

유 향 산 교수지도  
박사학위 청구논문

중학교 교육과정 운영조직의 재구조화에  
관한 연구

2006

성신여자대학교 대학원

교육학과

백 승 옥

# 중학교 교육과정 운영조직의 재구조화에 관한 연구

유 향 산 교수지도

이 논문을 박사학위논문으로 제출함

2005년 11월

성신여자대학교 대학원

교육학과

백 승 옥

# 인 준 서

백승옥의 박사학위논문을 인준함

심사위원\_\_\_\_\_ ①

심사위원\_\_\_\_\_ ①

심사위원\_\_\_\_\_ ①

심사위원\_\_\_\_\_ ①

심사위원\_\_\_\_\_ ①

성신여자대학교 대학원

## 논문개요

오늘날 전 세계는 정보의 생산과 공유가 국가경쟁력 및 개인경쟁력의 기반이 되는 지식기반사회를 이루고 있다. 지식이 사회 가치 창출의 원천이 되는 지식기반사회에서는 새로운 지식을 창출하고 활용하는 인간의 인적 자원을 개발하는 교육의 역할이 보다 강조되는 글로벌 세계사회이다.

현행 각급학교 교육과정을 운영하는 학교조직은 그 배경이, 2000년에 초등학교를 시작으로 2001년에 중학교, 2004년에 고등학교까지 적용되어 실시되고 있는 제7차 교육과정으로서 21세기 지식기반사회를 대비하고 세계화 시대를 주도할 정보화 소양을 갖춘 자율적이고 창의적인 인간을 육성하는 것을 기본방향으로 설정한 특성을 가진 수업중심의 학교조직이다.

따라서 제7차 교육과정이 창의적인 인간을 육성하고자 하는 목적을 달성하기 위해서는 전반적인 학교 운영조직이 능동적으로 조직되어야 한다. 학교 조직이 궁극적으로 수업의 질을 향상시키기 위해서는 소위 학교조직 품질관리를 제대로 시행하려면, 수업(instructional activities)을 관리하는 조직이 비수업조직, 즉 중앙집권적인 국가나 지방 또는 학교로부터의 명령과 통제 위주의 관료체제하에서 벗어나서 자율적 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 조직, 즉 각 단계별 단위조직의 책임 구조형으로서의 팀조직 형태로 학교조직이 변형되어야 한다고 본다.

그러나 현행 학교 운영조직은 이러한 교육목적 달성을 위한 교육활동을 전개하기보다는 정부의 교육정책과제 수행을 위해 비수업 활동을 전개하는 운영속에서 제7차 교육과정이 운영되고 있는 실정이다. 학사운영, 교과지도, 학년운영, 행정업무 등이 수업과 비수업의 운영이 혼재되어 있는 형태이어서 학교운영의 기대효과가 문제로 제기되는 바이다.

현행 혼재된 상태의 비수업 중심의 행정업무는 사무분장 자체가 상급기관의 지시와 요구를 이행하는 데에 중점을 두게 된다. 따라서 교사들의 교육적 역량을

발휘하지 못하고 형식적인 행정업무 처리 정도에 그치고 있다.

이러한 전통적인 관료적·위계적 성격의 학교 조직 운영은 더 이상 제7차 교육과정 운영에는 적합하지 않다고 생각한다. 교사들의 전문성 신장과 교육적 역량의 발휘를 통한 교육의 내실화를 이루기 위해서는 지금의 비수업중심의 교육과정 운영조직으로부터 수업중심의 교육과정 운영조직으로 변화되어야 하는 사회적 요구가 현실화되고 있다. 이러한 요구에 부응하는 모델은 이미 대학이나 기업에서는 실행되고 있고, 그 효과를 극대화하고 있는 실정이다. 따라서 이미 그들이 이러한 효과를 보고 있는 팀조직으로의 운영을 각급학교 제7차 교육과정 운영조직이 적용하여야 한다고 본다.

이러한 배경을 중심으로 본 연구는 제7차 교육과정 운영조직이 기존의 관료조직 속에서, 즉 비수업형 조직 속에서 운영되고 있는 상황을 분석하고 수업형 조직인 팀조직을 도입할 것을 시사하는 연구를 하였다.

이를 위해 현재의 중학교 조직의 특성인 관료제중심 조직의 특성, 사회체제중심 조직의 특성 그리고 공동체중심 조직의 특성을 분석하고, 이를 다시 현행 학교 운영조직을 수업조직과 비수업조직으로 나누어 분석하였다.

이에 따른 학교 운영조직 모델로 개발하기 위하여 서울시에 소재한 중학교 중에서 교육청별로 공, 사립 1개교 씩 임의 추출하여 22개 학교의 운영조직을 분석하고 대학과 기업체의 팀제 운영 내용을 통해 중학교 운영조직에 팀제조직을 반영해보고자 하였다.

따라서 본 연구를 통해서 얻어진 결과는 다음과 같다.

첫째, 현행 학교 운영조직은 수업조직이 아니고 비수업조직이라는 점이다. 학생운영, 교사운영, 학교운영 측면에서 모두 외부의 중앙 지방조직에서 나온 명령 하달식 조직이다. 결국 학생과 교사, 학교의 자율성이 부재된 상태인 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 수업조직인 팀제 모형을 개발하였다.

셋째, 중학교는 고등학교 및 대학 더 나아가 기업조직에서 일반화되고 있는 팀조직으로 변형되어야 하는 시사점을 제공하고 있다. 즉 중학교조직은 고등학교·

대학교와 연계되는 시발점으로서 중, 고, 대학이 연계되는 연계조직화로 나가야 한다.

따라서 본 연구를 통해 시사하고자 하는 바는 다음과 같다.

현재의 중학교 운영조직은 서울시교육청이 제시한 예시안인 교육과정 중심의 운영조직을 따르는 것으로서 교무분장 조직에 교수·학습조직이 가미된 형태를 보이고 있어 실질적인 교수·학습 활동을 하기엔 어려움이 따른다. 앞으로 중학교 운영조직은 팀제의 장점을 살려 조직의 유연성과 정보의 공유를 할 수 있는 팀조직인 교과교육팀을 구성함이 요구된다.

이를 위해서는 무엇보다도 교사들이 학교교육의 본연업무인 교수활동에 전념할 수 있도록 행정적 업무인 공문을 경감하는 방안과 수업시수의 감축 등의 제도적 개선이 무엇보다도 뒤따라야 할 것이다. 또한 교수 행위에 대한 반성과 토의, 협동을 할 수 있는 시간 제공을 위해 교사의 사무는 행정실로 과감히 이관하여야 하며 동일교과 교사들 간의 팀워크, 교과협의회를 수시로 할 수 있는 교무실의 공간 확보와 더불어 교사의 전문성 신장을 위해 학교 안·밖으로 지원체제가 적극적으로 갖추어져야 할 것이다.

본 연구는 앞으로 교사들이 수업활동에 집중할 수 있도록 행정적 공문을 경감하는 방안을 마련하고, 팀제 운영에 따른 연수기회가 부여되어, 시범적인 팀조직 운영을 통해 성공적인 경험을 기반으로 점진적으로 팀체제를 확대, 개선해 나갈 수 있는 계기를 제공할 추후 연구를 필요로 하고 있는 연구라고 생각한다.

# 목 차

## 논문 개요

<b>I. 서론</b> .....	1
1. 연구의 배경 및 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	4
3. 연구의 내용 및 방법 .....	5
4. 연구의 범위 및 제한점 .....	5
5. 용어의 정의 .....	5
<b>II. 현행 중학교 조직의 특성</b> .....	7
1. 관료제조직 .....	7
2. 사회체제조직 .....	15
3. 공동체조직 .....	19
<b>III. 중학교 교육과정 운영조직 분석</b> .....	22
1. 수업조직 분석 .....	26
2. 비수업조직 분석 .....	33
3. 교원의 직무실태 분석 .....	48
<b>IV. 중학교 교육과정 운영조직의 재구조화</b> .....	65
1. 팀조직 개관 .....	56
2. 재구조화 방안 .....	91

V. 요약 및 결론 .....	99
1. 요약 .....	99
2. 결론 .....	103

참 고 문 헌  
ABSTRACT  
부        록

## 표 목 차

〈표 1〉 학교조직의 특성 비교 .....	25
〈표 2〉 교무분장 조직 .....	35
〈표 3〉 보직교사 수 배치기준 .....	39
〈표 4〉 중학교 교육청별 교원조직 현황표 .....	40
〈표 5〉 서울의 S중학교의 업무분장표 .....	42
〈표 6〉 현행 중학교 교육과정 운영조직의 특성 종합 분석 .....	47
〈표 7〉 교원 임무별 과업(task) .....	5
〈표 8〉 전통적 기능조직과 팀조직의 차이 .....	58
〈표 9〉 직급체계의 개선 .....	78
〈표 10〉 대학의 팀제 현황 .....	85

## 그림 목차

[그림 1] 연구접근모형 .....	4
[그림 2] Getzels와 Guba의 사회과정 모형 .....	6
[그림 3] Getzels와 Thelen의 사회체제 모형 .....	8
[그림 4] 교육공동체의 구성요소 .....	20
[그림 5] 부산 D중학교 학교교육과정 운영조직 .....	32
[그림 6] 1998년도 교원조직 예시 안 .....	3
[그림 7] 2001년도 교원조직 예시 안 .....	3
[그림 8] 2003년도 교원조직 예시 안 .....	3
[그림 9] 문진형 팀제 모형 .....	63
[그림 10] 프로젝트형 팀제 모형 .....	64
[그림 11] 대부대과제형 팀제 모형 .....	66
[그림 12] 조직 운영 형태 .....	75
[그림 13-1] 중학교 팀제 모형 1 .....	9
[그림 13-2] 중학교 팀제 모형 2 .....	9
[그림 13-3] 중학교 팀제 모형 3 .....	9

# I. 서론

## 1. 연구의 배경 및 필요성

2000년 초등학교를 시작으로 순차적으로 적용되어 2004년 고등학교까지 적용된 제7차 교육과정은 21세기 지식기반사회를 대비하고 세계화 시대를 주도할 정보화 소양을 갖춘 자율적·창의적·도덕적인 인간을 육성하기 위해 기초·기본학력의 증진·자기 주도적 학습 능력의 신장·학습자 중심 교육의 실천에 중점을 두고 있다. 서울시교육청에서 실력과 인성을 갖춘 창의적 인재 육성을 교육지표로 삼고 있는 것이 그 사례이다.

이와 같이 수요자 중심의 교육·창의적 인간 육성의 목적을 이루기 위한 학교의 핵심적 활동인 교육과정 운영의 내실화를 위해서 학교조직 역시 능동적인 교육조직으로 운영되도록 하고 있다. 학교 운영조직이 수업의 질 향상에 기여하기 위해서는 교과별·학년별 운영체제인 수업중심으로 편성·운영되도록 하고 있다. 따라서 제6차 교육과정 운영의 체제하에서, 교육과정 운영이 정비되지 않은 학교 조직 체제하에서 관례상 중앙집권적 명령과 통제 위주의 관료체제를 중심으로 운영되어 온 것은 주지의 사실이다.

그러나 현행 중등학교 행정조직은 학교체제가 여전히 관료적이고 학교조직의 근간인 교원조직은 학사운영, 교과, 학년 등 여러 성격의 조직이 혼재되어 있으며 교수지도조직이 행정조직에 흡수되어 있는 형태이다. 또한 교원조직이 교수·학습활동 중심이 아닌 사무처리(행정업무)위주의 교무분장 중심 즉 행정중심으로 조직되어 있어 교육목표달성을 효과적으로 수행하기 어렵게 되어 있다. 교무분장 중심의 조직은 위계화된 업무분담을 통하여 상급기관의 지시와 요구를 이행하기에 적합하게 되어 있어 교사들의 교수·학습 활동이 저해 받게 되고 교육적 역량

이 발휘되기보다는 행정업무 처리 능력만을 발휘하게 되는 결과를 초래하고 있다. 또한 교사들은 주된 업무인 교수·학습활동과는 무관한 행정업무, 잡무처리에 보내는 시간이 많아서 시간의 낭비와 더불어 교수·학습 기능면에서 효율성이 떨어지고 있다. 따라서 전통적인 관료적, 위계적인 학교조직 및 운영은 더 이상 적합하지 않으며 학생과 학부모들의 다양한 요구를 수용할 수도 없다. 따라서 학교조직은 행정업무 중심이 아니라 교육활동 중심 조직으로 구조적 개혁이 요구된다.

오늘날 많은 기업들이 환경변화에 신속히 적응하고 조직의 유연성을 제고하기 위한 목적으로 전통적 관료주의 체제에서 벗어나 팀제를 도입하고 있다. 또한 대학에서도 총체적 질적 관리 차원에서 학생중심의 서비스와 조직의 유연성을 위해 행정조직에 팀제를 도입하여 변화를 모색하고 있다. 교육인적자원부의 조직에서도 교육현장의 요구에 신속히 대처하기 위해 프로젝트 팀, 태스크포스 등 변화에 대처할 수 있는 미래형 조직의 팀제형 조직형태를 적극 운영하고 있다.

또한 최근에는 학교를 공동체로 보려는 이론이 부각되고 있다.<sup>1)</sup>

단위학교에 책임과 의무를 이양하는 단위학교 책임경영제가 확산되면서 위계를 바탕으로 명령과 지시체계로 이루어진 관료조직으로서의 학교라는 관점에서 벗어나 학교행정가, 교사, 학생, 학부모 등 모든 학교 구성원의 적극적인 참여를 바탕으로 구축된 공동체로서의 학교 관점이 부상하고 있다.<sup>2)</sup> 공동체로서의 학교는 학생을 교육하는 곳이며 교육공동체, 학습공동체로서의 학교의 본질적 목표는 학생의 학업성취도를 향상시키는 것이다. 무엇보다도 교수·학습이 주가 되고 그 외의 학교조직은 교수·학습 활동을 지원하는 역할을 해야 한다. 학생의 성취를 극대화하는 것이 학교조직의 목표라고 볼 때, 이를 달성하기 위해 학교조직은 전통적인 위계적 학교조직운영은 더 이상 적합하지 않으며 이런 사회의 변화에 적

---

1) T. J. Sergiovanni, *Building Community in Schools*, San Francisco: Jossey-Bass, 1994.  
노종희, “교육개혁을 위한 학교공동체구축”, 『교육행정학연구』 14(3), 1996, pp.64-79.

2) 김영화, “공동체로서의 학교”, 『한국교육』 32(2), 2005, p.4.

합한 새로운 학교경영 모형이 필요하게 된다.

지금까지의 학교조직에 관한 선행연구를 살펴보면 엄복섭<sup>3)</sup>은“교육과정 중심 교원조직과 교무분장의 효율적인 운영 방안”에서 교육과정 중심의 교원조직으로 개선하여 교육과정 운영의 내실화와 교육의 질을 높여야 한다고 주장하였다. 또한 조규섭<sup>4)</sup>은“교육과정 중심 교무분장 운영 방안에 관한 연구”에서 현재의 교무분장이 행정업무 중심으로 편성되어 있어 교과외 전문성 확보와 생활지도 강화라는 변화 요구를 수용하지 못하고 있으므로 교육기능의 강화에 초점이 맞추어져야 한다고 하면서 바람직한 교무분장 모형으로 교과중심모형, 담임중심모형, 교과·행정 중첩모형, 교과·생활지도 모형을 들고 있다. 김병갑<sup>5)</sup>, 강순나<sup>6)</sup>, 윤형로<sup>7)</sup> 등도 공통적으로 학교경영조직의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 전문적 조직인 교수지도조직을 중심으로 학교경영이 이루어져야 함을 강조하고 있으나 팀제 조직에 관한 내용은 지금까지 발표된 것이 전무하다고 할 수 있다.

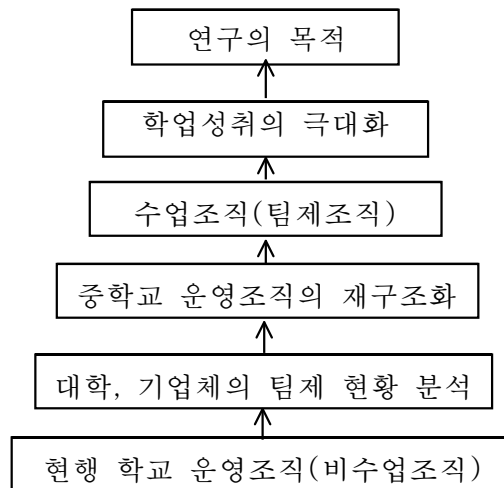
따라서 지식기반사회에서 요구하는 창의적인 인간을 기르기 위한 제7차 교육과정 하에서의 학교의 행정조직은 수요자요, 학습의 주체인 학생을 무엇보다 먼저 생각하는 사회변화에 능동적으로 대처할 수 있는 팀제 조직으로의 전환, 운영이 필요하다고 본다.

## 2. 연구의 목적

- 3) 엄복섭, “교육과정중심 교원조직과 교무분장의 효율적 운영방안”, 석사학위논문, 안양대학교 교육행정대학원, 2003.
- 4) 조규섭, “교육과정중심 교무분장 운영에 관한 연구”, 석사학위논문, 극동대학교 교육대학원, 2002.
- 5) 김병갑, “중등학교 경영조직 유형에 관한 연구”, 석사학위논문, 한국교원대학교 교육대학원, 2001.
- 6) 강순나, “중등학교 경영의 조직계획에 관한 연구”, 석사학위논문, 한국교원대학교 교육대학원, 2000.
- 7) 윤형로, “교육지도중심의 중학교 운영조직에 관한 연구”, 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원, 1998.

학교조직은 학생의 성취를 극대화하는 것이 목표이다. 미래 지식기반사회에 적응할 새로운 창의적 인간을 기르기 위해서는 현재의 전통적인 관료체제에서 벗어나 변화에 신속히 적응하고 유연성을 제고할 수 있는 능동적인 조직으로의 변화가 요구된다.

따라서 본 연구에서는 현재 중학교의 교육과정 운영조직의 실태를 분석하여 문제점을 파악하고, 최근 각 기업체와 대학에서 도입하고 있는 팀제의 효과를 분석하여 중등학교에 대입해 봄으로써 현행 비수업조직인 학교 운영조직을 수업조직, 팀제 조직으로 전환을 시도하는 데 연구의 목적이 있다.



[그림 1] 연구 접근 모형

### 3. 연구의 내용 및 방법

본 연구의 방법은 관련문헌 및 선행 연구의 분석이다. 즉 현행 중학교 교육과정 해설서에 나와 있는 제7차 교육과정의 운영 조직을 분석하고 학교조직에 대한 이론 및 팀제 이론과 운영사례를 국내외의 문헌 및 자료를 통해 분석하였고, 학교 행정조직과 관련한 교육인적자원부와 한국교육개발원의 연구보고서를 참고하였다. 대학행정조직은 대학요람 기구표 및 홈페이지를 참고하였다.

각 학교의 행정조직은 일선학교의 학교교육계획 책자와 해당학교 홈페이지를 통해서 확인하였다.

### 4. 연구의 범위 및 제한점

서울시에 소재한 중학교 중에서 11개 교육청(동부, 서부, 남부, 북부, 중부, 강동, 강서, 강남, 동작, 성동, 성북)별로 공·사립학교 각각 1개교 씩 임의 추출하여 22개 학교의 운영조직을 분석하는 데 국한하였다.

대학과 기업체의 팀제 조직은 일부 대학과 일부 기업체의 팀제 현황을 분석하는 데에 국한되었다.

### 5. 용어의 정의

1) 교육과정 운영조직 - 교육과정 운영조직이라 함은 교육지도조직, 교무분장조직, 운영협의회 등의 조직을 말하며 본 연구자는 교육지도조직을 수업조직으로, 교무분장조직, 운영협의회 등은 비수업조직으로 표현하였다.

2) 재구조화 - 학교교육과 관련된 구성원들을 재구성함으로써 교육의 효과를 높이고 운영을 효율화하는 것으로 학교교육과정 운영조직을 교육의 내실화를 기하기 위해서 교수·학습 활동중심의 교수지도조직으로, 즉 수평적 팀조직으로 개선하는 것을 의미한다.

## Ⅱ. 현행 중학교 조직의 특성

학교란 학생을 교육시키기 위한 목적으로 교육내용을 중심으로 교사와 학생이 상호 작용하는 곳이며 이들의 상호작용을 도와주기 위해서 행정조직이 있게 마련이다. 그러므로 학교에는 학생의 행동을 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 교육목적이 있고 이를 주관하는 교사가 있으며 학생과 교사를 매개하는 교육내용이 있고 이들의 상호작용을 돕는 행정조직이 있는 특수한 조직체를 갖고 있다.<sup>8)</sup>

학교조직은 교육조직의 가장 핵심적 조직으로서 조직 구성원들은 학생과 교사, 학교관리자와 경영자들이며 달성하고자 하는 목표는 학교의 단계, 교과내용, 구성원 각자들이 설정해 놓은 목적에 따라 다르기 때문에 어떤 획일적인 기준을 가지고 분류하긴 어렵다.

본 연구에서는 현행 중학교조직을 크게 관료제(bureaucracy)조직, 사회체제(social system), 공동체(community)조직으로 나누어 각각의 관점에서 분석하고자 한다.

### 1. 관료제조직

현대조직은 어느 조직이나 관료제적 성격이 있다. 학교 역시 교육인구의 증가로 학교가 대규모화되고 급격한 사회 변화와 발전에 따라 여기에 창조적으로 적응하기 위해 새로운 행정기능이 생겨 계속적으로 과업이 증가되며 이와 같은 과업을 효율적으로 처리하기 위해 중앙의 전문화된 관료들에 의해서 새로운 기술

---

8) 김창걸, 「교육조직행위론」, 서울: 형설출판사, 2003, p.128.

등이 일률적으로 보급되고 과업의 수행 및 결과에 대한 책임감이 강조되고 있다. 이와 같은 원인으로 학교도 관료화될 수밖에 없다.<sup>9)</sup>

관료제는 조직의 목적에 필요한 정규 활동은 일정한 방식에 따라 공식적인 직무로 분담되고, 위계질서에 따라 직무가 조직되며, 직무수행은 엄격한 규칙에 의존하게 된다. 특히 업무수행은 공식적이어야 하며 구성원들은 전문자격을 요하고 구성원들의 신분은 정해진 조건하에서 해임이 가능하도록 보장되며 보수 또한 위계적인 직위에 따라 책정되고 지급된다.

이러한 관료제의 특성이 학교조직의 특성과 합치된다는 생각은 대체로 전통적인 학교에 대한 시각들로 다음과 같은 이유 때문이다.

비드웰(Bidwell)<sup>10)</sup>은 교사, 행정가의 역할이 교수 과업(instructional task)과 조정 과업(instructional task)으로 구분되고 업적과 능력에 따라 교직원이 충원되고 임기가 합법적으로 보장되고 역할이 기능적으로 분화되어 있으며 권위의 구조와 의사소통의 통로가 법적으로 규정된 권력에 기초한다. 목표와 공식적인 행동양식이 구체화되어 있기에 구성원들의 자율적인 역할 수행을 제한하기 때문이라고 본다.

이돈희<sup>11)</sup>는 거대한 규모의 공교육을 효율적으로 운영하기 위해선 관료주의적 운영체제가 불가피하게 등장하며 관료주의는 본질적으로 조직, 체제의 합리적 운영원리며 복잡한 과업을 효율적으로 운영하는 원리이지만 이러한 효율성은 복잡한 것을 단순화함으로써 기하게 되는 것이며 결과적으로는 획일주의가 지배할 수밖에 없다고 주장한다. 또한 그 합리성은 교육활동의 목표를 설정하고 실현하는 과정을 통제하는데 작용해야 하는 것이 아니라 제도적 조직이 본질적으로 봉사하는 목적의 실현을 위한 과정의 지원과 조정에서 발휘되어야 한다고 말하고 있다.

---

9) 김창걸, 전계서, p.130.

10) C. E. Bidwell, The school as a formal organization, in J. G. March(ed.), *Handbook of organization*, Chicago: Rand McNally, 1965.

11) 이돈희, 「세기적 전환과 교육학적 성찰」, 서울: 교육과학사, 2003, pp.31-41.

남정걸<sup>12)</sup>은 교육조직에서 나타나는 관료제적 특성을 계층구조, 기능적 분업, 규칙과 규정, 문서주의로 나누어 분석·설명하고 있다.

호이와 미스켈(Hoy & Miskel)은 학교에서의 관료적 조직 구조를 광범위하게 논의하면서 관료제의 개념을 주로 웨버(Max Weber)의 모형에 따라 분업과 전문화, 몰인정성, 권위의 계층화, 규칙과 규정, 과업지향성 등으로 구분하여 제시하고 이들의 순기능적 측면을 다음과 같이 설명하고 있다.<sup>13)</sup>

첫째, 분업과 전문화(division of labor and specialization)란 관료적 조직 구조에 필요한 일상적인 활동을 분배하며, 그것을 공식적인 업무로 부여하는 방법을 의미한다. 왜냐하면 거의 모든 조직의 과업을 한 개인이 수행하기에는 너무나 복잡하여 직위 간에 분업은 능률을 올릴 수 있다고 보기 때문이다. 예를 들면, 학교에서의 과업을 보면 교과수업 면에서 이를 지원하는 행정체제에 이르기까지 분업화가 기초를 이루고 있다. 교육내용이나 교과가 각기 세분화되어 있고 수업활동을 지원하는 행정지원도 교무, 학생, 진로지도 등으로 나뉘어 각기 전문성에 의해 가르치도록 되어 있는 것이다. 교무분장표가 이를 잘 말해 준다. 분업 내에서의 하위 전문성은 초등학교, 중·고등학교와 같은 수준과 그 수준에 따른 국어, 수학, 사회, 과학과 같은 교과목을 근거로 한 것이다. 분업은 그 업무의 전문화를 가져오게 한다. 이것은 결국 구성원들이 그 업무수행에서 그들의 전문적 지식과 기술을 발휘하도록 하기 때문이다. 이와 같은 분업은 조직으로 하여금 사람을 채용할 때 관련분야의 지식과 기술 및 태도를 갖게 하는 근거를 제공하게 한다. 그러므로 분업과 전문화는 전문적인 지식과 기술을 더욱 증대시키게 된다.

둘째, 업무의 몰인정 지향성(impersonal orientation)은 업무 수행에서 객관성을 높이고 공정성을 강화할 수 있다는 데 있다. 관료들은 감정이 아닌 사실에 근거하여 의사결정을 해야 한다는 것이다. 행정가들과 교사들에게 있어서 몰인정성(沒人情性)은 동등한 대우의 보장과 합리성의 촉진에 두었다. 학교조직의 구성원

---

12) 남정걸, 「교육조직행위론」, 서울: 교육과학사, 1993, pp.66-80.

13) 정태범, 「학교경영의 발전과 과제」, 서울: 양서원, 2002, p.403.

으로서의 권리와 의무가 그들을 각기 구속하여 공무집행에서 개인적 사정이나 고충이 고려되기 어렵다. 인간관계에서 사적인 감정표현은 공식적 관계에서 억제된다.

셋째, 권위의 계층(hierarchy of authority)은 관료제에 있어서의 직책은 계층적으로 배열되어 있다는 것이다. 즉 각각 더 낮은 직책에 있는 사람은 더 높은 직책에 있는 사람의 통제와 감독 하에 있다는 것을 말한다. 이러한 관료제의 특징은 조직도에 명확하게 나타나 있는데 예를 들면 교육청에는 정점에 교육감이 있고 그 밑에 부교육감, 학무국장이 있고 과 조직으로 과장이 있으며 하부조직으로 계장과 계원이 있다. 그리고 학교조직으로는 교장, 교감, 부장, 교사, 학생 등이 있다. 계층은 현대조직에서 가장 많이 파급된 특징이며 거의 예외 없이 규모가 큰 조직은 지도자와 구성원에 대하여 제도화된 체제를 갖고 있다. 이것은 조직의 기능과 여러 과업을 수행하기 위해서 지도자의 지시에 복종하도록 하는 권위의 분배인 것이다.

넷째, 모든 관료제는 의도적으로 확립된 추상적 규칙과 규정(rules and regulations)을 포함하는 일정한 체제를 갖고 있다. 교육기본법, 초·중등교육법, 동시행령, 교육공무원법, 사립학교법, 교육과정령 및 각종 규정과 세칙, 예규 및 근무지침들에 의해 그들의 행위가 규제받는다. 이들 규칙과 규정들은 질서, 표준화, 확실성을 유지시켜 학교교육의 성과를 증진시키는 반면에 교사의 자율성이나 전문성을 억제해 목표를 전도시키거나 번문옥레(red tape)로 형식에 사로잡히게 된다.

다섯째, 관료조직에 있어서의 고용은 기술적인 자격을 근거로 하기 때문에 구성원들은 그들의 과업을 평생 직업으로 생각한다. 이와 같은 경력지향성(career orientation)이 있을 때에는 언제나 연공제나 실적제 혹은 양자 모두에 의한 승진 제도가 있게 된다. 연공에 의한 생애보장은 안일을 온존시키며 전문직측면에서 그 능력이나 업적은 이에 의해 가려지는 경우가 많다.

이상의 관료적 특성은 조직에서 능률성을 추구하기 위한 장치이다. 그래서 이

것들이 순기능적으로 작용하면 능률을 가져오지만, 실제 운영과정에서는 처음에 기대하지 않았던 방향, 즉 기대했던 것과는 정반대 방향의 결과를 초래하게 되어서 결과적으로 비능률을 초래하게 되는 데 이것을 관료제의 역기능이라고 한다. 구체적인 내용은 다음과 같다.<sup>14)</sup>

첫째, 지나친 분업화와 전문화에 의한 부서별 고립화와 개인의 수단화를 들 수 있다. 분업화 및 전문화는 세분화된 직무에 대한 숙련 정도를 높여 주지만 이와 동시에 직무에 대한 흥미 상실, 지루함 등을 유발시키기도 하며 창의력 발휘에 저해가 된다. 또한 분과주의를 유발하여 부서 간 교사 간 협동 및 교류나 정보교환이 일어나기 어려워진다. 적절한 업무분담은 조직의 능률화를 위해 바람직하지만 업무를 너무 지나치게 세분하면 오히려 전문성을 저해하고 권태를 느끼게 한다. 이러한 현상은 개인차원에도 적용되어 수단화된 각 구성원은 자신이 분담한 직무가 전체 업무와 어떤 관련성이 있는지 이해할 수 없으므로 책임감이나 사기가 진작되기 힘들다.

둘째, 사적감정의 배제를 통한 비인간성으로서 사적 감정을 배제하는 것은 의사결정의 합리화와 공평무사한 조직운동을 가져다주지만 이로 인해 조직 분위기가 침체되고 활기를 잃을 수도 있다. 순수한 관료제는 인간으로서의 욕구, 개인사정 등을 고려할 여지를 남겨두지 않으며 공식성과 객관적 사실만을 강조한다. 이는 각 구성원의 사기를 저하시키고 조직이 사적 감정을 배제함으로써, 도모하고자 하는 조직효율성 향상에 저해가 될 수 있다.

셋째, 권위 위계 구조에 의한 획일성으로서, 위계구조가 지나치게 공고화되면 하향적이고 일방통행적인 의사소통만을 허용하고 상향적이고 쌍방적인 의사소통은 불가능하게 되어 조직운영이 획일화되기 쉽다. 즉 상사의 독선에 무조건 순종하는 에스맨이 양산되는 경향이 있다. 또한 위계구조의 계층화가 지나치게 진전되면 오히려 의사결정 및 의사소통이 흐름에 장애가 일어나 효율성이 저하되기도 한다. 이러한 위계구조의 획일성과 지나친 계층화에 따른 의사소통의 단절과 왜곡, 비효율성은 관료제가 해결해야 할 중대한 과제 중의 하나라고 볼 수 있다.

---

14) 이군현, 「교육행정 및 경영」, 서울: 형설출판사, 1999, pp.57-59.

넷째, 경직된 규정과 규칙 준수에 따른 경직성과 비유연성으로 규정과 규칙에 지나치게 엄매이게 됨으로써 조직은 경직되고 목표 전치(goal displacement)현상이 일어나며 변화하는 외부상황에 적응 대처하는 능력을 약화시킨다. 목표전치란 조직 구성원들이 규칙을 지나치게 의식한 나머지 규칙, 규정 자체를 목적과 동일시하는 경향을 말한다. 규정이나 규칙에 절대 복종함으로써 조직 목표와 수단이 뒤바뀌어 버리는 오류는 조직 운영상의 경직성을 가져오며, 변화하는 외부 상황에 적응하고 대처하는 능력을 약화시킨다.

