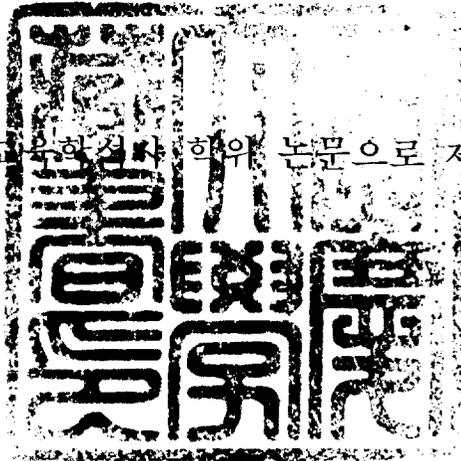


교육학석사 학위논문

고등학교 교원조직의 구조 및 운영 분석

지도교수 장 한 기

이 논문을 교육학석사 학위 논문으로 제출함



2005 년 2월

부경대학교 교육대학원

교육행정 전공

송 미 윤

송미윤의 교육학석사 학위논문을 인준함

2004 년 12월 일

주 심 교육학박사 원 효 헌



위 원 교육학박사 장 한 기



위 원 공학박사 박 종 운



목 차

표 목 차	iii
그림목차	iii
ABSTRACT	iv
I. 서 론	1
1. 연구의 필요성.....	3
2. 연구문제	3
3. 연구방법과 범위.....	3
4. 용어의 정의.....	4
5. 연구의 제한점	4
II. 이론적 배경	6
1. 조직이론	6
가. 조직과 조직구조	6
나. 조직의 구조	8
2. 학교조직구조의 유형	14
3. 학교조직의 특성.....	20
가. 관료적 조직으로서의 학교조직	21
나. 전문적 조직으로서의 학교조직	24
다. 이완결합체제로서의 학교조직	27
4. 학교 조직의 구성	30
가. 교무분장조직.....	34
나. 교육지도조직.....	35
다. 운영 협의 조직	36
라. 지역사회 관련조직	36

III. 학교 교원 조직 분석의 준거모형	38
1. 학교 교원 조직의 선행연구	38
2. 한국교육개발원 모형	45
가. 교과 조직 중심 모형	46
나. 담임 활동 중심모형	47
다. 교과-행정 업무 중첩 모형	47
라. 교과-생활지도 병행 모형	48
3. 부산시 교육청 모형	50
가. 교과-관리 업무중첩 모형	51
나. 교과-행정 업무 중첩 모형	52
다. 교과- 행정-관리 업무 분리모형	54
IV. 고등학교 교원 조직의 분석 및 논의	56
1. 고등학교 교원 조직의 유형별 분석 결과	56
2. 고등학교 교원 조직의 운영상 특징	59
가. 교과-관리 업무 중첩 모형	59
나. 교과-행정 업무 중첩 모형	64
다. 교과-행정-관리 업무 분리모형	69
3. 논의	73
V. 요약 및 결론	81
1. 요약	81
2. 결론	84
참고문헌	86

표 목 차

표

1. 관료제의 순기능과 역기능	22
2. 중 · 고등학교 보직 교사의 수	35
3. 부산시 국 · 공 · 사립 일반계 고등학교 현황	56
4. 부산시 일반계고등학교 교원조직의 유형별 분석 결과	57
5. 부산 D 여자고등학교 각 부의 주요 업무.....	61
6. 부산 M 중학교 각 부의 주요 업무	66
7. 부산 B 여자 고등학교 각 부의 주요 업무	70

그림 목 차

그림

1. 직계식조직	10
2. 직계 · 참모식조직	11
3. 직능식조직	12
4. Mintzberg의 학교조직 구조	19
5. 학교조직의 기구표	32
6. 체계적 학교경영조직 구성모형	39
7. 통합체계에 따른 학교조직 모형	41
8. 교무분장 중심의 관료적 조직모형	42
9. 교무분장 중심에 교육지도조직을 가미한 모형	43
10. 교육지도조직 중심에 교무분장 조직을 가미한 모형	44
11. 교과조직 중심모형 예시안	46
12. 담임활동 중심모형 예시안	47
13. 교과-행정업무 중첩모형 예시안	48
14. 교과-생활지도 병행모형 예시안	49

15. 교과-관리 업무 중첩 모형 예시안	52
16. 교과-행정 업무 중첩 모형 예시안	54
17. 교과- 행정-관리 분리 모형 예시안	55
18. 부산 D 여자 고등학교 교원 조직표	60
19. 부산 M 중학교 교원 조직표	65
20. 부산 B 여자 고등학교 교원 조직표	69

ABSTRACT

An Analysis of Faculty Organization and Its Operation in High Schools

Song, Mi-Yoon

Major in Educational Administration
Graduate School of Education
Pukyong National University

The purpose of this study is to survey faculty organizational management skills in high school. In order to carry out this research, three kinds of questions were posed:

First, how are the structures and types of faculty organizations in high school?

Second, what are the characteristics in the management of faculty organizations in high school?

Third, what is the desirable faculty organization in high school for the efficient management of education curriculum?

To carry out this research on school faculty organization in detail, document studies were made based on school curriculums of 87 general high schools located in Busan. Accordingly, they are divided as: the 1st type - a subject matter and management task overlapping model, the 2nd type - a subject matter and administrative task overlapping model, and the 3rd type - subject matter, administration, and management as separate task models. In summary, the outcome of this research performed according to the above given procedure is as follows:

1. Most of the general high schools under the jurisdiction of the ministry of education in Busan are running an organization of school affairs focused on a teaching curriculum which basically requires studies or discussions in regard to the curriculums. The number and percentage of schools using one of the three models are distributed as follows: 20 schools (26.3%) have the 1st type - a subject matter and management task overlapping model and 54 schools (71.1%) have the 3rd type - subject matter, administration, and management as separate task models. And it appeared that none of the general high schools utilized the 2nd type- a subject matter and administrative task overlapping model at present.

2. The bisected models, type 1 and type 3 are similar type of models in terms of being an organization of curriculum teaching. The difference between these two models comes where an individual division of each school year is independently performing as a school organization. According to the outcome of research many schools appeared to fall in the category of the 3rd type having an individual division for each year as an independent section and that reflects the fact that the need and importance of its role and function are widely accepted in the education field. Again, seeing the increasing difficulties of guiding students lives, the function and the role of a separated division for each school year as a responsible organization of students for each academic year are expected to be more crucial in school organization.

3. The school organization should run centered on teaching and learning activities in order to make the most of the teachers specialized ability in it as well as to run the school curriculum efficiently. However, the curriculum centered structures run by most of the schools would be possible only after the organizations consider many factors to make the most of its actual function, not by just turning the existing organization into a curriculum centered system. In order to increase the specialized ability of teachers and the efficiency of their tasks, designed research

and development for teachers to study the curriculums or class management should be continuously reinforced and the administrative tasks of schools should be deducted in many areas. Also, if there are certain principles in distributing and adjusting the set for reasonable tasks based on abilities and interests of teachers to enable the members of the organization to use the right kind of task, the members would surely make the most of their ability to accomplish the aim of school education efficiently.

I. 서론

1. 연구의 필요성

교육 활동이 직접적으로 이루어지는 장으로서 학교는 교육의 목표를 달성하기 위한 학교조직 구조를 형성하고 있다. 학교조직이란 학교 내 조직 구성원들 간에 교육활동에 대한 배열과 그에 따른 책임과 한계를 비교적 명확하게 규정하는 학교조직지도를 의미하는 것으로, 학교운영에 대해 일관성, 예언 가능성, 안정성을 만들어내며 무엇보다도 학교운영의 효과성에 직접적인 영향을 준다(성병창, 1994, p1). 따라서 학교조직 구조는 학교 운영의 본질적인 요소라고 말할 수 있다.

그 동안 추진되었던 교육개혁은 우리 교육 전반에 많은 변화를 가져온 것이 사실이지만 국가 수준의 정책이 빠르게 변화하는데 반해 교육의 최일선 현장인 학교수준의 변화와 속도는 더딘 것이 사실이다. 그 이유는 교육개혁 방안 자체가 주로 국가 수준의 정책 차원에서 모색되었을 뿐만 아니라 추진 방식 역시 위로부터 부과되었기 때문이고, 무엇보다 단위 학교의 자율적인 운영 증대와 학교 자체의 기능 강화가 미흡하기 때문이라고 생각된다.

학교 현장의 실제적인 변화를 촉진하고 효율적이고 질 높은 교육을 제공하기 위해서는 학교가 주체가 되어 주어진 여건들을 충분히 활용할 수 있는 학교 수준의 변화가 계속적으로 모색되어야 한다. 이런 측면에서 효율적인 교육활동을 가능케 할 수 있는 학교조직, 특히 단위 학교의 교원 조직문제는 학교 구성원들의 요구에 부합하는 자율성의 확대와 학교의 인적 자원을 재조직하는 작업으로서 중요한 의의를 지닌다.

나아가 교사들의 교육활동의 질을 높이고 다양화하기 위한 효과적인 노

력을 기울이기 위해서 교사의 개인적 집단적 능력을 신장시키고 또 그것을 발휘할 수 있는 여건을 마련한다는 의미에서도 학교 교원 조직은 중요한 기능을 담당한다. 특히 오늘날 증가하는 학교 내외의 민주화 요구는 학교 조직의 민주적 운영을 강조함과 동시에 그 조직 관리의 면에서 많은 변화를 요구받고 있는 실정이고, 아울러 21세기의 국제화, 정보화 사회 등의 환경적인 변화에 적응하기 위한 학교조직의 재구조화도 활발히 논의되고 있는 상황이다.

한편 2000년 초등학교를 시작으로 순차적으로 적용되고 있는 제 7차 교육과정은 교과와 수업시간의 편성·운영체제가 개인별, 학교별 선택 폭을 크게 확대시켰을 뿐만 아니라 교원조직 형태와 구성의 변화를 불가피하게 만들었다. 제 7차 교육과정 특징의 하나인 수준별 교육과정의 도입은 학생들의 다양한 능력과 적성에 부합되도록 학습 지도 방법을 다양화해야 한다는 점에서 교사들의 교과 지도 전문성이 훨씬 더 크게 요구되었고, 교과 지도나 학생 지도가 교사간의 유기적인 연계를 통한 지도 방법의 교류 또는 공유, 학습 자료의 개발, 평가 방식의 협의 등의 필요성이 훨씬 증가되었다. 교과지도의 중요성이 부각되고 교과조직이 활성화되는 새로운 교육과정의 도입에 따라 1998년 한국 교육 개발원은 <학교 단위 교원 조직 개편 방안 연구>를 통해 단위학교에서 운영할 수 있는 다양한 모형들을 개발하였고, 일선학교에서는 각 지역 시범학교들의 운영 결과를 바탕으로 <중등학교 교무조직 개편 및 교무실 환경 개선 계획>에 의한 학교 단위의 교원 조직의 개편이 전면적으로 단행되어 현재 시행되고 있는 상황이다. 여기에 1998년 학교별 보직의 종류 및 학교 교무분장조직을 학교장이 정할 수 있게 한 <초·중등 교육법 시행령>에 의해 각 학교의 실정에 맞는 학교조직 구조로 큰 변화를 하게 되었다.

이에 본 연구는 효율적인 학교운영과 다양한 교육과정을 운영하기 위해

서는 학교 기능이 강화되어야 하고 무엇보다 조직구조와 운영의 개선이 중요하다라는 시각에서 학교 교원 조직의 구조 및 운영에 대한 분석을 해 보고자 한다. 현행 교원조직의 구조 및 운영상의 특징 분석이 전제되어야 교원 조직 개편 방안이 새로이 탐색될 수 있을 것이며 그 기초 자료로 활용될 수 있을 것이라 생각되기 때문이다. 나아가 현행 교원조직의 특징들을 토대로 교육과정의 효율적인 운영을 위한 바람직한 교원조직의 운영 방향과 시사점들을 탐색해 보고자 한다.

2. 연구문제

본 연구는 학교 교원 조직의 운영상의 형태와 특성을 분석하는데 그 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 밝히고자 하는 문제들을 구체적으로 진술하면 다음과 같다.

첫째, 고등학교 교원 조직의 구조 및 유형은 어떠한가?

둘째, 고등학교 교원조직의 운영상의 특성은 무엇인가?

셋째, 교육과정의 효율적인 운영을 위한 고등학교 교원조직의 운영 방향은 무엇인가?

3. 연구 방법과 범위

본 연구는 고등학교 교원 조직의 운영 형태를 조사하고 그 특성을 알아 보는데 목적을 두고 있다. 여기에서 학교 교원조직 연구는 부산시 소재 일반계 고등학교 87개교(국립 1개교, 공립 40개교, 사립 46개교)를 대

상으로 하였는데 그 근거는 7차 교육과정의 적용 이후 교육과정의 운영과 교원 구성상의 변화가 가장 클 것으로 예상되는 학교가 고등학교일 것이라는 점에 기초하였다. 반면 실업계고등학교는 교원 집단의 구성이 일반계 고등학교와는 상당히 달라 연구대상에 포함시키지 않았다.

교원 조직의 구체적인 운영 실태는 학기 초 각 학교에서 만들어지는 학교교육계획서를 바탕으로 문헌분석(문헌연구법: document studies)을 수행하였으며, 이 자료를 토대로 부산시 교육청의 교무조직 개편을 위한 권고 모형에서 제안한 교원 조직 모형인 교과-관리 업무 중첩모형, 교과-행정 업무 중첩 모형, 교과-행정-관리 분리모형의 3가지 모형을 기준으로 분류하였다.

4. 용어의 정의

학교 조직이란 학교의 교육목표를 달성하기 위하여 교육조건을 정비하여 교육활동을 가능케 하는 조직체이다. 이 연구에서는 교육지도조직, 교무분장조직, 운영협의 조직, 지역사회 관련 조직으로 학교조직의 구조를 규정한다.

또한 학교 교원조직이라 함은 교장과 교감, 교사로 이루어지는 수직적인 관계는 물론 교무분장조직과 교과별 조직, 학년별 조직, 또는 각종 위원회 등의 수평적인 관계를 포괄한다.

5. 연구의 제한점

이 연구는 다음과 같은 범위와 제한점을 갖는다.

가. 연구의 범위는 학교교육계획서 내용 중에서 학교 조직 계획으로 제한한다.

나. 이 연구는 부산시 교육청 관내 일반계 고등학교 87개교를 대상으로

한다.

다. 학교 조직 분석에 있어서 학교 규모 역시 중요하게 고려되어야 할 요소이나 이 연구의 학교조직구조 분석은 대부분 대규모 고등학교를 대상으로 한다, 이는 우리나라 대도시 고등학교 규모가 일반적으로 대규모 조직의 성격을 지니고 있기 때문이다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 조직이론

가. 조직과 조직구조

조직은 본래 사회적 동물이라고 불리어 온 인간의 활동에 있어서 가장 기본적인 특징을 이루는 것으로, 인간의 사회적 역사와 더불어 존재해 왔다.

Barnard(1938, p 73)에 의하면 조직이란 일정한 목적을 실현하기 위하여 두 사람 이상의 협력자들이 일정한 방법으로 업무를 분담하고 일정한 권위 하에 권한의 이양과 의사소통에 의해 연락, 조정 및 통제를 기초로 하여 형성된 행동과 힘의 체제라고 하였다(왕기향, 1997, p 18에서 재인용).

Etzioni(1964, p 3)는 조직이란 일정한 환경 하에서 특정한 목표를 추구하기 위하여 구성되고 재구성되는 사회적 단위(social units) 혹은 인간의 집합이라고 정의하고 있다(박성식, 1998, p 73에서 재인용).

Gaus(1936, p 66)에 의하면 조직이란 여러 가지 기능과 책임의 분장을 통하여 합의된 목적의 수행을 촉진하기 위한 인원의 배치이다. 그것은 어떠한 과업에 종사하고 있는 개인이나 집단으로 하여금 최소한의 갈등과 최대한의 만족감을 보장하게 하며 소기의 목적을 달성할 수 있도록 그들의 노력과 능력을 연결시키는 것이라고 하여 조직의 목표, 책임과 업무의 분담, 협동의 관계를 요건으로 성립되는 것임을 설명하고 있다(김종철, 1994, p 95에서 재인용).

많은 학자들에 의해 정의된 조직 개념들을 정리하면서 왕기향은(1997, p 19) 조직이란 공동의 목적을 달성하기 위하여 일정한 경계와 규범을 가지

고 상호 의사소통을 하면서 필요한 조정을 가하는 체제라고 보았다. 그래서 조직에는 ① 목적 또는 목표가 존재해야 하며, ② 일정한 경계와 규범적 질서를 가지고 조직을 유지하며, ③ 의사소통을 통해 공동의 목표를 향해 매진한다. ④ 또한 필요하면 조정을 가하고, ⑤ 환경과 상호작용을 하는 일종의 체제적 요소를 지니고 있다고 하였다.

한편 조직구조란 구성원들이 조직의 임무나 목표를 달성하기 위하여 그들의 행위를 체계화하거나 유형화한 상호작용을 의미하며, 그 상호작용은 비교적 안정적이고 지속적인 형태를 가지게 된다(신유근, 1982, p 129).

Schein(1980)은 조직 구조란 공동의 명백한 목적 내지는 목표달성을 위하여 노동과 기능의 분화를 통해서, 그리고 권한과 책임의 계층을 통하여 많은 사람의 활동을 합리적으로 조정하는 조직의 기본적인 틀이라고 했고(백운성, 1998, p 10에서 재인용), Gibson(1979)은 조직 구조를 과업의 구조와 권한의 구조가 창조되는 과정으로 조직 내의 직무 사이에 존재하는 고정적인 상관관계를 의미한다고 했다(백운성, 1998, p 10에서 재인용).

이와 같이 조직구조는 조직의 업무나 권한 체계 또는 조직 구성원들의 유형화된 교호작용으로 정의할 수 있고, 조직의 구조는 조직 구성원들의 행동을 유형화하는데 작용하는 요인들이 교호하는데 얽여진다(오석홍, 2003, p 297).

모든 조직이 그 목적을 효과적으로 달성하기 위해 조직 구성원들의 상호작용을 보다 유용하게 하고자 구조화한다고 할 때, 학교조직도 교육목적을 효과적으로 달성하기 위해 구성원의 활동을 보다 효과적으로 조정하고 구성원들의 행동을 용이하게 통제하기 위해서 적절한 구조를 갖추고 있다. 학교조직 구조는 첫째, 학교 조직의 목적을 달성하기 위해 의도된 것이고, 둘째, 학교 조직 내의 개인들의 다양성으로 인한 영향력을 최소화하기 위해 규제하고 있으며, 셋째, 권한의 행사나 의사 결정의 관계를 결정시켜 주

는 기능을 수행하고 있다(왕기항, 1997, p 50). 따라서 학교조직 구조는 학교의 목표를 달성하는 데 필요한 분업화된 활동들이 어떤 논리적인 유형에 따라 부문화하고 이런 부문화된 활동을 어떤 직위, 부서나 개인의 책임 하에 할당하며 개인이나 집단에게 부여된 역할 관계를 조정하고 통제하는 행정 기계라고 정의할 수 있다(성병창, 1994, p 67).

나. 조직의 구조

조직은 기본적으로 그 목적 달성을 위하여 ‘해야 할 일’을 구성원들에게 효율적으로 배분시키는 직능구조(functional structure)와 이 직능구조를 지휘·통솔하여 성공적으로 수행시키도록 하는 지배구조로 형성된다(최종태, 2002, p 146). 직능구조는 ‘일’을 중심으로 한 분업체계에 의하여, 지배구조는 권력체계에 의하여 형성되어 있으며 항상 조직 단위 형성의 기본 골격으로서 작용한다.

(1) 직능구조(functional structure)

직능구조는 조직 구조의 가장 핵심적인 구조로서 조직이 ‘해야 할 일’을 구성원의 능력에 맞추어 형성시킨 결합체이다. 직능구조는 ‘일’의 구조로서 직위나 직무로 나타나고 구성원 개인의 직능으로 편성되는데, 직능구조는 기능별 직능구조, 목적별 직능구조, 의사결정별 직능구조로 나뉜다(민진, 2004, p 108).

기능별 직능구조란 과업의 기능 요소에 따라 조직 구조를 형성하는 것으로 예컨대, 기업에서 연구 개발, 판매, 생산, 재무와 같이 구조화시키거나 학교에서 교무부, 연구부, 행정실 등으로 구조화시키는 것을 들 수 있다. 일선 학교경영조직은 대부분 기능별 직능구조를 택하고 있다고 할 수 있다. 한편 목적별 직능구조란 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위한 과

업의 목적 요소에 따라 구조를 형성하는 것으로, 제품의 종류별로, 지역별로 구조화하는 것이다. 그리고 의사결정별 직능구조는 문제점 중심으로 과업의 기능요소와 목적요소를 복합적으로 결합시키는 것이다.

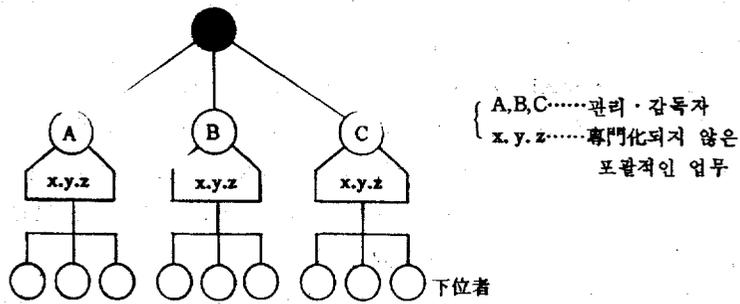
(2) 지배 구조

직능구조의 통합·작용적인 활동을 위해 요청되는 지휘 통솔구조가 지배구조로서, 분화된 조직 내의 활동을 촉진하는 동적인 역할을 한다. 권력에 의하여 형성되는 지배구조의 형태는 명령라인별 지배구조, 감독범위별 지배구조, 통제구조별 지배구조로 구분된다(최종태, 2002, p 158).

(가) 명령라인별 지배구조

① 직계식 조직(Line Organization)

직계식 조직은 조직의 가장 단순한 유형으로서, 상사의 명령과 감독 권한이 부하에게 포괄적이고 일방적으로 행사되는 조직 구조이다. 이러한 조직의 형태는 단순한 기능을 수행한다는 점에서 기능의 분화 현상이 없고 참모기능을 수행하는 참모조직도 형성되어 있지 않으며 명령 계통이 일원화되어 있다는 점을 들 수 있다. 이 조직에서는 전체적으로 질서 유지가 용이하고 신속한 결정을 내릴 수 있어 통솔력이 강해지는 반면 자칫 상사의 비민주적 독단에 의하여 유기적 협조가 곤란하게 되어 효율성을 상실할 가능성이 있는 등 장·단점이 있다. 직계식 조직의 구조는 다음과 같다.

