

碩士學位論文  
指導教授 金璟培

教師의 學校組織風土와 組織葛藤과의  
相關關係에 대한 研究

A Study on the Correlation between Organization Climate and  
Organization Conflict Perceived by Teachers



漢城大學校 行政大學院

教育行政學科

教育行政專攻

李 榮 淳

碩士學位論文  
指導教授 金 璟 培

教師의 學校組織風土와 組織葛藤과의  
相關關係에 대한 研究

A Study on the Correlation between Organization Climate and  
Organization Conflict Perceived by Teachers

위 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

1992年 6月 日

漢城大學校 行政大學院


教育行政學科


教育行政專攻


李 榮 淳

李榮淳의 教育學碩士學位 論文을 認准함

1992年 6月 日

審查委員長 曹 英 煥 

審查委員 鄭 成 澤 

審查委員 金 環 培 

# 目 次

I. 序 論 .....	1
1. 研究의 必要性 .....	1
2. 研究의 目的 .....	2
3. 研究의 制限點 .....	3
II. 理論的 背景 .....	4
1. 組織의 概念 .....	4
2. 學校組織風土의 特性과 類型 .....	6
1) 學校組織風土의 特性 .....	6
2) 學校組織風土의 類型 .....	9
3. 學校組織葛藤의 概念과 類型 .....	11
1) 學校組織葛藤의 概念 .....	11
2) 學校組織葛藤의 類型 .....	13
III. 研究의 問題 및 假說 .....	18
1. 研究의 問題 .....	18
2. 假 說 .....	18
IV. 研究의 方法 .....	20
1. 研究의 對象 .....	20
2. 檢査의 道具 .....	21

3. 研究的 節次 .....	23
4. 資料의 處理 .....	23
V. 結果 및 解釋 .....	24
VI. 要約 및 結論 .....	42
1. 要    約 .....	42
2. 結    論 .....	43
參考文獻(Bibliography) .....	48
英文抄錄(Appendix) .....	51
附    錄(Abstract) .....	53

## 表 目 次

〈表-1〉 제 학자에 따른 갈등의 수준별 유형 구분 비교 .....	17
〈表-2〉 표집대상 교사의 배경변인별 분포상황 .....	20
〈表-3〉 조직풍토의 하위변인과 문항번호 .....	22
〈表-4〉 조직갈등의 하위변인과 문항번호 .....	22
〈表-5〉 학교조직풍토와 조직갈등 하위변인의 기술통계치 .....	24
〈表-6〉 조직풍토 하위변인과 조직갈등 하위변인간의 상관관계 .....	25
〈表-7〉 학교별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 ..	26
〈表-8〉 학교설립별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	28
〈表-9〉 성별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	29
〈表-10〉 교육경력별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	31
〈表-11〉 연령별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	32
〈表-12〉 직위별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 ..	33
〈表-13〉 학교소재지별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	34
〈表-14〉 학교별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 ..	35
〈表-15〉 학교설립별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	36
〈表-16〉 성별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	37

〈表-17〉 교육경력별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	38
〈表-18〉 연령별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 ..	39
〈表-19〉 직위별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 ..	40
〈表-20〉 학교소재지별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증 .....	41

# I. 序 論

## 1. 研究의 必要性

인간은 요람에서 무덤까지 한시도 조직을 떠나서 존재할 수 없을 정도로 조직은 누구에게나 있어서 중요하다. 더욱이 이전사회의 조직에서는 나타나지 않았던 현상들이 날이 갈수록 조직의 규모와 기능면에서 다양하고 방대해짐에 따라 조직구성원들은 조직의 목적을 달성하기 위하여 가장 적절한 조직 구조와 행동을 형성해 나간다. 이러한 일련의 조직의 목적을 달성하기 위하여 조직내의 의사결정에 있어서 대안의 선택기준이 모호하여 의사결정자나 구성원들은 갈등을 겪게 된다.

또한 갈등을 나타내지 않는 조직은 심각한 분열을 내면에 가진채 조직구성원들의 개성이 종식되고 조직은 변화에 적응하지 못한채 침체되어 가고 있으며, 또 갈등을 가지고 있어 그것을 해결하지 못하는 조직은 조직의 구성원에게 보람과 만족을 주지 못하고 불안과 적개심의 상태에 머무르며 능률의 저하, 생산량의 하락을 면치 못한다. 본질적으로 갈등은 조직에 해롭거나 개인에게 불행한 것도 아니며 갈등의 존재는 인간관계의 미숙도 실패도 아니다. 그러므로 갈등을 무조건 억압하거나 회피할 것이 아니라 적절히 관리함이 필요하다는 것이 오늘날 조직내의 갈등에 관한 견해로 보았다." 이처럼 갈등은 조직과 조직 구성원 개개인간 또는 조직 구성원이 소속되어 있는 부서들간의 불일치로 인하여 생겨나는데 적절한 선을 유지하는

1) 남진우, "조직내에서 갈등의 발생과 그 영향", 「서강대학교 경상대학 경상평론, 창간호」, 1974, p.109.

것이 중요하며 가능한 한 갈등을 없애는 방법으로는 조직 구성원들간의 상호 신뢰적 관계를 유지함으로써 바람직한 조직을 운영할 수 있다고 본다. 더욱이 갈등은 조직의 목적을 달성하기 위해 구성원들의 역할수행 과정에서 필연적으로 일어나는 심리적 현상이므로 이를 잘 이용함으로써 조직목적 달성에 도움이 된다는 것이다.

따라서 본 연구는 교사들이 속해있는 조직풍토에 대해 어떻게 지각하느냐와 그들의 직무수행을 위한 상호작용 과정에서 경험하게 되는 조직갈등은 어떻게 다르며 또한 조직풍토와 조직갈등간에는 상호 어떠한 관계에 놓여 있는가를 밝히는 것이 이 연구의 목적이다.

## 2. 研究의 目的

본 연구는 중·고등학교에 재직하고 있는 교사들이 지각한 학교조직풍토와 조직갈등과는 상호 어떠한 관계에 놓여 있는가를 밝히는 것이 이 연구의 목적이다. 그 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 교사가 지각한 학교조직풍토 하위변인과 조직갈등간에는 상호 어떠한 관계에 놓여있는가를 밝히는데 있다.

둘째, 교사의 학교별, 학교설립별, 성별, 교육경력별, 연령별, 직위별 그리고 학교소재지별에 따라서 학교 조직풍토 지각의 집단간 차이를 구명하는데 있다.

셋째, 교사의 학교별, 학교설립별, 성별, 교육경력별, 연령별, 직위별 그리고 학교소재지별에 따라서 조직갈등 지각의 집단간 차이를 밝히고자 하는데 있다.

### 3. 研究의 制限點

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

1) 본 연구의 표집대상은 대전직할시와 충청남도에 소재해 있는 학교로 국한하였으므로 본 연구를 통하여 얻어진 결과를 모든 경우에 적용하기에는 지역적인 특성으로 인하여 일반화시키기는 어렵다.

2) 본 연구에서 사용한 질문지는 외국에서 제작된 질문지를 번역 사용한 결과로 본래 질문지가 지니고 있던 성격과는 다소 차이가 생겨날 가능성을 배제하기 어렵다.

## Ⅱ. 理論的 背景

### 1. 組織의 概念

조직이란 인간들이 개개의 목적을 비롯해서 조직의 목적을 보다 효과적으로 충족시키기 위하여 공동목표를 세우고 이를 달성하기 위해 모인 어떤 형태로 볼 수 있다. Etzioni는 현대 사회를 살아가는 인간과 조직간의 관계를 현대 사회는 조직의 사회이며, 우리는 조직속에서 태어나고, 조직에 의해서 교육되며 그리고 대부분을 조직을 위하여 보낸다. 따라서 우리는 조직속에서 죽게되며, 매장될 때에는 가장 큰 조직인 국가의 공적허가를 얻어야 한다고 역설하고 있다.<sup>2)</sup> Barnard는 조직의 구성원에 초점을 두고 조직은 2인 이상의 힘 또는 활동이 의도적으로 조정되는 체제라고 하였으며, 공동목적을 위해 노력을 바칠 의욕이 있고 서로 의사를 전달할 수 있는 사람이 모이면 조직은 성립한다는 인간관계를 중시하였다.<sup>3)</sup> Mooney는 조직을 공동 목적의 달성을 위한 인간의 종합형태라고 말하였으며,<sup>4)</sup> Selznick은 조직은 하나의 사회의 구조라고 하였으며, 그는 조직을 인간의 힘을 동원하여 특정한 목적에 지향케 하는 기술적 도구이며 조직구성원과는 별개의 생명을 지닌 존재라고 하여 생명론자에 비해 환경의 적응관계를 강조하였다.<sup>5)</sup>

2) Amitai Etzioni, Modern Organizations(Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1964), p. 4.

3) Chester I. Bernard, Functions of the Executive (Harvard University Press, 1938), p. 73. and pp. 82-95.

4) James D. Mooney, The Principles of Organization (New York: Harper, 1939), p. 84.

또한 Weber는 조직을 조직의 구조나 체제에 역점을 두고 계속적이고 의도적인 특정한 종류의 활동체제라고 정의하였는데, 이는 조직에는 한계가 있고 조직내에는 권한의 계층과 분업이 있다는 것으로 해석할 수 있다.<sup>6)</sup> Scott는 조직이란 비교적 특정한 목적을 다수인들이 지속적으로 추구하기 위하여 수립된 집합체로 보았으며,<sup>7)</sup> Pfifiner와 Sherwood는 조직은 복잡한 업무에서 종사하는 많은 사람들이 상호 합의한 목적을 수행하며 의식적이고 체계적인 편제속에서 서로를 관련지우는 유형화된 방법으로 보았다.<sup>8)</sup>

한편 Katz와 Kahn은 조직을 개방적 사회체로 보고 다음과 같이 조직의 특성을 밝히고 있다.<sup>9)</sup>

- (1) 조직은 생산구조와 생산지원구조 뿐아니라 유지구조를 가지고 있다.
- (2) 조직은 공식적 역할구조를 가지고 있다.
- (3) 조직에는 뚜렷한 권한의 구조가 있는데 이것은 통제 및 관리기능 행사의 양태를 반영한다.

---

5) Philip Selznick, TVA and the Grass Roots(University of California Press, 1953), p.55.

6) Max Weber, The Theory of Social and Economic Organizations, Trans. by A.M.Henderson and Talcott Parsons(New York: The Free Press, 1947), p.151.

7) W.Richard Scott, "Theory of Organization", in Robert E.L. Faris(ed.), Handbook of Modern Sociology (New York: Paul McNally and Co., 1964), p.488.

