

# 교사들이 인식하는 갈등 유형과 대응 방법 분석

김진철<sup>1</sup>, 윤소희<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>교육부 중앙교육연수원 교육연구관, <sup>2</sup>동신대학교 기초교양대학 조교수

## Analyses of Types of Conflict Perceived by Teachers and Coping Methods

Jin Cheol Kim<sup>1</sup>, So Hee Yoon<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Education Inspector, National Education Training Institute, Ministry of Education

<sup>2</sup>Assistant Professor, College of Basic and General Education, Dongshin University

**요약** 본 연구는 교사들이 인식하는 갈등 유형과 대응 방법을 분석하기 위해 실시되었다. 연구를 위해 초·중등 교사 561명의 설문 결과를 독립표본 t-검증과 일원변량분석을 통해 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 동료교사, 학부모, 교육정책에 대한 갈등과 관련하여 담임 여부, 전입 여부, 근무 지역에 따라, 학생과의 갈등과 관련하여 담임 여부와 전입 여부에 따라, 관리자와의 갈등과 관련하여 근무 지역에 따라, 행정직원의과의 갈등과 관련하여 담임 여부와 근무 지역에 따라 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다. 둘째, 학생 갈등 대응과 관련하여 성별과 전입 여부에 대한 응답의 차이가, 교육정책 갈등 대응과 관련하여 성별과 담임 여부에 대한 응답의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 연구 결과를 토대로 학교장의 조직 갈등 이해와 관리 역량 제고, 갈등 해소를 위한 교사들의 전략 학습이라는 시사점을 제시하였다.

**키워드** : 교사 갈등, 대응 방법, 독립표본 t-검증, 일원변량분석, 초·중등교육

**Abstract** This study aims to implement analyses of types of conflict perceived by teachers and coping methods. Researchers analyzed 561 survey responses of elementary and secondary teachers using independent t-test and ANOVA. Results are as follows. First, regarding perception of teacher conflict, there were statistically significant mean differences by teacher role, status, and location for conflict toward colleague, parents, and policy, by teacher role and status for conflict toward students, by location for conflict toward administrators, and by teacher role and location for conflict toward staff. Second, in regard to coping methods, gender and teacher status in coping methods for students and gender and teacher role in coping methods for policy showed different aspects in the number of responses. Researchers suggested principals' understanding organizational conflict and enhancing conflict management skills and teachers' discussing strategies for conflict resolution.

**Key Words** : Teacher Conflict, Coping Methods, Independent Samples T-Test, One-way ANOVA, Elementary and Secondary Education

### 1. 서론

학교는 전인교육이라는 목표 달성을 위해 다양한 구성원들이 서로 협력하는 조직이다[1]. 이 때, 교사는 학교 조직의 중요한 구성원이며, 교육활동 전개를 위한 다양한 상호작용의 과정에서 여러 주체들과 많은 문제에 직면하게 된다. 교사가 학교에서 경험하는 갈등은

교사와 교사, 교사와 학생 등의 개인적 갈등뿐만 아니라 교사가 소속된 집단이나 부서 등 조직과의 갈등도 포함된다. 갈등에 대한 교사의 지속적 노출이나 심화는 학교 조직에서의 교사 역할을 고려할 때 간과되어서는 안 될 중요한 변인이며, 학교 조직의 효율성과 효과성에도 심각한 영향을 줄 수 있는 요인이다. 따라서 학교 조직에서의 핵심적 구성원인 교사 갈등과 적절한 대응

\*Corresponding Author : So Hee Yoon(vivaolga@dsu.ac.kr)

Received November 20, 2020

Accepted February 20, 2021

Revised December 18, 2020

Published February 28, 2021

방식에 대한 논의는 학교 교육의 발전을 위해 실행되어야 하는 중요한 과제이다[2].

S시의 경우 출범 이후 2019년도까지 100개 학교가 신설되었고, 2030년까지 74개교가 추가될 예정이다. 그러나 학생 수 증가 추세를 고려한다면, 2021년을 고점으로 일부 과대지역의 학생 수가 감소할 것으로 예측된다. 이와 함께 먼단위 지역 농촌학교로 전입학을 희망하는 도시 지역 학부모의 교육 수요를 반영하여, 도시 지역 내 학교 과대화 및 농촌 학교의 소규모화 방지 등 교육 불균형 해소를 위한 노력도 이루어지고 있다. 앞서 제시된 사실들은 교사 갈등이 영역-일반적인(domain-general) 특성도 보이고 있지만, 지역마다 다르게 나타나는 영역-특수적인(domain-specific)인 특징도 나타내고 있음을 의미한다. 즉, 타 시도와 달리 S시교육청만이 갖는 특성과 학교 환경으로부터 나타나는 교사 갈등의 양상이 발견될 수 있는 것이다.

