

이번 강의는
어떤 내용일까?



Chapter 02 교육의 발달

목차

1

고전이론

2

행정관리론

3

관료제론

4

인간관계론

5

행동과학론

<표 2-1> 교육행정이론의 발달

년대	학파	대표적 학자 및 협의회	주요관심영역 및 주요개념
1900 ~ 1930	고전적 조직이론(과학적 관리론, 행정관리론, 관료제)	·일반행정 —Taylor, Fayol, Urwick, Gulick, Weber ·교육행정 —Bobbitt, Spaulding, Sears, Gregg, Hoy & Miskel	·능률 또는 과업 -계선과 막료 -통제의 폭 -명령의 일원화
1930 ~ 1950	인간관계론	·일반행정 —Follet, Mayo, Roethlisberger ·교육행정 —Koopman, Yauch, Moehlman, Griffiths	·인간관계 -사기 -집단역학 -민주적 지도감독 -참여 -동기 등

<표 2-1> 교육행정이론의 발달

년대	학파	대표적 학자 및 협의회	주요관심영역 및 주요개념
1950 ~	행동과학론	<ul style="list-style-type: none"> ·일반행정 —Barnard, Simon ·교육행정 —NCPEA, CPEA, UCEA 	<ul style="list-style-type: none"> ·공식조직과 비공식조직의 조화 -역할 -준거집단 -지도자행동
1960 ~	체제이론	<ul style="list-style-type: none"> ·일반행정 —Bertalanffy, Lwoff ·교육행정 —Kaufman, Getzels & Guba 	<ul style="list-style-type: none"> ·조직과 관리과정에 관한 통합적 접근 -목적지향적 -하위체제의 관련성 -최적화기능 -경영기법 -사회체제 등



1. 고전이론



과학적
관리론

미국에서 과학적 관리론 (scientific management)
은 테일러 (Taylor, 1911 & 1947)에 의해 등장
테일러는 자연과학의 자연의 법칙이 있는 것처럼
일의 자연법칙이 있다고 믿었음
하나의 과업을 과학적으로 연구함으로써, 과업
을 수행하는 가장 좋은 하나의 방법이 규명
될 수 있다는 것
관리에 대한 실험적, 경험적 접근이 탄생

과학적 관리론의 기본 가정



- ① 일의 능률은 오로지 생산성에 의해 측정된다. 능률은 인적 요소에 대한 고려 없이 기계적인 과정과 자원의 경제적 유용성에 관련된다.
- ② 인간은 합리적으로 행동하도록 가정될 수 있다.
- ③ 위로부터 지시되고 기획되지 않는다면 조정은 이루어지지 않을 것이다.
- ④ 명확한 직무의 한계가 규정되고 강화되지 않는다면, 구성원들은 혼돈되고 다른 사람들의 영역을 침해하는 경향이 있을 것이다.
- ⑤ 인간은 명확한 과업을 안전하게 수행하려 함으로 그들은 지시 받기를 선호하며 어떤 유형이 그들을 위해 공식적으로 기획되지 않는다면, 협동하지 않을 것이다.
- ⑥ 미래의 활동과 활동들 간의 명백한 유형을 예측하고 설정하는 것은 가능하다.
- ⑦ 관리는 주로 개인의 공식적인 활동을 통하여 이루어진다.
- ⑧ 집단의 활동은 개인적 문제와 특성에 관계없이 객관적이고 물인간적인 토대 위에서 고려되어야 할 것이다.



과학적 관리론의 기본 가정

- ⑨ 노동자들은 경제적 욕구에 의해 동기가 유발됨으로 금전체계에 의해 유인이 있어야 할 것이다.
- ⑩ 사람들은 일하기를 좋아하지 않기 때문에 근접감독과 책무성이 강조되어야 한다.
- ⑪ 권위는 위계의 상층부에 그 권원을 두고 있다.
- ⑫ 단순한 과업은 습득하기가 더 쉽기 때문에 좁은 활동영역에 집중함으로써 보다 높은 생산성을 가져오도록 한다.
- ⑬ 다양한 유형의 활동에서 관리기능은 보편적인 특성을 가지고 있으므로 환경과 포함된 직원의 자질에 관계없이 일정한 방법으로 수행될 수 있다.

과학적 관리론의 원리

첫째, 과학적 수단과 측정을 사용함으로써 어떤 일의 기본단위를 발견한다.

