

碩士學位論文

學校 組織內的 葛藤管理 方案에 관한 研究

—濟州道內 公立學校의 一般職 公務員을 中心으로—

指導教授 金 範 國



濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理 專攻

韓 順 伊

1996

學校 組織內的 葛藤管理 方案에 관한 研究

- 濟州道內 公立學校의 一般職 公務員을 中心으로 -

指導教授 金 範 國

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1996年 12月 日

濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理 專攻



韓順伊의 經營學 碩士學位論文을 確認함.

1996年 12月 日

委員長 _____ (인)

委 員 _____ (인)

委 員 _____ (인)

目 次

第1章 序 論	1
第1節 問題의提起	1
第2節 研究의 目的	2
第3節 研究의 方法 및 構成	2
第2章 葛藤에 관한 理論的 考察	4
第1節 葛藤의 概念	4
1. 葛藤의 定義	4
2. 葛藤의 性格	5
3. 葛藤의 類型	6
第2節 葛藤의 原因	10
1. 相互依存性	11
2. 限定된 資源에 대한 競爭	12
3. 價値觀, 目標, 知覺의 差異	12
4. 意思疏通의 歪曲	13
5. 라인과 스텝間의 不一致	14
6. 地位의 不調和	15
第3節 葛藤의 結果	16
1. 葛藤의 順機能的 結果	16
2. 葛藤의 逆機能的 結果	17
第4節 葛藤의 管理方法	19

1. 葛藤의 管理	19
2. 葛藤管理의 事前知識	20
3. 葛藤의 管理方法	22
第5節 先行研究에 대한 檢討	31
1. 葛藤에 관한 見解의 變遷	31
2. 先行研究 檢討	33
第3章 教育行政 組織의 概括	35
第1節 教育行政 組織의 特質	35
1. 教育行政의 定義	35
2. 教育行政의 性格	36
3. 教育行政職의 役割	41
第2節 學校社會의 特性	43
1. 學校社會의 組織	43
2. 學校組織의 官僚的 性格	45
3. 學校組織의 專門的 性格	46
第3節 教育行政家의 人間關係	46
1. 學校社會에서의 人間關係의 重要性	46
2. 教育行政家의 人間關係	48
第4章 研究模型 및 研究假說의 設定	50
第1節 研究模型	50
第2節 變數의 操作的 定義	51
1. 個人間 葛藤의 影響要因	51
2. 自覺된 葛藤水準	52

3. 葛藤管理技法	53
4. 組織有效性	53
第3節 假說의 設定	54
第4節 研究의 設計	54
1. 研究標本의 選定 및 特性	54
2. 設問紙 構成 및 內容	56
3. 測定方法	57
第5節 假說의 檢證	57
1. [假說 I]의 檢證	57
2. [假說 II]의 檢證	61
3. [假說 III]의 檢證	65
4. [假說 IV]의 檢證	67
第5章 結 論 : 研究結果의 要約 및 示唆點	70
第1節 研究結果의 要約	70
第2節 研究結果의 示唆點	73
第3節 研究의 限界	74
參 考 文 獻	76
Summary	81
설 문 지	85

그림 목 차

〈그림 1〉 요하리의 창	8
〈그림 2〉 갈등처리 양식과 적절한 상황	24
〈그림 3〉 갈등의 원천과 관리방법	30
〈그림 4〉 교육직원 분류표	42

표 목 차

〈표 IV- 1〉 연구모형	51
〈표 IV- 2〉 연구표본의 특성	55
〈표 IV- 3〉 설문지 내용	56
〈표 IV- 4〉 개인적 요인과 자각된 갈등수준간의 차이분석	58
〈표 IV- 5〉 구조적 요인과 자각된 갈등수준간의 차이분석	60
〈표 IV- 6〉 영향요인과 적응기법의 활용도간의 차이분석	61
〈표 IV- 7〉 영향요인과 타협기법의 활용도간의 차이분석	63
〈표 IV- 8〉 영향요인과 경쟁기법의 활용도간의 차이분석	64
〈표 IV- 9〉 영향요인과 협조기법의 활용도간의 차이분석	65
〈표 IV-10〉 갈등수준에 따른 갈등관리기법의 차이분석	66
〈표 IV-11〉 갈등관리기법이 조직일체감에 미치는 영향	68
〈표 IV-12〉 갈등관리기법이 직무만족에 미치는 영향	68
〈표 IV-13〉 갈등관리기법이 전출의사에 미치는 영향	69

第1章 序 論

第1節 問題의 提起

교육을 선·덕을 목적으로 하는 의도적이고 조직적인 활동이라고 정의한다면 그 목적을 효과적으로 달성하기 위한 지원체제를 필요로 하는 것은 당연한 일이라 하겠다. 이 지원체제를 운영하는 것이 바로 교육행정이다.

기본적으로 교육행정은 그 자체에 목적이 있는 것이 아니라 교육을 위한 하나의 수단이며, 교육활동의 봉사 내지 조장활동이라는 측면이 강조되어야 한다고 본다. 이러한 관점에서 보면, 교육행정은 교육목표 달성에 필요한 인적·물적요건을 정비하고 지원하는 제반 조장활동이라고 할 수 있고 의도적인 교육활동이 특정한 형태를 갖추게 된 교육제도를 운영하는 행위라고 규정할 수 있다.¹⁾

한 집단의 원만한 인간관계는 그 집단의 공동 목표달성에 지대한 영향을 미친다는 것은 자명하다. 이와 관련하여 학교사회는 조직의 목표가 교육이고 그 대상이 인간이라는 점에서 학교조직은 다른 어느 조직보다도 인간관계가 중요한 의미를 갖는다.

학교조직도 하나의 사회 유기체적 단위조직으로서 그 사회적 가치는 이론의 여지가 없으며, 그 구성원인 일반직공무원의 조직내의 갈등에 관한 체계적인 이론적 및 실증적 연구가 필요하며, 이에 대한 연구결과는 학교경영에 있어서 제도적 교육제도 개선 및 학교경영자의 경영관리를 개선하는 데에도 기초자료로서 유익하게 활용될 수 있을 것이다.

1) 김종철, 교육행정학 신강, 세영사, 1987, p.32.

第2節 研究의 目的

오늘날의 사회는 많은 조직들로 구성되어 있으며, 현대인은 조직의 한 구성원으로서 생활해 나가고 있다.

조직은 조직내의 개인들의 공동목표를 받아들이고 각자가 분업관계에 있으면서 상호 협조하는 유기성을 갖게 된다.²⁾ 조직에 몸담고 있는 구성원은 시간이 지남에 따라서 조직내의 다른 구성원들과 공감대가 형성되고 사고방식도 유사하게 변화되어 간다. 행정조직도 복합적인 환경과의 상호작용을 통하여 조직분위기를 변화시키기도 하고, 또한 역기능적인 측면에 자기도 모르는 사이에 동화되어가기도 한다. 따라서 학교에 근무하는 구성원들에 대하여 그들의 학교조직내 갈등은 어떠하며 어느 정도인가를 분석해 보는 것은 조직의 유효성을 위해 중요한 문제이다.

따라서 본 논문은 교육행정 조직을 대상으로 제주도내의 공립학교 초·중·고등학교에 근무하는 일반직 공무원들에 대한 학교 조직내의 갈등수준을 조사·분석하고 갈등해결의 방법을 제시하고, 그 결과를 토대로 하여 조직유효성의 증대에 기여하고자 하는데 그 목적이 있다.

第3節 研究의 方法 및 構成

본 논문의 연구방법은 제주도내의 공립 초·중·고등학교에 근무하는 일반직공무원을 중심으로 학교 조직내 갈등관리방안을 연구하여 이를 효과적으로 달성하기 위하여 이론적 연구와 실증적 연구의 두 가지 방법을 사용하였다.

2) 손계영, "학교 교직 건강변동이 초등교사 직무만족도에 미치는 영향", 건국대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1990, p.13.

이론적 연구에서는 갈등에 관한 선행연구와 학교 교육행정 조직에 대하여 검토한다. 실증분석에 있어서는 제주도내의 공립학교 초·중등학교에 근무하는 일반직공무원 중 교육행정직 공무원과 기능직공무원을 대상으로 설문을 작성하여 조사·분석하였다.

본 논문의 구성은 제1장 서론에 이어서, 제2장에서는 갈등에 관한 선행연구에 대해서 고찰하였고, 제3장에서는 학교 교육 행정조직을 개괄하여 살펴보았다. 그리고 제4장에서는 일반직 공무원의 학교조직내 갈등에 관한 실증분석을 하였으며, 마지막으로 제5장에서는 연구결과를 요약하고 연구의 한계 및 앞으로의 방향을 제시함으로써 결론을 맺고자 한다.



第2章 葛藤에 관한 理論的 考察

第1節 葛藤의 概念

1. 葛藤의 定義

갈등(conflict)이란 라틴어의 '콘플리게레'(confligere)에서 나온 말로 "상대가 서로 맞선다"라는 뜻을 가지고 있다.³⁾ 갈등에는 의견이 맞서는 상대가 있고 그들끼리 대립 충돌하는 것을 말한다.

대부분의 갈등은 이해관계의 대립, 자원의 희소성, 방해의 개념 등이 포함되어 있다. 방해를 통하여 상대방의 이익신장이나 목표달성을 저지시키려는 데서 갈등이 존재하기 때문이다. 갈등에 대한 몇 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

1) Robbins : 갈등은 목표를 달성하고 이익을 계속 추구하는 데 있어서 A가 의도적으로 B에게 좌절을 초래하는 방해행동을 하는 과정이다.

2) Miles : 갈등은 조직의 한 단위나 단위 전체 구성원들의 목표지향적인 행동이 다른 조직단위 구성원들의 목표지향적인 행동과 기대로부터 방해를 받을 때 표현되는 조건이다.⁴⁾

3) Reitz : 갈등은 둘 이상의 행위주체 사이에 일어나는 심리적인 현상으로, 목적추구를 위한 상호작용과정에서 이해관계가 대립하여 서로 상대방에

3) 이윤명, "조직의 갈등과 조직유효성의 상관성", 경북대학교 경영대학원 석사학위논문, 1992, p.5.

4) Robert R. Miles, *Macro Organizational Behavior*(Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1980), pp.121~122.

게 해를 끼치기 위해 방해할 때 발생한다.5)

이상의 정의를 종합하여 볼 때, 갈등이란 관련된 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태라고 정의할 수 있다.

2. 葛藤의 性格

오늘날 조직화된 사회에서 갈등(conflict)은 보편적인 현상으로 나타나고 있다. 예를 들면, 조직화된 조직구성원들간에 학력별·계층별로 갈등이 일어나고 있음을 알 수 있다. 그리고 조직내 여러 부서간이나 집단간에 갈등이 일어나기 쉽다.6)

갈등은 어느 한 사람이 자신의 관심사를 다른 한 쪽에서 좌절시키려고 한다고 지각할 때 시작되는 과정이다.7) 바꾸어 말해, 갈등에는 한 사람이나 집단의 기대나 목표지향적 행위가 타인이나 타집단에 의해 좌절되거나 차단되는 상황이 포함된다.

갈등은 조직문제의 해결책으로서 새로운 아이디어나 제도를 탐색하게 만든다. 또 구성원이 분발할 필요성을 느끼게 만들어 구성원의 동기부여를 촉진시키기도 한다. 따라서 갈등을 완전히 없애는 것이라기 보다는 갈등의 역기능을 최소화하는 방향으로 갈등을 해결하는 것이라고 할 수 있다. 한결음 나아가서 갈등이 지나치게 없을 경우에는 때로 이를 조성해야 할 필요성까지 생기게 되

5) H.J. Reitz. *Behavior in Organization*. 2nd ed., (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1981), p.407.

6) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1994, p.408.

7) K.W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), p.891.

는 것이다.⁸⁾

3. 葛藤의 類型

갈등의 유형은 크게 개인적 갈등·집단갈등·조직갈등으로 나누어지며, 갈등마다 내부적 갈등과 사이적 갈등이 존재한다. 갈등의 각 종류마다 그 원인과 대처방안이 다르다.⁹⁾

1) 組織內的 個人的 葛藤

개인적 갈등은 주로 개인 내부의 심리적인 것과 연관되어 있어 일반적으로 관리자의 통제가 어려운 부분에 속한다. 개인적 갈등의 원인은 성격과 연관된 것이거나 역할에 대한 불만족, 지위불일치, 목표들이 서로 양립하지 못할 때 주로 발생한다.

(1) 欲求挫折 葛藤¹⁰⁾ : 좌절은 동기화된 충동이 바라는 목표에 도달하기 전에 장애에 부딪힐 때 나타난다. 이러한 장애는 외재적 및 물질적으로 명백하게 나타나거나 내재적, 정신적, 사회심리적으로 잠재적일 수도 있다. 이는 직장을 얻으려 하는데 편견, 차별, 교육정도의 부족, 자격 부족 등으로 직장을 얻지 못할 경우도 이에 해당된다. 목표달성이 좌절될 경우 여러 가지 형태의 좌절처리 반응이 나타나는데, 이것을 가리켜 방어기제(defense mechanism)라 한다.¹¹⁾

(2) 目標葛藤 : 둘 이상의 동기들이 상호간에 장애가 되는 경우를 말한다. 이러한 목표갈등은 목표의 성격과 경쟁여부에 따라 접근→접근 갈등, 점

8) 신유근, 전계서, p.409.

9) 양창삼, 조직이론, 박영사, 1990, pp.696~699.

10) J.G. March and H.A. Simon, *Organization*(New York: John Wiley & Sons, 1958), p.112.

11) 양창삼, 전계서, pp.699~700.

근→회피 갈등, 그리고 회피→회피 갈등이 있다. 즉 목표갈등은 둘 이상의 동기가 서로를 차단시켜 발생한다는 점에서 하나의 동기가 목표달성 이전에 차단됨으로써 발생하는 좌절 갈등과 성격을 달리하고 있다.

개인의 목표는 긍정적 속성과 부정적 속성을 동시에 지니고 있거나 서로 상충하는 경우가 있어 서로 양립할 수 없는 목표들 사이에서 쉽게 의사결정을 내리지 못하고 갈등을 하게 만든다.

(3) 役割葛藤 : 역할의 개념은 행동과학에서의 기본적 분석단위로서, 기존 규범에서 요구되는 기대를 가진 지위이다.

조직내의 개인은 상호 모순되는 기대나 요구를 가짐으로써 역할갈등을 경험하게 된다. 개인에게 여러 가지 역할이 복합적으로 부여될 때 역할갈등은 피할 수 없다. 역할갈등은 주로 역할의 차이 때문에 발생하는데, 갈등의 종류로는 역할내 갈등과 역할간 갈등이 있다.

① 역할내 갈등 : 최고경영자와 부하직원들 중간에서 중개자 역할을 함으로써 조직전체의 목표나 방침과 부하 직원들 사이에서 조화를 이루어야 하는 중간관리자가 자신의 업무를 최고경영자의 입장에서 파악해야 하는 동시에 부하 직원들의 입장에 서서 업무를 처리해야만 하는 과정에서 느끼는 갈등을 가리킨다.

② 역할간 갈등 : 부하로서의 역할과 상사로서의 역할 사이에 갈등이 일어나는 것이다. 이것은 역할담당자가 둘 이상의 직무를 수행할 때 발생한다.

개인 사이의 갈등을 분석하기 위해 사용되는 방법으로는 요하리의 창(Johari window)이 있다.¹²⁾

요하리 창은 다음과 같은 네 가지 부분으로 구성되어 있으며, 비밀영역이나 무지영역으로부터 개방영역으로 옮겨 갈수록 서로 신뢰감이 깊어지고 원만한 관계를 유지할 수 있으며 갈등발생의 가능성도 줄어든다.

12) 양창삼, 전계서, pp.708~709.


(1) 公共領域(개방영역) : 이는 자신이나 다른 사람에게 잘 알려진 영역이다.

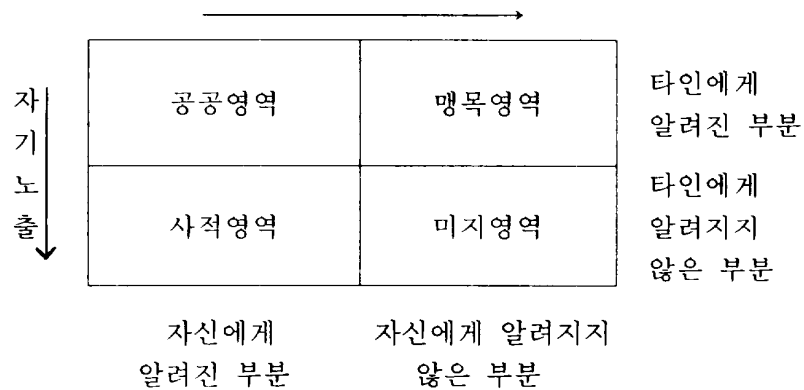
(2) 私的領域(비밀영역) : 이는 다른 사람이 어떻게 반응할지 몰라서 자신의 감정이나 태도를 공개하지 않는 상황이므로 개인간 갈등이 야기될 잠재성이 있다.

(3) 盲目領域(무지영역) : 이는 다른 사람에게는 알려져 있지만 자신은 모르는 영역이며 따라서 무의식적으로 다른 사람을 자극할 수 있으므로 개인간 갈등이 야기되기 쉽다.

(4) 未知領域 : 이는 자신과 다른 사람에게 다같이 알려지지 않은 영역이다. 이 모델은 대인관계에 있어서 자신을 다른 사람에게 노출시키고, 또한 다른 사람으로부터 피드백을 받을수록 공공영역은 확장된다는 것으로서 개인간 갈등상황을 분석하는데 도움을 주고 있다.

이것은 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.


 <그림 1> 요하리의 창
 제주대학교 중앙도서관
 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY
 피드백



자료 : 신유근, 전계서, p.425.

2) 集團間的 葛藤

조직의 규모가 커지고 기능이 다양해 짐에 따라 집단사이의 관계는 더욱 복잡해 지고 갈등의 잠재 가능성도 더욱 높아지고 있다.¹³⁾

(1) 階層間的 葛藤 : 조직내 여러 계층간에는 계층간의 역할기대의 차이 때문에 갈등이 발생한다.

(2) 機能間的 葛藤 : 조직내 여러 기능적 부서간에는 개별집단의 목표의 차이 때문에 또는 기능적 상충성 때문에 갈등이 발생한다.

(3) 라인-스텝間的 葛藤 : 이는 스텝요원이 라인조직에 대해서 공식적 권한을 보유치 못할 때, 상호간의 업무상 의견 불일치시에 발생할 수 있다.

(4) 公式組織과 非公式組織間的 葛藤 : 업무성과에 대한 규범 및 태도가 비공식조직간에서 차이가 있을 때 갈등이 발생할 수 있다.

