



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학석사 학위논문

# 교사와 교육행정직 간의 갈등에 관한 연구

-부산광역시 소재 중·고등학교를 대상으로

Solution Against Conflict Between Teachers  
And Educational Administrative Staff

지도교수 김용일

2009년 2월

한국해양대학교 교육대학원

교육행정전공 권영주

本 論 文 을 권 영 주 의 教 育 學 碩 士  
學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

위원장	주 동 범	인
위 원	김 달 효	인
위 원	김 용 일	인

2008 년 12월 23일

한 국 해 양 대 학 교 교 육 대 학 원

# 목 차

I. 서론	1
1. 문제의식	1
2. 연구목적	1
3. 연구내용	3
II. 이론적 배경	4
1. 학교 조직의 개념과 특성	4
가. 조직의 개념과 특성	4
나. 학교 조직의 개념	5
다. 학교 조직의 특성	5
2. 교사와 교육행정직의 역할	9
가. 교사와 교육행정직의 특성	9
나. 교사의 역할	10
다. 교육행정직의 역할	12
3. 갈등의 개념과 유형	13
가. 갈등의 개념	13
나. 갈등의 기능	14
다. 갈등의 유형	16
라. 갈등의 원인	19
마. 갈등의 해결	22
4. 교사와 교육행정직간의 갈등 원인	26
가. 학교조직 내 갈등의 원인	26
나. 교사와 교육행정직간 갈등의 원인	28
5. 선행연구고찰	30
III. 연구방법	34
1. 연구 대상 및 표집 방법	34

2. 도구의 설계 .....	34
3. 자료 처리 .....	37
IV. 연구 결과 및 해석 .....	38
V. 요약 및 결론 .....	54
참고문헌 .....	59
부 록 .....	64

## <표 목 차>

- <표1> 자료처리에 사용된 설문지
- <표2> 갈등요인 및 해소방안 요인에 관한 설문 내용
- <표3> 교사와 교육행정직간의 지각하는 갈등수준
- <표4> 교사의 입장에서 본 교육행정직과의 갈등요인
- <표5> 교육행정직의 입장에서 본 교사와의 갈등요인
- <표6> 교사와 교육행정직간의 갈등해소에 영향을 미치는 요인
- <표7> 이원화된 학교조직의 일원화
- <표8> 보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장
- <표9> 교사와 교육행정직간 업무한계 명료화
- <표10> 학교장의 공정한 의사결정과 업무수행
- <표11> 예산집행의 합리화와 재정공개
- <표12> 상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제
- <표13> 교사와 교육행정직간 상호부정적인 시각 배제
- <표14> 상호업무이해를 위한 연수기회 확대
- <표15> 의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여
- <표16> 업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조
- <표17> 공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분  
위기 조성
- <표18> 교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성

# Solution Against Conflict Between Teachers And Educational Administrative Staff

Kwon Young Ju

*Major in Educational Administration  
Graduate School of Education  
Korea Maritime University*

## ABSTRACT

People experience lots of conflicts on living. They are exposed to various conflicts between individual and individual, individual and organization, organization and organization, even in themselves. Especially, some of those can mentally, psychologically impose whatever it is within organization or individual upon them if they live in community life.

In the case of that these complicated matters make a role to stimuli, those can be accelerator to be an element developing organization. However, if the level of conflicts runs to excess, it may menace general operation. Moreover it has negative aside that can destroy both organization and individual.

Thus, it should be important for maintenance of strong community to properly manage conflicts. No doubts, conflicts mentioned above also exist in administrative education organ including school.

The objectives of this research is to contribute to make good and ideal environment of school organization to feel effective and proud looking for practical solution of conflicts and providing proper information to release them. This study helps you to observe concrete sources in school organization through actual analyzation into teachers and public servants working in administrative education organ after forming

theoretical foundation of conflicts using references preceded research to inquire into the causes that effect on complicated matters between teachers and public servants working in administrative education organ and level of conflicts.

This study is to observe conflicts between administrative worker and educational instructor, and suggest a plan to solve them. Therefore, it works over through question paper for more positive approach after forming theoretical foundation of conflicts using references preceded research. The questionnaires are distributed to 100 administrative workers and 200 educational instructors working in middle and high school, then collected. 280 papers are collected but 12 of them are not sufficient so that it is analyzed only 268 as t verification.

# I. 서 론

## 1. 문제의식

교사와 교육행정직의 갈등은 학교조직의 특수성과 교사와 교육행정직 각각의 특성이 가지고 이질감에 기저를 두고 있다. 상호 역할 수행에 대한 인식 차에서 유발되어, 양 집단 간의 인간적인 이해와 공감대 형성의 부족으로 심화되어 간다고 볼 수 있다.

또 다른 차원에서는 볼 때 조직의 이원화나 자격기준이 차이, 결재 과정의 이중구조 등과 같은 학교조직 자체 혹은 구조적인 문제가 교사와 교육행정직간에 갈등을 야기 시키는 근본적인 요인으로 간주된다.

## 2. 연구 목적

현대 사회는 조직에 의해서 움직이는 사회이고 조직체가 일상생활의 환경이 되어 있는 사회이다. 모든 조직의 기능은 조직목표를 달성하기 위하여 과업을 분담한 구성원의 역할이 부여되어 있는 것을 전제조건으로 한다(전정태, 1989:174). 이러한 조직의 목표를 효율적으로 달성하는데에는 인간관계가 커다란 영향을 주고 있다. 또한 학교조직에 있어서의 인간관계는 다른 어떤 조직보다 중요한 의의를 갖는데, 그것은 학교의 과업수행이 대부분 학교행정가, 교사, 교육행정직(이하 행정직), 학생, 학부모 등의 다양한 인간적 요인의 작용에 의해 결정되기 때문이다. 특히 조직의 구성원인 교사에게는 교육활동의 수행이라는 전문성에 의한 역할

이 기대되고 있고 이와 더불어 교육활동에 부수적으로 관계되는 학교 사무를 수행하는 역할이 주어져 있으며, 행정직에게는 교육활동을 행정적으로 지원하는 역할 및 능률적인 관리의 역할 등이 부여되어 있다. 이와 같이 교사와 행정직은 각각의 고유 역할을 비롯하여 상호협조관계의 역할을 수행하여야 하는데 그것은 교육활동에 상호 의존의 업무가 많이 있기 때문이다. 그러나 학교조직은 교사와 행정직간에 상호 역할은 분담되어 있으면서도 역할 수행은 협조체제로 구성되어 있어 갈등이 야기될 소지가 충분하다고 사료된다.

유영국은 조직에 참여하는 개인은 가치관, 지식, 배경, 지위, 이해관계 등에서 서로 다른 특성을 가지고 있으므로 어떤 조직이든 그 정도의 차이는 있지만 불가피하게 갈등이 존재한다(유영국, 1989:23)고 하였다. 학교조직에서도 어떤 형태로든 갈등현상은 불가피하게 나타날 수 있다. 그러나 교육이라는 소기의 목적을 달성하기 위하여 많은 개인들의 인간관계가 바탕이 되는 교육조직의 특수성에 비추어 볼 때, 교육현장에서의 구성원 상호간의 갈등은 학교조직 본래의 목적에 상당한 영향을 미친다. 특히 직접적인 교육활동을 실시하는 교사와 이를 지원해주는 행정직간의 의견 불일치를 중심으로 한 갈등상황은 학교조직 본래의 목적달성을 저해하는 어려운 상황이 될 수도 있다는 점에서 심각한 문제로 제기되어 왔다(조태영 · 손병환, 1993:45).

이런 입장에서 본 연구는 ①교사와 교육행정직간의 갈등지각수준, ②교사와 교육행정직간의 갈등요인과 ③교사와 교육행정직이 공통적으로 지각하는 갈등 해소방안의 우선순위를 밝히는데 그 목적이 있다. 특히 ③의 우선순위 조사결과는 갈등 해소 방향을 논하는데 있어 기초자료로 활용될 것이다.

### 3. 연구 내용

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 구체적으로 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 교사와 행정직간의 갈등지각수준을 알아본다.

둘째, 교사와 행정직간의 갈등요인을 알아본다.

셋째, 교사와 행정직이 공통적으로 지각하는 갈등 해소방안의 우선순위를 알아본다.

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 본 연구의 대상은 부산광역시 소재 중등학교 교사와 교육행정직만을 대상으로 하였기 때문에 그 결과를 전국적으로 일반화하기에는 한계가 있다.

둘째, 본 연구는 설문지법을 이용하여 조사하였기에 학교의 분위기, 응답자의 태도에 의해 설문반응이 달라질 수 있다는 한계가 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 학교 조직의 개념과 특성

#### 가. 조직의 개념과 특성

우리 사회는 다양한 형태의 많은 조직체로 구성되어 있으며, 각 개인은 적어도 하나 이상의 조직체에 구성원으로 참여하여 사회생활을 해나가고 있다. 이는 조직체의 구성원으로서 조직의 목표를 달성하기 위하여 서로 협동 노력하면서 동시에 조직을 통하여 자신의 사회적·정신적 그리고 경제적 목적도 달성하기 위함이다(이학중, 1994:26).

조직의 개념은 학자들의 관점과 접근방법에 따라 다양하게 정의될 수 있으나 김정환(1998:87)은 조직을 “공동목표 달성을 위하여 일정한 책임과 규범을 가지고 상호 의사소통을 통하여 조직원이 활동을 조정해 나가는 협동적 사회체제”라고 정의하고, 조직의 공통된 특성을 다음과 같이 규정하였다.

- ① 조직은 공동목표를 위해서 존재한다.
- ② 조직은 목표를 합리적으로 이루기 위해 구성원들이 상호 협력한다.
- ③ 조직의 구조는 기능적 분업화의 원리에 따라 종적 계층화와 횡적분화의 모습을 따른다.
- ④ 조직의 목표달성을 위하여 상호작용이나 의사소통이 필요하다.
- ⑤ 조직은 구성원의 행동을 조정·통제하기 위한 규범이나 규정을 가진다.

⑥ 조직은 개방체제로서 환경과 영향을 주고받으며 상호작용을 한다.

따라서 조직이란 공동목적을 수행하기 위하여 두 사람 이상의 개인이 모여 의도적이고 신중한 계획과 규범 및 질서를 가지고 상호작용과 협동의 관계를 유지하며 그 기능을 발휘하도록 구성된 사회적 단위 또는 인간의 집합체라고 할 수 있다.

#### 나. 학교조직의 개념

학교조직은 학생 교육을 제1차적인 목적으로 하는 사회 기관으로서, 그 교육목표를 효율적으로 달성하기 위하여 노력하는 조직이다. 이를 위하여 다수 구성원들을 합리적으로 짜여진 설계된 운영기구 상에 배치하여 일정한 규범적 질서를 유지하고 상호 작용하면서 구성원 개인의 인격과 개성을 존중하고 학생들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 민주적으로 조직된 집단이라 할 수 있다(한병천, 1998:5).

이러한 관점에서 보면 학교는 학생 교육을 위해 교사, 학생, 교육행정직 등으로 구성된 조직으로 여러 가지 기능과 책임의 분배를 통하여 목적을 달성하기 위한 인원배치 또는 목적에 이르는 수단이라 할 수 있다.

#### 다. 학교조직의 특성

##### 1) 학교조직의 일반적 특성

학교는 사회 속에 있으면서 동시에 그 자체가 하나의 사회를 이루고 있다. 학교는 교육적 과제를 해결하는 사회기능의 일부분으로서 다른

사회제도와 유기적으로 영향을 주고받는다. 그렇기 때문에 학교조직은 다른 사회조직과 많은 공통점을 가지고 있으면서 또 다른 조직과 구별되는 고유한 특성을 갖는다. 학교라는 조직체는 목적·구성원·행정구조 등의 면에서 다른 조직체와 상이한 점을 갖고 있다. 목적 면에서 보면 학교는 학생을 위한 교육을 제공하는 것을 목적으로 하고 있으며, 구성원 면에서 보면 학교는 성인인 교직원 집단과 미성년인 학생 집단으로 구성되어 있으나 학교이외의 다른 조직은 대부분 성인으로 구성되어 있다.

그리고 행정구조 면에서 보면 학교경영은 계층적 구조 또는 환경 속에서 이루어진다. 단위학교의 행정은 행정조직의 계층성과 학교를 둘러싸고 있는 사회 환경의 중층성의 양면에서 볼 때 여러 겹으로 된 중층적 구조 속에서 이루어지고 있으며, 다양한 영향을 받고 있다(배종근, 정태범, 1986).

학교조직은 많은 수의 학생을 조직 목적의 대상으로 하므로 자율성을 요구하게 되고 이 자율성은 외부적 통제, 간섭, 압력뿐만 아니라 학교사회 내부의 교사와 교육행정직, 교사와 교사 사이에서도 보장되어야 한다.

학교사회는 각 구성원의 임무 수행에 있어서 타 조직보다도 자율적이고 창조적인 노력이 요구되는 사회이기 때문에 자율적 구조를 특징으로 보고 있다.

학교조직의 특성에 관한 여러 학자들의 견해를 종합하면,

- ① 학교는 다른 관료조직에서처럼 엄격한 감독기회가 없어 조직의 상위층에 있는 사람들의 기대에 맞추기가 어려울 뿐만 아니라 학교 목표 구조가 애매모호하여 직무수행의 통일된 표준이 복잡하다.

- ② March 등이 조직화된 무정부라고 묘사한 것처럼 분명한 목표, 불확실한 욕구, 유동적인 참여 등을 주요 특징으로 들 수 있으며, 학생 · 교사 · 교육행정가들이 수시로 전입, 전출하며 학부모 또는 지역사회 주민들은 학교조직에 참여하기도 한다(주삼환역, 1986).
- ③ 학교조직은 변화속도가 느리며 폐쇄적이고 보수성이 강하다. 그러므로 학교조직에는 변화촉진자가 적다는 점과 보상체제가 약하다는 점, 교화조직(domesticated organization)이라는 점, 교육이론의 과학적 근거가 약하다는 점을 들 수 있다(최경숙, 2003 재인용).
- ④ 학교조직은 문화유산을 전수하며 환경에의 적응력을 습득시키는 동시에 환경을 개조하는 능력을 갖게 하므로 환경과 밀접한 관계를 가지고 있다(백현기, 1981).
- ⑤ 고객으로서의 학생의 특수한 지위이다. 고객은 조직에 대해 일정한 서비스를 요구할 수 있으나, 학생은 고객이면서 그러한 서비스에 대한 요구권이 없으며 이들은 회사, 군대, 공장 등과 같은 조직의 최하위자의 지위라도 전혀 다른 특수한 지위를 가지고 있다(왕기항, 1986).

