한 견해

()%

변인	구분	매우 필요	필요	그저그렇다	필요성을 못느낌	계	
성 별	남	23 (21.9)	68 (64.8)	13 (12.4)	1 (1.0)	105 (100.0)	$\chi^2 = 10.432^{***}$ df = 3 p = 0.698
	여	41 (25.6)	92 (57.5)	25 (15.6)	2 (1.3)	160 (100.0)	
경 력	0~5년	3 (13.0)	16 (69.6)	4 (17.4)	0 (0.0)	23 (100.0)	$\chi^2 = 15.884$ df = 12 p = 0.197
	6~10년	10 (28.6)	21 (60.0)	4 (11.4)	0 (0.0)	35 (100.0)	
	11~15년	17 (44.7)	16 (42.1)	5 (13.2)	0 (1.1)	38 (100.0)	
	16~20년	16 (24.2)	40 (60.6)	9 (13.6)	1 (1.5)	66 (100.0)	
	21년 이상	17 (16.7)	66 (64.7)	17 (16.7)	2 (2.0)	102 (100.0)	
현 직 위	교 사	56 (26.5)	126 (59.7)	27 (12.8)	2 (1.0)	211 (100.0)	$\chi^2 = 5.400$ df = 3 p = 0.145
	주임교사	8 (15.1)	32 (60.4)	12 (22.6)	1 (1.9)	53 (100.0)	
학 력	일반 대학졸	3 (21.4)	10 (71.4)	1 (7.1)	0 (0.0)	14 (100.0)	$\chi^2 = 3.948$ df = 9 p = 0.915
	교 대 졸	45 (23.3)	113 (58.6)	32 (16.6)	3 (1.6)	500 (100.0)	
	대학원졸	10 (27.0)	24 (64.9)	3 (8.1)	0 (0.0)	97 (100.0)	
	기 타	4 (23.5)	10 (58.8)	3 (17.7)	0 (0.0)	48 (100.0)	
학 교 소재지	시	48 (25.5)	109 (58.0)	30 (16.0)	1 (0.5)	188 (100.0)	$\chi = 4.535$ df = 3 p = 0.209
	읍 · 면	15 (20.0)	50 (66.7)	8 (10.7)	2 (2.7)	200 (100.0)	
전 체		64 (24.)	160 (60.2)	39 (14.7)	3 (1.1)	266 (100.0)	

현재 참여하고 있는 비공식조직에 대하여 교사들이 어느 정도 만족하고 있는지의 질문에 대하여 반응한 결과를 살펴보면, 대체로 만족하는 교사들이 전체의 63.1%, 그저 그렇다라고 응답한 교사들이 24.3%, 매우 만족한다라고 응답한 교사들이 8.7%로 나타났다. 반년에 만족하지 않는다고 응답한 교사들은 3.8%로 나타남으로써 96.2%의 교사들이 비공식조직에 대하여 만족하고 있는 것으로 나타났다.

<표 10> 비공식 조직에 대한 만족도

()%

변인	구분	매우 만족	대체로 만족	그저그렇다	별로 만족안함	전혀 만족하지 않음	계	
성 별	남	7(6.7)	70(66.7)	26(24.8)	2(1.9)	0(0.0)	105(100.0)	$\chi^2 = 3.372$ df = 4 p = 0.498
	여	16(10.2)	95(60.5)	38(24.2)	6(3.8)	2(1.3)	157(100.0)	
경 력	0~5년	1(4.4)	12(52.2)	9(39.1)	1(4.4)	0(0.0)	23(100.0)	$\chi^2 = 14.104$ df = 16 p = 0.591
	6~10년	2(5.9)	25(73.5)	6(17.7)	1(2.9)	0(0.0)	34(100.0)	
	11~15년	7(18.9)	22(59.5)	6(16.2)	2(5.4)	0(0.0)	37(100.0)	
	16~20년	4(6.1)	45(68.2)	14(21.2)	2(3.0)	1(1.5)	66(100.0)	
	21년 이상	9(8.9)	61(60.4)	28(27.7)	2(2.0)	1(1.0)	101(100.0)	
현 직 위	교 사	21(10.1)	129(61.7)	51(24.4)	6(3.0)	2(1.0)	209(100.0)	$\chi^2 = 2.846$ df = 4 p = 0.584
	주임교사	2(3.9)	36(69.2)	12(23.1)	2(3.9)	0(0.0)	52(100.0)	
학 력	일반대학졸	2(14.3)	10(71.4)	2(14.3)	0(0.0)	0(0.0)	14(100.0)	$\chi^2 = 9.717$ df = 12 p = 0.641
	교 대 졸	16(8.5)	117(61.9)	48(25.4)	7(3.70)	1(0.5)	189(100.0)	
	대학원졸	2(5.4)	26(70.3)	7(18.9)	1(2.7)	1(2.7)	37(100.0)	
	기 타	3(16.7)	8(44.4)	7(38.9)	0(0.0)	0(0.0)	18(100.0)	
학교 소재지	시	10(9.7)	117(63.2)	43(23.2)	6(3.2)	1(0.5)	185(100.0)	$\chi = 1.581$ df = 4 p = 0.812
	읍 · 면	5(6.7)	46(61.3)	21(28.0)	2(2.7)	1(1.3)	75(100.0)	
전 체		23(8.7)	166(63.1)	64(24.3)	8(3.0)	2(0.8)	263(100.0)	

3. 非公式組織이 學校經營에 미치는 影響

비공식조직이 학교경영에 미치는 영향을 알아보기 위하여 비공식조직이 학교 내의 어느 교육활동에 가장 크게 영향을 미치는지를 알아보았고, 영향을 미치는 정도, 학교장의 학교경영과 비공식조직간의 관계 등을 조사하였다.

학교내의 비공식조직 활동이 어느 교육활동에 가장 큰 영향을 미치는지를 조사한 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 비공식 조직 활동이 영향을 끼치는 교육 분야

		()%									
변인	구 분	교육계획 작성	교무 분장	교재 연구	진로 지도	특별 활동	학급 경영	교원 사기	인간 관계	계	
성 별	남	8 (4.2)	4 (2.1)	12 (6.3)	4 (2.1)	9 (4.7)	17 (8.9)	52 (27.2)	8.5 (44.5)	191 (100.0)	$\chi^2 = 14.072^*$ df = 7 p = 0.050
	여	7 (2.5)	3 (1.1)	32 (11.2)	14 (4.9)	11 (3.9)	36 (12.6)	50 (17.5)	132 (46.3)	285 (100.0)	
경 력	0~5년	2 (4.8)	3 (7.1)	3 (7.1)	1 (2.4)	1 (2.4)	3 (7.1)	9 (21.4)	20 (47.3)	42 (100.0)	$\chi^2 = 31.992$ df = 28 p = 0.275
	6~10년	0 (0.0)	1 (1.5)	6 (9.2)	3 (4.6)	1 (1.5)	8 (12.3)	15 (23.1)	31 (47.7)	65 (100.0)	
	11~15년	2 (3.1)	0 (0)	10 (15.6)	1 (1.6)	5 (7.8)	7 (10.9)	10 (15.6)	29 (45.3)	64 (100.0)	
	16~20년	2 (1.6)	3 (2.4)	11 (8.9)	4 (3.2)	8 (6.5)	14 (11.3)	26 (21.0)	56 (45.2)	124 (100.0)	
	21년 이상	9 (5.0)	0 (0)	14 (7.8)	9 (5.0)	5 (2.8)	20 (11.2)	41 (22.9)	81 (45.3)	179 (100.0)	
현 직 위	교 사	12 (3.1)	6 (1.6)	40 (10.5)	14 (4.7)	15 (3.9)	41 (10.7)	81 (21.2)	173 (45.3)	382 (100.0)	$\chi^2 = 2.991$ df = 7 p = 0.886
	주임교사	3 (3.3)	1 (1.1)	5 (5.4)	4 (4.4)	5 (5.4)	12 (13.0)	19 (20.7)	43 (46.7)	92 (100.0)	
학 력	일 반 대학졸	0 (0)	0 (0)	5 (20.0)	0 (0)	0 (0)	5 (20.0)	5 (20.0)	10 (40.0)	25 (100.0)	$\chi^2 = 31.012$ df = 21 p = 0.073
	교대졸	13 (3.7)	4 (1.1)	31 (8.8)	10 (2.9)	17 (4.8)	37 (10.5)	76 (21.7)	163 (46.4)	351 (100.0)	
	대학원졸	1 (1.6)	3 (4.7)	5 (7.8)	2 (3.1)	2 (3.1)	7 (10.9)	5 (16.1)	28 (43.8)	64 (100.0)	
	기 타	1 (3.2)	0 (0)	2 (6.5)	5 (16.1)	1 (3.2)	2 (6.5)	70 (20.7)	15 (48.4)	31 (100.0)	
학 교 소재 지	시	11 (3.3)	5 (1.5)	33 (9.8)	10 (3.0)	15 (4.4)	43 (12.7)	32 (23.5)	151 (44.7)	338 (100.0)	$\chi^2 = 6.627$ df = 7 p = 0.469
	읍·면	3 (2.2)	2 (1.5)	12 (8.8)	8 (5.9)	5 (3.7)	9 (6.6)	102 (21.3)	65 (47.8)	136 (100.0)	
전 체		15 (3.1)	7 (1.5)	45 (9.4)	18 (3.8)	20 (4.2)	53(11.1)	32 (23.5)	218 (45.6)	478 (100.0)	

* p<.05

비공식조직이 학교내의 교육활동중 가장 크게 영향을 미치는 분야는 교사 상호간의 인간관계 45.6%, 교원 사기 21.3%, 학급경영 11.1%, 교재연구·학습지도 9.4%순으로 나타났다. 이로써 비공식조직 활동이 교사들의 인간관계 향상과 교원 사기진작에 많은 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 이는 또한 교사의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였는데 ($P<.05$), 남교사는 교원 사기 향상에, 여교사는 학급경영과 교재연구·학습지도에 비공식조직의 영향을 주로 받고 있는 것으로 나타났다.