다섯째, 경력지향성에 의한 경쟁과 조직 갈등으로서 관료제가 부여하는 동기유발로서의 승진은 각 개인을 과편화하여 지나친 경쟁구도로 몰고 갈 우려가 있다. 일반적으로 승진의 기준이 되는 연공서열과 업적주의는 양립하기 어려워 조직 내에서 경력과 능력 간 갈등을 불러일으킬 수 있다. 예컨대, 어떤 사람이 보유한 경력은 길지 않지만 능력이 높고 인정되어 승진이 빠른 경우에 대해서, 이와 반대로 능력은 다소 떨어지지만 헌신적으로 오랜 기간 일해 온 사람들은 불만을 가질 수 있다. 그러나 경력 순으로만 승진이 이루어지면 조직 구성원은 무사안일에 빠져 창의성 개발에 게을러지고 조직은 활기를 잃게 될 것이다.

우리나라의 학교조직은 관료제적 특성을 상당히 가지고 있다. 행정관청의 교육정책 내지 교육방침 수행으로 인하여 학교는 관료적 성향이 강하다고 볼 수 있다. 행정관청의 교육운영에 관한 방침은 학교운영의 자율성을 제한하는 경우가 많다. 학교교육은 교육의 전문성과 자율성을 근거로 운영되어야 하는 특성을 갖고 있기 때문에 행정 관청의 관료적인 정책적 접근 내지 방침 시행은 그 만큼 전문성과 자율성을 위축시켜 교육운영을 어렵게 할 가능성이 있다.

학교체제에서 권위는 합리적이고 합법적인 권위형태를 가지며 학교장과 교감, 교사들 간에는 분명한 권위에 따른 위계질서가 있고 그에 따라 기능과 과업이 수행된다. 명시적인 규칙과 규정이 있어 학급담임교사로서 혹은 교과담임교사로서의 역할을 수행한다. 교원들의 호봉과 각종 연수에서의 성적 등에 따른 차별화는 경력과 능률을 동시에 중시하는 증거들이다. 이러한 내용을 살펴볼 때 학교조직은 관료화된 조직의 성격을 가지고 있다고 볼 수 있다.

그러나 이와 같은 관료화된 학교조직은 엄격한 규칙과 규준에 의존함으로써 경직된 사고와 행동을 유발하고 감정이 배제된 사무화된 업무처리로 교육의 궁극적인 목적을 달성하는데 결정적인 위험을 가져올 수도 있다.

일선 학교조직은 관료제적 특성을 상당히 많이 반영하고 있다. 교장-교감-부장 교사-교사의 계층구조 속에서 모든 일들이 진행된다. 각기 맡은 업무분장 속에서 분업화된 일을 하고 있으며 계층 절차를 밟아서 결재를 얻고 일을 진행하는 것이 반복되며 여전히 학교현장은 관료적인 성향이 지배적이다. 그러나 교장, 교감, 및 교사들 사이에서의 위계를 엄격히 따지는 풍토보다는 자유롭게 의사소통하는 분위기가 교육 목표와도 부합되며 학생들의 창의성을 촉진하기 위해서는 교사와 학생의 관계가 상하관계나 명령-복종의 관계로 경직화되어서는 안 된다. 또한 학교조직에서 교사들의 전문화는 바람직하나 분업화는 그렇지 않다. 교사들의 전문성이나 재능을 자유롭게 발휘하도록 하는 것은 사기진작에 도움이 되나 교사들의 역할을 분업화 하는 것은 학교조직의 분위기를 경직화시킬 수 있다. 교육은 분업이나 표준화될 수 없는 종류의 과업으로 개성을 개발하는 과정이며 서로 다른 인격체와의 융화의 과정이다. 이를 위해 각 교육활동들이 분리되지 않고 서로 밀접하게 유기적으로 결합되어 이루어져야 한다. 따라서 학교조직의 구조는 지나친 위계질서와 엄격한 규정, 기능의 분화등 기계적 조직보다는 어느 정도의 융통성과 유연성을 발휘할 수 있는 유기적 조직으로 파악하는 것이 바람직할 것이다.

한편 학교조직의 관료적 특성과는 다르게 학교의 각 조직이 느슨하게 서로 결합된 체제(Loosely Coupled System)로서 보려는 웨익(Weick) 등의 입장이 있다. 웨익(Weick)<sup>15)</sup>은 학교의 조직요소나 그 하위체제들은 관료제의 면에서 견고하게 결합되어 있는 것이 아니라 구조간의 결합이 이완된 체제라고 보았다. 목적의 모호성, 기법의 불명확성, 유동적인 참여, 제대로 조정되지 않은 활동들, 각기 다른 수업방식, 그 성과 등의 면에서 각기 다른 차이를 보이고 있는 것이 학교의 조직 활동이다. 교사는 전문성을 지니고 있기 때문에 특히 수업의 면에서는

---

15) Karl E. Weick, Educational organizations as loosely coupled system, *Administrative Science Quarterly* 21(1976), pp.1-19.

각기 자율성과 재량권을 누리며 교장이라 할지라도 학교안의 일에 대해서는 공식적인 규제 조언만을 할 수 있을 뿐이다. 웨익(Weick)은 결합된 체제를 상호간에 반응을 하고 있지만 서로 분리 독립되어 있는 안정된 하부단위들의 연결체로 보는데 이는 곧 학교단위의 학급과 학급, 학년간의 관계에서도 나타나는 현상들이다.

“서로 연결은 되어 있으나 각자가 독자성을 유지하면서 어느 정도 분리되어 있는 상태”<sup>16)</sup>가 학교조직의 특징인 것이다.

코헨, 마치 그리고 올센(Cohen, March & Olsen)<sup>17)</sup>등에 의하면, 한 체제 내에서의 느슨한 결합은 다음과 같은 상황에서 존재한다고 주장한다. 그들은 느슨한 결합을 조직 운영 과정상에서 일어나는 사건들 간의 관계로 규정한다. 첫째, 조직원 개개인의 행동이 조직 전체의 행동에 대해 미치는 영향이 미미할 때, 둘째, 조직의 행동이 조직 환경에 미치는 행동이 미미할 때, 셋째, 조직의 환경이 조직원 개개인의 신념에 의미 있는 영향을 줄 수 없거나, 조직원 개개인의 신념이 그들의 행동을 예측하는 데 도움을 주지 못할 때 등이다. 또한 이들은 학교의 다음과 같은 특징 즉, 학교조직의 목적이 불명료하고 구체적이지 못하고 때론 서로 갈등을 일으키거나 자주 변화하고 교사와 행정가, 장학요원들이 사용하는 하드웨어의 조작 등 조직교육기술이 확실하거나 숙달되어 있지 않고 학교조직의 참여자들이 유동적이며 투입하는 시간과 노력의 정도도 다양하다는 차원에서 학교가 “조직화된 무정부”(Organized anarchy)라고 칭한다. 이는 의사결정 과정이 합리적이지 못하고 학교조직을 둘러싼 수많은 문제들이 제기되고 그때의 상황에 따라 상호작용을 하면서 다양한 형태로 해결되기 때문에 느슨하게 결합된 조직으로 분류한다.

학교의 교육조직이 공식적 명령 계통을 중심으로 한 계층적 조직인 관료적 조직의 성격을 띠고 있으나 반면에 교육조직의 주요 구성원인 교원은 형식상의 제도적 권위에 순종하기보다는 전문적 권위에 따르려 하며 규칙과 규정의 엄격함

---

16) Karl E. Weick, *op. cit.*, p.3.

17) Michel D. Cohen, James G. March and Johan P. Olsen, A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly* 17(2), 1972, pp.1-15.

에 얽매이기보다는 자율적 판단에 따른 재량의 행사를 선호한다.

전문가로서 교사 자신이 조직 의사결정에서 중요한 역할을 하며 권위도 확보하게 된다.

실제로 학교 현장에서는 학교의 질서체제가 자율화의 분위기 속에서 점차 이완되어 감을 느낄 수 있다. 학생들의 질서의식, 규칙준수, 예절준수 등에 있어 점점 느슨해짐과 더불어 지도하는 교사들의 영향력이 점차 약화됨을 많이 느낀다. 또한 교사들 간에도 독립된 영역 안에서 서로에 대한 간섭을 하지 않는다.

그러나 이러한 면과 달리 학생들에 대한 출결 관리, 입·퇴학, 진급, 시간표 운영, 교사 자격, 채용, 승진, 전보 등의 경우는 여전히 엄격한 법적, 행정적 규제를 받는 단단하게 결합되어 있는 체제적 측면을 지니고 있음을 간과한 입장으로 볼 수 있다.

## 2. 사회체제 조직

학교는 사회적 상호작용의 체제이다. 즉 유기적으로 상호관계에 있는 부분들로 구성되어 있는 조직된 전체와 같다. 사회체제로서의 학교는 상호 독립된 부분들, 명확히 한정된 인구, 학교주변의 환경과의 구별, 복잡한 사회적 상호작용의 망, 그리고 독특한 문화 등으로 특징 지워진다.

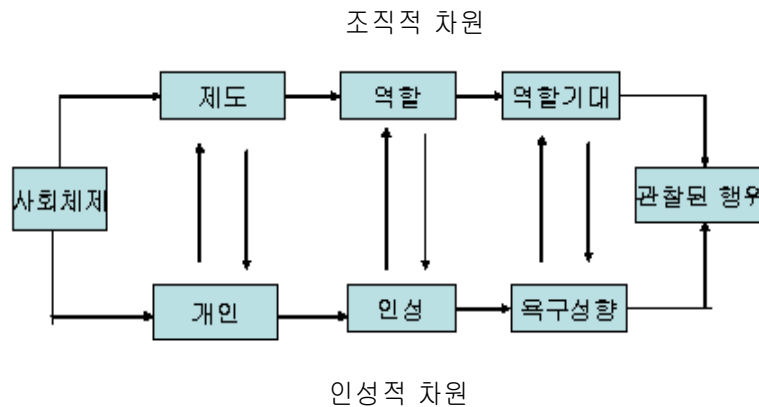
사회적 체제란 체제의 목표달성을 위해 조직된 역할과 역할기대를 중심으로 이루어진 기관(institution)차원과 구성원들의 인성과 욕구를 중심으로 이루어진 개인(individual)차원으로 구성되며, 이러한 사회 체제적 행동의 유발은 조직의 역할과 기대 그리고 개인이 가진 인성과 욕구들 간의 상호작용으로 나타나게 되는데 학교란 바로 조직으로서의 학교와 학교구성원들로서의 개인 간의 상호작용으로 사회화된 행동이 나타나게 되는 일련의 과정으로 보는 것이다.

학교조직은 사회가 가지고 있는 여러 부류의 하위체제 중의 하나에 해당된다. 학교는 사회적 기대와 요구에 의하여 목표들이 세워지며 상위체제인 사회와는

상호작용을 한다. 소단위의 사회적 체제에 속하며 사회체제와 동등한 속성들을 가진 일반체제라고 할 수 있다<sup>18)</sup>.

게젤스와 구바(Getzels and Guba)는 그들의 사회체제 모형에서 사회적 행동은 역할과 인성간의 상호작용에 의해 결정된다고 밝히고 있다. 교육행정을 사회과정으로, 학교 조직을 사회체제로 보고 그 사회체제 안에서 이루어지는 사회적 행위에 관한 일반적인 개념모형을 [그림 2] 와 같이 제시하여 설명하고 있다.

그림에서와 같이 사회적 체제는 조직적 또는 규범적 차원과 개인적 또는 인성적 차원으로 이루어져 있으며 이들 양차원은 서로 독립적인 요소이면서 한 사회체제 내부의 실제적 상황에서는 서로 밀접한 유대를 가지고 상호작용관계에서 사회적 행위가 이루어진다. 조직적 차원의 구성요소는 제도·역할·역할기대이고, 개인적 차원은 개인·인성·욕구성향으로 구성되어 있다. 사회적 목적을 달성하기 위하여 세워진 기관을 제도라면 역할은 제도 속에서 직위, 업무, 지위를 나타내는 것으로 역할 기대에 의하여 규정되며 역할기대는 제도적으로 정해진 것이다.



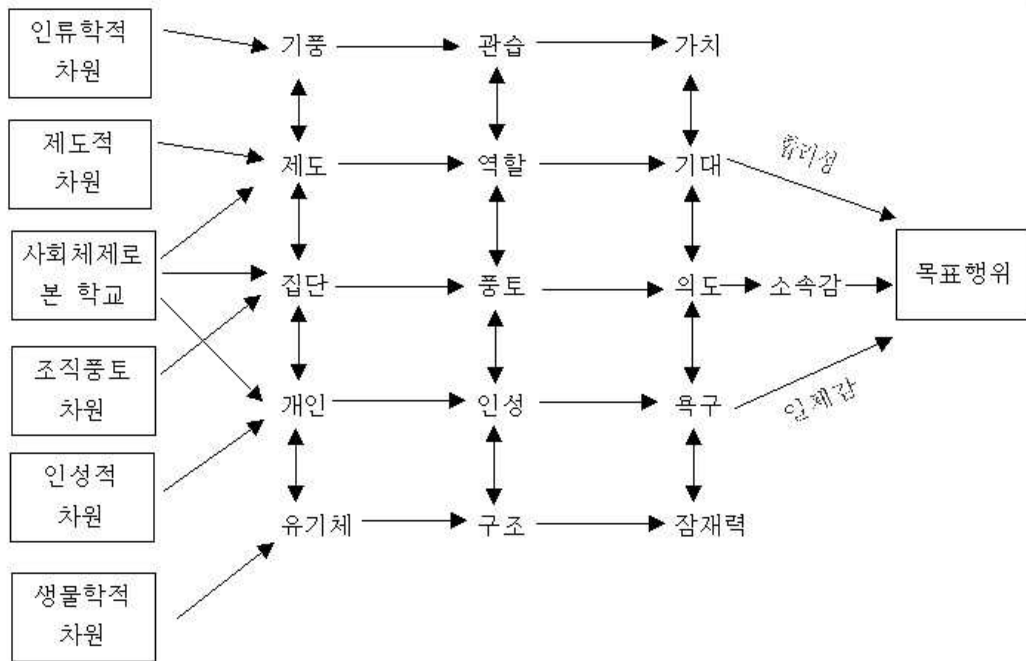
[그림 2] Getzels와 Guba의 사회과정 모형

출처; Jacob W. Getzels and Egon G. Guba, Social behavior and administrative process, *The School Review*, Vol. 65(4), 1957, p.429.

18) 이원정, 「학교조직관리론」, 서울: 성원사, 1992, p.229.

개인은 역할을 수행하는 행위자이며, 인성은 개인의 인습적 행위·외적 자극가치·내적 동기체제 등의 총체이고, 욕구성향은 목적지향적인 것으로 개인이 지니고 있는 잠재적인 힘으로 선호·관심·태도·충동·욕구 등이다. 이와 같은 것은 사회체제에서 조직적 차원은 제도에 의해서 규정되며 제도는 역할에 의해서 규정되며 개인적 차원도 개인은 인성에 의해서, 인성은 욕구성향에 의해서 규정된다. 사회적 행위는 조직적 차원과 개인적 차원에서 동시에 이루어지므로 사회체제속에서의 개인의 행동은 역할과 인성간의 상호작용의 기능이라 볼 수 있다. 즉, 사회적 행위란 독특한 욕구성향을 지닌 개인의 기대의 유형을 구성하는 환경에 대처하려는 개인적인 시도에서 나오는 행동이라고 할 수 있다. 따라서 사회적 행위는 역할에 부속된 기대에 의해서 규정된 주어진 제도적 역할과 그 역할을 책임진 사람의 욕구성향에 의해 규정되는 인성과의 함수관계, 즉  $B=f(R \times P)$ 의 행동 공식으로 표시할 수 있다.

또한 게젤스와 텔렌(Getzels and Thelen)은 게젤스와 구바(Getzels and Guba)의 사회체제 모형의 제한점을 보완하여 [그림 3] 과 같이 확대 발전시켰다. 여기에서 제시하는 모형은 학교조직을 다섯 개의 차원으로 된 사회체제의 하나로 기술하고 있다. 이 모형은 규범적 차원으로 인류학적 차원과 생물학적 차원이 추가되었고 중간에 조직풍토 라는 개념을 새로 추가하였다. 각각의 차원은 [그림 3] 에서와 같이 자기 계열의 하위체제들 뿐만 아니라 다른 하위체제들과도 서로 연관되며 연합하여 목표행동을 지향하게 된다는 것이다. 이들의 체제 모형에 의하면 문화 인류학적 차원으로 사회기풍→관습→가치 등이 있는데 이것들은 조직적 차원의 각 요인들과 상호작용을 한다. 사회체제로서 학교는 제도적 차원과 조직 풍토적 차원 및 인성적 차원으로 구성되어 있는데 제도적 차원은 제도→역할→기대로, 조직 풍토적 차원은 집단→풍토→의도로, 그리고 인성적 차원은 개인→인성→욕구 등으로 구분되어 있다. 개인적 차원의 아래에는 생물학적 차원이 있는데 이것은 유기체→구조→잠재력 등으로 구성되어 있으며 이것들은 수직적으로 주변의 하위요인들과 상호작용을 한다.



[그림 3] Getzels와 Thelen의 사회 체제 모형

출처: Jacob W. Getzels and Herbert A Thelen, "The Classroom Group as a Unique Social System." in N. B. Henry(ed.), *The Dynamics of Instructional Groups*, Chicago: National Society for the Study of Education, 1960, p.80.

게젤스와 텔렌(Getzels and Thelen)은 이들 5가지 차원의 요소들 간의 상호 작용과 목표에 대한 역할기대의 합리성 및 개인의 욕구성향의 동일시와 집단에 대한 소속감에 의해 조직이 추구하는 목표가 달성된다고 하여 사회체제의 역동성을 반영하였다고 할 수 있다.

이러한 시각에서 볼 때 학교조직은 학급과 교과목과 같은 공식조직과 친목모임, 동창회 같은 비공식조직이 공존하며 구성원들 간 상호의존적이고 교육목적과 목표를 중심으로 하되 개개 학생들의 목표를 달성하기 위해 존재한다는 차원에서 사회적 체제로서의 학교조직을 들 수 있다.

때문에 학교조직에서 개인과 기관간의 상호작용은 복잡하고 역동적인 관계를 가지면서 일정한 행동양식을 창출해 내게 된다. 학교조직이라는 기관을 통해 각각 특수성을 가진 학습자들을 포함한 구성원들은 부단한 상호작용을 거쳐 일정한 행태를 소유하는 사람들로 사회화하여 산출되어 나아가게 된다.

### 3. 공동체조직

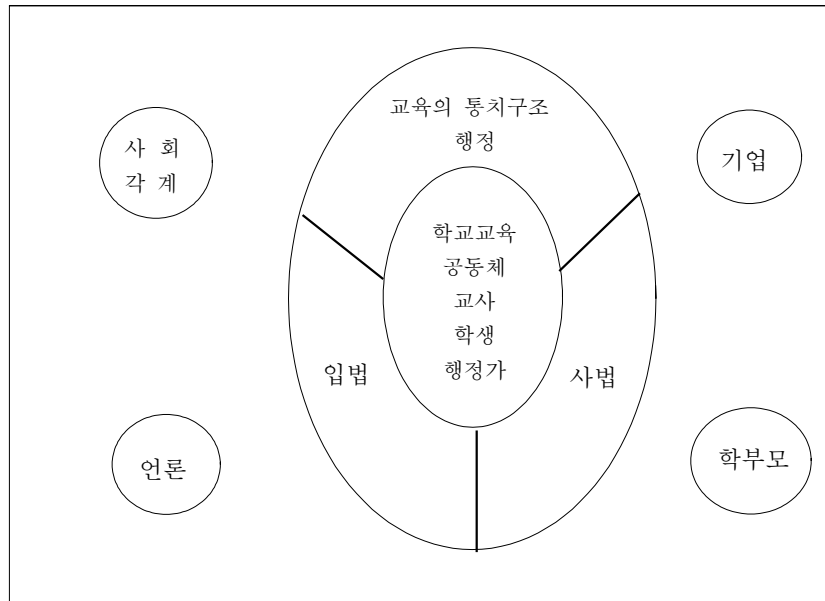
학교를 효율성 논리를 강조하는 논리적 조직으로 파악하기 보다는 교육의 본질적, 전문적 특성에 비추어 볼 때 하나의 공동체로 개념화하는 것이 타당하다는 주장이 대두되고 있다.<sup>19)</sup>

학교는 공동체로서의 특성을 지닌 사회적 제도이며 조직이다. 학교공동체는 교사와 학생, 행정가, 학부모를 그 구성원으로 한다. 학부모는 학교공동체의 구성원 이면서 동시에 모든 수준의 교육공동체의 구성원이다. 학교공동체 외곽에서 교육공동체를 구성하는 요소는 입법부, 행정부, 사법부 등인데 이들은 교육통치구조의 요소이다. 여기에 더하여 학부모, 언론, 사회각계인사 등 다양한 사회집단이 교육공동체를 구성한다.<sup>20)</sup>

---

19) T. J. Sergiovanni, op. cit., p.71.

20) 이종재, “교육지도자”, 정범모 외, 「21세기를 향한 교육개혁」, 서울: 민음사, 1999, p.164.



[그림 4] 교육공동체의 구성요소

출처: 이종재, “교육지도자”, 정범모 외 「21세기를 향한 교육개혁」, 서울: 민음사. 1999, p.164.

서지오바니(Sergiovanni)에 의하면 학교는 다양한 형태의 공동체가 될 수 있다.<sup>21)</sup> 돌봄의 공동체(Caring communities), 학습공동체(Learning communities) 전문적공동체(Professional communities), 협동공동체(Collegial communities), 참여공동체(Inclusive communities), 탐구공동체(Inquiring communities) 등이 그것이다. 학교 공동체가 돌봄의 공동체의 성격을 띠 때에는 학교구성원들이 이타적인 사랑에 의하여 동기가 부여되고 타인에게 전적으로 헌신한다. 학교가 학습공동체가 될 때에는 학교구성원들이 사고하고 성장하고 탐구하는 것에 헌신한다. 학교공동체가 전문공동체로서의 성격을 보일 때는 학교구성원들이 전문성의 지속적인 개발과 이상적인 전문적 덕성에 헌신한다. 학교공동체는 학교구성원들이 상호의존성과 상호의무감에 의하여 강하게 결속되고 공동의 목표를 추구할 경우에는 협동

21) 김성열, “교육공동체의 관점에서 본 학교분쟁의 해결전략”, 「21세기 학교경영과 학교장의 리더십」, 한국교육행정학회, 2001, p.95. 재인용.

공동체가 된다. 학교구성원들이 경제적, 종교적, 문화적, 인종적 차이에도 불구하고 서로 존중할 때에는 학교공동체는 참여공동체로 존재하게 된다. 학교공동체는 교장과 교사들이 집단적 탐구정신에 기초하여 직면하는 문제를 해결하는 데 헌신할 경우에는 탐구공동체가 된다. 서지오바니(Sergiovanni)는 학교공동체가 이렇게 다양한 유형 또는 성격의 공동체 중에서 어떤 공동체로서 구체화되느냐 하는 것은 학교에서 어떤 가치를 우선 하느냐에 따라 결정된다고 하면서 「학교공동체의 형성(Building Community in Schools)」에서 학교공동체를 학습자 공동체, 전문적 공동체, 리더공동체, 민주적 공동체로 나누어 논의하고 있다.

첫째, 학교는 학습자들의 공동체(community of learners)이다. 이 공동체에서는 모든 구성원이 학습자이면서 동시에 교사가 된다. 공식적인 역할과 계층의 관료적 관계에서 벗어나 학습과 탐구가 함께 이루어진다. 구성원들은 자유롭게 표현하고 자유롭게 실수하며, 자유롭게 실험을 감행한다.

둘째, 학교는 전문적 공동체(professional community)이다. 학교에서 공동체규범은 교직의 전문직적 규범과 상당부분 일치한다. 교직에 있어서 전문적 이상은 다음의 네 가지 헌신, 즉 모범적인 수업에 대한 헌신, 가치 있는 사회목적에 대한 헌신, 돌봄의 윤리에 대한 헌신, 자신의 수업과 교직 자체에 대한 헌신으로 구성된다. 모범적인 방법으로 수업실제에 헌신하는 것은 새로운 발전에 뒤떨어지지 않기 위해서 자신의 교수방법을 연구개선하며 새로운 아이디어를 실험하는 것을 의미한다. 이러한 헌신은 학교를 학습 및 탐구공동체로 전환시킨다. 한편, 가치 있는 사회목적에 대한 헌신은 학생과 학부모 그리고 학교와 그 목적에 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 학생들을 가족의 한 성원처럼 대우한다. 다음으로 돌봄의 윤리에 대한 헌신은 전문적 이상의 핵심을 이루는 것으로서 기술적 지식을 전수하는 수준을 훨씬 뛰어 넘는다. 인간으로서의 학생들의 학습, 발달, 사회적 요구를 제고시키기 위한 모든 노력을 경주하는 것을 의미한다. 돌봄은 교원, 학부모, 학생들과의 관계이며, 이는 깊은 배려, 이타적 사랑, 친족과 같은 관계로 특징 지워진다. 끝으로 자신의 수업과 교직에 대한 헌신은 교실장면에서 당면하

는 많은 문제에서부터 교육정책에 이르기까지 교육문제에 대해서 관심을 가지는 것을 의미한다.

셋째, 학교는 리더들의 공동체(community of leaders)이다. 공동체내에서 리더십은 사람에게 대해 권력을 행사하는 것을 의미하는 것이 아니라 오히려 구성원들과 더불어 리더십 책임을 공유하고 일정부분 권한을 그들에게 위임한다. 공동체내에서 사람과 사건을 지배하기 위한 권력(power over)으로서의 리더십은 공유된 목적을 달성하기 위한 권력(power to)으로 재 정의된다. 리더십은 리더와 구성원들 간에 이루어지는 상호작용적 영향관계이다. 만일 영향력이 위에서 아래로만 일방적으로 발휘된다면 이는 리더십이 아니다. 리더십이 구성원 모두에 의해서 행사될 때 학교는 리더들의 공동체가 된다.

넷째, 학교는 민주적 공동체이다. 학생들에게 시민의식을 가르쳐주고 다른 사람에 대한 배려하는 마음을 가진 성인으로 성장하는 것을 도와준다. 학생들이 공동생활에서 지켜야 할 규범을 스스로 만들어 내고 그것을 실천하도록 동기가 부여된다. 교장과 교사가 자신들 상호간, 그리고 학생들과 맺는 관계는 시민의식을 제공할 수 있는 최선의 모델이어야 한다. 민주적 가치와 적극적 시민이 갖추어야 할 자질을 가르치고 학생들에게 민주적 가치와 시민의 자질이 공동생활의 규범과 규칙의 개발을 어떻게 가능하게 하는가를 보여주는 것도 이들의 책임이다.

이상과 같이 서지오바니(Sergiovanni)가 규정한 학습자공동체, 전문공동체, 리더공동체, 민주적 공동체로서의 성격을 띤 학교공동체의 특성은 앞으로 학교가 지향해야 할 당위적인 공동체의 모습이며 수준 높은 교육적 성취를 이룩하기 위해 학교구성원들 모두가 상호신뢰와 존중하는 풍토를 조성해야 할 것이다.

교육행정과 교수·학습 과정에서 통일성, 효율성, 획일성, 통제 등이 강조되는 관료적 가치는 교사들의 활동 공간을 협소하게 만들고 그들의 능력을 충분히 발휘할 수 없게 만들며, 결국에는 직무로부터 소외시키는 결과를 초래하게 된다. 창의성과 다양성이 강조되는 정보시대에 관료적 가치는 더 이상 학교교육에 큰 도움이 되지 않는다. 그동안 관료적 체제하에서는 교사, 학생, 학부모는 학교의

의사결정구조에서 제외되어 왔으나 교직원협의회, 학생자치회, 학부모회, 학교운영위원회와 같은 제도적 장치를 통해 학교운영에 참여하고 의사결정을 공유할 수 있는 민주적 공동체가 될 수 있을 것이다.

따라서 학교가 관료적 가치와 실제로부터 자유로워지기 위해서는 공동체로서의 전환이 시급히 이루어져야 한다. 구성원들의 돌봄, 신뢰, 협동, 헌신 등을 통한 결속과 연대를 특징으로 하는 공동체구축이 학교교육 내실화의 핵심과제가 되어야 하고, 학교교육 내실화 프로그램은 공동체구축의 기초위에서 이루어져야 한다<sup>22)</sup>. 학교를 단순히 관료적 조직으로 파악하기 보다는 하나의 공동체로 개념화하는 새로운 인식의 전환과 과감한 시도가 절실히 요구되는 때이다.

학교공동체에서는 단위학교 운영의 자율성이 증대되고 동시에 학교공동체 구성원들의 책무성이 제고될 수 있어야 한다. 학교공동체에서는 자신들의 역할 수행에 더욱 헌신할 수 있도록 동기가 부여되어야 하고 구성원들 상호간에 신뢰가 증대되어야 한다. 학교공동체 구성원들 사이에 상호 이해하고 존중하는 분위기가 형성되어 있어야 한다. 그러나 우리의 경우 여전히 학교와 교사가 학부모와 지역사회로부터 불신을 받고 있으며, 그로 인한 신뢰도 저하 및 갈등이 빚어지고 있는 것이 사실이다.

이러한 점에서 오늘날 학교현장에서 이루어지고 있는 학부모회 운영, 학부모의 날 운영, 가족운동회, 바자회 등은 학교공동체 구성원으로서 학부모의 학교 참여의식을 고양하고, 학교와 지역사회의 애로사항을 듣는 시간을 마련하여 공동체 구성원 간 신뢰 회복을 위한 활동 등은 모두가 함께 하는 학교 공동체 구축을 위한 방안 마련으로서의 의미를 지닌다고 하겠다.

서울시교육청에서는 모두가 참여하는 교육공동체 구축을 실천과제로 정하여 학교 교육활동에 대한 학부모 및 지역사회의 이해를 높이고 학교공동체의 일원으로서 교육활동에 참여할 수 있는 여건 조성을 위해 많은 노력을 기울이고 있

---

22) 노중희, “학교공동체의 개념적 분석과 그 구축 전략”, 교육행정학 연구, 16(2), 1998, p.385.

다. 이에 따라 각급학교에서 이루어지고 있는 학교공동체 참여 우수사례를 들어 보면 학교공동체 구현을 위해 학부모들이 참여할 수 있는 교육활동 프로그램(교과활동, 재량활동, 특별활동)을 구안·적용하여 학부모들의 학교 교육활동에 참여를 유도하고 학부모의 적극적인 협력을 통해 학교공동체를 활성화하는 데 목적을 두고 학교운영위원회를 비롯한 도서실 도우미, 학부모 상담 자원봉사회, 계발활동 명예교사제 운영, 알뜰시장 운영, 학부모 시감, 학부모 참여 교외지도 등을 실시하고 있다. 그 결과 학부모가 교육활동에 참여함으로써 학교 공동체의식 함양은 물론 학교교육에 대한 적극적인 참여를 유도할 수 있고 학부모, 교사, 학생 간에 상호 신뢰 및 긴밀한 협조체제가 구축되고 일체감을 형성하는 계기가 되었고 지역사회와의 연계를 이룰 수 있는 계기를 마련할 수 있었다.<sup>23)</sup>

지금까지 현행 중학교 조직의 특성을 관료체조직, 사회체제조직, 공동체조직으로 살펴 본 내용을 종합하여 표로 제시해보면 다음과 같다.

---

23) 서울특별시교육청, 「학교공동체 참여 우수사례집」, 2004, pp.145-196.

〈표 1〉 학교조직의 특성 비교

구분	관료제조직	사회체제조직	공동체조직
전제	1) 공식적 지위를 가진 위계적 권위구조의 중요성 강조	1) 조직을 하나의 체제로 봄. 2) 체제는 여러 부분, 요소로 되어 있고 그 하위 체제와 상호 작용	1) 구성원 상호간의 관계는 헌신, 공유된 가치, 신념, 우리라는 감정으로 결속
특징	1) 합리적 의사결정 과정의 추구 2) 획일적인 중앙 통제, 엄격한 상하관계, 효율성, 획일성, 계층성 강조 3) 교사 주도적	1) 학교는 개방체제로서 환경과 체제 내 용 교환 2) 조직으로서의 학교 구성원들은 개인 간의 상호 작용으로 사회화	1) 구성원들 간의 돌봄, 신뢰, 헌신, 협동, 참여를 통한 결속과 연대 2) 탈권위주의적 행정 3) 교사, 학생, 학부모의 공동 참여
이론과 적용	1) Hoy와 Miskel: Weber의 관료제 모형을 학교에 적용. 2) 학교의 교무분장 조직	1) Getzels와 Guba의 사회과정 모형 2) 교사와 학생의 역할 발생	1) Sergiovanni의 공동체이론 2) 노종희, 이종재의 공동체이론 3) 교사회, 학교운영위원회, 학생자치회

출처: 박윤정, “학교자치의 모형개발과 타당성분석에 관한 연구”, 박사학위논문, 인하대학교 대학원, 2002, p.68.의 내용과 김창걸, 전계서, p173.의 내용을 발췌하여 재구성.