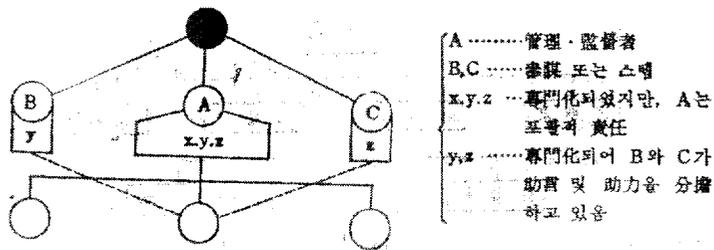


<그림 1> 직계식 조직

출처: 최종태, 2002. 현대조직론, 경세원, p 159

② 직계·참모식 조직(Line and Staff Organization)

직계·참모식 조직은 조직의 규모가 커지고 교육내용이 복잡해짐에 따라 직계식 조직에서 전문적 보조기관을 설치하여 효율적인 경영관리가 이루어지도록 하는 일종의 직계식 조직의 보완형태이다. 여기서 전문기능을 수행하는 보조 기관을 참모(staff)라고 하는데, 이들은 관리에 관한 전문적 사항이나 분야에 대해 특정한 관리자에게 조언하는 임무를 가지나, 직접적인 지도·명령의 권한은 주어지지 않는다. 직계·참모식 조직은 지휘, 명령의 일원화를 유지하면서 참모를 통하여 전문적인 지식이나 견해를 충분히 활용할 수 있는 장점이 있는 반면, 경우에 따라서는 신속한 의사결정을 오히려 방해하고 가끔 기관(line)과 참모(staff)간에 갈등이 생길 우려도 있다. 이 조직의 구조는 다음과 같다.



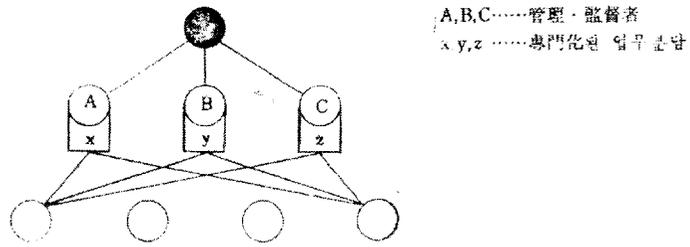
<그림 2> 직계 · 참모식 조직

출처: 최종태, 2002. 현대조직론, 경세원, p 161

③ 직능식 조직(Functional Organization)

직능식 조직은 직계식 조직의 단점을 개선하기 위한 기본적 구조로서 포괄적인 책임과 권한이 직능별로 분화되어 제각기 행사되는 조직 형태이다.

직계 조직의 결함이라고 할 수 있는 상위자의 직무 미분화로 인한 과중한 부담을 여러 가지 직능분화를 통하여 경감시키고자 하는 것이다. 직능식 조직은 책임과 권한이 각 요소나 부문으로 분산되어 하위자는 항상 복수의 상사로부터 각 부문에 따른 지휘 · 명령을 받게 되기 때문에 조직의 상하관계가 매우 복잡하며, 지휘, 명령, 책임권한 관계도 일원화되지 못하고 불명료해지는 문제점이 있다. 그러나 전문가들이 직능별로 분화되어 있어 지식과 기술 및 경험을 보다 효과적으로 이용할 수 있고 민주적인 조직이라는 장점을 가진다. 직능식 조직구조를 나타내면 다음과 같다.



<그림 3> 직능식 조직

출처: 최종태, 2002. 현대조직론, 경세원, p 163

(나) 감독 범위별 지배구조

감독의 범위별 지배구조에는 평면조직(Flat Organization)과 고층조직(Tall Organization)으로 구분할 수 있다.

평면 구조란 계층의 수가 적고 통제의 폭이 아주 넓은 구조를 의미한다.(윤우곤, 1989, p 421) 상향, 하향적 의사 전달이 단순화될 수 있어 비교적 신속한 의사소통이 이루어지고, 권한의 하부위임에 따라 개인이 높은 책임감을 느끼게 되고 창의성을 촉진시켜 만족감과 개인성장을 얻게 된다. 그러나 증가된 대등지위는 수평적 의사 전달의 양을 너무 많아지게 하는 요인이 되어 오히려 역기능을 가져오기도 한다.

고층구조란 계층의 수가 많고 통제 폭이 아주 좁아 상사가 부하를 철저히 통제하고 엄격한 규율을 유지할 수 있도록 하는 구조이다. 고전이론의 관료제 구조나 군대조직은 고층구조의 전형적인 유형이라 할 수 있다. 이 구조는 분권화가 위축되며 자기 통제의 분위기가 잘 조성되지 않는 문제점이 있는 반면에 부하의 수가 적어 상사와 부하 간에 개인적인 유대관

계가 형성될 수도 있다는 긍정적인 측면도 있다.

학교경영조직에서 감독 범위별 지배구조는 법제화되어 있기 때문에 계층화를 늘인다거나 줄일 수는 없지만 규모가 큰 학교에서는 복수 교감제를 시행하고 있고 근래에는 수석교사, 원로교사 등에 관한 협의가 있어 논의의 대상이 될 수 있다 하겠다.

(다) 통제 구조별 지배구조

통제 구조별 지배구조는 조직의 운영을 어떻게 할 것인가에 관계되는 것으로, 권한배분이 비교적 상층부에 집중되어 있는 집권적 조직, 하부에 많이 위임되는 분권적 조직으로 대별될 수 있다.

집권적 조직의 특징으로는,

- ① 개인적 리더쉽을 용이하게 한다.
- ② 통합화와 행위의 통일성을 촉진한다.
- ③ 긴급한 사태에 대응을 용이하게 한다.
- ④ 조직내의 창의성과 자발적 쇄신을 저해하기도 한다는 점이다.

분권적 조직의 특징으로는,

- ① 교장의 의사결정의 과중한 부담 축소
- ② 경영의 다각화
- ③ 관리자 육성 및 동기 부여
- ④ 경영 및 인간관계의 민주화 실현 등의 특징이 있다(최종태, 2002, p 168에서 재인용).

위에서 살펴본 이론들은 경영학 및 행정학 분야 등에서 설명되는 조직이론들이다. 학교조직의 구조와 운영 또한 이러한 조직 이론들을 바탕으로

이해해 나가야 한다. 그러나 교육이라는 특수한 목적을 지향하는 학교조직은 그 목적이나 구조, 활동, 기능, 구성원 등의 여러 측면에서 일반 조직과는 다르다. 그래서 학교조직을 새롭게 설계하거나 조직 과정을 개선하기 위해서는 먼저 학교조직에 대한 성격과 본질을 올바르게 인식하는 일이 필요하다. 학교 행정에 관한 지식은 학교조직에 대한 분명한 이해의 범주 내에서 이루어지지 않는다면 그것의 유용성이 제한되기 때문이다(박성식, 1994, p 4). 다음에서는 학교 조직구조의 유형을 살펴보고자 한다.

2. 학교 조직구조의 유형

복잡하고 다양한 구성 요소들이 집합적으로 이루어져 있는 조직구조를 몇 가지 유형으로 분류하려는 시도는 조직에 대한 이해를 돕는다는 점에서 의미가 매우 크다. 그러나 아직까지 실재하는 모든 조직구조 유형을 모두 포함하고, 설명할 수 있고, 정확하게 분류해 내는 틀은 없다고 할 수 있다(박경선의, 2002, p 236). 학교조직 또한 복합적인 성격을 지닌 구조이므로 관점에 따라 다양하게 조직구조 유형을 논할 수 있다. 본 연구에서는 여러 연구 가운데 조직구조 유형의 분류로서 가장 근접한 모델로 평가받고 있는 Mintzberg(1983)의 조직구조 유형을 기초로 학교 조직구조 유형의 특성에 대하여 살펴본다. Mintzberg(1983)는 먼저 조직의 기본구조를 결정하는 주요부문을 다섯 가지로 설명하고 있다.(성병창, 1994, p 89에서 재인용)

- ① 핵심운영부문: 현장에서 실제로 제품이나 서비스를 생산해 내는 곳을 의미한다. 학교조직의 경우 교사가 핵심운영부문에 해당하고 제조 기업의 경우는 일선 근로자가 이에 해당한다.
- ② 전략부문: 조직에 대하여 전반적으로 책임을 지고 관리하는 최고 경영층을 의미한다. 이 최고 경영층의 역할은 주로 조직의 외부 환경과 관계된다. 즉 이들은 조직의 사명과 목표를 정하고 전략의 방향을 설정한

다. 학교의 경우는 교장과 이사회가 이러한 역할을 수행한다.

- ③ 중간계선부문: 핵심운영 부문과 전략부문을 연결시키는 라인에 위치한 모든 중간 관리자를 의미한다. 이들 중간관리층은 현업부문에 대해 감독, 통제 및 자원분배 등의 역할을 수행하는 관리자들로 구성된다. 학교의 주임교사, 공장의 감독자 등이 바로 이러한 역할을 수행한다.
- ④ 기술구조부문: 조직 내의 기술적인 문제를 전문적으로 다루는 부문으로 조직 내의 과업과정과 산출물의 표준화를 담당하는 분석가들로 구성된다. 기술구조 부문은 조직 내의 과업과정과 산출물의 체계를 설계하는 분석가들이 있는 곳을 말한다. 즉, 교육과정 운영 등의 과정에 계획이나 표준화의 책임을 맡고 있는 부문으로, 우리나라에서는 공식적인 직위로 규정되어 있지 않지만 학교에서의 교육과정 담당자나 수업담당 장학사가 기술구조 부문에 해당한다.
- ⑤ 지원스텝부문: 과업이 원활히 수행되도록 간접적으로 지원해주는 일을 한다. 학교의 경우에는 보건교사, 수위, 버스기사 등이 해당된다.

이러한 조직 구조의 기본적인 다섯 부문을 바탕으로 모든 조직에서 나타날 수 있는 가능한 조직 구조의 형태로 Mintzberg(1983, p 157)는 다섯 가지 구조, 즉 단순구조, 기계적 관료제, 전문적 관료제, 사업부제 구조, 특별임시위원회 등으로 나타난다고 설명하고 있다.(박성식, 1998, p 102에서 재인용)

① 단순구조(simple structure)

단순구조는 모든 권한이 최고 경영자에게 집중되어 있고 지원부서 등이 거의 존재하지 않는 작은 계층의 조직구조이다. 조직 내에서 구성원들의 과업 수행 조정은 일반적으로 최고 상급자의 직접적인 감독을 통해 이루어

지고 경영자와 유기적으로 연결된 행정적인 위계 구조가 거의 없는 것이 특징이다.

② 기계적 관료 구조(machine bureaucracy)

기계적 관료 구조는 조직 내의 기술구조 부문에 있는 인사들이 핵심적인 역할을 하는 조직구조를 말한다. 단순하고 반복적인 과업이 구성원들에 의해 정확하고 계속적으로 수행되어야 하는 환경에서 가장 효율적인 구조가 되기 때문에 어느 정도 성숙한 조직, 그리고 규모가 큰 조직에서 발견된다. 조직의 효율성을 주된 목적으로 하는 구조형태이기 때문에 단순한 과업에 효율적이다. 학교조직은 행정 구조, 중간관리층, 기술구조층이 잘 갖추어져 있지 않으며, 집중화되어 있고 계선적이지만 비교적 단층구조를 지니고 있기 때문에 순수한 의미에서 기계적 관료구조 형태라고 말할 수 없다. 이러한 점에서 Mintzberg(1983)는 미국의 공립학교의 구조가 단순 구조와 기계적 관료구조의 중간에 놓여 있다고 말하고 있다.

③ 전문적 관료구조(professional bureaucracy)

전문적 관료구조는 조직에서 주요 목적을 수행하는 전문가로 구성된 작업층이 핵심적인 역할을 하는 조직구조를 말한다. 과업을 수행하기 위해 아주 전문적인 지식이 필요하지만 이러한 지식이나 기술을 사용하기 위한 기술체제가 규정화되어 있지 않는 복잡하고 안정적인 환경에 적합한 구조이다. 대표적인 예는 중등학교나 대학, 컨설팅 회사, 사회복지기관 등과 같이 새로운 문제 해결이나 개혁보다는 잘 규정된 문제에 대하여 표준 프로그램을 적용하는 인간 봉사조직에서 잘 나타난다. 이러한 점에서 학교조직은 기본적으로 전문적 관료조직의 형태를 갖는다고 할 수 있다.

④ 사업부제 구조(divisionalized form)

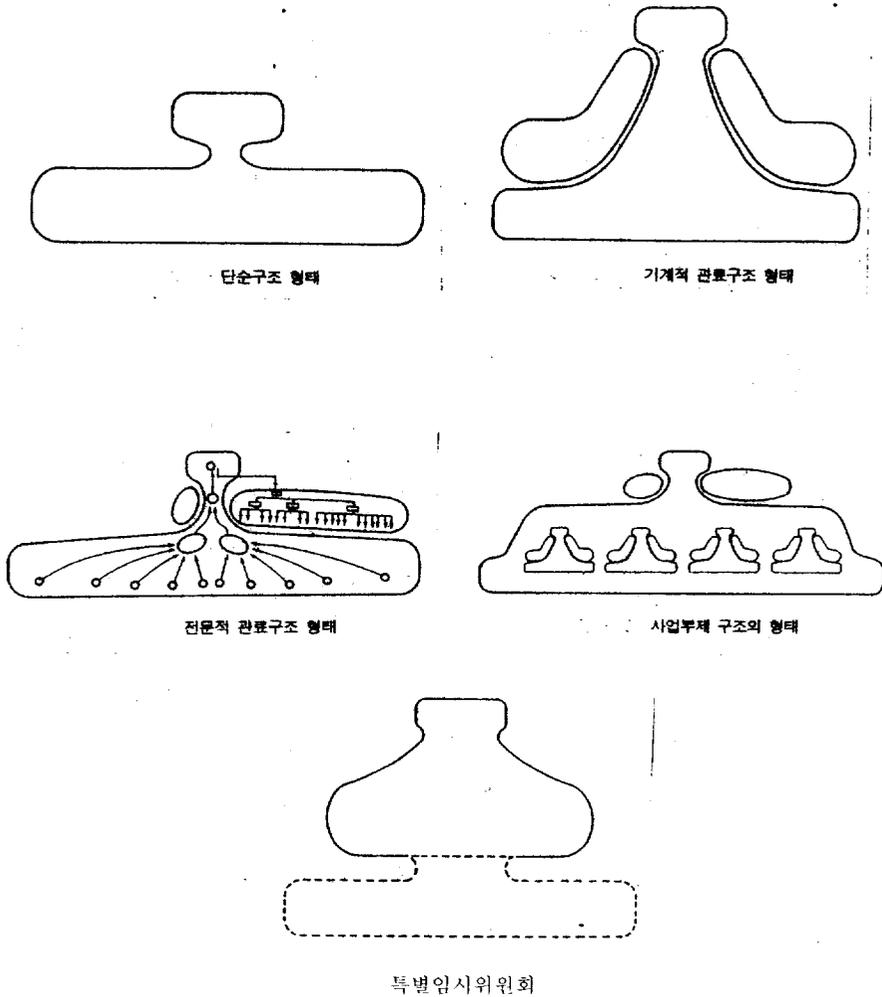
사업부제 구조는 조직의 업무나 목적에 의해 각각의 사업부가 독립된 구조를 가지는 조직이다. 자신의 구조를 가지고 있기 때문에 분권화가 이루어지게 되고 그 자신의 작동에 관하여 결정할 필요가 있는 권력을 위임받게 된다. 또한 전체 조직에서 각각의 단위가 자율적으로 운영되는 점에서 단위 운영의 책임을 맡은 중간 관리층이 조직에서 핵심을 이룬다.

사업부제 조직은 조직 내의 전략적 의사 결정 기능을 보장하고 합리성을 확보해 주며 혁신을 유도하고 조직의 하위 단위에 자율과 책임을 동시에 제공하는 특성이 있다. 그래서 경영규모가 크고 조직 목표가 명확한 조직에 적합한 모델로서 행정조직보다는 기업조직에 많다. 학교조직의 경우에 대학에서 분교체제를 갖는 경우에 해당할 수 있는 형태로, 우리나라 중등학교 조직 구조에 거의 적용되지 않는 조직구조이다.

⑤ 특별임시위원회(adhocracy)

특별임시위원회는 형식적인 구조가 고정되어 있지 않고 혁신이나 변화에 따라 임시적으로 형성되는 조직으로, 프로젝트 수행을 도와주는 각각의 지원 부문이 핵심적인 구조를 이룬다. 이 조직은 임시적인 프로젝트를 원활하게 수행하기 위해 서로 지적 기반이 다른 전문가들을 연합시킨 구조이기 때문에 권력은 고도의 지식과 기술을 가진 전문가에게 주어진다. 상이한 전문가들이 프로젝트를 중심으로 모여 그 안에서 활발한 의사소통을 진행하면서 상호조정 변화와 혁신에 신속하게 대응할 수 있기 때문에 조직이 창조적인 면을 필요로 할 때, 공통의 목표를 달성하기 위하여 다양한 분야의 전문가들의 협동이 요구될 때 적합하다. 미래의 상황에 적합한 구조라고 할 수 있기 때문에 앞으로의 학교조직에서 중요하게 나타날 구조의 형태라고 할 수 있겠다.

학교구조는 순수한 의미의 전술한 다섯 가지 조직 구조 형태와도 맞지 않을 수 있다. 왜냐하면 앞의 조직 구조 형태들은 복잡한 조직 실체 그 자체를 단순화시킨 것이기 때문에 학교조직 구조는 이 형태보다 훨씬 복잡할 수 있기 때문이다. 그러나 위의 다섯 가지 형태는 학교조직의 구조를 이해하는 기본적인 지렛대 역할을 할 수 있을 것이며, 학교조직 구조가 어떤 방향으로 나아가야 하는지에 대한 기본적인 고려나 어떤 조직 부분의 역할을 강화해야 하는가 등에 대한 시사점을 제공해 준다.



〈그림4〉 Mintzberg의 조직 구조 형태

출처: Mintzberg, Henry (1983). Structure in Fives : Designing Effective Organization (Englewood Cliffs, NJ Prectice- Hall)를 인용한 박성식의 교육행정 관리론 p 103-107에서 재인용

3. 학교 조직의 특성

학교조직의 다양한 측면으로 인해 학교조직의 특성에 대해서 많은 학자들은 여러 가지 시각에서 분석한다. 먼저 학교조직의 특성을 구조적인 면과 행위적인 면에 따라 나눌 수 있다. 학교조직을 교장과 기타 학교 구성원 사이의 수직적, 수평적 권한 배분의 측면에서 이해하려 하면 구조적인 시각을 띠게 되지만, 수업이나 학생지도와 같이 조직의 목적 달성의 측면에서 보면 행위적인 측면에서 보는 것이 된다.

성병창(1994, p 39)은 이를 구조적인 면에서 효율성과 합리성에 초점을 두고 파악한 입장, 권력과 이해, 갈등에 초점에 두고 파악한 입장, 수단과 목적간의 결합의 느슨함에 초점을 두고 파악한 입장 등으로 구분하였다. 그리고 조직 행위적인 면에 근거해서는 학교조직의 행위가 합리적이고 목적 지향적인 것으로 파악하는 입장, 학교조직에서의 행위가 외부적으로 제한되고 통제되는 것으로 파악하는 입장, 학교조직에서의 행위가 사회화 과정으로부터 나타나는 것으로 파악하는 입장 등으로 제시하고 있다.

또한 학교조직의 특징을 분석하고 있는 연구들이 오히려 학교조직을 파악하는데 어려움을 줄만큼 과도한 접근이 있다고 전제하고 단순히 경험이나 관찰에 근거하여 학교 조직의 특성을 기술하고자 하는 입장, 특정한 전제를 가지고 학교조직의 특성을 약정적·사변적 접근(stipulative and speculative)으로 파악하려는 입장, 조직의 특정한 요소를 기준으로 유형화하여 학교조직의 특성을 이해하는 조직 유형론적 입장, 그리고 독특한 상징을 통하여 학교조직의 특성을 이해하는 상징(images)으로서의 입장들이 있다고 분류하였다(성병창, p 12).

사실 학교조직은 어느 한 관점에서 파악되기 어려운 조직으로, 지금까지 학교조직과 운영의 실체를 이해하기 위해 다양한 이론적 관점들이 제시

되어 왔다. 그래서 학교조직의 특성에 관한 이론들은 학자들의 시각 혹은 접근 방법에 따라 학교조직의 성격을 달리 분류하고 있는 것이다. 여기에서는 특히 학교 조직의 특성과 관련하여 가장 일반적인 것으로 받아들여지는 세 가지 이론만을 선택적으로 검토하고자 한다. 그것은 '관료적 조직', '전문적 조직', '느슨한 결합 조직' 이론이다. 관료제는 학교 행정과 관련하여 유용한 시사점을 기대할 수 있으며, '전문적 조직' 과 '느슨한 결합 조직'은 학교 안에서 교사들의 교육활동과 관련하여 의미 있는 통찰을 제공해 줄 수 있을 것이다. 이들에 대한 검토는 교원 조직의 특성을 이해하는 데 도움을 줄 수 있을 것이며 교육목적을 효율적으로 달성할 수 있는 학교 조직에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

가. 관료적 조직으로서의 학교조직

학교조직을 연구하는 많은 학자들은 학교를 베버(M. Weber)의 관료제 모형에 비추어 이해하고 설명하려는 노력을 해 왔다. 일반적으로 베버의 이상적 관료조직의 특성으로서는 분업과 전문화, 불인정 지향성, 권위의 위계, 규칙과 규정 그리고 경력 지향성 등이 그 기본적인 원리로 제시되고 있다. 이러한 관료적 특성은 조직에서 능률을 추구하기 위한 장치로 설정되고 더 이상 개인의 사적인 특성에 의해 좌우되지 않도록 과업이 분화되고 합리적으로 조정되는 산업 사회에서 요구하는 효율성을 추구하는데 적합한 형태이다. 반면, 관료제는 다음과 같은 역기능을 나타낼 수도 있다. 첫째, 분업적 직무 수행이 장기화될 경우 직무에 대한 권태가 오기 쉽고 둘째, 구성원간의 불인정 지향성은 사기 저하를 가져오게 할 수 있으며 셋째, 권한의 집중과 위계화로 의사소통이 제한된다. 넷째, 엄격한 규정과 규칙이 직무 활동에 적용됨으로 상황변화에 따른 적응에 오히려 장애가 될 뿐만 아니라 다섯째, 경력 지향성은 능력자와 다 경력자간의 갈

등을 초래하게 된다. Hoy와 Miskel(1992)은 관료제의 순기능과 역기능의 관계를 다음 <표 1>와 같이 간단 명료하게 제시하고 있다. 또한 Hoy와 Miskel은 학교는 관료 조직의 많은 특성을 가지고 있는 공식조직이라고 말하고 학교를 관료적이다 또는 비관료적이다라고 생각하기보다는 관료화의 정도를 검토하는 것이 더 유용한 접근 방법이라고 하였다.

