

팀제의 학교조직 적용 가능성 탐색에 관한 연구*

김 제 현(한국교원대학교 학교경영연구소 연구원)
김 도 기(한국교원대학교 교수)
김 지 선(충북대학교 교육혁신연구원 초빙교수)**

요 약

본 연구에서는 학교조직의 새로운 운영 방식으로 팀제를 제시하고 학교 현장에서 팀제 조직적 특성을 보이는 사례를 바탕으로 팀제의 적용 가능성에 대해 살펴보고자 하였다.

학교조직에서 팀제가 제대로 적용되기 위해서는 첫째, 도입 과정에서 도입 목표의 명료화, 구성원의 공감대가 형성되어야 한다. 둘째, 운영 방식에서 권한 위임 및 자율성의 추구, 공동의 책임과 성과, 보상, 공동성을 지향해야 한다. 셋째, 팀을 이루는 구성원들은 상호보완적 역량을 갖추어야 한다. 넷째, 조직은 수평적 조직 문화를 지향해야 한다. 이와 관련하여 살펴본 하늘고는 팀제 도입의 목표가 존재하지는 않았지만 학과별 목표가 명료하고 교육목표에 대한 공감대 형성을 위해 GAT, 분기례를 운영하고 있었다. 다음으로 학교교육과정 운영에 있어 교육과정센터와 학과에 권한위임과 자율성이 보장되고 있었으며 학과는 공동의 책임, 성과, 보상을 받고 있었다. 또한 교육구성원 간의 정보 공유 시스템으로 큰사넛을 운영하고 있었다. 마지막으로 인적 자원의 역량 강화를 위해 엄격한 교원 채용 전형, TRF, NLF 등을 운영하며 학과 체제 중심의 조직과 다양한 의사결정협의체를 통해 수평적 조직을 지향하고 있었다.

본 연구의 결과를 토대로 한 정책적 제언은 다음과 같다. 첫째, 개념적 차원에서 팀제에 대한 명확한 인식이 필요하다. 둘째, 팀제 적용 사례의 발굴 및 확산이 필요하다. 셋째, 차후 후속연구로서 시스템 차원의 팀제 적용에 관한 연구가 수행될 필요가 있다.

[주제어] : 학교조직, 팀제, 사례연구

* 본 연구는 김제현(2018)의 석사 학위 논문의 일부와 김지선(2019)의 박사 학위 논문 작업 과정에서 수집한 면담 자료의 일부를 활용한 것임.

** 교신저자(jskim5860@naver.com)

■ 접수일(2020.08.31), 심사일(2020.09.14), 게재확정일(2020.10.11)

I. 서 론

오늘날의 학교들은 급변하는 교육환경에 효과적으로 대응하기 위해 구조적 차원에서 재구조화(Re-structuring), 조직 재문화화(Re-culturing) 등 새로운 대처방식을 요청받고 있다. 특히 조직 차원의 변화 전략으로 조직개발의 필요성이 강조되고 있는데(박삼철, 2005; 박주호, 2010; 이유진, 오석영, 2018), 조직개발이란 조직의 효과성 향상을 목적으로 조직의 전략, 구조 및 과정을 계획적으로 개발하는 것을 의미한다(박주호, 2010). 기업조직에서 태동한 조직 재구조화의 적용 논리를 학교조직에 적용한 대표적인 조직개발 전략으로는 '전문적학습공동체'를 중심으로 한 '학습조직'이 있다(이유진, 오석영, 2018).

그러나 학습조직은 단순히 전문적학습공동체를 넘어서는 개념으로 학교를 학습조직화해야 한다는 필요성과 정당성은 지속적으로 강조되어 왔다(김희규, 2013; Dufour, 2004; Fullan, 1995). 학습조직은 기존의 학교조직이 보여온 관료적 경직성을 극복하기 위한 교육개혁의 일환으로 도입되었으며, 교사의 전문성 신장을 주도하는 전략 차원에서 그 타당성을 인정받고 있다(김희규, 2013; 박주호, 2008; 이석열, 2007; Fullan, 1995). 이와 관련하여 Senge(1990)는 수평적 협력과 정보의 공유, 유연하고도 분권적인 구조를 지향하는 학습조직에서 조직의 성장과 변화의 추구, 학습을 위한 정보를 획득하는 데 가장 자연스러운 조직의 유형으로 팀을 제안한 바 있다.

현대의 공공조직이든 기업조직이든 복잡한 업무를 해결하는 데 있어 거의 보편적이고 필수적인 요소로 팀을 활용하고 있다. 이는 팀을 운영하는 것이 그렇지 않은 조직보다 경쟁력을 높일 수 있다는 생각에 기반한 것이다. 팀은 '공동의 목적과 성취목표를 달성하기 위해 상호보완적인 기능을 갖춘 사람들이 서로 신뢰할 수 있는 방식으로 함께 일해 나가는 소수의 그룹'을 의미하는데, 이러한 팀제 조직은 급변하는 경영 환경에 능동적이며 신속하고 유효적절하게 대처할 수 있도록 수직적 조직을 수평적 조직으로 전환하려는 시도라고 볼 수 있다(Katzenbach & Smith, 1994).

이와 관련하여 우리나라도 기업조직과 공공조직에서 이미 팀제를 적용하여 실천하는 대다수의 사례가 존재한다. 그러나 정부 부처 소속 공무원들의 '팀제 도입의 효과에 대한 인식'을 분석한 결과, 공공기관의 팀제 적용은 '실질적 팀제'의 운용이 아닌 일부 부처의 경우 단순히 명칭만 바뀐 '무늬만 팀제'를 하고 있을 가능성이 큰 것으로 나타났다(오시영, 2006). 이는 조직 운영의 적합한 방식으로 새롭게 도입된 팀제에 대한 충분한 고찰이 미흡했기 때문이다.

흔히 집단과 팀을 동일시할 경우, 명칭만 변경한 형식적 팀제를 운영할 확률이 높아진다. 집단과 팀은 엄연히 다르다. 집단에서는 구성원의 공동목표가 존재하나, 개인이 기여한 노력의 결과만을 성과로 본다. 반면에 팀은 모든 구성원이 공동목표에 몰입하며,

개인의 기여와 공동 노력의 결과를 함께 고려하고자 한다. 한편 팀과 팀제의 개념 역시 다르다. 팀제가 팀을 기본 구성단위로 하는 것은 맞지만, 팀이 조직이론 상 하나의 집단 차원의 개념인 반면, 팀제는 조직구조론적 관점의 시스템 차원의 개념이다. 즉, 하나의 팀을 실제 운영한다고 해서, 그것이 팀제를 운영한다는 의미는 아닐 수 있다. 따라서 단일한 개념적 차원의 팀과 시스템 차원의 팀제를 비교·구분하여 접근해야 '팀제'를 명확히 이해할 수 있다.

우리나라 역시 최근에 '교육지원팀'이 학교에 도입되었으나 이는 '부'의 명칭을 '팀'으로만 바꾼 형태로 전체 조직을 팀으로 운영하면서 개인보다는 팀의 성과나 책임을 강조하는 팀제 운영의 방식과는 성격이 다르다. 학교조직을 팀제로 운영한다는 것은 조직의 기본 단위 자체가 팀이며, 개인보다는 팀 차원에서 협력 체제를 구축하고, 팀의 목표를 달성하고, 팀 차원에서 환경 변화에 적절히 대처함으로써 교육의 질과 교육경쟁력을 높이는 것을 의미한다. 이는 체제적 차원으로 팀을 운영함으로써 유연함과 상호협력의 증대를 통해 책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근 방법을 취하는 것을 의미하는 것이다.

이에 본 연구에서는 학습조직으로 나아가기 위한 학교조직의 새로운 조직 운영 방식으로서 눈여겨 볼만한 팀제가 학교 현장에서 어떻게 구현될 수 있을지 구체적인 사례를 통해 고민해 보고자 한다. 본 연구에서 활용한 사례는 전적으로 팀제 방식에 기반하여 학교조직을 운영하고 있다고 볼 수는 없으나 팀제 운영의 전형을 찾을 수 없는 현 상황에서 어느 정도의 단초를 제공해 줄 수 있을 것으로 생각한다.

II. 이론적 배경

1. 팀제의 개념과 특성

가. 팀제의 개념

팀제(team制)란 조직체에 팀을 두어 업무를 분담하는 제도를 의미한다(국립국어원 표준국어대사전). 즉, 팀제의 방식을 활용한 조직은 기본 구성단위가 팀이 된다.

팀이란 분명한 공동의 목표를 달성하기 위해 상호의존적으로 함께 일하는 개인들이 모인 집단(최유미, 2009), 혹은 공동의 목표를 추구하기 위해 공동의 접근 방식을 활용하여 상호 협력 및 책임을 공유하는 소수의 사람들로 이루어진 조직 단위를 의미한다(박천오, 이춘해, 2006: 1004; 송상호, 2005: 41; 유민봉, 2001: 160; 행정자치부, 2005: 11-12). 이

러한 팀의 개념을 명확하게 규정하기 위해 집단과의 차이를 제시하면 다음과 같다.