### Ⅲ. 중학교 교육과정 운영조직 분석

#### 1. 수업조직(Instructional Organization) 분석

학교운영조직은 업무조직 면에서 크게 교육지도조직, 교무분장조직, 운영협의조직, 사무관리조직 등으로 구분될 수 있다. 본 연구에서는 이것을 수업조직과 비수업조직으로 구분하여 살펴보고자 한다.

##### 1) 교육지도조직(교육과정 운영조직)

학생들을 대상으로 교사가 가르치는 일체의 교육활동을 총괄하는 교육의 핵심적인 조직이 교육지도 조직이다. 학교교육의 성패가 이 조직의 활성화여부에 달려있다고 할 만큼 전문적 조직의 성격을 갖는다.

학교의 교육지도조직은 교장-교감-교과부장(학년부장)-교과교사(학급담임)로 이어지는 계선조직 형태로 교육과정 운영을 직접 담당한다. 교장은 교무를 통괄하고 소속 교직원을 지도 감독하며 학생을 교육한다. 교감은 교장을 보좌하여 교무를 관리하고 학생을 교육한다. 교과부장 교사는 같은 교과교사들을 지원하고 학년부장 교사는 동학년 학급담임 교사들을 지원한다. 그리고 교과교사와 학급담임 교사는 학생들을 대상으로 교과에 대한 학습지도를 한다.

교육지도조직에는 교육과정의 정상적인 운영을 위해 학급담임 교사, 교과담임 교사, 특별활동 담당교사들을 배치하며 이들을 배정하는 원칙은 학교의 실정을 고려하여 정한다.

교수·학습조직, 학급담임 조직, 교과별 조직, 학년별 조직, 연구·연수조직, 생활지도조직 등이 교육지도조직에 포함된다. 교육지도조직은 학년부 또는 교과교육

부로서 조직될 수 있다. 학교교육의 본질적 기능을 나타내는 교수·학습활동은 교과와 지도로부터 이루어지며 갖가지 행사는 학년운명을 통해 실천된다. 따라서 교과부의 운영과 학년부의 운영이 강화되어야 한다. 그러나 학교의 핵심적 조직이라 할 수 있는 조직으로서의 교육지도조직은 학교 현장에서는 그렇게 중시되고 있지 못한 실정이다. 그 조직체계가 교과단위, 학년단위로 운영되어야 하는 특성을 가지고 있으나, 실제적으로 학년부에는 부장으로만 구성되어 있거나 또는 부장 1명과 기획 1명으로 구성된 경우가 많으며 학년부의 업무에 있어서도 청소나 알뜰매장, 환경미화 등의 행사로 구성되어져 순수 학년의 업무를 담당하고 있지 않아 학년부의 역할이 사실상 유명무실하다고 할 수 있다.<sup>24)</sup> 동일 교과를 담당하는 교사들의 모임인 교과협의회를 활성화하여 각 교과부장을 중심으로 한 좌석배치 및 교무실을 확보하여 수시로 교과운영에 대한 협의와 자료를 공유하며 의사소통을 원활히 할 수 있도록 해야 하며 교과 연구 활동을 위한 지원 및 다양한 자료개발과 지적 공유의 기회를 제공해야 한다.

그러나 실제로는 교과별 연구실의 확보가 미흡하고 교사들 간의 협의시간의 확보도 미흡하며 매달 교과협의회를 통해 시험범위에 대한 논의 및 회식을 하는 정도로 그치고 있다.

교사의 전문성신장을 위해서는 잠무경감과 수업시수의 감축이 무엇보다도 요구된다. 교육부에서 최근에<sup>25)</sup> 교원의 수업과 잠무경감 차원에서 2007년부터 2014년 까지 15,000명의 교원과 15,300여명의 행정직원을 증원하고 올 기준으로 초등 26, 중학 21, 고등 18시간인 교원의 주당수업 시수를 2014년에 각각 6, 3, 2 시간이 줄어든 초등 20, 중학18, 고교 16시간으로 감축할 것을 발표한 것은 환영할 만한 내용이다.

제7차 교육과정에서는 학교조직을 교육과정 운영의 효율성을 높일 수 있도록

24) 안희정, "중학교의 교무분장 재설계에 관한 연구", 석사학위논문, 서강대학교 교육대학원, 2002. p.63.

25) 한국교육신문, 2005년 11월 21일자 제1면.

교육과정 중심으로 운영할 것을 권장하고 있다. 학교의 핵심적 활동인 교육과정 편성 운영이 내실 있게 이루어지기 위해서는 학교조직이 사회교육부, 국어교육부, 수학교육부 등의 교육과정 중심 즉 교수지도조직 중심으로 편성되어야 한다. 그러나 여전히 중학교 조직은 교수지도조직이 행정조직에 흡수되어 있는 양상을 보이고 있다. 학교조직을 행정업무가 아니라 교육활동 중심으로 재편함으로써 교육 활동보다 행정이 중시되는 풍토를 개선해 나갈 수 있을 것이다. 앞으로의 학교의 운영체제는 행정·관리 기능보다는 교육·연구기능을 대폭 중시하는 방향으로 전환하는 것이 제7차 교육과정의 기본정신에도 부합되고 효율적인 학교경영에 도움이 될 것이다.

## 2) 학교 교육과정 운영조직 및 편성운영

중학교에서의 교육과정은 교과, 재량활동, 특별활동으로 편성하며 이에 따른 구체적인 내용을 단위학교의 학교교육계획에 나타난 학교교육과정 편성운영의 내용 속에서 살펴보면 다음과 같다.

수업일수는 연간 220일 이상으로 하며 연간 총 실 수업시수는 1,088시간 이상을 확보한다. 요일별로 수업일수가 균형을 유지할 수 있도록 조정 운영하며 교과와 특별활동의 특성에 따라 수업시간을 연속적으로 편성 운영할 수 있고, 1단위 시간은 45분을 원칙으로 한다.

### (1) 교과활동 운영

#### ① 공통교과별 교육과정

교육목표-내용-방법-평가의 일관성 있는 교수·학습이 전개될 수 있도록 교과교육과정을 수립하여 지도한다. 각 교과의 기초적, 기본적 요소들이 체계적으로 학습되도록 계획하고 이를 일관성 있고 지속성 있게 지도한다.

각 교과활동에서는 학습의 개별화가 이루어지도록 하고, 필요한 경우 교과의

내용 배열의 순서와 비중, 방법 등을 재구성하여 지도하고 발표, 토의 활동과 실험, 관찰, 조사, 수집, 노작, 견학 등 직접 체험 활동이 충분히 이루어지도록 유의한다. 또한 교과용 도서 중심의 교육에서 탈피하여 교육정보망, 멀티미디어 등 컴퓨터를 활용한 교육이 활성화 되도록 하며 학습효과를 높이기 위하여 교과용 도서 이외에 각종 도서, 교육방송, 시청각 기자재, 컴퓨터, 각종 학습 자료를 활용한다. 교과수업은 탐구적인 활동을 통하여 개념 및 원리를 이해하고, 이를 새로운 상황에 적용하는 기회를 많이 가지게 한다.

## ② 수준별 교육과정

제7차 교육과정에서 수준별 교육과정을 도입하는 이유는 학생의 능력, 적성, 필요, 흥미에 대한 개인차를 최대한 고려한 수업을 통해 학생 개개인의 성장 잠재력과 교육의 효율성을 극대화하고 나아가 자주적 생활능력과 평생학습이 태세를 갖춘 유능한 민주시민을 양성하는 데 있다.

수준별 교육과정의 유형은 단계형 수준별 교육과정(수학, 영어)과 심화·보충형 수준별 교육과정(국어, 사회, 과학)으로 구분되어 있다.

서울시는 2005 중학교 교육과정 기본 계획에서 수준별 학급편성, 학급 내 수준별 집단편성 등 학교의 실정에 따라 다양하게 편성 운영 할 수 있으며 학급 간 이동수업, 학급 내 수준별 집단 편성을 병행하여 운영하고 학생의 기초, 기본교육의 충실 및 우수 학생의 수월성 교육에 중점을 두고 있음을 밝히고 있다.

수준별 이동수업 운영 방법을 다양하게 하되 하위집단에 대한 배려조치를 강화하여 학생 수 감축, 우수교사 배치 등을 통한 위화감 완화 및 부작용을 최소화하고 상위집단 학생에 대하여 도전적 학습과제 제시를 통한 흥미를 유지하고 학생들에게 관련 성적을 편성 기초 자료로 제공하여 자기 학습에 대한 판단의 기회를 제공하여 학생의 희망에 의한 학급이동을 실시하도록 권장한다.

심화·보충형 수준별 교육과정이 적용되는 국어, 사회, 과학의 경우 기본 교육 내용을 중심으로 운영하되 학급 내 분단편성을 통한 수준별 수업의 내실화를 도

모하고 차시별 또는 단원별 대상 학생들에 대한 심화 보충학습을 수준별로 실시하고 심화학습에서는 도전적 학습내용의 제시를 통한 학습의 흥미와 관심을 유지하도록 한다. 또한 연간계획 수립 시 학기 중의 심화, 보충과정 운영을 위한 시간 계획 및 심화 보충과정에 대한 집단 편성 방안, 집단 편성에 대한 기준, 각 과정에 대한 교수 학습 자료 확보 계획 등을 준비하여야 한다.

## (2) 재량활동 교육과정 운영

제7차 교육과정의 특징은 학교별 재량활동 시간을 확대, 신설하였다는 점이다. 재량활동의 취지는 학습자의 결정권을 존중하기 위한 것으로서 중학교의 재량활동은 선택과목 학습과 국민공통기본 교과와 심화·보충 학습을 위한 교과 재량 활동과 학생의 자기 주도적 학습 능력을 촉진시키고 다양한 요구, 흥미를 수용하기 위한 범교과 학습, 자기 주도적 학습을 포함한 창의적 재량활동으로 구분, 제시되어 있다. 초등의 경우 연간 136시간, 고등학교 1학년의 경우 12단위(연간 204시간)로서 새로이 신설되었다. 중학교의 교과 재량활동 시간은 연간 102시간 이상이며 선택과목 학습과 국민공통기본교과의 심화·보충학습으로 한다. 창의적 재량활동은 중·고등학교에서 주당 1시간씩 연간 34시간 이상을 배정하며 그 내용으로는 학생의 요구, 학교실정 등을 고려하여 범 교과 학습, 자기 주도적 학습, 기타 자율적 교육활동 등이다. 범교과 학습은 교과 교육과정과 교과서에 반영되어야 할 국가와 사회의 요구사항으로서 일차적으로 각 교과교육과정 개발에서 다루어져야 한다. 그 영역으로는 인성교육, 민주시민교육, 환경교육, 보건교육, 성교육, 양성평등교육, 경제교육, 진로 및 근로정신 함양교육 등이 있다. 자기주도적 학습은 제7차 교육과정에서 크게 강조하는 것으로서 학생 스스로 진단하여 필요한 정보를 스스로 선택하며 활용할 수 있는 능력, 즉 문제해결력과 비판적 사고력을 길러야 하는 것으로 주제 탐구 학습의 형태를 띠게 된다. 기타 자율적 교육활동은 특별활동의 보충 심화, 사고력 신장 프로그램과 같은 기 개발된 교육 프로그램의 활용, 학생이 주도하는 자유 연구 활동이나 학교가 주도하는 현장체

협 학습 등을 말한다. 이러한 재량활동 시간은 학교의 형편이나 학생들의 요구에 따라 다양한 형태로 조직 운영될 수 있다.

### (3) 특별활동 교육과정 운영

제6차 교육과정에서 학급활동, 클럽활동, 학교활동과 같이 집단 중심으로 영역을 설정하였던 반면에 제7차 교육과정에서는 목표 및 내용중심으로 영역을 설정한 점이 다르다. 특별활동은 자치활동, 적응 활동, 계발활동, 봉사활동, 행사활동의 다섯 영역으로 구성하며 연간 64시간을 확보하며 계발활동 32시간, 자치활동 및 적응활동에 32시간을 배당 운영한다. 각 영역별 목표 및 편성은 다음과 같다.

자치활동은 학급구성원으로서의 역할을 분담하여 수행하고 자치활동에 적극 참여함으로써 민주시민으로서의 기본적인 자질과 태도를 함양하는 것으로 민주적 의사결정과정, 학급역할 익히기, 1인 1역 활동 등으로 편성 운영한다.

적응활동은 변화하는 환경에 잘 적응하고 대처하는 능력을 신장하여 자신의 문제를 능동적으로 해결하는 것으로 심성계발, 기본생활습관 형성, 자기 이해, 여가 선용 등으로 운영한다.

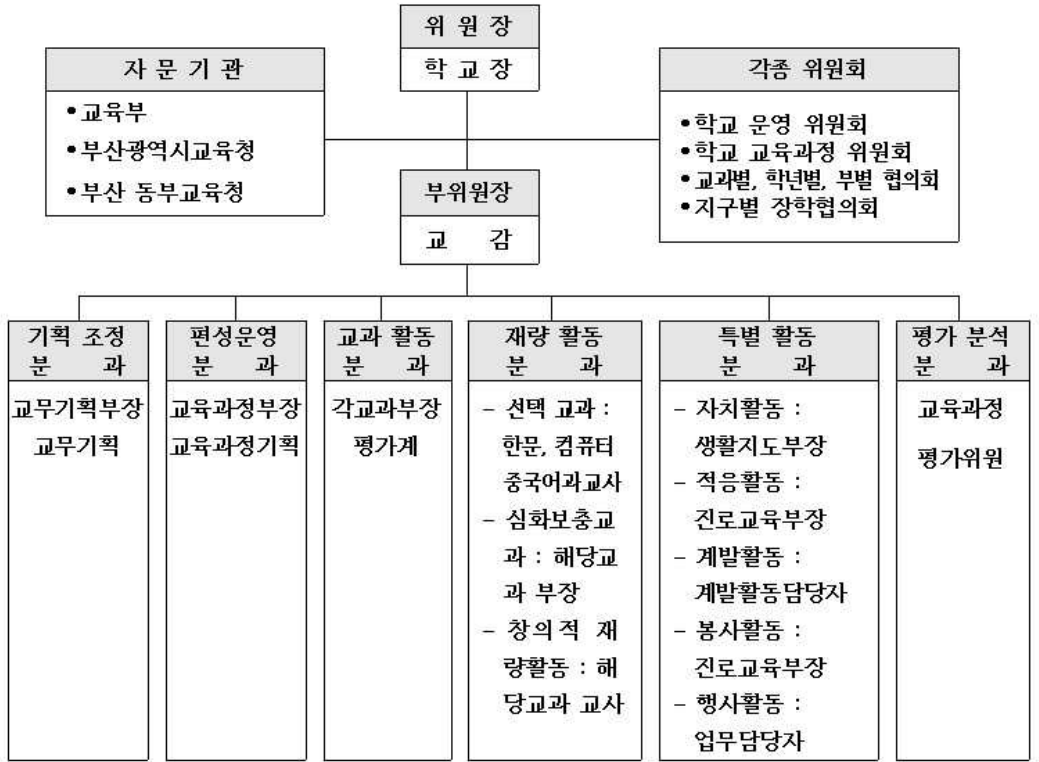
계발활동은 자발적으로 참여하여 질서를 배우고 협동심을 기르며 자신의 취미와 특기를 계발, 신장함으로써 자아실현을 위한 기초를 제공하는 것으로 전일제로 운영하며 1일 4시간으로 하며 학생과 교사의 희망과 수요에 따라 학교실정에 맞게 조직한다.

봉사활동은 봉사의 의미를 이해하고 타인을 돕는 일에 적극 참여하여 공동체 의식을 함양하고 삶의 보람과 자신의 가치를 발견하는 것으로 봉사활동 시간은 총 18시간으로 학교교육과정에 의한 봉사 활동시간으로 10시간을 확보하여 운영하며 학년단위로 이루어지는 행사성의 획일적 프로그램 운영은 지양한다. 개인 봉사활동은 방과 후 또는 방학기간을 이용하여 개인 계획에 의해 실시하는 봉사활동과 활동 부서를 이용한 봉사활동으로 운영된다.

행사활동은 각종 행사의 중요성을 이해하고 자발적으로 참여하여 학교와 사회

의 일원으로서 갖추어야 할 기본 자질과 태도를 함양하는 것으로 체육대회, 백일장 및 사생대회, 합창대회, 현장체험학습 등으로 연 1회 실시한다.

부산 D중학교의 학교교육과정 운영조직의 한 예를 살펴보면 [그림 5] 와 같다.



[그림 5] 부산 D중학교의 학교교육과정 운영조직

출처: www.dong-pyeong.ms.kr

위 학교의 운영조직을 살펴보면 자문기관에 교육부와 교육청이 있고, 운영위원  
장에는 교장, 부위원장은 교감, 그 아래로 부장, 계원으로 이어진다. 운영협의  
조직인 각종 위원회로서는 학교운영위원회, 학교 교육과정 위원회, 교과별협의  
회, 학년별협의회, 부별협의회, 지구별 장학협의회 등이 조직되어 있으며 교과활동,  
재량활동, 특별활동에 대한 담당부서와 담당자가 조직되어 있음을 알 수 있다.

## 2. 비수업조직 (Non-Instructional Organization) 분석

학교운영조직 중에서 수업조직(교육지도조직)이외의 조직으로 학교의 각종 사무적 직능을 담당하는 조직으로 교무분장조직과 운영협의회, 지역사회관련조직이 있다.

### 1) 교무분장조직(교육과정 지원조직)

제 7차 교육과정에서는 교육과정 중심의 교원조직을 운영하도록 권장하고 있으나, 현행 학교 조직은 교육활동보다 행정업무 처리에 효율적인 조직으로 되어 있다. 교과부서, 학년부서, 행정업무부서 등으로 복잡하게 나누어져 있으며 교사들은 담임업무, 수업, 행정업무를 동시에 담당하며 그 중에서 행정업무(교무분장 위주의)부서가 근간을 이루고 있다. 이러한 조직 구성은 교사들의 교육적 역량을 최대한 발휘하는데 도움이 되기보다는 상급교육행정 기관의 지시와 감독을 충실하게 따르는데 기여하는 측면이 강하다고 볼 수 있다. 좀 더 나은 수업을 진행하기 위한 팀조직이나 동일 교과 교사 간에 서로 협의하는 조직의 형태가 결여되어 있다.

학교의 교무분장조직은 교장-교감-보직교사(직능부장)-계원(업무담당교사)으로 이어지는 조직형태로 계선조직의 형태를 취하며 교육과정 운영을 간접적으로 지원하는 사무적 업무수행을 위한 조직형태이다. 이 조직은 학교의 각종 사무를 능률적으로 수행하기 위한 기능조직, 직능조직(functional organization)의 성격을 갖고 있다. 이를 통해 학교에서는 학교의 각종 사무를 능률적으로 수행한다.

교직실무편람<sup>26)</sup>에 따르면 교무분장조직의 방침으로 다음의 5가지를 제시하고 있다.

---

26) 서울시교육과학연구원, 「교직실무편람」, 2001, p.139.

첫째, 교육방법혁신을 위한 수업의 질을 개선하기 위하여 교육과정 운영중심으로 조직한다.

둘째, 각 부·계의 담당업무 중 다른 부·계와 관계가 있는 것은 항상 협조하여 이를 처리하여야 한다.

셋째, 각 부·계는 담당업무에 관하여 학년도 초에는 연간 운영계획서를 작성하여 학교장에게 제출하여야 한다.

넷째, 교무분장 중 소관이 분명치 아니한 사항은 교무부에서 이를 처리하고 담당 부장교사간의 협의에 의해 결정한다.

다섯째, 학교운영 전반에 관한 것이나 각 부 단독으로 처리하기 곤란한 사항은 소위원회나 협의회를 구성하여 처리한다.

또한 남정걸<sup>27)</sup>은 교무를 분장함에 있어서 고려해야 할 기본원칙을 다음과 같이 들고 있다.

첫째, 교무의 내용을 영역별로 분류·정리하여 그 사무의 범위와 그 사무를 누가, 어떻게, 수행해야 할 것인가를 고려하여 교직원을 배정해야 한다. 위인설관식으로 사람을 보고 그 사람에게 자리를 주기 위해서 조직을 만드는 시혜적인 것이 아니라 먼저 직무분석에 의한 일의 내용과 양 및 범위, 난이도 등을 확정된 다음에 사람을 배치하는 과업위주의 교무분장조직이라야 한다.

둘째, 그 사무를 책임 있게 수행할 수 있는 권한을 위양해야 한다. 소위 권한 위양의 원칙으로서 교직원은 자기가 차지한 직위에 맡겨진 과업을 수행함으로써 학교라는 조직에 기여하게 되는데, 이 과업을 수행하는 데는 거기에 상응한 권한이 있어야 다른 직원에게 영향을 미칠 수 있고 원활한 협동 체제를 이룰 수가 있다.

셋째, 교무분장 조직은 탄력적이며 간소화하여야 한다. 아무리 논리적이고 합리적인 조직을 구성하였다 하더라도 너무 형식적이며 학교의 실제에 맞지 않거나 너무 번잡·복잡화로 수속 절차가 까다롭게 된다면, 이것은 한낱 형식적이고

---

27) 남정걸, 「교육행정 및 교육경영」, 교육과학사, 2003, pp.419-421.

장식적인 조직에 불과하고 그 안에서 교직원은 창의적이고 발전적으로 교무를 수행할 수 없게 된다.

넷째, 학교 사무를 모든 직원에게 공정·공평하게 배분하여 일부 교직원에게만 편중되도록 하여서는 안 된다. 분장 사무를 적정하게 배분하여 전 직원의 협력체제가 강화되도록 하면서 모든 직원의 능력을 동원할 수 있어야 한다. 1인 1업무식이 아닌 학교 나름대로의 교무분장규정을 만들어 직무분석에서 나타난 각 직무의 책임과 범위 및 처리 절차 등을 분명히 하여 과학적이고 합리적인 조직이 되도록 하는 것도 하나의 방안이다.

다섯째, 사무를 배정하는 과정에서 교직원의 의사를 존중하며 그 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 적재적소에 배치해야 한다. 이때에는 연령, 성별, 전공분야 및 활동분야와의 일치, 사무처리 능력과 기술을 고려해야 할 것이다.

기존의 학교조직은 교무분장 중심의 조직으로 학생들의 교육활동보다는 행정 업무처리 위주의 조직방식이었고, 교사들은 교육적 역량을 발휘하고 교육활동에 전념할 수 없는 문제점을 지니고 있었다.

일반적인 교무분장조직은 지도활동 사무조직(교무부, 연구부, 학생(생활지도부)과 일반 업무활동 사무조직 등으로 구분되며 학교별로 교육과정 운영지원 중심으로 조직한다.

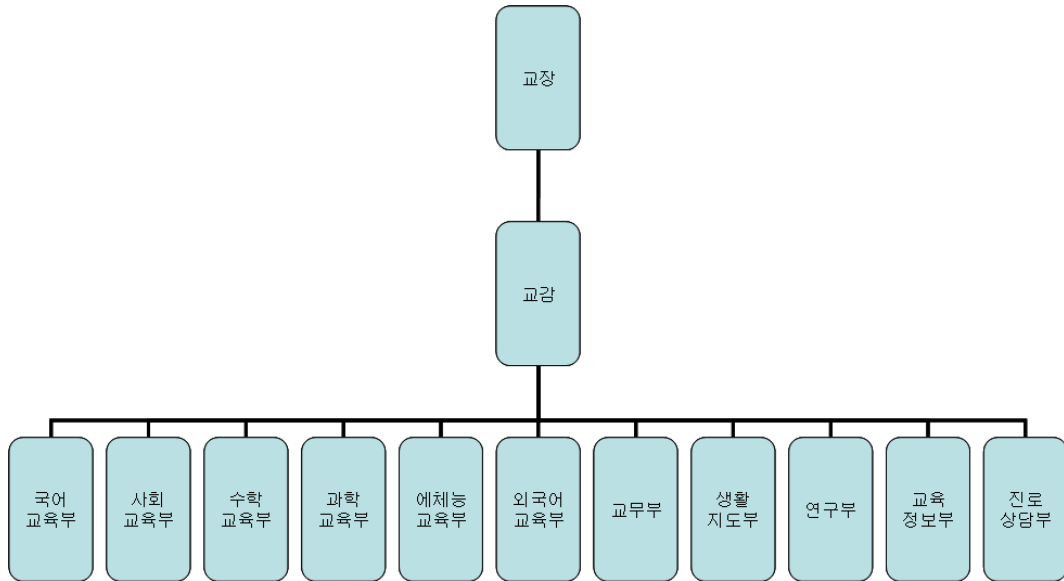
〈표 2〉 교무분장조직

부서	업무내용
교무부	교무기획, 수업, 학적, 장학, 교육개혁
연구부	연구계획, 교원연수, 지도안, 도서, 특기·적성 교육
학생부	학생지도계획, 상벌, 생활지도, 학생회
정보부	컴퓨터교육, 교육정보제공, 평가, 학생생활기록부
진로상담부	학생상담, 진로지도, 심성수련,

이를 통해 학교에서는 학교의 각종 사무를 능률적으로 수행한다.

1998년 서울시 교육청에서는 관내 중학교에 교육과정 운영 중심의 교원조직 개편을 권장하였다. 이는 종래 학교의 교원조직이 행정 중심이어서 교육방법 혁신을 지원하는 여건으로 작용하지 못한다는 진단에 근거한 것이다. 교육방법의 혁신을 위한 여건 개선안 중 하나인 교원조직의 개편방안은 초·중등교육법의 제정과 그 시행령 제정을 계기로 추진되었다. 초·중등교육법은 학급 수에 따라 보직교사의 수만 규정했을 뿐 명칭은 학교장의 재량에 맡겼기 때문이다. 새로운 법령에 기초하여 서울시내 중학교의 교원조직을 교과중심으로 개편하도록 권장한 것이며 일선학교에서 참고할 수 있도록 몇 가지 예시를 제안했는데 [그림 6]은 그 중 하나인 18학급 이상을 염두에 둔 예시 안이다.

6개의 교과교육부는 교수, 학습, 평가방법의 개선과 교육 보조 자료의 개발하는 것을 주된 업무로 삼아야 한다고 권장하였다. 종래 교무분장을 통해서 처리하였던 업무 중 일부는 교무부, 연구부, 생활지도부 등에서 담당하도록 하였으나 여전히 일부 업무는 여러 교과부에서 나누어 맡도록 하였다. 경로효친, 명상활동, 봉사활동 등은 사회교육부에서, 환경교육은 과학교육부에서, 환경미화 및 청소지도는 예체능교육부에서, 방과 후 교육활동 업무는 외국어교육부에서 담당하도록 제안한 것 등이 그 예이다. 이 예시 안을 참고하여 각 중학교마다 교과부가 적어도 3~4개 이상 조직되었다.



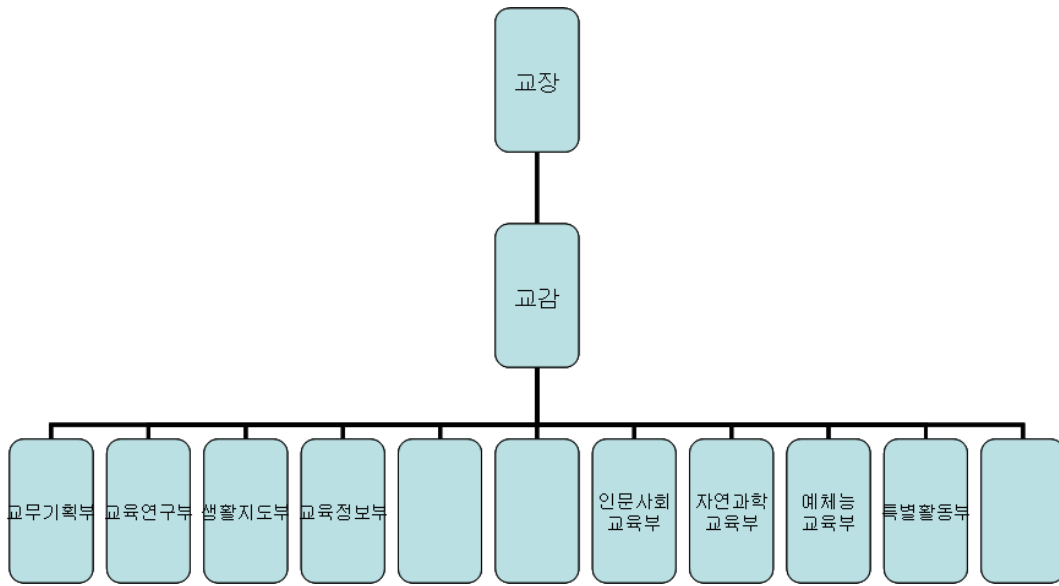
[그림 6] 1998년도 교원조직 예시 안

출처: 서울특별시교육청, 「서울교육새물결운동」, 1998.

2001학년도 서울시교육청의 새물결운동에 제시된 교육과정 중심의 교원조직은 예시 안을 참고하되 학교 실정에 맞는 교원조직을 구성하여 업무를 분장하도록 하였다. 예시 안은 [그림 7] 과 같다.

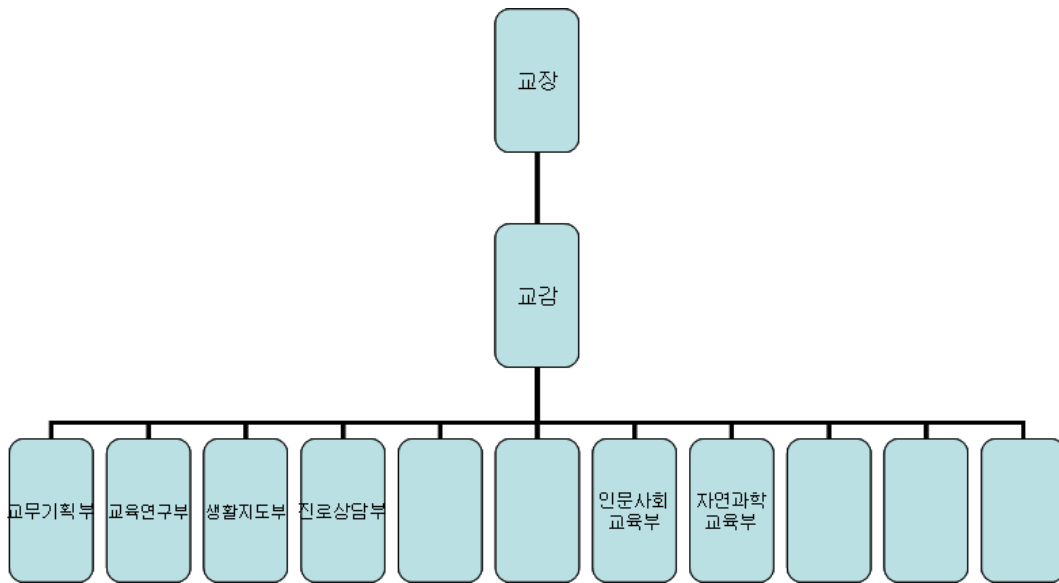
이 예시 안에서는 제7차 교육과정에 따른 특별활동부가 새롭게 조직된 것을 볼 수 있다.

예시 안의 빈 칸은 학교 실정에 따라 예시 안에 제시된 부서 이외에 학교실정에 따라 자율적으로 업무분장을 조직할 수 있는 여지를 나타내는 것이다.



[그림 7] 2001년도 교원조직 예시 안

출처: 서울특별시교육청, 「서울교육새물결운동」, 2001, p.68.



[그림 8] 2003년도 교원조직 예시 안

출처: 서울특별시교육청, 「서울교육새물결운동」, 2003, p.179.

2003학년도 서울시교육청의 새물결운동에 제시된 교육과정 중심의 교원조직은 예시 안을 참고하되 학교 실정에 맞는 교원조직을 구성하여 업무를 분장하도록 하였다. 예시 안은 [그림 8] 과 같다.

이 예시 안의 특징은 특별활동 부서 대신에 진로상담부를 내세웠다는 것이다. 2003학년도 예시 안의 빈 칸 역시 학교 실정에 따라 자율적으로 부서를 조직할 수 있다는 것을 나타내는 것이다.

부 조직은 보직교사(부장)가 담당하고 있으나 보직교사 수는 법령에 학교급별, 규모별에 따라 달리 정해져 있다.

