

碩士學位論文
指導教授 金 璟 培

學校 組織의 活性化를 위한 人間關係에 관한 研究

A Study on the Human Relations for the Activation
of the School Organization

1992年

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科
教育行政專攻

柳 官 錫

碩 士 學 位 論 文

指 導 教 授 金 璟 培

學 校 組 織 의 活 性 化 를 위 한
人 間 關 係 에 관 한 研 究

A Study on the Human Relations for the Activation
of the School Organization

위 論 文 을 教 育 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 提 出 함

1992年 12月 日

漢 城 大 學 校 行 政 大 學 院

教 育 行 政 學 科
教 育 行 政 專 攻

柳 官 錫

柳官錫의 教育學碩士學位 論文을 認准함

1992年 12月 日

審査委員長 曹 奐 煥 

審査委員 李 溶 傑 

審査委員 金 環 培 

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 制限點	3
II. 理論的 背景	4
1. 組織 理論	4
2. 人間關係 理論	8
3. 學校組織과 人間關係	15
4. 先行研究의 考察	17
III. 研究의 問題 및 假說	19
1. 研究의 問題	19
2. 假說	19
IV. 研究의 方法	20
1. 研究의 對象	20
2. 測定 道具	20
3. 資料의 處理	21

V. 結果 및 解釋	22
1. 敎師들의 背景 變因에 따른 人間關係 滿足 程度 差異 檢證	22
2. 敎師들의 背景 變因에 따른 人間關係 葛藤 程度 差異 檢證	36
3. 人間關係 滿足度 下位 變因과 葛藤 下位 變因과의 相關關係	48
VI. 要約 및 結論	50
1. 要約	50
2. 結論	51
* 參考文獻	54
* 英文草錄	57
* 附 錄	60

表 目 次

〈表-1〉 질문지 배부, 회수 및 사용 상황	20
〈表-2〉 만족과 갈등의 기술 통계치	22
〈表-3〉 성별에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증	23
〈表-4〉 성별에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증	23
〈表-5〉 성별에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증	24
〈表-6〉 성별에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증	25
〈表-7〉 연령에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증	26
〈表-8〉 연령에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증	26
〈表-9〉 연령에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증	27
〈表-10〉 연령에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증	27
〈表-11〉 교직경력에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증	28
〈表-12〉 교직경력에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증	29
〈表-13〉 교직경력에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증	29
〈表-14〉 교직경력에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증 ...	30
〈表-15〉 직위에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증	31
〈表-16〉 직위에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증	31
〈表-17〉 직위에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증	32
〈表-18〉 직위에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증	33
〈表-19〉 학교급지에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증	33
〈表-20〉 학교급지에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증	34
〈表-21〉 학교급지에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증	35

〈表-22〉 학교급지에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증 ...	35
〈表-23〉 성별에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증	36
〈表-24〉 성별에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증	37
〈表-25〉 성별에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증	37
〈表-26〉 성별에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증	38
〈表-27〉 연령에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증	39
〈表-28〉 연령에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증	39
〈表-29〉 연령에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증	40
〈表-30〉 연령에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증	40
〈表-31〉 교직경력에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증	41
〈表-32〉 교직경력에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증	42
〈表-33〉 교직경력에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증	42
〈表-34〉 교직경력에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증 ...	43
〈表-35〉 직위에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증	43
〈表-36〉 직위에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증	44
〈表-37〉 직위에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증	45
〈表-38〉 직위에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증	45
〈表-39〉 학교급지에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증	46
〈表-40〉 학교급지에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증	47
〈表-41〉 학교급지에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증	47
〈表-42〉 학교급지에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증 ...	48
〈表-43〉 만족 하위 변인과 갈등 하위 변인과의 상관관계	49

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

인간은 요람에서 무덤까지 한시도 組織을 떠나서 존재할 수 없을 정도로 조직은 누구에게나 중요하다. 우리는 조직에서 태어나고 조직에 의해 교육을 받으며 인생의 대부분을 조직에 종사함으로써 보낸다. 어떤 사회 조직체가 그 공동 목표를 추구하기 위해서는 組織體의 구성원들이 상호간에 친밀하고 화목한 분위기 조성이 필요하며, 이러한 분위기 속에서 서로의 인간관계가 원만하게 형성되고, 선의의 人間關係가 맺어져서 조직이 活性化되고 構成員들이 과업을 잘 수행해 나갈 수 있게 된다.

인간 관계에 대한 연구는 본래 산업경제 체제내에서 생산성 향상과 효과적인 감독 방식을 구현하기 위하여 시도되었으나, 오늘날에는 모든 분야에 있어서 집단 목표 달성의 效率化와 과정상의 民主化를 기하는데 주요한 원리로서 人間關係 理論이 적용되고 있다.

學校 經營에 있어서 모든 교육 활동을 성공적으로 수행하고 교육 성과의 극대화를 기하기 위해서는 우수한 교육 시설과 교육 자료 등이 확보되어야 함은 물론이지만, 목적 달성에 있어서 가장 중요한 것은 주어진 시설들을 운영하고 활용하는 주체인 교원들이다. 그러므로 “교원들의 심리적 동태와 집단 분위기 및 상호 교섭하는 비공식적 인간관계가 어떻게 작용하고 형성되느냐에 따라서 학교 교육의 성패가 좌우된다.”¹⁾ 고 하였다.

1) 전영식, 학교 경영과 체제 분석(서울: 교육 출판사, 1974), pp. 105-107.

學校 組織 管理에 있어서 교직원 상호간에 심리적 갈등과 대립, 증오감, 상호불신의 인간관계가 형성된 학교에서는 비록 좋은 시설, 환경이 마련되었다고 해도 교육의 성과를 올리지 못하고 있는 사례는 허다히 보고 있다. 그래서 교육의 목적을 효과 있게 달성하자면 제도, 기구의 중심에서 인간관계를 중시하는 운영 방침으로 전환되어야 하는 것이다.²⁾ 이처럼 학교 경영에 있어서 인간관계에 대한 실천적 연구가 필요함에 비추어 본 연구를 통해 學校 經營에 있어 교장과 교사와의 인간관계, 교사 상호간의 인간관계, 교사와 학생 및 학부모와의 인간관계 실태를 조사하여 학교 조직에서 人間關係 葛藤 要因은 무엇이며 개선 방안은 무엇인지를 모색하고자 한다.

2. 研究의 目的

본 研究의 目的은 교원들의 의견 조사를 통하여 학교장과 교사, 교사 상호간, 교사와 학생, 교사와 학부모간의 人間關係 形成 要因과 葛藤 要因을 파악하고 분석하여 학교 교육목적의 능률적인 달성과 學校 組織의 活性化를 기함에 도움을 주고자 하는데 있다.

첫째, 학교 현장에서 학교장과 교사, 교사들 상호간, 교사와 학생, 교사와 학부모와의 인간관계 실태를 조사 분석한다.

둘째, 관계 대상간의 인간관계의 갈등 요인을 추출 분석한다.

셋째, 학교내에서 바람직한 인간관계를 형성하는 방안을 모색한다.

넷째, 교사들의 사기 진작을 위한 교육관의 확립 방안을 모색한다.

2) 박용헌, 학교 사회 (서울: 배영사, 1968), pp. 103.

3. 研究의 制限點

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

1) 본 연구의 대상은 서울특별시에 소재해 있는 공립 국민학교의 교사들로 한정하였으므로 여기서 얻어진 결과를 전국적으로 확대하여 해석하는데에는 무리가 따른다.

2) 본 연구의 대상 표집은 무작위 추출(random sample), 무작위 할당(random assignment)이 제대로 되지 않았기 때문에 표집 절차상의 문제점을 지니고 있다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 組織 理論

1) 組織의 定義

조직에 대한 개념정의는 학자의 관점에 따라 다양하다.

전통적인 조직의 순수이론을 취하고 있는 Urwick은, 조직은 통치과정에서 어떤 목적을 수행하기 위하여 존재하며 조직의 각 부분은 그 목적에 대하여 명확하고도 권위있는 공헌을 하여야 한다³⁾ 고 설명한다.

Barnard는 조직의 요소로서 (1) 意思疏通(communication), (2) 協同하려는 意慾(willingness to cooperate), (3) 공동의 목적(common purpose)⁴⁾ 을 들었다.

Schein은 조직이란 업무와 기능의 분배, 권한과 책임을 통하여 어떤 특정한 조직 구성원의 공통된 목적을 달성하기 위하여 다수인의 활동을 합리적으로 조정하는 것으로 보고 있다.⁵⁾

Gaus에 의하면 조직이란 여러 가지 기능과 책임의 분담을 통하여 합의된 목적의 수행을 촉진하기 위한 인원의 배치이다. 그것은 어떠한 과업에 종사하고 있는 개인이나 집단으로 하여금 최소한의 갈등과 최대한의 만족감을

3) L. Urwick, The Elements of Administration (New York: Pitman, 1943), pp. 16-19, 36.

4) Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge: Harvard Univ. Press, 1960), pp. 72-73.

5) Edgar H. Schein, Organizational Psychology (New York: Prentice Hall, 1965), pp. 4-5.

보장하게 하며 소기의 목적을 달성할 수 있도록 그들의 노력과 능력을 연결시키는 것(relating of efforts and capacities)이다.⁶⁾ 라고 정의하였다. 이는 조직이 (1) 공동의 목표, (2) 책임과 의무의 분담, 즉 분업의 체제, (3) 협력의 관계를 요건으로 성립되는 것⁷⁾ 임을 시사하고 있다.

사회학자 Parsons는 조직을 그 조직이 속해 있는 더 큰 사회의 기능에 공헌하는 특정한 목적을 달성하기 위한 사회단위라고 규정하고 있다.⁸⁾

Simon은 조직의 機能으로서 (1) 業務의 分擔, (2) 業務遂行上 標準의 설정, (3) 權限과 影響力の 구사, (4) 意思의 소통, ⑤敎化(indoctrination)와 訓練 등 다섯 가지를 제시하였다.⁹⁾

Knezevich는 조직의 주요기능을 기관의 목표달성을 위한 인적·물적 자원의 배분과 조정을 체계화하는 수단을 제공하며 인간의 다양한 개인차를 활용함으로써 일단의 인간으로 하여금 효과적인 방법으로 환경에 대응할 수 있게 하는 것이라 하였다.¹⁰⁾

Weber는 조직이란 목적을 추구하고 활동에 참여하는 조직 구성원 사이의 정당한 상호작용¹¹⁾ 으로 정의하고 있다.

