

# 교사들의 갈등관리 유형에 따른 직무만족의 차이

장한기<sup>†</sup> · 조영주

(<sup>†</sup> 부경대학교 · 범일초등학교)

## The Difference of Teachers' Job Satisfaction according to Their Conflict Management Styles

Hank-Kee CHANG · Young-Ju CHO

Pukyong National University · Beomil Elementary School

(Received October 16, 2006 / Accepted December 28, 2006)

### Abstract

This study was to investigate the difference of teachers' job satisfaction according to their conflict management styles. The result of the study showed that accommodating was most prevalent conflict management style and avoiding, compromising, competitive, collaborating styles followed. Overall teachers' job satisfaction was relatively high, but competitive style teachers' satisfaction was lowest.

**Key Word** : conflict management style, job satisfaction, accommodating style, compromising style, avoiding style, competitive style, collaborating style

### I. 서론

조직 속에서 갈등은 피할 수 없는 것이며 때로는 정당한 것이기도 하여서, 조직 구성원들은 조직 생활의 정상적인 부분의 하나로서 갈등을 경험할 수밖에 없다. 그리고 갈등은 그 자체로서는 좋은 것도 나쁜 것도 아니다. 조직 및 그 구성원에 대한 갈등의 영향은 갈등이 다루어지는 방법에 크게 달려 있다. 따라서 중심적 논점은 조직 갈등이 존재하는가 여부도 아니고 어느 정도로 존재하는가도 아니다. 중심적인 논점은 조직 속에서 갈등이 어떻게 잘 관리되는가 이다 (Owens, 2004, pp. 328-329).

조직 중에서도 학교사회는 조직화된 무질서(organized anarch)라는 표현을 쓸 만큼, 조직 목표에 대한 구성원들 및 관련 당사자들의 생각이 다양하다. 뿐만 아니라 그 목표를 달성하기 위한 방법, 과정 및 기술에 대해서 합의가 이루어지기

어려운 조직이다. 짧은 기간에 걸쳐 교사와 학생 등 학교의 핵심적 구성원들은 전원이 교체되어 이른바 참여의 유동성이 매우 높다. 이완결합체제(loosely coupled system)라 부를 만큼 (Weick, 1976) 학교 조직은 여타 조직과 달리 사람들을 혼란스럽게 하는 측면이 있다. 그러면서도 다른 한편으로는 학교는 지역사회와 견고하게 결합되어(tightly coupled) 있다 (Weick, 1982, p. 673). 이러한 학교조직의 특성은 교사들로 하여금 여타 조직의 구성원들과는 또 다른 양상의 다양한 갈등에 직면하면서 직무를 수행하게 한다.

그래서 학교조직에서 보다 효과적인 갈등관리 유형이나 전략을 탐색하는 것은 의미가 있다. 그리고 교사들이 선택하는 갈등관리 유형은 한편으로는 그것이 갈등관리에 미치는 효율성을 통하여, 다른 한편으로는 특정의 관리유형을 선호하는 개인적 특성에 따라서 우선 그들의 직무만족과 관

<sup>†</sup> Corresponding author : 051-620-6163, hkchang@pknu.ac.kr

련이 있을 것으로 보인다.

이에 본 연구는 교사의 직무만족이 갈등관리 유형에 따라 차이가 있는지를 알아봄으로써 갈등의 효율적인 관리 및 직무만족의 향상을 제고하는데 필요한 기초 자료를 제공하고자 한다. 본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

1. 교사들의 갈등관리 유형은 어떠한가?
2. 교사들의 직무만족도는 어떠한가?
3. 교사들의 갈등관리 유형에 따라 직무만족에 차이가 있는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 갈등관리

갈등은 상반되는 목표, 목적, 관점을 가진 사람들, 그리고 상대방이 그러한 목적들을 실현하는 것을 방해할 것으로 여기는 상호의존적인 사람들의 상호작용이다 (Putnam & Poole, 1987, p. 352). 즉 양립할 수 없는 활동들이 일어날 때에는 언제나 갈등이 존재한다 (Daresh, 2002, p. 125), 이렇게 갈등은 두 당사자간의 의견차이의 상태이며, 이것은 단순한 의견 차이로부터 국가 간의 전쟁에 이르기 까지 광범한 현상을 일컫는다 (Daresh, 2002, p. 125). 방대한 과학적 문헌 속에서 갈등에 대한 명확한 정의에 있어서 일치된 합의는 없지만, 어떠한 갈등에서도 필수적인 두 가지가 있다는 것에 대해서는 의견이 일치되고 있다. 즉 첫째, 일치하지 않는 견해들과 둘째, 그 견해들의 양립 불가능성이 그것이다 (Owens, 2004, p. 326).

이러한 갈등은 인식적 갈등과 정서적 갈등으로 나눌 수 있다. 인식적 갈등은 당면의 과업, 방침, 자원과 관련된 논점을 둘러싸고 일어나는데 반해서, 정서적 갈등은 사회적-감정적 사태, 가치, 그리고 집단의 정체성에 집중된다 (Hoy & Miskel, 2005, p. 231). 갈등은 세 가지 맥락에서 일어난다. 즉 개인 간, 집단 간, 그리고 조직 간에서 일어난다 (Barge, 1994, p. 163).

