

학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향

남인수*

대구대학교 특수교육학과 박사과정

《요약》

이 연구는 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 조사 대상은 대구·경북지역에 소재하고 있는 일반학교 교사 238명, 특수학교 교사 205명으로 총 462명을 편의상 무작위표본추출법에 의해 표집 하였으며, 그 중에서 19부를 제외한 443부를 실제 분석에 이용하였다. 분석한 결과에 따른 결론은 다음과 같다.

첫째, 교사 그룹에 따른 학교 조직 갈등은 일반학교 교사가 특수학교 교사에 비해 높은 반면에, 교사 임파워먼트와 조직 유효성은 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 높게 나타났다. 성별에 따른 학교 조직 갈등은 남교사와 여교사간에 부분적으로 차이가 있었다. 교사 임파워먼트와 조직 유효성의 직무만족은 여교사가 남교사에 비해 높았다. 교육경력별에 따른 학교 조직 갈등은 교육경력 간에 차이가 있었으며, 교사 임파워먼트의 하위요인 중 지위를 제외한 모든 요인에서 교육경력 간에 차이가 있었고, 조직 유효성은 직무만족에서만 차이가 있었다.

둘째, 학교 조직 갈등의 관리자와의 갈등은 의사결정, 지위, 전문성 신장, 영향, 자율성에 부적 영향을, 학생과의 갈등은 의사결정, 영향, 자율성에 정적 영향을 보였다.

셋째, 학교 조직 갈등의 관리자와의 갈등은 직무성과에 부적 영향을, 동료교사와의 갈등은 직무만족에 부적 영향을 보였다.

넷째, 임파워먼트의 지위, 자아효능감은 직무성과와 조직몰입에 정적 영향을, 전문성 신장은 직무만족에 정적 영향을 보였다.

주제어 : 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성, 특수교사

* 교신저자(c2026@hanmail.net)

I. 서 론

최근 교육과학기술부에서는 국가발전을 위한 인재대국을 만드는 것이 교육의 목표임을 제시하면서, 학교현장의 자율과 창의, 융합, 사회통합의 중요성을 강조하고 있다(경북일보, 2009.3.26). 최근 학교현장에서도 학교경영의 효과성 제고를 위해 학교교육의 총체적 질 관리 및 학교 단위 책임 경영제를 도입하고 있다. 학교 단위 책임 경영제(school based management)의 특징은 상위 행정기관에서 이루어지는 보다 많은 의사결정이 단위 학교 수준에서 협동적으로 이루어지게 하며, 학교와 지역사회가 교육의 변화 및 개선을 위한 핵심 단위가 되는 형태에 있다. 게다가 학교 단위 책임 경영제는 자율적 권한의 강화와 그에 따른 책임을 강조하고 있다. 하지만 이러한 자율성을 유지하기 위해서는 스스로 문제를 해결할 수 있는 전문적 능력을 갖추는 일과 학교경영 과정에의 민주적 참여를 보장하는 일이 전제 조건이 되어야 할 것이다(박주영, 2007).

일반적으로 학교 조직의 유효성은 학교 조직이 교육적 환경 변화에 신속하게 적응하고, 교직원들이 소속감과 헌신감을 가지고 만족스러운 상태에서, 교육목표를 성공적으로 수행해 가는 과정을 의미한다(최연인, 2006). 학교 조직의 유효성과 관련하여 학교 조직의 궁극적인 목적을 생각해 볼 때, 조직의 산출은 곧 학생이며, 학생에 영향을 미치는 요인들을 고려해 볼 때 교사, 학생, 학습내용 및 학습 환경, 사회 환경 등을 들 수 있을 것이다. 그러나 교육은 교사의 자질에 의존하여 교육활동이 운영 및 조절되고 나아가 교육의 질과 성과가 결정되어지기 때문에 다른 어떤 요인들보다도 교사 요인이 매우 중요하다고 할 수 있다. 그러므로 교사가 학교 조직에 헌신하여 학교 조직의 유효성을 극대화할 수 있도록 단위 학교에서 겪는 다양한 갈등들의 원인을 찾아 해결해 주어야 한다.