6) John M. Gaus et al., The Frontiers of Public Administration (Chicago: University of Chicago Press, 1936), pp. 66-67.

7) 김종철, 교육행정학신강 (서울: 세영사, 1991), p. 95.

8) Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies (New York: The Free Press, 1960), p. 17.

9) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2nd ed. (New York: MacMillan Co., 1958)에서 인용한 김종철, 전계서, p. 95에서 재인용.

10) Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1975), p. 38.

11) Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization (New York: The Free Press, 1947), pp. 136-152.

Etzioni는 조직은 특정 목적을 추구하기 위해 구성되고 재구성되는 사회적 단위(Social Units)이다.¹²⁾ 라고 정의하고 있다.

이상에서 살펴본 여러 학자들의 조직에 대한 정의에서, 조직개념을 구성하고 있는 특성을 요약하면 다음과 같다.

- ①조직은 달성하고자 하는 특정한 목표 내지 목적을 가진다.
- ②조직은 이러한 목표 내지 목적을 달성하기 위한 개인들의 집합체이다.
- ③조직은 목표 내지 목적을 달성하기 위한 여러 과업을 수행하는 부분요소들로 구성되며, 이들은 상호의존하면서 상호작용을 하는 분업체제이다.
- ④조직은 넓은 의미의 사회적 환경 속에 존재하며, 이러한 사회적 환경과 상호 의존된 일종의 사회체제이다.
- ⑤조직은 사회체제 속의 한 부분체제 또는 하위체제일 뿐만 아니라 자체 내에 여러 하위체제를 포함할 수 있다.
- ⑥사회체제로서의 조직은 목표달성기능, 적응기능, 관리유지기능, 통합기능을 수행하며 비교적 장기간 존속하는 지속성을 지니고 있다.

2) 學校 組織의 特性

조직에는 반드시 추구하려는 공동목표가 있고, 이를 달성하기 위하여 협동적 관계가 요구되며 구성원들의 과업수행을 위한 권한배당과 규범 등이 존재한다. 이러한 관점에서 학교는 교육이라는 과업을 수행하기 위한 하나의 조직체이다. 학교 조직은 교육목적의 달성을 용이하도록 하기 위한 수단이며, 다른 조직과 마찬가지로 (1) 기관으로서의 성격, (2) 행동 집합체로서의

12) Amitai Etzioni, Modern Organizations (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964), p. 3.

성격, (3) 관료제로서의 성격 그리고, (4) 전문조직으로서의 성격 등을 지니고 있다.¹³⁾

한편 학교는 다른 조직들과 구별되는 많은 현저한 특징을 지니고 있으며, 모든 조직에서 보편적으로 발견되지 않는 경영 혁신에 대한 독특한 문제를 내포하고 있다. 백현기는 학교조직이 다른 조직과 다른 점을 다음과 같이 제시하고 있다.¹⁴⁾

첫째, 학교는 인간을 변화시키는 조직이므로 변화의 속도가 느리다. 변화의 속도가 느리기 때문에 계속적으로 발전·변화하는 사회환경에서 낙후되고 고립되기 쉽다.

둘째, 학교조직은 추구하려는 궁극적 목표가 교육이지만 그것이 뚜렷하지 못하고 모호하다는 점이다. 학교조직의 목표는 일반 생산조직과 달리 구체적으로 명확히 하기가 어려우며, 목표 달성의 정도를 측정하기가 어렵다. 즉 학교조직의 대상이 인간이고, 목적이 의식이나 행동의 변화이기 때문에 인간의 의식이나 행동이 얼마나 변했는지를 객관적으로 나타내기가 매우 어려워 능률적인 조직운영이 어렵다.

셋째, 학교조직은 환경의 영향을 많이 받는다. 학교조직은 문화유산을 전수하며 환경에의 적응력을 갖게 하므로 환경과 밀접한 관계를 가지고 있다. 환경과의 밀접한 관계는 그만큼 환경의 지배를 더욱 많이 받고, 자율성이 침해될 수도 있는 것이다.

넷째, 학교조직은 전문조직이다. 학교의 구성원인 교사는 장기간의 직전교

13) 서울시교육위원회(편), 민주발전을 위한 학교교육(서울: 서울시교육위원회, 1988), pp. 130-134.

14) 백현기, 교육행정의 기초(서울: 배영사, 1981), pp. 147-148.

육과 상당기간의 실습을 통해 고도의 식견과 훈련을 받은 전문가이며, 그렇기 때문에 직무 수행상의 융통성과 의사결정의 자율성이 요구된다.

다섯째, 학교조직은 내적으로 상호의존성이 낮다는 것이다. 학교에는 대체로 최소한의 직원밖에 배치되어 있지 않으며 교사들은 서로 따로따로 일을 하도록 조직되어 있다.

이와 같은 학교조직의 특수성에 비추어 인간관계는 학습의 효과와 학교경영의 효율화를 높이는데 결정적인 요인이 된다는 것이다. 학교조직은 투입, 과정, 산출의 대부분이 인간일 뿐만 아니라, 교육이란 인간 집약적 활동인 것이다. 좋은 인간관계는 학교경영의 성패에 있어서 막대한 영향력을 갖는다. 따라서 학교행정가는 바람직스럽지 못한 교육여건하에서 학교의 교육목표를 능률적으로 효과있게 달성하려면 학교사회의 조직특성을 이해하고 바람직한 인간관계 형성에 적극적인 노력을 하여야 한다.

2. 人間關係 理論

1) 人間關係의 意義

인간관계론이란 학문은 1930 년대 미국의 Bell식 전화기제조회사인 서부전기회사(Western Electric Company)의 호오손공장에서 이루어진 소위 호오손실험(Hawthorne Experiment)의 결과로부터 전개된 인간관계 연구방법(human relations approach)으로부터 유래된 것이다. 즉 시카고에 있는 호오손공장에서 4차에 걸쳐 시행된 호오손실험의 결과를 토대로 전개된 인간관계론적 접근방법에서 새로운 학문의 영역이 형성된 것이다.¹⁹⁾

인간관계라는 용어는 오늘날 다양한 뜻으로 사용되고 있으나 이를 대별하여 보면, 통속적 의미와 학문적 의미로 구분할 수 있다. 통속적 의미의 인간관계는 (1) 인간과 인간의 일정한 심리적 관계, (2) 대인관계, (3) 인화 등과 같은 의미로 사용되고 있으며, 학문적 의미의 인간관계는 가장 포괄적인 개념으로서의 인간관계의 과학(Science of Human Relations)을 지칭하는 경우와 산업사회학에서 사용되는 인간관계 및 인사관리에 있어서의 인간관계의 의미로 다시 나누어서 생각할 수 있다. 즉 인간관계의 의미를 인간관계의 과학으로 파악하는 경우에는 사회과학과 거의 동의어로 사용되어 여기에는 심리학 · 사회학 · 사회심리학 · 사회인류학 · 임상심리학 및 경제학 · 정치학 또는 법학까지도 포함시키고 있다. 그리고 산업사회에서 사용되는 인간관계의 의미는 조직체내에 존재하는 현실 그대로의 사실을 뜻하며, 인사관리에 있어서의 인간관계의 의미는 인간관계적 관리기술을 의미한다. 즉 인화 · 활발한 의사소통 · 직장의 안정 · 주체적 참가 · 팀웍 등 조직체내의 모든 계층 및 모든 장면에서 창출하는 관리기술을 의미한다.¹⁵⁾

그러나 학문상 인간관계라고 말하는 경우에도 학자에 따라 관점의 차이에서 여러 가지 의미로 사용되고 있는 바 그 예를 들면 다음과 같다.

Davis에 의하면 인간관계는 직원으로 하여금 집단의 한 성원으로서 생산적이고 협동적으로 잘 어울려 지낼 수 있도록 그들의 경제적 · 심리적 · 사회적 욕구를 만족시켜 주면서 그들을 직장의 전체적 상황속에 결합시키는 작용¹⁶⁾ 이라고 정의하였다.

15) 박연호, 인간관계론(서울: 박영사, 1990), P. 4.

16) 박연호, 상계서, P. 5.

17) Keith Davis, Human Relations in Business(New York: McGraw-Hill, 1957), p. 4.

Griffiths는 행동에 있어서 훌륭한 인간관계는 상호존경, 선의 및 개인적 인격체로서 존엄성과 가치를 신임하는 확고한 기초위에서 형성된다고 전제하고 행정가와 그 주변의 사람들이 처하고 있는 사회적 상황에다 그 자신과 타인들을 관계지우는 기술을 발전시키는 일이 필요하다고 말하고 이러한 모든 기술은 행정가의 행위에서 꼭 필요한 요인이며 인간관계의 내용면을 이해하고 계속해서 숙달함으로써 전개될 수 있는 것¹⁸⁾ 이라고 하였다.

Roethlisberger는 인간관계라 함은 한 사람이 그의 사회적 환경에다 그 자신을 관계짓는 법과 기술을 익혀, 다른 사람들과의 의사소통을 통하여 공동과제에서 마음에 맞는 참여를 이룩하는 방식으로 그들의 감정과 생각에 반응하는 개인의 능력¹⁹⁾ 이라고 말하고 있다.

강길수는 인간관계란 사람들이 자기와 타인과의 상호작용 관계를 알아내서 행동하는 모습, 또는 방법이라는 점과 자기의 생각과 느낌을 남에게 전하고 전해 받아서 그에 따른 반응과 행동을 하되 소정의 공동목표를 향해 나아가도록 하는 기술²⁰⁾ 이라 하였다.

류승렬은 인간관계란 전종업원이 조직생활을 매개로 하여 성취되는 생활의 안정 및 승진 등 여러 문제를 해결하는데 있어서 정신적측면에서의 문제 즉 인간이 조직생활을 영위하기 위하여 인간과 인간이 접촉하는 사이에 발생하는 정신적 관계를 말한다²¹⁾ 고 했다.

이상과 같이 인간관계란 다양한 의미를 내포하고 있어 한마디로 정의하기

18) D.E.Griffiths, Human Relation in School Administration(New York: Appleton Century-es, Vol. 46, No 2, 1955), p. 59.