또한 학교 현장의 갈등에 대하여 전통적 관점에서는 조직의 부적응, 일탈적 현상으로 파악하였으나 현대적 관점에서는 물리적, 구조적 요인으로 발생하는 불가피한 현상으로 바라본다. 이는 학교 갈등은 관리가 가능하며, 갈등을 극복하면 교육주체 간의 이해가 촉진되고, 갈등 해결의 과정에서 학교조직의 창의성과 혁신 제고를 통해 구성원들의 동기를 부여하는 긍정적 기능이 있음을 암시한다. 그러나 학교 갈등이 지속되고 정도가 심화되면 조직의 에너지가 소모되고 교육주체 간 심리적 스트레스의 원인이 되어 교육력이 약화된다.

이에 본 연구는 S시교육청 소속 교사들이 인식하는 갈등 유형과 대응 방법을 분석하기 위해 실시되었다.

연구문제는 다음과 같다.

첫째, 교사의 갈등 인식 수준은 배경 변인(성별, 학교급, 담임교사 여부, 전입 여부, 근무 지역)에 따라 차이가 있는가?

둘째, 교사의 갈등 대응 방법은 배경 변인(성별, 학교급, 담임교사 여부, 전입 여부, 근무 지역)에 따라 차이가 있는가?

## 2. 선행연구 분석

### 2.1 갈등 유형

갈등 유형은 네 영역으로 구분되며, 개인 내 갈등, 개인 간 갈등, 집단 간 갈등, 조직 간 갈등으로 나뉘어 요

약된다[3].

첫째, 개인 내 갈등은 개인의 목표와 조직 내의 경쟁적 욕구를 비교하여 경험하는 갈등이며, 목표, 역할 갈등과 좌절 등이 이에 해당된다.

둘째, 개인 간 갈등은 학교 구성원 간의 상호작용의 과정에서 가치관이나 사고의 불일치로 인해 발생하는 갈등이며, 교사 상호간, 교사와 관리자, 교사와 학생 간의 갈등 등이 이에 해당된다.

셋째, 집단 간 갈등은 학교조직에 포함되는 하위 집단 내에서 발생하는 갈등이며, 부서 간 갈등, 상하 계층 사이의 갈등 등이 이에 해당된다.

넷째, 조직 간 갈등은 조직 자체와 그것을 포함하는 외부의 환경 사이에서 생기는 갈등이며, 상위 기관, 이익 단체, 압력단체와의 갈등 등이 이에 해당된다.

### 2.2 갈등 대응

갈등에 대응한다는 의미는 조직에서 갈등의 역기능을 해결하거나 완화시키는 소극적인 것만을 의미하는 것이 아니라 갈등을 수용하고 이에 대하여 적절하게 대응하는 조치, 그리고 개인이나 조직의 차원에서 유익하게 갈등을 조장하는 포괄적인 활동을 뜻한다[3]. 즉, 갈등 대응은 단순히 갈등을 해소하는 차원보다는 갈등이 악화되는 것을 방지하고 긍정적 효과가 나타나도록 갈등을 다루는 능력을 말한다[4].

교사 갈등에는 순기능과 역기능이 동시에 포함된다. 다만 학교 조직의 생산성 제고를 위하여 갈등의 역기능을 줄이고 순기능을 활용해야 한다. 갈등은 조직의 건강성과 안정성에 영향을 주기 때문이다. Owens(2014)는 갈등의 순기능과 역기능의 영향 과정을 설명한 바 있다[5]. 효과적인 갈등 반응 풍토는 갈등이 발생했을 때, 긍정적 반응을 보이고 협동적·지원적 분위기를 형성하며, 생산적 갈등 관리를 통해 조직 건강을 증진하도록 지원한다. 그러나 비효과적인 갈등 반응 풍토는 갈등이 발생했을 때, 부정적 반응을 보이고 경쟁적·반항적 분위기를 형성하며, 파괴적 갈등 관리를 통해 조직 건강을 쇠퇴하게 한다.

한편, 갈등 대응과 관련된 대표적인 이론으로 Thomas와 Kilmann(2010)의 갈등 대응 방법이 있으며, 이는 두 차원(자기주장/협력)의 조합에 따라서 다섯 가지 갈등 대응 접근을 도출하였다[6].

경쟁(Competition)은 필요하다면 남을 무시하고 희

생해서라도 자신의 관심사를 만족시키기 위하여 경쟁적이고 비협조적인 행동으로 대응한다. 매우 경쟁적이고 비협조적 태도로 갈등해결을 하는데, 갈등 해결에는 승자와 패자가 불가피하게 존재한다고 본다.

적응(Accommodation)은 원만한 관계를 유지하기 위하여 자신의 관심사는 버려두고 상대방의 관심사를 충족시키기 위하여 상대 주장을 존중하는 대응이다. 양보가 주된 대응 방법이다. 자신보다는 타인의 관심과 욕구를 충족시키기 위해 노력하는 태도를 갖는다.