3) 組織間的 葛藤

조직간 갈등이란 둘 이상의 조직간에 발생하는 갈등현상으로서, 크게 구조적 갈등과 업무적 갈등으로 구분될 수 있다.

Monar와 Rogers에 의하면, 구조적 갈등은 원칙, 원리의 문제에 관한 갈등이며, 업무적 갈등은 그러한 기본원리에 대해 예상되는 집착의 문제에 관한 갈등이다.¹⁴⁾ 결국 구조적 갈등은 상호작용 관계에 있는 조직에 의해 제기되는 기본적 주체성 혹은 공식적 이미지에 관한 의견충동이며, 업무적 갈등은 조직의 활동이나, 그 수행절차의 통합, 조정에 관하여 발생하는 갈등이라고 할 수 있다.

이 조직간 갈등은 세 가지로 구분하여 설명할 수 있다.¹⁵⁾

13) 양창삼, 전제서, p.715.

14) J.J. Monar & D.L. Rogers, "A Comparative Model of Interorganizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*(Vol.24, 1979), pp.405~425.

15) T. Caplow, *Principles of Organization*(Harcourt, Brace and Word Inc.,

(1) 豫定된 葛藤 : 예정된 갈등에서는 권력경쟁이 장기간에 걸쳐 계속되고 갈등의 수단도 미리 결정된다. 이 갈등은 예정된 범위에서 발생하고 승자의 권한이나 서로의 합의에 의한 규정에 따른다. 예를 들면, 선거, 운동경기, 단체교섭 등을 들 수 있다.

(2) 組織的 葛藤 : 조직적 갈등에서는 싸움의 목적이 보통의 상업경쟁과 같은 경우에서 볼 수 있는 바와 같이 보상을 얻는데 있다. 이 갈등은 조직간에 발생한다. 예를 들면, 과점자들간의 경쟁이나 평화시의 국제관계의 경우이다.

(3) 終結的 葛藤 : 종결적 갈등에서는 그 목적이 권력 재분배에 있다. 이는 관련 당사자의 어느 한편을 무력하게 하거나 깨뜨리어 계속되는 갈등을 중단케 하는 점에서 영속적인 것으로 생각될 수 있다. 가장 좋은 예로는 국가간의 전쟁을 들 수 있다.

第2節 葛藤의 原因



많은 다양한 요인들이 조직의 갈등을 촉진시킬 수 있다. 어떤 요인들은—양립할 수 없는 성격 특성들과 같은 특성(심리적인 특성)들은—다른 요인이다. 즉, 갈등은 개인적 특성에 기인한다. 이와 같은 개인적 특성이 실제적으로 의미하는 것은 어떤 사람들은 서로 어울려 잘 지내기가 매우 어렵다는 것이다.

갈등의 여러 원인을 알아보는 과정에서 이들 원인 중에서 공통되거나 유사한 부분이 있다는 것을 찾아낼 수가 있다.¹⁶⁾ 공통되거나 유사한 갈등의 제 원

1964). pp. 330~331.

16) 백정국, "조직내 갈등과 조직유효성의 관계," 영남대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1992, p.7.

인을 추출하여 정리하고 그 원인들이 어떤 이유때문에 형성되는지를 살펴보기로 한다.

1. 相互依存性

상호의존성이란 조직내의 집단들이 각각의 목표를 달성하기 위하여 상호간의 협조와 정보제공, 동조 혹은 협력행위를 요하는 상태이다.

1) 課業上의 相互依存性

조직내의 두 단위 부서가 자기 그들의 과업을 효과적으로 완수하기 위하여 협조, 정보교환 및 그밖의 협동적인 활동에 있어서 서로 의존하는 정도가 과업상의 상호 의존성이다. 과업상의 상호의존성은 친절하고 협동적인 관계를 형성시키기도 하지만 각 단위 부서간에 적대관계의 권력이 있다면 과업상의 상호의존관계는 적대관계를 더욱 강렬하게 만든다.

2) 活動時間의 相互依存性

두 집단간 시간과 일정이 밀접할수록 양자간에 갈등이 발생할 가능성은 증가한다. 예를 들면, 기업에서 마케팅부문의 생산예측이나, 구매부문의 자재공급 여하에 따라 생산부문의 일정계획이 변하게 되어 상호의존성이 커지게 되고, 이 과정에서 갈등은 증가한다.¹⁷⁾

3) 課業上의 一方的 依存性¹⁸⁾

과업상의 상호의존성과는 대조적으로 과업상의 일방적 의존관계는 권력균형

17) 정철우, "조직내 집단간 갈등의 해소방안에 관한 실증적 연구", 동아대학교 대학원, 석사학위논문, 1993, pp.19~20.

18) 김남현, 경영조직론, 경문사, 1989, p.440.

이 한 쪽으로 기울어져 있다는 것을 의미한다. 그러므로 한 단위 부서가 다른 단위 부서에서 일방적으로 의존하고 있다면 지배되어 있는 부서의 구성원들의 갈등 가능성은 훨씬 증대된다. 조직내에서는 일방적 의존관계가 상호의존관계보다 더 널리 행해지고 있는 실정이다.

2. 限定된 資源에 대한 競爭¹⁹⁾

한정된 자원을 공동으로 사용하고 있을 때 갈등의 잠재성은 커진다. 특히 단위 부서들 간에 어떤 상황을 영화게임(zero-sum game)으로 지각하게 되면 단위 부서간의 갈등, 제국건설(세력확장), 자원의 독점 및 조직유효성을 감소시키는 다른 행동들을 예상할 수 있다.

3. 價値觀, 目標, 知覺의 差異

1) 價値觀

가치관의 난립 및 이상적 가치관의 빈곤시대에 사는 현대의 조직 구성원들은 직장내에서 자신이 추구하는 가치관과 서로 상위되거나 양립되기 곤란한 가치관을 가진 사람과의 빈번한 접촉은 갈등의 가능성을 고조시킨다.

2) 目標의 差異

집단간의 목표차이는 조직규모가 크고 기능이 다양해 질수록 집단내의 수평적 분화와 더불어 그 정도가 더욱 심화되므로 갈등의 잠재성도 커진다.

조직내에서 당사자간의 목표가 다르게 되면 갈등이 일어나게 되는데, 이러한

19) 상계서, p.442.

목표의 차이는 한정된 자원, 보상 체계, 개인적 목표의 차이 등에 기인한다.

3) 知覺의 差異

각 집단이나 개인 구성원들이 현실을 지각하는데 있어서 차이가 크면 클수록 각 집단이 갈등을 일으킬 수 있는 잠재성은 더욱 커진다. 갈등의 여러 원인중에서 역할상의 불만, 신분상의 불일치, 불균형, 오해 등은 지각의 차이에서 오는 원인이라고 볼 수 있다.

지각의 차이는 의견의 불일치를 촉진시키고 공동 의사결정이나 협력을 어렵게 만든다. 이러한 지각의 차이는 정보의 전달경로, 목표의 차이, 시간관의 차이 등에 기인하는 것이라고 할 수 있다.²⁰⁾

4. 意思疏通의 歪曲

1) 意思疏通 歪曲의 原因

(1) 垂直的 意思疏通 : 어떤 정보가 계층을 거쳐 보고되다 보면 실제 내용과는 전혀 다르게 왜곡되어지거나 모호해진다.²¹⁾

(2) 水平的 意思疏通 : 다른 부서의 상이한 직무에 대하여 지식이 부족하면 의사 소통이 곤란해지고 전달시에도 어려움을 겪는다.

(3) 意味上的 難解 : 각 집단들의 훈련과정, 사회화과정, 배경 등이 상이하면 구사하는 용어의 의미차이 때문에 의사소통의 곤란을 겪는다. 의미상의 난해는 각 부서사이의 협동적 노력을 방해한다.

(4) 情報의 傳達을 故意로 留保²²⁾: 현대사회는 정보가 권력기반의 중요

20) 김재영, "조직의 갈등관리에 관한 연구," 경상대학교 경영행정대학원, 석사학위논문, 1992. p.3.

21) 박인회, 조직행동론, 전영사, 1989, pp.260~261.

22) P. Hersey & K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*

한 요소가 되므로 어떤 집단이 다른 집단에게 의도적으로 정보를 보유하거나 함으로써 갈등이 발생한다.

2) 意思疏通 歪曲의 結果

의사소통이 왜곡되면 될수록 근거없는 소문이나 불신감, 적대감이 팽배하여 갈등이 많이 야기된다.

5. 라인과 스텝間의 不一致

① 라인경영자들은 스텝들이 자신들의 업무를 빙자하여 자신들의 권한과 권력을 축소시키지 않을까하는 두려움을 갖는다. 이로 인해 지킬려는 쪽과 요구하는 쪽의 상위된 입장때문에 갈등이 발생한다.²³⁾

② 라인과 스텝간의 사회적, 심리적 차이로 인하여 갈등이 심화된다. 라인 경영자들과 스텝전문가들은 연령, 학력, 태도, 옷차림 등 상호간에 차이가 많고 특히 개인차는 무시못할 중요한 부분이므로 많은 갈등의 가능성을 내포하고 있다.

③ 라인경영자들은 스텝전문가들 보다 조직내의 직위가 높지만 전문지식이 스텝에 비하여 부족하므로 권한과 지식사이에 격차가 발생하게 되어 나타난다.

④ 라인경영자들은 조직에 충성하지만 스텝전문가가 조직에 대한 충성보다는 자신의 학문영역에 더많은 비중을 두게 되면 라인경영자들과 심한 갈등을 야기시킬 가능성은 매우 높다.

: *Utilizing Human Resources*, 4th ed., (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1982), p.179.
23) 박인회, 전계서, pp.261~262.

⑤ 라인경영자는 자신을 조직과 동일시하고, 스탭전문가들은 자기 전문 직업 분야와 동일시하는 등 그들 사이에 준거집단이 다르고 가치관, 우선 순위, 접근방법에 차이를 보임으로써 갈등이 높아진다.²⁴⁾

6. 地位의 不調和

여러 가지 지위체계에서 개인이 차지하는 지위가 언제나 일치하는 것은 아니며 또한 수시로 변동된다는 점 등이 지위 부조화를 야기하는 중요한 원인이라고 할 수 있다.

지위의 부조화는 행동주체간의 상호작용을 예측불가능하게 하며 심각하고 파괴적인 갈등을 조성하여 조직에 해를 끼칠 수도 있지만 조직구성원들의 자기발전을 촉진하는 모티베이션의 요인으로서 순기능을 발휘할 수도 있다.²⁵⁾

즉, 갈등의 원인을 설명해 보면, 첫번째 원인은 공동결정의 필요성을 들고 있다. 즉 제한된 자원의 의존성, 스케줄상의 상호 의존성, 조직위계상의 계층 등에 따라 공동결정의 필요성이 달라진다. 두번째 원인은 목표의 차이이다. 이것은 결정자가 어떤 개인이나 집단에 자기를 일체화시키는데 따라 달라진다. 갈등의 세번째 원인은 현실에 대한 인지의 차이이다. 현실에 대한 인지는 정보원의 수와 정보 통과지점의 수에 따라 달라진다.

이상의 세 가지 원인 가운데 공동결정의 필요성은 반드시 필요한 조건이지만 목표의 차이와 현실 인지의 차이는 이 가운데 어느 하나나 또는 두 개가 동시에 존재할때 발생한다.²⁶⁾

24) 양창삼, 전계서, p.720.

25) 정철우, 전계논문, p.27.

26) J.G. March and H.A. Simon, *op. cit.*, p.128.

第3節 葛藤의 結果

갈등의 원인과 그로 인한 결과는 갈등의 성격, 수준, 유형에 따라 다양하게 나타난다. 조직내에서 조직유효성에 가장 큰 영향을 미치는 영향은 집단간의 갈등이므로 이에 대한 갈등의 결과를 알아보기로 한다.

조직에서 집단간의 갈등은 어느 정도 필연적인 현상이라고도 할 수 있다. 따라서 집단간의 갈등은 개인간의 갈등이나 스트레스와 마찬가지로, 전적으로 방지할 수 없는 문제인 동시에 또 어느 면에 있어서는 집단 자체와 전체 조직의 발전을 위하여 좋은 현상이라고도 볼 수 있다.²⁷⁾

1. 葛藤의 順機能的 結果

집단간의 갈등은 집단 구성원들과 조직성과에 미치는 영향을 중심으로 그 결과가 평가되고 있다. 즉, 집단간의 갈등은 상호간의 적대행동을 조성할 수 있고 조직분위기에도 좋지 않은 영향을 줄 수 있지만, 그 반면에 갈등의 성격에 따라 집단의 행동개발과 조직발전에 기여할 수도 있다.

1) 學習效果

집단간의 갈등은 집단 상호간에 서로 해로운 감정을 야기시킬 수 있으나, 그 반면에 자기 집단의 취약점을 인식시키고 그들의 사고방식이나 행동에 개선을 가져올 수도 있다. 다시 말해서 집단간의 불만과 마찰은 문제의 요인을 분석하고 문제를 해결하는 행동으로 연결될 수 있고, 문제가 해결됨에 따라 조직의 개선은 물론 집단 구성원들 자신에게도 문제해결의 좋은 경험이 될 수 있다.

27) 이학중, 조직행동론, 세경사, 1991, p.255.

집단의 이러한 성과가 구체적인 보상으로 연결될 때 집단간의 문제해결 행동이 계속적으로 반복될 수 있는 강화작용과 학습효과가 발생하게 된다.²⁸⁾

2) 開放的 相互關係의 造成

집단의 적응능력과 더불어 상호간의 개방적인 관계도 조성될 수 있다. 따라서 집단들이 서로 개방적인 커뮤니케이션과 적극적인 참여를 통하여 상호간의 갈등을 해결해 나감으로써 개방적인 태도와 적극적인 자세가 조성될 수 있다. 그뿐 아니라 조직의 관료화 경향을 탈피하고 집단과 전체 조직의 유기적인 행동을 길러 나갈 수 있다. 이와 같이 집단간의 갈등은 집단행동개발과 조직성공을 높이는 데에 실질적인 소재가 될 수 있다.²⁹⁾

2. 葛藤의 逆機能的 結果

1) 集團 內部的 變化

집단간 갈등은 순기능인 면도 있지만 역기능적인 면이 크게 부각되어 있어 갈등을 촉진하기 보다 갈등을 경계하는 반갈등적 조직문화가 우세하다. 갈등으로 인해 발생하는 집단행동의 변화를 살펴보면 다음과 같다.

(1) 集團 凝集性의 增加³⁰⁾ : 외부적 위협이 있게 되면 집단성원간에 결속이 강화된다. 개인차이는 무시되고 집단에 대한 충성심이 늘어나게 된다.

(2) 集團의 課業 指向性 強化 : 다른 집단의 도전에 대처하고 이기기 위해 집단은 더욱 과업지향적이 된다.

(3) 獨裁的 리더의 登場 : 매우 극한 갈등상황에서는 민주적 리더쉽은

28) 정철우, 전계논문, pp.32~33.

29) 박운성, "조직의 갈등과 조직유효성의 상관성," 경북대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1992, p.33.

30) 이윤명, 전계논문, p.22.

인기를 잃고 강력한 리더십을 요구하게 되므로 독재적 리더가 등장한다.

(4) 組織構造의 嚴格化 : 과업달성에 대한 관심이 고조됨으로써 규칙, 의사 결정, 책임 할당, 개인의 노력은 더욱 구조화, 집권화, 통제화되는 경향으로 흐른다.

(5) 統一性의 強調 : 갈등에 의해 발생된 위협으로 구성원들은 단결력, 충성심, 동조성이 증가된다. 이탈적인 행동은 허용되지 못하며 적대집단의 구성원과 친하다는 것은 의심을 받는다. 집단에 대한 개인적 희생은 크게 보상을 받는다.

(6) 規範行動의 強調 : 집단의 규범행동을 더욱 강조하게 되고, 규범을 준수하는 것이 집단성이나 구성원의 개인적인 만족 보다도 더 중요한 목표가 되어 버린다.³¹⁾

2) 集團間의 關係에서의 變化

(1) 敵對感과 否定的 態度的 增加 : 라이벌 집단은 적으로 간주하여 약점을 찾아 철저하게 공격한다.

(2) 否定的인 常同的 態度的 增大 : 자기 집단은 전혀 잘못이 없고 라이벌 집단은 잘하는 것이 전혀 없다는 식의 경직된 편견이 난무한다.

(3) 集團間 커뮤니케이션의 減少(變化) : 갈등이 늘어날수록 타집단과의 의사 소통은 자기 집단의 응집성 강화에 위배된다고 생각하므로 타집단과 말을 안하는 것을 규범으로 간주한다.³²⁾

(4) 他集團 活動에 대한 嚴格한 監視 : 자신들이 지닌 부정적인 상동적 태도를 확인시켜 줄 수 있는 타집단의 불법적인 행동을 찾고자 혈안이 된다. 타집단의 활동에 대한 감시가 늘어나게 된다. 이러한 감시의 태도는 그들의

31) 이학중, 전계서, pp.258~259.

32) 백정국, 전계논문, p.32.

성과를 평가하는 것이다.

(5) 歪曲된 知覺 : 상대 집단에 대하여 왜곡된 지각을 가져올 뿐만 아니라, 자기 집단에 대해서도 왜곡된 지각을 하게 된다. 일반적으로 상대 집단의 역할과 기능은 과소 또는 부정적으로 평가하는 반면에, 자기 집단의 기능과 중요성은 확장하는 행동 경향을 나타낸다.

앞에서 살펴보았듯이, 갈등의 원인으로 인하여 갈등의 결과가 생기는데 이는 갈등이 조직에 미치는 영향으로 설명할 수 있다.

이상에서 집단간 갈등의 결과를 요약하여 보았다. 이러한 결과는 일반조직에서 흔히 볼 수 있는 현상이다. 그 이외에도 집단간의 갈등이 극도로 악화되는 경우에는 상호간에 모략, 중상, 나아가서는 폭력행사까지 취해지는 것을 볼 수 있다. 이러한 과격한 갈등은 제외하더라도 대체적으로 집단간의 갈등은 집단구성원의 심리적 성장과 집단 행동 그리고 조직체의 성과에 좋지 않은 결과를 가져오는 경우가 많은 것이 사실이므로 갈등의 정도가 지나치지 않도록 이를 예방하고 조정할 필요가 있다.³³⁾



第4節 葛藤의 管理方法

1. 葛藤의 管理

조직은 집단 효율성을 저해하고 조직목표를 희생시키는 등의 부정적인 갈등을 적절히 관리해야 하는 것이다. 관리자들은 갈등관리를 위해 그들 업무시간의 약 20%를 할애한다.³⁴⁾ 그들은 자기가 속한 집단내의 갈등을 관리하기도

33) H.J. Reitz, *Behavior in Organizations*, 2nd ed., (Homewood: I11 Richard D. Irwin, Inc., 1981), pp.419~421.

34) K.W. Thomas, *op. cit.*, 1976, pp.315~318.