<표 1> 집단(group)과 팀(team)의 차이

구분	집단(group)	팀(team)
성과	개인이 기여한 노력의 결과	개인의 기여와 공동 노력의 결과
결과에 대한 책임	개인의 책임	공동의 책임
목표	구성원의 공동목표 존재	구성원이 공동목표에 몰입
과업수행방식	관리적 요구에 부응	팀 스스로 결정

출처: 백기복, 박홍식(1995)을 참고하여 연구자가 재구성

집단과 팀은 개인들의 집합이라는 점에서는 같다. 그러나 집단은 그 성과와 책임이 개인에게 초점이 맞추어짐으로써 공동의 목표는 형식적으로만 존재하며 이로 인해 과업 수행에서도 관리적 요구에 부응하는 차원에서 이루어진다. 반면 팀은 성과와 책임이 구성원 전체에게 주어짐으로써 그들은 공동의 목표에 몰입하고, 과업 수행의 방식도 구성원 스스로가 결정함으로써 권한 위임과 자율성을 특징으로 한다.

팀제의 개념은 학자별로 다양하게 정의되었는데 이를 정리하면 다음과 같다.

<표 2> 팀제의 개념

학자	팀제의 개념
Fisher & Kimball(1993)	윗사람의 지시를 최소로 받으면서 자신의 업무를 스스로 관리하고 책임지는 직원들의 집단
Manz(1992)	상호의존적인 개인들로 구성된 자율관리(self-management) 조직
장수용(1996)	조직 간의 수직적 장벽을 허물고 보다 자율적인 환경 속에서 인재의 폭넓은 활용으로 경영자원의 효율성을 극대화하기 위해 내부운영에 유연성을 부여한 조직형태
한국경영자총협회(1996)	관료적 조직체계인 부, 과의 조직을 업무의 재편을 통해 통합, 분할하여 팀과 팀장을 중심으로 업무가 이뤄지도록 하는 조직
Katzenbach & Smith(1994)	급변하는 경영 환경에 신속하고 적극적으로 대처할 수 있도록 종전의 수직적 조직인 부, 과를 수평적 조직인 팀으로 전환하려는 시도로 조직 개발의 한 방법

학자들이 제시한 팀제의 개념 속에 담긴 키워드는 ‘지시 최소화’, ‘스스로 관리’, ‘책임’, ‘상호의존’, ‘자율’, ‘유연’, ‘수평’ 등이다. 이는 팀을 기본 단위로 한 조직 체제의 성격을 잘 드러내 주는 용어로 결국 팀제란 ‘관료제 중심의 수직적 조직 체계를 팀 중심

의 수평적 조직 체계로 전환한 자율관리체제'라고 할 수 있다. 이처럼 팀제는 팀을 기본 구성단위로 하는 체제적(시스템적) 관점의 조직구조론적 개념이기에, 하나의 팀을 단순히 운영하는 '무늬만 팀제'가 아닌 전체 시스템적으로 팀이 운영되는 '팀제'의 관점으로 접근할 필요성이 있다.

박원우(2006)는 팀제에서 강조되는 특징을 토대로 하여, 팀제의 유형을 권한위양 및 지속성에 따라 다음의 4가지 유형으로 구분한 바 있다. 구체적으로 팀제의 운영에 있어 권한위임 정도의 높고 낮음을 준거로 삼는 권한위양 측면을 하나의 축으로 삼고, 한시적 혹은 비공식적으로 운영이 되는지, 혹은 지속적 혹은 공식적으로 운영이 되는지를 준거로 삼는 지속성을 다른 하나의 축으로 삼아서 유형을 제시하였다.

권한 위양	H	프로젝트팀 (한시적인 조직) III	자율팀제 (자율적 목표설정/운영) IV
	L	위원회조직 (중간 연결기능 조직) 한시적/비공식적	Flat화에 의한 팀제 (대부과과제) 지속적/공식적

[그림 1] 권한위양과 지속성에 따른 팀제의 유형

학교조직이 유연한 조직으로 나아가기 위해서는 IV형이 가장 바람직하다고 볼 수 있다. IV형의 팀은 I/II/III형 팀조직에 비해 완전한 독립적인 조직으로 볼 수 있을 정도로 자율적으로 운영되는 팀 형태다. 고도의 전문성을 필요로 하는 업무수행을 위하여 구성된 팀으로 경영층으로부터 강력한 권한을 위임받아 팀장을 중심으로 팀의 목표를 설정하고 이를 추진하는 자율(경영)팀이라 할 수 있는 것이다.

나. 팀제 조직의 속성

팀제 조직의 대표적인 속성은 공동의 목표, 공동의 책임과 공동의 보상, 상호보완성의 추구, 자율성의 추구로 대별해 볼 수 있다.

첫째, 팀제는 팀원 전체가 공동으로 목표를 설정하며 목표를 공유한다(김태룡, 안희정, 2006; 백기복, 2002; 안길찬, 2002; 임창희, 가재산, 1998; Gibbons, 2003; Katzenbach & Smith, 1994). 구성원들이 공동으로 목표를 설정하고 이를 위한 제반 업무의 수행 방식을 결정한다는 의미는 이러한 결정의 과정이 합의를 통해 이루어진다는 것을 의미한다. 이는 구성원 전체가 공동의 목표에 몰입하고 노력할 수 있는 원동력이자 추진력으로 작용한다. 이에 팀 목표를 공동으로 설정하고 공유하는 것은 팀제의 특성으로서 매우 중

요하다. 아울러 공동의 목표는 팀의 구성원 전체가 업무 수행에 지침으로 작용할 수 있도록 구체적이고 명확해야 한다.

둘째, 팀제는 목표와 제반 업무 수행 방식을 공동으로 설정하기 때문에 이 모든 과정과 결과에 대한 책임 역시 구성원 전체에게 강조된다(김태룡, 안희정, 2006; 박우순, 2005; 백기복, 2002; 신철우, 이대웅, 2002; Katzenbach & Smith, 1994). 목표에 대한 공유는 팀만이 가지는 특성으로 보기 어렵지만 책임의 공유는 팀만이 가진 특성으로 볼 수 있다(신태환, 2012). 공동책임에 따라 공동보상시스템 역시 함께 주어지는데(김귀영, 2006; 박원우, 2006) 이는 팀의 성과를 극대화시키는 방향으로 설계되어야 한다(박원우, 2006). 왜냐하면 전통적인 보상제도는 개인 중심으로 보상이 이루어지기 때문에 이와 같은 개인 중심의 전통적 보상제도는 팀제에서 요구되는 협력의 장애요인이 될 수 있기 때문이다(김귀영, 2006).

셋째, 팀제는 상호보완성(시너지 효과)을 중요시한다(김태룡, 안희정, 2006; 신철우, 이대웅, 2002; 오시영, 2006; 장수용, 1996; 전략기업컨설팅, 1996; Katzenbach & Smith, 1994). 팀원들의 상호작용은 팀제의 운영 방식으로 가장 핵심적인 성격이다. 팀제는 함께 일하는 구성원의 상호보완적인 응집력 있는 움직임 중시하며, 팀 구성원 각자가 고유한 전문성을 살려 서로 보완해 준다(신태환, 2012). 구성원들은 공동의 목적을 달성하기 위해 서로 긴밀한 유대관계를 가지며, 밀접한 상호작용을 통한 상호보완을 통해 시너지 효과를 발생시킨다(Gibbons, 2003). 상호보완은 두 가지 차원이 갖추어질 때 가능하다. 구성적 차원에서 다양한 기능과 능력을 가진 전문가들로 구성되어야 하며, 기능적 차원에서 팀 내 상호작용이 확대되어야 한다.

넷째, 팀제는 권한 부여와 자율성의 확대를 강조한다(김순양, 2000; 김태룡, 안희정, 2006; 안길찬, 2002; 장수용, 1996; Katzenbach & Smith, 1994). 팀은 팀장과 팀 구성원에 의해 자율적으로 운영되는 데 의미가 있다. 자율적 운영이란 과업할당, 과업수행방식 등의 의사결정에서 자율재량권을 갖는다는 의미이다(박원우, 2006). 자율성 확대를 위해서는 관리·통제 업무를 최소화하는 것이 통상적이다. 이와 함께 팀장과 팀원에 대한 권한 위임(empowerment)도 함께 이루어진다. 이러한 권한위임 및 자율성을 통해 팀 내 구성원들의 동기 부여, 책무성 및 자발성을 높인다. 팀 내의 사기 및 추진력을 높이는 기제로서 많은 권한 위임과 자율성의 확대는 효과적이다.

종합해보면 팀제는 구성원 공동의 참여에 의해 목표를 설정하고 구성원 공동의 참여에 의해 업무를 수행함으로써 공동의 책임, 공동의 성과, 공동의 보상을 지향한다. 팀제의 구성원들은 상호보완적인 역량을 갖추어야 하며 구성원들은 권한을 부여받아 자율성을 바탕으로 업무를 수행하게 된다. 이러한 팀제의 속성으로 인해 팀제는 관료적 조직, 수직적 조직을 지양하고 유기적 조직, 수평적 조직을 지향한다.

2. 선행연구 분석

본 절에서는 기업·공공·학교조직 대상 팀제 적용과 관련한 선행연구 분석을 통해 팀제의 학교조직 적용에 관한 중요 시사점을 도출하고자 한다. 팀제 도입 당시 팀제가 우선적으로 적용된 곳은 기업조직으로, 이와 관련된 선행연구는 다수이다. 이를 종합적으로 분석한 대표적 연구로 임창희(2005)와 박원우(2006)의 연구가 있다.