타협(Compromise)은 다수의 이익을 위하여 자신과 상대방의 관심사에 대해 서로 양보해서 부분적인 만족, 즉 합의를 얻기 위한 과정으로 대응한다. 경쟁적 대응과 순응적 대응의 중도적인 대응 태도이다. 온건한 태도를 지향하고, 지배(경쟁)적 지향과 양보(적응)적 태도의 중간 수준이라고 볼 수 있다. 이것은 온건한 태도를 선호하고 타협하는 자세로 상호 영향을 주고받는 관계를 설정한다.

협력(Collaboration)은 상호 협동적으로 문제해결을 시도하여 자신과 상대방의 관심사를 모두 만족시키고 상호 협력하는 대응이다. 양측 모두 만족하는 방향으로 갈등을 해결하고자 하는 태도를 갖는다. 문제 해결을 위한 유익한 해결방안을 찾는다.

회피(Avoidance)는 갈등 문제를 벗어나기 위하여 자신과 상대방 양쪽의 관심사를 모두 무시하고 무관심하게 대응하는 것이다. 운명에 의지하거나 회피, 냉담, 도피의 태도를 갖는 것은 표면적으로 갈등이 없어 보이지만 항상 갈등은 잠재하고 있음을 의미한다.

### 2.3 교사의 갈등 유형 및 대응

신범철(2017)은 초등 교사가 관리자 및 동료 교사와의 관계에서 보이는 갈등관리 유형과 배경 변인에 따른 차이를 분석하였다[7]. 그 결과, 초등 교사는 관리자와의 갈등에서 순응, 타협, 협력, 경쟁의 순서로 높게 대응하였으나, 동료 교사와의 갈등에 대해서는 협력, 타협, 회피, 경쟁, 양보의 순으로 높게 대응하였다. 또한 교사의 성별에 따른 갈등관리 유형의 경향성으로 남교사는 협력적 경향, 여교사는 회피적 경향이 높음을 확인하였다.

이상철과 주철안(2007)은 중학교 교사의 동료교사에 대한 갈등관리에 대한 현황을 분석하였다. 그 결과, 통합형이 가장 빈도가 높았으며 다음은 절충형, 양보형,

지배형, 회피형의 순이었다[8]. 이와 함께 배경변인에 따른 분석 결과, 남교사가 여교사에 비해 통합형과 양보형을, 40대 이상 교사가 30대 이하 교사보다 통합형을 높게 활용하는 것으로 나타났다.

김태훈, 이규녀와 박기문(2008)은 고등학교 교사의 갈등관리 유형에 대해 조사한 결과, 인간관계 측면에 대해 회피형, 타협형, 순응형, 협력형, 경쟁형의 순으로 높게 나타났다[9].

앞서 제시된 바와 같이 교사의 갈등 유형과 대응방법에 대한 분석이 선행 연구에서 시도되었지만, 교사 갈등을 동료교사 갈등, 학부모 갈등, 학생 갈등, 관리자 갈등, 행정직원 갈등, 교육정책 갈등 등의 구체적인 하위 영역으로 구분하여 심층 분석한 시도는 이루어지지 않은 것으로 나타났다.

## 3. 연구방법

### 3.1 연구대상

S시교육청 소속 초·중·고 교사들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 모두 561명의 응답을 최종 분석에 활용하였다.

### 3.2 측정도구

#### 3.2.1 교사 갈등

갈등 측정 설문지는 권용의(2007)의 연구를 참고하여 작성하였다[10]. 교사 갈등에 대한 하위 영역으로 동료교사 갈등, 학부모 갈등, 학생 갈등, 관리자 갈등, 행정직원 갈등, 교육정책 갈등이 포함되었으며, 전혀 그렇지 않다부터 매우 그렇다까지 모두 5단계 Likert 척도로 구성되었다.

#### 3.2.2 교사 갈등 대응 방법

교사 갈등 대응 방법은 교사들이 각 갈등 상황을 지각했을 때 선택하는 일반적인 대응 형태를 의미한다.

본 연구에서는 Thomas와 Kilmann(2010)가 제시한 갈등 대응 방법을 사용하여 측정하였으며, 경쟁(Competition), 적응(Accommodation), 타협(Compromise), 협력(Collaboration), 회피(Avoidance)가 있다[6]. 교사 갈등 대응 방법에 대한 조사를 위해 권용의(2007)의 연구를 참고하여, 동료교사 갈등, 학부모 갈등, 학생 갈등, 관리자 갈등, 행정직원 갈등, 교육정책 갈등 수준을 측정하는 각 문항 우측에 갈등 대응 방법 다섯 개를 표시

하고, 각 진술문과 부합하는 응답자의 갈등 대응 방법을 직접 선택하도록 안내하였다.

