

학교 조직에서의 교사 갈등에 대한 영향 요인 분석

장봉석¹, 김진철^{2*}

¹국립목포대학교 교육학과 교수, ²교육부 중앙교육연수원 교육연구관

Analyses of Factors Affecting Conflict of Teachers in School

Bong Seok Jang¹, Jin Cheol Kim^{2*}

¹Assistant Professor, Dept. of Education, Mokpo National University

²Education Inspector, National Education Training Institute, Ministry of Education

요약 이 연구는 학교 조직에서의 교사 갈등에 대한 영향 요인을 탐색하기 위해 실시되었다. 연구를 위해 학교조직 구성원, 교육 수요자, 교육정책에 대한 갈등의 영향 요인을 분석하였으며, 독립변인은 개인, 학교, 지역 수준으로 구분하여 설정하였다. S시교육청 소속 교사 561명의 응답 자료가 분석에 활용되었으며, SPSS 24.0 프로그램을 활용하여 위계적 중다회귀분석을 실시하였다. 연구결과, 교사 갈등 전체에 대해 개인 수준에서는 경력, 학교 수준에서는 담임 여부와 전임 여부, 지역 수준에서는 근무 지역이 통계적으로 유의한 변인으로 나타났다. 연구 결과를 토대로 교육청과 단위학교 수준으로 구분하여 교사 갈등에 대한 지원 방안을 제시하였다.

키워드 : 교사, 갈등, 위계적 회귀분석, 초중등교육, 교사 연수

Abstract The purpose of this study is to investigate factors affecting conflict of teachers in school. Researchers selected independent variables in personal, school, and local levels and analyzed their influence on conflict of faculty and staff, students and parents, and educational policy. We used 561 survey responses of teachers working in S City Office of Education and conducted hierarchical multiple regression analysis using SPSS 24.0. For results, we found out that variables such as career in the level of person, homeroom teacher and status in the level of school, and location in the level of region were statistically significant. Researchers suggested possible solutions which can be considered by school district and school officials.

Key Words : Teacher, Conflict, Hierarchical Regression Analysis, Elementary and Secondary Education, Professional Development

1. 서론

모든 조직은 운영상의 목적을 가지고 있으며, 조직에 속한 개인들은 조직 내에서 개인과 조직의 목적을 달성하기 위해 노력한다. 이 때, 다양한 이해관계와 특성을 가진 여러 개인들이 동일 집단 내에서 활동함을 고려한다면 정도의 차이는 다르지만 갈등이 존재하는 것은 부정할 수 없는 사실이다.

학교 조직의 경우 교장, 교감, 교사, 학생, 학부모 등의 다양한 구성원들이 활동하는 장소이며, 교육 목표 달성을 위해 각자 주어진 임무와 역할을 수행하고 있는 공

간이다. 이 역시 다양한 특성들을 지닌 구성원들의 시각 차이로 인해 여러 갈등 상황이 발생하는 공간으로 인식된다. 교장과 교사 간, 교사와 교사 간 등 다양한 구성원 간에 많은 갈등이 존재한다. 이러한 갈등의 요인들은 교사의 성별이나 경력 등의 개인적 배경 요인뿐만 아니라 각 교사가 근무하는 학교의 특징 및 지역적 특성에 따라 다르게 갈등을 경험하고 인식하는 것으로 나타났다[1].

학교 조직에서 교사들의 갈등연구는 2000년대 이후 크게 증가하는 양상을 보여 왔으며, 주로 갈등의 원인, 갈등관리 유형 등을 중심으로 진행되었다. 특히 대학원 학위 논문에서 학교 조직 관련 갈등과 변인들에 대한

*Corresponding Author : Jin Cheol Kim(jin1789@korea.kr)

Received November 19, 2020

Accepted February 20, 2021

Revised December 22, 2020

Published February 28, 2021

양상을 파악하기 위해 현장교사들을 중심으로 연구가 많이 보고된 사실은 학교현장에서 교사 갈등에 대한 연구가 많은 관심을 받는 주제임을 반증하는 것으로 인식되고 있다.