8) John M.Pfifiner and Frank P.Sherwood, Administrative Organization (New York: Prentice-Hall, 1960), pp.28-30.

9) Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organizations (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966), p.47.

(4) 관리구조의 일부로서 잘 발달된 규제장치와 적응구조가 있다.

김종철은 조직이란 어떠한 공동의 목표를 추구하고 있는 사람의 집단이다. 그것은 동시에 어떠한 목적을 수행하기 위한 업무의 체계라고 하면서 조직은 본래 사회적 동기라고 불리어 온 인간의 활동에 있어서 가장 기본적인 특징을 이루고 있는 것으로서 인간의 사회적 역사와 더불어 존재하였으며 인류의 역사에 남아있는 중요한 업적은 그 대부분이 조직의 힘을 통하여 이루어졌던 것이다. 오늘날 조직이라는 용어는 광범위하게 사용되고 있을 뿐만 아니라 정치학, 행정학, 경제학 등 모든 사회과학의 분야에 있어서 중요한 위치를 차지하고 있는 것으로 행정에 있어서 가장 기본적인 개념의 하나라고 하였다.<sup>10)</sup>

이상의 여러 학자들의 견해를 종합해 보면 조직이란 조직구성원들의 공동 목적을 달성하기 위하여 업무를 분담하고 조직구성원들에게 분담된 역할이 전체로써 하나의 통일된 협력관계로 맡은 바 기능을 다하도록 합리적으로 조정된 체계라고 할 수 있다.

## 2. 學校組織風土의 特性和 類型

### 1) 學校組織風土의 特性

학교조직풍토란 그 학교의 특수한 교육목적과 구성원들의 상호관계에서 형성된 인간적 문화적인 학교의 분위기를 말한다. 그러므로 학교조직은 학교교육의 중핵적 과제인 교수-학습이 이루어지는 사회적 터전이며 교사와 학생들이 공동의 목표를 달성하기 위하여 일들을 분담하고 그 일을 수행하

10) 金鍾喆, 「教育行政의 理論의 實際」(서울:教育科學社, 1972), p. 72.

는 과정에서 심리적 유대를 갖는 상호작용체제라 할 수 있다.

박용헌은 학교조직풍토를 학교성원들 상호간의 인간관계에 의해서 조성되는 의식적, 무의식적인 심리적인 유대현상으로 보았으며,<sup>11)</sup> 김세기는 학교조직의 특성으로 목표관리 체계가 불명확하고 그 실천 과정이 목표와 유리되어 있어 조직구조의 개혁을 필요로 한다고 지적하였다.<sup>12)</sup>

또한 Weick는 학교조직의 특성을 ① 학교조직의 효율적인 측면에서 그 목적 달성상 시간의 낭비가 많다. ② 학교조직이 갖는 목적수행을 위해서 여러가지의 다양한 방법이 존재한다. ③ 학교조직의 내부 구조상 연결이 잘 되어 있으나, 그 내부의 각 부분들이 상호 영향력이 느리고 약하다. ④ 학교조직은 그 협조체제가 빈약하다. ⑤ 법칙성이 적은 것 등으로 보았다.<sup>13)</sup> 신중식은 현대 학교조직의 특성을 계층적 유형으로 틀이 형성되어 있으며 각 계층에게 일련의 체계적 역할이 부여되어 있기 때문에 학교는 주변 환경으로부터 자극과 지원을 받게 되고 그 반대 급부로 주변환경에 산출을 제공해 준다고 하였다.<sup>14)</sup>

한편 은현기는 학교조직의 특성을 다음과 같이 밝히고 있다. ① 학교조직은 변화가 느리므로 다른 조직에 비하여 보다 보수적이고 폐쇄적이다.

---

11) 박용헌, 「학교사회」(서울:배영사, 1975), p.252.

12) 김세기, “학교경영과 목표관리”, 「현대교육행정이론」(서울:형설출판사, 1982), pp.163-171.

13) K.E. Weick, “Educational Organizations as Loosely Coupled System”, Administrative Science Quarterly, Vol.21(March, 1978); 尹鐘健, “學校組織健康과 處方”「새교육」, 11 (서울:大韓教育聯合會, 1981), p.13.

14) 신중식, “학교조직발전의 이론과 실제”, 「현대교육행정이론」(서울:형설출판사, 1982), p.371.

② 학교조직은 환경의 영향을 많이 받는다. ③ 학교조직은 생산기업체와는 아주 달라 목표를 구체적으로 명료하게 나타내기 어려울 뿐만 아니라 목표 달성을 측정하기가 어렵다. 이것은 학교교육 대상이 인간이고 목적이 인간의 행동변화이기 때문에 생산기업체와 전혀 다르다. ④ 학교조직은 전문적 기관이므로 성숙한 교사집단과 비성숙한 학생집단이 상호작용하는 특수조직체로서 전문적인 방법과 기술 그리고 지식이 필요하다.<sup>15)</sup> 최희선은 학교조직 특성을 ① 학교조직의 특수성은 무엇보다도 그 구성원에 있고 ② 학교의 공동목표는 교육이며 ③ 학교조직의 통제구조가 다른 조직과 구별된다고 특징짓고 있다.<sup>16)</sup>

백현기는 학교조직에 대한 여러학자들의 견해를 종합하여 다음과 같은 특성을 제시하고 있다. ① 변화속도가 느리다 ② 목표가 분명치 않다 ③ 전문적 기관이다 ④ 환경의 영향을 많이 받는다.<sup>17)</sup>

이러한 학교조직의 특성은 다른 조직체와는 상이하며 다른 조직체에 비하여 약점일 수도 있다. 이를테면 자율성이 저해당할 위험성이 높다하겠다. 또한 목적이 다른 조직에 비하여 불분명하기 때문에 효율적이고 능률적으로 운영하기 힘들며 전문적 기관이기에 부단한 노력과 연구를 통하여 현재의 교육에 관한 문제점을 개선해 나가야 한다는 부담을 지니고 있다.

15) 은현기, “조직체제 유형과 조직원의 직무만족에 관한 연구”, 「교육연구 제9권 11호」, 1976.

16) 최희선, “교원의 직무만족요인에 관한 연구”, 「인천교대 논문집 9」, 1974.

17) 백현기, 「교육행정의 기초」 (서울:배영사, 1976), p.147.

## 2) 學校組織風土의 類型

조직풍토에 관한 대부분의 연구들은 주로 풍토개념을 조직체내의 인간관계, 조직의 운영 그리고 지도성에 중점을 두었다.

Trow는 대학의 풍토에 관한 연구에서 대학문화를 대학조직문화, 직업문화, 학구문화 그리고 비국수적 문화 등으로 분석하였다.<sup>18)</sup> 그 결과, 대학조직문화는 축구관람, 남여학생회 모임, 연인과의 데이트, 자가용 드라이브, 술마시기 그리고 캠퍼스 축제등으로 표방하며 이러한 하위문화의 참석자들은 그들의 대학을 사회적 목적물로서 동일시하지만 상대적으로 지적인 요구에는 무관심하다. 직업문화는 반 지적인 것과 유사하지만 학생들은 대학을 사회적 목적물로 생각하지않고 단지 대학을 직업세계의 부속물로 본다. 학구적 문화의 뚜렷한 특징은 교수의 진정한 지적 관심과 동일하며 이 문화의 상징은 도서관과 연구실이다. 비국수적 문화는 관념에 관한 강조에 있어 학구적 문화와 비슷하지만 상대적으로 교수의 지적 강조와는 분리되며 학생의 뚜렷한 특성은 보다 공격적 국수주의이며 대학행정가에 대해 적의를 갖고 있다.

Trow의 연구결과를 놓고 본다면 마치 대학 조직풍토를 구성하고 있는 모든 구성원들을 동일시하고 있지만 사실과는 다소 차이가 있는 것으로 본다.

학교조직풍토에 관한 Halpin과 Croft의 연구에서 학교조직풍토를 교장과 교사들의 상호작용 관계에 따라서 개방적, 자본적, 친교적, 간섭적 그리고 폐쇄적 풍토로 나누어 그 차이가 학교에 따라 분명하다는 것을 지적하고 있

---

18) Carl W. Backmank and Paul F. Secord, A Social Psychological View of Education(New York: Harcourt, Brace & World Inc., 1968), pp.52-53.

는데, 이들 유형을 좀 더 구체적으로 설명하면 다음과 같다.<sup>19)</sup>

첫째, 개방적 풍토 : 이 유형은 교사들의 사기가 매우 높고 협조적이며 우호적이다. 높은 직무만족과 어려움을 극복할 수 있는 충분한 동기를 지니고 있다. 또한 교사들은 학교에 근무함을 자랑스럽게 여기며 일상적인 업무와 불필요한 과업으로 시달리지 않는다. 교장은 솔선수범하고 교사들의 업무처리를 촉진시킨다.

둘째, 자율적 풍토 : 교사들은 조직내의 사회적 활동에서 충분한 자긍심을 가지며 함께 일할 때는 신속히 처리하고 높은 사기를 가지며 사무에 시달리지 않는다. 교장은 교사들의 일을 쉽게 처리하기 위해 절차와 규칙을 정하여 소모품의 공급은 적절한 통제와 절차에 의거함으로써 교사들이 소신대로 일하는데 만족한다.

셋째, 통제적 풍토 : 이 유형은 사회적 욕구의 만족은 무시하고 과업성취만을 강조한다. 모두가 열심히 일하느라 서로 친할 수 있는 여유가 없으며 통제와 지시를 어길 수 없다. 교장은 매사 지배적이고 지시적이며 융통성이 없고 독단적이다.

넷째, 친교적 풍토 : 교사들이 사회적 욕구 만족이 대단히 높으며, 구성원 상호간에 가족적 분위기를 형성한다. 교장은 교사들에게 불필요한 업무를 부과하지 않는다.

다섯째, 친권적 풍토 : 교장의 행동은 교사들의 통제와 사회적 욕구만족에 비효과적이다. 통제능력의 부족으로 집단의 유지와 교사들 상호간의 협력이 잘 안된다. 교장 자신이 일을 많이하기 때문에 교사들은 잡무에 시달리지 않는다. 교장은 교사들과의 인간관계에 대해 소원하지 않으나 매사를

---

19) 김병성, 「효과적인 학교학습풍토」 (서울:교육과학사, 1986), pp.15-18.

살피며 해야할 일을 반복적으로 지시하고 사소한 것도 모두 알려고 한다.

