

교사가 인식하는 교사발달과 조직갈등이 학교조직효과성에 미치는 영향

최연재 · 이경화[†]
(동향초등학교 · 부경대학교)

The Influence of Teachers' Development and Organizational Conflicts on School Organizational Efficiency

Yeon-Jae CHOI · Kyeong-Hwa LEE[†]
(Donghang Elementary School · [†] Pukyong National University)

Abstract

The purposes of this study are to analysis correlations of teachers' developments, organizational conflicts, and school organizational efficiency, and to test the influences of teachers' developments and organizational conflicts on school organizational efficiency. The data were collected from 240 elementary school teachers in Busan. Pearson's correlation analysis among sub-factors and stepwised multiple regression analysis were applied. The research findings are as follows: First, most of the sub-factors of teachers' developments, organizational conflict, and organizational efficiency had statistically significant correlations, showing positive correlation between sub-factors of teachers' developments and organizational efficiency and negative correlation between sub-factors of organizational conflicts and organizational efficiency. Second, through stepwised multiple regression analysis at the significance level of 5%, 'conflicts against administrator' was the most significant predictor with 31.4% explanation of the variance of organizational efficiency. These results suggest the necessity of training to promote teachers' developments and administrators' leadership.

Key Words : Teacher's development, Organizational conflicts, Organizational efficiency

I. 서론

1980년대 이후의 미국 교육의 개혁은 학교 재구조화에 초점을 두고 학교교육의 구성요소를 재배열하고 책임을 분배함으로써 학교교육의 효과를 높이는 방향으로 진행되어 왔다. 우리나라에서도 1990년대 이후 수요자 중심의 교육, 교원의 정년 단축, 교원평가제 등과 같은 교육정책들이

제시되고, 학교단위 책임경영제를 통해 학교경영의 자율성과 책무성을 강조하는 등 학교교육의 경제성에 대한 관심이 증가되고 있다. 이러한 교육정책의 변화는 궁극적으로 학교라는 조직의 효과성을 최대화하려는 국가 차원의 노력이라고 풀이될 수 있다. 그러나 이러한 교육정책의 변화와 관심이 교육의 중요한 주체인 학교의 관리자와 교사에게 적극적으로 수용되지 않는다면 그 실효

[†] Corresponding author : 051-629-5496, khlee@pknu.ac.kr

를 기대하기는 어렵다.

학교는 목표의 다양성, 성과의 장기성, 봉사조직으로서의 특성과 같은 성격을 함께 지니고 있는 복잡한 제도적 조직사회이다. 이러한 성격을 지닌 학교의 조직효과성은 여러 연구자들에 의해 그 개념이 다양하게 정의되어 왔는데(김경이, 1996; 백승관, 2003; Hoy & Miskel, 1996), 교사에게 초점을 두어 교직원들이 만족스러운 상태에서 목표 달성을 위해 노력하고 조직이 외부 환경 변화에 적응해 가면서 교육적 성과를 확보하는 것이라고 종합해 볼 수 있다. 학교의 조직효과성의 중요한 요소로서 학교의 구성원을 보는 관점이 지배적이며, 조직의 구성원인 교사가 인식하는 직무만족과 조직에 대한 적응성 및 조직의 생산성이 조직효과성을 측정하는 요인으로 더욱 강조되고 있다(김창걸, 1995; 신재흠, 2002).

1980년 이후 발표된 학교조직 효과성 관련 석·박사학위논문들을 분석한 오승희와 박세훈(2007)의 연구에서 보면, 학교조직 효과성의 독립변인으로 지도성, 특히 교장의 지도성이 가장 높은 빈도를 차지하고 있으며 그 다음으로 학교의 환경에 관한 연구가 많은 것으로 경향이 나타나고 있다. 조직구성원으로서의 교사가 인식하는 학교조직효과성을 강조하는 관점을 고려해 본다면, 학교환경과 같은 변인 외에도 교사 개인의 내적, 심리적인 변인과 조직구성원들 간의 상호작용적 변인 등과 학교조직효과성 간의 관계를 고찰할 필요가 있다. 특히 교사로서의 발달에 대해 교사 자신이 어떻게 인식하고 있는지(교사발달)와 같은 개인 내적 인식, 그리고 학교구성원들 간의 갈등에 대해 교사가 어떻게 인식하는지(조직갈등)와 같은 조직에 대한 인식과 같은 변인은 학교조직효과성을 이해하는데 중요한 요소라 할 수 있다.

‘교사발달’이란 교직생활 전 기간 동안 교직과 관련된 제반 영역에서의 가치관, 신념, 태도, 지식, 기술에 있어 보이는 변화·발달을 어떻게 인식하고 있는지를 의미하는 것으로, ‘교사의 사회화’, ‘교직사회화’(이윤식, 박안수, 2000) 등의 용어로

불리기도 한다. 양정희(2005)는 교사발달을 측정하기 위하여 교직발달, 전문발달, 조직발달의 세 영역으로 구인을 추출한 바 있는데, 교직발달 영역은 교직에 대한 사명감, 교육과정 편성·운영능력, 아동생활지도, 교수매체 활용, 학부모 및 지역사회와의 관계유지 능력, 교원의 복무 및 교육법규에 대한 이해에 대한 것이고, 전문발달 영역은 수업내용 및 학습 집단 조직능력, 수업전개능력, 특별활동지도 능력, 특수아에 대한 이해 및 지도 능력으로 구성하였다. 그리고 조직발달 영역은 학급경영, 학년경영, 교직원간의 관계유지, 담당업무 처리 및 운영 능력으로 구성하였다.