조직에서의 갈등을 일으키는 대부분의 원인들을 Pondy(1967)는 세 가지 기본 유형으로 분류하였다. 첫째는 부족한 자원을 위한 경쟁이다. 조직의 자원이 하위단위가 그들의 업무를 하기 위한 필요를 충족시키기에 부족할 때, 예를 들면 예산, 공간 또는 시설 등의 부족한 자원을 위한 경쟁이 있게 된다. 둘째는 자주성에 대한 욕망이다. 한쪽 당사자가 다른 단위에 “속하는” 활동을 통제하려고 시도하고 제2의 단위가 그러한 “간섭”을 수용하지 않을 때 일어난다. 셋째는 목표 불일치이다. 조직 속의 두 당사자들이 함께 일해야만 하지만 어떻게 해야 하는지에 대해서 합의할 수 없을 때 갈등이 일어난다 (Owens, 2004에서 재인용).

직장에서의 갈등은 개인 간 갈등과 팀 간 갈등의 두 유형이 있다 (Dana, 2001, pp. 8-10). 그러나 주로 직장에서의 갈등(workplace conflict)이란 둘 또는 그 이상의 직원들 간에 첫째, 직무가 상호의존적이고, 둘째, 잘못된 일에 대해 서로 비난하며, 셋째, 분노를 느끼고, 넷째, 행동이 업무상의 문제를 일으키는 조건을 말한다 (Dana, 2001, p. 4-5), Lindelow와 Scott(1989)는 학교 내에서의 사회적 갈등의 네 가지 주된 근원을 빈약한 의사소통, 조직의 구조의 유형, 성격 및 상이한 가치와 목표 등 인간적 요인, 제한적인 자원에 대한 경쟁 등으로 꼽았다 (Snowden & Gorton, 202, pp. 95-96에서 재인용).

갈등을 부정적이고 역기능적인 것으로 여겨 모든 갈등은 제거되어야 한다는 견해가 아직도 남아있는 것을 어렵지 않게 볼 수 있다. 그러나 Green(2001)이 지적한 바와 같이 개인들과 집단들의 상호의존적인 본성 때문에 조직 속에서의 갈등은 불가피한 것이고 일상적인 것이며, 때로는 걱정할 것이다. 그것은 사회적 관계의 정상적인 부분이며 순기능적(긍정적)일 수도 있고 역기능적(부정적)일 수도 있다 (p. 170). 나아가 Glickman 외(2004)는 갈등은 회피할 수도 없고 회피해서도 안되며, 갈등은 잘 관리되면 한 집단이 보다 나은

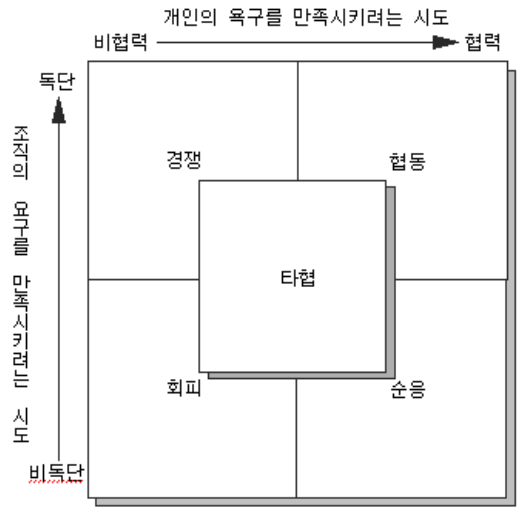
의사결정을 할 수 있게 해 줄 것이라고 주장한다 (p. 357). 그들에 의하면, 고려할 정보와 아이디어가 풍부하게 있을 때에만 한 집단이 현명한 의사결정들을 할 수 있으며, 정보와 아이디어는 갈등을 통해서 생성된다. 그래서 갈등을 억누르는 것은 그 집단의 의사결정능력을 제한하는 것이다. 물론 만약 올바르게 관리되지 않으면 갈등은 당사자들을 적대적이고 위험한 관계로 변질시킬 수 있다. 따라서 나쁜 것은 갈등이 아니고, 갈등의 가치를 결정하는 것은 갈등을 처리하는 방법이다 (p. 354).

불필요한 적대적 관계를 만들지 않고 목표를 달성하는 데 있어서 좋은 타이밍과 상식을 사용하는 것이 갈등해결이다 (Lovely, 2004, p. 20). 그리고 갈등관리란 인식된 또는 실제하는 의견차이로부터 초래된 다툼을 해소하거나 최소화 하는 과정이다 (Green, 2001, p. 177). 한 조직의 갈등관리 전략은 능력, 구조, 문화의 세 가지 차원에 뿌리를 둔다. 즉 첫째, 종업원들의 갈등관리 능력, 둘째, 조직 체제의 공식적 구조, 셋째, 직장의 갈등 행위에 영향을 미치는 규범, 공유 가치, 그리고 태도가 그것이다 (Dana, 2001, pp. 146-147).

