

교육학석사 학위논문

중학교 교사들의
비공식조직과 직무만족도

지도교수 장 한 기

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함



2003년 2월

부경대학교 교육대학원

교육행정전공

김 현 숙

김현숙의 교육학석사 학위논문을 인준함

2002년 12월

주 심 교육학박사 원 효 헌



위 원 공 학 박 사 박 중 운



위 원 교육학박사 장 한 기



차 례

Abstract

I . 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구문제	2
4. 연구의 제한점	2
II . 이론적 배경	4
1. 비공식조직의 개념	4
2. 비공식조직과 공식조직의 특성 비교	6
3. 비공식조직의 형성요인	10
4. 비공식조직의 유형	14
5. 비공식조직의 기능	19
6. 직무만족(Job Satisfaction)	23
7. 비공식조직 활동과 직무만족도와의 관계	33
8. 비공식조직에 대한 선행연구 분석	36
III . 연구방법	45
1. 연구 대상의 표집	45
2. 측정도구	46
3. 자료처리	49
IV . 연구결과 및 해석	50

1. 비공식조직의 실태	50
2. 비공식조직에 대한 교사들의 태도	56
3. 중학교 교사들의 직무만족도	61

V. 요약 및 결론68

1. 요약	68
2. 결론	72
3. 제언	73

참 고 문 헌	74
---------------	----

< 부 록 >	76
---------------	----

질 문 지	76
-------------	----

표 차 례

<표 II-1> 공식조직과 비공식조직의 특성비교	10
<표 II-2> Herzberg의 불만족·만족(동기·위생)이론	25
<표 II-3> 외국 학자들의 직무만족 관련 이론	30
<표 II-4> 교사의 직무만족 측정 요인과 개념 정의	32
<표 III-1> 질문지 배부·회수 및 유효 응답률	45
<표 III-2> 조사대상 응답자의 인구 특성별 분포	46
<표 III-3> 비공식조직에 대한 질문지 내용	47
<표 III-4> 직무만족도에 대한 질문지 내용	48
<표 IV-1> 신뢰도 분석	50
<표 IV-2> 교사들이 참여하는 비공식조직의 유형	51
<표 IV-3> 비공식조직에서 토의되는 화제	53
<표 IV-4> 비공식조직에 참여하게 된 목적	54
<표 IV-5> 비공식조직에 참여하게 된 동기	56
<표 IV-6> 비공식조직의 필요성	57
<표 IV-7> 비공식조직 활동 참여 후 만족감	58
<표 IV-8> 비공식조직 활동 참여 정도	59
<표 IV-9> 비공식조직의 순기능	60
<표 IV-10> 비공식조직의 역기능	61
<표 IV-11> 교사의 성별에 따른 직무만족 요인별 비교	62
<표 IV-12> 교직경력에 따른 직무만족 요인별 비교	63
<표 IV-13> 설립형태에 따른 직무만족 요인별 비교	64
<표 IV-14> 직위에 따른 직무만족 요인별 비교	65
<표 IV-15> 비공식조직 활동과 직무만족도와의 상관분석	66

ABSTRACT

Informal Organizations and Job Satisfaction of Middle School Teachers

Kim Hyeon Sook

Major in Educational Administration
Graduate School of Education
Pukyong National University

This study is about the realities of informal organizations and the relationship between informal organizations and job satisfaction of middle school teachers.

For the purpose of this study regarding the realities of informal organizations of middle school teachers, we investigated attitudes of teachers, both positive and negative of informal organizations through antedate treatise and used many kinds of documents to develop theories on job satisfaction and self-relationships with co-workers, and superiors, system of compensation, work environment and others.

The subject of the study runs as follows:

1. What is the reality of informal organizations of middle school teachers?
2. What is the degree of job satisfaction of middle school teachers?
3. What is the relationship between informal organizations activities and job satisfaction of middle school teachers?

Through the study about the realities of the informal organizations and the relationship between the informal organizations and the job satisfaction of the middle school teachers, the conclusions are as follows:

1. Among the informal organizations, most middle school teachers were in "the group of same teaching subjects", the second majority is "the

group of the same grade", and the next is "hobby, entertainment and preference group".

Most of the teachers joining in the informal organizations talked about casual topics, secondly about the students, then about hobbies, entertainment and or other preferences. As a result of this study we know that the teachers can have more interest and confidence through exchanging their thoughts and informations with each other and having a conversation about their students or similar hobbies, entertainment or other preferences in the informal organization.

2. Middle school teachers participate in the informal organizations by chance and by intention and they intend to promote friendship among the members, to improve themselves and ask advice on their duties and do interesting activities. They wish to exchange information, help each other and keep a good repair between the members, so their relationship can be developed from an official relationship through the activities of the informal organization.
3. The positive function of the informal organization is superior to the negative function. The job satisfaction especially is deeply influenced by clearing up stress, relaxing the vertical system and communicating effectively as positive function. The informal organization always has both positive and negative function. School masters have to try to have good leadership, understanding, support and encouragement of the positive activities of the informal organization and understanding and supplementing the negative activities and paying attention to developing the teachers' status and keeping good human relations.

I. 서론

1. 연구의 필요성

공식적 조직을 제도상의 조직이라고 한다면 비공식조직은 현실의 조직이라 정의할 수 있다. 그리고 공식조직은 목적달성을 위하여 합리적으로 형성된 데 반하여, 비공식조직은 비 정서적인 행위와 관습에 의하여 형성된다. 그것은 친밀한 면접적 교제와 협력에서 발생하고 개인의 사회적 만족과 개인적 호감 위에 터전이 이룩되며 그 자신이 하나의 통일체를 이루고 있는 것이다. 다시 말해서 공식조직은 조직의 목표를 수행하기 위해 의도적으로 계획에 의해 만들어 놓은 집단을 말하며, 비공식조직은 조직의 구성원들이 조직목표와는 무관하게 개개인의 목적을 달성하기 위해 자치적으로 혹은 구체적인 목적이 없이 은연중에 형성한 집단을 의미한다(임창희, 1995, p.253).

교사는 학교라는 조직의 구성원으로 존재하게 되고 학교조직에서의 그들의 행위는 교육목표 달성에 결정적인 것이 된다고 볼 수 있다. 일반조직에서의 조직구성원의 직무만족도가 그 조직의 생산성 향상에 큰 영향을 미치는 것처럼 학교조직에서도 교사의 직무 만족도는 교육목표 달성에 큰 영향을 미친다(한승희, 1993, p.1).

현대사회는 조직적이며 첨단 정보화 사회이다. 이는 매우 엄격한 체제로 이루어진 기계적이며 과학적인 공식조직으로서의 사회라고 생각된다. 이에 현대인은 엄격한 계층적 질서와 딱딱한 과업위주의 공식조직 속에서 수많은 스트레스에 시달리고 있으며 학교사회도 이와 다르지 않다. 조직 내에서의 비공식조직은 지극히 인간적인 측면에서 자연발생적으로 생성되어 산업화, 정보화로 특징 지워지고 있는 현대 사회에서의 상실되어 가는 인간성을 유화 시켜주는 역할을 하고 있다고 생각하며, 현재 각 학교 내에 존재하고

있는 비공식조직은 학교의 공식적 조직에서의 역할 수행에 많은 영향을 미치고 그 영향력과 가치, 상호작용, 활동의 다양성 등은 구성원들의 응집성과 독립성을 추구하고 있음을 알 수 있다.

학교 현장에서 보아 온 여러 가지 비공식조직의 형태에서 파생되는 직장 내의 분위기나 의사표현 등이 각 학교에 미치는 영향은 참으로 크다고 하겠으며 직무만족에 미치는 영향도 클 것이다. 이에 중학교 교사들의 비공식조직과 직무만족도의 관계를 연구 분석하여 그 정도를 규명하는 것은 의미 있는 일이라 사료된다.

2. 연구의 목적

부산광역시 소재 중학교 교사들의 비공식조직에 대한 실태를 알아보고 비공식조직과 직무만족도 간의 관계를 알아보려는 데 있다.

3. 연구문제

첫째, 중학교 교사들이 참여하는 비공식조직의 실태는 어떠한가?

둘째, 중학교 교사들의 직무만족도 수준은 어떠한가?

셋째, 중학교 교사들의 비공식조직 활동과 직무 만족도와의 관계는 어떠한가?

4. 연구의 제한점

본 연구를 수행함에 있어 다음과 같은 한계를 지닌다.

첫째, 부산광역시 소재 중학교 교사들의 비공식조직활동과 직무만족도 간의 관계를 연구하는 것에 한정하므로 이 연구결과를 전국적으로 일반화

하는데는 제한이 따른다.

둘째, 본 연구의 실태분석은 질문지 조사에만 의존하였다.

II. 이론적 배경

1. 비공식조직의 개념

비공식조직이란 의식적이 아니고 자연발생적으로 형성된 것이다. 자연발생적인 조직이므로 당연히 비공식적이고 제도화되지 않은 것이다. 여기에는 명확한 목적이 존재하지 않으며, 다만 친밀한 면접적 교제와 협력에서 발생하고 개인의 사회적 만족과 자신이 하나의 통일체 속에 소속되는 것이다.

인간은 인격과 개성을 가지고 있기 때문에 행동은 어떠한 규칙이나 소속에 의해서만 규제되는 것이 아니고, 그의 필요, 감정, 태도 등에 의하여 행동한다. 이와 같이 규칙보다도 감정, 태도, 욕구에 따라 행동하는 데서 비공식조직이 발생하는 계기가 된다. 한 마디로 개인은 공식조직으로부터 자신을 보호하기 위하여 비공식조직을 이용한다. 비공식조직은 제도화 되어있지 않으며 명확한 목적이 있는 것도 아니다. 다만 친밀한 면접적 교류와 협력에서 출발하고 개인의 사회적 만족과 자신이 하나의 통일체 속에 소속되는 것이다(이형행, 1984, p.58).

비공식조직의 기저에는 유인, 무관심, 반발과 같은 복잡한 인간의 감정이 있고, 몇 사람사이의 감정이 시간의 경과 중에서 점차 깊어지면 드디어 이들 사이에는 일정한 가치, 이상, 신조를 서로 공유하는 사회집단을 형성한다. 이들의 사회조직이 비공식조직이다(김영봉, 1989, p.10).

일반적으로 조직이라 할 때에는 어떤 특정 목표를 추구하기 위하여 일정한 규모에 따라 인간, 노동 및 자연 사이에 어떤 관계를 설정하여 공식적 체제를 형성하는, 공식의 조직이 추구하고있는 목적과는 직접적인 관계가 없는 비공식조직을 따로 형성하고 있다. 학교에 있어서 공식조직이 인위적이고 계획적이라면 비공식조직은 자연발생적이고 사람들의 욕구에 의하여 집결되는 인간관계라 할 수 있다(이학규, 1992, p.8).

비공식조직은 모든 형식적 조직 내에서 자연적으로 형성되는 대인관계 체제라 할 수 있다. 이것은 조직표에는 포함되어 있지 않으며, 구성원들이 조직 내에서 상호 작용할 때 가지는 욕구들에서 전개되는 자연적 질서이며 구조이다(김춘화, 1996, p.5).

일반적으로 비공식적 조직의 중요성은 1930년대의 메이요(Mayo)의 호손(Hawthorn) 실험이후 로드리스버거(Roethlisberger), 버나드(Barnard) 등에 의하여 주장되었고 사 기업, 공공행정 조직체, 학교, 군대 등을 막론하고 어떠한 공식조직에서도 그 존재가 확인되었으며 그 나름대로의 중요한 기능을 담당하고 있음이 밝혀졌다(김종철, 1987, p.96).

조직은 보는 이의 관점에 따라 여러 가지로 분류되어질 수 있겠으나, 그 발생과정이 인위적이나 자연발생적이나에 따라서 공식조직과 비공식조직으로 분류할 수 있는데, 공식조직이란 법령이나 직제에 의한 조직으로서 일정한 목표를 달성하기 위해 인위적으로 구성된 조직을 가리키는 것이며, 이에 반해 비공식조직은 조직구성원 상호간의 접촉이나 친밀감 등에 의해 자연발생적으로 형성되어지며 비합리적·감정적·대면적 측면에 중점을 두고 있는 조직이다(유영옥, 1997, pp.202~203).

공식조직이 주로 사회성 조직이라면 비공식적 조직은 주로 심리적이라 할 수 있다. 그것은 감정의 논리에 의거하여 인간관계를 규율하고 감정·태도·가치관 등 정의적 측면의 기능을 담당 수행하는 것이다(남정걸, 1986, p.148).

이상의 선행연구에서 보여지듯이 결국 공식조직은 공동의 목적을 달성하기 위한 제도적이고 인위적인 조직이며, 그에 반해 비공식조직은 뚜렷한 목적 없이 개개인의 친분과 감정, 생각, 욕구 등이 일치될 때 그것들이 결합하여 자연발생적으로 이루어지는 조직이라 할 수 있겠다.

2. 비공식조직과 공식조직의 특성 비교

일반적으로 조직은 공식적 측면과 아울러 비공식적 측면을 가지고 있기 때문에 공식조직과 비공식조직이 각각 별개의 독립한 개체와 같이 존재하는 것처럼 여겨서는 안 된다. 실제로 움직이고있는 조직은 공식적 기대와 구성원들이 상호작용 하면서 자연스럽게 나타나는 비공식적 구조와 문화에 의해서이다. 따라서 비공식적 조직은 공식적 조직에서 발생하여 공식적 조직에 대응한다(김춘화, 1996, p.6).

최성규(2000, pp.7-10)는 여러 학자들의 견해를 중심으로 일반적인 두 조직의 특성을 비교하여 살펴보면 다음과 같다고 하였다.

첫째, 공식조직과 비공식조직은 조직화의 정도에 차이가 있는데, 두 조직은 조직형태의 연속체 상에서 어느 정도는 공식적이고 어느 정도는 비공식적인 성격을 띠고 있으므로 조직화의 정도가 높을수록 공식조직에, 그리고 그 정도가 낮을수록 비공식조직에 해당한다고 볼 수 있다.

둘째, 비공식조직은 개인 및 집단 목표의 측면에서 보아 인간 지향적인 것으로 대인 관계적인 성격을 지니고 있다. 그러나 공식조직은 기능과 권한의 측면에서 보아 직무 지향적인 것으로 작업관계의 성격을 가진다.

셋째, 설립과정에 있어서 비공식조직은 자연발생적인데 비하여 공식조직은 인위적인 조직이다. 따라서 비공식조직은 조직의 효과적인 기능을 위해 활동적으로 작용하며, 새로운 문제에 대처하는 속도가 빠른 반면 공식조직은 내·외부세력에 대한 반응이 늦다.

넷째, 비공식조직은 내면적 혹은 내재적인 조직인데 비하여 공식조직은 외면적 혹은 외재적인 조직이다. 또한 공식조직은 가시적인 조직인데 반하여 비공식조직은 비가시적인 조직, 즉 그들의 행동과 태도를 그의 내면에서 규정하고 있는 것이다.

다섯째, 공식조직의 지도자는 지위에서 발생하는 권한을 행사하나 비공식조직의 지도자는 영향력을 행사한다. 비공식조직은 구성원들간에 자연발생적 색채가 풍부하기 때문에 권위를 행사하고자 할 때에는 커다란 부작용이 생기며, 영향력을 통하여 내부적 의사통일에 의한 행위 표출이 가능한 것이다.

여섯째, 공식조직이 문서화된 조직인데 반하여 비공식조직은 자생적인 조직이다.

일곱째, 공식조직이 전체적인 질서에 초점을 두고 있지만 비공식조직은 부분적인 질서에 초점을 두고 있다.

여덟째, 공식조직은 방대한 규모로 확대되는 데 비하여 비공식조직인 자생집단은 현실적인 친밀한 인간관계를 필수 요건으로 하기 때문에 항상 소집단 상태를 유지한다고 하였다.

또한 히스(Hicks)는 공식조직이 법령이나 직제에 의해 인위적으로 형성된 명확한 구조의 조직으로 구조화, 명확성, 지속성, 경직성을 가진다고 했고, 비공식조직은 느슨한 조직으로 융통성이 있으며 불명확한 성격을 지닌 자생적인 조직이라고 하였다.

그레이(Gray)는 공식조직은 목표 지향적이고 조직의 원리에 의해 설계되며 그 구조는 의식적 사고과정의 결과로서 조직목표와 관련해서 합리적으로 설계되고 변하는 행정적인 법령에 의해 제정된다고 했다.

사이몬(Simon)은 공식조직이란 구성원을 위하여 신중하고 합법적으로 계획된 행동형 및 구성원간의 관계라 했고, 버나드는 두 사람 이상의 업무활동이 특정한 목적을 향해 의식적으로 조정되는 체계로 규정한다고 하였다.

남정걸(1992, pp.48-49)은 공식조직을 인위적, 수명의 지속성, 성문화, 외면적, 과업분담의 분명화, 조직성원 전체로 구성된 조직, 합리적 능률적 논리에 따른 구성과 운영이라 했고, 비공식조직은 자연발생적 조직으로 공식조

직에 선행하여 존재할 수도 있고 공식조직을 떠나서도 계속될 수 있다. 성문화되지 않고 겉으로 잘 드러나지 않으며 계층, 성원의 역할 분담의 불분명화, 공식조직의 일부로 구성되므로 소집단으로 형성되며 비합리적 감정의 논리에 따라 형성·운영되고 인간관계를 중시한다고 하였다.

유영옥(1997, p.234)은 비공식조직의 특성을 다음과 같이 말하였다.

첫째, 비공식 조직은 공식 조직 내에서 발생하는 것으로서 이것이 일단 형성되면 공식 조직과는 다른 자기 특유의 생활양식을 발전시킨다. 즉 비공식 조직은 구성원간에 강력한 연대의식과 일체감을 발전시킨다.

둘째, 비공식 조직은 자기 특유의 생활에 적합한 행위규범과 기준을 발전시킨다. 비공식 조직은 적극적 또는 소극적인 방법으로 집단 구성원을 강력하게 규제하고 통제한다.

셋째, 비공식 조직 내에서도 신분체계와 지위체계가 존재한다. 이러한 신분상·사회적 지위상의 차별체계는 불문율로 인정되고있으며, 비록 비공식적인 것이지만 대단히 엄격하고 일사분란하다.

넷째, 비공식조직은 일반적으로 자연 발생적인 조직이기 때문에 감정의 논리에 의해 지배받는다. 이는 능률의 논리에 의해 지배받는 공식 조직의 특성과 대비된다.

다섯째, 비공식 조직은 공식 조직 내에 수 없이 존재하므로 소속이 중복될 수도 있으며, 가입과 탈퇴의 자유가 보장되고 있다고 하였다.

유종해(1995, pp.216~218)는 공식조직과 비공식조직의 특성을 다음과 같이 비교하였다.

첫째, 공식조직이 인위적인 데 반하여 비공식조직은 자연발생적이다. 공식조직은 확고한 행정적 조직, 또는 기업 조직의 제도화된 목적 때문에 만든 것이며 비공식조직은 조직원들 상호간의 교화작용을 통하여 자연히 생기는 것이다. 자연발생적이라고 해도 어느 정도의 조직 목적은 가지고 있으

며, 취미, 혈연, 지연, 경력, 동창, 상관의 신임도 등 어떤 인연을 기조로 하여 생기는 것이다.