학교 조직 또한 공식적인 조직으로써 설정한 목표를 달성하기 위하여 조직 구성원의 협동적인 노력을 요구하게 되며, 또한 조직 목표 달성에 최대한 효과를 거두기 위하여 조직 구성원들에게 책임과 역할을 부여하게 된다(이상기, 옥장흠, 1998). 하지만 조직의 목표를 달성하기 위한 일련의 과정에서 구성원들 간에 갈등이 유발하게 되며, 학교 또한 하나의 조직체로서 갈등유발은 예외일 수가 없다. 학교 조직에서의 갈등 발생은 주로 구성원들의 목표의식 차이, 타산적 이해관계 차이, 의사소통의 부족, 역할기대 차이 등에 의해 일어나게 된다(이정로, 2007). 이러한 갈등은 학교 조직의 경영 및 교육의 성공을 결정짓는 데 매우 중요한 변인으로 작용하게 된다. 고명석(2003)은 중등학교 교사들이 가장 많은 갈등 요소로 지각하고 있는 것은 의사소통 및 의사결정 과정 영역이었고, 인사관리, 교수-학습활동, 교무분장, 학생 생활지도, 교원복지, 교원단체, 인간관계 영역 순으로 갈등을 지각하고 있음을 지적하였

으며, 이러한 갈등요인을 해결하기 위한 방안으로서 타협, 협력, 적응의 해결방안을 주로 사용하고 있음을 밝히고 있다.

또한 학교 조직 갈등과 조직 유효성 간의 관계를 밝힌 대부분의 선행 연구(김나영, 2004; 박금실, 2001; 윤영준, 2006)에서는 교사가 지각한 조직 갈등의 수준이 높을수록 조직 유효성이 감소되고 있음을 제시하고 있다. 즉, 조직 내의 갈등 현상의 존재는 구성원들에게 불만과 정서적 불안을 가져와 조직효과를 감소시킬 뿐 아니라 조직 구성원들의 창의성과 상호작용 관계를 원만하지 못하게 하여 질 높은 행정 행위를 기대할 수 없고 조직 효과를 감소시킬 가능성이 있다고 하였다. 특히 적정수준의 갈등은 조직 발전에 오히려 유용할 수 있음을 지적한 것(Owens, 1997)으로 볼 때, 학교 조직의 갈등을 조직 발달에 어떻게 활용하느냐가 조직 유효성 차원에서 매우 중요하다 할 수 있다.

한편, 최근 교육의 트렌드인 임파워먼트 전략을 학교 조직 유효성을 증진시키기 위한 하나의 방안으로 제시되어지고 있다. 임파워먼트(empowerment) 개념은 1960년대 행동과학의 동기부여 개념에서 비롯된 것으로, 경영학, 정치학, 사회학 등에서 먼저 도입하여 시작한 개념이다. 교육학분야에서는 교사 임파워먼트 연구가 1980년대 후반에 도입되기 시작하였다(Edwards, Green, & Lyons, 2002). 임파워먼트는 리더가 구성원에게 의사결정에 참여할 수 있는 권한을 부여하거나 동기를 유발시킴으로써 조직 구성원들의 자발적 행동을 촉진하는 행위나 과정을 의미하며(정혜영, 박영준, 2005), 이는 스스로가 자신의 삶이나 업무에서 중요한 업무를 잘 수행해 나갈 수 있음을 판단가능하게 하는 자기결정권이나 자기 효능감을 부여하는 과정을 의미한다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Valthouse, 1990). 따라서 임파워먼트는 개인의 잠재 능력과 성장이 조직의 변화에 중요한 토대가 됨을 시사하고 있다. 이러한 점에서 최근 교육 분야에서도 임파워먼트에 대한 그 관심도가 높아지고 있을 뿐 아니라, 학교 조직에서 교사 전문성을 신장하며 자율적이고 능동적인 참여를 통한 조직의 활성화를 꾀하고자 하는 시도가 활발히 이루어지고 있다(고완태, 장동완, 1998).

