

碩 士 學 位 論 文

指導教授 曹 点 煥

國民學校 校監의 職務葛藤 要因

分析에 관한 研究

A Study on the Analysis of the Job Conflict Factor of
the Vice-school Master in Primary School



漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

盧 惠 永

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 曹 点 煥

國民學校 校監의 職務葛藤 要因
分析에 관한 研究

A Study on the Analysis of the Job Conflict Factor of
the Vice-school Master in Primary School

위 論文을 教育學 碩士學位論文으로 提出함

1994 年 11 月

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

盧 惠 永

盧惠永의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1994年 12 月 日

審査 委員長 金 環 浩 

審査 委員 曹 英 燦 

審査 委員 金 善 宗 

目 次

I. 緒 論	1
1. 研究의 必要性	1
2. 研究의 目的	2
3. 研究의 內容과 方法	2
4. 研究의 制限點	4
II. 理論的 背景	5
1. 人間 關係論	5
2. 葛藤의 理論	8
3. 指導性 理論	18
4. 職位와 役割 葛藤	23
III. 結果 分析 및 解釋	35
1. 校監의 性別에 따른 葛藤 要因 檢證	35
2. 校監의 出身 系列에 따른 葛藤 要因 檢證	39
3. 校監의 年齡에 따른 葛藤 要因 檢證	42
4. 校監의 勤務 地域差에 따른 葛藤 要因 檢證	47

IV. 要約 및 結論	53
1. 要約	53
2. 結論	54
參考文獻	56
附 錄	59
ABSTRACT	62

表目次

< 표 -1 >	질문지 내용 구성	3
< 표 -2 >	질문지의 척도	3
< 표 -3 >	질문지 회수 내용	4
< 표 4-1 >	교감과 교장간의 갈등 검증	35
< 표 4-2 >	교감과 주임 교사간의 갈등 검증	36
< 표 4-3 >	교감과 교사간의 갈등 검증	37
< 표 4-4 >	교감과 대외 기관간의 갈등 검증	37
< 표 4-5 >	교감과 직무간의 갈등 검증	38
< 표 5-1 >	교감과 교장간의 갈등 검증	39
< 표 5-2 >	교감과 주임 교사간의 갈등 검증	40
< 표 5-3 >	교감과 교사간의 갈등 검증	40
< 표 5-4 >	교감과 대외 기관간의 갈등 검증	41
< 표 5-5 >	교감과 직무간의 갈등 검증	42
< 표 6-1 >	연령에 따른 교장과의 갈등에 대한 F검증	42
< 표 6-2 >	연령에 따른 교장과의 갈등 평균과 표준 편차	43
< 표 6-3 >	연령에 따른 주임 교사와의 갈등에 대한 F검증	43
< 표 6-4 >	연령에 따른 주임 교사와의 갈등 평균과 표준 편차	44
< 표 6-5 >	연령에 따른 교사와의 갈등에 대한 F검증	44
< 표 6-6 >	연령에 따른 교사와의 갈등 평균과 표준 편차	45

<표 6-7 >	연령에 따른 대외 기관과의 갈등에 대한 F검증	45
<표 6-8 >	연령에 따른 대외 기관과의 갈등 평균과 표준 편차	46
<표 6-9 >	연령에 따른 직무상의 갈등에 대한 F검증	46
<표 6-10>	연령에 따른 직무상의 갈등 평균과 표준 편차	47
<표 7-1 >	근무 지역에 따른 교장과의 갈등에 대한 F검증	47
<표 7-2 >	근무 지역에 따른 교장과의 갈등 평균과 표준 편차	48
<표 7-3 >	근무 지역에 따른 주임 교사와의 갈등에 대한 F검증	48
<표 7-4 >	근무 지역에 따른 주임 교사와의 갈등 평균과 표준 편차	49
<표 7-5 >	근무 지역에 따른 교사와의 갈등에 대한 F검증	49
<표 7-6 >	근무 지역에 따른 교사와의 갈등 평균과 표준 편차	50
<표 7-7 >	근무 지역에 따른 대외 기관과의 갈등에 대한 F검증	50
<표 7-8 >	근무 지역에 따른 대외 기관과의 갈등 평균과 표준 편차	50
<표 7-9 >	근무 지역에 따른 직무상의 갈등에 대한 F검증	51
<표 7-10>	근무 지역에 따른 직무상의 갈등 평균과 표준 편차	51
<표 -8 >	갈등을 구성하고 있는 하위 변인들 간의 상관 관계	52

그림 目次

<그림-1> 갈등 과정	15
<그림-2> 갈등과 조직성과	17
<그림-3> 사회 과정 모형	21
<그림-4> 과업과 인화 차원의 지도성 행위를 기술한 사분도	22
<그림-5> 교감의 직무	26

I . 緒 論

1. 研究의 必要性

교감의 역할은 교장의 학교 경영과 교사들의 학급 경영 및 그 중간 매개자의 위치에서 학교 교육 목표를 달성하는 데 매우 중요한 要因이다.

교감은 특히 교무의 掌理者이며 학생의 교육자로서 때로는 교장의 직무 대리자로서 상의 하달 기능과 하의 상달 기능, 그리고 교사와 교장간의 상충된 의견을 조화 있게 調整하는 자로서의 막중한 역할을 수행해야 하며 중간 관리자로서 교장의 기대에 어긋나는 행위를 할 수 없으며 교사들이 기대하는 역할 또한 외면할 수 없는 어려운 위치에 있다.

물론 삼자가 자신들의 역할에만 충실했다고 해서 학교 교육의 성공을 가져온다고는 볼 수 없다. 학교 교육의 성패는 교장, 교감, 교사, 아동의 融和 여부가 좌우한다.

인간 관계는 가장 중요한 요인중의 하나이다. 하나의 조직을 운영한다고 할때 그 조직에는 목적이 있고 그 목적을 달성하기 위한 역할이 있으며 그에 대한 역할 기대도 따르기 마련이다. 그러기에 학교 조직에서 교육의 효과를 높이기 위하여 교장, 교감, 주임 교사, 그리고 교사의 역할이 중요하며 이러한 교육의 효과를 높이기 위해서는 갈등의 요인을 줄이고 직무만족도를 높여가는 지속적인 노력이 필요하다.

특히 국민학교 운영에 있어서 교감과 교장, 주임교사, 교사간의 갈등요소는 적지않다.

이런점에서 교감의 직무갈등 요인에 대한 연구의 필요성을 느껴 본 주제를 연구의 과제로 설정하였다.

2. 研究의 目的

본 연구의 목적은 국민학교 교감이 지각·기대하고 있는 교감의 역할 갈등 요인을 알아보고 이를 구체적으로 표현하면 아래와 같이 4가지의 연구 문제로 표현할 수 있다.

(1) 교감의 역할 지각은 각 상황 변인간 어떠한 차이가 있는지를 알아본다.

(2) 교감의 타직위, 교장, 주임 교사, 교사 등에 대한 직무상의 갈등 요인을 알아본다.

(3) 교감의 직무 갈등이 상황 변인간 어떠한 차이가 있는지를 알아본다.

(4) 교감의 역할 갈등 요인에 대해 분석해 본다.

3. 研究의 內容과 方法

1) 研究의 內容

국민학교 교감의 역할 갈등 정도를 알아보기 위하여 교감이 사용할 수 있는 질문지를 이론적 배경과 관련 연구 내용을 參考로 작성하였다.

질문지 내용 구성은 교감의 역할 5개 영역 즉 ①교장과의 역할 갈등 ②주임 교사와의 역할 갈등, ③교사와의 역할 갈등, ④대외 기관과의 역할 갈등, ⑤직무상의 역할 갈등 등 5개 부분에 총 25개 문항으로 구성하였다. 갈등의 정도는 4단계 척도에 응답하도록 하였다.

<표1> 질문지 내용 구성

영역	역할 갈등 사항	문항수
교장과의 역할 갈등	○ 의사 결정 ○ 의사소통 및 이해 증진 ○ 학교 관리, 유지 ○ 교무 행정 및 학사 관리 ○ 학교장, 교사, 학생 등 3자 관계	5
주임교사 와의 역할 갈등	○ 주임 교사들과의 관계 ○ 의견차를 조정하는 중재자 ○ 주요 업무 결정 ○ 자발적이고 창의적인 업무 추진	5
교사와의 역할 갈등	○ 자율화, 민주화 요구 ○ 지도 조언에 대한 교사 등의 수용 여부 ○ 복지 후생 및 근무 조건 개선 ○ 연구 활동 지원 ○ 개인 면담	5
대외기관 과의 역할갈등	○ 교육 단체 회원 ○ 지역 사회 기관 ○ 상급 기관 ○ 학부모 단체 ○ 각종 지시를 학교 실정에 맞게 처리	5
직무상의 역할 갈등	○ 학교 교육 계획 수립 ○ 학교 경영 관리 ○ 교사의 근무 평정 ○ 교무 및 직무 관리 ○ 연수 활동 지원	5

<표2> 질문지의 척도

척도 \ 구분	역할 갈등의 정도
4	매우 그렇다
3	그렇다
2	그렇지 않다
1	전혀 그렇지 않다

2) 研究의 方法

본 연구의 설문지 표집은 서울시, 직할시(부산), 시·군(마산, 진주, 강릉, 태백) 지역의 국민학교 교감을 대상으로 선정하였다. 具體적으로 보면 서울 지역 140 개교의 (복수)교감 200명, 직할시 50개교의 50명, 시·군 지역 180개교의 180명, 계 430명을 대상으로 무선 표집하여 질문지를 우송 배부해 354부가 회수되는 82.32%의 회수율을 보였다. 이 중 성의가 부족한 질문지 18부를 제외한 유효 자료는 336부로 이에 대한 현황은<표3>과 같다.

<표3> 질문지 회수 내용

지역 \ 구분	배부수	회수부수	회수율(%)
서울시	200	170	85.00
직할시	50	41	82.00
시·군	180	143	79.44

4. 研究의 制限点

1) 본 연구에서 얻어진 국민학교 교감의 갈등 요인에 대한 분석이 반드시 객관적이거나 보편 타당성을 가진 결과로 단정할 수는 없다.

2) 본 설문 조사는 서울과 부산, 시·군의 한정된 자료 분석의 결과이므로 일반화하기에 다소 문제점이 있는 것으로 본다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 人間 關係論

1) 人間 關係의 概念

인간 관계란 용어는 영어의 Human Relations를 번역한 것인데 일반적으로는 대인 관계나 인화를 말하지만 학문적으로는 조직에 있어서의 성원 상호 관계 즉 조직 성원의 感情, 動機, 價值觀, 態度 등을 究明하려는 실질적인 인간 관계를 말한다. 이를 경영에 적용하면 동기를 유발하고 자발적인 협동으로 사기를 높여 주기 때문에 조직의 목적을 효과적으로 달성게 되는 실천적 관리적 기술로서의 인간 관계로 볼 수 있다.¹⁾

인간 관계라는 개념은 학자에 따라 강조하는 立場과 領域 및 用度를 달리하며 여러 가지로 정의할 수 있다,

인간 관계는 일정한 집단 내에서 진실한 Humanism에 기초를 두고 집단의 협동 관계를 구축하는 方法, 技術, 觀點이라고 할 수 있는 것으로 조직 현실의 인간 상호 관계만을 국한시켜서 말하는 것이 아니고 인간의 집단을 올바르게 취급하고 그 위에 목표 지향적인 협동 관계와 협동 체계를 확립하는 것이라고 하였다. 한편, 박연호는 인간 관계를 조직 관계의 내부에 있어서 成員 相互間의 關係, 意思 疏通의 關係, 心理 關係 등의 총체로 보았다. Giberson은 인간 관계란 자기가 원하는 방향으로 행동하게끔 사람을 다루는 기술이며, 그것은 사람의 태도, 인격 및 행동의 원칙을 다루

1) 남정걸, “교육 행정에 있어서 인간 관계와 조직 행위에 관한 균형 이론 파악”, 서울 교육 대학 논문집 제6집, (서울 교육 대학, 1973), P.277.

는 것이라고 하였으며, Leander L. Boykin은 인간 관계는 행동의 모습이라고 보았다.²⁾ Reith Davis는 인간 관계는 직원으로 하여금 집단의 한 성원으로서 상호 생산적이고 협동적으로 잘 어울려 지낼 수 있도록 그들의 經濟的 心理的 社會的 욕구를 만족시켜 주면서 그들을 직장의 전체적 정황 속에 통합시키는 작용이다³⁾라고 정의하였다.