임창희(2005: 10-13)는 기업조직에 팀제를 적용한 기존의 사례들을 종합적으로 분석하면서 우리나라 기업의 팀제 문제점을 세 가지 관점에서 파악하였다. 첫째, 도입과정상의 문제로 ① 기업이 처한 환경 등을 고려하지 않고 기업조직 내 모든 조직에 유행처럼 팀제를 도입한 점, ② 팀제를 도입하는 목적을 정립하지 못한 점을 제기하였다. 둘째, 운영상의 문제로 ① 기존의 피라미드 조직을 놓아둔 채 부서 명칭만 바꾸어서 실제 조직과 별 차이가 없는 것으로 인식된 점, ② 조직구조는 팀제로 전환하고 평가시스템은 종전대로 연공이나 형식적 고과에 의존하고 업적과 능력에 따른 보상이 이루어지지 않은 점, ③ 권한위임을 통한 의사결정 단계를 줄이는 것이 아니라, 계층의 간소화를 통해 의사결정 단계를 축소하여 실질적인 권한은 여전히 상층부인 경영층이 갖고 있는 점, ④ 팀제의 외형만 취하고 이와 관련된 승진, 승격, 보상, 고과, 예산 운영 등의 각종 제도가 병행되지 않고 있는 점을 제기하였다. 마지막으로 인적자원의 문제로, 팀장 및 팀원의 능력이 부족하다는 점이다. 팀제에서는 구성원들이 다기능 전문가가 되어야 하나, 실무자들이 상급자의 책임과 지시 하에 수동적으로 업무를 처리하면서 팀제적 조직 운영이 미흡하다는 점이다.

박원우(2006: 34)는 우리나라 기업의 팀제 도입상의 문제점을 네 가지 측면에서 분석하였다. 첫째, 팀조직의 도입 목적이 불분명하고, 과거의 피라미드 조직 형태를 벗어나지 못했다. 둘째, 팀장과 팀원의 자질이 부족하고, 집단의사결정 능력이 부족하다. 셋째, 권한위양이 부족하고, 집단평가의 개념과 방법 등 평가시스템이 미흡하다. 넷째, 정보공유 인프라가 부족하고, 사무환경의 선진화가 미흡하여 사무 처리의 비효율이 발생하고 있다는 것이다.

다음은 공공조직과 관련한 측면이다. 기업 부문의 연구는 팀제 운영의 문제점에 대해 다양하게 이루어진 반면 공공부문에 대해서는 주로 팀제가 정부조직에 도입되어 제대로 작동하는지, 성과는 어떠한지에 대한 연구가 주를 이룬다.

조경호(2007: 10-12)는 2005년부터 도입된 중앙부처 팀제의 문제점을 네 가지로 정리하였다. 첫째, 조직상황과 특성을 고려하지 않고 유행처럼 도입하였다. 둘째, 임파워먼트, 직무수행재량권의 부여가 미진하였다. 셋째, 직무의 상호의존성이 결여되었다. 넷째, 일과 팀워크 중심의 조직문화가 결여되었다. 주효진(2009: 131-137)은 정부조직에서 팀제

가 활성화되지 못한 원인으로 먼저, 도입과정에서 최고관리자의 일방적 추진, 조직구조와 조직문화의 한계, 권한 배분과 정보교환의 문제, 성과에 대한 보상과 책임 문제, 인적자원 문제(팀장과 구성원의 문제), 팀제와 인사제도의 정합성에 대한 문제를 제기하였다. 오시영(2006)은 팀제를 실시한 정부 부처 소속 공무원을 대상으로 '팀제 도입의 효과에 대한 인식'을 분석하였는데, 단순히 명칭만 바뀐 '무늬만 팀제'를 하고 있는 것으로 나타났다. 공무원들이 팀제 도입의 당위성을 지지한다 해서 모든 행정에 획일적으로 도입하는 것은 매우 위험한 발상이며, 이는 명목상의 팀제가 될 수 있으며, 공무원들의 반발을 초래하고 이로 인해 실패할 수 있다(박성원 외, 2005: 63). 또한 구성원의 공감대 형성 실패, 노조의 반대, 구성원들의 냉소를 유발하는 원인이 될 수 있다(김태룡, 안희정, 2006).

마지막으로 학교조직과 관련한 측면이다. 학교조직 내에서 팀제를 운영하는 사례는 없으나 팀이 적용된 사례를 살펴보면, 최근 학교업무정상화(혹은 학교업무합리화) 흐름에 기초한 교무행정지원팀 운영 사례를 대표적으로 들 수 있다. 교무행정지원팀은 교원의 행정업무 경감 및 교육 활동 전념 여건 조성을 목적으로 학교조직체계를 개편하여 학교에서 필요한 교무행정업무를 전담하거나 그 일부를 지원하기 위해서 신설하는 학교조직을 일컫는 것으로 이해되고 있다(박종배 외, 2016).

이종철, 남지영, 김혜영, 홍창남(2013)은 행정전담부서 운영 촉진요인으로 서로 믿고 배려하는 문화, 민주적 의사소통, 관리자 리더십, 행정전담요원의 권한과 역량을 제안하였고, 장애요인으로 전담부서 교사에 대한 보상 부족, 행정전담요원에 대한 지원 부족을 제기하였다. 권용수, 정성수, 최진식, 이도석(2013)은 학교 현장 교무행정인력 운영 성공요인으로 교장의 교원행정업무 경감에 대한 확고한 의지, 결재라인의 간소화, 교무행정인력의 능력에 맞는 과감한 업무 배분 및 고유 업무 배분을 제안하였다. 또한 간단한 업무에 대해서는 교무행정인력이 기안권을 가지고 직접 업무 처리, 단위학교 자체적으로 교무행정인력들을 대상으로 한 지속적 연수도 중요하게 인식하였다. 반면 미흡 요인으로 교무행정인력 선발과정의 불투명성, 불명확한 업무 분장, 교사와 교무행정인력 간 수직적 관계를 제기하였다. 반정수, 박성자, 남궁상운, 김동수, 서정배(2015)는 전복형 교무행정업무전담팀 사례 연구를 수행하면서 팀 운영의 방향성에 있어 다음과 같은 연구 결과를 제시하였다. 첫째, 전담팀 조직은 전복형 교무행정업무전담팀 모형에 따라 구성하였고, 전담팀을 학교실정에 맞게 설치·적용하였다. 둘째, 공감과 합의를 이끌어 내는 협의체가 있어 꾸준히 대화하며 전담팀 운영에 대해 성찰하였다. 셋째, 새학년이 시작되기 전 교육과정 워크숍을 통해 업무편성을 명확하게 하여 업무처리 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 최소화함과 동시에 효율적인 운영을 기하였다.

이상의 결과를 종합적으로 분석해 보면, 학교조직을 대상으로 한 팀제의 적용에 있어

다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 도입과정 측면에서 팀제 도입 목적을 명료화해야 한다. 조직의 비전과 목표와 관련하여 조직 내 팀제의 운영이 왜 필요한지, 그 목적에 대한 구성원 간의 충분한 논의와 합의가 이루어져야 한다. 그리고 이에 대한 구성원들의 공감대가 형성되어야 한다. 최고관리자의 상명하달식의 일방적 추진이 아니라, 최고관리자의 팀제 도입에 대한 확고한 의지를 토대로 목표가 공유되고 공감대가 형성될 때, 팀제가 제대로 도입될 수 있다.

둘째, 운영 방식 측면에서 권한위임과 자율성을 추구해야 한다. 기업 및 공공조직 사례를 통해 볼 때 자율성을 확대하고자 하나 그에 맞는 권한위임이 분명히 이루어지지 않는다면 성공적인 팀제 운영이 될 수 없다. 학교조직과 관련된 연구에서도 살펴볼 수 있듯이, 팀 구성원의 권한 위임에 따른 명확하고 과감한 업무 배분이 이루어질 때 효과적인 운영이 가능하다(이가영, 2014). 다음으로 팀 단위의 보상이 이루어져야 한다. 팀제는 팀 단위 보상시스템이 구현될 때 성공적으로 운영이 가능하다(박원우, 2006). 기업 및 공공조직에서 문제점으로 제시된 것은 팀제에 적합한 인사평가시스템의 부재이다. 팀제를 운영함에 있어 팀 단위의 보상시스템을 운영할 때 공동의 책임 및 성과를 향상할 수 있다. 마지막으로 정보공유 활성화를 위한 시스템을 구축할 필요가 있다. 공감과 합의를 이끌어낼 수 있는 정보 공유 협의체가 정례적으로 마련되어 팀 구성원 간에 의사소통이 활성화될 필요가 있다.

셋째, 인적자원 측면이다. 인적자원과 관련해서는 팀장을 비롯하여 팀 구성원들의 능력과 자질이 충분하여야 한다. 기업 및 공공조직 사례에서도 보듯이, 팀장과 팀원의 자질이 부족하고 그에 따라 집단의사결정 능력이 부족할 시, 팀제 운영에 상당한 걸림돌로 작용할 여지가 크다(박원우, 2006; 임창희, 2005). 효과적으로 팀이 운영되기 위해, 지속적인 연수를 통한 자구 노력(권용수 외, 2013) 및 구성원들의 역량 강화(이종철 외, 2013)는 필수적인 과업이다.