〈표 3〉 학교급별 보직교사 수 배치 기준

(단위: 명)

구분	5학급이하분교	6학급-11학급	12학급-17학급	18학급-35학급	36학급이상
초등학교	1	2	4	6	12
구분	2학급이하분교	3학급-8학급	9학급-11학급	12학급-18학급	18학급이상
중학교	1	1	2	8	11
구분	3학급-5학급	6학급-8학급	9학급-17학급	18학급이상	.
고등학교	2	3	8	11	

출처 : 초·중등교육법시행령(일부개정 04. 03. 17) 제33조④, 제34조④, 제35조④.

그러나 보직교사의 수만 규정했을 뿐이고 교육청의 주요 업무계획에는 교육과정 운영 중심의 교원 조직 및 업무분장을 하도록 제시되어 있으나 여전히 일선 학교에서는 예전의 교무분장 형태를 유지하고 있는 실정이다.

대체로 중학교의 경우 18학급 이상의 학교에서는 교무, 연구, 생활지도, 교육정보, 진로상담, 특별활동, 인문사회, 자연과학, 예체능, 학년부의 11개 부서로 편성되어 있다.

〈표 4〉 중학교 교육청별 교원조직 현황표

교육청별	부 학서 교	교무	교육	생활	진로	교육	환경	인문	자연	예	특별	언어	학년	기타	학급수 (교원수)
		기획	연구	지도	상담	정보	교육	사회	과학	체능	활동	교육	부		
동부 공립	중화	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보	환경 교육	인문 사회	자연 과학	예 체능	특별 활동	언어	학년 과정		39 (56)
사립	혜원	교무 기획	교육 연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보 수학		사회 인성	자연 과학	예 체능	특별 활동	언어 교육		교과 학습	27 (44)
서부 공립	연희	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보		사회 교육	과학 교육	예 체능	특별 활동	언어 교육		수학 교육	34 (57)
사립	신정	교무 기획	교육 연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보	환경 교육	인문 사회	자연 과학	예 체능	특별 활동			교무 전산	20 (52)
남부 공립	구로	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보			과학	예 체능	특별 활동		1,2,3		42 (77)
사립	우신	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보				예 체능	특별 활동		1,2,3	교과 교육	18 (32)
북부 공립	신상	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보		사회 교육	과학 교육	체육 교육	특별 예능	언어 교육		진학 지도	34 (57)
사립	상명	교무 기획	교육 연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보		인문 사회	자연 과학	예 체능					30 (47)
중부 공립	금호	교무	연구		상담	정보		사회	과학	예 체능	특별 활동	언어	학년		25 (45)
사립	대경	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보			과학	체육	특별 활동		1,2,3		24 (39)
강동 공립	아주	교무 기획	교육 연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보	환경 교육	인문 사회	자연 과학	예 체능	특별 활동			교육 과정	30 (53)
사립	배재	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보			과학	체육	특별 활동		1,2,3		30 (50)
강서 공립	삼정	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보		인문 사회	과학 교육	체육 보건	특별 활동	영어 교육	학년 부	수학 교육	24 (42)
사립	신정	교무 기획	교육 연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보		인문 사회	과학 수학		특별 활동				24 (42)
강남 공립	서초	교무	연구	생활 지도	인성 상담	교육 정보		인문 사회	자연 과학	예 체능	특별 활동		학년 부	진학 지도	24 (41)
사립	서문	교무 기획	연구 진학	생활 지도	진로 상담	교육 정보					특별 활동		1,2		30 (52)
동작	장승	교무	교육	생활	진로	교육		인문	자연	예	특별		학년	평가	25

공립		기획	연구	지도	상담	정보		사회	과학	체능	활동		부	학적	(43)
사립	승의	교무 기획	교육 연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보		인문 사회	자연 과학	예 체능	특별 활동		학년 부		18 (38)
성동 공립	옥정	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보	환경	인문 사회	자연 과학	예 체능	특별 활동			교육 과정	39 (57)
사립	명성	교무 기획	교육 연구	생활 지도	인성 상담	교육 정보		인문 사회	자연 과학 환경	예 체능	특별 활동		진학 지도	교학 부	30 (63)
성북 공립	중앙	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보		사회 교육	과학 교육	예 체능	특별 활동	언어 교육	1,2,3	수학 교육	38 (67)
사립	성신	교무	연구	생활 지도	진로 상담	교육 정보		사회 교육	과학 교육	예 체능	특별 활동	언어 교육		수학 교육	33 (50)
강남 사립	중동	교무		생활							특활			교과 부	30 (58)

출처: 각 학교의 학교교육계획(2005학년도)을 참고로 본 연구자가 작성함.

위의 표에서 2005학년도 현재 18학급 이상의 교육청별로 공·사립학교 2개교씩 교원조직 상황분석을 통해 알 수 있는 것은 학교에 따른 부서별 조직에 큰 차이가 없으며 교과교육부나 교육과정부가 조직되어 있는 학교가 엇보이나 아직 적은 수의 학교에서만 조직되어 있는 실정이다.

기존의 학교조직은 교무분장 중심의 조직으로 학생들의 교육활동 보다는 행정 업무처리 위주의 조직방식이었고, 교사들은 교육적 역량을 발휘하고 교육활동에 전념할 수 없는 문제점을 지니고 있었다.

일반적인 교무분장조직은 지도활동 사무조직(교무부, 연구부, 학생(생활지도)부)과 일반 업무활동의 사무조직 등으로 구분되며 학교별로 교육과정운영 지원 중심으로 조직한다.

부서편성에 따른 학교의 업무분장의 실례를 살펴보면 다음과 같다.

〈표 5〉 서울의 S중학교의 업무분장표

부서	계	분 장 사 무
교무부 (7명)	부장	* 교무부 업무 운영 총괄, 근무상황부관리
	기획	* 문서관리, 입학·졸업사무, 학교교육과정운영, 연간 월중 행사 계획 수립, 학교규정관리, 교원 정·현원업무, 인사자문위원회
	수업계	*연간 수업시간표 작성추진, 결·보강 업무, 일과진행, 교사시간표 작성
	고사계	* 정기고사 계획수립운영, 각종고사관리(수행 평가, 듣기 평가), 학부모 고사감독 위촉 업무
	기록, 시상계	* 교무일지 기록 및 수업시간 누계, 시상관련 업무, 출석부관리, 주간 출결상황부, 근태상황부 관리
	학적	* 입·퇴학, 전출, 복학, 휴학 관련 업무
	NEIS계	* NEIS업무, 생활기록부 업무
연구부 (4명)	부장	* 연구부 업무 운영 총괄
	기획	* 문서관리, 학교교육계획서 작성 및 평가 장학지도 및 학교평가, 교원포상
	수업연구계	* 수업연구 및 자율장학, 기초학력부진학생 특별보충 업무
	연구계	학년, 교과, 부 협의회 및 동호인회 운영, 교생지도
연수계	* 각종 연수 업무, 학습지도안, 자료실 관리, 합창대회	
생활 지도부 (5명)	부장	* 생활지도부 업무 운영 총괄
	기획	* 문서관리, 교내외행사 계획수립 및 실시, 생활지도계획수립 학생사고예방 및 사안 업무처리(3학년), 동창회 운영관리
	자치활동계	* 학생회 조직 및 자치활동 운영(스승의 날 행사) * 간부학생수련회, 비상연락망, 사진첩관리, 교내외행사질서지도 * 분실물관리, 학생사고예방 및 사안 업무처리(2학년)
	생활지도계	* 선도부조직 관리운영, 학생 교내외 지도 및 대외 생활지도 교문지도, 교내순시
	상벌계	* 선도위원회, 학생표창, 안전지도, 흡연예방지도 학생생활평가 카드제 누계 및 운영관리

		학생사고예방 및 사안 업무처리(1학년)
교육 정보부 (4명)	부장	* 교육정보부 업무 운영 총괄, 2학년 업무 총괄
	기획	* 문서관리, 홈페이지 관리, 교육전산화 업무, 소프트웨어관리
	성적 처리계	* 정규고사 성적처리 확인 및 답안지 확인 보관 유지
	방송계	* 방송관리, 교단 선진화 기자재 관리
진로 상담부 (2명)	부장	* 진로상담부 업무 운영 총괄
	기획	* 문서관리, 적응(상담)활동 운영, 징계학생 상담 및 진로지도, 사이버 상담실운영, 연간 심성수련 및 상담활동 계획수립 추진, 1교사 1학생지도, 각종 표준화검사, 장학생업무, 불우결식아동, 요선도 학생 상담지도, 인성교육·진로교육 및 각종 진로정보 업무수집
특별활 동부 (4명)	부장	* 특별활동부 업무 운영 총괄
	기획	* 문서관리, 학교 간 교환 체험 학습, 특기·적성교육 계획수립 추진, 체험활동 업무(토요휴업일 관련)
	특활계	* 작품전시회 계획 수립 추진, 계발활동 계획 수립 추진 및 일지 관리, 명예교사 관리
	영어교 육계	* 동아리 활동 연간 계획 수립추진, 영어동아리 활동, 영어교육 활성화
학년부 (3명)	부장	* 학년부 업무 운영 총괄, 3학년 업무 총괄
	기획	* 문서관리, 학부모회 운영관리, 알뜰매장, 불우이웃돕기
	진학 지도계	* 진학지도, 테마체험 학습활동, 졸업 및 진급사정 업무 교복 물려주기 앨범제작
	언어 교육부 (3명)	부장
언어 교육부 (3명)	기획	* 문서관리, 학교통신, 국어경시대회, 교지 업무, 독서지도 운영관리 백일장·사생대회
	도서계	* 도서관 업무, 책사랑 위원회 업무, 교과서 업무, 교육용 소프트웨어 관리
사회 환경부 (2명)	부장	* 환경교육부 업무 운영 총괄
	기획	* 문서관리, 환경미화, 계시교육, 청소지도, 통일교육, 경제교육, 봉사 활동, 효행교육

수리 과학부 (3명)	부장	* 수리과학부 업무 운영 총괄, 1학년 업무 총괄
	기획	* 문서관리, 수학·과학 학력 경시대회 운영 유해폐기물 처리 관련 업무, 환경교육 관련 업무, 과학의 달 행사
	과학기 자재계	* 실험실 기자재 관리, 과학기자재관리, 영재교육 관련 업무 실험·실습 교육계획
예체능 교육부 (5명)	부장	* 예체능교육부 업무 운영 총괄, 펜싱부 관리
	기획	* 문서관리, 체육 교재·교구 관리, 체육대회 계획 체육시설 및 안전점검, 체육특기자 관리
	행사계 1	* 애국조화·행사지도, 체육대회 행사, 체력검사, 민방위 교육업무
	행사계 2	* 향상음악회, 급식업무, 학생 수련회
	보건계	* 성교육, 신체검사, 양성평등교육, 정수기 수질관리, 학생 및 교직원 건강관리, 보건교육
행정실	* 안전점검표, 학비감면 학생 관리, 회계 업무, 학교시설 관리, 제 증명 업무, 교과서 정산 업무, 교원 인사	

출처: S중학교 2005학년도 학교교육계획

위의 S중학교의 업무분장에 있어서도 앞에서 밝힌바와 같이, 학교 행정조직이 행정업무(교무분장중심)위주로 되어 있고 교사 자신의 교과목과 관련 없는 부서에 소속되어 있어 가르치는 일과는 거리가 먼 조직형태를 취하고 있음을 알 수 있다. 또한 인원배정이 2~3명이 한 부를 이루고 있어 경제적인 면에서도 효율성이 떨어진다. 현행 교무분장 조직은 위계화된 업무 부담을 통해 상급기관의 지시와 요구를 이행하기에 적합하게 되어 있어 조직을 통하여 교사들의 교육적 역량을 최대한 발휘하는 데 도움이 되기보다는 행정업무 처리 능력만을 발휘하게 되는 결과를 초래하게 된다.

따라서 좀 더 나은 수업을 위해서는 교수·학습활동 또는 학생지도활동 중심의 교원조직으로 개편되어야 할 필요가 있다. 즉 교원조직이 교원들 간의 교과연구

와 협의가 활성화되고 학생지도 활동이 강화되는 조직으로 개편되어야 할 것이다. 또한 교사들은 수업 및 생활지도와 밀접한 관련이 없는 행정적인 사무(잡무)로 인해 본질적인 교육활동을 제대로 수행할 수 없는 실정이다. 따라서 수업 이외의 업무 경감과 함께 교육활동과 관련이 적은 업무는 행정실로 이관하여 처리함이 필요하다고 본다.

학교조직과 관련한 연구에 따르면 많은 수의 교사들이 교육활동 위주의 학년 및 교과조직으로의 전환에 대해 찬성하고 있는 것으로 조사되었으며(전체조사 인원의 88.7%) 따라서 이에 대한 적극적인 검토와 조직 개편이 요구된다.<sup>28)</sup>

## 2) 운영협의조직(consultant organization)

교직원간의 의사결정의 합리화와 민주화를 지원하는 운영협의회, 학교공동체 형성을 위해 지역사회와의 연계를 도와주는 지역사회 관련조직, 지역자치정신을 구현하기 위한 학교공동체, 학교전반에 걸친 주요사항을 심의하는 기구로서 교직원, 학부모, 지역사회의 의견을 수렴, 반영하는 대표적인 협의기구인 학교운영위원회 조직 등으로 구분하고 있다.

학교경영에는 전체 교직원이 참여하는 합리적인 의사결정 과정이 필요하다. 학교의 운영협의조직은 학교의 업무수행을 위한 의사결정기구라고 할 수 있다.

학교운영협의조직은 학교조직 구성원들 간의 수직·수평 간 의사소통의 통로가 되어 합리적이며 민주적인 협의와 합의가 이루어지게 하는 역할을 담당한다. 학교경영의 효율을 높이기 위해 교직원의 전문적 참여를 요구하는 기능을 하며 학교경영에서 참모의 기능을 수행하는 조직이다. 즉 학교업무에 대한 의사결정을 합리적이며 민주적으로 처리하기 위해 필요한 조직으로 이를 위해서는 교직원 전체의 협력체제가 구축되어야 한다. 교육조직, 사무조직을 학교경영관리 영역에서의 구조상 분업적 조직이라고 하면 운영조직은 관련조직들을 조정하고 그 조

---

28) 진동섭, “단위학교 자율경영체제연구”, 한국교육개발원, 2004, p.12.

직들을 유기적으로 통합하고 활동을 촉진하는 목적의 조직이다. 운영협의조직은 전문성을 주축으로 하는 민주적 운영체제로서 교원은 교육의 전문가로서, 업무의 수행자로서 학교경영 과정에 참여할 수 있다. 요즘은 인사자문위원회가 학교마다 조직되어 과반수를 평교사로 위촉하여 체계적이고 공정한 인사를 위해 운영되고 있는 데 주로 담임, 업무분장, 연수, 표창 추천 등에 있어 위원회와 사전 협의를 하고 그 내용을 수용하는 편이다.

이처럼 교사에게 경영 참가의 기회를 제공하며 의사결정 과정에 기여하도록 하는 기능을 갖고 있으나 이들 조직은 아직은 학교의 권위주의적 운영으로 그 실효를 전적으로 거두고 있진 못하다.

운영협의조직에는 전교직원회의, 보직교사회(부장회의), 각종위원회, 각종협의회, 교직원 친목회(동호인회) 등을 들 수 있다.

### 3) 지역사회 관련조직

학교교육은 지역사회와 밀접한 관련 속에 운영된다. 지역사회와의 협력관계를 이루지 않으면 학교는 발전할 수 없다. 학교의 교육자원은 지역사회로부터 나오기 때문이다.

지역사회 관련조직은 교육활동에 필요한 보조조직으로서 학교교육에 직접 혹은 간접으로 영향을 미친다. 여기에는 학부모조직, 지역사회인사들로 이루어진 조직, 관련단체조직, 동창회 등이 속한다. 학교의 교육활동은 지역사회나 그 밖의 교육환경에 밀접한 관련을 갖기 때문에 이러한 관련조직의 활성화는 그만큼 교육발전을 촉진시킬 수 있다.

지금까지 현행 중학교조직의 특성인 관료제조직, 사회체제조직, 공동체조직과 교육과정 운영조직인 수업조직 그리고 교육과정 지원조직인 비수업조직에 대한 내용을 종합한 연구자의 연구 결론은 다음 <표 6> 과 같다.

이것을 뒷받침한 선행 연구<sup>29)</sup>가 이미 있었다. 그 연구 결과와 본 연구는 같은 맥락이라고 하겠다.

〈표 6〉 현행 중학교 교육과정 운영조직의 특성 종합 분석

관계 조직 분석 기준	교사와 학생과의 관계		
	관료제이론	사회체제이론	공동체이론
수업조직	교사는 지배적 학생 피지배적	교사와 학생은 기회 공유	교사와 학생은 공동 참여
비수업조직	교사는 독점적 역할 학생의 역할 부재	교사와 학생의 역할 발생	교사와 학생의 역할 분배
종합	교사는 주도적 학생은 피동적	교사와 학생 간 기회 실현 가능	교사와 학생 간 공동 효과 발생

29) 김윤희, “XY이론과 욕구계층이론의 통합분석을 통한 인간자원론적 장학의 접근”, 석사 학위논문, 성신여자대학교 대학원. 2002, p.57.에서 인간관계장학과 인간자원장학의 비교를 통해 교사와 학생에 대한 태도, 참여의 종류, 기대에 대한 내용을 밝히고 있다. 즉 인간관계장학에서는 욕구를 지닌 교사와 학생은 제한된 범위에서 자율권이 허용되며 욕구충족을 통해 교사의 사기와 학교의 성취를 증대시키고, 인간자원장학에서는 교사와 학생이 주도권을 갖고 책임감, 창의성 발휘할 수 있고 그 결과 성취도와 만족도가 증대된다는 것이다.

### 3. 교원의 직무 실태 분석

초·중등교육법에서는 ‘교사가 법령이 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.’고 규정되어 있으나 실제로 교원들의 직무수행 기준에 대해서는 구체적으로 정해진 것이 없다. 따라서 교사가 수행하는 직무가 구체적으로 무엇인지 파악하기 어려우며 종합적이고 체계적인 직무제시가 미비한 실정이다.

교사가 수행하는 직무 141개를 대상으로 하여 본무, 준 잡무, 잡무로 구분하여 조사한 연구 결과에 의하면<sup>30)</sup> 교사는 141개 업무 내용 가운데 28개, 학교 행정가는 35개, 교육전문가 집단은 39개를 본무로 인식하고 있고, 나머지 업무는 준 잡무 및 잡무로 여기고 있는 것으로 나타났다.

세 집단이 공통적으로 인식하는 본무의 내용으로는 수업실시 및 지도, 교과시간 운영, 교육과정 편성, 각종 평가계획 운영, 평가 문항 검토, 평가결과 처리, 수업연구, 교내 생활 지도, 실내 생활 지도, 인성교육, 행동발달상황 평가, 출석부관리, 생활기록부 관리, 학생회·학급회 운영, 클럽활동 운영, 용의지도, 진로지도, 개인·및 집단 상담, 교과협의회 활동 등으로 교사 본연의 활동인 교수·학습지도 및 학생지도 영역의 내용이였다. 그리고 세 집단이 공통적으로 준 잡무 및 잡무로 인식하고 있는 업무로는 제 증명서 발급, 학생증 발급, 생활 미화 심사, 학부모 세미나, 어머니회 운영, 지역사회 인사 교류, 동원 훈련, 화단·화분 가꾸기 등이 포함되어 있다.<sup>31)</sup>

교원들이 잡무로 인식하고 있는 업무 중 가장 비중을 크게 차지하고 있는 것은 공문처리로 연간 3,000건이 넘는 공문이 접수되고 있어 교원들이 전문적 활동에 전념하기는 매우 어려운 실정이다.<sup>32)</sup>

교사들이 일반적으로 수행해야 하는 직무를 담임 업무(학생생활지도), 교과 지

30) 박영숙 외, “능력중심의 교사 직무 개발 연구”, 한국교육개발원, 1999, pp.125-126.

31) 상계서, pp.128-130.

32) 진동섭, “단위학교 자율경영체제 연구”, 수탁연구 CR 2004-9-17, 한국교육개발원, 2004, p.11.

도(교수·학습지도), 행정 업무(교육관리), 전문성 개발의 네 가지로 구분하여 살펴 보도록 한다<sup>33)</sup>. 이들 기능은 담임으로서의 관리기능, 교과담임으로서의 교수기능, 사무부서의 부하직원으로서의 행정 기능을 동시에 수행하고 있어 전문직적 요소와 관료제적 요소 간에 혼란을 빚게 된다. 상이한 역할을 동시에 또한 일반 직원들이 맡아야 할 행정 업무를 전문적인 교사가 맡아 함으로써 생겨나는 역할 혼돈이라 할 수 있다.<sup>34)</sup>

**(1) 담임업무(학생의 생활지도)<sup>35)</sup>**

- ① 일상적인 학급 관리-조회, 종례: 출석 확인 및 청소지도, 용의복장 지도, 자율학습지도
- ② 개별 상담-학생 파악, 성적 상담, 문제아 상담
- ③ 기록 관리 등 서류 업무
- ④ 학급 경영-모듬 일기, 학급 잔치, 학급 신문, 학급문집 발간, 학급 행사(방과 후 축구, 휴일에 등산) 등 최근 젊은 담임교사들을 중심으로 학급경영에 관한 관심이 확산되고 있다는 점은 매우 긍정적으로 보이며, 아이들 중심의 교육을 모색하는 미래지향적인 내용으로 파악된다.

한편 담임과 비담임의 업무부담의 차이는 시간상 뚜렷이 드러난다. 위에서 밝힌 조·종례, 청소 감독, 자율학습 지도, 상담, 진학상담(3학년) 등 적게는 6~7시간, 많게는 19시간을 담임활동에 할애하고 있다.<sup>36)</sup>

담임중심의 학급경영이 가능하기 위해서는 확실적인 학교운영이 지양되고 개별 교사들에게 좀 더 과감한 자율성이 허용되어야 할 것이다.

학급담임의 임무를 학급경영 실제와 관련하여 열거하면 다음과 같다.<sup>37)</sup>

33) 김영애, “교원의 직무별·교과별 ICT활용능력요소 체계화연구”, 연구보고 CR 2004-3, 한국교육학술정보원, 2004, pp.11-14.  
 34) 박인학, 「교육행정과 교육조직 경영의 이론과 실제」, 서울: 양지, 2002, p.414.  
 35) 이종태 외, “학교단위 교원조직 개편방안 연구”, 한국교육개발원, 1998, pp.49-67.  
 36) 상계서, p.105.  
 37) 남정걸, 「교육행정 및 교육경영」, 서울: 교육과학사, 2003, p.438.

- ① 학급경영의 목표설정과 계획수립
- ② 학급경영계획의 수립-학급경영안의 작성
- ③ 학급 교육과정의 구성과 운영
- ④ 학생생활지도
- ⑤ 특수학생 지도
- ⑥ 학생평가
- ⑦ 과외활동과 여가지도
- ⑧ 교실의 환경구성(인적·물적 환경)
- ⑨ 학급사무처리
- ⑩ 학급경영평가
- ⑪ 학부모 상담 및 지역사회와의 관계

서울의 J중학교의 학교운영 규정안의 학급담임의 복무규정에 제시되어 있는 담임의 주관 사무를 살펴보면 다음과 같다.<sup>38)</sup>

- ① 급훈 설정 및 실천 지도
- ② 학급회 조직 및 운영 지도
- ③ 바람직한 조희, 종례 운영
- ④ 학급의 교육환경 조성 및 청소 미화 지도
- ⑤ 학생 개인 신상 파악 및 가정과 연계 지도
- ⑥ 학생의 보건 위생 및 체위 향상, 안전 지도
- ⑦ 학생의 학습 태도 및 방법 지도
- ⑧ 학생의 개별 상담 활동 및 진로지도
- ⑨ 학생 기본생활 습관 지도 및 생활 지도
- ⑩ 학생 용의복장 및 소지품지도
- ⑪ 학생 근태지도
- ⑫ 교실의 비품 관리 및 안전관리

38) <http://www.jangseung.ms.kr/>

⑬ 학생의 학적 관리(생활기록부 작성, 전·입학, 퇴학 상신)

⑭ 기타 학습 학생에 대한 일체의 업무

그 외에 제 장부 관리 및 조회 전, 일과 중의 교실 순시 및 종례 후의 학생귀가 지도에 이르기까지의 일과 업무를 규정해 놓고 있다.

이처럼 학급담임은 업무의 특성상 교과 학습을 제외한 일체의 학교생활을 포함하고 있어 갈수록 교사들은 담임업무를 기피하고 있다. 특히 교사와 학생들 간의 세대 차이가 커지면서 학생들의 생활지도가 점점 힘들어지고 진정한 스승과 제자의 관계, 학부모와의 관계 등에 있어서도 몹시 부담을 느낀다. 또한 담임을 맡으면 늘 긴장 속에서 신경을 써야 하고 과거처럼 학생들과의 관계에서 느끼는 보람은 줄고 있기 때문이다. 그래서 교사들은 가르치는 것만 한다면 교사는 할 만하다고들 말한다. 이러한 점에서 담임수당을 더 올려야 한다는 주장도 있고, 담임을 맡는 사람에게는 행정업무를 제외시키는 방안도 모색되고 있는 상황이다.

## (2) 교과지도(수업)

교사들에게 있어 교과지도는 무엇보다도 중시된다. 그러나 갈수록 교과지도의 어려움을 느낀다. 다양한 특성과 지적 배경을 지닌 많은 학생들이 모두 만족할 수 있는 수업을 하기란 어려운 점이 많다. 또한 시설, 물리적 여건 등 질 높은 수업을 위한 제반 조건이 갖추어져야만 한다.

수업이란 교과를 내면화하는 일로서 결국 학습자의 마음을 변화시키는 일이고, 교과를 배우는 학생의 존재를 총체적으로 변화시키는 일이다. 학습자가 배운 것들이 내면에 녹아들어가 삶의 방식 자체를 변화시키도록 하는 일이 교과를 교과답게 가르치는 일이고 수업을 수업답게 하는 일을 뜻한다면 이는 교사의 전문성과 학생에 대한 헌신을 요구하는 것이다. 39)

---

39) 허병기, “수업과 학교장 지도성”, 한국교육행정학회 제 120차 학술대회, 한국교육행정학회, 2001, p.43.

교사의 직무분석에 관한 연구<sup>40)</sup>에서 보면 교수·학습 지도의 경우 직무에 따른 임무로서 교수·학습 설계, 교수·학습 실행, 교수·학습 평가를, 그 임무에 따른 과업으로서는 다음 <표 7> 과 같이 설명하고 있다.

교사들은 교수기획 및 분석에 투자하는 시간의 부족 내지는 미확보의 원인을 과다한 담임업무와 행정업무 때문으로 반응하고 있다.

<표 7> 교원임무별 과업(task)

직무	임무	과업	
교수 학습	교수·학습 설계	·연간·학기 간 교수·학습 계획하기 ·학습자 진단평가 실시하기 ·학습내용 선정 및 목표 진술하기 ·학습지도안 작성하기 ·교재 및 교수·학습 방법 연 구하기	·수업자료 수집, 편집, 수정, 개발하기 ·학습자료 준비하기 ·각종 교육매체 정비 및 수업 방법 선택하기 ·평가계획 수립하기
	교수·학습 실행	·교수·학습 지도안 ·교수·학습 실행하기 ·선정한 수업매체 활용하기 ·학생들과 상호작용하기	·교수·학습 실행을 위한 환경 조성하기 ·문제발생시 대안활동 실행 하기 ·학습자 이해를 통한 수업 운영하기
	교수·학습 평가	·평가도구 작성 및 시행하기 ·평가 채점하기. 성적처리 하기	·평가에 대한 피드백 제공 하기 ·평가결과 정리 및 관리하기

출처 : 김영애, “교원의 직무별· 교과별 ICT활용능력요소 체계화연구”, 연구보고  
CR 2004-3, 한국교육학술정보원, 2004, pp.11-14에서 발췌 재구성.

40) 김영애, 전계서, 2004, pp.11-14.

### (3) 행정업무

교사들은 담임으로서 학생들의 생활지도를 하고, 수업시간에 교과를 가르치는 것 이외에 여러 행정적인 업무를 수행한다.

학교의 행정업무는 대체로 공문과 관련된 일이다. 공문은 상급기관이 학교에 행정명령을 전달하고 학교에서 상급기관(타기관이나 학교 자체)에 보고하는 업무 처리 방식이다. 학교에서 교사들이 공문을 처리하는 방식은 공문에서 요구한 대로 따르며, 상급기관에 기한 내에 보고하는 형태, 보고하지 않는 지시의 형태, 홍보나 안내의 성격을 띤 것도 있다. 여기에는 기안과 시행 등의 공문행위가 수반되며 시급을 요할 때는 수업의 본연의 업무를 제쳐두고 그 일에 매달려야 하며, 소홀히 하였을 시에는 상급기관에서 학교로, 또 담당교사에 대한 문책으로 되돌아오기도 한다. 급박한 회신을 요구하는 보고 요구공문은 대개 국회나 시, 도의 회에서 개별의원이 상급기관을 경유하여 학교에 자료를 요구하는 경우가 그러하다.

대개 학교에서는 이러한 행정업무 처리를 잘 하는 교사가 상급자로부터 유능한 교사로 인정받고 유능한 교사는 승진에 유리하다. 물론 이러한 유능한 교사가 학생들을 잘 가르치는 훌륭한 교사로 인정받는 것은 아니다.<sup>41)</sup>

1998년 6월 한국교총의 ‘교원정책 추진을 위한 일선교원의 여론 수렴’을 위한 설문조사 결과에서는 교원 잡무가 늘어나고 있는 가장 주된 요인으로 첫째, 불필요한 각종 공문서 처리, 둘째, 교육청 및 학교평가에 대한 준비, 셋째, 국회, 시·도의회, 교육위원회 등의 자료 요구 등의 순서로 들고 있다. 이와 같이 잡무관련 공문서가 많은 문제점의 원인으로는 지시·통제 위주와 전시 위주의 행정 풍토, 학교의 자율적 운영에 관여하려는 풍토, 각종 기관 및 단체가 학교를 이용하려는 풍토 등을 들고 있다.<sup>42)</sup>

---

41) 이인효, “인문계 고등학교 교직문화 연구”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1990.

42) 조명운, “학교행정업무의 효율적 운영방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 명지대학교 교육대학원, 1999, pp.23-24.

학교에서 처리해야 할 행정업무의 내용은 학교 운영 전반에 걸친 것이며 대개의 학교에서 '교무분장규정'으로 정해 놓고 있다. 학교 행정 과업으로서 담당 업무기획 및 계획하기, 업무 수행 및 정리·보고하기, 각종 업무처리하기, 학교경영성과 평가하기, 학교공식행사 참여하기 등을 들 수 있다.

행정업무와 관련하여 교사들에게 일차적인 부담이 되는 것은 많은 시간과 노력이 요구되는 순수 행정적인 것이다. 상부기관의 공문처리가 대표적이다. 교사들은 담임업무와 교과지도 외에 교무분장 업무라는 이중적 부담을 지니고 있다.

학교에서의 행정업무는 내용상으로는 학사 운영 관련 업무와 학생 지도 업무로 나눌 수 있고, 방식에 따라서는 공문 처리와 관련한 것과 일상적인 관리 업무로 나눌 수 있고, 대외적 관련여부로 나누면 상급기관과 관련되거나 대외적인 업무와 교내적인 업무로 나눌 수 있다.

이들 가운데 교사들이 잡무로 인식하여 기피하는 일은 내용상으로는 학생지도 업무, 방식측면에서는 공문 처리 업무, 대외 관련 여부로는 상급기관 관련 업무이다.

이들을 종합하면 교사들의 업무를 가중시키고 심리적으로 부담을 주는 것은 상부로부터 하달되는 지시, 그 가운데서도 특히 교사본연의 활동인 교과지도, 생활지도와 거리가 먼 행정 업무라 할 수 있다.

학교가 1년간 접수하는 공문 수<sup>43)</sup>는 평균 2,500~4,700건에 달한다. 초등학교보다 중·고등학교가 더 많으며 학급별, 지역별로 차이가 많은 것으로 나타났다. 공문 중 약 70%는 시, 도 혹은 지역교육청으로부터의 공문, 약 10%정도는 학생 전·출입관계에 의한 타 학교로부터의 공문, 약 20%는 교육의 공공기관인 시·도청 혹은 시·군·구청·각종 관공서 및 관련단체, 소방서, 우체국, 동사무소 기타 기업체 및 민간단체로부터의 문서로 되어 있다. 이들 문서 중 약 58%는 각종 감사 관련 자료 협조요청 및 통계자료의 성격을 나타내며, 약 17%는 각종 알림 성격의 공

---

43) 김홍주, "학교중심 지원체계 구축을 위한 교육행정체제혁신방안연구", 수탁연구 CR 2005-3, 한국교육개발원, p.73.