둘째, 모든 낭비된 동작과 자원을 배제함으로써 과업의 성취를 위한 가장 능률적이고 단순한 방법을 정의한다.

셋째, 규정된 방법으로 과업을 수행하기 위해 모든 작업자들에게 필요한 절차와 규칙을 설정한다.

넷째, 신체적·정신적 긴장을 최소화함으로써 기본적인 작업수행을 달성하기 위해 보상과 벌을 도입한다.

다섯째, 중앙집권화된 기획과 권위의 메커니즘을 통하여 전 과정을 통제한다. 종업원활동의 거의 모든 측면은 규칙에 의해 통제된다.

과학적 관리론과 교육행정

- 우리 학교교육 및 교육행정에 기여한 바가 매우 크다
- 그 대표적인 예로서, 교사의 근무시간 및 학교업무 등에 대한 규정, 과업과 성취수준의 과학적 측정, 학교의 수평적 및 수직적 구조의 제시 등
- 가능한 모든 시간에 모든 교육시설을 활용하여 교직원의 작업능률을 극대화하려는 노력, 교육현장에서 낭비를 최대한 제거하는 데 기여, 새로운 학교 및 학급경영 방법의 제거 등에 많이 기여
- 과학적 관리론은 인간을 기계의 톱니바퀴처럼 다루고, 물질적 보상에 의한 동기유발, 지시행정 등으로 인하여 인간의 사회심리적 요소를 소홀히 다룬다는 점에서 비판
- 교육행정 및 학교교육에 많은 시사점에서 그 의의는 크다



2. 행정관리론



행정관리론(administrative management)은
전체 조직의 관리에 초점을 두고 있으며,
행정의 과정을 보다 과학적으로 체계화하여
생산성을 높이려 하였음
행정 관리론의 주요 공헌자들로는
페이올, 굴릭과 어웁

페이올

- 페이올은 모든 관리자가 본질적으로 유사한 과업을 수행한다고 보았으며, 그 행정을 관리하는 요소로서, 기획(planning), 조직(organizing), 명령(commanding), 조정(coordinating), 통제(controlling)와 같은 다섯 가지 기본 기능을 수행하고 있다고 제안
- 그는 다섯 가지 기능 외에도 조직관리에 필요하다고 느낀 열네 가지 원리를 제시 → 자신이 관리자로서 경험한 바를 토대로 한 것

굴릭

- 페이올의 다섯 가지 요소를 토대로 일부 수정 보완하여 일곱 가지의 관리기능을 제시
- 이를 첫 머리 글자를 따서 POSDCoRB라고 부르기도 함
- 기획(planning) : 조직의 목적을 달성하기 위한 조직의 미래 방향 설정
- 조직(organizing) : 공식적인 권한 구조설정 및 직무의 규정과 조정
- 인사(Staffing) : 직원의 선발, 훈련 및 개발과 훌륭한 작업조건 유지
- 지시(Directing) : 의사결정, 의사소통, 지시이행 및 직원평가
- 조정(coordinating) : 공동의 목표달성을 위하여 조직통합에 필요한 모든 활동과 노력
- 보고(Reporting) : 기록, 연구 및 조사 등을 통한 진척사항 보고
- 예산편성(Budgeting) : 재무기획, 회계 및 통제를 포함한 예산편성에 관한 모든 활동



3. 관료제론



베버(Max Weber)는 인간과 조직이 권위주의적 산업가들과 기존의 정치체제에 의해서 지배된 조직과 비교되는 이상적인 조직으로 관료제를 제안
→ 관료제는 조직체의 업무가 복잡해지고 규모가 커짐에 따라 많은 일을 효율적으로 처리하기 위해 고안된 하나의 방법

관료제의 특징

첫째, 분업과 전문화이다.
둘째, 몰인정성이다.
셋째, 권위의 계층이다.
넷째, 규칙과 규정이다.
다섯째, 경력지향성이다.
여섯째, 능률성이다.