### 3.2.3 배경 변인

연구 참여자의 배경 변인을 조사하기 위해 교사의 성별(남자, 여자), 학교급(초, 중, 고), 담임교사 여부(담임, 비담임), 전입 여부(임용, 타시도로부터 전입), 근무 지역(읍면, 동)이 포함되었다.

### 3.3 자료 분석

설문 자료 분석을 위해 SPSS 24.0을 활용하였으며, 구체적인 과정은 다음과 같다[11].

첫째, 교사의 갈등 인식 수준을 성별, 담임교사 여부, 전입 여부, 근무 지역에 따라 비교 분석하기 위해 독립 표본 t-검증을 실시하였다. 또한, 학교급에 따라 비교 분석하기 위해 일원변량분석을 실시하였으며, 사후검증을 위해 Scheffe 검증을 실시하였다.

둘째, 교사의 갈등 대응 방법의 차이를 비교하기 위해 배경 변인에 따라  $\chi^2$  검증을 실시하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 교사의 갈등 인식

#### 4.1.1 두 집단 평균차이 분석

교사의 갈등 인식 수준을 성별, 담임교사 여부, 전입 여부, 근무 지역에 따라 비교 분석한 결과는 다음 Table 1 과 같다.

Table 1. Results of independent t-test of conflict by group

Variable	Group	M(SD)	t	Sig.	
Colleague	Gender	Female	2.43(.739)	-.985	.326
		Male	2.50(.841)		
	Homeroom teacher	Yes	2.32(.764)	-4.559	.000
		No	2.62(.745)		
	Status	New	2.34(.789)	-3.577	.000
		Transfer	2.57(.729)		
Location	Suburban	2.29(.737)	-3.493	.001	
	Urban	2.53(.774)			
Parents	Gender	Female	2.90(.910)	.162	.872
		Male	2.88(.973)		
	Homeroom teacher	Yes	2.74(.921)	-4.734	.000
		No	3.10(.896)		
	Status	New	2.72(.935)	-4.883	.000
		Transfer	3.10(.878)		
	Location	Suburban	2.52(.795)	-7.351	.000
		Urban	3.08(.934)		

Variable	Group	M(SD)	t	Sig.	
Students	Gender	Female	2.53(.868)	.301	.763
		Male	2.52(.930)		
	Homeroom teacher	Yes	2.40(.908)	-4.016	.000
		No	2.70(.826)		
	Status	New	2.42(.859)	-3.043	.002
		Transfer	2.65(.903)		
Location	Suburban	2.42(.873)	-1.908	.057	
	Urban	2.57(.889)			
Administrators	Gender	Female	2.44(.951)	1.344	.169
		Male	2.32(.927)		
	Homeroom teacher	Yes	2.37(.992)	-.899	.369
		No	2.44(.877)		
	Status	New	2.39(.958)	-4.450	.653
		Transfer	2.42(.930)		
Location	Suburban	2.16(.862)	-4.551	.000	
	Urban	2.53(.961)			
Staff	Gender	Female	2.40(1.027)	-.180	.857
		Male	2.42(1.151)		
	Homeroom teacher	Yes	2.23(1.001)	-4.538	.000
		No	2.64(1.100)		
	Status	New	2.33(1.043)	-1.956	.051
		Transfer	2.50(1.080)		
Location	Suburban	2.15(.993)	-4.060	.000	
	Urban	2.53(1.07)			
Policy	Gender	Female	2.72(1.056)	-.065	.948
		Male	2.72(1.157)		
	Homeroom teacher	Yes	2.58(1.064)	-3.640	.000
		No	2.91(1.086)		
	Status	New	2.59(1.090)	-2.990	.003
		Transfer	2.87(1.063)		
Location	Suburban	2.52(1.07)	-3.103	.002	
	Urban	2.82(1.07)			

첫째, 동료교사에 대한 갈등과 관련하여 담임 여부 ( $t=-4.559, p=.000$ ), 전입 여부( $t=-3.577, p=.000$ ), 근무 지역( $t=-3.493, p=.001$ )에 따라 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다. 구체적으로 동료교사, 학부모, 교육정책에 대한 갈등 수준이 비담임 교사가 담임교사보다 높고, 전입 교사가 임용 교사보다 높았으며, 동지역이 읍면 지역보다 높게 나타났다.

둘째, 학부모에 대한 갈등과 관련하여 담임 여부 ( $t=-4.734, p=.000$ ), 전입 여부( $t=-4.883, p=.000$ ), 근무 지역( $t=-7.351, p=.000$ )에 따라 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다. 구체적으로 동료교사, 학부모, 교육정책에 대한 갈등 수준이 비담임 교사가 담임교사보다 높고, 전입 교사가 임용 교사보다 높았으며, 동지역이 읍면 지역보다 높게 나타났다.