하며, 조직 전체나 각 개인들의 이익을 위해 타인들의 갈등을 관리하는 중재자나 제3자로서의 역할을 수행하기도 한다. 이러한 역할을 원만히 수행하기 위해서 관리자는 갈등관리에 필요한 상당한 기술적 능력을 갖추어야 하며 갈등상황을 지각하는 능력도 갖추어야 한다.

2. 葛藤管理의 事前知識

1) 葛藤狀況의 發見

경영을 제아무리 잘 한다해도 조직내의 갈등은 일어나기 마련이다. 성숙한 집단이나 조직의 특징 가운데 하나는 억압되거나 숨겨진 갈등을 기꺼이 표면화시키고 또한 그럴 수 있는 능력을 갖추고 있다는 점이다.³⁵⁾ 조직내의 갈등을 제대로 관리하기 위해서는 먼저 당면한 갈등을 발견하고 노출시켜야 한다. 갈등을 발견할 수 있는 방법에는 다음 여덟 가지가 있다.

(1) 苦衷處理(grievance procedure) : 이는 관리자에게 불만족한 사항을 표출 시킬 수 있는 가장 중요한 경로이다. 이와 같은 경로는 개인이 상사에게 불평을 이야기 할 수 있는 용기를 가지고 있다고 가정한다.

(2) 直接 觀察 : 능력있는 상사는 부하의 일상적인 행동을 파악하고 그 행동에 현격한 변화가 있으면 그 동기에 관심을 갖는다. 이와 같은 갈등은 그 관리가 어렵지만 하지만 조직의 생산성에 크게 영향을 주지 않는 한도내에서 그의 실망을 확실히 완화시켜 주어야 한다.

(3) 提案函³⁶⁾ : 이는 고민거리 상자(a gripe box)라고도 한다. 익명의 제안제도를 둔 회사는 모든 갈등을 어떻게 노출시킬 것인가에 관심을 가지고 있다.

35) E.B. Flippo, *Personnel Management*, 6th ed., (N.Y.: McGraw-Hill, Inc., 1984), pp.461~464.

36) 이교창, "부서간 갈등과 갈등관리가 부서간 관계에 미치는 영향에 관한 연구," 한국외국어대학교 대학원, 석사학위논문, 1992, p.43.

(4) 門戶開方政策 : 이는 잘 사용되지는 않지만 흔히 알려져 있다. 고위층 경영자는 자기와 대화하고 싶은 사람에게는 항상 문이 개방되어 있다고 알린다. 하지만 상사나 감독자 또는 비서를 경유해야 한다. 대부분의 종업원들은 이 방침을 인정한다.

(5) 人事相談室 : 어떤 규모가 큰 조직은 숙련된 심리학자들을 고용하여 종업원들의 상담역으로 일하게 한다. 일반적으로 이들은 인사부의 구성원이다. 하지만 인사 상담역에 대한 공정성과 신뢰의 분위기를 조성하는 데에는 많은 시간이 요구된다.

(6) 退職者面接 : 종업원이 회사를 그만둘 만큼 갈등이나 불일치가 큰 경우 회사를 그만둔 종업원과의 면담을 하게 되면 불평자의 불만내용을 발견할 수 있게 된다. 이 경우의 면접에는 간접적 면접이 선호된다. 따라서 면접자가 회사를 그만둔 종업원의 근본적인 이직사유를 파악하려면 상당한 시간이 필요하다.

(7) 民願調査員 : 민원조사원은 보통 조직의 계층 구조밖에서 종업원들의 의사소통을 원활하게 하여 하위계층의 종업원이 그들의 문제를 최고경영층에 상정하게 한다.

(8) 其他 經路 : 갈등을 발견할 수 있는 방법에는 앞서의 방법 외에도 여러가지가 있다. 즉 집단 모임이나 종업원의 자발적인 서한이 이용될 수 있고, 현재의 종업원들을 대상으로 한 정형적 면접을 이용할 수도 있다. 단체교섭 역시 종업원의 불만을 발견할 수 있는 공식화된 방법이다.³⁷⁾

2) 葛藤管理에 必要한 先行條件

여러 가지 갈등상황의 발견기법들을 통해 갈등이 노출되고 또한 그 원인을

37) D.C. Feldman and H.J. Arnold, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*(N.Y.: McGraw-Hill, Inc., 1983), pp.517~518.

파악하였다고 하여 곧바로 갈등관리 행위를 취하는 것은 아니다. 효과적인 갈등관리를 위해서는 다음의 조건들이 우선되어야 한다.³⁸⁾

- (1) 지지적 분위기의 조성
- (2) 갈등당사자의 지각 사정
- (3) 방어 자세없는 경청
- (4) 갈등원인의 격리
- (5) 각 당사자의 갈등관리 전략의 결정
- (6) 전략의 선정

3. 葛藤의 管理方法

상이한 조직 참가자들의 증가로 말미암아 조직내에서의 개인간 그리고 집단간의 갈등이 증가한다. 조직에서의 갈등은 바람직한 행위과정의 수행을 위해 필요로 하는 협력을 자아내도록 해결되어야 한다.³⁹⁾

갈등에 대한 인식은 크게 전통적인 가정과 새로운 가정으로 구분된다. 전자의 사고는 갈등이란 나쁜 것이므로 해소시켜야 한다는 것이고, 후자의 사고는 갈등은 변혁을 위한 것이므로 조장시켜야 한다는 것이다. 즉 갈등관리는 이 두 가지 모두를 고려해야 한다.

갈등관리의 방법은 크게 정형적인 방법과 그외의 추가적인 방법으로 구분할 수 있다.⁴⁰⁾

38) A.J. Dubrin, *Contemporary Applied Management*(Business Publications, Inc., 1982), pp.140~144.

39) F.E. Kast and J.E. Rosenzweig, *op. cit.*, p.584.

40) J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt and R.N. Osborn, *op. cit.*, pp.529~531.

1) 定型的 管理 方法

(1) 競争(competition)⁴¹⁾ : 자신의 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 압도함으로써 갈등을 처리한다.

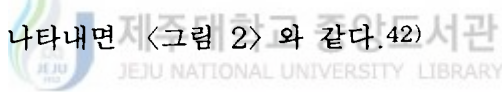
(2) 適應(accommodation) : 자신의 관심사는 버려두고 상대방의 관심사를 충족시키는데 주력한다. 상대방을 이길 수 없는 경우에는 다음을 기약하는 것도 최선책일 수도 있다.

(3) 妥協(compromise) : 양측이 상호 희생을 통해 부분적 만족을 취하는 가장 보편적으로 사용되는 갈등처리방식이다.

(4) 協力(collaboration) : 양측의 관심사를 모두 만족시키는 가장 이상적인 방법이다.

(5) 回避(avoidance) : 갈등 논제로부터 물러나거나 이를 회피함으로써 자신뿐만 아니라 상대방의 관심사마저 무시하는 방식이다.

앞서의 다섯 가지의 갈등해결의 양식 가운데 어느 것을 택하는 것이 좋은가는 갈등의 상황요인에 따라 달라진다. 어떤 상황에서 어떤 갈등처리의 양식이 적절한가를 나타내면 <그림 2> 와 같다.⁴²⁾



41) M.D. Dunnett ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp.889~935.

42) *Ibid.*, p.487.

〈그림 2〉 갈등처리 양식과 적절한 상황

갈등처리 양식	적 절 한 상 황
경쟁적 갈등	가. 신속하고 결단력 있는 행동이 요구될때 나. 비용 절감이나 규칙 강요와 같은 인기없는 조치의 시 행이 요구될때
적응적 갈등	다. 논제가 다른 상대방에게 더욱 중요할때 라. 다음 논제에 대한 사회적 신용을 얻을 필요가 있을때
타협적 갈등	마. 복잡한 문제에 대해 잠정적 해결안이 필요할때 바. 임기응변적 해결이 요구될때
협력적 갈등	사. 양측의 관심사 모두 중요하여 통합적인 해결안을 발 견해야 할때 아. 양측의 관여를 확보하고자 할때
회피적 갈등	자. 논제가 사소하고 어떤 다른 논제가 더 긴급할때 차. 사람들을 진정시키고 생각을 가다듬게 할 필요가 있 을 때

자료 : 이교창, 전개논문, p.49.

2) 追加 管理的 方法

(1) 上位 目標에의 呼訴 : 이는 갈등당사자들이 공감할 수 있는 더 상위 목표에 주의하도록 하는 전략이다. 즉 관리자는 현재의 갈등상황을 강조하는 것보다는 갈등 당사자가 공통적으로 받아들일 수 있는 더 장기적인 목표에 주의하도록 한다. 관리자는 현재의 갈등상황이 갈등당사자들이 공유하고 있는 더 중요한 목표에 비해서는 덜 중요하다는 것을 강조함으로써 갈등을 무마시킨다. 이 기법이 성공하려면 다음의 조건들이 필요하다.⁴³⁾

- ① 관련 집단이 상호 의존성을 지닐 것.

43) A.D. Szilagyi and M.J. Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, 2nd ed., (California: Goodyear Publishing Company, 1980), p.264.

② 상위 목표는 각 집단에 바람직하고 상당한 가치를 지닐 것.

③ 목표달성시에는 반드시 어떤 보상이 주어질 것.

상위목표는 입장이 서로 다른 집단이 공동목표를 달성하기 위해 협력하게 함으로써 갈등을 해소시킨다. 즉 상위목표는 갈등당사자들이 서로의 상이성을 분석하고 불일치를 완화시킬 수 있는 공통적인 틀(frame)을 마련해 준다. 이 전략은 주로 조직의 생존문제와 연관되어 사용된다.⁴⁴⁾

한 연구에 따르면, 상호 비양립적인 목표로 인해 갈등이 발생했을 때 상위 목표의 사용은 그들의 협력을 이끌어 내는데 효과적이라 한다.⁴⁵⁾ 즉 집단들이 갈등상황에 있다하더라도 그 집단들은 분리되고 독자적인 입장이 아니라 보다 큰 집단의 일부라고 인식할때, 협조적인 분위기가 조성되어 그로 인한 시너지 효과를 기대할 수 있는 것이다.

(2) 資源의 擴充 : 집단들이 그들 목표를 성취하는데 필요한 자원이 불충분하다면 그것이 갈등의 원천이 될 수 있다. 갈등이 자원의 희소성에 의한 것일 때 가장 효율적인 해결방법은 가용자원을 늘리는데 있다. 즉 갈등상황에 처해 있는 집단들이 요구되는 자원의 양을 늘릴 수 있다면 각 집단은 서로간의 방해 행위없이 그들의 목표를 달성할 수 있을 것이며 갈등잠재력을 감소시킬 수 있을 것이다. 물론 갈등상황 밖에 있는 집단들의 입장에서 보면 반드시 바람직한 방법은 될 수 없겠지만 이 방법의 장점은 그것이 갈등 당사자 모두를 만족시킨다는 것이다.⁴⁶⁾

(3) 人間的 變數의 變更 : 갈등을 일으키거나 일으킬 가능성이 있는 사

44) R. Daft, *Organization Theory and Design*, 2nd ed., (West Publishing Company, 1986), p.448.

45) S.P. Robbins, *Organization theory*(Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1987), p.345.

46) ① A.J. Dubrin, *op. cit.*, p.146.

② *Ibid.*, p.346.

람들의 인간적 변수, 즉 태도와 행동을 변화시킴으로써 갈등을 예방 또는 해소시킬 수 있다. 이 방법은 갈등의 원인을 잠재적으로 완화하고 영구적으로도 갈등을 해소시키지만 시간과 비용이 많이 들며 성취하기 어렵다는 단점도 있다.

㉞ 意思決定에의 參與 擴大 : 관리활동이란 곧 집단활동이다. 단순히 어떤 한 사람이 계획을 세우고 그 자신의 일을 실행할 수 있는 경우도 있겠지만 이와는 달리 어떤 과업을 성취하기 위해 여러 사람들의 노력이 필요할 정도로 주어진 과업이 커지면 상황은 달라진다. 조직의 상위계층에서 이루어진 결정이 종업원들의 활동에 영향을 미치기 위해서는 종업원들이 상위계층의 의사결정을 수용할 수 있어야 한다. 의사결정에의 참여 확대에는 여러 가지 형태가 있으며 여기에는 개인의 의사결정을 하는 것으로부터 의사결정이 이루어진 배경을 그에게 알리는 것까지도 포함된다.

㉟ 集團開發의 利用 : 집단개발과 팀구축 훈련이 또한 갈등을 줄이는데 유용할 수 있다. 이 방법에 의해 구성원들은 어떻게 더 효과적으로 상호작용할 것인가에 관한 학습의 목적을 구체화시킨다.

㊱ 集團開發(group development)⁴⁷⁾ : 조직의 공식적 집단들은 항상 그들의 내부적 특성과 생산능력을 개발한다. 집단개발 단계는 중복이 되고 각 집단들은 그 개발에 소요되는 시간에 차이가 나기 때문에 어떤 한 단계에 정확히 들어맞는 특정 단계를 적용하기는 쉽지 않다.

집단개발 과정은 네 가지 단계로 이루어진다.⁴⁸⁾

- 참여(orientation) : 구성원들이 처음으로 참여하여 문제를 제기하는 단계.
- 내부적 문제해결 : 문제해결을 시도하는 단계.
- 성장과 생산성 : 집단목표의 성취를 이루려는 단계.

47) A.D. Szilagy and M.J. Wallace, *op. cit.*, pp.211~212.

48) 이교창, 전계논문, pp.53~54.

· 평가와 통제 : 집단성과를 평가하고 피드백하는 단계.

이러한 집단개발 단계를 파악하는 일은 관리자가 어느 단계에서 어떠한 리더십 유형이 효과적인가를 결정하는데에 중요한 요인으로 작용한다.

㉞ 팀구축 훈련⁴⁹⁾ : 이는 가장 널리 사용되는 조직개발 기법으로서 그 목적은 조직내에 존재하는 다양한 팀들을 개선하고 협조관계를 형성함으로써 그 유효성을 증대시키는 데에 있다. 이와 같은 조직단위로 구성된 가족집단이나 태스크 포오스(task force), 위원회, 사촌형집단 등 특수 목적을 가진 특수 집단 모두에 적용될 수 있다.

팀구축 훈련의 특징은 집단효율성을 방해하는 요인들을 찾아내어 이를 효과적으로 개선한다는 데에 있으므로 개방적 의사소통과 상호신뢰, 갈등의 효과적 관리 그리고 적절한 리더십을 통해 문제를 폭넓게 거론하고 합의를 도출하여 문제 극복을 위한 전략을 세워 문제를 해결해 나가는데 주력한다.

㉟ 인사의 대체 : 관리자들은 갈등관리의 한 방법이 집단들간의 접촉을 늘리는데에 있다고 생각한다. 즉 다른 모든 조건이 동일하다면 상호간의 인간적 교류가 증가할 수록 공통적인 관심사를 발견하여 협력을 고무할 수 있다는 것이다. 어떤 한 집단의 구성원이 일시적 또는 영구적으로 타 집단에서 일하게 됨으로써 타 집단의 가치나 태도, 문제, 목표들을 이해하게 되고, 또 원래 집단의 그것들을 설명하게 되어 집단간의 커뮤니케이션과 이해를 촉진하게 된다. 단순히 집단간의 상호작용을 촉진시킨다는 것은 갈등해결에는 비효율적이며 오히려 갈등의 원인이 될 수도 있는 것이다. 따라서 상호작용에는 어떤 조건이 있어야 한다. 상호작용을 촉진시키는데 있어서의 제약조건은 다음과 같다.⁵⁰⁾

49) W.L. French and C.H. Bell, *Organization Development : Behavior Science Interventions for Organization Improvement*(Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1973), p.29.

50) ① M. Sherif, *In Common Predicament : Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*(Boston: Houghton Mifflin,

- ㉠ 갈등해결의 이전 단계에 있는 집단들간의 직접적인 상호작용을 줄인다.
- ㉡ 문제해결을 위한 회합간의 시간 간격을 줄인다.
- ㉢ 형식적인 문제 제시를 줄인다.
- ㉣ 이제까지 얼마나 많은 갈등이 발생해 왔는가에 대한 대화를 삼가한다.
- ㉤ 제3자를 이용한다.

이러한 상호작용 촉진전략은 주로 갈등문제 해결에 대한 이전의 시도들이 오히려 갈등을 증가시켰을 때나 제3자가 집단들간의 상호작용의 체계를 제공할 수 있을 때 사용된다.

㉥ 構造的 變數의 變更 : 조직구조의 주요기능은 구성원들간에 발생한 차이점들을 해소시키는 데에 있다. 조직구조의 변경이란 조직의 공식적 구조, 즉 조직과업의 공식적 관계나 직무설계 및 분화를 집단간 갈등이 발생하지 않도록 변경하는 것을 말한다.

조직에서 사용할 수 있는 조직구조의 변경방법으로서 다음 몇 가지를 생각해 볼 수 있다.

㉦ 조직재설계 : 이 방법은 특히 상이한 집단이나 부문들간의 업무조정 관계로 인해 발생한 갈등해결에 효과적이다. 즉 조직재설계가 집단간의 업무 상호의존성을 감소시켜 업무의 책임한계가 형성된다면 갈등수준을 감소시키지만, 그로 인해 업무상 책임이 중복되거나 일치된다면 이는 집단간의 서로 다른 전망과 능력을 함께 사용할 뿐만아니라 그에 따른 갈등도 일으킬 수 있다. 갈등해소를 위해 조직재설계에 흔히 사용되는 방법은 다음의 두가지이다.⁵¹⁾

① 독자적인 업무집단을 만든다 : 이는 업무가 명확히 구분된 프로젝트로 분리될 수 있을때 적당한 전략이다. 집단들은 각각에 맡겨진 프로젝트

1966), pp.408~421.

② S.P. Robbins, *op. cit.*, pp.300~301.

51) D.C. Feldman and H.J. Arnold, *op. cit.*, pp.536~538.

에 책임이 있으며 모든 자원이 그 집단이 맡은 목표성취를 위해 조달되기 때문에 집단들간에 자원에 대한 경쟁을 할 필요성이 줄어든다.

② 통합자 또는 통합팀을 만든다 : 어떤 프로젝트 중에는 집단간 책임의 한계가 명확히 구분되지 못하여 몇 개 집단간의 공헌이나 기술을 필요로 하는 경우가 있다. 이러한 경우 조직은 통합자나 통합팀과 같은 기구를 구축하여 상호의존적 집단의 구성원들간에 의사소통과 조정을 촉진시킴으로서 갈등을 관리할 수 있다.