이러한 교사발달에 대한 인식이 교수효과성(유수정, 2005), 교사로서의 효능감(이수원, 2007) 등과 관계가 있음을 밝힌 연구들은 보고된 바 있으나, 교사 자신의 역량에 대한 인식이 조직효과성의 유의미한 요인임(최연인, 2006)을 보고한 연구이 외에 교사발달에 대한 인식과 학교조직효과성에 대한 인식의 관계를 직접적으로 분석한 연구는 찾아보기 힘들다. 즉 학교조직효과성에 대한 인식에 대해 교사 자신의 발달에 대한 인식이 어떠한 관계를 지니고 있으며 또한 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요한 상황이라 할 수 있다.

한편, 조직의 구성원들 간의 상호작용 과정에서 나타나는 불균형적이고 대립적인 심리상태나 행동, 즉 조직갈등은 일치하지 않는 목표, 목적, 관점을 가진 사람들, 그리고 상대방이 그러한 목적들을 실현하는 것을 방해할 것으로 여기는 상호의존적인 사람들의 상호작용에서 기인한다(Putnam & Poole, 1987). 개인과 집단들의 상호의존적인 본성 때문에 조직 속에서의 갈등은 불가피하고 일상적인 것으로(Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2004), 복잡한 제도적 성격을 지닌 학교조직 또한 예외가 아니다.

학교조직 내의 갈등을 일으키는 데는 다양한 요인들이 작용하는데, Gerhardt(1970)는 갈등측정 설문지(The Conflict Assesment Questionnaire)에

서 갈등의 8가지의 하위요인을 제시한 바 있다. 물리적 근무조건으로써 조직목적 달성에 필요한 물리적인 직무조건의 한도, 물질적 유인으로 교사 개인을 위해 부여되는 물질적 기회, 인격적 및 비물질적 기회로써 교사의 인격적 대우 및 정신적 압박에 대한 정도, 우선권 및 기준으로 학교에서 하는 업무 중 우선권과 기준 설정의 준거, 공동의사결정으로 교사에게 부여된 의사결정의 정도, 학생과의 관계, 교사와 관리자와의 관계, 직원과의 관계를 학교내 조직갈등을 측정하는 요인으로 포함시켰다.

이러한 교사가 인식하는 학교조직내 갈등은 학교조직효과성에 대한 인식과 부적인 관계가 있음이 여러 연구들(신현주, 2008; 윤석희, 1991; 윤영준, 2006; 이송옥, 1998; 이정로, 2007)을 통해 밝혀진 바 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 학교조직의 효과성이 주목받고 있는 우리나라의 현 교육상황을 고려해 볼 때, 교육의 주체이자 학교조직의 구성원인 교사들이 자신의 발달과 조직의 심리적 상태에 대하여 어떻게 인식하고 있는지를 확인하여, 학교조직효과성과 이들 간에 어떠한 관계가 있는지 검토할 필요가 있다. 학교조직의 효과성이나 교사의 발달, 조직내 갈등에 대해 고찰한 선행 연구들에서는 주로 각각에 영향을 주는 변인이나 부분적인 관계성을 다룸으로써 전체적인 관계성 및 변인들 간의 영향력을 검증하는 데는 제한이 있었다.

따라서 본 연구에서는 초등학교 교사들을 대상으로 교육정책의 측면에서 강조되고 있는 개념인 학교조직효과성과 자신에 대한 인식으로서의 교사발달 변인 및 집단에 대한 심리적 인식으로서의 조직갈등 변인들 간의 상관관계를 밝히고, 나아가 회귀분석을 통해 학교조직효과성에 미치는 이들 변인들의 상대적 영향력을 분석하고자 한다. 이를 통해 학교조직효과성을 증진시키기 위한 교육실천적 시사점을 얻고자 하는데 본 연구의 궁극적 목적이 있다.

이러한 목적 하에 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 초등학교 교사가 인식하는 교사의 발달, 조직갈등, 학교조직효과성 간의 상관은 어떠한가?

둘째, 초등학교 교사가 인식하는 조직효과성에 대한 교사의 발달과 조직갈등 변인의 상대적 설명력은 어떠한가?

II. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구는 부산광역시 소재의 15개 초등학교를 임의 선정한 후, 해당 학교에 재직 중인 교사 240명에게 설문지를 배부·수집하였다. 수집된 자료 중 응답이 성실하지 않은 사례를 제외하여 최종 204부가 분석에 포함되었다. 연구대상 교사의 경력은 평균 13년 8개월이었으며, 연구대상의 배경변인별 현황은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상의 현황 (n=204)

변인	구분	n	%
성별	남	99	48.5
	여	105	51.5
연령	30세 이하	46	22.5
	31세-40세 이하	87	42.6
	41세-50세 이하	49	24.1
	50세 이상	22	10.8
	5년 이하	31	15.2
교육경력	5년 - 10년 이하	81	39.7
	11년 - 15년 이하	12	5.9
	16년 - 20년 이하	28	13.7
	20년 - 25년 이하	21	10.3
학력	26년 이상	31	15.2
	2년제 대졸	9	4.4
	4년제 대졸	107	52.5
학력	석사과정 및 석사	82	40.2
	박사과정 및 박사	5	2.5
	무응답	1	0.5
직위	일반	160	78.4