둘째, 공식조직은 외면적 혹은 외재적인 조직인데 반하여 비공식조직은 내면적 혹은 내재적인 조직이다. 공식조직은 가시적인 조직인데 반하여 비공식조직은 불 가시적인 조직으로 그들의 행동과 태도를 그의 내면에서 규정하고 있는 조직이라 할 수 있다.

셋째, 공식조직이 문서화된 조직인데 반하여 비공식조직은 파생되어 나온 조직이다. 공식조직은 조직 기구와 직제에 의하여 서면화 된 조직이지만, 비공식조직은 성문화되어 있지 않으며 조직들의 생생한 행동이나 태도 속에서 자라 나온 관계이다.

넷째, 공식조직은 통상 능률의 논리에 따라서 구성되는데 반하여 비공식조직은 감정의 논리에 따라서 구성된다. 공식조직은 기계적 또는 비 인정적 관계이며 능률을 중요시 하지만 비공식조직은 공식조직의 능률을 그렇게 중요시하지는 않는다. 대부분의 경우에 비공식조직의 구성원은 상호간의 친근성, 감정의 소통 때문에 이루어지므로 반성적인 것보다 감정적인 것과 기분적인 것이 더 큰 비중을 차지하는 인정적인 관계이다.

다섯째, 공식조직이 전체적인 질서인데 반하여 비공식조직은 부분적인 질서라고 할 수 있다.

여섯째, 공식조직은 방대한 규모로 확대되는데 반하여 자생조직은 현실적인 친밀한 인간관계를 필수 요건으로 하기 때문에 항상 소집단 상태를 유지한다. 이와 같이 공식조직의 구조는 권한과 기능의 구조인데 반하여 비공식조직은 공식조직 속에서의 대인 상호관계에서 자연발생적으로 형성된 인간성의 구조로써 각 성원의 태도, 신념, 습관, 행동 유형을 형성시키고 공식조직이 만족시켜 주지 못하는 개인의 욕구를 충족시키며, 모든 공식조직에 내재하여 조직을 활성화하는데 필수적 요인이라고 하였다.

위의 주장들을 토대로 여러 학자들이 주장한 공식조직과 비공식조직의 특성을 표로 나타내면 다음과 같다.

<표 II-1> 공식조직과 비공식조직의 특성비교

내 용	공 식 조 직	비 공 식 조 직
형성요인	인위적(계획적)	여러 요인에 의한 자연발생적
목 적	조직의 공동목표 추구	개인목표 추구
성 격	의식적, 목표지향적, 합리적, 구조의 명확성, 합법적, 체계적, 논리적 사고성	느슨함, 융통성, 불명확성, 은둔성, 소집단, 비합리적, 비합법성, 인간 관계 중시, 집단적 합의성
구 성 (지위결정)	규정적, 명확한 계층라인 형성, 직무관련, 권위	인간관계적 구성, 개인적 특성에 따른 역할분담 명확
지배논리	의식적 능력의 논리	감정의 논리
소속성	단일조직 소속, 명령에 의한 강압적 소속	중복소속가능, 가입·탈퇴의 자유 보장
의사소통	명확한 계층·권한에 의한 하향적 의사소통	자신들만이 고유한 의사소통 채널 이용

3. 비공식조직의 형성요인

비공식조직은 인간의 사회적 욕구와 관련되는 것으로 개인의 감정과 기분을 기저로 하여 구성원의 일상적인 사회성으로 뭉쳐진 자연적인 조직이며 조직 관리면에 있어서는 특히 중요한 요소로 고려되어야 한다. 이와 같은 비공식조직의 형성에 영향을 미치는 요인을 박연호(1993, pp.160-162)는

다음과 같이 들었다.

가. 선천적 요인

첫째, 직원의 기질 : 직원의 기질 및 성격의 동질성이 비공식조직을 형성하는 요인이 된다.

둘째, 성별 : 남녀가 혼합되어 있는 직장에서는 동성끼리 비공식조직을 형성하는 경향이 많다.

셋째, 연령 : 동년배끼리 결합하는 경향이 많다.

넷째, 혈연관계 : 친척관계가 비공식조직을 형성케 하는 요인이 된다.

나. 후천적 요인

후천적 요인으로 조직체의 외부에서 존재하는 요인과 내부에서 존재하는 요인으로 나누어 나타냈다.

(1) 조직체의 외부에 존재하는 요인

(가) 동향관계 : 같은 고향일 경우 친밀감이 형성된다.

(나) 지인, 은혜관계 : 전부터 잘 알던 지인이나 또는 전에 신세를 진일이 있는 사람이 같은 직장에서 근무하는 경우 그것이 비공식조직의 형성요인이 된다.

(다) 출신 학교관계 : 같은 대학, 중·고등학교, 초등학교 동창 또는 선후배 관계가 비공식조직을 형성케 한다.

(라) 학력과 교육 정도 : 출신 학교의 사회적 신망도와 또한 직원의 교육정도가 비공식조직을 형성하는 요인이 된다.

(마) 거주지의 인근성 : 거주지가 상호 근접해 있는 관계상 운동의 방향이 동일하게 되는 경우 그것이 비공식조직을 형성케 하는 요인이 된다.

(2) 조직체 내부에 존재하는 요인

(가) 업무의 유사성 : 직원의 담당 업무의 유사성이 비공식조직을 형성케 하는 요인이 된다.

(나) 직무 장소의 근접성 : 업무를 실제적으로 수행하는 장소나 좌석의 배치가 상호 근접되어 있는 경우 그것이 한 요인이 된다.

(다) 근무기간 : 직원의 근무 기간이 상호간의 친밀감을 형성하는 요인이 된다.

(라) 계급 또는 직급 : 직원의 계급 또는 직무의 동일성을 중심으로 비공식조직을 형성하는 요인이 된다.

오석홍(1986, p.283)은 비공식조직의 발생에 주된 요인이 되는 것은 사람들의 욕구라고 했다. 욕구 중에는 혼자서는 충족시키기 어렵고 대인관계를 통한 조직 속에서 충족을 찾아야하는 것도 있다. 조직에의 참여를 통하여 충족시키려는 사람들의 욕구를 어느 하나의 집단이 모두 충족시켜주는 경우는 드물기 때문에 사람들은 복수의 집단에 동시에 참여하는 것이 보통이라고 하였다.

유종해(1995, p.369)는 비공식조직이 다음과 같은 특성으로 인해 그 유형을 다음과 같이 나눌 수 있다고 하였다.

첫째, 사람은 누구나 인격과 개성을 지니고있기 때문에 규칙보다는 필요, 감정, 욕구에 따라 행동한다.

둘째, 조직구성원의 혈연, 지연, 이해관계, 취미, 종교, 등에 기인하여 형성된다.

셋째, 개인적인 조직이 바탕이 되어 자유집단이 형성되기도 하며, 공식조직 내에서 구성원이 자기완성의 계기를 마련하기 위해 비공식조직을 형성한다고 지적하였다.

김운태(1985, pp.75-76.)는 비공식조직의 형성요인을 다음과 같이 들었다.

첫째, 인간은 누구나 인격과 개성을 가지고 있으므로 인간의 행동은 어떤 규칙에 의해서만 규제되는 것이 아니고 감정, 태도 등에 의하여 행동하며 그의 개인적인 선호에 따라 협력하기도 하고 협력하지 않기도 한다. 이와 같이 인간은 규칙보다도 감정, 태도욕구에 따라 행동하는데서 비공식조직이 형성된다

둘째, 인간은 직장, 직종, 제도상의 공식조직 이외에도 공통의 이익이나 취미, 성격, 환경, 신앙관계, 연령, 성별, 동창관계 등 제 1차적인 유대를 중심으로 하여 각종 소집단을 이루며 비공식조직을 형성한다. 특히 공식조직 내부에서 지연, 혈연, 학연 등 1차적인 유대에 의한 각종 파벌이 생겨 날 수도 있다.

셋째, 일반적으로 공식적 권위와 그 실제적인 영향력 사이에, 그리고 타인의 행동을 직시할 수 있는 법적 명령권과 인간의 사실상 권력 사이에 적지 않은 간격이 생기고 이것이 비공식조직을 발생하게 하는 요인이 된다.

넷째, 개인조직이 토대가 되어 비공식조직이 형성되기도 하는데 어떤 특정의 과제를 완수함으로써 보상을 받거나 또는 그들의 지위가 견고해지는 이점이 있는 경우 조직단위의 책임자는 이러한 과제를 효과적으로 수행하기 위하여 여러 가지 전략적인 계획을 작성할 것이며, 그 과제를 수행할 소규모 핵심인물을 선택한다. 이러한 조직을 개인조직이라 하는데 고위층으로 갈수록 종종 볼 수 있다.

다섯째, 공식조직 내에서 개인은 자기완성의 한 방편으로 비공식조직의 형성을 추구한다. 즉 공식조직의 필연적인 결과인 계층제는 인격의 계발을 저지하는 경향이 있는 바, 이러한 타율적인 체제하에서는 인간은 수동

적이고 복종적이고 자제력이 약화되고 창의력의 발휘가 어려워진다. 그러나 인간은 이로써 만족하지 않고 그에 대한 적응적 태도의 하나로 비공식 조직을 형성한다고 하였다.

앞의 내용에서 살펴보면 공식조직 내에서의 비공식 조직의 형성은 매우 당연한 일이며, 어느 공식조직 내에서도 어떠한 형태로든 비공식조직은 항상 발생함을 알 수 있다. 현재 각 학교 내에서의 비공식 조직의 종류는 매우 다양하며 많은 수가 존재하고 있다. 교사들이 자신의 업무를 수행함에 있어 받는 스트레스, 긴장, 불평, 불만족 등의 요인들은 비공식 조직에 참여하여 활동함으로써 치료를 받는다고 해도 과언이 아니며, 비공식조직을 통하여 개인적인 욕구 충족 및 공식조직에서 요구되는 업무적인 해결책도 얻어낼 수가 있는 것이다. 이렇듯 매우 사소한 개인적 욕구와 타인과 접촉하여 얻을 수 있는 공동의 욕구에 대한 바램이 비공식조직을 형성하는 요인이 된다고 하겠다.

4. 비공식조직의 유형

비공식조직은 여러 가지 기준에 의해 그 유형을 분류할 수 있다. 각 학자들이 분류한 비공식조직 유형을 살펴보면 다음과 같다.

세일러스(L. R. Sayles)는 비공식조직을 다음과 같이 분류하였다.

가. 소외집단 - 조직의 목적에 대한 이해도가 낮고 흔히 조직을 적대시하는 경향이 있는 집단으로 특별한 기능이나 지식을 갖고 있지 않는 사람들이 구성이 된다.

나. 중간집단 - 어느 정도 결속도나 지식을 필요로 하는 중·하위직에 종사하는 구성원들의 집단으로 쟁점에 따라 조직에 대하여 긍정적일 때도 있다.

다. 전략집단 - 조직의 목표 수행에 필요한 전문적 기술이나 지식을 갖고있는 구성원들 사이에 형성되는 집단으로 강한 집단적 결속력을 가지고 있다.

라. 보수집단 - 경영진 또는 관리자들로 구성되는 집단이며, 이들은 자신들의 집단 이익과 조직의 이익이 일치한다고 보기 때문에 개혁을 회피하려고 하며, 현상유지에 더 관심을 가지고 있다(김영봉, 1989, p.14. 재인용).

달톤(Dalton)은 비공식조직 구성원들의 공식조직 내에서 차지하는 위치에 따라 지위, 소속, 조직단위 또는 근무장소를 기준으로 다음과 같이 구분하고 있다.

가. 공식조직을 기준으로 한 분류

첫째, 수평적 집단으로서 계급, 지위, 근무장소가 동일한 경우에 이루어지는 집단을 말한다. 이것은 동일한 공식조직 내에서 계급과 지위가 유사한 사람들로 구성되는 수평적 단위내 집단과 서로 다른 수평적 조직에 속하면서 계급이나 지위가 유사한 사람들로 구성되는 수평적 단위간 집단으로 구분할 수 있다.

둘째, 수직적 집단으로서 동일한 부서에 속하지만 계급이 다른 사람들의 구성 집단으로 출신지, 출신학교가 동일한 사람들 사이에 잘 이루어진다. 이것은 동일한 공식조직 내에 속하지만 계급이나 지위가 다른 사람들로 구성되는 수직적 단위내 집단과 상이한 공식조직의 상이한 계급이나 지위의 사람들로 구성되는 수직적 단위간 집단으로 구분할 수 있다.

셋째, 계급이나 소속 부서, 근무장소가 서로 다른 사람들 사이에 이루어진 혼합적 집단이 있다. 이는 지연, 학벌, 인맥 등이 유사한 사람들 사이에 잘 형성돼 공통의 관심, 욕구를 충족시키거나 조직에 의해 충족될 수 없는 기능상의 요청에 대응하기 위해 생성된다. 혼합적 집단은 가장 일반

적인 비공식집단으로서 향우회, 취미클럽 등이 있다

나. 욕구충족 기능을 기준으로 한 분류

첫째, 비공식조직은 그 구성원간의 욕구 충족의 기능을 기준으로 먼저, 개인적인 취미(바둑, 테니스, 등산, 낚시 등)가 동일한 경우에 형성되는 비공식조직이 있다.

둘째, 상호간 이득을 보려는 타산적, 공리적 욕구충족을 기대함으로써 형성되는 비공식조직이 있다.

셋째, 사상·주의·이념·사고방식이 동일하거나 일치되는 경우에 형성되는 비공식조직 등으로 구분할 수 있다.

다. 귀속성 및 업적성을 기준으로 한 분류

비공식조직은 혈연, 지연, 등의 귀속 내지 제 1차적 사회관계를 기준으로 형성될 수 있으며, 자격시험의 동기합격자로 구성되는 경우와 같은 업적기준에 의한 비공식조직 유형으로 구분할 수 있다. 다시 말해서 귀속성과 실적성을 기준으로 하여 출신학교, 출신도, 동향출신, 전직동료 등과 관련되는 지연관계, 동기, 연수동기 등 자격시험에 의해 구성되는 경우와 같은 실적기준에 의한 비공식조직의 형성을 들 수 있다.

라. 사회적 기준으로 한 분류

연령의 구성은 매우 다양하게 계층화되어 있는데, 사실적으로 사회적 차이는 사고방식, 관찰력, 입장 등에 영향을 준다. 이는 한 사람이 성장하는 과정에서 나타나는 사회적 배경의 차이와 관계가 있기 때문에 인간관계, 언어사용 등에서도 차이가 나타난다. 특히 사물을 관찰하는 가치관까지도 차이가 있다. 그러므로 그와 같은 연령적 차이 때문에 공식조직에서 소외될 뿐만 아니라 귀속감을 상실하여 새로운 비공식조직에 참여하는 경우가 빈번하게 발생한다(최성규, 2000, pp.23-25).

또한 백현기(1982, pp.178-179)는 비공식조직은 그 형성요인이 다양하

로 그 유형도 관점에 따라 몇 가지로 나눌 수 있다고 하며, 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 내적으로 통일되어 있지 않아 억압된 불평이 내재하나, 불평호소나 압력을 사용치 않는 냉담한 집단

둘째, 연합된 조직상태 하에서 활동하는 불안정적 집단

셋째, 수준 높은 내적 통일을 이루고 훌륭한 계획 및 언행이 일치하는 불평을 호소해서 한결같은 참여 정신에 의해 비교적 생산성이 높은 전략상의 집단

넷째, 내적 통일을 이루고 자신을 조절하여 활동과 비 활동의 순환과정을 되풀이하는 보수적 집단으로 분류하였다.

박연호(1993. pp.67-68)는 모레노(J.L.Moreno)의 각 구성원의 접촉형태에 따른 비공식조직의 유형을 다음과 같이 구분했다.

첫째, 연쇄성 : 구성원 상호간의 관계가 모두 일방적인 결합의 형태이다. 집단의 활동이 공식적 조직면에서나 비공식적조직면에서 일치되고 있다는 현상.

둘째, 성상형 : 한 사람에게 선택이 일치되는 형태로 집단의 심리상태가 어느 한 사람의 의견에 집중되어 결정되며 집단의 리더가 없어지면 조직이 와해되기에 이른다.

셋째, 상호선택형 : ‘짝’이라고 부르며 두 사람이 서로 선택하는 형태이다.

넷째, 망상형 : 구성원들간에 서로 다수 선택하고 있는 경우이며 이 유형은 결속이 매우 굳고 인간관계가 좋다.

다섯째, 고립형 : 선택하지도 않고 받지도 않는 고립된 형태를 말한다.

본래 비공식조직은 내재적인 것이지만 그 활동이 관찰이나 접촉을 통하여 능히 발견할 수 있는 야성적 집단과 그 활동이 외부로 노출되지 않고

발견되지 않거나, 발견하기 어려운 비협조적, 음성적 집단으로도 크게 나눌 수 있는데, 전자(前者)를 리비도(Libido)적 집단이라 하여 상호 상찬을 토대로 하여 조직되어 구성원 상호간에 친목을 도모하여 공식적 집단 내에 온당한 기능을 수행하는 집단이며 후자(後者)는 모르티도(Mortido)적 집단으로 공통적인 원한을 토대로 하여 조직되며 이 집단은 관리층에 대한 불평불만과 반항을 일삼기 때문에 특히 관리자의 주목을 끄는 집단이라고 했다.

김창걸(1996, pp.309~310)은 욕구충족의 기능을 기준으로 비공식조직의 유형을 다음과 같이 분류하였다.

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

둘째, 상호간의 호혜적 내지는 공리적 욕구충족(정보교환, 계모임 등)을 같이 하기 위하여 비공식조직이 형성될 수 있다.

셋째, 이념과 사고방식이 일치하기 때문에도 비공식조직이 형성될 수 있다고 하였다.

이상의 비공식조직 유형을 분류한 각 학자들의 주장을 보면, 비공식조직은 공식조직 내에서 자연발생적으로 형성되어진 조직으로 공식조직과 직접 연계되어 계급, 지위, 업무, 근무부서가 유사한 사람들끼리의 유대로 공식조직에 대한 긍정적인 반응을 보일 수도 있으며 종교, 지연, 학연 등에 의한 조직이 있는가 하면 공통의 관심사, 즉 취미를 같이하는 사람들의 모임, 연령과 가치관 등이 같은 이유로 형성된 조직 등 그 유형이 매우 다양함을 알 수 있다.

5. 비공식조직의 기능

비공식조직의 역기능과 순기능에 대한 견해를 선행연구들을 통하여 밝혀보고자 한다.

가. 비공식조직의 순기능

학교내의 비공식조직의 순기능적인 면을 살펴보면 공식조직 내에는 쉽사리 접할 수 없는 안정감, 귀속감, 성취감, 바람직한 인간관계, 상호협력에 의한 직무만족감, 거기에 즐거움이라는 느낌까지 가지고있다.