여섯째, 폐쇄적 풍토 : 교사들의 사회적 욕구만족은 아주 낮다. 최저의 사기가 유지되며, 교장의 행동은 교사들과의 인간관계는 소원하며 규칙과 절차는 독단적으로 설명한다. 교장은 추진성이 부족하여 교사들을 동기화시키지 못한다. 교장은 일반적으로 이중적 성격을 가지며 교사들의 사회적 욕구에도 무관심하다.

### 3. 學校組織葛藤의 概念과 類型

#### 1) 學校組織葛藤의 概念

조직 갈등에 대한 개념규정도 학자들의 관점에 따라서 다르다. 본 연구에서의 조직갈등은 조직내의 구성원들의 상호작용에서 야기되는 갈등을 말한다.

Getzels은 행정과정에는 세가지 갈등이 있음을 지적하고 있다.<sup>20)</sup> 즉, 역할-성격갈등, 역할갈등 그리고 성격갈등이다. 이와 같은 갈등은 조직구성원 상호간의 반작용적 대립에서 실패를 가져오게 될 것이며 또한 개인적으로나 조직의 생산성을 잃게 하는 원인이 되기도 한다. Getzels의 갈등에 대한 정의를 좀더 구체적으로 살펴보면, 역할-성격 갈등은 역할 기대와 역할을 수행하는 개인의 욕구와의 대립상태에서 일어나게 된다. 이러한 역할-성격 갈등은 조직의 기대와 개인간의 상호충돌이며, 이때 개인은 개인적 욕구를 충족할 것이냐 그렇지 않으면 조직의 요구에 따를 것이냐를 선택하

---

20) J.W. Getzels & E.G.Guba, Social Behavior as the Administrative Process, The School Review, Winter, 1957, p. 430.

지 않으면 안된다. 만약 조직의 요구에 따른다면 그 자신의 욕구를 억제해야 할 것이고 그 개인적 욕구를 충족하려면 조직에서 부여하는 역할을 소중히 하게 될 것이다. 따라서 어떠한 경우에도 갈등이 있게 마련이다. 실제에 있어서는 조직과 개인간의 역할이 일치되거나 조화를 이루어 나아가지만 그렇지 않은 경우에는 행동이 달리 나타나게 된다.

역할갈등은 역할수행자가 상호 배타적이고 부정적이며 불일치하는 여러가지 기대를 동시에 수행하기를 요청받을 때 일어난다. 한쪽 요구에 응하면 다른 요구를 받아드릴 수 없게 된다. 이처럼 역할갈등은 역할수행자의 성격에서 오는 것과는 다르다. 즉, 역할갈등은 역할을 규정하고 있는 집단내에서의 불일치에서 오는 갈등이며, 같은 역할에 대한 기대를 규정하는 권한을 가진 몇개의 조직간의 상호 불일치로부터 야기된다.

성격갈등은 역할수행자 자신의 성격내의 요구와 성질의 대립상태에서 일어나는 갈등이다. 성격적 불균형의 결과는 부여된 역할에 대하여 안정된 관계를 유지할 수 없고 그의 자폐적 기질로 일어나는 기대에 대한 그릇된 지각은 조직과의 불화를 가져오게 된다. 즉, 성격갈등은 실제로 개인적인 면에서 표현이 적고 다른 역할수행자와의 개인적인 조화가 거의 없는데서 일어난다.

Simon과 March는 조직에서의 갈등이란 조직내의 두개 이상의 목표가 있어 개인이나 조직간에 서로 대립, 경쟁, 충돌을 일으켜 조직의 존속과 발전을 위한 제반활동이 저해되는 상태로 보았다.<sup>21)</sup> Kahn등은 갈등이 성숙하고 유능한 인간을 만들기 위해 필요하다고 하면서도 또 한편으로는 갈등이 주는

---

21) Herbert A. Simon & James G. March, Organization (New York: John Wiley & Sons Inc., 1958), pp.112-115.

과도한 정신적 긴장감으로 인한 개인의 희생에 주된 관심을 두고 갈등에 대한 일반적 반응과 이에 관련된 긴장이 조직이나 개인을 위해서는 장기적인 관점에서 볼 때 유해한 것이라고 한다. Boulding은 적당한 정도의 갈등과 이에 수반되는 긴장을 진보와 생산성을 위해서 필요하다고 하면서도 갈등의 주된 기능은 개인적으로나 사회적으로 낭비를 초래하는 것이라 규정짓고 있다.<sup>22)</sup>

Pondy는 갈등이란 용어는 ① 갈등행위의 선행조건(예: 자원의 희소, 정책의 차이) ② 개인의 부정적 상태(예: 스트레스, 긴장, 적대감, 불안등) ③ 개인의 주지적 상태(예: 갈등상황의 지각 또는 인식) ④ 갈등행위(수동적 저항 또는 자명한 공격)등의 의미로 사용되지만 사실은 이들중 어느 하나가 정확한 것이 아니라 모두가 사회적 집단의 동태적 과정으로서 고려되어야 한다고 주장하고 있다.<sup>23)</sup>

이상의 여러 학자들의 견해를 종합해 보면, 조직에서의 갈등은 조직의 존속과 발전을 위해서는 저해되는 요인으로 보고 있으며 단기적으로는 유능한 인간을 만드는데 도움을 줄지 모르지만 장기적인 측면에서 볼 때 조직갈등은 바람직 하지 않다는 견해가 지배적인 것으로 보고 있다.

## 2) 組織葛藤의 類型

갈등유형 역시 학자들의 관점과 견해를 달리하고 있으며, 갈등 유형은 분

---

22) Kenneth Boulding, Conflict and Defense (New York: Harper & Row, 1962), pp.305-307.

23) Louis R. Pondy, Organizational Conflict: Conceptual Models, Administrative Science Quarterly, 1967, p.298.

류기준에 따라 다르다.<sup>24)</sup>

1) 갈등의 주체를 기준으로 하는 유형 : Simon과 March는 갈등은 그것을 일으키는 주체에 따라 개인적 갈등과 복수주체간의 갈등으로 구분하여 설명하고 있다.<sup>25)</sup>

(1) 개인적 갈등 : 개인적 갈등은 개인내에서 다음과 같은 원인으로 생긴다.

① 비수용성 : 결정자가 각 대안의 결과를 알고 있으며 이들 대안들을 비교한 결과 어느 대안이 더 좋다는 것도 알고 있으나 가장 좋다는 대안이 그에게 만족을 하지 못할때 갈등이 생긴다.

② 비비교성 : 결정자가 각 대안에서 발생한 결과를 알고 있으나 이들 대안들을 비교한 결과 어느 것이 더 좋은 대안인지를 알 수 없을 때 갈등이 생긴다.

③ 불확실성 : 결정자가 각 대안에서 발생한 결과 조차 모를 때 갈등이 생긴다.

(2) 복수주체간의 갈등 : 복수주체간의 갈등은 개인간의 갈등, 집단간의 갈등 및 조직단위간의 갈등을 포함한다. 복수주체간의 갈등이 발생하는 원인을 Simon과 March는 (i) 공동결정의 필요성 (ii) 목표의 차이 (iii) 현실에 대한 불일치의 차이를 들고 있다.<sup>26)</sup> 이것을 참고으로 하여 갈등의 원인을 들면 다음과 같다.

---

24) 김창걸, 「교육행정 및 교육경영」 (서울:형설출판사, 1987), pp.206-208.

25) Herbert A. Simon & James G. March, *op.cit.*, pp.117-127.

26) Herbert A. Simon & James G. March, *op.cit.*, pp.121-129.

① 목표의 차이 : 갈등은 조직간·조직내의 많은 목표가 대립되어 긴장을 일으키는 경우도 생긴다. 조직간은 물론 조직내의 각 부분별 목표에는 차이가 있게 마련이다.

② 이해관계의 차이 : 갈등은 조직간·조직내의 많은 이해관계가 대립하는 경우에 생긴다. 사업의 우선순위, 한정된 인적·물적자원의 공동사용·분배와 시간계획 등에서 공동결정의 필요성이 있을 때 부처간에 의견일치를 보지 못하여 갈등을 일으키는 경우가 있다.

③ 인지 및 태도의 차이 : 갈등은 사실에 대한 개인의 인지 및 태도가 다르기 때문에 생긴다. 각 개인의 인성, 가치관, 동기 등이 다르기 때문에 사실을 제각기 다르게 해석하고 거기에 대한 태도도 각기 다르다.

④ 의사전달의 부족 : 갈등은 의사전달이 원활하지 못하거나, 왜곡되거나 방해받는 경우 그로 인하여 여러가지 오해가 생겨 발생한다.

⑤ 상호기대의 차이 : 갈등은 역할기대가 충족되지 못하는 경우에 생긴다. 조직 구성원은 각기 역할이 있으며 상호간에 그 역할에 대한 기대를 하게 되는데 이것에 차이가 있는 것이다.

⑥ 조직의 분화와 전문화 : 갈등은 조직의 구조적 분화와 전문화가 심해질수록 복잡성과 분화성이 비례적으로 커진다.

2) 조직내의 하위단위를 기준으로 하는 유형 : Pondy는 조직내의 하위단위 복수주체간을 기준으로 하여 갈등을 협상적 갈등, 관료적 갈등, 체계적 갈등으로 분류하였는데 다음과 같다.<sup>27)</sup>

(1) 협상적 갈등 : 이해 당사자간의 갈등이다. 예를들면 노사관계,

---

27) Louis R. Pondy, *op.cit.*, pp.297-298.

예산편성과정, 계선과 관료간의 이해관계나 경쟁관계에서 생기는 갈등이다.

(2) 관료적 갈등 : 상하계층간의 갈등이다. 예를들면 수직적 갈등으로 상급자는 하급자를 통제하려 하고 하급자는 이와같은 통제에 저항하려는 데서 갈등이 발생한다.

(3) 체계적 갈등 : 수평적, 횡적, 기능적 관계에 있는 자들간의 갈등이다. 예를들면 횡적 갈등으로 동일계층의 사람들간에 조정의 필요에서 생기는 갈등이다.

3) 조직에 미치는 영향을 기준으로 보는 유형 : Pondy는 갈등이 조직에 미치는 영향을 기준으로 마찰적 갈등과 전략적 갈등으로 분류하였다.<sup>28)</sup>

(1) 마찰적 갈등 : 조직 구조의 변화를 수반하지 않는 갈등이다.

(2) 전략적 갈등 : 조직구조의 변화를 수반하는 갈등이다.

이 밖에 갈등의 유형 분석을 학자별로 살펴보면 다음 <표-1>과 같다.<sup>29)</sup>

---

28) Louis R. Pondy, Varieties of Organizational Conflict, Administrative Science Quarterly, December, 1969, pp.499-501.

29) 송주충, "조직내갈등의 유형분석과 관리방안", 「충남대학교 사회과학연구소 논문집, 제3권 2호」, 1976, p.315.