	부장	43	21.1
	무응답	1	0.5
담임	담임	168	82.4
	비담임	35	17.2
여부	무응답	1	0.5
	18학급 미만	25	12.3
학교	18- 36학급 미만	90	44.1
	36학급 이상	89	43.6

2. 측정도구

가. 교사발달

본 연구에서는 교사가 인식하는 교사발달을 측정하기 위해 김태련(2008)이 사용한 척도를 일부 수정·보완하여 실시하였다. 척도의 구성은 교직발달, 전문발달, 조직발달의 3개 하위요인의 총 14 문항으로 이루어져 있으며, Likert의 5단계 평정척도의 형태로 응답하도록 구성되어 있다.

측정문항 간의 내적 일치도는 .934로 나타났으며, 교사발달 측정도구의 문항구성과 신뢰도 계수는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 교사발달 측정도구의 문항구성 및 신뢰도

요인 (문항수)	문항내용	Cronbach's <i>a</i>
교직 발달 (6)	· 교직에 대한 사명감	.829
	· 교육과정 편성·운영 능력	
	· 아동생활지도 및 상담 능력	
	· 컴퓨터 등 교수매체 활용 능력	
	· 학부모 및 지역사회와의 관계	
	· 교원의 복무 및 교육법규에 대한 이해	
전문 발달 (5)	· 교과내용 지식과 기술	.859
	· 수업내용 및 학습집단 조직 능력	
	· 수업 전개 능력	
	· 특별활동 지도 능력	
	· 특수아에 대한 이해 및 지도능력	
조직 발달 (3)	· 학급경영 능력	.764
	· 교직원간의 관계 유지 능력	
	· 업무처리 및 운영 능력	
전체(14)		.934

나. 조직갈등

본 연구에서는 교사가 인식하는 학교사회의 조직갈등을 측정하기 위하여 Gerhardt(1970)가 개발한 도구(Conflict Assessment Questionnaire)를 행동주체를 기준으로 재구성한 김지희(1998)의 척도를 사용하였다. 척도는 관리자와의 갈등, 동료교사와의 갈등, 학생과의 갈등, 행정직원과의 갈등의 4개 요인의 총 23개 문항으로 구성되어 있으며, Likert의 5단계 평정척도를 사용하여 응답하도록 되어 있다.

측정문항 간의 내적 일치도는 .934로 산출되어 신뢰도는 양호한 것으로 나타났다. 조직갈등 측정도구의 문항구성과 신뢰도 계수는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 조직갈등 측정도구의 문항구성 및 신뢰도

요인 (문항수)	문항내용	Cronbach's <i>a</i>
관리자와의 갈등(8)	· 비민주적 학교 경영	.888
	· 의사소통 부족	
	· 불공정한 인사처리	
	· 예산편성의 비공개	
동료교사와 의 갈등(7)	· 업무간의 갈등	.840
	· 의사소통 부족	
	· 비공식 조직 간의 갈등	
학생과의 갈등(5)	· 교사· 학습지도	.882
	· 가치관의 차이	
	· 인간관계	
행정직원과 의 갈등(3)	· 관료적 사무처리	.811
	· 자원공급의 부족	
	· 책임감의 부족	
전체(23)		.934

다. 학교조직효과성

본 연구에서는 교사가 인식하는 학교조직효과성을 측정하기 위하여 직무만족, 조직 적응성, 조직 생산성의 3개의 하위요인의 21개 문항을 구성한 신재흡(2002)의 질문지를 사용하였다.

직무만족이란 교사들이 과업을 수행해 가는 과정에서 내·외적 욕구가 충족되어 학교생활에 대한 긍정적인 감정 상태에 도달하여 직무에 대한

강한 열성, 애착 등과 같은 감성적 태도라 할 수 있다. 그리고 조직생산성은 조직 구성원의 효율성을 높이기 위하여 조직의 기능 및 제반 지원에 대하여 구성원의 인식 정도를 의미하는 것이다. 조직 적응성은 학교가 새로운 환경에 대하여 신속성 있게 대응하고, 학교 조직 구성원들 간의 조화적 관계를 유지함으로써 능률적 성과를 계속 확보해 나가는 정도를 의미한다.

측정문항에 대해서는 Likert의 5단계 평정척도로 응답하도록 하였으며, 측정 문항간의 내적 일치도는 .943으로 나타났다. 학교조직효과성 측정도구의 문항구성 및 신뢰도 계수는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 학교조직효과성 측정도구의 문항구성 및 신뢰도

요인 (문항수)	문항내용	Cronbach's <i>a</i>
직무 만족 (9)	· 학교업무에 대한 자부심 및 수행 · 학교에 대한 소속감 · 즐거운 출근 · 능력 발휘 · 업무 성취 보람 · 교사의 신임 · 자신의 발전정도	.909
조직 생산성 (8)	· 분위기 개선을 위한 노력 · 필요한 자료의 활용 · 위원회 제도의 활용 · 구성원에 대한 응분의 대우 · 시간 운영의 적절성 · 근무 평정의 적절한 반영	.870
조직 적응성 (4)	· 정부시책에 대한 호응 · 지역 사회와의 유대 강화 · 학교 교육방침에 대한 적응 · 지역사회 요구에 대한 인식	.815
전체(21)		.943

3. 자료 처리

수집된 자료는 SPSS 14.0 프로그램을 이용하여 측정변인의 기술통계치(평균 및 표준편차)를 산출하고, Pearson의 적률상관계수를 통한 측정변인 간의 상관관계 검증 실시하였다. 그리고 조직효과성에 대한 교사발달, 조직갈등과 같은

투입변인의 상대적 설명력을 분석하기 위하여 단계투입식 중다회귀분석을 실시하였다.