넷째, 조직문화 측면이다. 기업조직뿐만 아니라, 공공조직에서 특히 조직문화를 고려하지 않는 팀제의 획일적 도입은 팀제 운영 실패의 가장 큰 문제점이다(박원우, 2006; 임창희, 2005). 팀제는 서열 중심의 수직적 문화에서는 운영이 어렵기 때문에 수평적 조직문화의 형성이 매우 중요하다. 수직적 관계 속에서는 팀이 활성화될 수 없으며(권용수 외, 2013), 팀(혹은 부서) 내에 서로 믿고 배려하는 문화가 정착되고, 민주적 의사소통이 활발할 때 팀이 효과적으로 운영될 수 있다(이종철 외, 2013). 특히, 학교조직에서는 팀 구성원 간의 공감대 형성을 기초로 한 민주적 협의체가 바탕이 되고(반정수 외, 2015), 정기적인 협의회가 지속적으로 운영이 될 때(이가영, 2014), 팀제가 효과적으로 정착되고 운영될 수 있다.

<표 3> 학교조직에의 팀제 적용을 위한 시사점

구분		팀제 조직의 속성	시사점
도입 과정	도입 목표	공동의 목표	팀제 도입 목적의 명료화
	구성원 의식		조직구성원들의 공감대 형성
운영 방식	조직 운영 차원	권한 위임 및 자율성	권한 위임 및 자율성 확대
		공동의 책임 및 성과	공동의 책임 및 성과의 강화
		공동의 보상	팀 단위 보상시스템 구축
		공동성 지향	정보공유 활성화를 위한 시스템 구축
인적 자원		상호보완적 역량	팀원(구성원)의 능력과 자질 향상
조직 문화		유기적·수평적 조직	수평적 협의·협력문화 지향

Ⅲ. 학교조직 사례 탐색

1. 연구대상교 개관

가. 연구대상교 소개 및 현황

하늘고는 충남에 소재한 기업형 자율형사립고이다. 천안과 아산 지역은 모 기업의 4개 계열사들이 운집해 있으면서 근무하는 직원만 대략 3만 6천여 명, 협력업체까지 포함하면 약 4만여 명이 근무하고 있었으나 그곳 직원의 자녀들이 다닐만한 일반계 고등학교가 없었다(박하식, 임호순, 2019). 이에 충남도교육청에 공립고등학교의 설립을 제안하였으나 예산 등으로 인해 오히려 기업 차원에서 학교를 설립해 줄 것을 제안받아 세워진 학교가 하늘고이다(베리타스 알파, 2015.09.21.). 하늘고는 자율, 창의, 품격의 교육 목표 아래 1業 5行이라는 법인의 교육이념, 학생 선택 진로 집중 교육과정을 운영하고 있다. 하늘고의 교직원 및 현황을 살펴보면 다음과 같다.

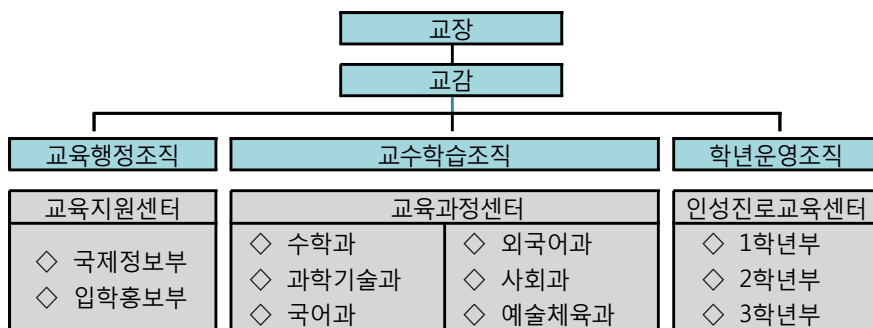
<표 4> 교직원 및 학생 현황

2019.03 기준

구분	교원				직원			합계				
	교장	교감	교사	원어민	행정실무	영양조리	영상홍보					
교직원 수	1	1	94	2	10	5	1	114				
구분	1학년			2학년			3학년			합계		
	남	여	계	남	여	계	남	여	계	남	여	계
학생 수	157	181	338	155	211	365	153	185	338	464	577	1041

나. 연구대상교 조직 소개

하늘고 교원 조직도의 특징은 교육과정 운영 중심의 학교조직이라는 것이다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 하늘고는 기존 학교 체계에는 없는 교수학습조직을 공식 조직으로 운영하고 있다는 점이다. 보통의 학교가 행정부서조직과 학년부서조직의 두 체제라면, 하늘고는 교수학습조직, 교육행정조직, 학년운영조직의 세 체제로 구분된다. 둘째, 교수학습조직의 교육과정센터와 6개의 학과 안에 사실상 전 교사가 속해 있어 모든 교사가 교육과정센터의 감독과 관리를 받도록 되어 있다. 이는 교육행정조직과 학년운영조직에 비해 교수학습조직으로서 교육과정센터가 상대적으로 미치는 권한이 더 방대하고 포괄적임을 의미한다. 하늘고는 교수학습조직을 통해 교육과정, 수업, 평가, 기록에 관한 모든 사항에 대해 체계적으로 관리하고 있다. 셋째, 교육행정조직과 학년운영조직에는 최소한의 교사만을 배치하고 별도의 학과사무실을 운영하여 대부분의 교사가 학과사무실에서 근무하도록 하고 있다는 점이다. 이것이 가능한 이유는 학교장이 교사들의 기본 업무를 학과 업무로 인식하고 있고 교사들이 학과사무실에 있는 것을 원칙으로 생각하고 있기 때문이다¹⁾.



[그림 2] 하늘고 교원 조직도

출처: 하늘고 학교홈페이지(2019년 3월 기준)

2. 자료 수집 및 분석 방법

본 연구의 대표적인 자료 수집 방법은 심층면담과 참여관찰이다. 심층면담은 학교장과 교사를 대상으로 이루어졌고, 참여관찰은 주로 학교장과 교사 간의 대화, 회의, 학교

1) “행정 부서에는 교사가 없다... 학과 연구실에 다 있는 것이 대원칙인데... 현실적으로 어려워서 부장 밑에 3명 내외로만 배치하고... 부서에 간다는 것은 과에서 1년, 2년 동안 파견을 간다.” (A교장, 2018.07.09.)

행사에의 참여 속에서 이루어졌다.

심층면담은 학교장이 경우 교육과정센터를 만든 계기, 교육과정센터장의 역할, GAT(General Assembly for Teachers)와 분기례의 기획 의도 및 진행 과정, 학교조직의 구조적 특성 등에 대해 질문하였고, 교사의 경우는 학생 선택 중심의 학교교육과정을 운영하는 방법, 학과 내 교사들의 역할 및 활동, 수업 운영 방법, 학교장의 리더로서의 영향력 등에 대해 질문하였다.

<표 5> 심층면담 대상 및 자료 수집 방법

대상	나이	성별	교직경력(하늘고 경력) (2019년 2월 기준)	면담장소	면담일시	면담시간
A교장	63	남	38(6)	교장실	07.02. 07.09. 08.03. 11.16. 11.23.	43분 125분 140분 68분 33분
B교사	35	남	9(5)	회의실	09.07.	90분
C교사	28	여	3.6(3)	교장실 소통공감실	10.24. 11.16.	59분 40분
D교사	39	남	9(6)	회의실	10.05.	112분

참여관찰은 2018년 7월부터 12월까지 이루어졌는데 연구 초반에는 일주일에 두 번 내지는 세 번 정도 방문하였고 11월부터는 일주일에 한 번 정도 방문하여 학교장을 중심으로 한 학교 운영의 특징에 대해 관찰하였다. 참여관찰의 내용은 현장노트를 통해 바로 기록되었으며 「참여관찰일지」를 통해 체계적으로 재정리되었다.

본 연구에서 자료 분석을 위해 진행한 절차는 ①전사, ②자료의 정리 및 읽기, ③개방 코딩, ④범주화, ⑤범주 확인이다. 여기서 개방 코딩과 범주화, 범주 확인은 반복적 비교 분석법의 구성요소로, 반복적 비교분석법은 질적 연구에서 가장 일반적으로 많이 사용되는 자료 분석 방법(유기웅, 정종원, 김영석, 김한별, 2012: 249)이다.

3. 연구대상교의 팀제 조직적 성격

가. 도입 과정: GAT 분기례

하늘고는 처음부터 팀제 조직을 염두하고 조직을 운영하고자 했던 것이 아니기 때문에 팀제 도입의 목표를 명료화하고 구성원과 그 목적을 공유하는 도입 과정은 존재하지

않는다. 그러나 하늘고는 진로별 학생 선택 교육과정을 운영하기 위해 학과 중심의 체제를 만들면서 자연스럽게 팀제 조직의 성격을 띠게 되었다. 학과는 세부목표를 수립하여 운영되고 있는데, 가령, 수학과와 경우 “수업 방식의 변화와 수준별 학습 지원을 통한 학력 신장”을 포함한 4가지 교육목표를, 국어과의 경우, “통(通)하는 국어”라는 슬로건 아래 4가지 교육목표를 수립하고 있다. 이는 팀이 팀으로서 기능하기 위한 필수조건으로 학과(팀) 중심의 팀제 운용을 가능하게 한다.