<표-1>

제학자에 따른 갈등의 수준별 유형구분 비교

학자	Katz & Kahn	Luthans	March & Simon	Leavitt	Hellriegel & Slocum
유 형 구 분	①수평적 갈등	①개인적갈등 ㄱ. 역할갈등 ㄴ. 좌절갈등 ㄷ. 목표갈등	①개인적갈등		①역할갈등
			②개인간갈등	①개인간갈등	②개인간갈등
		②조직적갈등 ㄱ. 라인과 스텝간 ㄴ. 기능간 ㄷ. 공식· 비공식간	③집단간갈등	②집단간갈등	③집단간갈등
	②수직적 갈등	ㄴ. 계층간		③개인과 집 단간 갈등	

## Ⅱ. 研究의 問題 및 假說

### 1. 研究의 問題

본 연구의 주목적은 중·고등학교에 재직하고 있는 교사들이 지각한 학교 조직풍토와 조직갈등간에는 상호 어떠한 관계에 놓여 있는가를 구명하는데 있으며 이를 위하여 보다 구체적인 연구문제를 진술하면 다음과 같다.

<문제 1> 교사가 지각한 학교 조직풍토 하위변인들과 조직갈등 하위변인간에는 상호 어떠한 관계에 놓여 있는가?

<문제 2> 교사의 배경변인에 따라서 학교조직풍토 지각은 어떠한 차이가 있는가?

<문제 3> 교사의 배경변인에 따라서 조직갈등 지각은 어떠한 차이가 있는가?

### 2. 假 說

앞서 이론적 배경에서의 선행연구들을 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<假說 I> 교사가 지각한 학교조직풍토 하위변인과 조직갈등 하위변인간에는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 II> 교사의 ㉠학교별 ㉡학교설립별 ㉢성별 ㉣교육경력별 ㉤연령별 ㉦직위별 ㉧학교소재지별에 따라서 학교조직풍토 하위변인(㉠

이탈 ②장애 ③사기 ④친밀감 ⑤초연성 ⑥생산강조 ⑦추진성  
⑧사려성) 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차  
이가 있을 것이다.

<假說 Ⅲ> 교사의 ㉠학교별 ㉡학교설립별 ㉢성별 ㉣교육경력별 ㉤연령별  
㉦직위별 ㉧학교소재지별에 따라서 조직갈등 하위변인(①개인  
적 갈등 ②개인간 갈등 ③집단간 갈등) 지각정도는 집단간에  
있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

## N. 研究의 方法

### 1. 研究의 對象

본 연구의 대상은 대전직할시와 충청남도에 소재해 있는 공·사립 남녀 중등학교에 재직하고 있는 남녀교사 190명을 선정하였다.

연구대상 교사들의 배경변인별 상황은 다음 <표-2>와 같다.

<표-2> 표집대상교사의 배경변인별 분포상황

배경변인	내 용	빈 도 수	백분률(%)
학 교 별	남	64	33.7
	여	32	16.8
	남	15	7.9
	여	79	41.6
학교설립별	공	30	15.8
	사립	160	84.2
성 별	남	129	67.9
	여	61	32.1
교육경력별	1~5년	55	29.6
	6~10년	45	24.2
	11~15년	31	16.7
	16~20년	27	14.5
	21년 이상	28	15.1
연 령 별	20~29세	33	18.2
	30~39세	81	44.8
	40~49세	44	24.3
	50세 이상	23	12.7
직 위 별	주임교사	41	21.6
	일반교사	147	77.4
학교소재지별	도	129	94.9
	읍·면	7	5.1

이상과 같이 남녀 교사에게 205매의 질문지를 배부하여 회수된 질문지는 198매로 약 96.6%의 회수율을 보였다. 이상의 198매 가운데 부실한 응답을 보인 8매를 제외한 나머지 190매를 본 연구의 대상으로 하였다.

## 2. 檢査의 道具

본 연구에 사용된 질문지는 두 종류로 구성되어 있는데 하나는 학교조직 풍토를 진단하기 위한 질문지이며, 다른 하나는 조직갈등을 측정하기 위한 질문지이다.

### 1) 학교조직풍토를 측정하기 위한 질문지

학교의 조직풍토를 측정하기 위하여 사용된 질문지는 O.C.D.Q.(organizational climate description questionnaire)이다. 이는 Halpin과 Croft에 의해서 개발되었으며 학교 풍토 행동변인을 교사행동과 교장행동의 두가지로 분류하여 각각에 대하여 4개의 하위변인을 설정하고 총 32개의 문항으로 된 질문지이다. 학교조직풍토의 하위변인과 해당 문항 번호는 다음 <표-3>과 같다.

<표-3>

조직풍토의 하위변인과 문항번호

하 위 변 인	문 항 번 호	문 항 수
이 탈	31~34	4
장 애	35~38	4
사 기	39~42	4
친 밀 감	43~46	4
초 연 성	47~50	4
생산강조	51~54	4
추 진 성	55~58	4
사 려 성	59~62	4

2) 조직갈등을 측정하기 위한 질문지

조직 갈등 검사를 위한 질문지의 갈등분류는 Simon과 March의 조직갈등 유형인 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등을 기준으로 하여 이민용이가 문항의 적절성 검사를 위한 예비검사(pilot study)를 중·고등학교 교사 각 15명, 계 30명에게 실시하여 그 결과를 검사한 후 타당도와 신뢰도가 검증된 질문지를 본 연구의 검사도구로 사용하였다.

조직갈등의 하위변인과 문항번호는 다음 <표-4>와 같다.

<표-4>

조직갈등의 하위변인과 문항번호

하 위 변 인	문 항 번 호	문 항 수
개인적 갈등	1~11	11
개인간 갈등	12~22	11
집단간 갈등	23~30	8

## V. 結果 및 解釋

본 연구는 크게 3영역으로 나눌 수 있는데,

첫째, 학교조직풍토 하위변인과 조직갈등 하위변인간의 상관관계

둘째, 교사의 배경변인에 따른 학교조직풍토 지각 차 검증

셋째, 교사의 배경변인에 따른 조직갈등에 대한 지각 차 검증등을 알아보  
고자 한다.

### 1. 학교조직풍토 하위변인과 조직갈등 하위변인간의 상관관계

1) 본 연구에서 사용한 학교조직풍토를 구성하고 있는 하위변인과 조직갈등을 구성하고 있는 하위변인의 기술통계치는 다음 <표-5>와 같다.

<표-5> 학교조직풍토와 조직갈등 하위변인의 기술통계치

변 인	사례수(N)	평 균(M)	표준편차(S.D)
이 탈	188	5.94	1.50
장 애	183	9.09	2.43
사 기	181	9.22	2.58
친 밀 감	185	8.76	2.03
초 연 성	178	8.02	2.24
생산강조	173	7.95	1.85
추 진 성	177	9.38	2.85
사 려 성	178	9.67	2.82
개인적 갈등	164	24.20	4.86
개인간 갈등	178	16.72	3.82
집단간 갈등	175	14.82	3.48

2) 교사가 지각한 학교조직풍토 하위변인과 조직갈등 하위변인간에는 상호 어떤 관계에 놓여 있는가를 살펴본 결과는 다음 <표-6>과 같다.

<표-6> 조직풍토 하위변인과 조직갈등 하위변인간의 상관관계

조직풍토 조직갈등 하위변인	이탈	장애	사기	친밀감	초연성	생 산 강 조	추진성	사려성
개인적 갈등	0.37 0.001	0.07 0.4031	-0.09 0.2190	0.08 0.3066	0.35 0.0001	0.02 0.0773	-0.18 0.0255	-0.20 0.0095
개인간 갈등	0.52 0.001	0.10 0.1744	-0.36 0.0001	-0.01 0.9158	0.20 0.0110	-0.01 0.9261	-0.34 0.0001	-0.27 0.0005
집간간 갈등	0.42 0.001	0.01 0.8773	-0.26 0.0006	-0.01 0.9449	0.27 0.0004	-0.06 0.4480	-0.29 0.0002	-0.32 0.0001

위의 <표-6>에서 알 수 있듯이 개인적 갈등의 경우 개인적 갈등과 이탈, 개인적 갈등과 초연성의 상관계수는 각각 0.37과 0.35로 다른 변인들에 비하여 상대적으로 높은 상관관계를 보였으며, 이의 유의도 수준은 0.001로 아주 높게 나타났다. 개인간 갈등의 경우 개인간 갈등과 이탈( $r=0.52$ ,  $P<0.001$ ), 개인간 갈등과 사기( $r=-0.36$ ,  $P<0.001$ ), 그리고 개인간 갈등과 추진성( $r=-0.34$ ,  $P<0.001$ )로 다른 변인들에 비하여 상대적으로 높은 正的 및 負的 相關關係가 있는 것으로 밝혀졌다.

또한 집단간 갈등의 경우에 있어서는 집단간 갈등과 이탈의 상관계수가 0.43으로 다른 변인들에 비하여 상대적으로 높은 것으로 밝혀졌으며 사기, 친밀감, 그리고 생산장소의 상관관계는 아주 낮은 負的 相關關係가 있는 것으로 판명되었다.

따라서 본 연구에서 설정한 교사가 지각한 학교조직풍토 하위변인과 조직 갈등 하위변인 간에는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 <假說 I>은 부분적으로 肯定된 셈이다.

특히 학교라는 특수한 조직체 내에서의 갈등 중에서 개인간 갈등의 지각 정도가 개인적 갈등과 집단적 갈등보다 더 큰 것으로 보여진다.

## 2. 교사의 배경변인에 따른 학교조직풍토 지각 차이

1) 교사의 학교별에 따른 학교조직풍토 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-7>과 같다.

<표-7> 학교별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

변 량 원	자 유 도 (df)	자 승 화 (SS)	평균자승화 (MS)	F 값	Pr > t
이 탈	3	13.59	4.53	2.06	0.1077
장 애	3	29.32	9.77	1.68	0.1737
사 기	3	15.01	5.00	0.75	0.5255
친 밀 감	3	32.85	10.95	2.72	0.0460
초 연 성	3	85.84	28.61	6.23	0.0005
생 산 강 조	3	10.05	3.35	0.98	0.4036
추 진 성	3	175.39	58.46	8.08	0.0001
사 려 성	3	126.06	42.02	5.67	0.0010

이상의 <표-7>에서 나타내 보이듯이 초연성 변인, 추진성 변인 그리고 사

려성 변인은 실제로 얻어진 F의 값이 각각 6.23, 8.08 그리고 5.67로 이는  $P=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 3.78보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구에서 설정한 <假說 II-a5>, <假說 II-a7> 그리고 <假說 II-a8>은 肯定되었다.