셋째, 학생과의 갈등과 관련하여 담임 여부 ( $t=-4.016, p=.000$ )와 전입 여부( $t=-3.043, p=.002$ )에 따라 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한

수준이었다. 구체적으로 학생과의 갈등 수준이 비담임 교사가 담임교사보다 높고, 전임 교사가 임용 교사보다 높게 나타났다.

넷째, 관리자와의 갈등과 관련하여 근무 지역(t=-4.551, p=.000)에 따라 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다. 구체적으로 관리자와의 갈등 수준이 동지역이 읍면 지역보다 높게 나타났다.

다섯째, 행정직원과의 갈등과 관련하여 담임 여부(t=-4.538, p=.000)와 근무 지역(t=-4.060, p=.000)에 따라 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다. 구체적으로 행정직원과의 갈등 수준이 비담임 교사가 담임교사보다 높고, 동지역이 읍면 지역보다 높게 나타났다.

여섯째, 교육정책에 대한 갈등과 관련하여 담임 여부(t=-3.640, p=.000), 전임 여부(t=-2.990, p=.003), 근무 지역(t=-3.103, p=.002)에 따라 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다. 구체적으로 동료교사, 학부모, 교육정책에 대한 갈등 수준이 비담임 교사가 담임교사보다 높고, 전임 교사가 임용 교사보다 높았으며, 동지역이 읍면 지역보다 높게 나타났다.

4.1.2 세 집단 평균차이 분석

교사의 갈등 인식 수준을 학교급에 따라 비교 분석한 결과는 다음 Table 2와 같다.

Table 2. Results of ANOVA of conflict by group

Variable	School Level	M(SD)	F	Sig.	Scheffe
Colleague	Elementary	2.41(.809)	.338	.713	
	Middle	2.47(.755)			
	High	2.47(.747)			
Parents	Elementary	2.86(1.00)	4.698	.009	M-H
	Middle	3.06(.861)			
	High	2.78(.888)			
Students	Elementary	2.31(.890)	9.958	.000	M-E H-E
	Middle	2.72(.857)			
	High	2.55(.868)			
Administrators	Elementary	2.26(.994)	3.417	.033	M-E
	Middle	2.50(.953)			
	High	2.46(.875)			
Staff	Elementary	2.18(1.097)	6.590	.001	M-E H-E
	Middle	2.49(1.034)			
	High	2.55(1.025)			
Policy	Elementary	2.59(1.126)	2.165	.116	
	Middle	2.80(1.035)			
	High	2.77(1.083)			

첫째, 학부모와의 갈등과 관련하여 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다(F=4.698, p=.009). 사후검증 결과, 중학교 교사의 갈등 수준이 고등학교 교사보다 높게 나타났다.

둘째, 학생과의 갈등과 관련하여 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다(F=9.958, p=.000). 사후검증 결과, 중학교와 고등학교 교사의 갈등 수준이 초등학교 교사보다 높게 나타났다.

셋째, 관리자와의 갈등과 관련하여 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다(F=3.417, p=.033). 사후검증 결과, 중학교 교사의 갈등 수준이 초등학교 교사보다 높게 나타났다.

넷째, 행정직원과의 갈등과 관련하여 평균 차이가 있었으며, 이는 통계적으로 유의미한 수준이었다(F=6.590, p=.001). 사후검증 결과, 중학교와 고등학교 교사의 갈등 수준이 초등학교 교사보다 높게 나타났다.

4.2 교사의 갈등 대응 방법

교사의 갈등 대응 방법을 성별, 담임교사 여부, 전임 여부, 지역, 학교급에 따라 비교 분석한 결과는 다음과 같다.

4.2.1 동료교사 갈등

동료교사 갈등에 대한 대응 방법의 차이를 비교하기 위해 배경 변인에 따라  $\chi^2$  검정을 실시한 결과는 다음 Table 3과 같다.

Table 3. Results of Chi-Square tests on colleague

Group	Competition	Adaptation	Compromise	Collaboration	Avoidance	Total	x <sup>2</sup>	
Gender	Female	6	71	160	121	41	399	1.792
	Male	3	29	56	54	20	162	
Instructor	Yes	4	55	127	103	32	321	1.777
	No	5	45	89	72	29	240	
Status	New	4	50	124	90	34	302	2.517
	Transfer	5	50	92	85	27	259	
Location	Suburban	2	33	72	64	16	187	2.716
	Urban	7	67	144	111	45	374	
Level	Elementary	4	37	65	63	19	188	13.871
	Middle	0	37	67	56	14	174	
	High	5	26	84	56	28	199	
Total	12	118	199	167	65	561		

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

분석 결과, 동료교사 갈등과 관련하여 배경변인에 따른 응답의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

4.2.2 학부모 갈등

학부모 갈등에 대한 대응 방법의 차이를 비교하기 위해 배경 변인에 따라  $\chi^2$  검정을 실시한 결과는 다음 Table 4와 같다.