이상에서 고찰한 바와 같이 학교조직은 교사, 학생, 교육행정직의 3개 집단이 공존하는 사회집단으로 규범과 도덕이 함께 하는 민주적이고 합리적인 집단이며 사회체제의 하위체제로 관료적 기대, 집단의 의도, 개인적 욕구에 의해 직접적 영향을 받아 사회적 행동이 산출되는 특성이 있다.

## 2) 학교조직의 구조적 특성

### 가) 교무조직의 특성

교무조직은 교육목표를 효율적으로 달성하기 위하여 교육과정, 교수-학습지도, 교육활동에 전문성을 발휘하는 조직으로 학교장을 중심으로 하여 주로 교감에 의해 관장되고 있으며, 전문직이라는 특성과 학생을 대상으로 교육활동을 전개 하는 집단으로서의 특성이 있다. 교무조직을 살펴보면 학교장과 교감 그리고 교과 담당교사와 학급 담당교사에 이르는 계선조직과 교무행정 수행을 위해 업무 영역 별로 분류된 주임교사 조직의 참모조직으로 구성되어 있으며, 계선조직과 참모조직 간에 교육과정의 운영이나 학급경영과 관련한 행정적 업무 수행 조직은 직능 조직으로 볼 수 있는데 이와 같이 단일 조직에 계선, 참모 및 직능의 권한 이 있는 것은 학교조직의 구조상의 특성이라 할 수 있다(김세기, 1984).

교무조직은 그 구성원인 교사들의 자율성이 보장되고 조직 활동의 결과를 측정하기 어려우며, 주요활동은 미성년자인 학생을 대상으로 하는 교육활동으로써 이것에 대한 결과는 직접적인 산출물로서가 아니라 간접적인 형태로, 즉 학생들을 통한 교육성과로서 나타나며, 또한 투입과 동시에 산출되기도 어려운 특성을 갖게 된다.

### 나) 행정조직의 특성

교무조직과는 달리 행정조직은 학생을 교육하는 학교조직 내에 있

으면서도 학생 교육을 담당하지 않는 비전문적 집단이며, 중앙이나 지방의 교육행정 기관과는 계선 조직관계에서 관료적 성격을 가지기도 한다(이찬교, 이상필공저, 1986).

학교조직 내에서 교육행정직은 행정업무를 처리함에 있어 업무영역이 문서관리, 인사관리, 회계관리, 시설물관리, 물품관리, 재산관리, 일반서무 등으로 분류되어 독자적인 영역이 있는 듯 하나 관련 업무의 한계에 대한 명확한 기준이 없고 업무수행과정에서 교무조직과 상호 협조해야 하는 일들이 많아 교무조직의 지원활동 조직이라는 특성을 가지고 있다. 행정조직은 학교장의 지시와 명령에 따라 교무조직의 활동을 지원하는 직능조직으로 교육활동과 관련해서는 비전문가이며 합법성을 중심으로 업무를 처리하는 관료적 집단이고 교무조직 구성원과 같은 자격 기준이 없으며 자율성의 발휘보다는 합법성과 지시 명령에 의존하는 경향이 있어 독자적인 사무 추진이 어렵다는 특성이 있다.

그러나 오늘날 학교조직에도 전문화와 학교사회 환경의 급속한 변화로 인해 교육행정공무원의 업무에 대한 적극적인 노력과 능동적인 태도, 전문적인 능력이 요구된다고 하겠다.

## 2. 교사와 교육행정직의 역할

### 가. 교사와 교육행정직의 특성

교사와 교육행정직의 특성을 알아보기 위해 교사가 속한 교무부서와 교육행정직이 속한 행정부서를 예로 각각 부서의 특징을 고찰해보면 다

음과 같다.

먼저 교무부서는 교육목표를 효율적으로 달성하기 위한 조직으로 일정한 자격을 갖춘 전문가의 집단으로서, 하나의 조직 내에 계선·참모·직능조직이 있으며, 그 구성원인 교사들을 자율성이 보장되고, 조직활동의 결과는 측정이 어렵다. 또한 미성년자를 교육대상으로 삼고 있다. 따라서 교무부서의 주요 활동은 학생을 대상으로 하는 교육활동으로서 이것의 결과는 직접적인 산출물로서가 아니라 간접적인 형태로 예컨대 학생들을 통한 교육성과로서 나타나며, 또한 투입과 동시에 산출되기도 어려운 특성을 갖게 된다.

반면 행정부서는 교무부서와는 다른 독자성을 띠면서도 업무 수행과정에서 상호 협조해야 하는 업무들이 많아 교무부서의 지원활동 조직이라는 성격을 가지고 있다. 즉 학교장의 직접적인 지도와 명령에 따라 교무부서의 활동을 지원하는 직능조직으로 교육활동과 관련해서는 비전문가 집단이며, 합법성 중심으로 업무를 처리하는 관료적 집단이고, 교사들과는 다른 자격기준을 가지고 있으며 자율성의 발휘보다는 지시명령에 의존하는 경향이 있다는 특성이 있다(김종철, 1985: 439~443).

그러나 오늘날은 학교사회에 과학화와 전문화에 대한 요구가 증대되고 있으며 학교사회 환경의 변화로 인해 교사의 전문성 심화와 아울러 교육행정직에게도 업무의 적극성과 능동성 및 전문성 인정이 요구되고 있다.

#### 나. 교사의 역할

교사란 초·중등학교에서 학생을 가르치는 사람, 아동의 사회화를 도와주는 사람이며, 교육의 수준과 능력의 가능성을 판단·평가하여 주는

사람으로 교육법 제 75조 제1항 제1조에서 알 수 있듯이 “교사는 교장의 명을 받아 학생을 교육 한다”라고 교사의 임무를 명시하고 있다.

교사의 주된 임무가 가르치고 가르친 결과를 확인하는 일이므로 가르치고 확인하는 교사의 임무는 하나의 사회적인 제도의 기능이라고 할 수 있다. 이러한 교사의 기능은 더 구체적으로 살펴보면, 학생들에게 새롭고 쓸모 있는 지식과 기능을 습득시키고 바람직한 사회성을 길러주어야 하며 모든 일을 학생과 공동으로 참여하여 계획하고 실천하는 일이다. 또한 학생들이 가정에서 유능한 사람이 되도록 학부모와 협력하여 가정생활의 기초과정을 습득시키는 일, 지역사회에 요구에 알맞은 교육을 창의적으로 수행하여 지역 사회 발전에 공헌하는 일 등으로서 교사는 사회의 선도자일 뿐만 아니라, 교육과정 구성자 · 교수자 · 평가자 · 상담자로서 그 기능과 역할이 크게 기대된다.

따라서 전문직으로서의 교사는 이러한 기대에 부응 할 수 있는 역량을 연마하기 위해서는 교직수행에 필요한 고도의 이론적 배경에 대하여 부단한 자기연찬을 통한 자질향상에 노력하고 시시각각으로 변화하는 현대 사회에서 능동적 · 적극적으로 대처할 수 있는 능력함양에 노력하며, 학생의 개인차를 존중하면서 사회구성원으로서 지역사회의 협조 · 협동하는 자세로 항상 즐거운 마음으로 수업에 임하여야 한다.

학교조직이 사회의 중심적인 교육조직이고 학교교육의 기능이 가정과 사회에 직접 영향을 주기 때문에 교사의 교육적 기능은 학교는 물론이고 사회와 가정에도 유효성을 지닌다.

그러므로 교사는 마땅히 이와 같은 복합적인 교육의 기능을 항상 의식하고 교사의 교육적인 기능에 관계되는 모든 영역을 확실하게 알고 자신과의 관계를 규정하여 교사의 교육적인 활동에 가장 중요한 요소로서 인

식하여야 한다.

#### 다. 교육행정직의 역할

“학교에는 교원 외에 학교운영에 필요한 교육행정직 등 직원을 둔다. 교육행정직 등 직원은 교장 EH는 원장의 명을 받아 학교의 행정사무와 기타의 사무를 담당 한다”라고 초·중등교육법(교육법전편찬위원회, 1998: 12) 제19조 제2항과 제20조 제4항에 명시되어 있는 바와 같이 교육행정직은 포괄적 기능을 바탕으로 하여 교육활동에 직접 관계되지 않는 주로 관리적인 사무를 담당한다. 좀 더 구체적으로 서정화(1989: 381)는 “교사의 역할이 교육활동의 수행이라고 할 때 교육행정직의 역할은 교육활동의 수행을 지원해 주는 역할이라고 할 수 있다. 즉 교육활동의 수행을 원활하게 하기 위하여 행정적 능률을 발휘하는 지원, 관리 활동이다”라고 교육행정직의 역할을 규정하고 있다.

그러나 교육행정직의 직무는 지금까지 관행으로 되어온 구분일 뿐, 통일된 규정이 없고 지역에 따라 차이가 있다, 예컨대 김봉수(1985: 256)는 교육행정직의 업무를 교육비특별회계를 비롯한 각종 재무회계 업무, 보안업무, 연금사무, 문서사무, 시설설비의 관리, 인사관리, 제 범규의 정비, 각종 증명서 발행, 섭외, 교직원 친목회 운영, 복지후생업무, 학생의 관리 업무, 학교기본조사업무의 담당 등으로 열거하고 있다.

현재 교육행정직이 담당하는 사무는 학교 회계·세입세출외 현금·학교 발전기금 회계 등의 재무회계 사무와 인사관리·보안업무·관인간수·급여·연금 및 의료보험 업무·세입금 징수 및 수납업무·물품관리·민원사무·문서관리·공유재산 및 시설관리·재해업무·소방업무·당직관계·복

무관계· 학교안전공제회 업무· 학교 운영위원회 업무 등 포괄적인 것으로 교사들이 수행하는 교육활동을 원활하게 하기 위하여 행정적 능률을 발휘하는 지원관리 활동이 주 업무인 것이다.

현실적으로 이러한 지원관리의 역할을 수행하기 위한 교육행정직의 직무는 논자에 따라 또는 업무의 분명한 중요도에 따라 내용의 차이가 있으며, 각 학교의 업무분장조직에 따라 결정되기 때문에 학교와 지역에 따라 다소 차이가 있을 수 있다.

그러나 일반적으로 교육행정직은 재무회계, 인사복무, 학교시설, 일반사무, 복지후생의 영역에 속하는 업무를 수행하고 있으며, 교육행정직의 기능으로는 실제 업무를 집행하는 계선 기관으로서 수업을 직접 담당하지는 않으나 학생들의 교육에 필요한 업무 즉 일반관리를 비롯한 회계업무 등을 맡아 성실히 수행해야 하는 책임과 의무가 요구되고 있다고 하겠다.

### 3. 갈등의 개념과 유형

#### 가. 갈등의 개념

어휘상으로 갈등은 일종의 불일치 또는 상반성(相反性)으로 이해되고 있으며, 부정적인 의미를 함축하고 있다. 이러한 갈등의 개념은 다양한 측면에서 연구되어 왔지만 많은 사람이 보편적으로 받아들일 만큼 하나로 일치된 정의는 아직 없다.

따라서 갈등은 학자에 따라서 다양하게 정의 되고 있는데, 박연호(1984: 443)는 갈등을 조직관리적 측면에서 보아 “희소자원이나 작업활

등을 배분하게 될 때나 서로 다른 처지· 목표· 가치· 인지 등이 존재할 때 조직 내에 둘 또는 그 이상의 개인 간이나 집단 내에 일어나는 대립적 작용”으로 정의하고 있다. 좀 더 구체적으로 이형행(2000: 153)은 “갈등이란 관련 개인이나 집단이 함께 일하는데 어려움을 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태”로 규정하고 있다.

이러한 정의에 내포된 개념을 정리하면 갈등이란 개인 간이나 조직 내 구성원 상호간의 대립적 또는 적대적 교호작용으로서, 상호간에 상충되는 목적의 추구나 조직을 구성하는 여러 가지 요인에 의해서 야기되며, 조직의 역할 수행이나 의사결정 과정에 문제를 야기 시키거나 대립적인 상호작용을 발생시키는 것이라고 할 수 있다.

#### 나. 갈등의 기능

조직에서 갈등이 미치는 영향은 다양하게 나타날 수 있다. 갈등은 조직이 추구하는 목적이나 가치에 유익할 수 있고 해로울 수도 있는데, 유익한 것은 순기능적이며 건설적인 갈등이고 해로운 것은 조직에 역기능적이며 파괴적인 갈등이다.

먼저 순기능적 측면을 고려한 갈등의 기능적 특성을 제시하면 다음과 같다.

- ① 갈등은 조직의 문제점에 대한 관심을 가질 수 있는 계기가 되어 변화를 초래하게 할 수 있다.
- ② 갈등의 합리적 해결은 조직의 변동· 발전 및 재통합의 계기가 될 수 있다.
- ③ 갈등은 조직이나 개인의 창의성, 적응성을 향상시킬 수 있게 한

다.

- ④ 갈등은 조직이 침체상태로부터 벗어나 더욱 생동할 수 있는 전화위복의 계기를 제공할 수 있다.
- ⑤ 갈등은 조직 내의 갈등 관리방안에 대하여 학습 할 수 있는 기회를 제공한다.
- ⑥ 갈등은 구성원들의 다양한 심리적 욕구를 충족시키는 계기가 될 수 있다.

한편 갈등의 역기능적 측면은 다음과 같다.

- ① 갈등해결을 위한 노력에 대한 대가로 조직 구성원들이 목표달성에 전심전력 할 수 없다는 역기능이 있다.
- ② 조직 내에 형성된 안정되고 통일된 분위기를 깨뜨릴 수 있다.
- ③ 내부적인 문제에만 집착하게 하여 조직이 환경과의 관계를 충분히 고려하지 못하게 한다.
- ④ 갈등의 지속은 조직의 결속력 저하를 가져온다.
- ⑤ 조직 구성원들에게 스트레스의 원인이 되어 이로 인한 심리적, 생리적 증상에 영향을 미치고 조직이나 개인의 창의성과 진취성을 억압할 수 있다(김창걸, 1994: 175~176).