또한 친밀감 변인에 있어서 실제로 얻어진 F의 값이 2.72로 이는  $P=0.05$  수준에서 요구되는 F의 값 2.60보다 약간 크게 나타나 교사의 학교별에 따라서 친밀감 변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說 II-a4> 역시 肯定된 셈이다.

그러나 이탈변인, 장애변인, 사기변인 그리고 생산강조 변인등은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 <假說 II-a1>, <假說 II-a2>, <假說 II-a3> 그리고 <假說 II-a6> 등은 否定되었다.

그러므로 근무하는 학교가 중·고등학교나 남녀학교별에 따라서 친밀감, 초연성, 추진성 그리고 사려성 변인등은 영향을 받는 것으로 볼 수 있으나 나머지 이탈, 장애, 사기 그리고 생산강조 변인등은 학교별에 영향을 거의 받지 않는 변인임을 알 수 있다.

2) 교사의 학교설립별에 따른 학교조직풍토 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-8>과 같다.

<표-8> 학교설립별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

조직풍토 하위변인	학 교 설립별	N	M	SD	t	df	Pr > t
이 탈	공립	30	5.80	1.56	-0.54	186	0.5882
	사립	158	5.96	1.49			
장 애	공립	29	9.21	2.65	0.29	181	0.7736
	사립	154	9.06	2.39			
사 기	공립	28	9.61	2.59	0.87	179	0.3842
	사립	153	9.14	2.58			
친 밀 감	공립	29	8.69	1.91	-0.20	183	0.3851
	사립	156	8.78	2.06			
초 연 성	공립	28	8.18	1.94	0.39	176	0.6992
	사립	150	8.00	2.29			
생산강조	공립	28	7.39	1.64	-1.76	171	0.0794
	사립	145	8.06	1.87			
추 진 성	공립	29	9.24	3.19	-0.20	169	0.8402
	사립	142	9.36	2.79			
사 려 성	공립	30	10.03	2.93	0.78	175	0.4374
	사립	147	9.59	2.81			

이상의 <표-8>에서 나타내 보이듯이 학교조직풍토를 구성하고 있는 모든 하위변인들의 실제로 얻어진 t의 값들이 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 교사의 학교설립별에 따라서 학교조직풍토 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說 II-b>는 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 이탈변인, 친밀감 변인, 생산강조 변인 그리고 추진성 변인등은 공립학교 교사에 비하여 사립학교에 재직하고 있는 교사들의 지각 점수가 높은 것으로 나타났다. 반면에 장애변인,

사기변인 초연성변인 그리고 사려성 변인등은 오히려 공립학교에 재직하고 있는 교사들의 지각 점수가 사립학교에서 재직하고 있는 교사들에 비하여 상대적으로 높게 나타났다.

3) 교사의 성별에 따른 학교조직 풍토 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-9>와 같다.

<표-9> 성별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

조직풍토 하위변인	성 별	N	M	SD	t	df	Pr > t
이 탈	남	128	5.96	1.53	0.33	186	0.3414
	여	60	5.88	1.43			
장 애	남	125	9.16	2.37	0.59	181	0.5542
	여	58	8.93	2.57			
사 기	남	123	9.20	2.43	-0.15	179	0.8778
	여	58	9.26	2.89			
친 밀 감	남	126	8.72	2.05	-0.39	183	0.6975
	여	59	8.85	2.02			
초 연 성	남	122	8.37	2.22	3.07	176	0.0025
	여	56	7.29	2.10			
생산강조	남	119	7.95	1.87	-0.04	171	0.9650
	여	54	7.96	1.82			
추 진 성	남	119	8.82	2.74	-3.77	169	0.0002
	여	52	10.54	2.75			
사 려 성	남	121	9.36	2.83	-2.18	175	0.0309
	여	56	10.33	2.74			

이상 <표-9>에서 알 수 있듯이 초연성 변인의 경우 실제로 얻어진 t의 값

이 3.07로 이는  $P=0.01$  수준에서 요구되는  $t$ 의 값 2.576보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 <假說 II-c5>는 肯定되었다. 추진성 변인과 사려성 변인에 있어서 실제로 얻어진  $t$ 의 값이 -3.77과 -2.18로 이는 각각  $P=0.001$ 과  $P=0.05$ 수준에서 요구되는  $t$ 의 값 3.291과 1.960보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구에서 설정한 <假說 II-c7>과 <假說 II-c8>은 肯定된 셈이다.

그러나 이탈변인, 장애변인, 사기변인, 친밀감변인 그리고 생산강조변인은 실제로 얻어진  $t$ 의 값들이  $P=0.05$  수준에서 요구되는  $t$ 의 값 1.960에 훨씬 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 <假說 II-c1>, <假說 II-c2>, <假說 II-c3>, <假說 II-c4> 그리고 <假說 II-c6> 등은 否定되었다.

이상의 결과를 좀 더 구체적으로 살펴보면 이탈변인, 장애변인 그리고 초연성 변인에 있어서는 남교사들이 여교사에 비하여 상대적으로 풍토지각 점수가 높은 것으로 밝혀진데 반하여 사기변인, 친밀감변인, 생산강조변인, 추진성변인 그리고 사려성변인 등은 오히려 여교사의 풍토지각 점수가 높은 것으로 밝혀 펍 대조를 보여주고 있다.

4) 교사의 교육경력별에 따른 학교조직풍토 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-10>과 같다.

<표-10> 교육경력별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

변량원	df	SS	MS	F 값	Pr > t
이탈	4	32.48	8.12	3.86	0.0049
장애	4	14.79	3.70	0.62	0.6470
사기	4	36.50	9.12	1.37	0.2463
친밀감	4	6.02	1.51	0.36	0.8399
초연성	4	6.65	1.66	0.33	0.8591
생산강조	4	29.18	7.30	2.20	0.0712
추진성	4	139.16	34.79	4.73	0.0012
사려성	4	60.86	15.22	2.01	0.0951

이상의 <표-10>에서 나타내 보이듯이 이탈변인과 추진성변인은 실제로 얻어진 F의 값이 각각 3.86과 4.73으로 이는 P=0.01 수준에서 요구되는 F의 값 3.32보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구에서 설정한 <假說 II-d1>과 <假說 II-d7>은 긍정되었다.

그러나 장애변인, 사기변인, 친밀감변인, 초연성변인, 생산강조변인 그리고 사려성변인 등은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 <假說 II-d2>, <假說 II-d3>, <假說 II-d4>, <假說 II-d5>, <假說 II-d6> 그리고 <假說 II-d8>는 부정되었다.

그러므로 교사의 교육경력이 많으나, 아니면 적으나에 따라서 이탈변인과 추진성 변인은 영향을 받는 것으로 볼 수 있으나 나머지 장애변인, 사기변인, 친밀감변인, 초연성변인, 생산강조변인 그리고 사려성변인 등은 교사의 교육경력에 거의 영향을 받지 않는 변인들임을 알 수 있다.

5) 교사들의 연령별에 따른 학교조직풍토 하위변인의 집단간 차이를 알아본 결과는 다음 <표-11>과 같다.

<표-11> 연령별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

변 량 원	df	SS	MS	F 값	Pr > t
이 탈	3	12.07	4.02	1.86	0.1382
장 애	3	12.86	4.29	0.72	0.5395
사 기	3	42.13	14.04	2.08	0.1052
친 밀 감	3	15.99	5.33	1.39	0.2463
초 연 성	3	17.12	5.31	1.14	0.3358
생산강조	3	9.39	3.13	0.98	0.4039
추 진 성	3	22.53	7.51	0.91	0.4378
사 려 성	3	22.17	7.39	0.92	0.4316

이상의 <표-11>에서 나타내 보이듯이 학교조직풍토를 구성하고 있는 모든 하위변인들의 실제로 얻어진 F의 값들이 P=0.05 수준에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 교사의 연령별에 따라서 학교조직풍토 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說 II-e>는 부정된 셈이다. 따라서 교사의 연령의 고하에 따른 학교조직풍토 지각차이는 거의 없음을 알 수 있다.

6) 교사들의 직위별에 따른 학교조직풍토 하위변인의 집단간 차이를 알아본 결과는 다음 <표-12>과 같다.

<표-12> 직위별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

조직풍토 하위변인	직 급 별	N	M	SD	t	df	Pr > t
이 탈	일반교사	127	5.94	1.48	1.34	132	0.1827
	주임교사	7	6.71	1.80			
장 애	일반교사	124	9.20	2.38	-0.37	129	0.7157
	주임교사	7	8.86	2.27			
사 기	일반교사	124	9.26	2.59	0.31	129	0.7589
	주임교사	7	9.57	3.15			
친 밀 감	일반교사	126	8.74	2.13	-0.73	131	0.4681
	주임교사	7	8.14	1.57			
초 연 성	일반교사	121	8.17	2.28	-1.93	125	0.563
	주임교사	7	6.33	2.07			
생 산 강 조	일반교사	116	8.06	1.90	-1.25	121	0.2132
	주임교사	7	7.14	1.57			
추 진 성	일반교사	116	9.24	2.97	-0.08	121	0.9328
	주임교사	7	9.14	2.96			
사 려 성	일반교사	118	9.45	2.78	-0.68	123	0.4976
	주임교사	7	8.71	2.81			

위의 <표-12>에서 알 수 있듯이 학교조직풍토를 구성하고 있는 모든 하위 변인들의 실제로 얻어진 t의 값들이 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 교사의 직위별에 따라서 학교조직풍 토 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說 II-f>는 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 이탈변인과 사기변인의 지각점수 에 있어서는 일반교사보다 주임교사가 더 높은 것으로 밝혀진 반면 장애변 인, 친밀감변인, 초연성변인, 생산강조변인, 추진성변인 그리고 사려성변인 등의 지각점수는 오히려 일반교사가 주임교사에 비하여 약간 높은 것으로

밝혀졌다.

7) 교사들의 학교 소재지별에 따른 학교조직풍토 하위변인의 집단간 차이를 알아본 결과는 다음 <표-13>과 같다.