김운태(1985, p.244-246)는 비공식조직의 순기능을 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 공식적 지도자의 사무량을 감소시킨다.

둘째, 공식조직 지도자의 명령이나 능력에 결함이 있을 때 이를 보완 또는 개선을 유도한다.

셋째, 소속원에게 안정감을 심어주고 궁극적으로 공식조직의 안정에 도움이 된다.

넷째, 조직원의 욕구불만이나 불안의 피난처가 된다.

다섯째, 보다 활발하고 효과적인 의사전달의 통로가 된다.

여섯째, 비공식조직은 조직 그 자체로 조직원들에게 일정한 규범을 정하여 공식조직 스스로 통제역할을 할 수 있게 한다고 하였다.

버나드(C.I.Barnard)는 비공식조직의 순기능을 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 조직내의 효율적인 의사전달 수단 역할

둘째, 조직원간의 응집력을 제고하는 수단

셋째, 조직원 개인의 자존심을 보호해 주는 기능(오석홍, 1986, p.46)

유종해(1995, p. 185.)는 비공식조직의 순기능을 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 비공식조직은 조직원들에게 부과한 업무를 능률적으로 수행하게 한다.

둘째, 직원들에게 귀속감과 안정감을 준다.

셋째, 비공식조직은 직원들의 정보교환 통로를 확대시켜준다.

넷째, 관리자는 비공식조직을 통하여 구성원들의 업무태도와 조직내의 생리현상을 파악할 수 있다.

다섯째, 비공식조직은 그것을 구성하는 개인으로 하여금 자기 실현과 자기혁신을 가능케 하고 개발할 수 있는 기능을 해준다.

조석준(1994, p.198)은 비공식조직의 순기능을 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 공식조직의 지도자의 사무량을 감소시켜준다.

둘째, 직원들에게 귀속감, 안정감, 만족감 등을 부여하여 공식조직의 비인격성으로부터 생기는 인간소외감을 감소시켜준다.

셋째, 공식조직의 관료제적 운영에서 오는 직원들의 좌절감, 욕구불만을 배출하기 위한 안전판이 된다.

넷째, 의사전달의 통로 역할을 하며, 공식적 통로 이외의 이런 비공식적 통로가 활용됨으로써 조직 전체의 활발한 의사전달 기능이 수행된다.

다섯째, 비공식조직 내에 규범이 생기고 이를 통하여 구성원들에 대한 사회적 통제의 기능을 수행한다.

유영옥(1997, p.207)은 비공식조직의 순기능을 다음과 같이 설명했다.

첫째, 법규와 정해진 절차에 의해 운영되어짐으로써 발생하기 쉬운 공식조직의 경직성을 완화시켜 조직에 신축성을 부여하는 기능을 수행한다.

둘째, 공식조직 지도자의 능력을 보완해 주는 기능을 수행한다.

셋째, 구성원들간의 유대와 협조를 통해 업무의 능률을 향상시키는 기능을 수행한다.

넷째, 각 조직구성원들이 어떻게 행동하여야 하는가를 위한 행동의 기준을 확립·제공해 주는 기능을 수행한다.

다섯째, 비공식적인 풍문(rumor)등을 통한 의사전달의 통로로서의 기능

을 수행함으로써 경우에 따라서는 조직내의 원활한 의사소통을 도와주는 기능을 하기도 한다.

여섯째, 조직구성원들이 직무를 수행해 나가는 데 있어서 각 개인의 창의력과 혁신적 활동을 고취시킬 수 있는 분위기를 조성하는 기능을 수행함으로써 조직의 활성화에 기여할 수 있다.

이상 여러 학자들의 연구를 바탕으로 할 때 비공식조직의 순기능은 교사들에게 교직이라는 체제에 좀 더 수월하게 적응할 수 있도록 도와주며 각자의 업무 수행을 능률적으로 할 수 있게 해주고 직업에 대한 안정감과 소속감, 정보교환, 부담 없는 의사소통은 물론 직무에 대한 만족감도 제공한다는 것을 알 수 있다. 공식조직의 경직된 분위기로 인해 자칫 교사 상호간의 바람직하지 못한 인간관계로의 흐름을 순화시켜 주고 학교라는 사회의 특정한 업무에 활력과 그 업무를 수행함에 있어 만족감을 느끼게 해주는 긍정적인 효과를 비공식조직은 만들어내고 있다. 이러한 비공식조직의 순기능은 공식조직에 긍정적이고 효과적인 영향을 주는 것은 물론이며 개개인의 정서에 미치는 효과도 크다고 생각한다.

나. 비공식조직의 역기능

비공식조직에는 긍정적인 순기능만이 존재하는 것이 아니라 그에 역행하는 역기능도 동시에 존재하고 있다. 비공식조직의 순기능은 공식조직에 긍정적이고 효과적인 영향을 주게 되겠지만 그 역기능은 공식조직에 심각한 영향을 초래할 수 있으며 공식조직의 각 구성원들간에도 매우 부정적인 결과를 초래할 수 있을 것이다.

신중식(1990, p.40)은 비공식조직의 역기능은 조직 내에 파벌을 조성하며 조직의 책임을 무효화 할 가능성이 있고 구성원들이 개인적 접촉을 통하여 개인적 이익을 도모하고, 한 사람이 갖고 있는 불안감을 조직 전체에

까지 확대시켜 조직자체를 와해시킬 수 있다고 하였다.

김운태(1985, p.87)는 비공식조직의 역기능을 다음과 같이 설명했다.

첫째, 비공식조직내의 의사전달은 왜곡되고 근거 없는 정보를 퍼지게 하여 공식조직을 불안하게 만들 수 있다.

둘째, 비공식조직은 때로는 변화에 대해 강력히 저항하려는 경향을 보인다.

셋째, 비공식조직은 그 조직의 규준에 순응할 압력을 받으며 개인의 주장을 무시할 수 있다.

넷째, 비공식조직은 파벌을 조성할 위험을 내포하고 있으며 그 조직의 책임을 무효화시킬 가능성을 가지고 있다고 하였다.

유종해(1995, P.379)는 비공식조직의 역기능을 다음과 같이 설명했다.

첫째, 파벌을 조성할 위험성이 있다. 따라서 조직의 책임을 무효화할 가능성이 있다.

둘째, 공식조직의 목표에 배치되는 역기능이 있다. 구성원이 불안감을 가지고 있을 때에는 이것이 조직 전체에 확대되어 공식조직을 해체시킬 수도 있다.

셋째, 비공식적 접촉을 통하여 개인적 이익을 도모하기 쉬우며, 따라서 정실행위가 조장될 우려가 있다. 또한 이것은 조직단위 사이의 간격을 확대할 가능성이 있다.

유영옥(1997, PP.207~208)은 비공식조직의 역기능을 다음과 같이 설명했다.

첫째, 비공식조직은 공식조직의 목표에 불만을 가지게 하여 공식조직 자체에 적대감을 가지게 하거나 구성원들에게 심리적인 불안감을 조성하기도 한다.

둘째, 비공식조직은 공식조직의 공식발표에 앞서 중요계획을 사전에 누

설하거나 잘못된 풍문을 퍼뜨림으로써 구성원들의 사기를 저하시키기도 하고 불안감을 조성함으로써 조직활동의 능률적 수행을 저해하기도 한다.

셋째, 대면적이고 친밀한 비공식적인 인간관계는 능력이나 성과보다는 혈연·지연 및 감정에 좌우되기 쉬운 정실주의를 조장할 우려가 있다.

넷째, 비공식조직은 구성원들간의 사적인 접촉을 통해 개인적인 불만이 나 불평을 조직전체의 불만인 것처럼 유포시킬 우려가 있다.

이와 같이 비공식조직의 역기능은 자칫 정실행위를 조장하고 공식조직의 체계를 어지럽힐 수 있으며, 한 개인의 생각이 마치 비공식조직 전체의 의견인 것처럼 전도되어 공식조직에 불안감을 조성할 수 있고 나아가서는 공식조직의 기능을 마비시킬 수도 있을 것이다. 그러므로 우리는 비공식조직의 역기능을 견제하면서 순기능적인 면을 더욱 크게 인식해야 할 필요가 있으며 비공식조직에 참여하는 교사들은 상호간의 입장을 서로 이해하고 인정하여 학교사회의 발전에 이바지해야 할 것이다.

6. 직무만족(Job Satisfaction)

가. 직무만족도의 개념

직무만족도에 대한 개념의 정의는 교육학 용어 사전(1981, p.523)에 의하면 “주어진 직업이 개인의 자아를 얼마만큼 충족시켜 주는가의 척도”라고 정의 되어있다.

직무만족이라 함은 조직에 속해있는 구성원들이 자신의 직무를 수행함에 있어 여러 가지 환경으로 인해 느끼는 만족도라 하겠다. 자신의 심리, 생리적 요인과 그 외 환경적 요인이 이상적인 결합을 하고, 자신의 직무에 대한 가치와 욕구가 일치될 때 그 만족감도 고취될 수 있을 것이다.

여기에서 직무만족에 관련된 여러 학자들의 이론을 살펴보기로 한다.

김창걸(1996, p.427)은 교사들이 직무를 수행해 나가는 과정을 통해 내·외적 욕구가 충족되어 직무에 대해 관심·열의·결의 등의 감성적 태도를 갖는 과정이라고 했고, 조직 외부의 입장으로 다음과 같이 설명했다.

첫째, 가치 판단적인 면

둘째, 정신적 측면

셋째, 직무만족이 신체적 건강에 영향을 미친다

조직내부입장으로는 다음과 같이 설명했다.

첫째, 직무만족이 작업자의 성과에 직접적인 영향을 준다.

둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부 사회에 대해 자신이 속한 조직을 호의적으로 설명한다.

셋째, 직무에 만족한 사람은 조직 내·외적으로 원만한 인간관계를 유지한다.

넷째, 조직의 입장에서 직무만족이 높아지면 이직율, 결근율이 감소되어 그에 따른 생산성 향상을 기대할 수 있는 것이라 하였다.

신유향(1992, pp.197-198)은 직무만족은 직무에 대한 태도로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 하였다.

안근석(1986, p.2)은 일반적으로 동기라 함은 인간의 행동이 내·외의 어떤 힘에 의하여 유발되고 강화되며, 행동을 유발하고 어떤 방향으로 유도하고 또 강화하는 심리적 힘을 말한다. 인간의 동기는 의식적이든 무의식적이든 욕구충족에 근거를 두고 있으며, 이러한 욕구의 충족이 공식적·비공식적인 교육운영에서 이루어질 수 있도록 관심을 가질 때 비로소 구성원의 자발적인 협조를 얻어 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있을 것이라고 하였다.

이형행(2000, pp.109~135)은 교육행정에서 직무만족에 관계된 외국 학

자들의 이론을 다음과 같이 나타냈다.

(1) 마슬로우(Maslow)는 인간의 욕구 5단계설을 주장하였는데 이를 욕구계층이론이라 한다. 마슬로우는 인간의 욕구단계를 하위 욕구단계로부터 상위욕구단계로 보고 이를 생리적 욕구 - 안전의 욕구 - 소속감·애정의 욕구 - 존경의 욕구 - 자아실현 욕구로 나타내고 있다.

인간은 계층적 욕구를 가진 존재로 하위 단계의 욕구를 실현한 다음에는 그 다음 단계의 새로운 욕구를 실현하길 바라고 만족하지 못한 욕구는 그의 행위를 동기화 시키는 요인으로 남는다고 하였다. 즉 각 계층의 욕구가 단계별로 완벽한 만족을 얻은 후 다음 단계로 발전하기보다는 하위 단계의 욕구충족이 어느 정도 이루어지면 그 선에서 다음 단계의 욕구를 실현시키기 위한 동기가 발생된다는 것이다.

(2) 헤르즈베르그(Herzberg)는 인간의 욕구를 동기·위생 이론으로 나타냈다. 종업원들이 가장 효율적으로 일할 수 있게 하기 위해 필요한 동기요인을 연구한 결과, 만족을 주는 요인과 불만족을 주는 요인이 서로 다름을 발견하였다. 그 요인들로는 임금, 작업조건, 임용계약, 부가급여 등이 있는데 이것들의 흡족 여부에 따라 만족 불만족이 나타난다는 것이다. 이 요인들의 관계를 표로 나타내면 다음과 같다.

<표 II-2> 헤르즈베르그의 불만족·만족(동기·위생)이론

불만족(위생요인)	만족(동기요인)
저임금 부적절한 부가 급여 나쁜 작업환경	고임금 적절한 부가 급여 즐거운 작업 환경

그의 동기·위생이론에서 첫째로 인간은 이원적인 욕구구조를 가지고 있고, 둘째로 불만족과 만족은 별개의 차원에 있어서 불만족을 일으키는

요인과 만족을 주는 요인은 서로 다른 것이며, 셋째로 불만족요인의 제거는 소극적이며 단기적인 효과를 가질 뿐인 데 반해서 만족요인을 크게 하는 것은 적극적이며 장기적인 효과를 가진다고 했다.

그는 또 직무만족의 결정요인으로 성취, 인정, 작업자체, 책임, 발전 등을 발견하였다. 또 불만족의 결정요인은 만족의 요인과는 별개의 것들로서 모두가 작업자체의 성질에 관련된 것이기보다는 환경에 관련된 것들인 회사의 정책과 행정, 기술적인 감독, 임금, 대인관계, 작업조건 등이라는 것을 알아냈다. 이 만족요인과 불만족요인은 욕구의 각기 다른 두 차원에 기인한다고 주장했다.

그의 이론을 다시 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인간의 욕구는 이원적인 욕구구조를 가지고 있다.

둘째, 조직생활에 있어서의 불만족과 만족은 서로 별개의 차원에 있으며, 불만족의 반대개념은 만족이 아니다.

셋째, 조직생활에서 만족을 주는 요인과 불만족을 일으키는 요인은 서로 다르다. 만족요인은 성취, 인정, 작업자체, 책임, 발전 등이고 불만족요인은 회사의 정책, 감독, 보수, 대인관계, 작업조건 등 업무외적인 요인들이다.

넷째, 불만족요인의 제거는 불만을 줄여주는 소극적이고 단기적인 효과를 가질 뿐인 데 반해서, 만족요인을 크게 하는 것은 인간의 자기실현 욕구에 자극을 주어 적극적인 만족을 가져다준다. 즉, 불만족요인의 제거는 불만을 방지하는 데 기여할 뿐이지만 만족요인의 개선은 직무수행의 동기를 유발한다는 것이다.

헤르즈베르그의 이 이론은 일반적으로 위생요인에만 관심을 집중하는 경향을 보였던 교육행정가들에게 문제를 해결하는 하나의 지침을 제시해주었다. 그것은 위생요인만으로 교직상의 불만을 줄일 수 있다고 생각한

행정가들로 하여금 교원들에게 적극적인 동기를 부여할 수 방법을 제시한 것이다.

(3) 맥그리거(McGregor)의 X·Y이론

맥그리거는 ‘인간은 어떤 것인가?’, ‘그 인간을 관리하기 위한 가장 효과적인 방법에 대한 가정은 무엇인가?’라는 의문을 가지고 연구한 결과 인간의 저 수준 욕구에 착안한 인간관과 그 관리전략의 가설을 X이론으로, 그리고 인간의 고수준 욕구에 착안한 인간관과 그 관리전략의 가설을 Y이론으로 설명하였다.

X이론에서 가정한 인간관은 다음과 같다.

첫째, 평범한 인간은 본질적으로 일을 싫어하며 될 수 있으면 일을 안 하려고 한다.

둘째, 인간은 본래 일을 싫어하는 속성이 있기 때문에 조직의 목적을 달성하기 위해서는 인간을 강제하고 통제하며 지시하고 별로써 위협하여야 한다.

셋째, 평범한 인간은 지시 받는 것을 좋아하고 책임을 회피하려 하며, 비교적 야망이 적고 무엇보다도 안전을 원한다.

Y이론에서 가정한 인간관은 다음과 같다.

첫째, 작업에 있어서 신체적·정신적 노력의 소모는 유희나 휴식을 취하는 것처럼 자연스러운 것이다. 평범한 인간은 본질적으로 일을 싫어하는 존재가 아니다. 일은 작업상황을 어떻게 통제하느냐에 따라서 인간에게 만족을 주는 원천이 될 수도 있고, 불만족을 주는 원천이 될 수도 있다.

둘째, 외재적 통제나 처벌의 위협만이 종업원의 노력을 조직 목표에 향하도록 하는 유일한 방법은 아니다. 인간은 자신에게 부과된 목적을 위하여 자기 지향적이며 자기 통제적으로 봉사할 수 있다.

셋째, 목표에 대한 관여는 목표의 성취와 관련된 보상의 기능을 한다.

예를 들면 이러한 보상의 가장 중요한 것들로는 자아의 만족, 자기실현에 대한 욕구 등을 들 수 있는데 이것들은 조직목표를 향한 노력의 직접적인 산물이다.

넷째, 평범한 인간은 적절한 상황 아래에서는 책임지기를 좋아할 뿐만 아니라 책임지는 일을 추구한다. 책임을 회피하고 야망이 없으며 지나칠 정도로 자기보호를 강조하는 것 등은 일반적으로 인간본래의 속성이 아니라 경험의 결과이다.

다섯째, 조직문제를 해결하는 데 필요한 비교적 높은 수준의 상상력, 연구력, 창의력을 가진 사람은 소수에 불과한 것이 아니라 많다.

여섯째, 현대 산업사회의 상황 아래에서는 평범한 인간들의 잠재능력이 부분적으로만 이용되고 있다.

이 Y이론은 인간의 욕구 가운데서 자기 실현의 욕구, 금지와 존경에 대한 욕구, 일부의 사회적 욕구에 착안한 것이라고 할 수 있다.

맥그리거의 X·Y이론은 산업경영을 위해 발전된 것이지만 그것은 교육행정에 적용이 가능하고 또 유용하다고 한다.

(4) 아지리스(Argyris)의 미성숙·성숙이론

아지리스는 ‘개인의 인간적 발달이 그 개인이 작업하는 상황에 의하여 어떻게 영향을 받고 있는가?’ 하는 문제를 연구하여 다음과 같은 변화가 일어난다고 했다.

첫째, 유아기의 수동적인 상태에서부터 성인으로서 활동을 증가하는 능동적인 상태로 발전하는 경향

둘째, 유아기의 타인에 대한 의존상태로부터 성인으로서 비교적 독립된 상태로 발전하는 경향

셋째, 유아기의 몇 가지 방법으로만 행동할 수밖에 없는 능력의 존재로부터 성인으로서 다양한 활동을 할 수 있는 능력의 존재로 발전하는 경향

넷째, 유아기의 번덕스럽고 우연적이며, 피상적이고 쉽게 흥미를 잃어버리는 사물에 대한 관심을 성인으로서 보다 깊고 강한 관심을 가지는 상태로 발전하는 경향

다섯째, 유아기의 단기적인 안목으로부터 성인으로서의 장기적인 안목으로 발전하는 경향

여섯째, 유아로서 가정과 사회에서 종속적인 지위로부터 동료들과 대등하거나 우세한 상태로 발전하는 경향

일곱째, 유아로서 자아의식의 부족상태로부터 성인으로서 자아의 의식과 자아를 통제할 수 있는 능력자로 발전하는 경향

이와 같은 미성숙으로부터 성숙으로의 과정은 연속선상에서 이루어지는 것이라 했다.