갈등해결 또는 갈등관리에 있어서도 몇 가지 방식이 제시되고 있다. Dana(2001)는 갈등의 해결 방식을 권력 경쟁 (power contests), 정당성 경쟁 (rights contests), 그리고 이해 조정 (interest reconciliation)의 세 가지로 들었다. 권력경쟁은 논쟁자들이 그들의 반대자들을 강요하거나 위협하여 자기들의 요구들에 응하도록 하기 위해서 즉 물리력, 확실한 위협, 큰 목소리, 자기편의 숫자 등 자기들의 자원을 이용하는 것이다. 정당성 경쟁은 논쟁자들이 부모, 상사(上司), 방침편람, 전례, 법원 등 권위의 근원에 호소한다. 이 두 방법에는 승자와 패자가 있게 마련이다. 그래서 각자는 자기 자신들의 필요를 충족시키면서 또한 상대방의 필요에도 부합하는 방식을 모색하게 된다. 이해조정은 갈등당사자들(자기 자신을 포함하여) 간의 이해관계를 조화시키는 것이다. 이에 따

라서 오늘의 논쟁 당사자들 간에 내일의 자발적인 협조가 가능하게 되는 것이다 (p. 38-41). Barker 외(1988)는 협력적 접근, 확인적 접근, 경쟁적 접근, 그리고 회피적 접근을 갈등관리의 네 가지 방식으로 들었다 (Snowden & Gorton, 202, pp. 95-96에서 재인용).

Thomas(1976)는 갈등을 유발하는 행위의 두 가지 기본적 영역을 첫째, 한 사람이 다른 사람의 관심사를 충족시켜주기를 원하는 정도인 협력성 (cooperativeness)과 둘째, 한 사람이 자기 자신의 관심사를 충족시켜주기를 원하는 정도인 독단성 (assertiveness)으로 나누고, 이 두 영역을 결합시켜서 5가지의 갈등관리 전략을 제시하였다 (Owens, 2004, p. 340). [그림 1]에서 보여주는 회피, 타협, 경쟁, 순응, 그리고 협동이 그것이다 (Hoy & Miskel, 2005).



[그림 1] 갈등관리 유형

출처: Thomas, 1976, p. 900; Hoy & Miskel, 2005, p. 232에서 재인용

회피형(avoiding style)은 비협력적이고 비독단적 유형이다. 문제가 사소할 때, 문제해결에 따른 이익보다 비용이 더 많이 들 때, 상황을 진정시키고자 할 때, 다른 사람이 더 효과적으로 문제를

해결할 수 있을 때 적절하다. 갈등이 스스로 없어 지기를 바라면서 무시하거나 보류하며, 문제해결은 당사자들이 다치지 않는 절차와 비밀주의를 사용하며 갈등해결을 위해 관료적 규칙에 의존한다.

타협형(compromising style)은 조직의 욕구와 개인의 욕구 간에 균형을 지키려는 유형이다. 목표가 중요하지만, 잠재적인 분열을 가져올 만큼 가치를 가진 것은 아닐 때, 복잡한 문제에 대한 잠정적인 해결을 모색할 때, 시간을 다투는 행동을 신속히 해야 할 때 알맞다. 초점은 중용, 타협을 위한 거래, 양자를 만족시키거나 양자 수용 가능한 해결방안 모색을 위한 협상에 있다.

경쟁형(competitive style)은 독단적, 비협력적이며, 승패의 상황을 만드는 유형이다. 빠르고 결단력 있는 행동이 필수적일 때, 핵심 쟁점이 인기 없는 행동을 요구할 때, 쟁점이 조직의 복지를 위하여 중요할 때 적용된다.

순응형(accommodating style)은 비독단적이고 협력적인 유형이다. 쟁점이 다른 사람에게 더 중요할 때, 더 중요한 일을 위해 선의를 구축하고자 할 때, 패배가 불가피하여 손실을 최소화하고자 할 때, 조화와 안정이 특히 중요할 때 사용되는 유형이다.

협동형(collaborating style)은 독단적이고 협력적이다. 이것은 문제해결적 접근이다. 이 유형은 타협이 만족스럽지 않을 때, 목적이 학습에 있을 때, 개인들로부터 나온 통찰을 상이한 시각과 통합하고자 할 때, 합의와 헌신이 중요할 때 적용이 된다. 모든 사람들이 상생하는 통합적 해결책을 찾기 위한 협동적 노력이 있게 된다 (Hoy & Miskel, 2005, pp. 232-234).