이와 함께 하늘고는 교육목표에 대한 구성원 간의 공감대 형성을 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 이는 팀제 도입의 목표를 공유하지 않았음에도 학과 체제 속에서 학과별 조직 운영을 제대로 운영하는 기틀이 되었다고 볼 수 있다. 하늘고에서 비전 공유와 공동의 목표를 설정하기 위해 운영하는 시간으로는 GAT(General Assembly of Teachers)와 분기례가 있다. GAT에서는 학교장과 상임이사가 격주로 운영하는 ‘지혜의 제공’이라는 짧은 특강과 교사들의 이슈&포커스가 있다. 이 시간에 학교장은 교육과정과 수업, 평가, 기록 전반에 대한 생각과 비전을 교사들에게 제공한다. 상임이사는 교육 현장에서 도움이 될 수 있는 기업 경영이나 혁신의 사례들, 사회적 이슈가 되는 인물을 소개한다(박하식, 임호순, 2019: 59). GAT는 하늘고의 독특한 회의문화로 학교장뿐 아니라 법인, 교사들 간에 서로의 생각을 공유하고 학교의 교육철학과 교육방향을 나누고 확인하는 시간이다.

하늘고에는 1년에 4번 분기례라는 행사가 개최된다. GAT가 법인과 교원들을 위한 시간이라면, 분기례는 교직원 전체를 위한 시간이다. 분기례의 구체적인 내용은 지난 분기 동안의 모범교직원 시상과 감사장 수여, 수업설문 우수교사 시상(2, 4분기례), 교장 및 상임이사의 말씀, 교감의 학사운영 경과보고 등이다.

교장선생님은 교사들에게는 늘 IB에 대해 설명해서 잘 알고 있지만 직원분들은 모르시기 때문에 직원분들에게도 본교에서 추진하는 교육과정을 알아야 한다는 차원에서 소개한다며 IB 교육과정에 대해 설명하셨다. (관찰일지, 2018.10.11.)

하늘고는 GAT, 분기례를 통해 교직원을 대상으로 학교의 비전과 가치를 공유하는 시간을 가진다. 교직원이 함께 어울릴 수 있는 시간을 마련한 것은 조직 차원에서 구성원 간에 비전과 가치, 교육목표를 공유하는 매우 효과적인 방법이다.

나. 운영 방식: 권한 위임과 자율성, 학과별 보상, 큰사넛

하늘고에서 이루어지는 권한 위임과 자율성 측면의 구체적인 내용은 다음과 같다. 하늘고는 기본적으로 학생 선택 진로별 교육과정을 운영하면서 교육과정센터장과 학과장에게 많은 권한을 위임하고 있었다. 하늘고의 교육과정센터장과 학과장은 3년간의 수강

로드맵을 구상하고 이에 따라 매해 개설할 교과목을 구상하며 학기별 개설 교과목의 연계성을 검토하고 점검하였다.

전문가로서의 인정을 많이 해주십니다. 확실히. 체육과 교육과정에 대해서는 믿고 맡겨주시고 연구할 수 있게 좀 해주시고... 저도 관심을 갖게 되다 보니까 좀 알게 되고... 심도 있게 생각하게 되면서 태도가 좀 바뀌기도 하고... (D교사)

교사가 짜고 교사가 계획하는 부분에 대해서는 많이 인정해 주시고 그냥 제가 뭐 너무 어리니까 경력이 어리니까 배워야 될 사람 이런 게 아닌 그냥 저 존재 자체를 전문가로 인정을 해주시는 거 같다는 생각이 들어요. (C교사)

하늘고에는 보직자와의 면담이 학기말에 이루어진다. 학기말 보직자(부서장, 학과장)와의 면담은 한 학기에 대한 반성과 성과를 확인하고, 다음 학기에 대한 계획과 같은 단기적인 계획뿐 아니라 중장기 계획에 대해서도 논의하는 시간이다. 부서장은 한 학기동안 해당 부서에서 무슨 일을 했는지 보고하고 다음 학기에는 어떤 계획을 세웠는지, 내년도에는 어떤 계획을 세워야 하는지에 등에 대해 보고해야 한다. 기존 업무를 하면서 개선해야 할 점, 창의적인 업무 운영, 교장이 요구한 업무의 추진 경과에 대해서도 반드시 보고해야 한다. 학과장의 경우는 학기별 개설 과목과 학생들의 만족 정도, 이로 인한 특이사항을 보고해야 한다. 또한, 학생들의 학력이 올랐는지 떨어졌는지를 그 이유와 함께 보고해야 한다. 이는 학과에 부여된 권한과 자율에 대한 책무를 확인하는 일이다.

교장선생님께서 학과장이 생각하는 우리 학교 OO교육의 목표가 뭐냐고 물으셨다. 학과장은 OO과 교육목표, OO과 수업의 진행 과정, OO과 교육의 현황과 문제점에 대해 세세하게 말씀하셨다... 학년별 교육 수준과 단계의 구조화, 해외 진학에 대한 고민, 논문 및 포스터 작성 가능한 수업 설계, 교육청 주관 대회 활동의 성과, 교과와 연계한 학교 발전을 위한 건의사항, 교사들의 재교육과 재연수에 대한 재정적 지원 필요... (관찰일지, 2018.12.05.)

학과장 주관의 학과회의는 학과 차원의 목표 수립, 책임 및 성과의 공유가 자연스럽게 논의되는 장이다. 학과회의는 학과별 교육 목표 수립, 그에 따른 과목 개설, 정규수업과 방과후수업의 개설 과목에 대한 논의, 수업 및 평가 계획 협의, 교과 관련 대회 운영, 업무 조율 등의 활동을 하는 회의이다. 학과 내 교사들은 학과별 워크숍과 평일 야간 혹은 주말, 공휴일에 실시되는 학과별 행사를 통해서도 자연스럽게 책임을 공유하였다.

강의식 방과 후 수업의 매력이 점차 떨어지고 있는 상황에서 우리 수학과도 관리형, 클리닉형, 컨설팅형 등으로 수학과 자체적으로 방과 후 모델을 제시하자는 의견을 주셨다. 방과 후 개설 과목을 원하는 스타일, 특별한 주제, 내신이나 모의고사 대비가 아닌 특별한 방식의 수업을 개설하는 것이 더 좋겠다는 의견을 제시하셨다... 특히 동일한 과목의 분반 선생님들

께서는 협의할 사항이 있으면 협의하라고 당부하셨다. (관찰일지, 2018.08.06.)

학과회의가 크죠... 수강신청 현황을 공유한다든지, 작년까지는 이런 부분이 신청 수요가 있었는데 왜 올해는 그렇지 않을까... 방과후 개설에 대해서는 다들 어떤 생각을 가지고 있는지... 교내 대회, 교외 대회는 누가 지도할 것인지... (C교사)

하늘고의 대표적인 공동의 보상은 2분기례와 4분기례 때 이루어지는 수업설문²⁾ 우수 학과에 대한 시상과 4분기례 때 이루어지는 우수 업무 부서에 대한 시상이다. 수업설문 시상은 학기말 수업설문에서 가장 점수가 높은 학과에 수여되는 것으로 상장과 상금이 수여된다. 업무 부서에 대한 시상 역시 세밀한 계획 수립과 효율적인 업무 수행, 투철한 사명감과 책임의식으로 업무를 충실히 수행한 부서에 수여되는 것으로 역시 상장과 상금이 수여된다. 이러한 공동의 보상은 자신이 속한 학과와 부서에 보다 책임의식을 가지고 성과 지향적으로 업무를 수행하도록 만든다.

하늘고에서는 교육활동 전체에 대한 정보 공유 시스템으로서, 학교 자체적으로 개발한 고교 교육 포털 인트라넷인 CNSA-net을 운영하고 있다. CNSA-net은 학력관리(진로 진학/학습컨설팅, 학습플래너 모니터링 등), 비교과활동관리(각종 활동 관리, 수상 및 자격이력 관리, 출결 및 시설관리 등), 생활관리(학생생활상담, 학생건강관리, 급식메뉴관리, 기숙사 관리 등), 교무지원(일정관리, 회의관리, 교직원·학생·학부모 대상 게시판), 학사교과관리(과목개설, 시간표, 기초정보관리 등) 등 교직원, 학생, 학부모 간의 교육 활동 정보를 교류할 수 있는 대규모 네트워크망이다. 이는 구성원 간의 공동성을 지향하는 정보 공유 인프라로서 긍정적인 작용을 하고 있다.

다. 인적 자원: 엄격한 교원 채용, TRF, NLF

팀제 조직의 핵심은 팀을 조직하는 팀장과 구성원의 역량이 상호보완적이어야 한다는 데 있다. 팀원 간의 역량이 상보적일 때 팀 구성원들은 서로를 의지하면서 팀 내의 문제 혹은 과업을 함께 해결할 수 있고 팀의 필요성을 인식하게 된다.