Morton Grodzins는 心理學, 社會學, 社會 人類學의 종합 과학적 학문으로서 사기업이나 공공 기관을 막론하고 주로 대규모 기관에 있어서의 인간 문제를 다루는 新興 科學⁴⁾이라고 하였다. 그런가 하면 Mee는 인간 관계란 종업원과 기업이 고도의 사기를 통하여 보다 많은 생산성 및 능력을 나타내기 위하여 상호 협동하는 수단이라 하였다. 그리고 Roethlisberger는 인간 관계란 사람이 그 주위를 둘러싼 사회 환경에 자기를 연결시키는 것을 배우는 기술의 연마라고 하였다.⁵⁾

이상과 같이 인간의 人格 尊重과 動機 誘發을 중시하는 이러한 인간 관계는 여러 분야에 널리 파급되었으며, 또한 다양한 의미를 내포하고 있어 한 마디로 정의하기 어려우나 여러 학자들의 정의를 종합하여 볼 때 교장, 교감, 주임 교사, 그리고 교사와의 원만한 인간 관계가 교육 목표를 달성하는 데 영향을 미칠 수 있기 때문에 교직원들은 맡은 바 직무를 효율적으로 수행하기 위하여 교감과의 원활한 의사 소통 및 동료간의 理解·協

2) 한국교육행정학연구회 편, 현대교육행정이론, (서울:영운 출판사, 1982), P. 305.

3) Davis, Reith, Human Relations in Business, P.4를 박연호, p.14에서 재인용. (서울:박영사, 1983)

4) Morton, Grodzins, "Public Administration and Science of Human Relations"을 인용한 박연호, 인간 관계론(서울:박영사, 1985), P.14에서 재인용.

5) 류기현, 인간 관계론, (서울:무역경영사, 1975), P.14.

力이 활발하게 이루어져야 할 것이다.

2) 人間 關係 形成 要因

인간 관계 문제는 인간의 개인적 또는 사회 집단적인 상황에 관련되는 문제인 만큼 인간 관계 형성의 요인을 究明함에 있어서 개인의 심리적인 측면 사회적인 측면 혹은 양자의 복합적인 관점에서 여러 가지로 고찰될 수 있으며 인간 관계의 의미 자체가 전술한 바와 같이 複雜 多樣性을 지니고 있어 個別的 獨立 要因을 찾아내기는 대단히 어려운 것이다.

박연호는 경영 조직체 내에 있어서의 인간 관계의 기본 요인으로서 경영자와 종업원, 감독자와 부하 직원간에 오고가는 心理的 交互 作用을 중심으로 認定感, 機會感, 所屬感, 安定感 등의 4개항을 들었다.⁶⁾ 또한 오병수는 인간 관계의 기본 개념의 형성은 동기 부여, 개인의 차이, 상호 이해, 인간의 존엄성 등의 요인이 있다⁷⁾고 하였다. 그리고 한홍우는 인간의 기본 욕구 면에서 볼 때 인간의 지적 잠재 능력은 직무 부담과 사기를 높이는 데 활용되어야 하며, 동기 부여를 통한 인간 관계의 확립이 당연하고 필요한 것이므로 자기 실현을 위한 인간 욕구를 충족시킬 수 있는 욕구의 계층 변화에 따른 반복을 통하여 생산성을 도출할 수 있기 때문에 사회화 과정에서의 경영자는 조직 사회가 바라는 목표 지향적인 측면으로 생산을 증대시킬 수 있는 경영 모형을 유도해야한다⁸⁾고 했다. 여기에는 개인의 인간적 욕구와 집단 사회의 사회 풍토, 집단 분위기, 종업원의 사

6) 박연호, 전게서, pp. 63-84.

7) 오병수, 인사관리, (서울: 박영사, 1966), pp. 413-414.

8) 한홍우, 현대교육경영의 제 문제, (서울: 진명문화사, 1981), p. 184.

기, 집단 환경의 힘이 필요하다고 하였다.

3) 人間 關係의 類型

인간 관계의 유형은 여러 가지가 있으나 대체적으로 크게 나누어 公式的 人間 關係와 非公式的 人間 關係로 구분하여 생각할 수 있다.

류기현은 공식적 인간 관계는 사회 규범과 같이 조직상 규정이나 제도에 의하여 형성되는 직무의 관계로서 상하계급에 부여되는 對立 關係, 意思 疏通 關係, 기타 法的 規約에서 초래되는 여러 가지 공식적 成文的 關係를 뜻하는 데, 이는 형식적이고 외면적인 관계로서 현실적인 인간 상호간의 적응성이 결여되어 있는 비인격적인 인간 관계이며, 비공식적인 인간 관계는 인간 상호간의 일상적인 인간 접촉을 통해서 확립되는 人格的인 관계⁹⁾라고 하였다. 비공식적인 인간 관계는 제도적인 공식적 인간 관계와는 상이한 몇 가지 특징이 발견되고 있는데 이를 요약해 보면 ①직접적인 상호 접촉을 전제로 한다. ②인간 상호간의 인격에 대하여 갖는 특정한 감정이나 가치 판단 때문에 형성 또는 지속되는 관계이다. ③조직의 제도는 규범에 의해 인위적으로 형성되는 관계가 아니고 자연 발생적으로 성립되는 관계이다.

2. 葛藤의 理論

1) 葛藤의 原因과 類型

갈등의 원인을 수준별로 분류한 March와 Simon은 그 유형을 개인 갈등(individual conflict)과 조직 갈등(organizational conflict)으로 대별하고

9) 류기현, 전제서, p.18.

있다. 개인 갈등은 개인내 갈등(intra-individual conflict)과 개인간 갈등(inter-individual conflict)으로, 조직 갈등은 조직내 갈등(intra-organizational conflict)과 조직간 갈등(inter-organizational conflict)으로 세분화였다.¹⁰⁾

(1) 個人內 葛藤

March와 Simon은 의사 결정에 있어서 개인내 갈등의 원인을 다음과 같은 것 중에서 하나가 있을 때 생긴다고 하였다.¹¹⁾

첫째, 非受容性(unacceptability)이다. 결정자가 대안의 결과를 알고 있으며 이들 代案들을 비교한 결과 어느 대안이 더 좋다는 것도 알고 있으나 가장 좋다는 대안이 그에게 만족을 주지 못할 때 갈등이 생긴다.

둘째, 非比較性(incomparability)이다. 결정자가 각 대안에서 발생할 결과를 알고 있으나, 이들 대안을 비교한 결과 어느 것이 더 좋은 대안인지를 알 수 없을 때 갈등이 생긴다.

셋째, 不確實性(uncertainty)이다. 결정자가 각 대안에서 발생할 결과조차 모를 때 갈등이 생긴다.

국내의 연구에서 이한검은 양립하는 목표 선택의 어려움에서 오는 갈등 유형에 대해서 다음과 같이 밝히고 있다.¹²⁾

첫째, 接近-接近(approach-approach)갈등이다. 이는 사람이 두 개의 똑같이 매력적인 행동대체안 가운데서 하나만을 선택해야만 하는 경우의 갈

10) J.G. March, H.A. Simon, Organizations, 3rd ed., (New york : John Wiley and Sons, 1961), p.112.

11) March James G. and Simon Herbert., op cit., p.113.

12) 이한검, 현대적 인간 관계론, (서울:형설 출판사, 1992), p.569.

등이다.

둘째, 回避-回避(avoidance-avoidance)갈등이다. 이는 사람이 비매력적이고 바람직하지 못한 목적 가운데서 하나를 선택하도록 강요될 때 일어나는 갈등이다.

셋째, 接近-回避(approach-avoidance)갈등이다. 이는 사람이 어느 하나의 바라는 목적을 달성하면 동시에 그것이 포함하는 바람직하지 못한 측면에도 이르게 되는 경우의 갈등이다.

넷째, 複合的인 接近-回避(multiple approach-avoidance)갈등이다. 이는 사람이 접근-회피 갈등의 복합적인 결합을 경험하는 경우에 일어나는 갈등이다.

이상의 내용을 종합해 보면 개인내 갈등은 개인이 긍정적이면서 부정적인 측면을 동시에 가지고 있는 하나의 목표나 두 개 이상의 경쟁적 목표를 달성하려고 할 때 생긴다는 갈등이다.

(2) 個人間 葛藤

개인간 갈등은 적어도 두 사람 이상이 상호 작용할 때 나타나는 것으로 그들이 상반된 관점을 가지거나 모호성을 받아들이지 않거나 결론을 속단하는 사람들일 경우에는 불가피하게 일어난다.¹³⁾

Milton은 개인간의 갈등에는 실질적 갈등(substantive conflict)과 감성적 갈등(emotional conflict)이 있다¹⁴⁾고 하였다. 실질적 갈등은 정책이나

13) Joe Kelly, Organizational Behavior, rev.ed, (Homewood III : Dorsey-Irwin, 1961).

14) Milton Charles R., Human Behavior in Organization : Three Level of Behavior, Cliffs, (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1980), p. 433.

習慣에 대한 意見 不一致, 自律에 대한 경쟁, 役割에 대한 상이한 개념들이 속하며 감정적 갈등은 不和, 不信, 怨望, 拒絶 등이 속한다고 한다. March와 Simon은 개인간의 갈등 원인을 ①공동 결정의 필요성 ②목표의 차이 ③현실에 대한 인지의 차이를 들고 있다.¹⁵⁾

김창걸에 의하면 계층에 의한 개인 갈등은 水平的 葛藤과 垂直的 葛藤이 있는데 한 개인을 중심으로 상급자와 하급자간의 갈등을 수직 갈등으로 동료와의 갈등을 수평적 갈등으로 구분할 수 있다¹⁶⁾고 했다. 학교 조직내에서 개인간 갈등은 교장과 교감, 교감과 교사, 교사 상호간 그리고 교사와 학생, 학생 상호간의 대인 관계에서 가치관, 인성 등으로 인한 의견의 불일치 등에서 일어나는 경우가 많다고 설명하고 있다.

(3) 組織 葛藤

조직 갈등(organization conflict)의 원인에 대해서는 다양한 의견이 제시되고 있다.

March와 Simon은 조직 갈등의 原因을 첫째 제한된 자원에 대한 상호 의존성과 공동 결정의 필요성, 둘째 목표의 차이, 셋째 현실에 대한 인식의 차이로 보았다.¹⁷⁾

Litterer는 첫째 다수의 목표가 상충될 때, 둘째 한정된 자원 분배, 셋째 지위의 불일치, 넷째 인지의 차이로 보았다.¹⁸⁾

15) J. G. March and H. A. Simon, op. cit, pp. 121.

16) 김창걸, 교육 행정학 신론, (서울: 형설 출판사, 1993), p. 181.

17) J. G. March and H. A. Simon, op. cit., 1958, pp. 121-129.

18) Litterer J. A., Conflict in Organization : a Re-examination in Organizational Behavior and Management : A Contingency Approach, Tosi H. L. and Hanner W. C. ed, (Chicago : St. Chair Press, 1974), pp. 322-324.

Robbins는 갈등의 構造的 原因으로 첫째 과업상의 상호 의존성, 둘째 과업의 일방적 의존성, 셋째 고도의 수평적 분할, 넷째 낮은 공식화, 다섯째 한정된 자원의 공유, 여섯째 평가 기준과 보상 체제의 차이, 일곱째 참여적 의사 결정, 여덟째 구성원들의 이질성, 아홉째 지위의 불일치, 열번째 역할 불만, 열한번째 의사 소통의 왜곡을 들고 있다.¹⁹⁾

Pondy는 조직에서의 갈등의 잠재적 요인을 다음과 같이 세 가지 유형으로 분류하고 있다.²⁰⁾

첫째, 조직의 각 부서가 과업을 수행하는 데 필요한 資源을 충분히 갖고 있지 못하면 빈약한 자원에 대한 경쟁에서 갈등이 생긴다는 것이다.

둘째, 한 부서가 다른 부서의 활동을 통제하려 할 때나 다른 부서와 그러한 간섭을 피하고자 할 때 自律權의 문제 등으로 인해 갈등이 생긴다는 것이다.

셋째, 조직 내의 두 개의 부서가 협력하려 할 때, 그 방법에 대해서 의견의 일치를 보지 못할 때 목표의 불일치로 갈등이 생긴다는 것이다.

학교 조직 현장에서 발생하는 갈등의 원인을 좀더 구체적으로 Pondy와 김창걸의 理論을 배경으로 규명해 보면 다음과 같다.²¹⁾

첫째, 목표의 차이를 들 수 있다. 학교 조직내에 많은 목표가 있어 이것이 서로 相沖이 되어 緊張을 일으킨다. 특히 학교 경영자와 교감간에 목표가 달라 갈등이 일어나는데 제한된 자원에 대한 상호 의존성, 근무 평정 등의 경쟁적인 보상 체계, 개인간의 목표의 차이, 그리고 주관적으로

19) Robbins S.P., Organization Theory : The Structure and Design of Organizations, Englewood Cliffs, (New Jersey : Prentice-Hall, 1983), p.29.

20) Pondy L. R., Organizational Conflict : Concepts and Models, Administration Science Quarterly, 12 September, 1967, pp.296-320.

21) 김창걸, 전게서, pp.183-186.

해석되는 학교 교육 목표 등에 기인해서 일어나는 갈등이다.

둘째, 이해 관계의 차이를 들 수 있다. 학교 경영자와 교감간에 많은 이해 관계가 대립하는 경우에 갖는 갈등이다. 학교 교육 활동의 우선 순위, 한정된 인적·물적 자원의 공동 사용 및 분배, 교육 과정 시간 계획, 교무 분장, 담임 배정 등 교육 조직의 문제와 교육 과정 운영과 이의 지원 활동인 인사 관리, 재무 관리, 시설 관리, 사무 관리 등에 있어서 의견이 달라 갈등을 일으키는 경우가 있다.