선행 연구 분석 결과, 현재까지 교사 갈등에 대한 영향 요인을 분석하기 위한 시도는 이루어지지 않은 것으로 나타났다. 앞서 논의된 바와 같이 교사들이 인식하는 갈등의 종류는 다양하게 나타나고 있으며, 이러한 양상은 개별 교사의 개인, 학교, 지역 특성에 따라 다르게 나타날 수 있기 때문에 이에 대한 실증적 연구를 통해 교사 갈등을 해소하기 위한 방안들에 대한 논의는 반드시 이루어져야 한다.

본 연구는 교사들의 갈등에 대한 영향 요인을 종합적으로 정리하여 새로운 교원문화의 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 교사 갈등 전체에 대한 영향 요인은 개인, 학교, 지역 수준에서 어떻게 나타나는가?

둘째, 교사 갈등의 하위 영역인 동료 교사, 학부모, 학생, 관리자, 행정직원, 교육정책에 대한 영향 요인은 개인, 학교, 지역 수준에서 어떻게 나타나는가?

2. 이론적 배경

2.1 갈등 이론

2.1.1 개념

갈등은 조직 혹은 집단 내의 사회적 관계 속에서 발생하는 현상으로써, 개인의 내적인 요인으로 발생하는 스트레스와 대비되어 사용된다. 다시 말하면, 스트레스는 개인과 환경 사이의 부조화에 따라 나타나는 결과이며, 갈등은 공식적 또는 비공식적 조직 내에서 발생하는 부조화를 뜻한다[1].

심리학적 측면에서 정의된 갈등의 개념을 살펴보면, 김용재(1998)는 개인의 관심사를 타인이 좌절시키려고 시도하거나 또는 결과적으로 좌절시킨 상황을 개인이 인지할 때 나타나는 과정을 갈등이라고 설명하였다[1]. Rahim(1986)의 경우 갈등을 개인, 집단, 조직의 내부의 모순 혹은 이들 간의 의견 불일치에 따른 상태라고 기술하였다[2].

2.1.2 유형

갈등은 수준에 따라서 크게 네 개의 하위 영역으로

구분된다[3]. 첫째, 개인 내 갈등으로써, 개인이 조직에 참여하는 과정에서 인식하는 경쟁적 욕구와 역할이 개인 목표와 비교하여 독립적으로 경험하는 갈등으로 좌절, 목표, 역할 갈등 등이 있다. 둘째, 개인 간 갈등으로써, 학교조직 내에서 교장과 교사, 교사 상호간, 교사와 학생, 학생 상호간의 대인관계에서 가치관, 인성 등의 의견이 불일치되는 경우가 많다. 셋째, 집단 간 갈등으로써, 학교조직 내 부서(집단) 간 일어나는 갈등이 해당된다. 크게 상하 계층 간 발생하는 갈등, 부서 기능 간 갈등, 계선조직과 참모조직 간의 갈등, 공식조직과 비공식조직 간에서 발생하는 갈등으로 분류된다. 넷째, 조직 간 갈등으로써, 조직이 처해있는 외부 환경과의 관계에서 발생하는 갈등을 말한다. 외부환경은 상위의 조직 뿐 아니라 유관기관·압력단체·이익단체 등이 포함된다.

2.2 선행연구 분석

교사 갈등에 대한 선행연구 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 권혁제(2001)는 고등학교 교사의 경우, 대상에 따른 갈등 지각 정도가 학생, 관리자, 동료 교사, 학부모, 행정직원과의 갈등 순으로 높게 표출된 것으로 보고하였다[4]. 둘째, 임미경(2017)의 연구에서는 초등 교사들의 경우 갈등을 극복하는 과정에서, 불합리한 학교문화와 부딪히며 받은 상처에서 벗어나기 위해 마음을 추스르고 다양한 전략들을 통하여 자기, 관계, 학교문화를 조정하여 전문가로 성장해 나가는 과정임을 발견하였다[5]. 셋째, Robbins(1983)는 갈등의 수준이 최적일 때 조직은 생동적이고 자기 비평적이고 혁신적 이어서 조직의 효과성이 높게 나타난다고 설명하였다[6]. 또한, 갈등수준이 높으면 조직분열, 무질서하고 비협조적인 내적 특성을 가지게 되어 조직의 효과성은 낮아지게 됨을 주장하였다.