<표 1> 관료제의 순기능과 역기능

역기능	관료제적 특징	순기능
권태감	← 분업 →	숙련된 기술
사기저하	← 몰인정 지향성 →	합리성
의사소통 단절	← 권위의 계층 →	훈련된 준수와 조정
경직성과 본말 전도	← 규칙과 규정 →	계속성과 동일성
업적과 연공제 간의 갈등	← 경력 지향성 →	유인

출처: Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1992). Educational Administration (Neww York, Random House)를 인용한 주삼환외, 2003. 교육행정 및 교육경영, p 61에서 재인용

주삼환(2003, p 61)에 의하면 학교가 관료제적 성격을 띠게 되는 이유는 학교 규모의 대형화 추세, 학교의 조직과 기능의 복잡화, 행정 업무의 계속적 증가, 상급기관의 개개 학교에 대한 압력 증가와 학교의 획일화 경향, 학부모와 지역사회 집단이 학교 정책의 수립과 학교가 달성해야 할 책임성에 대한 평가에의 깊은 참여 경향 때문이라고 설명하였다.

학교조직의 관료제적 특성에 대하여 한국교육행정학회(1995)가 요약

정리한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

- 1) 학교 조직은 분업화가 이루어져 있다. 학교 안에는 교무부, 학생부, 연구부, 과학부, 윤리부, 체육부, 서무과 그리고 각 교과별 조직과 학년별 조직 등 교직원이 분담하는 부서들이 있다. 학교의 교무분장표가 이것을 잘 보여준다.
- 2) 비록 그 층이 많지는 않지만 학교조직의 위계화도 관료제적 특징을 잘 나타내준다. 교장, 교감, 교사 등 직무 수준을 달리하여 학교 행정상의 명령과 복종의 관계에서 위계화 되어있다.
- 3) 조직 운영상의 몰인정성과 법규 중심의 학교 운영도 관료제적 특성을 보여 준다. 학교 조직의 운영에 있어서 개인적 사정이나 문제가 고려되기 어렵다. 그 대신 학교운영은 교육법 (교육기본법, 초·중·등 교육법, 고등교육법) 교육 공무원법, 사립학교법, 교육과정령, 교(학)칙, 각종 예규 및 지침 등 각종 법규에 기초하여 이루어진다.
- 4) 전문성에 기초하여 교원이 충원된다. 교사는 4년간의 대학교육과 함께 교사 자격증을 소지하여야 하며, 교감과 교장이 되기 위해서는 각각 일정 기간의 교직 경력과 함께 자격 연수를 받아야 한다.
- 5) 교사들의 승진이 대체로 연공서열에 따라 이루어지고 평생직으로 보장된다는 점도 학교가 지니고 있는 관료제의 특성 중의 하나이다.
- 6) 공적으로서의 교직도 그것을 맡고 있는 교사에 의해 사유의 개념으로 사고 팔거나 유산으로 물려줄 수 있는 것이 아니다(p 167).

학교 조직은 분명 위계성, 업무의 분화라는 면에서 관료제적이며, 관료제 이론이 학교조직구조를 이해하는데 많은 장점과 기능적인 면을 지니고 있는 것이 사실이다. 그러나 학교는 정부 조직이나 기업체들과는 달리 관료제적인 원리가 엄격하게 적용되기 어려운 조직이기도 하다. 그것은 무

엇보다 학교 조직이 인간 조직이며 학교 구성원인 교사가 수행하는 업무의 성격이 자율성과 민주성이 요구되는 전문성을 가지는 조직이기 때문이다. 실제로 교사들이 일을 수행하는 과정이나 처리 방식과 전략 등의 교육활동 등에 관하여서는 좀 더 다른 검토가 필요한 것이 사실이다. 학교가 관료제적인 특성을 가지고 있으면서도 관료제에 맞지 않는 측면이 있는 것은 학교가 가지고 있는 이완 결합 관점이나 전문적인 조직의 성격 때문이다.

나. 전문적 조직으로서의 학교조직

학교 조직이 상급 기관과의 관계에서는 대체로 관료제적 특성을 보인다고 하더라도, 교사들이 교과를 가르치고 인성을 훈련하는 세부적인 일까지 관료제적으로 통제된다고 보기는 어렵다.

전술한 Hoy와 Miskel(1992)에 의하면 학교는 관료적 조직형태와 전문적 조직 형태로 구성되어 있다고 보았다. 그들은 권한의 위계화, 재직자를 위한 규칙, 절차적 명세서, 그리고 불인정성과 같은 관료적 형태의 측면 못지않게 전문화와 기술적 능력 등 전문적 조직형태의 측면이 학교를 합리적인 조직으로 이끌어 가는 현저한 특징이 된다고 보고 이를 상호 보완적인 관계에 있다고 파악하였다(주삼환외, 2003, p 62에서 재인용).

학교 조직이 전문적 조직이라 함은 그 핵심적 과업을 담당하고 있는 교사들의 직무활동 구조가 전문직의 성격을 지니는 데서 비롯되는 것이라 할 수 있다. 교직이 전문성을 지닌다는 뜻은 두 가지 면에서 분석될 수 있는데, 그 첫째는 교직은 고도의 지성을 필요로 하는 정신적 활동으로 장기간에 걸친 교육 훈련을 받지 않고는 수행되기 어렵다는 점이며, 또한 고도의 자율성과 사회적 책임성이 부과되어 있다는 점이다. 먼저 전문직으로서 교사의 특성을 요약해 보면

1) 교직은 고도의 지적 능력을 필요로 하며 지속적인 수행에 부단한 연구

가 수반되어야 한다.

- 2) 장기간의 준비 교육이 필요하며 교원이 된 후에도 직무의 성장을 위하여 노력해야 한다.
- 3) 봉사 지향적이어야 하며 사회적 책임이 강조된다.
- 4) 전문적으로 요구되는 윤리 강령이 최고의 규범이 된다.
- 5) 자율권을 가지고 단체를 조직, 스스로 그 권익을 신장해 나간다는 점이다(강순나, 2000, p 14에서 재인용).

교사들은 상부기관이나 감독자로부터 업무 수행에 대한 의사 결정이나 지침을 부여받기보다는 그들의 의사를 최대한 허용 또는 존중하여 업무를 처리하도록 하는 것이 효과를 높일 수 있고 나아가 개인차에 따라 학생을 파악하고 필요한 교수 프로그램을 적절히 투입하여 가르치는 일은 창의적인 것이 될 수밖에 없다. 그래서 학교는 교직을 수행하는 교사들로 구성된 전문직 조직이며 그 구성원인 교사는 업무처리 과정에서 광범한 자율성을 가지는 전문직으로서의 지위를 가진다.

전문직의 개념에 대해서는 여러 사람들이 논의하고 있지만 가장 중요한 요소는 그 직무를 수행하는데 있어서 광범한 자율성을 갖는 것이며, 자기의 직무 수행에 어떠한 외부의 통제나 간섭을 받지 않고 스스로의 판단에 의해서 행동하며 이에 대한 책임을 스스로 지는 것이다. 이러한 자율성은 교사 자신을 위해서가 아니라 학생의 이익을 위해서 발휘된다. 그래서 교사들은 교사가 되기 위한 장기간의 직전교육(preservice education)과 교사가 된 이후의 지속적인 현직교육(inservice education)도 받아야 한다.

교사가 학생의 상황과 학교의 특성에 맞게 대처하기 위해서 교직의 전문성이 요구되어야 하는 이유를 정태범은 다음과 같이 세 가지로 나누어 설명하였다(정태범, 2002)

첫째, 교수 학습 방법의 변화이다. 단순한 내용을 가르치는 주입식의 교육이 학생들의 사고력과 창의성을 기르는데 한계를 보이기 때문에 교사는 다양한 교수학습방법을 연구하여 학생들에게 스스로 문제를 해결하는 방법으로 전환하여야 한다.

둘째, 지식 영역의 다양성이다. 정보화 사회에서 폭발적으로 늘어나는 지식을 모두 수용할 수가 없고 그렇다고 단순한 지식을 전달하는 것만으로 학습의 효과를 기대할 수는 없다. 이 상황에서 교사가 할 일은 교육적인 바탕 위에서 학습자에게 지식을 안내하고 가르칠 수 있는 기술이 필요한 것이다.

셋째, 교육 업무의 다양화이다. 교사가 가지고 있는 지식을 전달하기 전에 학생들의 학업 성취정도, 준비도, 수용력을 고려하고 학생들 개인의 다양한 능력을 향상 시켜 줄 수 있는 능력이 요구된다. 교사는 학교에서 학생을 위한 교육 지도 뿐만 아니라 개인의 평생 진로를 결정하는데 중요한 역할을 한다. 그러므로 교사에게 필요한 자질은 다른 직종의 자질에 비해 특수하다고 할 수 있다.

이상과 같은 조건에 비추어 볼 때 교직은 전문직의 성격을 가진다고 할 수 있을 것이다. 그러나 전문성에 대한 비판도 있다. 이는 교직 자체의 성격에서 오는 경우도 있고, 또한 교사들의 전문직 지향적 노력이 결여에서 올 수도 있다. 그러나 교직이 전문직이어야 한다는 가장 중요한 이유는 교육의 일상적 업무, 즉 고객인 학생에 대한 서비스를 제공하는 일은 복잡하고 다양하며 늘 변화하는 상황 속에서 이루어지기 때문에 획일적인 규칙과 규정에 따라 처리될 수 없으며, 전문지식을 가진 교사의 자율적 판단에 따를 수밖에 없다는 것이고 학교에서 직접적으로 교육활동을 담당하는 교육지도의 영역 역시 전문적 지식을 요하는 영역이기 때문이다. 그러기에 교육의 전문화를 촉진하기 위한 노력이 필요하다 할 것이다. 이상

의 논의에 비추어 학교의 전문적 성격으로는 다음과 같은 특징을 갖는다.

- 1) 교사의 전문성이 존중된다.
- 2) 공식화와 계층화가 낮고 분권화 된다.
- 3) 의사 결정 과정에 교사의 참여 폭이 넓다.
- 4) 교사의 직무 만족이 높다.

다. 이완결합체제로서의 학교조직

일반적으로 조직 분류에 의해 학교조직의 특성을 분석하고자 한 연구들은 조직의 특성을 기준으로 하여 유형을 분류하고 이에 근거하여 학교조직의 특성을 파악하고자 하는 입장이다. 사실 조직이론의 영역에서 학교조직은 수많은 방식으로 유형화되어 왔다. 조직 유형론에 근거해서 학교조직의 특성을 파악하고자 하는 입장은 다양한 방식의 비교를 통해서 조직의 특성을 기술하기 때문에 학교조직에 대한 통찰력을 증진시킬 수 있으며 학교조직의 특성을 규명하는데 유용한 시사점을 제공하는 것으로 평가되고 있다(이형행, 1983, p 175). 그러나 학교조직은 특정 유형론에 의해 설명되기에는 너무나 복잡한 조직이다. 학교조직을 설명하기 위한 유형론은 조직 현상 속의 복잡성을 완전하게 파악하지 못한 채 단지 몇몇의 특성만을 들어 조직을 분류하고 있기 때문에 학교조직 현상을 설명하는 중요한 많은 차원을 고려하지 못하고 어떤 하나의 유형으로 학교 조직을 말할 수 없는 단점을 지니고 있다. 또한 학교조직의 핵심인 교수기능이나 교사활동의 전문성의 면에서 학교의 조직 구조에 더 주목하는 관점들은 그 구조의 관계나 과정의 면에서 새로운 입장을 제시하고 있다.

그래서 학교조직의 종합적인 특성에 대한 대안적이고 상징적 표현으로 자주 활용되는 것이 '이완결합체제' 또는 '느슨하게 결합된 조직(loosely coupled system)', '조직화된 무정부(organized

anarchy)'라는 개념이다.

'느슨하게 결합된 조직'으로서 학교조직을 상징화하여 기술하고자 하는 기본 입장은 단위, 과정, 행위 및 개인 등 조직의 구성요소들이 단단하게 결합되어 있지 못하고 느슨하게 연결되어 있다는 학교조직의 구조와 활동 사이의 결합 이완을 설명하고 있다. 여기서 '결합'이라는 용어는 각 요소들이 자체의 정체성을 견지한 채 독립성을 지니고 물리적, 논리적으로 서로 분리되어 있다는 것을 의미한다.

학교조직을 '느슨하게 결합된 조직'으로서 기술한 대표적인 학자인 Weick(1976)은 학교의 조직 요소나 그 하위체제들이 견고하게 결합되어 있는 것이 아니라 "서로 연결은 되어 있으나 각자가 독자성을 유지하면서 어느 정도 분리되어 있는 모습"을 보이는 학교조직의 특성을 이완 결합체제(loosely coupled systems)라고 묘사했다(성병창, 1994, p 34에서 재인용). 이는 결합된 체제들이 상호 반응하지만 각 체제는 그 자신의 주체성과 그것이 물리적 또는 논리적으로 분리되어 조직의 하위체제와 활동들이 느슨하게 결합되어 있는 상태를 의미하고 학교조직이 그러한 특징을 가지고 있다는 것이다. Weick(1976)은 느슨하게 결합되었다는 것을 어떤 두 요인간의 결합이 약하거나 느리거나 혹은 결합의 빈도가 적거나 두 요인이 최소한의 상호의존관계만을 유지하는 것으로 파악하고 있다. 이러한 특징은 학교 조직을 하나의 체계로서보다는 교육 활동에서의 다른 교사나 물적 요소와의 결합이라는 관점을 통해서 볼 때 좀더 잘 드러난다. Weick은 교사와 교사, 행정가와 학급, 교사와 교육 기자재, 심지어 교사와 학생은 서로의 독립성을 유지한 채로 느슨하게 결합되어 있다고 보았다.

일반적으로 학교 조직의 이완결합 조직으로서의 특성은 다음과 같이 정리할 수 있다(한국교육행정학회, 1995, p 173).

첫째, 학교에서 이루어지는 다양한 과업이나 활동들이 연결되는 정도가 약하다. 일반적으로 교육과정과 교수방법이 규정되어 있기는 하나 각 교과별, 또 교사별로 상당한 재량권을 가지고 있다.

둘째, 한 부분의 성공이나 실패가 다른 부분에 그다지 연결되지 않는다. 예컨대 교장과 상담교사는 각자 독립적으로 자신의 일을 수행한다.

셋째, 교원의 직무 수행에 대한 엄격하고 분명한 감독이나 평가 방법이 없다. 상급기관의 장학은 일반적인 수준에 머물고 있다.

넷째, 학교에서 교사의 활동과 그 결과는 어느 정도 분리되어 있다. 교사의 교수 결과는 학생의 학업 성취이다. 그러나 학생의 학업 성취에는 교수 외에 다양한 변인이 작용하므로 결과를 가지고 바로 활동을 평가하기 어렵다.

다섯째, 여러 활동이 장기적이며 지속적으로 연계되기보다 단절적으로 이루어지는 경향이 있다.

한편 Cohen, March와 Olsen(1972) 등에 의하여 제시된 '조직화된 무정부(organized anarchy)', '쓰레기통(garbage can)' 등으로 학교 조직을 모형화 하려는 시도 역시 이러한 흐름에서 비롯되었다. 이들 비유는 특히 의사결정의 불안정성에 초점을 맞춘 것이다. 조직화된 무정부라는 비유는 조직이 늘 불안정하고 유동적이어서 합리적이고 체계적인 결정을 내리기 어려움을 부각시킨다. 학교는 하나의 조직으로서의 체계를 갖추고는 있으나 그 내부는 목표, 기술, 참여의 측면에서 매우 혼란스럽고 무질서한 양상을 띠고 있다는 관점에서 '조직화'와 '무정부 상태'라는 서로 모순되는 듯한 두 개념에 의해서 은유적으로 묘사되고 있다. '쓰레기통 모형'은 조직화된 무질서에서 한 걸음 더 나아가 문제, 해결책, 대안 등이 일련의 단계를 통하여 결정되는 것이 아니라 하나의 통속에 혼합되어 있으며, 각각은 독립적으로 존재하고 있음을 강조한다. 예컨대 문제와 해

결책이 따로 존재하고, 문제와 별개로 여러 해결책(아이디어)이 논의되고 실현되는 특성을 지니고 있다(성병창, 1994, p 36에서 재인용).

느슨한 결합 조직의 관점은 전통적, 합리적, 개념 모형으로 교육조직을 설명하지 못했던 상당 부분을 보다 새로운 사고와 관점에서 고찰 할 수 있도록 함으로써 보다 정확하게 교육조직을 이해하는데 많은 기여를 했다. 그러나 교육조직에서 성원들의 자율적인 의사결정권과 그들의 본질적 과업인 교수활동의 자율성만을 지나치게 강조한다는 비판이 제기되기도 한다.

지금까지 간략하게나마 살펴 본 학교 조직의 특성들이 곧바로 현실의 교원 조직 특성을 그대로 보여주는 것은 아니다. 현실은 좀더 많은 요인들이 작용하여 여러 특성들이 복합적으로 나타나기 때문이다.

대체로 학교조직은 상급기관과의 관계에서 비롯되는 일은 관료제적 특성을 보이며, 교과 지도와 학생 지도의 영역에 초점을 맞추면 광범한 재량권과 응용을 바탕으로 한 전문적 특성이 강하며, 교사간의 상호 의존성과 다양한 교육활동과 관련하여서는 느슨한 결합의 특성을 보여준다. 여기에 학교 조직은 관료제 혹은 느슨한 결합, 전문적 조직이라는 일반적 특성으로만 설명하기 어려운 교사들의 직무 수행상의 특성들이 더 많이 존재한다. 그래서 조직의 운영과 실체를 이해하려는 다양한 학문적 노력에도 불구하고 어떤 특정 개념이나 이론만으로 학교조직을 이해하기는 어렵다고 보아지고 각각의 개념과 이론들이 서로 상호 보완적인 이해를 통해 다른 일반 조직과 구분되는 학교 조직의 특성을 찾아가는 것이다.

4. 학교 조직의 구성

학교조직은 교육목표를 달성하기 위해 다양한 교육활동을 전개하고 있으며 이러한 교육활동의 효과적인 전개는 조직의 다양한 기능과 업무에 근거

하여 이루어진다. 먼저 학교 조직의 구성과 그 성격을 알아보고자 한다.

김성렬(1998, p 64)은 학교조직 기구표를 <그림 5>와 같이 제시하면서 학교조직의 구성과 구조를 다음 세 가지 관점으로 설명하였다.

첫째, <그림 5>와 같이 학교조직은 교장-교감-학급담임으로 이어지는 부분, 교장-교감-교과담임으로 이어지는 부분, 교장-교감-부장교사-교사로 이어지는 세 부분으로 나누어진다.

(가) 교장·교감·학급담임으로 이어지는 부분은 학교조직의 주 계선 조직(line organization)으로서, 학교의 관리 혹은 경영 기능을 수행한다. 즉 교장은 학교를 경영, 관리하며 학급 담임은 학급을 경영, 관리하는 업무를 수행한다.

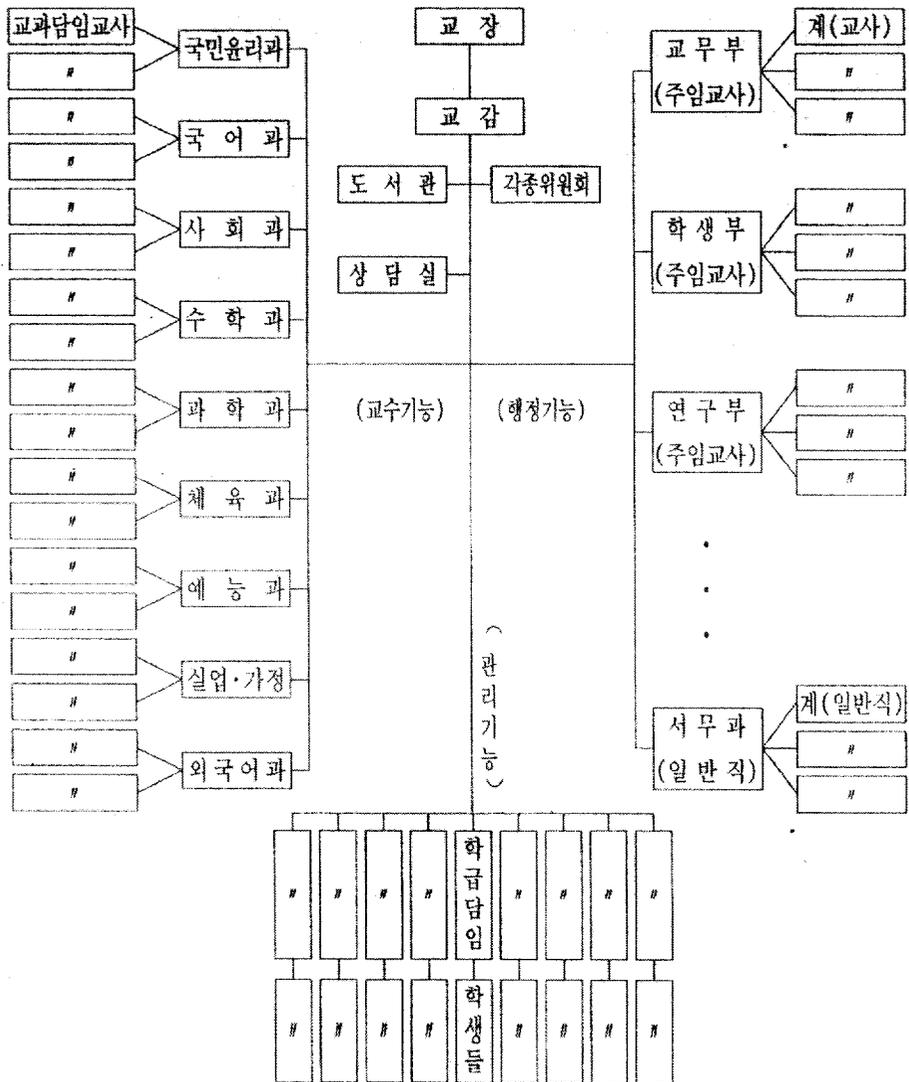
(나) 교장·교감·교과담임으로 이어지는 부분은 교수 기능을 수행하며 전문 조직에 해당된다. 교과 담임으로서의 교사는 학교조직의 목적 달성을 위한 직접적인 기능인 학생들을 가르치는 직무를 수행한다.

(다) 교장·교감·부장교사·교사로 이어지는 부분은 학교의 행정기능을 수행하는 조직으로 교장이 학교조직을 관리, 운영하는데 있어서 필요한 행정적, 사무적 업무를 담당하는 부서이다. 이 경우 교사는 계층적 순서에서 최하위의 직위를 차지하며 일반(사무)직원으로서의 지위를 갖는다.

(라) 교장의 자문기구 또는 학교운영기구로서 교내 외 인사로 구성된 각종 위원회가 있다. 이러한 운영기구로서 학교운영위원회, 전체 교직원 회의, 기획위원회, 인사위원회 등을 들 수 있다.