Ⅲ. 연구 결과

1. 교사가 인식하는 교사발달, 조직갈등, 조직효과성의 측정 분포

교사발달, 조직갈등, 학교조직효과성에 대한 측정점수의 전체적인 경향은 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 교사발달, 조직갈등, 학교조직효과성 측정치의 평균 및 표준편차

변인		M	SD
교사 발달	교직발달	3.75	.57
	전문발달	3.57	.60
	조직발달	2.83	.46
교사발달 전체		3.69	.56
조직 갈등	관리자와의 갈등	2.53	.69
	동료교사와의 갈등	2.25	.57
	학생과의 갈등	2.30	.73
	행정직원과의 갈등	2.62	.82
조직갈등 전체		2.41	.56
조직 효과 성	직무만족	3.77	.59
	조직생산성	3.59	.56
	조직적응성	3.56	.61
조직효과성 전체		3.66	.53

<표 5>에 의하면, 교사가 인식하는 교사발달의 전체 평균이 3.69(SD=.69)로 나타나 대체적으로 발달 수준을 보통 이상으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 하위요인별로는 '교직발달(3.75)', '전문발달(3.57)', '조직발달(2.83)'의 순으로 나타나, 학급경영 능력이나 교직원간의 관계 유지 능력, 업무처리 및 운영 능력을 측정한 조직발달에 대한 인식이 상대적으로 낮음을 알 수 있다.

교사가 인식하는 학교의 조직갈등은 전체 평균이 2.41(SD=.56)으로 대체로 갈등 수준을 보통 이하로 인식하고 있었으며, 하위요인 중에서는 '행정직원과의 갈등(2.62)'과 '관리자와의 갈등(2.53)'이 동료교사나 학생과 같은 주체에 비해

상대적으로 조금 더 높게 갈등을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 학교의 조직효과성에 대해서는 전체 평균이 3.66(SD=.53)으로 보통 이상으로 긍정적으로 인식하는 경향을 보였다. 학교생활에 대한 전반적인 만족을 나타내는 '직무만족(3.77)'이 조직생산성이나 조직적응성에 대한 인식에 비해 상대적으로 조금 더 높게 나타났다.

본 연구대상은 전반적으로 자신의 교사발달과 조직효과성에 대해 긍정적으로 인식하는 경향이 많았으며, 학교의 조직갈등은 낮게 인식하는 경향이 있음을 알 수 있다.

2. 교사발달, 조직갈등, 조직효과성의 상관관계

교사가 인식하는 교사발달, 조직갈등, 조직효과성 하위요인들 간의 상관관계를 파악하기 위하여 Pearson의 적률상관계수를 산출한 결과는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6>에 제시된 바와 같이, 교사의 발달, 조직갈등, 조직효과성의 하위요인들 간에는 '전문발달'과 '행정직원과의 갈등' 간의 관계를 제외하고 모두 $r = -.140$ 에서 $r = .514$ 의 범위에 걸쳐 5% 유의도 수준 이상에서 모두 유의미한 상관이 있는 것

으로 나타났다.

교사의 발달에 대한 인식과 조직효과성의 하위요인들 간에는 모두 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 특히 '교직발달($r = .514, p < .001$)'과 '조직발달($r = .455, p < .001$)'은 직무만족과 정적 상관이 다른 요인들에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 그러나 교사발달의 하위요인들과 조직갈등의 하위요인들 간에는 부적 관계가 있는 것으로 나타나, 교사발달을 높게 인식할수록 조직갈등에 대해서는 낮게 인식하고 있음을 알 수 있다. 특히 '교직발달($r = .269, p < .001$)'과 '전문발달($r = .269, p < .001$)', '조직발달($r = .277, p < .001$)'은 다른 갈등의 주체보다도 학생과의 갈등과 상대적으로 더 높은 상관을 가지고 있는 것으로 나타났다.

한편, 조직갈등의 하위요인들과 조직효과성의 하위요인들 간에도 부적 관계로 나타나 조직갈등을 낮게 인식할수록 조직효과성에 대한 인식은 긍정적임을 알 수 있다. 하위요인들 중에는 '관리자와의 갈등($r = -.626, p < .001$)'과 '동료교사와의 갈등($r = -.501, p < .001$)'이 조직생산성과의 관계에 있어 다른 요인들에 비해 상대적으로 더 높은 부적 관계를 가지고 있었다.