<표 12> 비공식조직이 학교장의 학교경영에 미치는 영향

()%

변인	구분	매우 크게 기여함	기여함	그저 그렇다	거의 기여하지 않음	계	
성별	남	5(4.7)	38(35.9)	40(37.7)	23(21.7)	106(100.0)	$\chi^2 = 3.077$ df = 3 p = 0.380
	여	5(3.2)	44(28.0)	62(39.5)	46(29.3)	157(100.0)	
경력	0~5년	1(4.4)	7(30.4)	9(39.1)	6(26.1)	23(100.0)	$\chi^2 = 10.559$ df = 12 p = 0.567
	6~10년	0(0)	13(37.1)	14(40.0)	8(22.9)	35(100.0)	
	11~15년	2(5.4)	7(18.9)	12(32.4)	16(43.2)	37(100.0)	
	16~20년	2(3.0)	20(30.3)	29(43.9)	15(22.7)	66(100.0)	
	21년 이상	5(5.0)	35(34.7)	38(37.6)	23(22.8)	101(100.0)	
현직위	교사	10(4.8)	65(31.0)	81(38.6)	54(25.7)	210(100.0)	$\chi^2 = 2.673$ df = 3 p = 0.445
	주임교사	0(0)	17(32.7)	22(42.3)	13(25.0)	52(100.0)	
학력	일반대학졸	0(0)	5(35.7)	4(28.6)	5(35.7)	14(100.0)	$\chi^2 = 7.604$ df = 9 p = 0.574
	교대졸	5(2.6)	56(29.5)	75(39.5)	54(28.4)	190(100.0)	
	대학원졸	3(8.1)	13(35.1)	13(35.1)	8(21.6)	37(100.0)	
	기타	1(5.6)	6(33.3)	9(50.0)	2(11.1)	18(100.0)	
학교소재지	시	5(2.7)	53(28.7)	74(40.0)	53(28.7)	185(100.0)	$\chi = 4.354$ df = 3 p = 0.226
	읍·면	4(5.3)	29(38.2)	28(36.8)	15(19.7)	76(100.0)	
전체		10(3.8)	82(31.1)	103(39.0)	69(26.1)	264(100.0)	

비공식조직이 학교장의 학교경영에 어느 정도 영향을 준다고 생각하는지의 질문에 대하여 응답한 결과를 살펴보면 <표 12>에 나타난 바

와 같이 '그저 그렇다'가 39.0%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 '기여한다' 31.1%, '거의 기여하지 않는다' 26.1%, '매우 크게 기여한다' 3.8%순으로 나타나 73.9%의 교사들이 비공식조직이 학교장의 학교경영에 영향을 미친다고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

<표 13> 학교장이 가장 호감을 갖는 비공식조직

		()%									
변인	구 분	동창·동문 조직	종교 조직	동년배 조직	동교과 조직	동성 조직	동기 조직	동향 조직	친목조직	취미·오락 조직	계 조직
성 별	남	30 (15.1)	3 (1.5)	7 (3.5)	6 (3.0)	11 (5.5)	3 (1.5)	7 (3.5)	61 (30.7)	34 (17.1)	2 (1.0)
	여	39 (14.1)	10 (3.6)	5 (1.8)	14 (5.1)	20 (7.2)	4 (1.4)	4 (1.4)	84 (30.3)	36 (13.0)	1 (0.4)
경 력	0~5년	8 (20.0)	1 (2.5)	3 (7.5)	1 (2.5)	2 (5.0)	2 (5.0)	0 (0)	12 (30.3)	5 (12.5)	0 (0.0)
	6~10년	11 (17.7)	1 (1.6)	1 (1.6)	2 (3.2)	3 (4.8)	0 (0.0)	1 (1.6)	24 (38.7)	8 (12.9)	0 (0.0)
	11~15년	7 (10.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (8.8)	4 (5.9)	2 (2.9)	2 (2.5)	18 (26.5)	10 (14.7)	0 (0.0)
	16~20년	14 (11.9)	1 (0.9)	3 (2.5)	4 (3.4)	11 (9.3)	0 (0.0)	4 (3.4)	33 (28.0)	17 (14.4)	3 (2.5)
	21년 이상	27 (14.5)	10 (5.4)	5 (2.7)	7 (3.8)	11 (5.9)	3 (1.6)	3 (1.6)	59 (31.7)	31 (16.7)	0 (0.0)
현 직 위	교 사	53 (14.0)	8 (2.1)	12 (3.2)	16 (4.2)	23 (6.1)	6 (1.6)	8 (2.1)	115 (30.4)	54 (14.3)	3 (0.8)
	주임교사	14 (14.6)	5 (5.2)	0 (0.0)	4 (4.2)	8 (8.3)	1 (1.0)	3 (3.1)	30 (31.3)	17 (17.7)	0 (0.0)
학 력	일반대학졸	2 (8.0)	1 (4.0)	1 (4.0)	2 (8.0)	0 (0.0)	1 (4.0)	1 (4.0)	7 (28.0)	5 (20.0)	0 (0.0)
	대 졸	56 (16.2)	8 (2.3)	8 (2.3)	17 (4.9)	23 (6.7)	5 (1.5)	8 (2.3)	105 (30.4)	43 (12.4)	2 (0.6)
	대학원졸	7 (10.8)	1 (1.5)	2 (3.1)	1 (1.5)	7 (10.8)	1 (1.5)	2 (3.1)	20 (30.8)	12 (18.5)	1 (1.5)
	기 타	2 (6.3)	2 (6.3)	1 (3.1)	0 (0.0)	1 (3.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (31.3)	10 (31.3)	0 (0.0)
학 교 소 재 지	시	61 (17.8)	11 (3.2)	9 (2.6)	19 (5.6)	24 (7.0)	6 (1.8)	7 (2.1)	98 (28.7)	37 (10.8)	1 (0.3)
	읍·면	8 (6.1)	2 (1.5)	2 (1.5)	1 (0.8)	6 (4.6)	1 (0.8)	4 (3.0)	46 (34.9)	34 (25.8)	2 (1.5)
전 체		69 (14.4)	13 (2.7)	12 (2.5)	20 (4.2)	31 (6.5)	7 (1.5)	11 (2.3)	146 (30.5)	71 (14.9)	3 (0.6)

<표13-1>

()%

구분	변 인	동일부서 조 직	동학년 조 직	사회봉사 조 직	동거주지 조 직	기 타	계	
성별	남	12 (6.0)	17 (8.5)	1 (0.5)	1 (0.50)	4 (2.0)	199 (100.0)	$\chi^2 = 10.174$ df = 14 p = 0.158
	여	13 (4.7)	45 (16.3)	0 (0.0)	0 (0.00)	2 (0.7)	277 (100.0)	
경력	0~5년	1 (2.5)	5 (12.5)	0 (0.0)	0 (0.00)	0 (0)	40 (100.0)	$\chi^2 = 63.616$ df = 56 p = 0.226
	6~10년	4 (6.5)	6 (9.7)	0 (0.0)	0 (0.00)	0 (1.3)	62 (100.0)	
	11~15년	3 (4.4)	14 (20.6)	0 (0.0)	0 (0.00)	2 (2.9)	68 (100.0)	
	16~20년	9 (7.6)	16 (13.6)	0 (0.0)	0 (0.85)	2 (1.7)	118 (100.0)	
	21년 이상	8 (4.3)	20 (10.8)	0 (0.0)	0 (0.00)	2 (1.1)	186 (100.0)	
현직위	교 사	21 (5.6)	53 (14.0)	1 (0.3)	0 (0.00)	5 (1.3)	378 (100.0)	$\chi^2 = 14.637$ df = 14 p = 0.403
	주임교사	4 (4.2)	8 (8.3)	0 (0.0)	1 (1.04)	1 (1.0)	96 (100.0)	
학력	일반대학졸	0 (0.0)	5 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.00)	0 (0.0)	25 (100.0)	$\chi^2 = 32.561$ df = 42 p = 0.852
	교 대 졸	19 (5.5)	46 (13.3)	1 (0.3)	1 (0.29)	4 (1.2)	346 (100.0)	
	대학원졸	5 (7.7)	5 (7.7)	0 (0.0)	0 (0.00)	1 (1.5)	65 (100.0)	
	기 타	1 (3.1)	4 (12.5)	0 (0.0)	0 (0.00)	1 (3.1)	32 (100.0)	
학 교 소재지	시	18 (5.3)	48 (14.0)	0 (0.0)	1 (0.29)	2 (0.6)	342 (100.0)	$\chi^2 = 43.718^{***}$ df = 14 p = 0.001
	읍 · 면	7 (5.3)	14 (10.6)	1 (0.8)	0 (0.00)	4 (3.0)	132 (100.0)	
전 체		25 (5.2)	62 (13.0)	1 (0.2)	1 (0.2)	6 (1.3)	478 (100.0)	

*** P<.001

학교장이 학교내의 비공식조직중에서 가장 호감을 갖는 조직은 어느 것인지를 살펴본 결과는 <표 13>과 같다. 학교장이 가장 호감을 갖는 비공식조직을 조사한 결과, 친목조직이 30.5%로 가장 높았고, 그 다음으로 취미·오락·운동조직 14.9%, 동창·동문조직 14.4%, 동학년조직 13.0%순으로 나타났다. 이는 또한 학교 소재지에 따라 통계적으로 매

우 유의한 차이를 보였는데, 시지역의 경우 친목조직, 동창·동문조직, 동학년조직순으로 나타난 반면에 읍·면지역의 경우에는 친목조직, 취미·오락·운동조직, 동학년조직순으로 나타나 차이를 보였다.

<표 14> 학교장이 가장 싫어하는 비공식조직

() %

구 분	변 인	동창· 동문 조직	종교 조직	동년배 조직	동교 과조 직	동성 조직	동기 조직	동향 조직	취미오락 조직	제조직	동일부서 조직
성 별	남	12 (14.0)	24 (27.9)	0 (0)	1 (1.2)	1 (1.2)	0 (0)	24 (27.9)	3 (3.5)	6 (7.0)	0 (0)
	여	10 (9.3)	24 (22.2)	2 (1.9)	0 (0)	0 (0)	1 (0.9)	23 (21.3)	7 (6.5)	26 (24.1)	2 (1.9)
경 력	0~5년	2 (15.4)	3 (23.1)	2 (15.4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (7.7)	2 (15.4)	2 (15.4)	0 (0)
	6~10년	4 (17.4)	4 (17.4)	0 (0)	0 (0)	1 (4.4)	0 (0)	5 (21.7)	1 (4.4)	1 (4.4)	0 (0)
	11~15년	4 (15.4)	2 (7.7)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	6 (23.1)	2 (7.7)	7 (26.9)	0 (0)
	16~20년	6 (11.3)	17 (32.1)	0 (0)	1 (1.9)	0 (0)	1 (1.9)	13 (24.5)	4 (7.6)	7 (13.2)	0 (0)
	21년 이상	6 (7.6)	22 (27.9)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	22 (27.9)	1 (1.3)	15 (19.0)	2 (2.5)
현 직 위	교 사	18 (11.9)	40 (26.5)	2 (1.3)	1 (0.7)	1 (0.7)	1 (0.7)	38 (25.2)	9 (6.0)	22 (14.6)	1 (0.7)
	주임교사	4 (9.5)	8 (19.1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	9 (21.4)	1 (2.4)	10 (23.8)	1 (2.4)
학 력	일반 대학졸	0 (0)	3 (33.3)	0 (0)	0 (0)	1 (11.1)	0 (0)	1 (11.1)	0 (0)	3 (33.3)	1 (11.1)
	교 대 졸	18 (12.9)	29 (20.7)	2 (1.4)	0 (0)	0 (0)	1 (0.7)	34 (24.3)	8 (5.7)	22 (15.7)	0 (0)
	대학원졸	2 (6.7)	12 (40.0)	0 (0)	1 (3.3)	0 (0)	0 (0)	8 (26.7)	2 (6.7)	4 (13.3)	0 (0)
	기 타	2 (16.7)	3 (25.0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (33.3)	0 (0)	2 (16.7)	1 (8.3)
학 교 소재지	시	17 (12.8)	33 (24.8)	2 (1.5)	0 (0)	0 (0)	1 (0.8)	27 (20.3)	7 (5.3)	26 (19.6)	1 (0.8)
	읍 면	5 (8.2)	15 (24.6)	0 (0)	1 (1.6)	1 (1.6)	0 (0)	20 (32.8)	2 (3.3)	6 (9.8)	1 (1.6)
전 체		22 (11.3)	48 (24.6)	2 (1.0)	1 (0.5)	1 (0.5)	1 (0.5)	47 (24.1)	10 (5.1)	32 (16.4)	2 (1.0)