특히, 교사의 임파워먼트는 학교문화와 학교장의 리더십, 정보피드백에 의해 영향을 많이 받게 됨을 일부 선행 연구에서 제시한 바 있으므로(김민환, 2002), 교사 임파워먼트는 다차원적 요소들을 고려해 규명하여야 한다. 그러한 점에서 Short 및 Rinehart(1992)는 교사 임파워먼트를 여섯 가지 하위요인 즉, 의사결정, 전문적 성장, 교사의 지위, 교사 자아효능감, 자율성 그리고 교사 영향으로 구분하여 제시하고 있다. 교사 임파워먼트와 관련된 선행 연구들은 주로 직무만족(Rinehart & Short, 1994), 의사결정 참여(Gruber & Trickett, 1987), 조직몰입(Wu & Short, 1996), 갈등(Johnson & Short, 1998), 학생의 학업성취(Marke & Louis, 1997) 간의 관련성을 규명하는 데에 초점을 두어 왔다.

일부 국내 선행 연구(배오식, 2000; 신국희, 2000; 염래균, 2009; 윤현이, 2005)에서 임파워먼트와 조직 유효성간의 관련성이 있음을 밝힌 바 있으며, 한 예로 중등학교 교사를 대상으로 한 염래균(2009)의 연구와 초·중·고등학교 교사를 대상으로 한 윤현이(2005)의 연구에서 임파워먼트 수준이 높을수록 조직효과성이 높게 나타났음을 보고하였다.

이제까지 전술한 바와 같이 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성 간에 다소 관련 가능성이 있을 것으로 예측된다. 그리고 다른 분야에 비해 임파워먼트와 관련된 교육 분야에서의 국내 연구들은 매우 미흡할 뿐 아니라 특수교사를 대상으로 한 연구는 더욱 미진한 실정인바 교사의 질적 이해 측면에서 이에 대한 연구가 요구되어지고 있다.

특히 특수학교는 일반학교와는 달리 환경이나 교육대상자의 특성, 교사의 직무 조건이 서로 다른 점을 고려할 때, 교사로서의 역할과 책임 또한 다를 것으로 예측된다. 그러므로, 특수학교의 조직 갈등과 교사 임파워먼트, 조직 유효성 간의 관련성을 경험적으로 규명해 보는 것은 교사의 임파워먼트와 학교 조직의 유효성을 높이기 위한 방안수립에 기초자료를 제공함과 아울러 교육현장 연구자들의 이론 개발이나 경험적 연구에 도움을 줄 수 있을 것이라는 점에서 연구의 의의가 기대된다.

이에 따라 이 연구에서는 먼저 일반학교 교사와 특수학교 교사 간에 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성 지각에 어떠한 차이가 있는지를 알아보고, 특수학교 교사가 지각하는 학교 조직 갈등이 교사 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향을 알아보는데 그 목적을 두고자 한다.

이러한 목적을 해결하기 위해 다음과 같이 연구 문제를 선정하였다.

- 첫째, 일반적 특성(교사그룹, 성, 교육경력)별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성에 대한 차이는 어떠한가?
- 둘째, 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트에 미치는 영향은 어떠한가?
- 셋째, 학교 조직 갈등이 조직 유효성에 미치는 영향은 어떠한가?
- 넷째, 특수교사의 임파워먼트가 조직 유효성에 미치는 영향은 어떠한가?

II. 연구 방법

1. 조사 대상자

이 연구에 참여한 대상자들은 대구광역시와 경상북도에 소재하고 있는 특수학교

8개교와 일반학교 6개교에 재직하고 있는 중등 교사들을 모집단으로 선정하였다. 표본의 표집방법은 편의상 무작위표본추출법에 의해 일반학교 교사 250명, 특수학교 교사 250명으로 총 500명을 대상으로 하였다. 하지만, 표집인원 중 설문에 응한 자는 462명이었으며, 수집된 설문 중에서 설문의 내용이 무성의하다고 판단되거나, 설문의 내용이 일부 누락된 자료 19부를 제외한 443명의 자료를 실제 분석에 이용하였다.