둘째, 학교에서의 교사는 교과담임으로서의 교수기능과 학급담임으로서의 관리 기능 및 행정부서의 계원으로서의 행정 기능을 동시에 수행한다. 학교에서 교사들은 상이한 역할을 동시에 담당하므로 업무수행에서 역할 갈등을 일으킬 가능성이 높다.

셋째, 교수기능에서의 교과부장교사와 학급관리 기능에서의 학년 부장



<그림 5> 학교조직의 기구표

출처: 김성렬외, 1998. 교육행정 및 교육경영, 세광출판사, p 65

교사는 일반 교사들보다 높은 계층상의 상관이 아니라, 그들의 대표자의 성격을 갖는다고 봐야 한다. 즉 학년부장은 해당 학년의 학급 담임들의 대표자로서, 교과부장은 교과교사들을 대표하여 이들의 의견을 수렴하여 교장·교감에게 전달하고 또 교장·교감의 지시나 의견을 교사에게 전달하는 중재자의 역할을 수행하는 것이다. 따라서 행정 조직에서는 교장-교감-부장교사-교사로 다소 많은 계층구조가 형성되지만 교수조직이나 관리조직 상에서는 교장-교감-교사의 평면적 계층구조(Flat organization)를 갖는다.

박병량(1999)은 교육을 목적으로 조직된 학교가 그 구조와 운영에서 조직론의 원리에 지배를 받는다고 전제하고 학교 조직이 직능구조와 지배구조로 형성되어 있다고 하였다. 학교 구조는 일반적으로 교수-학습조직(수업조직), 교무분장조직, 행정관리조직, 운영조직으로 구성된다. 교수-학습조직은 학교의 교육목적과 직결되는 교수와 학습활동을 수행하는 조직으로서 학년, 학급 등이 있고, 교무분장조직은 학교의 제반 경영업무를 분할하여 전문적으로 수행하는 조직으로서 교무부, 학생지도부, 연구부 등과 같이 부서화되어 있다. 행정관리조직은 교장-교감-부장교사로 이어지는 계선조직으로 학교업무를 총괄 관리하는 조직이다. 운영조직은 학교 운영 전반에 걸쳐 중요사항을 계획, 심의, 조정, 통제하는 조직으로서 이사회, 학교운영위원회, 교직원회 등이 있다. 학교전체 구조에서 교수-학습조직과 교무분장조직은 직능적 조직에 해당되고 행정관리조직과 운영조직은 지배적 구조에 해당된다. 이 중에서도 교수-학습조직은 학교조직의 목적을 직접적으로 수행하는 가장 본질적이고 핵심적인 조직이며 여타의 조직들은 이 교수-학습조직을 지원하는 성격을 지니고 있다(p 144).

정태범(2002)은 학교조직을 구조적 측면에서 볼 때 1)학교의 상부 심의 기관으로서 학교운영위원회가 있으며, 2)학교 내부조직으로서 교육과

정의 운영을 위한 교육지도 조직, 교육과정의 운영을 간접적으로 지원해주는 업무처리를 위해서 교무분장조직, 의사결정의 합리화 또는 민주화를 위하여 운영협의조직, 학교와 학교외부와 관련을 맺기 위한 조직으로서 지역사회관련 조직이 있다고 하였다(p 186). 교육지도조직은 교육과정 운영을 위해서, 교무분장조직은 교육과정 운영을 간접적으로 지원해주는 업무처리를 위해서, 운영협의조직은 의사결정 합리화 또는 민주화를 위해서 필요하다고 설명하였다. 학교조직의 구성은 다음과 같이 구체적으로 제시할 수 있다.

가. 교무분장조직

학교의 교원조직이라고 하면 교무분장조직을 뜻하는 것으로 여겨질 만큼 교무분장은 학교의 대표적인 조직이다. 교무분장조직이란 학교 경영의 목표를 능률적이고 효과적으로 달성하기 위해 학교의 모든 과업을 교직원들이 분담, 운영하는 조직체계이다. 교무분장조직은 “교장-교감-부장교사(교무, 학생, 연구 등)-계원”으로 이어지는 교육과정운영을 간접적으로 지원해주기 위해 사무적 직능을 담당하는 조직형태를 말하며, 학교의 각종 사무를 능률적으로 수행하기 위한 직능조직(functional organization)의 성격을 갖고 있다.

학교의 교무분장조직에서 교장-교감은 상위경영층을 이루며 부장교사는 중간 관리층, 협력자인 교사는 그 구성원이 되어 계선 조직을 가지며 그 형태는 보통 교무 분장표로 나타난다. 일반적으로 교무분장조직에는 교무부, 연구부, 학생부(생활지도부) 등의 부서가 설치되는데, 학교에서 교무분장 업무의 강화는 상대적으로 교육지도 조직의 약화를 초래하며 교육활동의 위축을 가져오기도 한다.

종래의 학교의 교무 분장은 법령에 근거를 두고 운영되었는데, 1998년

제정된 현행 초·중등 교육법 시행령에는 학교의 교무 분장에 관한 언급은 없고 다만 학급 수에 따른 보직 교사의 수만을 규정하고 있다. 따라서 보직의 종류 및 학교 교무 분장 조직을 학교장이 정할 수 있게 됨으로써 학교장의 재량에 의한 계획과 학교의 실정에 맞는 학교조직 구조를 가질 수 있게 되었다. 법령에 의한 보직 교사의 수는 다음 <표2>와 같다(교육법전, 2002).

<표 2> 중·고등학교의 보직 교사 수

중학교		고등학교	
학급수	보직교사수	학급수	보직교사수
3학급 ~ 8학급	1인	3학급 ~ 5학급	2인
9학급 ~ 11학급	2인	6학급 ~ 8학급	3인
12학급 ~ 17학급	8인 이내	9학급 ~ 17학급	8인 이내
18학급 이상 학교	11인 이내	18학급 이상	11인 이내
2학급 이하의 분교장	1인		

* 초·중등교육법 시행령(대통령령 17390호), 1998. 3

나. 교육지도조직

교육지도조직은 학교의 기본 목표인 교육을 직접적으로 담당하는 조직이다. 이 조직은 “교장-교감-부장교사(학년부장, 교과부장)-학급담임교사(또는 교과교사)”로 이어지는 조직 형태로서 계선조직의 성격을 가진다. 교육과정의 편성과 운영을 직접 담당하는 교수조직(instruction organization)의 기능을 가지며 학교의 기본목표라 할 교육을 전담하는 학교조직의 핵을 이루는 기간조직이다. 또한 학교의 학생들을 어떻게 기

를 것인가와 관련되는 교육활동을 전개하는 직접적인 조직이다. 교육지도 즉 교육과정 운영은 학교 체제 내에서 가장 중요하고 핵심적인 일이며 학교 경영이나 관리의 모든 활동은 바로 교육과정 운영을 위한 지원 조건을 정비하는 것이라고 볼 수 있다. 따라서 교육지도조직은 학교 조직의 근간을 이루는 것으로 학교 교수 활동 그 자체의 조직이라 할 수 있으며 교수-학습조직, 교과별 조직, 학년별 조직, 연구·연수조직 등이 여기에 포함된다.

다. 운영협의조직

운영협의조직은 구조상 분업적 조직기능을 가진 교육조직이나 사무조직과는 달리 관련 조직들을 조정하고 유기적으로 통합하여 활동을 효율적으로 촉진하기 위한 조직이다. 이와 같은 운영 조직은 교사에게 학교 경영 과정에 참가의 기회를 제공하며 의사 결정과정에 기여하도록 하는 협의적 의사결정 조직(consultative organization)의 성격을 가지고 있다. 협의조직의 대표적인 것은 전 교직원이 참여하는 교직원회의를 비롯하여 각종 위원회(운영위원회, 기획위원회 등)와 각종 협의회(교과협의회, 동학년 협의회 등)를 들 수 있다.

교장, 교감, 부장교사, 교사, 사무직원 등이 운영위원회의 임원이 될 수 있다. 학교경영의 효율을 높이기 위해서는 각종 조직운영에 교직원의 전문적 참여가 필요하며 운영 협의 조직의 합리적인 운영은 학교조직의 효율성과 민주성을 증가시킬 수 있다. 이러한 조직들이 교직원 전체의 협력체제로서 작용하면 학교경영의 효율성은 높아질 것이다.

라. 지역사회관련조직

교육활동에 필요한 보조조직으로서 지역사회관계조직(학부형조직, 지역

사회조직 등)이 있다. 이는 지역 사회의 각종자원이 학교교육에 활용되고 또한 학교의 자원이 지역사회에 활용되는 쌍방 간의 교류가 이루어지도록 하는 조직으로 학교의 교육활동이 지역사회와 밀접한 관련을 갖기 위해서 필요하다.

지역 사회 관련 조직은 교육활동에 필요한 보조 조직으로서 학교 교육에 직접, 간접으로 영향을 미치며 이러한 관련 조직의 활성화는 교육 발전을 촉진시키는 촉매제 역할을 한다. 또한 학교는 이러한 조직을 통하여 지역 사회의 교육센터 역할을 해 나갈 수도 있기 때문에 쌍방 간의 교류작용은 교육 발전을 활성화를 위해 필요하다.

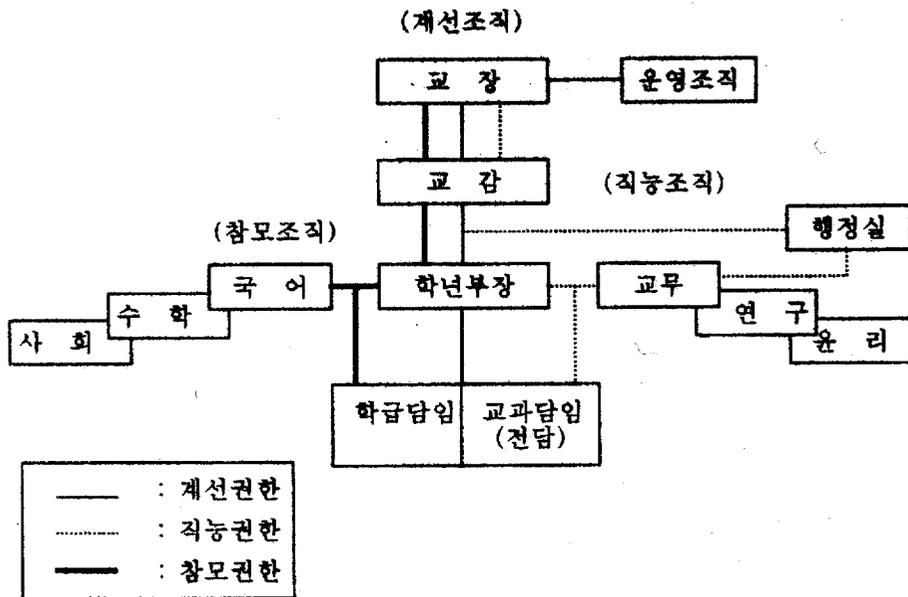
Ⅲ. 학교 교원조직 분석의 준거모형

1. 학교 교원조직의 선행연구

학교 조직을 어떻게 구성하며 어떻게 운영할 것인가 하는 것은 학교 운영에 중요한 과제이며 학교 교육의 효과를 달성하는데 큰 역할을 한다. 그런데 학교조직 가운데 가장 핵심적인 것은 학교의 중추적인 구성원인 교원들의 조직이다. 특히 이 연구에서 초점을 두고 있는 학교조직의 분석은 바로 이 교원 조직의 분석에 기초하여 이해하려 한다. 따라서 이하에서는 학교조직을 교원조직에 국한시켜 거의 같은 의미로 쓰고자 한다. 먼저 학교 교원 조직의 유형에 관련된 선행 연구를 고찰해 보면 다음과 같다.

김세기(1996)는 지금까지의 학교경영조직이 그 이론적 배경이 취약하여 상식적이고 관례적인 전통의 타성이 나타난다고 전제하고, 전통적인 관례에 따라 조직된 학교경영조직은 교육조직, 사업조직, 운영조직 등이 계선, 직능, 참모의 세 권한이 무원칙적이고 불분명하게 결합되어 있다고 진단하였다. 그래서 학교경영조직은 교장-교감-학년부장교사-학급담임교사·교과교사 등이 연결되는 계선 조직이 근간이 되고, 체제적으로 직능조직에 해당되는 교무, 연구, 학생 등의 부장교사가 협동하며, 기술적·전문적 지식을 지닌 참모권한이 인정되는 교과 부장교사들의 참모조직으로 상호 작용하도록 조직하여 각 고유기능과 권한이 정당하게 발휘할 수 있도록 형성되어야 한다고 주장하였다. 덧붙여 참모기능을 발휘해야 할 교과 부장 교사가 ① 봉사, ② 조정, ③ 지도조언 기능 등 세 가지 특징적 직위 상 권한이 인정되는 중요 직위이므로 학교 경영조직에서 특별히 정치(定置)되어야 하며 특히 학교경영체제에서 가장 취약한 학년경영체제의 기능 발휘를 위하

여 학년부장교사 기능의 체제화에 주력해야 한다고 하였다(p 84). 그의 조직편성 모형을 제시하면 다음 <그림 6>과 같다.



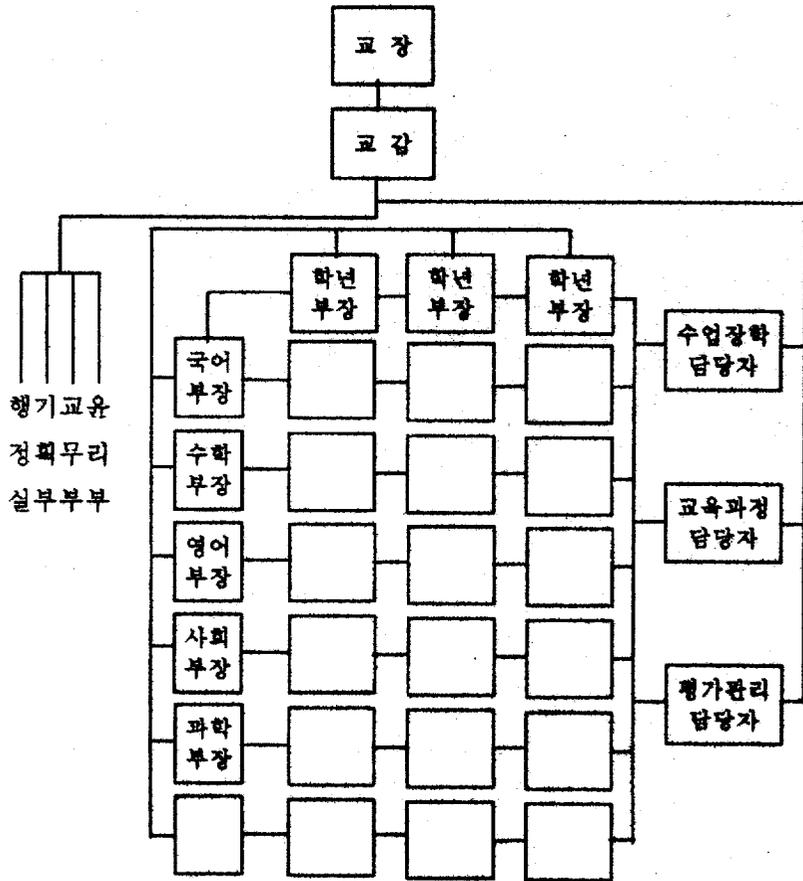
< 그림 6 > 체계적 학교경영조직 구성모형

출처: 김세기, 1996. 학교경영학, 배영사, p 85

한국교육행정학회(1995)에서 발간된 학교·학급 경영론에 의하면 오늘날 학교의 직원조직이 근대적 조직 원칙에 비추어보아 합리적으로 직능분화가 이루어지지 못하고 있으며, 학교-학년-학급별 조직체제 기능이 충분히 발휘되지 못한 상태라고 진단하였다. 조직 개선을 위한 전략방향으로서는 교

직원의 직능분화, 학년 경영의 체계를 통하여 학급 담임교사와 교과 교사의 체계 기능을 통합하여 교육의 경영효과를 높여 나가야 한다. 특히 경영층(교장, 교감)과 교육을 직접 담당하는 교사조직을 연결하는 중간관리층(부장교사)조직을 어떻게 체계화하는가가 중요한 전략이며, 그 중에서도 학년부장교사로 하여금 학년경영체계의 실제적인 경영자가 되도록 기능화하는 것이 중요하다. 아울러 부장교사조직이 계선조직, 직능조직(교무, 학생, 연구부 등), 참모조직(교과부장교사)으로 체계화 하여야 한다는 점을 강조하여 그 개선을 촉구하고 있다. 교육활동조직이 학교조직의 근간으로 작용할 수 있도록 학교 조직의 기능이 효율적으로 분화되어야 한다는 것이다(p 42).

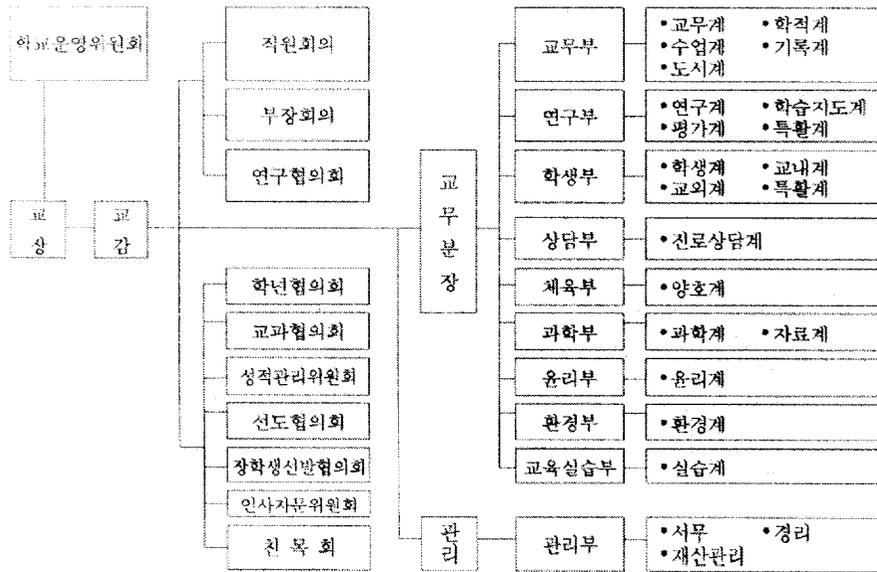
또한 성병창(1994)은 학교조직을 설계하면서 학교 조직이 교육활동이 핵심이 되는 전문적 조직이라고 전제하고 학교의 업무를 크게 교육활동과 경영활동을 구별하여 나누었다. 교육활동 부분은 교과 부문과 학년 부문으로 나누어져 서로 밀접하게 연관되도록 유기적이고 전문적으로 설계하였고, 학교 교육활동을 효과적으로 수행하기 위해 직·간접적으로 지도·조언하는 활동으로서 교무분장조직으로 표시되는 학교 사무는 경영활동 부분으로 기계적이고 관료적인 모형으로 설계하였다. 또한 이 두 부분의 연결을 위하여 직원회, 기획위원회, 인사위원회, 학생지도 위원회 등 각종위원회 등을 두고 있다(p 147). 이 모형은 사무 중심의 교무분장조직을 대폭 축소시키고 교수-학습을 중심으로 하는 교과부와 학년부를 강조하는 체제를 가지고 있고 교육활동을 경영활동과 구분하여 학교조직을 설계했다는 점에서 시사하는 바가 크다. 이 모형의 구조를 제시하면 <그림 7>과 같다.



<그림 7> 통합체계에 의한 학교조직 모형

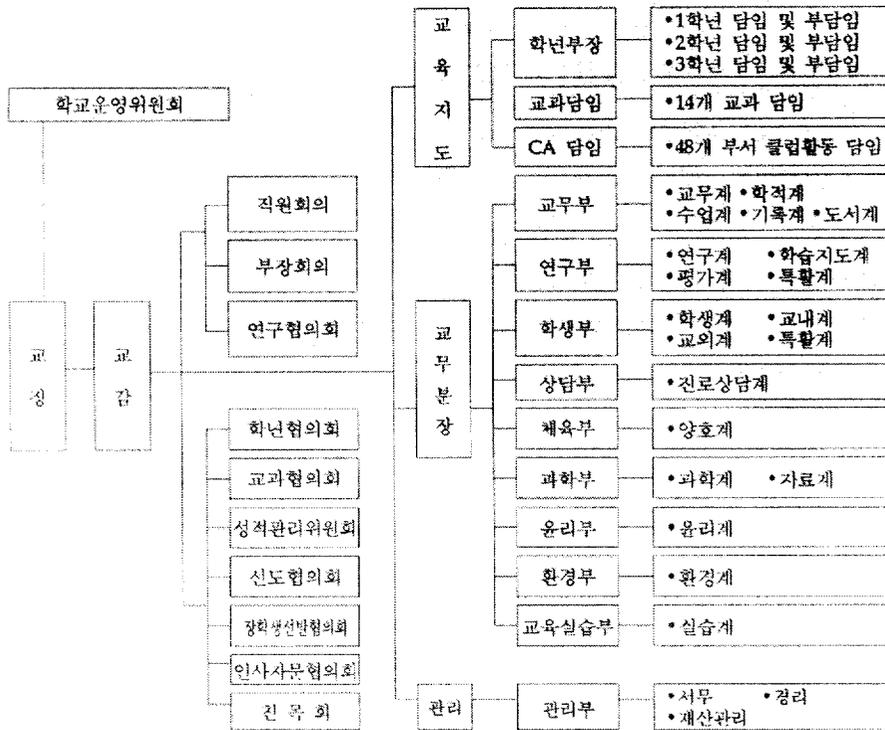
출처: 성병장, 1994. 학교조직구조 설계에 관한 연구,
부산대학교 박사학위논문, p 177

또한 정태범은(1998, p 246-271) 종래의 학교 경영이 대부분 교무 분장 중심으로 업무가 이루어져 온 것에 대한 불합리함을 지적하면서 교무분장중심 체계는 학사 업무 수행에는 기여하였으나 교과 교육 발전에는 기여하지 못했다고 주장하였다. 이러한 현실 인식을 바탕으로 교육활동 조직 중심으로 학교 조직을 운영하기 위해서 교무 분장조직을 대폭 개편·축소하고 교육활동 중심으로 학교 조직을 편성하기 위해 교과부와 학년부를 확대하여 설계하였다. 그는 학교 조직 계획의 유형을 교육지도조직, 교무분장조직, 운영협의 조직, 유관조직 중에서 어느 요소에 중점을 두었는가에 따라 교무분장 중심의 관료적 조직 모형(그림8), 교무분장 중심에 교육지도조직을 가미한 조직 모형(그림9), 교육지도조직에 교무분장조직을 가미한 조직모형(그림10)의 3가지 유형으로 구분하여 독자적인 학교조직 모형을 제시하기도 하였다.