Table 4. Results of Chi-Square tests on parents

Group		Competition	Adaptation	Compromise	Collaboration	Avoidance	Total	x2
Gender	Female	5	69	167	123	35	399	9.085
	Male	7	18	64	55	18	162	
Homeroom teacher	Yes	5	48	131	108	29	321	2.363
	No	7	39	100	70	24	240	
Status	New	7	41	124	99	31	302	2.365
	Transfer	5	46	107	79	22	259	
Location	Suburban	3	26	90	54	14	187	5.993
	Urban	9	61	141	124	39	374	
Level	Elementary	4	39	74	57	14	188	8.843
	Middle	4	21	74	53	22	174	
	High	4	27	83	68	17	199	
Total		12	118	199	167	65	561	

\* $\chi^2$ .05, \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

분석 결과, 학부모 갈등과 관련하여 배경변인에 따른 응답의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

4.2.3 학생 갈등

학생 갈등에 대한 대응 방법의 차이를 비교하기 위해 배경 변인에 따라  $\chi^2$  검정을 실시한 결과는 다음 Table 5와 같다.

Table 5. Results of Chi-Square tests on students

Group		Competition	Adaptation	Compromise	Collaboration	Avoidance	Total	x2
Gender	Female	12	42	144	161	40	399	9.882*
	Male	15	15	55	62	15	162	
Homeroom teacher	Yes	14	33	108	133	33	321	1.743
	No	13	24	91	90	22	240	
Status	New	19	23	107	118	35	302	9.343*
	Transfer	8	34	92	105	20	259	
Location	Suburban	9	19	68	79	12	187	3.784
	Urban	18	38	131	144	43	374	
Level	Elementary	11	22	65	78	12	188	6.318
	Middle	7	14	67	67	19	174	
	High	9	21	67	78	24	199	
Total		12	118	199	167	65	561	

\* $\chi^2$ .05, \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

학생 갈등과 관련하여 성별과 전입 여부에 대한 응답의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로 성별에서는 여자의 경우 협력이 가장 높았으며, 다음은 타협, 적응, 회피 등의 순으로 나타났다. 남자의 경우 협력이 가장 높았으며, 다음은 타협으로 나타났다으나 경쟁, 적응, 회피는 같은 횟수로 대응하였다.

전입 여부에서는 신규 임용 교사의 경우 협력이 가장 높았으며, 다음은 타협, 회피 등의 순으로 나타났다. 전입 교사의 경우 협력이 가장 높았으며, 다음은 타협, 적응 등의 순으로 나타났다.

4.2.4 관리자 갈등

관리자 갈등에 대한 대응 방법의 차이를 비교하기 위해 배경 변인에 따라  $\chi^2$  검정을 실시한 결과는 다음 Table 6과 같다.

Table 6. Results of Chi-Square tests on administrators

Group		Competition	Adaptation	Compromise	Collaboration	Avoidance	Total	x2
Gender	Female	4	106	135	130	24	399	2.562
	Male	3	39	50	56	14	162	
Homeroom teacher	Yes	2	88	96	113	22	321	6.161
	No	5	57	89	73	16	240	
Status	New	2	79	89	107	25	302	7.469
	Transfer	5	66	96	79	13	259	
Location	Suburban	3	52	60	62	10	187	1.613
	Urban	4	93	125	124	28	374	
Level	Elementary	3	63	56	57	9	188	10.156
	Middle	2	39	61	58	14	174	
	High	2	43	68	71	15	199	
Total		12	118	199	167	65	561	

\* $\chi^2$ .05, \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

분석 결과, 관리자 갈등과 관련하여 배경변인에 따른 응답의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

4.2.5 행정직원 갈등

행정직원 갈등에 대한 대응 방법의 차이를 비교하기 위해 배경 변인에 따라  $\chi^2$  검정을 실시한 결과는 다음 Table 7과 같다.

Table 7. Results of Chi-Square tests on staff

Group		Competition	Adaptation	Compromise	Collaboration	Avoidance	Total	x2
Gender	Female	4	77	139	140	39	399	6.161
	Male	6	24	57	60	15	162	
Homeroom teacher	Yes	4	57	106	124	30	321	3.953
	No	6	44	90	76	24	240	
Status	New	4	49	103	113	33	302	3.772
	Transfer	6	52	93	87	21	259	
Location	Suburban	3	34	64	72	14	187	2.069
	Urban	7	67	132	128	40	374	
Level	Elementary	5	39	62	66	16	188	3.483
	Middle	2	28	61	65	18	174	
	High	3	34	73	69	20	199	
Total		12	118	199	167	65	561	

\* $\chi^2$ .05, \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

분석 결과, 행정직원 갈등과 관련하여 배경변인에 따른 응답의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

4.2.6 교육정책 갈등

교육정책 갈등에 대한 대응 방법의 차이를 비교하기 위해 배경 변인에 따라  $\chi^2$  검정을 실시한 결과는 다음 Table 8과 같다.