19) F.J.Rdethlisberger and Others, Training for Human Relations(Cambridge: Harvard University Press, 1954), p. 17.

20) 강길수, 교육의 과학화(서울: 교육도서주식회사, 1964), pp. 89-99.

21) 류승렬, "인간관계에 대한 小考," 경기대학 논문집, 33(1983), p. 20.

어려우나 인간 상호간에 일어나는 관계를 의미하는 것으로서 어떤 집단을 형성하는 구성원이 경제적, 사회적, 심리적으로 욕구불만을 해소하고 고도의 사기를 통해서 자발적으로 집단 목표지향적인 협력체제(Cooperative System)의 확립을 위한 경영의 능률화 수단 및 기술이라 정의할 수 있겠다.

2) 人間關係 形成 要因

바람직한 인간관계 형성이 조직의 목적을 효과적으로 달성하는데 크게 영향을 준다면 조직의 목표달성에 효율성을 높일 수 있는 인간관계 형성 요인은 무엇인가 하는 문제가 제기된다. 따라서 이 문제를 구명하는 것은 매우 중요한 것이다.

행정에 있어서 바람직한 인간관계는 인간 개개인을 독특한 개성으로서 인정하는 인간의 존엄성과 가치에 대한 상호간의 존중, 선의지, 신념의 굳건한 기초위에 성립되며, 행정가는 인간 개개인으로 하여금 그가 놓여있는 사회적 상황속에서 자기 자신과 타인을 관계지우게 하는 기술을 발전시켜 나가도록 하여야 한다고 그리피스(D. E. Griffiths)는 전제하고 (1) 동기유발, (2) 상황이해, (3) 의사소통, (4) 권력구조, (5) 권위, (6) 사기, (7) 집단역동, (8) 의사결정, (9) 지도성 등 9가지의 바람직한 인간관계 형성 요인을 제시하였다.²²⁾

(1) 동기유발(Motivation)

인간의 행동을 이해하려면 그 행동의 동기를 알아야 한다. 인간의 모든 행동은 동기가 있고 그 동기가 행동의 원동력이 되는 것이다. 학교현장에서

22) Daniel E. Griffiths, Human Relation in School Administration(New York: Appleton Century Crofts Inc., 1956), p. 156.

동기유발이론을 적용하는 데도 외적유인과 내적동기의 양면을 고려해야 하는데 외적유인에는 보수, 처벌 등이 있고, 내적동기에는 자존심, 인정감, 욕구 충족, 쾌락, 애정의 5가지가 있다.

그러므로 행정가는 동기유발에 신중을 기하여 개인적인 내적욕구와 외적 사회적 조건을 조화 수렴하여 바람직한 행동을 하도록 해야 한다.

(2) 상황이해(Perception)

교직원들의 개인적 또는 집단적 상황을 객관적으로 분석 파악하여 상황이해를 올바르게 하는 것은 바람직한 인간관계를 수립하는데 매우 중요하다. 정확한 상황이해는 의사결정이나 지도방법 등에서 핵심이 되고 교직원간의 공적, 사적인 판단을 정확히 하는데 도움을 준다.

사람에 따라서는 동일한 상황을 다르게 이해할 수도 있다. 그러므로 행정가는 자신과 교사들에 대해서 파악해야 한다.

(3) 의사소통(Communication)

학교를 운영하는 과정은 어떤 의미에서는 모두가 의사소통의 과정이라고 할 만큼 매우 중요한 요인으로 집단 구성원간에 자기의 의사가 효과적으로 전달되어야 한다. 의사소통은 조직내 구성원의 심리적 욕구를 충족시키고 사기를 높이는 데 큰 역할을 하고 조직에서 이루어지는 의사결정의 중요한 조건이 된다.

행정가가 교사와 원활한 인간관계를 맺기 위해서는 무엇보다도 의사소통을 적절히 조정해야 한다.

(4) 권력구조(Power structure)

조직내의 인간관계를 개선하기 위해서는 권력의 적절한 분배에 의한 민주

적인 권력구조가 이루어져야 한다. 특히 학교조직에서의 권력구조는 민주적 가치관에 의해 조직되어야 한다.

(5) 권위(Authority)

권위란 잠재적 권력의 외적인 표현이며 권력의 제도적 표현이다. 이 권위가 모든 조직에 있어서 절대적이지는 않지만 높은 권위를 가진 행정가일수록 그 구성원에 대한 영향력은 그 만큼 크다고 할 수 있으므로 교장은 교사들과의 좋은 인간관계를 형성하는데 권위가 미치는 영향을 고려하여 효과적으로 발휘해야 한다.

(6) 사기(Moral)

사기라는 용어는 흔히 집단 또는 성원의 행태를 묘사하는데 사용하고 집단정신을 의미하는 단결심으로 표현되는 경우가 많다. 사기는 직원의 태도, 감정, 정서의 집합체임과 동시에 집단의 융합적인 감정을 토대로 하여 어느 목적에 매진하는 의욕적이고 적극적인 행동을 자아내는 독특한 정신상태와 집단의 자율성이라고 말할 수 있다. 사기의 고저가 조직의 원활한 운영과 성공에 지대한 영향을 미치기 때문에 어느 직장을 막론하고 사기의 중요성이 계속 강조되고 있다.

(7) 집단역동(Group dynamic)

박용현은 집단이란 어떤 공동목표를 달성하기 위하여 두 사람 이상이 모여 상호작용하는 하나의 사회체제"라고 하였고, "역동이란 집단성원들이 서로 접촉하면서 서로 영향을 주고 받으며 변화하고 적응해 가는 과정 즉, 집단성원들이 상호작용하는 과정"이라고 하였다.

23) 박용현, 학교사회(서울:배영사, 1975), pp. 175-197.

따라서 집단역동이란 사회심리학의 한 영역으로서 집단이 형성되고 변화하는 과정에 생기는 집단성원들간의 심리적 관계를 말한다. 집단역동의 중요한 과제는 집단성원과 개인, 그리고 집단간의 갈등 문제를 해결하여 그들간의 관계를 보다 원활히 하는 방법을 찾는 것이다. 그러므로 집단역동은 조직 구성원들의 사기를 높이고 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 인간관계의 모든 내용을 함축한 것이라고 볼 수 있다.

(8) 의사결정(Decision making)

의사결정은 조직체의 구성원들이 조직체의 정책이나 집행에 관하여 토의하고 판단을 내리는 문제해결과정으로서 행정의 핵심과정이며 가장 본질적 요인이라 할 수 있다.

Griffiths는 의사결정이 조직체의 심장 역할을 하며 행정의 핵심과정임을 강조하고 의사결정과정은 문제의 인식과 한정, 문제의 분석과 평가, 판단의 기준 정립, 자료의 수집, 해결방안의 설정과 사전 검증, 최선방안의 선택과 시행의 단계를 거친다²⁴⁾ 고 하였다.

따라서 행정가는 의사결정을 스스로 하기보다는 의사결정 과정의 통제자로서의 역할을 지각하게 될 때 보다 효과적인 의사결정을 주도하게 될 것이다.

(9) 지도성(Leadership)

지도성의 본질 구명을 위하여 많은 학자들이 여러 측면에서 연구를 하였다. 따라서 지도성의 개념 자체도 매우 다의적이다. 즉 파악하는 관점에 따라 상이하다. 그러나 박연호는 지도성의 기본 문제는 조직 본래의 목적을

24) D.E.Griffiths, Daniel E. "Administration as Decision-making." Administrative Theory in Education, Edited by Andrew W. Halpin (Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958), p. 77.

효율적으로 달성하기 위하여 조직의 모든 인적 노력을 통합하고 또한 통합된 집단의 분위기를 조직 목적에 합치시키는 활동에 관련된 것이라고 하였다.

지도성의 유형에 관하여는 학자의 의견에 따라 여러 가지로 분류하고 있는데 Lewin은 지도성의 유형을 전제형 · 자유방임형 · 민주형²⁵⁾으로 분류하였다.

3. 學校組織과 人間關係

학교사회 내부에서 형성되는 인간관계 구조를 교사를 중심으로 형식적인 조직면에서 분석하면 교장(교감)과 교사, 교사들 상호간, 교사와 학생, 교사와 학부모와의 인간관계 등으로 분류할 수 있다.

그리고 학교사회는 그 조직의 목적이 교육이고 그 대상이 인간이라는 특수성으로 보아 어느 다른 사회조직에서보다 인간관계가 더욱 중요한 의의를 갖는다. 학교사회에서 인간관계가 더욱 중요한 이유를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 교사의 학생지도 과정의 대부분이 학생과의 인간관계에서 이루어지고 있기 때문에 교사와 아동간에 어떠한 인간관계를 맺느냐에 따라 학습자의 학습효과가 크게 영향을 받게 되기 때문이다. 교사와 학생의 관계는 단순히 일정한 지식이나 기술만을 전달하고 학습하는 관계에서 끝나는 것이

25) Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics," Human Relations, vol.1, 1947, pp. 5-41.

아니고 여러 가지 심리적 유대를 가지게 되며 교사가 학생에게 어떻게 대하느냐에 따라 그 학생의 학습·태도·흥미·동기 등이 달라지는 것이다. 그래서, Thelen은 학급에서 이루어지는 학습과정을 교사와 학생들과의 인간관계를 통하여 진행되는 복잡한 하나의 사회적 과정으로 이해해야 할 것을 강조하였다.²⁶⁾

학교사회는 단순히 교사가 학생에게 지식을 전달하고 학생은 교사가 전달하는 지식만을 학습하는 장소가 아니라 학급 내부에서 이루어지는 교사와 학생의 인간관계를 통하여 지적, 정서적, 사회적 학습이 이루어지는 하나의 작은 사회이다.

둘째, 인성의 형성 발달에 인간관계의 중요성이 강조되고 있다는 점이다. 개인의 모든 학습과정이 직접·간접으로 인간관계를 통하여 이루어지고 있으며 개인의 많은 사회적 욕구가 인간관계를 통하여 충족되고 있기 때문이다.²⁷⁾

세째, 학교행정 과정에서 교장·교감과 교사, 그리고 교사 상호간의 인간관계가 행정 능률을 높이는데 크게 기여한다. 행정 능률은 조직의 목적을 달성하기 위하여 요구되는 과업활동과 역할을 수행할 구성원들의 협동관계와 결속력 등의 기능 여하에 의하여 결정된다.