위 선행연구들을 통해 학교조직에서 교사가 처할 수 있는 갈등 상황은 관리자와의 갈등, 교사 동료 간의 갈등, 학부모나 학생과의 갈등, 행정실 직원 등 다양한 교육주체들 간의 인간관계에 있음을 확인할 수 있다.

교사는 교원능력개발평가, 만족도 조사(학생, 학부모) 등으로 인한 심리적 부담과 변화를 요구받고 있다[7]. 또한 교육 현장에서 새로운 교육구조를 맞이하고 있으며, 구체적으로 수요자중심 교육, 학습자 중심수업 강조, 잦은 교육과정의 변경으로 새로운 교수·학습방법의 연구 외에도 새로운 업무가 가중되었다[8]. 그리고

학교교육에서 학부모와 지역사회 주민들이 의사결정에 깊숙이 참여하는 새로운 환경들은 교사갈등에 새로운 요소들로 작용할 수 있을 것이다[9].

3. 연구방법

3.1 연구대상

연구를 위해 S시교육청 소속 교사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 결과, 모두 572부를 회수하였는데 불완전한 응답지 11개를 제외한 총 561명(초등학교 188명, 중학교 174명, 고등학교 199명)의 설문 자료를 최종적으로 분석하였다.

3.2 측정도구

3.2.1 교사 갈등

권용의(2007)가 제작한 갈등 측정 설문지를 활용하여 측정하였다[10]. 교사 갈등 설문지는 크게 동료교사 요인 8문항, 학부모 요인 4문항, 학생 요인 4문항, 관리자 요인 4문항, 행정직원 요인 3문항, 교육정책 요인 2문항으로 분류되었으며, 자기 지각에 의한 5단계 척도로 구성되었다. 각 하위 요인에 따른 대표문항을 기술하면, 동료교사 요인으로써 '업무과중으로 동료교사와 상호 관심과 대화가 부족하다.', 학부모 요인으로써 '학급 학부모가 자기 아이에게만 특별히 관심 갖기를 원한다.', 학생 요인으로써 '학생들의 소극적 학습태도로 교사 가르침 의욕이 상실된다.', 관리자 요인으로써 '업무 추진 시 결재과정에서 어려움이 많다.', 행정직원 요인으로써 '행정직원들은 학교교육에 대한 이해는 낮다.', 교육정책 요인으로써 '교육기관 운영 시스템으로 인하여 갈등을 경험한다.' 등이 해당된다.

3.2.2 독립 변인

교사 갈등에 대한 영향 요인과 관련하여 독립변인을 개인, 학교, 지역 수준으로 구분하여 설정하였다. 개인 수준에는 교사의 성별(남자, 여자)과 교직 경력이 포함되었다. 학교 수준에는 학교급(초, 중, 고), 담임교사 여부(담임, 비담임), 고용 형태(정규, 기간제, 강사), 전입 여부(임용, 전입)이 포함되었다. 마지막으로 지역 수준에는 지역(읍면, 동)이 포함되었다. 한편, 독립변인이 범주형인 경우에는 더미변인으로 변환 후 중다회귀분석을 수행하였다.

3.3 자료 분석

자료 분석을 위해 SPSS 24.0을 활용하였으며, 종속 변인으로써 교사갈등에 대한 영향 요인 분석은 개인수준, 학교수준, 지역수준을 고려한 중다회귀분석(Multiple regression analysis)을 실시했으며, 수준별 설명량의 증가를 알아보기 위하여 단계별(Stepwise) 투입방법을 통하여 알아보았다.

4. 연구결과

4.1 측정자료 검토

측정변인들의 정규분포성에 대한 가정의 검증 결과는 Table 1과 같다. 왜도 및 첨도는 모든 영역에서 절대값 1을 벗어나지 않아 정규분포성을 가정하였다. 그리고 하위영역별 Cronbach α 값이 .861~.954의 범위를 가짐으로서 안정적인 신뢰도를 확보했다.