이와 같이 갈등은 양면성을 동시에 지니고 있기 때문에, 조직의 경영자는 갈등의 역기능적 측면을 최소화하면서 순기능적 측면을 극대화할 수 있도록 갈등을 관리하여야 하며 이를 위해 갈등의 실태를 파악하고 갈등의 영향을 미치는 요인을 분석한 후, 가장 적절한 방안을 통해 갈등을 관리할 필요가 있다.

## 다. 갈등의 유형

갈등의 유형도 학자에 따라 매우 다양하게 분류된다. March와 Simon은 갈등의 행동주체를 기준으로 개인적 갈등, 조직 내의 갈등, 조직 간의 갈등, 집단 간의 갈등 등으로 분류하였고, Robbins는 개인 간의 갈등, 집단 간의 갈등, 집단내적 갈등으로 구분하였다(이재규, 1998 재인용). 또한, 유종혜(1983)는 개인 간의 갈등, 개인과 집단사이의 갈등, 집단 간의 갈등, 개인과 조직사이의 갈등, 조직과 집단사이의 갈등이 있음을 지적하였고 이밖에도 행동주체의 조직상 위치를 기준으로 수직적 갈등(상·하 계층 간의 갈등), 수평적 갈등, 계선과 참모간의 갈등으로 구분하였다(김창걸, 1992).

이와 같이 갈등에 대한 분류를 살펴보면 대부분의 학자들은 크게 개인 갈등과 조직 갈등으로 구분하고, 개인갈등은 다시 개인 내 갈등과 개인 간 갈등으로 나누며, 조직 갈등 역시 조직 내 갈등과 조직간 갈등으로 나누고 있다(남정걸 외, 1995).

### 1) 개인 갈등

조직 내 개인은 많은 경쟁적 욕구와 역할을 지니고 목표를 추구하는 과정에서 많은 장애로 인하여 갈등을 겪게 된다. 개인갈등은 개인 내 갈등과 개인 간 갈등으로 나누며 개인 내 갈등은 목표 갈등과 역할 갈등으로 나눌 수 있는데 목표 갈등이란 개인이 긍정적이면서 부정적인 측면을 동시에 가지고 있는 하나의 목표나 두 개 이상의 경쟁적 목표

를 달성하려고 할 때 생긴다. 목표 갈등은 다음과 같은 세 가지 형태로 분류된다.

① 접근 대 접근 갈등(approach-approach conflict) : 개인이 둘 또는 그 이상의 바람직한 목표들 중에서 어느 하나만을 선택해야 할 때 야기되는 갈등이다. 예를 들어, 한 교원이 마음에 드는 두 가지의 직무 중 어느 하나만을 선택하도록 명령받게 될 때 선택과정에서 일시적으로 심리적인 갈등을 느끼는 것과 같다.

② 접근 대 회피 갈등(approach-avoidance conflict) : 하나의 목표가 긍정적이면서 부정적인 성격을 띠고 있을 때 그 목표에 접근하려고 함과 동시에 그것을 회피하려고 할 때의 갈등이다. 예를 들어 교사가 교감 승진을 희망하지만 지방으로 이동하는 것을 싫어하는 경우이다.

③ 회피 대 회피 갈등(avoidance-avoidance conflict) : 개인이 둘 또는 그 이상의 부정적이면서 상호 배타적인 목표를 회피하려고 할 때의 갈등을 말한다. 예를 들어, 교사가 수업도 성실히 하기 싫어하고 교장으로부터 질책을 받는 것도 두려워하는 경우에 생기게 되는 심리적 갈등을 들 수 있다.

역할갈등의 유형을 이형행(1992)은 역할 내 갈등, 역할 간 갈등 및 역할 인성 간 갈등으로 분류하고 있다.

① 역할 내 갈등 : 특정한 역할수임자의 역할이 역할전달자의 역할 기대와 양립할 수 있는 경우의 갈등으로 예를 들어 교사들은 교육행정직에게 교육활동에 지장이 없도록 충분한 지원을 해 줄 것으로 기대하고 있으나 교육행정직은 한정된 예산 때문에 항상 만족할 만한 지원을 해줄 수 없는 입장을 주장하는 경우이다.

② 역할간 갈등 : 특정한 역할 수임자가 맡은 복수의 역할에 대한 기대들이 상충하는 경우에 일어나는 것으로 예를 들면 교감의 경우 교감으로서 교무부서의 업무를 원활히 수행해야 한다는 역할기대와 교장의 직무 대행자로서 전 교직원을 관리해야 한다는 역할 기대가 상충하는 경우이다.

③ 역할 인성 간 갈등 : 특정 역할 수임자의 인성이 그의 역할 수행을 방해하는 경우에 발생하는 갈등으로 예를 들면 교육행정직이 학교와 학생에게 유익한 계약을 체결해야 할 임무를 맡고 있으면서도 특정한 계약내용이 개인적 윤리관에 배치되는 경우이다.

한편, 개인 간 갈등은 개인적 갈등의 확대라고도 할 수 있으며 개인들 간의 상호작용과 행위를 전제로 한다. 개인 간에 가치관·지각·퍼스낼리티 등의 개인내적 특성의 차이, 보상체계 문제, 권위상실, 한정된 직위에 대한 승진문제, 역할갈등, 불공평한 대우, 상호간에 지나친 경쟁 상태에 있는 경우, 자기의 이익에 몰두하여 상대방을 제압하려는 부정적인 반응을 보일 때 갈등이 야기된다. 이러한 개인 간의 갈등은 기본적으로 개인적 차이와 한정된 자원에 기인하여 발생한다. 이와 같은 경우는 학교조직 내에게 학교장과 교육행정직 사이, 교사와 교육행정직 간에 야기되는 갈등으로 설명되어진다.

## 2) 조직 갈등

조직 간의 갈등은 조직의 규모가 커지고 그 기능이 다양해지면서 관계가 복잡하여 갈등 발생이 더욱 증가하고 있다. 복잡한 조직에서 집단 간에 발생할 수 있는 갈등을 4가지 구조적 형태로 나누어 학교에

서의 갈등의 유형을 다음과 같이 구분할 수 있다(남정걸, 1990).

- ① 계층갈등(hierarchical conflict) : 학교조직에서 교장, 교감, 교사, 교육행정직간의 갈등으로서 지위, 권위, 직급, 수당과 같은 금전적 보상 등을 둘러싼 알력에서 갈등이 많이 발생한다고 볼 수 있다.
- ② 기능갈등(functional conflict) : 학교조직에서는 학교의 업무 분장 상에서 나타날 수 있는 교무부서와 행정부서간의 갈등을 말한다.
- ③ 계선-참모(line-staff conflict) 갈등 : 학교조직에 있어서는 지원 행정부서인 행정실과 교수학습 부서인 교무실 간에 서로 업무를 이해 못하거나 영역을 침범함으로써 이와 같이 갈등이 발생하게 된다. 계획의 집행 및 전달과 내용 등에 관련하여 실무라인 부분과 경리, 회계부분과의 갈등이나. 인사문제에 관련된 개별부분과 인사부분과의 갈등을 들 수 있다.
- ④ 공식조직 대 비공식조직 갈등(formal-informal conflict): 학교 내 많은 사조직은 그 나름대로의 행동지표가 있어 공식적인 조직 목표의 수행 지침에 불만을 갖는 경우가 있을 수 있다. 예를 들면 전국교원노동조합과 자생적 집단(동창회, 침목회 등)사이 목적과 규범과의 차이에서 오는 마찰 및 파벌이 갈등을 초래한다.

#### 라. 갈등의 원인

일반조직에서의 갈등의 주요 원인을 토대로 학교조직 현장에서 겪게 되는 갈등의 원인을 제시하면 다음과 같다(오숙연, 2002재인용).

- ① 과업상의 상호 의존성 : 학교조직의 목표달성을 위해선 교무부서와 행정부서간 협조와 정보제공 등 상호의존성이 있게 마련이다. 그런데

어느 한 부서가 다른 부서의 목표추구 활동에 의식적, 무의식적으로 간섭할 정도가 될 때 갈등이 생긴다. 상호의존성이 반드시 갈등을 야기하는 것은 아니며 오히려 우호적인 협력관계로 있었다면 상호의존성은 그것을 약화시킬 것이고, 우호적 관계였다면 그 관계를 더욱 심화시킬 것이다.

② 목표의 차이 : 학교조직 내에는 다양하고 많은 부서, 집단들이 있다. 이들 각자가 자신의 목표를 가지고 있어 서로 간에 마찰과 긴장을 일으킨다. 교장 대 교사, 교감 대 교사, 교사 대 교사, 각 부서 간, 특히 교사와 교육행정직간에 목표의 차이로 인해 갈등이 발생한다.

③ 의사소통의 부족 : 쌍방향 의사소통이 원활하지 못할 때 곡해나 오해가 생겨 발생하는 갈등이 심각하다. 학교관리에 대한 합리적인 의견수렴의 협의보다는 교장, 교감의 지시 전달식의 회의 운영방식이 의사소통의 통로를 막아 교장과 교사, 교사와 교육행정직 간에 갈등이 많이 나타난다.

④ 이해관계의 차이 : 학교조직에서는 한정된 인적, 물적 자원의 공동사용 및 분배, 학교교육활동의 우선순위, 교육 분장 등과 지원활동인 재무회계, 사무관리 등에서 부서 간에 의견이 달라 갈등을 일으킨다.

⑤ 인지 대 태도의 차이 : 구성원 각 개인은 생활배경, 지식, 경험이 달라 가치관, 신념 동기 등이 다를 수밖에 없다. 특히 학교조직은 연령과 경험의 차이가 시한데 이에 따른 인식의 차이가 갈등의 주요 원인이 된다.

⑥ 자원의 부족 : 학교조직의 인적, 물적 자원은 항상 한정되어 있게 마련이다. 예산배정, 시설, 행정지원 등과 같은 한정된 두 개 이상의 부서와 공용할 때 갈등은 증대된다. 따라서 한 부서에서의 자원 확보

는 타부서의 희생이 요구하게 됨으로써 자원에 대한 경쟁을 유발하여 갈등의 요인이 된다. 학교의 빈약한 재정상황은 그들 간의 예산배분 시 경쟁의 원인이 되어 갈등이 생긴다.

⑦ 상호 역할에 대한 지각차이 : 교사와 교육행정직 간에는 각기 역할이 있으며 상호간에 그 역할에 대한 기대를 하게 되는데 이것이 충족되지 못할 때 갈등이 생긴다.

⑧ 불균형 : 조직목표 달성을 위해 상호 의존하는 상대방이 권한, 지위, 역할 등에서 커다란 차이가 있을 경우 활동에 협조가 아닌 간섭을 받게 되어 갈등을 유발한다. 또한 구성원 간에 같은 일을 하면서도 처우가 다른 경우 심한 갈등이 야기된다.

⑨ 조직의 분화와 전문화 : 학교조직은 업무의 성격상 구조적으로 분화와 전문화가 심화되어 왔다. 한편으로 교육의 복잡화는 교육행정의 합리성과 능률성을 강조하게 되고 아울러 교육행정의 전문성도 강조하게 되었다. 따라서 교무부서와 행정부서는 각각 전문성과 관료성을 동시에 가지는 특성을 보이고 있다. 특히 교무부서는 ‘조직화된 무질서’와 ‘이완결합체제’의 속성이 강한 전문직으로써의 특성을, 행정부서는 합법성과 능률성을 강조하는 관료적 조직으로써의 특성을 가지고 상호작용을 하게 됨에 따라 많은 갈등의 요소가 있다.

⑩ 역할모호성 : 학교조직은 부서 간에 다양한 업무를 어떻게 분담할 것이며 지위와 권한, 역할은 무엇인지가 불분명하다. 이에 따라 영역이 모호하고 곤란한 업무는 전가하고 이익이 되거나 권한이 강화되는 업무는 끌어 들이려는 사태가 발생한다.

## 마. 갈등의 해결

갈등의 해결은 역기능적인 갈등상황을 완화하거나 제거하는 방법으로 학교조직에서의 갈등관리는 교장과 교사, 교사와 교사, 교사와 교육행정 직공무원간의 역기능적인 갈등을 감소시키고 순기능적인 갈등을 조장하여 학교조직의 효과성을 고양하고 혁신과 변화를 촉진시킴으로써 환경변화에의 적응력을 높이는 효과를 가져올 수 있다.

Jameson과 Thomas는 두 가지 차원에서 이루어지는 다섯 가지 유형의 갈등 해결방법을 아래와 같이 제시하고 있다(김창걸, 1992).

- ① 경쟁형 : 개인은 특성에 따라 여러 가지 면에서 경쟁관계에 서게 되는데 여기서 자신의 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 압도해 버림으로써 갈등을 해결하는 유형이다.
- ② 동조형 : 상대방의 이익과 관심을 자신의 것보다 더 우위에 둠으로써 상대방을 회유한다. 자신의 목적보다는 인간관계를 더 중요시 하며 다른 사람에 의해서 수용되어지기를 원한다. 갈등은 화합과 조화를 이루기 위해 피하는 것이 바람직하다.
- ③ 타협형 : 양 당사자가 다수의 이익을 위해 서로의 이익을 얼마간 포기하여 절충된 결과를 통해 부분적 만족을 얻어 갈등을 해결하는 유형이다.
- ④ 협동형 : 당사자의 관심과 이익을 모두 충족시키기 위해서 상호협조와 공존공생을 추구한다. 양측은 서로의 의견을 공동선의 입장에서 통합할 수 있는 것으로 보아 양측의 관심사를 모두 만족시켜 줌으로써 갈등을 해소하려는 유형이다.
- ⑤ 회피형 : 갈등이 존재하지만 이를 억누르고 단지 갈등상황을 회피

함으로써 자신뿐만 아니라 상대방의 관심사마저 무시하는 유형이다.

위의 방법 중 어느 것이 최선이라고 하기는 어려울 것이나 상황에 따라 적절히 사용함으로써 갈등을 해소하는데 효과를 거둘 수 있을 것이다.

또한, 노종희(1992)는 개인 간의 갈등관리 전략으로 다음과 같이 세 가지를 제시하고 있다.

① 승자-승자 접근(win-win approach) : 해결책이 양 당사자에게 모두 만족스럽게 수용됨으로써 갈등이 제거된다. 여기에는 무엇보다도 건전한 판단력과 우호적인 분위기가 중요하다.