<표14-1>

구 분	변 인	동학년 조직	소외 조직	사회봉사 조직	동일 거주자 조직	기타	계	
성 별	남	1 (1.2)	8 (9.3)	1 (1.2)	2 (2.3)	3 (3.5)	86 (100.0)	$\chi^2 = 24.853^*$ df = 14 p = 0.036
	여	0 (0)	9 (8.3)	0 (0)	4 (3.7)	0 (0)	108 (100.0)	
경 력	0~5년	0 (0)	1 (7.7)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	13 (100.0)	$\chi^2 = 90.992^{**}$ df = 56 p = 0.002
	6~10년	1 (4.4)	3 (13.0)	0 (0)	1 (4.4)	2 (8.7)	23 (100.0)	
	11~15년	0 (0)	3 (5.7)	0 (0)	0 (0)	1 (1.9)	53 (100.0)	
	16~20년	0 (0)	7 (8.9)	0 (0)	4 (5.1)	0 (0)	79 (100.0)	
	21년 이상	0 (0)	7 (8.9)	0 (0)	4 (5.1)	0 (0)	79 (100.0)	
현직위	교 사	1 (0.7)	11 (7.3)	0 (0)	5 (3.3)	1 (0.7)	151 (100.0)	$\chi^2 = 12.648$ df = 14 p = 0.554
	주임교사	0 (0)	6 (14.3)	1 (2.4)	1 (2.4)	1 (2.4)	42 (100.0)	
학 력	일반대학졸	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	9 (100.0)	$\chi^2 = 68.438^{**}$ df = 42 p = 0.006
	교 대 졸	1 (0.7)	16 (11.4)	0 (0)	6 (4.3)	3 (2.1)	140 (100.0)	
	대학원졸	0 (0)	0 (0)	1 (3.3)	0 (0)	0 (0)	30 (100.0)	
	기 타	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	12 (100.0)	
학 교 소재지	시	0 (0)	13 (9.8)	1 (0.8)	3 (2.3)	2 (1.5)	133 (100.0)	$\chi^2 = 15.985$ df = 14 p = 0.314
	읍·면	1 (1.6)	5 (8.2)	0 (0)	3 (4.9)	1 (1.6)	61 (100.0)	
전 체		1 (0.5)	18 (9.2)	1 (0.5)	6 (3.1)	3 (1.5)	195 (100.0)	

* P<0.05 ** p<0.01

이와 반대로 학교내의 비공식조직중에서 학교장이 가장 싫어하는 조직은 어느 것인지를 살펴본 결과는 <표 14>와 같다. 학교장이 가장 싫어하는 비공식조직은 종교조직이 24.6%로 가장 높았고, 그 다음으로 동향조직 24.1%, 계조직 16.4%, 동창·동문조직 11.3%순으로 나타났다.

이는 또한 교사의 성별, 경력별, 학력별에 따라 각각 P<.05, P<.01, P<.01 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데, 성

별로 어떠한 차이가 있는지를 살펴보면 남교사는 종교조직, 동향조직, 여교사는 계조직, 종교조직을 학교장이 가장 싫어하는 비공식조직으로 꼽았다.

<표 15> 비공식 조직에 대한 학교장의 견해

() %

구분	변인	억압 하는편	싫어 하는편	무관심	이정함	건전한 방향으 로 육성	계	
성별	남	1 (1.0)	11 (10.5)	35 (33.3)	39 (37.1)	19 (18.1)	105 (100.0)	$\chi^2 = 0.958$ df = 4 p = 0.916
	여	3 (1.9)	20 (12.9)	48 (31.0)	54 (34.8)	30 (19.4)	155 (100.0)	
경력	0~5년	1 (4.6)	3 (13.6)	5 (22.7)	10 (45.5)	3 (13.6)	22 (100.0)	$\chi^2 = 13.288$ df = 16 p = 0.652
	6~10년	0 (0)	5 (14.3)	12 (34.3)	11 (31.4)	7 (20.0)	35 (100.0)	
	11~15년	0 (0)	4 (11.1)	13 (36.1)	8 (22.2)	11 (30.6)	36 (100.0)	
	16~20년	1 (1.5)	10 (15.2)	24 (36.4)	23 (34.9)	8 (12.1)	66 (100.0)	
	21년 이상	2 (2.0)	9 (9.0)	29 (29.0)	40 (40.0)	20 (20.0)	100 (100.0)	
현직위	교사	3 (1.4)	24 (11.5)	71 (34.1)	71 (34.1)	39 (18.8)	208 (100.0)	$\chi^2 = 2.260$ df = 4 p = 0.688
	주임교사	1 (2.0)	7 (13.7)	12 (23.5)	21 (41.2)	10 (19.6)	51 (100.0)	
학력	일반대학졸	0 (0)	1 (7.1)	4 (28.6)	8 (57.1)	1 (7.1)	14 (100.0)	$\chi^2 = 23.992$ * df = 12 p = 0.020
	교대졸	2 (1.1)	23 (12.3)	65 (34.8)	58 (31.0)	39 (20.9)	187 (100.0)	
	대학원졸	2 (1.1)	23 (12.3)	65 (34.8)	58 (31.0)	39 (20.9)	187 (100.0)	
	기타	0 (0)	1 (5.6)	0 (0)	12 (66.7)	5 (27.8)	18 (100.0)	
학교소재지	시	3 (1.7)	21 (11.5)	59 (32.4)	62 (34.1)	37 (20.3)	182 (100.0)	$\chi^2 = 1.003$ df = 4 p = 0.909
	읍·면	1 (1.3)	10 (13.2)	24 (31.6)	29 (38.2)	12 (15.8)	76 (100.0)	
전체		4 (1.5)	31 (11.9)	84 (32.2)	93 (35.6)	49 (18.8)	261 (100.0)	

* P<.05

경력별로 살펴보면 0-5년, 16-20년의 교사들은 종교조직, 6-10년의 교사들은 동향조직, 11-15년의 교사들은 계조직, 21년 이상의 교사들은 종교조직과 동향조직을 학교장이 가장 싫어하는 비공식조직으로 꼽았다. 또한 학력별로는 일반대학 졸업의 교사들이 종교조직과 계조직, 교대 졸업의 교사들이 동향조직, 대학원 졸업의 교사들이 종교조직을 학교장이 가장 싫어하는 비공식조직으로 꼽았다.

비공식조직에 대하여 학교장이 어떻게 생각한다고 보는지를 질문한 결과, '인정하고 있다'가 35.6%로 가장 높았고, 그 다음으로 '무관심하다' 32.2%, '건전한 방향으로 육성한다' 18.8%, '싫어하는 편이다' 11.9%, '억압하는 편이다' 1.5%순으로 나타났다. 비공식조직을 인정하고 건전한 방향으로 육성한다는 견해가 54.4%로 나타남으로써 비공식조직에 대한 학교장의 견해는 대체로 긍정적인 것으로 평가되었다. 이는 또한 교사의 학력에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데($P<.05$), 일반대학 졸업의 교사들은 '인정하고 있다' 57.1%, '무관심하다' 28.6%로 응답한 반면에, 교대 졸업의 교사들은 '무관심하다' 34.8%, '인정하고 있다' 31.0%로 나타나 차이를 보였다.

학교내의 비공식조직에 대하여 학교장이 어떻게 해주는 것이 가장 바람직하다고 생각하는지를 질문한 결과, '비공식조직의 육성, 지원' 36.5%, '학교경영에 활용' 34.6%, '비공식조직에 동참' 16.5%순으로 나타났고 반면에 '비공식조직의 통제'에는 2.3%로 매우 낮은 반응을 보였다.

<표 16> 비공식 조직에 대한 학교장의 바람직한 태도

() %

구분	변인	육성지원	학교경영에 활용	동참	통제	기타	계	
성별	남	36 (34.0)	39 (36.8)	21 (19.8)	2 (1.9)	8 (7.6)	106 (100.0)	$\chi^2 = 2.850$ $df = 4$ $p = 0.583$
	여	58 (37.9)	51 (33.3)	22 (14.4)	4 (2.6)	18 (11.8)	153 (100.0)	
경력	0~5년	11 (47.8)	9 (39.1)	1 (4.4)	0 (0)	2 (8.7)	23 (100.0)	$\chi^2 = 12.321^{**}$ $df = 16$ $p = 0.722$
	6~10년	16 (49.0)	9 (27.3)	4 (12.1)	0 (0)	4 (12.1)	33 (100.0)	
	11~15년	11 (29.0)	15 (39.5)	8 (21.1)	2 (5.3)	2 (5.3)	38 (100.0)	
	16~20년	22 (34.4)	21 (32.8)	11 (17.2)	1 (1.6)	9 (14.1)	64 (100.0)	
	21년 이상	34 (34.0)	36 (36.0)	18 (18.0)	3 (3.0)	9 (9.0)	100 (100.0)	
현직위	교사	81 (39.1)	67 (32.4)	34 (16.4)	5 (2.4)	20 (9.7)	207 (100.0)	$\chi^2 = 3.121$ $df = 4$ $p = 0.538$
	주임교사	14 (27.5)	22 (43.1)	8 (15.7)	1 (2.0)	6 (11.8)	51 (100.0)	
학력	일반대학졸	6 (46.2)	3 (23.1)	2 (15.4)	0 (0)	2 (15.4)	13 (100.0)	$\chi^2 = 16.110$ $df = 12$ $p = 0.186$
	교대졸	64 (34.0)	73 (38.8)	28 (14.9)	2 (1.1)	21 (11.2)	188 (100.0)	
	대학원졸	15 (40.5)	10 (27.0)	8 (21.6)	3 (8.1)	1 (2.7)	37 (100.0)	
	기타	65 (35.5)	68 (37.2)	27 (14.8)	4 (2.2)	19 (10.4)	183 (100.0)	
학교소재지	시	65 (35.3)	68 (37.2)	27 (14.8)	4 (2.2)	19 (10.4)	183 (100.0)	$\chi^2 = 2.854$ $df = 4$ $p = 0.583$
	읍·면	30 (40.5)	21 (28.4)	15 (20.3)	2 (2.7)	6 (8.1)	74 (100.0)	
전체		95 (36.5)	90 (34.6)	43 (16.5)	6 (2.3)	26 (10.0)	260 (100.0)	

학교장의 직무수행중 어느 때 비공식조직이 가장 크게 영향력을 행

사한다고 생각하는지의 질문에 대하여 응답한 결과는 <표 17>과 같다.