지문서이다. 그리고 학교 접수 공문 중 약 42.5%는 답신을 요구하는 성격의 공문이다.

따라서 이러한 업무를 대폭 감소시키고 교사들과 직접적으로 관련되지 않은 업무는 보조 인력의 활용이나, 지역전문가를 수업 이외의 시간에 적극 학생지도에 활용하거나<sup>44)</sup> 행정실로 이관하여 시행해야 할 것이다.

이미, 1997년 9월부터 교육부와 지역교육청에서는 교원행정 업무 간소화를 위해서 노력하고 있고, 2001년 7월 수립된 「교원업무 경감방안」을 지속적으로 추진하고 있으나 교원들의 행정업무는 쉽게 근절되거나 감소되지도 않고 있다. 이는 오랜 관행과 학교를 이용하려는 풍토, 행정 지원체제 미흡 등 복합적인 요인에 기인하고 있다.<sup>45)</sup>

#### 4) 전문성개발

전문성 개발에 따른 과업으로서는 연수활동과 연구 활동을 들 수 있고, 그에 따른 과업으로는 자기연수 계획 수립하기, 각종 연수 참여하기, 현장연구계획, 수행 및 발표하기, 각종 학술 단체 및 교과연구회 참여하기 등을 들 수 있다.

이상으로 교사들의 직무를 담임업무, 교과지도, 행정업무, 전문성 개발의 네 가지로 구분하여 살펴보았다. 이들 중 무엇보다도 중요한 업무는 교과지도 즉 교수·학습지도로서 교사들이 이 업무에 보다 충실하려면 행정업무의 경감, 수업 시수 감축 등 그에 따른 행정적, 재정적 지원이 뒤따라야 할 것이다.

---

44) 조명윤, 전계서, 1999, p.63.

45) 상계서, p.2.

## IV. 중학교 교육과정 운영조직의 재구조화

### 1. 팀조직 개관

앞으로의 학교운영조직은 급변하는 사회변화에 적응하고 새로운 시대에 적합한 창의적인 인간을 길러내기 위해서는 전통적인 관료체제하에서 벗어나서 능동적인 교육조직, 팀조직으로의 변화가 요구된다. 따라서 이미 기업과 대학행정조직에 도입, 시행되고 있는 팀제 이론과 장단점, 도입배경과 목적, 유형과 운영형태 및 기업과 대학의 팀제 운영 실체에 대해서 알아보기로 한다.

#### 1) 팀제 이론

팀의 본래적 의미는 서구사회의 개인주의에 대칭되는 개념으로 두 사람 이상으로 이루어지며 공동목표를 가진 사람들이 시너지 효과를 얻기 위해 만드는 유연한 조직을 의미한다.<sup>46)</sup>

팀(team)이란 공동으로 자신이 책임질 수 있는 공동의 목적, 업무수행목표 그리고 추진방법에 전념키로 한 소수의 상호보완적인 기술을 가진 사람들의 집단 또는 단위조직을 말한다.<sup>47)</sup> 또는 어떤 목표를 완수하기 위해 혹은 목표 완수를 위한 부차적 목표를 완수하기 위해 함께 일하면서 그들의 작업을 개선하고 문제를 처리하고 작업을 계획 통제하는 것이다. 그러므로 하나의 팀은 어떤 작업을 수행할 뿐 아니라 스스로 관리·계획·통제하는 책임도 지는 것이다.

팀제 조직이란 학계에서 통상 조직 간의 수직적·수평적 장벽을 허물고 보다 자율적인 환경 속에서 인재의 폭넓은 활용으로 경영자원의 효율성을 극대화하기 위해 내부운영에 유연성을 부여한 조직형태라고 정의할 수 있다.<sup>48)</sup>

46) 임창희, 「한국형 팀제」, 서울: 삼성경제연구소, 1996, p.90.

47) 최문하, “대학의 팀제 도입에 관한 연구”, 석사학위논문, 한남대학교 경영대학원, 1998, p.4.

48) 장수용, “팀제 이대로 좋은가?”, 서울: 전략기업컨설팅, 1996, pp.111-112.

카첸바크와 스미스(Kazenbach and Smith)의 팀제에 대한 정의를 중심으로 팀제에 대한 기본적 정의와 진정한 팀이 갖추어야 할 기본요건을 살펴보면 다음과 같다.<sup>49)</sup>

첫째, 팀은 2인 이상 소수의 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 크기는 팀의 목표, 특수한 업무수행 목적, 공동의 접근방법, 상호보완적 기술 및 상호 책임 등의 요소에 따라 다를 수 있다.

둘째, 팀은 보완적인 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 업무수행결과가 상승효과를 가지기 위해서는 문제해결에 필요한 다양한 기능을 가진 사람들로 구성되어야 한다.

셋째, 팀은 공동의 목적을 공유하고 업무수행 목표에 몰입하는 사람들로 구성되어야 한다. 전통적 조직 단위와 팀의 주요 차이점 중의 하나는 업무수행 목표의 설정과 이에 대한 구성원들의 몰입이다.

넷째, 팀은 업무수행이나 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하여야 한다. 팀이 효과적으로 기능하기 위해서는 업무수행방식에 대한 합의가 필요하다.

다섯째, 팀의 구성원들은 팀의 업무수행결과에 대해 상호 책임감을 공유해야 한다. 팀은 구성원들 간의 긴밀한 상호작용과 협조를 통한 업무수행을 그 근간으로 하고 있으므로 이러한 팀의 취지가 업무수행결과에 대한 평가에 반영되어야 한다.

정보사회에서 기업의 성패를 가늠하는 것은 자본이 아닌 지식이며, 회사는 개개인의 경쟁력으로 승부할 수밖에 없고, 모든 조직은 제도와 규정이 아닌 사람 중심으로 바뀌어야 한다.

사람의 능력과 자율을 중시하고 그의 능력을 계속 신장시키고 스스로 가치를 창조해내게 할 수 있는 조직이 팀제 조직이다. 관료조직이 될수록 제약이 많고 자율권이 부족할수록 인간은 자신의 능력을 펴기가 어렵고 의욕도 없어지고 지적성장도 어렵기 때문이다.<sup>50)</sup>

---

49) John R. Kazenbach & Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams*, 양준호 역, 「기업혁신 팀경영」, 서울: 한국경제신문사, 1994, p.3-4.

50) 임창희·가재산, 「한국형 팀제를 넘어서」, 서울: 삼성경제연구소, 1998, pp.63-64.

팀조직은 기존의 관료적인 제도가 아닌 유기적인 조직으로서 규정에 의한 제약이 적고 구성원에게 재량권이 많이 주어져 있고 조직의 계층화가 낮고 횡적 관계가 원활하며 집단의 목표의식이 강한 특성이 있어 신속하게 환경에 대처할 수 있도록 하는 조직구조를 지니면서 탄력적인 의사 결정 체제를 갖춘 조직이며, 내부적으로는 능력중심의 동기부여와 이를 통한 전문가육성이 가능하고 구성원 간에 밀도 있는 상호작용을 촉진하므로 조직학습에도 효과적이다. 또한 조직의 경량화와 스피드 화에도 기여하는 유연한 조직이다.

전통적인 기능조직과 팀조직의 차이점을 들면 아래의 <표 8> 과 같다.

<표 8> 전통적 기능조직과 팀조직의 차이

구 분	부과제조직	팀제조직
조직계층	본부장, 부장, 과장, 대리, 개인	본부장, 팀장, 팀원
조직구조	계층적/개인	수평적/팀
조직형태	기능에 따라 세분화, 경직적, 방어적	상황에 따라 유사업무 통·폐합유 연하고 성과 지향적
조직리더	강하고 명백한 지도자(부장, 과 장)	리더십을 갖춘 참여형 지도자
조직목표	상부에서 주어짐	스스로 찾아서 만들
인력활용	연공서열중심	개인의 전문역량 활용
의사결정	수직계층에 의한 계단식 의사 결정	팀장과 팀원의 협의에 의한 신 속한 의사결정
책임	개인 책임	공동책임
정보흐름	폐쇄·독점(정보의 집중화)	개방·공유(정보의 사회화)
보상	개인주의, 연공주의	팀·능력위주
평가	상부조직에 대한 주관적 기여 도 평가	팀이 제시한 객관적 성과 목표 달성도 평가
업무통제	관리자가 계획·통제·개선	팀 전체가 계획·통제·개선
조직분위기	위계질서가 엄격한 경직된 분 위기	전문성에 기초한 창의적 분위기

출처: 남명수 외, 「성과관리시스템」, 서울: 한국언론자료간행회, 1999, p.39.

## 2) 팀제의 장·단점

### (1) 장점

팀제를 오늘날 조직혁신의 일환으로 도입하려는 이유는 전통적 조직과 비교하여 다음의 장점을 지니고 있기 때문이라고 생각된다.<sup>51)</sup>

첫째, 높은 성과를 이룰 수 있다. 팀은 개인이 혼자 업무를 수행하는 것이 아니라 개인의 능력을 바탕으로 함께 팀으로 일하기 때문에 팀의 상승효과를 내는 환경을 만들어간다. 따라서 전통적 조직에서 보다 시너지 효과를 크게 하여 높은 성과를 거둘 수 있다.

둘째, 조직의 유연성을 제고할 수 있다. 팀 내에서는 커뮤니케이션이 더욱 신속하고 원활하여 더 많은 정보와 기회를 포착할 수 있어 더 좋은 해결책과 결정을 내릴 수 있다. 조직 내의 작업집단들을 수요에 맞게 탄력적으로 재조직시킬 수 있는 것도 유연성 확보에 큰 도움이 된다.

셋째, 창조적 학습조직이 실현된다. 종래의 전통적 조직 하에서는 정보교환이나 시행착오를 통한 지식습득이 어려웠으나 팀제 하에서는 주어진 일을 시키는 대로 하는 것이 아니라 스스로 팀의 목표를 찾아내고 달성방법도 찾아서 실천하고 잘되면 잘된 대로, 실수하면 실수한대로 지식을 넓혀나갈 수 있기에 학습조직의 분위기가 가능하게 된다.

넷째, 인재가 육성된다. 팀은 팀원 스스로가 업무를 추진할 수 있도록 팀 환경을 조성하며 경험과 지식이 필요한 업무에는 팀 리더나 차장, 과장과 같은 선배 팀원들이 코치해주므로 각자의 업무수행 능력을 높여갈 수 있다. 또한 업무수행 능력의 크기에 따라 권한 위임이 이루어지므로 팀 리더는 인재 육성에 일차적인 노력을 한다.

---

51) 임창희·가재산, 전게서, pp.60-72.

## (2) 단점

팀제의 여러 장점에도 불구하고 팀제의 유형에 관계없이 권한위임과 자율적 행동을 부여하기 때문에 전통적 계층조직에서 볼 수 없었던 새로운 모순과 갈등이 야기된다.

첫째, 팀 내, 팀 간의 갈등현상이 야기된다. 팀은 자율과 협력의 이중적 구조에 의해 운영되기 때문에 갈등은 필연적으로 생겨날 수밖에 없다. 팀장과 팀원, 차장이나 과장과 같은 선배 팀원과 일반 팀원들 간에 업무 갈등이 나타날 수밖에 없다. 또한 팀 간의 갈등도 나타나고 팀장과 임원간의 업무갈등이 표면화되기도 한다.

둘째, 감독, 통제가 안 된다. 팀의 운영이 정상적인 팀 활동에서 이탈되었는지 감시가 불가능하며 팀원들의 업무활동을 직접적으로 통제할 수가 없다.

셋째, 사기저하의 문제가 발생한다. 조직이 플랫폼화됨에 따라 승진의 기회를 박탈당하게 되며 전통적인 위계체제가 능력위주로 바뀜에 따라 차장, 과장과 같은 선배 팀원들은 허탈감을 느끼게 된다. 팀 리더 역시 새로운 변화에 두려움을 느끼게 되며 팀제 실시 초기에는 반드시 사기 저하 현상이 나타나게 된다.

넷째, 보상에 대한 적절한 기준이 없다. 팀이 훌륭한 성과를 달성했다고 판단될 경우 어떻게 보상해야 하는지 그 기준이 명확치 않다. 또 좋은 성과를 가져온 팀원에게 어떻게 보상해야 하는지 명확히 규정되어 있지 않다.

다섯째, 팀 내부의 운영문제가 대두된다. 팀의 관리 범위가 늘어날 경우 그것을 어떻게 감당할 것인지, 팀 운영에 있어서 갈등이 나타난다. 전통적인 통제에 길들여져 온 팀장과 팀원들은 자율 행동과 권한 위임에 따라 팀 내부를 어떻게 운영해야 효율적으로 업무를 수행할 수 있는가의 문제에 대해 혼란과 갈등을 겪게 되며 능력이 부족한 팀 리더의 경우 팀 내부 운영에 대한 딜레마에 빠지게 될 가능성이 크다.

이와 같이 예견되는 단점들은 전적으로 관료제적인 전통적 조직체제의 관점에서 예상되는 것으로 환경의 변화에 적응하기 위해 변화를 모색하기 위해서는 극

복해야 하고 극복이 가능할 것으로 예상된다.

### 3) 팀제의 도입배경과 목적

#### (1) 팀제의 도입배경

우리나라 기업들의 팀제는 1980년대 중반 이후 경영혁신의 일환으로 추진되어 왔다. 그 대표적인 기업으로 삼성그룹과 LG그룹을 들 수 있다. 국제화, 정보화의 급격한 환경변화 속에서 이러한 환경에 능동적으로 적응하기 위해 경영혁신이 필요하고 경영혁신의 선결과제로서 조직 및 인사체계의 혁신이 요구되었다. 즉, 조직의 비효율적 운영을 타개하고 각 개인의 잠재력을 활성화시키려는 의도에서 이루어졌는데 도입 당시 기업조직내의 문제점으로는 사람, 자리(포스트) 중심의 조직운영으로 능력보다는 연공서열이나, 인물중심으로 조직이 운영되며, 관리지원 부서의 비대화 경향, 부문주의(sectionalism)의 만연으로 각 부문의 조직이 분권화하여 유연성을 잃게 되며, 관료주의적 피라미드 구조(전통적 계층형 조직)는 핵분열과 같이 계속적으로 포스트를 만들어 감으로써 인재과용의 현상을 초래하게 된다. 이러한 조직구조는 폐쇄적이고 보수성이 강하게 작용해서 변화와 혁신이 요구되는 경영환경에 적응하기 어렵다고 보고, 이를 탈피하기 위한 새로운 조직구조로 팀제를 도입하였다.

즉 팀제는 기업들이 공통적으로 당면하고 있는 과제인 계층형 조직의 문제들을 치료하기 위해 조직의 계층을 과감히 축소하거나 제거하여 조직을 최대한 평평하게 함과 동시에 군살을 제거하여 신속하게 의사결정을 내리고 조직의 유연성을 높이고 고객에 봉사하며 구성원의 참여를 통해 조직경쟁력을 극대화하기 위하여 도입된 조직 혁신의 한 방법으로 볼 수 있다.<sup>52)</sup>

---

52) 한기수·윤광심, “국내기업의 팀제 도입에 따른 효율적 운영방안에 관한 연구”, 대불대학교 논문집 5, 1999, p.418.

## (2) 팀제 도입의 목적

팀제의 도입목적은 급변하는 경영환경에 능동적이며 신속하고 유효적절하게 대처할 수 있도록 종전의 수직적 조직을 수평적인 조직으로 전환함에 있다.

첫째, 조직의 경직성을 탈피하여 탄력적이고 적극적인 대응

둘째, 의사결정단계의 축소로 의사결정의 신속화를 통한 조직의 기동성 확대

셋째, 직위와 직책의 분리운영을 통해 조직의 비대화 방지 및 간소화 추진

넷째, 조직의 슬림화를 통한 조직운영의 유연성 확보

다섯째, 인력의 활용도를 높이고 팀 내 전문 인력 및 기술의 축적·활용

여섯째, 자신의 능력과 자질을 충분히 발휘하고 싶은 구성원의 요구 반영, 대부대과제의 실현, 포스트 부족에 따른 자격과 직책의 분리 운영, 소수정예주의의 인력 운용, 전문 능력 발휘와 인재양성, 기동성과 유연성 확대, 개방·자율과 아이디어 창조, 유연하고 신속한 대처 등이다.

## 4) 팀제의 유형과 운영형태

### (1) 기업에서 적용하고 있는 팀조직의 유형<sup>53)</sup>

현재 우리나라에서 운영되고 있는 팀조직의 유형을 임창희 등은 다음의 세 가지 유형으로 나누고 있다.

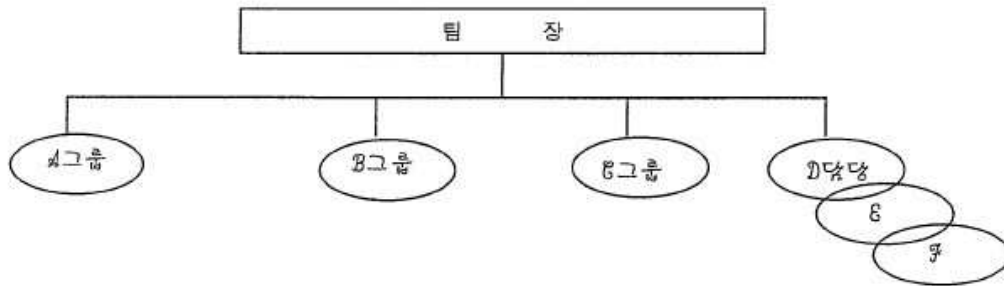
#### ① 문진형(文鎭型, Flat Type)

팀조직의 형태를 납작하게 하여 기존의 피라미드 구조를 완전히 붕괴시켜 새로운 소규모의 조직(group, part) 또는 소조직이 아닌 개개인의 팀원을 직접 팀장이 관장하도록 운영하는 형태이다. 주로 기획실이나 참모기능을 수행하는 스텝 조직에 알맞은 형태로 팀의 크기나 내부조직의 형태는 매우 다양하게 구성할 수 있으며 과·계를 완전히 통폐합시켜 두 개 이상의 계 또는 과로 합쳐져서 1개의

53) 임창희·가재산, 전게서, pp.106-113.

팀이 된다. 종래의 다단계 수직계층을 없애고 수평적으로 통폐합하는 것이다.

문진형의 장점은 결재시간이 빨라지며 담당자를 덜 충원해도 된다. 즉, 인건비를 절약할 수 있고, 소수 정예화 하는 셈이 된다. 또한 과, 계의 통합으로 1개의 팀이 되므로 수평적 커뮤니케이션, 인력활용의 유동성이 촉진되며 세분화된 부서간의 부서 이기주의를 극복할 수 있다. 특히 스텝 부서는 간부 비율이 50% 이상 되는 조직이 많으므로 직책을 무시한 채 팀제를 도입하여 운영한다며 간부비율이 높아도 조직운영이 가능하다. 이 유형은 대부분 공식적인 조직이 아니기 때문에 경영층에서 팀장이 분임조장이나 위원장에게 넘겨준 권한이 미약하며 팀원들에게도 거의 권한 위양이 이루어지지 않는다.



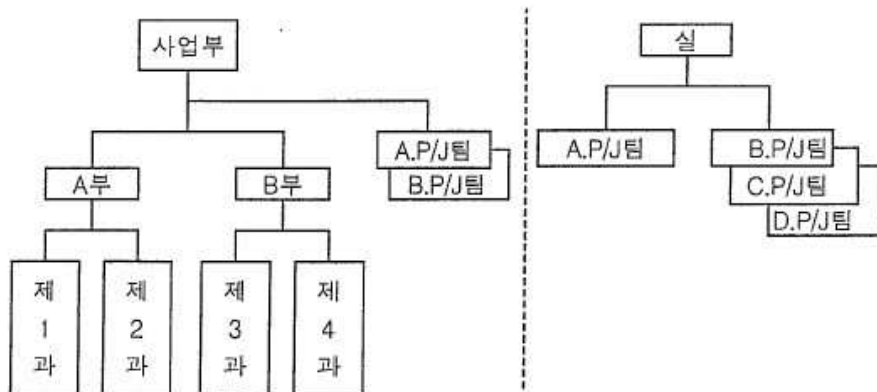
[그림 9] 문진형 팀제 모형

출처; 임창희, 「한국형팀제」, 서울: 삼성경제연구소, 1996, p.107.

## ② 프로젝트형 팀제

경영활동의 중요한 과제를 달성하기 위해 독자적 조직 구성이 이루어지는 것을 프로젝트 조직이라고 한다. 즉 급격한 환경변화에 대응하기 위하여 전문화, 부문화의 직능활동을 수평적으로 결합함으로써 의사결정의 신속성과 기능적 협력 체계를 이루려는 조직형태라고 정의할 수 있다. 업무의 성격상 기존의 피라미드 형태의 조직을 유지하면서 특수한 목적이나 프로젝트나 특수한 업무를 위해 별도로 조직하는 형태가 있고 연구개발만을 전담하는 연구소 조직형이 있다. 따

라서 기존의 조직과 별도의 팀으로 구성 운영하되, 특수 업무가 종료되는 경우 팀이 해체되거나(태스크포스팀-신규 사업이나 특수 업무를 위해 각 기능조직에 소속된 구성원을 일시적으로 선발하여 팀을 만들) 별도의 기존 조직과 같은 형태의 부로 기능이 바뀔 수도 있으며 신제품 개발팀, 경영혁신팀, 기업문화연구팀 같은 경우는 항구적으로 조직 내에 두면서 조직운영 형태 및 내용을 기존 조직과 상이하게 하는 경우도 있다. 프로젝트형 팀제는 기존의 조직은 그대로 존속하면서 신규 사업이나 업무의 특성상 프로젝트 수행 형태로 운영할 수 있다. 이 유형은 문진형이나 대부대과제 팀보다 팀장이나 팀원들에게 강한 권한 위양을 해 주고 팀이 스스로 목표를 추진할 수 있도록 하기 때문에 팀원들은 새롭게 구성된 팀의 업무를 전담하게 되며 새롭게 구성된 팀 업무는 기존 조직의 기능부서에서 모인 전문가들이 추진하게 된다.



[그림 10] 프로젝트형 팀제 모형

출처: 임창희, 「한국형팀제」, 서울: 삼성경제연구소, 1996, p.113.

③ 대부대과제형(大部大課制型)<sup>54)</sup>

기존의 조직형태를 유지하면서 환경변화에 따라서 팀제의 장점만 가미한 형태

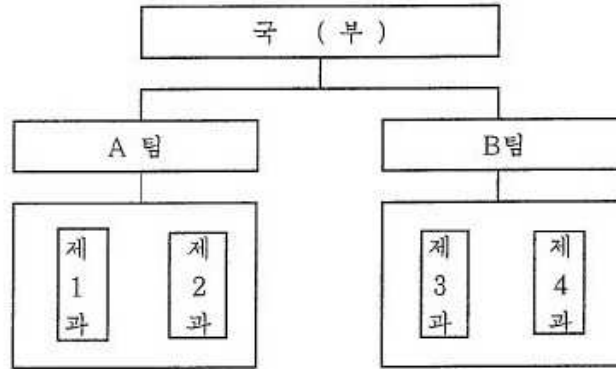
54) 임창희·가재산, 전게서, p.130.

로 어느 정도의 계층구조를 유지하며 조직을 슬림화시킨 형태이다. 기존의 라인형 조직으로 피라미드 조직형태의 골격을 유지, 지시명령과 위계질서를 유지함으로써 효율성 있는 조직의 특성을 살릴 수 있는 형태이다. 대부대과제의 팀은 기존 조직의 명칭만을 바꾸고 과조직을 일부 슬림화시켜 축소한 형태이므로 새로운 것이 없어 기존의 부 단위 조직과 큰 차이를 발견할 수 없는 것처럼 보이며 실제로 많은 기업들이 팀제의 도입과정에서 형태와 명칭만 바꾼 채 기존의 조직과 동일하게 운영하는 경향이 있다. 주로 영업직이나 생산직 공장에서 사용될 수 있으며 조직을 대그룹으로 운영하면서 유동성을 갖는 형태라고 할 수 있다.

대부대과제형 팀조직은 그 적용 계층에 따라 대부형과 대과형으로 나누어 그 특징을 살펴볼 수 있다.

대부형 팀조직은 기존의 부(部)단위 계층에서 팀을 도입하는 것이다. 즉 기존의 능력 있는 부장급 인력이 팀장의 역할을 수행하고, 그 이하의 과장급 인력은 팀원의 역할을 수행하게 된다. 한편 대과형 팀조직은 기존의 과(課)단위 계층에서 팀을 도입하는 것이다. 즉 기존의 능력 있는 과장급 이상의 인력이 팀장의 역할을 수행하고 그 외의 인력은 팀원의 역할을 수행하게 된다. 최근 기업들이 경영혁신을 과감히 추진시켜 조직의 슬림화를 통한 조직의 재구축시 이러한 형태의 팀제를 도입한 경우가 대부분이라 하겠다.

이러한 팀조직이 조직과 인력을 감량하고 효율화시키는 목적만을 위해서 도입될 경우 오히려 간부의 사기저하를 초래하는 것은 물론 팀장에게 책임과 권한이 명확히 주어지지 않으면 조직에 혼란과 혼돈만을 가져올 수 있다는 점에 특별히 유념해야 할 것이다.



[그림 11] 대부대과제형 팀제 모형

출처: 임창희, 「한국형팀제」, 서울: 삼성경제연구소, 1996, p.110.

#### ④ 자율경영팀

과거에는 하나의 조직이 병렬식으로 한 가지의 기능만을 수행해 왔지만 오늘날의 환경은 스피드는 물론 여러 기능을 한꺼번에 동시에 수행할 수 있는 교차기능(cross function)을 수행할 필요성이 제기되면서 등장한 팀 유형이다.

이 유형에서는 경영층으로부터 강력한 권한을 위양 받아 팀장을 중심으로 팀의 목표를 설정하고 이를 달성해 간다. 목표달성이 이루어지면 새로운 목표를 또 다시 설정하고 이를 추진해 나가는 팀 형태이다. 팀원들은 또 다시 팀장으로부터 강한 권한을 위양 받아 팀의 목표달성을 위해 노력하기 때문에 팀원들의 창의성 창출이 가장 높은 팀 형태이다. 이러한 형태의 팀을 자율팀이라 부른다. 이는 조직 자체를 기능별로 분류하지 않고 연구개발, 생산, 기획, 마케팅의 기능을 모두 수행할 수 있는 팀으로 구성되는 형태로 비교적 새로운 팀 유형인데 일반적으로 팀 형태 중 가장 유연한 조직이다.

## (2) 팀제의 운영형태

팀제는 대개 부나 과 단위를 팀으로 개편하는 경우가 많다. 개편된 팀 내부의 조직 운영을 어떻게 하느냐 또는 팀의 위상, 역할에 따라 몇 가지 유형으로 분류해 볼 수 있다.

### ① 부단위 팀제로서의 독립 담당형

기존의 부 유사수준의 조직을 팀으로 개편하는 것으로 내부에 기존의 과 같은 일체의 하부조직을 두지 않는 유형이다. 팀장과 담당 팀원 간에 1:1로 업무가 추진된다. 과 단위의 하부조직을 제거하고 의사결정 단계 축소에 역점을 두며 정보의 신속한 흐름을 도모하자는 팀 운영형태이다.

### ② 부단위 팀제로의 소(小) 파트형

팀 내부에 비공식적 하부조직을 편성 운용하는 것으로 팀의 필요에 따라 탄력적으로 운영될 수 있는 하부조직을 의미하며 기존의 과·부형 조직보다는 인력활용의 효율성이나 조직 운영의 탄력성을 확보하는 데 장점을 지닌다. 독립적인 담당 업무 수행자가 있느냐 없느냐에 따라 다시 순수형과 혼합형으로 분류될 수 있다.

### ③ 과단위 팀 조직

기존의 부조직을 그대로 존속시키거나 실 등으로 개편하고 그 하부조직으로서 팀을 두어 운영하는 형태이다. 이 경우 하부조직으로서의 팀은 공식조직일 수도 있고 비공식적인 내부 운영팀일 수도 있다. 공식적 하부조직으로 팀을 설치하는 경우 기존의 과부형 조직과 실질적 차이가 없으며 비공식적인 내부 운영팀으로 운영하는 경우에는 인력활용의 효율화와 과제 중심의 탄력적 조직 운영이 가능하다는 점이 차이이다.

## 5) 팀제 전환의 선결과제<sup>55)</sup>

전통적 조직의 환경과 팀 조직의 환경은 차이가 크기 때문에 팀제 전환에 따른 새로운 변화에 대한 발상의 전환이 필요하다. 조직 구성원들이 전통적 위계조직을 이끌어가는 가치와 팀을 이끌어가는 가치의 차이를 새롭게 인식하여 공유하지 않으며 팀제 전환 초기에 심한 갈등과 혼란을 겪게 된다.

따라서 다음과 같은 팀제 환경에 맞는 새로운 발상의 전환이 이루어져야 한다.

첫째, 고정관념을 타파하는 의식개혁이 필요하다. 기존의 기득권을 포기하고 새로운 기능과 역할을 인식함으로써 발상이 전환될 수 있도록 팀 환경을 조성해야 한다.

둘째, 팀 리더의 능력신장과 권한 확대가 요구된다. 팀제운영은 전적으로 팀장의 판단과 책임 하에 수행되므로 팀장은 리더로서의 능력을 신장시켜야 한다. 실제 팀제로 전환한 기업의 설문조사에서는 팀장의 능력부족을 문제점으로 지적하고 있다.

셋째, 능력위주로 팀을 운영해야 한다. 연공서열식으로 팀을 운영해서는 안 되고 능력위주로 소수정예로 팀을 운영해야 한다.

넷째, 커뮤니케이션을 활성화시켜야 한다. 팀을 이끌어가는 생명력의 원천은 대화이다. 팀의 생명력은 빠른 의사결정과 민첩성에 있으므로 팀워크로 시너지 효과를 얻는 데 있다.

다섯째, 제도적 장치를 지속적으로 보완해 주어야 한다. 고객 만족에 초점을 두고 가장 효과적인 팀 환경을 이끌어갈 수 있도록 전결규정이나 평가 제도와 같은 제반 제도를 보완해 주어야 한다.

여섯째, 업무의 재배분이 이루어져야 한다. 팀 구성원들이 '자기 일'이라는 감각을 가질 수 있도록 적절하게 업무를 재배분하는 것이 필요하다.

---

55) 이승각, 「팀 리더십」, 서울: 한국능률협회, 1995, pp.52-54.

## 6) 기업의 팀제 운영(삼성의 대부제 팀제)

### (1) 도입 취지

삼성전자는 1993년 1월 통합전자(반도체, 정보통신, 컴퓨터, 가전)로서의 조직 개편을 단행하였고 동년 9월 질 위주의 신 경영 실천을 위하여 팀제를 기반으로 하는 조직구조혁신 작업을 착수하였다. 삼성전자의 팀제 도입 배경은 다음의 4가지에서 출발하였다.

#### ① 기업환경 변화에 탄력적으로 대응하는 조직운영

2000년대 세계 5대 전자 메이커로 성장 발전하기 위해서 내외적 환경변화에 유연하게 적응할 수 있는 조직형태와 행동 패턴을 확보하여야 했다. 현 조직 운영상의 문제점과 고정관념을 과감하게 탈피하여 전임직원이 보다 효율적으로 일할 수 있는 조직형태로의 전환이 불가피하였다.

현 조직 운영상의 문제점으로는 기능의 상이, 특수성을 무시한 통일된 조직형태 고수, 수평적 의사소통의 어려움, 위인설관식 조직형태, 유능한 인재 승진 지연, 부서 내 인력활용의 경직성, 관리자가 결재만하고 본인의 직무경험 활용 및 업무개선 아이디어 발휘의 미흡 등을 들 수 있다.

#### ② 경영혁신을 위한 낭비요소의 과감한 제거

단위조직수를 과감히 줄여 주위환경에 탄력적으로 대처할 수 있는 제도개선이 요망되어 대부제를 도입하였다.

#### ③ 책임과 권한의 명확성

현행 조직 체계상으로 보면 의사결정 시간이 길고, 업무에 대한 책임 한계가 모호하여 간부 상호간의 역할 구분이 용이치 못하다. 특히 부, 과장이 관료화되는 경향이 짙어 업무개선과 새로운 업무의 개발이 미진하다.