## 2. 직무만족

직무만족은 개인과 직무 간의 적합성의 정도 (Argyris, 1999, p. 350), 또는 사람들이 자기들의 직무를 좋아하는 정도이다 (Spector, 1997). 직무

만족은 직무에 대한 정서적 감정적 반응이며 이는 종업원들이 그들의 실제 결과를, 바라던, 기대하던, 그럴만한 결과들과 비교하는 것으로부터 온다 (Cranny, Smith and Stone, 1992, Hoy & Miskel, 2001, p. 304에서 재인용). Razik과 Swanson(2001)에 의하면, 직무만족은 일로부터 얻기를 바라는 만족으로서 조직속의 개별 근로자가 특정 시간에 가지는 다양한 태도의 결과이며, 즉각적으로 분명해야 하는 것은 아니나 그 근로자에게는 확실히 예견된다. 그리고 한 조직의 근로자들의 총체적 만족의 결과가 사기(morale)이며, 이는 생산성과 관련이 있고 높은 사기를 유지하는 것은 중요한 조직의 목표이다 (p. 175).

Seyfarth(2002)에 의하면, 한 개인이 그의 일과 관련하여 경험하는 직무만족의 수준은 그의 적응성(adaptability) 및 기대(expectations)와 관련한 세가지 속성(attributes), 즉 경력쾌활성(career resilience), 경력통찰력(career insight), 경력정체성(career identity)에 달려 있다. 경력 쾌활성이란 새로운 상황에, 그것이 낙담스럽거나 구속적이라 하더라도, 적응하는 능력이다. 보다 쾌활성이 높은 사람은 성취욕구가 높고 기꺼이 위험을 감수하며, 상황에 따라서 혼자서나 여러 사람이 협동하여 일 할 수 있다. 경력 통찰력이란 자기가 선택한 경력에 대해서 현실적이어서 무엇이 실현 가능한가에 대해서 과대평가도 과소평가도 하지 않는다. 경력정체성이란 일에 의해서 자기 자신을 정의하는 정도를 말한다. 강력한 경력정체성을 가진 사람은 직무와 직업에 보다 열중하면 인정(認定)과 지도적 역할을 위한 기회에 높은 가치를 둔다(p. 95).

직무만족은 업무 동기유발의 대단히 중요한 요인이다 (Hersey, Blanchard & Jonson 1996, p. 169). 만족하는 근로자는 적극적으로 행동하며 생산적이고, 직무만족은 좋은 대우의 지표이며, 학교조직이 얼마나 잘 기능하고 있는지를 반영한다. 그래서 교사의 직무만족 수준에 있어서 학교간의 차이는 잠재적인 문제점들의 진단도구가 될 수

있다 (Hoy & Miskel, 2001, p. 303).

학교에서의 직무만족은 학생의 성취 등과 함께 학교효과성의 중요한 부분 중의 하나이다 (Hanson 2003, p. 63). Hoy 와 Miskel(2001)은 학업성취, 직무만족, 지각된 조직효과성을 학교 효과성에 대한 세 가지 준거(pp. 297-307)로 보던 종래의 입장에서 최근에는 아예 학업성취와 직무만족을 학교 효과성의 준거로 제시하고 있다 (2005, pp. 280-283). 이렇게 직무만족은 좋은 학교를 만들기 위한 중요한 요인이면서 동시에 좋은 학교의 한 측면이다.

교사들이 갖는 직무만족도에 관한 의의나 중요성은 학교 조직 내에서 교사는 학생들과 가장 가까이 있으며 배우고 가르치는 과정에 중추적인 위치를 차지하고 있기 때문에 그들이 느끼는 직무만족도는 학교 운영에 있어서의 효율성이나 유효성뿐만 아니라 학생들의 교육에도 크게 영향을 미치게 된다는 점에서 중요하다 (김범준, 2000, p. 12). 직무만족을 한 학교가 그것의 인적자원에 두는 중요성의 양으로 보는 Lunenberg와 Ornstein (2004)는 복지에 대한 느낌, 결근, 계획적 결근, 전직, 등을 직무만족의 척도라고 하였다. 즉 사기가 높을수록, 계획적 결근과 전직이 낮을수록 만족과 사기가 높다는 것이다 (p. 66). 대한교육연합회 (1982)는 인간관계, 담당직무, 근무환경, 보상체계, 전문성 신장, 행정 체제, 인정지위를 직무만족요인으로 들었다.

이러한 직무만족에 대하여 다양한 하위요인들이 제시되고 있으나 본 연구에서는 보수, 전문적 지위, 교사-학교장 관계, 행정, 자율성, 업무요구, 상호작용의 일곱 가지로 나누기로 한다.

### III. 연구 방법

#### 1. 연구 대상

본 연구를 위해 부산광역시의 초등학교, 중학교, 고등학교를 각 6개교씩, 각 학교당 30명의 교사를 대상으로 각 학교 급별로 180부씩,

총 540부의 질문지를 배부하였다. 다만 동질성을 고려하여 공립 및 일반계 학교를 대상으로 한정하였다. 이 중 총 424부가 회수되어 회수율은 78.52%였으며, 회수된 질문지 중 분석에 부적합한 15부를 제외하고 409부를 분석하였다.

#### 2. 조사 도구

본 연구에서는 대상자의 배경 변인 5개 문항, 갈등관리 유형 30문항, 직무만족도 20개 문항, 총 55개의 문항으로 구성된 구조화된 설문지를 사용하였다.