<표 17> 학교장의 직무수행에 가장 큰 영향력을 행사하는 경우

		() %							
구분	변인	학교장의 직무소홀	일반적 과업추진	인사문 제	특정교사 편애	사적 인일	복지 후생	상부기관 지시	계
성별	남	7 (4.3)	42 (25.8)	30 (18.4)	14 (8.6)	21 (12.9)	38 (23.3)	11 (6.8)	163 (100.0)
	여	7 (3.3)	56 (26.4)	49 (23.1)	18 (8.5)	23 (10.9)	40 (18.9)	19 (9.0)	212 (100.0)
경력	0~5년	1 (2.9)	12 (35.3)	8 (23.5)	1 (2.9)	3 (8.8)	7 (20.6)	2 (5.9)	34 (100.0)
	6~10년	2 (4.2)	12 (25.0)	13 (27.1)	0 (0)	4 (8.3)	11 (22.9)	6 (12.5)	48 (100.0)
	11~15년	1 (2.0)	11 (22.5)	10 (20.4)	5 (10.2)	7 (14.3)	10 (20.4)	5 (10.2)	49 (100.0)
	16~20년	5 (5.4)	29 (31.2)	18 (19.4)	7 (7.5)	15 (16.1)	16 (17.2)	3 (3.2)	93 (100.0)
	21년 이상	5 (3.3)	34 (22.5)	29 (19.2)	19 (12.6)	16 (10.6)	34 (22.5)	14 (9.3)	151 (100.0)
현직 위	교사	10 (3.4)	80 (27.1)	67 (22.7)	21 (7.1)	29 (9.8)	64 (21.7)	24 (8.1)	295 (100.0)
	주임 교사	4 (5.0)	18 (22.5)	11 (13.8)	11 (13.8)	16 (20.0)	14 (17.5)	6 (7.5)	80 (100.0)
학력	일반 대학졸	0 (0)	7 (30.4)	2 (8.7)	4 (17.4)	1 (4.4)	7 (30.4)	2 (8.7)	23 (100.0)
	교대 졸	9 (3.3)	70 (25.7)	63 (23.2)	24 (8.8)	31 (11.4)	54 (19.9)	21 (7.7)	272 (100.0)
	대학원 졸	3 (5.6)	19 (35.2)	5 (9.3)	2 (3.7)	8 (14.8)	13 (24.1)	4 (7.4)	54 (100.0)
	기 타	1 (5.3)	1 (5.3)	7 (36.8)	2 (10.5)	3 (15.8)	2 (10.5)	3 (15.8)	19 (100.0)
학교 소재지	시	9 (3.4)	68 (25.5)	55 (20.6)	25 (9.4)	36 (13.5)	52 (19.5)	22 (8.2)	267 (100.0)
	읍·면	5 (4.7)	29 (27.1)	25 (23.4)	7 (6.5)	9 (8.4)	24 (22.4)	8 (7.5)	107 (100.0)
전 체		14 (3.7)	98 (26.0)	80 (21.2)	32 (8.5)	45 (11.9)	78 (20.7)	30 (8.0)	377 (100.0)

학교장의 직무수행에 가장 큰 영향력을 행사하는 경우를 살펴보면, '학교장이 일방적으로 계획을 세우고 과업을 추진할 때'가 26.0%로 가장 높았고, 그 다음으로 '교사에 관한 인사문제(사무분장, 근평, 포상, 전보 등)가 발생했을 때' 21.2%, '교사와 학생을 위한 복지후생에 관심이 없을 때' 20.7%로 나타났다.

이는 또한 교사의 직위에 따라 $P < .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보였는데, 교사들은 '학교장이 일방적으로 계획을 세우고 과업을 추진할 때' 27.1%, '교사에 관한 인사문제(사무분장, 근평, 포상, 전보 등)가 발생했을 때' 22.7%, '교사와 학생을 위한 복지후생에 관심이 없을 때' 21.7%순으로 비공식조직이 가장 크게 영향력을 행사한다고 응답한 반면에 주임교사들은 '학교장이 일방적으로 계획을 세우고 과업을 추진할 때' 22.5%, '사적인 일을 공적으로 처리할 때' 20.0%, '교사와 학생을 위한 복지후생에 관심이 없을 때' 17.5%순으로 비공식조직이 영향력을 행사한다고 응답함으로써 차이를 보였다.

비공식조직이 학교장의 학교경영에 대하여 영향력을 행사할 경우, 가장 많이 사용되는 방법은 무엇인지의 질문에 대한 응답결과는 <표 18>과 같다.

비공식조직이 학교장의 학교경영에 대하여 영향력을 행사할 경우 가장 많이 사용되는 방법은 '집단 구성원을 통해 여론화한다'가 전체의 45.9%로 가장 높았고, 그 다음의 방법은 '집단의 리더들이 모여 건의한다' 20.2%, '직원회의시 발언한다' 17.4%순으로 나타났다. 반면에 '리더가 단독 주장한다' '실력행사를 한다' '불평을 한다' '지시에 협조하지 않는다' 등의 방법은 별로 쓰이고 있지 않음을 알 수 있다.

<표 18> 비공식조직이 가장 많이 사용하는 영향력 행사방법

() %

구분	변인	리더가 단독 주장	여론화	직원회 의사 발언	건의	실력 행사	불평	협조 안함	계	
성별	남	7 (7.2)	37 (38.1)	25 (25.8)	19 (19.6)	1 (1.03)	6 (6.2)	2 (2.1)	97 (100.0)	$\chi^2 = 9.642$ df = 6 p = 0.141
	여	7 (4.9)	73 (50.7)	17 (11.8)	30 (20.9)	3 (2.08)	10 (6.9)	4 (2.8)	144 (100.0)	
경력	0~5년	3 (13.6)	10 (45.5)	4 (18.2)	3 (13.6)	1 (4.55)	0 (0)	1 (4.6)	22 (100.0)	$\chi^2 = 23.179$ df = 24 p = 0.509
	6~10년	2 (6.3)	19 (59.4)	3 (9.4)	4 (12.5)	0 (0)	3 (9.4)	1 (3.1)	32 (100.0)	
	11~15년	2 (6.3)	19 (59.4)	3 (9.4)	4 (12.5)	0 (0)	3 (9.4)	1 (3.1)	32 (100.0)	
	16~20년	1 (2.8)	19 (52.8)	3 (8.3)	10 (27.8)	0 (0)	3 (8.3)	0 (0)	36 (100.0)	
	21년 이상	7 (7.6)	37 (40.2)	20 (21.7)	17 (18.5)	3 (3.26)	5 (5.4)	3 (3.3)	92 (100.0)	
현직위	교사	11 (5.7)	93 (48.4)	31 (16.2)	40 (20.8)	3 (1.56)	9 (4.7)	5 (2.6)	192 (100.0)	$\chi^2 = 6.994$ df = 6 p = 0.321
	주임 교사	3 (6.3)	18 (37.5)	9 (18.8)	9 (18.8)	1 (2.08)	7 (14.6)	1 (2.1)	48 (100.0)	
학력	일반 대학졸	1 (7.1)	4 (28.6)	5 (35.7)	1 (7.1)	0 (0)	2 (14.3)	1 (7.1)	14 (100.0)	$\chi^2 = 27.630$ df = 18 p = 0.068
	교대졸	9 (5.1)	85 (48.6)	28 (16.0)	34 (19.4)	2 (1.14)	12 (6.9)	5 (2.9)	175 (100.0)	
	대학원졸	2 (6.3)	13 (40.6)	4 (12.5)	11 (34.4)	0 (0)	2 (6.3)	0 (0)	32 (100.0)	
	기타	2 (12.5)	7 (43.8)	2 (12.5)	3 (18.8)	2 (12.50)	0 (0)	0 (0)	16 (6.8)	
학교소재지	시	12 (6.9)	75 (43.4)	28 (16.2)	38 (22.0)	2 (1.16)	14 (8.1)	4 (2.3)	173 (100.0)	$\chi^2 = 5.914$ df = 6 p = 0.433
	읍면	2 (3.0)	25 (53.0)	12 (18.2)	11 (16.7)	2 (3.03)	2 (3.0)	2 (3.0)	66 (100.0)	
전체		14 (5.8)	111 (45.9)	42 (17.4)	49 (20.4)	4 (1.7)	16 (6.6)	6 (2.5)	242 (100.0)	

비공식조직이 학교장의 학교경영에 대하여 영향력을 행사할 경우 어떤 방법이 가장 효과적이라고 생각하는지의 질문에 대하여 응답한 결과는 <표 19>와 같다.

학교장의 학교경영에 대하여 영향력을 행사할 때 가장 효과적인 방법이 무엇인지에 대하여 ‘집단의 리더들이 모여 건의한다’ 41.7%, ‘집단 구성원을 통해 여론화한다’ 33.8%, ‘직원회의에서 발언한다’ 17.5%순으로 나타나 현재 가장 많이 사용되는 방법과 거의 일치하고 있음을 알 수 있다.

<표 19> 가장 효과적인 영향력 행사방법

() %

구분	변인	리더가 단독 주장	여론화	직원회 의사 발언	건의	실행 행사	불평	협조 안함	계	
성 별	남	4 (4.1)	23 (23.5)	13 (13.3)	54 (55.1)	1 (1.0)	1 (1.0)	2 (2.0)	98 (100.0)	$\chi^2 = 18.362^*$ df = 6 p = 0.005
	여	1 (0.7)	58 (41.1)	29 (20.6)	45 (31.9)	3 (2.1)	1 (0.7)	4 (2.8)	141 (100.0)	
경 력	0~5년	1 (5.0)	11 (55.0)	2 (10.0)	5 (25.0)	0 (0)	0 (0)	1 (5.0)	20 (100.0)	$\chi^2 = 30.418^{**}$ df = 24 p = 0.171
	6~10년	1 (3.1)	17 (53.1)	6 (18.8)	7 (21.9)	0 (0)	1 (3.1)	0 (0)	32 (100.0)	
	11~15년	0 (0)	14 (40.0)	7 (20.0)	14 (40.0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	35 (100.0)	
	16~20년	2 (3.5)	14 (24.6)	14 (24.6)	23 (40.4)	2 (3.5)	0 (0)	2 (3.5)	57 (100.0)	
	21년 이상	1 (1.1)	25 (26.6)	13 (13.8)	49 (52.1)	2 (2.1)	1 (1.1)	3 (3.2)	94 (100.0)	
현 직 위	교 사	5 (2.7)	66 (34.9)	36 (19.1)	73 (38.6)	3 (1.6)	2 (1.1)	4 (2.1)	189 (100.0)	$\chi^2 = 5.895$ df = 6 p = 0.435
	주 임 교 사	0 (0)	14 (28.6)	6 (12.2)	26 (53.1)	1 (2.0)	0 (0)	2 (4.1)	49 (100.0)	
학 력	일 반 대학졸	0 (0)	4 (30.8)	3 (23.1)	6 (46.2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	13 (100.0)	$\chi^2 = 16.851^{**}$ df = 18 p = 0.533
	교 대 졸	3 (1.7)	63 (36.2)	27 (15.5)	71 (40.8)	3 (1.7)	1 (0.6)	6 (3.5)	174 (100.0)	
	대학원졸	1 (2.9)	9 (26.5)	7 (20.6)	17 (50.0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	34 (100.0)	
	기 타	1 (6.7)	3 (20.0)	3 (20.0)	6 (40.0)	1 (6.7)	1 (6.7)	0 (0)	15 (100.0)	
학 교 소 재 지	시	4 (2.4)	56 (32.9)	35 (20.6)	67 (39.4)	1 (0.6)	2 (1.2)	5 (2.9)	170 (100.0)	$\chi^2 = 9.510$ df = 6 p = 0.147
	읍·면	1 (1.5)	24 (34.8)	7 (10.1)	33 (47.8)	3 (4.4)	0 (0)	1 (1.5)	69 (100.0)	
전 체		5 (2.1)	81 (33.8)	42 (17.5)	100 (41.7)	4 (1.7)	2 (0.8)	6 (2.5)	240 (100.0)	