#### ④ 능력에 따른 탄력적인 인재등용

과거의 연공서열에 따른 인재등용에서 능력과 적성에 따른 탄력적 인재등용을 통해 담당간부 또는 전문가를 육성하고 업무의 질적 수준을 제고하였다.

### (2) 운영방법

삼성전자에서 시행중인 팀제의 의미는 기존의 부(部)·과(課) 단위 조직 대신 팀(부단위, 임원단위)을 조직운영의 기본단위로 편성 운영하는 것이며, 팀 내부적으로는 별도의 기구조직 개편이나 인사발령이 없이 팀장의 필요 판단에 내부적으로는 인력의 이동 및 업무조정이 자유로운 동태적인 조직운영을 의미한다.

#### ① 조직운영

課조직은 완전 폐지하고 팀 내부의 업무성격, 업무량 등을 중심으로 T/F 형태의 소단위 업무추진 파트를 정하여 운영하되, 소정의 업무가 완료되면 해체하여 새로운 과제를 중심으로 재결성해 나갈 수 있는 형태를 취하였다. 따라서 팀장 외는 원칙적으로 PART장으로서 부과된 업무(TASK별)에 대한 추진 책임자로서의 역할을 수행하고 팀 전체의 조직관리 책임은 팀장이 진다. 종전의 담당→과장→부장→사업부장→본부장→대표이사의 다단계 결재방식에서 PART장, 팀장→사업부장→본부장→대표이사의 4단계 결재로 간소화하였다. (업무전결 권한은 현행 규정에 따르되, 결재루트 간소화에 따라 필요한 경우 개정토록 함. 입안→심사→결정의 3단계 이내로 이루어진다.)

#### ② 인력운영

팀장은 2급(과장급)이상의 간부 및 임원으로 팀조직원에 대한 인력운용권을 가지며 처우는 직급에 준하며 팀장의 호칭은 부장급이상은 직위로, 과장급은 팀장으로 호칭한다. 팀장으로 임명되지 않은 간부사원은 담당간부 및 팀 내 소그룹 단위의 리더로 활동하며 일상의 관리 업무에서 벗어나 실무담당(전문가)으로서의

역할을 수행하는 것으로 하고 있다. 그리고 PART장은 현행 과장과 동일한 책임과 권한을 갖되 팀장의 역할 보조자로서 임무를 보다 충실히 한다.

### ③ 단계별 팀제 도입 현황

팀제를 단계별로 시행한 내용을 요약 정리해 보면 다음과 같다.

#### \* 1단계:

생산 간접(구매, 품질관리, 생산기술, 자동화) 및 해외영업 부문의 경우- 갑작스런 변화에 따른 부작용을 최소화하기 위해 조직형태를 유지하되 현 조직은 파트로 명칭을 변경, 운영하며 각 파트장은 현행 과장과 동일한 관리책임, 권한을 갖고 조직, 부하관리책임, 1차 인사 고과권을 행사한다.

스텝부문의 경우-프로젝트성 업무(비정형적업무) 추진을 위해 각 팀장이 별도 업무 추진 팀을 편성 운영한다.

\* 2단계: 1단계 운영 결과를 토대로 필요한 경우 팀장은 파트 증설, 축소 운영 및 인력을 임의로 조정 활용할 수 있다. 정형적 업무 파트(현행 과 단위 조직 중심)와 비정형적 업무 파트(T/F 조직중심)로 분리 운영하되, 스텝부문은 태스크 중심의 조직형태(순수팀제)를 원칙으로 운영한다.

\* 3단계: 생산 간접 및 해외영업부문, 스텝부문 모두 순수팀제 운영을 원칙으로 한다.

### (3) 팀제 운영의 성과와 문제점

#### ① 성과

\* 조직의 수와 계층의 수도 감소하여 외형적으로는 나뉠대로 플랫폼화와 슬림화에 기여하였다.

\* 팀 내부 인력의 이동이 원활하게 되어 인력운용의 효율화가 어느 정도 이루어졌다.

\* 유사, 중복 부서가 통합되어 업무의 비효율성이 감소하고 부서 간 경계에 놓

인 애매한 업무들이 방치되지 않게 되었다.

- \* 사원들의 포스트에 대한 기대를 불식시키고 조직의 방만한 위인설관식 확대가 줄어들어 팀제가 포스트 부족과 인재과잉 문제에 대한 현실적 대안으로 자리 잡게 되었다.

## ② 문제점

이의 장점에도 불구하고 문제점으로 제기된 내용을 들면 다음과 같다.

- \* 간부들이 과거의 역할기대를 벗어나지 못해 팀조직이 과거의 부서조직으로 회귀하려는 경향을 보이는 경우가 있다.
- \* 포스트가 없는 간부들이 기득권의 박탈로 인식, 전반적으로 사기가 떨어졌으며 간부들의 권한상실로 조직 내 위계질서나 기강의 해이에 대한 우려가 있다.
- \* 모든 교육과정이 직계와 라인중심으로 되어있어 팀제가 요구하는 전문가를 양성하지 못하는 제도적 교육적인 뒷받침이 되지 못한다.
- \* 구성원들이 새로운 조직과 자신들의 기대역할을 이해 못하고 전통적 사고방식에 얽매어 업무를 처리하는 관행이 계속되고 있다.
- \* 팀장의 능력이 부족할 경우 팀제 운영의 근본취지가 퇴색될 가능성이 많다.

## (4) 향후 개선 방향

삼성전자의 팀제는 어느 정도 정착단계에 있다고 볼 수 있으므로 조직 자체의 변화보다는 사람의 변화, 업무태도와 능력향상에 대한 신사고, 직제, 평가, 능력의 육성, 경력관리시스템 및 의식의 개혁이 요구된다.

첫째, 직책간부 중심의 직제와 교육제도 및 관리 문화를 보다 다양화, 복선화시켜 지식에 의한 권위를 중시하는 풍토를 만들어가야 할 것이다.

둘째, 팀은 성과에 의해 평가되어야 하고, 인센티브적 성격이 강화되어야 할 것이며 목표관리를 팀 단위로 엄격하게 추진할 필요가 있다.

셋째, 팀은 사원들 입장에서 경력 쌓아가는 장이 되어야 하며 사원들에게 회사에 대한 충성을 요구하기보다는 고객에 대한 충성, 직무에 대한 충성을 이끌어낼 수 있도록 다양한 전문능력의 육성에 중점을 두어야 할 것이다.

넷째, 팀장과 팀원에 대한 명확한 역할 정의 및 역할별 육성시스템의 정비가 필요하다.

다섯째, 기획, 개발 등 스텝의 팀제는 가급적 고직급화, 소수정예화하고 현장의 라인이나 영업직군에서는 가급적 작은 단위로 가져가는 등 팀제의 다양한 형태 연구 및 적용이 필요하다.

## 7) 포항제철의 팀제운영

### (1) 팀제의 도입배경 및 목적

포스코(POSCO)는 지금까지 안정된 국내시장 여건, 적절한 규모의 설비확장 등으로 독자경영의 전통을 유지할 수 있었으나 국제화, 정보화로 가는 오늘날의 급격한 경영여건 변화속도는 재구조화(restructuring) 및 리엔지니어링(re-engineering)을 통한 경영혁신의 시대적 조류 속에서 생존을 위한 새로운 전략수립이 필수불가결하게 되었다. 따라서 포스코(POSCO)는 새로운 조직을 편성하여 개인과 조직의 창의력을 발휘하고 자율과 조화에 입각한 신속하고 유연한 의사결정시스템을 구축, 이에 상응하는 인사체계를 설정코자 하였다.

팀제를 도입하는 과정에서 팀제의 본질적인 요소를 충분히 살릴 수 있고 또 현실에 맞는 독창적인 제도를 설계하고자 미국, 일본 등 선진기업의 사례를 조사 연구하였다. 이와 더불어 인력정책회의를 통해 조직인사 체계 개선방향을 설정하였으며 별도의 태스크포스 팀을 편성하여 각종 제도에 대한 현상과 문제점을 집중 연구하였다.

마케팅 본부를 시범적 팀조직으로 전환, 운영상의 문제점을 사전 점검하였고 1995년 1월부터 조업 및 정비부문을 제외한 모든 부문에 팀제를 도입하게 되었

다. 팀조직을 근간으로 하되, 부서 특성상 전통적인 조직이 보다 효율적인 경우에는 전통적 조직을 부분적으로 적용한 복합적인 조직을 갖추게 되었다.

## (2) 팀제의 운영방법

포스코(POSCO)가 지향하는 조직은 환경변화에 유연하게 대응하고 권한을 하부 위양하여 구성원의 자율성과 창의성에 최대한 보장하며 지속적 학습과 다양한 능력개발을 통해 전문성과 도전의식을 겸비한 세계화된 전문 인력을 양성하는 동태적인 조직이다.

### ① 조직편성의 원칙

전통적 라인조직(부·과제)의 장점과 팀제 조직의 장점을 동시에 겸비한 당사 특유의 조직체계를 설계하였다. 조직의 근간을 팀을 최소단위로 하는 조직형태로 전환하는 것을 전제로 하되, 부서별 조직 기능의 특성에 맞도록 하기 위해 조직 운영의 유연성과 기동성이 요구되는 본사 및 제철소 스텝 부문은 팀제 조직으로 전면 개편하고 명확한 지휘체계와 조직의 안전성이 요구되는 제철소 조업, 정비 부문은 부·과 체계를 유지하는 형태로 개선하였다.

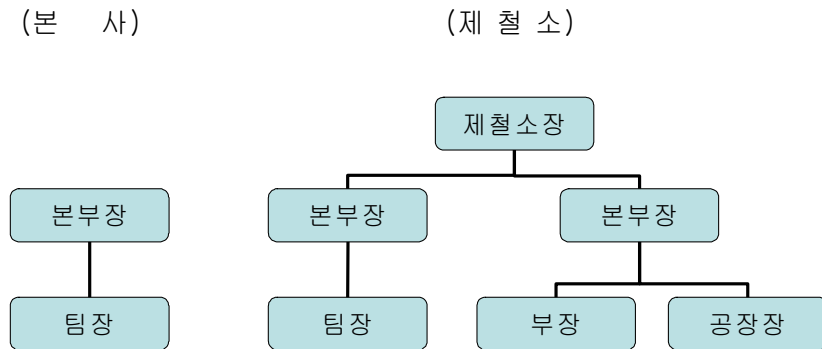
즉 본사부문은 기존 본부단위내의 부·실 단위를 폐지하고 팀을 편성하며 제철소의 경우에는 부소장 단위를 본부로 재편하되, 행정 스텝 부분은 본부산하에 팀을 편성하고 기술 스텝 및 라인부문은 본부산하에 부-공장(과, 팀)체제로 운영하기로 하였다.

팀에는 하부조직이 없으며 보고단계는 팀장-본부장(제철소는 팀장-부장-본부장)으로 간소화되었다. 본부장 및 팀장에게 본부 및 팀 운영에 관한 모든 권한이 부여됨으로써 명실상부한 팀제 조직의 기반이 구축되었다.

### ② 의사결정 시스템의 재구축

종래의 의사결정단계는 다단계화 하여 의사결정이 지연되고 결정권한이 상부

에 집중되는 문제점을 안고 있었다. 최소 6단계(과장-실장-부장-본부장(부소장)-부사장(제철소장)-사장)의 결재단계를 거침에 따라 업무의 신속성이 떨어지고 의사소통이 원활하지 못하였다. 또 책임과 권한이 상부에 집중되어 임원들이 보고 받고 결재하는 일에 대부분의 시간을 소요하게 됨으로써 경영층 고유의 업무인 경영정책의 구상이나 전략적 의사결정에 장애요소가 되었다. 이러한 의사결정상의 문제점을 개선하고 팀제 운영에 따른 의사결정의 효율성을 제고하기 위해 최고 의사결정 기구로서 경영위원회 및 인사위원회를 신설하고 본부장 중심의 책임 경영체제를 도입하였다. [그림 12]



[그림 12] 조직 운영 형태

출처: 장수용, 「조직혁신전략」, 서울: 전략기업컨설팅, 2001, p.90

\* 최고 의사결정기구

최고 의사결정기구로 경영위원회를 설치 운영하였다. 그 기능으로서는 종전에 회장이나 사장, 부사장이 결재하던 회사의 중요 정책사항을 심의 결정하는 것

이다. 회장, 사장, 부사장, 제철소장 등으로 구성되며 회의는 월 2회 개최되며 경영위원회 위원은 각 본부의 집행업무에는 관여하지 않는다.

\* 본부장 책임경영 체제

회사조직을 기능의 연관성 또는 공정별 본부 단위로 편성하고 본부장이 본부의 운영을 책임지도록 하였다. 본부장에게는 팀 편성권, 승진, 보직 이동을 포함한 인사권과 예산집행권 등 본부 운영에 필요한 모든 권한과 책임을 위임하고 본부장 중심의 자율경영체제를 구축하였다. 모든 결재는 본부장 선에서 종결 처리함으로써 신속한 의사결정이 이루어지게 되었다. 또 분기별 운영계획실적 평가 결과에 의거하여 성과급 및 인센티브제를 운영하여 책임경영체제를 뒷받침하였다. 본부장은 팀의 일상 업무에 대한 결재권을 팀에 위임하며 팀장 및 팀원은 자율적인 책임 하에 본인의 전문성과 능력을 충분히 발휘할 수 있다.

③ 팀 편성 및 운영방법

팀제 도입 시 발생할 소지가 있는 문제점을 최소화하고 팀조직의 효과를 높이기 위해 팀 편성과 운영방법을 다음과 같이 설정하였다.

\* 팀 편성

기본적 조직단위로서의 팀은 본부 내 업무 프로세스에 따라 편성하도록 하였다. 팀 내 업무의 완결성을 통해 팀이 구체적 목표를 설정하고 그 결과를 스스로 통제할 수 있도록 하며 동시에 기능직 조직의 단점인 횡적 업무조정을 원활히 하기 위한 것이다.

또한 특정과업의 수행을 위해 한시적으로 프로젝트 팀 내지는 태스크포스의 운영을 장려하고 본부장의 필요에 따라 본부장 직속의 특별업무 담당자나 팀을 둘 수 있도록 하였다. 특히 팀 내 하위(sub)팀의 편성은 원칙적으로 허용하지 않음으로써 조직계층의 축소 효과를 최대화하고 기존의 다단계적 업무수행 관행을 방지토록 하였다.

**\* 팀 운영**

팀의 운영에 대해 효율적 팀제 운영을 위해 본부장의 역할과 팀장의 역할을 명시하였다. 본부장은 본부 내 팀장 보임 등의 인사권과 예산권을 가지고 본부의 집행업무에 대한 최종적인 권한과 책임을 진다. 팀장은 팀원의 창의성을 존중하고 설득적, 참여적 의사결정을 수행한다. 즉 팀장은 부하직원의 업무수행을 지시하고 통제하는 관리자의 역할에서 팀원들의 업무수행을 도와주고 촉진시켜 주는 코치 및 조정자의 역할을 하는 리더로 바뀌게 된다. 따라서 팀장은 구성원으로서 실무를 직접 담당하게 되는 것이다. 또한 팀장은 팀원들의 업무를 협의에 의해 분담시키며 팀의 일상 업무에 대한 전결권을 가진다.

**\* 책임권한 기준**

- 중요 정책결정사항은 경영위원회 심의사항으로 조정
- 부사장 결재사항은 본부장이하 결재사항으로 조정
- 제철소장은 제철소 운영에 관한 방침사항 결재
- 본부장 이하 결재사항은 1단계씩 하향 조정
  - 일상 경미한 사항은 담당자(팀원)에 권한 위임

**(3) 인사체계 개선**

창립 이래 대내·외 경영환경의 변화와 내부여건에 적합한 인사제도를 도입·적용하기 위해 끊임없는 변화를 거듭해왔으나, 금번 인사혁신은 종업원 만족, 임직원 간의 상호신뢰 및 자율적인 조화와 철학적인 배경을 토대로 사업구조 조정을 효율적으로 달성하기 위한 인적자원 활용의 극대화를 도모하고 팀제로의 전환과 그에 따른 책임과 권한의 대폭적인 하부위양 등의 조직혁신을 뒷받침하는 것을 목적으로 하고 있다.

**① 직급구조 개편**

종전 직위와 대응한 직능자격 운영 범위가 다계층화되고 직급 자체의 의미가

미약해져 직급과 직위를 폐지하고 직능자격제도로 일원화하였으며 직능자격 명칭 또한 대외적 인식도를 고려하여 개선하였다.

종래의 직급 직위는 신분의 구분을 의미하는 계급적 성격이 강하였으며, 인사 명령, 근무평정, 근태관리 등 인사관리 기준으로 활용되었다. 직급·직위의 구분은 직능자격 제도 하에서는 자칫 혼란을 주거나 단순히 형식화할 우려가 있어 신분 체계를 능력중심으로 단순화한다는 측면에서 폐지하였다.

〈표 9〉 직급체계의 개선

(종 전)			(개 선)		
직급	직능자격	직위	직능자격		
1급	이사보	부소장	이사보	(직책운영범위) ↑ 팀장, 부장 공장장, 과장	
	관리직	소장	부장급		
2급	부관리직	차, 실장	차장급	↑ 계장	
	총괄직	과, 공장장	과장		
3급	주무직	계장, 주무	대리	갑	↑ 주임
	주임직			을	
4급	주사직	주임, 반장	주무	갑	↑ 반장
	기사직			을	
5급	기원		사원/ 기사	갑	
	담당			을	

출처; 장수용, 「조직혁신전략」, 서울: 전략기업컨설팅, 2001. p.96.

## ② 승진체계 개선

직급, 직위가 폐지되고 직능자격제도로 일원화됨에 따라 종전의 승진개념도 자격승진 체계로 일원화할 필요성이 있으며, 과장급 이상의 승진 소요 연수가 대기업에 비해 장기화됨으로써 대외적 신분에서의 불균형이 발생, 이의 조정이 필요

하게 되었다.

본부장에게 인사권을 위임하는 차원에서 다음과 같이 승진제도를 개선하였다.

첫째, 승진을 직능자격 승진으로 일원화 하였다. 직책은 승진이 아니라 보직개념으로 운영하도록 하였다.

둘째, 자격별 최소 승진 연한을 경력 연수나 연령과의 균형을 도모하여 4년으로 단축하고 차장급 이상은 승진 소요 연한의 제한을 폐지, 능력중심의 발탁승진을 확대하였다.

셋째, 본부장 책임경영체제의 정착을 위해 과장급 이상 부장급 이하의 심사 및 승진권한을 본부장에게 위임하였다.

넷째, 대리이하의 자격 승진은 전사차원에서의 인력양성과 능력개발 측면에서 인사부서에서 승진심사를 추진 실시하되 각 본부 및 부서장에게 평가권한을 부여하여 승진심사에 참여할 기회를 확대하기로 하였다.

다섯째, 승진경로를 학력의 구분 없이 일원화하며 사원에서 이사보까지 모든 직능자격의 승진방법을 기존의 고시 승진제도에서 자격심사 승진제도로 개선하였다.

### ③ 평가제도 개선

평가제도는 종업원이 가지고 있는 공정한 평가와 처우에 대한 근본적인 욕구를 충족시킴과 동시에 능력주의 인사제도를 뒷받침하기 위한 목적으로 그 투명성을 높이는 데 초점을 두었다. 즉 팀조직 및 직능자격 제도의 운영여건에 맞게 합리적으로 개선하기 위하여 일방형, 사정형 평가방식을 지양하고 직능과 업무성과를 신장시킬 수 있는 방향으로 4가지 측면에서 혁신을 도모하였다.

첫째, 팀제 운영에 따라 계층이 축소됨으로써 평가차수를 3차에서 2차로 조정하였으며, 평가집단도 재분류하였다.

둘째, 쌍방향 목표 관리제(Two Way System)를 도입하였다. 이는 평가자와 피평가자 간의 대화를 통해 목표를 설정하고 그 달성도를 평가하는 데 의의가 있

는 것으로 상호 대화를 통해 피평가자의 평가에 대한 참여의 범위를 확대시키고 평가의 납득성을 제고하여 임직원간의 상호 신뢰가 강화되는 효과를 가져 온다.

셋째, 부장급과 이사보에 대한 평가를 신설하였다. 부장급과 이사보가 자신의 업적과 계획을 작성하여 자기신고를 하면 상사에 의해 항목별 우열법에 의한 절대평가의 형식으로 평가가 이루어진다. 평가결과는 자격승진, 전직, 보직시 인사판단의 자료로 활용되고 연봉 및 개인별 인센티브와 상여금 결정의 기준이 된다.

넷째, 근무평정과 직능평가를 통합하여 인사고과로 일원화하고 평가목적에 맞게 평가항목을 조정하여 연 2회 실시한다.

다섯째, 팀별 업적 평가제를 신설하였다. 이는 업무추진 실적과 인력운영 실적, 직원 능력 개발 실적을 평가하여 평가 우수 팀에 대해 본부장 재량 표창수여 및 경영 성과급 추가지급의 혜택을 주는 것으로서 평가는 본부장에 의해 각 팀에서 작성한 업적표를 참고 연 2회 실시한다.

- \* 평가항목: 본부별 특성에 맞게 평가척도를 자율 결정할 수 있도록 2개 항목 (업적과 능력)으로 단순화

- \* 평가단계 및 집단

  - 팀제 전환에 따라 평가단계 단축(3단계→2단계)

  - 직능자격 승진제에 부합되도록 평가집단 재편성(직책중심→직능자격중심)

- \* 평가등급

  - 등급관리 방식으로 운영(종전 점수관리 방식 및 평균점 조정은 폐지)

  - 관대화 경향을 방지하고 평가의 객관성, 공정성 확보를 위해 상위 등급에만 분포율 설정

- \* 평가주기 : 연 2회

- \* 평가절차 및 방법

  - 자기평가: 본인 업무실적과 능력을 스스로 점검 작성

  - 1차 평가: 업적과 능력에 대해 상사가 등급으로 평가, 필요시 고과 면담 실시

  - 2차 평가: 자기평가, 1차 평가 결과 등을 참고하여 업적, 능력에 대하여 각각

등급으로 평가(집단별, 등급별 분포비율 유지)

\* 평가결과 활용

·능력평가는 직능등급에 반영

·업적평가는 우수자에 대하여 경영 성과급 가산 지급(열위자는 주의, 경고 등 조치)

#### ④ 인사위원회운영

인사의 공정성확보를 위해 설치하며 인사운영의 기본방침 및 인사에 관한 중요사항 심의·의결의 기능을 한다. 사장(위원장), 부사장, 제철소장, 인사담당 본부장 등 10명으로 구성된다.

#### (4) 팀제 조직의 평가와 과제

포스코(POSCO)의 조직구조 혁신노력은 종래의 안정성과 통제를 중시하는 기존의 계급적 문화가치에서 과감히 탈피하되 21세기의 생존을 위해 합리적이고 합의 지향적이며 발전적인 문화가치를 존중하는 고객지향 중심으로 전환하는 것이 핵심이라 할 수 있다.

한 기업이 살아남고 지속적으로 성장하는 유기체가 되기 위해서는 그 기업이 변화하는 대내외 경영여건에 신속적으로 대응하는 조직구조를 갖추어야 하며 팀제 조직이 그 대안이라 할 것이다.

포스코(POSCO)의 팀제는 본부단위별 소그룹을 기본으로 구성되어 있다. 이는 기존의 전통적인 조직구조인 부, 과제의 과 단위를 대개 팀으로 전환한 것이다. 팀제는 업무특성에 따른 효율적인 팀 구성이 전제되어야 하고 조직의 유연성과 기동성 확보차원에서 팀 개폐, 특히 업무 프로세스 조정에 의한 팀 개폐가 이루어져야 하는데 아직까지 팀조직의 개폐가 활성화되지 않고 있다.

팀제 실시 후의 긍정적 효과는 대부분의 의사결정이 획기적으로 단축된 점이고, 기존의 부 과조직하의 부장과 같은 조정자 역할을 하는 계층이 없고 팀 간

경쟁심리 조장으로 협조체제가 종전보다 약화된 측면도 나타나고 있다.

#### ① 문제점

첫째, 기존 계층 구조 하에서의 관행이 아직 남아 있다는 점으로 팀원 간부는 실무담당자로서의 역할에 치중해야 하는데 아직도 과거의 관리자로서의 역할에 치중하는 경향이 있다.

둘째, 본부 간 보직이동이 과거보다 침체되어 있다는 점으로 직원 개개인의 폭넓은 경력관리를 위해서는 타부문의 경험도 필요하다.

셋째, 역기능 발생으로서 부서 또는 개인 이기주의에서 기인하며 직원의 의식개혁이 동시에 이루어지지 않았기 때문이다.

#### ② 과제

첫째, 팀제의 조기정착을 위해서는 전 직원의 획기적인 의식의 변화가 선행되어야 하며 특히 간부사원은 팀제 하에서의 자신의 위상과 역할을 명확히 인식하여 그에 맞는 사고와 행동양식을 구비해야 한다.

둘째, 팀제 운영 시 발생하는 문제점 해결을 위한 제도적 보완책이 강구되어야 하며 부서 간 보직 이동의 활성화를 위해 각 본부장에게 사내공모제의 운영권한을 부여하는 방안, 부서 간 협조체제 강화를 위한 제도적 장치의 마련, 업무추진에 장애되는 제 규정의 과감한 개선 등이 있다.

### 8) 대학 행정조직의 팀제 운영

#### (1) 대학 행정조직의 특성

대학 행정조직은 일반 조직들과는 다른 가르치는 교수집단과 공부하는 학생집단으로 구성된 조직편제와 대학의 일반 관리 업무를 담당하는 사무직원들로 구성된 지원적 조직편제로 구성되어 있다<sup>56)</sup>

대학 행정조직은 일반 조직과는 달리 단순한 행정적 권위만으로 관리할 수 없는 전문성이 강하게 내재된 전문가적 조직으로 학생, 교수, 직원, 재단, 동문 등 복합적 다원적 집단들이 각기 조직의 주인임을 자처하면서 서로 영향력을 행사하는 복합적 조직이다. 또한 이들 각 조직 단위들이 서로 연결되어 있기는 하지만 각자 고유의 정체성과 독립성을 보유하는 이완결합조직의 특성을 가지고 있다.

이와 같은 대학 행정조직의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 대학 행정조직은 그 목표나 그 산출을 구체화하기 어렵다. 교육을 통해 인간을 변화시켜야 하는데 그 변화의 모습을 시간 등에 따른 생산량으로 명확히 제시할 수 없고 그 변화의 정도도 보여줄 수 없다.

둘째, 투입 구성원들의 능력이 매우 다양하다. 그 투입의 대상이 인간이기 때문에 어떤 일정한 수준에 맞추어 투입할 수 없고 투입되는 인간들의 다양성을 인정해야 한다.

셋째, 교수들의 역할 수행과정이나 그 결과를 눈으로 직접 확인하기 어렵다. 특히 단기적으로는 관찰하기가 더욱 어렵다. 교육은 장기적인 투자이고 그 결과도 장기적인 관점에서 나타날 수 있기 때문이다.

넷째, 교수들의 활동 간에 상호의존성 수준이 낮다. 개개인의 전공이나 특성이 매우 강하므로 상호작용을 통한 결과의 산출이라기보다는 독립적인 연구와 교수 활동을 통해 목표가 성취될 수 있는 특성이 있다.

다섯째, 대학 행정조직은 주변의 여러 환경으로부터 간섭이나 관찰의 주된 대상이 된다. 교육자체가 사회의 주된 관심의 하나이기 때문이다.

여섯째, 대학 행정조직 구성원들의 전문적인 기술을 향상시키기 위한 투자가 다른 조직에 비해 현저히 낮은 수준이다. 급변하는 현대사회의 흐름에 적절히 대처하기 위해서는 그에 상응하는 교육을 지속적으로 받아야 하지만 대학이라는

---

56) 광노일, “대학의 팀제활용 현황과 효율성에 관한 연구”, 석사학위논문, 한남대학교 교육대학원, 2000.

특수성, 재정상태의 영세성 등으로 그 투자수준이 낮다.

일곱째, 변화의 속도가 매우 느리다. 이는 대학이 일반적 인식보다는 매우 폐쇄적이고 보수적이라는 것을 반영하는 것을 반영하기도 한다. 기업은 사회의 속도를 맞추지 못하면 도태되지만, 그 변화에 크게 영향을 받지 않는 대학으로서는 자체의 발전에 많은 관심을 기울이지 않는다는 것이다.<sup>57)</sup>

그러나 현재 대학 행정조직의 구조로서는 급변하는 사회의 변화에 대응하거나 미래의 변화를 예측하고 대비하는 것은 불가능하다. 이를 위해서는 대학 내부로부터의 혁신과 그 기초가 되는 대학 행정조직의 변화와 구조조정이 필요한 것이다. 대학의 구조조정이란 변화하는 교육환경과 글로벌시대에 교육의 자율화와 특성화, 그리고 개방화와 다양화를 효과적으로 이루어가기 위하여 교육의 기본 틀을 혁신하는 과정이라고 볼 수 있다. 자율화란 정부 또는 교육부가 갖고 있던 대학에 대한 통제와 규제 및 간섭을 최대한 줄이면서 이에 상응하는 책임을 지도 록 하는 것이다. 특성화란 대학 간 또는 학문영역별 독특한 학문 성격을 특화해 가는 것이며 다양화란 대학의 조직과 운영 그리고 서비스를 다변화하는 것이다. 개방화란 대학의 사회에 대한 기여도를 높이고 세계화 시대의 교육환경을 적극적으로 수용하는 것이다. 대학구조조정의 본질은 첫째, 교육의 체질을 양적 교육에서 질적 교육으로 내실화하는데 초점을 둔다. 둘째, 대학교육을 시장원리에 입각하여 학문의 수월성을 높여야 한다. 기존의 가르침 위주의 교육조직을 학생주도적인 학습조직을 전환해야 하며 네트워크 교육체제로 확장해야 한다. 셋째, 글로벌 시대의 개방 환경 체제하에서 대학경쟁력을 선진화하는데 두어야 한다.

---

57) 박희정, "대학행정 관리 조직의 허와 실", 「대학교육」 75, 대학교육협의회, 1995, pp.53-54.

(2) 팀제의 도입배경 및 목적

2005년 현재 팀제를 도입하고 있는 대학의 현황을 살펴보면 다음과 같다. 성균관대학교('97. 11부터-현재 8처 14팀의 형태), 아주대학교('98, 3부터-현재 1실 6처 15팀의 형태), 경기대학교(현재 1실 7처 19팀), 한남대학교('97. 3부터-현재 1실 6처 16팀의 형태), 건국대학교(현재 8처 15팀), 동국대학교(1실 4처 9팀), 인하대학교(7처 19팀), 성신여자대학교('04. 3. 1 팀제로 개편- 7처 16팀) 등의 대학에서 팀제를 도입·운영하고 있다. 구체적인 팀제 현황을 살펴보면 <표 10> 과 같다.

<표 10> 대학의 팀제 현황

대학명	행정조직	업 무 팀
성균관 대학교	기획조정처	전략기획팀, 예산기획팀
	교무처	교무팀, 교원인사팀, 대학교육개발센터
	학생처	학생지원팀
	입학처	입학관리팀
	총무처	총괄지원팀, 재무팀
	대외협력처	홍보팀, 발전협력팀, 국제교류교육센터
	정보통신처	정보통신팀
	학사처	학무팀, 행정지원팀, 관리팀, 비상계획관
아주대학교	기획처	기획팀, 평가팀, 예산팀
	연구처	연구팀, 교원팀
	입학처	입학전형팀, 입학홍보팀
	교육처	교육팀, 사회진출지원팀
	학생처	학생지원팀, 대학문화팀
	사무처	총무팀, 구매관재팀, 경리팀, 시설장비팀
경기대학교	교무처	교무팀, 연구지원팀, 학사지원팀
	입학관리처	입학관리팀
	학생지원처	학생지원팀, 장학복지팀, 취업지원팀
	총무처	총무팀, 시설관리팀, 경리팀, 비상계획팀, 구매관재팀

	교학1처	교학팀, 학생지원팀, 관리지원팀
	교학2처	교학팀
	대외협력처	대외협력팀, 학생단지원팀
한남대학교	기획조정처	기획예산팀, 평가감사팀, 홍보팀, 대외협력팀
	교무연구처	입학관리팀, 학사관리팀, 연구지원팀, 특성화교육위원회
	학생복지처	학생복지팀, 취업지원팀, 학생상담센터, 생활관
	사무처	총무인사팀, 시설관리팀, 경리팀, 구매관재팀
	학술정보처	문헌정보팀, 정보서비스팀, 시스템운영팀, 출판부
	인재개발처	취업지원팀, 외국어교육원, 국제IT센터, 고시원, 학생종합지원센터
건국대학교	기획조정처	발전전략팀, 기획예산팀, 관재팀
	교무처	교무팀, 학사관리팀, 교수학습지원센터
	입학처	입학관리팀
	학생복지처	학생복지팀, 취업지원팀, 예비군연대
	연구처	연구지원팀
	총무처	인사팀, 총무팀, 경리팀, 시설팀
	대외협력처	대외협력팀, 국제협력센터, 홍보실
	정보통신처	정보운영팀, 교육지원팀
동국대학교	교무처	교무기획팀, 학생지원팀, 학생선발실
	연구처	연구개발팀, 산학연구지원팀
	학생처	학생복지실, 취업지원센터
	총무처	총무팀, 시설관리팀, 재무회계팀, 구매팀
	정보관리실	정보시스템관리팀, 정보자원 관리팀
인하대학교	교무처	학사관리팀, 학사개발팀
	학생지원처	학생지원팀, 학생종합서비스센터
	사무처	총무팀, 시설팀, 구매팀, 재무팀, 자산관리팀
	기획처	기획팀, 평가감사팀, 예산팀
	연구처	연구개발팀, 연구관리팀
	입학처	입학관리팀, 입학전략홍보팀
	대외협력처	대외협력팀, 국제협력팀

성신여자 대학교	기획처	기획예산팀, 기획평가팀
	교무처	교무1팀, 교무2팀, 학적팀
	학생처	학생지원팀, 학생서비스센터, 경력개발센터
	입학홍보처	입학관리팀, 홍보팀
	연구처	연구지원팀, 대외협력팀
	총무처	총무팀, 재무팀, 시설관리팀, 건설본부
	정보통신처	전산정보운영팀, 전산정보교육원(교육지원팀)

출처: 각 대학의 홈페이지를 참조하여 본 연구자가 작성함.