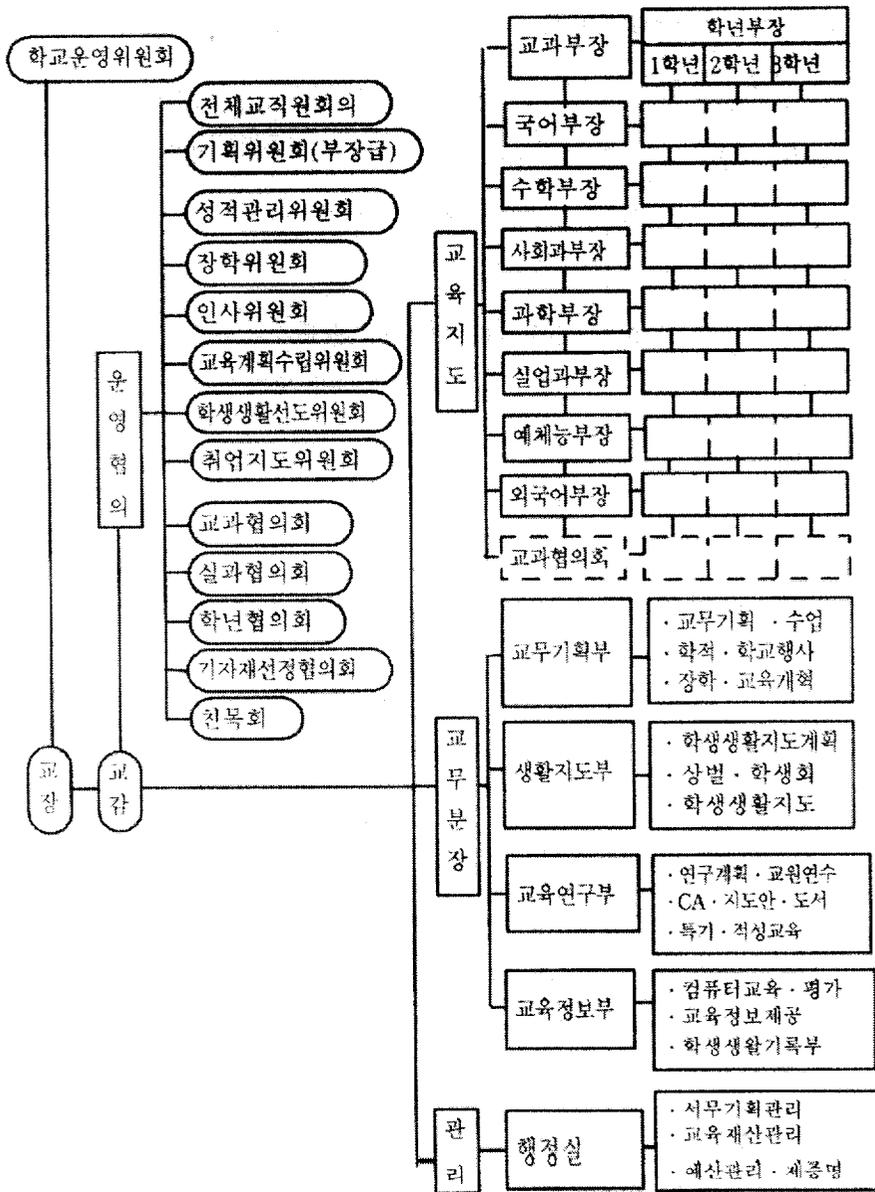
<그림8> 교무분장 중심의 관료적 조직 모형

출처: 정태범, 1999. 학교경영계획론, p 204



<그림9> 교무분장 중심에 교육지도조직을 가미한 조직 모형

출처: 정태범, 1999. 학교경영계획론, p 204



<그림10> 교육지도조직에 교무분장조직을 가미한 조직모형
출처: 정태범, 1999. 학교경영계획론, p 205

이상과 같은 국내 연구자들의 연구 결과를 종합해 보면 학교 조직의 계획과 설계에 대해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째 학교조직의 활동을 교육활동 영역과 행정 영역으로 나눌 수 있으며, 이 중 교육활동영역이 보다 중요한 활동이라는 점이다. 둘째, 교육활동의 효율화를 위해서는 사무처리 중심의 교무분장조직 보다는 교수 학습활동 위주의 교육지도조직을 중심으로 학교조직이 설계되어 교사의 전문성을 향상시키는 방향으로 변화되어야 한다. 셋째, 학교에서 운영협의 조직의 활성화를 통하여 조직의 의사결정에 교사의 참여를 높임으로써 조직에 대한 헌신도를 증가시키는 환경을 조성하고자 했음을 알 수 있다(김병갑, 2001, p 34 재인용).

본 연구에서는 학교 교원 조직의 세부적인 조직 계획으로서 한국교육개발원 모형과 부산시 교육청 모형의 특징과 유형을 구체적으로 살펴보고자 한다.

2. 한국 교육개발원 모형

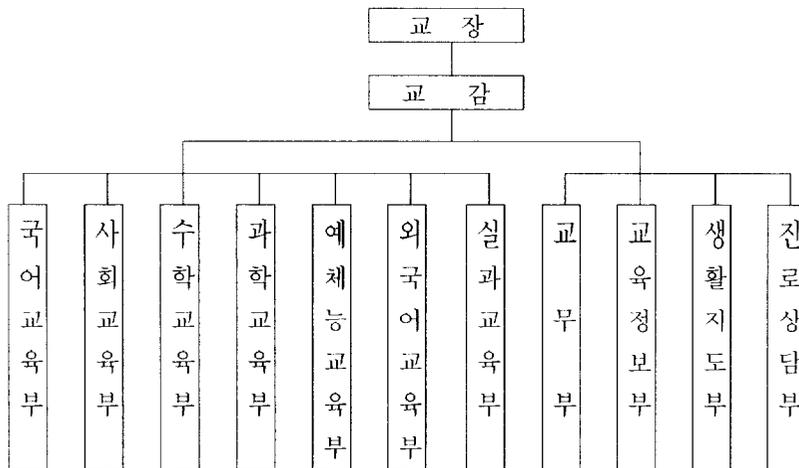
1998년 한국교육개발원에서는 ‘인성과 창의성을 함양하는 교육과정의 운영’을 위한 학교 단위 교원 조직의 개편 안을 제안한 바 있다(이종태 외, 1998). 새로운 7차 교육과정의 적용과 함께 변화하게 될 학교 조직을 교육과정 운영이 중심이 되는 조직으로 개편하는 방안을 모색하였던 것이다. 교육개발원은 종래의 학교 조직의 구성과 운영이 가지는 특징과 문제점이 행정 업무 수행을 위한 교무 분장 조직 위주로 되어 있다고 진단하고 교사들이 학교에서 실제로 수행하는 일의 영역을 담임, 수업, 행정 업무로 나누어 교사들의 직무 실태를 분석하였다. 여기에 여러 학교들에서 시행한 교원 조직 개편 사례들을 분석하고 7차 교육과정의 적용에 따른 예상되는 변화를 종합하여 조직 개편 방안의 시사점들을 정리하였다.

조직 개편의 방향은 교과 연구와 협의의 활성화, 학생 생활지도의 강

화, 행정 업무의 간소화, 공평한 업무 분담 등으로 삼고 이것을 바탕으로 학교가 수행해야 할 기능을 교과지도 기능, 생활지도 기능, 행정 업무 처리 기능으로 나누어 그 가운데 어느 것을 중시하는가에 따라 교과 연구를 중심으로 하는 모형, 담임의 생활지도 활동을 중심으로 하는 조직 모형, 그리고 교과 연구를 근간으로 하면서도 현행의 행정 업무를 중시하는 조직 모형, 그리고 교과 지도와 생활지도를 공히 중시하는 모형 등 네 가지 모형을 제안하였다.

가. 교과 조직 중심 모형

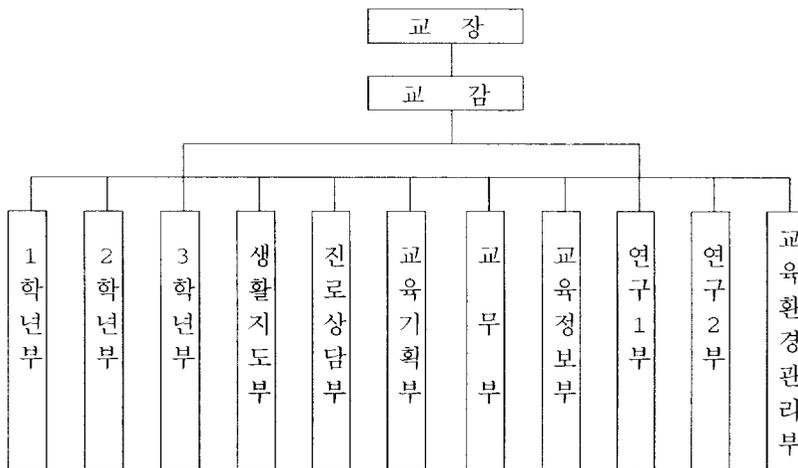
교과 조직 중심 모형은 교사들의 교과 연구와 개발의 활성화를 중시하는 모형으로서 대부분의 교사들을 동일 교과 교사간의 연구와 협의가 가능하도록 교과부에 배치하고 최소한의 행정 업무를 처리하기 위한 일부 교사들을 전문화하여 배치시켜 교과 연구에 중점을 두는 조직모형이다. 18학급 이상의 학교에 적용되는 예시안은 다음과 같다.



〈그림11〉 교과 중심 조직 모형 예시안

나. 담임 활동 중심 모형

담임 활동 중심 모형은 담임들의 생활 지도 업무의 중요성과 부담을 우선적으로 고려한 것으로 생활지도에 관한 협의를 활성화하고 담임들을 행정 업무로부터 자유롭게 하려는 조직 유형이다. 모든 교사는 학급 담임을 맡든지 행정 업무를 담당하든지 둘 중 하나를 선택하며 둘을 동시에 담당하지는 않는다. 다른 모형에 비해 현실적인 업무 분담의 공평성을 적극적으로 고려한 형태이며 비교적 교사 배치나 운영이 용이한 장점을 지닌다. 18학급 이상의 학교에 적용되는 예시안은 다음과 같다.

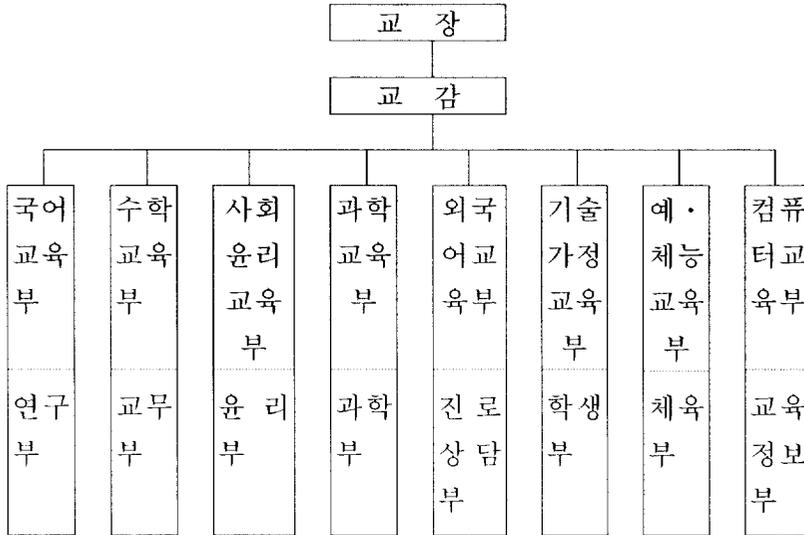


〈그림12〉 담임 활동 중심 모형 예시안

다. 교과-행정 업무 중첩 모형

교과-업무 중첩 모형은 교사들의 교과 연구를 중시하면서도 행정 업무를 동시에 강조하여 교과부와 행정 부서를 분리시키지 않고 중첩시키는 모형이다. 따라서 모든 교사는 교과부에 속하여 있으면서 동시에 행정 업무를 맡게 되는 것이다. 18학급 이상의 학교에 적용되는 예시안은 다음과 같다.

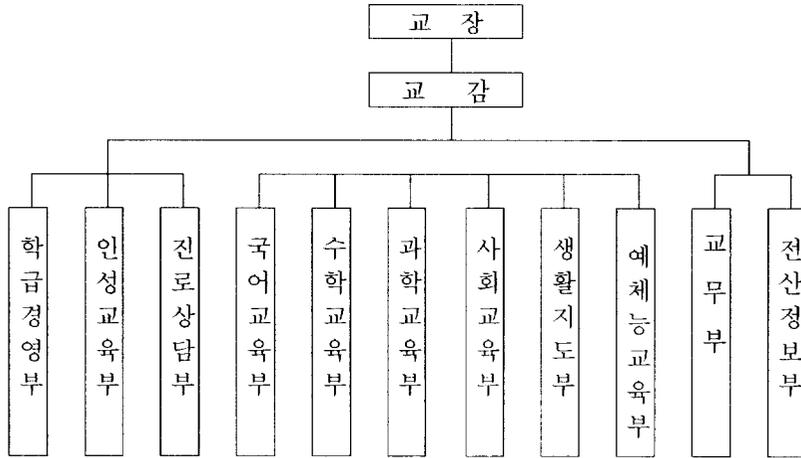
같다.



〈그림 13〉 교과-행정업무 중첩 예시안

라. 교과-생활지도 병행 모형

교과-생활지도 병행 모형은 교과 부서와 생활지도 조직을 핵심적인 두 축으로 병행시켜 강화하고 행정 직원은 별도의 전담 직원을 두거나 최소한의 인원만으로 운영하도록 하는 것이다. 대부분의 교사들은 교과 조직과 생활지도 조직에 편성되도록 하고 행정 업무는 극히 일부의 교사와 전담 직원을 보조로 이루어질 수 있는 경우를 예상한 것이다. 18학급 이상의 학교에 적용되는 예시안은 다음과 같다.



〈그림 14〉 교과-생활지도 병행 조직 모형 예시안

사실 교육개발원의 교원조직 개편 모형들은 뒤에서 언급될 부산시 교육청의 권고 모형들과 상당히 유사한 형태이거나 중복된다. 그것은 1998년의 5·31 교육개혁에서 수요자 중심의 교육개혁의 방안의 하나로 새로운 학교 조직과 운영방안이 모색되면서 학생들의 다양한 교육적 수요에 부응할 수 있는 교육과정 운영 중심의 학교 조직 개편 문제가 여러 교육청 단위로 함께 추진되었던 것에서 기인한다. 부산시 교육청에서는 교육개발원에서 개발한 학교 교원 조직 개편의 모형들을 바탕으로 여기에 시범학교 운영 결과를 토대로 현장 적합성을 높여 1999년 관내 중등학교의 조직 개편을 단행하였던 것이다.

3. 부산시 교육청 모형

부산시 교육청에서는 종래 학교의 교원조직이 행정 편의 중심의 조직이라는 인식과 함께 새롭게 적용되는 7차 교육과정 운영에 대한 지원이 미흡하다는 진단에 근거하여 1999년부터 2000년에 걸쳐 중등 학교에 대한 교무조직 개편을 단행하였다. 1998년 시범학교를(모라 중학교) 운영한 후 그 운영 결과를 토대로 당초 계획의 현장 적합성을 높여 1999년 <중등 학교 교무조직 개편 및 교무실 환경 개선 계획>을 통해 관내 중·고등학교의 전면적인 교무조직 개편을 권장하고 아울러 개편된 조직에 맞는 교무실 환경개선도 함께 추진하였다(부산시 교육청, 1998). 당시 교무조직의 개편방안은 1998년 <초·중등 교육법>의 개정과 그 시행령의 개정을 계기로 추진되었는데, 개정된 초·중등 교육법에서는 각 학교의 학급 수에 따라 보직 교사의 수만 규정하고 부서 명칭이나 구체적인 운영 조직은 학교장의 자율 재량에 맡기도록 되어 있으므로 새로운 법령에 기초하여 보직 교사의 명칭(부장)을 제정, 제도화하고 각 학교의 교원조직을 교과중심으로 개편하도록 권장한 것이다.

그리하여 교육수요자 중심의 교과별 보직 체제로 전환하여 책임 있고 효과 있는 교과 운영을 지원하며, 교육개혁 추진을 위한 여건 조성 및 새 학교 문화 창조와 교수·학습활동을 지원할 쾌적한 근무 공간을 조성한다는 추진 목표아래 각급 학교의 교무조직을 행정 기능중심에서 교육과정 중심으로 전환을 통해 교과 운영을 지원하고 개편된 교무조직 기능을 수행할 수 있도록 교무실 구조를 O/A화하여 정보화 시설을 수용할 수 있도록 기본 추진 방향을 제시한 바 있다. 이러한 기초 작업을 바탕으로 하여 교육청에서는 일선학교에서 참고 할 수 있도록 세 가지 조직 개편안을 제안하였는데 구체적인 형태는 다음과 같다.

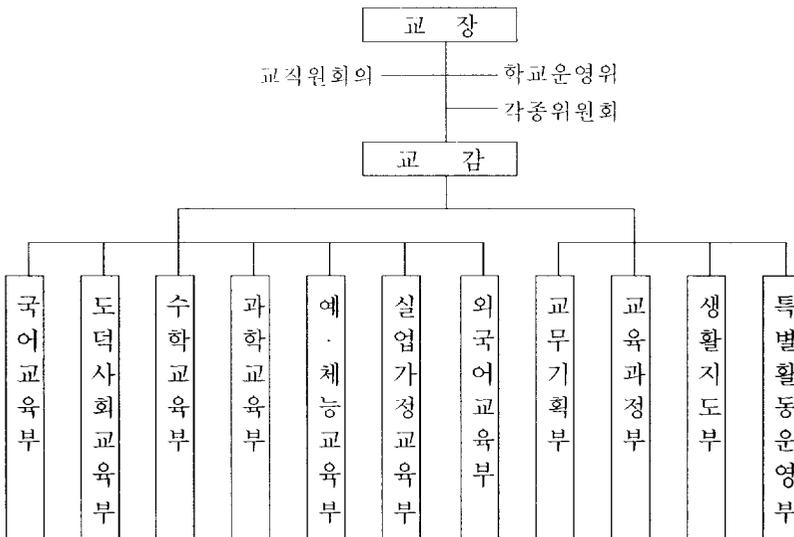
먼저 부산시 교육청은 교원조직의 개편을 단행할 때 조직이 수행하여야

할 업무를 교수, 행정, 관리의 세 영역으로 분류하는 것에서 출발하였다. 교수란 교과지도를 말하며 행정은 종래 교무분장조직에서 수행하던 업무를 말한다. 종래 학년부 업무를 관리영역으로 분류하였다. 부산시 교육청에서 교사들의 업무 중 하나로 꼽고 있는 관리는 종래 학년부 업무를 말하는 것으로 학년의 모든 담임을 포괄하는 조직은 아니다. 제 1모델은 교과기능과 관리 기능을 중첩하여 조직하는 것이며, 제 2모델은 교과기능과 행정기능을 중첩하여 조직하는 것, 그리고 제 3모델은 교과, 행정, 관리 기능을 분리하여 조직하는 것이다.

가. 교과 - 관리 업무 중첩 모형(제 1안)

학교교육의 기능 가운데 가장 기본적이라고 생각되는 것은 교과 지식의 전수라고 전제할 때 이것을 교원 조직에 적용할 경우 교과 지식을 가장 효율적으로 전달할 수 있도록 편성되는 것이 교과 조직 중심 모형이라고 할 수 있다. 첫 번째 모델이 바로 그런 성격을 잘 반영하고 있다. 이 모형은 먼저 교원 조직을 교과부와 종래 교무분장조직 중에서 학교를 운영하는 데 필요한 행정지원 부서로 크게 나누었다. 교수 기능을 담당할 교과 교육부는 국어교육부, 도덕·사회 교육부, 수학교육부, 과학교육부, 예·체능 교육부, 실업·가정 교육부 등이고 대체로 교수, 학습, 평가 방법의 개선과 교육보조자료의 개발하는 것을 주된 업무로 삼아야 한다고 권장하였다. 한편 종래 교무분장을 통해서 처리하였던 업무는 교무기획부, 교육과정부, 생활 지도부, 특별활동운영부 등에서 담당하도록 하였으나 학교가 처리해야 하는 행정업무가 제시한 4개 부서들만으로 운영되기에는 부담이 커다는 점 때문에 일부 업무는 여러 교과 교육부에서 나누어 맡도록 하였다. 경로 효친, 명상 활동, 봉사활동 등은 도덕·사회교과부에서, 환경 교육은 과학교과부에서, 환경미화 및 청소지도는 예·체

능 교육부에서, 방과 후 과외활동 업무를 외국어 교육부에서 담당하도록 제안 한 것 등이 그 예이다. 그런데 교과 중심으로 조직을 개편한 이 모델은 교수 기능을 수행하는 부서와 행정업무를 수행하는 부서를 이원화하여 독립시키면서, 종래 관리 기능을 담당하는 학년부를 교수 기능부서와 중첩시켰다. 그래서 교수-관리 업무 중첩 모형을 띠게되는 것이다. 예컨대 교과 군에 따라 예닐곱 교과교육부를 둔다. 행정업무는 교무기획부, 교육과정부, 생활지도부, 특별활동교육부 등에서 수행하며, 교과 부서들 중 세 부서에서 1, 2, 3학년의 학년부를 나누어 담당하는 것이다. 이러한 특징으로 제 1안은 교과-관리 업무 중첩 모델로 본 연구자가 부여한 명칭임을 밝혀두며 이 모델의 조직 예시 안은 다음과 같다.



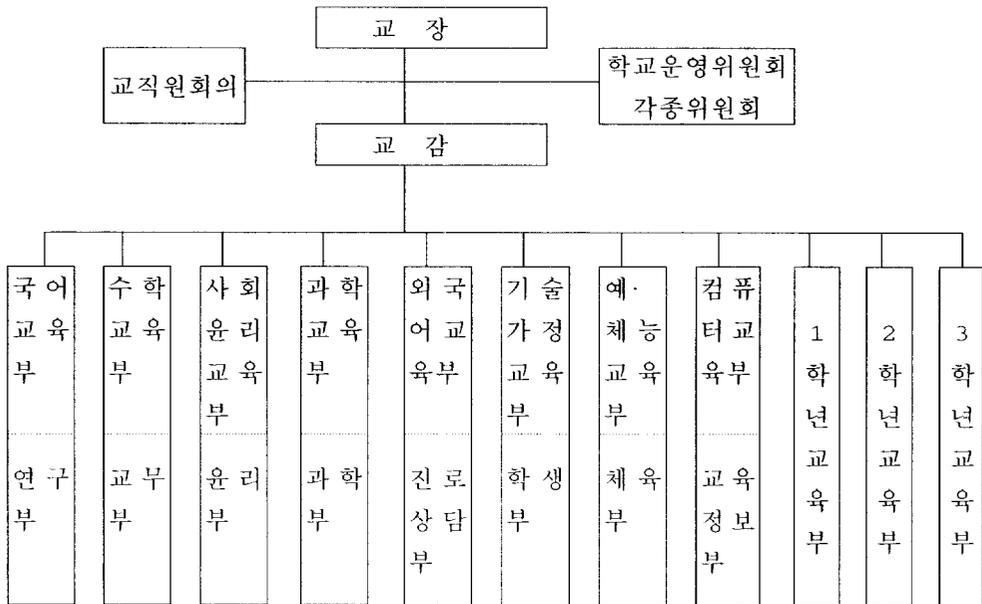
<그림 15> 교과-관리 업무 중첩 모형 예시안 (18학급 이상)

나. 교과-행정 업무 중첩 모형 (제 2안)

이 모형은 교과 조직과 행정 조직을 동시에 강조하는 모델이다. 즉 교과부와 교무 분장을 연계하는 것으로 모든 교사는 이 두 조직에 동시에 소속되어야 한다. 예컨대, 수학교육 연구부에서 교무부를 맡고, 국어교육 연구부에서 연구부를 맡으며, 기술가정 교육부에서 생활지도부의 일을 맡는 식이다. 교과 조직의 국어교육부와 행정 조직의 연구부를 하나로 하여, 국어 교사는 무조건 교과 조직으로서의 국어부 소속이면서 동시에 행정 조직의 연구부 소속이 되는 것이다.