교사의 비공식조직으로부터 업무수행상 영향력을 행사받았을 때 학교장이 대응, 처리하는 방식은 무엇인지를 질문한 결과, '다수의 의견을 받아들인다'가 전체의 43.8%로 가장 높아 긍정적인 반응을 보였고, 그 다음으로 '설득하여 납득시킨다' '직권으로 밀고나간다'가 각각 22.1%, '다른 방법으로 영향력을 행사한다'가 10.0%순으로 나타났다.

<표 20> 비공식조직으로부터 업무상 영향력을 받았을 때 학교장의 대처방법 () %

구분	변인	설득하여 납득시킴	다수의 의견수용	직권으로 밀고나감	다른방법 으로 영향력 행사	기타	계	
성별	남	19 (18.5)	48 (46.6)	23 (22.3)	11 (10.7)	2 (1.9)	103 (100.0)	$\chi^2 = 1.552$ df = 4 p = 0.817
	여	36 (24.8)	60 (41.4)	32 (22.1)	14 (9.7)	3 (2.1)	145 (100.0)	
경력	0~5년	5 (23.0)	8 (38.1)	3 (14.3)	4 (19.1)	1 (4.8)	21 (100.0)	$\chi^2 = 22.034$ df = 16 p = 0.142
	6~10년	10 (31.3)	13 (40.6)	4 (12.5)	3 (9.4)	2 (6.3)	32 (100.0)	
	11~15년	7 (20.6)	17 (50.0)	8 (23.5)	2 (5.9)	0 (0)	34 (100.0)	
	16~20년	15 (24.6)	18 (29.2)	21 (34.4)	6 (9.8)	1 (1.6)	61 (100.0)	
	21년 이상	17 (17.2)	53 (53.5)	18 (18.2)	10 (10.1)	1 (1.0)	99 (100.0)	
현직위	교사	45 (23.0)	79 (40.3)	46 (23.5)	22 (11.2)	4 (2.0)	196 (100.0)	$\chi^2 = 6.465$ df = 4 p = 0.167
	주임교사	9 (17.5)	30 (58.8)	9 (17.7)	3 (5.9)	0 (0)	51 (100.0)	
학력	일반대학 졸	1 (7.7)	10 (76.9)	0 (0)	2 (15.4)	0 (0)	13 (100.0)	$\chi^2 = 14.351$ df = 12 p = 0.279
	교대졸	40 (22.2)	73 (40.6)	44 (24.5)	18 (10.0)	5 (2.8)	180 (100.0)	
	대학원졸	7 (20.6)	14 (41.2)	8 (23.5)	5 (14.7)	0 (0)	34 (100.0)	
	기타	6 (35.3)	8 (47.1)	3 (17.7)	0 (0)	0 (0)	17 (100.0)	
학교소재지	시	38 (21.8)	78 (44.8)	37 (21.3)	18 (10.3)	3 (1.7)	174 (100.0)	$\chi^2 = 1.104$ df = 4 p = 0.894
	읍면	17 (23.6)	28 (38.9)	18 (25.0)	7 (9.7)	2 (2.8)	72 (100.0)	
전체		55 (22.1)	109 (43.8)	55 (22.1)	25 (10.0)	5 (2.0)	249 (100.0)	

4. 非公式組織의 機能

학교내 비공식조직이 학교경영에 미치는 순기능과 역기능을 조사, 분석한 결과는 다음과 같다.

비공식조직이 학교경영에 미치는 순기능이 무엇인지의 질문에 대하여 응답한 결과를 살펴보면, '구성원의 심리적 안정감 형성에 도움을 준다'는 응답이 전체의 24.0%를 차지했고, 그 다음으로 '구성원의 여론 형성에 대한 반영과 의사소통의 통로가 된다' 23.6%, '공식조직에서 미처 해결하지 못한 미흡한 점을 보완해준다' 22.1%, '상하간에 형성된 경직성을 완화시켜 준다' 19.4%로 나타나 대체로 비공식조직의 기능을 다양하게 생각하고 있으며 이에 만족하고 있는 것으로 나타났다.

학교장의 직무수행에 가장 큰 영향력을 행사하는 경우를 살펴보면, '학교장이 일방적으로 계획을 세우고 과업을 추진할 때'가 26.0%로 가장 높았고, 그 다음으로 '교사에 관한 인사문제(사무분장, 근평, 포상, 전보 등)가 발생했을 때' 21.2%, '교사와 학생을 위한 복지후생에 관심이 없을 때' 20.7%로 나타났다.

이는 또한 교사의 직위에 따라 $P < .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보였는데, 교사들은 '학교장이 일방적으로 계획을 세우고 과업을 추진할 때' 27.1%, '교사에 관한 인사문제(사무분장, 근평, 포상, 전보 등)가 발생했을 때' 22.7%, '교사와 학생을 위한 복지후생에 관심이 없을 때' 21.7%순으로 비공식조직이 가장 크게 영향력을 행사한다고 응답한 반면에 주임교사들은 '학교장이 일방적으로 계획을 세우고 과업을 추진할 때' 22.5%, '사적인 일을 공적으로 처리할 때' 20.0%, '교사와 학생을 위한 복지후생에 관심이 없을 때' 17.5%순으로 비공식조직이

영향력을 행사한다고 응답함으로써 차이를 보였다.

<표 21> 비공식조직이 학교경영에 미치는 영향

() %

구 분	변 인	심리적 안정감	능률적 업무수행	미흡환경 보완	경직성 완화	의사소통 통로	기타	계	
성 별	남	19 (18.1)	9 (8.6)	28 (26.7)	22 (21.1)	27 (25.7)	0 (0)	105 (100.0)	$\chi^2 = 7.234$ df = 5 p = 0.204
	여	43 (29.3)	16 (10.5)	29 (19.1)	28 (18.4)	33 (21.7)	3 (2.0)	152 (100.0)	
경 력	0~5년	10 (45.5)	1 (4.6)	2 (9.1)	6 (27.3)	3 (13.6)	0 (0)	22 (100.0)	$\chi^2 = 19.725$ df = 20 p = 0.475
	6~10년	8 (24.2)	3 (9.1)	8 (24.2)	4 (12.1)	9 (27.2)	1 (3.0)	33 (100.0)	
	11~15년	9 (24.3)	6 (16.2)	7 (18.9)	5 (13.5)	10 (27.0)	0 (0)	37 (100.0)	
	16~20년	16 (24.6)	5 (7.7)	13 (20.0)	12 (18.5)	17 (26.1)	2 (3.1)	65 (100.0)	
	21년 이상	19 (19.2)	10 (10.1)	27 (27.3)	21 (21.2)	22 (22.2)	0 (0)	99 (100.0)	
현 직 위	교 사	52 (25.5)	22 (10.8)	40 (19.6)	35 (17.2)	52 (25.5)	3 (1.5)	204 (100.0)	$\chi^2 = 9.559$ df = 5 p = 0.089
	주임교사	10 (19.2)	3 (5.8)	17 (32.7)	14 (26.9)	8 (15.4)	0 (0)	52 (100.0)	
학 력	일 반 대학졸	3 (21.4)	2 (14.3)	4 (28.6)	1 (7.1)	4 (28.6)	0 (0)	14 (100.0)	$\chi^2 = 22.645$ df = 15 p = 0.092
	교 대 졸	50 (27.0)	12 (6.5)	36 (19.5)	37 (20.0)	48 (26.1)	2 (1.1)	185 (100.0)	
	대학원졸	3 (8.3)	5 (13.9)	12 (33.3)	8 (22.2)	7 (19.4)	1 (2.8)	36 (100.0)	
	기 타	5 (27.8)	5 (27.8)	3 (16.7)	4 (22.2)	1 (5.6)	0 (0)	18 (100.0)	
학교 소재지	시	42 (23.5)	19 (10.6)	43 (24.0)	33 (18.4)	41 (22.9)	1 (0.6)	179 (100.0)	$\chi^2 = 5.407$ df = 5 p = 0.368
	읍·면	20 (26.3)	5 (6.6)	12 (15.8)	17 (22.4)	20 (26.3)	2 (2.6)	76 (100.0)	
전 체		62 (24.0)	25 (9.7)	57 (22.1)	50 (19.4)	61 (23.6)	3 (1.2)	258 (100.0)	

비공식조직이 학교경영에 미치는 역기능이 무엇인지의 질문에 대하여 응답한 결과를 살펴보면, '파벌조성의 위험이 있다'가 전체의 51.4%로 가장 높았고, 그 다음으로 '구성원간의 위화감 조성으로 사기가 저하된다' 19.0%, '소외감을 느낄 수 있다' 15.8%순으로 나타났다. 반면에

‘정신행위가 만연될 우려가 있다’ ‘근거없는 소문이나 거짓정보가 유포될 가능성이 있다’는 각각 5.7%, 5.3%로 나타남으로써 상대적으로 매우 낮은 분포를 보이고 있다.

이는 또한 교사의 성별, 경력별에 따라 $P < .001$ 수준에서 통계적으로 매우 유의한 차이를 보이고 있다.