교사의 갈등관리 유형의 측정은 박원우(1998)가 Thomas와 Kilman(1974)의 갈등관리 유형을 우리나라의 문화와 생활에 맞도록 번역, 수정한 도구를 사용하였다. 이 도구는 30문항의 질문지와 집계표, 그리고 자가진단표로 구성되었다.

이 갈등관리 유형 측정 도구는 갈등을 처리하는 유형을 경쟁형(Competing), 협동형(Collaborating), 타협형(Compromising), 회피형(Avoiding), 순응형(Accommodating)으로 분류하며, 학교 조직에서 갈등상황시 나타날 수 있는 반응을 두 개의 a, b로 짝지워진 진술문으로 나타내었다. 자신이 선택한 문항들은 집계표와 자가진단표를 통하여 5가지 유형 중 하나로 나누어지게 되었다.

직무만족 측정도구는 Stamps(1978)에 의해 개발된 건강요원의 직무만족을 측정한 도구를 재구성한 도구로서 김윤정(2000)이 사용한 것이다. 7개 하위영역의 총 20문항을 사용하였다. 신뢰도 검정 결과 Cronbach's  $\alpha=.787$ 로 김윤정의 연구에서의 .691보다 조금 높게 나타났다.

#### 3. 자료 분석

자료 통계 분석은 PC SPSS Win/12.0을 이용하여 전산 처리되었고, 분석은 실수와 백분율, 평균 평점과 표준편 및 X2 검정, One-way ANOVA를 사용하였다.

#### IV. 결과 및 해석

##### 1. 갈등관리 유형

교사들의 갈등관리 유형은 <표 1>과 같이 순응형 58.7%, 회피형 16.4%, 타협형 16.1%, 경쟁형 6.1%, 협동형 2.7% 순으로 나타났다. 적극적이며 긍정적인 갈등관리 유형으로 꼽히는 협동형이 가장 적고, 경쟁형도 두 번째로 적어서 두 유형을 합쳐도 10%에도 미치지 않는다. 반면에 학교 조직에서 타인의 관심과 만족을 우선시 하는 순응형의 교사가 가장 많아서 과반수를 훨씬 넘고 회피형과 합치면 75.1%에 이른다.

이로 미루어 보면 학교 현장에서 교사간의 갈등이 크게 문제되는 일은 거의 없을 것으로 보여 일견 긍정적이다. 그러나 이러한 현실은 앞에서 Glickman 외(2004)가 지적한 바와 같이 과소한 갈등으로 인한 정보와 아이디어의 생성 부족으로 그 집단의 의사결정 능력을 제한하게 될 수도 있을 것이다. 그리고 이러한 현상이 학교조직의 변화 속도가 느리다는 세평의 원인일 수도 있을 것이다.

<표 1> 갈등관리 유형

배경 구분	N	갈등관리유형					X <sup>2</sup>	p
		경쟁	협동	타협	회피	순응		
전 체	409	25	11	66	67	240		
%	100	6.1	2.7	16.1	16.4	58.7		
초등	172	4	5	21	28	114		
%	100	2.3	2.9	12.2	16.3	66.3		
학교 중학	99	7	5	23	10	54	23.824** 0.002	
급 %	100	7.1	5.1	23.2	10.1	54.5		
고등	138	14	1	22	29	72		
%	100	10.1	0.7	15.9	21.1	52.2		

\*\*p<.01

그리고 배경변인 중에서 결혼, 종교, 직위, 경력에서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았고, 학교급에서만 갈등관리 유형에 유의한 차이를 보

였다(p<.01). 순응형은 중고등학교에서도 모두 절반이 넘었지만 초등학교에서는 삼분의 이에 달할 정도이다. 타협형과 협동형은 중학교, 회피형과 경쟁형은 고등학교에 상대적으로 더 많았다. 그리고 초등학교와 고등학교에서 순응형 다음으로 회피형이 많았으나 중학교에서는 타협형이 두 번째로 많아서 회피형의 두배가 넘었다. 이러한 결과는 초등학교의 교사들이 중등학교 교사들에 비해서 좀 더 동조지향적일 것이라거나 고등학교 교사들이 좀 더 역동적일 것이라는 판단을 할 수 있게 하는 근거가 될 것이다.

##### 2. 직무만족

교사들의 직무만족 수준은 2.81로서 중립 이상을 나타냈다<표 2>. 하위영역 별로는 자율성에서 3.33으로 가장 높은 직무만족을 보였으며 전문적 지위는 3.13, 상호작용에서 3.07의 직무만족을 나타내었다. 교사들은 자신의 업무에 대해 중요한 결정을 할 자유를 가지고 있으며 교직 자체에 대해 만족감을 느끼고, 교사로서의 직무수행이 중요하다고 느끼며, 대체로 조화로운 관계를 영위하고 있는 것으로 보인다.