1998년 부산시 모라 중학교가 교육부 지정 시범학교로서 이 모형을 적용하였다. 그 내용을 구체적으로 살펴보면 모라 중학교(37학급)에서는 조직 개편과 아울러 교과별로 8개의 연구실을 설치하였다. 각 교과 연구실에서는 같은 교과교사들이 모여 있으며 종래 교무분장 업무 중 하나를 수행한다. 보직 교사명칭은 종래 교무분장의 부에 준한다. 교무분장이 수학과 교사임으로 수학교육부 연구실에서는 교무부의 일을 수행한다. 연구부장은 국어과 교사임으로 국어연구실에서는 연구부의 일을 수행한다. 여덟 교과 연구실에 교무 분장에 의한 부장이 배치되어 있다. 이러한 운영에 대하여 모라 중학교는 교육중심의 조직에 대한 일반 사무추진에 원활을 기하기 위하여 교수 기능을 근간으로 행정기능과 관리 기능을 통합, 조화체제로 조직하였다고 명시하였다. 학교 사정에 따라 교과 교육부는 달리 조직될 수도 있으며 어떤 교과부에 어떤 행정 부서를 중첩시킬 것인지도 달라질 수 있다.

부산시 교육청에서는 시범학교인 모라 중학교의 운영 결과를 토대로 8개 교과 부서에 학년별 교육과정 운영의 필요와 담임 업무의 중요성을 인정하여 1,2,3학년부를 따로 부과하여 11개 부서로 설치할 것으로 수정하여 권고한 것이 특징이라 할 수 있다.



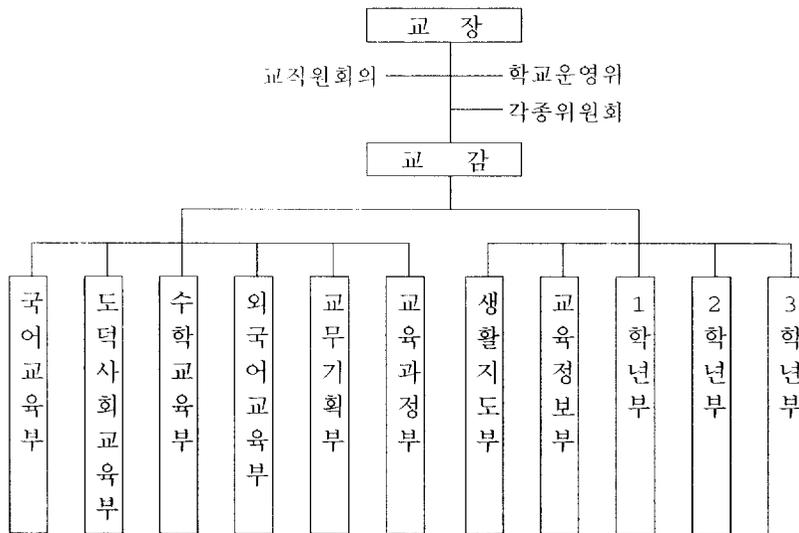
〈그림 16〉 교과-행정 업무 중첩 모형 예시 안 (18학급 이상)

다. 교과- 행정- 관리 업무 분리 모형 (제 3안)

이 모형은 교과 부서와 행정부서, 그리고 학년부를 각각 분리하여 구성한 모델이다. 교육지도 조직은 교과부 조직과 학년부 조직으로 나누어 행렬식 조직 체계로 구성하며, 교육활동을 위한 지원 행정 업무를 수행하는 행정조직 부서들이 상호 유기적으로 통합하여 설계하였다. 여기에 학년부를 독립시켜 설계하였다.

18학급 이상의 학교에서는 11개 부서를 설치할 수 있음을 전제로 교무, 학생, 연구, 교육정보 등의 행정부서와 교과 영역으로서는 국어, 사회, 예체능, 외국어 등을 두며 또한 각 학년에 학년부를 두었다. 구체적으로 제 3모델의 경우는 다음과 같다. 18학급의 경우 교수 기능을 담

당할 국어과 연구부, 사회과 연구부, 과학과 연구부, 예체능과 연구부, 외국어과 연구부와 행정업무를 담당할 교무기획부, 교육과정부, 교육정보부, 생활지도부, 그리고 관리 기능을 담당할 1학년부, 2학년부, 3학년부 중 법률에 근거하여 11개의 부를 학교의 실정에 맞게 선택하도록 한다는 것이다. 제 3안은 교과-행정-관리 업무 중첩 분리 모형으로 본 연구자가 부여한 명칭임을 밝혀두며 이 모형의 조직 예시 안은 다음과 같다.



<그림 17> 교과- 행정- 관리 업무 분리 모형 예시 안(18학급 이상)

IV. 고등학교 교원 조직의 분석 및 논의

1. 고등학교 교원 조직의 유형별 분석 결과

이 연구는 중등학교 특히 고등학교 교원조직의 운영 형태를 조사하고 그 특성을 알아보는데 목적을 두고 있다. 학교 교원 조직의 연구 대상은 부산시 교육청 관내 일반계 고등학교 87개교(국립1, 공립40, 사립46)로서, 교원조직의 구체적인 운영 실태는 2003년에 발행된 각 학교의 교육계획서를 바탕으로 문헌 분석을 수행하였다. 학교 교원조직은 앞에서 진술한 부산시 교육청의 교원 조직 개편의 제안 모형인 교과-관리 업무 중첩모형, 교과-행정 업무 중첩모형, 교과-행정-관리 분리모형의 세 가지 조직 유형에 따라 학교별로 분석하였는데 그 대상 학교의 규모와 특성은 <표 3>와 같다. 이 조사는 <표 3>에서 제시한 바와 같이 부산시 일반계 고등학교 87개교 중에서 학교 조직을 11개 부서 이상을 편성 할 수 있는 18학급 이상의 규모를 갖는 76개 학교를 대상으로 분석하였다.

< 표 3 > 부산시 국·공·사립 일반계 고등학교 현황

	학 교 수	남	여	공학	18학급 이상 학교수
국 립	1			1	1
공 립	40	12	9	19	34
사 립	46	20	17	9	41
계	87	32	26	29	76

(2003년 4월 1일 기준: 부산시 교육청 교육통계)

한편 전체 87개교의 대상 학교 중 학교 조직을 11개 부서 이상으로 편성할 수 있는 18학급 이상의 규모를 갖는 76개 학교의 2003학년도 교육계획서에 나타난 학교 교원 조직의 유형을 분석한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 부산시 일반계 고등학교 교원조직의 유형별 분석 결과

유형	학교 수	비율 (%)
교과-관리 중첩모형	20	26.3
교과-행정 중첩모형	0	0
교과-행정-관리 분리모형	54	71.1
기타	2	2.6
계	76	100

이상의 내용으로 볼 때 부산시 교육청 관내 일반계 고등학교들의 대부분은 종래의 행정 업무 수행을 위한 교무 분장 중심 조직에서 교과 연구나 학습의 효율화를 도모하기 위한 교과 중심조직으로 운영되고 있음을 알 수 있다. 그것은 새로운 교육과정에 부합하고 교육과정 중심의 효율적인 운영을 위하여 1999학년도부터 시행된 부산시 교육청의 각 단위학교 교원조직의 개편 결과라고 할 수 있다. 또한 현재 실제적으로 운영되고 있는 교원 조직의 유형은 대부분 개편 당시 부산시 교육청이 제안한 중등학교 교무조직 개편 권고 모형을 채택하여 운영하고 있는 것으로 분석되었다.

구체적으로 각 학교 교원 조직의 모형을 분류한 결과에서는 제 1형에 해당하는 교과-관리 중첩모형의 학교가 전체 76개교 중 총 20개교(

26.3%)로 분류되었으며, 제 3형의 교과-행정-관리 분리모형의 해당학교는 54개교(71.1%)로 상당히 많은 학교가 이 모형을 채택하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 제 2형인 교수-행정 중첩모형은 부산시 교육청의 권고 모형이었음에도 불구하고 현재 이 모형을 선택하고 있는 학교는 없는 것으로 나타났는데, 이것은 이 모형이 일반계 고등학교의 모델로서는 그 적용이 적절하지 않다는 의미로 받아들여진다.

그런데 1999년 교원 조직을 개편할 때 부산시 교육청의 권고 모형들이 교육청 차원에서 제시되었다고 하더라도 4-5여 년의 운영의 결과 교원 조직의 새롭고 다양한 변화가 있을 것으로 예상하였다. 즉 각 단위 학교는 그 규모나 학교 나름의 교육목표, 학교장이나 교사들의 특성 등에 따라 적절한 변형이 불가피 할 것이라고 생각되었다. 근무하는 학교의 규모 등의 여건에 따라, 재학하는 학생들의 특성에 따라, 교사들이 무엇을 더 중요시하는지 등에 따라 학교 구성원들 간의 협의를 통하여 학교 나름의 적절한 기준을 설정하고 또 교사들이 수행하는 업무의 특성과 의의에 비추어 다양하고 새로운 교무 조직의 변형이 가능해야 한다는 의미이다. 물론 이러한 문제의 답을 구하는 과정은 현장에 맡겨져야 한다. 그런 입장에서 볼 때 부산시 일반계 고등학교들이 운영하고 있는 교원 조직은 다소 단조로운 형태를 보여주고 있다고 하겠다.

한편 크게 두 가지 형태로 양분되고 있는 모형 1과 모형 3은 교과 연구나 협의가 중심이 되는 교과 중심조직이라는 점에서 상당히 유사한 모형이다. 두 모형간의 가장 큰 차이점이 있다면 1, 2, 3학년의 학년부가 학교 조직으로서 독립되어 있는가, 아니면 교과 부서나 행정 부서에서 학년부를 겸임하는 형태를 가지는가 하는 차이이다.

그러나 3모형에서와 같이 학년부가 독립된 부서의 형태를 가진다 하더라도 각 학년의 담임 교사들이 대부분 행정부서나 교과 부서에 속하여 있

기 때문에 학년부가 학년의 모든 담임을 포괄하는 조직으로 보기는 어렵다.

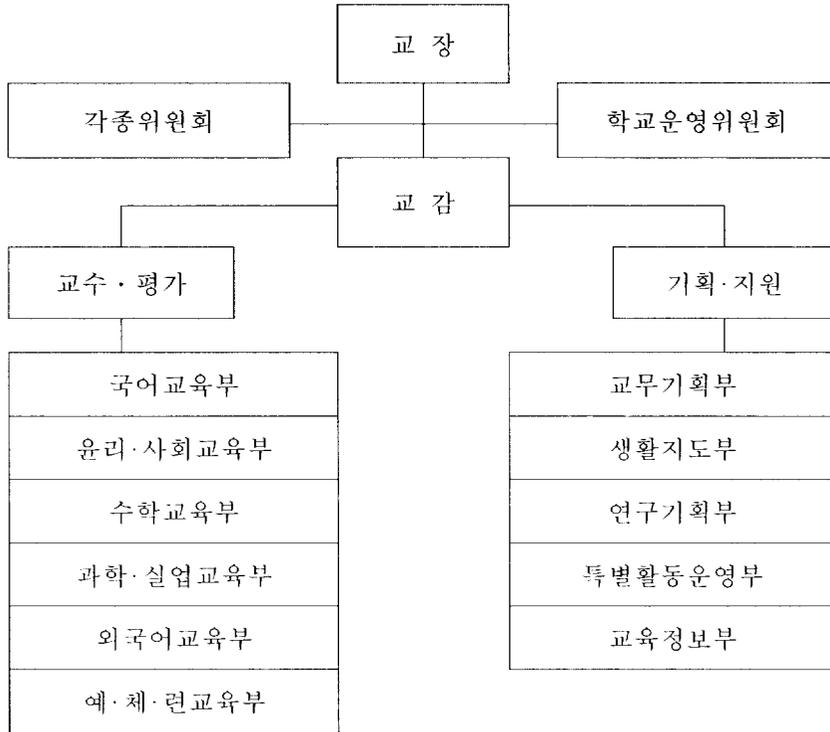
2. 고등학교 교원 조직의 운영상 특징

조직 계획은 설정된 교육 목표를 달성하기 위한 부서를 마련하고 구성원의 역할을 규정하며 부서별 책임과 권한의 한계를 명확히 하는 것이다. 학교 조직 또한 교육목표 달성에 적합한 조직을 편성하고 교사들이 수행하는 업무의 특성과 의의에 비추어 일관된 체계를 구상하여 조직한다.

이 연구는 중등 학교, 특히 부산 교육청 관내 일반계 고등학교를 대상으로 현재 운영되고 있는 학교 교원 조직의 유형을 전술한 3가지 준거 모형에 근거하여 분석해 보았다. 각 학교 교원 조직의 유형별 구성과 운영상의 특징을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

가. 교과- 관리 업무 중첩 모형

분석 기준 모형인 교과-관리 업무 중첩모형을 운영하는 학교는 분석 대상인 76개교 중 20개교(26.3%)가 있었다. 이 모형의 대표적인 예로서 부산 D 여자 고등학교의 교원조직과 각 부의 중요 업무를 제시하면 다음과 같다.



<그림 18> 부산 D 여자 고등학교 교원 조직표(2003학년도 기준)

〈 표 5 〉 부산 D 여자 고등학교의 각 부의 주요 업무

부서명	소속교과	주요 업무
교무기획부		운영총괄, 교육과정 편성과 운영, 일과, 학적, 행사, 문서 관리고사, 수상 등
생활지도부		교내·외 생활지도, 학생회, 학생 상담, 인성지도, 진로지도, 수련 및 단체 활동, 상담실 운영, 생활지도 평가
연구기획부		각종 연수, 자율장학, 수업연구, 성적 처리, 평가, 방송 교육, 부진아 지도, 교과서 업무 등
교육정보부		교육행정 정보 시스템 운영, 선진 기자재 관리, PC관리, SW관리, 홈페이지 관리 등
특별활동 운영부		봉사활동, 교내외 청소, 게시 교육, 특별활동, 학예활동, 이웃돕기 등
과학 실업부		시청각 자료 관리, 각종 경시대회, 방송, 과학행사, 실험 탐구 교육, 가정실, 예절실 관리 등
예·체련 교육부	체육, 미술, 가정등	각종 건강관련 검사, 평생교육, 체육행사, 급식, 운동부 관리, 체육관 관리 등
수학교육부		교수, 학습, 평가 방법 개선연구, 교육보조자료 개발, 1학년 교과 업무 총괄
윤리사회교육부	윤리 사회	교수, 학습, 평가 방법 개선연구, 교육보조자료 개발, 통일 교육, 경제교육, 2학년 교과 업무 총괄
외국어 교육부	외국어과	교수, 학습, 평가 방법 개선연구, 교육보조자료 개발, 국제이해교육, 진학지도, 진학실 관리, 3학년 교과업무 총괄
국어 교육부	국어, 한문	교수, 학습평가 방법 개선 연구, 교육보조자료 개발, 국어 논술 경시대회, 글짓기 관련행사, 독서지도, 도서관관리, 교지, 문예 등

학교 교육의 가장 기본적인 기능이라고 할 수 있는 교과 지식을 효율적으로 전수하기 위한 학교 조직은 교과 중심으로 편성하는 것이다. 이러한 생각을 가장 잘 표현한 것이 교과지도 중심모형이며, 제 1모델인 교과-관리업무 중첩모형이 그 대표적인 형태라고 할 수 있다.

우선 이모형에서 모든 교사는 교과별 조직에 소속된다. 교과별 조직이란 국어과, 수학과, 사회과, 과학(기술)과, 외국어과, 예·체련과 등이다. 법령상의 부장 교사 수를 고려하여 학교규모에 따라 교과를 합치든지, 나누든지 하여 조정할 수도 있다. 실제 운영에 있어서는 가급적 거주공간 자체가 교과별로 이루어져 동일교과, 동일 교사간 공동 연구와 협의가 가능하도록 상시적 논의 구조를 갖추어야 한다. 여기에 학교를 운영하는데 필요한 행정 부서를 최소화하여 교무기획부, 교육과정부, 생활지도부, 특별활동 교육부 등으로 배치하는데 행정조직에 속하는 교사는 형식상 자기 교과 조직에 소속되지만 실질적으로는 교과 연구나 협의활동에 참여하지 않아도 된다.

이러한 조직 운영은 다음과 같은 장점을 지닌다. 첫째, 동일 교과 교사들의 공동연구와 개발이라는 교과부 설치의 취지를 충분히 살릴 수 있고 둘째, 교사들이 교과별로 교류가 활발하여 학습지나 학습자료 제작에 있어서 상호 협의나 공유할 수 있는 것도 도움이 된다. 이 모형은 기존의 교원 조직이 갖는 행정 업무 중심이나 교육 연구와 협의의 미흡 등의 문제 해결을 위한 조직 형태라고 할 수 있으며, 교과 지도 중심조직으로의 개편의 효과는 무엇보다도 교사들이 학교 조직을 행정이 아닌 교육활동을 중심에 놓고 생각할 수 있는 분명한 계기를 마련하였다는 점일 것이다. 이러한 점에서 이 모형은 중학교보다는 상대적으로 교과지도가 더 중시되는 일반계 고등학교에 적합하다고 할 수 있는 조직 모형이다.

사실 이 모형은 전체 교사의 절반 이상을 교과 조직에 배치하여야 명실

상부한 교과조직 중심 모형이라 할 수 있을 것이다. 그러나 교과조직을 중심으로 하고 행정조직을 최소한으로 전문화하여 이원화시킨 이 모형은 몇 가지 단점을 가지고 있다.

첫째, 담임활동이 조직 편제상 적극적으로 고려되지 못하여 상대적으로 담임 활동이 위축될 수밖에 없다. 그것은 담임교사들이 학급 경영에 관하여 교류하고 협의하는 기능을 가진 학년부가 독립되어 있지 못한 구조 때문인데, 이는 교과 연구나 협의의 활성화와 적극적인 담임 활동을 병행하는 것이 사실상 불가능하다는 판단에 기인한다. 물론 담임들이 개인적으로 반 학생들을 지도하고 다양한 학급 경영을 모색할 수는 있지만 상대적으로 소홀히 취급되고 있는 담임의 생활지도를 지원, 보완할 수 있는 방법이 강구되어야 한다.

둘째는, 행정 업무의 간소화는 물론 이를 지원하기 위한 별도의 인력이 충원되지 못한 상태에서는 학교에 부과되는 행정 업무를 4-5개의 행정 부서만으로 운영하기에는 어려움이 따르기 때문에 결국 교과부에서 일부 행정 업무를 나누어 맡을 수밖에 없게 된다는 점이다. 이것은 개편안의 제시 때부터 예견된 것이기도 하다.

그래서 이 모형을 시행하는 학교 현장에서는 다음과 같은 문제점들이 제기 되었다(이종태 외, 1998).

첫째, 학교에서 수행하여야 할 행정 업무, 특히 상급기관에서 요청하는 업무의 절대량이 변하지 않은 채 조직만 교과 중심으로 바꾼 것으로 조직 개편의 효과를 거두기는 어렵다. 실제로 교무부, 연구부 등 행정 업무 부서가 상급기관에서 요구하는 업무를 다 수행하지 못하기 때문에 그 부담이 교과부로 이관되기 때문이다.

둘째, 일부 예외적으로 성공한 사례를 제외하고는 운영상 교과부 중심 개편의 취지를 충분히 살리지 못하는 경우가 많다. 교과부는 행정 업무

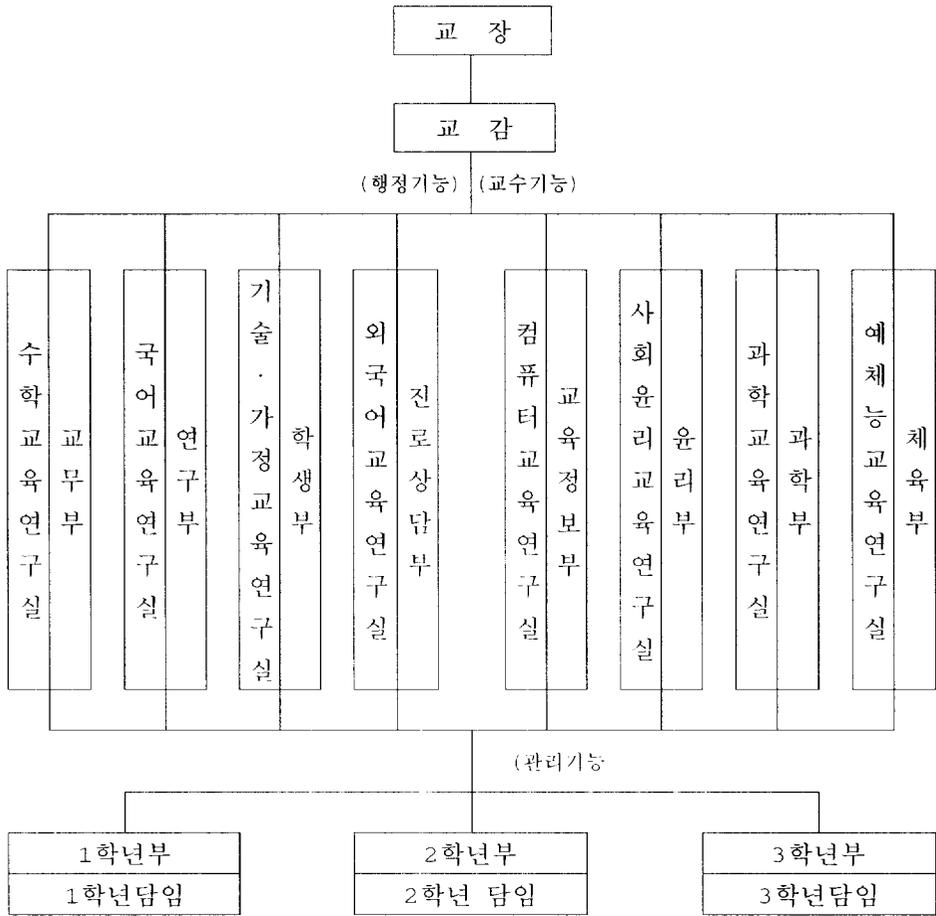
부담이 줄다보니 한가한 부서가 되고 행정 지원 부서들은 더욱 바빠지는 경향이 있다. 교과부가 자체 연구 활동을 활성화시키지 못하고 있는 것이다. 실제로 교과 교육활동을 중심으로 조직을 개편하였음에도 불구하고 학과의 활동이 기대에 미치지 못하였으며 교과 연구가 당초 기대한 것만큼 크게 활성화되지 못한 것이 사실이다. 교과 지도 중심 조직이 교사들의 인식을 바꾸는 계기가 되긴 하였으나 교직 사회의 타성에 젖은 풍토를 근본적으로 바꾸는 데에 이르지 못하고 있고, 학과를 활성화하려는 여러 시도에도 불구하고 기대 한 만큼 학과 소속 교사들이 연구에 적극적인 태도를 보여주지 못하고 있다. 또한 교과부에 여러 교과를 묶어 하나의 학과를 편성한 경우 교과 간 배타적인 분위기를 극복하지 못하고 일 추진 과정에서 지도력을 발휘하기 어려운 점이 있다.