<표 22> 비공식 조직이 학교경영에 미치는 역기능

() %

구분	변인	심리적 안정감	능률적 업무수행	미흡환경 보완	경직성 완화	의사소통 통로	기타	계	
성 별	남	45 (45.5)	14 (14.1)	11 (11.1)	27 (27.3)	1 (1.0)	1 (1.0)	99 (100.0)	$\chi^2 = 24.283^{***}$ df = 5 p = 0.001
	여	82 (55.8)	25 (17.0)	3 (2.0)	19 (12.9)	12 (8.2)	6 (4.1)	147 (100.0)	
경 력	0~5년	10 (45.5)	5 (22.8)	0 (0)	5 (22.7)	2 (9.1)	0 (0)	22 (100.0)	$\chi^2 = 46.002^{***}$ df = 20 p = 0.001
	6~10년	21 (60.0)	5 (14.3)	4 (11.4)	2 (5.7)	2 (5.7)	1 (2.9)	35 (100.0)	
	11~15년	15 (45.5)	2 (6.1)	1 (3.0)	6 (18.2)	6 (18.2)	3 (9.1)	33 (100.0)	
	16~20년	43 (68.3)	8 (12.7)	1 (1.6)	9 (14.3)	0 (0)	2 (3.2)	63 (100.0)	
	21년 이상	37 (40.2)	18 (19.6)	8 (8.7)	25 (27.1)	3 (3.3)	1 (1.1)	92 (100.0)	
현 직 위	교 사	107 (54.3)	26 (13.2)	9 (4.6)	38 (19.3)	11 (5.6)	6 (3.1)	197 (100.0)	$\chi^2 = 6.192$ df = 5 p = 0.288
	주임교사	20 (41.7)	11 (22.9)	5 (10.4)	9 (18.8)	2 (4.2)	1 (2.1)	48 (100.0)	
학 력	일반대학졸	3 (25.0)	2 (16.7)	2 (16.7)	4 (33.3)	1 (8.3)	0 (0)	12 (100.0)	$\chi^2 = 16.162$ df = 15 p = 0.371
	교 대 졸	92 (51.7)	30 (16.9)	6 (3.4)	34 (19.1)	10 (5.6)	6 (3.4)	178 (100.0)	
	대학원졸	23 (62.2)	3 (8.1)	4 (10.8)	6 (16.2)	1 (2.7)	0 (0)	37 (100.0)	
	기 타	7 (46.7)	3 (20.0)	2 (13.3)	2 (13.3)	1 (6.7)	0 (0)	15 (100.0)	
학 교 소 재 지	시	86 (50.0)	27 (15.7)	9 (5.2)	32 (18.6)	13 (7.6)	5 (2.9)	172 (100.0)	$\chi^2 = 5.925$ df = 5 p = 0.314
	읍·면	39 (54.2)	12 (16.7)	5 (6.9)	14 (19.4)	0 (0)	2 (2.8)	72 (100.0)	
전 체		127 (51.4)	39 (15.8)	14 (5.7)	47 (19.0)	13 (5.3)	7 (2.8)	247 (100.0)	

5. 非公式組織의 統制

학교내 비공식조직 활동에 대하여 학교장의 통제의 필요성과 그 이유를 조사한 결과는 다음과 같다.

<표23> 비공식조직 활동에 대한 학교장 통제의 필요성

() %

구 분	변 인	매우 필요함	필요함	그저 그렇다	필요하지 않음	전혀 불필요	계	
성 별	남	2 (2.0)	29 (28.7)	31 (30.7)	27 (26.7)	12 (11.9)	10 (100.0)	$\chi^2 = 3.413$ df = 4 p = 0.491
	여	6 (3.9)	34 (21.9)	46 (29.7)	54 (34.8)	15 (9.7)	155 (100.0)	
경 력	0~5년	0 (0)	3 (13.6)	7 (31.8)	9 (40.9)	3 (13.6)	22 (100.0)	$\chi^2 = 16.992$ df = 16 p = 0.386
	6~10년	0 (0)	9 (25.0)	8 (22.2)	16 (44.4)	3 (8.3)	36 (100.0)	
	11~15년	1 (2.9)	5 (14.3)	8 (22.9)	16 (45.7)	5 (14.3)	35 (100.0)	
	16~20년	2 (3.1)	17 (26.6)	24 (37.5)	15 (23.4)	6 (9.4)	64 (100.0)	
	21년 이상	5 (5.1)	28 (28.6)	30 (30.6)	25 (25.5)	10 (10.2)	98 (100.0)	
현직위	교 사	7 (3.5)	51 (25.1)	56 (37.6)	67 (33.0)	22 (10.8)	203 (100.0)	$\chi^2 = 3.527$ df = 4 p = 0.474
	주임교사	1 (1.9)	12 (23.1)	21 (40.4)	13 (25.0)	5 (9.6)	52 (100.0)	
학 력	일반대학졸	0 (0)	2 (15.4)	5 (38.5)	5 (38.5)	1 (7.7)	13 (100.0)	$\chi^2 = 6.094$ df = 12 p = 0.911
	교 대 졸	5 (2.7)	47 (25.4)	56 (30.3)	56 (30.3)	21 (11.4)	185 (100.0)	
	대학원졸	2 (5.4)	10 (27.0)	12 (32.4)	9 (24.3)	4 (10.8)	37 (100.0)	
	기 타	1 (5.9)	4 (23.5)	3 (17.7)	8 (47.1)	1 (5.9)	17 (100.0)	
학 교 소재지	시	4 (2.2)	39 (21.8)	57 (31.8)	59 (33.0)	20 (11.2)	179 (100.0)	$\chi^2 = 3.718$ df = 4 p = 0.446
	읍·면	4 (5.3)	22 (29.3)	20 (26.7)	22 (29.3)	7 (9.3)	75 (100.0)	
전 체		8 (3.1)	63 (24.5)	78 (30.4)	81 (31.5)	27 (10.5)	257 (100.0)	

비공식조직의 활동을 학교장이 통제할 필요가 있는지를 질문한 결과, ‘그저 그렇다’는 반응이 전체의 30.4%로 가장 높았고, 그 다음으로 ‘필요하지

않다'는 반응이 31.5%, '필요하다'는 반응이 24.5%순으로 나타났다. 이를 종합해서 살펴보면 '필요하지 않다'는 반응이 42.0%, '그저 그렇다'는 반응이 30.4%, '필요하다'는 반응이 27.6%로 나타남으로써 비공식조직에 대한 학교장의 통제가 불필요하다는 의견이 지배적인 것으로 나타났다.

<표 24> 비공식 통제의 필요성

() %

구분	변인	공식조직의 기반이므로	공식조직의 활성화를 위함	공식조직 에 역행	통제없이 는 산만	기타	계	
성 별	남	27 (36.0)	19 (25.3)	16 (21.3)	7 (9.3)	6 (8.0)	75 (100.0)	$\chi^2 = 10.827$ df = 4 p = 0.029
	여	46 (48.9)	24 (25.5)	5 (5.3)	8 (8.61)	11 (11.7)	94 (100.0)	
경 력	0~5년	5 (41.7)	4 (33.3)	0 (0)	1 (8.3)	2 (16.7)	12 (100.0)	$\chi^2 = 11.272$ df = 16 p = 0.792
	6~10년	11 (52.4)	4 (19.1)	3 (14.3)	2 (9.5)	1 (4.8)	21 (100.0)	
	11~15년	13 (61.9)	5 (23.8)	0 (0)	1 (4.8)	2 (9.5)	21 (100.0)	
	16~20년	16 (37.2)	10 (23.3)	7 (16.3)	4 (9.3)	6 (14.0)	43 (100.0)	
	21년 이상	28 (38.9)	20 (27.8)	11 (15.3)	7 (9.7)	6 (8.3)	72 (100.0)	
현 직 위	교 사	54 (41.2)	36 (27.5)	14 (10.7)	14 (10.7)	13 (9.9)	131 (100.0)	$\chi^2 = 5.312$ df = 4 p = 0.257
	주임교사	20 (51.3)	7 (18.0)	7 (18.0)	1 (2.6)	4 (10.3)	39 (100.0)	
학 력	일반대학졸	4 (44.4)	3 (33.3)	1 (11.1)	1 (11.1)	0 (0)	9 (100.0)	$\chi^2 = 8.753$ df = 12 p = 0.724
	교 대 졸	58 (47.5)	27 (22.1)	14 (11.5)	9 (7.4)	14 (11.5)	122 (100.0)	
	대학원졸	10 (37.0)	8 (29.6)	4 (14.8)	3 (11.1)	2 (7.4)	27 (100.0)	
	기 타	2 (22.2)	4 (44.4)	0 (0)	2 (22.2)	1 (11.1)	9 (100.0)	
학 교 소 재 지	시	55 (47.4)	29 (25.0)	11 (9.5)	10 (8.6)	11 (9.5)	116 (100.0)	$\chi^2 = 3.442$ df = 4 p = 0.487
	읍·면	18 (34.6)	14 (26.9)	9 (17.3)	5 (9.6)	6 (11.5)	52 (100.0)	
전 체		74 (43.5)	43 (25.3)	21 (12.4)	15 (8.8)	17 (10.0)	170 (100.0)	

비공식조직의 통제가 필요하다면 그 이유는 무엇인지를 질문한 결과,

‘비공식조직은 공식조직의 기반 위에서 출발해야 하기 때문에’가 전체의 43.5%로 가장 높았고, 그 다음으로 ‘공식조직을 활성화시키는데 도움이 되므로’ 25.3%, ‘공식조직에 역행하기 때문에’ 12.4%순으로 나타났다. 이는 또한 교사의 성별에 따라 $P<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

V. 要約과 結論

본 연구는 학교조직내에 형성되어 있는 교사들의 비공식조직의 실태를 파악하고, 비공식조직이 학교경영에 미치는 영향을 알아봄으로써 보다 효율적인 학교경영의 방안을 마련하는데 도움을 주고자 연구가 수행되었다.

설문조사는 SAS(Statistical Analysis System) Program을 사용하여 교사의 각 배경변인별로 백분율과 χ^2 -test를 실시하였다.

본 연구의 요약 결론 사항은 다음과 같다.

1. 要 約

첫째, 비공식조직의 실태에 대한 조사결과에서는 현재 교사들이 학교 내의 비공식조직에 참여하고 있는지를 살펴보면, '참여하고 있다'가 전체의 77.4%, '참여하고 있지 않다'가 22.6%로 대다수의 교사들이 비공식조직에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 또한 현재 소속하고 있는 비공식조직의 유형을 살펴보면, 동창·동문조직이 가장 많았고, 그 다음으로 친목조직, 동학년조직, 동성조직(남교사 또는 여교사 모임), 취미·오락조직순으로 나타났다.

둘째, 非公式組織에 대한 教師들의 認識에서는 비공식조직을 형성하는 목적이 무엇인지를 살펴보면, 전체의 42.4%가 '친목도모', '힘의 단결' 22.2%, '자기발전 및 성취' 15.1%, '직장생활 원만' 14.7%순으로 응답하였다.

비공식조직의 필요성에 대하여 평소 어떠한 견해를 갖고 있는지를

살펴보면, 98.9%의 교사들이 비공식조직이 필요하다고 생각하고 있는 것으로 나타났고, 현재 참여하고 있는 비공식조직에 대하여 96.2%의 교사들이 비공식조직에 대하여 만족하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 비공식조직이 학교경영에 미치는 영향에서는 비공식조직이 학교내의 교육활동중 가장 크게 영향을 미치는 분야는 교사 상호간의 인간관계, 교원 사기, 학급경영, 교재연구·학습지도순으로 나타났다. 이로써 비공식조직 활동이 교사들의 인간관계 향상과 교원 사기진작에 많은 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

학교장이 가장 호감을 갖는 비공식조직을 조사한 결과, 친목조직이 30.5%로 가장 높았고, 그 다음으로 취미·오락·운동조직 14.9%, 동창·동문조직 14.4%, 동학년조직 13.0%순으로 나타났다.