전반적으로 볼 때, 교사가 인식하는 조직효과성은 교사자신의 발달과는 정적 관계에 있으며

<표 6> 초등학교 교사의 경력, 교사발달, 조직갈등, 조직효과성 간의 상관관계

	교직발달	전문발달	조직발달	관리자 갈등	동료갈등	학생갈등	직원갈등	직무만족	조직 생산성
전문발달	.848***								
조직발달	.809***	.823***							
관리자갈등	-.237**	-.220**	-.230**						
동료갈등	-.245***	-.176*	-.200**	.741***					
학생갈등	-.269***	-.269***	-.277***	.486***	.466***				
직원갈등	-.185**	-.107	-.140*	.637***	.580***	.476***			
직무만족	.514***	.398***	.455***	-.483***	-.455***	-.381***	-.299***		
조직생산성	.334***	.296***	.303***	-.626***	-.501***	-.386***	-.391***	.732***	
조직적응성	.354***	.311***	.306***	-.477***	-.481***	-.315***	-.286***	.679***	.756***

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

조직갈등과는 부적 관계에 있음을 알 수 있다.

3. 조직효과성에 대한 교사발달, 조직갈등의 상대적 영향력

조직효과성(전체)에 대해 교사가 인식하는 자신의 교사발달과 조직갈등의 영향력을 검증하기 위하여, 조직효과성의 전체 측정치를 목적변인으로, 교사발달과 조직갈등의 하위요인의 측정치를 투입변인으로 설정하여 단계투입방식의 중다회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 7>과 같다.

<표 7>에 따르면, 조직효과성에 대해 5% 수준에서 유의미한 변인을 단계적으로 투입할 경우, '관리자와의 갈등', '교직 발달', '동료와의 갈등'이 순차적으로 투입된 모형이 산출되었다.

이들 변인들이 투입된 모형에서는 조직효과성에 대해 전체 44.3%의 설명력을 가지며, 그 중 '관리자와의 갈등'이 31.4%로 가장 많은 설명력이 많은 것으로 나타났으며, 여기에 '교직 발달'이 첨가됨으로서 설명력은 11.6% 증가되고, '동료와의 갈등'이 첨가됨으로서 1.3%의 설명력이 증가하여 전체 44.3%의 설명력을 가지게 됨을 알 수 있다. 즉, 교사발달 중에는 '교직발달'이 그리고 조직갈등 중에는 '관리자와의 갈등'과 '동료와의 갈등'이 조직효과성에 대해 영향을 미치는 유의미한 변인이라 할 수 있다

한편, 조직효과성의 하위요인별로 초등교사의

발달, 조직갈등이 미치는 상대적 영향력을 검증하기 위하여 단계투입방식의 중다회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 8>과 같다.

<표 8>와 같이, 조직효과성의 하위요인 중 '직무만족'에 대해 5% 유의도 수준에서 유의한 교사발달, 조직갈등의 하위요인들을 단계적으로 투입한 경우, '교직 발달', '관리자와의 갈등', '동료 갈등'이 순차적으로 투입된 모형이 산출되었다. 이러한 모형은 40.3%의 설명력을 가지며, '교직발달'이 '직무만족'에 대해 25.6%의 설명력으로 가장 많은 영향력을 가지는 변인임을 알 수 있다.

'조직생산성'의 경우에는 '관리자와의 갈등', '교직발달'이 순차적으로 투입된 모형이 산출되었으며, 전체 설명력은 40.6%로 나타났다. 특히 '관리자와의 갈등'이 '학교조직 생산성'에 대해 갖는 설명력은 36.9%로 나타나 영향력이 높은 변인임을 알 수 있다.

'조직적응성'에 대해서는 '동료와의 갈등', '교직 발달', '관리자와의 갈등'이 순차적으로 투입된 모형이 산출되었고, 전체 31.2%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. '동료와의 갈등'이 '조직적응성'에 대해 22.1%의 설명력을 가지는 것으로 나타나 조직적응성에 영향을 미치는 중요한 변인임을 알 수 있다.

이러한 결과를 종합해 보면, 조직효과성의 각 하위요인들에 대해 공통적으로 '관리자와의 갈등'과 '교직발달'이 유의미한 설명력을 지니고 있으

<표 7> 조직효과성에 대한 교사발달, 조직갈등의 단계적 중다회귀분석

모형	B	β	t	R	R ²	R ² 변화량	F
상수	4.752		37.693				
관리자 갈등	-.434	-.560	-9.097	.560	.314		82.757***
상수	3.426		13.845				
관리자 갈등	-.380	-.490	-8.533	.656	.430	.116	67.861***
교직 발달	.318	.348	6.055				
상수	3.582		13.944				
관리자 갈등	-.287	-.371	-4.540	.665	.443	.013	47.431***
교직 발달	.306	.335	5.851				
동료 갈등	-.154	-.168	-2.044				

*** p<.001

<표 8> 학교조직효과성 하위요인에 대한 교사발달, 조직갈등의 단계투입식 중다회귀분석

하위요인	모형	B	β	t	R	R ²	R ² 변화량	F
직무만족	(상수)	1.818		7.350	.506	.256	.130	62.739***
	교직발달	.518	.506	7.921				
	(상수)	2.906		10.156	.621	.386		
	교직발달	.443	.433	7.291				
	관리자 갈등	-.317	-.367	-6.174	.635	.403		
	(상수)	3.107		10.485				
교직발달	.428	.419	7.082					
조직생산성	관리자 갈등	-.198	-.229	-2.714	.607	.369	106.974***	
	동료갈등	-.198	-.193	-2.277				
	(상수)	4.846		38.085	.637	.406		
	관리자 갈등	-.499	.607	-10.343				
조직적응성	(상수)	4.045		15.126	.470	.221	51.929***	
	관리자 갈등	-.466	-.567	-9.711				
	교직발달	.191	.197	3.377	.534	.286		
	(상수)	4.664		28.899				
	동료갈등	-.498	-.470	-7.206	.559	.312		
	(상수)	3.503		10.758				
동료갈등	-.437	-.413	-6.429					
조직적응성	교직발달	.274	.260	4.053	.607	.369	106.974***	
	(상수)	3.674		11.240				
	동료갈등	-.255	-.241	-2.657	.637	.406		
	교직발달	.262	.250	3.942				
관리자 갈등	-.212	-.239	-2.642	.559	.312	27.370***		

*** p<.001

며, 하위요인들에 따라서는 상대적 영향력이 다르게 나타남을 알 수 있다.