<표-13> 학교소재지별에 따른 조직풍토의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

조직풍토 하위변인	소재지별	N	M	SD	t	df	Pr > t
이 탈	도 시	127	5.94	1.48	-1.33	132	0.1827
	읍·면	7	6.71	1.80			
장 애	도 시	124	9.20	2.38	0.37	129	0.7157
	읍·면	7	8.86	2.27			
사 기	도 시	124	9.26	2.60	-0.31	129	0.7589
	읍·면	7	9.57	3.15			
친 밀 감	도 시	126	8.74	2.13	0.73	131	0.4681
	읍·면	7	8.14	1.57			
초 연 성	도 시	121	8.17	2.28	1.93	125	0.563
	읍·면	6	6.33	2.07			
생산강조	도 시	116	8.06	1.90	1.25	121	0.2132
	읍·면	7	7.14	1.57			
추 진 성	도 시	116	9.24	2.99	0.08	121	0.9328
	읍·면	7	9.14	2.96			
사 려 성	도 시	118	9.45	2.78	0.68	123	0.4976
	읍·면	7	8.71	2.81			

이상의 <표-13>에서 나타내 보이듯이 학교조직풍토를 구성하고 있는 모든 하위변인들의 실제로 얻어진 t의 값들이 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 교사의 학교소재별에 따라서 학교조

직풍토 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說 II-g>는 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 이탈변인과 사기변인의 지각점수에 있어서 도시에 소재해 있는 학교에 근무하는 교사보다 읍·면에 소재해 있는 학교에 근무하는 교사가 더 높은 것으로 밝혀진 반면 장애변인, 친밀감변인, 초연성변인, 생산강조변인, 추진성변인 그리고 사려성변인 등의 지각점수는 오히려 도시에 소재해 있는 학교에 근무하는 교사가 읍·면에 소재해 있는 학교에 근무하는 교사에 비하여 약간 높은 것으로 나타났다.

### 3. 교사의 배경변인에 따른 조직갈등 지각차이

1) 교사의 학교별에 따른 조직갈등 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-14>와 같다.

<표-14> 학교별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

변 량 원	df	SS	MS	F 값	Pr > t
개인적갈등	3	166.76	55.87	2.74	0.0421
개인간갈등	3	90.58	30.19	2.11	0.1008
집단간갈등	3	6.70	2.23	0.18	0.9088

이상의 <표-14>에서 보이듯이 개인적 갈등은 실제로 얻어진 F의 값이 2.74로 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 F의 값 2.60보다 약간 크게 밝혀져 교사의 학교별에 따라서 조직갈등 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통

계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說 III-a1>은 긍정된 셈이다.

그러나 개인간 갈등과 집단간 갈등은 실제로 얻어진 F의 값이 각각 2.11과 0.18로 이들은 P=0.05 수준에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 <假說 III-a2>와 <假說 III-a3>는 부정되었다. 따라서 학교별에 따른 조직갈등의 지각정도는 개인적 갈등의 지각정도가 가장 높고 그 다음 개인간 갈등, 집단간 갈등 순으로 밝혀졌다.

2) 교사의 학교설립별에 따른 조직갈등 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-15>와 같다.

<표-15> 학교설립별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

조직갈등 변 인	설립별	N	M	SD	t	df	Pr > t
개인적갈등	공립	27	24.96	4.65	0.89	162	0.374
	사립	137	24.05	4.90			
개인간갈등	공립	28	17.14	3.67	0.63	176	0.5295
	사립	150	16.65	3.85			
집단간갈등	공립	30	14.60	3.69	0.38	173	0.7013
	사립	145	14.87	3.45			

이상의 <표-15>에서 알 수 있듯이 조직갈등을 구성하고 있는 개인적 갈등, 개인간 갈등 그리고 집단간 갈등에서 실제로 얻어진 t의 값이 각각 0.89, 0.63, 0.38 등으로 이들은 P=0.05수준에서 요구하는 t의 값 1.960에

훨씬 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 본 연구에서 설정한 <假說 Ⅲ-b>는 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 공립학교에 재직하고 있는 교사들이 사립학교에 재직하고 있는 교사에 비해서 조직갈등에 대한 지각정도가 높은 것으로 밝혀졌다.

3) 교사의 성별에 따른 조직갈등 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-16>과 같다.

<표-16> 성별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

조직갈등 변 인	설립별	N	M	SD	t	df	Pr > t
개인적갈등	남	116	25.05	4.89	3.71	162	0.0004
	여	48	22.15	4.17			
개인간갈등	남	121	16.75	3.79	0.14	176	0.8898
	여	57	16.07	3.91			
집단간갈등	남	118	14.69	3.36	-0.70	173	0.4859
	여	57	15.08	3.74			

이상의 <표-16>에서 나타내 보이듯이 개인적 갈등은 실제로 얻어진 t의 값이 3.71로 이는 P=0.001 수준에서 요구되는 3.291보다 크게 나타나 교사의 성별에 따라서 조직갈등 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說 Ⅲ-c1>은 긍정된 셈이다.

그러나 개인간 갈등과 집단간 갈등은 실제로 얻어진 t의 값이 각각 0.14

와 -0.70으로 이들은  $P=0.05$ 수준에서 요구되는  $t$ 의 값 1.960에 훨씬 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 <假說 Ⅲ-c2>와 <假說 Ⅲ-c3>는 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 개인적 갈등과 개인간 갈등은 남교사가 여교사에 비하여 지각 점수가 높게 나타난 반면 집단간 갈등은 오히려 여교사가 남교사에 비하여 지각점수가 높은 것으로 밝혀졌다.

4) 교사의 교육경력별에 따른 조직갈등 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-17>과 같다.

<표-17> 교육경력별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

변량원	df	SS	MS	F 값	Pr > t
개인적갈등	4	138.85	34.71	1.49	0.2090
개인간갈등	4	205.20	51.30	3.76	0.0059
집단간갈등	4	82.20	20.55	1.72	0.1490

이상의 <표-17>에서 알 수 있듯이 개인간 갈등에서 실제로 얻어진  $F$ 의 값이 3.76으로 이는  $P=0.01$  수준에서 요구되는  $F$ 의 값 3.32보다 크게 나타나 교사의 교육경력별에 따라서 조직갈등 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 본 <假說 Ⅲ-d2>는 긍정된 셈이다.

그러나 개인적 갈등과 집단간 갈등은 실제로 얻어진  $F$ 의 값이 각각 1.49와 1.72로 이들은  $P=0.05$ 수준에서 요구되는  $F$ 의 값 2.37에 미치지 못하므로

통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 <假說 Ⅲ-d1>과 <假說 Ⅲ-d3>는 부정되었다. 따라서 교사의 교육경력에 따른 조직갈등 하위변인간에 다소 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

5) 교사의 연령별에 따른 조직갈등 하위변인의 집단간 차이를 알아보기 위한 결과는 다음 <표-18>과 같다.

<표-18> 연령별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

변량원	df	SS	MS	F 값	Pr > t
개인적갈등	3	176.78	58.93	2.53	0.0596
개인간갈등	3	38.88	12.96	0.91	0.4397
집단간갈등	3	79.72	26.57	2.57	0.0822

이상의 <표-18>에서 알 수 있듯이 조직갈등을 구성하고 있는 개인적 갈등, 개인간 갈등 그리고 집단간 갈등에서 실제로 얻어진 F의 값이 각각 2.53, 0.91, 2.57 등으로 이들은  $P=0.05$  수준에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 본 연구에서 설정한 <假說 Ⅲ-e>는 부정된 셈이다.

6) 교사의 직위별에 따른 조직갈등 하위변인에 대한 집단간 차이를 알아본 결과는 다음 <표-19>와 같다.

<표-19> 직위별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

조직갈등 변인	직급별	N	M	SD	t	df	Pr > t
개인적갈등	일반교사	115	23.77	4.57	0.29	119	0.7422
	주임교사	6	24.33	3.83			
개인간갈등	일반교사	122	16.85	3.97	-0.18	127	0.8578
	주임교사	7	16.57	4.99			
집단간갈등	일반교사	120	15.19	3.66	-1.24	125	0.2155
	주임교사	7	13.43	3.21			

이상의 <표-19>에서 나타내 보이듯이 조직갈등을 구성하고 있는 개인적 갈등, 개인간 갈등 그리고 집단간 갈등에서 실제로 얻어진 t의 값이 각각 0.29, -0.18 그리고 -1.24로 이들은 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 본 연구에서 설정한 <假說 III-f>는 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 개인적 갈등의 지각 점수는 일반 교사에 비하여 주임교사의 지각정도가 더 높은 것으로 나타난 반면 개인간 갈등과 집단간 갈등은 오히려 일반교사가 주임교사에 비하여 지각정도가 높은 것으로 밝혀져 썩 대조를 보여주고 있다.

7) 교사의 학교소재지별에 따른 조직갈등 하위변인에 대한 집단간 차이를 알아본 결과는다음 <표-20>과 같다.

<표-20> 학교소재지별에 따른 조직갈등의 하위변인에 대한 집단간 차 검증

조직갈등 변 인	소재지별	N	M	SD	t	df	Pr > t
개인적갈등	도 시	115	23.77	4.57	-0.29	119	0.7689
	읍·면	6	24.33	3.83			
개인간갈등	도 시	122	16.85	3.97	0.17	127	0.8578
	읍·면	7	16.57	5.00			
집단간갈등	도 시	120	15.19	3.66	1.24	125	0.2155
	읍·면	7	13.43	3.21			

이상의 <표-20>에서 나타내 보이듯이 조직갈등을 구성하고 있는 개인적 갈등, 개인간 갈등 그리고 집단간 갈등에서 실제로 얻어진 t의 값이 각각 -0.29, 0.17, 1.24 등으로 이들은 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 본 연구에서 설정한 <假說 Ⅲ-g>는 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴보면 개인적 갈등은 읍·면에 소재해 있는 학교에 근무하는 교사가 도시에 소재해 있는 학교에 근무하는 교사에 비하여 지각 점수가 더 높은 것으로 나타났다. 반면에 개인간 갈등과 집단간 갈등의 지각점수는 오히려 도시에 소재해 있는 학교에 근무하는 교사가 읍·면에 소재해 있는 학교에 근무하는 교사에 비하여 지각점수 약간 높은 것으로 밝혀졌다.

## VI. 要約 및 結論

### 1. 要約

본 연구는 중등학교에 재직하고 있는 교사들이 지각한 학교조직풍토와 조직갈등간에는 상호 어떠한 관계에 놓여 있는가를 밝히는데 주된 목적이 있다.

이를 위하여 본 연구와 관련된 문헌연구를 통해 이론적 배경을 고찰하였고 이론적 기초를 마련한 다음 교사의 배경변인(학교별, 학교설립별, 성별, 교육경력별, 연령별, 직위별, 학교소재지별)에 따라서 학교조직풍토 지각정도와 조직갈등 지각정도는 어떻게 다른가를 구명해 냈다.