학교조직에서 교육행정가(교장·교감)와 교사가 어떻게 인간관계를 맺어야 하며 또한 교사들 상호간의 관계를 어떻게 맺게 하느냐의 문제는 과업을 효과적으로 달성하는데 크게 영향을 준다. 만일 학교조직 구성원 사이에 갈등이 심화되어 비협조, 분열, 투쟁 등이 발생하면 학교 직원들간의 유대감은

26) 박용헌, 전계서, pp. 116-118.

27) 박용헌, 전계서, p. 109.

깨어지고 학교는 바람직한 교육을 하지 못하게 된다. 따라서 학교행정에 있어서 교직원들간의 갈등은 선의의 경쟁, 다양성 속에서 창의성 개발, 기본 목표의 공동 인식을 전제로 하는 타협과 수용이 가능한 한계 내에서 학교 교육목표를 달성하기 위해 상호 협동할 수 있게 하는 것이 중요하다.

학교행정에 있어서는 교사들의 전문성을 존중하여 개개인의 자율성과 자주성이 충분히 고려되어야 한다. 전문성과 자율성이 높은 집단일 수록 조직의 효과성을 높이는데 바람직한 인간관계를 형성할 수 있다.

4. 先行研究의 考察

본 연구의 주제와 관련된 선행연구를 살펴 보면 다음과 같다.

장인광의 “학교경영의 효율화를 위한 인간관계 개선에 관한 연구”는 학교경영에서 교사와 교장 및 교감과의 관계, 교사 상호간, 교사와 학생 및 학부모와의 인간관계에 대한 저해요인을 규명하고 효율적인 인간관계 개선 방안을 제시하였는데, 교장·교감과 교사간, 교사와 학부모간에는 충분한 대화와 의견 수렴으로 상호 신뢰하는 분위기 조성이 필요하며, 교사 상호간, 교사와 학생간에도 서로 이해하는 태도로 인간관계가 형성되어야 하고, 교사는 학생을 사랑과 애정으로 대해야 한다고 하였다.

정진홍의 “학교조직 구성원간의 인간관계에 관한 연구”는 학교조직의 효과를 위한 인간관계 형성방안을 제시하였는데, 학교조직에 있어서 바람직한 인간관계를 저해하는 요인으로서 (1) 상호접촉과 의사교환의 기회 부족, (2)

28) 장인광, “학교경영의 효율화를 위한 인간관계 개선에 관한 연구,”(석사학위논문, 인하대학교 교육대학원, 1990).

교육 여건의 문제, (3) 교육 풍토의 문제²⁹⁾를 지적하였다.

권기호의 “학교조직에 있어서 교사를 중심으로한 인간관계 연구”는 초등학교 조직에서 교사를 중심으로한 인간관계의 실태와 문제점을 분석하였는데, 인간관계 형성을 위한 제요인에 대하여 높은 중요도 비율에 비해 만족도 비율은 매우 낮아 교사들의 인간관계에 문제가 있음³⁰⁾을 밝혔다.

손현규의 “국민학교 교사의 인간관계 실태와 개선에 관한 연구”는 국민학교 교직원 상호간에 있어서 바람직한 인간관계 구성을 조장하는 주요 요인을 분석 구명하여 원만한 인간관계 형성을 위한 개선방안을 찾아 바람직한 인간관계의 형성을 조장하여 화목하고 원만한 분위기 속에서 자발적인 협조체제가 이루어져 학교 교육목표를 효과적으로 달성하고자 하였다.³¹⁾

윤영희의 “교육조직의 인간관계 개선을 위한 연구”는 바람직한 인간관계 형성을 위한 방안을 제시하였는데, 교장·교감은 교사들에게 개인적인 특성뿐만 아니라 행정적 기능도 모범이 되어야 하고 교사들의 격의없는 접촉 기회가 많아져야 한다고 하였으며 교사들의 학교운영에 대한 의견을 긍정적으로 수렴하는 것이 필요하다고 하였다.

29) 정진홍, “학교조직 구성원간의 인간관계에 관한 연구,”(석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, 1989).

30) 권기호, “학교조직에 있어서 교사를 중심으로한 인간관계 연구,”(석사학위논문, 경희대학교 교육대학원, 1990).

31) 손현규, “국민학교 교사의 인간관계 실태와 개선에 관한 연구,”(석사학위논문, 조선대학교 교육대학원, 1988).

32) 윤영희, “교육조직의 인간관계 개선을 위한 연구,”(석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, 1988).

Ⅲ. 研究의 問題 및 假說

1. 研究의 問題

연구문제 1. 인간관계에 있어서 만족 정도는 구성원의 배경 변인에 따라서 어떻게 다른가?

연구문제 2. 인간관계에 있어서 갈등 정도는 구성원의 배경 변인에 따라서 어떻게 다른가?

연구문제 3. 인간관계 만족도 변인을 구성하고 있는 하위 변인과 갈등 변인을 구성하고 있는 하위 변인들간에는 통계적으로 어떠한 상관관계가 있는가?

2. 假說

<가설 I> 인간관계에 있어서 만족 정도는 구성원의 성별, 연령, 경력, 직위, 학교 급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설 II> 인간관계에 있어서 갈등 정도는 구성원의 성별, 연령, 경력, 직위, 학교 급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설 III> 인간관계 만족도 변인을 구성하고 있는 하위 변인과 갈등 변인을 구성하고 있는 하위 변인들간에는 통계적으로 유의한 상관 관계가 있을 것이다.

IV. 研究의 方法

1. 研究의 對象

본 연구의 표집대상은 서울특별시에 소재하고 있는 공립국민학교에서 남녀 교사 300명을 무작위 표집 선정하였다.

연구수행에 있어 질문지 배부, 회수 및 사용 상황은 <표-1>과 같다.

<표-1> 질문지 배부, 회수 및 사용 상황 ()%

구 분		배 부 수	회수수(회수율)	사용수(사용율)
성 별	남	80	61 (76.25)	53 (66.25)
	여	220	204 (92.73)	195 (88.64)
계		300	265 (88.33)	248 (82.67)

* 사용율은 배부 매수에 대한 비율임

총 배부수 300매 중 회수된 질문지 265매 중에서 부실한 응답을 보인 17매를 제외한 나머지 248매를 본 연구의 대상으로 삼았다.

2. 測定 道具

본 연구를 위하여 사용된 설문지는 학교장과 교사, 교사 상호간, 교사와 학생, 교사와 학부모간의 인간 관계 만족 및 갈등을 요인별로 크게 분류하고

각 영역별로 8 개 문항을 배당하여 작성되었다.

설문지 제작 과정에서는 윤영희의 “교육 조직의 인간 관계 개선을 위한 연구”와 장인광의 “학교 경영의 효율화를 위한 인간 관계 개선에 관한 연구”에 대한 질문지를 참고 하였다.

3. 資料의 處理

앞서 밝힌 연구 목적을 달성하기 위하여 질문지를 제작, 배부, 회수하여 컴퓨터에 입력하기 위해 코딩 작업을 하였다. 통계 처리는 집단간의 차이를 검증하기 위해 t-검증과 ANOVA(analysis of variance:변량분석)를 적용하였으며, 하위 변인들간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson의 r(적률상관관계)을 사용하였다.

V. 結果 및 解釋

본 연구의 결과는 크게 3영역으로 구분하여 결과에 대한 분석을 하고자 한다.

첫째, 교사들의 배경 변인(성별, 연령, 교직경력, 직위, 학교급지)에 따른 인간관계 만족 정도 차이 검증

둘째, 교사들의 배경 변인에 따른 인간관계 갈등 정도 차이 검증

셋째, 인간관계 만족도 하위 변인과 갈등 하위 변인과의 상관관계 검증

1. 教師들의 背景 變因에 따른 人間關係 滿足 程度 差異 檢證

1) 교사들의 인간관계에 있어서 만족과 갈등의 기술 통계치는 다음 <표-2>와 같다.

<표-2> 만족과 갈등의 기술 통계치

변 인		사례수(N)	평균값(M)	표준편차(SD)
만 족	교장과 교사	248	1.92	0.44
	교사들 상호간	248	2.10	0.40
	교사와 학생	248	2.31	0.35
	교사와 학부모	248	2.04	0.34
갈 등	교장과 교사	248	1.97	0.44
	교사들 상호간	248	2.19	0.36
	교사와 학생	248	2.12	0.34
	교사와 학부모	248	1.86	0.31

2). 교사들의 성별에 따른 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-3>과 같다.

<표-3> 성별에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	53	1.949	0.487	.623	246	.534
여	195	1.906	0.430			

위의 <표-3>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 0.623으로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-1a>인 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라라고 한 것은 부정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남교사($M=1.949$)가 여교사($M=1.906$)보다 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도가 약간 높게 나타났다.

3). 교사들의 성별에 따른 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-4>와 같다.

<표-4> 성별에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	53	2.061	0.311	-.894	246	.372
여	195	2.116	0.415			

위의 <표-4>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 0.894로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-2a>인 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 구성원의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라라고 한 것은 부정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남교사($M=2.061$)가 여교사($M=2.116$)보다 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도가 약간 낮게 나타났다.

4). 교사들의 성별에 따른 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-5>와 같다.

<표-5> 성별에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	53	2.349	0.339	1.003	246	.317
여	195	2.295	0.347			

위의 <표-5>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.003으로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-3a>인 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 구성원의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라라고 한 것은 부정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남교사($M=2.349$)가 여교사($M=2.295$)보다 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도가 약간 높게 나타났다.

5). 교사들의 성별에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-6>과 같다.

<표-6> 성별에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	53	2.090	0.329	1.103	246	.271
여	195	2.031	0.347			

위의 <표-6>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.103으로 나타나는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I -4a>인 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라라고 한 것은 부정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남교사(M=2.090)가 여교사(M=2.031)보다 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도가 약간 높게 나타났다.

6). 연령에 따른 교장과 교사와의 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-7>과 같다.

〈표-7〉 교사들의 연령에 따른 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	3.607	3	1.202	6.567	.000
오차변량	44.675	244	0.183		
전 체	48.282	247			

위의 〈표-7〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 6.567로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설 I-1b〉인 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정되었다.

7). 연령에 따른 교사들 상호간의 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-8〉과 같다.