<표 2> 직무만족

구 분	M	SD
보수	2.30	0.52
전문적 지위	3.13	0.56
교사-학교장 관계	2.42	0.70
행정	2.62	0.44
자율성	3.33	0.44
업무요구	2.57	0.40
상호작용	3.07	0.48
직무만족도	2.81	0.29

※ 최고점: 4, 최저점: 1, 중립: 2.5

그리고 행정 2.62, 업무요구 2.57은 평균 직무만족도인 2.81에 못 미치며, 교사-학교장 관계는 2.42, 보수 2.30은 중립(2.5)에도 미치지 못했다. 보수에 대한 만족이 가장 낮은 것도 유의할 만하지

만, 교사-학교장 관계에 대한 만족수준이 중립을 밑도는 것에 대해서는 학교장 쪽의 인식 전환과 의사소통 능력을 포함하는 리더십 개발 등의 문제를 생각해 볼 필요가 있을 것이다.

배경 변인 별 직무만족을 분석한 것이 아래 <표 3>이다.

<표 3> 배경 변인과 직무만족도

특성	구분	N	M	SD	F	p	Scheffe
결혼	미혼	118	2.79	0.28	0.816	0.367	
	기혼	291	2.82	0.29			
종교	유	177	2.86	0.28	9.019**	0.003	
	무	232	2.77	0.29			
직위	부장교사	74	2.91	0.28	11.484**	0.001	
	일반교사	335	2.79	0.29			
학교급	초등학교	172	2.84	0.27	10.815**	0.00	초*고 중*고
	중학교	99	2.87	0.30			
	고등학교	138	2.72	0.28			
경력	5년 미만	88	2.81	0.26	1.232	0.298	
	5년 이상 ~15년 미만	120	2.78	0.29			
	15년 이상 ~25년 미만	150	2.80	0.30			
	25년 이상	51	2.87	0.30			

\*\*p<.01

결혼 여부와 경력은 직무만족에 영향을 미치지 않았고, 종교, 직위, 학교 급에 따라서 직무만족에 의미 있는 차이를 나타냈다 (p<.01). 즉 종교를 가지고 있거나 직위가 높을수록 직무만족도가 크며, 학교 급에 따라서는 중학교와 초등학교 교사가 고등학교 교사보다 직무만족이 높은 것으로 나타났다.

### 3. 갈등관리 유형에 따른 직무만족의 차이

<표 4>에서 보듯이 교사들의 갈등관리 유형에 따라 직무만족에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다 (p<.05). 사후검정을 실시한 결과 경쟁형은 나머지 네가지 유형에 비해서 만족이 낮게 나타났다. 경쟁형은 독단적, 비협

력적이며, 승패의 상황을 만들게 되는 그 속성 상 높은 만족도로 연결되기 어려운 측면이 있을 것이다.

<표 4> 갈등관리 유형과 직무만족도

갈등관리 유형	직무만족					
	N	M	SD	F	p	Scheffe
경쟁형	25	52.80	6.16	2.921*	0.021	경쟁 *협동 경쟁 *타협 경쟁 *회피 경쟁 *순응
협동형	11	58.55	6.20			
타협형	66	56.62	5.63			
회피형	67	55.76	5.67			
순응형	240	56.38	5.68			
계	409	56.16	5.77			

\*\*p<.05

직무만족의 하위 영역 중에서는 '상호작용'에서 만 갈등관리 유형 간에 통계적으로 유의한 차이를 보였고, 보수, 전문적 지위, 교사-학교장 관계, 행정, 자율성, 업무요구 등에서는 유의한 차이가 나타나지 않았다 <표 5>.

<표 5> 갈등관리유형에 따른 직무만족 하위 영역에서의 차이 N=409

직무만족	갈등관리 유형	N	M	SD	F	p	Scheffe
		경쟁형	25	2.81	0.69	4.340**	0.002
상호	11	3.36	0.55				
타협형	66	3.11	0.40				
회피형	67	2.95	0.49				
작용	순응형	240	3.10	0.46			

\*\*p<.01

즉 주변 교사들과의 상호관계와 관련하여 경쟁형 보다 협동형이 만족이 높았다 (p<.01). 이는 교사들 서로간의 관계가 갈등을 관리하는데 있어서

유의한 영향을 미치기도 하고 협동적 갈등해결 과정의 통합적 접근 방법이 상호관계와 관련하여 직무만족을 높이기도 할 것이다.

## V. 결론

첫째, 교사들의 갈등관리 유형은 순응형, 회피형, 타협형, 경쟁형, 협동형 순으로 나타났다. 적극적이며 긍정적인 갈등관리 유형인 협동형이 가장 적고 경쟁형도 두 번째로 적어서 두 유형을 합쳐도 10%에도 미치지 않는다. 반면에 학교 조직에서 타인의 관심과 만족을 우선시 하는 순응형의 교사가 가장 많아서 과반수를 훨씬 넘고 회피형과 합치면 75.1%에 이른다.

이로 미루어 보면 학교 현장에서 교사간의 갈등이 크게 문제되는 일은 거의 없을 것으로 보여 일견 긍정적이다. 그렇지만 Glickman 외(2004)가 지적한 바와 같이 과소한 갈등으로 인한 정보와 아이디어의 생성 부족으로 그 집단의 의사결정 능력을 제한하게 될 수도 있을 것이다. 그래서 학교조직의 변화 속도가 느리다는 세평의 원인일 수도 있을 것이다.