③ 관료적 권위의 이용⁵²⁾: 관료적 권위의 이용이란 관리자가 갈등문제를 해결하고 극복하기 위해 규칙이나 규정 또는 공식적 권위를 사용함을 말한다. 갈등 당사자와 관련 한 관리자의 권위는 상당히 중요하며 그 소용의 범위는 매우 넓어서 분리된 하나의 해결기법으로 도출되기도 한다. 비록 갈등 당사자가 상관의 결정에 동의하지 않을 수도 있겠으나 그들은 결국 그 결정에 따르게 되며, 따라서 공식적 권위에 대한 갈등해결은 가장 성공적인 방법이라고 할 수 있다.⁵³⁾

구체적으로 관리자는 갈등해결에 있어 다음과 같은 유형의 역할을 수행한다.

① 조정자(mediator) : 갈등 당사자들의 의사를 존중하고 갈등해결 과정과 그 해결책을 당사자들에게 맡긴다.

② 동기부여자(motivator) : 갈등 당사자들의 의사를 존중하여 갈등해결 과정은 당사자에게 맡기나 그 해결책은 관리자가 제시한다.

③ 해결자(inquisitor) : 관리자가 갈등 당사자들의 갈등해결 과정과 해결책의 제시를 통제한다.

이때 조정자로서의 관리자 역할이 가장 효과적이다.

52) *Ibid.*, p.444.

53) R. Karambayya and J.W. Brett, "Managers Handling Disputs : Third-Party Roles and Perceptions of Fairness." *Academy of Management Journal*(Vol.32, No.4, 1989), pp.695~697.

3) 理論的 考察의 要約

부서간의 갈등은 조직내의 같은 계층수준에 있는 집단이나 단위간에 있어서 상호 의존이나 희소자원에 대한 경쟁 그리고 목표차이와 같은 원인에 의해서 발생되며, 그 결과 부서간에는 인정보다는 간섭이 있고 정보가 왜곡, 기피되며 부서간에 불신과 반감의 태도가 존재하게 되는 등의 부서간 관계가 형성된다.

갈등의 관리방법에는 정형적 방법과 추가적 방법이 있으며, 특히 갈등의 원천에 따른 적절한 관리 방법을 제시한다는 측면에서 본다면 의사결정에의 참여 확대, 집단 개발, 인사대체, 조직재설계, 관료적 권위의 이용 등과 같은 인간적·구조적 변수의 변경은 부서간 상호의존성에 따른 갈등관리에 적합하며, 자원의 확충은 부서간의 자원경쟁에 따른 갈등관리에 적합하고, 상위목표의 제시는 부서간 목표차이로 인한 갈등에 적합하다고 보여진다.

부서간 갈등의 원천과 그 관리방법에 대한 내용을 간단하게 정리하면 <그림 3>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림 3> 갈등의 원천과 관리방법

갈등의 원천	갈등의 관리	
	정형적 관리방법	추가적 관리방법
업무상 부서간의 상호의존	경쟁적 갈등 적용적 갈등	인간적·구조적 변수의 변경
부서간 한정된 자원에 대한 경쟁	타협적 갈등 협력적 갈등	자원의 확충
부서간 목표의 차이	회피적 갈등	상위 목표에의 호소

자료 : 이교창, 전계논문, p.61.

第5節 先行研究에 대한 檢討

1. 葛藤에 관한 見解의 變遷

1) 傳統的 見解

고전적 경영은 갈등을 파괴적인 것으로 간주하여 이를 제거하는 것이 관리자의 역할이라고 하였다. 인간관계론도 조직에서의 갈등은 나쁜 것이며 제거되어야 할 것으로 보았으나, 갈등 집단의 상호 이해와 신뢰를 발전시키는데 초점을 두었다.

Kelly의 인간관계론적 모델에 의하면, 첫째 갈등은 피할 수 있는 것이며, 둘째 갈등은 말쟁이나 문제를 일으키는 사람이나 혹은 각광받는 사람에 의해 야기되며, 셋째 정식의 절차를 통하는 것 등 권위의 합법적인 행사의 형태가 강조되며, 넷째 희생을 당하는 사람이 생기는 것은 어쩔 수 없다고 전제하고 있다.⁵⁴⁾



2) 行動科學者의 見解

전통적 갈등이론에 뒤이어 대두된 행동과학적 관점에 따르면, 갈등은 조직 내에 당연히 발생하는 것으로 되어 있다. 이러한 견해는 현재 대부분의 조직에서 갈등관리의 방법으로 받아들여지고 있는데, 이들의 생각은 갈등의 수용에서 출발한다. 따라서 조직목표에 대한 견해의 불일치는 당연히 존재하기 마련이며, 집단적 갈등은 적극적인 기능을 가지고 있으므로 모든 갈등을 유해한 것으로 생각하지는 않는다. 그러나 이들 또한 갈등을 피상적으로만 수용할 뿐이며, 실제로는 해결되어야 될 문제점으로 인식하고 있다.

54) 문병구, "갈등 해소방법이 직무만족에 미치는 영향", 경북대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1993, p.8.

따라서 행동과학자들은 '갈등의 관리자'라는 의미에 있어서 갈등의 적극적인 측면은 제외하고, 갈등해결의 기법을 개발하는데 몰두하였다.

3) 相互作用論者의 見解

상호작용론자들은 행동과학자의 견해를 수용하고 갈등해결에 관심을 가지기도 하였으나, 조직에 있어서 갈등이 적극적 가치를 갖는다면, 보다 적극적으로 갈등을 사용하는 것이 바람직한 입장을 취한다. 즉, 구성원간에 조화를 이루고 협조가 잘 되는 안정된 조직일수록 정체되고 무감각해지며 무반응적인 조직이 되는 경향이 있다. 이런 경우 갈등은 새로운 아이디어를 창출해내고, 집단내의 결속감을 개선시키며, 다양한 의견의 수렴으로 더욱 진보된 의사 결정에 도달할 수 있게 할 것이라는 것이다. Rico는 갈등의 부재는 독재주의, 획일화, 정체 및 정신적 고착을 초래하며, 갈등의 존재는 민주주의, 다양화, 성장과 자기실현을 초래한다고 하였다.⁵⁵⁾

상호작용론에 의하면, 갈등은 전적으로 유익한 것도 아니며, 전적으로 불리한 것도 아니다. 조직목표의 달성에 기여하고 성과의 향상을 기할 수 있으면 순기능적이라고 할 것이며, 성과획득에 방해가 된다면 역기능적이라고 할 것이다. 상호작용론자들은 갈등을 변화의 원천인 동시에 변화의 산물로 보고 있다. 또한 그들은 변화가 불만족, 개선 욕구, 대체안의 창조적 개발에서부터 일어나며, 변화가 갑작스럽게 일어나는 것이 아니라 갈등의 작용을 받아 일어나는 것이라고 하였다.⁵⁶⁾

55) L. Rico, Organizational conflict: A framework for reappraisal, *Industrial Management Review*, (1964), p.67.

56) 문병구, 전계논문, p.11.

2. 先行研究 檢討

1) 集團間 葛藤의 過程 模型

Schmidt와 Kochan은 갈등을 갈등과정의 표출적인 행위의 산물이라고 정의하고 갈등과정 모형을 제시하였다.⁵⁷⁾

이들은 갈등의 원인이 목표의 비양립성과 공유자원에 대한 상호의존성 증대, 상대방의 행위에 대한 의존성에 있다고 본다. 또는 갈등을 동태적 과정으로 보고 서로 다른 과정에서 방해 행위가 발생하는 세 가지 모형의 갈등을 설명하고 있다.

첫번째 모형은 자원이 공유되는 곳에서 발생하는 갈등이다.

두번째 모형은 집단간의 상호의존적인 활동이 필요한 곳에서 일어나는 갈등이다.

세번째 모형은 자원의 공유단계와 활동의 상호의존성이 필요한 단계에서 동시에 발생하는 갈등이다.



2) 集團間 葛藤의 狀況模型

Blake, Shepard 및 Mouton은 갈등에 대하여 집단간에 가질 수 있는 세 가지의 기본적 자세가 있다고 갈등의 상황을 가정하였다.

- 즉, (1) 갈등이 불가피하고 합의가 불가능한 상황
- (2) 갈등이 불가피한 것은 아니나 합의가 불가능한 상황
- (3) 비록 갈등이 있다고 하더라도 합의는 가능한 상황으로 구분했다.⁵⁸⁾

상황1의 경우에는 구성원의 행동은 수동적이거나 능동적인 행동 범주의 어딘가에 속하게 된다. 상황2의 경우를 생각한다면 그 이해관계가 낮을 때에는 그

57) 정철우, 전계논문, p.28.

58) 상계논문, p.30.

들의 행동은 수동적이 되어 무관심하게 된다.

상황3의 경우에는 이해관계가 낮으면 구성원의 행동은 수동적인 것이 되어 잘못 따위를 덮어두고 평화공존하려고 한다.

이 상황모형이 갖는 주요한 의의는 이 모형을 활용하여 잠재적 갈등에 대한 사람들의 태도와 그 갈등에서 오는 이해관계가 어떤 것인가를 알고 있다면, 구성원들의 행동을 예측할 수 있다는 점이다. 그리고 어떤 갈등상황에 있는 사람의 행동을 관찰하게 되면 갈등에 대한 그 사람의 기본적 태도를 추측할 수 있다는 것이다.



第3章 教育行政 組織의 概括

第1節 教育行政 組織의 特質

1. 教育行政의 定義

교육행정은 교육과 행정이라는 말을 합친 복합어로서, 인간행동의 계획적인 변화를 시도하는 집단 활동을 조정하고 도와주는 모든 활동이라고 정의할 수 있다. 다시말해서 교육을 목적으로 하는 조직이 있을 때 교육행정은 있다.⁵⁹⁾

교육행정이란 교육활동, 즉 사회적·공공적·조직적 활동으로서 교육을 대상으로 하는 행정을 말한다. 즉 교육기관, 교육조직을 중심으로 사회적·공공적·조직적 활동으로서의 교육활동을 위한 행정을 곧 교육행정이라고 할 수 있다. 교육행정이란 사회적, 공공적, 조직적 활동으로서의 교육을 대상으로 하고 교육목표의 설정, 그 달성을 위한 인적, 물적, 기타 지원조건의 정비확립, 목표달성을 위한 계획과 설정, 집행과 지도, 통제와 평가 등을 포함하는 일련의 봉사활동을 지칭하는 것이며, 교육 조직내에서의 집단적 협동행위를 위하여 효과적으로 지원하는 것을 본질로 하는 작용이다.⁶⁰⁾

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 교육행정을 사회적·공공적·조직적 활동으로서의 교육행정을 교육활동의 핵심이 되는 교수 및 학습활동이나 학생지도활동을 지원하고 그 우월성과 효율성 및 외적 생산성 등을 보장하는 수단적 활동이며, 봉사적 활동임을 특

59) 윤종건, 교육행정과 학교경영, 교학연구사, 1986, p.7.

60) 김종철, 전게서, p.33.

정으로 한다는 점이다.

② 교육행정은 교육활동을 지원함에 있어서 기준의 설정과 그 유지, 인적, 물적, 기타 여러 측면에서의 지원과 조성을 하는 동시에 계획과 정책결정, 집행과 지도, 통제와 평가 등 일련의 복합적이며 연속적인 과정을 거쳐 추진된다.

③ 교육행정은 교육조직내에서 조직구성원들로 하여금 공동의 목표를 추구하게 하며, 그것을 성공적, 효율적으로 성취할 수 있게 하는 합리적이며 집단적인 협동행위를 그 본질로 삼는 점이 강조된다. 공동목표를 추구하는 조직구성원간의 협동과 분업이야말로 모든 조직의 공통된 요건이며 그것을 보다 효율적으로 성취하기 위한 여러 가지 조건과 과정을 마련하는 것이 행정인 것이다.⁶¹⁾

2. 教育行政의 性格

1) 一般的 性格

(1) 奉仕의 性格 : 교육행정이 교육목적을 달성하기 위하여 필요한 인적·물적 제조건을 정비, 확립하는 봉사활동이라는 기능 행위론적 입장에서 보면 교육행정은 목적 달성을 위한 하나의 수단으로서 조장적·봉사적 성격을 지니고 있다. 이와 같은 성격을 학자에 따라서는 조장적 성격·수단적 성격 또는 수단적·기술적 성격이라고도 한다.⁶²⁾ 민주 교육행정에서 가장 기본적인 특성이 바로 봉사적 또는 수단적 성격이라고 할 수 있다.

(2) 政治的 性格 : 교육행정의 수단적·기술적 성격은 교육행정의 내용이 고정적인 것이 아니고 동적인 성격을 가졌다는 것이며, 동적 성격은 교육행정의 정치성을 의미한다. 교육행정가는 교육문제를 예견하고 이에 대한 대

61) 김석균, "직무만족에 관한 실증적 연구", 제주대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1993, p.38.

62) 남정걸, 교육행정과 학교경영, 세영사, 1986, pp.28~29.

책을 강구하며, 교육발전을 위한 장·단기계획을 수립, 실천하기 위하여는 탁월한 행정적 수완과 더불어 예민한 정치적 예견과 지성을 필요로 한다.⁶³⁾

교육의 정치적 중립성을 논하면서, 우리는 흔히 교육은 정치로부터 분리·독립되어야 한다고 주장한다.

교육과 정치는 불가분의 관계를 맺고 있으며, 교육은 가장 강력한 정치기관 중의 하나로서 정치 및 사회질서를 유지하고 보존하는 도구로서의 역할을 하고 있다.

(3) 民主的 性格 : 우리 국가, 사회의 기본이념은 자유민주주의이므로 교육행정에서 민주적 성격이 필연적으로 요구된다.

교육행정에서 민주화되어야 할 대상은 교육행정 조직, 학생행정, 교육과정 및 교과서에 대한 행정, 교육시설 및 교직원 관리에 관한 것, 사회교육 행정, 교육재정 등 여러 가지가 있으나, 그 중에서도 가장 핵심적인 것은 조직·인사·내용·운영의 네 가지라고 할 수 있다.⁶⁴⁾ 교육행정 조직의 민주화를 위해서는 중앙교육행정을 비롯하여 교육청, 학교에 이르기까지 자율성과 민주성에 바탕을 두고 조직되어야 한다. 교육운영의 민주화를 위하여는 교육행정 단위별로 인사, 장학, 행·재정 등과 관련된 업무를 하부 교육행정 기관과 각급 학교에 과감하게 위임하고 교육정책 결정과정에 관계집단의 참여 폭을 확대하고, 자율적이며 창의적인 학교교육 활동이 이루어질 수 있도록 학교단위의 책임경영체를 도입해야 한다.⁶⁵⁾

2) 獨自的 性格

Halpin은 교육행정의 이론형성을 저해하고 있는 문제의 하나로 일반행정과

63) 백현기, 신고 교육행정, 을유문화사, 1964, pp.20~21.

64) 백현기, 전계서, pp.21~23.

65) 교육개혁심의회, 교육개혁종합 구상(최종보고서 2), 1987, pp.311~313.

특수 분야로서의 교육행정과의 차이점에 관한 문제를 제기하고 있다. 즉, 교육행정은 분명히 기업경영, 공공행정과의 많은 공통점을 지니고 있으나 특수한 성격도 있으므로 공통요인 뿐만 아니라 특수요인에 대한 검토가 필요하다고 하였다. Lane도 교육조직이 다른 복합조직과의 차이점은 주로 조직이 공헌하려는 목적인 교육과 가치체계 때문이라고 하였다.⁶⁶⁾

교육행정의 특수성은 일반기관이나 조직과 다른 구체적 특수 분야인 교육조직이나 학교사회 또는 교육의 목적등에서 찾음으로써 다른 분야의 행정과는 구분되는 교육행정의 독자성을 밝히려는 것이다.

교육행정의 다른 분야의 행정에 대해 갖는 특수성을 추출해 보면 다음과 같다.

① 교육조직이 달성하려는 공동목표는 교육이므로 교육행정은 교육의 능력을 극대화 하려는데 궁극적으로 이바지함을 특색으로 한다. 교육행정은 비단 학교사회에서만 아니라 학교 이외의 어느 조직, 어느 분야에서나 교육의 기능이 있는 것이므로 이와 같은 교육기능의 수행을 원활하게 조성하는 작용을 모두 포함한다.

② 교육행정은 다른 기관이나 지역사회와의 고도의 협력성을 특색으로 한다. 교육 기관은 사회제도의 중심이 되어서 다른 기관에서 필요로 하는 인재를 양성해 주도록 위임 받은 기능을 수행한다고 생각할 수 있다.

③ 교육기관이 지향하는 목표의 장기성과 비긴급성이 특색이다. 교육은 국가의 백년지 대계라는 말이 있듯이 교육의 목적과 성과는 단시일에 이루어지는 것도 아니고, 하루 이틀 교육기능이 정지된다 하더라도 국민생활이나 국가에 직접적인 영향을 미치지 않는다.

④ 교육행정은 전문성이 특징이다. 그러므로 교육행정에 대한 장기적인

66) 김석균, 전계논문, p.40.

전문교육과 훈련을 쌓은 자라야 교육행정을 감당할 수 있다. 이를 위해 교육 자치제도를 확립하여 교육감 제도를 둬으로써 일반행정에서 분리 독립시켜 교육행정의 자주성과 전문성을 보장하려는 것이다.

3) 要約

교육행정은 그것이 공동 목표달성을 위한 조직적 협동행위임을 본질로 한다는 점에 있어서나, 그것이 주로 인사, 시설, 재무의 관리와 지도감독을 내용으로 한다는 점에 있어서나, 일반행정과 공통된 점이 많지만 그 독자성 내지 특수성도 있음을 잊어서는 안된다.⁶⁷⁾

교육행정의 특수성은 ① 교육이 하나의 장기적 투자이며, 그 성과를 평가하기가 지극히 곤란하다는 점에 있다. ② 교육행정의 특수성은 교육에 관여하는 사회 집단의 독자성에 있다. 교육은 왕왕 전문가와 비전문가의 참여의 한계가 분명하지 않을 정도로 전 사회의 관심사이다.

4) 教育行政 組織의 兩面性

(1) 專門化의 程度(專門的 權限 對 管理的 權限)

교육행정 조직의 전문화란 교육행정 조직이 전문적 조직이라는 것을 뜻하며 관리성이 중시되는 비전문적 조직과는 달리 전문성이 중시되며 전문직이 그 조직의 장이 되어야 함을 뜻한다.⁶⁸⁾ 이것은 또한 교육행정 조직의 관료화를 배제하고, 지시, 통제 위주의 행정 체계로부터 탈피하여, 교육의 자주성과 창의성을 확립해야 한다는 것을 뜻하기도 하는 것이다. 이러한 전문화는 교육행정 조직의 역할(업무)의 전문화와 그것을 담당하는 조직구성원(행정요원)의

67) 이기수, "교육행정 공무원의 사기에 관한 연구," 충북대학교 행정대학원, 석사학위논문, 1992, pp.21~22.

68) 김채윤, 현대조직론, 법문사, 1980, pp.128~155.