아지리스는 공식조직의 본질에는 사람을 미성숙하게 하는 특성이 있다고 했는데 그것은 조직이란 여러 사람의 집단적 노력으로 달성 가능한 조직목표를 이루기 위해 만들어지는 것이기 때문에 공식조직은 어떻게 하면 이러한 조직목표를 잘 달성할 수 있을 것인가에 대한 건축가적인 사고가 반영된 것이다. 따라서 여러 가지 직무로 이루어진 조직의 설계가 먼저 이루어지고 그 다음으로 사람이 직무에 맞추어진다. 이러한 공식조직의 개념은 개인 인성의 성숙화와 양립될 수 없는 인간관을 낳게 되어 성숙한 인간이 갖는 욕구와 공식조직의 욕구 사이에는 부조화가 생기고, 이런 부조화의 결과는 종업원들에게 좌절감, 실패감, 단견과 갈등을 일으키며, 공식조직의 본질은 조직 속의 어떤 수준에서든지 종업원들 간에 경쟁심, 적대감, 적의 등을 품게 하여 종업원을 한 전문인으로서 발전시켜주기 보다는 부분적인 발전에 주목하게 된다고 했다.

이러한 악순환과정에서의 돌파구에 대한 답을 그는 다음과 같이 말했다.

첫째, 상호관계의 대인능력을 증가시키는 일로 조직의 효과적 관리는 서

로 믿을 수 있고 개방적인 상호 인간적 관계에서 그리고 결속력 있는 조직에서, 각 개인의 잠재능력을 충분히 발전시키는 데 목표를 두어야 한다. 조직의 건강을 증가시키기 위한 제 1단계 조치는 관리자가 그 조직의 인간상호간의 대인능력을 증가시키는 것이다.

둘째, 직무를 확대함으로써 관리자들이 종업원들에게 그들 자신의 활동 범위 안에서 이루어질 수 있는 작업에 대한 통제권을 주어 종업원들이 그들이 지적 대인관계 능력을 더 많이 활용하도록 해야한다. 따라서 과업의 전문화로부터 오는 단조로움과 지루함을 떨쳐버리고 작업과 그 작업의 수행에 따른 책임의 폭을 넓힘으로써 동기부여를 개선해 나가야 한다.

셋째, 지시적 지도성을 참여적 혹은 고용인 중심의 지도성으로 바꾸는 것이다. 이것은 종업원들을 개개인으로 또는 하나의 집단으로 취급하여 주어진 과제 범위 내에서는 과제 수행절차와 목표를 종업원들 스스로 결정하게 함으로써 그들이 높은 성취감을 가지도록 하는 관리방법이다.

신화수(1994, p.36)는 마슬로우를 포함한 외국학자들의 직무만족에 관한 이론을 다음의 <표Ⅱ-3>과 같이 나타내었다.

<표Ⅱ-3> 외국 학자들의 직무만족 관련 이론

Maslow 욕구5단계설	Alderfer ERG이론	McClelland 욕구 3분법	Herzberg 동기위생이론	McGregor X,Y이론
자아실현 욕구	성장욕구	성취욕구	1.동기이론	X이론
존경의 욕구	관계욕구	권력욕구	성취감, 책임감	
소속감과 애정의 욕구		친교욕구	안정감, 비전감, 일 그자체	Y이론
안전의 욕구	생존욕구		위생요인	
생리적 욕구			임금,보수,작업조건, 감독,대인관계,안전	

출처: 신화수 '학교조직의 집단응집성과 교사의 직무만족과의 관계'(경북대학교 대학원 석사학위 논문 1994, p.36)

인간은 타인에 의해 자신의 모든 것이 결정지어지는 유아기의 수동적 상태에서부터 스스로 자신의 모든 것을 결정하는 독립된 인간으로서의 능동적 상태로 발전하면서 사회에 적응하게 된다. 이 과정에서 어떠한 공식조직에 소속이 되든 한 전문인으로서 인정받기 원하며 개인적인 갖가지 요구부터 공적이며 공동의 욕구까지 그것들을 충족시키기 위해 각자 노력한다. 이런 상황에서 개인은 자신의 의지로 각 개인의 능력을 발전시키고 자신에게 맞는 직무선택으로 일하고싶은 욕구를 스스로 충족시켜야 하며, 공식조직의 관리자는 공동의 목적을 달성하기 위해 개인의 잠재능력을 발견하고 발전시켜야 하며 적절한 통제와 지시, 동기부여로 개인에 맞는 업무를 수행케 하는 과정에서 책임감을 인식하게 하고 흥미를 이끌어내어야 할 것이다. 또한 지속적인 환경요인의 개선으로 그 직무를 수행함에 있어 만족도를 높이기 위해 힘써야 한다.

나. 직무만족의 하위요인

직무만족의 하위요인으로는 다음과 같은 것들이 있다.

(1) 헤르즈베르그의 분류 - 동기요인과 위생요인으로 나누는데 동기요인으로는 성취, 인정, 작업자체, 책임감, 발전이 있으며, 위생요인으로는 회사의 정책과 행정, 감독, 임금, 대인관계, 작업조건 등이 있다.

(2) 록크(Locke)의 분류 - 직무자체, 임금, 승진, 인정, 복리 후생, 작업조건, 감독, 동료, 회사경영방침.

(3) MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)분류 - 직무만족의 하위요인을 재능활용, 교사의 헌신도, 발전성, 직업적 성장, 일의 종결, 보상, 협동, 동료관계, 독창성, 주체성, 조직 통제, 인정감, 책임감, 안전, 사회봉사, 구조, 인간관계감독, 기술관계감독, 다양성, 업무 적응도, 업무 관여도, 일반적인 요인 등으로 분류하고 있다.

(4) PTO(Purdue Teacher Opinionnaire)분류 - 교장과의 관계, 교수만족, 교사간의 관계, 교사 봉급, 교수 부담, 교육과정 문제, 교사 신분, 지역사회 후원, 학교 시설 및 봉사 체제, 지역사회의 압력 등으로 분류하고 있다.

(5) KTO(Korean Teacher Opinionnaire)의 분류 - 인간관계, 직무, 근무환경, 보상, 전문성 신장, 행정, 인정 지위 등 7개 요인으로 분류하고 있다. 이 중 우리 나라의 현실에 가장 적합하다고 생각되어지는 KTO의 직무만족 하위요인을 근거로 나타낸 교사의 직무만족 측정 요인과 개념을 <표 II-4>와 같이 정의하였다(강강찬, 1997, p.26~28).

<표 II-4> 교사의 직무만족 측정 요인과 개념 정의

직무만족 요인	직무만족 하위 요인	개념정의
자아실현	학교내적 인정감 학교외적 인정감	교사가 조직을 통하여 얻게 되는 보람이나 성취감, 자아실현의 정도
상사관계	교장, 교감과의 관계	교사가 학교체제에서 교장, 교감 등 직책상의 상사들과 상호 수용적인 인간적 유대 속에서 신뢰와 만족을 느끼는 정도
직무자체	수업지도, 생활지도, 특별활동지도, 기타업무	교사가 담당하는 제 직무 즉, 수업지도, 생활지도, 특별활동, 기타 부수적인 업무를 원만히 수행하는데 얻는 성취감과 만족을 느끼는 정도
동료관계	동료교사와의 관계	교사가 학교 체제에서 동료교사와의 상호 수용적인 인간적 유대 속에서 신뢰와 만족을 느끼는 정도
보상체제	보수, 승진, 복지 및 후생	일하는 것에 대한 반대 급부로서의 보상체제에 대해서 교사가 만족하는 정도
근무환경	시설, 근무조건	학교 내의 교육 및 복지시설, 그리고 제반 근무조건 등이 교사가 만족하는 정도

출처 : 강강찬 '학교내 비공식조직 활동과 직무만족도와 의 상관관계 연구'(경희대학교 교육대학원 석사학위 논문 1997, p.28)

7. 비공식조직 활동과 직무만족도와의 관계

고튼(R. A. Gorton)은 근로 조건에 의해 주어지는 진정한 만족감은 개인들에게 흡족하지 않다고 지적하였다. 그는 교사들이 비슷한 관심거리 등을 가진 사람들과의 비공식적 사회적인 상호 접촉을 통해서 개인적 충만감, 정신적인 해방감 등을 제공받음으로써 그것이 보상된다고 하였다. 따라서 비공식적 조직이 교사들의 만족감에 건설적인 상태를 준다고 언급하였다. 또한 버나드(C.I.Barnard)는 비공식적 조직이 상관과 부하간에 의사전달 수단으로서의 기능을 하고 봉사의 자발성을 유도하며 공식 조직의 권한이 정당하게 행사되도록 함으로써 공식조직 내에 있어서의 응집성을 유지하여 준다고 주장하였다. 그리고 비공식조직은 개인의 행동을 조직적 차원에서의 목표달성과 관련(효과성)시키고, 다른 하나는 개인적 차원에서의 동기를 만족(효율성)하는 두 가지 시각 차원을 연결시켜 직무만족의 개념을 설명하였다(문용성, 1990, p.18)

이학중(1996, p.57)은 조직의 생산성은 조직 구성원이 자기 직무에 얼마나 만족하고 있는가에 달려있다. 따라서 집단 구성원의 직무 만족을 높이기 위해 구성원을 잘 이해하고 그들의 문제에 관심을 가지고 그들을 배려해주는 인간 중심적이고 민주적인 관리 방법이 중요하다. 직무 만족은 집단의 사기를 높이고 응집력을 강화시킴으로써 집단의 성과를 올리는데 결정적인 역할을 한다고 했다.

김운태(1985, p.295)는 일반적으로 조직내 구성원은 개인으로서의 가치를 인정받고 경제적, 심리적 안정감을 가지고 조직 목적 달성을 위해 능동적으로 참여하고자 하며 자기 능력에 적합한 직책에서 자신 있게 수행함으로써 성취감을 얻으려고 한다. 따라서 이러한 구성원들의 사회, 심리적 요인을 고려하여 조직목적 달성에도 그들을 유도하고 자극하는 동기유발이

필요하다. 뿐만 아니라 구성원의 조직에 대한 일체감, 귀속감, 충성의 정도는 조직의 성패를 결정하는 중요한 요인이 된다. 교직도 예외가 아니어서 교원은 학교 사회에서 종적·횡적 인간 관계에서 그들의 사기가 좌우되는 경우가 많고 나아가 근무성과에도 영향을 주기 때문에 학교 행정가는 과업지향과 더불어 인화를 또한 중요시하고 있는 것이라고 했다.

강강찬(1997, p.31)은 직무만족도가 직무를 중심으로 조직 내·외의 여러 가지 요인에 의해 측정된다고 할 때에 그 요인 중에는 조직에 대한 귀속감, 일체감, 안정감 등의 요인이 포함된다고 볼 수 있다고 했다.

이형행(1992, p.95)은 샤인(Schein)의 이론이 인간에게 동기 부여되는 것이 업무 자체보다도 인간관계, 사회관계 내지 동료관계가 더 중요하다고 주장하였는데, 이러한 인간 관계를 조직 내에서 가장 원만하게 유지하는 것은 비공식조직 내에서 가능하다고 보았으며, 개인적인 접촉이나 상호작용의 결과로 형성된 비공식조직은 공식조직 내에서 존재하게 되는데 조직의 구성원들이 이러한 비공식조직에서 그들의 사회적 욕구를 충족시킬 수 있을 때 직무에 임하는 태도 역시 긍정적인 태도가 될 것이라고 했다. 즉 조직구성원이 비공식조직에 참여하여 만족을 느끼는 정도가 높아질수록 그의 직무를 수행하는 과정에서도 정적인 효과가 커짐으로써 직무만족도 역시 높아질 것이라고 했다.

조직생활에 있어서 사회적 동기가 중요하다는 것은 이미 호손(Hawthorne)실험연구를 통해서 밝혀진바 있다. 이 연구에 의해서 노동자들은 비공식 집단 속에서만 나타낼 수 있는 사회적 욕구를 가지고 있으며, 또 그 집단들은 작업의 수행 및 생산수준과 생산물의 질에 실질적으로 영향을 주는 인간의 감정과 규범을 만들어 내고 있다는 것이 인정되면서부터 인간본질에 대한 새로운 가정들이 속출되었다고 한다.

샤인(Schein)은 그의 복잡한 인간모형 이론에서 인간을 사회적 존재로서

파악하여 인간은 집단에 대한 소속감이나 일체감에 의해 동기가 부여된다고 보고 업무 자체보다는 업무수행 과정에서 형성되는 인간관계, 사회관계, 동료관계 등이 매우 중요하다고 보았다. 따라서 관리자는 구성원의 욕구에 관심을 가져야 하며 안정감, 일체감, 소속감, 인정, 만족감, 참여의식 등과 같은 감정을 중시하고 소집단의 기능을 적극적으로 활용해야 한다고 하였다(유영옥, 1997, pp.322~323).

위의 이론들을 고찰한 바에 의하면 직무 만족도는 개인이 자신의 직무를 수행함에 있어 여러 가지 내·외적 요인으로 인하여 느끼는 직무에 대한 만족감을 뜻하는 것임을 알 수 있다.

공식조직의 수직적인 체제 내에서 주어진 직무를 수행하다 보면 체제의 경직성과 수직적 명령 체계, 의사소통 및 조직 내 타 동료와의 직무에 대한 견해차이와 상사로부터 받는 스트레스, 직무자체에 대한 스트레스로 인해 자칫 의욕상실과 소외감 등을 느낄 수 있을 것이다. 이러한 여러 가지 불만족 요인들은 개인은 물론 조직의 목표 달성에도 큰 차질을 줄 수 있으며 나아가서는 그 조직의 와해를 초래할 수도 있다. 이러한 부정적 요소를 타파하고 개인과 조직의 발전을 위해 행정가는 고도의 인간관계 기술을 발휘하여 비공식조직을 인정하고 비공식조직의 의견을 존중해야 한다. 그들이 공식조직의 경영이나 의사결정에 참여할 수 있는 분위기를 조성하여 소속감, 안정감을 심어주어 그들이 직무를 수행함에 있어 만족감을 느낄 수 있도록 해야하며, 또한 직무를 수행하고 있는 개인은 자신이 속한 비공식조직에 긍정적인 태도로 참여하여 순기능면을 발전시키려 애쓰고 자신의 직무 수행에 성실함을 부여하여 개인과 조직의 목표달성을 이루고자 한다면 그 자체로 직무 만족도는 높아질 것이다.

8. 비공식조직에 대한 선행연구 분석

비공식조직에 대한 연구를 위해 선행연구를 분석하여 그 결론들을 추출해보면 다음과 같다.

김춘화(1996, pp.41~42)는 비공식조직 활동은 학교 경영자와 교사들의 가치관, 교육적 관심 등 여러 상황에 따라 달라지고 이는 교사들의 인간관계 개선 및 욕구충족 등을 통해 직무만족 및 응집성에 영향을 준다는 가정에 근거하고 있다고 하며 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 연구 대상으로 선정된 교사들은 비공식적 조직에 대부분 참여하고 있었으며 직원 친목회와 동 학년 모임에 가장 높은 참여빈도를 나타냈다. 이는 교사들의 문화적 욕구와 사회의 급속한 정보화 등으로 교육의 조직구조에서 공식적 조직과 함께 비공식적 조직에 대한 관심이 커져 활성화되어 감을 나타낸다고 할 수 있다.

둘째, 비공식적 조직에의 참여빈도가 높은 교사 집단이 비록 통계적으로 유의 있게 나온 결과는 아니지만 참여빈도가 낮은 교사 집단보다 직무만족 및 응집성이 다소 높은 것으로 나타났다. 이것은 비공식적 조직에의 참여빈도만으로 교사의 비공식적 조직 활동을 규정하기에는 충분치 못함을 보여준다.

셋째, 비공식적 조직 활동의 참여빈도와 참여정도가 모두 높은 집단이 가장 큰 직무만족을 나타냈으나 응집성과는 유의미한 상관성이 나타나지 않았다. 또한 현재 우리 나라 초등교사들은 참여하는 비공식조직은 많으나 소극적인 참여정도를 나타내는 사례수가 많았다. 이는 비공식조직 활동이 교사들의 학교생활에서 점차 많은 심리적 욕구 충족 및 의사소통의 통로를 만들어 직무만족의 기반이 되고 있음을 보여주었다. 직무만족은 교육의 목표 달성과 직결되는 것으로써 비공식적 조직의 활성화는 그 의의가

매우 크다고 할 수 있다. 따라서 학교경영자는 비공식적 조직을 발견, 인정하여 활성화 될 수 있도록 관심을 갖고 교사들도 자발적으로 긍정적인 비공식적 조직에 참여하는 것이 필요하다.

또한 우리 나라 교육 상황에서 교사의 비공식적 조직 활동을 측정하기 위한 다양한 측면의 질적·양적인 변인과 타당한 연구도구가 개발되어 비공식적 조직에 대한 체계적인 관련 연구가 계속 되어야 할 것이다. 그리고 비공식적 조직내의 규범 추출과 구조 등을 고려하여 비공식적 조직들을 타당하게 분류하는 연구가 비공식집단에 대한 명료한 기준과 정의가 어렵다는 연구자체의 한계점이 있기는 하지만 그러한 연구는 우리 교육 상황과 그 사회에 적합한 보다 의미 있는 비공식조직의 개념을 구성하는 하나의 틀을 제공할 수 있다는 점에서 충분히 가치가있다고 결론지었다.

김영봉(1989, pp.63~64)은 비공식조직에 대한 연구의 결론을 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 비공식조직에 대하여 교장과 교사는 인식의 차이가 있다. 이러한 인식의 차이는 학교생활에서 갈등을 낳는다.

둘째, 남녀교사들은 학교장의 권위의식에 의한 학교경영에 대하여 긴장, 불만, 갈등을 느끼며 방어적 자세로 비공식조직을 형성하게 된다.

셋째, 학교현장에서는 교장과 교사간의 대화의 단절로 인간관계가 결여되어 있다. 이러한 상사와의 대화의 단절은 비공식조직을 탄생시키며, 비공식조직은 교장의 학교경영에 영향을 미친다.

넷째, 교장은 자신의 지도성을 개선하여 민주적으로 통솔하며 학교경영을 개방하여야 한다고 했다.

비공식조직에 대한 연구의 제언으로는 다음과 같이 말하였다.

첫째, 비공식조직이 학교경영에 미치는 영향을 연구하는데 있어 교사의 인식을 통하여 학교장에 미치는 영향을 연구하였다. 앞으로 직접 교장의

인식과 의견에 의하여 연구되는 후속 연구가 필요하며, 이를 위한 연구도구의 개발이 필요하다.

둘째, 이 연구의 대상 지역은 강원도내로 한정하였으므로 좀더 광범위하고 종합적인 표집을 통한 연구를 실시하여 전국적으로 일반화의 가능성이 있어야 한다.