이 연구에 참여한 조사 대상자의 일반적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사 대상자의 일반적 특성

구분		사례수(n)	백분율(%)
학교 유형	특수학교	205	46.3
	일반학교	238	53.7
성	남자	266	60
	여자	177	40
연령	29세 이하	70	15.8
	30 ~ 39세	157	35.4
	40 ~ 49세	153	34.5
	50 ~ 59세	60	13.5
	60세 이상	3	0.7
교육경력	5년 이하	128	28.9
	6 ~ 10년	88	19.9
	11 ~ 15년	72	16.3
	16 ~ 20년	69	15.6
	21년 이상	86	19.4
학력	대학교 졸	274	61.9
	대학원 졸	169	38.1

2. 조사 도구

이 연구는 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향을 알아보고자 하였으며, 이를 위해 설문지를 조사 도구로 이용하였다. 설문지의 구성내용을 구체적으로 살펴보면, 일반적 특성 5문항(학교종별, 성, 연령, 교육경력, 학력), 조직 갈등 척도 23문항, 임파워먼트 척도 50문항, 조직 유효성 척도 16문항으로 총 94문항으로 구성되어 있다.

1) 조직 갈등 척도

이 연구에서 학교 조직 갈등을 알아보기 위하여 김지희(1998)와 신현주(2008)가 사용한 바 있는 갈등 측정 질문지(Conflict Assessment Questionnaire)를 사용하였다.

이 척도는 관리자와의 갈등 8문항, 동료교사와의 갈등 7문항, 학생과의 갈등 5문항, 행정직원과의 갈등 3문항으로 4개 하위요인의 총 23문항으로 구성되어 있다. 척도에 응답 방법은 '전혀 그렇지 않다' (1점)에서 '매우 그렇다' (5점)로 5점 Likert 척도로 구성되어 있다. 선행 연구(신현주, 2008)에서 밝힌 문항 간 내적 일치도인 Cronbach's α 는 .72-.87로 나타나 비교적 신뢰로운 것으로 판단되어 이 연구에 사용하였다.

2) 임파워먼트 척도

이 연구에서 교사의 임파워먼트를 측정하기 위하여 Short 및 Rinehart(1992)가 개발한 학교 환경내의 임파워먼트 수준 평가 척도인 School Participant Empowerment Scale(SPES)를 번역하여 신지영(2003), 이희란(2005)이 사용한 바 있는 척도를 이 연구에 사용하였다.

이 척도는 의사결정 10문항, 전문성 신장 10문항, 지위 9문항, 자아효능감 7문항, 자율성 6문항, 영향 8문항으로 6개의 하위요인의 총 50문항으로 구성되어 있다. 척도에 응답 방법은 '전혀 그렇지 않다' (1점)에서 '매우 그렇다' (5점)로 5점 Likert 척도로 평정되어 있다. 선행 연구(신지영, 2003)에서 밝힌 문항 간 내적일치도인 Cronbach's α 는 .85-.91로 나타나 매우 신뢰로운 것으로 판단되어 이 연구에 이용하였다.

3) 조직 유효성 척도

이 연구에서 조직 유효성을 측정하기 위하여 사용한 척도는 조송현(1998)과 신국희(2000)가 사용한 설문지를 나재관(2006)이 수정·보완하여 사용한 척도를 이용하였다.

이 척도는 조직몰입 4문항, 직무만족 8문항, 직무성과 4문항으로 3개 하위요인의 총 16문항으로 구성되어 있다. 척도에 응답 방법은 '전혀 그렇지 않다' (1점)에서 '매우 그렇다' (5점)로 5점 Likert 척도로 평정되어 있다. 선행 연구(나재관, 2006)에서 밝힌 문항 간 내적일치도인 Cronbach's α 는 .72-.84로 나타나 비교적 신뢰로운 것으로 판단되어 이 연구에 이용하였다.