IV. 논의 및 결론

학교조직의 효과성을 증진시키고자 하는 정부 차원의 정책과 학교구성원들 간의 갈등 심화, 교육의 민주화 및 자율화에 따른 다양한 이해 집단의 등장 등으로 인한 학교조직의 한계를 지적하는 목소리(허학도, 2006)가 병존하고 있는 것이 오늘날 우리 학교교육의 현실이다. 본 연구는 이

러한 점에 착안하여 학교교육의 주체인 교사 스스로가 지각하는 개인적 측면에서의 교사의 발달과 조직적 측면에서의 학교조직의 갈등요인이 학교조직효과성에 대해 어떠한 영향을 미치는지 초등학교 교사를 대상으로 검증해보고자 하였다. 본 연구결과에 비추어 논의할 사항 및 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 초등학교 교사가 지각하는 교사의 발달, 조직갈등, 학교조직효과성의 하위요인들 간의 상관관계를 분석한 결과, 교사의 발달에 대한 인식과 학교조직효과성 간에는 모두 유의미한 정적

상관이 그리고 학교조직내 갈등에 대한 인식과 학교조직효과성 간에는 유의미한 부적 상관이 나타났다. 특히, 교사발달 요인 중 '교직발달'과 '조직발달'이 학교조직효과성의 '직무만족'과 정적 상관의 정도가 상대적으로 높았고, 조직갈등의 하위요인들 중에는 '관리자와의 갈등'과 '동료교사와의 갈등'이 학교조직효과성의 '조직생산성'요인과 부적 상관이 상대적으로 높게 나타났다.

학교조직효과성의 직무만족 요인과 관련해서 나타난 결과는 교직에 대한 사명감을 비롯하여 교육과정 운영 및 학생생활지도, 교수능력, 학부모와의 관계, 학급경영능력 등의 교직 수행능력에 대한 교사의 긍정적 인식과 학교 및 학교업무에 대한 소속감 및 자부심은 정적 상관을 갖는다는 것을 확인시켜주는 것이라 하겠다. 또한 교사의 효능감(김경화, 2009; 박영신, 김의철, 박은실, 2009; 박영태, 이경남, 하수연, 2009)이나 교사의 역량(강지영, 2009; 염래균, 2009; 황심미, 2009)에 대한 긍정적인 인식이 직무만족과 정적 상관이 있음을 밝힌 최근 연구들과 그 맥락이 유사하다고 할 수 있다.

한편, 조직구성원으로서의 정당한 처우 및 의사소통의 기회, 근무시간 운영의 적절성과 같은 측면은 관리자나 동료교사들과의 갈등이 중요한 변인으로 관계를 맺고 있음이 확인되었다. 학교자의 비민주적 경영이나 불공정한 업무처리와 동료교사들 간의 업무에 대한 갈등이 심각하다는 인식과 조직생산성에 대해 부정적 인식의 정적 상관은 교사들의 조직내 인적 갈등과 학교조직효과성 간의 관계성을 밝힌 선행연구들(서수자, 1997; 신현주, 2008; 한희태, 2010)의 보고를 지지하는 결과라 할 수 있다.

둘째, 초등학교 교사가 지각하는 조직효과성에 대해 교사의 발달과 조직갈등의 하위요인들이 미치는 상대적 영향력을 검증한 결과, '관리자와의 갈등', '교직 발달', '동료와의 갈등'의 순으로 영향력이 유의미한 것으로 나타났다. 전체적으로 볼 때, 조직효과성에 대해서는 '관리자와의 갈등'

이 31.4%로 가장 많은 설명력이 지니고 있으며, 여기에 '교직 발달'과 '동료와의 갈등'이 첨가되어 전체 44.3%의 설명력을 가지게 됨을 알 수 있다. 조직효과성의 하위요인 중 '직무만족'에 대해서는 '교직 발달', '관리자와의 갈등', '동료갈등'이, '조직생산성'의 경우에는 '관리자와의 갈등', '교직발달'이, 그리고 '조직적응성'에 대해서는 '동료와의 갈등', '교직 발달', '관리자와의 갈등'이 유의미한 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 조직효과성의 전체 그리고 하위요인들에 대해 공통적으로는 '관리자와의 갈등'과 '교직발달'이 유의미한 설명력을 지니고 있음을 알 수 있었다.