셋째, 학교장은 비공식조직에 대한 인식을 보다 새롭게 하고 학교경영에 비공식 조직을 적극적으로 활용하여야 할 것이 필요하다고 하였다.

결국, 이 연구에서 밝히고자 한 것은 교사들의 비공식조직 활동은 교사 개인의 정서뿐만 아니라 경영자가 학교 경영을 함에 있어서도 영향을 미친다. 그렇다면 학교 경영자인 교장은 교사들의 비공식조직 활동을 긍정적인 눈으로 바라보며 권위에 앞서 합리적이고 민주적인 방법으로 학교경영을 모색해야 함을 주장한 것이다.

최성규(2000, pp.61~62)는 비공식조직에 대한 연구의 결론을 다음과 같이 나타냈다.

먼저 종속변수인 조직 내 인간관계와 의사결정에서 나타난 빈도분포의 경우 조직 내 인간관계인 동료관계, 조직내 분위기, 상사의 신뢰감 등에 대해 응답자들은 상당히 긍정적인 반응을 보였다. 그러나 조직 내 의사결정의 경우 예산운영, 인사문제, 주요 교육계획 수립, 학칙 및 제 규정에 대해서는 큰 영향력이 없는 것으로 인식하고 있었다. 그리고, 독립변수인 비공식조직의 참여화, 비공식조직의 유용성, 조직관리자의 태도에 있어서는 응답자들이 긍정적인 반응을 보였다.

비공식조직에 대한 참여와 비공식조직의 유용성은 조직구성원간의 의사소통 및 결속의 수단으로서 구성원의 심리적 안정감 형성에 많은 도움을 준다는 것으로 볼 수 있다.

따라서 비공식조직의 참여가 활성화되기 위해서는 비공식조직의 존재를

새롭게 인식하고, 적극 수용하려는 긍정적인 자세를 가질 필요가 있다. 그리고, 조직 내의 비공식조직에 적극적으로 참여하여 바람직한 인간관계 형성에 노력해야 할 것이다. 아울러 집단 내에서 원만한 인간관계를 형성하기 위해서는 형식에 구애됨이 없이 서로가 대화를 나눌 수 있는 기회를 자주 마련해야 할 것이다.

조직 내에서 비공식조직의 순기능을 확보하기 위해서는 그 실태를 정확하게 파악하고, 공식조직과의 대립을 해소하는 동시에 상호간의 목표를 일치시켜야 한다. 그리고 조직 내 의사결정에서 나타나는 비공식조직의 순기능인 갈등해소, 부서간 협조를 증진할 수 있는 방안을 제시하여 조직의 목표달성에 긍정적인 영향을 미치도록 유도해야 할 것이라고 했다.

이학규(1992, pp.61~62)는 조직이 공동의 목표를 추구하는 인간의 집단이고 학교조직 역시 나름대로의 특성을 가지고 교육의 목표를 달성하기 위해 노력한다. 그러한 조직을 이루는 구성원, 즉 개인의 심리적 만족과 인간관계의 의사전달은 공식조직 보다는 비공식조직에서 더 활발하며 비공식조직은 공식조직에 대응하여 여러 가지 비교되는 특성을 가지고 있다고 하였으며 비공식조직의 연구에 대한 결론을 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 교사들은 평균 4개 정도의 비공식조직에 참여하고 있다.

둘째, 시 지역에 근무하는 교사들, 규모가 큰 학교에 근무하는 교사들이 보다 다양한 비공식조직에 참여하고 있다.

셋째, 남녀교사 모두 동창모임, 직원체육회, 취미·기호모임, 동일 직위 모임에 많이 참여하는 것으로 나타났으나 젊은 교사들일수록 교육의 문제점 해결에 관심이 있는 것으로 나타났다.

참여동기를 보면, 근무지역별, 직위별, 성별, 구분 없이 다음과 같다.

첫째, 원만한 인간관계를 위해서 참여한다.

둘째, 상부상조를 위해서 참여한다.

셋째, 자기 발전을 위해서 참여한다.

넷째, 화합을 위해서 참여하는 것으로 나타나 비공식조직이 학교조직의 발전을 위해서는 그 역할이 부족하게 나타났다고 하였다.

또 기능면에서 보면 모든 요인별로 순기능적 측면이 강했으며 사적인 인간 관계에 얽힌 역기능적 측면의 점수가 낮게 나타나 비공식조직이 공식조직에 역행하는 역할보다는 공식조직 내에서 생기는 부족함이나 인간 관계의 소외됨을 보충하는 바람직한 현상을 보였다. 이러한 비공식조직의 활용을 위한 방법을 다음과 같이 나타내었다.

첫째, 학생지도 측면에서는 교사의 소질과 교수 능력을 향상시킬 수 있는 비공식조직의 활동이 중요하다.

둘째, 조직의 발전 측면에서는 학교 경영자는 비공식조직의 종류와 활동 상태를 충분히 파악하여 학교운영에 도움이 될 수 있도록 적절히 유도하고 통제하여야 한다.

셋째, 자아 실현 측면에서는 비공식조직을 통해 교사들이 심리적 만족과 욕구 만족을 얻을 수 있도록 학교경영자나 교육 행정기관은 노력하여야 할 것이다.

이상에서 살펴보았듯이 학교조직에서의 비공식조직은 비교적 순수한 동기에서 시작하며 학교운영에 긍정적 역할을 할 것으로 기대 되지만 주로 개인적인 역할이 중심이 되어 학교현장에서 활용 될 수 있는 모임의 수가 적었으며 인간관계나 화합이 강조되면서 조직이 능동적이지 못하고 정체 될 우려가 있다고 하였다.

이 연구는, 오늘날 교육부재, 참스승의 의미를 자주 상기하게 하는 교육 외적 여러 요인들의 극복을 위해서도 교사들의 비공식조직을 건전하게 육성하고 장려하며 필요한 행정적 배치도 뒤따라야 한다고 결론 지었다.

강성빈(1996, pp.64~65)은 중학교에서 자생적으로 형성되어 있는 교사

들의 비공식조직의 실태를 연구 분석하여 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 중학교 교사의 비공식적 조직의 참여 실태는 공·사립, 남·여, 경력에 관계없이 학연조직 참여도가 높고 남자 교사의 경우 학연 지연 중심의 친목도모 경향이 높으며 여자 교사의 경우 동 교과 조직이 높은 것으로 밝혀졌다.

둘째, 비공식조직의 교사들 사이에 토의된 주된 화제는 학생에 관한 것, 학습 지도에 관한 것, 학교 업무에 관한 내용으로 밝혀졌다.

셋째, 비공식조직은 동료 교사들과의 원만한 인간관계, 다양한 정보수집, 그리고 취미 활동을 위해 자생적으로 형성되고 있다.

넷째, 비공식조직은 교사들간의 신뢰와 지지 관계가 높고 업무협조가 용이하며 엄격한 계층적 질서의 경직성 완화 등 조직 운영에 긍정적인 영향을 주고 있다.

다섯째, 비공식조직은 교사들간의 파벌 조성, 위화감 조성, 정실 관계 등 조직 운영의 위험성에 대해 부정적으로 나타났다.

여섯째, 비공식조직의 의견은 학교 관리자에 의해서 개방적으로 수용하는 풍토가 조성되고 있다고 하였으며, 이 연구의 제언으로 비공식조직에서 교사들간에 토의되는 화제 내용을 적극 수렴하여 교육활동에 반영하는 방향으로 활성화가 되어야 하며, 학교경영의 교육적인 효과를 높이기 위하여 교육 관리자는 비공식조직의 활동을 적극 강화하고 교사들 간의 신뢰와 지지 관계를 도모하며 간접적인 협조(지원)가 있어야 한다고 밝혔다.

강장찬(1997, pp.74~75)은 중학교 교사의 비공식조직과 직무만족도에 대한 분석 결과를 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 중학교 교사들이 가장 많이 참여하고있는 비공식조직은 담당교과, 담당업무, 취미·오락모임, 친목회 순으로 나타났다. 따라서 학교경영자는

학교경영의 효율화를 위해서 위와 같은 비공식조직에 관심을 가져야 할 필요가 있다.

둘째, 비공식조직에서 토의되는 화제는 단순한 환담, 학생에 대한 내용, 학교에 대한 내용, 순으로 나타났다. 이로 보아 교사들은 비공식조직의 모임을 통해 잡다한 주변이야기, 학생, 학교 업무에 대해 거론하고 있어 학교경영자는 이러한 내용들을 적극 수용하는 자세를 가져야 할 필요가 있다.

셋째, 비공식조직에 참여하게 된 동기는 친목을 위해서, 자기 발전을 위해서, 욕구불만의 해소 순으로 나타났으며, 특히 교육경력 20년 이상의 교사 집단은 자기발전을 위해서가 높은 반응을 보였다.

넷째, 비공식조직의 필요성, 참여하여 만족하는 정도, 참여도에 대한 교사들의 태도는 긍정적인 것으로 나타났으며, 특히 교육경력 10년 미만의 교사들이 비공식조직의 필요성을 절감하고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 비공식조직의 기능에 대해서는 부정적인 역기능 측면보다는 긍정적인 순기능 측면이 강한 것으로 나타났다. 이는 비공식조직은 역기능이 존재하므로 학교경영자는 역기능을 보완하고 순기능을 살리도록 하는 지도력을 발휘해야 하겠다.

여섯째, 중학교 교사의 하위요인별 직무만족도에서 만족도가 가장 높은 것은 동료관계이고 가장 낮은 것은 사회적 인정, 보수, 승진을 의미하는 보상체제로 나타났으며, 중학교 교사들의 직무만족도는 현재 직무에 대해 비교적 만족하고 있는 것으로 나타났다.

일곱째, 중학교 교사의 직무만족도는 인구특성별 변인에 따라 다르게 나타나며 학교 설립별로는 사립학교의 교사가, 직위별로는 부장교사가, 교육경력별로는 경력이 많은 교사가 더 높은 만족도를 나타내고 있다. 이것은 교사들이 직원들간의 인화 및 직원 분위기, 상호간의 친선 도모, 업무 추

진 시 직원 상호간의 협조가 잘 이루어질 때 직무 만족이 가장 높다는 것을 보여 주고 있다.

여덟째, 중학교 교사의 비공식조직과 직무만족도와는 통계적으로 의미 있는 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 비공식조직에 대하여 긍정적인 태도를 갖는 교사일수록 직무만족도 역시 높다는 것을 보여주고 있다.

결국 이 연구에서는 교사들의 교직에 대한 투철한 사명감과 비공식조직에 적극 참여해야 하며 바람직한 인간관계 형성을 위한 노력과 교사와 학교장간의 형식에 얽매이지 않은 대화의 기회가 필요하다고 하였으며, 학교 행정가는 비공식조직에 대한 인식을 달리하여 그 존재를 인정하고 특히 비공식조직과 교사의 직무만족도가 정적인 상관관계를 갖는다는 것을 알고 교사의 직무만족도 수준의 향상을 위해 비공식조직을 적절히 활용해야 할 것이라고 밝혔다.

정대수(1997, pp.68)는 교사들은 대부분 비공식 조직에 참여하고 있으며 대부분의 교사가 비공식조직이 필요하다고 인식하였고, 비공식조직에 참여하는 주된 목적이 친목이며 가장 중점을 두는 조직을 동문모임, 스포츠모임, 계모임, 동 학년, 동 교과, 동년배 등으로 결론지었다. 또한 비공식조직에 참여하는 교사들은 그 활동에 만족하는 것으로 나타났으며, 그 외에도 교사들은 적절한 비공식조직의 존재를 갈망하는 것으로 나타났다고 했고, 학교 경영에 도움을 주는 비공식 조직은 적극 장려하고 행정적 및 재정적 지원을 함으로써 비공식조직을 학교장(감)에 의해서 개방적으로 수용하는 풍토를 조성해 주기를 교사들이 기대함을 알 수 있다고 했다.

박병희(1987, p.72)는 교사의 직무만족도를 다음과 같이 설명하였다.

첫째, 직무만족 요인은 교사들과의 관계, 자아존중감, 자기개발, 교직자체 등으로 나타났으며, 특히 가르치는 일에 대한 만족감이 매우 높게 나

타났다.

둘째, 성별로 볼 때 여교사가 남교사보다, 연령별로 볼 때 20~30세 교사, 경력별로는 6~10년, 교사가 주임교사보다 직무만족도가 더 크다고 하였다.

이 연구의 분석결과 주장하는 바는 교사의 직무만족도를 상승시키기 위해서는 교권확립을 확고히 구축하고 교사 스스로가 권위 신장을 위해 노력해야 하며, 밖으로는 교사를 존중하는 사회풍토가 마련되어야 한다고 했다.

Ⅲ. 연구방법

본 연구를 위해 문헌고찰을 바탕으로 연구자가 작성한 질문지를 통한 조사 방법을 이용하였다.

1. 연구 대상의 표집

본 연구의 모집단은 부산광역시에 소재하고 있는 중학교 교사들이며, 표본은 부산광역시 6개 교육구청 별로 공·사립 각 1개교씩 교사 수 45명 이상이 되는 2개 학교를 의도적 표집 방법으로 선정하였다. 또한 총 12개 학교의 현원 수에 따라 480부의 질문지를 배부하였고, 질문지는 각 학교를 직접 방문하여 배부와 회수를 하였으며, 회수된 질문지 421부 중 사용 가능한 373(77.7%)부를 유효자료로 사용하였다.

질문지의 배부 및 회수현황과 유효응답률은 다음 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 질문지 배부·회수 및 유효 응답률

대상	배부수	회수수	회수율(%)	자료처리 수	자료처리율(%)
공립	265	241	90.7	215	81.1
사립	215	180	83.7	158	71.4
계	480	421	87.2	373	77.7

조사 대상자의 인구 특성별 분포를 성별, 학교별, 직위별, 교육경력별로 나누어 살펴보면 <표 Ⅲ-2>와 같이 여 교사가 남 교사보다 많은 것을 알 수 있다. 이는 현재 각 학교별 교사 비율에서 여 교사가 남 교사에 비해 월등히 그 수가 많기 때문일 것이다. 설립별로는 공립이 사립보다 50명이 많고 직위별로는 교사가 부장교사보다 3.3배 많으며, 교육경력별로는 11년 이

상 20년 이하가 50.7%로 가장 많았다.

<표 III-2> 조사 대상 응답자의 인구 특성별 분포

조 사 대 상	구 분	인 원 수	비 율(%)
성 별	남	100	26.8
	여	273	73.2
학교 설립별	공 립	215	57.6
	사 립	158	42.4
직 위 별	부장교사	85	22.8
	교 사	288	77.2
교육 경력별	1~4년	62	16.6
	5~10년	48	12.9
	11~20년	189	50.7
	21년 이상	74	19.8
전 체		373	100

2. 측정도구

본 연구에서는 두 가지 도구가 사용되었다.

첫째, 교사들의 비공식조직 참여실태를 알아보기 위한 내용

둘째, 직무만족도를 조사하기 위한 내용

(1) 비공식조직 참여실태 측정 도구

중학교 교사들의 비공식조직 참여 실태와 직무만족도를 알아보기 위해 김춘화(1996)와 강강찬(1997)의 석사학위 논문에서 사용된 질문지와 선행 연구 논문 및 문헌연구를 통해 연구한 내용을 바탕으로 질문지를 작성하였다.

질문지는 기초질문 4문항과 비공식조직에 대한 내용으로 비공식조직의 실태를 알아보기 위한 3문항, 교사들의 태도 3문항 비공식조직의 기능에

대한 5문항 등 11문항과, 직무만족도를 알아보기 위한 자아실현, 동료관계, 직무자체, 상사와의 관계, 보상체제, 근무환경 등 19문항으로 구성되어 있다.

<표 III-3> 비공식조직에 대한 질문지 내용

영역		문항수	질문지 내용	문항번호
1. 비공식 조직의 실태		3	가. 비공식조직에 참여하는 유형	1
			나. 비공식조직에 참여하게 된 동기	2
			다. 비공식조직에서 주로 나누는 화제	3
2. 교사들의 태도		3	가. 비공식조직에 참여하는 목적	4
			나. 비공식조직의 필요성에 대한 인식	5
			다. 비공식조직에 참여한 후의 만족도	6
3. 비공식 조직의 기능	순 기 능	3	가. 비공식조직에 참여함으로써 얻는 심리적 안정감	7
			나. 공식조직으로서 엄격한 학교체제의 경직성 완화	8
			다. 원활한 의사소통의 통로	9
	역 기 능	2	가. 근거 없는 소문이나 거짓정보 유포	10
			나. 학교 내 파벌조성의 위험성	11

<표 III-4> 직무만족도에 대한 질문지 내용

영역	문항수	질문지내용	문항번호
1. 자아실현	4	가. 학생교육을 통한 성취감	1
		나. 교직은 보람있고 자부심을 가질 수 있다	2
		다. 교직은 새로운 지식과 기술을 습득할 기회	3
		라. 교직은 능력과 창의력을 발휘할 수 있는 기회	4
2. 동료관계	2	가. 애로사항을 서로 도와 줄 동료교사가 있다	5
		나. 인화가 잘 되는 직원분위기	6
3. 직무자체	4	가. 직장에 대한 강한 소속감	7
		나. 학생들과 관계되는 일에 즐거움을 가짐	8
		다. 학교에 근무하는 것이 안정되고 편함	9
		라. 학교생활에 협조적	10
4. 상사관계	3	가. 관리자는 직원들의 개인 인격 존중	11
		나. 관리자는 교사들의 어려움을 같이 염려	12
		다. 관리자는 교사들의 인사행정, 근평, 업무분장 등의 직원관리가 공정	13
5. 보상체제	3	가. 교사직은 사회적으로 안정	14
		나. 교직도 성실히 일하면 타 직장만큼 승진과 보수 보장	15
		다. 직무 수행 중에 수반되는 발병, 사고 등에 대한 보상	16
6. 근무환경	3	가. 학교의 제반 시설에 대한 만족	17
		나. 잡무에 대한 시간 허비 정도	18
		다. 학생교육에 필요한 모든 학습자료 적기 공급 원활	19

3. 자료처리

수집된 자료에 대한 결과분석은 통계 프로그램패키지 SPSSWIN을 이용 분석하였다. 먼저 기술통계로 교사들이 참여하는 비공식조직의 실태 및 교사들의 직무만족도 수준을 살펴보기 위하여 빈도분석과 기초통계량 산출을 통해 항목별 빈도, 비율, 평균, 표준편차 등을 정리하였고, 성별, 경력별, 설립별 비공식조직의 실태가 통계적으로 유의한 차이가 있는지 검정하기 위해서 분산분석(ANOVA), χ^2 (chi-Square)분석, t검정을 수행하였다.

한편 교사들의 비공식조직 활동과 직무 만족과의 관련여부를 규명하기 위해서 상관분석을 수행하였다.

IV. 연구결과 및 해석

본 연구에서 사용된 질문지의 신뢰도를 다음과 같이 분석하였다.