〈표-8〉 교사들의 연령에 따른 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	2.985	3	0.995	6.827	.000
오차변량	35.558	244	0.146		
전 체	38.543	247			

위의 〈표-8〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 6.827로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설 I-2b〉인 교사들 상호간의

인간관계 만족 정도는 구성원의 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정되었다.

8). 교사들의 연령에 따른 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-9>와 같다.

<표-9> 연령에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	1.910	3	0.637	5.633	.001
오차변량	27.571	244	0.113		
전 체	29.481	247			

위의 <표-9>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 5.633으로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-3b>인 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 구성원의 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정되었다.

9). 교사들의 연령에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-10>과 같다.

<표-10> 연령에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.761	3	0.254	2.187	.090
오차변량	28.308	244	0.116		
전 체	29.069	247			

위의 <표-10>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 2.187로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-4b>인 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

10). 교사들의 교직경력에 따른 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-11>과 같다.

<표-11> 교직경력에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	3.096	3	1.032	5.572	.001
오차변량	45.186	244	0.185		
전 체	48.292	247			

위의 <표-11>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 5.572로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-1c>인 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 교직경력에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

11). 교사들의 교직경력에 따른 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-12>와 같다.

〈표-12〉 교직경력에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	2.757	3	0.919	6.266	.000
오차변량	35.786	244	0.147		
전 체	38.543	247			

위의 〈표-12〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 6.266으로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설 I -2c〉인 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 구성원의 교직경력에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

12). 교사들의 교직경력에 따른 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-13〉과 같다.

〈표-13〉 교직경력에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	1.563	3	0.521	4.554	.004
오차변량	27.917	244	0.114		
전 체	29.480	247			

위의 〈표-13〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 4.554로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설 I -3c〉인 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 구성원의 교직경력에 따라 통계적으로 유의한 차이가

있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

13). 교사들의 교직경력에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-14>와 같다.

<표-14> 교직경력에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.588	3	0.196	1.680	.172
오차변량	28.480	244	0.117		
전 체	29.068	247			

위의 <표-14>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 1.680으로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-4c>인 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 교직경력에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

14). 교사들의 직위에 따른 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-15>와 같다.

〈표-15〉 직위에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증

직위	N	M	SD	t	df	P
교사	192	1.861	0.422	-3.700	246	.000
주임교사	56	2.103	0.462			

위의 〈표-15〉에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 3.700으로 나타나 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 t의 값 3.291보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설 I-1d〉인 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 교사($M=1.861$)가 주임교사($M=2.103$)보다 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도가 약간 낮게 나타났다.

15). 교사들의 직위에 따른 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-16〉과 같다.

〈표-16〉 직위에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증

직위	N	M	SD	t	df	P
교사	192	2.001	0.398	-.937	246	.349
주임교사	56	2.148	0.386			

위의 〈표-16〉에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 0.937로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으

로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I -2d>인 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 구성원의 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 교사(M=2.001)가 주임교사(M=2.148)보다 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도가 약간 낮게 나타났다.

16). 교사들의 직위에 따른 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-17>과 같다.

<표-17> 직위에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증

직위	N	M	SD	t	df	P
교사	192	2.288	0.331	-1.581	246	.115
주임교사	56	2.371	0.389			

위의 <표-17>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.581로 나타나는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I -3d>인 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 구성원의 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 교사(M=2.288)가 주임교사(M=2.371)보다 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도가 약간 낮게 나타났다.

17). 교사들의 직위에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-18>과 같다.

〈표-18〉 직위에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증

직위	N	M	SD	t	df	P
교사	192	2.031	0.338	-1.062	246	.289
주임교사	56	2.087	0.361			

위의 〈표-18〉에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.062로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설 I-4d〉인 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 교사($M=2.031$)가 주임교사($M=2.087$)보다 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도가 약간 낮게 나타났다.

18). 교사들의 학교급지에 따른 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-19〉와 같다.

〈표-19〉 학교급지에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.036	2	0.018	.092	.912
오차변량	48.246	245	0.197		
전체	48.282	247			

위의 〈표-19〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 0.092로 나타

나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-1e>인 교장과 교사와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

19). 교사들의 학교급지에 따른 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-20>과 같다.

<표-20> 학교급지에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.276	2	0.138	.884	.414
오차변량	38.266	245	0.156		
전 체	38.542	247			

위의 <표-20>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 0.884로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 I-2e>인 교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 구성원의 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

20). 교사들의 학교급지에 따른 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-21>과 같다.

〈표-21〉 학교급지에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.065	2	0.033	.272	.762
오차변량	29.415	245	0.120		
전 체	29.480	247			

위의 〈표-21〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 0.272로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설 I-3e〉인 교사와 학생과의 인간관계 만족 정도는 구성원의 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

21). 교사들의 학교급지에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-22〉와 같다.

〈표-22〉 학교급지에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	1.195	2	0.598	5.254	.006
오차변량	27.873	245	0.114		
전 체	29.068	247			

위의 〈표-22〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 5.254로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설 I-4e〉인 교사와 학부모와의 인간관계 만족 정도는 구성원의 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차

이가 있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

2. 敎師들의 背景 變因에 따른 人間關係 葛藤 程度 差異 檢證

1). 敎사들의 성별에 따른 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-23>과 같다.

<표-23> 성별에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	53	1.878	0.418	-1.655	246	.099
여	195	1.991	0.444			

위의 <표-23>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.655로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-1a>인 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남교사($M=1.878$)가 여교사($M=1.991$)보다 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도가 약간 낮게 나타났다.

2). 敎사들의 성별에 따른 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-24>와 같다.

〈표-24〉 성별에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	53	2.086	0.320	-2.302	246	.022
여	195	2.214	0.369			

위의 〈표-24〉에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 2.302로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설Ⅱ-2a〉인 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라라고 한 것은 긍정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남교사($M=2.086$)가 여교사($M=2.214$)보다 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도가 약간 낮게 나타났다.

3). 교사들의 성별에 따른 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-25〉와 같다.

〈표-25〉 성별에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	53	2.038	0.316	-1.883	246	.061
여	195	2.137	0.348			

위의 〈표-25〉에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.883으로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계

적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-3a>인 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라라고 한 것은 부정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남교사(M=2.038)가 여교사(M=2.137)보다 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도가 약간 낮게 나타났다.

4). 교사들의 성별에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-26>과 같다.

<표-26> 성별에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증

성별	N	M	SD	t	df	P
남	53	1.878	0.259	.464	246	.643
여	195	1.856	0.322			

위의 <표-26>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 0.464로 나타나 이는 P=0.05 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-4a>인 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라라고 한 것은 부정된 셈이다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 남교사(M=1.878)가 여교사(M=1.856)보다 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도가 약간 높게 나타났다.

5). 교사들의 연령에 따른 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한

차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-27>과 같다.

<표-27> 연령에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	2.713	3	0.904	4.888	.003
오차변량	45.146	244	0.185		
전 체	47.859	247			

위의 <표-27>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 4.888로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-1b>인 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

6). 교사들의 연령에 따른 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-28>과 같다.

<표-28> 연령에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	1.119	3	0.373	2.901	.036
오차변량	31.364	244	0.129		
전 체	32.483	247			

위의 <표-28>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 2.901로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-2b>인 교사들 상호간의

인간관계 갈등 정도는 구성원의 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

7). 교사들의 연령에 따른 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-29>와 같다.

<표-29> 연령에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.333	3	0.111	.943	.420
오차변량	28.735	244	0.118		
전 체	29.068	247			

위의 <표-29>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 0.943으로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 II-3b>인 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

8). 교사들의 연령에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-30>과 같다.

<표-30> 연령에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.106	3	0.035	.365	.778
오차변량	23.494	244	0.096		
전 체	23.600	247			

위의 <표-30>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 0.365로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-4b>인 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

9). 교사들의 교직경력에 따른 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-31>과 같다.

<표-31> 교직경력에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	2.101	3	0.700	3.734	.012
오차변량	45.759	244	0.188		
전 체	47.860	247	.		

위의 <표-31>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 3.734로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-1c>인 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 교직경력에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

10). 교사들의 교직경력에 따른 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-32>와 같다.

〈표-32〉 교직경력에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.489	3	0.163	1.243	.295
오차변량	31.994	244	0.131		
전 체	32.483	247			

위의 〈표-32〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 1.243으로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설Ⅱ-2c〉인 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 교직경력에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

11). 교사들의 교직경력에 따른 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 〈표-33〉과 같다.

〈표-33〉 교직경력에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.308	3	0.103	.872	.456
오차변량	28.759	244	0.118		
전 체	29.067	247			

위의 〈표-33〉에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 0.872로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 〈가설Ⅱ-3c〉인 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 교직경력에 따라 통계적으로 유의한 차

이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

12). 교사들의 교직경력에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-34>과 같다.

<표-34> 교직경력에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.142	3	0.047	.491	.689
오차변량	23.458	244	0.096		
전 체	23.600	247			

위의 <표-34>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 0.491로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 II-4c>인 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 교직경력에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

13). 교사들의 직위에 따른 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-35>와 같다.

<표-35> 직위에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증

직위	N	M	SD	t	df	P
교사	192	1.943	0.434	-1.565	246	.119
주임교사	56	2.048	0.457			

위의 <표-35>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.565로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-1d>인 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 교사($M=1.943$)가 주임교사($M=2.048$)보다 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도가 약간 낮게 나타났다.

14). 교사들의 직위에 따른 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-36>과 같다.

<표-36> 직위에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증

직위	N	M	SD	t	df	P
교사	192	2.195	0.366	.667	246	.506
주임교사	56	2.158	0.354			

위의 <표-36>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 0.667로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-2d>인 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 교사($M=2.195$)가 주임교사($M=2.158$)보다 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도가 약간 높게 나타났다.

15). 교사들의 직위에 따른 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-37>과 같다.

<표-37> 직위에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증

직위	N	M	SD	t	df	P
교사	192	2.110	0.340	-.514	246	.607
주임교사	56	2.137	0.357			

위의 <표-37>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 0.514로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-3d>인 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 교사($M=2.110$)가 주임교사($M=2.137$)보다 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도가 약간 낮게 나타났다.

16). 교사들의 직위에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-38>과 같다.

<표-38> 직위에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증

직위	N	M	SD	t	df	P
교사	192	1.841	0.289	-1.854	246	.065
주임교사	56	1.928	0.364			

위의 <표-38>에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 t의 값이 1.854로 나타나 이는 $P=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 II-4d>인 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정되었다.