Table 1. Results of descriptive analysis

	M	SD	Skewness	Kurtosis	Reliability
Colleague	2.45	.770	.179	.015	.861
Parents	2.89	.928	.066	-.337	.883
Students	2.52	.886	.336	-.228	.874
Administrators	2.52	.945	.468	-.183	.894
Staff	2.40	1.063	.668	-.001	.954
Policy	2.41	1.085	.107	-.728	.884

한편, 다변량 통계분석을 위한 가정의 검토로써 잔차의 독립성을 검증하는 Durbin-Watson 측정치는 교사 갈등 전체 1.366, 동료교사 갈등 1.562, 관리자 갈등 1.722, 행정직원 갈등 1.866, 학생 갈등 1.891, 학부모 갈등 1.405, 교육정책 갈등 1.667이었다. Durbin-Watson 검증의 자기상관(autocorrelation) 지수는 0~4의 범위를 갖는데, 0에 가까우면 예측오차들이 정적 상관을 지니며, 4에 가까우면 사례들의 예측 오차들이 부적 상관을 갖는다. 지수 크기가 2에 가까우면 잔차 간 자기상관은 존재하지 않는다[11]. 따라서 본 자료는 잔차의 독립성($r=0$)을 의미하는 준거인 2에 접근하고 있어 비교적 독립적이었다.

4.2 교사 갈등에 대한 영향 요인 분석

4.2.1 교사 갈등 전체

교사갈등(종속변인)에 대한 영향 요인의 분석은 개인수준, 학교수준, 지역수준을 고려하여 중다회귀분석

(Multiple regression analysis)의 단계별(Stepwise) 투입방법을 통하여 알아보았다. 개인 수준의 독립변인은 성별(남자 1, 여자 2)과 경력이며, 학교 수준의 독립변인은 학교급(초 1, 중 2, 고 3), 담임 여부(담임 1, 비담임 2), 고용 형태(정규 1, 기간제 2, 강사 3), 전입 여부(임용 1, 전입 2)이다. 지역 수준의 독립변인은 근무지(읍·면 1, 동 2)이다.

우선, 교사갈등 전체에 대한 중다회귀분석 결과는 다음 Table 2와 같다.

Table 2. Regression for the total of teacher conflict

Level	Variable	Model 1	Model 2	Model 3
		Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$
Person	Gender	.006 (.086)	-.012 (-.188)	-.006 (-.093)
	Career	.012 (3.522)**	.003 (.806)	.002 (.538)
School	Level		.056 (1.515)	.036 (.982)
	Homeroom teacher		.235 (3.614)**	.225 (3.523)**
	Employment		-.145 (-1.641)	-.153 (-1.773)
	Status		.142 (1.899)	.162 (2.211)*
Region	Location			.301 (4.812)**
R ²		.022	.062	.099
ΔR^2		.022	.040	.038

*p<.05, **<.01

분석 결과, 세 모형 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 개인 수준의 변인들을 투입한 모형 1에서는 경력이 교사 갈등 전체에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 2.2%였다. 이와 함께 학교 수준의 변인들을 추가적으로 투입한 모형 2에서는 비담임교사가 담임교사보다 교사 갈등 전체에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 6.2%였다. 이때, 학교 수준의 변인들이 추가 투입된 이후 경력은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 담임 여부가 경력보다 교사갈등 전체에 대해 더 큰 영향을 주는 것으로 해석될 수 있다. 마지막으로 지역 수준의 변인을 추가적으로 투입한 모형 3에서는 비담임교사가 담임교사보다, 타시도에서 전입한 교사가 임용된 교사보다, 동 지역 학교에 근무하

는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 교사 갈등 전체에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 9.9%였다.

4.2.2 동료교사 갈등

동료교사 갈등에 대한 중다회귀분석 결과는 다음 Table 3과 같다.

Table 3. Regression for conflict between colleague

Level	Variable	Model 1	Model 2	Model 3
		Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$
Person	Gender	.079 (1.115)	.063 (.901)	.068 (.980)
	Career	.012 (3.524)**	.002 (.542)	.002 (.346)
School	Level		.016 (.396)	.000 (.006)
	Homeroom teacher		.254 (3.662)**	.246 (3.580)**
	Employment		-.211 (-2.252)*	-.218 (-2.344)*
	Status		.161 (2.017)*	.176 (2.231)*
Region	Location			.230 (3.418)**
R ²		.024	.061	.080
ΔR^2		.024	.037	.019