敎育 民主化·自律化에 따른 제반 문제, 특히 교총과 교원 조직, 교장 임기제와 직선제, 교무회의가 자문 기관이나 또는 의결 기관이냐의 문제, 교육 과정 운영의 자율화, 인사 위원회 설치 등의 문제에서 학교 경영자와 교감간에 의견 불일치에 의한 갈등이 深化되고 있다.

셋째, 認知 및 態度的 차이를 들 수 있다. 학교 경영자와 교감간에 사실에 대한 인지 및 태도가 다르기 때문에 갈등이 생긴다. 각 개인은 생활 배경과 지식, 경험이 다르기 때문에 인성, 가치관, 이념, 동기 등이 다를 수밖에 없다. 그러므로 사실을 제각기 다르게 해석하고 거기에 대한 태도도 각기 달리 나타난다. 특히 교직 경력과 경험의 차이에서 오는 인식의 차이는 크다. 그래서 교감들의 비판적 사고를 학교 경영자가 어떻게 수용하느냐가 중요한 문제이다.

넷째, 意思 疏通의 부족을 들 수 있다. 갈등은 상호간에 의사 소통이 원활하지 못하거나, 왜곡되거나, 방해로 받는 경우 그로 인해 여러 가지 오해가 생겨 발생할 수 있다. 학교 경영자와 교감 간의 의사 소통은 일방적이지 아니라 쌍방적이어야 한다. 학교 경영자의 하향적 의사 소통만이 있을 때는 경영자 자신의 의견만을 제시하는 것이 되므로 교감의 상향적인 의

사 소통이 이어져야 한다. 이러한 의사 소통은 계층적인 입장을 떠나서
평등적인 관계에서 이루어져야 한다.

다섯째, 相互 期待의 차이를 들 수 있다. 상호 역할 기대가 충족되지 못
할 경우 갈등이 생긴다. 학교 경영자와 교감간에 각기 역할이 있으며 상
호간 그 역할에 대한 기대를 하게 되는데, 이것이 차이가 나게 되면 갈등
이 생긴다.

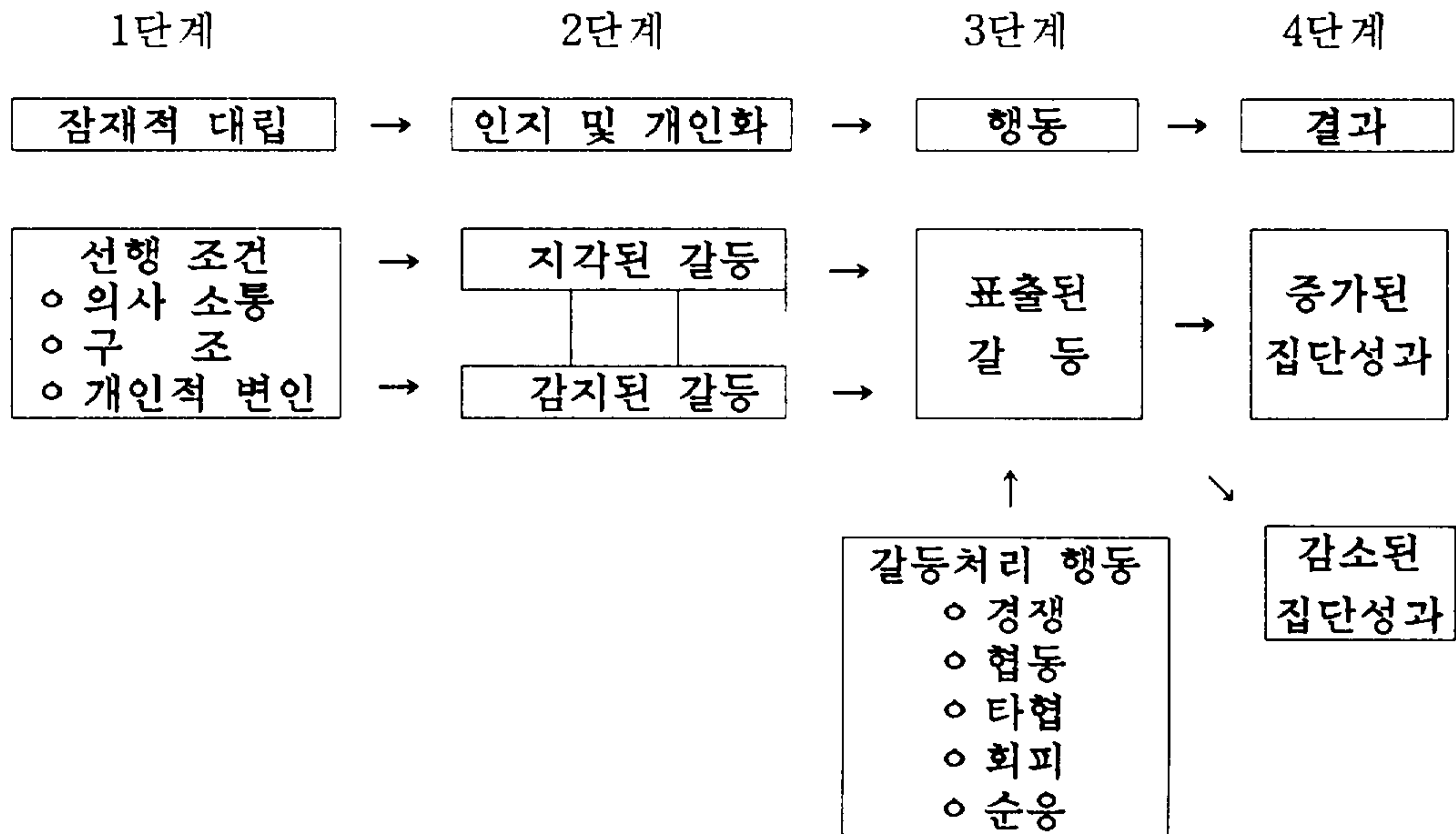
여섯째, 과업상의 相互 依存性을 들 수 있다. 조직내에서 두 부서가 각각
의 목표를 달성하는 데 있어서 상호간의 협조와 정보의 제공, 同調 및 협력
행위 등 조직에서는 상호 의존성이 있게 마련이다. 그런데 이러한 관계에서
한 개인이나 부서의 과업이 다른 개인이나 부서의 성과에 의해서 좌우되게
될 때 갈등의 가능성은 커진다.

일곱째, 조직의 分化와 專門化를 들 수 있다. 조직의 구조적 분화와 전문
화가 심해질수록 복잡성과 조직이 커져 거기에 비례하여 갈등이 커진다.

위의 이론들을 종합해 보면 개인적 갈등은 조직이라는 상황에서 일어나기
때문에 조직에서의 갈등 또는 조직에서의 행위의 연구와 분리할 수 없는 것
으로 갈등을 피하거나 미숙하게 다룰 경우, 그리고 견해차에 의해서 발생하
는 논쟁을 묵살해 버릴 때 보다 심각한 문제로 야기될 수 있는 갈등이다.

2) 葛藤의 過程

갈등의 과정은 잠재적 대립, 인지 및 개인화, 행동, 그리고 결과의 4단계
로 이루어진다.



<그림1> 갈등 과정

자 료 : Stephen P. Robbins, Organizational Behavior(N.J.:Prentice Hall,1986), p.297.

(1) 제1단계 : 潛在的 對立

갈등 과정의 제1단계는 잠재적 대립(potential oppsition)으로서, 여기서는 갈등을 제공해 주는 여러 가지 조건들이 나타난다. 그 조건들이 직접적으로 갈등을 일으키지는 않지만 발생하려면 이들 조건 중의 하나가 필요하게 된다. 이들 조건들은 의사 소통, 구조 그리고 개인적 변인들로 간단하게 유목화될 수 있다.

(2) 제2단계 : 認知 및 個人化

1단계의 여러 조건들이 불만을 야기시키면, 2단계에서는 잠재적 대립이 현실로 나타난다. 한쪽이라도 갈등에 의해서 영향을 받고 이를 인지할 때 1단계의 조건들이 갈등을 유발시킨다.

그러나 갈등을 지각한다는 것이 반드시 갈등의 개인화(Personalized)를 의미하지는 않는다. 여기서 개인화는 양편이 불안, 긴장, 불만, 적대를 경험하면서 감정적으로 깊이 빠져드는 狀態를 지칭한다.

(3) 제3단계 : 行動

갈등 과정의 3단계에서는 상대방의 목적 달성을 방해하거나 이익 획득을 저지하는 행동을 취한다. 이 행동은 반드시 의도된 것이어야 한다. 다시 말하면, 상대방을 좌절 시키거나 훼방 놓기 위한 행동이어야 한다. 이 시점에서 갈등은 공개적으로 표출된다.

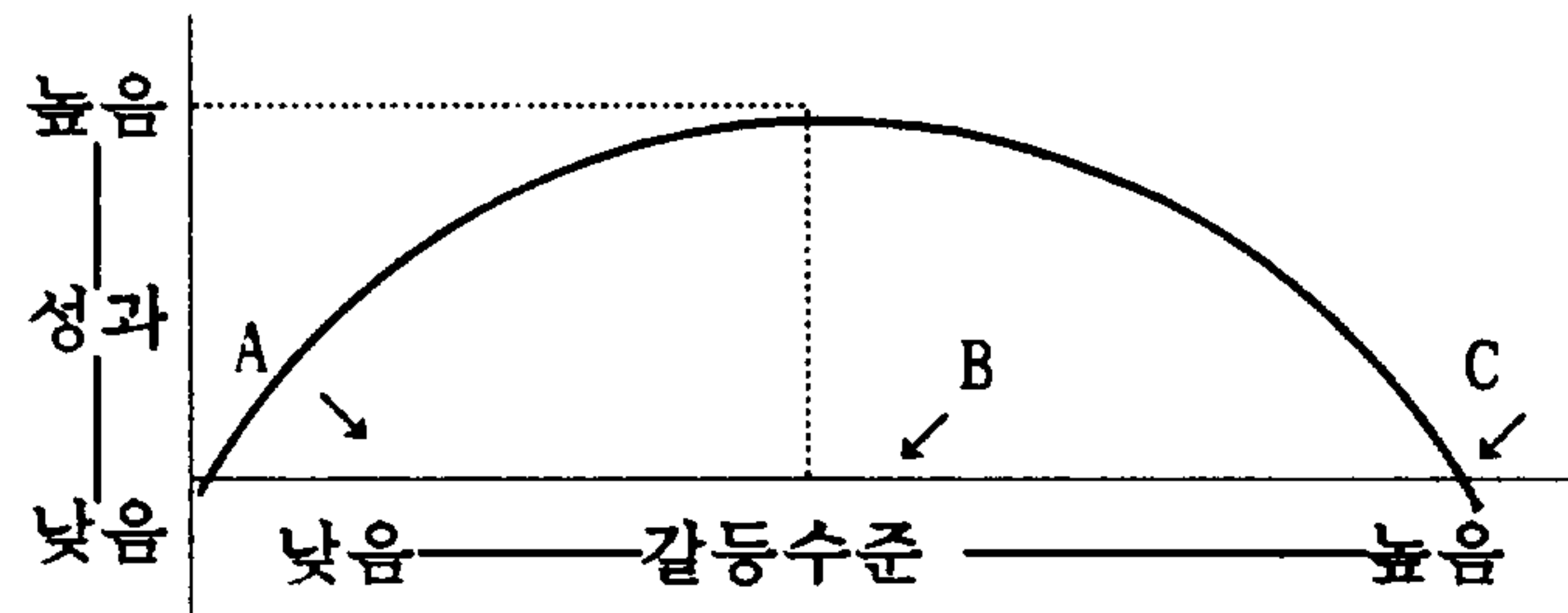
표출된 갈등은 간접적이며 고도로 통제된 형태에서부터 직접적이며 공격적인 행동에 이르기까지 다양하게 나타날 수 있다. 또 이 단계에서 갈등처리 행동을 취한다. 이들은 갈등 발생을 예방하기 위한 조치라기보다는 나타난 갈등을 減少시키기 위한 방법들이다.

(4) 제4단계 : 結果

표출된 갈등행동과 갈등 처리 행동간의 상호 작용은 여러 가지 결과를 도출 시킨다.

<그림2>에서 보듯이 갈등의 수준은 매우 높거나 매우 낮을 수 있다. 갈등 수준이 너무 높아도 성과를 저하시키고, 너무 낮아도 마찬가지로 성과

를 감소시킨다. 갈등이 조직의 침체를 예방하고 창의성을 자극하며, 긴장을 해소시키고, 변화를 일으킬 수 있을 정도로 충분히 있을 경우가 적정 수준이라고 할 수 있다.