위의 사실을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 교사($M=1.841$)가 주임교사($M=1.928$)보다 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도가 약간 낮게 나타났다.

17). 교사들의 학교급지에 따른 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-39>와 같다.

<표-39> 학교급지에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	3.074	2	1.537	8.409	.000
오차변량	44.785	245	0.183		
전 체	47.859	247			

위의 <표-39>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 8.409로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 II-1e>인 교장과 교사와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

18). 교사들의 학교급지에 따른 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-40>과 같다.

<표-40> 학교급지에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.615	2	0.308	2.366	.096
오차변량	31.867	245	0.130		
전 체	32.482	247			

위의 <표-40>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 2.366으로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설 II-2e>인 교사들 상호간의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

19). 교사들의 학교급지에 따른 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-41>과 같다.

<표-41> 학교급지에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	0.463	2	0.232	1.985	.140
오차변량	28.604	245	0.117		
전 체	29.067	247			

위의 <표-41>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 1.985로 나타나 이는 $P=0.05$ 에서 요구되는 F의 값 2.60에 미치지 못하므로 통계적으로

유의한 차이가 없는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-3e>인 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 부정된 셈이다.

20). 교사들의 학교급지에 따른 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 어떠한 차이가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-42>와 같다.

<표-42> 학교급지에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 차이 검증

변량원	자승합(SS)	df	평균자승(MS)	F	P
집단간	1.184	2	0.592	6.469	.002
오차변량	22.416	245	0.091		
전 체	23.600	247			

위의 <표-42>에서 나타내 보이듯이 실제로 얻어진 F의 값이 6.469로 나타나 이는 $P=0.01$ 에서 요구되는 F의 값 3.78보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 본 연구의 <가설Ⅱ-4e>인 교사와 학부모와의 인간관계 갈등 정도는 구성원의 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이라고 한 것은 긍정된 셈이다.

3. 人間關係 滿足度 下位 變因과 葛藤 下位 變因과의 相關關係

1). 교사들의 인간관계 만족 변인을 구성하고 있는 하위 변인과 갈등 변인을 구성하고 있는 하위 변인간에는 어떠한 상관 관계가 있는가를 알아본 결과는 다음 <표-43>과 같다.

아래의 <표-43>에서 나타내 보이듯이 교사들의 인간관계에 있어서 만족 정도와 갈등 정도와의 상관관계는 부적 상관관계로 나타났으며, 이의 유의도

<표-43> 인간관계 만족 하위 변인과 갈등 하위 변인과의 상관 관계

갈등 만족	교장과 교사	교사들 상호간	교사와 학생	교사와 학부모
교장과 교사	- 0.482**	- 0.348**	- 0.231**	- 0.193*
교사들 상호간	- 0.062	- 0.463**	- 0.350**	- 0.232**
교사와 학생	- 0.092	- 0.232**	- 0.289**	- 0.172*
교사와 학부모	- 0.138	- 0.203**	- 0.182*	- 0.373**

*: $p < 0.01$ **: $p < 0.001$

수준도 교사들 상호간(만족)과 교장과 교사(갈등), 교사와 학생(만족)과 교장과 교사(갈등) 그리고 교사와 학부모(만족)와 교장과 교사(갈등) 변인을 제외한 나머지 다른 하위 변인들은 0.01 내지 0.001로 높게 나타났다.

따라서 본 <가설Ⅲ>은 부분적으로 긍정된 셈이다.

위의 결과를 좀 더 구체적으로 살펴 보면, 교장과 교사(만족 변인)와 교장과 교사(갈등 변인)의 상관관계가 다른 변인에 비해서 가장 높은 부적 상관관계에 있는 것으로 나타났다.

VI. 要約 및 結論

1. 要約

본 연구는 교육 조직내의 인간관계를 교사들의 의견 조사를 통하여 학교장과 교사, 교사들 상호간, 교사와 학생, 교사와 학부모와의 인간관계형성 요인과 갈등 요인을 파악하고 분석하여 학교 교육 목적의 능률적인 달성과 학교 조직의 활성화를 기함에 도움을 주고자 하는데 그 목적이 있다.

따라서 본 연구와 관련된 문헌들을 참고하여 인간관계에 있어서 만족 정도와 갈등 정도는 구성원의 배경 변인에 따라 어떻게 다르며, 인간관계 만족 변인과 갈등 변인을 구성하고 있는 하위 변인들 간에는 통계적으로 어떠한 상관관계가 놓여 있는가 하는 문제를 설정하였고, 앞장에서 밝힌 가설을 검증하기 위하여 본 연구에서 사용한 측정 도구는 학교 조직의 활성화를 위해 인간관계 만족과 갈등의 정도를 알아보기 위하여 윤영희와 장인광이 각각 제작한 도구를 사용하였다. 이상의 검사 도구를 가지고 서울특별시내 13개 공립 국민학교에서 재직하고 있는 남녀 교사 300명을 대상으로 질문지를 배부하여 회수한 후 248명을 연구의 대상으로 삼았다. 이상과 같은 가설을 검증하기 위해 사용한 방법은 집단간의 차이를 검증하기 위해 t-검증과 변량분석(ANOVA)을 적용하였으며, 하위 변인들간의 상관관계를 알아보기 위해서 Pearson의 r(적률 상관관계)을 사용하였다.

그 결과, <가설 I-1b>, <가설 I-2b>, <가설 I-3b>, <가설 I-1c>, <가설 I-2c>, <가설 I-3c>, <가설 I-1d>, <가설 I-4e>, <가설 II-2a>, <가설 II-1b>, <가설 II-2b>, <가설 II-1c>, <가설 II-1e> 그리고 <가설 II-4e>는 긍정되었다. 그러나

<가설 I -1a>, <가설 I -2a>, <가설 I -3a>, <가설 I -4a>, <가설 I -4b>, <가설 I -4c>, <가설 I -2d>, <가설 I -3d>, <가설 I -4d>, <가설 I -1e>, <가설 I -2e>, <가설 I -3e>, <가설 II -1a>, <가설 II -3a>, <가설 II -4a>, <가설 II -3b>, <가설 II -4b>, <가설 II -2c>, <가설 II -3c>, <가설 II -4c>, <가설 II -1d>, <가설 II -2d>, <가설 II -3d>, <가설 II -4d>, <가설 II -2e> 그리고 <가설 II -3e>는 부정되었으며, <가설 III>은 부분적으로 긍정되었다.

2. 結論

본 연구를 통하여 얻어진 결과를 가지고 다음과 같은 결론을 얻었다.

1) 본 연구의 <가설 I>인 인간관계에 있어서 만족 정도는 구성원의 성별, 연령, 교직경력, 직위, 학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다에서

a) 교사들의 성별에 따른 인간관계 만족 정도는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 그러나, 대체로 남교사가 여교사에 비하여 상대적으로 인간관계 만족 정도가 높은 것으로 나타났다.

b) 교사들의 연령과 교직경력에 따른 인간관계 만족 정도는 교사와 학부모와의 인간관계를 제외한 나머지 교장과 교사, 교사들 상호간, 교사와 학생과의 인간관계에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 그리고, 연령에 따른 인간관계 만족 정도는 대체적으로 50세 이상이 가장 높고 30세미만이 가장 낮게 나타났으며, 교직경력에 따른 인간관계 만족 정도는 20년 이상이 가장 높고 1-5년이 가장 낮게 나타났다.

c) 교사들의 직위에 따른 인간관계 만족 정도는 교장과 교사와의 인간

관계를 제외한 나머지 교사들 상호간,교사와 학생,교사와 학부모와의 인간관계에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 그러나, 주임교사가 교사에 비하여 상대적으로 인간관계 만족 정도가 높은 것으로 나타났다.

d) 교사들의 학교급지에 따른 인간관계 만족 정도는 교사와 학부모와의 인간관계를 제외한 나머지 교장과 교사,교사들 상호간,교사와 학생과의 인간관계에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 그러나, 교장과 교사,교사들 상호간의 인간관계 만족 정도는 경합이 가장 낮게 나타났고,교사와 학생 및 교사와 학부모간의 인간관계 만족 정도는 경합이 가장 높게 나타났다.

2) <가설Ⅱ> 인간관계에 있어서 갈등 정도는 구성원의 성별,연령,교직경력,직위,학교급지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다에서

a) 교사들의 성별에 따른 인간관계 갈등 정도는 교사들 상호간의 인간관계를 제외한 나머지 교장과 교사,교사와 학생,교사와 학부모와의 인간관계에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나,대체적으로 남교사가 여교사에 비하여 상대적으로 인간관계 갈등 정도가 낮게 나타났다.

b) 교사들의 연령에 따른 인간관계 갈등 정도는 교장과 교사,교사들 상호간의 인간관계에서는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고 교사와 학생,교사와 학부모와의 인간관계에서는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나, 대체적으로 50세이상이 가장 높고 30세미만이 가장 낮게 나타났다.

c) 교사들의 교직경력에 따른 인간관계 갈등 정도는 교장과 교사와의

인간관계를 제외한 나머지 교사들 상호간, 교사와 학생, 교사와 학부모와의 인간관계에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나, 대체적으로 20년 이상이 인간관계 갈등 정도가 가장 높은 것으로 나타났다.

d) 교사들의 직위에 따른 인간관계 갈등 정도는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나, 대체적으로 교사가 주임교사에 비하여 상대적으로 인간관계 갈등 정도가 낮은 것으로 나타났다.

e) 교사들의 학교급지에 따른 인간관계 갈등 정도는 교장과 교사, 교사와 학부모와의 인간관계에서는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나, 교사와 학부모와의 인간관계에서는 경합이 가장 높고 교장과 교사, 교사들 상호간, 교사와 학생과의 인간관계 갈등 정도는 경합이 가장 낮게 나타났다.

3) <가설Ⅲ> 인간관계 만족도 변인을 구성하고 있는 하위 변인과 갈등 변인을 구성하고 있는 하위 변인들간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 있을 것이라는 부분적으로 긍정되었다. 특히 교장과 교사(만족 변인)와 교장과 교사(갈등 변인)의 상관관계가 다른 변인에 비해서 가장 높은 부적 상관관계에 있는 것으로 나타났다.

이상과 같은 결론을 바탕으로 다음과 같은 시사점을 얻었다.