전문화가 이루어진다고 할 수 있다.⁶⁹⁾

(2) 分權化 程度(分權化 對 集權化)

교육행정 조직에 있어서 분권화는 두 가지 측면을 생각할 수 있다. 첫째는 조직 자체내에서의 권한이 하위자에게도 이양되어 있어서 그 조직의 형태가 flat형을 이루는 경우이고, 둘째는 중앙조직과 지방조직의 관계에서 지방조직에 많은 권한이 분배되어 있는 상태의 두 가지를 뜻한다. 교육행정 조직의 분권화정도는 권한의 이양정도, 지역특성의 반영여부, 학사중심의 지원, 조장체제 확립정도에 의해서 검토될 수 있다.

즉, 조직의 기능들을 조정하고 유기적으로 통합하는 운영조직면을 보면 직원회의, 기획위원회(주임회의), 동학년 회의 등 일반적 조직성격으로는 참모적 성격이 인정되나 기본 권한의 배분에 있어 분권 조직이 되어 있지 않아 중간관리층으로서의 주임교사들의 권한을 발휘할 수 있는 참모적 운영조직이 결여되어 있음을 알 수 있다.

학교 조직도 그렇게 분권화의 정도가 강한 것은 아님을 알 수 있다.⁷⁰⁾

(3) 開放性 程度(開放性 對 閉鎖性)

개방성을 교육행정에 비추어 해석해 보면, 각종 기관 또는 교육행정 기관의 장이 그 기관의 운영에 관해서 궁극적인 책임을 가짐에도 불구하고 여러가지 심의회나 자문회 같은 것을 두어 시책의 결정과정에 있어서 중지를 모은 것이나 직원회, 사친회 등을 통하여 의사소통의 길을 열고 일방적인 명령이나 지시보다는 협조와 이해를 기초로 사무를 집행해 나가는 것을 말한다. 교육행정 조직운영에 있어서 광범위한 참여를 통하여 공정한 민의를 반영케 하며, 결정된 정책의 집행과정에 있어서 권한의 이양을 통하여 전권과 횡포를 막는 정도

69) 정연길, "교육행정 조직의 양면성 분석," 경남대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1993, p.7.

70) 상계논문, p.32.

를 말한다.

학교행정 조직에서 시책이나 의사결정의 과정에 있어 의사소통의 길을 열어 일방적인 결정이나 지시보다는 협력과 이해를 기초로 하는 사무를 집행해 나가기 위해서 체육진흥회, 어머니회, 동창회 등을 조직, 운영하고 있으나 참여 정도는 매우 미약한 것으로 한 연구는 밝히고 있다.⁷¹⁾

교육행정 조직의 개방성(민주화)의 정도가 미흡하다는 사실은 교육활동 운영의 획일화를 가져오기 쉽고 정책결정의 비합리성을 초래하며 정치권력에 의해서 이용되는 결과를 가져올 수도 있다는 것을 드러내 주는 것이다.

3. 教育行政職의 役割

1) 서비스의 提供者

교육행정직은 일반행정직에서 분류된 교육직원 중에서 행정직공무원이다. “행정은 최대의 서비스 산업이다”라는 말처럼 서비스의 제공자가 되어야 하며, 선도에 서서 공헌자가 되고, 의견청취자, 의견제시자가 되어야 하며, 공동체 만드는 자, 과정상의 기술자, 그리고 친절의 제1인자가 되어야 한다.⁷²⁾

2) 프로의식의 實踐者

교육행정직은 창조력, 집중력, 기획력, 잠재력, 분석력을 필요로 하며, 책임 의식과 능률의식, 개선의식을 가지고 업무 수행에 있어서는 협동성(조화, 타협), 개방성·융통성·객관성을 기해야 한다.

71) 김진철, “학교에서의 의사결정 과정 분석,” 경남대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1986, p.24에서 학교의 의사결정과정에 있어서 많은 영향력을 작용하는것은 학교장,교감, 교무주임, 사무주임, 상부관청 등으로 주장하고 있다.

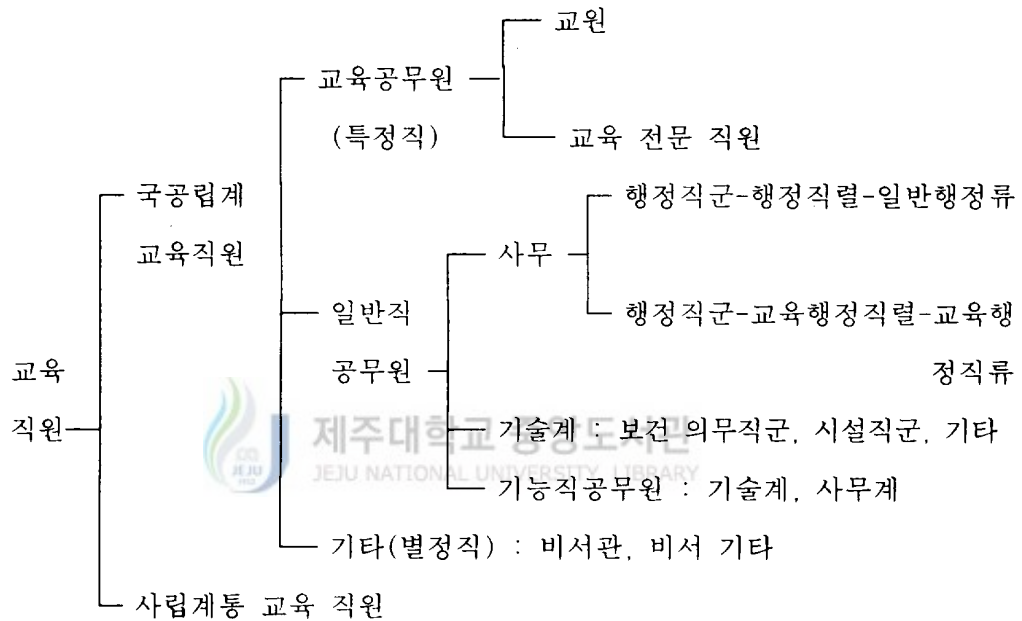
72) 탐라교육원, 교육행정직 공무원 소양 교육 연수교재, 1994, p.17.

3) 變化의 遂行者

교육행정직은 업무를 수행함에 있어 변화를 시도하고 변화를 수용하며, 그에 따른 변화를 수행해야 한다.

교육직원을 분류하면, <그림 4> 와 같다.

<그림 4> 교육직원 분류표



자료: 탐라교육원, 교육행정직 공무원 소양교육 연수교재, 1994, p.18.

第2節 學校社會의 特性

1. 學校社會의 組織

학교조직은 하나의 사회적 단위로서 그 기능은 교육을 하는데 있고 그 목적은 학생들의 교육효과를 극대화시키는데 있다. 또한 학교는 개방적 사회 체제로 환경과의 끊임없는 상호작용을 통해 효과적인 목표달성을 수행하는 규범적 조직체이다. 그러므로 사회적 체제(Social system)로서의 학교는 조직일반으로서의 공통적인 속성을 지니고 있는 동시에 학교 체제로서의 특성을 지니고 있는 것이다.⁷³⁾

여러 학자들의 학교조직의 특성에 대한 견해를 바탕으로 그 특성을 제시해보면 다음과 같다.

- ① 학교는 목표달성도를 평가하기 어렵다.
- ② 학교는 학교장의 역할이 특히 중요시 된다.
- ③ 학교는 변화 속도가 느리며 안정적이다.
- ④ 학교는 다른 집단보다도 환경의 영향을 많이 받는다.
- ⑤ 학교는 인간관계가 특히 중요시되는 집단이다.
- ⑥ 학교는 자율성과 협동이 함께 요구되는 조직이다. 자율과 협동이 적절한 조화를 이룰때 바람직한 학교행정이 될 것이다.
- ⑦ 학교는 교직원들의 상호작용이 서로 평등한 차원에서 이루어지며, 협동 의식이 강한 조직이다.
- ⑧ 학교는 비교적 조직원의 신분이 보장되어 있어 안정적이긴 하나 이로 인해 나태해질 우려가 있다.

73) 김형식, "조직풍토가 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구," 제주대학교 대학원, 석사학위 논문, 1990, p.55.

⑨ 학교는 승진이나 보수가 개인의 능력보다는 주로 근무년수에 의하여 이루어진다.

학교는 사회속에서 사회의 중요한 기능인 교육을 담당하고 있는 하나의 사회조직이다. 학교사회의 조직 구조는 교장, 교감의 행정가와 교사들, 행정 및 기타 직원, 그리고 다수의 학생들로 구성되어 있으며 학교조직의 기본단위는 학급이다. 학교사회는 능력과 기능별로 조직되는 사회의 다른 일반조직과 달리 다양한 요소로 구성, 조직되어 있음을 알 수 있다. 그리고 학교사회는 그 조직이 목적하는 대상이 각각 다른 인성 체제를 가진 인간이기 때문에 학교는 다른 조직과 비교해 볼 때 조직일반으로서의 공통적인 속성을 지니고 있는 동시에 학교 자체로서 특성이 있다. 또한 학교사회는 다른 사회체제와 달리 자율적 기능이 강조되는 조직이다. 그러나 요사이 학교사회는 교육내용의 질적, 양적 증가로 인하여 교사역할의 전문화와 업무의 분화를 촉진하게 되었고 학교규모가 대형화됨에 따라 여러 가지 교육 외적인 문제를 수반하게 되어 학교조직이 관료화·형식화 되어가는 경향이 있다.⁷⁴⁾

학교교육 행정조직의 특징에 대하여 요약하면 다음과 같다.⁷⁵⁾

① 학교조직은 교장-교감-주임 교사-교사로 이어지는 계선조직으로 되어 있다.

② 학교조직을 교수조직(교육활동 조직), 사무조직, 운영조직으로 나누어 볼 수 있으나 조직이 계선, 참모, 직능 등 조직의 기본권한에 의한 분화가 명백하지 않다.

③ 사무운영 조직에 중핵적 역할을 담당해야 할 교무분장에 이질적인 교무주임이 있으므로 조직상의 혼란을 빚고 있다.

74) 황채석, "국민학교 교원간의 인간관계 분석," 경남대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1993, p.6.

75) 정연길, 전제논문, p.24.

학교사회의 조직을 인적 구조면에서 보면, 학교의 성원은 비단 교사 집단과 학생집단 이외에도 사무직원과 기타 직원 등이 있음은 더 말할 나위가 없다. 학교도 하나의 사회조직, 기관이기 때문에 문서의 작성·수발·보관, 예산의 작성·집행, 금전출납 등의 사무를 처리하기 위한 행정·사무직원과 학교의 시설을 유지·관리하는데 필요한 직원을 고용하고 있는 것이다.⁷⁶⁾

2. 學校組織의 官僚的 性格

학교에서의 관료적 경향성에 대하여 Sergiovanni는 다음과 같이 지적하고 있다.⁷⁷⁾

① 학교조직은 확실히 전문화와 과업의 배분에 대한 욕구 성향에 따라 영향을 받는다.

② 학교조직은 구성원들의 행동을 통제하기 위하여 그리고 과업의 수행에 있어서 합리적인 일률성을 보장하기 위해 일반적인 규제들을 크게 활용하여 왔다.

③ 학교조직은 하나의 명확하고 튼튼한 권위의 계층제를 형성하고 있다.

④ 학교조직은 Weber의 물인정성의 원칙을 폭넓게 적용해 가고 있다.

⑤ 학교조직의 고용원칙은 기술적인 능력에 근거를 두어 왔고 전문적인 경력을 직원들에게 부여해 왔다.

이와 같이 학교조직은 다른 행정조직과 마찬가지로 그 규모가 방대해지고 그의 업무가 복잡해 짐에 따라 관료화의 경향을 띠게 되었다. 학교조직의 관료화는 어느 정도는 불가피한 것으로 해석되고 있다.

76) 남정연, 교육행정 및 교육 경영, 교육과학사, 1991, p.452.

77) 주삼환·신익현 역, 장학론, 학문사, 1984, pp.68~70.

3. 學校組織의 專門的 性格

교육행정가에 대하여 보다 높은 자질과 교양 및 훈련을 요구하게 된 것은 교육 행정가의 직무가 전문화되어가고 있다는 것을 의미한다. 여러 학자들의 전문직에 대한 특성에 대하여 공통되는 사항을 요약하면 다음과 같다.⁷⁸⁾

- ① 전문직은 유일하고 독특한 사회적 서비스업이다.
- ② 전문직은 그 직업 수행에 있어서 이론적 배경을 반드시 필요로 한다.
- ③ 전문직은 장기간의 연습을 필요로 한다.
- ④ 전문직은 처음 그 직업에 종사하려는 사람이라 하여 엄격한 표준을 요구한다.
- ⑤ 전문직은 표준 이상의 능력 신장을 계속적인 이론 규명에 의하여 요구된다.
- ⑥ 전문직에 있어서는 전문직의 표준 향상을 위하여 강력하고도 자율적인 전문직 단체를 가지고 있다는 것으로 요약할 수 있다.

교육행정직의 전문화를 촉진하기 위하여서는 그 자격 기준을 높이고 교육행정학의 발달을 촉진하여 교육행정가 양성교육과정을 전문화시키고 교육행정가의 전문조직을 강화·발달시키는 조치가 강구되어야 할 것이다.⁷⁹⁾

第3節 教育行政家の 人間關係

1. 學校社會에서의 人間關係의 重要性

학교사회는 그 조직의 목적이 교육이고 그 대상이 인간이라는 특수성으로 보

78) 김형식, 전제논문, p.65.

79) 김종철·이종신, 교육행정의 이론과 실제, 교육과학사, 1995, p.51.

아 어느 다른 사회조직에서 보다 인간관계가 더욱 중요한 의의를 갖는다.⁸⁰⁾

그 이유는 첫째로 교사의 학습지도 과정의 대부분이 학생과의 인간관계에서 이루어지고 있기 때문에 교사와 아동간에 어떠한 인간관계를 맺느냐에 학습자의 학습 효과가 크게 영향을 받게 된다. 둘째는 인성의 형성·발달에 인간관계의 중요성이 강조되고 있다는 점이다. 학교생활에서 바람직한 인간관계 형성은 인성발달에 매우 중요하다. 세째는 학교행정 과정에서 교장, 교감과 교사, 그리고 교직원 상호간의 인간관계가 행정능률을 높이는데 크게 기여한다. 행정능률은 조직의 목적을 달성하기 위하여 요구되는 과업을 발견·분석하고 과업의 내용과 범위를 규정하고 과업을 분담시킬 역할을 설정하는 것이다.

학교행정에 있어서 교직원들 간의 갈등은 선의의 경쟁, 다양성 속에서 창의성 개발, 기본목표의 공동 인식을 전제로 하는 타협과 수용이 가능한 한계내에서 학교교육 목표달성을 위해 상호 협동할 수 있게 하는 것이 중요하다.

학교행정에 있어서 교직원들에게는 개개인의 자율성과 자주성이 충분히 고려되어야 한다. 전문성과 자율성이 높은 집단일수록 조직의 효과성을 높이는 데 바람직한 인간관계 형성이 큰 몫을 차지한다.⁸¹⁾

다시 말해 학교에서 인간관계의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없겠으나 특히 교사와 학생의 기본적인 욕구를 충족해 주고, 청소년의 인격 형성에 지대한 영향을 주며, 학습효과에 결정적 작용을 할 뿐만 아니라 학교경영의 능률을 향상시키는 데 인간관계는 어느 조직 못지 않게 중요시되어야 하는 것이다.⁸²⁾

80) 하인호, 교육정책과 행정, 문우사, 1982, pp.216~218.

81) 권기덕, 인간관계론, 형설출판사, 1985, pp.227~230.

82) 남정연, 전계서, p.454.

2. 教育行政家の 人間關係

학교교육 행정가의 역할을 흔히 매개자 혹은 중재자의 역할이라고 말하고 있다.⁸³⁾ 학교 행정가는 상부에서 하달된 정책을 받아 이를 분석, 해석하여 다시 교사에게 시달하고 교사의 요구를 상부에 반영하는 중재적 역할을 담당하고 있다. 그리고 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 교육행정가는 구체적인 목표, 시책, 기획 등과 같이 학교의 특수성, 교사에게 요구되는 역할, 기대 등을 명확히 교사들에게 설명해 주어야 하며 교사의 개인욕구, 희망, 동기 등과 그리고 교사가 기대하는 역할, 행동을 이해하여 이를 실천에 반영하도록 해야 한다. 다시 말하면 행정가는 제도적인 측면과 개인적 측면과의 사이에 갈등이 없도록 중간에서 조절하는 중재적 역할을 담당하고 있다.

관리자가 행사할 수 있는 권한은 교직원들을 지배한다는 권한이 아니고 교육목표 달성을 위하여 그들의 노력과 능력을 이끌어 내기 위한 권한이라고 이해되어야 한다. 그리고 공적이건 사적이건 행정가와 교직원들과 어떠한 인간관계를 맺게 되느냐는 그 학교의 사회적 분위기를 결정하게 되고 교직원들간의 협력관계와 결속력, 교사의 사기를 결정하는 중요한 요인이 될 것이다.

좋은 학교의 분위기를 조성하는 가장 중요한 요인은 인간관계이며 좋은 인간관계를 맺게 하는 책임은 먼저 행정가에 있다고 교사들은 지적하고 있다.⁸⁴⁾

인간관계를 통하여 조성될 수 있는 동지 혹은 동료의식이 높아졌을때 집단생활은 만족하게 되고, 따라서 집단사기가 양양된다고 본다. 행정가와 교사 사이에 생기는 사회적 간격을 어느 정도 좁히느냐는 인간관계를 어느 정도 친밀히 갖느냐에 달려 있다.

학교사회 내부에서 형성되는 인간관계 구조를 분석하면, 행정가와 교사, 교

83) R.F. Campbell et al., *Introduction to Educational*(The University of Chicago, 1966), pp.208~211.

84) 박용현, 학교사회, 서울대학교출판부, 1969, p.128. 재인용.

사와 학생, 교직원들 상호간, 학생들 상호간의 인간관계 등으로 분류할 수 있다. 이와 같이 인간관계가 어떻게 형성되어 있느냐의 구조를 우선 분석함으로써 다음 문제인, 그들 인간관계가 어떻게 진행되며 서로 어떠한 영향을 미치고 있느냐의 문제를 이해할 수 있게 될 것이다.⁸⁵⁾



85) 박용헌, 학교사회, 경원사, 1980, p.111.