② 패자-패자 접근(lose-lose approach) : 양 당사자 모두가 패하는 즉, 손해를 보는 전략이다. 이것은 타협이나 중재를 취하거나 상대방에게 뇌물을 대가로 지불하거나 관료적 규정으로 해결하거나 또는 당사자들보다 더 권위 있는 제3자를 개입시키는 방법 등이 있는데 바람직하지 못하다.

③ 승자-패자 접근(win-lose approach) : 상대방의 희생 위에서 자기의 목적을 달성함으로써 갈등을 해결하는 전략으로 자유경쟁 사회에서 흔히 볼 수 있는 방법이다. 갈등 당사자의 이해가 대립될 때, 배타적이며 타협이 불가능할 때, 또 자신이 경쟁에 의해 상대방을 이길 수 있다고 판단될 때에는 상대방을 희생시켜 자신의 목적을 달성하고자 한다. 실제 갈등상황에서는 목적달성을 위해 힘이 구사와 권모술수를 많이 사용하게 된다.

따라서 이 방법은 경쟁심을 자극하며 창의성과 단결심을 강화한다는 긍정적 측면도 있지만 상대방을 희생시킴으로써 자신의 목표를 성취하기

때문에 완전한 갈등해소를 이루기가 어렵다.

한편, March와 Simon은 갈등의 일반적 해결방법으로써 문제해결, 설득, 협상 및 정치 등 4가지 방법을 제시하였으며 Deep은 역기능적 갈등의 해결방법으로써 회피, 완화, 강압, 협상 및 대결 등을 제시하였다(이재규,1998).

여기서 공통된다고 생각되는 몇 가지 방법을 제시하면 다음과 같다.

- ① 문제해결(problem solving) : 갈등의 원인이 되는 무제를 해결하기 위해서 갈등관계에 있는 당사자들이 직접 접촉함으로써 목표에 대한 의견을 일치시키는 방법이다.
- ② 상위목표의 제시(super-ordinate goals) : 갈등을 일으키고 있는 당사자들이 공동적으로 추구해야 할 상위목표를 제시함으로써 당을 완화할 수 있다.
- ③ 자원의 증대(expansion of resources) : 희소자원의 획득을 위한 경쟁에서 초래되는 갈등을 해소하는 가장 효과적인 방법이라 할 수 있다. 희소한 자원에 공동적으로 의존하는 행동주체들이 더 많은 자원을 차지하려고 갈등을 일으킬 때 자원을 늘려주면 어느 당사자도 패자가 되지 않고 승자가 될 수 있다. 따라서 갈등은 해소 될 것이다.
- ④ 회피(avoidance) : 갈등에 대처하는 한 방법으로 갈등을 무시해 버리거나 회피하여 처리하려고 하지 않는 것이다. 이것은 잠정적, 단기적인 갈등 해소법이라 할 수 있다.
- ⑤ 완화(smoothing) : 갈등 당사자 간의 차이점을 되도록 숨기거나 호도하고 공동의 이익만 내세움으로써 우선 갈등의 심각성을 줄이는 것이다. 완화는 갈등을 완전히 해결하는 방법이 아니고 잠정적이고 피상적 방법이다.

⑥ 상사의 명령 : 공식조직상의 상사가 권한에 의한 명으로써 하위 직원들의 갈등을 해결하는 방법으로써 갈등 당사자 간의 합의를 전제로 하지 않는다. 당사자는 상사의 결정에 찬성하지 않더라도 정당한 명령에 복종하지 않을 수 없는 것이다. 이것은 원인이 제거되지 않고 갈등 해소만 해소시킨다.

⑦ 강압(forcing) : 갈등해소를 위해 직, 간접적인 압력을 가하는 방법이다. 여기에는 강력한 힘을 가진 경쟁자들 이용하거나 보스와 같은 권위를 가진 사람 또는 중재인이나 조정자를 이용한다.

⑧ 협상(bargaining) : 갈등 당사자들이 그들의 대립되는 입장을 부분적으로 양보하여 해결하고자 하는 타협의 형식을 취한다.

⑨ 대결(confrontation) : 갈등해소방법 중 가장 완전한 해결 방법이라 할 수 있다. 이 방법은 갈등당사자가 상호 대면하여 그들이 해결 가능한 수단을 이용하여 문제를 해결하고자 하는 방법이다. 이 방법은 개인 간의 오해를 푸는데 가장 효과적이라 하겠다.

⑩ 구조적 변인의 변화 : 조직의 구조적인 요인을 의도적으로 변화시킨다. 즉 인사교류, 업무배분의 변경, 조정담당 지구이나 기구의 신설, 조직단위의 합병 등을 들 수 있다.

⑪ 갈등당사자의 태도 개조 : 갈등을 일으키거나 일으킬 가능성이 있는 사람들의 인적 변수를 변화시킴으로써 역기능적 갈등을 해소하고 미리 예방할 수 있다. 이 방법은 시간과 경비가 많이 소요되므로 사실상 시행이 어려운 방법 중의 하나다. 그러나 갈등의 해소나 방지에 가장 효과적이고 확실성을 갖는 방법이라고 하겠다.

## 4. 교사와 행정직간의 갈등 원인

### 가. 학교조직 내 갈등의 원인

갈등의 주요 원인을 이해하는 것은 갈등의 효율적 관리를 위해서 매우 중요하다. 갈등의 발생 원인에 관해 김종재(1993: 340~ 343)는 ① 두 개 이상 집단 간의 상호의존성, ② 목표의 차이, ③ 자원의 부족, ④ 보상체제의 차이, ⑤ 지각의 차이, ⑥ 행동경향의 차이 등을 들고 있다.

하나의 예로 학교조직에 있어서도 교육목표를 효과적으로 달성하기 위해 교사는 교육활동의 주체의 역할 그리고 교육행정직은 교육활동을 협조·지원하는 역할을 수행하고 있으나 교육활동의 특수성으로 역할관계가 중복되어 업무추진의 갈등이 발생하기도 한다.

일반 조직에서의 갈등의 주요 원인을 토대로 학교조직 현장에서 겪게 되는 갈등의 원인을 조영주(1996: 27~29)와 임재섭(1995: 89)의 연구 결과를 통해 살펴보면 다음과 같은 공통점을 발견할 수 있다.

① 목표의 차이 : 학교 조직 내에는 다양하고 많은 부서·집단들이 있다. 이들 각자가 자신의 목표를 가지고 있어 서로 간에 마찰과 긴장을 일으킨다. 예를 들면 교장 대 교사, 교감 대 교사, 교사 대 교사, 각 부서 간, 특히 교사와 교육행정직 간에 목표의 차이로 인해 갈등이 발생한다.

② 이해관계의 차이 : 학교조직에서는 한정된 인적·물적 자원의 공동 사용 및 분배, 학교 교육활동의 우선순위, 교육분장 등과 지원활동인 재무회계·사무관리 등에서 부서 간에 의견이 달라 갈등을 일으킨다.

③ 인지 및 태도의 차이 : 구성원 각 개인은 생활배경, 지식, 경험이

달라 가치관, 신념 동기 등이 다를 수밖에 없다. 특히 학교조직은 연령과 경험의 차이가 심한데 이에 따른 인식의 차이가 갈등의 주요 원인이 된다.

④ 의사소통의 부족 : 쌍방향 의사소통이 원활하지 못할 때 곡해나 오해가 생겨 발생하는 갈등이 심각하다. 학교조직에서는 교장과 교사, 교사와 교육행정직 간에 많이 나타난다.

⑤ 상호 역할에 대한 지각 차이 : 교사와 행정직원 간에는 각기 역할이 있으며 상호간에 그 역할에 대한 기대를 하게 되는데 이것이 충족되지 못할 때 갈등이 생긴다.

⑥ 과업상의 상호 의존성 : 학교조직의 목표달성을 위해선 교무부서와 행정부서간 협조와 정보제공 등 상호의존성이 있게 마련이다. 그런데 어느 한 부서가 다른 부서의 목표추구 활동에 의식적·무의식적으로 간섭할 정도가 될 때 갈등이 생긴다.

⑦ 조직의 분화와 전문화 : 학교조직은 업무의 성격상 구조적으로 분화와 전문화가 심화되어 왔다. 한편으로 교육의 대량화와 복잡화는 교육행정의 합리성과 능률성을 강조하게 되고 아울러 교육행정의 전문성도 강조하게 되었다. 따라서 교무부서와 행정부서는 각각 전문성과 관료성을 동시에 가지는 특성을 보이고 있다. 특히 교무부서는 ‘조직화된 무질서’와 ‘이완결합체제’의 속성이 강한 전문직으로서의 특성을, 행정부서는 합법성과 능률성을 강조하는 관료적 조직으로서의 특성을 가지고 상호작용을 하게 됨에 따라 많은 갈등의 요소가 있다.

⑧ 자원의 부족 : 학교조직이 인적·물적 자원은 항상 한정되어 있게 마련이다. 따라서 한 부서에서의 자원 확보는 타부서의 희생을 요구하게 됨으로써 자원에 대한 경쟁을 유발하여 갈등의 요인이 된다.

⑨ 역할모호성 : 학교조직은 부서 간에 다양한 업무를 어떻게 분담할 것이며 지위와 권한, 역할은 무엇인지가 불분명하다. 이에 따라 영역이 모호하고 곤란한 업무는 전가하고 이익이 되거나 권한이 강화되는 업무는 끌어들이려는 사태가 발생한다.

⑩ 불균형 : 조직목표 달성을 위해 상호 의존하는 상대방이 권한, 지위, 역할 등에서 커다란 차이가 있을 경우 활동에 협조가 아닌 간섭을 받게 되어 갈등을 유발한다. 또한 구성원 간에 같은 일을 하면서도 처우가 다른 경우 심한 갈등이 야기된다.

#### 나. 교사와 교육행정직간 갈등의 요인

교사와 교육행정직은 각각 교육활동의 직접적인 주체와 이를 지원 또는 후원하는 학교 내 조직체로 업무 수행과정에서 다양한 양상의 갈등을 보이고 있다.

이정순(1999: 18~20)과 엄종목(1997: 22~24)의 연구결과에 따라 교사와 교육행정직간 갈등의 요인을 분석해 보면, 갈등의 주요 요인을 크게 법·제도면, 학교 경영면, 인간관계면 등 세 가지 유형으로 분류할 수 있다. 이를 각 요인별로 갈등의 배경을 살펴보면 다음과 같다.

##### ① 법·제도 면으로 조직의 이원화를 들 수 있다.

교사는 특정직이다. 그러나 교육행정직은 일반직이면서 행정직군 중에 교육행정직렬에 속하며 교육행정직류이다. 따라서 두 조직 간에는 직급, 호칭, 보수체계, 근무 규정 등이 다르게 제도화 되어있으며, 바로 이러한 조직의 이원화가 갈등의 요인이 될 수 있다. 각종 법이나 제도는 그 구성원에게 능력에 맞는 평등을 보장하여야 한다. 교육행정

의 기관장 진출의 배제, 동일조직 목표에 의해서 조직된 구성원에 대한 보수·승진·정년·보직관리 등이 상대적으로 차별대우를 받고 있다고 느낄 때 갈등의 정도는 심각하다고 할 수 있다.

또 이 두 조직은 직군이 상이함으로 말미암아 별도의 임용기준이 있으며, 승진체계가 달라 갈등이 유발될 수 있다. 예를 들면, 교사는 승진체계가 단순하며 승진기회가 늦은 반면 교육행정직은 학교급, 학급 수에 따라 책임자로서의 직위를 가지고 행정사무를 관장하는 등 자격기준의 차이로 인한 갈등이 야기될 수 있다. 학교조직은 교수-학습 활동을 주로 하는 교사와 교육행정직의 지위가 불분명하고 업무추진 시 절차상 또는 업무한계가 불분명하다. 그리고 단위 학교조직은 그 구성상 교사와 교육행정직의 인원수가 절대 다수와 소수로 차이가 많은 것도 갈등의 원인이 되고 있다.

② 학교 경영면에서 볼 때 교육의 전문성과 자율성을 보장받기를 원하는 교사와 업무추진 과정에서 합법성과 제반 규정의 준수를 중요시하는 교육행정직 사이에 업무추진의 규제나 절차의 복잡성 등이 갈등에 영향을 미치고 있다.

조직 내 업무가 상호 의존적이면 서로 간에 업무에 대한 간섭과 침해가 하게 될 가능성이 있기 때문이다. 또한 교사와 교육행정직의 업무 수행 상 업무 의존성과 업무 중복, 학교관리 경영에 대한 합리적인 의견 수렴과 협의여부, 학교장의 학교 경영능력에 따라 갈등의 소지가 생기게 된다.

③ 인간관계 면에서 살펴보면 교사와 교육행정직은 전문직과 행정직의 속성에서 기인한 의사소통과 인간관계의 부족으로 서로를 이해하는데 어려움이 있을 수 있게 되며, 이는 갈등의 원인이 될 수 있다.

교무부서와 행정부서의 속성에 비추어 교사들은 자신들의 지적 수준에 대해 우월감을 가지고 있으며, 따라서 명령계통을 싫어하며 교육 행정직을 경시하는 경향을 보이게 된. 반면 교육행정직은 역할의 합법성과 능률성을 강조하는 관료적 업무수행 형태를 가지고 상호작용을 하게 됨에 따라 교사와 교육행정직간에는 눈에 보이지 않는 속성으로 인해 갈등의 요소를 가지고 있다 또한 교육행정직은 자신들의 업무가 교사와상호보완적이 여기는 반면, 교사는 행정조직을 보조적인 역할로 생각하고 있어 상호 이해의 협조 분위기를 조성할 수 있는 대화와 친목 부족은 집단 간의 인간적인 이해와 공감대 형성의 부족으로 심화되어 간다고 볼 수 있다.

## 5. 선행연구의 고찰

본 연구의 주제와 관련된 선행 학위논문을 검토하면 다음과 같다.

황세명(1999)은 사무직원의 관점에서 중등학교 사무직원의 갈등요인을 분석하였는데, 사무직원의 인식을 이해하는데 참고가 되었다. 즉 교사와 사무직원 간에 높은 수준의 갈등이 존재하였으며, 여자 사무직원이 더 높은 갈등을 지각하고 있었다. 제시된 갈등의 해소 방안으로는 ‘학교 경영공정화’, ‘의사결정에 교사와 사무직원의 공동참여’, ‘교사의 사무직원에 대한 부정적 시각배제’, ‘예산집행의 합리화와 재정 공개’ 등이 있었다.