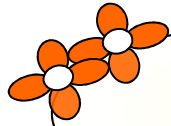
〈표 2-2〉 Weber 모형의 순기능과 역기능

역기능		역기능 관료제의 특성	순기능		순기능
권태	←	분업	→		전문적 기능
사기저하	←	몰인정성	→		합리성
의사소통 장애	←	권한의 계층	→		훈련된 순응과 조정
경직성과 목표전치	←	규칙과 규정	→		계속성과 통일성
업적과 연공제 간의 충돌	←	경력지향성	→		유인



고슬린(Goslin, 1965)은 베버의 관료조직 특성을 토대로 하여 학교관료제의 특징을 다음과 같이 설명

- ① 교수(teaching) : 행정면에서의 분업으로 인한 최적소 요원배치가 가능하다.
- ② 위계적인 권위체계 : 교육위원회, 장학사, 교장, 교사 직원, 학생 등의 순이다.
- ③ 규칙과 절차 : 상담과 생활지도로부터 역사, 사회문제와 같은 학교의 다양한 프로그램에 이르기까지 이 모든 것은 규칙과 절차로 규정해 둔다.
- ④ 형식화, 그리고 중립적 역할관계 : 학생과 교사, 교사와 행정가 사이에 공무처리에 있어 인정, 애증과 같은 감정적인 요소를 제거할 수 있게 한다.
- ⑤ 조직 내에서 진행되는 과정과 전체조직의 합리성 : 조직적인 행정의 일반적 경향은 기능을 수행하기 위해 더욱 더 효율적인 수단을 추구한다. 학교도 규모가 늘어남에 따라 형식화·전문화·중앙집권화로 되어간다.
- ⑥ 지위는 조직에 속한다. 어떤 지위상의 위치는 조직에 속하는 것이지 개인이 조직을 가지는 것이 아니다.



4. 인간관계론



1930년대 경제공황이 심화되면서 고전이론만으로는
조직관리에 한계를 느끼게 됨

새로운 관점의 인간관계론(human relation)이 1930년대
에 과학적 관리론의 부적절성에 대한 비판으로 등장
폴렛(M. P. Follett)은 인간관계론의 주창자로서 행정의
인간적 측면을 다루는 연구를 통하여, 모든 조직에서
의 근본 문제는 역동적이고 조화로운 관계를
발전시키고 유지하는 것이라고 주장

호손연구는 공장에서의 능률성에 대한 조명의 질과 양의
관계를 연구하기 위하여 수행된 실험 → 비공식적
조직이 수행에 영향을 미친 것으로 나타남

인간관계론의 기본 가정

첫째, 종업원들은 사회 심리적 욕구와 경제적 유인에 의해 동기가 유발된다.

둘째, 소속감과 안전을 포함한 이러한 욕구는 작업환경의 물리적 조건보다 근로자의 사기와 생산성을 결정하는데 있어서 더 중요하다.

셋째, 개인의 지각, 신념, 동기유발, 가치 및 욕구불만에 대한 반응 등은 작업상황에서의 행동에 영향을 미친다.

넷째, 모든 유형의 조직에서 사람들은 공식적 조직 속에서도 비공식적 조직을 개발하는 경향이 있으며, 경영에 도움이 될 수도 있고 방해가 될 수도 있다.

다섯째, 작업장에서의 비공식적 사회집단은 그들 자신의 행동규범을 만들어 내고 강화한다.

여섯째, 종업원들은 지원적인 경영 상황에서 더 높은 사기를 가지고 더 열심히 일을 하게 된다.

일곱째, 의사소통, 권력, 영향, 권한 및 동기유발 등은 조직 내에서 모두 중요한 관계이다.

인간관계론의 의의 및 시사점



- 첫째, 경제적인 요인만이 중요한 동기유발 요인은 아니라는 점이다.
즉 비경제적이 사회적 요인도 경제적 유인의 효과를 제한하고 감소시킨다.
- 둘째, 노동자들은 개인으로서가 아니라 비공식적 집단의 일원으로서 경영자에게 반응한다.
- 셋째, 생산수준은 개인의 능력보다는 비공식적 조직의 사회규범에 더 큰 영향을 받는다.
- 넷째, 조직은 분업화된 전문적 집단으로 만드는 것이 가장 효과적인 작업집단을 만드는 방식은 아니다.
- 다섯째, 노동자들은 경영자의 자의적 결정으로부터 스스로를 보호하기 위하여 비공식조직을 활용한다.
- 여섯째, 비공식적 조직과 경영자는 서로 영향을 미친다.
- 일곱째, 통솔 범위를 좁히는 것이 효과적인 감독의 전제조건은 아니다.
- 여덟째, 비공식적 조직의 지도자는 공식적 지도자만큼 중요하다.
- 아홉째, 개인은 기계의 톱니바퀴와 같은 수동적 존재가 아니라 적극적으로 활동하는 인간이라는 점이다.