그리고 배경변인 중에서는 학교급에서만 갈등관리 유형에 유의한 차이를 보였다. 순응형은 중·고등학교에서도 모두 절반이 넘었지만 초등학교에서는 삼분의 이에 달할 정도이다. 타협형과 협동형은 중학교, 회피형과 경쟁형은 고등학교에 상대적으로 더 많았다. 그리고 초등학교와 고등학교에서 순응형 다음으로 회피형이 많았으나 중학교에서는 타협형이 두 번째로 많아서 회피형의 두 배가 넘었다. 이러한 결과는 초등학교의 교사들이 중등학교 교사들에 비해서 좀 더 동조지향적일 것이라거나 고등학교 교사들이 좀 더 역동적일 것이라는 판단을 할 수 있게 하는 근거가 될 것이다.

둘째, 교사들의 직무만족 수준은 중립 이상을 나타냈다. 하위영역 별로는 자율성에서 가장 높은 직무만족을 보였으며 전문적 지위, 상호작용 순으

로 직무만족을 나타내었다. 교사들은 자신의 업무에 대해 중요한 결정을 할 자유를 가지고 있으며 교직 자체에 대해 만족감을 느끼고, 교사로서의 직무수행이 중요하다고 느끼며, 대체로 조화로운 관계를 영위하고 있는 것으로 보인다.

그리고 행정, 업무요구는 평균 직무만족 수준에 못 미치며, 교사-학교장 관계, 보수는 중립(neutral)에도 미치지 못했다. 보수에 대한 만족이 가장 낮은 것도 유의할 만하지만, 교사-학교장 관계에 대한 만족수준이 중립을 밑도는 것에 대해서는 학교장 쪽의 인식 전환과 의사소통 능력을 포함하는 리더십 개발 등의 문제를 생각해 볼 필요가 있을 것이다.

배경 변인별로는 결혼 여부와 경력은 직무만족에 영향을 미치지 않았고, 종교, 직위, 학교 급에 따라서 직무만족에 의미 있는 차이를 나타냈다. 즉 종교를 가지고 있거나 직위가 높을수록 직무만족도가 크며, 학교 급에 따라서는 중학교와 초등학교 교사가 고등학교 교사보다 직무만족이 높은 것으로 나타났다.

셋째, 교사들의 갈등관리 유형에 따라 직무만족에 있어서 유의한 차이를 보였는데, 경쟁형은 나머지 네가지 유형에 비해서 만족이 낮게 나타났다. 경쟁형은 독단적, 비협력적이며, 승패의 상황을 만들게 되는 그 속성 상 높은 만족도로 연결되기 어려운 측면이 있을 것이다.

직무만족의 하위 영역 중에서는 '상호작용'에서만 갈등관리 유형 간에 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉 주변 교사들과의 상호관계와 관련하여 경쟁형 보다 협동형이 만족이 높았다. 이는 교사들 서로간의 관계가 갈등을 관리하는데 있어서 유의한 영향을 미치기도 하고 협동적 갈등해결 과정의 통합적 접근 방법이 상호관계와 관련하여 직무만족을 높이기도 할 것이다.

이렇게 볼 때 교사들의 갈등관리에 있어서 이제 보다 역동적인 조직 운영을 위해서 오히려 좀 더 적극적인 갈등관리 전략이 생활 속에서 확산되도록 배려할 필요가 있을 것이다. 특히 초등학



교에서의 순응적 유형 일변도의 경향에 대해서는 좀 더 신중히 고려하여 좋은 의사결정 과정의 확립을 통한 학교장 리더십의 활성화 차원에서 교사들의 갈등 관리 전략의 전향적 변화를 생각해 보는 것도 좋을 것이다. 이는 오히려 교사-교장관계의 개선 등을 통해서 직무만족의 향상에 순기능적인 역할도 할 것이다. 그리고 입시에 대한 압박감으로 덮혀 있는 고등학교에서의 교사 직무만족 저하는 보다 더 큰 틀에서 고려될 수 있을 것이다.

다만 5개 갈등관리유형 간에 집단별 사례수의 차이가 매우 커서 협동형의 경우에는 총 11사례에 불과하고, 더구나 학교 급별로도 다시 차이를 나타내는 만큼 결과적으로 유형간 차이 검증에 제한점이 될 수 있다. 후속 연구에서는 이를 고려하여 표집하는 것도 필요할 것이다.

## 참고 문헌

김범준, 교사들의 직무만족도 관련변수에 대한 Meta 분석, 박사학위 논문, 연세대학교, 2000.

김윤정, 임상 간호사의 의사에 대한 대인 갈등관리 유형과 직무만족에 관한 연구, 석사학위논문, 중앙대학교, 2000.

나길운. 교사의 성격유형과 직무만족도에 관한 연구. 석사학위논문, 숙명여자대학교. 1992.

대한교육연합회, 교원의 직무만족도에 관한 분석적 연구, 1982. 나길운, 교사의 성격 유형과 직무만족도에 관한 연구. p. 39, 1992에서 재인용.