3. 척도에 대한 타당도 및 신뢰도

이 연구에서 사용한 척도에 대한 구성 타당도를 높이기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방식은 주성분 분석을 활용하였으며, 요인의 회전방식은 Varimax 방법을 사용하였다. 요인 수의 결정은 각 요인의 고유치(1.0 이상)와 스크리 검사의 결과를 기준으로 하였으며, 각 요인에 포함된 문항의 삭제기준은 요인 부하량 .40 이하로 낮게 나타나거나 두 하위요인에 중복되는 문항은 추출과정에서 제외하였다.

조직 갈등 척도에서 요인분석을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 요인분석 과정에서 관리자와의 갈등 요인 1문항(1번 문항), 동료교사와의 갈등 요인 2문항(9번, 15번 문항)이 각각 삭제되어 관리자와의 갈등요인, 학생과의 갈등요인, 동료교사와의 갈등요인, 행정직원과의 갈등요인으로 4개 하위요인의 총 20문항으로 구성되어져 있는 것으로 나타났다. 이때 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure) 값은 .928, 요인분석의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 $\chi^2=5038.263(df=190)$, $p=.000$ 의 값을 나타내어 요인분석에 적합한 공통요인이 존재하고 있음을 확인하였다. 각 요인별 신뢰도는 .817에서 .899로 나타났다.

<표 2> 조직 갈등 척도에 대한 탐색적 요인분석

	관리자와의 갈등	학생과의 갈등	동료교사와의 갈등	행정직원과의 갈등
c3	.733	.116	.208	.078
c2	.725	.130	-.052	.269
c6	.690	.146	.362	.083
c5	.680	.245	.207	.210
c7	.678	.107	.299	.185
c4	.654	.197	.392	.092
c8	.520	.275	.168	.406
c18	.125	.849	.178	.116
c19	.120	.840	.232	.126
c20	.083	.787	.096	.246
c16	.215	.764	.138	.229
c17	.355	.708	.135	.142
c13	.467	.113	.675	.098
c14	-.037	.248	.674	.201
c11	.389	.203	.656	.124
c12	.442	.163	.644	.162
c10	.426	.129	.566	.169

448 특수교육 저널: 이론과 실천(제10권 4호)

c23	.128	.175	.189	.853
c22	.287	.222	.237	.714
c21	.261	.341	.107	.698
고유치	8.716	2.203	1.217	1.014
분산(%)	43.581	11.015	6.086	5.071
누적(%)	43.581	54.596	60.682	65.753
신뢰도계수	.876	.899	.828	.817

KMO=.928 (p<.001)

임파워먼트 척도에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다. 요인 분석 과정에서 의사결정 요인 1문항(8번 문항), 지위 요인 1문항(24번 문항), 전문성 신장요인 4문항(16, 18, 19, 20번 문항), 자아 효능감 요인 1문항(32번 문항), 영향 요인 3문항(43, 44, 46번 문항), 자율성 요인 2문항(38, 39번 문항)이 각각 삭제되어 6개 하위요인의 총 38문항으로 구성되어 있는 것으로 나타났다. 이때 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure) 값은 .931, 요인분석의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 $x^2=11204.238$ (df=703), $p=.000$ 의 값을 나타내어 요인분석에 적합한 공통요인이 존재하고 있음을 확인하였다. 각 요인별 신뢰도는 .855에서 .917로 나타났다.

조직 유효성 척도에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같다. 요인 분석 과정에서 조직몰입 요인 4문항(5, 6, 7, 8번 문항)이 삭제되어 직무성과 요인, 조직몰입 요인, 직무만족 요인의 3개 하위요인으로 총 12문항으로 구성되어 있는 것으로 나타났다. 이때 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure) 값은 .800, 요인분석의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 $x^2=2945.487$ (df=66), $p=.000$ 의 값을 나타내어 요인분석에 적합한 공통요인이 존재하고 있음을 확인하였다. 각 요인별 신뢰도는 .802에서 .865로 나타났다.