셋째, 담임의 업무, 담임이 역할에 관하여 조직상 배려가 이루어지지 않았다는 것이다. 교사들의 학생 생활지도 면에서 담임의 역할은 매우 중요하며 그에 따른 업무부담이 크다. 담임의 역할을 업무의 양적인 면에서만 뿐만 아니라 학급의 경영이라는 측면에서 각 학년 담임들 간의 협의와 공동연구가 요구된다고 할 때 담임의 역할을 고려하지 못했다는 것이다.

이러한 문제점들이 당초의 취지를 실현하는데 장애가 되고 있는 것으로 분석된다.

나. 교과-행정 업무 중첩 모형

분석 기준 모형인 제 2형은 일반계 고등학교에서는 현재 관찰되지 않는다. 다만 이 모형을 바탕으로 시범학교를 운영한 모라 중학교의 교원 조직과 각 부의 주요 업무는 다음과 같다.



< 그림 19 > M 중학교 교원 조직표(2001학년도 기준)

〈 표 6〉 부산 M 중학교 각 부의 주요 업무(2001학년도 기준)

부서명	소속교과	주요 업무
교무부		교무업무총괄, 교육과정 편성과 운영, 일과, 학적, 행사, 문서 관리고사, 수상, 수학교과부
학생부		교내·외 생활지도, 학생회, 상벌, 학예, 기술·가정 교과부
연구부		각종 연수, 자체 연수, 수업연구, 성적 처리, 평가, 연수, 도서실, 독서지도, 장학, 체험활동, 특기 적성, 국어교과부
진로 상담부		상담업무, 상담실, 클럽활동, 어머니회, 영어교과부
교육정보부		1,2,3학년 C/S, 학교 진산망, 방송, 컴퓨터 교과부
과학부		과학 교구 관리, 과학실 운영, 과학행사 및 각종 경진대회, 발명교육, 과학교과부
체육부	체육, 미술, 가정등	체육행사, 운동부 관리, 체육관 관리, 예체능 교과부
윤리부	윤리, 사회	훈화, 게시, 명상의 시간, 영상 조례, 봉사활동, 청소지도, 환경 미화, 사회윤리 교과부
1학년부		1학년 업무 총괄
2학년부		2학년 업무 총괄
3학년부		3학년 업무 총괄

위에 나타난 교과·행정 중첩 모형의 운영상의 특성은 다음과 같이 설명할 수 있다. 기존의 행정 업무 중심의 학교 조직을 교과 중심으로의 개편한 것은 행정 업무의 대폭적인 경감을 전제로 한 것이었지만 사실상 학교 현장에서 행정 업무의 비중이 축소될 기미를 전혀 보이지 않고 있는 실정이다. 이러한 사정을 감안하여 교과 조직과 행정 조직을 동시에 강조하는 모형을 구상하게 되었고 불가피하게 두 조직을 중첩시켜 운영하는 위와 같은 구조도가 만들어지게 된 것이다.

이 모형에서는 교과 조직과 행정 조직이 같은 수준에서 강조되며, 모든 교사는 이 두 조직에 동시에 소속되어야 한다. 교사들이 서로 다른 조직에 이중으로 소속될 경우 업무 추진력의 분산이 불가피하게 되며, 당초 교과 조직이 설정했던 취지도 사라지게 된다는 점을 감안하여 이러한 분산을 최소화하기 위하여 교과 조직의 단위 행정 조직의 단위를 중첩시키는 것이다. 예컨대, 교과 조직의 국어부와 행정 조직의 연구부를 하나로 하여, 국어 교사는 무조건 교과 조직으로서의 국어부 소속이면서 동시에 행정 조직의 연구부 소속이 되어 업무를 처리하게 되는 것이다. 그래서 이 모형을 적용하기 위해서는 모라 중학교에서처럼 동일한 부서별로 소속 교사들이 거주할 수 있는 독립된 공간이 필요하다. 즉 충분한 여유 교실을 확보하고 있어야 하는 것이다. 그래서 교과별로 별개의 연구실을 설치하여 교과끼리의 교류가 활발할 수 있고 학습 자료의 제작 등을 협의 할 수도 있으며 공유할 수 있는 장점들이 있다.

그런데 이 모형은 업무 배분이 나분히 작위적이라고 볼 수 있다. 교사의 취향이나 특성이 고려되기보다는 어느 교과를 담당하는가에 따라 특정 업무가 자동적으로 수반되기 때문이다. 때로는 특정 교사의 교사 가운데 책임자가 없으면 다른 교과에서 부장을 '빌려'오기도 한다.

이런 부자연스러움 외에도 이 모형은 다음과 같은 몇 가지 문제점이 지적

되었다(이종태 외, 1998, p 128).

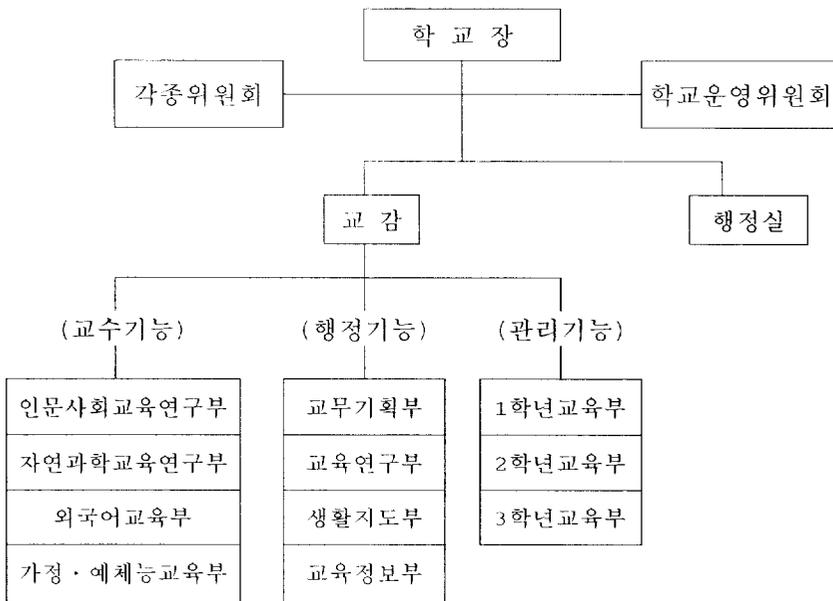
첫째, 교과 부서와 교무분장을 중첩시키다보니 교과 연구에 전념할 수 없을 뿐만 아니라 업무가 과도하게 집중되게 된다는 점이다. 특히 담임교사의 부담이 상대적으로 더 클 수밖에 없다. 왜냐하면 담임교사 역시 교과 조직과 행정 조직에 동시에 소속되기 때문이다. 물론 업무의 과다 집중을 막기 위해서 행정 조직에서 과중한 부담을 지고 있는 교사에게는 담임을 맡기지 않을 수 있거나 반대로 담임교사에게는 교과조직이나 행정 조직에서 중책을 맡기지 않으면서 조정할 수는 있다고 보아진다. 둘째, 한 교과실의 인원만으로 특정 부의 행정 업무를 수행하기 어려울 때 다른 교과실의 교사를 '빌려'와야 하는 일이 발생한다. 수학과 교사만으로 교무부 일을 다 수행하기 어렵다면 국어과나 영어과의 교사가 교무부 일을 수행하여야 하는 경우가 있다. 이 부분이 커지면 당초의 교과 중심 조직이라는 취지가 퇴색할 수밖에 없다. 셋째 한 연구실에 부장교사와 교과교사들의 전공이 불일치 할 수 있다. 예컨대 학생부장은 수학과 교사이나 기술, 가정과 연구실에 배속되는 경우다. 이 경우 생활지도 부장으로서의 역할은 수행할 수 있으나 교과 연구 상에 지도력을 발휘하기는 어렵다. 넷째, 특정 교과 교사가 원하지 않은 업무를 수행할 수도 있다. 예를 들면 영어교사는 진로 상담 업무에 관심이 없더라도 이 업무를 수행하여야 하는 경우가 생길 수도 있다. 다섯째, 교과 연구실 내의 의사소통은 활발하나 타 교과 연구실과의 의사소통은 원활하지 않게 된다는 점이다.

이러한 문제점들 때문에 이 모형은 일반계 고등학교에 적용되기에 많은 어려움이 있다. 사실 이 모형은 학교가 수행해야 할 행정 업무의 부담이 유지되는 현실에서 하나의 과도기적 모형이라고 볼 수 있으며, 대체로 교과-관리 업무 중첩모형이나 교과-행정-관리 분리모형으로 전이될 가능성이 높다. 그리하여 현재 이 모형을 채택하고 있는 부산시 관내 일반계 고

등학교는 관찰되지 않는다. 또한 이 모형을 중심으로 교육부 시범학교를 운영한 모라 중학교도 2002학년도부터는 새로운 교원 조직을 채택, 운영하고 있는 것으로 조사되었다.

다. 교과- 행정- 관리 업무 분리 모형

분석 기준 모형인 제 3형을 채택하여 운영하고 있는 학교는 대상 학교 76개교 중 54개교(71.1%)인 것으로 분석되어 상당히 많은 학교가 운영하고 있는 것으로 나타났다. 그 대표적인 예로서 부산 B 여자고등학교의 교원 조직표와 각 부서의 업무 분장을 제시하면 다음과 같다.



〈그림 20〉 부산 B 여자고등학교 교원 조직표 (2003학년도 기준)

〈표 7〉 부산 B 여자 고등학교 각 부의 주요 업무

부서명	소속교과	주요업무
교무기획부		운영총괄, 기획, 학적, 학교 행사, 통계, 일과, 시상, 방송, 교육계획서 발간, 친목회, 동창회 등
교육연구부		장학, 평가, 평가 전산, 클럽활동, 교육과정, 수업 연구, 학습 지도안, 교육방송 등
생활지도부		교·내외 생활지도, 상벌, 학생회, 진로상담, 추수지도, 학생 근태, 각종 검사 통계 등
교육정보부	기술, 산업 가정	교육 행정정보 시스템관리, 정보자료 관리, 학생생활기록부 전산화 업무, 학교 홈페이지 관리, 교원 정보화연수, 교육정보화 기자재, S/W, H/W 관리 등
인문사회 교육부	한문, 국어, 사회	국어, 한문, 사회계열 업무 총괄, 교수 학습 방법개선, 독서 지도, 국어경시, 토론 관련, 통일 교육, 사회발표, 사회 경시
자연 과학교육부	수학, 과학	수학, 과학과 교수·학습 방법 개선, 수업 연구, , 수학, 과학 경시대회, 과학 기자재, 영재 교육,
외국어교육부		외국어과 교수·학습방법 개선, 어학실 관리, 외국어과 도서관 관리, 영자 신분, 외국어 경시대회, 영어 듣기 평가, 학생봉사 활동, 불우 이웃돕기
예체능·가정교육부	체육, 음악 가정, 미술	예체능, 가정 교수·학습 방법 개선, 교내 청소, 급식 지도, 사회교육, 평생 교육, 보건, 자연 보호, 체육 기자재, 체육대회, 교기 육성지도, 생활관 관리 등
1학년지도부		1학년부 총괄, 기초 학력 지도, 학부모 교육, 학년 관리, 체험학습, 수련회, 특기 적성과 재량활동 지원, 비정기 교사관리 등
2학년지도부		2학년부 총괄, 기초 학력 지도, 학부모 교육, 학년 관리, 수학여행, 특기 적성과 행사활동 지원 , 비정기 교사관리 등
3학년지도육부		3학년부 총괄, 기초 학력지도, 학부모 교육, 진학정보 수집·분석, 진학통계, 특기 적성 편성 운영, 비정기 교사관리 등

위의 조직표에 나타난 교과- 행정- 관리 분리 모형은 제 1 모형인 교과- 관리중첩 모형과 교과 중심 조직이라는 점에서 상당히 유사한 조직 유형이다. 행정 업무 영역에 교무기획부, 교육연구부, 생활지도부, 교육정보부를 두고, 교과영역으로는 국어과, 사회과, 과학과, 외국어, 예체능 등을 두며, 관리 영역으로는 각 학년에 학년부를 독립 설계하였다.

교과지도조직은 교과 조직과 학년조직으로 나누어져 행렬식 조직으로 구성·운영되며 교육활동을 위한 지원하기 위한 행정 업무를 수행하는 행정 조직 부서와 상호 유기적으로 통합되어 운영된다. 무엇보다 학년부의 권한과 한계를 명료하게 제시하고 있는 것이 특징이라 할 수 있다. 이는 학년부의 역할을 강조하고 학년부장의 권한을 강화함으로써 증가해 가는 학년부의 기능을 효율적으로 수행하기 위한 것이다. 이 연구의 결과에서 볼 수 있듯이 학년부가 독립되어 있는 제 3 모형을 운영하는 학교가 많이 분포하는 것은 학교 현장에서 학년부의 역할과 기능이 중요하며 그 필요성을 반영하고 있다고 할 것이다. 교과조직 부서와 학년부를 중첩시키는 제 1 모형은 학년부를 담당하고 있는 학년부장이 교과 부장을 겸임함으로써 과중한 업무 부담을 가져야 할 뿐만 아니라 학년 업무의 분산이 불가피하기 때문이다.

그렇지만 학년부가 독립되어 운영된다 하더라도 학생들을 직접 지도하는 대부분의 담임 교사들이 행정부서나 교과부에 속하여 있기 때문에, 학년부를 학년 담임 교사의 상시적인 조직이라고 보기는 어렵다. 현실적으로 학교에서 학년부 조직은 학년별 부장교사 1명과 기획 교사 1명만 있는 경우가 대부분이기 때문이다. 이런 점에서 학년부가 교원조직의 일부를 구성하게 되어 있다하더라도 그 조직이나 구성은 매우 제한적일 수밖에 없다. 결국 각 학년의 담임 교사들이 상시적인 협의체로서 생활지도나 학급경영에 관하여 교류하고 협의하는 기능은 필요에 따라 학년 협의회 또는

담임 협의회에서 의논해야 하는 실정인 것이다.

학년부 문제는 부산시 교육청에서 학교에 대한 권고 모형을 만들 때 조직에서 수행하여야 할 교사의 업무 영역을 세 영역 즉 교과지도, 행정업무, 관리로 나누고 이들 각 영역을 분리하거나 두 업무를 중첩시키는 방향으로 조직 개편안을 모색하였다. 이 중 교사들의 업무 중 하나로 꼽고 있는 관리는 종래 학년부 업무를 말하는 것으로 학년의 모든 담임을 포괄하는 조직은 아니었고, 또한 학년 차원에서 교사들이 공동으로 수행하여야 할 일을 '관리'로 소극적으로 파악하고 있다는 한계를 내포하고 있었다.

또 다른 문제로는 교육과정 운영을 위한 교과 부서와 학생들의 생활지도를 위한 학년부가 함께 강조되는 이 모형이 실효를 거두기 위해서는 충분한 교사 수가 확보되어야 한다는 점이다. 그 이유는 행정 업무 부담이 존재하는 현재의 상황을 기준으로 한다면 학교에서 행정 조직을 축소하는 것은 한계가 있을 것이므로 여러 교과부를 나열하기가 어렵다. 결국 교과 중심운영의 당초의 취지와는 달리 교과 부서의 축소가 불가피해지게 되는 것이다. 이러한 문제는 실제 분석 과정에서도 확인되었는데, 앞에서 예로 제시한 부산 B 여자고등학교의 교원 조직표에서 볼 수 있듯이 국어 교과부와 사회 교과부가 통합되어 인문사회 교육부로, 과학 교과부와 수학 교과부가 자연과학 교육부로 통합되는 것이 그 예로 들 수 있다. 같은 이유로 학급 수가 적은 소규모 학교에서 이 모형을 적용하는 것은 사실상 불가능하다.

아울러 이수 단위수가 많은 교과를 제외하고 하나의 교과부를 구성할 만한 교사 수가 확보되지 않거나 비슷한 성격을 가진 교과부를 서로 통합하여 한 교과부에 여러 교과가 속하게 되면 그것이 학문적으로 인접한 것이더라도 교과 간 배타적 분위기를 극복하기도 힘들어질 것이고 일 추진 과

정에서도 지도력을 발휘하기 어렵다. 결국 동일한 교과 교사수의 부족으로 여러 교과가 묶여 교과부를 구성할 경우 교사들의 공동 연구와 개발이라는 당초의 교과부 설치의 희석될 수밖에 없는 것이다.

3. 논의

이 연구는 학교 교원 조직의 분석기준으로서 준거 모형을 설정하고 이를 기반으로 중등 학교에서 운영되고 있는 교원조직의 유형과 운영상의 특징을 분석하고자 수행하였다. 분석한 결과를 바탕으로 본 연구의 연구 문제를 논의하면 다음과 같다.

연구문제 1. 고등학교 교원 조직의 구조 및 유형은 어떠한가?

중등학교, 특히 고등학교에서 운영되고 있는 교원조직의 유형을 분석하기 위한 준거 모형은 1999년 교원 조직 개편을 추진한 부산시 교육청의 3가지 유형의 권고 모형으로서, 제1형 교과-관리 업무 중첩모형, 제2형 교과-행정 업무 중첩모형, 제3형 교과-행정-관리 업무 분리모형으로 나누었다. 분석 결과 제1형 교과-관리 중첩모형은 20개 학교가 선택하여 26.3%를 보였고, 제3형인 교과-행정-관리 분리모형은 54개 학교가 채택하여 71.1%를 나타내어 상당히 많은 학교에서 운영되고 있는 모형으로 조사되었다. 제2형 교과-행정 중첩모형은 교무조직 개편을 위한 교육부 시범학교의 모델이었음에도 불구하고 부산시 일반계 고등학교에서는 현재 운영되고 있지 않은 것으로 나타났다.

연구문제 2. 고등학교 교원조직의 운영상의 특성은 무엇인가?

부산시 교육청 관내 일반계 고등학교들은 새롭게 적용되는 7차 교육과정에 부합하고 교육과정 중심의 효율적인 학교 운영을 위한 학교 단위의

교원조직의 개편을 단행하여 종래의 행정 업무 수행을 위한 교무 분장 조직에서 교과 연구와 학습의 효율화를 도모하기 위한 교과 중심 조직으로 대부분 운영되고 있는 것으로 나타났다. 또한 운영되고 있는 교원 조직의 유형은 대부분 교무 조직 개편 당시 부산시 교육청이 제안한 권고 모형을 채택하고 있는 것을 알 수 있었다.

크게 두 가지 형태로 양분되고 있는 교과-관리 중첩 모형과 교과-행정-관리 분리모형은 교과 연구나 협의가 중심이 되는 교과지도 중심조직이라는 점에서 상당히 유사한 모형이다. 다만 두 모형간의 가장 큰 차이점은 1, 2, 3학년의 학년부가 학교 조직으로서 독립되어 있는가, 아니면 교과 부서나 행정 부서에서 학년부를 겸임하는 형태를 가지는가 하는 점이다.

이 연구의 결과 학년부가 독립된 부서로 만들어져 있는 제 3 모형의 학교가 많이 분포하는 것은 학년부의 역할과 기능이 실제로 학교 현장에서 중요하며 그 필요성을 반영하고 있다는 의미로 받아들여진다. 많은 학교에서 독립되어 운영되고 있는 학년부가 과연 하나의 부서로 조직할 만한가 하는 문제는 연구문제 3에서 구체적으로 논의코자 한다.

연구문제 3. 교육과정의 효율적인 운영을 위한 고등학교 교원조직의 운영 방향은 무엇인가?

고등학교 교원조직의 구조와 운영, 그리고 운영상의 특성을 분석한 연구 결과를 바탕으로 바람직한 교원조직의 운영 방향을 학년부의 독립적 부서 조직과 기능 강화, 교과중심체제의 효율적 운영, 합리적인 업무의 배분과 조정의 필요성 등으로 나누어 제시해 보고자 한다.

1. 학년부의 독립적 부서 조직과 기능 강화

현재 운영되는 각 학교의 교원 조직은 교무 분장으로 그 업무를 구체화

하고 있다. 그런데 이 교무분장은 학사 운영을 위하여 기본적으로 필요한 행정부서와 각 교과 지도부, 그리고 학년부가 교무 분장이라는 틀 안에 공존하면서 여러 성격의 조직이 혼재되어 있는 모습을 보여 주고 있다.

학년부가 교무 분장의 일부를 구성하게 되어 있는 학교라 하더라도 그 조직은 매우 제한적이다. 대부분의 학교에서는 학년별 부장교사 1명과 기획 교사 1명만 있는 경우가 많기 때문이다. 더욱이 제 1모형과 같이 학년부가 교과 부서와 중첩되는 경우 학년부의 어려움은 더 클 수밖에 없다. 교과조직의 부서와 학년부를 중첩시키는 경우 별도의 학년협의회를 구성해야 할 뿐만 아니라 학년부를 담당하고 있는 학년부장이 교과 부장을 겸임함으로써 과중한 업무를 분담해야 하는 어려움이 있기 때문이다.

무엇보다 학년부는 학생들을 직접 지도하는 대부분의 담임교사들이 행정부서나 교과부에 속하여 있기 때문에 학년 담임교사의 상시적인 조직이라고 보기 어렵다. 또 교무분장에서 학년부가 제한적으로밖에 설치되어 있지 않기 때문에 많은 학교에서는 학년에 관련된 일을 필요에 따라 학년 협의회 또는 담임 협의회에서 의논한다.

대체로 중·고등학교에서 학년 협의회를 통하여 논의하는 주제는 학교 수준에 따라 다를 수 있으나 학년별로 이루어지는 다양한 체험활동, 수학여행, 수련회 등 행사 진행이나 일정 협의 등이고 이외에도 고등학교에서는 학년마다 별도로 특기적성교육과 자율학습 운영 계획 등을 수립한다. 그렇지만 현실적으로 학년부의 주된 임무는 지도와 관련된 상부의 지시를 행정적으로 처리하는 것으로, 학생을 지도하는 담임의 활동을 적극적으로 지원하는 데에는 미치지 못하고 있고 또 학년 협의회가 이루어진다고 하여도 협의의 내용과 방식이 경직되어 있는 경향이 있다.