교사와 서무직원간 갈등요인들이 실제 역할수행에 어떠한 영향을 미치는지를 규명한 이정순(1999)의 논문은 본 연구의 구성을 법·제도면, 학교 경영면, 인간 관계면의 세 영역으로 설계하는데 참고가 되었다. 그

에 따르면 교사의 경우 서무직원의 교육활동에 대한 이해와 지원의 부족으로 인하여 교사로서의 역할수행에 지장을 받고 있다고 인식하고 있으며, 서무직원은 교사와의 인간관계 측면의 갈등으로 역할수행에 애로를 느끼고 있다는 것이다.

임윤희(2004)는 ‘학교조직 구성원 간의 갈등요인과 해소방안에 관한 연구’에서 갈등요인으로 학교조직의 이원화, 조직구성원 간 연령차, 보수 및 복무제도의 이중구조, 조직 내 지위와 업무한계의 불분명, 조직구성원 간 업무 비협조, 업무배분의 불균형, 행정직의 지나친 권한과 관료적 업무태도, 의사결정과정에 참여배제, 업무간섭이나 침해, 직무에 대한 인식차이, 학교장의 지도력 등을 들고 있으며, 갈등해소 방안으로 인격존중풍토 조성, 의사결정시 조직구성원 간 공동참여, 학교장의 공정한 학교운영, 대화를 통한 상호이해 협조라고 제시하면서 법과 제도를 통한 해결방법 보다는 조직구성원간의 상호이해와 협조 및 인간적 접근을 통한 해결방법을 선호하고 있는 것으로 밝혔다.

이영기(2002)는 ‘교사와 교육행정직간의 갈등 해소방안에 관한 연구’에서 갈등해소방안으로 업무한계의 구체화와 명료화, 업무조정 및 협의 기구의 설치, 상호간 이해와 협조, 자체연수기회 확대, 계산편성 및 집행에 교사를 적극적으로 참여하도록 하는 방안, 교무·행정간 상호이해와 신뢰, 관리자의 공정한 의사결정, 원만한 인간관계 형성, 업무처리 규정집, 업무처리 실무 자료집 발간, 공정한 업무분장, 자체연수를 통해 직무상 인식차이를 줄이고 공식, 비공식 조직의 활성화로 상호 원만한 인간관계를 형성하기 위해 노력해야 한다고 지적하였다.

최병국(1994)은 ‘일선학교행정에서의 인간관계에 관한 연구’에서 갈등에 직면했을 때 서무직은 역할 회피를 선호하고 교사에 비해 경쟁적인

방법으로 갈등을 해소하려한다는 경향이 있음을 강조하고 있다. 그리고 학교조직은 거대한 관료조직으로 그 관료체의 규칙과 질서에 구애받지 않으려는 교사와 관료적 규범에 익숙한 사무직들이 상호작용하고 있어 이로 인한 두 집단 간에 심리적인 의식구조의 차이가 있다고 주장하였다.

박순복(2003)은 ‘학교조직에서 교사와 교육행정직간의 갈등에 관한 연구’를 통해 초등학교에서 교육 행정직이 전반적으로 높은 수준의 갈등을 느끼고 있음을 발견하고 학교조직에서 교육행정직의 갈등요인을 교육 행정직의 참여 배제, 비공식적 모임에 참석하는 분위기 형성 미흡, 교직원회의나 부장회의 등 공식적 모임 참석 미흡, 의견수렴에 대한 학교장의 편중, 교원과 교육행정직간 협의부족, 회계에 대한 부정적인 선입관 등을 들고 있다. 이에 대한 해소방안으로 예산집행의 합리화와 공개경리, 학교장의 공정한 학교경영의 필요, 대화를 통한 상호이해협조 조성, 연수기회를 통한 상호업무이해, 교원과 교육행정직 상호간에 있어 인격 존중에 바탕을 둔 원만한 인간관계 조성이 필요하다고 밝혔다.

오숙연(2002)은 ‘학교조직내의 교원과 교육행정직의 갈등해소 방안 연구’에서 갈등의 요인으로 목표의식의 차이 및 의사소통 결여에서 오는 갈등, 회계관계 공무원들에 대한 근원적 불신에서 오는 갈등, 제도적 측면에서 오는 갈등으로 구분하고 이에 대한 해소방법으로 교육행정직 공무원의 확고한 가치관 정립과 부단한 자기성찰, 민주적인 인간관계 조성 과 의사소통의 원활, 학교회계 관련 업무처리 사항 철저 공개, 교원들의 교육행정직에 대한 수평적, 협조적 관계에 대한 인식전환과 교육행정직의 의사결정의 참여기회 확대, 교육행정직들의 전문성 제고를 위한 재교육기회 확대, 정책당국의 공무원 처우 및 인사제도 개선 등의 교단지원

활동을 강화해야 한다고 제시하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 교사와 교육행정직 공무원간 갈등은 어떠한 형태로든 존재해 왔음을 알 수 있다. 선행연구에서 공통적으로 제시된 갈등요인을 살펴보면 회계집행 및 예산에 대한 교사와 교육행정직의 협의부족, 이원화된 학교조직, 지위 및 업무한계 불분명, 회계에 대한 부정적 선입관, 자원의 희소성, 교수·학습활동경비 지출에 대한 견해차이, 의사결정에 참여기회 배제 등이며, 해소방안으로는 예산집행의 합리화와 재정공개, 대화를 통한 상호이해 협조 분위기 조성, 상호인격존중 풍토 조성, 조직구성원 간 의사결정에 공동참여, 학교장의 공정한 학교경영 등을 들고 있다.

그러나 그 동안의 선행연구들이 교육행정직의 입장에서 또는 교사와 교육행정직 상호간의 입장에서 갈등요인 및 해소방안을 찾아내는 연구였다면 본 연구에서는 선행연구에서 거론되었던 갈등요인 및 해소방안에 도움이 되는 요인들에 대하여 중·고등학교 교사, 교육행정직으로 구분, 비교하여 집단 간 차이를 알아보고 각 집단별로 우선순위를 부여함으로써 선행연구와 차별을 두었다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 대상 및 표집 방법

본 연구의 실시를 위하여 부산광역시 소재 중·고등학교에서 50개교에서 근무하고 있는 교사 200명(남:100명, 여:100명), 교육행정직 100명(남:50명, 여:50명)을 대상으로 하여 2008년 8월부터 9월까지 설문지를 배부하고 회수하였다. 이 가운데 응답회피 및 무성의한 것을 제외하고 교사 175명, 사무직원 93명 총 268명의 설문내용을 자료처리에 사용하였다.

<표1> 자료처리에 사용된 설문지

구분		배부한 설문지	회수한 설문지	사용된 설문지
교사	남	100	88	85
	녀	100	95	90
	계	200	183	175
교육행정직	남	50	48	45
	녀	50	49	48
	계	100	97	93
총계		300	280	268

#### 2. 도구의 설계

본 연구에서 사용된 설문지 문항 구성은 교사와 교육행정직 사이에 지각한 갈등수준을 측정하는 문항과 교사와 교육행정직 각자의 입장에서 본 인간관계 갈등요인을 묻는 8개의 문항과 갈등해소 방안을 묻는 12개의 문항으로 구성하였다.

설문내용은 본 연구의 이론적 배경에서 밝힌 갈등의 요인과 인간관계 중요요인을 토대로 작성한 다음 그 타당도를 높이기 위하여 연구자가 재직중인 학교의 교사와 교육행정직 20명을 대상으로 예비조사를 하였으며 비구조화된 면접을 통하여 반복 재검토한 후 작성하였다.

갈등수준 정도를 측정하는 문항은 ① 전혀 없다 ② 없는 편이다 ③ 조금 있다(보통) ④ 많은 편이다 ⑤ 매우 많다 로 5점 척도로 구성하였다.

교사와 교육행정직에게 인간관계 갈등요인 문항(1~8번)과 갈등해소방안 문항(9~20번)으로 구분하였고, 설문은 각 내용마다 ① 전혀 그렇지 않다 ② 대체로 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 대체로 그렇다 ⑤ 매우 그렇다 로 5점 척도로 구성하였다. 설문의 구체적인 내용은 다음의 <표2>과 같다.

<표2> 갈등요인 및 해소방안 요인에 관한 설문 내용

문항 번호	설문내용
1	교사와 교육행정직은 서로 불신하는 경향이 있다.
2	교육행정직은 교육활동에 대한 이해가 부족하고 법규나 규정 등을 내세우며 비협조적일 때가 많다.
3	교육행정직은 경리업무를 취급하는데 있어서 정확하고 분명해야 하는데 그렇지 못한때가 있다.
4	교육행정직은 공적인 금전을 취급함에 있어서 교사에게 마치 자기 것인 양 대한다.
5	교육행정직은 교사와의 업무 관계에 있어서 어떤문제가 발생했을 때, 자기에 게 불편하고 불리하면 부정적인 태도를 보인다.
6	교육행정직은 대부분 권위적이고 관료적인 태도를 보인다.
7	교육행정직은 교재 교구를 구입할 때, 교사들의 의견을 무시하고 원하는 물건이 아닌 것(싼 것이나 비슷한 것 등)을 구입해 주는 경향이 있다.
8	교사들은 각종 증명서 발급, 금전의 수합 등 교육행정직이 해야 할 일까지 맡고 있는 실정이며, 교육행정직보다 직무량이 많다.
9	이원화된 학교조직의 일원화(교육행정직을 교원)
10	보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장
11	교사와 교육행정직 공무원간 업무한계 명료화
12	학교장의 공정한 의사결정과 업무수행
13	예산집행의 합리화와 재정공개
14	상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제
15	교사와 교육행정직 공무원간 상호부정적인 시각 배제
16	상호업무이해를 위한 연수기회 확대
17	의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여
18	업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조
19	공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기 조성
20	교사와 교육행정직 공무원간 상호 인격존중 풍토 조성

### 3. 자료 처리

첫째, 갈등수준의 정도는 교사 집단과 교육행정직을 각각 빈도와 백분율로 내고, 그 차이를  $\chi^2$  검증을 하였다. 또 교사 집단의 남·녀를 각각 빈도와 백분율을 내고 각 집단의 남·녀 간의 차이를  $\chi^2$  검증을 하였다.

둘째, 교사와 교육행정직 사이의 갈등요인 및 해소방안에 관한 자료의 분석은 SPSSWIN 14.0 통계처리 프로그램을 이용하여 t 검증을 하였다. 검증은 평균치의 비교에 의하여 하였으며 유의도는 2가지를 비교 검증할 때에는 t검증을 해서 유의수준 p를 구했다.

## IV. 연구 결과 및 해석

이 연구의 목적이 교사와 교육행정직 사이에 지각한 갈등수준을 파악하고 교사와 교육행정직간의 갈등을 야기 시키는 요인과 해소방안 요인을 분석하여 새로운 대안을 제시하기 위해 교사와 교육행정직을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석을 하였고 그 결과는 다음과 같다.

### 1. 교사와 교육행정직간 갈등 수준의 분석

교사와 교육행정직간의 지각하는 갈등의 수준을 알아보기 위해 평소 느끼시는 교육행정직과 교사 사이의 갈등에 대해 ① 전혀 없다 ② 없는 편이다 ③ 조금 있다(보통) ④ 많은 편이다 ⑤ 매우 많다 등의 5단계로 응답하도록 한 결과는 <표3>과 같다.

<표3> 교사와 교육행정직간의 지각하는 갈등수준

구분		①	②	③	④	⑤	계(% N)	$\chi^2$	p
교 사	남	2.4	30.6	45.9	12.9	8.2	48.6(85)	15.323	0.147
	여	2.2	7.8	58.9	21.1	10.0	51.4(90)		
	계	2.3	18.9	52.6	17.1	9.1	100(175)		
교 육 행 정 직	남	2.2	13.3	57.8	17.8	8.9	48.4(45)	5.119	0.275
	여	6.3	4.2	50.0	31.3	8.3	51.6(48)		
	계	4.3	8.6	53.8	24.7	8.6	100(93)		
합계		3.0	15.3	53.0	19.8	9.0	100(268)		

비고 : ①전혀없다, ②없는편이다, ③조금있다(보통), ④많은편이다, ⑤매우많다

교사와 교육행정직간의 갈등수준에 있어서는 <표 3>에 나타난 바와

같이 교사 집단과 교육행정직 집단은 비교적 비슷한 수준의 갈등을 지각하고 있다.

교사는 전체의 26.2%가 갈등이 많은 쪽으로 응답하였고 교육행정직은 33.3%가 교사와의 갈등이 많다고 하였다. 교육행정직의 53.8%, 교사의 52.6%가 「조금있다(보통)」라고 응답한 것은 절반이상의 교사와 교육행정직이 상호간에 갈등을 지각하고 있다는 것이다. 특기할 점은 남자교사들이 갈등이 없다고 다른 집단보다 높은 33%로 반응을 나타내는데 이것은 비교적 여교사에 비해 남자교사들이 교육행정직과의 사적인 교류의 기회가 많기 때문이기도 하며 이에 비해 여교사들은 사적인 대화 교류의 기회가 적고 업무를 통한 접촉이 잦음으로 해서 서로 간에 갈등이 더 많이 야기되기 때문이다. 따라서 여자 교사는 31.1%가 갈등이 많은 쪽으로 응답하였으며 「조금 있다(보통)」라고 응답한 58.9%를 포함하면 전체 여자교사의 90%가 교육행정직과 갈등을 느끼고 있다고 할 수 있다.

교사는 전문직으로 일반적인 교육행정직보다 대체로 높은 수준의 학력을 가지고 있었던 것이 지금까지의 학교 실정이었으나 최근 IMF이후 공무원 직종을 선호하는 시대풍조의 영향으로 대졸출신자들이 대거 교육행정직으로 진출하여 상대적으로 교육행정직의 학력이 크게 향상되었다.

학력의 격차는 크게 줄면서 보수의 차이는 줄어들지 않았기 때문에 이러한 보수의 차이 등에서 교육행정직들의 갈등수준을 높게 지각하게 하는 중요요인이 된다고 볼 수 있다.