인간관계론과 교육행정



인간관계론은 교육행정의 민주적 원리를 제시하면서 의사결정의 책임을 재분배하고 행정가와 교사가 협력하여 더 효과적으로 업무를 수행하는 방법을 제시함으로써 교육행정의 민주화에 기여 인간관계론의 학교교육 및 교육행정에 미친 영향은 민주적 지도성 및 민주적 집단분위기 등 민주적 교육행정에 공헌하였으며, 조직 내의 비공식적 조직을 중요시하였다는 점
구성원들의 사회심리적 욕구충족을 강조했다는 점



5. 행동과학론



인간관계론은 인간의 욕구와 동기를 강조한 나머지
조직생활의 복잡성을 지나치게 단순화하였다는
비판 → 행동과학적 접근이 등장

행동과학론은 조직의 생산성을 높이기 위하여 조직
내의 인간행동을 심리학, 경영학, 인류학 등의
행동과학을 수용함으로써 행정학발전의 새로운
계기를 마련

행정을 최초로 행동과학과 관련시킨 인물은
바나드(C. I. Barnard) → 목표 또는 목적,
의사소통체계, 그리고 협동을 강조

행동과학론의 교육행정에 대한 시사점

첫째, 교육행정을 연구하는데 있어서 이론의 역할이 중요함을 인정하고 이론에 근거한 가설·연역적 연구방법(hypothetic-deductive research)을 택해야 한다.

둘째, 교육행정을 일반 행정이나 기업행정 등과 다르게 보려는 편협한 관점을 버리고 행정 앞의 한정사(adjectival qualifiers)와는 관계없이 행정은 그 자체로서 과학적 연구주제가 될 수 있다.

셋째, 교육기관은 사회체제로서 가장 잘 이해될 수 있는 것이기 때문에 교육행정의 연구는 행동과학적 방법에 크게 의존하지 않을 수 없다.

<표 2-3> 과학적 관리론·인간관계론·행동과학론

이론구분 변인	과학적 관리론	인간관계론	행동과학론
행정의 목표	조직의 목표 달성 생산성의 향상(능률성)	조직의 목표달성 생산성 향상	조직의 목표달성 조직의 효과와 목표달성 극대화
조직의 차원	공식구조 또는 공식조직 조직의 기능과 원리강조	공식구조, 비공식집단과 집단 내에서의 대인관계 를 강조	공식조직과 비공식조직의 복합적 역할
권한의 차원	집권적·지시적·권위주의 적이다.	분권적, 참여적, 민주적이 다.	인간관계론에 더 가까우 나 과학적 관리론과 인간 관계론의 조화와 균형을 강조

<표 2-3> 과학적 관리론·인간관계론·행동과학론

이론구분 변인	과학적 관리론	인간관계론	행동과학론
지도성의 차원	미시적, 근접감독을 강조하는 감시적 지도성	지원적, 조언적인 민주적 지도성	역동적·가변적 지도성
	소극적·반항적·책임 회피적·수동적이다. 생리적 욕구충족을 위한 존재로서 경제적 보상에만 만족하는 경제적 인간, X이론의 입장	적극적·협동적·자율적·능동적이며, 심리적·사회적 욕구충족을 갈망하는 심리적·사회적 존재이다. Y이론의 입장	
목표달성의 수단	과업의 능률적 수행 개인의 욕구충족	과업수행과정에서의 사기, 사회적 욕구충족, 능률	효과와 능률 강조 자아실현의 욕구 중시

<표 2-3> 과학적 관리론·인간관계론·행동과학론

이론구분 변인	과학적 관리론	인간관계론	행동과학론
환경의 차원	조직 내 환경에 국한 주로 작업환경과 조건에 관련되는 물리적 환경 중 시	조직 내 환경에 국한, 대인 상호간의 집단역동에서 형성되는 심리적·사회적 환경 중시	조직 내의 상하위 체제와 조직 외적인 환경과의 생 태적 측면 강조
변화의 차원	안정 지향적	안정 지향적	변화와 혁신강조
접근방법	공학적·경제적 및 경영학 적이다. 해결할 문제를 규명하고 기술하여 현상 분류	집단 역학적 또는 사회심 리학적이다. 실험적으로 관찰, 자기입장 주장	사회과학적, 행동과학적 접 근이다. 개념조작, 가설검증, 가치 중심으로 현상을 설명, 예언하는 이론수립

THANK YOU

다음 강의

Chapter 03

체제이론