상황	갈등수준	갈등형태	내적 특성	성과
A	낮음 또는 없음	역기능적임	○ 무관심 ○ 침체 ○ 변화에 대한 무반응 ○ 새로운 아이디어의 결핍	낮음
B	최 적	순기능적임	○ 활력 ○ 자기 비판 ○ 혁신	높음
C	높 음	역기능적임	○ 분열 ○ 혼란 ○ 비협조	낮음

자료 : Ronnins Stephen P., Organizational Behavior (N.J.:Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1986), p.306.

<그림 2> 갈등과 조직성과

노종희는 갈등 수준이 충분하지 못하거나 지나치게 과도할 때 구성원의 만족도가 저하되고, 결근과 퇴직율이 높아지며, 생산성이 낮아지는 등 조직의 효과성이 떨어지고 갈등이 적정 수준을 유지할 때 자기 만족이 높아지고 무관심이 최소화되며, 일은 보다 재미있게 할 수 있는 도전적인 환경이 조성됨으로써 동기를 증대시킨다²²⁾고 하였다.

이상의 이론을 정리해 보면 조직원 사이에는 잠재적 대립이 늘 인지 및 개인화되어 행동으로 표출된다는 것이다. 이는 개인적 갈등이 집단내에서 항상 존재하고 있음을 밝히고 있어, 교감의 갈등 요인을 연구하는 것이 필요함을 암시하고 있다.

3. 指導性 理論

지도성 이론은 특성 이론, 상황 이론, 상호 작용 이론을 들 수 있다.

1) 特性 理論

특성 이론(Traits Theory)은 지도성 연구의 초점을 지도자 개인에 두고 지도자의 기능 수행과 그 지위 확보에 관련되는 성격 특성을 분석 정리하는 것을 주요 특징으로 하는 것이다. 이 이론에 따르면 모든 지도자는 어떠한 특수한 성격을 소유한 자일 것이며 이러한 특수한 성격의 소유자는 어떤 文化, 어떤 狀況, 어떠한 構成이나를 막론하고 유능한 지도자가 될 수 있을 것이라고 보는 것이며 따라서 이 이론은 성공적 지도자의 특성을 근거로 하여 지도성을 귀납적 절차에 의하여 설명하려고 한 것이다.²²⁾

이상에서 밝힌 이론에 의하면 지도자가 특정한 상황을 전제로 하여 어떤 지도 행동을 할 때 그 지도자의 指導性에 의하여 집단 효과가 나타난다고 하였다.

2) 狀況 理論

상황 이론은 지도자로서의 일정한 資質이나 특성의 重要性을 인정하면서

22) 노종희, 교육 행정학 이론과 연구, (서울:배움사, 1994), p. 385.

23) 김상영, “한국적 Leadership의 Image에 관한 연구”, (서울대학교 대학원 석사학위 논문, 1983), p. 11.

도 지도자가 등장하게 되는 상황을 분석하여 지도성을 설명하려는 이론이다.

따라서 상황 이론은 전술한 특성 이론과 대립되는 것으로 지도자의 내면적인 人性的 特性보다는 現實적으로 지도자가 처해 있는 사회적 상황 즉 조직의 구조와 기능, 집단의 성격과 목적, 그리고 구성원의 태도와 욕구 등을 파악하고 그것들과 지도자와의 관계를 밝힘으로써 지도성을 이해하려는 사회적 접근 방법이다.²⁴⁾라고 構成員과 指導者의 指導性에 관한 관계 이론을 펴고 있다.

그리고 상황 이론에서는 지도자를 집단과 분리해서 생각할 수 없고 지도자의 인성적 특성까지도 상황과 관련시켜 연구해야 하고, 지도성은 하위자들의 복종을 전제로 할 때 가능한 것이며, 아울러 지도성의 본질은 지도자가 하위자들과의 주종 관계에 있어서 서로 믿고, 양자는 상호 의존 관계에 있다는 것이다. 동질성, 신축성, 안정성, 점착성 구성원의 만족도 등의 여러 요인 중 특히 점착성과 구성원의 만족도와는 높은 상관 관계가 있다고 하였다.

그리고 Porwin Cartwright와 Alvinzander는 집단의 목적을 집단 목표의 달성과 집단 자체의 유지 및 강화로 구분하였다.

集團의 목표 달성에 기여할 수 있는 행동으로는 행동을 주도하는 일, 목표에 주의를 기울이게 하는 일, 계획을 세우는 일, 이루어진 작업을 평가하는 일, 전문적 정보를 이용할 수 있도록 하는 일 등을 들고 있으며, 集團 維持에 기여하는 행동으로는 개인간의 상호 관계를 원만하게 하는 일, 논쟁을 중재하는 일, 촉진시키는 일, 소수 집단에 관심을 기울이는 일, 자기 지도(Self direction)를 할 수 있도록 자극하는 일, 구성원과의 상호 의존도를 높이는 일 등, 집단 구성원의 일원으로서 지도자는 指示하는 것보다는 개인이

24) 이형행, 교육 행정(서울:문음사, 1983), p. 352.

나 집단이나 목표를 세우고 이를 달성하기 위한 절차를 밟도록, 또 問題點을 찾아 스스로 해결해 나가도록 助力하는 것으로 밝혀지고 있다.²⁵⁾고 지도자의 필요성과 지도성에 대하여 논의되며, 지도성은 어떤 조직에서 일정한 형태일 수가 없고, 상황에 따라 달라져야 하며 목적 달성을 위해 집단 상황을 변경시켜서 능동적인 행동을 취해서 상황을 민감하게 취해야 한다고 밝히고 있다.

3) 相互作用理論

상호 작용 이론은 지도성 이론 가운데 모든 이론을 綜合적으로 표현되는 포괄적인 이론으로 지도성이 조직의 모든 상황을 상호 작용하여 補完해 가는 것이다.

박용현은 상호 작용 이론은 여러 이론 중에서 가장 종합적이고 포괄적인 이론이라고 밝히면서 지도자를 포함한 집단원 각 개인이 각기 다른 역할을 수행하면서 주고받는 心理的 要因, 집단 활동에 작용하는 모든 요인, 즉 지도자와 성원 개인의 人性 特性, 集團의 性格, 狀況의 모든 요인이 상호 작용하는 현상으로 지도성을 이해하려는 상호 작용 이론으로 표현하고 있다.²⁶⁾

지금까지 서술한 특성 이론, 상황 이론 그리고 상호 작용 이론은 조직 실제 상황에서 각 단위가 상호 관련성을 가지고 유기적으로 작용한다고 보아진다.²⁷⁾

4) 指導性的의 兩次元理論

지도성의 양차원적 입장에서는 지도 행위에 대한 조사 연구 가운데 지도

25) 이형행, 상계서, p. 353.

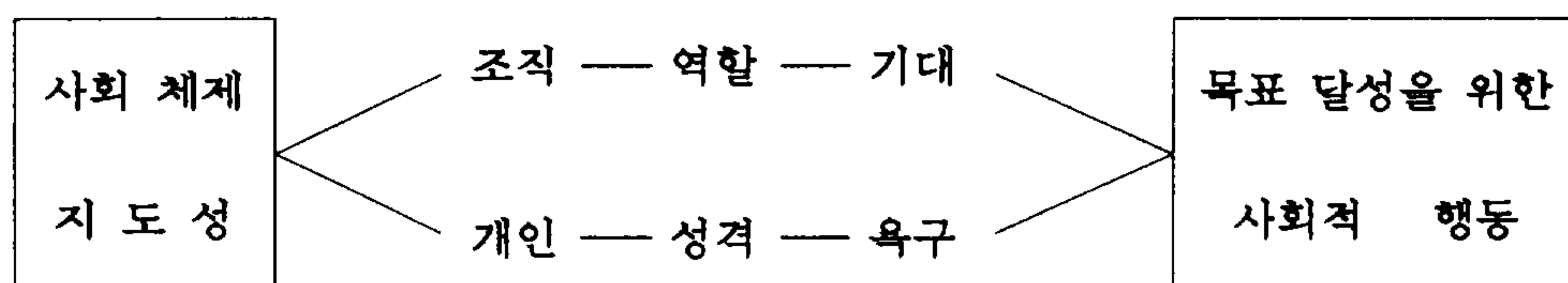
26) 박용현, 학교와 사회, (서울:배영사, 1975), p. 243.

27) 류기현, 전계서, p. 145.

자의 행동을 나타내는 지도 행위를 두 가지 범주로 보는데 다음과 같이 분류하고 있다.

Halpin과 Winer는 LBDQ에 대한 반응을 요인 분석하여 지도성 행위를 課業 中心(Initiating structure:조직 편성)과 人和 中心(Consideration 배려)의 두 차원으로 구분하여 제시하였다.²⁸⁾ 과업 중심 차원은 지도자 자신과 구성원과의 권한 관계를 형성하고 분명한 조직 패턴, 의사 소통의 통로 및 작업 방법을 확립하려고 노력하는 지도자의 행동을 말한다고 하고 인화 중심 차원은 지도자와 구성원간의 관계에 우정과 상호 신뢰, 존경 및 온정들을 나타내 보려는 행동이라 언급했다.

또한 Getzels도 社會 體制를 조직 중심의 지도성과 인간 중심 지도성으로 분류하였는데 특히 조직-역할-기대를 표시하여 심리적 정서적 능률적인 면을 강조한다고 보고 양자의 상호 작용으로 조직의 목표가 달성되고 집단을 유지하게 되는데 조직 구성원은 각기 고유의 욕구를 갖고 있어 이것이 충족 안 될 때 기관에서 요구되는 역할과 갈등을 느끼게 된다고 다음과 같은 사회 과정 모형을 <그림3>과 같이 제시하고 있다.



<그림3> 사회 과정 모형

28) 배종근·정태범, 교육 행정·교육 경영(서울:민음사, 1986), p.598.

그리고 Michigan 대학에서의 연구에서 사회 조사 연구소 초대 소장이었던 Rensis Likert는 다양한 産業 組織에 대한 조사 연구를 통하여 생산성이 낮은 부서들은 직무 중심적인 감독자의 책임하에, 또 그들의 부서들은 종업원 중심적인 감독자의 책임 아래서 업무가 이루어지고 있는 경향이 있다.²⁹⁾ 고 하였다.

이상에서 논의된 것과 같이 각 학자들의 이론을 綜合해 볼 때 조직의 체제를 양차원으로 구분하는 점은 똑 같으나 개념상의 차가 있을 뿐 과업 중심 차원과 인간 중심 차원으로 보고 있음은 같은 이론이라 하겠다.이를<그림4>로 제시하여 보면 다음과 같다.

과업 중심 차원	인화 - 과업 + IV	인화 + 과업 + I
	III 인화 - 과업 -	II 인화 + 과업 -

인화중심차원

<그림4> 과업과 인화 차원의 지도성 행위를 기술한 사분도

敎育 現場에서 효과적 지도성, 과업 중심 지도성, 인화 중심 지도성, 비효과성 지도성으로 분류한 학자도 있으나 그것도 크게는 과업과 인화의 두 차원으로 볼 수 있다.

29) 이형행, 전게서, p. 362.

4. 職位와 役割 葛藤

1) 校長의 役割

교장은 학교라는 공식 조직의 責任者로서 교내에서는 최고 경영자이며 대외적으로는 학교를 대표하는 지위에 있다. 그러므로 바람직하고 효율적인 학교 경영을 위해서는 학교장의 役割이 매우 중요하다고 본다.³⁰⁾

(1) 意思 決定者로서의 役割

행정의 여러 가지 과업을 수행함에 있어서 기관의 의사 결정은 가장 핵심적 요인이다. 학교 관리 최종 책임자로서 의사 결정은 공식적 지도자로 교장인 경우 단위 학교의 학교 경영, 교육 과정 운영, 학생 지도 방향은 권한의 한계 안에서 決定權을 가지고 있다.

(2) 管理者로서의 役割

기존의 법규나 관습에 의거하여 교과 운영, 인사, 재정, 시설, 사무 등의 관리는 정책 결정의 방향에 따라 집행되나 업무를 수행함에는 관리자로 재량권과 자율권이 허용된다. 앞으로 새로운 기술이나 기법을 능동적으로 대처하는 것은 행정가의 역할 수행에 중요한 조건이다.

(3) 人和 造成者로서의 役割

인화의 중요성은 동서양에서 다같이 力說하였다. 인간이 서로 독특한 개성을 지니면서도 공동의 목표를 달성하기 위하여 협동하고 분업의 체제를 이루는 가운데 조직이 성립되며 조직은 갈등과 마찰의 요인을 내포하면서도 협동과 인화로 유지된다.

30) 김종길, 교육행정학신강, (서울:세영사, 1987), p. 94.

교장은 인화 조성에 있어서 선도적 역할을 할 것이 기대되고, 조직 성원들 사이에 異質的이며 갈등의 요인이 내포되어 있으면 조정하고, 다양한 욕구를 조화 있게 충족시켜 주고, 상부 상조와 협력 단결과 화합하도록 노력한다. 따라서 교장은 화합의 旗手요, 調整의 名手가 되어야 한다.

(4) 企劃, 評價者로서의 役割

교장은 기관이나 부서에 있어서 기획하고 평가하는데 주도적 역할을 담당할 것으로 기대한다. 일련의 과정(Plan-do-see)을 기획하고, 집행하고 평가할 수 있는 수단과 방법을 구상하며, 실천에 주도적인 역할을 하여야 한다.