학교 조직의 특성으로 교육행정직은 교사들의 교육활동을 지원하는 업무를 담당하고 있기 때문에 상호의존관계보다는 일방적 의존관계의 성질을 갖고 있는 경향이 더 강하다고 할 수 있어 지원을 요구하는 교사들의

태도에도 교육행정직들의 높은 갈등지각에 영향을 준다고 볼 수 있다.

## 2. 갈등에 영향을 미치는 요인

### 가. 교사와 교육행정직간의 갈등 요인

교사의 입장에서 본 교육행정직과의 갈등에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴본 결과는 <표4>와 같다.

<표4> 교사의 입장에서 본 교육행정직과의 갈등요인

구 분	평균(표준편차)
교사와 교육행정직은 서로 불신하는 경향이 있다.	3.86(0.682)
교육행정직은 교육활동에 대한 이해가 부족하고 법규나 규정 등을 내세우며 비협조적일 때가 많다.	3.49(0.759)
교육행정직은 경리업무를 취급하는데 있어서 정확하고 분명해야 하는데 그렇지 못한 때가 있다.	3.40(0.791)
교육행정직은 공적인 금전을 취급함에 있어서 교사에게 마치 자기 것인 양 대한다.	3.23(0.617)
교육행정직은 교사와의 업무 관계에 있어서 어떤 문제가 발생했을 때, 자기에겐 불편하고 불리하면 부정적인 태도를 보인다.	3.56(0.608)
교육행정직은 대부분 권위적이고 관료적인 태도를 보인다.	3.61(0.790)
교육행정직은 교재 교구를 구입할 때, 교사들의 의견을 무시하고 원하는 물건이 아닌 것(싼 것이나 비슷한 것 등)을 구입해 주는 경향이 있다.	3.64(0.659)
교사들은 각종 증명서 발급, 금전의 수합 등 교육행정직이 해야 할 일까지 맡고 있는 실정이며, 교육행정직보다 직무량이 많다.	4.02(0.696)

교사와 교육행정직간의 갈등에 영향을 미치는 요인에 대한 교사의 인식을 살펴보면, 교육행정직보다 직무량이 많다는 항목이 4.02로 가장 높았고, 그 다음으로 서로에 대한 불신 경향이 3.86, 교육행정직의 물품구매 시 의견무시가 3.64, 교육행정직의 권위적이고 관료적인 태도가

3.61, 교육행정직이 업무 관계에서 자기에게 불편하고 불리하면 부정적인 태도를 보이는 것이 3.56, 교육행정직의 비협조적인 태도가 3.49, 교육행정직의 경리업무에서의 부정확하고 불분명한 행동이 3.40, 공적인 금전을 취급함에 있어서 교사에게 마치 자기 것인 양 대하나 태도가 3.23 순으로 낮았다.

교육행정직의 입장에서 본 교사와의 갈등에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴본 결과는 <표5>와 같다.

<표5> 교육행정직의 입장에서 본 교사와의 갈등요인

구 분	평균(표준편차)
교육행정직과 교사는 서로 불신하는 경향이 있다.	4.51(0.611)
교사들은 교육활동에 있어서 자기들 생각만하고 행정 직원들 입장이나 고충은 전혀 고려하지 않는다.	3.53(0.627)
서무 행정상 교사의 협조가 필요할 때 교사들은 일반적으로 비협조적이다.	3.61(0.584)
교사들은 교육행정직의 경리관계 업무를 부정적인 시각으로 바라보고 있다.	3.29(0.574)
교재 교구 구입에 있어서 구입 절차나 예산상의 이유로 교사들과 의견이 대립할 때가 많다.	3.52(0.674)
교사들은 교육행정직이 서무 업무에 있어서 최선을 다 했음에도 불구하고 불만을 표시하는 경향이 있다.	3.94(0.649)
교육행정직은 학교의 교육활동에서 소외되고 있다.	3.75(0.642)
교육행정직은 업무 면에서 교사보다 그 직무량이 많다.	4.06(0.649)

교사와 교육행정직간의 갈등에 영향을 미치는 요인에 대해 교육행정직의 인식을 살펴보면, 서로 불신하는 경향이 4.51로 가장 높았다. 그 다음으로 교사보다 많은 직무량이 4.06, 교사들이 직원업무에 대한 불만을 표시하는 경향이 3.94, 학교의 교육활동에 소외당하는 경향 3.75, 교사들의 비협조적인 태도 3.61, 교사들이 교육활동에 있어서 자기들 생각만

하고 행정 직원들 입장이나 고충은 전혀 고려하지 않는 태도 3.53, 물품 구입에서 예산상의 이유로 교사들과의 의견대립 3.52, 교사들의 경리관계 업무에 대해 부정적인 시각으로 보는 것이 3.29로 나왔다.

이 두 자료를 분석했을 때 상호간의 불신과 서로의 업무가 과도하다고 생각하는 것이 서로 1, 2위 등으로 나온 것으로 볼 때 상호간의 교류가 부족하기에 이해가 부족하여 갈등이 야기된다고 볼 수 있다.

### 3. 교사와 교육행정직간의 갈등해소방안 요인 및 우선순위 인식 검토

#### 가. 교사와 교육행정직간의 갈등해소방안 요인

교사와 교육행정직간의 갈등해소에 영향을 미치는 요인에 대한 결과는 <표6>과 같다.

교사와 교육행정직간의 갈등해소에 영향을 미치는 요인에 대한 교사의 인식을 살펴보면, 교사와 교육행정직간의 상호 인격존중 풍토 조성 4.40으로 가장 높았고, 업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조가 4.23, 예산집행의 합리화와 재정공개 4.19, 공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기 조성 3.98, 학교장의 공정한 의사결정과 업무수행 3.80, 교사와 교육행정직간 업무한계 명료화 3.76, 교사와 교육행정직간 상호부정적인 시각 배제 3.57, 상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제 3.36, 의사결정에 교사와 교사행정직공무원의 공동참여 3.12, 보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장 3.01, 이원화된 학교조직의 일원화 2.92, 상호업무이해를 위한 연수기회 확대 2.79로 나타났다.

<표6> 교사와 교육행정직간의 갈등해소에 영향을 미치는 요인

구 분	교사		교육행정직		전체	
	평균 (표준편차)	순위	평균 (표준편차)	순위	평균 (표준편차)	순위
이원화된 학교조직의 일원화(교육행정직을 교원)	2.92 (0.662)	11	3.01 (0.772)	12	2.97 (0.719)	12
보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장	3.01 (0.659)	10	4.56 (0.538)	1	3.79 (0.982)	6
교사와 교육행정직간 업무한계 명료화	3.76 (0.638)	6	4.32 (0.601)	3	4.04 (0.679)	4
학교장의 공정한 의사결정과 업무수행	3.80 (0.696)	5	4.46 (0.593)	2	4.13 (0.725)	2
예산집행의 합리화와 재정공개	4.19 (0.647)	3	3.51 (0.628)	7	3.85 (0.721)	5
상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제	3.36 (0.798)	8	3.18 (0.869)	10	3.27 (0.837)	9
교사와 교육행정직간 상호부정적인 시각 배제	3.57 (0.820)	7	3.58 (0.768)	6	3.58 (0.792)	7
상호업무이해를 위한 연수기회 확대	2.79 (0.832)	12	3.26 (0.747)	9	3.03 (0.823)	11
의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여	3.12 (0.742)	9	3.37 (0.787)	8	3.25 (0.773)	10
업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조	4.23 (0.723)	2	4.25 (0.730)	4	4.24 (0.725)	1
공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기 조성	3.98 (0.752)	4	3.03 (0.731)	11	3.51 (0.880)	8
교사와 교육행정직간 상호 인격 존중 풍토 존중	4.40 (0.739)	1	3.85 (0.796)	5	4.13 (0.814)	2

교사와 교육행정직간의 갈등해소에 영향을 미치는 요인에 대한 교육행정직의 인식을 살펴보면, 보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장이 4.56으로 가장 높았고, 학교장의 공정한 의사결정과 업무수행 4.46, 교사와 교육행정직간 업무한계 명료화 4.32, 업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조 4.25, 교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성 3.85, 교사와 교육행정직간 상호부정적인 시각 배제 3.58, 예산집행의 합리화와 재정공개 3.51, 의사결정에 교사와 교육행정직의 공동 참여 3.37, 상호업무이해를 위한 연수기회 확대 3.26, 상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제 3.18, 공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충

분한 대화로 상호이해 분위기 조성 3.03, 이원화된 학교조직의 일원화가 3.01로 나타났다.

교사와 교육행정직이 공통으로 지각하는 갈등해소 요인으로는 업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조가 4.24로 가장 높게 나왔고, 교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성과 학교장의 공정한 의사결정과 업무수행이 4.13으로 나왔다. 반대로 이원화된 학교조직의 일원화가 2.97로 가장 낮게 나왔고, 상호업무이해를 위한 연수기회 확대 3.03, 의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여가 3.25 순으로 나타났다.

보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우 보장(교사 10위, 교육행정직 1위), 공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기 조성(교사 4위, 교육행정직 11위)는 교사와 교육행정직간 갈등해소방안에 대한 인식차이가 매우 크게 나타났으나, 이원화된 학교조직의 일원화(교사 11위, 교육행정직 12위), 의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여(교사 9위, 교육행정직 8위)의 요인은 인식차가 거의 존재하지 않는 것으로 나타났다.

나. 교사와 교육행정직간의 갈등해소방안 우선순위에 대한 인식

1) 이원화된 학교조직의 일원화(교육행정직을 교원으로 일원화)

교사와 교육행정직의 이원화된 자격요건을 교사자격을 가진자로 일원화하는 경우 갈등해소에 미치는 영향에 대한 교직원의 인식결과는 <표 7>과 같다.

<표7> 이원화된 학교조직의 일원화

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	2.92	0.662	t = -0.885	0.377
교육행정직	3.01	0.772		
계	2.97	0.719		

이원화된 학교조직의 일원화에 따른 갈등해소 영향은 직위별로 교육행정직(M=3.01)이 교사(M=2.92)보다 더 높은 것으로 나타났다. 하지만 이는 갈등해소 요인 12개 중 12위로 나타나 교사와 교육행정직의 갈등해소에는 큰 기여를 하지 못할 것으로 사료된다.(<표6> 참조)

2) 보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장

교사와 교육행정직의 보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장이 갈등해소에 미치는 영향에 대한 교직원의 인식결과는 <표8>과 같다.

<표8> 보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	3.01	0.659	t = -18.222	0.000
교육행정직	4.56	0.538		
계	3.79	0.982		

보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장이 교사와 교육행정직의 갈등해소에 미치는 영향은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 ( $p < .001$ ), 직위별로는 교육행정직(M=4.56)이 교사(M=3.01)에 비해 더 높

은 것으로 나타났다. 갈등해소 요인에 대한 순위는 교사는 10위인 반면 교육행정직은 1위로 나타나 교육행정직의 경우 갈등해소에 상당한 도움이 될 것으로 기대하는 것으로 나타났다.(<표6> 참조)

학교라는 동일기관의 구성원임에도 교육행정직은 교사에 비해 보수 및 복무규정, 정년의 차이, 기관장 임용 배제 등 처우에 있어 불합리하다는 인식을 가지고 있는 데서 기인한 것으로 법·제도적 측면에서 고려되어야 할 사항이나 보수, 근무시간, 방학동안의 근무형태 등 복무제도를 동일하게 적용한다면 갈등해소에 많은 도움이 될 것으로 여기는 반면, 교육행정직에 비해 처우에 있어 우위에 있는 교사에게는 갈등해소에 미약한 요인으로 작용하는 것으로 해석된다.

### 3) 교사와 교육행정직간 업무한계 명료화

교사와 교육행정직간 업무한계 명료화가 갈등해소에 미치는 영향에 대한 교직원의 인식결과는 <표9>와 같다.

<표9>교사와 교육행정직간 업무한계 명료화

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	3.76	0.638	t = -6.391	0.000
교육행정직	4.32	0.601		
계	4.04	0.679		

교사와 교육행정직간 업무한계 명료화에 따른 갈등해소에 미치는 영향은 평균 4.04로 높게 나타났고, 직위별로는 교육행정직(M=4.32)이 교사(M=3.76)보다 더 높은 것으로 나타났으며, 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.(p<.001)

교사와 교육행정직 모두 업무한계 명료화가 갈등해소에 기여할 것이라는 인식이 비교적 강하므로(<표6> 참조) 교무업무와 행정업무를 명확히 구별하고, 업무한계 설정이 애매한 업무에 대해 업무조정협의회를 구성하여 구체적인 업무를 결정한다면 갈등을 최소화할 수 있을 것으로 사료된다.

#### 4) 학교장의 공정한 의사결정과 업무수행

학교장의 공정한 의사결정과 업무수행이 교사와 교육행정직간의 갈등해소에 미치는 영향에 대한 교직원의 인식은 <표10>과 같다.

<표10> 학교장의 공정한 의사결정과 업무수행

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	3.80	0.696	t = -7.215	0.000
교육행정직	4.46	0.593		
계	4.13	0.725		

학교장의 공정한 의사결정과 업무수행에 따른 갈등해소 영향은 평균 4.13으로 교사와 교육행정직 모두 갈등해소에 상당히 도움이 될 것으로 인식하고 있다. 직위별로는 교육행정직(M=4.46)이 교사(M=3.80)보다 더 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(p<.001).

이는 학교장이 학교를 경영함에 있어 충돌이 예견되는 문제는 공정하고 중립적인 태도를 취하여 처리할 수 있는 학교경영능력을 보여줌으로써 교직원들의 신뢰를 얻고 문제를 슬기롭게 해결할 수 있는 능력을 갖추어야 할 것으로 기대하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

## 5) 예산집행의 합리화와 재정공개

예산집행의 합리화와 재정공개가 교사와 교육행정직간의 갈등해소에 도움이 되는 정도를 설문한 결과는 <표11>과 같다.

<표11> 예산집행의 합리화와 재정공개

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	4.19	0.647	t = 7.547	0.000
교육행정직	3.51	0.628		
계	3.85	0.721		

예산집행의 합리화와 재정공개에 따른 갈등해소 영향은 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 직위별로는 교사(M=4.19)가 교육행정직(M=3.51)보다 더 높게 나타났다. 이는 예산집행을 담당하는 교육행정직에 대해 불신하는 경향이 있다는 것을 나타내주고 있다.