*p<.05, **<.01

분석 결과, 세 모형 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 개인 수준의 변인들을 투입한 모형 1에서는 경력이 동료교사 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 2.4%였다. 이와 함께 학교 수준의 변인들을 추가적으로 투입한 모형 2에서는 비담임교사가 담임교사보다, 타시도에서 전입한 교사가 임용된 교사보다 동료교사 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으나, 정규직 교사가 비정규직 교사보다 동료교사 갈등에 대해 부적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 6.1%였다. 이 때, 학교 수준의 변인들이 추가 투입된 이후 경력은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 담임 여부, 고용 형태, 전입 여부가 경력보다 동료교사 갈등에 대해 더 큰 영향을 주는 것으로 해석될 수 있다. 마지막으로 지역 수준의 변인을 추가적으로 투입한 모형 3에서는 비담임교사가 담임교사보다, 타시도에서 전입한 교사가

임용된 교사보다, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사보다 동료교사 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으나, 정규직 교사가 비정규직 교사보다 동료교사 갈등에 대해 부적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 8%였다.

4.2.3 관리자 갈등

관리자 갈등에 대한 중다회귀분석 결과는 다음 Table 4와 같다.

Table 4. Regression for conflict between administrators

Level	Variable	Model 1	Model 2	Model 3
		Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$
Person	Gender	-.120 (-1.367)	-.130 (-1.475)	-.122 (-1.409)
	Career	-.005 (-1.182)	-.011 (-1.976)*	-.075 (-2.255)*
School	Level		.091 (1.847)	.067 (1.373)
	Homeroom teacher		.087 (1.001)	.075 (.872)
	Employment		-.163 (-1.390)	-.174 (-1.500)
	Status		.144 (1.444)	.168 (1.711)
Region	Location			.359 (4.283)**
R ²		.006	.021	.052
ΔR^2		.006	.015	.031

*p<.05, **<.01

분석 결과, 모형 2와 모형 3이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 학교 수준의 변인들을 투입한 모형 2에서는 경력이 관리자 갈등에 대해 부적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 2.1%였다. 이와 함께 지역 수준의 변인을 추가적으로 투입한 모형 3에서는 경력은 관리자 갈등에 대해 부적 영향을 주는 변인이었고, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 관리자 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 5.2%였다.

4.2.4 행정직원 갈등

행정직원 갈등에 대한 중다회귀분석 결과는 다음 Table 5와 같다.

Table 5. Regression for conflict between staff

Level	Variable	Model 1	Model 2	Model 3
		Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$
Person	Gender	.021 (.209)	-.015 (-.151)	-.008 (-.078)
	Career	.007 (1.529)	.000 (.964)	-.001 (-.166)
School	Level		.153 (2.807)**	.131 (2.404)*
	Homeroom teacher		.339 (3.532)**	.328 (3.447)**
	Employment		-.022 (-.170)	-.032 (-.247)
	Status		.119 (1.074)	.141 (1.293)
Region	Location			.337 (3.619)**
R ²		.004	.052	.074
ΔR^2		.004	.048	.022

*p<.05, **<.01

분석 결과, 모형 2와 모형 3이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 학교 수준의 변인들을 투입한 모형 2에서는 학교급이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다 행정직원 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 5.2%였다. 이와 함께 지역 수준의 변인을 추가적으로 투입한 모형 3에서는 학교급이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 행정직원 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 7.4%였다.

4.2.5 학생 갈등

학생 갈등에 대한 중다회귀분석 결과는 다음 Table 6과 같다.

Table 6. Regression for conflict between students

Level	Variable	Model 1	Model 2	Model 3
		Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$
Person	Gender	-.019 (-.237)	-.042 (-.520)	-.040 (-.490)
	Career	.015 (3.674)**	.010 (1.890)	.009 (1.803)
School	Level		.115 (2.520)*	.107 (2.340)*
	Homeroom teacher		.204 (2.551)*	.200 (2.503)*
	Employment		-.056 (-.513)	-.059 (-.543)
	Status		.093 (1.008)	.100 (1.091)
Region	Location			.114 (1.450)
R ²		.024	.054	.057
ΔR^2		.024	.030	.004

*p<.05, **<.01

분석 결과, 세 모형 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 개인 수준의 변인들을 투입한 모형 1에서는 경력이 학생 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 2.4%였다. 이와 함께 학교 수준의 변인들을 추가적으로 투입한 모형 2에서는 학교급이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다 학생 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 5.4%였다. 이 때, 학교 수준의 변인들이 추가 투입된 이후 경력은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 학교급, 담임 여부가 경력보다 학생 갈등에 대해 더 큰 영향을 주는 것으로 해석될 수 있다. 마지막으로 지역 수준의 변인을 추가적으로 투입한 모형 3에서는 학교급이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다 학생 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 5.7%였다.