<표 3> 임파워먼트 척도에 대한 탐색적 요인분석

	의사결정	지위	전문성신장	자아효능감	영향	자율성
e7	.737	.061	.098	.134	.222	.060
e5	.733	.110	.215	.088	.209	-.017
e4	.732	.080	.032	-.042	.082	.182
e3	.731	.112	.086	.036	.036	.177
e1	.698	-.036	.111	.059	-.057	.258
e2	.682	.123	.087	-.033	.167	.196
e9	.670	.170	.260	.016	.251	.040
e6	.605	.117	.214	.132	.092	.309
e10	.537	.215	.329	.215	.290	.088
e27	.051	.735	.110	.415	.115	.045
e28	.137	.732	.093	.213	.138	.160
e22	.121	.725	.291	.167	.226	.171
e21	.144	.695	.325	.099	.214	.116
e26	.049	.686	.031	.448	.171	.015
e23	.171	.663	.370	.126	.265	.130
e25	.092	.630	.098	.455	.061	-.015
e29	.254	.614	.326	.095	.236	.091
e12	.119	.206	.810	.060	.141	.134
e11	.168	.136	.782	.156	.099	.142
e13	.200	.217	.751	.107	.106	.137
e15	.224	.169	.711	.148	.098	.151
e14	.124	.125	.627	.231	.109	.014
e17	.148	.159	.483	.211	.152	.258
e36	.045	.098	.108	.793	.052	.046
e33	.046	.181	.179	.752	.033	.080
e34	.104	.135	.234	.690	.117	.049
e31	.020	.256	.103	.679	.152	.113
e35	.051	.317	.120	.658	.185	.245
e30	.059	.274	.100	.607	.238	.185
e48	.213	.299	.200	.168	.748	.054
e47	.255	.127	.273	.141	.708	.248
e49	.181	.328	.037	.301	.689	.129
e50	.242	.312	.168	.296	.640	.105
e45	.363	.258	.231	.043	.592	.249

450 특수교육 저널: 이론과 실천(제10권 4호)

e41	.227	.092	.258	.160	.194	.750
e42	.273	.128	.187	.224	.193	.735
e40	.286	.074	.236	.111	.079	.692
e37	.387	.201	.039	.104	.097	.675
고유치	14.092	3.922	2.047	1.847	1.354	1.262
분산(%)	37.083	10.322	5.387	4.860	3.562	3.322
누적(%)	37.083	47.405	52.791	57.652	61.214	64.535
신뢰도	.895	.917	.872	.865	.888	.855

KMO=.931 (p<.001)

<표 4> 조직 유효성 척도에 대한 탐색적 요인분석

	직무성과	조직몰입	직무만족
s14	.862	.118	.064
s15	.814	.199	.050
s13	.804	.111	.178
s16	.803	.206	.144
s2	.096	.811	.136
s3	.168	.759	.091
s4	.160	.745	.185
s1	.184	.731	.194
s11	.035	.096	.906
s12	.067	.049	.899
s9	.215	.309	.672
s10	.194	.366	.642
고유치	4.761	1.961	1.483
분산(%)	39.675	16.338	12.356
누적(%)	39.675	56.013	68.369
Cronbach's <i>a</i>	.865	.802	.837

KMO=.800 (p<.001)

4. 자료 처리

수집된 모든 자료는 개별 입력 코딩화하여 SPSS 14.0 통계프로그램을 이용하여 분석하였다. 먼저 이 연구에 사용된 척도에 대한 구성 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 문항 간 내적 일치도를 알아보기 위하여 신뢰도 계수(Cronbach's α)를 산출하였다.

조사 대상자의 일반적 특성(교사그룹, 성, 교육경력)에 따른 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 독립표본 t 검정과 일원변량분석을 실시하였다. 평균의 유의한 차이에 대한 사후검증은 Tukey법을 이용하였다.