교장은 교육의 목표와 방향을 제시하고, 조건을 조성하며, 감독하고 통제하는데 의의가 있다. 그러므로 신중한 企劃人, 주도한 評價者로서 행정이 튼튼하게 되도록 노력해야 한다.

(5) 機關의 統合 및 代表의 役割

교장은 자기가 주관하는 체제 유지 존속과 발전을 위하여 안으로는 체제내에서 통합의 기능을 수행하고, 밖으로는 체제를 대표하는 기능을 수행할 것이 기대된다. 밖으로 학교 행정 기관을 대표하여 여러 가지 의례적인 기능을 수행할 뿐 아니라, 외부 인사들에 대한 홍보의 기능도 수행하며, 때로는 정치적 協商과 妥協을 통하여 그 기관의 이해 관계를 조절하고 사회적, 정치적 지위를 향상시키고자 노력하지 않으면 아니된다.

교장으로서의 통합 및 대표적 기능은 통합적이고 고차원적인 기능이며 그와 같은 기능 수행에 있어서 고도의 인간 관계 기술을 발휘해야 한다.

2) 校監의 役割

교장의 학교 경영과 교사들의 학급 경영의 중간 매개적인 위치에 있는

교감의 역할은 학교 교육 목표를 달성하기 위해 매우 중요하다.

학교 조직에서도 교육의 효과를 높이고 목적을 달성하기 위하여서는 교사·주임 교사·교감·교장의 역할이 중요하며 이러한 역할들은 각각의 기대가 수반되는 것이다. 그러므로 학교 조직에서 역할 갈등이 가장 代表的으로 드러나는 위치에 있는 것이 교감이다.

교감의 역할을 법규적인 역할과 직무상의 역할로 구분하여 논하고자 한다.

(1) 法規的 校監의 役割

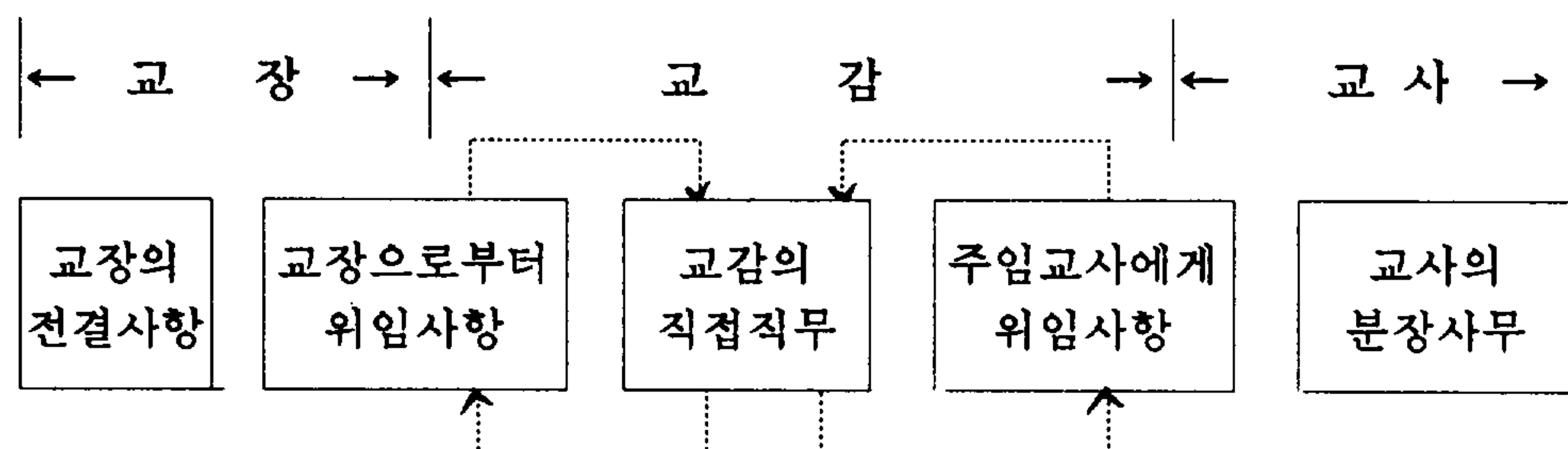
교감의 직제는 학교 경영 관리의 합리화를 기하기 위하여 제정된 행정 관리 체계의 일종이다. 교감은 학교 조직의 中間 管理者로서 교장과 교사 사이의 橋梁的 역할을 수행하여 양자간의 기대 간격을 좁힘으로써 바람직한 교육 활동 및 직무 능력의 향상을 기하고 있다. 그러나 학교 조직에 있어서 교감의 지위와 역할은 법규적으로 매우 애매하게 규정되어 있다.

교감의 법적 지위 및 역할은 敎育法 제75조 제1항과 교육법 시행령 제39조 제2항에 나타나 있다. 교육법 제75조 제1항에 “교감은 교장의 명을 받아 교무를 掌理하며, 학생을 교육하고 교장 유고시는 교장을 代理한다.”라고 규정하고, 교육법 시행령 제39조 제2항에는 “43학급 이상의 국민학교에서는 교감 1인을 더 둘 수 있으며, 이 경우 교감 중 1인은 수업을 담당할 수 있다.”로 규정하였다.

현행 법령으로 보아 교감은 학교 교육을 맡은 제2인자로서 교장의 명에 따라 교직원들을 지휘 감독하는 동시에 교직원들의 의사를 전달·조정하는 위치에 있다고 할 수 있다. 또한 현행 법령상 교감의 직무는 학교 업무, 학

사에 관한 교무와 학교 관리에 관한 일반 서무 등을 관장할 校務 掌理의 職務와 교장의 직무를 代理할 직무를 가진다고 하였다.³¹⁾ 이와 같이 법규 상에는 교감의 직무 권한이나 그 내용 및 한계 등이 명료치 않다. 실제로 학교 조직에서 교감은 하등의 결정권이 없기에 교장의 권한 위임 정도에 따라 교무를 장리하는데 큰 차이를 나타낼 수 있다.

교감의 교무 장리를 중심으로 교장과 교감의 상호 작용 과정 범위를 학교 조직 구성원 전체로 넓혀서 교감의 역할을 개괄하면 <그림5>와 같다.



<그림5> 교감의 직무

자료 : 신용준, “교장 補佐者로서의 교감의 기능,” 주임 교사 제10항 제7호(서울:한국교육생산성연구소, 1977), p.82.

<그림5>에서 보면 결국 교감의 직무는 교장이나 교사와의 관계에서 把握되어야 함을 나타내고 있다.

(2) 職務上 校監의 役割

학교 행정의 조직 관리자인 측면에서 볼 때 교감은 학교장으로 하여금 교무를 통괄, 소속 직원의 監督, 학생을 敎育하는 데 최대의 능률과 성과를 올릴 수 있도록 補佐한다. 그러므로 학교 운영에 있어서 교감의 역할

31) 윤종건·김용숙, 학교 경영·교육 법규(서울:갑을출판사, 1983), p. 84.

은 교장의 아량이나 재량과의 函數 關係가 성립된다고 볼 수 있다.

김종철은 교감의 역할을 그 지위에 관해서 사회적으로 기대되는 행동으로 정의하면서 교감의 역할과 기능을 일반적으로 다음에 열거하는 다섯 가지 측면에서 분석 考察할 수 있다고 하였다.³²⁾

① 교장의 보조자로서의 역할과 기능

② 교장 有故時에 교장을 대리하여 교무를 통할하고 학교 교육의 실제 책임을 맡아 수행하는 역할

③ 학교 조직 안에서나 학교와 지역 사회 사이에 있어서 역할과 기능

④ 학교 교육 계획의 실제 운영자 역할

⑤ 교육 프로그램의 지원을 위한 사무의 통괄자로서의 역할과 기능을 들고 있다.

이상의 諸見解를 종합해 볼 때 교감은 교장의 업무를 보조하고 교육 계획의 운영과 교사의 교육 활동을 도울 수 있는 전문적인 지도 조언을 해주어야 한다. 또한 교직원간의 연락 조정과 인화 조성에도 노력하고 교육 활동의 지원과 보조를 위해 사무 관리의 역할도 수행해야 한다. 그러므로 교감은 교무 전반에 걸쳐 폭 넓은 지식과 정보를 가지고 교감의 역할을 성실하게 수행해야 한다.

3) 主任 教師의 役割

주임 교사는 학교 경영자인 교장·교감과 교사의 중간에 위치한 중간 관리층으로, 행정상 관리적 역할과 학교 교육의 질적 향상을 위한 參謀的

32) 김종철, “교감과 그 기능,” 교육 연구 제7항 제10호(서울:교육연구사, 1974), pp. 29~30.

역할을 동시에 담당해야 한다.

학교 조직의 수직적 계열과 수평적 계열이 교차되는 위치에서 두 가지 측면의 조화와 통일을 기하면서 기대되는 역할을 수행해 나가야 한다.

(1) 補佐의 役割

주임 교사는 교장·교감을 보좌하여 임무를 수행하며 소속 직원과 협의 조언한다. 학교 운영은 전 교직원이 각각의 위치에서 공통의 목표를 향하여 일치된 행동으로 나아가야 한다. 여기에서 학교의 운영·조직상 핵심적 위치에 있으며 실천의 주가 되는 주임의 보좌적 활동이 매우 중요하다.

주임 교사는 행정적으로 교장·교감을 보좌하는 참모적 역할을 담당해야 한다. 조직의 목표 달성을 위해 교장·교감의 업무 방침을 구체화하여 실천해 주어야 하며, 교장·교감의 판단에 대한 건의를 할 수 있어야 하며, 창의적인 계획과 새로운 아이디어를 제공해야 한다.

(2) 事務 管理 役割

주임 교사는 교장·교감으로부터 위임받은 직무를 수행한다. 여기서 위임받은 직무란 학교 교육 행정을 수행함에 있어서 諸般 事務 管理를 뜻한다고 볼 수 있다.

사무란 일반적으로 교육 행정을 수행하는 과정에서 수반되는 諸般 記錄과 장부의 작성 및 보관, 공문서와 제보고 처리, 회계 경리 등 문서 관리를 위주로 한 업무를 가리킨다. 그러므로 직무 분석, 사무 관리, 제기록과 장부의 작성 및 보관, 문서 처리와 보고, 사무 절차, 행정의 간소화 등의 문제가 사무 관리 행정에 속한다.³³⁾

33) 임승빈, “국민학교 주임교사의 역할 기대와 역할지각에 관한 연구”, (건국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989), p.12.

각 주임은 나뉠대로의 업무를 담당하여 수행하게 되는데, 부서별 소관 업무를 파악하여 적시에 계획을 수립 시행하여야 한다. 또한 각 부서 교사들의 업무 처리를 도와 주는 등 소관 업무에 관한 모든 것을 총괄하여야 한다.

(3) 連絡·調整 役割

주임 교사는 교육 활동이나 업무 추진에 있어서 교량적 역할을 하며, 실제 학교 경영의 전반적 推進面에서 구체적이고 중심적 존재로서의 역할을 담당한다.³⁴⁾

주임 교사는 학교 조직 운영의 실무자로서 학교의 교육 계획을 수립하고 교무 분장을 조직하며 각 부서간의 업무를 조정하고 교사들에게 배정한다. 따라서 공동의 목표 달성을 지향하는 여러 사람들의 노력을 통합하고 조절하는 조정의 역할은 주임 교사의 중요한 역할 중의 하나이다.³⁵⁾

교장의 방침, 경영 계획 내용 등을 그 실제적 집행자인 일반 교사들에게 전달하여 충분히 理解시키고, 교사들의 건의 사항을 교장·교감에게 傳達할 수 있어야 한다. 또한 주임교사 상호간의 횡적 조정과 유대 강화를 유지하도록 하여야 하며, 일반교사들과도 횡적, 종적으로 상호 연락 조정하여야 한다. 업무 추진시 質的·量的 調整을 통하여 적량의 업무가 적기에 효율적으로 추진되게 하여야 한다.³⁶⁾

(4) 指導·助言의 役割

학교 업무의 실무를 담당하고 있는 일반 교사들의 질적 향상은 곧 교육

34) 서울특별시 교육연수원, 초·중등 주임교사 일반연수교재, 1993, p.123.

35) 김종철, 교육행정의 이론과 실제, (서울:교육과학사, 1988), p.26.

36) 김숙경, “국민학교 학년주임교사의 역할지각에 관한 연구”, (숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문, 1991), p.17.

效果와 직결된다.³⁷⁾ 따라서 교사들의 질적 향상을 위해 주임 교사의 전문적 지도·조언의 역할이 충분히 발휘되어야 한다.

일반교사들에게는 교육 목표 설정, 학습 방법, 평가 방법, 생활 지도 등에 있어서 주임교사의 지도·조언이 필요하며 이 지도·조언은 교사의 成長을 도모하기 위해서 또한 교육활동의 발전을 목표로 하는 機能的 개념이다.³⁸⁾

특히, 주임 교사의 전문적 지도 조언은 연구적 객관적 자료에 의한 전문적 지식이나 기술에 의해 이루어지며, 권위적인 것이 아니고 교사들의 자율적이고 자발적인 참여를 촉구하여 보다 效率的인 업무 추진이 되도록 해야 한다.