첫째, 교사의 인간관계 만족 정도는 전반적으로 원활하지 못하므로 앞으로 인간관계 개선을 위하여 근무평정·인사·승진·보수·업무 등의 국가적 정책이 배려되어야 한다.

둘째, 본 연구의 대상과 규모는 매우 한정되어 있었기 때문에 앞으로 이 분야에 보다 광범위한 연구가 필요할 것으로 생각된다.

參 考 文 獻

- 강길수, 「교육의 과학화」, 서울: 교육도서주식회사, 1964.
- 김영식외, 「장학론」, 서울: 교육출판사, 1991.
- 김영찬외, 「교육의 사회학적 기초」, 서울: 서울대학교 출판부, 1978.
- 김재은, 「교육·심리·사회·연구방법」, 서울: 교육과학사, 1991.
- 김종서외, 「교육 연구법 및 통계」, 서울: 한국방송통신대학 출판부, 1987.
- 김종서외, 「수업 이론」, 서울: 한국방송통신대학 출판부, 1987.
- 김종철외, 「교사론」, 서울: 한국방송통신대학 출판부, 1986.
- 김종철, 「교육 행정학 신강」, 서울: 세영사, 1991.
- 박성수외, 「생활지도」, 서울: 한국방송통신대학 출판부, 1985.
- 박연호, 「인간관계론」, 서울: 박영사, 1990.
- 박용헌, 「학교 사회」, 서울: 배영사, 1968.
- 박정식외, 「현대 통계학」, 통계학강의총서, 서울: 다산출판사, 1991.
- 백현기, 「교육행정의 기초」, 서울: 배영사, 1981.
- 서명원, 「교직과 교사」, 서울: 서울대학교 출판부, 1979.
- 서울시교육위원회(편), 「민주발전을 위한 학교교육」, 서울: 서울시교육위원회, 1988.
- 이영덕, 「인간교육을 위한 교육과정과 수업의 탐구」, 서울: 교육과학사, 1991.
- 전영식, 「학교 경영과 체제 분석」, 서울: 교육 출판사, 1974.

권기호, “학교조직에 있어서 교사를 중심으로한 인간관계 연구”, 경희대학교
교육대학원 석사학위논문, 1990.

류승렬, “인간관계에 대한 小考”, 「경기대학 논문집」제33집, 1983.

손현규, “국민학교 교사의 인간관계 실태와 개선에 관한 연구”, 조선대학교
교육대학원 석사학위논문, 1988.

윤영희, “교육조직의 인간관계 개선을 위한연구”, 고려대학교 교육대학원 석
사학위논문, 1988.

장인광, “학교경영의 효율화를 위한 인간관계 개선에 관한 연구”, 인하대학교
교육대학원 석사학위논문, 1990.

정진홍, “학교조직 구성원간의 인간관계에 관한 연구”, 고려대학교 교육대학
원 석사학위논문, 1989.

Barnard, Chester I., The Function of the Executive, Cambridge: Harvard
Univ. Press, 1960.

Davis, Keith, Human Relations in Business, New York: McGraw-Hill, 1957.

Etzioni, Amital, Modern Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey: Pren-
tice-Hall, Inc., 1964.

Gaus, et al., John M., The Frontiers of Public Administration, Chicago: U-
niversity of Chicago Press, 1936.

Griffiths, D. E., “Administration as Decision-making”, Administrative Th-
eory in Education, Edtied by Andrew W. Halpin, Chicago: Midwest Ad-
ministration Center, Univercity of Chicago, 1958.

Griffiths, D. E., Human Relation in School Administration, New York: App-

- leton Century-es, Vol. 46. No 2, 1955.
- Griffiths, D. E., Human Relation in School Administration, New York: Appleton Century Crofts Inc., 1956.
- Knezevich, Stephen J., Administration of Public Education, 3rd ed., New York: Harper & Row, 1975.
- Lewin, Kurt, "Frontiers in Group Dynamics", Human Relations, vol. 1, 1947.
- Parsons, Talcott, Structure and Process in Modern Societies, New York: The Free Press, 1960.
- Rothlisberger, F. J. & Others, Training for Human Relations, Cambridge: Harvard University Press, 1954.
- Schein, Edgar H., Organizational Psychology, New York: Prentice Hall, 1965.
- Simon, Herbert A., Administrative Behavior, 2nd ed., New York: MacMillan Co., 1958.
- Urwick, L., The Elements of Administration, New York: Pitman, 1943
- Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, New York: The Free Press, 1947.

ABSTRACT

A Study on the Human Relations for the Activation of the School Organization

Ryou, Kwan-Seok
Major in Educational Administration
Graduate School of Educational
Administration
Hansung University

This study is aimed at helping contribute to the efficient achievement of the aim of the school education and the activation of the school organization by grasping and analyzing the formative factors and conflicting factors of human relations between the schoolmaster and the teachers, between teachers between the teacher and the students and between the teacher and the student's parents through the questionnaire survey of the teachers concerning human relations within the educational organization with the results obtained through this study, the following conclusion could be reached;

1) With reference to Hypothesis I of this study that the extent of satisfaction with human relations would have a statistically significant difference, depending upon the member's sex, age, educational career, position and school class, it was shown that the male teacher would have a higher extent of satisfaction with human relations than the female

teacher. And it was shown that the teachers of high age would have a higher degree of satisfaction with human relations than the teachers of low age, that the teachers with much teaching profession career would have a higher degree of satisfaction with human relations than the teachers with little teaching profession career, and that the teacher in charge would have a higher degree of satisfaction with human relations than the ordinary teacher. Finally, it was shown that the teachers in the rival primary school would have a higher degree of satisfaction with human relations between the teacher and the student and between the teacher and the student's parents yet a lower degree of content with human relations between the schoolmaster and the teacher and between teachers than the teachers in the general or semi-special primary school

2) In respect to Hypothesis II of this study that the extent of conflict in human relations would have a statistically significant difference in accordance with the member's sex, age, teaching profession career, position and school class, it was shown that the male teacher would have a low degree of conflict human relations than the female teacher in terms of sex. It was shown that the teacher of higher age would have a higher extent of conflict in human relations than the teacher of lower age in terms of age, that the teacher with more teaching profession career would have a higher degree of conflict in human relations than the teacher with less teaching profession career in terms of teach

profession career. And, finally, it was shown that the ordinary teacher would have a lower extent of conflict in human relations than the teacher in charge and that the teachers in the rival primary school would have a higher extent of conflict in human relations between the teacher and the student's parents than the teachers in the general or semi-special primary school, but show a low degree of conflict in human relations in general.

3) In respect to the Hypothesis III of this study that there was a statistically significant correlation between the lower factor constituting the human-relations satisfaction factor and the lower factor constituting the human-relations conflict factor, it was proved to be partially affirmative. In particular, it was shown that the correlation between the schoolmaster-teacher(human-relations satisfaction factors) and the schoolmaster-teacher (human-relations conflict factors) would have the highest negative correlation in comparison with other factors.

〈附 錄〉

1. 設 問 紙

안녕하십니까? 오늘도 일선 교육현장에서 초등 교육과 제2세 교육을 위해 애쓰시는 선생님들께 존경과 경의를 포함합니다.

본 설문지는 오늘날 학교 경영에 있어서 가장 중요시 여겨지는 교직원 상호간의 인간관계 고찰을 위한 연구의 기초 자료를 얻기 위한 것입니다. 연구를 도와 주시는 뜻에서 선생님께서 평소에 느끼신 것을 해당란에 솔직하게 기록해 주시면 고맙겠습니다. 이 자료는 연구의 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다.

1992. 9. .

한성대학교 행정대학원 교육행정 전공
류 관 석 올림

(참 고 사 항)

- | | | |
|-----------|-------------------|-----------------------|
| 1. 성 별 : | (1) 남 () | (2) 여 () |
| 2. 연 령 : | (1) 30 세 미만 () | (2) 30 - 39 세 () |
| | (3) 40 - 49 세 () | (4) 50 세 이상 () |
| 3. 교직경력 : | (1) 1 - 5 년 () | (2) 6 - 10 년 () |
| | (3) 11 - 19 년 () | (4) 20 년 이상 () |
| 4. 직 위 : | (1) 교사 () | (2) 주임교사 () |
| 5. 학교급지 : | (1) 준특수 () | (2) 일반 () (3) 경합 () |

** 다음 항목을 읽어보시고 선생님께서 느끼신 대로 예시와 같이 해당란에 0 표하여 주십시오.

	그렇다	그저	그렇지
		그렇다	않다
(예시) 학교장과 나는 친밀하다.	(0)	()	()

I. 인간 관계의 실태 조사

A. 교장과 교사와의 관계

	그렇다	그저	그렇지
		그렇다	않다
1. 학교운영에 관하여 교사는 교장에게 개인적으로 제언이나 의견을 거리낌없이 말할 수 있다.	()	()	()
2. 학교운영에 있어서 교직원회의가 대단히 중요한 역할을 담당하고 있다.	()	()	()
3. 교장은 직원 각자의 능력과 가치를 신임한다.	()	()	()
4. 교수활동 및 교무처리에 관하여 교장이 좋은 지도 조언을 해준다.	()	()	()
5. 교장은 교사의 개인적인 고충을 이해하고 적절한 해결책을 강구해 주고자 노력한다.	()	()	()
6. 모든 교사의 인사문제에 대하여 교장은 매우 적극적이다.	()	()	()
7. 교장은 경리사무를 공정하게 처리한다.	()	()	()
8. 교사들은 교장의 노고에 대하여 충심으로 공경심을 표한다.	()	()	()

B. 교사 상호간의 관계

	그렇다	그저	그렇지
		그렇다	않다
1. 담임이나 업무분장이 공정하게 되어 있다.	()	()	()
2. 교직원 친목회를 효과적으로 운영한다.	()	()	()
3. 전 직원이 친절하고 상호 협동정신이 왕성하다.	()	()	()
4. 직장내의 화제가 언제나 명랑하고 건설적이다.	()	()	()
5. 직장내에서 남녀 차별없이 서로 이해하고 평등하게 대한다.	()	()	()
6. 직장내에서 내가 어려운 공경에 처했을 때 의논할 수 있는 친한 동료의 있다.	()	()	()
7. 교사들은 서로 너그러운 태도와 상호 신뢰감을 가지고 있다.	()	()	()
8. 직장내에서 연령, 경력의 차이에 따라 서로 존경하고 사랑한다.	()	()	()