第 4 章 研究模型 및 研究假說의 設定

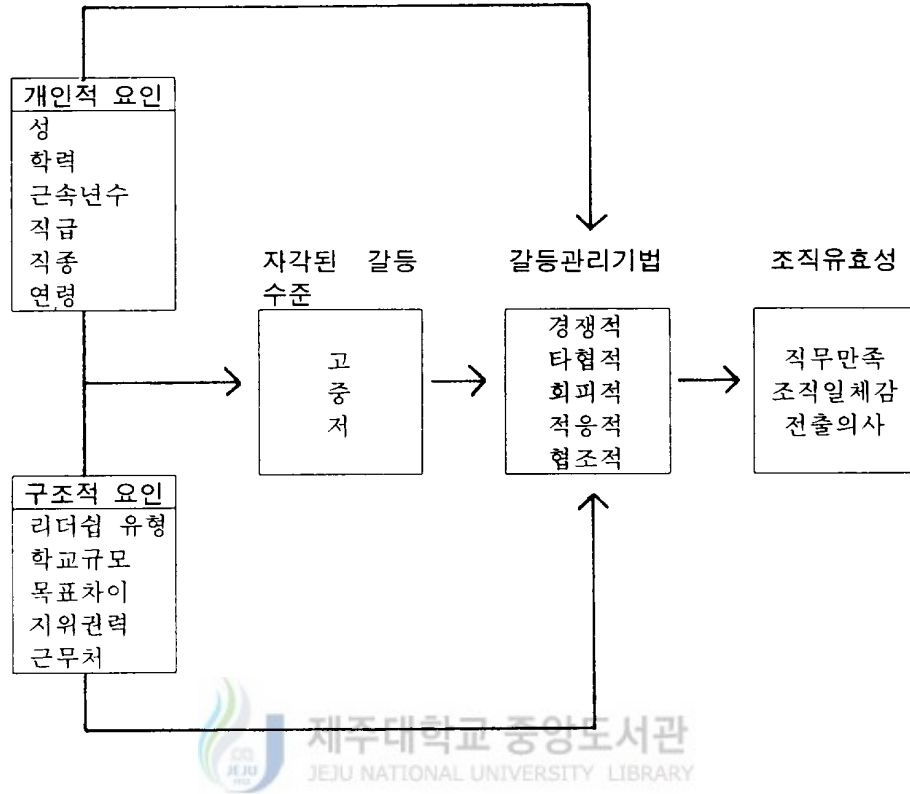
第 1 節 研究模型

본 연구는 일반직공무원의 학교조직내의 갈등에 관한 실증분석으로서 '영향 요인에 따른 갈등수준의 차이', '갈등수준별 갈등관리기법의 차이', 영향요인별 갈등관리기법의 차이' 그리고 '갈등관리기법과 조직유효성과의 관계'를 분석하기 위해 실시되었다. 이를 위한 실증적 연구모형은 <표 IV-1>과 같다.

우선 연구모형에 나타난 영향변수를 개인적 요인과 구조적 요인으로 대별하였으며, 자각된 갈등수준을 저·중·고로 구분하였고, 갈등관리기법은 경쟁·타협·회피·적응·협조로 세분하였다. 조직유효성의 측정지표는 복합 지표로 직무만족, 조직일체감, 전출의사를 두었다.



〈표 IV-1〉 연구모형



第2節 變數의 操作的 定義

실증적 연구를 위해 선정된 변수는 다음과 같이 정의한다.

1. 個人間 葛藤의 影響要因

1) 個人的 要因

개인간 갈등의 원천은 개인적 요인, 커뮤니케이션, 구조적 요인 등 다양한 요인에 의해 유도된다. 본 연구에서는 개인적 요인으로 성별, 학력, 근

속년수, 직급, 직종, 연령 등을 들었다.

2) 構造的 要因

구조적 요인은 상사의 리더십 유형, 학교규모, 근무처, 목표차이, 지위권력 등을 들었다. 이를 구체적으로 정의하면, 우선 리더십 유형은 관계지향적 리더십과 과업지향적 리더십으로 구분하였다. 관계지향적 리더십은 하급자와의 인간적 관계를 중시하고 하급자에 자문을 구하며 하급자의 능력을 인정하려는 리더십 형태이며, 과업지향적 리더십은 과업목표달성을 중시하며, 하급자의 직무수행에 압력을 행사하고, 규율과 규범을 중시하는 리더십 형태이다.

학교규모는 전학년 학급수가 12학급 이하의 소규모와 12-18학급, 19-24학급의 중규모, 그리고 25학급 이상의 대규모로 대별하였다.

근무처는 우리나라 교육법을 기준으로 초등학교, 중학교, 고등학교로 구분하였다.

목표차이는 개인별 인지된 목표 측면에서 구성원과의 목표차를 기준으로 목표차이가 크다고 생각하는 집단과 목표차이가 작다는 집단으로 대별하였다.

지위권력차이 역시 개인별로 인지된 지위권력 측면에서 구성원과 비교해 상대적으로 높은 지위권력을 누리고 있다는 집단과 낮은 지위권력을 누리고 있다는 집단으로 대별하였다.

2. 自覺된 葛藤水準

자각된 갈등이란 개인이 갈등형태를 인식한 수 개인화된 갈등관계를 말하는 것으로 업무와 관련해 타인의 간섭을 받는 정도, 정보 공유의 부족, 과장된 정보 제공, 구성원간의 불신, 직무수행의 곤란도 등이 원인이 된다.

본 연구에서는 이러한 요인들을 기준으로 자각된 갈등 수준을 고·중·저 수준으로 대별하였다.

3. 葛藤管理技法

갈등상황에 직면했을 때 그것을 처리하는 개인의 기본양식인 갈등관리기법은 Tomas의 분류를 기준으로 경쟁, 적응, 타협, 협조, 회피 등 5가지 기법으로 구분하였다. 경쟁은 자신의 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 압도해 버리는 것이고, 적응은 자신의 관심사는 버려두고 상대방의 관심사를 충족시키도록 내버리는 방식이다. 타협은 양측이 상호교환과 희생을 통해 부분적 만족을 취하는 방식이며, 협조는 양측의 관심사를 모두 만족시키는 방식이고, 회피는 갈등논제로부터 물러나거나 이를 회피함으로써 자신뿐만 아니라 상대방의 관심사마저 무시하는 방식이다.

4. 組織有效性



1) 組織一體感

신유근 교수는 한국적 정서에 맞는 흥, 신바람 등을 인적자원 유효성변수로 활용할 것을 제안하였다. 여기서는 흥, 신바람, 자발성, 직장에 대한 긍지·애착과 관련된 6개 항목을 5점 척도화 하였다.

2) 職務滿足

직무만족변수는 직무에 대한 자율성, 피드백 정도, 직무능력개발의 정도, 자신의 직무에 대한 긍지, 타인의 자신의 직무에 대한 평가의 인지도와 관련된 6개 항목을 5점 척도화하였다.

3) 轉出意思

이직률이 조직유효성을 측정하는 객관적 요인이 되지만 교육행정직의 경우 신분의 안정성으로 인해 이직률이 매우 낮다. 따라서 본 논문에서는 현직장에서 벗어나고 싶어하는 정도를 알 수 있는 전출의사를 조직유효성 지표로 채택하였다.

第3節 假說의 設定

연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 I] : 갈등의 영향요인별로 자각된 갈등수준은 다를 것이다.

[가설 II] : 갈등의 영향요인별로 자신의 갈등관리방법의 활용도에 대한 지각차이가 있을 것이다.

[가설 III] : 자각된 갈등수준에 따라 갈등관리기법의 활용도는 다를 것이다.

[가설 IV] : 갈등관리방법의 활용도에 따라 조직유효성에 미치는 영향은 다를 것이다.

第4節 研究의 設計

1. 研究標本의 選定 및 特性

본 연구의 모집단은 제주지역의 공립학교 초·중·고등학교에 근무하는 일반직공무원들이다. 표본은 초·중·고등학교에서 각 3명씩 추출하였으며, 이들을 대상으로, 설문조사는 우편을 통해 1996년 7월20일부터 8월11일까지 3주일간에 걸쳐 행해졌으며, 회수율은 56.3% (211부)였다. 이중 응답이 불

성실하거나 중심화·가혹화현상을 보인 설문을 제거한 후 총 163부만을 분석에 활용하였다.

분석대상으로 선정된 표본의 특성은 <표 IV-2>에서 보는 바와 같다.

<표 IV-2> 연구표본의 특성

표본 특성	분류	빈도	비율(%)	누계(%)
근무처	초등학교	51	32.1	100.0
	중학교	62	39.0	
	고등학교	46	28.9	
직종	교육행정직	87	53.4	100.0
	기능직	76	46.6	
학력	고졸이하	90	55.2	100.0
	대졸이상	73	48.8	
성별	남	91	55.8	100.0
	여	72	44.2	
연령	20대	51	31.3	100.0
	30대	52	31.9	
	40대	36	22.1	
	50대이상	24	14.7	
직급	10등급	60	36.8	100.0
	9급	21	12.9	
	8급	34	20.9	
	7급	20	12.3	
	6급	28	17.1	
근속년수	5년미만	57	35.0	100.0
	5-10년	32	19.6	
	11-15년	23	14.1	
	16년이상	51	31.3	
학교규모	12학급 이하	57	35.0	100.0
	13-18학급	35	21.5	
	19-24학급	33	20.2	
	25학급 이상	38	23.3	

2. 設問紙 構成 및 內容

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법으로 채택하였고, 설문지의 구성과 내용은 다음과 같다.

〈표 IV-3〉 설문지의 내용

변 수	하 위 변 수	설 문 항 목	
영향요인	개인적 요인	VI-2, 4, 5, 6, 7, 8	
	구조적 요인	리더쉽 유형	III-1, 2, 3, 4, 5
		학 교 규 모	VI-3
		목 표 차 이	II-1, 2
		지 위 권 력	II-3, 4
		근 무 처	VI-1
자각된 갈등 수준	자각된 갈등 수준	I-1, 2, 3, 4, 5, 6	
갈등관리기법	회 피	IV-1	
	적 응	IV-2	
	타 협	IV-3	
	경 쟁	IV-4	
	협 조	IV-5	
조직유효성	조직일체감	V-1, 2, 3, 4, 5	
	직 무 만 족	V-6, 7, 8, 9, 10	
	전 출 의 사	V-11	

설문은 연구모형에 맞추어 영향요인을 개인적 요인과 구조적 요인으로 구분하였고, 자각된 갈등 수준은 간섭·정보기피·과장·불신·업무곤란도를 기준으로 작성하였다. 갈등관리기법은 회피·적응·타협·경쟁·협조로 구분하였으며, 조직유효성은 조직일체감, 직무만족, 전출의사로 구성되었다.

3. 測定方法

본 연구의 실증분석을 위하여 영향요인 중 리더십 유형, 목표차이, 지위 권력차이, 자각된 갈등수준, 조직유효성 중 직무만족과 조직일체감 등은 복합항목(composite scale)을 이용한 변수를 측정하는 방법을 채택하였다. 또한 영향요인중 개인적 요인 모두와 구조적 요인중 학교규모 및 근무처는 명목척도(nominal scale)로 이루어 졌으며, 그외 모든 항목은 Likert의 5 점 척도를 활용한 등간척도로 이루어졌다.

측정방법은 ① 영향요인과 자각된 갈등 수준과의 관계, 영향요인과 갈등 관리기법과의 관계, 자각된 갈등수준과 갈등관리기법과의 관계를 분석하기 위해 분산분석(one-way ANOVA)을 실시 하였고 ② 갈등관리기법이 조직 유효성에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석(multi-regression analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSS PC⁺(Ver. 3.1) 통계패키지를 활용 하였다.



第5節 假說의 檢證

1. [假說 I]의 檢證

영향요인과 자각된 갈등수준간의 차이분석은 영향요인을 독립변수로 자각된 갈등수준을 종속변수로하여 분산분석을 실시하였다.

1) 개인적 요인과 자각된 갈등수준과의 차이분석

갈등의 영향요인 중 개인적 요인과 자각된 갈등수준간의 차이는 <표IV

-4)에서 보는 바와 같다. 전반적으로 갈등수준은 중앙값이 2.167, 최빈값 2.500으로 비교적 낮게 나타나고 있다. 그러나 개인적 요인에 따라 약간의 차이를 보이고 있는데 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 직종별로는 0.0786의 유의수준에서 교육행정직과 기능직 간에 차이를 보이고 있다. 즉 교육행정직에 종사하는 사람들에 비해 기능직에 종사하는 사람들이 갈등수준이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 또한 연령별로도 0.0172수준

〈표Ⅳ-4〉 개인적 요인과 자각된 갈등수준간의 차이분석

개인적 요인		갈등수준평균치	자유도	F-Value	Sig.
직종	교육행정직	2.1801	1/161	3.1333	0.0786
	기능직	2.4013			
학력	고졸이하	2.3556	1/161	1.6438	0.2016
	대졸이상	2.1941			
성별	남성	2.3370	1/161	0.9272	0.3370
	여성	2.2153			
연령	20대	2.2484	3/159	3.4889	0.0172
	30대	2.0481			
	40대	2.4676			
	50대이상	2.5903			
직급	10등급	2.3250	4/158	1.6933	0.1542
	9급	2.5952			
	8급	2.1520			
	7급	2.0083			
	6급이상	2.3155			
근속년수	5년 미만	2.2222	3/159	1.3722	0.2533
	5-10년	2.1094			
	11-15년	2.3043			
	16년 이상	2.4510			

*집단간 자유도/집단내 자유도

에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 30대와 40대 그리고 50대간에 갈등수준에 대한 자각이 다름을 알 수 있다. 30대가 갈등에 대한 자각이 가장 낮게 나타나고 있는데 반해 40대와 50대의 교육행정직 공무원들이 갈등수준이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 직급별로는 <표Ⅳ-4>에서 보는 바와 같이 5개 집단간에 전체적으로 차이를 보이고 있지는 않지만 사후 검증결과 7급 공무원에 비해 9급공무원들의 갈등수준이 높게 나타나고 있다. 기타 학력, 성, 근속년수별로는 집단간 갈등수준에 대한 자각정도의 차이를 보이지 않고 있다.

2) 구조적 요인과 자각된 갈등수준간의 차이분석

조직이 갖는 구조적 요인별 자각된 갈등 수준의 평균차는 <표Ⅳ-5>에 나타난 바와 같다. 먼저 상사의 리더쉽에 따라 자각된 갈등수준이 0.0000의 유의수준에서 차이를 보이고 있다. 인간지향적 리더보다 과업지향적 리더가 있는 조직의 구성원들이 갈등수준이 상대적으로 높게 자각되고 있다. 근무처와 관련해서는 0.0220의 유의수준에서 차이를 보이고 있는데 초등학교에 근무하는 공무원들이 갈등수준이 가장 높게 나타나고 있으며, 중학교에 근무하는 공무원들이 상대적으로 가장 낮게 나타나고 있다.

개인별 인지된 목표차이는 저·중·고의 집단으로 구분하였는데 이 세 집단별 갈등수준의 차이를 보면 0.0000의 유의수준에서 의미있는 차이를 보이고 있다. 목표차이가 높은 집단이 갈등수준이 평균 3.1310으로 가장 높게 나타나고 있으며, 다음으로 목표차이가 중간인 집단이 평균 2.7840, 목표차이(저)의 집단은 평균 1.9804로 가장 낮게 나타나고 있다. 따라서 인지된 목표차이가 클수록 갈등에 대한 자각이 큰 것을 알 수 있다. 지위권력 차이는 개인별로 인지된 지위권력 측면에서 구성원과 비교해 상대적으로 높은 지위권력을 누리고 있다는 집단(지위권력 고)과 중간인 집단(지위권력

중), 낮은 지위권력을 누리고 있다는 집단(지위권력 저)으로 대별 하였는데, 이 세 집단별 갈등수준의 차이를 보면 유의수준 0.0003수준에서 의미 있는 차이를 보이고 있다. 즉, 지위권력이 낮은 집단이 갈등수준이 가장 높게 나타나고 있으며, 지위권력이 높은 집단은 상대적으로 가장 낮은 갈등수준을 보이고 있다.

따라서 자신이 지니는 지위권력의 정도가 낮을수록 갈등수준이 높게 나타남을 알 수 있다. 기타 구조적 요인중 학교규모는 갈등수준과 관련성이 없는 것으로 나타났다.

〈표 IV-5〉 구조적 요인과 자각된 갈등수준간의 차이분석

구조적 요인		갈등수준평균치	자유도	F-Value	Sig.
리더쉽유형	과업지향적	2.6699	1/118	19.0640	0.0000
	인간지향적	2.0338			
학교규모	12학급이하	2.3099	3/159	1.1136	0.3453
	13-18학급	2.1667			
	19-24학급	2.1616			
	25학급이상	2.4561			
근무처	초등학교	2.4869	2/156	3.9120	0.0220
	중학교	2.0726			
	고등학교	2.2935			
목표차이	저	1.9804	2/123	23.2510	0.0000
	중	2.7840			
	고	3.1310			
지위권력	저	2.6667	2/140	8.6738	0.0003
	중	2.2564			
	고	2.0188			

* 집단간 자유도/집단내 자유도

2. [假說 II]의 檢證

[가설 II]는 각 영향요인별로 회피·적응·타협·경쟁·협조 등 다섯 가지 갈등관리기법의 활용도간의 지각 차이를 검증하고자 설정되었으며, 각 영향요인을 독립변수로, 5가지 갈등관리기법을 종속변수로하여 분산분석을 실시하였다. 영향요인별 회피기법의 활용도간의 지각차이는 없는 것으로 나타났다.

1) 영향요인과 적응기법의 활용도간의 차이분석

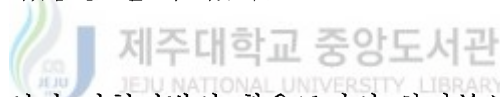
영향요인에 따른 적응기법간의 지각차이는 <표IV-6>에서 보는 바와 같이 직종·성별·직급·리더십 유형에 따라 유의한 차이를 보이고 있다.

<표 IV-6> 영향요인과 적응기법의 활용도간의 차이분석

영향요인		적응기법평균치	자유도	F-Value	Sig.
직종	교육행정직	3.6897	1/161	2.9740	0.0865
	기능직	3.4342			
성별	남성	3.6813	1/161	2.8376	0.0940
	여성	3.4306			
직급	10등급	3.4667	4/158	2.8654	0.0251
	9급	3.1905			
	8급	3.5588			
	7급	3.6500			
	6급이상	4.0375			
리더십	과업지향적	3.4118	1/118	5.4688	0.0208
	관계지향적	3.8261			

* 집단내 자유도/ 집단간 자유도

먼저 직종별로 적응기법간의 지각차이를 보면 0.0865의 유의수준에서 약간의 차이를 보이고 있는데 교육행정직이 기능직에 비해 적응기법에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있으며, 성별로는 남성이 여성에 비해 적응기법에 대한 지각정도가 높음을 알 수 있다. 직급별로는 상대적으로 높은 6급 이상 교육행정직 공무원들의 적응기법에 대한 지각정도가 4.0375로 상당히 높게 나타나고 있다. 상사의 리더쉽 유형별로는 관계지향적 리더가 있는 조직의 구성원들이 적응기법에 의한 갈등관리에 대한 지각정도가 과업지향적 리더의 조직 구성원보다 상대적으로 높게 지각되고 있다. 위의 분석결과를 종합해 보면, 자신의 갈등관리기법중 적응기법의 활용도를 높게 지각하는 집단들은 교육행정직이며, 남성이, 그리고 6급이상의 고위공무원으로, 리더쉽 유형중 관계지향적 리더를 둔 성원들로 나타나고 있다. 이는 조직내에서 상대적 힘의 우위를 점하고 있는 집단들이 갈등관리기법중 자신의 관심사보다 상대방의 관심사를 충족시키면서 갈등을 해소하고자 한다는 주관적 가치 판단하에 놓여 있음을 알 수 있다.