학교의 조직효과성 전체에 대해 관리자와의 갈등이 다른 요인들에 비해 영향력이 가장 높게 나타나고, 조직효과성의 하위요인인 직무만족, 조직생산성, 조직적응성에도 관리자와의 갈등요인이 공통적으로 유의미한 영향력을 가진다는 결과에서 알 수 있듯이 학교장으로 대표되는 관리자의 중요성을 재차 확인할 수 있다. 이러한 결과는 학교장의 지도성(김남표, 2008; 박옥란, 2004; 박재형, 2007)이 학교조직효과성의 영향력 있는 변인임을 밝힌 연구들의 결과를 지지하며, 학교조직풍토에 가장 영향력이 큰 요인으로 학교장의 지도성을 강조한 입장(오재경, 2001; 이종분, 2009; 장래완, 1996)과 시사점이 유사하다.

조직 속에서 갈등은 피할 수 없는 것이며 때로 정당한 것이기도 하여서 조직 구성원들은 조직생활의 정상적인 부분의 하나로 갈등을 경험할 수 밖에 없으므로, 관건은 갈등의 존재 여부가 아니라 어떻게 관리되고 있는가에 있다(장한기, 조영주, 2006; Owens, 2004). 학교장의 갈등관리 전략과 학교조직효과성과의 관계에 관한 정해희(2003)의 연구에서 보듯이 학교장이 협력적 전략으로 갈등을 관리할 때 학교조직효과성이 제일 높게 나타났으며, 교사의 전문성이 요구되는 학교조직의 특성과 교사들의 가치관의 차이, 의사결정 방법, 직무의 명료성, 공정한 보상 체제 등을 고려하여 갈등을 협력적으로 관리해야 함을

강조한 바 있다. 이러한 결과를 통해 결론적으로는 조직갈등에 있어 교장의 지도성이 중요한 요소이며 조직의 문화를 형성하고 발전시키는 것이 지도자의 독특하고 필수적인 기능(Schein, 2004)임을 시사받을 수 있다.

최근 관리(management)와 차별화되는 관점에서 학교장의 리더십의 역할 및 특성(김철구, 2008; 신상명, 2002; 이경화, 정혜영, 2009; Gorton & Alston, 2008)과 민주화 및 자율화 추세에 따라 전통적인 관리·감독이나 지시위주의 일방적이고 타율적인 행정보다 구성원들의 합의와 자발적인 참여를 중시하는 학교행정으로의 변화(원효현, 오두경, 2005)가 강조되고 있다. 학교조직효과성을 제고하기 위해서는 학교장과 교사와의 관계에서 친밀, 온정, 관심, 인정, 칭찬, 협조 등을 나타내면서 교사들 상호간의 친목 증진을 유도할 수 있는 인간지향의 리더십 함양이 필요함을 확인할 수 있는 것이다. 즉 다양한 구성원의 의견 수렴 및 학교경영에의 반영, 학교교육방침, 학교발전의 비전 제시, 자율적, 합리적 학교 경영, 민주적, 참여적 리더십 발휘, 확고한 교육관, 투철한 신념, 구성원들 간의 인화단결, 화합, 유대관계 형성, 학교공동체 형성 주도, 교사교육활동 적극 지원, 구성원들 간의 신뢰 형성, 학교와 학부모간 의사소통, 유대강화, 구성원 의견, 갈등 조정자, 구성원 이해, 배려, 애정, 화목한 학교분위기 조성, 민주적 의사결정, 학교특성 개발노력, 실천, 전문성 개발 노력, 학교의 정신적 지주, 대표자, 학교교육여건 개선 등(허학도, 2006), 조직내 갈등을 효과적으로 관리할 수 있는 학교장의 역할을 재정립하는 노력이 요구된다.

이러한 학교장의 역할에 대한 제고와 더불어 후속적으로는 학교를 효율적 논리를 강조하는 관료적 조직으로서 파악하기 보다는 교육의 본질적, 전문적 특성에 비추어 공동체로서의 학교조직에 대한 재개념화 논의가 심층적으로 이루어져야 할 것이다.

한편, 본 연구에서는 교사들의 개인적 배경과

학교환경적 배경에 따른 인식의 차이는 분석하지 않은 바, 후속적으로는 이러한 배경 변인에 대한 고려와 함께 학교조직효과성의 하위요인별 제고방안에 대한 연구 또한 활성화되어야 할 것으로 판단된다.

참고 문헌

- 강지영(2009). 유치원 교사의 역량강화와 직무만족 및 조직몰입과의 관계, 한국교원대학교대학원 석사학위논문.
- 김경이(1996). 대학생이 인식하는 대학 조직문화와 조직효과성에 대한 연구, 이화여자대학교대학원 박사학위논문.
- 김경화(2009). 우리나라 고등학교 교사의 직무만족도에 영향을 미치는 변인에 관한 연구, 교육행정학연구, 27(2), 109~128.
- 김남표(2008). 초등학교장의 변혁적지도성과 학교조직 효과성의 관계, 국민대학교교육대학원 석사학위논문.
- 김지희(1998). 초등학교 조직의 관료화 수준과 조직갈등의 관계, 서강대학교교육대학원 석사학위논문.
- 김창걸(1995). 학교조직문화와 학교조직효과성과의 관계 연구, 중앙대학교대학원 박사학위논문.
- 김철구(2008). 학교장의 감성리더십과 교사의 감성지능 및 직무만족이 교사의 학교조직몰입에 미치는 영향, 인하대학교대학원 박사학위논문.
- 김태련(2008). 초등학교 교사의 교육경력에 따른 교사발달과 직무연수 요구 분석, 부산교육대학교교육대학원 석사학위논문.
- 박영신, 김의철, 박은실(2009). 사회적 지원과 교사효능감이 직무성취도 및 직무만족도에 미치는 영향: 초등 교사에 대한 단기 종단분석, 교육심리연구, 23(3), 491~520.
- 박영태, 이경남, 하수연(2009). 유아교사의 교사효능감과 직무만족도 및 창의적 인성의 관계, 미래유아교육학회지, 16(1), 275~298.
- 박옥란(2004). 학교장의 변혁적 지도성과 학교조직 효과성의 관계, 서강대학교교육대학원 석사학위논문.
- 박재형(2007). 중등학교장의 변혁적 지도성과 조직 효과성과의 관계, 제주대학교교육대학원 석사학위논문.