그러나 학생지도를 실질적으로 담당하는 담임들의 조직으로서 학년부는 담임교사들 간에 심도 있는 의사소통이 이루어질 수 있는 조직으로 그 기

능과 역할이 강화되도록 해야 한다. 학급이 중요한 의미를 지니는 것은 학교생활이나 학생 관리가 학급을 단위로 이루어지기 때문이고 이를 책임지는 것은 학급의 담임교사이기 때문이다.

따라서 담임교사들이 그들의 핵심적인 업무인 학생 관리 혹은 생활지도 그리고 학생들이 학교에 적응할 수 있도록 적극적인 도움을 줄 수 있는 실질적인 담임 조직으로서의 학년부가 될 수 있어야 한다. 그렇게 되기 위해서는 학년부가 학년별로 상시적인 협의체를 구성하여 운영하여 교사들 상호간의 경험을 교류하는 장이 될 수 있도록 하며, 공간이 허락할 경우 동일한 공간에 배치하여 학생들의 생활지도를 위한 정보와 기법 등을 협의·교류해 나가고 나아가 새로운 학급 경영을 위한 공동의 연구를 수행해 나갈 수 있도록 해 나가야 한다.

특히 앞으로 우리 학교 변화 양상을 고려 할 때 청소년 문화의 빠른 변화와 다양성을 수용해 나갈 수 있는 생활지도를 위한 조직의 필요성이 제기되고 있는 상황이다. 그래서 향후 학교 조직이 중시해야 할 업무 가운데 하나로서 학생들의 생활지도는 갈수록 많은 노력이 요구되고 있는 실정이다. 이렇듯 학생들의 생활지도 문제가 중요하게 부각될 전망이라고 본다면 학년부가 학년별 담임 조직으로서의 학년부의 기능과 역할은 더 중요해져야 할 것이다.

그래서 담임교사들의 협의체로서 학년부가 학생들의 생활지도를 맡고 있는 생활지도부나 진로 상담부 등과 함께 상호 보완적이며 공동의 협의를 통해 학생들의 생활지도나 상담과 관련한 업무들을 적극적으로 수행해 나갈 수 있어야 한다고 생각된다.

2. 교과 중심체제의 효율적 운영

부산시 일반계 고등학교의 대부분이 개편하여 운영하고 있는 교과지도

중심의 교원 조직은 단지 기존의 조직을 교과 중심체제로 바꾼다고 되는 것이 아니라 그러한 조직이 실질적인 기능을 발휘할 수 있도록 좀 더 많은 요인들이 고려될 때 비로소 가능하다 할 것이다.

중등학교에서 교육지도 조직은 학생들을 대상으로 교사가 가르치는 일체의 활동을 포함하며, 교과 과정, 특별활동, 생활지도 등으로 구성되는 교육과정은 이 조직을 통하여 운영된다. 같은 교과를 담당하는 교사들로 구성되어 교수 기능 부서로 대폭 정비된 교과 중심 조직이란 교과 연구나 협의의 활성화를 위하여 교사들이 교과 내용이나 지도 방법, 평가 등에 관하여 일상적으로 협의·교류하고 나아가 집단적으로 교과 및 교과 지도의 전문성을 신장하기 위한 노력을 기울일 수 있도록 하는 조직을 말한다.

그러나 조직 개편의 본래의 의도와는 달리 학교 현장에서는 교과 부서들이 그 기능을 다하고 있다고 보기 어려운 실정이다. 그 이유로는 여러 가지가 제시될 수 있을 것이나 상급 기관에서 부과되는 과도한 행정 업무, 교실 수업에 관한 한 누구의 간섭도 받으려고 하지 않는 교사들의 개별화 경향, 무엇보다 종전의 교무분장조직 하에서 수행하던 여러 가지 업무들이 교과 부서별로 나뉘어져 분담됨에 따라 각 교과 부서 활동은 상당히 제한되어 있다는 점 등을 들 수 있을 것이다. 여기에 교과 연구실의 미비나 협의시간 확보의 어려움 등 여건을 탓할 수 있다. 이러한 이유들로 인해 교원조직이 교과중심 조직으로 개편되었음에도 불구하고 종래의 교과협의회와 크게 다름없이 깊이 있는 논의가 이루어지지 않는 실정이고, 각 교과 부서들은 활성화되지 못한 채 행정적인 조정의 수준에 머물고 있는 것이다. 결국 교사들은 교과 연구의 중요성을 인식하고 있으면서도 교과 부서를 통한 수업 방식이나 교재 연구개발의 활성화가 미진한 것이다.

이러한 문제를 해결해 나가기 위해서는 다음과 같은 문제들이 검토되어야 한다(이종태 외, 1998, p 129에서 재인용).

첫째, 학교 교원조직의 운영 방향은 교육활동을 중심에 놓아야 한다. 교무 분장 중심의 조직을 교육중심 조직으로 개편한 것은 학교조직의 핵심에 행정 업무를 놓기보다 교육활동을 놓아 교사들의 전문성을 신장시키고 업무의 효율화를 도모하려는 것이다. 또한 학교에서 교육활동의 대부분이 수업을 통해서 이루어지는 만큼 이를 가장 중시하는 것은 당연한 일이다.

둘째, 학교 내 행정 업무를 대폭 줄이는 것이 무엇보다 필요하다. 특히 상급기관에서 요구하는 업무 중 소모적인 것, 실행보다 문서상의 실적을 중시하는 것 등은 없애야 한다. 교사들이 저야 할 행정 업무부담을 줄여야 교육활동 중심의 조직 운영이 실효를 거둘 수 있기 때문이다. 그래서 행정 업무 처리를 능숙하게 하는 교사보다는 교과 지도의 연구와 개발에 지도력을 발휘하는 사람이 승진에 유리하도록 인사상의 평가 방식도 바뀔 필요가 있다.

셋째, 조직의 개편이 곧 그것의 효율적 운영을 보장하지는 않는다. 교사들의 교과 연구와 학급 경영에 관한 협의를 부추기기 위하여 계획적인 연구와 개발, 협의회의 정례화 등의 조치가 강구되어야 한다. 교과 중심의 조직 개편으로 교과 조직에 소속된 교사는 그다지 일이 없고 행정 업무에 속한 교사는 업무가 과다하다는 불만이 제기되기도 하였다. 종래 교무 분장조직에서는 외부의 지시에 의해 발생하는 업무를 주로 수행하였던 것에 비하여 교과 조직에서는 스스로 연구를 수행하여야 한다. 조직이 개편되었는데도 여전히 관행대로 생활했기 때문에 그 실효를 거두기 어려웠다고 볼 수 있다. 학교의 연구 분위기를 진작 시키기 위한 여러 조치가 필요한 것이 이 때문이다.

넷째, 조직 개편이 실효를 거두기 위해서는 교사들 사이의 개인주의적 풍토가 개선되어야 한다. 교과지도나 생활에서 교사들의 교육활동은 매우 개별화되어 있다. 연구와 협의를 통한 교사들의 지도내용과 방식을 협의

하고 공유하는 풍토 개선이 병행되어야 한다.

다섯째, 조직 개편과 아울러 시설과 여건의 뒷받침이 이루어져야 한다. 교과지도가 제대로 이루어지기 위해서는 교사들이 교과연구나 협의를 할 소 있는 교과 연구실이 확보되어야 할 뿐만 아니라 멀티미디어 시설이나 전산망 등의 확보를 통하여 다양한 학습 자료들을 활용할 수 있도록 해야 할 것이다.

따라서 교과 중심조직이 당초 개편의 성과를 거두기 위해서는 학교의 연구 분위기를 진작시키기 위한 계획적인 연구나 개발 등에 몰두 할 수 있고 교사들이 자율적인 교육 활동에 전념할 수 있도록 하는 여건을 구성하는 여러 조치가 강구되어야 한다.

3. 합리적인 업무의 배분과 조정

학교 내 교원 조직은 조직을 통하여 수행하는 업무 기능과 불가분의 관계에 있다. 만약 조직의 구성이 위계화 된 업무 분담을 통하여 상급 기관의 지시와 요구를 이행하기에 적합한 구조로 만들어져 있거나 구성원인 교사들의 업무 배정방식이 규제적으로 운영된다면 이 같은 권위주의적 풍토 속에서는 교사들이 자율적인 교육활동에 전념하기보다 상급기관이 지시하고 요구하는 것을 효율적으로 수행하는 데 열중할 수밖에 없게 된다.

이러한 점에서 교과부나 학년부의 조직구성과 교과 담임 및 학급담임, 특별활동 교사 등 교육지도 조직의 구성원들을 배정하는 원칙들이 단위 학교별로 전제되어야 한다. 먼저 학교 조직과 교원의 업무에 대한 과학적이고 합리적인 직무 분석에 의거하여 일의 양, 일의 곤란도, 업무수행 능력 등이 종합적으로 고려되어야 하고, 여기에 조직의 구성원들이 가지는 다양한 생각들과 입장들을 민주적인 협의와 논의를 통해 기본 원칙들을 만들어 나갈 수 있어야 한다. 이것을 바탕으로 교사 개인의 능력과 흥미를 고

려하여 조직의 구성원들을 적재적소에 배정될 수 있는 있도록 한다면 그들은 자신의 능력을 충분히 발휘해 나갈 수 있을 것이다. 따라서 합리적인 업무의 배분과 조정은 학교 교육목표의 효율적인 달성을 위해서 필수적이다 할 것이다.

V. 요약 및 결론

1. 요약

학교 내 교원 조직은 조직을 통하여 수행하는 업무 기능과 불가분의 관계에 있다. 또한 학교에서 교사들이 수행하는 업무의 특성과 의의에 비추어 일관된 체계를 구상하여 조직된다. 따라서 학교의 가장 중요한 기능인 교육활동을 효율적으로 단성하기 위해서는 사무 처리 중심의 교무 분장 조직을 축소시키고 교육지도 조직 중심으로 재편하여 교사의 전문성과 자유성을 제고 할 수 있는 구조로 설계되고 운영되어야 효율적인 학교 경영이 이루어 질 수 있다.

이에 이 연구는 효율적이고 다양한 교육과정을 운영하기 위해서는 학교 기능이 강화되어야하고 무엇보다 학교 조직구조와 운영 개선이 중요하다는 시각에서 현행 학교 교원 조직의 구조 및 운영상의 특성에 대한 분석을 해 보았다. 이러한 연구를 수행하기 위하여 다음 세 가지 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 고등학교 교원 조직의 구조 및 유형은 어떠한가?

둘째, 고등학교 교원조직의 운영상의 특성은 무엇인가?

셋째, 교육과정의 효율적인 운영을 위한 고등학교 교원조직의 운영 방향은 무엇인가?

학교 교원조직 연구를 위한 구체적인 방법으로서 먼저 부산시 소재 일 반계 고등학교 87개교(국립1개교·공립 40개교, 사립 47개교)를 대상으로 하였는데, 그 근거는 7차 교육과정이 적용 이후 교육과정의 운영과 교

원 구성상의 변화가 가장 클 것으로 예상되는 학교가 고등학교일 것이라는 점에 기초하였다. 반면 교원집단의 구성이 실업계고등학교는 상당히 달라 연구대상에 포함시키지 않았다.

교원 조직의 구체적인 운영 실태는 학기 초 각 학교에서 만들어지는 학교교육계획서를 바탕으로 문헌분석(문헌연구법: document studies)을 수행하였으며, 이 자료를 토대로 부산시 교무조직 개편안의 권고 모형인 제1형 교과-관리 업무 중첩모형, 제2형 교과-행정 업무 중첩모형, 제3형 교과-행정-관리 업무 분리모형으로 나누어 분류하였다.

이와 같은 과정을 통한 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 부산시 교육청 관내 일반계 고등학교들은 새로운 7차 교육과정에 부합하고 교육과정 중심의 효율적인 학교 운영을 위하여 학교 교원조직의 개편을 단행하여 종래의 행정 업무 수행을 위한 교무 분장 조직에서 교수-학습 중심의 교과중심 조직으로의 개편이 대부분의 학교에서 이루어졌으며, 대체적으로 그 모형은 부산시 교육청의 권고 모형을 따라 교무 조직을 개편했음을 알 수 있었다.

2. 각 학교 학교에서 운영되고 있는 교원 조직은 제1형 교과-관리 중첩 모형을 20개 학교가 이 모형을 선택하여 26.3%를 보이고 있고, 제3형인 교과-행정-관리 분리모형은 54개 학교가 채택하여 71.1%를 나타내었는데 상당히 많은 학교에서 채택되고 있는 모형이었다. 제2형 교과-행정 중첩 모형은 교무조직 개편을 위한 시범학교의 모델이었음에도 불구하고 일반계 고등학교에서는 현재 채택되고 있지 않은 것으로 나타났다.

3. 크게 두 가지 형태로 양분되고 있는 모형 1과 모형 3은 교과 연구나 협의가 중심이 되는 교과지도 조직의 형태라는 점에서 상당히 유사한 모형이다. 두 모형간의 가장 큰 차이점은 1, 2, 3학년의 학년부가 학교 조직으로서 독립되어 있는가, 아니면 교과부에서 학년부를 겸임하는 형태를 가지는가 하는 점이다. 이 연구의 결과 학년부가 독립된 부서로 만들어져 있는 제 3 모형의 학교가 상당히 많이 분포하는 것은 학년부의 역할과 기능이 실제로 학교 현장에서 중요하며 그 필요성을 반영하고 있다는 의미로 받아들여진다. 또한 청소년 문화의 다양한 변화와 이에 따른 학생들의 생활지도의 어려움들이 점점 더 중요하게 부각될 전망이라고 본다면 학년별 담임 조직으로서 학년부의 기능과 역할은 학교 조직에서 더 중요해질 것으로 전망된다.

4. 학교 교육의 본질적 기능을 나타내는 교수-학습활동과 교사의 전문성이 발휘될 수 있는 교육과정 중심의 학교운영을 위해서는 교육지도조직을 강화하고 각 교과 부서들이 활성화될 수 있도록 운영되어야 한다. 그러기 위해서는 교사들의 교과 연구와 학급 경영에 관한 협의를 부추기기 위한 계획적인 연구와 개발, 협의회의 정례화 등의 조치들을 강구하여 학교의 연구 분위기를 진작시키기 위한 여러 가지 조치가 필요하다. 교과 중심 조직으로의 개편의 성과를 거두기 위해서는 당초의 취지에 맞게 운영하여야 한다는 것이다. 또한 학교조직의 성패가 교육지도조직 구성원들의 능력 발휘의 정도에 달려 있다고 전제할 때 학교 조직과 업무에 대한 과학적이고 합리적인 직무 분석에 의거하여 공평한 업무 분담과 교사 개인의 능력과 흥미를 고려하여 적재적소에 배치되어 교사들의 전문성을 신장시키고 업무의 효율화를 도모해 나가야 한다.

2. 결 론

이상의 연구 결과를 종합하면 다음과 같다.

학교 조직은 효율적인 교육과정의 운영과 교사의 전문성을 발휘할 수 있는 교수와 학습활동에 중점을 두는 조직으로 운영되어야 한다.

부산시 교육청에서는 1999년부터 새롭게 적용되는 7차 교육과정에 부합하고 효율적인 교육과정 운영을 위하여 학교 교원조직의 개편을 전면적으로 단행하였다. 그리하여 종래의 행정 업무 수행을 위한 교무 분장 조직에서 교수 학습 조직 중심의 교무 조직 개편이 대부분의 학교에서 이루어졌고 그 형태는 대체적으로 부산시 교육청에서 제안한 권고 모형을 따라 개편하여 운영되고 있음을 알 수 있었다. 그러나 각 단위 학교에서는 근무하는 학교의 규모 등의 여건에 따라, 재학하는 학생들의 특성에 따라, 교사들이 수행하는 업무의 특성과 의의에 비추어 다양하고 새로운 변형이 가능함에도 불구하고 부산시 일반계 고등학교들이 운영하고 있는 교원 조직은 다소 단조로운 형태를 보이고 있다고 하겠다.

또한 대부분의 학교에서 운영하고 있는 교육과정 중심의 교무 조직은 단지 기존의 조직을 교과 중심체제로 바꾼다고 되는 것이 아니라 그러한 조직이 실질적인 기능을 발휘할 수 있도록 좀 더 많은 요인들이 고려되어야만 가능하다. 교사들의 전문성을 신장시키고 업무의 효율화를 도모하기 위해서 교사들의 교과 연구나 학급 경영을 위한 계획적인 연구와 개발이 지속적으로 강화될 수 있어야 하고, 학교의 행정 업무도 대폭 줄여나가야 한다.

학년부 역시 학교 교육활동을 보다 적극적으로 지원하고 학생들의 요구에 민첩하게 반응할 수 있도록 담임 교사들의 상시적인 협의체로서 그 기능과 역할은 더욱 강화되어 나가야 한다.

따라서 교과부, 학년부, 특별활동 조직을 중심으로 한 교육지도조직을

강화하고 조직 구성원의 능력이 충분히 발휘 할 수 있도록 하기 위해서는 교육목표 달성에 적합한 교원 조직의 편성이 전제되어야 할 뿐만 아니라, 교사들의 능력과 흥미를 고려하고 조직 구성원들이 적재적소에 배정되어 능력을 발휘할 수 있도록 합리적인 업무의 배분과 조정을 통한 원칙들이 갖추어진다면 학교 교육목표의 효율적인 달성으로 이어질 수 있을 것이라고 생각한다.

참고 문헌

- 강순나(2000). **중등학교 경영의 조직계획에 관한 연구**, 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문
- 강영구(2003). **제7차 교육과정 운영을 위한 중학교 경영조직에 관한 연구**, 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문
- 교육법전 편찬회(2002). **교육법전**, 교학사
- 김경동, 이은죽(1999). **사회조사연구방법-사회연구의 논리와 기법**, 박영사
- 김병갑(2001). **중등학교 경영조직 유형에 관한 연구**, 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문
- 김성렬, 문낙진, 신현섭, 이근현, 이기문, 정영수 (1998). **교육행정 및 교육경영**, 세광출판사
- 김세기(1996). **학교경영학**, 배영사
- 김옥남(2003). **중학교 학교조직 변화에 대한 연구**, 부산대학교 교육대학원 석사학위논문
- 김윤태(2001). **교육행정·경영의 이해**, 동문사
- 김종철(1994). **교육행정학 신강**, 세영사
- 문낙진(1997). **학교·학급경영의 이론과 실제**, 형설출판사
- 민진(2004). **조직 관리론**, 대영문화사
- 박경원, 김희선(2002). **조직 이론 강의**, 대영문화사
- 박병량, 주철안, 성병창(1995). **학교조직의 구조 개선에 관한 연구**, 교육연구 제5권, 부산대학교 교육연구소
- 박병량(1999). **유연한 교수-학습조직의 구조와 운영에 관한 연구**, 교육행정학연구 Vol. 17, 교육행정학회
- 박병량, 주철환(2001). **학교·학급 경영**, 학지사

- 박성식(1994). **교육 조직 이론**, 양서원
- _____ (1998). **교육행정관리론**, 학지사
- 백승관(1993). **우리나라 학교 조직의 특성 연구**, 교육행정학 연구 Vol. 11,
교육행정학회
- 백운성(1988). **교육활동에 적합한 학교 경영조직의 설계에 관한 연구**,
부산대학교 교육대학원 석사학위논문
- 부산광역시 교육청(1998). **중등학교 교무조직 개편 및 교무실 환경 개선 계획**
- 설태종(2004). **중등학교 학교경영계획에 관한 연구**, 전남대학교 교육대학원
석사학위 논문
- 성병창(1994). **학교조직 설계에 관한 연구**, 부산대학교 대학원 박사학위논문
- _____ (1994). **학교조직구조론**, 양서원
- 신유근(1982). **조직행위론**, 다산출판사
- 오석홍(2003). **조직이론**, 박영사
- 왕기향(1997). **교육조직론**, 집문당
- 엄명용(2001). **학교경영조직의 운영실태와 개선방안에 관한 연구**,
인천교육대학 교육대학원 석사학위 논문
- 엄복섭(2003). **교육과정중심 교원조직과 교무분장의 효율적 운영방안**,
안양대학교 경영행정대학원 석사학위논문
- 윤우곤(1989). **조직론**, 범문사
- 윌리엄 타일러(1997) 김형관, 김용일 공역. **학교조직론**, 양서원
- 윤형로(1998). **교육지도 중심의 중학교 운영조직에 관한 연구**, 한국교원대
학교 대학원 석사학위논문
- 이병완(2000). **인문계 고등학교의 효율적인 교무분장 조직과 운영에 관한
연구**, 인천대학교 교육대학원 석사학위논문
- 이은주(2002). **학교조직에 대한 국내 연구의 특성 분석**, 서울대학교 대학원

석사학위논문

- 이종태, 류방란, 강태중(1998). **학교단위 교원조직 개편방안 연구**,
한국교육개발원 연구보고 RR 98-21
- 이형행(1983). **교육행정**, 문음사
- 정태범(1999). **학교경영계획론**, 양서원
- _____ (2002). **학교경영론**, 교육과학사
- 주삼환, 천세영, 명제창, 신봉섭, 이명주, 이석열 공저(2003). **교육행정 및
교육 경영**, 학지사
- 최종태(2002). **현대 조직론**, 경세원
- 한국교육행정학회(1995). **학교·학급 경영론**, 도서출판 하우
- 허광양(2003). **중등학교 교무분장 조직의 실태와 개선방안**, 순천대학교
교육대학원 석사학위논문

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1992). **Educational Administration**
(New York, Random House)를 인용한 주삼환 외 **교육행정 및
교육경영** p 61에서 재인용

Weick, K. E. (1976). **Educational Organizations as Loosly Coupled
System** (Administrative Science Quarterly 21)를 인용한 성병창의
학교조직구조론 p 34에서 재인용

Mintzberg, Henry (1983). **Structure in Fives Designing Effective
Organization** (Englewood Cliffs, NJ Prectice- Hall)를 인용한
박성식의 **교육행정 관리론** p 101에서 재인용

Chester I. Barnard, **The Functions of Executive** (Cambridge; Mass:
Harvard University Press, 1938, p73)를 인용한 왕기항의 **교육조직
론** p18에서 재인용

Amitai Etzioni, **Modern Organization** (Englewood Cliffs, New Jersey:

Prentice-Hall, Inc, 1964, p3)를 인용한 박성식의 교육행정 관리론 p 75에서 재인용

John M. Gaus et al.(1936). **The frontiers of public administration**(University of Chicago Press)를 인용한 김종철의 교육행정학 신강에서 재인용

Edgar H. Schein, **Organizational Psychology**, 3rd ed (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980, p228-229)을 인용한 백운성의 논문 p 10에서 재인용