2) 영향요인과 타협기법의 활용도간의 차이분석

갈등관리기법중 타협기법에 대한 활용도 차이는 <표 IV-7>에 나타나고 있다. 이를 영향요인별로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 직종별로 보면 0.0014의 유의수준에서 의미있는 차이를 보이고 있는데 교육행정직의 경우 3.8621의 평균값을 보이면서 기능직 3.3816보다 타협기법의 활용도에 대한 지각이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 직급별로는 7급과 6급이상의 공무원들이 평균값 3.9000과 4.0375로 타 직급의 공무원들에 비해 타협기법에 대한 활용도가 높게 지각되고 있다. 또한 리더쉽 유형별로 보면 관계지향적 리더가 있는 조직의 구성원들이 과업지향적 리더가 있는 조직의 구성원들에 비해 타협기법의 활용도에 대한 지각도가

상대적으로 높게 나타나고 있다. 이는 앞에서 살펴본 회피기법의 활용도와 유사한 양상을 띠고 있으며, 또한 조직내에서 우위의 파워를 가진 집단들이 타협기법의 활용에 대한 주관적 가치판단이 높은 것을 알 수 있다.

〈표 IV-7〉 영향요인과 타협기법의 활용도간의 차이분석

영향요인		타협기법평균치	자유도	F-Value	Sig.
직종	교육행정직	3.8621	1/161	10.5974	0.0014
	기능직	3.3816			
직급	10등급	3.4667	4/158	3.4223	0.0103
	9급	3.1905			
	8급	3.7353			
	7급	3.9000			
	6급이상	4.0357			
리더쉽	과업지향적	3.4314	1/118	6.5788	0.0116
	관계지향적	3.8986			

* 집단내 자유도/ 집단간 자유도



3) 영향요인과 경쟁기법의 활용도간의 차이분석

갈등해결기법 중 자신의 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 압도하는 경쟁기법에 대한 활용도는 전체적으로 낮게 나타나고 있다. 이를 영향요인별로 구분하여 보면 〈표 IV-8〉과 같다.

먼저 리더쉽 유형별로 보면 관계지향적 리더가 있는 집단이 과업지향적 리더가 있는 집단에 비해 경쟁적 기법의 활용도가 높게 지각되고 있다. 이는 상사와의 개인적 친밀함이 타 조직의 구성원과의 갈등관계에서 힘의 발휘에 보탬이 된다는 이유에서 비롯된 것으로 여겨진다.

학교규모별로 보면 소규모 학급이나, 19~24학급사이의 중규모 학교가

경쟁기법에 의한 갈등해결기법의 활용도가 높게 나타나고 있으며, 근무처별로 보면 초등학교나 고등학교가 개인간 갈등의 해결에 있어서 경쟁에 의한 해결의 활용도가 중학교에 비해 높게 나타나고 있다.

〈표 IV-8〉 영향요인과 경쟁기법의 활용도간의 차이분석

영향요인		경쟁기법평균치	자유도	F-Value	Sig.
리더쉽유형	과업지향적	2.5490	1/118	3.0548	0.0831
	관계지향적	2.9130			
학교규모	12학급이하	2.8421	3/159	2.9126	0.0362
	13-18학급	2.3714			
	19-24학급	3.1212			
	25학급이상	2.6842			
근무처	초등학교	2.9020	2/156	2.5131	0.0843
	중학교	2.5161			
	고등학교	2.9130			

* 집단간 자유도/ 집단내 자유도

4) 영향요인과 협조기법의 활용도 간의 차이분석

갈등해결기법에 있어서 양측의 관심사를 모두 만족시키는 협조기법의 활용도는 〈표 IV-9〉에서 보는 바와 같이 비교적 높게 나타나고 있다. 이를 영향요인별로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 직종별로 보면 0.0534의 유의수준에서 의미있는 차이를 보이고 있는데, 교육행정직 공무원의 경우 기능직 공무원에 비해 협조에 의한 갈등관리기법의 활용도가 높게 나타나고 있으며, 연령별로 보면 0.0590의 유의수준에서 차이를 보이고 있다. 즉 20대의 젊은 층이나 50대 이상의 장년층에 비해 30대나 40대의 중장년층의 협조에 의한 갈등해결방안의 활용도가 높

게 나타나고 있다.

리더쉽 유형별로 보면 0.0001의 유의수준에서 의미있는 차이를 보이고 있는데, 관계지향적 리더하의 구성원들이 과업지향적 리더하의 구성원에 비해 협조에 의한 갈등해결의 활용도가 상대적으로 높게 나타나고 있다.

〈표 IV-9〉 영향요인과 협조기법의 활용도간의 차이분석

개인적 요인		협조기법평균치	자유도	F-Value	Sig.
직종	교육행정직	3.7241	1/161	3.7588	0.0534
	기능직	3.4342			
연령	20대	3.4706	3/159	2.5322	0.0590
	30대	3.7692			
	40대	3.7500			
	50대이상	3.2083			
리더쉽	과업지향적	3.2353	1/118	16.9753	0.0001
	관계지향적	3.9565			

* 집단내 자유도 / 집단간 자유도

3. [假說 III]의 檢證

[가설 III]은 회파·적응·타협·경쟁·협조 등 5가지 갈등관리기법을 종속변수로 하고, 자각된 갈등수준을 갈등수준이 중간인 집단(갈등수준 중)과 갈등수준이 높은 집단(갈등수준 고)으로 대별하여 독립변수로 채택하였다. 이 두 집단간 각각의 갈등관리기법의 평균차이를 분석하기 위하여서는 분산분석을 실시하였다.

〈표 IV-10〉은 갈등수준에 따라 각 갈등기법의 활용도의 차이를 분석한

것으로 이를 요약하면 다음과 같다.

먼저 회피기법, 적응기법, 경쟁기법의 활용도는 갈등수준이 중·고집단간에 의미있는 차이를 보이고 있지는 않지만, 이들 기법의 활용도는 갈등수준이 중인 집단이 상대적으로 약간 높게 나타나고 있다. 타협기법의 활용도는 0.0981의 유의수준에서 두 집단간 약간 의미있는 차이를 보이고 있는데 갈등수준이 중인 집단의 평균활용치가 3.7241로 갈등수준이 고인 집단의 평균활용치 3.1667보다 높게 나타나고 있다.

협조기법의 활용도는 0.0059의 유의수준에서 의미있는 차이를 보이고 있는데 갈등수준이 중간인 집단의 활용도 평균 3.6207에 비해 갈등수준이 고인 집단의 평균 활용도 2.6667에 비해 월등히 높게 나타나고 있다.

이를 종합해 보면, 갈등수준이 높은 집단에서는 적응이나 타협기법의 활용도만 보통수준으로 나타나고 타 기법의 활용도는 상당히 낮게 나타나고 있다. 또한 갈등수준이 중간인 집단에서는 경쟁기법 및 회피기법을 제외하고는 적응·타협·협조기법의 활용도가 높게 나타나고 있다. 이는 갈등이 고조되기 전에 갈등관리기법의 활용이 보다 효과적일 수 있음을 암시한다.

〈표 IV-10〉 갈등수준에 따른 갈등관리기법의 차이분석

갈등관리기법 평균치	갈등수준		자유도	F-Value	Sig.
	중집단	고집단			
회피기법 평균치	3.1034	2.7500	1/39	0.8450	0.3636
적응기법 평균치	3.7586	3.1667	1/39	2.6990	0.1085
타협기법 평균치	3.7241	3.0833	1/39	3.0402	0.0891
경쟁기법 평균치	2.9310	2.3333	1/39	2.1687	0.1489
협조기법 평균치	3.6207	2.6667	1/39	8.4883	0.0059

4. [假說 IV]의 檢證

[가설 IV]의 검증은 회피·적응·타협·경쟁·협조 등 다섯 가지 갈등관리 기법의 활용도를 독립변수로 하고, 조직일체감·직무만족·전출의사 등 조직 유효성변수를 종속변수로하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 갈등관리기법의 활용도와 조직일체감간의 관계분석

갈등관리기법의 활용도와 조직일체감간의 관계분석은 다중회귀분석결과 <표 IV-11>에서 보는 바와 같이 독립변수가 동시에 투입됨으로써 종속변수를 설명할 수 있는 설명력은 17.8%로 나타나고 있으며, 유의수준도 0.0000으로 의미있는 결과를 내포하고 있다.

이를 구체적으로 살펴보면 <표 IV-11>에서 보는 바와 같이 협조적 갈등관리기법이 0.0039의 유의수준에서 조직일체감에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 경쟁적 갈등관리기법이 0.0127수준에서 조직일체감에 영향을 미치고 있다. 기타 타협적 갈등관리, 회피적 갈등관리, 적응적 갈등관리는 조직일체감에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 특히 회피적 갈등관리, 적응적 갈등관리는 통계적으로 어떤 의미를 지니진 못하지만 조직일체감에 負의 영향변수가 될 수 있음을 암시하고 있다.

따라서 조직일체감을 향상시키는 갈등관리기법은 갈등관리의 양승(兩勝)기법인 갈등 당사자 모두의 관심사를 충족시키는 노력이나, 힘의 우위 기법의 활용도가 높은 집단이 상대적 우월감에 의해 조직일체감을 느끼는 것으로 나타나고 있다.

〈표 IV-11〉 갈등관리기법이 조직일체감에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
조직일체감	협조적 갈등관리	.20720	.07063	.27690	2.933	.0039
	경쟁적 갈등관리	.12376	.04909	.18924	2.521	.0127
	타협적 갈등관리	.12144	.08007	.16347	1.517	.1314
	회피적 갈등관리	-.07657	.05101	-.11537	-1.501	.1354
	적응적 갈등관리	-.07141	.08093	-.09430	-0.882	.3790
상수 : 9.197		F-value : 6.80747,	R ² : .17817,	Sig. : 0.0000		

2) 갈등관리기법의 활용도와 직무만족간의 관계분석

직무만족에 영향을 미치는 갈등관리 기법은 〈표 IV-12〉에서 보는 바와 같이 설명력 9.3%, 유의수준 0.0083수준에서 의미있는 결과를 내포하고 있다.

그러나 각 관리기법 중 협조적 관리기법의 활용도만이 0.0706의 유의수준에서 직무만족에 영향을 미치는 변수로 나타나고 있다. 즉 조직일체감과 더불어 양승기법이 직무만족도를 향상시키는데 주요한 변수로 작용하고 있음을 알 수 있다. 또한 회피적 갈등관리기법은 통계적 의미는 없지만 직무만족에 부정적 영향변수가 될 수 있음을 암시하고 있다.

〈표 IV-12〉 갈등관리기법이 직무만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
직무만족	협조적 갈등관리	.13990	.07685	.18057	1.820	.0706
	타협적 갈등관리	.09853	.08712	.12803	1.131	.2598
	경쟁적 갈등관리	.05956	.05341	.08792	1.115	.2664
	회피적 갈등관리	-.01898	.05550	-.02761	-0.342	.7328
	적응적 갈등관리	8.538E-03	.08806	.01094	0.097	.9225
상수 : 6.485		F-value : 3.23456,	R ² : .09339,	Sig. : 0.0083		

3) 갈등관리기법과 전출의사간의 관계분석

갈등관리기법의 활용도와 전출의사간의 다중회귀분석 결과는 〈표 IV-13〉에

나타난 바와 같이 설명력 6.4%, 유의수준 0.0595의 수준에서 의미있는 결과를 내포하고 있다.

그러나 전출의사에는 경쟁적 갈등관리만이 0.0239의 유의수준에서 의미있는 변수로 나타나고 있다. 특히 전출의사에 부적 영향이 클수록 전출의사가 약한 것으로 설문이 설계되어 있어서 경쟁적 갈등관리는 전출의사를 줄이는 요인으로 등장하고 있다. 이는 앞서서도 언급한 바와 같이, 경쟁적 갈등관리의 활용도가 큰 사람은 조직에서 역학관계에서 우위를 점하고 있는 사람으로 갈등에 있어서 힘의 우위성을 지닌 사람이 전출의사가 약한 것을 암시하고 있다.

따라서 갈등관계에 있어서 힘의 우위성을 지닌 사람이 조직에 지속적으로 남아 있음으로 인해 학교조직은 오히려 갈등을 심화시킬 우려를 잠재적으로 지니고 있다고 할 수 있다.

〈표 IV-13〉 갈등관리기법이 전출의사에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
전출의사	경쟁적 갈등관리	-.21363	.09364	-.18266	-2.281	.0239
	협조적 갈등관리	-.17180	.13474	-.12839	-1.275	.2042
	적응적 갈등관리	.13382	.15439	.09882	0.867	.3557
	회피적 갈등관리	.09015	.09731	-.07596	0.926	.3874
	타협적 갈등관리	.09835	.15275	.07403	0.644	.5206
상수 : 6.748		F-value : 2.17550.	R ² : .06479.	Sig. : 0.0595		

第5章 結論：研究結果의 要約 및 示唆點

第1節 研究結果의 要約

본 연구는 그간의 갈등관리의 연구성과를 종합·분석하여 연구모형을 제시하고 이를 분석·검증하는 내용으로 이루어졌다.

연구모형은 자각된 갈등수준과 갈등관리기법을 기준으로 영향변수로 6가지 개인적 요인과 5가지 구조적 요인을 두었으며, 결과변수로 3가지 조직유효성 변수를 채택하였다. 영향요인중 개인적 요인으로는 성, 학력, 근속년수, 직급, 직종, 연령을, 구조적 요인으로 리더십 유형, 학교규모, 목표차이, 지위권력, 근무처를 두었다. 자각된 갈등수준은 갈등관리기법과의 관계를 살펴보기 위해 갈등수준 고·중·저의 집단으로 구분하였으며, 갈등관리기법은 회피·적응·타협·경쟁·협조적기법을 설정하였다. 또한 조직유효성 변수는 한국적 특성을 고려한 조직일체감과 그동안 유효성 변수로 많이 활용되었던 직무만족, 그리고 현 직장에서 벗어나고 싶어하는 정도를 알 수 있는 전출의사를 채택하였다.

모형의 검증은 크게 4가지 방향에서 이루어 졌다. ① 영향요인에 따른 자각된 갈등수준의 차이검증 ② 영향요인에 따른 갈등관리기법의 활용도 차이 검증 ③ 자각된 갈등수준에 따른 갈등관리기법의 활용도 차이 검증 ④ 갈등관리기법의 활용도와 조직유효성간의 관계검증이다. 이 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 영향요인과 자각된 갈등수준의 차이 검증

이는 영향요인에 따라 자각된 갈등수준이 다르다는 [가설 I]의 검증이다. 이 부분의 검증은 분산분석이 활용되었다. 그 결과 개인적 요인으로는 직종,

연령별로, 구조적 요인으로는 리더십 유형, 근무처, 목표차이, 지위권력별로 집단간 자각된 갈등수준이 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이를 요약하면 다음과 같다.

직종별로는 기능직이 갈등수준이 높게 나타나고 있으며, 연령별로는 연령이 높을수록 갈등수준이 높게 나타나고 있다. 리더십 유형과 관련해서는 과업지향적 리더가 있는 조직의 구성원들이, 근무처와 관련해서는 초등학교에서 근무하는 직원들이 갈등수준에 대한 자각이 높게 나타나고 있으며, 지각된 목표차이와 관련해서는 목표차이에 대한 지각이 높을수록, 지위권력차이와 관련해서는 지위권력차이에 대한 지각도가 높을수록 갈등수준에 대한 자각이 높게 나타나고 있다.

2) 영향요인과 갈등관리기법의 활용도 차이 검증

[가설 II]는 영향요인에 따라 갈등관리기법의 활용도가 다르다는 것을 검증하기 위한 것으로 분산분석을 실시하였다. 영향요인별 적응, 타협, 경쟁, 협조적 갈등관리기법의 활용도간에는 의미있는 차이를 보이고 있었으며, 회피기법의 활용도와는 차이를 보이고 있지 않는 것으로 나타났다.

이를 요약하면 먼저, 적응기법의 활용도는 직종별로는 교육행정직, 성별로는 남성, 직급별로는 6급 이상의 고위공무원이 학교 조직내에서 갈등수준이 높게 나타나고 있으며, 리더십유형별로는 관계지향적 리더가 있는 학교 조직에서 높게 나타나고 있다. 타협기법의 활용도는 직종별로는 교육행정직이, 직급별로는 직급이 높을수록, 리더십 유형별로는 관계지향적 리더가 있는 학교 조직에서 높게 나타나고 있다. 경쟁기법의 활용도는 리더십 유형별로는 관계지향의 리더가 있는 조직, 학교규모별로는 10~24학급이 있는 중규모의 학교에서, 근무처별로는 초등학교나 고등학교에서 높게 나타나고 있다. 마지막으로 협조기법의 활용도는 직종별로는 교육행정직이, 연령별로는 30·40대의

중장년층에서, 리더십 유형별로는 관계지향적 리더가 있는 학교 조직에서 높게 나타나고 있다.

3) 갈등수준에 따른 갈등관리기법의 활용도 차이 검증

[가설 III]은 갈등수준이 중·고인 집단간에 갈등관리기법의 활용도가 다르다는 것을 검증하기 위한 것으로 역시 분산분석을 실시하였다.

검증결과 타협기법과 협조기법의 활용도만이 갈등수준에 따라 그 활용도가 차이를 보이고 있었다. 이 결과를 요약하면 다음과 같다.

타협기법의 활용도는 갈등수준이 중인 집단에서 갈등수준이 고인 집단에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 협조기법의 활용도 역시 갈등수준이 중인 집단에서 높게 나타나고 있었다.

4) 갈등관리기법의 활용도와 조직유효성간의 관계 검증

[가설 IV]는 갈등관리기법의 활용도에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다르다는 것을 검증하기 위한 것으로 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과를 요약하면 아래와 같다.

먼저 조직일체감과 관계에서 보면, 협조적 갈등관리의 활용도가 클 수록 조직일체감 향상에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 경쟁적 갈등관리의 활용도가 클 수록 조직일체감 향상에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

직무만족과의 관계를 보면, 협조적 갈등관리의 활용도가 클 경우만이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전출의사와 관련해서 보면 경쟁적 갈등관리의 활용도가 큰 사람의 경우 현 조직에 계속 머무르려는 의지가 강한 것으로 나타났다.