- 백승관(2003). 교사의 발달과정에 관한 탐색모형, *교육행정학연구*, 21(1), 29~50.
- 서수자(1997). 초등학교교사의 인간관계와 조직효과성과의 관계, *공주대학교교육대학원 석사학위논문*.
- 신상명(2002). 학교단위책임경영론, 서울: 교육과학사.
- 신재홍(2002). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 학교 조직 문화 및 학교조직효과성간의 관계 연구, *건국대학교대학원 박사학위논문*.
- 신현주(2008). 초등교사가 지각하는 조직 갈등과 학교 조직 효과성과의 관계, *부산교육대학교교육대학원 석사학위논문*.
- 양정희(2005). 교직 생애주기에 따른 초등교사의 현직연수 연구, *한국교원대학교대학원 석사학위논문*.
- 염래균(2009). 중등교사의 직무특성, 교사임파워먼트와 학교조직효과성과의 관계, *인하대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 오승희, 박세훈(2007). 학교조직 효과성의 연구경향 분석, *교육행정연구*, 25(2), 21~44.
- 오재경(2001). 초등학교장의 지도성 유형이 학교조직효과성에 미치는 영향. *영남대학교교육대학원 석사학위논문*.
- 원효현, 오두경(2005). 중학교 교사의 학교 의사결정 참여 수준 분석, *수산해양교육연구*, 17(3), 293~304.
- 윤석희(1991). 학교장의 갈등관리 전략이 학교조직 건강에 미치는 영향, *충남대학교교육대학원 석사학위논문*.
- 유수정(2005). 초등학교 교사의 발달 단계와 교수효과성과의 관계, *충남대학교교육대학원 석사학위논문*.
- 윤영준(2006). 교사가 지각한 학교 조직 구성원의 갈등지각도와 학교조직효과성과의 관계, *건국대학교교육대학원 석사학위논문*.
- 이경화, 정혜영(2009). 학교조직풍토와 교사의 직무스트레스의 관계, *수산해양교육연구*, 21(1), 121~133.
- 이송욱(1998). 교사의 의사결정 참여정도와 학교조직 효과성과의 관계, *충남대학교대학원 석사학위논문*.
- 이수원(2007). 교사발달단계, 교사임파워먼트 및 교사효능감 간의 관계 연구, *인하대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 이윤식, 박안수(2000). 교사발달을 저해하는 조직적, 개인적 요인에 관한 연구, *학교행정학연구*, 18(1), 97~126.
- 이정로(2007). 학교조직 갈등과 조직혁신성 및 조직효과성의 구조적 인과모형 분석, *교육행정학연구*, 25(3), 177~196.
- 이종분(2009). 초등학교장의 변혁적 지도성이 학교조직풍토에 미치는 영향, *한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 장한기, 조영주(2006). 교사들의 갈등관리 유형에 따른 직무만족의 차이. *수산해양교육연구*, 18(3), 379~389.
- 장래완(1996). 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무스트레스와의 관계, *공주대학교교육대학원 석사학위논문*.
- 정해희(2003). 학교장의 갈등관리 전략과 학교조직효과성과의 관계에 관한 연구, *공주교육대학교교육대학원 석사학위논문*.
- 최연인(2006). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 교사 집단의 임파워먼트 및 학교 조직효과성과의 관계, *한국교육논단*, 5(1), 1~24.
- 한희태(2010). 중등학교 교사가 지각하는 인간관계와 학교조직 효과성과의 관계, *공주대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 허학도(2006). 학교공동체 구성원의 역할 탐색을 위한 조사연구, *수산해양교육연구*, 18(3), 364~373.
- 황심미(2009). 교직원의 임파워먼트, 팔로워십이 학교조직효과성에 미치는 영향, *강원대학교대학원 석사학위논문*.
- Gerhardt, E. H. (1970). Staff conflict, organizational bureaucracy and individual satisfaction in selected Kansas school districts, Doctoral dissertation, University of Kansas.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and Instructional Leadership: A developmental approach (6th ed.)*, MA: Pearson.
- Gorton, R, & Alston, J.(2008). *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations(8th ed.)*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. C. (1996). *Educational Administration: Theory, Research, & Practice(5th ed.)*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform(8th ed.)*, NY: Pearson Education.

Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. Robert, & I. W. Poter(Eds.), *Handbook of organizational communication* (540~599), Beverly Hill, CA: Sage.

Schein, E. H.(2004). *Organizational Culture and*

Leadership(3rd ed.), New York: Jossey -Bass.

- 논문접수일 : 2010년 01월 12일
- 심사완료일 : 1차 - 2010년 01월 28일
2차 - 2010년 02월 05일
- 게재확정일 : 2010년 02월 10일