4.2.6 학부모 갈등

학부모 갈등에 대한 중다회귀분석 결과는 다음 Table 7과 같다.

Table 7. Regression for conflict between parents

Level	Variable	Model 1	Model 2	Model 3
		Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$
Person	Gender	-.005 (-.059)	-.015 (-.179)	-.003 (-.039)
	Career	.024 (5.780)**	.014 (2.572)**	.011 (2.260)*
School	Level		-.047 (-.998)	-.084 (-1.862)
	Homeroom teacher		.286 (3.474)**	.267 (3.387)**
	Employment		-.101 (-.904)	-.117 (-1.095)
	Status		.162 (1.706)	.199 (2.196)*
Region	Location			.558 (7.210)**
R ²		.057	.083	.234
ΔR^2		.057	.016	.151

*p<.05, **<.01

분석 결과, 세 모형 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 개인 수준의 변인들을 투입한 모형 1에서는 경력이 학부모 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 5.7%였다. 이와 함께 학교 수준의 변인들을 추가적으로 투입한 모형 2에서는 경력이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다 학부모 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며,

설명력은 전체 변량 중 8.3%였다. 마지막으로 지역 수준의 변인을 추가적으로 투입한 모형 3에서는 경력이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다, 타시도에서 진입한 교사가 임용된 교사보다, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사보다 학부모 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 23.4%였다.

4.2.7 교육정책 갈등

교육정책 갈등에 대한 중다회귀분석 결과는 다음 Table 8과 같다.

Table 8. Regression for conflict between policy

Level	Variable	Model 1	Model 2	Model 3
		Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$	Standardized $\beta(t)$
Person	Gender	.013 (.130)	-.012 (-.122)	-.006 (-.064)
	Career	.017 (3.446)**	.007 (1.163)	.006 (1.001)
School	Level		.089 (1.587)	.070 (1.260)
	Homeroom teacher		.259 (2.631)**	.249 (2.551)*
	Employment		-.288 (-2.162)*	-.296 (-2.235)*
	Status		.157 (1.388)	.175 (1.560)
Region	Location			.273 (2.855)**
R ²		.021	.049	.063
ΔR^2		.021	.028	.014

*p<.05, **<.01

분석 결과, 세 모형 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 개인 수준의 변인들을 투입한 모형 1에서는 경력이 교육정책 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 2.1%였다. 이와 함께 학교 수준의 변인들을 추가적으로 투입한 모형 2에서는 비담임교사가 담임교사보다 교육정책 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으나, 정규직 교사가 비정규직 교사보다 교육정책 갈등에 대해 부적 영향을 주는 변인이었으며, 설명력은 전체 변량 중 4.9%였다. 이 때, 학교 수준의 변인들이 추가 투입된 이후 경력은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 담임 여부, 고용 형태가 경력보다 교육정책 갈등에 대해 더 큰 영향을 주는 것으로 해석될 수 있다. 마지막으로 지역 수준의 변인을 추가적으로 투입한 모형 3에서는 비담임교사가 담임교사보다, 동 지역 학교에 근무하

는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 교육정책 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인이었으나, 정규직 교사가 비정규직 교사보다 교육정책 갈등에 대해 부적 영향을 주는 변인이었으며 설명력은 전체 변량 중 6.3%였다.

5. 논의

이 연구는 학교 조직에서의 교사 갈등에 대한 영향 요인을 탐색하기 위해 실시되었으며, 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 교사 갈등 전체에 대해 비담임교사가 담임교사보다, 타시도에서 전입한 교사가 임용된 교사보다, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 정적 영향을 주는 변인으로 나타났다.