학교장은 예산편성 시 전교직원의 참여를 유도하고 예산집행상황을 분기별 또는 반기별로 정기적으로 공개하여 학교재정에 대한 의혹이나 불신을 미연에 방지하는 것이 교사와 교육행정직간의 갈등해소에 도움이 된다고 사료되며, 2001년도부터 시행되고 있는 학교회계제도가 정상적으로 정착되고 있는 현 상황을 고려한다면 교사와 교육행정직간 갈등해소에 대한 기대는 상당히 높을 것으로 보여 진다.

## 6) 상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제

상대방 업무에 대한 간섭과 침해 배제가 교사와 교육행정직간의 갈등을 해소할 수 있다고 기대하는 교직원의 인식결과는 <표12>와 같다.

<표12> 상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	3.36	0.798	t = 1.526	0.129
교육행정직	3.18	0.869		
계	3.27	0.837		

교사와 교육행정직간 상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제에 따른 갈등해소는 직위별로 교사(M=3.36)가 교육행정직(M=3.18)보다 더 높은 것으로 나타났다. 교사와 교육행정직은 자신의 고유 업무에 대해 전문적이고 독립된 영역이라 생각하고 있어 간섭과 침해를 받는 경우 갈등이 발생하게 됨으로 상대방 업무를 존중해 주는 것과 교육활동의 목표를 공동으로 수행하는 동반자 관계라는 인간관계를 형성하여 이질감을 해소하는 것이 중요하며 간섭이나 침해가 아닌 상호간 배려하는 마음으로 업무를 추진한다면 양자 간 갈등해소에 도움이 될 것으로 기대는 되나 순위에서 교사는 8위, 교육행정직은 10위로 나타났기에 큰 도움은 기대하기가 힘들 것 같다.(<표6> 참조)

7) 교사와 교육행정직간 상호 부정적인 시각배제

교사와 교육행정직간 상호 부정적인 시각을 배제할 경우 갈등해소에 영향을 주는 정도에 대한 교직원의 인식결과는 <표13>과 같다.

<표13> 교사와 교육행정직간 상호 부정적인 시각배제

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	3.57	0.820	t = -0.089	0.929
교육행정직	3.58	0.768		
계	3.58	0.792		

교사와 교육행정직간 상호 부정적인 시가배제에 따른 갈등해소 영향은 교육행정직(M=3.58)과 교사(M=3.57)간의 별 차이가 없는 것으로 나타났다.

학교조직에 근무하는 교사와 교육행정직은 업무가 다르기 때문에 이질감이 생겨 서로 부정적인 시각을 가지고 있을 수 있으며 이는 갈등의 주요 원인이 될 수 있다. 이러한 갈등을 해소하기 위해서 상호 업무에 대한 이해도를 높여 부정적인 시각을 배제하려는 노력을 기울여야 하며, 모든 학교에 정규 교육행정직이 배치되어 있는 현 실정을 감안하여 과거 회계업무에 대해 부정적인 시각과 불신을 가지고 있는 교사들의 의식을 전환한다면 갈등해소에 많은 도움이 될 것으로 기대된다.

#### 8) 상호 업무이해를 위한 연수기회 확대

상호 업무이해를 위한 연수기회 확대하는 것이 교사와 교육행정직간의 갈등해소에 도움을 주는 정도에 대한 교직원의 인식결과는 <표14>와 같다.

<표14> 상호 업무이해를 위한 연수기회 확대

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	2.79	0.832	t = -4.202	0.000
교육행정직	3.26	0.747		
계	3.03	0.823		

교사와 교육행정직의 상호 업무이해를 위한 연수기회 확대에 대한 갈등해소 영향은 평균 3.03으로 매우 낮게 나타났다.

교사와 교육행정직간 상호 업무이해를 위해 교사들의 각종 연수 과정에 회계업무 및 행정실무관련 교육과정을 편성하여 실시하거나 교육행정

직에게는 교육 기자재 관리, 교육과정 및 교육학에 관한 연수를 받을 수 있는 기회를 확대하는 것이 필요하나, 일선 현장에 있는 교사와 교육행정직은 이에 대해 별로 느끼지 못하고 있다.(<표6> 참조)

#### 9) 의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여

의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여가 갈등해소에 미치는 영향에 대한 교직원의 인식결과는 <표15>와 같다.

<표15> 의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	3.12	0.742	t = -2.311	0.022
교육행정직	3.37	0.787		
계	3.25	0.773		

교사와 교육행정직이 의사결정 과정에 공동으로 참여할 경우 갈등해소 영향은 평균 3.25로 비교적 낮게 나타났다. 이는 두 집단이 공동으로 의사결정을 할 부분이 적기 때문에 나타난 현상으로 사료된다.

#### 10) 업무처리 과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조

업무처리 과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조한다면 교사와 교육행정직간 갈등 해소에 미치는 영향에 대한 교직원의 인식결과는 <표 16>과 같다.

<표16> 업무처리 과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	4.23	0.723	t = -0.195	0.846
교육행정직	4.25	0.730		
계	4.24	0.725		

교사와 교육행정직의 업무처리 과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조에 따른 갈등해소 영향은 평균 4.24로 가장 높게 나타났다.

학교업무를 수행하는 과정에서 동료 또는 관련 부서와의 협조가 필요한 경우 상대방의 적절한 지원이 이루어지거나 정보제공이 이행된다면 효과적이고 능률적인 교육목표 달성에 이바지 할 것으로 보여 지며, 교사는 수업 이외의 모든 업무는 잡무라고 보는 사고에서 탈피하여야 하고 교육행정직은 교사의 업무를 적극 지원하는 것이 효과적인 교육목표 달성에 이바지 한다는 인식의 전환이 필요하다고 본다.

11) 공식·비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기 조성

공식·비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기가 조성될 경우 교사와 교육행정직간의 갈등해소에 도움이 될 것으로 인식한 교직원의 응답결과는 <표17>과 같다.

<표17> 공식·비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기 조성

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	3.98	0.752	t = 9.059	0.000
교육행정직	3.03	0.731		
계	3.51	0.880		

공식·비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기를 조성할 경우 갈등 해소 영향은 교사(M=3.98)와 교육행정직(M=3.03)의 차이가 컸다. 이는 두 집단 중에서 교육행정직의 경향이 좀 더 폐쇄적이라는 것을 알 수 있다. 비교적 여유시간이 많은 교사에 비해 교사보다 근무시간이 좀 더 길고, 방학이 없는 교육행정직은 교사와의 모임의 활성화에 메리트를 느끼지 못하고 있다고 볼 수 있다.

## 12) 교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성

교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토를 조성할 경우 양자 간 갈등 해소에 도움을 주는 정도에 대한 교직원의 인식결과는 <표18>과 같다.

<표18> 교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성

구 분	평균	표준편차	통계치	유의도
교사	4.40	0.739	t = 5.065	0.000
교육행정직	3.85	0.796		
계	4.13	0.814		

교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토조성에 따른 갈등해소 영향은 평균 4.13으로 매우 높게 나타났고, 직위별로는 교사(M=4.40)가 교육행정직(M=3.85)보다 더 높게 나타났다. 교사들의 우월적인 자세나 교육행정직을 학교조직 내 업무보조 역할 및 피동적 지원자로 인식하는 태도와 교육행정직의 독선적인 자기주장이나 상대방을 비난하는 좋지 못한 행태를 버리고 항상 긍정적으로 수용하려는 자세와 태도, 상호간에 관심을 갖고 인격을 존중하는 좋은 인간관계가 형성된다면 갈등해소에 상당한 도움이 될 것으로 기대된다.

## V. 요약 및 제언

### 1. 요약

본 연구는 학교조직에서 교사와 교육행정직의 갈등지각 수준을 파악하고 양 집단이 공통적으로 지각하는 갈등요인과 갈등해소 또는 완화요인에 대한 우선순위를 제시하여 학교 경영자에게는 효과적인 갈등관리 방안을 모색하게 하는데 목적을 두고 있다.

또 교사와 교육행정직에게는 상대방이 지닌 갈등에 대한 이해심을 갖게 하여 교육성과를 극대화시키고 바람직한 학교조직 풍토 조성에도 보탬이 되도록 하는 데 목적을 두고 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 교사와 행정직간의 갈등지각수준을 알아본다.

둘째, 교사와 행정직간의 갈등요인을 알아본다.

셋째, 교사와 행정직이 공통적으로 지각하는 갈등 해소방안의 우선순위를 알아본다.

위와 같은 연구문제를 규명하기 위해 문헌연구와 설문조사 방법에 의한 실증적 연구를 병행하여 실시하였다. 문헌연구는 본 연구의 주제와 관련된 선행논문과 저서를 중심으로 고찰하였고, 실증적 연구는 부산광역시 소재 중·고등학교 교사 200명과 교육행정직 100명 등 총 300명을 대상으로 설문지를 배부하여 이중 교사 175명과 교육행정직 93명 등 총 268명의 설문지를 분석하였으며, 자료의 처리는 빈도분석, t-test를 실시하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

## 가. 교사와 교육행정직간의 갈등지각 수준

교사와 교육행정직을 구분하여 갈등지각수준을 분석한 결과 교육행정직(M=3.25)이 교사(M=3.12)보다 높게 나타났다.

## 나. 교사와 교육행정직간의 갈등요인

교사와 교육행정직간의 갈등에 영향을 미치는 요인에 대한 교사의 인식을 살펴보면, 교육행정직보다 직무량이 많다는 항목이 4.02로 가장 높았고, 그 다음으로 서로에 대한 불신 경향이 3.86, 교육행정직의 물품구매 시 의견무시가 3.64, 교육행정직의 권위적이고 관료적인 태도가 3.61, 교육행정직이 업무 관계에서 자기에게 불편하고 불리하면 부정적인 태도를 보이는 것이 3.56, 교육행정직의 비협조적인 태도가 3.49, 교육행정직의 경리업무에서의 부정확하고 불분명한 행동이 3.40, 공적인 금전을 취급함에 있어서 교사에게 마치 자기 것인 양 대하나 태도가 3.23 순으로 낮았다.

교사와 교육행정직간의 갈등에 영향을 미치는 요인에 대해 교육행정직의 인식을 살펴보면, 서로 불신하는 경향이 4.51로 가장 높았다. 그 다음으로 교사보다 많은 직무량이 4.06, 교사들이 직원업무에 대한 불만을 표시하는 경향이 3.94, 학교의 교육활동에 소외당하는 경향 3.75, 교사들의 비협조적인 태도 3.61, 교사들이 교육활동에 있어서 자기들 생각만 하고 행정 직원들 입장이나 고충은 전혀 고려하지 않는 태도 3.53, 물품구입에서 예산상의 이유로 교사들과의 의견대립 3.52, 교사들의 경리관계 업무에 대해 부정적인 시각으로 보는 것이 3.29로 나왔다.

이 두 자료를 분석했을 때 상호간의 불신과 서로의 업무가 과도하다고 생각하는 것이 서로 1, 2위 등으로 나온 것으로 볼 때 상호간의 교류가 부족하기에 이해가 부족하여 갈등이 야기된다고 볼 수 있다.

#### 다. 갈등해소 또는 완화에 영향을 미치는 순위 인식

교사와 교육행정직을 구분하여 교사와 교육행정직간의 갈등해소 또는 완화에 영향을 미치는 요인을 살펴본 결과 인식차이가 존재하는 것으로 나타났다.

교사와 교육행정직간의 갈등해소에 영향을 미치는 요인에 대한 교사의 인식을 살펴보면, 교사와 교육행정직간의 상호 인격존중 풍토 조성 가장 높았고, 업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조가, 예산집행의 합리화와 재정공개, 공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기 조성 순으로 나타났다.

교사와 교육행정직간의 갈등해소에 영향을 미치는 요인에 대한 교육행정직의 인식을 살펴보면, 보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우 보장이 가장 높았고, 학교장의 공정한 의사결정과 업무수행, 교사와 교육행정직간 업무한계 명료화, 업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조 순으로 나타났다.

교사와 교육행정직이 공통으로 지각하는 갈등해소 요인으로는 업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조가 가장 높게 나왔고, 교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성과 학교장의 공정한 의사결정과 업무수행, 교사와 교육행정직간 업무한계 명료화 순으로 나타났다.

보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우 보장(교사 10위, 교육행

정직 1위), 공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분위기 조성(교사 4위, 교육행정직 11위)는 교사와 교육행정직간 갈등해소방안에 대한 인식차이가 매우 크게 나타났으나, 이원화된 학교조직의 일원화(교사 11위, 교육행정직 12위), 의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여(교사 9위, 교육행정직 8위)의 요인은 인식차가 거의 존재하지 않는 것으로 나타났다.

## 2. 제언

이상의 결과를 토대로 한 교사와 교육행정직간의 갈등해소를 위한 몇 가지 제언을 한다.

첫째, 교육행정직이 교사에 비해 갈등을 더 많이 인식하고 있는 것으로 나타났다. 교사와 교육행정직의 갈등문제는 전반적으로 교육행정직에게 더 많이 심화되어 있음을 알 수 있다. 이에 교육행정직의 갈등을 해소 또는 완화할 수 있는 대책 마련이 요구된다.

둘째, 교사와 교육행정직이 공통적으로 지각하는 갈등에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 서로에 대해 불신하는 경향으로 나타났다. 그 다음요인은 각각 서로의 업무가 과도하게 많다는 것이다. 따라서 두 집단을 이질적으로 볼 것이 아니라 조직의 이원화에 대한 해결책을 법·제도면에서 모색하는 것이 요구된다.

셋째, 교사와 교육행정직이 공통으로 지각하는 갈등해소 또는 완화요인은 업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조가 가장 높게 나왔고, 교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성과 학교장의 공정한

의사결정과 업무수행, 교사와 교육행정직간 업무한계 명료화 순으로 나타났다. 따라서 상호 동등한 인격존중 풍토를 조성하고 원만한 인간과계를 형성하도록 노력하여야 하며 특히 학교장은 합리적인 의사결정과 업무처리에서의 공조를 꾀함으로 교사와 교육행정직간의 갈등 유발요인을 미연에 방지하고 동료애와 소속감을 증대할 수 있는 방안을 모색하여야 한다.

여러 방안들 중 하나로 교사와 교육행정직간의 전문성을 인정해주는 것이 있다. 교사는 교수·학습과 학생지도가 전문분야라고 한다면, 교육행정직은 예산집행 등의 회계업무, 학생지원, 학교관리 등의 분야에서 전문성을 발휘한다. 서로 다른 분야에서 전문성을 나타내기에 자신의 업무가 아닌 부분에서는 서로를 믿고, 전문성을 인정해주는 것이 갈등을 조금은 완화할 수 있다.