이와 관련하여 교원 전문성 신장을 위한 하늘고만의 눈여겨 볼만한 특징을 살펴보면 다음과 같다. 우선 하늘고는 교사 채용부터 남다르다. 하늘고가 처음 개교추진단을 선발할 때 지원자 327명 가운데 단 6명을 선발하는 데 사용한 경비만 1억 2천 만원이다. 서류 심사, 수업 동영상, 필기 수업 시연, 면접 등 다양한 전형에 의해 선발함으로써 직무적, 심리적 성숙도가 높은 수준의 교사를 선발하였다. 물론 그 이후에는 다소 느슨해지

2) 수업설문은 하늘고에서 이루어지는 대표적인 수업 성찰 제도이다. 학생 관련 문항(10개)은 학교교육과정에 대한 이해 정도, 자신의 수업 태도, 수업의 효과, 수업의 난이도를 묻는 반면, 교사 관련 문항(10개)은 교사의 수업 준비, 수업 진행, 개별화 지도, 교사 및 수업을 통한 학생 자신의 변화 정도를 묻는 문항으로 구성된다.

기는 했지만, 하늘고의 교사 채용은 1차 전형에서 자기소개서, 에세이, 수업 시연 동영상 파일과 교안 심사, 2차 전형은 필기와 면접, 3차는 심층 면접으로 토론, 발표, 과제 수행으로 까다롭게 진행된다.

이렇게 선발된 교사를 대상으로 하늘고는 매년 TRF(Teachers' Research Forum)를 운영한다. TRF는 교사들의 학술제로, 학생의 연구지도 능력을 향상시키고 교사의 전문성을 신장하기 위해 실시된다. 자유주제연구는 개인적인 희망에 의해 이루어지는 연구인 반면, 지정과제연구는 학교의 필요에 의해 특정 개인이나 부서에 요청되는 연구이다. 연구는 개인 혹은 팀으로 이루어지며 『교사교육연구』 논문집을 통해 매년 책자로 발간한다.

<표 6> 2018년 TRF 수상작의 연구 주제

구분	연구 주제
자유 주제	영어 수업 및 평가 계획 모델 연구
	학생부종합전형 선발 결정 요인 분석
	보건실 이용을 중심으로 본 건강문제의 역학적 특성
	마이컬슨 간섭계를 이용한 빛의 파장 측정 및 압전소자의 진동 특성의 광학적 관찰: 고등학생을 위한 고급 간섭계 실험
	침단 기기실 활용 효과 증대 방안 연구
	'Big History'를 주제로 한 융합수업 만들기
	고등학교 육상수업에서 스마트러닝 적용이 운동능력 향상 및 학습만족도에 미치는 영향
지정 과제	2015 개정교육과정 국어과 교수-학습 자료 연구
	본교 교육과정 운영 실태와 발전 방안
	환경변화에 따른 신입생 적응 장애 요인 분석
	중남삼성고 IBDP 도입 및 운영 방안
	수업 참관 수업 동영상 분석을 통한 CNSA 교수법의 특징과 제언

NLF(New Leaders Forum)는 주로 1월에 이루어지는 활동으로 부서장과 학과장을 선발하기 위한 발표 자리이다. 부서나 학과의 '장'은 팀을 운영하는 리더로서 구성원과 함께 팀의 중단기 목표를 수립하여 운영하며, 구성원을 직접 관리하고 구성원의 성과급에 중요한 영향을 행사한다. 하늘고는 부서장과 학과장을 선발하기 위해 대상자의 희망 서류, 이전 년도의 평가 자료, 구성원의 상호보완적 역량을 증진할 수 있는 학교조직 내 다양한 경험의 유무 등을 종합적으로 판단하여 선발한다. 그 밖에도 여느 학교에서나 실시하는 수업컨설팅과 교원전문성신장연수가 있다.

한편, 하늘고에서 교사들 간의 상호보완적인 모습은 두 과목 이상의 수업을 개설하여 운영해야 하는 선택 중심의 교육과정 운영 속에서 이루어지고 있었다.

보통 단독 과목을 맡는 사람이 과목 head가 많이 돼요... head 교사인 제가 기본 방향을 만들어요. 물론 만드는 과정에서 선생님들의 의견을 수렴했죠. 한 학기 차시별로 계획을 만들고 차시마다 해야 할 활동지, 이거를 제가 만들어서 나눠 드리고... (B교사)

하늘고 교사들은 다양한 과목을 개설해서 운영해야 하는 어려움으로 인해 수업을 주도적으로 이끌면서 도움을 제공하는 해당 과목의 head 교사를 학과 자체적으로 선정하여 운영하고 있었다. 이는 같은 과목을 여러 교사들이 개설했을 때 각자 수업을 운영하는 것이 아니라 head 교사를 중심으로 서로 협의하고 자료를 준비해서 함께 수업을 운영하는 팀의 성격을 띤 체제적 접근이라고 할 수 있다.

라. 조직 문화: 학과 체제 중심의 조직, 의사결정협의체

하늘고가 교수학습조직으로 교육과정센터와 교과별 조직을 하위 조직으로 운영하는 일은 구성원으로 하여금 자연스럽게 수평적 조직에 놓이는 상황을 만들어 준다. 교수학습조직의 핵심인 교육과정센터는 일반 학교에는 없거나 혹은 교육행정조직 내 교육과정부의 성격으로 존재하는 부서인데 하늘고의 경우는 그 비중이 교육행정조직과 학년운영조직을 합한 전체와 그 수준을 나란히 한다. 조직도 상에서도 교육과정센터가 세 조직 가운데 중심에 위치해 있어 그 중요도를 확인할 수 있다. 학과별로 조직을 운영하는 수평적 조직 운영 체계는 모든 학과는 평등하며 서로를 존중해야 한다는 수평적 조직과 수평적 인식을 자연스럽게 만들어 준다. 이는 대부분의 학교가 행정업무 부장 우위의 구조, 교무기획부, 연구혁신부, 학생생활안전부 중심의 구조로 이루어져 있고, 조직도에서 학과업무 중심의 조직을 배치하지 않으며, 학과업무 부장에게는 '부장'의 직함을 공식적으로 사용하지 않는 것과는 상당히 대조적이다.

하늘고의 의사결정협의체 역시 수평적 조직 문화를 지향하는 학교 문화를 잘 보여준다. 하늘고는 주관자와 참석자에 따라 상임이사과 교장, 교감, 차장이 함께하는 의결회의, 학교장 주관의 기획회의, 조간회의, 점심회의, 교감 주관의 보직자회의, TF 협의회, 센터장 주관의 학과장 회의, 부서장 주관의 부서회의, 학년회의, 학과장 주관의 학과회의가 있다. 이러한 다양한 의사결정협의체는 그만큼 구성원 간에 소통의 시간을 많이 가지며 구성원들이 의견을 제시하고 서로의 의견을 조율하는 시간이 많음을 의미한다. 이는 기획하는 데 상대적으로 시간이 많이 할애됨을 의미하기도 하지만 그만큼 철저하게 준비한다는 의미이기도 하다. 또한 결정이 된 사안에 대해서도 운영 과정이 체계적이고 조직적으로 이루어질 수 있도록 책임의식의 공유 및 소통의 시간이 충분하다는 것을 반영한다.

<표 7> 하늘고의 팀제 조직적 특징

구 분		팀제 조직의 속성	하늘고의 팀제 조직적 특징
도입	도입 목표	팀제 도입 목표의 명료화	-
과정	구성원 의식	구성원의 공감대 형성	- GAT, - 분기례
운영 방식	조직 운영 차원	권한 위임 및 자율성 추구	- 교육과정센터와 학과 중심의 교육 과정 운영 및 과목 개설
		공동의 책임, 성과, 보상	- 부서장 및 학과장 면담(학기말) - 부서 및 학과별 보상 체계
		공동성 지향	- 큰사넷(CNSA-net)
인적 자원		상호보완적 역량	- 엄격한 교원 채용 전형(서류, 필 기, 면접, 발표, 토론, 과제 수행) - TRF, NLF - 수업컨설팅, 교원전문성신장연수 - 동일 과목 HEAD 교사 운영
조직 문화		수평적 조직 문화 지향	- 학과 체제 중심의 조직 - 의사결정협의체

IV. 논의 및 결론

최근 불확실성이 증대되는 외부환경 변화에 적절히 대응하기 위한 조직 차원의 변화 전략으로 학교조직에의 조직개발의 필요성이 강조되고 있는 상황(박삼철, 2005; 박주호, 2010; 이유진, 오석영, 2018)에서, 본 연구는 외부환경의 대응책임과 동시에 조직구조 개발의 일환으로 팀제를 학교조직 변화의 핵심적인 기제로 제시하였다. 본 장에서는 본 연구에서 활용한 사례에 기반하여 팀제의 학교조직 적용 가능성에 대해 논의해 보고자 한다.

첫째, 학교조직에 팀제가 적용되기 위해서는 학교장의 확고한 의지, 그리고 구성원의 공감대 형성이 무엇보다 절실히 요구될 것으로 보인다. 기업 및 공공조직에서 팀제가 성공적으로 운영되지 못했던 이유 가운데 하나는 팀제의 도입 목적을 구성원들이 충분히 이해하지 못하고, 최고관리자에 의해 일방적으로 추진되었기 때문이다(박원우, 2006; 임창희, 2005; 주효진, 2009). 그러나 하늘고의 경우 팀제 도입의 목표가 존재하지 않았음에도 불구하고 팀 성격의 학과는 잘 운영되고 있었다. 이는 교육목표와 비전을 공감하는 교원들이 하늘고에 지원하였고 이들 가운데 더 적극적인 의지를 가진 교원을 엄격한 기준에 의해 채용하였기 때문이다. 또한 채용된 이후에는 GAT나 분기례를 통해 지속적으로 교육목표와 비전을 공유하고자 노력하였다. 이는 하늘고가 기업형 자사고로서 교원에 대한 선발권을 가지고 있다는 점, 법인을 통해 기업 경영과 혁신의 문화를 자연

스럽게 받아들이면서 하늘고의 문화 자체가 교직문화와 기업문화의 중간적 성격을 띠 수 있었던 점, 이를 통해 학과별 책임과 보상 제도를 택했기 때문이다.