<표 IV-1> 신뢰도분석

세부영역	관련문항	해당문항번호	Cronbach's α
비공식조직 활동에 대한 인식	11	1-11(비공식조직)	0.740
직무만족도에 대한 인식	19	1-19(직무만족도)	0.863
전체	30		0.858

비공식조직 활동 인식에 대한 신뢰계수는 0.740, 직무만족도 인식에 대해서는 0.863임을 알 수 있다. 설문지 전체에 대한 신뢰계수는 0.858로 신뢰도가 높게 나타났다.

1. 비공식조직의 실태

(1) 교사들이 참여하는 비공식조직의 유형

교사들이 참여하는 비공식조직의 유형은 다음 <표 IV-2>와 같이 나타났는데, 교사들이 참여하는 비공식조직 유형의 전체적인 반응은 동 교과(18.7%), 동 학년(16.5%), 취미·오락·기호(9.1%)의 순으로 나타났고, 성별로는 남 교사는 남 교사모임(17.8%), 동 교과(13.7%), 동학년 (11.5%)의 순이었으며 여 교사는 동 교과(20.4%), 동 학년(18.1%), 취미·오락·기호(9.5%)의 순으로 나타났는데, 현재 각 학교별 남녀 교원의 비율을 보면 남

<표 IV-2> 교사들이 참여하는 비공식조직의 유형

단위(명, %)

구 분	응답자 수 (%)	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
남교사 모임	48 (4.3)	48 (17.8)	0 (0.0)	7 (3.9)	2 (1.4)	25 (4.5)	14 (6.3)	21 (3.3)	27 (5.8)	26 (10.2)	22 (2.6)
여교사 모임	63 (5.7)	0 (0.0)	63 (7.5)	15 (8.3)	9 (6.3)	25 (4.5)	14 (6.3)	25 (3.9)	38 (8.1)	6 (2.4)	57 (6.7)
종친회	16 (1.4)	12 (4.4)	4 (0.5)	21 (4.6)	12 (8.5)	43 (7.7)	21 (9.5)	7 (1.1)	9 (1.9)	10 (3.9)	6 (0.7)
동년배	97 (8.8)	21 (7.8)	76 (9.1)	21 (11.6)	12 (8.5)	43 (7.7)	21 (9.5)	46 (7.2)	51 (10.9)	21 (8.2)	76 (9.0)
동학년	182 (16.5)	31 (11.5)	151 (18.1)	21 (11.6)	26 (18.3)	111 (19.9)	24 (10.8)	122 (19.1)	60 (12.8)	27 (10.6)	155 (18.3)
동교과	206 (18.7)	36 (13.4)	170 (20.4)	37 (20.4)	31 (21.8)	102 (18.2)	36 (16.2)	119 (18.7)	87 (18.6)	38 (14.9)	168 (19.8)
동창모임	72 (6.5)	27 (10.0)	45 (5.4)	7 (3.9)	8 (5.6)	31 (5.5)	26 (11.7)	36 (5.7)	36 (7.7)	24 (9.4)	48 (5.7)
동향	15 (1.4)	5 (1.9)	10 (1.2)	0 (0.0)	1 (0.7)	8 (1.4)	6 (2.7)	4 (0.6)	11 (2.4)	6 (2.4)	9 (1.1)
계모임	91 (8.2)	19 (7.1)	72 (8.6)	14 (7.7)	10 (7.0)	53 (9.5)	13 (5.9)	59 (9.3)	32 (6.8)	23 (9.0)	68 (8.0)
취미, 오락, 기호	101 (9.1)	22 (8.2)	79 (9.5)	16 (8.8)	14 (9.9)	51 (9.1)	20 (9.0)	40 (6.3)	61 (13.0)	24 (9.4)	77 (9.1)
종교모임	32 (2.9)	6 (2.2)	26 (3.14)	6 (3.3)	3 (2.1)	11 (2.0)	12 (5.4)	11 (1.7)	21 (4.5)	7 (2.7)	25 (2.9)
전입동기모임	44 (4.0)	7 (2.6)	37 (4.4)	9 (5.0)	8 (5.6)	22 (3.9)	5 (2.3)	37 (5.8)	7 (1.5)	8 (3.1)	36 (4.2)
신임교사모임	18 (1.6)	0 (0.0)	18 (2.2)	16 (8.8)	1 (0.7)	1 (0.2)	0 (0.0)	10 (1.6)	8 (1.7)	0 (0.0)	18 (2.1)
전 근무교모임	82 (7.4)	21 (7.8)	61 (7.3)	5 (2.8)	10 (7.0)	52 (9.3)	15 (6.8)	75 (11.8)	7 (1.5)	21 (8.2)	61 (7.2)
처녀,총각모임	8 (7.4)	0 (0.0)	8 (1.0)	6 (3.35)	2 (1.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	8 (1.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	8 (0.9)
자녀관계모임	12 (1.1)	6 (2.2)	6 (0.7)	0 (0.0)	2 (1.4)	5 (0.9)	5 (2.3)	8 (1.3)	4 (0.9)	6 (2.4)	6 (0.7)
사회봉사활동모임	12 (1.1)	7 (2.6)	5 (0.6)	1 (0.6)	1 (0.7)	6 (1.1)	4 (1.8)	5 (0.8)	7 (1.5)	7 (2.7)	5 (0.6)
기타	5 (0.5)	1 (0.4)	4 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.7)	1 (0.2)	0 (0.0)	3 (0.5)	2 (0.4)	1 (0.4)	4 (0.5)
계	1104 (100)	269 (100)	835 (100)	181 (100)	142 (100)	559 (100)	222 (100)	636 (100)	468 (100)	255 (100)	849 (100)

교사의 수가 현저히 적어 그 결속을 다지기 위한 남 교사 모임이 학교마다 존재하고 있어 남 교사 모임에 가장 많은 반응이 나타난 것은 당연하다고 본다. 교직경력별로는 대체로 동 교과, 동 학년모임 참여가 높았으며, 교

직경력 11~20년의 교사집단에서만 동 학년모임 참여율이 약간 높았다. 설립별과 직위별에서도 대체로 동 교과, 동 학년 모임의 참여가 높게 나타났다.

(2) 비공식조직에서 토의되는 화제

비공식조직에서 토의되는 화제는 <표 IV-3>과 같이 나타났다.

전체적인 반응에서는 우연히 제기되는 화제 111명(29.9%), 제자에 대해 68명(18.3%), 취미·오락·기호 58명(15.6%)의 순으로 나타났다.

성별, 교직경력별, 설립별, 직위별 각 집단 모두 통계적으로 $P<.001$ 수준에서 유의미한 차이를 보였다. 성별 반응에서는 남 교사는 취미·오락·기호(31%), 우연히 제기되는 화제(27%), 제자에 대해(8%)의 순이었으며, 여교사는 우연히 제기되는 화제(30.9%), 제자에 대해(22.1%), 취미·오락·기호(9.9%)의 순으로 나타났다. 경력별 반응에서는 경력 10년 이하의 교사집단에서는 제자에 대해서 가장 많은 토의를 하는 반면 11년 이상의 교사집단에서는 우연히 제기되는 화제가 가장 높은 반응을 나타냈다.

설립별 반응에서는 공립은 우연히 제기되는 화제(30.8%), 제자에 대해(23.8%), 취미·오락·기호에 대해(11.7%)의 순으로 나타났고, 사립은 우연히 제기되는 화제(28.7%), 취미·오락·기호(21.0%), 제자에 대해(10.8%)의 순으로 나타났다. 위의 결과로 보아 우연히 제기되는 화제에 대한 반응이 가장 높은 이유는, 공식조직의 목적을 달성하기 위한 업무적인 조직과는 달리 비공식조직은 비 업무적인 순수한 인간관계에 근거한 모임이므로 업무에 관련되거나 공식조직에 관련된 그 어떤 화제보다 서로의 공동 관심사가 되는 사항에 대해 그 때 그 때 우연히 제기되는 화제의 비율이 높게 나타난 것이라 생각되어진다. 사회전반에 걸쳐 일어나는 모든 상황과 자신들의 개인적인 문제까지 모두가 우연히 제기되는 화제의 범주가 될 것이다.

<표Ⅳ-3> 비공식조직에서 토의되는 화제

단위(명, %)

화제의 내용	응답자 수(%)	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
우연히 제기되는 화제	111 (29.9)	27 (27)	84 (30.9)	16 (25.8)	12 (25.5)	53 (28.2)	30 (40.5)	66 (30.8)	45 (28.7)	33 (38.8)	78 (27.3)
동료 교사들에 대해	29 (7.8)	5 (5.0)	24 (8.9)	5 (8.1)	1 (2.1)	18 (9.6)	5 (6.8)	19 (8.9)	10 (6.4)	4 (4.7)	25 (8.7)
관리자에 대해	8 (2.2)	4 (4.0)	4 (4.5)	1 (1.6)	0 (0)	4 (2.1)	3 (4.1)	5 (2.3)	3 (1.9)	3 (3.5)	5 (1.7)
제자에 대해	68 (18.3)	8 (8.0)	60 (22.1)	22 (35.5)	14 (29.8)	27 (14.5)	5 (6.8)	51 (23.8)	17 (10.8)	5 (5.8)	63 (22.0)
교원인사에 대해	2 (0.5)	1 (1.0)	1 (0.4)	1 (1.6)	0 (0)	1 (0.5)	0 (0)	0 (0)	2 (1.3)	0 (0)	2 (0.7)
업무분장에 대해	7 (1.9)	1 (1.0)	6 (2.2)	2 (3.2)	0 (0)	4 (2.1)	1 (1.4)	4 (1.9)	3 (1.9)	2 (2.4)	5 (1.7)
학교경영에 대해	21 (5.7)	1 (1.0)	20 (7.4)	1 (1.6)	3 (6.4)	16 (8.5)	1 (1.4)	12 (5.6)	9 (5.7)	2 (2.4)	19 (6.6)
학술토론에 대해	8 (2.2)	2 (2.0)	6 (2.2)	4 (6.5)	1 (2.1)	3 (1.6)	0 (0)	2 (0.9)	6 (3.8)	0 (0)	8 (2.8)
국가에 대해	2 (0.5)	2 (2.0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0.5)	1 (1.4)	1 (0.5)	1 (0.6)	2 (2.4)	0 (0)
정치인에 대해	3 (0.8)	3 (3.0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0.5)	2 (2.7)	1 (0.5)	2 (1.3)	3 (3.5)	0 (0)
교원단체에 대해	6 (1.6)	4 (4.0)	2 (0.7)	0 (0)	0 (0)	5 (2.7)	1 (1.4)	1 (0.5)	5 (5.2)	3 (3.5)	3 (1.0)
자녀에 대해	25 (6.7)	4 (4.0)	21 (7.7)	1 (1.6)	0 (0)	16 (8.5)	8 (10.8)	13 (6.1)	12 (7.6)	8 (9.4)	17 (5.9)
교사 처우에 대해	11 (3.0)	4 (4.0)	7 (2.6)	0 (0)	5 (10.6)	5 (2.7)	1 (1.4)	6 (2.8)	5 (3.2)	1 (1.2)	10 (3.5)
다른비공식조직에 대해	1 (0.3)	1 (1.0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1.4)	0 (0)	1 (0.6)	0 (0)	1 (0.3)
지역사회(학구)에 대해	2 (0.5)	2 (2.0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0.5)	1 (1.4)	0 (0)	2 (1.3)	1 (1.2)	1 (0.3)
가족	6 (1.6)	0 (0.0)	6 (2.2)	0 (0)	1 (2.1)	3 (1.6)	2 (2.7)	5 (2.3)	1 (0.6)	1 (1.2)	5 (1.7)
취미,오락,기호에 대해	58 (15.6)	31 (31.0)	27 (9.9)	9 (14.5)	10 (21.3)	28 (14.9)	11 (14.9)	25 (11.7)	33 (21.0)	16 (18.8)	42 (14.7)
기타	3 (0.8)	0 (0.0)	3 (1.1)	0 (0)	0 (0)	2 (1.1)	1 (1.4)	3 (1.4)	0 (0)	1 (1.2)	2 (0.7)
계	371 (100)	100 (100)	271 (100)	62 (100)	47 (100)	188 (100)	74 (100)	214 (100)	157 (100)	85 (100)	286 (100)
χ^2		70.788		82.456				33.778		43.639	
df		17		51				17		17	
p-value		0.000(***)		0.002(***)				0.009(***)		0.000(***)	

***p<.001

(3) 비공식조직에 참여하게 된 목적

교사들이 비공식조직에 참여하게 된 목적은 <표Ⅳ-4>와 같다.

<표 Ⅳ-4> 비공식조직에 참여하게 된 목적

단위(명, %)

참여목적	응답자 수 (%)	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
자기발전을 위해서	53 (14.3)	17 (17.0)	36 (13.3)	8 (12.9)	5 (10.6)	28 (14.9)	12 (16.2)	26 (12.2)	27 (17.2)	14 (16.5)	39 (13.6)
친목도모를 위해서	236 (63.8)	54 (54.0)	182 (67.4)	43 (69.4)	31 (65.9)	116 (62.2)	46 (62.2)	148 (69.5)	88 (56.1)	50 (58.8)	186 (65.3)
업무에 조언이나 충고가 필요해서	28 (7.6)	3 (3.0)	25 (9.3)	7 (11.3)	2 (4.2)	16 (8.6)	3 (4.1)	16 (7.5)	12 (7.6)	2 (2.4)	26 (9.1)
취미활동을 하기 위해서	27 (7.3)	19 (19.0)	8 (8.3)	1 (1.6)	6 (12.8)	12 (6.4)	8 (10.8)	10 (4.7)	17 (10.8)	10 (11.7)	17 (5.9)
업무에 대한 정보를 얻기 위해서	12 (3.2)	2 (2.0)	10 (3.7)	1 (1.6)	2 (4.3)	8 (4.3)	1 (1.4)	7 (3.3)	5 (3.2)	3 (3.5)	9 (3.2)
소외감을 느끼지 않기 위해서	7 (1.9)	3 (7.0)	4 (1.5)	0 (0)	1 (2.1)	4 (2.1)	2 (0.5)	2 (0.9)	5 (3.2)	3 (3.5)	4 (1.4)
육구 불만을 해소하기 위해서	5 (1.4)	1 (1.0)	4 (1.5)	2 (3.2)	0 (0)	1 (0.5)	2 (0.5)	4 (1.9)	1 (0.6)	2 (2.4)	3 (1.1)
권익 보호를 위해서	2 (0.5)	1 (1.0)	1 (0.4)	0 (0)	0 (0)	2 (1.1)	0 (0)	0 (0)	2 (1.3)	1 (1.2)	1 (0.4)
계	370 (100)	100 (100)	270 (100)	62 (100)	47 (100)	187 (100)	74 (100)	213 (100)	157 (100)	85 (100)	285 (100)
χ^2		34.441		20.340				14.945		11	
df		7		21				7		7	
p-value		0.000(***)		0.500				0.037(**)		0.139	

p<.05, *p<.001

교차분석을 통해 χ^2 검증을 할 수 있는데 교사들이 비공식조직에 참여하게 된 목적에서 전체적인 반응을 보면 친목도모를 위해서 236명(63.8%), 자기발전을 위해서 53명(14.3%), 업무에 대한 조언이나 충고가 필요해서 28명(7.6%)의 순으로 나타났다.

성별 반응을 보면 남 교사는 친목도모(54%), 취미활동을 위해서(19%),

자기발전을 위해서(17%)로 나타난 반면 여교사는 친목도모를 위해(67.4%), 자기발전을 위해서(13.3%), 업무에 조언이나 충고가 필요해서(9.3%)의 순으로 나타났다.

설립별 반응에서 공립은 친목도모(69.5%), 자기발전(12.2%), 업무에 대한 조언이나 충고가 필요해서(7.5%)로 나타난 반면 사립은 친목도모(56.1%), 자기발전(17.2%), 취미활동(10.8%)로 나타났다.

직위별 반응에서는 부장교사가 친목도모(58.8%), 자기발전(16.5%), 취미활동을 하기 위해서(11.7%)로 나타났고, 교사는 친목도모(65.3%), 자기발전(13.6%), 업무에 조언이나 충고가 필요해서(9.1%)로 나타났다.

이상과 같이 중학교 교사들이 비공식조직에 참여하게 된 목적이 전체적인 반응에서 친목도모, 자기발전을 위해서 가장 높게 나타난 것을 볼 때 교사들이 비공식조직에 참여하는 목적은 서로간의 유대관계를 통한 정보교환과 개인적인 발전을 꾀하기 위한 것이라 생각된다.

(4) 비공식조직에 참여하게 된 동기

교사들이 비공식 조직에 참여하게 된 동기를 교차분석을 통한 χ^2 검증을 하였는데 그 결과는 다음 <표 IV-5>와 같이 나타났다. $p<.05$ 수준에서 볼 때 각 집단별 동기는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 각 집단별 비공식조직 참여동기는 모두 같다고 할 수 있다.

전체적인 반응은 우연히 176명(47.3%), 의도적으로 155명(41.7%), 남의 권유로 30명(8.1%), 소외 당할까봐 억지로 10명(2.7%)의 순으로 나타났다.

성별에 따른 반응에서는 남 교사가 여 교사에 비해 비공식조직에 의도적으로 참여한 비율이 약간 높게 나타났고, 부장교사 집단을 제외한 나머지 전 집단에서 소외 당할까봐 억지로 참여한다는 교사들이 약간명씩 나타나 있음을 볼 수 있다. 이 결과에서는 대부분의 교사들이 자신의 의지로 비공

식조직에 참여하고 있음을 알 수 있고, 소수이긴 하나 소외당할까봐 억지로 참여한다는 응답을 한 이유는 순수한 동기는 아니지만 비공식조직의 필요성을 느끼기 때문이라 생각된다.

<표 IV-5> 비공식 조직에 참여하게 된 동기

단위(명, %)

참여동기	응답자 수 (%)	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
의도적으로	155 (41.7)	43 (43.0)	112 (41.3)	27 (43.6)	22 (46.8)	80 (42.6)	26 (35.1)	98 (45.8)	57 (36.3)	33 (38.8)	122 (42.7)
우연히	176 (47.3)	45 (45.0)	131 (48.3)	32 (51.6)	16 (34.0)	88 (46.8)	40 (54.1)	96 (44.9)	80 (51.0)	44 (51.8)	132 (46.2)
남의 권유로	30 (8.1)	10 (10.0)	20 (7.4)	2 (3.2)	5 (10.6)	16 (8.5)	7 (9.5)	14 (6.5)	16 (10.2)	8 (9.4)	22 (7.7)
소외 당할까봐 억지로	10 (2.7)	2 (2.0)	8 (3.0)	1 (1.6)	4 (8.5)	4 (2.1)	1 (1.4)	6 (2.8)	4 (2.6)	0 (0)	10 (3.5)
계	371 (100)	100 (100)	271 (100)	62 (100)	47 (100)	188 (100)	74 (100)	214 (100)	157 (100)	85 (100)	286 (100)
χ^2		1.086		13.135				4.17		3.877	
df		3		9				3		3	
p-value		0.780		0.157				0.243		0.275	

2. 비공식조직에 대한 교사들의 태도

(1) 비공식조직의 필요성

비공식조직의 필요성에 대한 교사들의 태도에 대해 분산분석 F검증을 실시하여 <표IV-6>과 같은 결과가 나왔다.