<참고문헌>

- 김정한 외(2004). 교육행정 및 경영의 이해. 서울: 형설출판사.
- 김성렬 외(1994). 교육행정 및 교육경영. 서울: 과학과 예술.
- 김창걸(1991). 교육학신강. 서울: 교육과학사.
- 박연호 외(1992). 조직관리론. 서울: 법문사.
- 정태범(2002). 학교경영론. 서울: 교육과학사.
- 한공우(2000). 교육행정 및 교육경영. 서울: 동문사.
- 이재규(1998). 조직갈등관리론. 서울: 박영사.
- 이학중(1994). 조직행동론. 서울: 세경사.
- 임상범(1999). 중학교 교사와 교육행정직간의 인간관계에 관한 연구.  
대진대학교 석사학위논문.
- 박순복(2003). 학교조직에서 교사와 교육행정직간의 갈등에 관한 연구.  
서울시립대학교 석사학위논문.
- 노정아(2001). 초등학교 교육행정직과 교육전문직간의 갈등과 해소방안.  
충북대학교 석사학위논문.
- 오숙연(2002). 학교조직내의 교원과 교육행정직의 갈등해소 방안 연구.  
동아대학교 석사학위논문.
- 최경수(2003). 학교조직에서의 갈등관리에 관한 연구. 전남대학교 석사  
학위논문.
- 최현희(2004). 학교내 교육행정직의 갈등지각에 관한 연구. 아주대학교  
석사학위논문.
- 남정걸(1998). 사회교육행정론. 서울: 교학사.
- 정태범(2002). 학교경영론. 서울: 교학과학사.

- 한공우(2000). 교육행정 및 교육경영. 서울: 동문사.
- 김정한 외(1998). 교육행정론. 서울: 형설출판사.
- 법제처(1996). 대한민국헌행법령집. 서울: 한국법제연구원.
- 이형행(2000). 교육행정 : 이론적 접근. 서울: 문음사.
- 왕세명(1999). 중등학교 사무직원 관점에서 본 교사와 사무직원간의 갈등에 관한 연구. 영남대학교 석사학위논문.
- 엄종목(1997). 초등학교 사무직원의 갈등에 관한 연구. 충북대학교 석사학위논문.
- 이정순(1999). 초등학교 교사와 서부직원간의 갈등과 역할수행에 관한 연구. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 한명천(1998). 초등학교에서의 교사와 서무직원과의 갈등에 관한 연구. 울산대학교 석사학위논문.
- 서정화 외(2000). 교장학의 이론과 실제. 서울: 교육과학사.
- 이윤식(1999). 장학론-유치원·초등·중등·자율장학론. 서울: 교육과학사.
- 조성일 외(2000). 교육행정과 교육경영. 서울: 재동문화사.
- 이영기(2002). 교사와 교육행정직간의 갈등 해소방안에 관한 연구. 한남대학교 석사학위논문.
- 유종해(2000). 현대조직관리. 서울: 박영사.
- 임윤희(2004). 학교조직 구성원간의 갈등요인과 해소방안에 관한 연구. 한남대학교 석사학위논문.
- 조진희(2002). 학교조직내 교사와 교육행정직의 갈등에 관한 연구. 울산대학교 석사학위논문.
- 최경숙(2003). 학교조직에서의 갈등관리에 관한 연구. 전남대학교 석사학위논문.

- 김광점 외(2007). 조직이론과 설계. 서울: 한경사.
- 민진(2004). 조직관리론. 서울: 대영문화사.
- 박영기(2004). 조직관리론 길라잡이. 서울: 대영문화사.
- 박정애(2004). 교육행정교육경영. 서울: 교육과학사.
- 박종렬 외(2007). 신 교육행정 및 경영. 서울: 형설출판사.
- 백완기(2006). 행정학. 서울: 박영사.
- 손영환(2006). 교육행정의 이해. 서울: 동문사.
- 손영환, 신수균(2007). 교육행정 및 교육경영. 서울: 동문사.
- 손희권, 김지희(2006). 교육행정 및 교육경영. 서울: 원미사.
- 진동섭(2007). 교육행정 및 학교경영의 이해. 서울: 교육과학사.
- 강민연(2005). 교육행정직 공무원과 교사간의 갈등에 관한 연구. 경상대학교 석사학위논문.
- 강은숙(2005). 초등학교원이 인식하는 교육행정공무원의 역할에 관한 연구. 전주교육대학교 석사학위논문.
- 김영철(2005). 교육행정 공무원의 사기진작방안에 관한 실증연구. 공주대학교 석사학위논문.
- 박순자(2007). 학교 행정실 인력관리의 효율화 방안에 관한 연구 : 서울특별시교육청 산하 공립학교를 중심으로. 중앙대학교 석사학위논문.
- 손갑빈(2006). 교사와 교육행정직의 역할 및 상호관계에 관한 인식. 경남대학교 석사학위논문.
- 유영수(2003). 교육행정직의 사기향상 방안에 관한 연구. 강원대학교 석사학위논문.
- 윤동진(2005). 초등학교 교사와 교육행정직과의 갈등에 관한 연구. 경인

교육대학교 석사학위논문.

윤현아(2007). 초등학교 교사와 교육행정직 공무원 간의 갈등에 관한 연구. 공주교육대학교 석사학위논문.

이동한(2004). 교육행정직의 초등학교 근무기피현상에 대한 연구. 강원대학교 석사학위논문.

조운옥(2004). 교사와 교육행정직의 업무수행에 관한 인식 연구. 대전대학교 석사학위논문.

## 부 록

설문지(교사용)

안녕하십니까?

학교 교육 발전을 위해 조력하고 계시는 선생님들께 깊은 경의를 표합니다.

본 설문지는 학교 현장에서 교사와 교육행정직과의 갈등지각수준, 갈등요인 및 갈등 해소방안을 파악하여 교육실천의 장에서 교직원의 사기와 인간관계 개선을 위한 기초 자료로 삼고자합니다.

선생님께서 지금까지 학교 현장에서 근무하시면서 느끼신 점을 아낌없이 제시하여 주시기 바랍니다. 제시하여 주신 고견은 철저하게 비밀이 보장되며, 연구목적 이외의 다른 어떤 용도로도 사용하지 않을 것임을 약속드리오니 본 연구를 위해 유익한 자료가 될 수 있도록 솔직하게 빠짐없이 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

귀하의 건강과 귀교의 무궁한 발전을 기원합니다.

2008년 8월

한국해양대학교 교육대학원

교육행정 전공

교육대학원생 권 영 주 올림

지도교수 김 용 일

인적사항 : 다음의 해당 번호에 √표하여 주십시오.

- |   |
|---|
| (1) 성 별 : ① 남      ② 여                      |
| (2) 연 령 : ① 30세이하 ② 31~40세 ③ 41~50세 ④ 51~이상 |
| (3) 교직경력 : ① 5년이하 ② 6~10년 ③ 11~15년 ④ 16년이상  |
| (4) 현 직 위 : ① 교사      ② 부장교사                |

다음의 각 문항에 서술된 내용들에 대해서 선생님이 생각하시는 대로 다음의 척도에 ○표하여 주시기 바랍니다.

A. 선생님께서 평소 느끼시는 교사와 교육행정직 사이의 갈등은 어느 정도입니까?

① 전혀 없다 ② 없는 편이다 ③ 조금있다(보통) ④ 많은 편이다 ⑤ 매우 많다

B. 다음의 요인들에 선생님의 의견에 따라서 ○표하여 주시기 바랍니다.

	질문내용	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	교사와 교육행정직은 서로 불신하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
2	교육행정직은 교육활동에 대한 이해가 부족하고 법규나 규정 등을 내세우며 비협조적일 때가 많다.	1	2	3	4	5
3	교육행정직은 경리업무를 취급하는데 있어서 정확하고 분명해야 하는데 그렇지 못한때가 있다.	1	2	3	4	5
4	교육행정직은 공적인 금전을 취급함에 있어서 교사에게 마치 자기 것인 양 대한다.	1	2	3	4	5
5	교육행정직은 교사와의 업무 관계에 있어서 어떤문제가 발생했을 때, 자기에게 불편하고 불리하면 부정적인 태도를 보인다.	1	2	3	4	5
6	교육행정직은 대부분 권위적이고 관료적인 태도를 보인다.	1	2	3	4	5
7	교육행정직은 교재 교구를 구입할 때, 교사들의 의견을 무시하고 원하는 물건이 아닌 것(싼 것이나 비슷한 것 등)을 구입해 주는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
8	교사들은 각종 증명서 발급, 금전의 수합 등 교육행정직이 해야 할 일까지 맡고 있는 실정이며, 교육행정직보다 직무량이 많다.	1	2	3	4	5

C. 아래의 요인들이 교사와 교육행정직간 갈등해소 또는 완화에 어느 정도 도

움이 된다고 생각하는지 귀하의 생각과 같은 곳에 ○표하여 주시기 바랍니다.

	질문내용	전혀 그렇지 않다	대 체로 그렇지 않다	보 통이다	대 체로 그렇 다	매 우 그렇 다
1	이원화된 학교조직의 일원화(교육행정직을 교원)	1	2	3	4	5
2	보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장	1	2	3	4	5
3	교사와 교육행정직간 업무한계 명료화	1	2	3	4	5
4	학교장의 공정한 의사결정과 업무수행	1	2	3	4	5
5	예산집행의 합리화와 재정공개	1	2	3	4	5
6	상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제	1	2	3	4	5
7	교사와 교육행정직간 상호부정적인 시각 배제	1	2	3	4	5
8	상호업무이해를 위한 연수기회 확대	1	2	3	4	5
9	의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여	1	2	3	4	5
10	업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조	1	2	3	4	5
11	공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분 위기 조성	1	2	3	4	5
12	교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성	1	2	3	4	5

♣ 끝까지 설문에 응해주셔서 감사합니다 ♣

설문지(교육행정직용)

안녕하십니까?

학교 교육 발전을 위해 조력하고 계시는 선생님들께 깊은 경의를 표합니다.

본 설문지는 학교 현장에서 교사와 교육행정직과의 갈등지각수준, 갈등요인 및 갈등 해소방안을 파악하여 교육실천의 장에서 교직원의 사기와 인간관계 개선을 위한 기초 자료로 삼고자합니다.

선생님께서 지금까지 학교 현장에서 근무하시면서 느끼신 점을 아낌없이 제시하여 주시기 바랍니다. 제시하여 주신 고견은 철저하게 비밀이 보장되며, 연구목적 이외의 다른 어떤 용도로도 사용하지 않을 것임을 약속드리오니 본 연구를 위해 유익한 자료가 될 수 있도록 솔직하게 빠짐없이 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

귀하의 건강과 귀교의 무궁한 발전을 기원합니다.

2008년 8월

한국해양대학교 교육대학원

교육행정 전공

교육대학원생 권 영 주 올림

지도교수 김 용 일

인적사항 : 다음의 해당 번호에 √표하여 주십시오.

- |   |
|---|
| (1) 성 별 : ① 남      ② 여                      |
| (2) 연 령 : ① 30세이하 ② 31~40세 ③ 41~50세 ④ 51~이상 |
| (3) 교직경력 : ① 5년이하 ② 6~10년 ③ 11~15년 ④ 16년이상  |
| (4) 현 직 위 : ① 행정책임자      ② 교육행정직            |

다음의 각 문항에 서술된 내용들에 대해서 선생님이 생각하시는 대로 다음의 척도에 ○표하여 주시기 바랍니다.

A. 선생님께서 평소 느끼시는 교육행정직과 교사 사이의 갈등은 어느 정도입니까?

- ① 전혀 없다 ② 없는 편이다 ③ 조금있다(보통) ④ 많은 편이다 ⑤ 매우 많다

B. 다음의 요인들에 선생님의 의견에 따라서 ○표하여 주시기 바랍니다.

	질문내용	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	교육행정직과 교사는 서로 불신하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
2	교사들은 교육활동에 있어서 자기들 생각만하고 행정 직원들 입장이나 고충은 전혀 고려하지 않는다.	1	2	3	4	5
3	서무 행정상 교사의 협조가 필요할 때 교사들은 일반적으로 비협조적이다.	1	2	3	4	5
4	교사들은 교육행정직의 경리관계 업무를 부정적인 시각으로 바라보고 있다.	1	2	3	4	5
5	교재 교구 구입에 있어서 구입 절차나 예산상의 이유로 교사들과 의견이 대립할 때가 많다.	1	2	3	4	5
6	교사들은 교육행정직이 서무 업무에 있어서 최선을 다 했음에도 불구하고 불만을 표시하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
7	교육행정직은 학교의 교육활동에서 소외되고 있다.	1	2	3	4	5
8	교육행정직은 업무면에서 교사보다 그 직무량이 많다.	1	2	3	4	5

C. 아래의 요인들이 교사와 교육행정직간 갈등해소 또는 완화에 어느 정도 도움이 된다고 생각하는지 귀하의 생각과 같은 곳에 ○표하여 주시기 바랍니다.

	질문내용	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
--	------	-----------	------------	------	---------	--------

		지 않 다	로 지 않 다	이 다	로 다	다
1	이원화된 학교조직의 일원화(교육행정직을 교원)	1	2	3	4	5
2	보수 및 복무제도의 개선을 통한 동등한 처우보장	1	2	3	4	5
3	교사와 교육행정직간 업무한계 명료화	1	2	3	4	5
4	학교장의 공정한 의사결정과 업무수행	1	2	3	4	5
5	예산집행의 합리화와 재정공개	1	2	3	4	5
6	상대방 업무에 대한 간섭과 침해배제	1	2	3	4	5
7	교사와 교육행정직간 상호부정적인 시각 배제	1	2	3	4	5
8	상호업무이해를 위한 연수기회 확대	1	2	3	4	5
9	의사결정에 교사와 교육행정직의 공동참여	1	2	3	4	5
10	업무처리과정에 협조가 필요한 경우 적극적인 협조	1	2	3	4	5
11	공식, 비공식 모임의 활성화를 통한 충분한 대화로 상호이해 분 위기 조성	1	2	3	4	5
12	교사와 교육행정직간 상호 인격존중 풍토 조성	1	2	3	4	5

♣ 끝까지 설문에 응해주셔서 감사합니다 ♣