Table 8. Results of Chi-Square tests on policy

Group		Competition	Adaptation	Compromise	Collaboration	Avoidance	Total	$\chi^2$
Gender	Female	5	92	143	118	41	399	9.879
	Male	7	26	56	49	24	162	*
Inroom teacher	Yes	4	71	101	108	37	321	10.40
	No	8	47	98	59	28	240	5*
Status	New	7	57	104	96	38	302	3.203
	Transfer	5	61	95	71	27	259	
Location	Suburban	5	41	66	54	21	187	.589
	Urban	7	77	133	113	44	374	
Level	Elementary	6	48	60	53	21	188	7.596
	Middle	2	35	69	48	20	174	
	High	4	35	70	66	24	199	
Total		12	118	199	167	65	561	

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

교육정책 갈등과 관련하여 성별과 담임 여부에 대한 응답의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로 성별에서는 여자와 남자 모두 타협이 가장 높았으며, 다음은 협력, 적응 순으로 나타났다. 담임 여부에서는 담임교사의 경우 협력이 가장 높았으며, 다음은 타협, 적응 등의 순으로 나타났다. 전입 교사의 경우 타협이 가장 높았으며, 다음은 협력, 적응 등의 순으로 나타났다.

5. 결론 및 제언

본 연구는 S시 교사들의 갈등 지각과 대응 방법에 대하여 분석하였으며, 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 동료교사, 학부모, 교육정책에 대한 갈등과 관련하여 갈등 수준이 비담임 교사가 담임교사보다 높고, 전입 교사가 임용 교사보다 높았으며, 동지역이 읍면 지역보다 높게 나타났다. 학생과의 갈등과 관련하여 갈등 수준이 비담임 교사가 담임교사보다 높고, 전입 교사가 임용 교사보다 높게 나타났다. 관리자와의 갈등과 관련하여 갈등 수준이 동지역이 읍면 지역보다 높게 나타났다. 행정직원과의 갈등과 관련하여 갈등 수준이 비담임 교사가 담임교사보다 높고, 동지역이 읍면 지역보다 높게 나타났다. 위 내용을 종합적으로 살펴보면, 비담임 교사는 기존의 과도한 업무로 인해 소진된 경우, 학교 구성원 간 대인관계에서의 피로가 누적된 경우, 초임인 관계로 경험이 풍부하지 않는 경우에 해당할 수 있기 때문에 갈등 수준이 담임교사보다 더 높게

나타날 수 있다. 타시도 교육청으로부터 전입한 교사의 경우, S시 특성 및 지역수준 교육과정 등에 대한 이해도 부족으로 인해 임용된 교사보다 갈등 수준이 더 높게 나타날 수 있다. 동지역 학교에 근무하는 교사의 경우, 인구 밀집 지역에 위치한 관계로 높은 경쟁 심리 및 사교육 비율 등으로 인해 읍면 지역 학교 교사에 비해 상대적으로 갈등 수준이 더 높게 나타날 수 있다.

둘째, 교사의 갈등 대응 방법에서 학생 갈등과 관련하여 성별에서는 여자의 경우 협력이 가장 높았으며, 다음은 타협, 적응, 회피 등의 순으로 나타났다. 남자의 경우 협력이 가장 높았으며, 다음은 타협으로 나타났으나 경쟁, 적응, 회피는 같은 횟수로 대응하였다. 이는 여교사 집단의 경우 인간관계 측면의 갈등에 대해 회피형의 경향이 높게 나타났으나, 남교사 집단에서는 협력형이 높게 나타난 신병철(2017) 연구 결과와는 대조적인 것이다[7]. 협력이 자신과 타인의 관심을 모두 만족시키는 대응 방식임을 고려할 때, 이 연구의 결과는 교사들이 학생과의 갈등 상황에서 교사 자신과 학생의 욕구를 모두 충족시키는 방법으로 갈등을 해결하려는 의지를 가진 것으로 해석될 수 있다.

또한, 교육정책 갈등과 관련하여 성별에서는 여자와 남자 모두 타협이 가장 높았으며, 다음은 협력, 적응 순으로 나타났다. 타협이 갈등 상황에서 양자가 조금씩의 희생을 통해 부분적인 만족을 선택하는 방식임을 고려할 때, 남녀 교사 모두 교육정책을 실행하는 과정에서는 갈등 상황에서 가장 일반적으로 사용되는 방법인 타협을 선택함으로써 갈등을 최소화하는 방안을 중요시함을 확인할 수 있다[6].