교직경력에 $p < .001$ 수준에서 직위에 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났고 $p < .10$ 수준에서 볼 때 설립별에서 통계적으로 의미 있는

차이가 나타났다.

<표 IV-6> 비공식조직의 필요성

단위(명)

구 분	전체	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
응답자 수	373	100	273	62	48	189	74	215	158	85	288
평균	3.0	3.0	3.0	3.2	3.0	3.0	2.8	3.1	3.0	2.9	3.0
F-값		0.195		5.385				2.771		6.111	
p-value		0.659		0.001(***)				0.097(*)		0.014(**)	

*P<.10, **P<.05, ***P<.001

교직경력 1~4년 교사 집단의 평균이 전체평균보다 높게 나타나 가장 그 필요성을 크게 인식하고 있음을 볼 수 있는데, 이는 직무에 대한 지식이나 기술, 동료관계 등에 있어 아직 익숙하지 못한 저 경력교사집단이 교직에 적응하기 위한 수단으로 비공식조직을 필요로 한다고 생각되어지며, 공립교사가 사립교사에 비해 비공식조직의 필요성을 더 크게 인식하고 있는데, 이는 이동을 하지 않는 사립교사에 비해 정기인사로 인한 학교 이동으로 다소 생소한 분위기에 처한 교사들이 이미 이전부터 자신이 속해 있는 비공식조직으로부터 안정을 찾고, 새 학교에 적응하는 과정에서 비공식조직에 참여할 필요성을 더 크게 느끼기 때문이라 사료된다.

(2) 비공식조직 활동 참여 후 만족감

비공식조직 활동 참여 후의 만족감에 대해 분산분석 F검증을 실시하였는데 각 변인별로 분석한 결과는 <표 IV-7>과 같이 설립별에서만 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났다.

<표 IV-7> 비공식조직 활동 참여 후 만족감

단위 (명)

구 분	전체	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
응답자 수	373	100	273	62	48	189	74	215	158	85	288
평균	3.0	2.96	3.0	3.1	2.9	2.9	3.0	3.0	0.5	2.9	3.0
F-값		0.004		1.437				5.796		0.511	
p-value		0.953		0.232				0.017(**)		0.475	

**P<.05

설립별 반응에서 공립학교 교사가 사립학교 교사에 비해 비공식조직 활동 참여 후 만족감이 훨씬 높게 나타났음을 알 수 있는데, 이는 거의 인사이동을 하지 않는 사립학교 교사들에 비해 공립학교 교사들은 정기 인사이동으로 인하여 새로운 동료들과 새 직장 분위기에 적응하기까지 소요되는 시간상의 문제와 일정기간이 지나 또 다시 정기 인사이동을 해야하는 요인 때문에 이미 자신과 친숙한 이전의 비공식조직에서의 지속적인 유대를 통한 안정과 흥미를 찾을 수 있기 때문이라 생각되며, 또한 사립학교 교사들은 항상 익숙한 직장분위기와 동료들과의 생활에서 더 이상 새로운 환경을 접하지 않아도 되며 새삼스럽게 적응해야할 요인이 없고 학교 밖의 비공식조직 활동은 거의 없다고 봤을 때 이를 통해 얻는 만족감은 공립학교 교사들에 비해 덜 하다고 생각된다.

(3) 비공식조직 활동의 참여 정도

비공식조직 활동의 참여정도를 분산분석 F검증을 실시하였는데 그 결과는 <표 IV-8>과 같이 나타났다.

<표 IV-8> 비공식조직 활동의 참여 정도

단위(명)

	전체	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
응답자 수	365	100	265	59	47	185	74	210	155	85	280
평균	3.6	3.7	3.5	3.5	3.3	3.6	3.7	3.7	3.4	3.7	3.6
F-값		4.236		2.864				8.157		0.999	
p-value		0.04(**)		0.037(**)				0.005(***)		0.318	

P<.05, *P<.001

p<.05 수준에서 성별, 교직경력에서 유의미한 차이가 나타났고, p<.001 수준에서 설립별 반응이 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났으며 직위별에서는 통계적으로 의미 있는 차이가 나타나지 않았다. 즉, 성별이나 교직경력, 설립유형에 따라서는 비공식조직활동의 참여정도가 다르다고 할 수 있지만, 직위에 따라서는 비공식조직활동의 참여정도는 비슷하다고 할 수 있다.

성별 반응에서 여 교사가 남 교사에 비해 비공식조직 참여 정도가 더 낮게 나타났는데, 이는 여교사가 가사와 자녀 양육 등의 가정 일에 매이는 시간이 남 교사보다 많기 때문이라고 생각된다. 교직경력별 반응에서는 21년 이상의 교사집단이 가장 비공식조직 활동에 참여정도가 높은 것으로 나타났는데, 이는 다른 경력집단 교사들에 비해 더 많은 연륜과 노련함, 자녀들의 성장 등으로 인해 시간적으로 훨씬 여유 있는 비공식조직 활동을 할 수 있기 때문일 것이라 생각된다.

(4) 비공식조직의 순기능

<표 IV-9> 비공식 조직의 순기능

단위(명)

구 분	전체	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
응답자 수	373	100	273	62	48	189	373	215	158	85	288
평균	2.8	2.9	2.8	3.0	2.7	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
F-값		0.526		2.736				0.295		0.447	
p-value		0.469		0.043(**)				0.587		0.504	

**P<.05

중학교 교사들이 인식하고 있는 비공식조직의 순기능에 대해 분산분석 F검증을 실시하였는데 <표IV-9>와 같이 각 변인별 분석 결과가 나타났다.

교직경력별 집단에서만 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났다. 즉, 교직경력에 따라서는 교사들의 비공식조직의 순기능에 대한 만족감을 다르다고 할 수 있으나, 성별이나 설립유형, 직책에 따라서는 교사들의 비공식조직의 순기능에 대한 만족감은 비슷하다고 할 수 있다.

교직경력 1~4년 교사집단의 순기능에 대한 반응이 평균 2.825보다 높은 2.973으로 나타났는데, 그 이유는 갓 교직에 입문한 신입교사들이 직장생활에서 느낄 수 있는 의욕, 흥미, 자신감, 도전 등에 대한 기대치를 비공식조직 활동을 통해 고양시킬 수 있기 때문일 것이라 생각된다.

(5) 비공식조직의 역기능

중학교 교사들이 인식하고 있는 비공식조직의 역기능에 대해 각 변인별

분석결과는 <표Ⅳ-10>과 같이 나타났다.

<표Ⅳ-10> 비공식 조직의 역기능

구 분	전체	성별		교직경력				설립별		직위	
		남	여	1~4	5~10	11~20	21~	공립	사립	부장 교사	교사
응답자 수	373	100	273	62	48	189	74	215	158	85	288
평균	2.3	2.2	2.3	2.3	2.4	2.2	2.1	2.1	2.4	2.1	2.3
F-값		0.786		2.520				19.722		5.439	
p-value		0.376		0.058(*)				0.000(***)		0.020(**)	

*P<.01, **P<.05, ***P<.001

p<.05수준에서 직위별 집단간에 통계적으로 의미 있는 차이가 있는 것으로 나타났고 p<.001수준에서는 설립별, p<.01 수준에서는 교직경력에서 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났다. 설립별로는 공립이 사립보다, 직위별로는 부장교사가 교사보다, 교직경력별에서는 고경력 교사집단이 낮은 경력 교사집단보다 역기능 측면이 약하게 나타났다.

3. 중학교 교사들의 직무만족도

중학교 교사들의 직무만족도를 분석하기 위하여 설명변수와 종속변수를 달리한 F검증을 실시하여 다음과 같은 결과가 나타났다.

(1) 교사의 성별에 따른 직무만족 요인별 비교

중학교 교사들의 성별에 따른 직무만족도 분석결과는 <표 Ⅳ-11>과 같이 나타났는데 전체적으로 남교사가 여교사에 비해 직무만족도 수준이 높

은 것으로 나타났다. $p < .05$ 수준에서 성별에 관계없이 보상체제에 대한 직

<표 IV-11>교사의 성별에 따른 직무만족 요인별 비교

구 분	성 별(평균)		F-값	df	p-value
	남	여			
자아실현	2.8	0.8	0.502	1	0.479
동료관계	2.8	2.8	0.003	1	0.969
직무자체	3.0	2.9	0.784	1	0.054(*)
상사관계	2.7	2.4	6.755	1	0.000(***)
보상체제	2.2	2.4	1.612	1	0.011(**)
근무환경	2.2	2.1	0.795	1	0.079(*)
전 체	2.6	2.5	2.735	1	0.099(*)

* $P < .01$, ** $P < .05$, *** $P < .001$

무만족도가, $p < .001$ 수준에서는 상사관계가 통계적으로 의미 있는 차이를 나타냈고, $p < .01$ 수준에서 직무자체, 근무환경이 통계적으로 의미 있는 차이를 보였다. 상대적으로 자아실현, 동료관계에서는 통계적으로 의미 있는 차이가 나타나지 않았다.

(2) 교직경력에 따른 직무만족 요인별 비교

교직경력별에 따라 직무만족 요인별 반응을 분석한 결과는<표 IV-12>와 같다.

전체적으로 교직경력 1~4년 교사집단의 직무만족도가 가장 높게 나타났으며, $p < .05$ 수준에서 동료관계가 통계적으로 의미 있는 차이를 보였고, 자아실현, 직무자체, 상사관계, 보상체제, 근무환경은 $p < .001$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 차이를 보였다. 그러므로 교육경력에 따라서 모든 직무만족 요인의 만족수준은 다르다고 할 수 있다.

이 결과로 보아 교직경력 1~4년의 신입교사들은 초임자로서 자신들의 직무에 대한 호기심과 직무수행, 직무에 따른 문제해결 과정에서의 긍정적인 자세가 엿보인다고 하겠으며, 자신들의 직무에 대한 의욕과 열성이 이미 직무에 익숙해져 있는 고경력 교사들에 비해 매우 높다고 생각된다.

<표 IV-12> 교직경력에 따른 직무만족 요인별 비교

구 분	교직경력(평균)				F-값	df	p-value
	1~4	5~10	11~20	21~			
자아실현	3.0	2.7	2.7	2.8	8.998	3	0.000(***)
동료관계	3.0	2.6	2.8	2.8	3.243	3	0.022(**)
직무자체	4.0	2.8	2.8	3.0	4.979	3	0.002(***)
상사관계	2.6	2.3	2.4	2.6	4.117	3	0.007(***)
보상체제	2.6	2.4	2.2	2.3	8.187	3	0.000(***)
근무환경	2.0	2.1	2.1	2.3	4.300	3	0.005(***)
전 체	2.7	2.5	2.5	2.6	8.481	3	0.000(***)

P<.05, *P<.001

(3) 설립형태에 따른 직무만족 요인별 비교

학교설립별에 따른 직무만족 요인별 반응 분석결과는 <표IV-13>과 같이 나타났다.

직무자체, 보상체제에서만 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났다. 전체적으로는 공립학교 교사의 평균은 2.5362, 사립학교 교사의 평균은 2.5946으로 공립학교 교사보다 사립학교 교사의 직무만족도가 더 높

은 것으로 나타났다. 이는 정기적인 인사이동으로 새로운 업무를 접하여 부담감을 가져야 하는 공립교사들에 비해 사립교사들은 자신의 업무에 이미 익숙해있어 직무수행에 따른 새로운 부담이 없으며 모든 환경에도 이미 익숙해 있기 때문이라 생각된다.

<표Ⅳ-13>설립형태에 따른 직무만족 요인별 비교

구 분	설립별(평균)		F -값	df	p-value
	공립	사립			
자아실현	2.7	2.8	1.475	1	0.225
동료관계	2.8	2.8	0.731	1	0.393
직무자체	2.8	2.9	3.475	1	0.063(*)
상사관계	2.4	2.5	2.588	1	0.109
보상체제	2.3	2.4	3.491	1	0.062(*)
근무환경	2.1	2.1	0.949	1	0.331
전 체	2.5	2.6	2.608	1	0.107

*P<.01

(4) 직위에 따른 직무만족 요인별 비교

중학교 교사들의 직위별 직무만족도를 요인별로 분석한 결과<표Ⅳ-14>와 같이 나타났다.

p<.05 수준에서 직무자체, p<.001 수준에서 상사관계, 근무환경이 통계적으로 의미 있는 차이를 보였고, 자아실현, 동료관계, 보상체제에서는 통계적으로 의미 있는 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 직위에 따라 자아실현, 동료관계, 보상체제에 대한 직무만족 수준은 비슷하다고 할 수 있으나, 직

무자체, 상사관계, 근무환경에 대한 직무만족 수준 및 전체 만족수준은 직위에 따라 다르다고 할 수 있다. 전체적으로 부장교사가 교사보다 직무만족 수준이 높게 나타났고 보상체제에서만 교사가 부장교사에 비해 만족도가 높은 것으로 나타났다.

<표Ⅳ-14> 직위에 따른 직무만족 요인별 비교

구 분	직 위(평균)		F -값	df	p-value
	부장교사	교사			
자아실현	2.8	2.8	1.670	1	0.197
동료관계	2.8	2.8	0.272	1	0.602
직무자체	3.0	2.9	6.441	1	0.012(**)
상사관계	2.6	2.3	10.512	1	0.01(***)
보상체제	2.3	2.3	0.535	1	0.465
근무환경	2.3	2.1	10.706	1	0.01(***)
전 체	2.6	2.5	6.216	1	0.013(**)

P<.05, *P<.001

(5) 상관분석

중학교 교사들의 비공식조직과 직무만족도의 하위요인별 상관관계를 분석한 결과는 <표Ⅳ-15>과 같이 나타났다.

5가지의 비공식조직 활동에 대한 항목과 직무만족 요인간의 상관관계를 정리한 것으로 상관계수의 유의성 검정결과 비공식조직 활동에 대한 항목과 직무만족 요인간의 상관관계를 정리한 표이다.

상관계수의 유의성 검정결과 비공식조직 활동의 참여도, 필요성, 만족도,

순기능, 역기능에 대한 항목과 직무만족요인 사이의 상관관계는 유의수준 $p<.05$ 보다 작으므로 통계적으로 의미 있는 차이를 보이고 있다.

비공식조직의 참여정도와 자아실현, 동료관계, 직무자체는 $p<.001$ 수준에서, 상사관계는 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 비공식조직에 대한 필요성과 자아실현, 동료관계, 직무자체는 $p<.001$ 수준에서 상사관계는 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 정적 상관관계가 나타났다.

<표 IV-15> 비공식조직 활동과 직무만족도와의 상관분석

구 분	비공식조직의 참여정도	비공식조직의 필요성	비공식조직에 대한 만족도	비공식조직의 순기능	비공식조직의 역기능
자아실현	.18567(***)	.3522(***)	.3339(**)	.3859(***)	-.1196(**)
동료관계	.1732(***)	.3484(***)	.3156(***)	.3534(***)	-.2584(***)
직무자체	.2117(***)	.3248(***)	.3519(***)	.3710(***)	-.1814(***)
상사관계	.0875(*)	.1144(**)	.1764(**)	.1981(***)	-.1254(**)
보상체제	-.0191	.0843	.1197(**)	.1981(***)	.0302
근무환경	.0711	.0487	.0490(*)	.0557	-.0090
진 체	.160(**)	.303(**)	.322(**)	.359(**)	-.161(**)

* $P<.01$, ** $P<.05$, *** $P<.001$

그 외에도 비공식조직에 대한 만족도, 순기능, 역기능에서도 통계적으로 의미 있는 상관관계가 나타났다.

이상과 같이 중학교 교사들의 비공식조직과 직무만족도와의 상관관계를 분석한 결과 비공식조직과 직무만족도는 매우 정적인 상관관계가 있음을 알 수 있다. 따라서 비공식조직 활동을 통하여 교사의 직무만족도가 높아진

다고 할 수 있다. 특히 비공식조직 활동의 순기능(스트레스 해소, 수직체제의 완화, 의사소통의 효율적 통로)이 교사의 직무만족도에 많은 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한 비공식조직 활동은 보상체제와 근무환경에 대한 직무만족 부분에는 별로 영향을 주지 않는다고 할 수 있으나 자아실현, 동료관계, 직무자체, 상사관계에 대한 직무에는 긍정적으로 영향을 주고 있다고 하겠다.

V. 요약 및 결론

1. 요약

본 연구는 중학교 교사들의 비공식조직과 직무만족도 간의 관계를 알아보려는 데에 그 목적이 있다. 이 목적을 달성하기 위해 선행연구 논문 및 각종 문헌을 통해 중학교 교사들이 접하고 있는 비공식조직의 실태, 교사들의 태도, 비공식조직의 순기능과 역기능을 알아보았고 직무만족에 관련된 이론 및 직무만족의 하위요인인 자아실현, 동료관계, 직무자체, 상사관계, 보상체제, 근무환경 등 하위요인에 대해 연구하였다.

본 연구의 방법은 선행연구 논문 및 관련문헌 중심으로 사전 연구를 실시하였고 질문지는 이춘화(1996), 강강찬(1997)의 석사학위 논문에서 사용된 질문지와 선행연구 및 문헌연구를 통해 연구한 내용을 바탕으로 작성하였으며 중학교 교사 20명을 대상으로 예비검증을 실시하였다.

질문지의 구성은 기초질문 4문항과 비공식조직에 대한 내용으로 비공식조직의 실태를 알아보기 위한 3문항, 교사들의 태도 3문항, 비공식조직의 기능에 대한 5문항과 직무만족도를 알아보기 위한 자아실현, 동료관계, 직무자체, 상사와의 관계, 보상체제, 근무환경 등 19문항으로 구성되어 있다.

본 연구의 모집단은 부산광역시에 소재하고 있는 중학교 교사들이며, 표본은 부산광역시 6개 교육구청 별로 공·사립 각 1개교씩 교사 수 45명 이상이 되는 2개 학교를 의도적 표집 방법으로 선정하였다. 또한 총 12개 학교의 현원 수에 따라 480부의 질문지를 배부하였고, 질문지는 각 학교를 직접 방문하여 배부와 회수를 하였으며, 회수된 질문지 421부 중 사용 가능한 373(77.7%)부를 유효자료로 사용하였다.

표집된 자료는 통계 프로그램 패키지 SPSSWIN 을 이용하여 빈도분석, 분산분석(ANOVA), χ^2 (chi-Square), t검증을 실시하였고 그 결과는 다음

과 같다.

(1) 중학교 교사들의 비공식조직의 실태

첫째, 중학교 교사들이 가장 많이 참여하고 있는 비공식조직의 유형은 전체적으로는 동교과, 동학년, 취미·오락·기호 순으로 나타났고 남 교사는 남 교사모임, 동 교과모임, 동 학년 순이었으며 여교사는 동 교과, 동 학년, 취미·오락·기호 순이었다. 설립별로는 공립이 동 학년, 동 교과, 전근무교 모임 순이었고 사립은 동 교과, 취미·오락·기호모임이 높은 반응으로 나타났다. 직위별로 보면 부장교사, 교사 모두 동 교과, 동 학년, 취미·오락·기호모임이 높은 반응을 보였다.