(5) 人間 關係 役割

학교 조직 속에는 다양한 계층과 다양한 성격의 구성원들이 존재하고 있다. 조직체의 규모가 클수록 구성원들 사이의 갈등이 심해질 것이다. 이러한 조직원의 多樣性 속에 조화와 통일을 얻게 하는 인간 관계 역할은 주임 교사의 역할 중 대단히 중요하다. 따라서 주임 교사는 학교 조직원의 인화를 조성하는 데 탁월한 능력이 있어야 한다.

좋은 인간 관계는 무엇보다도 개인의 존엄성을 인정하는 상호 존경을 기반으로 할 때 가능하다.³⁹⁾ 교장·교감의 입장에서, 동료 주임 교사의 입장에서, 일반 교사의 입장에서 협동과 융화의 雰圍氣 조성에 힘써야 한다.

37) 서울특별시 교육연수원, 전게서, p.124.

38) 백현기, 교육 행정의 기초, (서울:배영사, 1976), pp.187-188.

39) 최금옥, “학교장의 지도성 유형과 주임 교사 역할 수행과의 관계 연구”, (한양대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1992), p.22.

4) 教師의 役割

1982년 5월 15일 스승의 날에 宣布된 師道 강령의 제3장 스승의 책임은 다음과 같은 내용을 지니고 있다. 즉, 교사는 熱과 誠을 다하여 맡은 바 책임을 다해야 하며 그 구체적인 실천 내용은 다음과 같다.

- ① 교사는 사회의 일원으로 책임과 의무를 다해야 한다.
- ② 수업을 위하여 교재 연구와 교육 개발에 만전을 기한다.
- ③ 올바른 사람이 될 수 있도록 학생들의 생활 지도를 철저히 한다.
- ④ 교육 평가를 공정하게 하며, 이를 교육에 충분히 활용한다.
- ⑤ 학교의 정규 교과 외에 사회 교육의 활동에 적극 참여한다.

이와 같이 다섯 가지의 책임을 완수하기 위하여 갖추어야 할 교사의 資質은 우선 교사다워야 할 것이며, 학생들의 모범이 되고, 국민의 사표가 될 수 있는 性品을 지녀야 한다고 했다. 그리고 확고한 교육관과 긍지를 가지고서 교직에 종사해야 하며, 언행이 건전하고 생활이 청렴해야 하며, 단란한 가정 생활과 국법의 준수, 경제적, 사회적 지위 및 출세에 대한 초연함 등으로 학생, 학부모 그리고 사회에 모범이 되어야 하고, 자기 향상을 위하여 전문적인 지식과 전문화된 기술을 계속 研磨해야 한다고 하였다.⁴⁰⁾

이 때의 이러한 ‘전문적인 지식과 전문화된 기술’에 60년대말 경제협력 개발기구(OECD)는 ‘교사에 관한 연구(STUDY ON TEACHER)’란 제목으로 회원국들의 교사 교육에 대한 연구를 했었다.⁴¹⁾

이 보고서는 한 나라의 교육 정책의 결정적인 요인을 교사의 질에 두고

40) 대한교육연합회, 사도헌장 및 사도강령, (서울:대한교육연합회, 1982).

41) OECD. Train, Recruitment and Utilization of Teachers in Primary, 1972, p. 17.

다음과 같이 표현하고 있다. ‘……교육 제도의 개혁에 있어서는 반드시 교사의 역할과 기능이 변화되어야 한다.……’

이 보고서는 교사를 첫째는 지식의 전달자와 소유자, 둘째, 학습 과정의 설계자요 발의자이며, 셋째, 공동의 학교 교육에 있어서 집단 지도자로 정의하였다. 이것은 결국 현대인들의 지식 수준이 높아졌고 정치적, 문화적 의식 수준이 높아졌으며, 높아진 평균 학력에 비례하여 지식이 고도화되었기 때문에 교사의 역할이 상대적으로 창조적이고 개혁적이며, 현대 사회를 이끌어 가는 데에 필요한 전문적 자질이 바탕이 되는 역할이 새로이 정립되어야 함을 강조하면서, 교사의 역할을 학교 교육의 범위 내로 한정시켜야 함을 뜻한다.

대한 교련이 마련한 사도 헌장의 제3항에서도 교사의 책임을 원대하고 치밀한 교육 계획의 수립과 그 성실한 실천이라고 규정한 것도 교사의 역할이 일차적으로 학생을 교육하는 것이며, 그것은 학생 지도와 생활 지도, 그리고 이를 支援하는 활동을 포함하는 학교 교육의 영역에 속하는 것임을 시사하는 것이다.

교사의 교육적인 역할은 학교 교육에 직접 필요한 기능을 발휘하는 것이라야 할 것이다.

Redle과 Wattenberg는 교사의 심리적 역할을 사회 대표자로서의 교사, 판단자로서의 교사, 지식자원으로서의 교사, 학습 과정에 있어서의 조력자, 심판자로서의 교사, 훈육자로서의 교사, 학생들에게 있어 동일시의 대상으로서의 교사, 불안 제거자로서의 교사, 자아 옹호자로서의 교사, 집단 지도자로서의 교사, 부모 역할 대행자로서의 교사, 공격성 표적으로서의 교사, 벗으로서의 교사, 애정의 대상자로서의 교사 등 14개 항목으로 나누

었다.⁴²⁾

Pulas는 안내자, 가르치는 자, 혁신자, 표본, 탐색자, 상담자, 창조자, 권익자, 비전 제시자, 과업의 반복 수행자, 깨우쳐 주는 자, 설화이며 조언자, 학생들에게 현실을 직면케 해 주는 자, 평가자 등 14개 항목의 규범적인 교사의 역할을 제시하고 있다.⁴³⁾

정원식은 교사에게 요구되는 기대를 교과 지도자를 기본으로 하는 것 이외 새로운 기능과 역할 면에서 다음의 세 가지를 들고 있다.

첫째는, 학생 개개인과 개별적인 접촉에 의하여 진정한 人間 關係를 형성하는 역할, 둘째는 가치 교육자로서의 機能을 담당하는 역할, 셋째는 학생들의 정신 건강을 增進시키는 기능을 담당해야 하는 역할이 그것이다.⁴⁴⁾

위의 사람들이 규정한 교사의 역할 또는 임무들은 교사의 교육적인 기능이라는 측면에서 묘사된 가치들로서 Radle와 Wattenberg가 제시한 항목 중에서 사회의 代表者로서 교사를 제외하고는 모두가 학교 교육을 중심으로 규명한 것이다.

그러나, 학자들에 따라서 이처럼 다양한 기능을 지닌 교사는 학교 교육의 기능을 중심으로 볼 때에 다음과 같이 다섯 가지로 要約될 수 있다.⁴⁵⁾

① 교수 : 지식을 가르치는 일(지식을 전달하는 것이 아님)

42) F. Redle and W. W. Wattenberg, Mental Hygiene in Teaching, (N. Y.: Harcourt, Bracend), 1951, pp. 237-242를 심진구, 교사의 역할과 그 전문적 기능, (중앙적성연구소, 1975), pp. 15~16. 에서 재인용.

43) E. V. Pulas and J. D. Young, A Teacher is Many Things, (Seoul: pan-Korea Book, 1973), p. 132.

44) 정원식, 현대사회에서의 교원, 교직과 사도, (서울시 교육위원회, 1983), p. 38.

45) 박덕규, 교사의 역할과 기능, 교직과 사도, (서울시 교육위원회, 1983), p. 54.

② 교육 평가 및 행정

③ 일반적인 교육과 생활 지도

④ 조언 및 자문 : 동료 교사와 학부모에게 교육에 관하여 협력하는 일

⑤ 교육 개혁 : 제도, 내용, 방법 등을 개선해 나가는 일

위와 같은 다섯 가지 중에서도 가장 核心的인 교사의 교육적인 행위는 첫 세 가지이며, 이 세 가지 역할 수행에서 학교 교육의 기능이 거의 모두 나온다고 할 수 있다.

Ⅲ. 結果 分析 및 解釋

본 연구는 다섯가지의 변인 즉, 교장, 주임교사, 교사, 대외기관, 직무에 따라 교감의 직무 갈등 요인을 조사 분석하였다.

이에 대한 자료의 분석 처리를 위해 SPSS(statistical packages for the social sciencess)를 이용한 t 검증 및 변량 분석(ANOVA)통계 방법을 적용하였다.

1. 校監의 性別에 따른 葛藤 要因 檢證

1) 교감의 성차에 따른 교장간의 갈등 차이

<표4-1> 교감과 교장간의 갈등 검증

성별	N	M	SD	t	df	p
남	291	3.074	0.537	1.423	334.0	0.1560
여	45	2.949	0.610			

이상의 <표4-1>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값은 1.423으로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 자세히 살펴보면 남교감($M=3.074$)이 여교감($M=2.949$)에 비하여 상대적으로 갈등이 큰 것으로 나타나 이는 일선 학교에서 학교장의 성별 비율로 보아 남자 교장이 상대적으로 많아 교장과 동성인 경우 상하 위계가 뚜렷하므로 업무 수행시 매사 지시·명령적으로 대함으로써 여교감

보다 남교감의 갈등이 많은 것은 당연하다 하겠다.

2) 교감의 성차에 따른 주임교사간의 갈등 차이

<표4-2> 교감과 주임 교사간의 갈등 검증

성별	N	M	SD	t	df	p
남	287	2.992	0.497	0.502	333.0	0.612
여	45	2.952	0.462			

이상의 <표4-2>와 같이 실제로 얻어진 t의 값은 0.502로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 구체적으로 살펴보면 주임 교사와 교감과의 관계는 남교감($M=2.992$)이 여교감($M=2.952$)에 비하여 상대적으로 갈등이 높은 것으로 나타나 여교감이 부하 직원과의 대인 관계에서 좀 유연성을 발휘하는데에서 기인된 것으로 보여진다.

3) 교감의 성차에 따른 교사간의 갈등 차이

<표4-3> 교감과 교사간의 갈등 검증

성별	N	M	SD	t	df	p
남	291	2.973	0.436	0.356	334.0	0.722
여	45	2.768	0.447			

위의 <표4-3>에 나타나 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값이 0.356으로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 이는 여교감(M=2.768)은 남교감(M=2.973)에 비하여 갈등이 낮은 것으로 나타나 여교감이 교사와의 관계에서 원만하게 학교 생활을 하고 있다고 보겠다.

4) 교감의 성차에 따른 대외 기관간의 갈등 차이

<표4-4> 교감과 대외 기관간의 갈등 검증

성별	N	M	SD	t	df	p
남	291	2.783	0.475	0.006	334.0	0.990
여	45	2.782	0.447			

위의 <표4-4>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값이 0.006으로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 훨씬 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 대외 기관과 교감의 관계에서는 남교감(M=2.78)과 여교감(M=2.78)이 모두 거의 비슷한 갈등 상태로 현직에 임

하고 있다고 할 수 있다.

5) 교감의 성차에 따른 직무간의 갈등 차이

<표4-5> 교감과 직무간의 갈등 검증

성별	N	M	SD	t	df	p
남	291	3.043	0.510	1.011	334.0	0.313
여	45	2.960	0.513			

이상의 <표4-5>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값은 1.011로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 다시 살펴보면 남교감($M=3.043$)이 여교감($M=2.960$)에 비하여 갈등이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 한 학교에 남·여교감이 같이 근무할 경우 여교감은 생활 담당 교감으로 근무하게 되고, 남교감은 대체적으로 골치 아픈 교무 담당 직무를 맡음으로써 업무 부담이 큰 것에서 비롯된 것이 아닌가 싶다.

2. 校監의 出身 系列에 따른 葛藤 要因 檢證

1) 교감의 출신 계열차에 따른 교장간의 갈등 차이

<표5-1> 교감과 교장간의 갈등 검증

출 신	N	M	SD	t	df	p
사 범 계	311	3.053	0.546	-0.475	333.0	0.635
비사범계	24	3.108	0.595			

이상의 <표5-1>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값은 -0.475로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 비사범계 출신의 교감($M=3.108$)이 사범계 출신의 교감($M=3.053$)보다 갈등이 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사범계 출신 교감이 비사범계 출신 교감에 비하여 교직에 대한 직업 의식이 상대적으로 투철한 데에서 기인된 것으로 보여진다.

2) 교감의 출신 계열차에 따른 주임 교사간의 갈등 차이

<표5-2> 교감과 주임 교사간의 갈등 검증

출 신	N	M	SD	t	df	p
사 범 계	308	2.986	0.492	-0.071	329.0	0.943
비사범계	28	2.993	0.511			

이상의 <표5-2>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값은 -0.071로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 다시 살펴보면 사범계 교감($M=2.986$)과 비사범계 교감($M=2.993$) 모두 주임 교사와의 갖는 갈등 상태는 비슷한 것으로 여겨진다. 국민학교에서 교감과 주임 교사와의 관계는 출신 계열별에 따른 특이한 차이점이 발견되지 않았다.