C. 교사와 학생과의 관계

	그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다
1. 나는 학생들의 능력, 흥미, 욕구에 대하여 잘 알고 있다.	()	()	()
2. 나는 내가 가르치는 학생들을 차별대우를 하지 않고 공정하게 대한다.	()	()	()
3. 나는 학생들에 대하여 친자녀와 같은 사랑과 동정을 가지고 지도한다.	()	()	()
4. 나는 학생의 생활지도 및 개인적인 상담 조언에 충분한 시간을 활용한다.	()	()	()
5. 나는 언제나 명랑한 태도로 학생들을 대한다.	()	()	()
6. 학생들이 개인적인 문제를 가지고 나에게 찾아와 의논한다.	()	()	()
7. 교사들은 학생들의 클럽활동에 적극 참여한다.	()	()	()
8. 학생들은 나를 존경하고 따른다.	()	()	()

D. 교사와 학부모와의 관계

	그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다
1. 학부모들이 나를 대하는 태도가 만족스럽다.	()	()	()
2. 학교 발전에 학부모의 협력이 적극적이며 자녀교육에 대한 이해가 깊다.	()	()	()
3. 교사와 학부모가 자주 만나 학생들의 문제에 대해 의논한다.	()	()	()
4. 학교에서 학부모에게 학교 계획이나 교육활동에 대하여 항상 알린다.	()	()	()
5. 학부모의 의견이나 비판을 허심탄회하게 받아들인다.	()	()	()
6. 학부모들은 나를 교사로 진심으로 존경한다.	()	()	()
7. 학교는 지역사회 문제해결에 적극 참여하고 있다.	()	()	()
8. 학급운영 및 아동지도에 학부모의 의견을 수렴한다.	()	()	()

Ⅱ. 인간 관계 갈등 요인 조사

A. 학교장과 교사와의 관계		그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다
1. 상호 의사 교환의 기회가 적다.	()	()	()	
2. 운영방침이 전제적이고 무계획적이다.	()	()	()	
3. 공과 사가 분명치 않다.	()	()	()	
4. 부자연스런 형식과 규칙이 강요된다.	()	()	()	
5. 정실 및 직원 편애의 경향이 있다.	()	()	()	
6. 직원의 의사와 인격을 무시한다.	()	()	()	
7. 경리상 불공정한 처리를 한다.	()	()	()	
8. 교내 인사 배정이 불공정하다.	()	()	()	
B. 교사 상호간의 관계		그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다
1. 친근하게 접근할 수 있는 기회가 적다.	()	()	()	
2. 상대방의 성격이 편파적이거나 배타적이다.	()	()	()	
3. 연령, 경력의 차가 심해서 인간 관계가 잘 이루어지지 못하고 있다.	()	()	()	
4. 상사에 잘 보이겠다는 경쟁의식이 강하다.	()	()	()	
5. 금전거래 관계에서 좋지 못한 결과가 파생되었다.	()	()	()	
6. 취미나 성격이 맞지 않는다.	()	()	()	
7. 교과지도 및 학급운영면에서 의견차이가 있다.	()	()	()	
8. 담임 배정 및 제반 업무 분장이 불공정하다.	()	()	()	
C. 교사와 학생과의 관계		그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다
1. 사무처리 과중으로 개별적인 접촉 시간이 적다.	()	()	()	
2. 교사의 지도 기술이 부족하다.	()	()	()	
3. 학생에 대한 이해가 부족하다.	()	()	()	
4. 학생의 배경(가정, 성장, 교우 등) 파악이 부족하다.	()	()	()	
5. 교사가 독선적인 태도를 가지고 있다.	()	()	()	
6. 학생에 대하여 편애를 한다.	()	()	()	
7. 일부 학생과 친밀한 관계를 주위에서 좋지 않게 본다.	()	()	()	
8. 학급당 학생수가 너무 많다.	()	()	()	

D. 교사와 학부모와의 관계

그렇다 그저 그렇지
 그렇다 않다

- | | | | |
|---|-------|-------|-------|
| 1. 학부모와 접촉할 수 있는 기회가 적다. | () | () | () |
| 2. 학급운영에 대한 홍보활동이 부족하다. | () | () | () |
| 3. 학부모의 교육에 대한 성의, 인식, 이해가 부족하다. | () | () | () |
| 4. 자녀 교육에 대한 학부모의 역할이 지나치게 중대되고
있다. | () | () | () |
| 5. 교사와 학부모가 상호 불신하고 있다. | () | () | () |
| 6. 당국의 방침으로 교사와 학부모의 관계가 소원해질
때가 있다. | () | () | () |
| 7. 학부모가 교사와의 접촉을 꺼려하며 비협조적이다. | () | () | () |
| 8. 교사로서의 권위의식 때문이다. | () | () | () |

〈附錄〉

2. 본 연구에 사용한 기술 통계치

1) 연령에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 연령	N	평균(M)	표준편차(SD)
30세미만	38	1.793	0.360
30-39세	92	1.825	0.437
40-49세	78	1.965	0.442
50세이상	40	2.144	0.436

2) 연령에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 연령	N	평균(M)	표준편차(SD)
30세미만	38	1.883	0.388
30-39세	92	2.077	0.386
40-49세	78	2.182	0.415
50세이상	40	2.225	0.284

3) 연령에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 연령	N	평균(M)	표준편차(SD)
30세미만	38	2.201	0.335
30-39세	92	2.246	0.338
40-49세	78	2.349	0.348
50세이상	40	2.465	0.308

4) 연령에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 연령	N	평균(M)	표준편차(SD)
30세미만	38	2.021	0.352
30-39세	92	1.995	0.350
40-49세	78	2.056	0.345
50세이상	40	2.156	0.296

5) 교직경력에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 교직경력	N	평균(M)	표준편차(SD)
1 - 5년	40	1.771	0.328
6 - 10년	34	1.845	0.442
11 - 19년	93	1.870	0.448
20년 이상	81	2.069	0.448

6) 교직경력에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 교직경력	N	평균(M)	표준편차(SD)
1 - 5년	40	1.980	0.408
6 - 10년	34	1.951	0.403
11 - 19년	93	2.101	0.399
20년 이상	81	2.233	0.341

7) 교직경력에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 교직경력	N	평균(M)	표준편차(SD)
1 - 5년	40	2.166	0.322
6 - 10년	34	2.260	0.355
11 - 19년	93	2.303	0.347
20년 이상	81	2.399	0.329

8) 교직경력에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 교직경력	N	평균(M)	표준편차(SD)
1 - 5년	40	2.042	0.327
6 - 10년	34	1.939	0.331
11 - 19년	93	2.038	0.367
20년 이상	81	2.095	0.322

9) 학교급지에 따른 교장과 교사와의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 학교급지	N	평균(M)	표준편차(SD)
준 특 수	52	1.925	0.420
일 반	67	1.930	0.439
경 합	129	1.904	0.455

10) 학교급지에 따른 교사들 상호간의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 학교급지	N	평균(M)	표준편차(SD)
준 특 수	52	2.146	0.388
일 반	67	2.133	0.410
경 합	129	2.072	0.390

11) 학교급지에 따른 교사와 학생과의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 학교급지	N	평균(M)	표준편차(SD)
준 특 수	52	2.275	0.341
일 반	67	2.315	0.366
경 합	129	2.315	0.338

12) 학교급지에 따른 교사와 학부모와의 만족 정도의 평균과 표준편차

교사의 학교급지	N	평균(M)	표준편차(SD)
준 특 수	52	2.016	0.350
일 반	67	1.945	0.337
경 합	129	2.106	0.333

13) 연령에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 연령	N	평균(M)	표준편차(SD)
30세미만	38	1.917	0.457
30-39세	92	1.860	0.412
40-49세	78	2.024	0.460
50세이상	40	2.148	0.381

14) 연령에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 연령	N	평균(M)	표준편차(SD)
30세미만	38	2.044	0.351
30-39세	92	2.216	0.376
40-49세	78	2.240	0.353
50세이상	40	2.152	0.333

15) 연령에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 연령	N	평균(M)	표준편차(SD)
30세미만	38	2.079	0.334
30-39세	92	2.088	0.337
40-49세	78	2.132	0.339
50세이상	40	2.184	0.373

16) 연령에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 연령	N	평균(M)	표준편차(SD)
30세미만	38	1.821	0.303
30-39세	92	1.862	0.285
40-49세	78	1.861	0.334
50세이상	40	1.895	0.325

17) 교직경력에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 교직경력	N	평균(M)	표준편차(SD)
1 - 5년	40	1.862	0.456
6 - 10년	34	1.958	0.418
11 - 19년	93	1.905	0.437
20년 이상	81	2.094	0.423

18) 교직경력에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 교직경력	N	평균(M)	표준편차(SD)
1 - 5년	40	2.092	0.373
6 - 10년	34	2.171	0.353
11 - 19년	93	2.203	0.391
20년 이상	81	2.221	0.324

19) 교직경력에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 교직경력	N	평균(M)	표준편차(SD)
1 - 5년	40	2.038	0.314
6 - 10년	34	2.121	0.285
11 - 19년	93	2.125	0.375
20년 이상	81	2.142	0.341

20) 교직경력에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 교직경력	N	평균(M)	표준편차(SD)
1 - 5년	40	1.813	0.304
6 - 10년	34	1.844	0.254
11 - 19년	93	1.880	0.326
20년 이상	81	1.869	0.316

21) 학교급지에 따른 교장과 교사와의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 학교급지	N	평균(M)	표준편차(SD)
준 특 수	52	1.925	0.420
일 반	67	1.930	0.439
경 합	129	1.904	0.455

22) 학교급지에 따른 교사들 상호간의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 학교급지	N	평균(M)	표준편차(SD)
준 특 수	52	2.207	0.279
일 반	67	2.258	0.359
경 합	129	2.142	0.389

23) 학교급지에 따른 교사와 학생과의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 학교급지	N	평균(M)	표준편차(SD)
준 특 수	52	2.199	0.320
일 반	67	2.106	0.356
경 합	129	2.088	0.343

24) 학교급지에 따른 교사와 학부모와의 갈등 정도의 평균과 표준편차

교사의 학교급지	N	평균(M)	표준편차(SD)
준 특 수	52	1.891	0.282
일 반	67	1.748	0.297
경 합	129	1.908	0.313