위의 표에서와 같이 대학 행정조직의 운영행태는 2005년 현재 대부분의 대학들이 처-과-계의 전형적인 관료적 계층제적 구조에서 벗어나 ‘처-팀’의 형태의 팀제를 도입·운영하고 있다. 대체로 팀은 팀장(부장)과 차장, 대리, 직원으로 구성되어 있다. 이는 전통적인 계층제적 구조를 통해서는 현대사회의 급변하는 환경에 적응하기가 어렵고, 행정 조직이 고객 중심의 신속한 서비스를 지원하는 체제로의 기능을 발휘하기 어려운 체제임을 인식한 대학의 변화상이다.

이러한 대학 행정조직의 팀제 도입을 통해 2002년 이후 대학 진학자 수 감소와 교육개방 및 정보화에 따른 경쟁력의 가속화와 교육환경 변화에 적응할 수 있는 행정조직 운영을 기할 수 있으리라 생각한다.

### (3) 성균관대의 구조조정 주요 사례<sup>58)</sup>

팀제를 운영하고 있는 대학 중에서 성균관 대학교의 팀제 도입의 효과와 활용의 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

#### ① 조직 구조개편

성균관대는 ‘98년 8월 대대적인 조직 구조개편을 단행하였다. 전통적으로 본부 중심의 중앙집중형 행정을 펼쳐온 대학으로서 다음과 같은 한계점에 이르렀다.

58) 김준영, “성균관대 구조조정의 본질과 접근방향”, 「대학교육」, 1998(9-10), pp.46-49.

부문 간 특성을 살리는 의사결정, 효율적 행정지원측면에서 미흡한 점이 많다. 부서 간 협조나 종합 조정상의 애로가 나타난다. 복수캠퍼스 운영의 장점을 살리기 어렵고 비생산적 행정 체증현상을 유발 등의 문제점을 근본적으로 해결하고 명실상부한 교육단위별 자체 완결형 독립행정체계를 수립, 교육연구의 수월성과 경쟁력을 조속히 확보, 연구중점 대학원 중심대학으로 발전해 나가는 기반을 구축하고자 하였다.

## ② 행정지원체제의 효율화: 팀 조직으로 개편

‘97년 11월 팀제를 도입함으로써 전통적 계층제 조직의 대학행정 지원체제에 새로운 모델을 정착시켰다. 팀조직의 개편이유는 조직의 유연성을 높이는 데 있었다. 전통적 계층제 조직에서는 창조적 업무수행, 프로세스의 개선이 원활히 이루어지지 않고, 낮은 이직률과 포스트 부족에 따른 승진적체, 연공서열식 인사제도 및 인력 개발에 대한 무관심 등으로 인한 직원들의 사기저하, 자기 개발 소홀 및 현실 안주 풍토 등이 조직전반의 무기력을 낳고 있어 조직의 동력과 분위기를 저해하는 심각한 요인으로 작용하게 된다. 따라서 급속한 환경변화에 신속히 대응하고 경쟁력 있는 전략을 수립하여 이를 효과적으로 추진할 수 있는 신축적이고 유연한 조직체계의 도입이 시급한 과제로 대두된 것이다.

팀 조직으로의 개편에 따른 주요내용은 다음과 같다.

첫째, 조직구조의 단계를 축소하였다. 기존의 담당자-주임-과장-차장-처실장의 4단계를 담당자-팀장-처실장의 2단계로 개편, 차장계층과 주임계층은 폐쇄되고 57명의 중간관리자를 일선에 전진 배치할 수 있게 되었다.

둘째, ‘과’ 단위 부서를 ‘팀’으로 대체하였다. 즉 조직의 수직적 계층구조와 수평적 기능구조 중에서 1차로 계층구조만을 개편하고 기능구조의 개편은 ‘98년 8월 조직 구조개편에서 함께 다루어졌다.

셋째, 인력 풀제의 일환으로 특별과제 수행을 위한 태스크포스를 필요에 따라 수시로 구성하여 운용하게 하였다(‘98년 현재 4개 팀).

넷째, 직원의 직책과 직급은 분리하여 기존의 직책은 직급으로 이를 바꾸되 주

임, 과장, 차장 외에 부장과 국장 직급을 신설하였다. 다만 팀장은 팀의 과제와 관련된 기술지식과 능력을 갖춘 과장급(기존의 주임급)이상자로 보임하였다.

다섯째, 직원의 근무평정제도를 실적주의 우선으로 개편하고 직무교육을 강화하였다.

팀제의 도입으로 가장 큰 변화는 결재의 신속과 책임감의 증가라고 할 수 있으나 직위, 직책의 분리로 인한 의사결정 단계의 축소와 인적자원의 효율적 운영을 통한 관리 통제 기능 강화를 들 수 있다.

### ③ 팀제 도입에 따른 문제점<sup>59)</sup>

첫째, 부서의 통폐합으로 업무량이 많아졌다. 구조조정을 통하여 기구의 통폐합과 인원의 감축을 했으므로(팀제 도입) 기존의 업무량 보다 많은 업무를 개인이 부담하게 된 것이다.

둘째, 결재라인에서 배제된 주임, 과장 계층이 기득권 상실에 대한 불만이 커지고 상대적으로 잠재적인 불만이 많아졌다.

셋째, 구성원이 팀제에 대한 인식 부족으로 새로운 조직개편에 적응이 부족하고 조직계층이 줄어들어 상대적으로 기득권상실에 대한 불만이 커지고 새로운 인사제도가 필요하게 되었다.

넷째, 고용불안정과 노동조합의 인사경영권 참여축소로 구성원의 위상이 저하되었다.

다섯째, 팀제에 대한 인식이 부족하여 새로운 조직개편에 적응하지 못하고 있다. 사전에 팀제에 대한 충분한 교육과 훈련, 팀제의 운영과정에 있어서도 지속적인 교육이 요구된다.

---

59) 김상혁, “대학행정조직의 효율화방안에 관한 연구”, 석사학위논문. 건국대학교 사회과학대학원, 2001, pp.64-65.

#### ④ 팀 내부의 문제점

첫째, 보직교수와 팀장과의 위상정립에서 팀장과 최고경영자 사이에 의사결정에 있어서 보직교수의 완충적인 역할이 문제가 될 수 있다.

둘째, 처·실장과 팀장의 권한 위임이 불분명해 질 수 있다.

셋째, 조직 개편에 따른 기득권층의 불만이 많아지고, 구조조정이 정착되지 않아 불안이 가중되었다.

넷째, 팀장의 위상정립, 팀장의 역할, 팀장의 리더십이 새로운 과제로 대두되었다.

다섯째, 위임전결, 하부권한 위양문제의 적절한 해답을 찾지 못하였고 제대로 위임되지 않았다.

여섯째, 업무의 증가 및 통폐합으로 행정의 간소화 문제가 발생하였다.

#### ⑤ 팀제 활성화를 위한 제언

첫째, 팀제를 활성화하는 데 효과적인 교육훈련이 무엇보다도 요구된다. 팀제의 교육훈련은 기본취지와 목적부터 전 구성원이 팀제에 관한 인식을 전환하여야 한다. 팀 구성원의 팀 내 역할 인식과 사고전환이 필요하다. 팀 내에서 팀원의 업무이해, 팀원 공통 업무의 팀원 참여 유도, 업무의 표준화가 필요하며 팀 간에 정보교류를 활성화하여야 한다.

둘째, 팀제가 활성화 되려면 조직의 구성에서부터 성과에 대한 보상까지가 함께 해야 한다. 기존의 부서의 명칭을 단순히 팀으로 전환하여 사용하는 것으로는 팀제에 대한 이해와 기대가 부족하게 된다. 인사의 발탁제도, 성과에 대한 보상제도, 팀 평가의 제도적 확립 등을 통해 현재의 팀제에 대한 인식을 개선하고 팀제도를 시행함이 요구된다. 제도적 장치의 보완을 통해 팀 운영상의 문제점을 즉각 보완할 수 있어야 한다.

셋째, 팀장과 팀원, 팀원 상호간의 의사소통체계를 재확립해야 할 것으로 보인다. 팀원상호간에 정보를 공유하지 못함으로써 생겨나는 정책 판단의 착오, 조직

의 사기 저하 등을 개선하기 위해서 팀장과 팀원 간에 적절한 역할 분담을 통한 의사소통 체계를 확립하여야 한다. 이를 위해 팀 및 팀원의 평가 시스템의 개발이 시급하다.

팀 조직은 팀 스스로가 목표를 정하고 운영해야 하므로 팀이 평가되고 팀의 평가에 기초하여 팀원 개인의 평가가 이루어지므로 팀원 간의 경쟁보다 팀 간의 경쟁이 더욱 활성화되어야 팀의 목표달성과 조직 풍토의 개선에 도움을 줄 것으로 생각된다.

넷째, 팀제 운영은 전적으로 팀장의 판단 책임 하에 수행되므로 팀장의 능력신장과 권한 확대가 요구된다.

다섯째, 적절한 업무의 재배분이 이루어져야 한다. 팀 구성원들이 자기일이라는 생각을 가지고 최선을 다 할 수 있도록 적절하게 업무를 재배분 할 것이 요구된다.

## 2. 재구조화 방안

공동체로서의 학교는 학생을 교육하는 곳이며 교육공동체, 학습공동체로서의 학교의 본질적 목표는 학생의 학업성취도를 향상시키는 것이다. 무엇보다도 학교의 본질적 활동은 교수·학습활동이 주가 되고 학교조직은 효과적인 교수·학습이 이루어 질 수 있도록 구조화되어야 한다. 학생의 성취를 극대화하는 것이 학교조직의 목표라고 볼 때 이를 달성하기 위해 학교조직은 전통적인 위계적 학교조직 운영은 더 이상 적합하지 않으며 사회의 변화에 적합한 새로운 학교운영구조로의 재구조화가 필요하다.

현행 학교운영조직은 교육과정 중심으로 조직은 되어 있으나 교수 학습중심의 조직 이라기보다는 행정업무 위주의 조직이며 교무분장 중심의 조직 운영 하에서는 학교의 본질적 활동인 교수·학습활동에 전념할 수 없는 문제점을 지니게 된

다.

따라서 학교운영조직은 교수·학습활동 중심의 조직으로 구조화되어야 하며 이를 위해서 수직적 분권화의 관료적 체제에서 벗어나 변화에 유연하게 대처하며 정보를 공유하고 자율성을 발휘할 수 있는 수평적 조직인 팀제로의 전환이 요구된다. “가장 성공적인 조직은 계층의 수가 적고 변화에 민첩하게 대응하는 조직이다.”<sup>60)</sup> 라는 말은 팀조직을 단적으로 표현하는 말이다. 팀제의 장점으로서는 환경변화에 신속히 대응할 수 있고 수요자의 요구에 부응하는 체제이며 의사결정 구조를 단축할 수 있다는 점이다.

제7차 교육과정은 학교교육과정 편성, 운영 계획을 바탕으로 학년, 학급, 교과, 재량활동, 특별활동의 교육과정을 편성할 수 있는 근거를 제시하고 있다. 이는 학교교육과정의 전체적 틀 속에서 이루어지는 학년, 학급, 또는 교과별 연간 교수 학습 계획의 수립을 의미하거나 통합하는 방식, 체제와 구조, 작성 형태 등은 학교에 자율, 재량의 권한이 부여되어 있는 것이다.

제7차 교육과정의 적용으로 교육과정 운영방식이 크게 달라짐에 따라 교사들의 업무는 더욱 가중되게 되므로 기존의 행정업무의 양을 줄이려는 정책적인 노력과 학교장의 의지가 요구된다.

교육과정 중심의 바람직한 교무분장 모형은 무엇보다도 교수·학습 활동 즉 교과지도에 초점을 맞춰 교사들의 연구 개발을 위한 풍토 조성을 기할 수 있는 형태여야 한다.

향후 중학교의 교육과정 운영조직을 개편하는 데 있어서는 학교의 핵심적 활동인 교수·학습중심, 교수지도조직 중심으로 이루어져야 할 것이다. 현행 행정 업무 중심으로 편성되어 있는 학교조직을 수업과 생활지도 등 교육활동중심으로 개편해야 할 것이다.

학교 현장에서는 교사들이 교과지도와 담임업무, 행정업무 등을 모두 겸해야

---

60) 노엘 티키스트렛포드 서먼, 김동기·강석진 역, 「GE 혁명: 당신의 운명을 지배하라」, 서울: 21세기 북스, 1994, p.42.

하는 부담 속에서 가장 핵심적인 활동인 교과지도에 전념할 수 없는 조직 구조를 보이고 있다. 따라서 오늘날 지식기반사회에서 수요자중심, 학생중심의 교육과정과 교수지도조직 중심의 교육과정 운영을 위해서는 수평적 조직체제 속에서 전문능력의 발휘와 정보의 공유가 잘 이루어질 수 있는 팀제 운영이 필요한 시점이라고 본다.

### 1) 팀제 운영을 위한 제 방안

중학교에서 팀제의 운영을 위해서는 학교교육과정 운영조직인 교수지도조직(수업조직)과 학교교육과정 지원조직인 교무분장조직(비수업조직)으로 나누어 볼 때 교수지도조직, 교수·학습활동 중심의 조직으로 전문성과 효율성을 높일 수 있도록 하여야 할 것이다. 이에 따른 운영 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 학교의 모든 교사가 교무행정업무를 분담함으로써 교수·학습활동과 학생지도 업무에 소홀하게 되는 문제의 해결을 위해 행정업무는 보직교사와 비담임교사, 교무보조요원(공익근무요원, 전산보조원, 과학실보조원 등)으로 교무행정전담팀을 구성하는 방안도 고려해볼직하다.<sup>61)</sup> 교무행정전담팀은 학교교육기획, 각종 공문서처리 등을 담당케 하고 보직 교사 중에서 교무행정전담팀장을 임명하고 수업시수를 줄여주고 이 결손 시간은 시간강사와 기간제교사로 대체하는 방안이다.

둘째, 교과협의회를 활성화하기 위한 교과별 학습팀과 지원팀을 조직하여 동교과 교사 간에 교과별 교육과정 수립 및 운영, 교수·학습지도와 평가, 학습 자료 개발 등의 상호 정보 공유와 공동의 연구를 통해 수업의 질적 개선을 기할 수 있을 것이다. 구성원이 2인 이하인 교과목의 경우는 유사 교과목 간에 통합하여 구성한다.

---

61) 양승희, “업무경감 및 학교업무효율화 연구”, 석사학위논문, 동아대학교 교육대학원, 2003, p.26.

셋째, 교사의 교과전문성 신장을 지원해 주기 위한 학습지원센터를 구축하여 교과교육과 학교운영을 위한 전문컨설팅을 제공하는 방안도 생각할 수 있다.

넷째, 학교조직을 수요자 중심, 학생중심의 운영조직으로 전환하는 차원에서 대학 행정조직에 편성되어 있는 학생복지팀 내지는 학생지원팀을 중학교운영조직에 구성하는 것도 고려해볼직 하다. 학생지원팀에서는 학습에 도움이 되는 학습자 도움센터로서 학생 학습지원, 특기 적성지원, 도서 자료 지원 등의 역할을 수행한다.

다섯째, 이러한 교육과정 중심의 팀제 운영이 제대로 이루어지기 위해서는 무엇보다도 행정업무의 간소화 및 잡무의 경감과 더불어 이를 위한 행정적, 재정적 지원 강화로 교사가 가르치는 일에 전념할 수 있는 제반 여건을 갖추어야 할 것이며 동 교과 간에 교무실의 확보도 이루어져야 할 것이다.

여섯째, 결재과정의 간소화를 위한 전자결재 시스템을 갖춰나가고 팀장인 부장과 담당교사에게 전결권을 부여하여 업무에 대한 자율성을 신장하고 결재에 따른 시간과 에너지를 소모하지 않도록 해야 할 것이다. 학교현장에서는 많은 시간을 결재에 소모하고 있는 것이 사실이다.

일곱째, 현재와 같은 학사운영, 학급담임, 교과운영의 혼재된 상황에서는 학교 운영조직을 교육과정 운영조직인 교수·학습조직과 교육과정 지원조직인 교무분장 조직으로 나누되 부서의 수는 교무부, 특별활동부, 학생지원부, 학년부로 한정하고 교육지도조직을 더욱 활성화해야 한다.

여덟째, 12학급이하의 소규모학교에서는 교육지도조직으로서 교과부를 두고 인근 교과목 끼리 통합하여 팀을 구성하고, 규모가 커짐에 따라 중, 대규모의 학교에서는 모든 교과를 학문영역별로 묶어 국어교육팀, 외국어(영어)교육팀, 수학교육팀, 사회교육팀, 과학교육팀, 예체능교육팀, 교육정보팀 등으로 조직한다. 교과교육부는 교과별 교직원간에 상호 협력구조와 정보공유를 통한 교수·학습활동의 전문성제고를 기할 수 있도록 팀조직을 운영한다. 교과교육부장이 팀장이 되어 권한을 위임하여 운영하고 평교사 역시 업무담당자로서의 전문성과 자율성을 발

취하도록 권한을 부여한다. 동 교과팀 간에 교과목표 및 방침을 설정하고 교과운영을 위한 조직과 교수·학습활동을 전개하고 교과 운영을 위한 인적 물적 재정적인 조건을 정비하고 교과운영 결과를 평가하고 다시 환류하는 과정을 운영하는 것이 요구된다. 또한 팀조직을 통해 교과협의회에서 교과운영에 대해 수시로 협의하고 자료를 공유하고 의사소통을 원활히 해 나갈 수 있도록 해야 한다.

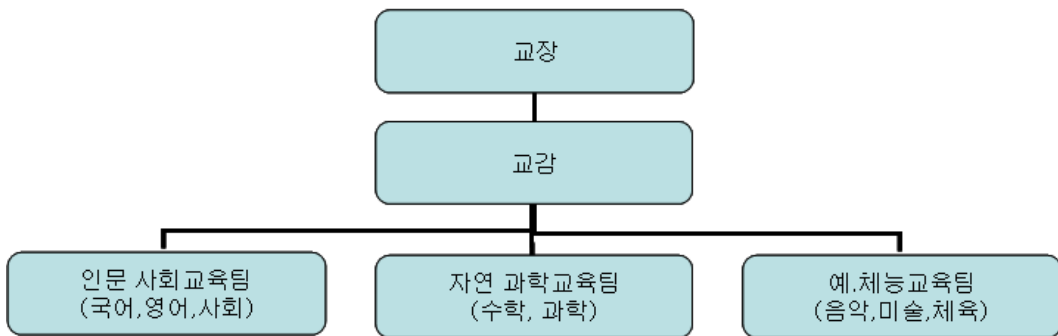
아홉째, 각 학년부는 학년의 생활지도, 학년행사, 학년 교무업무 등을 주관하며 학생과 밀접한 구조를 형성하고 생활지도부의 업무와 상담 업무도 역시 학년부로 이관하여 운영하고 학급담임 전체를 학년부에 소속시킨다.

학교현장에서의 팀조직은 우선 교육과정 운영조직과 교육과정 지원조직의 팀조직으로부터 시작하여 모든 조직을 교과교육부의 팀조직으로 구조화하며 점진적으로 활성화하고 확산시켜 나가야 할 것이다.

## 2) 팀제 모형

위의 내용에 따른 팀제 모형을 학교 규모별에 따라 세 가지로 나누어 제시하면 다음과 같다.

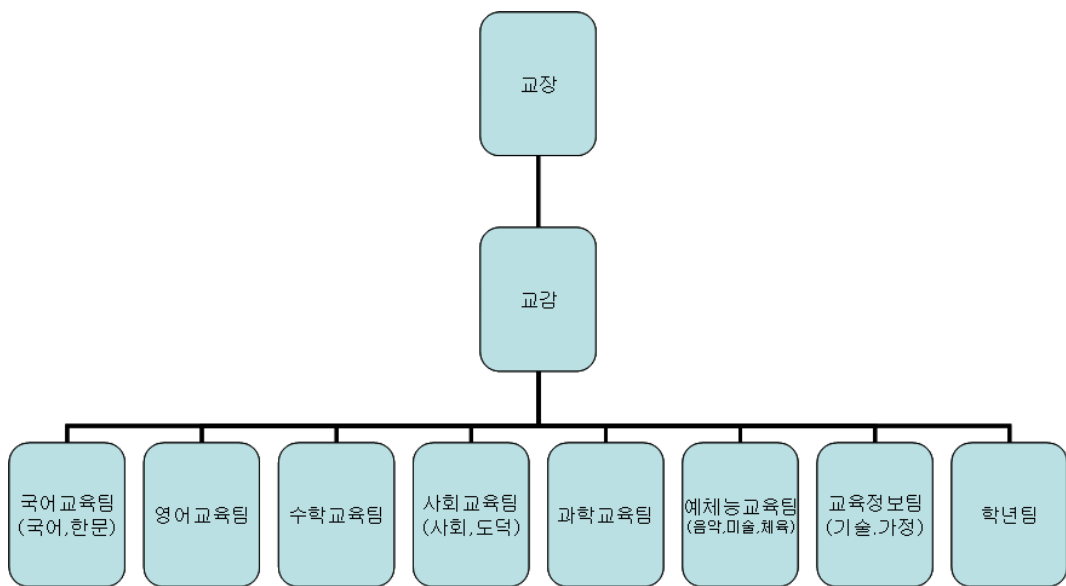
### (1) 소규모 학교의 팀제 운영조직 모형



[그림 13-1] 중학교 팀제 모형 1 (소규모학교 팀제)

이 모형은 12 학급이하의 소규모 중학교에서 운영할 수 있는 팀제 운영조직 모형으로서 인문사회계열, 자연과학계열, 예체능계열의 3계열로 즉 인문사회교육팀, 자연과학교육팀, 예체능교육팀을 구성하여 팀별로 팀장(교과계열부장)을 두어 운영할 수 있다. 학문영역별 연간 수업계획 수립, 학습지도안 조정, 동교과 수업장학, 평가 등에 대한 기획, 조정, 평가활동을 해 나간다.

(2) 12-18학급 규모 학교의 팀제 운영조직 모형

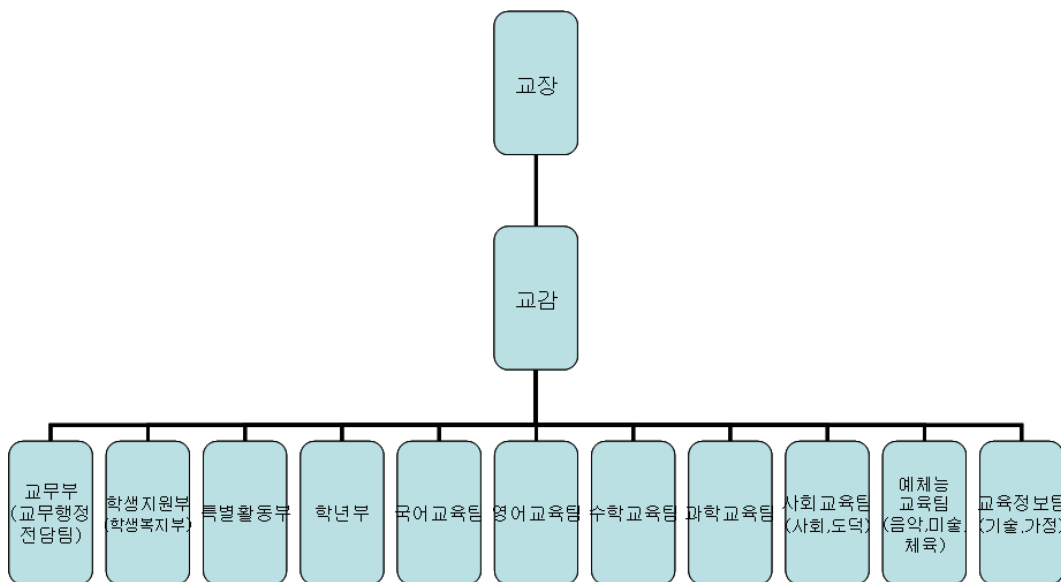


[그림 13-2] 중학교 팀제 모형 2 (교육과정운영 팀제)

이 모형은 12학급 이상 18학급의 규모인 중학교에서 운영할 수 있는 교육과정 팀제 모형으로 각 교과부장이 팀장이 되어 체계적인 교수·학습 활동을 전개할 수 있는 운영조직으로서 먼저 교과부장(팀장)의 임명이 행정적으로 이루어져야 할 것이다. 교과협의회를 통해 수시로 교과운영에 대해 협의하고 자료를 공유하며 원활한 의사소통과 팀 티칭 등의 협동적인 수업방법을 운영함으로써 교수·학습의

질을 향상시킬 수 있는 장점을 지닌 모형으로 행정적인 업무는 교과협의회와 학년부(팀)를 통해서 해결해나갈 수 있으리라 본다. 학년팀은 전 학년 담임교사로 구성하고 학생지도, 학년행사, 학년교무업무 등을 주관하여 학생중심의 구조를 형성한다. 교사들이 교수·학습 활동에 전념할 수 있으려면 교과연구실의 확충과 더불어 무엇보다도 수업시수의 축소와 행정 잡무를 줄이는 행정적, 재정적 지원이 선행되어야 하며 교사들 자신도 동료장학, 연수, 자율적인 교과교육연구회, 교과협의회 활성화 등을 통해 전문성 향상에 노력해야 한다. 또한 교사의 전문성 신장을 위해 학교 안·밖으로 지원체계가 적극적으로 갖추어져야 할 것이다.

### (3) 18학급 이상 규모 학교의 팀제 운영조직 모형



[그림 13-3] 중학교 팀제 모형 3 (교육과정지원·교육과정운영 팀제)

이 모형은 12학급 이상 18학급의 규모인 중학교에서 운영할 수 있는 교육과정 지원조직과 교육과정 운영조직이 가미된 팀제 모형이다. 교육과정 지원조직으로

는 교무부(교무행정전담팀), 학생지원부, 특별활동부, 학년부의 네 부서로 최소한으로 한정하고 교육과정 운영조직으로는 국어교육팀, 영어교육팀, 수학교육팀, 과학교육팀, 사회교육팀, 예체능교육팀, 교육정보팀을 운영한다. 현재의 학교현장에서 적용해 볼 수 있는 팀제 모형으로서 교무행정 전담팀을 구성하여 교사들이 행정업무로부터 부담을 벗어나도록 하고, 수요자중심, 학생중심의 학교 운영차원에서 학생복지부 내지는 학생지원부(학생지원팀)를 구성하는 방안도 생각할 수 있다. 점진적으로는 팀제 모형 2의 교육과정 운영 팀제로 바뀌어 가는 것이 바람직할 것이다. 앞으로의 학교조직을 교육활동 중심으로 개편함으로써 또, 수요자·학생 중심의 팀제를 운영함으로써 신속한 서비스 지원체제의 기능을 갖출 수 있을 것으로 본다.

### 3) 팀제 운영을 위한 선결과제

팀제 운영을 위한 선결과제로는 다음과 같다.

첫째, 아직은 교사들이 팀제를 모르고 있거나 운영할 수 있는 기술이 부족하므로 이를 해결하기 위해서는 교사들에 대한 이론 연수와 더불어 실제 현장 연수 과정(workshop)도 이루어져야 할 것이다.

둘째, 시대적 변화를 인식하고 팀제 환경에 따른 새로운 발상의 전환이 모두에게 필요하다. 교사와 행정가 모두 시대의 흐름에 유연하게 대응할 수 있는 개방적이고 적극적인 자세가 필요하다고 하겠다.

셋째, 팀제 운영을 위한 행정적, 제도적 장치의 보완이 필요하다.

팀장(교과부장)들이 자신의 업무영역에서 전문성을 발휘할 수 있도록 실제적인 권한 즉 전결권한을 부여하고, 교사들이 교수·학습활동에 전념할 수 있도록 수업시수의 감축과 행정잡무 경감 등의 행정적 지원이 뒤따라야 할 것이다.

넷째, 팀제 하에서 높은 성과를 올릴 수 있도록 업무를 적정하게 재배분하는 것이 필요하다.

## V. 요약 및 결론

### 1. 요약

오늘날 전 세계는 정보의 생산과 공유가 국가경쟁력 및 개인경쟁력의 기반이 되는 지식기반사회를 이루고 있다. 지식이 사회 가치 창출의 원천이 되는 지식기반사회에서는 새로운 지식을 창출하고 활용하는 인간의 인적 자원을 개발하는 교육의 역할이 보다 강조되는 글로벌 세계사회이다.

현행 각급학교 교육과정을 운영하는 학교조직은 그 배경이, 2000년에 초등학교를 시작으로 2001년에 중학교, 2004년에 고등학교까지 적용되어 실시되고 있는 제7차 교육과정으로서 21세기 지식기반사회를 대비하고 세계화 시대를 주도할 정보화 소양을 갖춘 자율적이고 창의적인 인간을 육성하는 것을 기본방향으로 설정한 특성을 가진 수업중심의 학교조직이다.

따라서 제7차 교육과정이 창의적인 인간을 육성하고자 하는 목적을 달성하기 위해서는 전반적인 학교 운영조직이 능동적으로 조직되어야 한다. 학교조직이 궁극적으로 수업의 질을 향상시키기 위해서, 소위 학교조직 품질관리를 제대로 시행하려면, 수업(instructional activities)을 관리하는 조직이 비수업조직, 즉 중앙집권적인 국가나 지방 또는 학교로부터의 명령과 통제 위주의 관료체제하에서 벗어나서 자율적 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 조직, 즉 각 단계별 단위조직의 책임 구조 형으로서의 팀조직 형태로 학교조직이 변형되어야 한다고 본다.

그러나 현행 학교 운영조직은 이러한 교육목적 달성을 위한 교육활동을 전개하기보다는 정부의 교육정책과제 수행을 위해 비수업 활동을 전개하는 운영 속에서 제7차 교육과정이 운영되고 있는 실정이다. 학사운영이라든가, 학년운영, 또는 행정업무 등이 수업과 비수업의 운영이 혼재되어 있는 형태이어서 학교운영

의 기대효과가 문제로 제기되는 바이다.

현행 혼재된 상태의 (비)수업 중심의 행정업무는 사무분장 자체가 상급기관의 지시와 요구를 이행하는 데에 중점을 두게 된다. 따라서 교사들의 교육적 역량을 발휘하는데 있어서 비형식적인 행정업무 처리 정도에 그치고 있다.

이러한 전통적인 관료적·위계적 성격의 학교조직 운영은 더 이상 제7차 교육과정 운영에는 적합하지 않다고 생각한다. 교사들의 전문성 신장과 교육적 역량의 발휘를 통한 교육의 내실화를 이루기 위해서는 지금의 비수업중심의 교육과정 운영조직으로부터 수업중심의 교육과정 운영조직으로 변화되어야 하는 사회적 요구가 현실화되고 있다. 이러한 요구에 부응하는 모델은 이미 대학이나 기업에서 실행되고 있고, 그 효과를 극대화하고 있는 실정이다. 따라서 이미 그들이 이러한 효과를 보고 있는 팀조직으로의 운영을 각급학교 제7차 교육과정 운영조직에 적용하여야 한다고 본다.