3) 교감의 출신 계열차에 따른 교사간의 갈등 차이

<표5-3> 교감과 교사간의 갈등 검증

출 신	N	M	SD	t	df	p
사 범 계	311	2.783	0.434	-1.005	333.0	0.315
비사범계	24	2.876	0.474			

위의 <표5-3>에서 나타나 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값은 -1.005로 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로

나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 다시 살펴보면 비사범계 교감(M=2.876)이 사범계 교감(M=2.783)보다 교사와의 갈등이 큰 것으로 나타났다. 이는 전반적으로 사범 학교나 교육 대학을 졸업한 경우는 선후배 관계로 유대를 맺고 있기 때문에 상대적으로 갈등이 덜한 것으로 보여진다.

4) 교감의 출신 계열차에 따른 대외기관간의 갈등 차이

<표5-4> 교감과 대외 기관간의 갈등 검증

출 신	N	M	SD	t	df	p
사 범 계	311	2.774	0.468	-1.073	333.0	0.284
비사범계	24	2.881	0.501			

위의 <표5-4>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값은 -1.073으로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 사범계 교감(M=2.774)보다 비사범계 교감(M=2.881)이 갈등이 큰 것으로 나타나 사범계 교감이 대외 기관과의 활동에서 학연의 유리함을 적절히 이용함으로써 모든 면에 적응이 잘 이뤄지는 편이라 여겨진다.

5) 교감의 출신 계열차에 따른 직무간의 갈등 차이

<표5-5> 교감과 직무간의 갈등 검증

출 신	N	M	SD	t	df	p
사 범 계	311	3.025	0.509	-0.846	333.0	0.398
비사범계	24	3.117	0.540			

위의 <표5-5>에서 나타나 있는 바와 같이 실제로 얻어진 t의 값은 -0.846으로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 비사범계 교감($M=3.117$)이 사범계 교감($M=3.025$)보다 갈등이 높다고 하겠다. 이는 학교 직무의 전반적인 면에서도 사범계 교감이 비사범계 교감에 비하여 학교 운영에 적응이 잘 되기 때문으로 보여진다.

3. 校監의 年齡에 따른 葛藤 要因 檢證

1) 교감의 연령에 따른 교장간의 갈등 차이

<표6-1> 연령에 따른 교장과의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.830	0.415	1.38	0.253
집단내	321	99.606	0.301		
전 체	333	100.436			

이상의 <표6-1>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값이 1.38로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이를 <표 6-2>에서 구체적으로 살펴보면 교감의 연령에 따른 교장과의 갈등은 50대($M=3.074$)가 가장 높고 다음이 60대($M=3.014$), 40대($M=2.814$)순으로 나타났다. 특히 40대 교감들이 교장과의 갈등에서 다른 연령에 비하여 상대적으로 낮은 것은 교장과의 연령 차이가 남으로써, 상하 관계에서 교장의 지시에 대체로 잘 따르는 데서 기인된 것으로 보여진다.

<표6-2> 연령에 따른 교장과의 갈등 평균과 표준 편차

연 령	N	M	SD
40대	11	2.814	0.654
50대	272	3.074	0.546
60대	51	3.014	0.540

2) 교감의 연령에 따른 주임 교사간의 갈등 차이

<표6-3> 연령에 따른 주임 교사와의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.301	0.015	0.06	0.939
집단내	327	79.938	0.244		
전 체	329	79.969			

이상의 <표6-3>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값이 0.06으로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 훨씬 미치지 못하는 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 <표6-4>에서 구체적으로 살펴보면 주임 교사와 교감의 연령에 따른 갈등은 50대($M=2.991$)가 가장 높았으며 다음이 40대($M=2.982$)순이고 마지막으로 60대($M=2.965$)로 나타났다. 특히 60대가 주임 교사들과의 갈등이 다른 연령에 비하여 낮은 것은 오랜 경험에 의한 부하 직원과의 원만한 대인 관계에서 기인된 것으로 보아지며 4,50대 교감의 경우는 주임 교사와 연령 차이가 적기 때문에 상대적으로 많은 갈등이 빚어진다고 보겠다.

<표6-4> 연령에 따른 주임 교사와의 갈등 평균과 표준 편차

연령	N	M	SD
40대	11	2.982	0.460
50대	272	2.991	0.501
60대	51	2.965	0.463

3) 교감의 연령에 따른 교사와의 갈등 차이

<표6-5> 연령에 따른 교사와의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.332	0.166	0.87	0.421
집단내	331	63.328	0.191		
전체	333	63.660			

이상의 <표6-5>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값이

0.87로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값이 2.99에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 <표6-6>에서 구체적으로 살펴보면 연령에 따른 교사의 갈등은 60대($M=2.847$)가 가장 높았으며 다음이 50대($M=2.782$), 40대($M=2.673$)순으로 나타나 교감의 연령이 높을수록 교사와의 갈등이 더 큰 것으로 나타났는데 이러한 결과는 교감과 교사와의 연령 차이가 적을수록 인관 관계가 격이 없이 맺어지는 데서 기인된 것으로 보여진다.

<표6-6> 연령에 따른 교사와의 갈등 평균과 표준 편차

연령	N	M	SD
40대	11	2.673	0.361
50대	272	2.782	0.433
60대	51	2.847	0.474

4) 교감의 연령에 따른 대외 기관간의 갈등 차이

<표6-7> 연령에 따른 대외 기관과의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.030	0.015	0.07	0.934
집단내	331	73.990	0.224		
전 체	333	74.020			

이상의 <표6-7>에서 볼 수 있는 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값이 0.07로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 <표6-8>에서 구체적으로 살펴보면 교감의 연령에 따른 대외 기관

과의 갈등은 40대(M=2.800)가 가장 높았으며 60대(M=2.761)가 가장 낮은 것으로 나타났다. 특히 40대 교감들이 대외 기관과의 갈등이 다른 연령에 비하여 높은 것은 현장에서의 경험이 적은 탓으로 여겨지며 점차 연령이 높아질수록 원만한 인간 관계를 맺으므로 인하여 갈등을 줄여 나가고 있다고 말할 수 있겠다.

<표6-8> 연령에 따른 대외 기관과의 갈등 평균과 표준 편차

연령	N	M	SD
40대	11	2.800	0.400
50대	272	2.786	0.469
60대	51	2.761	0.508

5) 교감의 연령에 따른 직무간의 갈등 차이

<표6-9> 연령에 따른 직무상의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.636	0.319	1.22	0.300
집단내	331	86.508	0.261		
전 체	333	87.144			

이상의 <표6-9>에서 나타나 있는 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값이 1.22로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 <표6-10>에서 구체적으로 살펴보면 연령에 따른 교감의 직무상의 갈등은 40대(M=3.073)가 가장 높으며 50대(M=3.049), 60대(M=2.929)순으

로 40대 교감이 직무상의 갈등이 높은 것은 현장 경험이 적은 탓으로 여겨지며 연령이 높을수록 능력을 발휘하는 데 유연성을 보임으로 갈등이 낮아진다고 보아진다.

<표6-10> 연령에 따른 직무상의 갈등 평균과 표준 편차

연령	N	M	SD
40대	11	3.073	0.561
50대	272	3.049	0.499
60대	51	2.929	0.563

4. 校監의 勤務 地域差에 따른 葛藤 要因 檢證

1) 교감의 근무 지역 차에 따른 교장간의 갈등 차이

<표7-1> 근무 지역에 따른 교장과의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.767	0.384	1.28	0.279
집단내	333	99.692	0.299		
전 체	335	100.459			

이상의 <표7-1>에서 나타나 있는 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값은 1.28로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 <표7-2>에서 살펴보면 직할시($M=3.189$)에 근무하는 교감이 갈등이 높고 다음이 시·군($M=3.060$), 서울시($M=3.025$)로 그 지방에서 배출된 교감이 그 지역에 근무하므로 인해 교장과의 인간 관계나 또는 교통 문제

로 인한 갈등이 상대적으로 적게 느껴지는 것으로 추정된다.

<표7-2> 근무 지역에 따른 교장과의 갈등 평균과 표준 편차

근무 지역	N	M	SD
서울시	161	3.025	0.535
직할시	35	3.189	0.563
시·군	140	3.060	0.557

2) 교감의 근무 지역차에 따른 주임 교사간의 갈등 차이

<표7-3> 근무 지역에 따른 주임 교사와의 갈등에 대한 F검정

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	2.248	1.124	4.75	0.009
집단내	329	77.756	0.236		
전체	331	80.004			

이상의 <표7-3>에서 보인 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값이 4.75로 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 4.60보다 약간 큰 것으로 밝혀져 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이를 <표7-4>에서 살펴보면 직할시($M=3.223$)가 근무 지역에 따른 갈등이 가장 높고 서울시($M=2.972$), 시·군($M=2.943$)순으로 나타났다.

<표7-4> 근무 지역에 따른 주임 교사와의 갈등 평균과 표준 편차

근무 지역	N	M	SD
서울시	161	2.972	0.464
직할시	35	3.223	0.457
시·군	140	2.943	0.518

3) 교감의 근무 지역차에 따른 교사간의 갈등 차이

<표7-5> 근무 지역에 따른 교사와의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.107	0.056	0.28	0.756
집단내	333	63.758	0.191		
전체	335	63.865			

이상의 <표7-5>에서 나타내 보인 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값은 0.28로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 <표7-6>에서 살펴보면 직할시($M=2.839$)에서 근무하는 교감이 시·군($M=2.777$)에서 근무하는 교감보다 교사와의 갈등이 큰 것으로 나타났다. 이는 직할시에 근무하는 교감과 교사와의 갈등이 큰 것은 직할시라는 지역이 좁은 지역이라고 보여지며 시·군은 타시·군으로 전근할 수 있어 좀 더 넓은 지역의 폭넓은 근무 조건이 오히려 갈등이 적다고 추측된다.

<표7-6> 근무 지역에 따른 교사와의 갈등 평균과 표준 편차

근무 지역	N	M	SD
서울시	161	2.790	0.437
직할시	35	2.839	0.447
시·군	140	2.777	0.435

4) 교감의 근무 지역 차에 따른 대외 기관간의 갈등 차이

<표7-7> 근무 지역에 따른 대외 기관과의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.569	0.284	1.29	0.277
집단내	333	73.532	0.221		
전체	335	74.101			

이상의 <표7-7>에 나타나 보인 바와 같이 실제로 얻어진 F의 값은 1.29로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 <표7-8>에서 구체적으로 살펴보면 직할시($M=2.897$)에서 근무하는 교감이 시·군($M=2.784$)에서 근무하는 교감보다 갈등이 더 큰 것을 알 수 있다. 이는 근무 조건이 열악한 시·군보다 갈등이 큰 것은 다른 여러 가지 조건이 포함되어 그러리라 추측된다.

<표7-8> 근무 지역에 따른 대외 기관과의 갈등 평균과 표준 편차

근무 지역	N	M	SD
서울시	161	2.757	0.485
직할시	35	2.897	0.404
시·군	140	2.784	0.468

5) 교감의 근무 지역차에 따른 직무간의 갈등 차이

<표7-9> 근무 지역에 따른 직무상의 갈등에 대한 F검증

변량원	df	SS	MS	F	P
집단간	2	0.771	0.385	1.49	0.228
집단내	333	86.375	0.259		
전 체	335	87.146			

이상의 <표7-9>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 F의 값은 1.49로 이는 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 F의 값 2.99에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이는 <표7-10>에서 구체적으로 살펴보면 직할시($M=3.160$)로 직무상 갈등이 가장 크게 나타났으며 다음이 시·군($M=3.039$) 지역이고 가장 갈등이 적은 지역은 서울시($M=2.998$)로 나타났다. 이를 근무 지역에 따른 어려움으로 이해할 때 직무상뿐만 아니라 모든 영역에서 다른 지역에 비하여 직할시에서 교사들이 가장 갈등을 많이 받는다고 보겠다.

<표7-10> 근무 지역에 따른 직무상의 갈등 평균과 표준 편차

근무 지역	N	M	SD
서울시	161	2.998	0.523
직할시	35	3.160	0.535
시·군	140	3.039	0.486

<표8> 갈등을 구성하고 있는 하위 변인들 간의 상관 관계

변인	교장	주임 교사	교사	대외 기관	직무상
교장과의 갈등					
주임교사 와의 갈등	0.57849 0.0001				
교사와의 갈등	0.57576 0.0001	0.58279 0.0001			
대외 기관 과의 갈등	0.60373 0.0001	0.53722 0.0001	0.58889 0.0001		
직무상의 갈등	0.73581 0.0001	0.57428 0.0001	0.61974 0.0001	0.63610 0.0001	

이상의 <표8>에서 알 수 있듯이 교장과 직무상의 갈등의 상관 계수가 0.736으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 다음이 직무상의 갈등과 대외 기관과의 갈등의 상관 계수가 0.636으로 밝혀져 대체로 높은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 이의 유의도 수준도 0.001로 아주 높게 났다. 반면에 주임 교사와 대외 기관과의 갈등의 상관 계수는 0.537로 상대적으로 가장 낮은 상관 관계를 나타내 보이고 있지만 유의도 수준은 0.001로 아주 높게 밝혀졌다.