이와 반대로 학교장이 가장 싫어하는 비공식조직은 종교조직이 24.6%로 가장 높았고, 그 다음으로 동향조직 24.1%, 계조직 16.4%, 동창·동문조직 11.3%순으로 나타났다.

넷째, 비공식 조직의 기능에서는 비공식조직이 학교경영에 미치는 순기능을 살펴보면, '구성원의 심리적 안정감 형성에 도움을 준다', '구성원의 여론형성에 대한 반영과 의사소통의 통로가 된다', '공식조직에서 미처 해결하지 못한 미흡한 점을 보완해준다', '상하간에 형성된 경직성을 완화시켜 준다' 등으로 나타나 대체로 비공식조직의 기능을 다양하게 생각하고 있으며 이에 만족하고 있는 것으로 나타났다.

비공식조직이 학교경영에 미치는 역기능을 살펴보면, '파벌조성의 위험이 있다', '구성원간의 위화감 조성으로 사기가 저하된다', '소외감을 느낄 수 있다'순으로 나타났다.

다섯째, 비공식 조직의 통제에서는 비공식조직의 활동을 학교장이 통제할 필요가 있는지를 살펴보면, '필요하지 않다'는 반응이 42.0%, '그저 그렇다'는 반응이 30.4%로 나타남으로써 비공식조직에 대한 학교장의 통제가 불필요하다는 의견이 지배적인 것으로 나타났다.

2. 結 論

이상의 연구결과를 토대로 다음과 같은 결과를 내릴수 있다.

첫째, 대다수의 교사들이 매우 자발적으로 비공식조직에 참여하고 있으며, 참여하고 있는 비공식조직의 유형을 살펴보면, 동창·동문조직, 친목조직, 동학년조직, 동성조직(남교사 또는 여교사 모임), 취미·오락조직, 종교조직 등 다양한 조직에 참여하고 있다.

둘째, 대다수의 교사들이 비공식조직이 필요하다고 생각하고 있는 것으로 나타났고, 현재 참여하고 있는 비공식조직에 대한 교사들의 만족도도 매우 높은 것으로 나타났다. 또한 비공식조직 활동은 교사들의 인간관계 형성과 교원 사기진작에 많은 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 비공식조직에 대하여 학교장이 어떻게 생각하는지를 살펴본 결과, 비공식조직을 인정하고 건전한 방향으로 육성한다는 견해가 54.4%로 나타남으로써 비공식조직에 대한 학교장의 견해는 대체로 긍정적인 것으로 평가되었다.

넷째, 비공식조직이 학교장의 학교경영에 대하여 영향력을 행사할 경우 가장 많이 사용되는 방법은 '집단 구성원을 통해 여론화한다' '집단의 리더들이 모여 건의한다' '직원회의시 발언한다' 등으로 나타나 민주

적인 의사소통 방식이 토착화되고 있음을 알 수 있다.

다섯째, 비공식조직이 학교경영에 미치는 기능을 살펴보면, '구성원의 심리적 안정감 형성에 도움을 준다' '구성원의 여론형성에 대한 반영과 의사소통의 통로가 된다' 등의 순기능이 있는 반면에, '파벌조성의 위험이 있다' '구성원간의 위화감 조성으로 사기가 저하된다' 등의 역기능이 존재하는 것으로 나타났다.

3. 提 言

이상의 결론을 근거로 다음과 같은 몇가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 학교장은 학교내 비공식조직의 실태와 특성을 정확히 파악하고 지속적인 관계개선을 통해서 비공식조직의 견해를 학교경영에 적극 활용하는 태도가 요망된다.

둘째, 학교장은 학교경영의 발전과 교육목적의 달성을 위해서 민주적이고 합리적인 방식으로 비공식조직을 건전하게 육성, 지원하여야 할 것이다.

셋째, 학교장과 교사들은 비공식조직의 역기능을 최소화하고, 서로간의 인간관계를 돈독하게 유지함으로써 활기가 넘쳐나는 학교풍토를 진작시키도록 한층 노력하여야 할 것이다.

넷째, 대다수의 교사들이 조직 자체의 자율적인 통제를 원하고 있으므로 학교장은 비공식조직에 대하여 최소한의 적절한 통제를 함으로써 그들 스스로 자율성을 키워나갈 수 있도록 하여야 할 것이다.

-參考 文獻-

- 강 무 섭, 『현대교육행정이론』 (서울:형설출판사, 1981).
- 김 의 웅, “학교조직내의 비공식조직이 학교 조직건강에 미치는 영향”, 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.
- 김 영 국, “학교내의 비공식조직이 학교경영에 미치는 영향에 관한 연구”, 성균관대학교 교육대학원 석사학위논문, 1986.
- 김 윤 태, 『조직론』 (서울:박영사, 1979).
- _____, 『교육행정·경영 신론』 (서울:배영사, 1988).
- 김 창 결, 『교육행정학』 (서울:박문각, 1985).
- 고 주 훈, “학교조직내의 비공식조직에 관한 연구”, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 1988.
- 박 연 호, 『인간관계론』 (서울:박영사, 1977).
- 박 종 국, “비공식조직의 리더쉽에 관한 연구”, 단국대학교 경영대학원 석사학위논문, 1995.
- 박 회 윤, “중고등학교내의 비공식조직이 학교장의 직무수행에 미치는 영향에 대한 연구”, 서울대학교 교육대학원 석사학위논문, 1973.
- 백 현 기, 『교육행정의 기초』 (서울:박영사, 1977).
- 신 중 식 외, 『현대교육행정학』 (서울:교육출판사, 1987).
- 송 미 섭 외, 『교육행정 및 교육경영론』 (서울:형설출판사, 1991).
- 안 병 영 외, 『조직관리론』 (서울:법문사, 1981).
- 이 상 호, “학교내 비공식조직에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1994.
- 유 종 해, 『현대조직관리』 (서울:박영사, 1987).
- 윤 재 풍 외, 『조직관리론』 (서울:법문사, 1981).

조 석 준, 『조직학개론』 (서울:박영사, 1979).

한 기 우, 『교육경영학』 (서울:을유문화사, 1977).

Chester I. Barnard, The Functions of the Executive(Harvard Univ. Press, 1938) p.73. 을 인용한 신철순, 교육행정 및 경영(서울:교육과학사, 1995).

John M. Gaus, et al., The Frontiers of Public Administration, (Univ. of Chicago Press, 1936), pp.66-67.을 인용한 김종철, 교육행정의 이론과 실제(서울:교육과학사, 1982).

M. B. Miles, "Planned Change and Human Behavior : Focus on Schools (New York:McGraw-Hill, 1969).를 재인용한 윤은상, "학교조직에 있어서 관료제적 역기능과 조직건강에 관한 연구", 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.

R. Dubin, Human Relations in Administration (Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall, 1951).

<附錄>

說 問 紙

안녕하십니까?

바쁘신 업무에도 불구하고 본 조사연구에 귀중한 시간을 할애하여 주신데 대하여 깊이 감사드립니다. 본 설문지는 “비공식조직의 실태와 그 영향에 관한 조사”를 위하여 제작된 것으로 선생님께서 평소 느끼시던 점을 솔직하게 응답하여 주시면 귀중한 자료로 삼겠습니다.

이 자료는 무기명이며 연구의 목적 이외에는 사용되지 않을 것입니다. 선생님의 건승을 비오며 다시 한번 감사드립니다.

1997년 9월

한성대학교 행정대학원
교육행정학과 교육행정 전공
송 길 레 올림

* 기초조사 *

◆ 다음 해당란에 “ V ”표를 해주시기 바랍니다.

- | | |
|------------|--|
| 1. 성 별 | ① 남 () ② 여 () |
| 2. 경 력 | ① 0~5년() ② 6~10년()
③ 11~15년() ④ 16~20년() ⑤ 21년 이상() |
| 3. 현직위 | ① 교 사() ② 주임교사() |
| 4. 학 력 | ① 일반대학 졸업() ② 교육대, 사범계대학 졸업()
③ 대학원 졸업() ④ 기타() |
| 5. 학교 설립별 | ① 국·공립() ② 사립() |
| 6. 학교 소재지별 | ① 시() ② 읍·면() |

※ 참고사항

공식조직 - 특정한 목적에 의하여 법적 근거로 만들어진 조직
(학교, 은행, 법인체 등)

비공식조직 - 조직내의 인간관계를 통해서 자연발생적으로 생긴 조직
(동창조직, 동향조직, 취미·오락·운동조직 등)

순기능 - 비공식조직이 공식조직의 발전에 기여하는 기능

역기능 - 비공식조직이 공식조직의 발전에 역행하는 기능

※ 다음 설문에 대하여 가장 알맞은 해당란에 "V"표를 해주시기 바랍니다.

1. 선생님은 학교내의 비공식조직에 참여하고 계십니까?

()① 참여하고 있다 ()② 참여하고 있지 않다

2. 선생님이 비공식조직의 일원이라면 비공식조직에 참여하게 된 동기는 무엇입니까?

()① 우연히 ()② 권유에 의해서 ()③ 자진해서
()④ 압력에 의해서 ()⑤ 기타

3. 선생님이 현재 소속하고 계신 비공식조직 모두에 "V"표를 해주십시오.

()① 동창 및 동문조직 ()② 종교조직
()③ 동년배 조직 ()④ 동교과 조직
()⑤ 동성조직(남교사 또는 여교사 모임)

- ()⑥ 동기 조직 ()⑦ 동향조직
- ()⑧ 친목조직 ()⑨ 취미, 오락, 운동조직
- ()⑩ 계조직 ()⑪ 동일부서 조직(학생과, 연구과 등)
- ()⑫ 동학년 조직 ()⑬ 소외조직
- ()⑭ 사회봉사 조직 ()⑮ 동일거주지역 조직
- ()⑯ 기 타_____

4. 선생님께서는 소속하고 계시는 조직의 모임에 어느 정도 참여하고 계십니까?

- ()① 반드시 참여한다
- ()② 자주 참여한다
- ()③ 가끔 참여한다
- ()④ 필요할 때만 참여한다
- ()⑤ 거의 참여하지 않는다

5. 선생님이 속하신 비공식조직의 대화내용중 비중이 큰 것 세 가지만 표시해 주시기 바랍니다.

- ()① 단순한 환담 ()② 학술적인 토론
- ()③ 학교장의 학교경영에 관한 것 ()④ 학부형에 관한 것
- ()⑤ 학생에 관한 것 ()⑥ 다른 비공식조직에 관한 것
- ()⑦ 교사들에 관한 것 ()⑧ 자기들 자녀에 관한 것
- ()⑨ 국가정책에 관한 것 ()⑩ 학교경영자의 인격에 관한 것
- ()⑪ 보수에 관한 것 ()⑫ 학교행사에 관한 것
- ()⑬ 기 타_____

6. 선생님은 비공식조직을 형성하는 목적이 무엇이라고 생각하십니까? 두 가지만 표시해 주시기 바랍니다.