둘째, 비공식조직에서 토의되는 화제는 성별, 교직경력, 설립별, 직책에 따라 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났는데 전체적 반응은 우연히 제기되는 화제, 제자에 대해, 취미·오락·기호에 대한 순으로 나타났다. 성별로는 남 교사가 취미·오락·기호, 우연히 제기되는 화제, 제자에 대해 순이었고 여교사는 우연히 제기되는 화제, 제자에 대해, 취미·오락·기호에 대한 순이었으며 교직경력 1~4년과 5~10년의 교사들은 제자에 대해, 11~20년과 21년 이상의 교사들은 우연히 제기되는 화제가 가장 반응이 높았다.

설립별로는 공립은 우연히 제기되는 화제, 제자에 대해, 취미·오락·기호, 순이었고 사립은 우연히 제기되는 화제, 취미·오락·기호, 제자에 대한 순으로 비슷한 반응을 나타냈고 직위별 역시 부장교사, 교사 모두 우연히 제기되는 화제, 제자에 대해, 취미·오락·기호에 대한 순으로 나타났다.

셋째, 비공식조직에 참여하게 된 목적을 분석한 결과 성별, 설립별에 따라서는 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났으나 교직경력, 직책에 따라서는 그 목적이 동일한 것으로 나타났다. 전체적인 반응은 친목도모를 위해서, 자기발전을 위해서, 업무에 대한 조언이나 충고가 필요해서 순으로 나

타났다.

넷째, 비공식조직에 참여하게 된 동기를 분석한 결과 성별, 경력별, 설립별, 직책별에 상관없이 비공식조직에 참여하게된 동기는 같다고 할 수 있는데 전체적으로는 우연히, 의도적으로, 남의 권유로 순이었으며 경력별에서는 5~10년 경력의 교사집단에서만 의도적으로, 우연히의 순으로 나타났다.

다섯째, 비공식조직의 필요성을 분석한 결과를 보면 성별에 따라서는 다르게 인식하고 있음이 나타났는데, 여교사가 남교사에 비해 비공식조직의 필요성을 더욱 크게 인식하고 있었으며, 교직경력별에서는 경력 1~4년 교사집단이, 설립별에서는 공립교사가 사립교사보다, 직위별에서는 교사집단이 부장교사보다 그 필요성을 더 크게 인식하고 있었다.

여섯째, 비공식조직 활동에 참여 후 만족감을 보면 설립유형에 따라서는 그 정도가 달리 나타났는데 공립이 사립에 비해 그 만족감이 더 높은 것으로 나타났다.

일곱째, 비공식조직 활동의 참여정도를 분석한 결과 성별, 교직경력별, 설립유형에 따라 그 참여정도가 다르게 나타났는데 남교사가 여교사보다 높게 나타났으며 경력 21년 이상의 교사가 가장 참여도가 높고 공립이 사립보다 높게 나타났다.

여덟째, 비공식조직의 순기능을 분석한 결과 교육경력에 따라 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났으며, 경력1~4년의 교사집단이 순기능적 측면에서 가장 높은 반응을 나타냈다.

아홉째, 비공식조직의 역기능을 분석한 결과 설립별, 직책별로 그 인식이 달리 나타났으며 공립이 사립보다, 부장교사가 교사보다 역기능적 측면이 약하게 나타났다.

(2) 중학교 교사들의 직무만족도

중학교 교사들의 직무만족도를 분석하기 위하여 각 하위요인별 직무만족도 경향을 분석하였다.

첫째, 교사의 성별에 따라 직무자체, 상사관계, 보상체제, 근무환경 등에서 직무만족 수준의 차이가 있는 것으로 나타났다. 남교사의 전체 평균은 2.6097으로 전체평균 2.5431의 여교사보다 만족도가 높은 것으로 나타났다.

둘째, 교직경력에 따른 직무만족도는 자아실현, 동료관계, 직무자체, 상사관계, 보상체제, 근무환경 등 전반에 걸쳐 통계적으로 의미 있는 차이가 있는 것으로 나타났다. 경력 1~4년 교사집단과 21년 이상의 교사집단에서 만족도가 대체로 높게 나타났고 상대적으로 5~10년, 11~20년 경력의 교사집단에서는 낮게 나타났다.

셋째, 설립형태에 따른 직무만족도는 공·사립 각각 2.5362와 2.5946으로 나타나 사립이 공립보다 조금 높은 수준의 만족도를 보였다.

넷째, 직위에 따른 직무만족도는 부장교사가 교사보다 직무자체, 상사관계, 근무환경에 대한 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

(3) 비공식조직과 직무만족도와의 상관관계

중학교 교사들의 비공식조직과 직무만족도와의 관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 중학교 교사들의 비공식조직과 직무만족 하위 요인별과의 관계에서 비공식조직 활동의 참여도, 필요성, 만족도, 순기능, 역기능에서 통계적으로 의미 있는 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서 비공식조직 활동을 통하여 교사들의 직무만족도가 높아진다고 볼 수 있으며, 특히 비공식조직 활동의 순기능 측면(스트레스 해소, 수직체제의 완화, 의사소통의 효율적 통로)이 교사의 직무만족도에 많은 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 비공식조직과 직무만족도의 상관관계를 세부적으로 살펴보면 자아

실현, 동료관계, 직무자체, 상사관계에 있어서는 직무만족도를 높여준다고 할 수 있으며 보상체제는 일부만, 근무환경은 관계가 거의 없음을 알 수 있다.

2. 결론

이상과 같이 중학교 교사들의 비공식조직과 직무만족도에 대한 분석결과에서 다음과 같은 결론을 얻을 수 있다.

가. 중학교 교사들이 가장 많이 참여하고 있는 비공식조직의 유형은 동교과 모임, 동학년 모임, 취미·오락·기호 순이며 비공식조직 내에서 토의되는 화제는 우연히 제기되는 화제, 제자에 대해, 취미·오락·기호, 자녀에 대한 순으로 나타났다. 이 결과에서 교사들은 자신들이 속한 비공식조직 모임을 통해 서로간의 생각과 정보를 교환하고 제자에 대한 토의와 취미·오락·기호에 대한 동질감 등으로 흥미와 신뢰감을 쌓아 감을 알 수 있다.

나. 중학교 교사들은 비공식조직에 주로 우연히, 의도적으로 참여하여 그 목적을 친목도모, 자기발전, 업무에 대한 조언이나 충고, 취미활동 등에 두고 있어 상호간의 정보교환, 상부상조, 친근성, 친밀한 감정의 소통 등 그 관계를 유지하여 비공식조직 활동을 통해 경직된 사무적 관계가 아닌 인간적인 관계로의 발전을 바라고 있음을 알 수 있다.

다. 비공식조직 활동의 기능에서 긍정적인 순기능의 측면이 부정적인 역기능에 비해 강하게 나타났다. 특히 비공식조직 활동의 순기능 측면인 스트레스 해소, 수직체제의 완화, 의사소통의 효율적 통로 등이 교사의 직무만족도에 많은 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

비공식조직에는 항상 순기능과 역기능이 동시에 존재하고 있으므로 학교

경영자는 순기능 측면에서 비공식조직 활동을 이해하고 지원, 장려하며 역기능 측면을 파악하여 보완하고 교사발전과 인화차원에 지대한 관심을 기울여 학교경영에 있어 효율적인 지도력을 발휘해야 할 것이다.

3. 제언

본 연구의 결과를 토대로 다음과 같은 제언을 한다.

첫째, 어떤 공식조직이든 그 내부에는 비공식조직이 형성되기 마련이며 그것은 공동 목적을 이루기 위한 공식조직의 업무상에서 나타날 수 있는 여러 가지 문제점을 부드럽게 개선하며 지극히 인간적인 관계로 이루어지기 때문에 교사들은 비공식조직에 참여하여 형식에 얽매이지 않고 유대를 돈독히 하여 더욱 효율적인 직장생활을 할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

둘째, 학교 경영자는 본 연구에서 나타났듯이 비공식조직이 교사들의 직무만족에 끼치는 영향이 매우 크다는 것을 인식하여 교사들의 비공식조직을 긍정적으로 인정하고 포용하여 순기능적 측면을 살려 효과적인 학교경영에 힘써야 할 것이다.

셋째, 비공식조직에 참여하고 있는 교사들은 비공식조직의 역기능적인 측면에서 과감히 탈피하여 성숙한 직장인으로서 사명감과 직업의식을 가지며 책임감과 자긍심을 가질 수 있도록 스스로 노력하여 직무만족도를 높여야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강강찬(1997) : ‘학교 내 비공식조직 활동과 직무만족도와의 상관관계 연구’ 석사학위논문, 경희대학교 교육대학원
- 강성빈(1996) : ‘중학교 교사들의 비공식조직에 관한 연구’
석사학위논문, 청주대학교 교육대학원
- 김영봉(1989) : ‘비공식조직이 학교경영에 미치는 영향에 관한 연구’
석사학위논문, 강원대학교 교육대학원
(Leorahd R. Sayles, *Behavior of Industrial Word Groups*,
New York ; John Wiley & Sons, 1958, pp.7~40)
- 김운태(1985) : ‘조직론’ 서울-박영사
- 김종철(1987) : ‘교육행정의 이론과 실제’ 서울-교육과학사
- 김창걸(1996) : ‘교육행정학 및 교육경영 신강’ 서울-형성출판사
- 김춘화(1996) : ‘초등교사의 비공식적 조직활동과 직무만족 및 응집성과의 관계’ 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원
- 남정걸(1986) : ‘교육조직행위론’ 서울-배영사
- _____ (1992) : ‘교육행정 및 교육경영’ 서울-교육과학사
- 문용성(1990) : ‘교사들의 비공식조직에 관한 연구’
석사학위논문, 고려대학교 대학원
- 박병희(1987) : ‘교사의 직무만족도에 관한 일 연구’
석사학위논문, 연세대학교 교육대학원
- 박연호(1993) : ‘인간관계론’ 서울-박영사

- 백현기(1982) : ‘교육행정의 기초’ 서울-박영사
- 서울대학교 사범대학 연구소 (1981) : ‘교육학 용어사전’ 서울-배영사
- 신중식(1990) : ‘현대교육행정학’ 서울-교육출판사
- 신유향(1992) : ‘조직행위론’ 서울-다산출판사
- 신화수(1994) : ‘학교조직의 집단응집성과 교사의 직무만족과의 관계’
석사학위논문, 경북대학교 대학원
- 안근석(1986) : ‘직무특성과 직무만족과의 관계성’
박사학위논문, 중앙대학교 대학원
- 오석홍(1986) : ‘조직이론’ 서울-박영사
- 유영옥(1997) : ‘행정조직론’ 서울-학문사
- 유종해(1995) : ‘현대행정학’ 서울-박영사
- 이학규(1992) : ‘비공식조직을 통한 교사활동에 관한 연구’
석사학위논문, 관동대 교육대학원
- 이형행(2000) : ‘교육행정’ 서울-문음사
- 임창희(1995) : ‘조직행동’ 서울-학현사
- 조석준(1994) : ‘조직론’ 서울-법문사
- 최성규(2000) : ‘비공식조직이 인간관계와 의사결정에 미치는 영향에 관한 연구’ 석사학위논문, 경상대학교 행정대학원
- 한승희(1993) : ‘교사의 비공식조직과 직무만족도와의 관계’
석사학위논문, 성신여자대학교 교육대학원

< 부 록 >

질 문 지

안녕하십니까?

교육현장에서 애쓰시는 모든 선생님께 경의를 표합니다.

본 설문지는 ‘중학교 교사들의 비공식조직 활동과 직무만족도간의 상관관계’를 연구하기 위한 것입니다. 중학교에 근무하시는 선생님께서 평소에 느끼고 있는 비공식조직과 직무만족도에 대한 의견을 주시면 감사하겠습니다.

이 설문지에 대한 선생님의 응답은 연구에 중요한 자료가 되며 교직 발달에 영향을 줄 수 있는 연구이므로 상세히 읽으시고 솔직히 답해 주실 것을 부탁 드리오며 여기에서 얻어지는 자료는 본인의 연구 목적 외에는 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

선생님의 앞날에 무궁한 발전 있으시길 기원합니다.

2002. 1.

부경대학교 교육대학원 교육행정전공

김 현 숙 드림

※ 선생님에 대한 기초 질문입니다. 해당란()에 ‘V’표 하여주십시오.

- | | | |
|----------------|------------|-----------|
| 1. 성 별 : | ①__남 | ②__여 |
| 2. 교직경력 : | ①__1년-4년 | ②__5년-10년 |
| | ③__11년-20년 | ④__21년 이상 |
| 3. 설 립 별 : | ①__공립 | ②__사립 |
| 4. 직 위 : | ①__부장교사 | ②__교사 |

※ 다음은 비공식조직에 대한 질문입니다.

1. 선생님께서 학교생활을 하면서 참여하고 계시는 비공식조직 모임의 종류를 참여순대로 세 가지만 'V'표 하여 주시고, 그 참여 정도를 밝혀 주십시오(전임교 및 현 근무교 모두 포함).

모임의 종류	참 여 정 도
__1 남교사 모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__2 여교사 모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__3 종친회	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__4 동년배	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__5 동학년	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__6 동교과	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__7 동창회	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__8 동향	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__9 계모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__10 취미,오락,기호	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__11 종교모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__12 전임교, 현임교 발령동기 모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__13 신입교사 모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__14 전 근무교 모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__15 처녀,총각 모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__16 자녀관계 모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__17 사회봉사활동 모임	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번
__18 기타 참여 모임 (모임)	__전혀 __어찌다가 __가끔 __자주 __매번

2. 선생님께서 비공식조직에 참여하게 된 동기는 무엇입니까?

- ①__의도적으로 ②__우연히
③__남의 권유로 ④__소의 당할까봐 억지로

3. 선생님께서 참여하고 계시는 비공식조직의 화제 중 가장 비중이 큰 것은 어느 것입니까?(한 가지만)

- ①__ 별 특징 없이 우연히 제기되는 화제
- ②__ 동료 교사들에 대해
- ③__ 관리자(교장, 교감)에 대해
- ④__ 제자에 대해
- ⑤__ 교원 인사에 대해
- ⑥__ 업무분장에 대해
- ⑦__ 학교경영에 대해
- ⑧__ 학술 토론에 대해
- ⑨__ 국가에 대해
- ⑩__ 정치인에 대해
- ⑪__ 부모에 대해
- ⑫__ 교원단체에 대해
- ⑬__ 자녀에 대해
- ⑭__ 교사 처우에 대해
- ⑮__ 비공식조직에 대해
- ⑯__ 지역사회(학구)에 대해
- ⑰__ 가족에 대해
- ⑱__ 취미, 오락, 기호에 대해
- ⑲__ 기타

4. 선생님께서 비공식조직에 참여하시는 목적은 무엇입니까?

- ①__자기 발전을 위해서
- ②__친목도모를 위해서
- ③__업무 또는 다른 방면에 조언이나 충고가 필요해서
- ④__취미활동을 하기 위해서
- ⑤__업무에 대한 정보를 얻기 위해서
- ⑥__소외감을 느끼지 않기 위해서
- ⑦__욕구 불만을 해소하기 위해서
- ⑧__권익 보호를 위해서
- ⑨__뭇 돈 마련 같은 금전적인 이득을 얻기 위해서
- ⑩__기타()

5. 비공식조직의 필요성을 어느 정도로 느끼고 계십니까?

- ①__전혀 필요하지 않다. ②__대체로 필요하지 않다.
③__대체로 필요하다. ④__절대로 필요하다.

6. 비공식조직활동에 참여하신 후 그 날 활동에 대해 만족하십니까?

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그렇다. ④__매우 그렇다.

7. 비공식조직 활동을 함으로써 심리적으로 안정을 얻는다고 생각하십니까?

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

8. 비공식조직활동이 학교현장의 엄격한 수직적 체제에 따른 딱딱함을 완화시켜 준다고 생각하십니까?

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

9. 비공식조직활동은 학교생활을 하는 데 의사소통의 효율적인 통로가 된다고 생각하십니까?

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

10. 비공식조직활동으로 인해 뜬소문이나 근거 없는 거짓정보가 유포되는 경우가 있다고 생각하십니까?

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

11. 비공식조직으로 인해 학교 내에 파벌조성의 위험성이 있다고 생각하십니까?

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

※ 다음은 직무만족도에 관한 질문입니다. 해당란에 'V'표 하여 주십시오.

1. 나는 학생을 교육하면서 성취감을 느끼며 그에 대해 만족한다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

2. 나는 교직에 대해 매우 보람된 직업이라고 생각하며 자부심을 가지고 있다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

3. 교직 생활을 하면서 새로운 지식과 기술에 대해 배울 기회가 있다고 생각한다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

4. 교직은 나 자신의 능력과 창의력을 충분히 발휘해 볼 기회를 준다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

5. 학교생활에서 나의 애로사항을 도와줄 동료교사가 있다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

6. 현재 근무하고 있는 학교는 동료간에 허물이 없고 인화가 잘 되며, 업무 추진에 있어 동료간의 협조가 잘 이루어져 직장분위기가 매우 좋다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

7. 나는 직장에 대해 강한 소속감을 가지고 있다.

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

8. 수업이나 특별활동, 생활지도 등 학생과 연계된 일에 즐겁게 참여한다.

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

9. 교직에 몸담고 있다는 사실에 대해 안정된 마음과 편안함을 느끼고 있다.

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

10. 학교생활을 하면서 모든 학교 일에 협조적이며 남보다 힘든 일도 적극적으로 맡을 수 있다.

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

11. 현재 근무하고 있는 학교의 관리자는 교사들의 개인적인 인격을 존중해 준다.

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

12. 현재 근무하고 있는 학교의 관리자는 교사들의 개인적인 어려움을 염려해주고 의논의 대상이 되어 준다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

13. 현재 근무하고 있는 학교의 인사행정, 근령, 업무분장 등의 관리가 공정하다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

14. 교사라는 직업을 가지고 있기 때문에 사회적으로 사람들로 부터 인정을 받고있다고 생각한다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

15. 교직도 능력 있고 성실하게 일한다면 타 직업만큼 승진과 보수가 보장된다고 생각한다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

16. 현 근무교에서는 직무 수행 중 따르는 발병, 사고 및 모든 불상사에 대해 적절한 보상을 해준다.

- ①__전혀 그렇지 않다. ②__대체로 그렇지 않다.
③__대체로 그런 편이다. ④__매우 그렇다.

17. 현재 근무하고 있는 학교의 시설이 만족할만하다.

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

18. 학생을 교육하는 일과 관련 없는 잡무에 시간을 빼앗기지 않는다.

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

19. 현재 근무하고 있는 학교는 필요한 교육자료 등을 적시에 부족함 없이 공급해준다.

①__전혀 그렇지 않다.

②__대체로 그렇지 않다.

③__대체로 그런 편이다.

④__매우 그렇다.

◆ 대단히 감사합니다.