IV. 要約 및 結論

본 연구는 국민학교 교감의 직무 갈등 요인 분석과 이에 대한 견해차를 검증하여 교감들의 갈등 해소 방안을 모색하고자 하였다. 설문 조사 결과 처리는 t검증과 Anova(변량 분석) 통계법을 적용하였다. 이에 대한 요약 결론 사항은 다음과 같다.

1. 要約

1) 교감의 성별, 출신계열별, 연령, 근무지역에 따라 갈등 요인을 교장, 주임 교사, 교사, 대외 기관, 직무 등으로 나타냈다.

2) 교감의 갈등 요인 차이 검증 결과 교장과의 관계에서 남교감(M=3.074)이 여교감(M=2.949) 보다 높게 나타났다. 주임 교사와의 관계에서는 남교감(M=2.992)이 여교감(M=2.952) 보다 갈등이 높은 상태이며, 직무상에서도 남교감(M=3.043)이 여교감(M=2.960) 보다 갈등 상태가 높게 나타났다. 교사와 대외 기관간에는 남·여 교감이 비슷한 갈등 상태를 보이고 있지만 전반적으로 남자 교감의 갈등이 다소 크다고 하겠다.

3) 교감의 갈등 요인 차이 검증 결과 교장과의 갈등이 사범계(M=3.053)가 비사범계(M=3.108) 보다 낮은 갈등 상태를 보였다. 교사, 대외 기관, 직무에 관련해서는 모두 사범계 출신의 교감 갈등이 조금 낮고, 주임 교

사와의 관계에서는 평균 0.007 차이로 통계적으로는 의미가 적지만 대체로 사범계 출신 교감이 학교 현장에서는 근무하기에 갈등이 적은 것으로 나타났다.

4) 연령에 따른 교감의 갈등 차이 검증 결과 50대(M=3.074), 60대(M=3.014), 40대(M=2.814) 순으로 교장과 나이 차이가 크거나 교감 경력이 적은 40대가 갈등이 적고, 주임 교사와의 관계는 교감과의 연령의 차이가 적으므로 인한 갈등이 빚어졌다. 교사와의 관계에서도 교감 나이보다 많을 수 있는 60대가 가장 갈등이 높으며 대외 기관과 직무상에서는 40대가 갈등이 높은데 이는 젊은 교감으로 열심히 맡은 임무를 수행하느라 여러 가지 문제점이 있는 것으로 여겨진다.

5) 근무 지역에 따른 교감의 갈등 차이 검증 결과를 보면, 직할시에서 근무하는 교감의 갈등이 높은 것으로 나타났다. 교장과의 관계(M=3.189), 주임 교사와의 관계(M=3.223), 교사와의 관계(M=2.839), 대외 기관과의 관계(M=2.897), 직무상의 관계(M=3.160) 등 5개의 영역 모두 교감의 갈등이 높은 지역이 직할시로 나타났으므로 이는 지역의 특수 여건상 갈등이 높다고 보겠다.

2. 結 論

첫째, 교감의 성별에 따른 국민학교 교감의 갈등 요인의 검증 결과 5개의 영역 중 교장, 주임 교사, 교사, 대외 기관, 직무상의 관계에서 여교감 보다는 남교감이 갈등이 높은 것으로 밝혀졌다.

둘째, 교감의 출신계열에 따른 갈등 요인을 검증한 결과는 비사범계 출신의 교감이 사범계 출신의 교감보다 5개 영역에서 모두 갈등이 큰 것으로 나타났다.

셋째, 교감의 갈등 요인을 연령별로 검증한 결과 교장과 교사와의 관계에서는 60대가 갈등이 높게 나타났고, 50대는 주임 교사, 40대는 대외 기관과 직무상에서 갈등이 높은 것으로 나타났다.

넷째, 교감의 근무 지역차에 따른 갈등 요인을 검증한 결과는 5개 영역 모두 직할시에 근무하는 교감이 갈등 상태가 높았고 서울시와 시·군 지역의 교감은 서로 비슷한 차이를 느끼고 있는 것으로 나타나 대도시와 지방과는 큰 차이가 없다고 볼 수 있다.

參考文獻

1. 김종길, 교육행정학 신강, 서울:세영사, 1987.
2. 김종철, 교육행정의 이론과 실제, 서울:교육과학사, 1988.
3. 김창걸, 교육행정학신강, 서울:형설출판사, 1993.
4. 노종희, 교육행정학 이론과 연구, 서울:배음사, 1994.
5. 류기현, 인간 관계론, 서울:무역 경영사, 1975.
6. 박덕규, 교사의 역할과 기능, 교직과사도, 서울시교육위원회, 1983.
7. 박연호, 인간관계론, 서울:박영사, 1983.
8. 박용현, 학교와 사회, 서울:배영사, 1975.
9. 배종근, 정태범, 교육행정·교육경영, 서울:민음사, 1986.
10. 백현기, 교육행정의 기초, 서울:배영사, 1976.
11. 오병수, 인사관리, 서울:박영사, 1966.
12. 윤종건, 김용숙, 학교경영·교육법규, 서울:갑을출판사, 1983.
13. 이한검, 현대적 인간관계론, 서울:형설출판사, 1992.
14. 이형행, 교육행정, 서울:문음사, 1983.
15. 정원식, 현대사회에서의교원, 교직과사도, 서울시교육위원회, 1983.
16. 한홍우, 현대 교육경영의 제문제, 서울:진명문화사, 1981.
17. 김상영, “한국의 Leadership의 Image에 관한 연구”
서울대학교 대학원, 석사학위논문, 1983.
18. 김숙경, “국민학교 학년 주임교사의 역할지각에 관한 연구”

- 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문, 1991.
19. 김종철, “교감과 그 기능”, 교육연구 제7항 제10호,
서울:교육연구사, 1974.
 20. 남정걸, “교육행정에 있어서 인간관계와 조직행위에 관한 균형이론
파악”, 서울교육대학 논문집 제6집, 서울교육대학, 1973.
 21. 대한교육연합회, 사도헌장 및 사도강령, 서울:대한교육연합회, 1982.
 22. 서울특별시 교육연수원, 초중등 주임교사 일반 연수 교재, 1993.
 23. 임승빈, “국민학교 주임교사의 역할기대와 역할지각에 관한 연구”
건국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.
 24. 최금옥, “학교장의 지도성 유형과 주임교사 역할수행과의 관계연
구”, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문, 1992.
 25. 한국교육행정학회편, 현대교육행정이론, 서울:영운출판
사, 1982.
 26. E.V. Pulas and J.D.young, A teacher is Many Things,
(Seoul:pan-korea Book, 1973.)
 27. James G. March and Herbert A. Simón, Organizations, (New
york:John Wiley and sons, Inc., 1961.)
 28. Joe kelly, ‘Organizational Behavior’, rev.ed Homewood III
:Dorsey-Irwin. Joseph Luft, The Johari Windows, Human
Relations Training News, Vol.5 No.1, 1961.
 29. Litter J. A., “Conflict in Organization’: A ‘Re-examination in
Organizational Behavior and Management’:A Contingency
Approach, Tosi H. L. and Hamner W. C. ed., (Chicago:St.Chair

Press, 1974.)

30. Milton Charles R, Human Behavior in Organization:three Level Of Behavior, Cliffs, (New Jersey:Prentice-Hall Inc., 1980.)
31. OECD. Train, 'Recruitment and Utilization of teachers in primary,' 1972.
32. Pondy L.R, 'Organizational Conflict:Concpts and Models,' Administration Science Quarterly, 12 Sep, 1967.
33. Robbins S. P., Organization theory:The Structure and Design of Organizations, Englewood Cliffs, (New Jersey:Prentic Hall, 1983.)

- 附錄 -

「 국민학교 교감의 갈등 요인 」 설문 조사

이 설문 조사는 국민학교 교감의 갈등 요인에 관한 연구 자료를 얻고자 한 것입니다. 본 조사 내용은 학술적인 통계 자료 이외에는 사용되지 않음을 밝혀 둡니다.

1994. 8. .

한성대학교 행정대학원

교육행정학과 노혜영 올림

1. 인적 사항

응답요령 : 다음 해당 사항에 V표 해 주시기 바랍니다.

- | | | | |
|-------|-----|-----------|------------|
| 1. 성 | 별 | ① 남 () | ② 여 () |
| 2. 출신 | 계열별 | ① 사범계 () | ② 비사범계 () |
| 3. 연 | 령 | ① 40대 () | ② 50대 () |
| | | ③ 60대 () | |
| 4. 근무 | 지역 | ① 서울시 () | ② 직할시 () |
| | | ③ 시,군 () | |

2. 설문 내용

응답 요령 : 다음 내용을 읽으시고 교감 선생님의 견해를 표기
(V)해 주시기 바랍니다.

영역	설문내용		매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
			4	3	2	1
Ⅰ	1	학교장이 주요 의사 결정시 교감의 역할을 활용한다.				
	2	학교장과 교사간의 의사 소통 및 이해 증진을 위한 중재 역할을 하는 데 만족한다.				
	3	학교장의 보좌 역할자로서 학교 관리, 유지를 위한 역할에 만족한다.				
	4	학교장의 보좌 역할자로서 교무 행정 및 학사 관리 역할에 만족한다.				
	5	학교장, 교사, 학생 등 3자 관계의 역할에 대해 만족한다.				
Ⅱ	6	주임 교사들과의 관계에 대해 만족한다.				
	7	주임 교사들의 의견차를 조정하는 중재자 역할에 대해 만족한다.				
	8	학교의 주요 업무가 주임 회의에서 결정되는 것에 대해 만족한다.				
	9	주임 교사들의 자발적이고 창의적인 업무 추진에 대해 만족한다.				
	10	주임과 교사와의 원만한 관계에 대해 만족한다.				

영역	설문내용		매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
			4	3	2	1
Ⅲ	11	교사들의 자율화, 민주화 요구의 수준에 만족한다.				
	12	교감의 지도 조언에 대한 교사들의 수용 여부에 만족한다.				
	13	교사들의 복지 후생 및 근무 조건 개선을 위한 교감의 역할에 대해 만족한다.				
	14	교사들의 원활한 연구 활동을 위한 교감의 지원 활동에 대해 만족한다.				
	15	교사들과의 개인 면담에 실질적으로 만족한다.				
Ⅳ	16	교육 단체 회원으로서 대외 활동 참가에 만족한다.				
	17	지역 사회 기관과의 연락 및 협의 관계에 만족한다.				
	18	상급 기관과의 직무 관계는 원활하다.				
	19	상급기관의 각종 지시를 학교 실정에 맞게 교감의 재량권으로 처리하는 데 만족한다.				
	20	학부모 단체(육성회, 어머니회 등)와의 관계에 대해서 만족한다.				
Ⅴ	21	학교 교육 계획 수립에서의 교감의 역할에 만족한다.				
	22	학교 경영 관리 참여에 만족한다.				
	23	교사의 근무 평정에 대한 교감의 역할에 대해 만족한다.				
	24	교무 및 직무 관리에 있어서 교감의 역할에 만족한다.				
	25	교사의 연수 활동을 지원하는 데 교감의 권한으로써 만족한다.				

ABSTRACT

A Study on the Analysis of the Job Conflict Factor of the Vice-school Master in Primary School

Roh, Hye-Young
Major in Educational Administration
Graduate School of Public Administration
Dept. of Educational Administration
Han-Sung University

This study was intended to probe the settlement plan of the vice-school master's job conflict by making a factor analysis of the job conflict of the primary school vice-School masters and a test of the difference in their opinions.

In processing data from the questionnaire research, the statistic methods such as t-test and ANOVA (analysis of variance) were applied. The findings of this study were summarized as follows:

Firstly, as a result of making a test of the conflict factor of the primary school vice-school master in terms of sex, it was revealed that the male vice-school master had a higher job conflict than the female vice-school master in relation to school master, chairperson, teacher, outside institutions, and job of 5 domains of job conflict.

Secondly, as a result of making a test of conflict-factors resulting from the class of the college vice-school master graduated from, it was shown that the vice-School master not graduating from teacher's college had the higher job conflict than the vice-school master graduating from teacher's college in all of 5 job conflict factors.

Thirdly, as a result of testing the conflict factors of the vice-school master, it was revealed that the vice-school master in the sixties showed high conflict in the relationship between the school master and vice-school master, that the vice-school master in the fifties showed high conflict in in his/her relationship with the chairperson, and that the vice-school master had high conflict in terms of outside institutions and job.

Fourthly, as a consequence of making a test of the conflict factors in accordance with the working area of the vice-school master, it was shown that the vice-school master working in the city under the direct control of the government had a high state of conflict in all of 5 job conflict factors and the vice-school master working in the areas of seoul and cities and guns had a similar state of conflict. Therefore, it can be seen that there is not a big difference in the vice-school master's job conflict between large cities and localities.