<假說 I> 교사가 지각한 학교조직풍토 하위변인과 조직갈등 하위변인간에는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 II> 교사의 ㉠학교별 ㉡학교설립별 ㉢성별 ㉣교육경력별 ㉤연령별 ㉥직위별 ㉦학교소재지별에 따라서 학교조직풍토 하위변인(㉠이탈 ㉡장애 ㉢사기 ㉣친밀감 ㉤초연성 ㉥생산강조 ㉦추진성 ㉧사려성) 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

<假說 III> 교사의 ㉠학교별 ㉡학교설립별 ㉢성별 ㉣교육경력별 ㉤연령별 ㉥직위별 ㉦학교소재지별에 따라서 조직갈등 하위변인(㉠개인적 갈등 ㉡개인간 갈등 ㉢집단간 갈등) 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

위 가설을 검증하기 위해 학교의 조직풍토측정에 사용된 질문지는 Halpin

과 Croft가 공동제작한 O.C.D.Q.이며 조직갈등 측정에 사용된 질문지는 이민용이가 제작한 검사지이다.

이와 같이 작성된 질문지는 대전직할시와 충청남도에 소재해 있는 남녀 공·사립 중등학교에 재직하고 있는 남녀교사 205명을 대상으로 질문지를 배부하여 회수한 후 190명을 연구의 대상으로 하였으며, 가설검증을 위해 사용한 통계방법은 Pearson의  $r$ (적률상관관계)와  $t$ -검증 그리고 변량분석(ANOVA)를 적용하였다.

그 결과 <假說 I>은 부분적으로 긍정되었으며, <假說 II-a4>, <假說 II-a7>, <假說 II-a8>, <假說 II-c5>, <假說 II-a5>, <假說 II-c7>, <假說 II-c8>, <假說 II-d1>, <假說 II-d7>, <假說 III-a1>, <假說 III-c1>, <假說 III-d2> 등은 긍정되었다. 그러나 <假說 II-a1>, <假說 II-a2>, <假說 II-a3>, <假說 II-a6>, <假說 II-b>, <假說 II-c1>, <假說 II-c2>, <假說 II-c3>, <假說 II-c4>, <假說 II-c6>, <假說 II-d2>, <假說 II-d3>, <假說 II-d4>, <假說 II-d5>, <假說 II-d6>, <假說 II-d8>, <假說 II-e>, <假說 II-f>, <假說 II-g>, <假說 III-a2>, <假說 III-a3>, <假說 III-b>, <假說 III-c2>, <假說 III-c3>, <假說 III-d1>, <假說 III-d3>, <假說 III-e>, <假說 III-f> 그리고 <假說 III-g> 등은 부정되었다.

## 2. 結 論

본 연구의 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

1) 본 연구에서 설정한 교사가 지각한 학교조직풍토 하위변인과 조직갈등

간에는 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라는 <假說 I>은 부분적으로 긍정되었는데 개인간 갈등의 지각 정도가 개인적 갈등과 집단적 갈등보다 더 큰 것으로 밝혀졌다.

2) 본 연구에서 설정한 <假說 II>인 교사의 배경변인에 따라서 학교조직 풍토 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다에서

a. 교사의 학교별에 따른 초연성변인, 추진성변인, 사려성변인 그리고 친밀감변인은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌으나 이탈변인, 장애변인, 사기변인 그리고 생산강조변인등은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

b. 학교설립별에 따른 학교조직풍토를 구성하고 있는 모든 하위변인들은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌으나 이탈변인, 친밀감변인, 생산강조변인 그리고 추진성변인 등은 사립학교에 재직하고 있는 교사가 장애변인, 사기변인, 초연성변인 그리고 사려성변인 등은 공립학교에 재직하고 있는 교사들의 지각점수가 더 높은 것으로 판명되었다.

c. 성별에 따른 초연성변인, 추진성변인 그리고 사려성변인은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타난 반면, 이탈변인, 장애변인, 사기변인, 친밀감변인 그리고 생산강조변인은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 또한 이탈변인, 장애변인 그리고 초연성변인은 남교사의 지각점수가 더 높았으나, 사기변인, 친밀감변인, 생산강조변인, 추진성변인 그리고 사려성변인의 지각점수는 오히려 여교사가 더 높았다.

d. 교직경력에 따른 이탈변인과 추진성변인은 통계적으로 유의한 차이

가 있었으나 장애변인, 사기변인, 친밀감변인, 초연성변인, 생산강조변인 그리고 사려성변인은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

e. 연령별에 따른 학교조직풍토를 구성하고 있는 모든 하위변인들은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 교사의 연령과 학교조직풍토 지각에는 별 차이가 없음을 알 수 있다.

f. 교사들의 직위별에 따른 학교조직풍토를 구성하고 있는 모든 하위변인들은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났는데 이탈변인과 사기변인의 지각점수는 주임교사가 일반교사에 비하여 더 높은 반면 장애변인, 친밀감변인, 초연성변인, 생산강조변인, 추진성변인 그리고 사려성변인 등의 지각점수는 일반교사가 주임교사에 비하여 약간 더 높은 것으로 밝혀졌다.

g. 학교 소재지별에 따른 학교조직풍토를 구성하고 있는 모든 하위변인들은 통계적으로 유의한 차가 없는 것으로 나타났다. 이탈변인과 사기변인의 지각점수는 도시학교에 근무하는 교사보다 읍·면 학교에 근무하는 교사가 더 높은 것으로 밝혀진 반면, 장애변인, 친밀감변인, 초연성변인, 생산강조변인, 추진성변인 그리고 사려성변인 등의 지각점수는 오히려 도시학교에 근무하는 교사가 읍·면 학교에 근무하는 교사에 비하여 약간 높은 것으로 나타났다.

3) 본 연구에서 설정한 <假說 Ⅲ>인 교사의 배경변인에 따라서 조직갈등 하위변인 지각정도는 집단간에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다에서,

a. 학교별에 따른 개인적 갈등은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로

로 밝혀진데 반하여 개인간 갈등과 집단간 갈등은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 개인적 갈등의 지각정도가 가장 높고 그 다음 개인간 갈등, 집단간 갈등 순으로 나타났다.

b. 학교 설립별에 따른 조직갈등을 구성하고 있는 모든 하위변인들은 통계적으로 유의한 차가 없는 것으로 나타났는데 공립학교에 재직하고 있는 교사들이 사립학교에 재직하고 있는 교사에 비해서 조직갈등에 대한 지각정도가 높은 것으로 밝혀졌다.

c. 성별에 따른 개인간 갈등은 통계적으로 유의한 차가 있는 것으로 밝혀졌으나, 개인간 갈등과 집단간 갈등은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 개인적 갈등과 개인간 갈등은 남교사가 여교사에 비하여 지각점수가 높은 것으로 밝혀졌다.

d. 교육경력별에 따른 개인간 갈등은 통계적으로 유의한 차가 있는 것으로 밝혀졌으나 개인적 갈등과 집단간 갈등은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 교사의 교육경력에 따른 조직갈등 하위변인간에 다소 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

e. 연령별에 따른 조직갈등을 구성하고 있는 모든 하위변인들은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

f. 직위별에 따른 조직갈등을 구성하고 있는 모든 하위변인들은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌는데 개인적 갈등의 지각점수는 일반교사에 비하여 주임교사가 더 높은 것으로 나타난 반면 개인간 갈등과 집단간 갈등은 오히려 일반교사가 주임교사에 비하여 지각정도가 높은 것으로 밝혀졌다.

g. 학교 소재지별에 따른 조직갈등을 구성하고 있는 모든 하위변인들은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 개인적 갈등은 읍·면

학교에 근무하는 교사가 도시 학교에 근무하는 교사에 비해 지각 점수가 더 높은 것으로 나타난 반면 개인간 갈등과 집단간 갈등의 지각점수는 오히려 도시학교에 근무하는 교사가 읍·면학교에 근무하는 교사에 비하여 약간 높은 것으로 밝혀졌다.

이상의 본 연구를 통하여 다음과 같은 시사점을 줄 수 있다.

첫째, 교사의 배경변인에 따른 조직풍토지각의 차이를 설명할 수 있다.

둘째, 교사들의 배경변인에 따른 조직갈등지각 차이를 설명할 수 있으며, 조직갈등을 구성하고 있는 하위변인들 중에서 어떠한 변인이 조직갈등을 유발하는데 가장 큰 영향을 미치는가를 알아내고 그것을 개선·보완함으로써 학교조직갈등 해소에 다소의 도움을 줄 수 있다.

셋째, 학교조직풍토와 조직갈등과는 어떠한 관계가 있는가를 밝힘으로써 교육행정학을 연구하고자 하는 사람들에게 기초자료로 제공될 수 있다.

## 參 考 文 獻

1. 김병성, 「효과적인 학교학습풍토」 (서울: 교육과학사, 1986).
2. 김세기, “학교경영과 목표관리”, 「현대교육행정이론」 (서울: 형설출판사, 1982).
3. 김종철, 「학교 교육행정 이론의 실제」 (서울: 교육과학사, 1972).
4. 김창걸, 「教育行政 및 教育經營」 (서울: 형설출판사, 1987)
5. 박용헌, 「학교사회」 (서울: 배영사, 1975).
6. 백현기, 「교육행정의 기초」 (서울: 배영사, 1976).
7. 남진우, “組織內에서 Conflict의 發生과 그 영향”, 「서강대학교 경상대 학 경상평론, 창간호」, 1974.
8. 송주충, “조직내 갈등의 유형분석과 관리방안”, 「충남대학교 사회과학연구 소 논문집, 제3권 2호」, 1976.
9. 신증식, “학교조직발전의 이론과 실제”, 「현대교육행정이론」 (서울: 형성 출판사, 1982).
10. 윤종건, “學校組織健康과 처방”, 「새교육, 11호」 (서울: 대한교육연합회, 1981).
11. 은현기, “조직체제 유형과 조직원의 직무만족에 관한 연구”, 「교육연구 제9권 11호」, 1976.
12. Backmank, Carl W. and Secord, Paul F., A Social Psychological view of Education (New York: Harcourt, Brace & World Inc., 1981).

13. Bernard, Chester I., Functions of the Executive (Harvard University Press, 1938).
14. Bouding, Kenneth, Conflict and Defence (New York: Harper & Row, 1962).
15. Etzioni, Amitai, Modern Organizations (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1964).
16. Getzels, J.W. & Guba, E.G., Social Behavior as the Administrative Process, The School Review, Winter, 1957.
17. Katz, Daniel, and Kahn, Robert L., The Social Psychology of Organizations (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1968).
18. Mooney, James D., The Principles of Organization (New York: Harper, 1939).
19. Dondy, Louis R., Organizational Conflict: Conceptual Models Administrative Science Quarterly, 1967.
20. Dondy, Louis R., Varieties of Organization Conflict Administrative Science Quarterly, December, 1969.
21. Pfifner, John M., and Sherwood, Frank P., Administrative Organization (New York: Prentice-Hall, 1960).
22. Scott, W. Richard, Theory of Organization, in Robert E.L. Faris(ed.), Handbook of Modern Sociology(New York: Paul McNally and Co., 1964).
23. Selznick, Philip, TVA and the Grass Roots (University of California Press, 1953).