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| ()① 친목도모 | ()② 직장생활 원만 |
| ()③ 욕구불만 해소 | ()④ 소외감 극복 |
| ()⑤ 자기발전 및 성취 | ()⑥ 힘의 단결 |
| ()⑦ 정보교환 및 의사소통 원활 | |
| ()⑧ 별 목적 없음 | |

7. 선생님은 비공식조직의 필요성에 대하여 평소 어떠한 견해를 가지고 계십니까?

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| ()① 매우 필요하다 | ()② 필요하다 |
| ()③ 그저 그렇다 | ()④ 필요성을 못느낀다 |
| ()⑤ 전혀 필요하지 않다 | |

8. 선생님은 현재 참여하고 계신 비공식조직에 대하여 어느 정도 만족하고 계십니까?

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| ()① 매우 만족한다 | ()② 대체로 만족한다 |
| ()③ 그저 그렇다 | ()④ 별로 만족하지 않는다 |
| ()⑤ 전혀 만족하지 않는다 | |

9. 선생님께서는 학교내의 비공식조직 활동이 다음 어느 교육활동에 가장 큰 영향을 미친다고 생각하십니까? 두 가지만 표시해 주십시오.

- | |
|---------------------------|
| ()① 학교교육계획 작성과 운영 |
| ()② 교무분장 |

- ()③ 교재연구, 학습지도
- ()④ 진로, 생활지도
- ()⑤ 특별활동지도
- ()⑥ 학급경영
- ()⑦ 교원사기
- ()⑧ 교사 상호간의 인간관계

10. 선생님은 비공식조직이 학교장의 학교경영에 어느 정도 영향을 준다고 생각하십니까?

- ()① 매우 크게 기여한다 ()② 기여한다
- ()③ 그저 그렇다 ()④ 거의 기여하지 않는다
- ()⑤ 역행한다

11. 선생님의 학교장이 학교내의 비공식조직에서 가장 호감을 갖는 것중 비중이 큰것 두 가지만 표시해 주시기 바랍니다.

- ()① 동창 및 동문조직 ()② 종교조직
- ()③ 동년배 조직 ()④ 동교과 조직
- ()⑤ 동성조직(남교사 또는 여교사 모임)
- ()⑥ 동기 조직 ()⑦ 동향조직
- ()⑧ 친목조직 ()⑨ 취미, 오락, 운동조직
- ()⑩ 계조직 ()⑪ 동일부서 조직(학생과, 연구과 등)

☞ 계속

()⑫ 동학년 조직

()⑬ 소외조직

()⑭ 사회봉사 조직

()⑮ 동일거주지역 조직

()⑯ 기 타_____

12. 위 11번 중에서 학교장이 가장 싫어하는 비공식조직은 어느 것이라고 생각하십니까?(위 11번 중에서 찾아 한가지만 적어 주십시오.) ()번

13. 선생님들의 비공식조직에 대하여 학교장은 어떻게 생각한다고 보십니까?

()① 억압하는 편이다

()② 싫어하는 편이다

()③ 무관심하다

()④ 인정하고 있다

()⑤ 건전한 방향으로 육성한다

14. 선생님은 학교내의 비공식조직에 대하여 학교장이 어떻게 해주는 것이 가장 바람직하다고 생각하십니까?

()① 비공식조직을 육성, 지원

()② 학교경영활동에 활용

()③ 비공식조직에 동참

()④ 비공식조직을 통제

()⑤ 기타_____

15. 선생님은 학교장의 직무수행중 어느 때 비공식조직이 가장 크게 영향력을 행사한다고 생각하십니까? 두 가지만 표시해 주십시오.

- ()① 학교장이 직무에 소홀할 때
- ()② 학교장이 일방적으로 계획을 세우고, 과업을 추진할 때
- ()③ 교사에 관한 인사문제(사무분장, 근평, 포상, 전보 등)가 발생했을 때
- ()④ 특정교사를 편애할 때 ()⑤ 사적인 일을 공적으로 처리할 때
- ()⑥ 교사와 학생을 위한 복지후생에 관심이 없을 때
- ()⑦ 상부기관의 지시사항에 전적으로 따를 때

16. 비공식조직이 학교장의 학교경영에 대하여 영향력을 행사할 경우, 다음중 가장 많이 사용되는 방법은 어느 것이라고 생각하십니까?

- ()① 집단의 리더가 단독 주장한다
- ()② 집단 구성원을 통해 여론화한다
- ()③ 직원회의에서 발언한다
- ()④ 집단의 리더들이 모여 건의한다
- ()⑤ 실력행사를 한다
- ()⑥ 불평을 한다
- ()⑦ 지시에 협조하지 않는다

17. 비공식조직이 학교장의 학교경영에 대하여 영향력을 행사할 때, 어떤 방법이 가장 효과적이라고 생각하십니까?(위 16번 중에서 찾아 한가지만 적어주십시오.)

()번

18. 선생님의 학교장은 교사의 비공식조직으로부터 업무수행상 영향력을 받았을 때에 다음중 어떤 방법으로 처리한다고 생각하십니까?

- ()① 설득하여 납득시킨다
- ()② 다수의 의견을 받아들인다
- ()③ 직권으로 밀고 나간다
- ()④ 다른 방법으로 영향력을 행사한다
- ()⑤ 기 타_____

19. 선생님은 비공식조직이 학교경영에 미치는 순기능중 다음 어느 것이 가장 크다고 생각하십니까?

- ()① 구성원의 심리적 안정감 형성에 도움을 준다
- ()② 능률적 업무수행에 도움을 준다
- ()③ 공식조직에서 미처 해결하지 못한 미흡한 점을 보완해 준다
- ()④ 상하간에 형성된 경직성을 완화시켜 준다
- ()⑤ 구성원의 여론형성에 대한 반영과 의사소통의 통로가 된다
- ()⑥ 기 타_____

20. 선생님은 비공식조직이 학교경영에 미치는 역기능중 다음 어느 것이 가장 크다고 생각하십니까?

- ()① 파벌조성의 위험이 있다 ()② 소외감을 느낄 수 있다
- ()③ 정신행위가 만연될 우려가 있다
- ()④ 구성원간의 위화감 조성으로 사기가 저하된다
- ()⑤ 근거없는 소문이나 거짓정보가 유포될 가능성이 있다
- ()⑥ 기 타_____

21. 선생님은 학교내 비공식조직의 활동을 학교장이 통제할 필요성에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ()① 매우 필요하다
- ()② 필요하다
- ()③ 그저 그렇다
- ()④ 필요하지 않다
- ()⑤ 전혀 필요하지 않다

22.. 비공식조직의 통제가 필요하다면 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

- ()① 비공식조직은 공식조직의 기반 위에서 출발해야 하기 때문에
- ()② 공식조직을 활성화시키는데 도움이 되므로
- ()③ 공식조직에 역행하기 때문에
- ()④ 공식조직의 통제 없이는 산만해지기 때문에
- ()⑤ 기 타_____

*** 설문에 응해 주셔서 감사합니다***

ABSTRACT

A Study on the Effect of the School's Informal Organization on School Management

Song, Kil-Rye

Major in Educational Administration

Dept. of Educational Administration

Graduate Schools of Public Administration

Han Sung University

This study was intended to help provide a scheme for more efficient school management by grasping the reality of the informal organization of teachers formed within the school organization, inquiring into the effect of the informal organization on overall school management and investigating what effect the informal organization had on the prevention of problems likely to occur within the school.

For this purpose, this study was conducted. The questionnaire research used the SAS(Statistical Analysis System) program and percentage and χ^2 -test were conducted by teacher's background factor.

As a result of conducting this study, the following conclusion could be drawn:

Firstly, most teachers took extremely voluntary part in the informal organization. The types of informal organizations in which they

participant were investigated. As a result, it was found that they were participating in diverse organizations such as the alumni association, get-together meeting, same-grade organization, homosexual organization(male-teacher or female-teacher meetings), hobby entertainment organization, religious organization and so on.

Secondly, it was shown that most teachers were thinking that the informal organization was necessary and that teacher currently participating in the informal organization had a very high degree of job satisfaction. And it was found that teachers' activity in the informal organization exerted a great influence on the formation of human relations and the elevation of morale.

Thirdly, the question as to what the headmaster thought about the informal organization was investigated. As a consequence, the headmaster's view of the informal organization was evaluated to be positive on the whole.

Fourthly, in case the informal organization exercised an influence on the headmaster's school management, the most widely used method was shown to include 'Form the public opinion through the members of the group', 'The group leader meet and advance suggestions', 'Make a proposal at a time of the employee meeting and the like, which indicate that the democratic method of communication is taking root in the organization

Fifthly, the functional influence of the informal organization upon school management was investigated. As a consequence, it was

shown that there was favorable functions such as 'The informal organization helps form the mental stability of its member', 'It becomes the channel of reflection and communication for forming the public opinion of its members', and so forth. On the other had, it was shown that the informal organization had malfunctions such as 'It has a risk of fostering the clique', 'It lowers moral a sense of unbelongingness among members in the organization' and the like.

Based upon the above conclusion, a few suggestion could be made as follows:

Firstly, the headmaster will have to make practical use of opinions from the informal organization for school management by making an accurate grasp of the reality and characteristic of the informal organization within the school and improving a sustained relationship with it.

Secondly, both sides of headmaster and teachers will have to make a further effort to enhance the school climate replete with rigor and vitality by minimizing the malfunctions of the informal organization and maitaining the human relations with each other in a mutually beneficial way.

감사의 글

유난히도 무더웠던 삼복 더위 속에서 선풍기 바람에 땀을 식히시며 심혈을 기울여 논문지도를 해 주신 김경배 지도교수님께 깊이 감사를 드립니다.

부족한 점을 지적, 보완해 주시며 논문심사를 맡아 주셨던 조점환 교수님, 김선종 교수님, 통계 및 여러모로 도움주신 정민자 교수님께 더없이 감사를 드립니다.

한일은행 일터에서 주경야독 할 수 있도록 도움주신 외환업무부장님이셨던 양재덕님께 또한 감사를 드립니다.

두 자녀의 주부며 방송인이며 대학에서 강의를 하고 있는, 여러사람 몫을 살아내고 있는 나의 벗 범효춘,

교육계에서 늘 배우며 가르치는 일에 열성을 다하고 있는 우리 언니 송영훈 장학관.

이 두 여성의 삶의 모습에서 마음이 움직여져 자극을 받아 공부를 시작할 수 있었음에 정말 고마움을 드립니다.

특히 팔순이 되시도록 온갖 뒷바라지를 사랑으로 보살펴 주신 우리 엄마께 오늘의 모든 감사와 기쁨을 전부 안겨 드립니다.

송 길 례 드림