第2節 研究結果의 示唆點

본 연구는 다음과 같은 시사점을 내포해 주고 있다.

첫째, 학교조직의 경우 갈등수준이 비교적 낮게 나타나고 있으나, 향후 갈등 증폭요소들을 지니고 있다. 즉 직종·남녀간 차별성 문제, 낮은 직위 및 장기근속자에 대한 배려문제, 과업지향적 리더, 초등학교의 근로환경, 목표차이 및 지위권력차이에 대한 불만 등이 갈등요소로 내재되어 있다.

둘째, 갈등이 심화되었을 경우에 이를 해결하려는 노력이 필요하다. 갈등이 높은 집단의 경우 적용기법이나 타협기법의 보통 수준의 활용도를 제외하면 제 갈등관리기법의 활용도가 매우 낮게 나타나고 있어 실질적인 갈등해소 노력이 미흡한 것으로 여겨진다.

셋째, 관리기법의 활용에 있어서 양승전략인 협조기법이 조직유효성 향상에 기여할 수 있는 방안으로 제시되었다. 따라서 구성원간의 지속적인 커뮤니케이션의 증대, 대면회합, 권한과 책임의 명확화, 명확한 목표의 제시 등의 유효책이 활용되어야 할 것이다.

넷째, 개인간 힘의 우위에 의한 갈등해소방안은 어느 일방의 새로운 갈등요인으로 등장할 수 있기때문에 지양되어야 할 것이다.

본 연구결과에 따르면 경쟁기법의 활용도가 높은 사람의 경우 조직일체감 증대 및 낮은 전출의사에 기여하는 것으로 나타났다. 그러나 이것은 힘의 우위를 지닌 집단의 일방적 특성에 불과하고, 상대방에게는 오히려 새로운 갈등요소가 될 가능성이 농후하다. 그러나 전출의사에는 경쟁적 갈등관리만이 0.0239의 유의수준에서 의미있는 변수로 나타나고 있다. 특히 전출의사에 부정적 영향이 클수록 전출의사가 약한 것으로 설문이 설계되어 있어서 경쟁적 갈등관리는 전출의사를 줄이는 요인으로 등장하고 있다. 이는 앞에서도 언급한 바와 같이 경쟁적 갈등관리의 활용도가 큰 사람은 조직에서 역학관계에서 우

위를 점하고 있는 사람으로 갈등에 있어서 힘의 우위성을 지닌 사람이 전출의사가 약한 것을 암시하고 있다.

따라서 갈등관계에 있어서 힘의 우위성을 지닌 사람이 학교 조직에 지속적으로 남아 있음으로 인해 학교조직은 오히려 갈등을 심화시킬 우려를 잠재적으로 지니고 있다고 할 수 있다.

第3節 研究의 限界

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 학교 현장에서 대부분의 일반직 공무원들은 직무수행 과정에서 많은 갈등상태에 있음에도 연구결과는 갈등수준이 비교적 낮은 것으로 나타나 현실과 연구결과는 상이한 점이 있다. 따라서 연구결과 향후 갈등증폭의 잠재성을 내포하고 있으므로 설문지 재구성 등을 통한 다각적인 연구가 이루어져야 하겠다.

둘째, 본 연구는 제주도내 공립 초·중·고등학교 중에서 교육행정직이 배치된 125개 학교에 근무하는 일반직공무원(교육행정직, 기능직 각 3명씩)을 대상으로 설문 조사를 실시하였는 바, 회수율이 저조하여 만족할만한 분석결과를 얻을 수 없었다. 이러한 점을 감안하여 앞으로는 면접조사 등을 병행한 보다 충실한 자료를 수집하고 분석하는 장기적인 연구가 계속되었으면 한다.

일반직 공무원의 학교 조직내 갈등의 문제는 복잡 다양하여, 학교에 근무하면서 직무를 수행하는데 많은 애로를 겪으면서 정상적인 업무수행 활동이 방해되고 파괴되는 경우가 많아, 이로말미암아 학교 운영에 역기능적인 영향을 끼치므로, 이를 해결하고 제거함으로써 학교 조직의 유효성을 증대시킬 수 있으며, 학교 경영에 있어서도 중요한 문제가 될 것이다.

그러므로 일반직 공무원의 학교 조직내 갈등의 문제에 대하여 좀 더 폭넓은 연구가 이루어졌으면 한다.



參 考 文 獻

I. 國 內 文 獻

1. 서 적

- 김경동·이온죽, 사회조사 연구방법, 박영사, 1988.
- 김남현, 경영조직론, 경문사, 1989.
- 김종철, 교육행정학 신강, 세영사, 1987.
- 김종철·이종신, 교육행정의 이론과 실제, 교육과학사, 1995.
- 김채운, 현대조직론, 법문사, 1980.
- 권기덕, 인간관계론, 형설출판사, 1985.
- 남정연, 교육행정및 교육경영, 교육과학사, 1991.
- , 교육행정과 학교 경영, 세영사, 1986.
- 박용현, 학교사회, 서울대학교출판부, 1969.
- , 학교사회, 경원사, 1980.
- 박인회, 조직행위론, 전영사, 1989.
- 백현기, 신고 교육행정, 을유문화사, 1964.
- 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1994.
- 양창삼, 조직이론, 박영사, 1990.
- 유기현, 조직행위론, 무역경영사, 1983.
- 윤종건, 교육행정과 학교경영, 교학연구사, 1986.
- 이학중, 조직행동론, 세경사, 1991.
- 주삼환·신익현, 장학론, 학문사, 1984.
- 하인호, 교육정책과 행정, 문우사, 1992.

2. 논문 및 간행물

- 김석균, "직무만족에 관한 실증적 연구," 제주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1993.
- 김순영, "조직내 갈등수준과 갈등관리에 관한 연구," 고려대학교 대학원 석사학위논문, 1987.
- 김재영, "조직의 갈등관리에 관한 연구," 경상대학교 경영행정대학원 석사학위논문, 1992.
- 김진철, "학교에서의 의사결정과정 분석," 경남대학교 교육대학원 석사학위논문, 1986.
- 김형식, "조직풍토가 직무만족과 직무성파에 미치는 영향에 관한 연구," 제주대학교 대학원 석사학위논문, 1990.
- 문병구, "갈등 해소방법이 직무만족에 미치는 영향," 경북대학교 경영대학원 석사학위논문, 1993.
- 박운성, "조직의 갈등과 조직유효성의 상관성," 경북대학교 경영대학원 석사학위논문, 1992.
- 백정국, "조직내 갈등과 조직유효성의 관계," 영남대학교 경영대학원 석사학위논문, 1992.
- 손계영, "학교교직 건강변동이 초등교사 직무만족도에 미치는 영향," 건국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1990.
- 이교창, "부서간 갈등과 갈등관리가 부서간 관계에 미치는 영향에 관한 연구," 한국외국어대학교 대학원 석사학위논문, 1992.
- 이기수, "교육행정 공무원의 사기에 관한 연구," 충북대학교 행정대학원 석사학위논문, 1992.
- 이윤명, "조직의 갈등과 조직유효성의 상관성," 경북대학교 경영대학원 석사학위논문, 1992.

- 장동운, "갈등관리 모형에 관한 연구," 경희대학교 대학원, 박사학위논문, 1986.
- 정연길, "교육행정 조직의 양면성 분석," 경남대학교 교육대학원 석사학위논문, 1993.
- 정철우, "조직내 집단간 갈등의 해소방안에 관한 실증적 연구," 동아대학교 대학원 석사학위논문, 1993.
- 황채석, "국민학교 교원간의 인간관계 분석," 경남대학교 교육대학원 석사학위논문, 1993.
- 교육개혁심의회, 교육개혁 종합 구상 (최종보고서 2), 1987.
- 탐라교육원, 교육행정직 공무원 소양교육 연수교재, 1994.

II. 外國文獻

1. Books

- Cambell, R.F., *What Peculiarities in Educational Administration Make It a Special Case?* (Midwest Administration Center : The University of Chicago, 1958).
- Caplow, T., *Principles of Organization*(Harcourt, Brace and Word Inc., 1964).
- Daft, R., *Organization Theory and Design*, 2nd ed.,(West Publishing Company, 1986).
- Dubrin, A.J., *Contemporary Applied Management*(Business Publications, Inc., 1982).
- Dunnett, M.D., *Handbook of Industrial and Organizational Psycho*

-
- logy*(Chicago: Rand McNally, 1976).
- Feldman, D.C. and Arnold, H.J., *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*(New York: McGraw-Hill Book Company, 1983).
- Flippo, E.B., *Personnel Management*, 6th ed., (New York: McGraw-Hill Book Company, 1984).
- French, W.L. and Bell, C.H., *Organization Development : Behavior Science Interventions for Organization Improvement*(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973).
- Hersey, P. and Blanchard, K., *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, 4th ed., (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1982).
- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E., *Organization and Management*, 3rd ed., (New York: McGraw-Hill Book Company, 1979).
- March, J.G. and Simon, H.A., *Organizations*(N.Y.: John Wiley and Sons, 1958).
- Miles, R. H., *Macro Organizational Behavior*(Boston: Goodyear Publishing Co., 1980).
- Reitz, H.J., *Behavior in Organization*, 2nd ed., (Honewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981).
- Robbins, S.P., *Organization Theory*(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1983).
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N., *Managing Organizational Behavior*, 2nd ed., (N.Y.: John Wiley and Sons, Inc., 1985).
- Sherif, M., *In Common Predicament : Social Psychology of Intergroup*

Conflict and Cooperation(Boston: Houghton Mifflin, 1966).

Szilagyi, A.D. and Wallace, M.J., *Organizational Behavior and Performance*, 2nd ed., (California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1980).

2. Articles

Monar, J.J. and Rogers, D.L., "A Comparative Model of Inter-organizational Conflict," *Administrative Science Quarterly* (Vol. 24, 1979).

Karambayya, R. and Brett, J.W., "Managers Handling Disputes : Third-Party Roles and Perceptions of Fairness." *Academy of Management Journal*(Vol.32, No.4, 1989).

Rico, L. "Organizational conflict: A framework for reappraisals," *Industrial Management Review*(1964).

Schmidt, S.M. and Kochan, T.A., "Conflict : Toward Conceptual Clarity." *Administrative Science Quarterly*(Vol.3, 1972).

Thomas, K.W. and Schmidt, W.H., "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict." *Academy of Management Journal*(Vol.19, No.2, 1976).

A Study of the Conflict Managing Plan in School Organization
- Centering around public officials of public schools in Cheju-Do -

Soon-le Han

*Graduate School of Business Administration
Cheju National University*

Summary

Now a days, Society is consisted of a lot of organizations, so we've lived us a member of organization.

Organization accepts the common goal of individuals. The individuals are in the division of labor and, at the same time, they have an organism to cooperate each other. As the time goes, members of organization can have a sympathy live and similar thought way.

Executive can change organization's value through interaction with complex environment and, sometimes, can be assimilated to the aspect of the contray functional.

So it is very important to analysis the degree and way of conflict efficiency of organization.

In this paper, I will show the way to solve the conflict after examine and analyze the conflict degree of public service man that work in school.

And I also have an aim to study the way to increase organization's value.

There were bibliographical study and practical study of research.

The data had an assumption evidence by inspecting.

A studying assumption:

{Assumption 1}: It will be different conflicts leveling which is perceived.

{Assumption 2}: There is a difference of the application of one's conflicts managing techniques.

{Assumption 3}: The application of conflicts managing techniques will be different as perceived conflicts leveling.

{Assumption 4}: As the application of conflicts managing, it will be different effects on the organization a valuable.

Frequency, One-way ANOVA and multi- regression analysis by a statistical package, SPSS/PC⁺, were used to analyze each variable.

The present researches contain current points as follows.

First : In case of organization of school, the level conflicts, showed us comparative low, but it has factors of conflicts amplification here after.

That is, it included conflicts factors that the kind of occupation or distinction of sex problems, the low position and a person in service problems, the leader who is inclined to task, the working environment of elementary school and discontent of aim or power difference etc.

Second : The trouble getting, deeper and deeper, we have to try to solve the problem. In case of some groups have high conflict, except for an application, degree of common level in adaptation techniques or compromise techniques, an application degree of conflicts managing techniques are showing very low.

So, I think that a substantial conflicts cancellation pains are insufficient.

Third : As we use management techniques, co-operation techniques suggested that they do a great deal the way how to improve of organization effectiveness.

Therefor an appeasement policy will have to be used continuous communication increase between members, facing meeting, definiteness of rights and responsibility and presentation of clear goal.

Fourth : The answer of the conflicts by the difference personal power can appear as an one-sided new conflicts so we sablate the way.

Now we see if the man is high, in the application degree of competition measures, he will contribute to the organization unity and low moving out.

However this is the only one-sided characteristic of the group having big power.

On the contrary, it will be confliction element.

The idea of moving out show the competitive conflicts managing is meaning variable in intention 0.0239 so if a man having power be left, conflicts will extreme.



설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 대단히 죄송합니다.

이 설문지는 “일반직 공무원의 학교 조직내의 갈등관리방안에 관한 연구”를 목적으로 작성된 것입니다.

귀하의 응답은 익명으로 처리되며 학술적 연구목적 이외에는 결코 사용되지 않을 것입니다. 매우 바쁘신 줄 압니다만 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응답해 주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

1996년 7 월

제주대학교 경영대학원 석사과정 韓 順 伊 拜

1. 다음은 학교내 구성원(동료, 교사, 교감, 교장 등)과의 관계에서 나타날 수 있는 제반문제에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표 하여 주십시오.

항 목	전 혀 그 렇 지 않 다	조 금 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	조 금 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나의 업무를 수행할 때 동료나 상사의 간섭을 받는 경우가 많다.					
2. 나에게 필요한 정보를 동료나 상사에 요청했을 때 거절당하는 경우가 많다.					
3. 나의 업무량에 대해 타부서에 동료나 상사에게 과장해서 말하는 경우가 많다.					
4. 나는 동료나 상사가 하는 일을 믿지 못하는 경우가 많다.					
5. 나의 일에 대해 동료나 상사가 불신을 표시하는 경우가 많다.					
6. 나의 업무 수행도중 동료나 상급자의 태도때문에 화가나는 경우가 많다.					

II. 다음은 귀하와 동료 및 상사와의 관계에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 빠짐없이 해당 난에 V표하여 주십시오.

항 목	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 동료와 상사가 정한 목표와 나의 목표가 달라서 갈등을 일으킨 적이 있다.					
2. 나의 목표달성을 위해 동료의 목표를 희생시킨 적이 있다.					
3. 나는 투자한 능력·시간·노력 등에 비해 적절한 대우를 받지 못하고 있다.					
4. 나의 경력·지위·근무년수에 비추어 볼 때 동료에 비해 대우가 나쁘다고 생각한다.					

III. 다음은 귀하의 상사와 관련된 질문입니다. 솔직하게 귀하가 느끼신 대로 해당 난에 V표하여 주십시오.



항 목	전 혀 그 렇 지 않 다	조 금 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	조 금 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나의 상사는 나의 문제를 잘 경청해 준다.					
2. 우리 상사는 부하들의 의견과 생각을 교환할 수 있도록 독려한다.					
3. 우리 상사는 부하들의 업무를 수행하는데 있어 일정한 기준을 정하여 그 범위내에서 수행하도록 한다.					
4. 우리 상사는 부하들을 친근하고 사려깊게 대해주고 부하들을 잘 옹호해 주는 편이다.					
5. 우리 상사는 부하들의 업무수행에 관여하고 수시로 업무수행 결과를 점검하는 편이다.					

IV. 다음은 개인간 (귀하와 타 직원간) 갈등을 해결하기 위해 자주 사용하는 방법에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

항 목	전 혀 그 렇 지 않 다	조 금 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	조 금 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 타 직원(혹은 교사)과 의견 대립이 있을 때 그것이 표면화 되지 않도록 적당히 무마하는 경향이 있다.					
2. 나는 타 직원(혹은 교사)과 마찰이 생겼을 때 서로간의 유익한 점을 발견하고 이를 강조하면서 가능한 타직원의 의견을 최대한 존중해 준다.					
3. 나는 타 직원(혹은 교사)과 마찰이 생겼을 때 상호간의 공통이익을 위하여 타협해서 절충안을 내리는 경향이 있다.					
4. 나는 타 직원(혹은 교사)과 크고 작은 문제가 발생시 나의 주장을 관철하기 위해 끝까지 노력한다.					
5. 나는 타 직원(혹은 교사)과 크고 작은 마찰이나 이해 관계를 공식적으로 자유롭게 대화하면서 원만히 해결하려는 경향이 있다.					

V. 다음은 조직유효성에 관련된 질문입니다. 귀하의 생각을 빠짐없이 해당란에 V표하여 주십시오.



항 목	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 개인적인 욕구보다 팀웍을 더 중요시하여 업무를 수행한다.					
2. 학교의 일이 많아질 경우 자발적으로 늦게까지 일하겠다.					
3. 나는 가까운 사람이 우리 학교로 전입오려할 때 적극 권유하겠다.					
4. 가정 생활이 다소 희생되더라도 학교의 일에 열중하는 것이 바람직하다.					
5. 나는 더 좋은 직장을 구할 수 있다 해도 지금 근무하는 학교를 그만 둘 수 없다.					
6. 자신의 일을 자신의 의사대로 처리할 수 있는 기회는?					

	전혀 그렇지 않다	다 소 그렇지 않다	그 저 그렇다	다 소 그렇다	매 우 그렇다
7. 업무수행시 자신의 업무성과를 검토할 수 있는 기회가 있습니까?					
8. 관련업무를 시종일관 혼자서 처리할 수 있는 범위는?					
9. 현재 담당업무가 자신의 능력개발에 기여하는 정도는?					
10. 귀하의 직업을 밖에서 자랑스럽게 이야기 하는 정도는?					

	전혀 그렇지 않다	다 소 그렇지 않다	그 저 그렇다	다 소 그렇다	매 우 그렇다
11. 귀하는 타 학교로 진출하고 싶습니까?					

VI. 몇 가지만 더 여쭙어 보겠습니다.



1. 귀하의 근무처는?
① 초등학교 ② 중학교 ③ 고등학교
2. 귀하의 직종은?
① 기능직 ② 교육 행정직
3. 귀 학교의 학급의 규모는?
① 12학급 이하 ② 13~18학급 ③ 19~24학급 ④ 25학급 이상
4. 귀하의 학력은?
① 고졸 이하 ② 대졸 이상
5. 귀하의 직급은?
① 10등급 ② 9급(9등급) ③ 8급 ④ 7급 ⑤ 6급 이상

6. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

7. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

8. 귀하의 근속년수는?

- ① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 11~15년 ④ 16년 이상

끝.

- 대단히 감사합니다 -