그러나 일반학교의 경우는 교원에 대한 선발권이 없다. 또한 교원들이 계속해서 학교를 옮겨다니는 순환전보제 속에 놓여 있기 때문에 시스템 차원의 개념인 팀제를 운영하는 것이 더욱더 어려울 수 있다. 그렇기 때문에 학교조직에 팀제를 적용하기 위해서는 더욱더 학교경영자의 확고한 의지를 바탕으로 한 명확한 학교 비전 및 가치의 공유, 공감과 합의를 이끌어내는 협의체를 통한 대화 및 성찰의 지속(반징수 외, 2015), 학교의 핵심주체인 교사의 공감대 형성(이가영, 2014)이 절실하게 요구된다.

둘째, 학교조직에서 팀제의 필요성을 인식하기 위해서는 교사들 간의 상호보완적 지원이 보다 적극적으로 활발하게 이루어질 수 있는 상황과 경험을 충분히 제공해 주어야 한다. 교직문화는 Lortie(1975)가 개인주의, 보수주의, 현재주의를 말한 이후 지금까지도 그 문화에서 크게 벗어나지 못하고 있다(박소영, 2011; 박영숙, 전제상, 황은희, 2012; 오영재, 2010; 정바울, 2011; 정병오, 2003). 이는 학교조직에서 경험하는 문제 상황이 개인에 국한되는 경우가 대부분이거나 함께 해결할 분위기를 만들어 주지 않기 때문이다.

하늘고는 학생 선택의 진로별 교육과정을 운영하면서 과목 개설부터 운영까지 모든 권한과 책임을 해당 학과에 전적으로 위임하였기 때문에 교사들은 매주 학과회의를 통해 끊임없이 협의하며 상호보완적으로 문제를 해결해 나가고 있었다. 또한 교사가 개설해야 하는 과목수가 많아지면서 수업을 운영하는 과정에서도 자연스럽게 HEAD 교사를 선정해서 상호보완의 효과를 경험하고 있었다. 하늘고는 교사들 서로 간에 상호보완적인 역할을 할 수밖에 없는 상황을 만들어 줌으로써 교사들이 '팀'의 긍정적인 측면을 경험하였기 때문에 팀 조직이 잘 운영될 수 있었을 것으로 판단한다. 따라서 일반학교 역시 교사들 간의 협력과 상호보완적 경험을 할 수 있는 기회를 충분히 제공해 주어야 한다. 교사들 간에 수업지도나 생활지도에서 겪는 어려움을 서로 나누고 고민하고 함께 해결하는 교사학습공동체가 학교 현장에서 보다 활성화될 필요가 있다.

셋째, 학교조직에서 팀제가 실현되기 위해서는 교사들 간의 상호보완적 역량을 갖출 수 있도록 교사들의 역량과 자질을 일정 수준 이상으로 확보해 주어야 한다. 기업 및 공공조직 사례를 통해 볼 때, 팀 구성원의 능력과 자질의 확보는 팀제 운영을 위해 매우 중요하며, 서로 간의 능력과 자질의 차이가 클 경우 팀 운영에 있어 상당한 걸림돌로 작용할 수 있다(박원우, 2006; 임창희, 2005). 하늘고는 엄격한 채용 전형을 통해 직무적, 심리적 성숙도가 높은 교사를 선발하면서도 지속적으로 교사들의 전문성 신장을 위해 연수와 수업컨설팅, TRF, NLF를 운영하였다. 이는 교사들의 자질과 역량을 일정 수준으로 유지시켜 줌으로써 학과 내에서 자신에게 주어진 역할을 충분히 수행할 수 있게 만들어 주었다.

모든 팀원들이 팀의 필요성을 인식하기 위해서는 구성원 간에 서로 도움을 주고받으면서 상호 역량에 대한 필요성을 꾸준히 갈구하도록 만들어 주어야 한다. 그리고 이것이 팀 차원의 성과와 보상으로 이어질 때 팀제의 운영은 활발해질 수 있다. 따라서 일반학교에서 팀제를 운영하기 위해서는 구성원 간의 상호보완 및 상호의존성이 확대되도록 해야 한다. 이를 위해서는 구성원들의 기본적 역량과 자질의 확보가 중요하기 때문에 구성원의 지속적 연수(권용수 외, 2013; 반정수 외, 2015)를 통한 역량 강화(이종철 외, 2013; 이가영, 2014), 교육 훈련, 이를 위한 제도적 뒷받침이 선행되어야 한다.

넷째, 학교조직에서 팀제를 적용하는 데 있어 자율성의 추구는 신중하게 접근할 필요가 있어 보인다. 팀이 효과적으로 운용되는 데는 팀 구성원의 권한 부여에 따른 자율성의 추구(박원우, 2006; 임창희, 2005; 조경호, 2007; 주효진, 2009)가 무엇보다 중요하다. 하늘고에서 학교교육과정 운영에 있어 교육과정센터와 학과에 권한위임과 자율성을 제공했던 것은 결과적으로 교육과정센터와 학과 중심의 교육과정 운영에 긍정적으로 작용하였다. 능력에 따른 권한 부여, 고유하고 명확한 업무 배분이 학교조직의 운영에 긍정적인 사례(권용수 외, 2013; 이가영, 2014; 이종철 외, 2013)임을 볼 때, 권한 위임에 따른 자율성의 확대는 팀제 운용에 중요하고 핵심적인 측면이라고 할 수 있다.

그러나 전문적 관료제와 이완결합체제에서 공통적으로 지적하는 문제는 수업 관련 영역에서 교사에게 부여된 광범위한 자율성이 교사들로 하여금 전문성을 높일 수도 있으나 무관심해 질 수도 있는 한계를 동시에 지닌다는 점이다(진동섭, 홍창남, 2006). 이는 교직사회가 비경쟁적이고 생존의 위협이 적기 때문에 독점적 지위의 행사(박주호, 2010)가 일어나며, 변화 혹은 혁신을 위한 자극이 미약(Spittler, 2001)하기 때문에 야기되는 문제라고 할 수 있다. 이와 관련하여 하늘고에서 학기말에 부서장과 학과장, 센터장을 대상으로 해당 팀의 학기초 계획의 진행 상황, 달성 정도, 미흡한 점 등을 반성하고 성찰하며 책무를 확인하고 그에 따라 보상을 제공하는 일은 의미 있어 보인다. 교사의 자율성을 어떻게 적극적으로 활용할 수 있을 것인지는 학교혁신 및 교육개혁의 관건이자 핵심이라고 볼 수 있다.

본 연구의 결과를 토대로 정책적 제언을 하면 다음과 같다. 우선, 개념적 차원에서 팀제에 대한 명확한 인식이 필요하다. 단위학교 내 존재하고 있는 소수의 집단을 팀이라고 명명하는 형식적 수준의 팀이 아닌, 팀제의 운영적 특징이 내포된 실질적 팀이 운영되는 조직적 기제가 팀제임을 명확히 인식할 필요가 있다. 다음으로, 학교조직의 팀제 적용의 가능성을 탐색해 본 연구결과에 비추어 볼 때, 팀제 적용 사례의 발굴 및 확산이 필요하다. 하늘고 사례뿐만 아니라, 추가적인 사례 탐색을 통해 팀제 적용의 효과를 일정 부분 확인하고, 해당 결과를 단위학교에 확산시킬 필요가 있다. 마지막으로, 팀제는 조직의 기본 구성 단위가 팀이기는 하나, 조직을 운영해 나가는 제도로서 조직구조

론적 관점 하에 시스템 차원의 개념이다. 본 연구에서는 팀제와 관련한 선행연구를 분석한 내용을 기초로 분석 틀을 설정하여 다소 협소하게 팀제를 바라본 한계점이 분명히 존재하기에, 차후 후속연구로서 시스템 차원의 팀제 적용에 관한 연구가 수행될 필요가 있다.