박원우, 임파워먼트 실천 매뉴얼, 서울: 시그마 컨설팅 그룹, 1998.

Argyris, Chris, On organizational learning (2nd ed.). MA: Blackwell Publishers, 1999.

Barge, J. K., Leadership: Communication skills for organizations and groups. NY:

St. Martins's Press, 1994. Quoted in Green, Reginald Leon., Practicing the art of leadership: A problem-based approach to implementing the ISLLC standards. NJ: Prentice-Hall. p.171, 2001.

Barker, Jeffrey; Tjosvold, Dean & Anderson, Robert, "Conflict approached of effective and ineffective project managers: A field study in a matrix organization," Journal of Management Studies (March), pp.167~178, 1988. Quoted in Snowden, Petra E. & Gorton, Richard A., School Leadership and administration: Important concepts, case studies, & simulations (6th ed.). NY: McGraw-hill. pp.95~96, 2002.

Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F., Job satisfaction. NY: Lexington, 1992. Quoted from Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, Educational Administration: Theory, Research, and Practice (6th ed.), NY: McGraw-Hi, p.304. 2001.

Dana, Daniel, Conflict resolution: Meditation tools for everyday worklife. NY: McGraw-Hill, 2001.

Daresh, John C., What it means to be a principal: Your guide to leadership. CA: Corwin Press, 2002.

Glickman, Carl D., Gordon, Stephen P., & Ross-Gordon, Jovita M., Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach (6th Ed.). MA: Pearson, 2004.

Green, Reginald Leon, Practicing the art of leadership: A problem-based approach to implementing the ISLLC standards. NJ: Prentice-Hall, 2001.

Hanson, E. Mark, Educational administration and organizational behavior, 5th ed. NY: Pearson, 2003.

- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. & Jonson, Dewey E.. Management of organizational behavior: Utilizing human Resources (7th ed.), NJ: Prentice-Hall, 1996.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G., Educational Administration: Theory, Research, and Practice (7th ed.). NY: McGraw-Hill, 2005.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G., Educational Administration: Theory, Research, and Practice (6th ed.). NY: McGraw-Hill, 2001.
- Lindelow, John & Scott, James, "Managing conflict," in School Leadership: Handbook for excellence (Eugene, OR: Clearinghouse on Educational Management,), an ERIC report, Ed. 309-519, pp.339~355, 1989. Quoted in Snowden, Petra E. & Gorton, Richard, A. School Leadership and administration: Important concepts, case studies, & simulations (6th ed.). NY: McGraw-hill. pp.95~96, 2002.
- Lovely, Suzette, Staffing the principalship: Finding, coaching, and mentoring school leaders. VA: ASCD, 2004.
- Lunenberg, Fred C. & Ornstein, Allan C., Educational administration: Concepts and practices, Fourth Edition. CA:Wadsworth/ Thomson Learning, 2004.
- Owens, Robert G., Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform (8th ed.). NY: Pearson Education, 2004.
- Pondy, Louse R., Organizational conflict: Concepts and models, Administrative Science Quarterly 12(September), pp.296~320, 1967. Quoted in Owens, Robert G., Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform (8th ed.). NY: Pearson Education. pp. 331~332, 2004.
- Putnam, L. L. & Poole, M. S., Conflict and negotiation. In F. m. Jablin, L. L. Putnam, K. Robert, & I. W. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication (pp. 540~599). Beverly Hills, CA: Sage, 1987. Quoted in Green, Reginald Leon, Practicing the art of leadership: A problem-based approach to implementing the ISLLC standards. NJ: Prentice-Hall. p. 170, 2001.
- Razik, Taher A. & Swanson, Austin D., Fundamental concept of educational leadership (2nd ed.), NJ: Prentice-Hall, 2001.
- Seyfarth, John T., Human resources management for effective schools (3rd ed.), MS: Allyn and Bacon, 2002.
- Snowden, Petra E. & Gorton, Richard A., School Leadership and administration: Important concepts, case studies, & simulations (6th ed.). NY: McGraw-hill, 2002.
- Spector, P. E., Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequence, CA: Sage, 1997. Quoted from Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, Educational Administration: Theory, Research, and Practice, (6th ed.) NY: McGraw-Hill. p. 304, 2001.
- Stamps, P. L.; Piedmont, E. B.; Slavitt, D. B. & Haase, A. M., Measurement of Work Satisfaction Among Health Profession, Medical Care, 14, 1978.
- Thomas, Kenneth, Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, pp.889~936. Chicago: RandMcNally, 1976. Quoted from Owens, Robert G., Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform

(8th ed.). NY: Pearson Education, 2004. p. 340: Quoted from Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, Educational Administration: Theory, Research, and Practice, (7th ed.) NY: McGraw-Hill, p.232, 2005.  
Weick, Karl E., Administering education in

loosely coupled schools. Phi Delta Kappan (June), pp.673~676, 1982.  
Weick, Karl E., Educational organization as loosely coupled systems, Administrative Science Quarterly, 21(Mar.), pp.1~19, 1976,