연구 결과를 기반으로 한 시사점을 다음과 같다. 첫째, 학교장이 조직 갈등 이해와 관리 전략에 대한 역량을 제고할 수 있도록 지원되어야 한다[12]. 이 연구 결과를 통해 학교 갈등의 실태는 다양한 양상으로 나타날 수 있음을 확인하였다. 따라서 학교장이 갈등의 의미와 원인 파악, 학교갈등의 실태 분석, 갈등 해결의 일반적 원리 이해, 학교갈등 해결방안 도출 등의 능력을 함양할 수 있도록 교육 프로그램이 제공되어야 한다. 또한 학교갈등과 그에 부합하는 해결방안에 대한 사례 연구를 실시하여, 공유하는 것도 바람직할 것이다.

둘째, 교사가 갈등 해소를 위한 전략을 학습할 수 있는 기회가 마련되어야 한다. 학교 조직이 효과적으로 목표를 달성하기 위해서는 교육 운영의 주체인 교사들의

역할이 매우 중요하다. 따라서 교사가 갈등 상황에 효과적으로 대처할 수 있도록 갈등의 대상과 서로 간의 이해 차이를 확인하고, 이해의 차이를 줄일 수 있는 협상 기술들을 습득하는 기회가 마련되어야 할 것이다[9]. 이와 함께 교사들이 업무 경감을 체감할 수 있도록 실효성 있고 근본적인 대책이 필요하다[13]. 학교 행정과 교육 정책의 수행 과정에서 비담임 교사들의 갈등 수준이 상대적으로 높게 나타난 점을 고려하여, 교육과정 중심의 업무개편을 위한 워킹 그룹 발족도 고려되어야 한다. 그리고 담임 순환 보직제 선도학교 운영 역시 이루어져야 한다. 특정 인원들의 비담임 교사 역할이 지속적으로 발생하지 않도록 단위학교의 민주적 환경 속에서 순환으로 보직교사 및 담임교사가 구성되는 선도학교를 운영하여 효과성을 살펴보고 확대해 볼 필요가 있다[12].

마지막으로 후속 연구에 대한 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교원 갈등에 대해 승진 가산점, 근무학교 급지 등의 교원 인사와 관련된 변인들과의 관계성 분석이 시도되어야 한다. 신범철(2017) 역시 교원 갈등은 대부분 승진 등의 인사이동과 관련된 경쟁 상황에서 더 심화되는 측면이 있음을 확인하고, 이에 대한 심층적 논의가 필요함을 주장한 바 있다[7].

둘째, 교원 갈등에 대한 본질은 설문조사 분석을 통해 이루어지는 양적 연구와 함께 추가적으로 질적 연구 방법을 통해 심층적인 분석을 통해 이해 가능하기 때문에 후속 연구에서는 이에 대한 시도가 이루어져야 할 것이다.

## ACKNOWLEDGMENTS

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

## REFERENCES

- [1] A. Harris & N. Bennett. (2001). *School Effectiveness and School Improvement: Alternative Perspectives*. Continuum International Pub Group.
- [2] E. M. Hanson. (1991). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- [3] K. H. Chung & L. C. Megginson. (1981).

*Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York: harper & Row.

- [4] R. Tanner. (2014). *Organizational Conflict: Get Used to It and Use It*. Robert Tanner Publisher.
- [5] R. Owens. (2014). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*.
- [6] K. W. Thomas & R. H. Kilmann. (2010). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.
- [7] B. Shin. (2017). An Analysis of the Conflict Management Style of Korean Elementary School Teachers. *The Journal of Research in Education*, 30(2), 79-102.
- [8] S. Lee & C. Joo. (2007). A Study on Empirical Classification and Applied Inclination of Conflict Management Styles about Peers of Middle School Teachers. *The Journal of Korean Teacher Education*, 24(3), 29-54.
- [9] T. Kim, K. Lee & K. Park (2008). An Analysis on the Conflict Management Types and Job Satisfaction of Teachers in Technical High School. *The Korean Journal of Technology Education*, 8(2), 127-142.
- [10] Y. U. Kwon. (2007). *A Study on the Main Factor of troubles and Dealing with them among Secondary School Teachers*. Master's Thesis, The Graduate School of Aju University, Suwon.
- [11] R. Ravid. (2020). *Practical Statistics for Educators*. Rowman & Littlefield Publishers.
- [12] A. Saiti. (2015). Conflicts in Schools, Conflict Management Styles and the Role of the School Leader: A Study of Greek Primary School Educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582-609.
- [13] S. Dogan. (2016). Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200-219.

김진철(Jin Cheol Kim)

[정회원]



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

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



윤 소 희(So Hee Yoon)

[정회원]



- 2006년 2월 : 전북대학교 교육학과 (교육학사)
- 2012년 2월 : 한국교원대학교 교육학과(교육학석사)
- 2017년 2월 : 한국교원대학교 교육학과(교육학박사)
- 2019년 10월 ~ 현재 : 동신대학교 기초교양대학 조교수

- 관심분야 : 교육정책, 연구방법론
- E-Mail : vivaolga@dsu.ac.kr