본 연구의 한계점을 제시하면 다음과 같다. 본 연구에서 목적 표집한 연구대상교는 기업형 자율형 사립고등학교이다. 기업형 자사고는 학교조직 운영의 자율성을 보장받고 기업의 지원에 바탕을 두고 있기 때문에 일반학교와는 행정적, 재정적 지원에서 크게 다를 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 일반학교를 대상으로 팀제 적용의 가능성을 보여줄 수 있는 사례들을 찾아 보다 심도 있는 학교 적용에 대한 탐색이 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

- 권용수, 정성수, 최진식, 이도석. (2013). **학교 현장 교무행정인력의 역할 및 기능에 관한 연구**. 서울: 한국행정학회.
- 김귀영. (2006). 조직루틴의 변화에 관한 연구: 행정자치부 팀제도입사례를 중심으로. q 박사학위논문. 서울대학교.
- 김순양. (2000). 지방정부 조직의 혁신을 위한 벤치마킹. **한국행정학보**, 34(1), 265-289.
- 김제현. (2018). 팀제의 학교조직 적용 가능성 탐색: 팀제의 핵심적 특성을 중심으로. 석사학위논문. 한국교원대학교.
- 김지선. (2019). 고등학교장의 교육과정리더십에 관한 질적 사례 연구. 박사학위논문. 한국교원대학교.
- 김태룡, 안희정. (2006). 팀제가 조직성과에 미치는 영향: 행정자치부에 도입된 팀제를 중심으로. **한국행정학보**, 40(4), 303-326.
- 김희규. (2013). 학교공동체 형성을 위한 학습조직의 이론적 함의. **교육사상연구**, 27(1), 69-91.
- 김희규, 조홍순. (2008). 학교에서의 학습조직화 구축 방향 탐색. **HRD연구**, 10(1), 123-144.
- 박삼철. (2005). 학교조직 변화과정 모델 탐색: 학교조직문화와 기술구조적 접근의 수용적 통합. **교육행정학연구**, 23(1), 49-69.
- 박성원, 손정훈. (2005). 지방행정혁신과 팀제의 운영전략. **한국자치행정학보**, 19(4), 45-66.
- 박소영. (2011). 중등학교 교사 문화 비교 분석: 2001년과 2011년 간 변화를 중심으로. **한국교원교육연구**, 28(3), 201-222.
- 박영숙, 전제상, 황은희. (2012). 한국 교사의 학교생활·문화 개선 연구. (연구보고 RR2012-04). 서울: 한국교육개발원.
- 박우순. (2005). 팀제의 원리와 성공을 위한 조건. **지방자치**, 11월호.
- 박원우. (2006). **팀웍의 개념, 측정 및 증진방법**. 서울: 서울대학교 노사관계연구소.
- 박종배, 성병창, 곽채기, 남경희, 이상철, 안홍선, 전수빈. (2016). **교무행정팀 구성 및 운영 매뉴얼**. 서울: 동국대학교 사범대학 교육연구원.
- 박주호. (2008). 학교조직의 학습조직으로 변화의 논거. **Andragogy Today**, 11(1), 113-144.
- 박주호. (2010). 우리나라 학교조직에 조직개발 적용의 제한점과 기능적 유용성. **한국 HRD연구**, 5(4), 25-48.
- 박천오, 이춘해. (2006). 팀제도입 효과에 관한 탐색적 연구: 중앙부처 공무원들의 인식을 중심으로. **한국행정논집**, 18(4), 1003-1028.

- 박하식, 임호순. (2019). **미래를 여는 교육**. 서울: 글로세움.
- 반정수, 박성자, 남궁상운, 김동수, 서정배. (2015). 전북형 교무행정업무전담팀 운영 사례 연구. (연구보고 2015-018). 전라북도교육연구정보원 교육정책연구소.
- 백기복. (2002). 리더십 발휘 동기, 리더십 행위 그리고 성과간의 관계에 관한 탐색적 연구. **인적자원개발연구**, 4(1), 25-48.
- 백기복, 박홍식. (1995). 미국기업의 팀제 도입 현황과 운영실태. **임금연구**, 여름호, 34-41.
- 송상호. (2005). 미국식 팀제의 도입 운영과 실제. **임금연구**, 13(2), 40-50.
- 신철우, 이대웅. (2002). 한국기업들의 팀제 실패요인에 관한 실증적 검증. **대한경영학회지**, 33, 249-269.
- 신태환. (2012). 공기업의 팀제가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 계명대학교.
- 안길찬. (2002). 팀제조직의 성과평가 모델에 관한 연구. **생산성논집**, 16(1), 177-199.
- 오시영. (2006). 정부조직의 팀제 도입과 그 효과에 관한 연구. 박사학위논문. 서울대학교.
- 오영재. (2010). 한국 초등학교 교사문화의 특성과 교육 행정적 함의. **한국교육논단**, 9(2), 111-136.
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별. (2012). **질적 연구방법의 이해**. 서울: 박영사.
- 유민봉. (2001). 팀제 조직관리 도입의 실효성 분석과 효과성 제고방안 연구. **한국행정학보**, 35(4), 157-177.
- 이가영, 오정란. (2014). **학교 업무 정상화를 위한 통합적 지원체제 구축 및 교무행정업무전담팀 운영 방안 연구**. (연구보고 2014-005). 전라북도교육연구정보원 교육정책연구소.
- 이석열. (2007). 교사의 팀학습 활동 분석과 학습조직의 관계 연구. **교육행정학연구**, 25(4), 95-115.
- 이유진, 오석영. (2018). 우리나라 학교조직에 조직개발의 적용 및 발전방향 탐색. **미래교육연구**, 8(1), 1-34.
- 이종철, 남지영, 김혜영, 홍창남. (2013). 교무행정담부서 운영 사례 분석. **교육행정학연구**, 31(3), 25-50.
- 임창희. (2005). 주제발표: 팀제와 효율적 팀관리. **임금연구**, 여름호, 4-22.
- 임창희, 가재산. (1995). **한국형 팀제**. 서울: 삼성경제연구소.
- 임창희, 가재산. (1998). **한국형 팀제를 넘어서**. 서울: 삼성경제연구소.
- 장수용. (1996). **팀제 이대로 좋은가?**. 서울: 전략기업컨설팅.
- 전략기업컨설팅. (1996). **팀제: 도입운영사례**. 서울: 전략기업컨설팅.
- 정마울. (2011). Lortie의 '교직사회: 교직과 교사의 삶' 재조명: 학교 변화 사례를 중심

- 으로. **한국교원교육연구**, 28(4), 167-188.
- 정병오. (2003). 교직원문화 개선 어떻게 할 것인가?. 교직원문화 변화를 위한 실천 사례 및 지원 과제 워크숍 자료집. (RM 2003-39). 서울: 한국교육개발원.
- 조경호. (2007). 팀제 도입의 성과 분석과 개선방안 모색. **교육행정학연구**, 6, 3-13.
- 주호진. (2009). 정부조직의 팀제 운영에 대한 진단과 처방. **정부와 정책**, 1(2), 121-143.
- 진동섭, 홍창남. (2006). 학교조직의 특성에 비추어 본 학교 컨설팅의 가능성 탐색. **한국교원교육연구**, 23(1), 373-396.
- 한국경영자총협회. (1996). **신인사 Trend 35**. 서울: 한국경영자총협회.
- 행정자치부. (2005). **팀제운영매뉴얼**. 서울: 행정자치부.
- DuFour, R. (2004). Schools as learning communities. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Fisher, A. & Kimball, D. (1993). *Leading self-Directed Work Teams: A Guide to Developing New Team Leadership Skills*. New York: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (1995). The school as learning organization: Distant dreams. *Theory into Practice*, 34, 230-235.
- Gibbons, R. (2003). Team Theory, Garbage Cans and Real Organizations: Some History and Prospects of Economic Research on Decision-making in Organization. *Industrial and Corporate Change*, 12, 753-787.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (The) *Wisdom of Teams : Creating the High-Performance Organization*. 양준용 역(1994). 기업혁신 팀 경영: 高能率 조직의 운영기법과 사례. 서울: 한국경제신간사.
- Lortie, C. D. (1975). *Schoolteacher: A Sociological Study*. Chicago: University of Chicago Press. 진동섭 역. 교직사회: 교직과 교사의 삶. 서울: 양서원.
- Marquart, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Manz, C. C. (1992). *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Spittler, P. (2001). Organizational development in school system. In T. G. Cummings & C. G. Worley (Eds.), *Organizational development & change* (pp. 594-600). Cincinnati Ohio: South- Western College Publishing.
- 베리타스 알파(2015.09.21.). 충남삼성고의 공교육 황폐화 진실은. <http://www.veritas-a.com/news/articleView.html?idxno=47483>에서 2020. 6. 15. 인출.

ABSTRACT

A Study on the Applicability of Team System to School Organization

Kim, Je Hyun(Researcher, Korea National University of Education)

Kim, Do Ki(Professor, Korea National University of Education)

Kim, Ji Sun(Visiting Professor, Office of Institutional Research & Assessment in Chungbuk National University)

In this study, we explored the possibility of applying the team system as a new management method of school organization based on the case of showing the characteristics of the team system in the school field.

In order for the team system to be properly applied in the school organization, first, clarification of the introduction goal and consensus of members must be formed in the introduction process. Second, the delegation of authority and the pursuit of autonomy, shared responsibility and performance, rewards, and commonality in the operating method should be oriented. Third, members of the team must have complementary competencies. Fourth, the organization should aim for a horizontal organizational culture. In this regard, Haneul High School did not have the goal of introducing a team system, but the goals for each department were clear and the GAT and quarterly programs were operated to form a consensus on the educational goals. Next, in the operation of the school curriculum, the delegation of authority and autonomy were guaranteed to the curriculum center and departments, and the departments were receiving common responsibilities, achievements, and rewards. In addition, it was operating the CNSA-net as an information sharing system among educational members. Lastly, in order to strengthen human resource capacity, we operated strict teacher recruitment screening, TRF, and NLF, and aimed for a horizontal organization through a department-oriented organization and various decision-making councils.

Based on the results of this study, the policy suggestions are as follows. First, there is a clear need for teaming on a conceptual level. Second, it is necessary to discover and spread team application cases. Third, research on the application of team system at the system level needs to be conducted.

[Key words] School organization, Team system, Case study