24. Simon, Herbert A. & March, James G., Organization (New York: John Wiley & Sons Inc., 1958).
25. Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organizations, Trans. by A.M. Henderson and Talcott Parsons (New York: The Free Press, 1947).
27. Weick, K.E., Educational Organizations as Loosely Coupled System, Administrative Science Quarterly, Vol.21(March, 1978).

## **ABSTRACT**

### **A Study on the Correlation between Organization Climate and Organization Conflict Perceived by Teachers**

Lee, Young Soon

Major in Educational Administration

Graduate School of Administration

Han Sung University

This study was to clarify the correlations between school organizational climates and organizational conflicts perceived teachers in secondary schools. The specific problems of this study were to clarify differences in organizational conflicts between middle schools and high schools, boys' school and girls' school, public schools and private schools, male teacher and female teacher, urban schools rural schools, and among educational career, teachers' ages and different organizational climates.

According to Simon and March, the organizational conflicts of this study were classified into personal, interpersonal, and inter group conflicts. The conflicts were measured by a self-made questionnaire of this study. The organizational climates were observed by Halpin's Organizational Climate Description Questionnaire. The respondents of

this study were 190 teachers who were sampled from among teachers in Tae Jön city and Choongnam province.

T-test, ANOVA(analysis of variance) and Pearson's product-moment correlation coefficient were applied to verify the above problems of study.

The results are follows:

1. <Hypothesis I > was partly accepted.

2. <Hypothesis II -a4>, <Hypothesis II -a5>, <Hypothesis II -a7>, <Hypothesis II -a8>, <Hypothesis II -c5>, <Hypothesis II -c7>, <Hypothesis II -c8>, <Hypothesis II -d1>, <Hypothesis II -d7>, <Hypothesis III -a1>, <Hypothesis III -c1>, and <Hypothesis III -d2> were accepted.

3. <Hypothesis II -a1>, <Hypothesis II -a2>, <Hypothesis II -a3>, <Hypothesis II -a6>, <Hypothesis II -b>, <Hypothesis II -c1>, <Hypothesis II -c2>, <Hypothesis II -c3>, <Hypothesis II -c4>, <Hypothesis II -c6>, <Hypothesis II -d2>, <Hypothesis II -d3>, <Hypothesis II -d4>, <Hypothesis II -d5>, <Hypothesis II -d6>, <Hypothesis II -d8>, <Hypothesis II -e>, <Hypothesis II -f>, <Hypothesis II -g>, <Hypothesis III -a2>, <Hypothesis III -a3>, <Hypothesis III -b>, <Hypothesis III -c2>, <Hypothesis III -c3>, <Hypothesis III -d1>, <Hypothesis III -d3>, <Hypothesis III -e>, <Hypothesis III -f> and <Hypothesis III -g> were rejected.

# 설문지

안녕하십니까?

본 질문지는 평소 여러분이 생각하고 있는 의견을 학문연구에  
긴요한 자료로 삼고자 합니다. 바쁘시더라도 성의껏 답변하여 주  
시기 바라며 조사된 내용은 학문연구 이외에는 사용하지 않을 것  
이므로 일체 비밀이 보장됨을 약속드립니다. 바쁘신중에 끝까지  
답변하여 주셔서 대단히 감사합니다.

1992년 2월 일

서울 한성대학교 행정대학원(교육행정) 이 영 순 드림

응답자 개인배경에 관한 기재사항

(해당되시는 곳에 V표 해 주시기 바랍니다.)

1. 학 교 별            남중(    )    여중(    )    남고(    )    여고(    )
2. 학교설립별        공립(    )    사립(    )
3. 성    별            남 (    )    여 (    )
4. 교육경력        1~5년(    )    6~10년(    )    11~15년(    )  
                          16~20년(    )    21년이상(    )
5. 연    령            20~29세(    )    30~39세(    )  
                          40~49세(    )    50세이상(    )
6. 직    위    별        주임교사(    )    일반교사(    )
7. 학교소재지별      도시(    )    읍면(    )

1항의 남·여 공학교는 두곳에 V표해 주십시오.

선생님께서 근무하고 계시는 학교에 대해서, 또는 선생님 자신에 대해서 다음의 문항들을 읽으시고 해당되는 란에 ○표를 해 주십시오.

문항별	거 의 그렇지 않 다	가 끄 그렇다	자 주 그렇다	대부분 그렇다
1. 나는 성격이나 기타 모든 면에서 볼 때 교사가 된 것을 후회하고 있다.				
2. 지금과 같은 박봉으로 교사로서의 사명감이란 바랄 수 없다.				
3. 나는 수업시간에 학생들의 주의력을 집중시키는 기술이 부족하다.				
4. 교사의 사회적인 지위는 너무 굴욕적이다.				
5. 오늘날의 입시위주의 교육활동이 매우 불쾌하다.				
6. 사무량이 너무 많아 교재연구에 지장이 있다.				
7. 나는 모순된 지침과 시책하에서 일을 해야만 하는 경우가 많다.				
8. 나의 교육관은 학교 교육목표에 잘 부합된다.				
9. 교사라는 직업때문에 아버지(어머니) 노릇을 할 수 없다.				

문 항 별	거 의 그렇지 않 다	가 끄 그렇다	자 주 그렇다	대부분 그렇다
10. 교사가 기대보다는 우대되고 있지 않다.				
11. 학교장의 학교 경영방침은 나의 기대에 어긋난다.				
12. 같은 교과목 담당교사들 사이에는 학생들의 학업성적을 놓고 지나치게 경쟁의식을 갖고 있다.				
13. 같은 학년의 담임교사들 사이에는 학업성적을 놓고 심한 경쟁을 한다.				
14. 내가 맡고 있는 교과목은 다른 교과목에 비해 별 중요성이 없다.				
15. 내가 지도한 학급의 성적은 타교사가 지도한 학급의 성적보다 뒤지는 경우가 많다.				
16. 어떤 일에 대한 나의 주장에 대해 항상 반대 주장을 하는 교사가 있다.				
17. 학교장이나 교감은 교사들을 불안하게 하는 말을 흔히 한다.				
18. 동료들이 나를 인정해 주지 않는다.				
19. 교장은 나에게 무관심하다.				
20. 교감과 나는 사이가 안 좋다.				

문항별	거 의 그렇지 않 다	가 끄 그렇다	자 주 그렇다	대부분 그렇다
21. 교장은 교사들의 장점보다 단점을 더 많이 지적한다.				
22. 교무과장과 연구과장 사이는 책임소재의 불명확성 때문에 사이가 좋지 못하다.				
23. 사무직원과 교사들 사이에는 인간관계가 아주 좋은 편이다.				
24. 학교장이나 교감의 일방적 지시는 교사들을 짜증스럽게 한다.				
25. 교감과 과장들은 교장의 지시에 무조건 맹종하는 것 같다.				
26. 교사들 사이에 파벌이 있다.				
27. 학생들은 교사를 우습게 본다.				
28. 교사들은 간부라면 무조건 싫어한다.				
29. 남교사들은 여교사들을 미워한다.				
30. 여교사들은 남교사를 우습게 본다.				
31. 이 학교 교사들의 버릇이나 습관은 나의 눈에 거슬린다.				
32. 교사들이 직원회에서 터무니 없는 질문을 하는 경우가 많다.				

문항별	거 의 그렇지 않 다	가 끄 그렇다	자 주 그렇다	대부분 그렇다
33. 교사들이 근무시간에 이탈하는 경우가 많다.				
34. 교사들이 교직을 떠나는 것에 관해 자주 이야기 한다.				
35. 교무실에 참고용 도서가 비치되어 있다.				
36. 학교의 물자는 부서의 일에 유용하게 사용된다.				
37. 교장(교감)은 지나치게 세부적인 일 까지 지시한다.				
38. 교사들이 필요한 경우에는 언제나 고용원의 도움(서비스)을 받을 수 있다.				
39. 교사들의 근무교에 대한 애교심은 대단히 높다.				
40. 직원회에서 “우리의 일을 열심히 해 보자”하는 분위기가 충만해 있다.				
41. 교사들은 방과후 학생들과의 상담으로 시간을 보내는 경우가 많다.				
42. 교사들은 비공식 회합에서 아주 화기애애하다.				
43. 교사들은 자기집에 동료 교사들을 초대하는 경우가 많다.				

문항별	거 의 그 령 지 않 다	가 끄 그 령 다	자 주 그 령 다	대부분 그 령 다
44. 교사들은 동료 교사들의 가정 환경을 많이 알고 있다.				
45. 교사들은 자기들의 사생활에 관해서 타교사들에게 자주 이야기한다.				
46. 교사들은 동료 교사들의 길·흥사에 거의 빠짐없이 참석한다.				
47. 직원회는 치밀한(용통성없게 짜여진) 의사 일정에 따라서 열린다.				
48. 직원회는 주로 교장이 보고하는 회의에 지나지 않는다.				
49. 교장은 직원회를 회사의 회의처럼 운영한다.				
50. 사무직원들은 교사들을 위해 매우 협조적이다.				
51. 교장은 학교의 사무분담을 자기가 계획하여 작성한다.				
52. 교장은 교사들의 교과목 지도능력에 대한 지도 평가를 자주한다.				
53. 나는 수업시간에 학생들의 주의력을 집중시키는 기술이 부족하다.				
54. 교장은 교사들로 하여금 그들의 충분한 재질을 발휘할 수 있도록 기회와 조건을 마련해 준다.				

문 항 별	거 의 그렇지 않 다	가 끄 그렇다	자 주 그렇다	대부분 그렇다
55. 교장은 교장 자신이 열심히 직무를 수행함으로써 모범을 보인다.				
56. 교장은 교사들이 출근하기 전에 출근한다.				
57. 교장은 학교 행사에서 연설할 때 미리 발언 내용을 작성 준비하는 경우가 많다.				
58. 교장은 교사들에 대해 비평하는 자기의 이유를 충분히 설명해 준다.				
59. 교장은 교사들을 위해 인간적인 호의를 베풀고 있다.				
60. 교장은 방과후에도 남아서 교사들이 그들의 업무를 끝마치도록 도와주는 경우가 많다.				
61. 교장은 간부교사들의 사소한 의견차를 조정해 나가도록 협조해 준다.				
62. 교장은 교사들의 길·홍사에 빠짐없이 참석한다.				