이러한 배경을 중심으로 본 연구는 제7차 교육과정 운영조직이 기존의 관료조직 속에서, 즉 비수업형 조직 속에서 운영되고 있는 상황을 분석하고 수업형 조직인 팀조직을 도입할 것을 시사하는 연구를 하였다.

이를 위해 현재의 중학교 조직의 특성인 관료제중심 조직의 특성, 사회체제중심 조직의 특성 그리고 공동체중심 조직의 특성을 분석하고, 이를 다시 현행 학교운영조직을 수업조직과 비수업조직으로 분석하였다.

이에 따른 학교운영조직 모델로 개발하기 위하여 서울시에 소재한 중학교 중에서 교육청별로 공, 사립 1개교 씩 임의 추출하여 22개 학교의 운영조직을 분석하고 대학과 기업체의 팀제 운영 내용을 통해 중학교 운영조직에 팀제 조직을 반영해보고자 하였다.

학교조직은 학생의 성취를 극대화하는 것이 목표이다. 지금까지의 학교운영조직은 교육활동 중심이 아닌 행정조직 중심의 조직이었다. 그러나 2000년부터 시작된 제7차 교육과정은 지식기반사회에 대비한 자율적, 창의적, 도덕적 인간을 육성하고자 하는 목적을 이루고자 자기주도적 학습능력의 신장과 학습자 중심

교육 실천에 중점을 두고 있다.

현재의 관료적 행정업무 처리 위주의 조직으로는 이러한 교육목표를 효과적으로 달성하기에 어려움이 있다. 지금까지 학교조직이 행정조직 중심이었던 것은 교육활동이 아닌 행정업무에 우위를 두는 조직풍토를 낳는 구조적 요인 때문에 지속되었다고 본다. 학교의 핵심적 활동인 교육과정 운영의 내실화를 위해서는 학교조직은 교수·학습활동 중심으로 즉, 교과지도조직, 수업조직으로 편성되어야 한다.

앞으로의 학교조직을 교육활동 중심으로 개편함으로써 또, 수요자·학생중심의 팀제를 운영함으로써 신속한 서비스 지원체제의 기능을 갖출 수 있을 것이다. 이미 대학과 기업에서 도입·운영되고 있는 팀조직은 각급학교 제7차 교육과정 운영조직의 성격으로 분석되고 있다.

이러한 배경을 중심으로 본 연구는 중학교 교육과정 운영조직이 기존의 관료조직 속에서, 즉 비수업형 조직 속에서 운영되고 있는 상황을 분석하여 수업형 조직인 팀조직을 도입할 것을 시사하는 연구를 하였다.

우선 중학교조직 및 교육과정 운영조직에 관한 국내외 문헌을 참고하였고 중학교 교육계획에 나타난 교육과정 운영조직의 내용을 분석하고, 팀제이론과 운영 사례를 국내외의 문헌 및 자료를 통해 살펴보았으며 교육과정 운영조직과 관련한 인적자원부와 한국교육개발원의 연구보고서를 참고하였다.

먼저 제 II장에서는 중학교조직의 특성을 관료조직과 사회체제조직, 공동체조직의 세 가지로 나누어 파악하였고 제 III장에서는 중학교 교육과정 운영조직을 수업조직과 비수업조직으로 나누어 분석하였다. 현행 중학교 교육과정 운영조직은 주요한 교육활동인 교수지도조직보다는 행정업무위주의 비수업조직으로 운영되고 있음을 알 수 있었다.

제 IV장에서는 중학교 교육과정 운영조직의 재구조화로서 팀조직을 개관하였고 재구조화 방안을 제시하였다.

현행 기업과 대학에서는 환경변화에 신속히 적응하고 조직의 유연성을 제고하

기 위한 목적으로 팀제를 도입하고 있다. 이미 많은 기업과 대학에서 팀제의 단점에도 불구하고 팀제를 도입·운영하고 있다. 앞으로의 중학교 교육과정 운영조직을 개편하는데 있어서도 팀제의 운영을 고려해 볼 수 있다. 본 연구에서는 학교 현장에서 적용할 수 있는 팀제 모형으로 학교 규모별로 세 모형을 제시해 보았다.

첫째 모형은 소규모의 학교에서 운영할 수 있는 팀제모형으로 구성원이 2인 이하인 교과와 인문사회계열, 자연과학계열, 예체능계열 등의 3개 교과계열로 팀을 구성하여 운영하며 각 교과계열 부장이 팀장이 되어 운영하는 모형이다.

둘째 모형은 12학급 이하 규모의 학교에서는 8개의 부서를 교육과정 운영조직으로서 팀을 구성하여 각 교과부장이 팀장이 되어 체계적인 교수학습활동을 전개할 수 있는 모형으로 교육의 전문성과 효율성을 높일 수 있다. 교사들이 교수·학습 활동에 전념할 수 있으려면 교과연구실의 확충과 더불어 수업시수의 축소와 행정 잡무를 줄이는 행정적, 재정적 지원이 뒤따라야 할 것이며 교사들 자신도 동료장학, 연수, 교과협의회 활성화 등을 통해 전문성 향상에 노력해야 한다.

셋째 모형은 18학급 이상 규모의 학교에서의 팀제 운영조직 모형으로서 현재의 학교현장에서 쉽게 접근할 수 있는 특징을 지닌다. 교육과정 지원조직과 교육과정 운영조직이 가미된 팀제 모형이다. 교육과정 지원조직은 교무부(교무행정전담팀), 학생지원부, 특별활동부, 학년부의 네 부서로 최소한으로 한정하고 교육과정 운영조직으로는 국어교육팀, 영어교육팀, 수학교육팀, 과학교육팀, 사회교육팀, 예체능교육팀, 교육정보팀으로 운영한다. 특히 교무행정업무를 모든 교사가 분담함으로써 교수학습활동에 소홀하게 되는 문제의 해결을 위해서는 교무행정전담팀을 구성하는 방안을 생각해 볼 수 있으며 또한 수요자중심, 학생 중심의 운영조직으로 전환하는 차원에서 학생복지팀 내지는 학생지원팀을 구성하는 것도 바람직하다고 본다.

학교의 교육과정 운영조직을 수업조직과 비수업조직으로 나누어볼 때 교수 학

습활동 및 생활지도 중심의 조직으로 편성하여 교육의 전문성과 효율성을 높일 수 있도록 하여야 할 것이다. 점진적으로 비수업조직은 수업조직으로 전환하여 교수·학습 활동에 전념할 수 있는 조직으로 바뀌어야 할 것이다. 교과협의회를 활성화하기 위한 교과별 학습팀을 조직하여 동 교과 교사 간에 교과별 교육과정 수립 및 운영, 교수·학습지도와 평가, 학습 자료 개발 등의 상호 정보 공유와 공동의 연구를 통해 수업의 질적 개선을 기할 수 있을 것이고, 이러한 교육과정 중심의 팀제 운영이 제대로 이루어지기 위해서는 교과연구실의 확충과 더불어 무엇보다도 행정업무의 경감과 간소화, 수업시수의 축소 등의 행정적·재정적 지원이 뒤따라야만 교사가 가르치는 본연의 업무에 전념할 수 있게 될 것이다. 또한 교사들 자신도 동료장학, 연수, 교과협의회 활성화 등을 통해 전문성 향상에 노력해야 한다.

## 2. 결론

본 연구를 통해서 얻어진 결과는 다음과 같다.

첫째, 현행 학교운영조직은 수업조직이 아니고 비수업조직이라는 점이다. 학생 운영, 교사운영, 학교운영 측면에서 모두 외부의 중앙지방조직에서 나온 명령하달식 조직이다. 결국 학생과 교사, 학교의 자율성이 부재된 상태인 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 수업조직인 팀제 모형을 개발 하였다. 학교별 규모에 따라서 세 가지 모형을 들 수 있는데 점진적으로는 수업조직 팀제로 전환하여 교수·학습 활동에 전념할 수 있는 조직으로 바뀌도록 해야 할 것이다.

셋째, 중학교는 고등학교 및 대학 더 나아가 기업조직에서 일반화되고 있는 팀조직으로 변형되어야 하는 시사점을 제공하고 있다. 즉 중학교조직은 고등학교·대학교와 연계되는 시발점으로서 중, 고, 대학이 연계되는 연계조직화로 나가야 한다.

따라서 본 연구를 통해 시사하고자 하는 바는 다음과 같다.

현재의 중학교 운영조직은 서울시교육청이 예시한 예시 안인 교육과정 중심의 운영조직을 따르는 것으로서 교무분장조직에 교수학습조직이 가미된 형태를 보이고 있어 실질적인 교수·학습 활동을 하기엔 어려움이 따른다. 앞으로 중학교 운영조직은 팀제의 장점을 살려 조직의 유연성과 정보의 공유를 할 수 있는 수평적 조직구조인 팀조직으로 교과교육팀을 구성함이 요구된다.

이를 위해서는 무엇보다도 교사들이 학교교육의 본연업무인 교수활동에 전념할 수 있도록 행정적 업무인 공문을 경감하는 방안과 수업시수의 감축 등의 제도적 개선과 교수 행위에 대한 반성과 토의, 협동을 할 수 있는 시간 제공을 위해 교사의 사무는 행정실로 과감히 이관하여야 하며 동일교과 교사들 간의 팀워크, 교과협의회를 수시로 할 수 있는 교무실의 공간 확보도 뒷받침되어야 할 것이며 교사의 전문성 신장을 위해 학교 안·밖으로 지원체제가 적극적으로 갖추어져야 할 것이다.

제7차 교육과정 운영의 내실화를 위해서는 현행의 관료적, 행정업무 위주의 학교조직은 수요자 중심, 교수·학습 중심의 조직으로 개선되어야 한다. 사회의 변화, 미래 사회의 교육적 요구를 생각할 때 학교조직은 교과중심의 운영조직을 갖추어 나가야 할 것이다. 또한 관료적 체제의 경직성을 탈피하고 사회 환경 변화에 유연하게 대처하기 위해서는 교사들 간에 수업개선을 위한 개방적 협동적 관계를 유지하고 서로의 지식과 경험, 정보를 공유할 수 있는 교과별, 학년별, 특정 과제별 팀조직을 활성화해야 할 것이다. 이러한 팀조직을 통해 학습문제의 공동해결, 장학 등 전문적 문제를 집중적으로 수행할 수 있게 된다.

이를 위해서는 교수 행위에 대한 반성과 토의 및 협동을 할 수 있는 시간 제공을 위해 교사의 행정업무(사무)는 행정실로 과감히 이관하여야 하며 동일교과 교사들 간의 팀워크, 교과협의회를 수시로 할 수 있는 교무실의 공간 확보도 뒷받침되어야 할 것이다. 무엇보다도 교사들이 학교교육의 본연업무인 교수활동에 전념할 수 있도록 행정업무의 경감과 간소화, 수업시수 축소 등의 행정적·재정적

지원 및 제도적 개선이 뒤따라야 할 것이며 행정업무 중심으로 되어 있는 학교 조직을 수업, 생활지도 등 교육활동 중심 조직으로 개편하고 행정적인 업무는 교과협의회와 학년부를 통해서 해결해나감으로써 학생의 수업과 생활지도를 위한 행정업무가 될 수 있도록 조직 개편이 이루어져야 할 것이다. 교사의 전문성 신장을 위해 학교 안·밖으로 지원체제가 적극적으로 갖추어져야 할 것이다.

아직은 교사들이 팀제를 모르고 있거나 운영할 수 있는 기술이 부족하므로 이를 해결하기 위해서는 교사들에 대한 이론 연수와 더불어 실제 현장 연수과정(workshop)도 이루어 져야 할 것이다.

본 연구는 앞으로 교사들이 수업활동에 집중할 수 있도록 행정적 공문을 경감하는 방안을 마련하고, 팀제 운영에 따른 연수기회가 부여되어, 시범적인 팀조직 운영을 통해 성공적인 경험을 기반으로 점진적으로 팀제를 확대, 개선해 나아갈 수 있는 계기를 제공할 추후 연구를 필요로 하는 연구라고 생각한다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

〈단행본〉

- 교육부. 「중학교 교육 과정 해설(I): 총론, 특별활동」. 1999.
- 교육인적자원부. 「학교 교육과정 편성·운영의 실제」. 2001.
- 곽영우 외. 「교육행정과 교육경영」. 서울: 과학과 예술. 1993.
- 김영애. 「교원의 직무별·교과별 ICT활용능력요소 체계화연구」. 연구보고서 CR 2004-3. 한국교육학술정보원. 2004.
- 남명수 외. 「성과관리 시스템」. 서울: 한국언론자료간행회. 1999.
- 남정걸. 「교육행정 및 교육경영」. 서울: 교육과학사. 2000.
- 박수연·박정애. 「교육조직론」. 서울: 교육과학사. 2000.
- 박영숙. 「학교급별, 직급별, 학교규모별, 취득자격별 교원의 직무수행기준에 관한 연구」. 수탁보고서 CR 99-48. 한국교육개발원. 1999.
- 박인학. 「교육행정과 교육조직 경영의 이론과 실제」. 서울: 양지. 2002.
- 박정애. 「교육행정·교육경영」. 서울: 교육과학사. 2004.
- 성병창. 「학교조직구조론」. 서울: 양성원. 1994.
- 신중식. 「학교조직발전론」. 서울: 국민대학교 출판부. 1999.
- 양창삼. 「e조직이론」. 서울: 박영사,
- 오석홍. 「조직이론」. 서울: 박영사. 1995.
- 오열근. 「조직과 인간」. 서울: 대경출판사. 2005.
- 오은경. 「교육행정의 기초」. 서울: 이화여자대학교 출판부. 2001.
- 왕기향. 「교육조직론」. 서울: 집문당. 1987.
- 왕기향 외. 「교육조직론탐구」. 서울: 학지사. 2000.

- 유향산. 「연계적 교육행정·경영·장학행위」. 서울: 성신여자대학교 출판부. 2002.
- 윤정일 외. 「교육행정학원론」. 서울: 학지사. 2001.
- 윤종건 외. 「전환시대의 한국교육행정」. 서울: 원미사. 2002.
- William G. Dyer 저, 강덕수 역. 「팀 빌딩」. 서울: 삼성북스. 2002.
- 윌리엄 타일러 저. 김형관·김용일 공역. 「학교조직론」. 서울: 양서원. 1997.
- 이군현. 「교육행정 및 경영」. 서울: 형설출판사. 1999.
- 이상섭. 「교육행정 및 교육경영」. 서울: 형설출판사. 2001.
- 이순형. 「학교경영계획론」. 서울: 동문사. 2004.
- 이승각. 「팀 리더십」. 서울: 한국능률협회. 1995.
- 이재기. 「글로벌시대의 신경영과 국가경쟁력」. 서울: 한울출판사. 2005.
- 이창순. 「조직이론」. 서울: 박영사. 1994.
- 임연기. 「21세기 학교경영혁신 모형개발연구」. 연구보고 RR 99-4. 한국교육개발원. 1999.
- 임창희. 「한국형 팀제」. 서울: 삼성경제연구소. 1996.
- 임창희·가재산. 「한국형 팀제를 넘어서」. 서울: 삼성경제연구소. 1998.
- 장수용. 「팀제: 도입운영사례」. 서울: 전략기업컨설팅. 1996.
- \_\_\_\_\_. 「팀제 이대로 좋은가」. 서울: 전략기업컨설팅. 1996.
- \_\_\_\_\_. 「조직혁신전략」. 서울: 전략기업컨설팅. 2001.
- 정범모 외. 「21세기를 향한 교육개혁」. 서울: 민음사. 1999.
- 정태범. 「학교경영의 발전과 과제」. 서울: 양서원. 2002.
- 21세기 한국적 교육개혁의 방향 연구위원 저. 「21세기 한국적 교육개혁의 방향」. 서울: 하우. 1995.
- 한상진 편저. 「21세기 한국교육정책의 전략」. 서울: 원미사. 1997.
- 피터 드러커 저. 이재규 역. 「프로페셔널의 조건」. 서울: 청림출판. 2000.
- \_\_\_\_\_. 「자본주의 이후의 사회」. 서울: 한국경제신문사. 2000.

- 하영철 편저. 「초·중등학교 교장 교감의 학교경영 실무」. 서울: 동현출판사. 2002.
- 하인호. 「신경영학습조직」. 서울: 삼성경제연구소. 1996.
- 황규대 외. 「조직행동론」. 서울: 박영사. 1999.
- 주삼환 외. 「교육행정과 교육경영」. 서울: 학지사. 2000.
- 정일환. 「교육조직의 이해」. 경산: 대구카톨릭대학교 출판부. 2003.
- \_\_\_\_\_. 「교육행정 및 교육경영」. 경산: 대구카톨릭대학교 출판부. 2002.
- 최항순. 「행정조직론」. 서울: 동성출판사. 1999.
- Kazenbach, J. R. & Smith, D. K. *The Wisdom of Teams*. 양준용 역. 「기업 혁신 팀경영」. 서울: 한국경제신문사. 1994.

<논 문>

- 강권관. “대학행정조직의 팀제 운영에 관한 연구”. 석사학위논문, 성균관대학교 교육대학원. 1999.
- 강순나. “중등학교 경영의 조직 계획에 관한 연구”. 석사학위논문, 한국교원대학교 교육대학원. 2000.
- 고종익. “학습자 중심 교육체제 운영 모형 설정과 분석”. 박사학위논문, 한국교원대학교 대학원. 2002.
- 김병갑. “중등학교 경영조직 유형에 관한 연구”. 석사학위논문, 한국교원대학교 교육대학원. 2001.
- 김길용. “지식사회에 대비한 교육행정직 능력개발의 방향탐색 연구”. 박사학위논문, 성균관대학교 대학원. 1998.
- 김영화. “공동체로서의 학교: 그 구성요건”. 「한국교육」 32(2). 한국교육개발원. 2005.
- 김윤희. “XY이론과 욕구계층이론의 통합분석을 통한 인간자원론적 장학의 접근”, 석사학위논문, 성신여자대학교 대학원. 2002.

- 김정환. “대학의 팀제 도입의 실태와 개선방향에 관한 연구”. 석사학위논문, 호서대학교 대학원. 2001.
- 김준식. “팀제 도입의 효율적 운영방안”. 「경남지역연구」 창간호. 경남대학교 경남지역문제연구소. 1995.
- 김준영. “성균관대 구조조정의 본질과 접근방향: 조직, 재정, 행정의 구조개편”. 「대학교육」 95 (9-10). 1998.
- 김홍주. “교육행정체제 혁신방안 연구”. 수탁연구 CR 2005-3. 한국교육개발원. 2005.
- 나기석. “대학행정조직의 팀제 활용방안에 관한 연구”. 석사학위논문, 경기대학교 행정대학원. 1998.
- 노종희. “교육개혁을 위한 학교공동체 구축”. 교육행정학연구 14(3). 1996.
- \_\_\_\_\_. “21세기 교육행정의 새로운 패러다임”. 한국교육행정학회 소식지 제 74호. 2002. 3.
- 박윤정. “학교자치의 모형개발과 타당성분석에 관한 연구”. 박사학위논문, 인하대학교 대학원. 2002.
- 박희정. “대학행정 관리 조직의 허와 실”. 「대학교육」 75호. 대학교육협의회. 1995
- 서정화 외. “교원잡무경감방안”. 한국교육개발원. 1981.
- 설경자. “중학교 교과경영체제 연구”. 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원. 2004.
- 성병창. “학교조직구조 설계에 관한 연구”. 박사학위논문, 부산대학교 대학원. 1994.
- 안승렬. “지식기반사회에 대비한 학교체제의 재구조화에 관한 연구”. 박사학위논문, 한국교원대학교 대학원. 2000.
- 안희정, “중학교의 교무분장 재설계에 관한 연구”. 석사학위논문, 서강대학교 교육대학원, 2002.

- 양승실. “학교교육 내실화 방안 연구”. 연구보고 RR 2001-16. 한국교육개발원.
- 엄복섭. “교육과정중심 교원조직과 교무분장의 효율적 운영방안”. 석사학위논문, 안양대학교 경영행정대학원. 2003.
- 윤성현. “21세기 대학행정 발전방안 연구”. 석사학위논문, 전남대학교 행정대학원. 2002.
- 윤희로. “교육지도 중심의 중학교 운영조직에 관한 연구”. 석사학위논문, 한국교육대학교 교육대학원. 1998.
- 이종재. “교육의 경쟁력제고 측면에서 본 한국교육의 과제”. 「한국교육평론」. 2004.
- 이종태 외. “학교단위 교원조직 개편방안 연구”. 한국교육개발원. 1998.
- 이진원. “효율적인 교육과정운영을 위한 중등학교 운영조직 개선”. 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원. 2001.
- 임창희·김영철. “한국 기업 팀제의 문제점과 개선방안”. 「동북아연구」 3.홍익대학교 동북아연구소.
- 전병곤. “교육환경변화에 따른 대학 행정구조 조정에 관한 연구”. 석사학위논문, 한양대학교 경영대학원. 1999.
- 정건영. “계명대의 학사, 행정, 재정 구조 조정: 교원업적평가제와 팀제 운영”. 「대학교육」 95(9-10).
- 조규섭. “교육과정중심 교무분장 운영에 관한 연구”. 석사학위논문, 극동대학교 교육대학원. 2002.
- 한국교육개발원. “교육행정체제 혁신방안”. RM 2005-1. 2005.
- 한기수·윤광심. “국내기업의 팀제 효율적 운영방안”. 「대불대학교 논문집」 5. 1999.
- 홍기백. “효과적인 팀조직 설계 사례연구”. 석사학위논문, 충북대학교 경영대학원. 2004.

## 2. 외국 문헌

- Bidwell, C. E. The school as a formal organization. in J. G. March(ed.). *Handbook of Organization*. Chicago: Rand McNally. 1965.
- Cohen, Michel D., March, James G., & Olsen, Johan P. A garbage c model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17(1). 1972.
- Getzels, Jacob W. & Guba, Egon G. Social behavior and administrative process. *The School Review* 65(4). 1957.
- Getzels, Jacob W. & Thelen, Herbert A. The classroom group as a unique social system. in Henry, N. B. (ed.). *The Dynamics of Instructional Groups*. Chicago: National Society for the Study of Education. 1960.
- Newmann, F. M. & Wehlage, G. G. *Successful School Restructuring*. Center on Organization and Restructuring of Schools, University of Wisconsin-Madison. 1995.
- Ostroff, C. & Schmitt, N. Configuration of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal* 36(6). 1993.
- Sergiovanni, T. J. *Building Community in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass. 1994.
- Villa, Richard A. & Thousand, J. S. *Restructuring Public School System: Strategies for Organizational Change and Progress*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co. 1992.
- Weick, Karl E. Educational organizations as loosely coupled system. *Administrative Science Quarterly* 21. 1976.

### 3. 인터넷 자료

〈학교 홈페이지〉

<a href="http://www.dong-pyeong.ms.kr">http://www.dong-pyeong.ms.kr</a>	부산동평중학교
<a href="http://hwajeong.ms.kr">http://hwajeong.ms.kr</a>	광주화정중학교
<a href="http://www.jangseung.ms.kr/">http://www.jangseung.ms.kr/</a>	장승중학교
<a href="http://www.shindong.ms.kr/">http://www.shindong.ms.kr/</a>	신동중학교
<a href="http://www.konkuk.ac.kr/">http://www.konkuk.ac.kr/</a>	건국대학교
<a href="http://www.kyonggi.ac.kr/">http://www.kyonggi.ac.kr/</a>	경기대학교
<a href="http://www.dongguk.edu/">http://www.dongguk.edu/</a>	동국대학교
<a href="http://www.skku.ac.kr/">http://www.skku.ac.kr/</a>	성균관대학교
<a href="http://www.sungshin.ac.kr/">http://www.sungshin.ac.kr/</a>	성신여자대학교
<a href="http://www.ajou.ac.kr/">http://www.ajou.ac.kr/</a>	아주대학교
<a href="http://www.inha.ac.kr/">http://www.inha.ac.kr/</a>	인하대학교
<a href="http://www.hannam.ac.kr/">http://www.hannam.ac.kr/</a>	한남대학교

〈교육관련기관 홈페이지〉

<a href="http://www.moe.go.kr">http://www.moe.go.kr</a>	교육인적자원부
<a href="http://www.sen.go.kr/">http://www.sen.go.kr/</a>	서울특별시교육청
<a href="http://www.keric.net/">http://www.keric.net/</a>	한국교육학술정보원
<a href="http://www.kedi.re.kr/">http://www.kedi.re.kr/</a>	한국교육개발원
<a href="http://www.ken.go.kr">http://www.ken.go.kr</a>	경기도교육청

# ABSTRACT

## A Study on Restructuring of Organization for the Curriculum Management in Middle School

**Baek, Seung-Ok**  
**Department of Education**  
**Graduate School**  
**Sungshin Women's University**

Today we're living in the world of knowledge-based society that information power, the ability to produce and share information, decides the competitiveness of a nation and an individual. Knowledge-based society is a global world that education is more emphasized because human can produce and practice knowledge through education.

The current school curriculum is based on instructional system. The 7th Curriculum has been applied since 2000, starting in elementary school (from 2001 in middle school and 2004 in high school). The goal of this Curriculum is educating students as self-initiative, creative individuals to cope with the knowledge-based 21st century and be a leader in a globalized world. These goals were supposed to be achieved through instructions and classes.

To successfully accomplish these goals, school organization should be also based on self-initiation and creativity. For the good management of school organization, eventually to improve the quality of teaching, school system of instructional activities should be changed into team system that each team unit takes control of its own work, create changes and keeps up

with them itself, staying out of the non-instructional activities like orders or controls from the central government, a local government, and a school.

In current schools, however, the 7th Curriculum is being practiced more through non-instructional activities, carrying out policies from the government rather than through educational activities like classes. Two systems of instruction-related and non-instruction related like curricular parts, grade-system, official division-system, are all mixed up and have been raising questions about the expected results of school management.

The present mixed system of instruction and non-instruction tends to focus on doing administrative orders and meet the needs from the upper-level organizations. As a result, teachers' educational potentials end up carrying out top-down official works.

These bureaucratic top-down system is no longer right or efficient for the 7th Curriculum. Social needs for the change of school system from non-instructional to instructional are growing. Colleges or businesses are already adopting and making the most of the system. This team system that has been proving the effect already can be also adapted to school, especially, of the 7th curricular system.

This study is analyzing the 7th Curriculum in a bureaucratic system, and suggesting to introduce instructional-activity prioritized team system.

I studied bureaucratic, social, community systems of current middle school, and analyzed into instructional system and non-instructional system. To develop a model of school management system, I randomly sampled 22 middle schools, one public and one private out of every Education District in Seoul, and analyzed their organizations, and tried to apply a team system used in colleges and businesses into middle schools.

The followings are the results from this study.

First, current school system is non-instructional. In the managerial perspective of students, teachers, and a school, most parts are top-down from external upper-level organizations. Actually the self-regulations and creativity of students, teachers, and the school are not involved.

Second, I tried to develop a team system, which is instructional activity-oriented.

Third, I'm offering suggestions that middle school system should be changed into a team system that is already being generalized in high schools, colleges, and furthermore businesses. Since middle school is a stepping stone to high school and college, their systems should be linked and related together.

Therefore, the below are presented in this study.

Present middle school systems were following a sample curriculum from the Seoul Educational Office, where official work division is apt to be more important than instruction division. In those situations, education in its true sense, is hardly possible. From now, middle schools need to organize teams of same subjects with more flexibility and better share of information.

Most of all, teachers should be able to focus on teaching, the substantial work of education, with less documents and reduced class hours. Also, transfer of official works into Administrative Office, a room or office for the same subject teachers are necessary for study, discussion, and cooperation. Strong supports from in and outside for teachers' professionalism, are required.

Hopefully, a field case study of team system would end up successfully with less documents and more training, and gradually spread to other schools with better ideas. Following researches of this study dealing with those changes and improvements are expected.

## 부 록

〈 부록 1 〉 재량활동 편성운영 형태

〈 부록 2 〉 수준별 수업 조직

〈 부록 3 〉 계발활동 부서 조직표

< 부록 1 >

재량활동 편성운영 형태

영역(단위)		대상	배당 단위 (시간)	과목(주제) 개설 형태	학생 선택	편성 형식	시간 운영	지도 교사
교과 재량 활동 (102)	선택교과	1,2학년	68	한문(34) 컴퓨터(34)	필수	학년	정시제	한문,컴퓨터 담당교사
		3학년	68	일본어(68)	필수	학년	정시제	일본어 담당교사
	심화보충	1학년	34	과학(34)	필수	학년	정시제	과학과 담당교사
		2학년		영어(34)	필수	학년	정시제	영어과 담당교사
		3학년		수학(34)	필수	학년	정시제	수학과 담당교사
	장외적 재량 활동 (34)	법교과 학습 자기주도적 학습	1학년	34	적용교육 인성교육 진로교육 성교육 안전교육 금연교육 독서교육 주제탐구활동	필수	학년	정시제
2학년			34	진로교육 인성교육 안전교육 통일교육 보건교육 성교육 주제탐구활동	필수	학년	정시제	담당교사
3학년			34	진로교육 국제이해교육 성교육 통일교육	필수	학년	정시제	담당교사

출처: <http://www.jangseung.ms.kr/>

< 부록 2 >

수학과 수준별 수업 조직

수준별 반	A	B	C
반 편성 기준 (각 그룹별 하위 석차 순)	46 ~ ( 25명 이상)	16~45 (30명)	1 ~ 15 (15명)
학습내용	심화과정	기본과정	보충과정

영어과 수준별 수업조직

학년	3학년	· 2학년은 교과재량시간만 운영
단계	3단계(심화, 기본, 보충)	· 영어 : 2개반을 3단계로 편성
실시시기	3월부터	· 본인의 희망 및 전년도 성적 참고
반편성기준	본인희망 및 성적	· 매 정기고사 후 분반

출처: <http://www.jangseung.ms.kr/>

< 부록 3 >

개발활동 부서조직표

부서명	희망인원수			담당교사	조직장소	비고(교외시-장소, 경비 및 유의점 및 기타홍보사항)		
	1년	2년	3년			인원	교외시-실시장소	경비, 유의점, 기타홍보사항
발명반	3			장인화	과학2실	21		재료비
과학탐구반			2	김종숙	3-9	18		교외 활동 시 입장료, 차비
종전공작반	2	2		박경남	과학1실	28		
헬스반			2-3	최현경	가사실	27	협성헬스장	경비 2,500 원
보드게임반		3		이현주	2-5	14	교외	경비
퍼즐비평반	3			정수진	1-5	21		
독서사랑반			2-3	정연옥	3-6	27	교외	
수영반			2-3	이문경(영)	3-2	25	학생교육문화회관	수영복, 입장료
주말농장체험반			2	이서향	3-4	18	금정체육공원 옆	
영어회화반	2-3			김경희(영)	1-1	21	민병철어학원-서면	경비 5,000 원
한자쓰기반	3			류희자	보건실	21		
최신유행댄스반			2	이영옥	시청각실	18		경비 3,000-최신 유행하는 댄스들 배울 수
최신유행댄스반		2		문경신	시청각실	18		경비 3,000-최신 유행하는 댄스들 배울 수
문화체험반		3		진미미	2-6	21	교외	
태권도반		3		안영주	2-3	21	엘리트태권도장	경비
건강달리기반	2-3			이진규	운동장	18		오래달리기에 소질 있어야 함 (마라톤대회 참가)
미술반			2-3	강영희	3-7	26		
축구반			2-3	손석동	운동장	26		
독서감상반			2-3	박미경	3-1	26	교외	
물링반		3		박경숙	2-2	21	물링장	경비
테니스반			2	백성문	3-5	18	테니스장	라켓, 테니스화
프레스출판위원	2	2		송남주	미술실	26		
부산지역탐사반	2-3			정현주	1-3	21	교외	부산지역 박물관, 미술관, 문화유적지 관람 및
사물놀이반	다	방	송	전영숙	음악실	12		희망자는 다 받음
진로탐색반			2-3	안수영	1-7	26	교외	교통비
등산반			2	임차희	1-6	18		
등산반	2-3			김경희	기술실	21		교통비
등산반		3		김희택	2-1	21		교통비
비디오감상반			3	이문경(사)	3-8	27		
종이접기반	2	2		주영선	모듬실	28		경비 5,000 원
탁구반		2-3		손영규	2-4	21	88 탁구장	경비 3,000 원
조리연구반	2-3			김명숙	1-2	21	음식나라 조리학원	경비 6,000 원
조리연구반		2		박영미	1-2	14	음식나라 조리학원	경비 6,000 원

출처: <http://www.dong-pyeong.ms.kr>