둘째, 동료교사 갈등에 대해 비담임교사가 담임교사보다, 타시도에서 전입한 교사가 임용된 교사보다, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사보다 정적 영향을 주는 변인이었으나, 정규직 교사가 비정규직 교사보다 종속변인에 대해 부적 영향을 주는 변인이었다.

셋째, 관리자 갈등에 대해 경력은 부적 영향을 주는 변인이었으며, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 정적 영향을 주는 변인으로 나타났다.

넷째, 행정직원 갈등에 대해 학교급이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 정적 영향을 주는 변인으로 나타났다.

다섯째, 학생 갈등에 대해 학교급이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다 정적 영향을 주는 변인으로 나타났다.

여섯째, 학부모 갈등에 대해 경력이 높을수록, 비담임교사가 담임교사보다, 타시도에서 전입한 교사가 임용된 교사보다, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 정적 영향을 주는 변인으로 나타났다.

일곱째, 교육정책 갈등에 대해 비담임교사가 담임교사보다, 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 정적 영향을 주는 변인으로 나타났으며, 정규직 교사가 비정규직 교사보다 교육정책 갈등에 대해 부적 영향을 주는 변인이었다.

위 결과들을 종합하면, 개인 수준의 독립 변인 중 경력은 관리자 갈등에 대한 부적, 학부모 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인으로 나타났다.

이와 함께 학교 수준의 독립 변인 중 학교급이 높을수록 행정직원 및 학생 갈등에 대해 정적 영향을 주는 것으로 나타났으며, 담임 여부와 관련하여 비담임교사가 담임교사보다 교사 갈등 전체, 동료 교사, 행정직원, 학생, 학부모, 교육정책 갈등에 대해 정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 고용 형태에서 정규직 교사는 비정규직 교사보다 동료 교사 및 교육정책 갈등에 대해 부적 영향을 주는 것으로 나타났다. 전입 여부에서 타시도에서 전입한 교사가 임용된 교사보다 교사 갈등 전체, 동료 교사, 학부모 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인으로 나타났다.

마지막으로 지역 수준의 독립 변인에 속하는 근무지와 관련하여 동 지역 학교에 근무하는 교사가 읍·면 지역에 근무하는 학교의 교사 보다 교사 갈등 전체, 동료 교사, 관리자, 행정직원, 학부모, 교육정책 갈등에 대해 정적 영향을 주는 변인으로 나타났다.

6. 제언

연구 결과에 기반하여 정책적 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교원갈등을 해소하기 위하여 교원치유지원센터를 확대 개편하여 적극적으로 대처해야 한다. 그리고 이 과정에서 본 연구의 결과에 나타난 바와 같이 교사 갈등의 형태에 따라 다양한 영향 요인이 작용함을 고려하고, 교사 갈등 유형과 특성에 따른 지원 방안을 마련해야 할 것이다.

둘째, 교사들이 새로운 학교 환경에 효과적으로 적응할 수 있도록 지원하는 연수 프로그램이 개발되어야 하며, 관리자 연수에서는 학교장과 교감이 갈등 관리에 대한 역량을 함양할 수 있도록 지원해야 한다[12]. 특히, 관리자는 비담임교사와 동 지역 학교에 근무하는 교사들이 다양한 형태의 갈등에 대한 영향 요인임을 고려하여 갈등 관리 역량을 제고해야 할 것이다.

이와 함께 단위학교 차원에서도 다음과 같은 노력이 필요할 것이다.

첫째, 교육주체 간의 통합된 동아리, 집단상담, 친목 활동이 학교상황에 맞게 수시로 진행되어야 한다. 이런 활동들을 통하여 교육주체 간의 활발한 의사소통이 이

루어져 상호 이해의 장이 될 수 있기 때문이다. 예컨대, 주중 교육과정을 통한 프로그램, 방과후 프로그램을 통한 의사소통을 위한 전문적학습공동체의 운영은 좋은 대안이 될 것이다.

둘째, 학교에서 교사들이 전문성을 갖고 소신에 따라 직무를 수행할 수 있도록 관리자의 리더십이 발휘되어야 한다[13]. 이와 함께 교사 간 경력 차이가 크고 전입교사 비율이 많은 특성을 고려하여 존중하고 배려하는 교직원화 정착을 위한 인식 개선 연수가 수시로 이루어져야 한다.

후속 연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 학교 조직에서의 교사 갈등에 대한 영향 요인 분석을 위해 후속 연구에서는 관찰과 면담 등의 방법을 적용한 심층적인 분석이 필요할 것이다. 학교 현장에서 한 학기 이상 교사들과의 상호작용을 통해 래포를 형성하고, 이 후 다양하게 나타날 수 있는 갈등 현상과 실체에 대해 질적 연구 자료를 통해 분석한다면, 갈등에 대한 원인과 해결책에 대해 보다 근본적으로 접근이 가능할 것이기 때문이다.

둘째, 교사 갈등과 관련하여 수행된 선행 연구 결과들을 체계적 문헌 분석 등을 통해 종합하는 시도도 의미 있을 것으로 판단된다. 국내에서의 교사 갈등에 대한 양적, 질적 연구가 오랜기간 동안 이루어졌기 때문에 이를 체계적으로 정리하여 시사점을 도출하는 작업도 고려되어야 한다.

ACKNOWLEDGMENTS

The manuscript is a revised version of the research paper in Sejong City Office of Education.

REFERENCES

- [1] Y. J. Kim. (1998). *Conflict Analysis of Female Teachers of Elementary School*, Master's Thesis, The Graduate School of Dankuk University, Seoul.
- [2] M. A. Rahim. (2010). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Journal of Social Psychology, 1*, 79-86.
- [3] E. M. Hanson. (1991). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- [4] H. J. Kwon. (2001). *The factors of High school teacher's conflict and its management*, Master's Thesis, The Graduate School of Donga University, Busan.
- [5] M. G. Lim. (2017). *A Study on the Relationships between the Primary School Principals ' Conflict Management Strategies and the Teacher Efficacy*, Master's Thesis, The Graduate School of Busan National University of Education, Busan.
- [6] S. P. Robbins. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- [7] E. Bae & C. Joo. (2014). An Analysis of Elementary School Teacher Perceptions on the Processing and Utilization of Teacher Evaluation Results. *Teacher Education Research, 53(4)*, 525-544. DOI : 10.15812/ter.53.4.201412.525.
- [8] E. Kim & S. Min. (2015). Does the Introduction of Free Learning Semester Policy increase teachers' workload? *The Journal of Korean Teacher Education, 32(2)*, 181-203. DOI : 10.24211/tjkte.2015.32.2.181.
- [9] S. Park & H. Shin. (2019). Conflicts and Issues on Parental Participation in School Management. *The Journal of Politics of Education, 26(3)*, 401-421.
- [10] Y. U. Kwon. (2007). *A Study on the Main Factor of troubles and Dealing with them among Secondary School Teachers*, Master's Thesis, The Graduate School of Aju University, Suwon.
- [11] R. Ravid. (2020). *Practical Statistics for Educators*. Rowman & Littlefield Publishers.
- [12] S. Dogan. (2016). Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study. *Journal of Education and Learning, 5(2)*, 200-219.
- [13] A. Saiti. (2015). Conflicts in Schools, Conflict Management Styles and the Role of the School Leader: A Study of Greek Primary School Educators. *Educational Management Administration & Leadership, 43(4)*, 582-609.

장 봉 석(Bong Seok Jang) [정회원]



- 2003년 2월 : 전북대학교 교육학과 (교육학사)
- 2006년 8월 : 전북대학교 교육학과 (교육학석사)
- 2010년 8월 : 미국 Boise State University 교육과정학과(교육학박사)
- 2019년 9월 ~ 현재 : 국립목포대학교 교육학과 교수

- 관심분야 : 교육과정 이론, 교육과정 실행
- E-Mail : bsjang@mokpo.ac.kr

김 진 철(Jin Cheol Kim) [정회원]



- 1985년 2월 : 전북대학교 교육학과 (교육학사)
- 1993년 2월 : 고려대학교 교육학과 (교육학석사)
- 2005년 2월 : 전북대학교 교육학과 (교육학박사)
- 1985년 9월 ~ 현재 : 중등교사, 교감, 장학관, 교육부 교육연구관

- 관심분야 : 교육심리, 교육과정, 인지심리
- E-Mail : jin1789@korea.kr