그리고 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 상관분석과 중다회귀분석을 실시하였다. 모든 통계의 유의수준은 $\alpha=.05$ 로 설정하였다.

Ⅲ. 결 과

이 연구는 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 이를 위해 먼저 일반적 특성별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성에 대한 차이를 알아보고, 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 상관분석과 중다회귀분석을 이용하여 분석하였다. 분석한 결과는 다음과 같다.

1. 일반적 특성에 따른 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성 차이

1) 교사 그룹별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성 차이

<표 5>는 교사 그룹별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 t 검정한 결과를 나타낸 것이다. 그 결과 학교 조직 갈등의 하위요인 중 관리자와의 갈등, 학생과의 갈등, 동료교사와의 갈등에서 일반학교 교사가 특수학교 교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 갈등을 지각하는 것으로 나타났다($p<.001$). 그리고 학교 조직 갈등 전체에서도 일반학교 교사가 특수학교 교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 갈등을 지각하는 것으로 나타났다($p<.001$).

한편, 교사 임파워먼트에서는 하위요인 중 의사결정(p<.001), 지위(p<.01), 전문성 신장(p<.001), 자아 효능감(p<.001), 영향(p<.001)에서 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타난 반면에, 자율성에서는 일반학교 교사가 특수학교 교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다(p<.001). 그리고 임파워먼트 전체에서는 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다(p<.001).

조직 유효성에서는 직무성과(p<.05)와 직무만족(p<.001)에서만 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 그리고 조직 유효성 전체에서는 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다(p<.05)

<표 5> 교사 그룹별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성에 대한 t 검증 결과

변인	하위요인	특수학교 교사 (n=205)	일반학교 교사 (n=238)	t
학교 조직 갈등	관리자와의 갈등	2.76±.69	3.12±.65	-5.631***
	학생과의 갈등	2.34±.68	2.92±.83	-8.136***
	동료교사와의 갈등	2.59±.70	2.86±.64	-4.214***
	행정직원과의 갈등	2.95±.83	3.00±.89	-.645
	전체	2.66±.61	2.98±.60	-5.495***
교사 임파워먼트	의사결정	2.72±.74	2.25±.64	7.107***
	지위	3.39±.55	3.23±.60	2.855**
	전문성 신장	3.45±.64	3.05±.70	6.267***
	자아 효능감	3.68±.51	3.42±.61	4.849***
	영향	3.23±.68	2.80±.69	6.455***
	자율성	3.19±.79	2.36±.72	11.690***
	전체	3.28±.50	2.85±.48	9.083***
조직 유효성	직무성과	3.65±.58	3.51±.63	2.388*
	조직몰입	3.50±.64	3.59±.62	-1.583
	직무만족	3.42±.70	3.09±.76	4.630***
	전체	3.52±.51	3.40±.50	2.521*

모든 수치는 평균±표준편차를 나타낸 것임.

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

2) 성별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성 차이

<표 6>은 성별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 t 검정한 결과를 나타낸 것이다.

그 결과 학교 조직 갈등의 하위요인 중 학생과의 갈등(p<.05), 동료교사와의 갈등(p<.01)에서 남교사가 여교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다.

교사 임파워먼트에서는 하위요인 중 전문성 신장(p<.01), 자아 효능감(p<.001), 영향(p<.05), 자율성(p<.01)에서 여교사가 남교사에 비해 통계적으로 유의하게 높게 나타났다. 그리고 교사 임파워먼트 전체에서도 여교사가 남교사에 비해 통계적으로 유의하게 높게 나타났다(p<.05).

조직 유효성에서는 하위요인 중 직무만족(p<.01)에서 여교사가 남교사에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다.

<표 6> 성별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성에 대한 t 검증 결과

변인	하위요인	남자 (n=266)	여자 (n=177)	t
학교 조직 갈등	관리자와의 갈등	3.00±.69	2.88±.69	1.795
	학생과의 갈등	2.72±.80	2.55±.83	2.257*
	동료교사와의 갈등	2.82±.69	2.62±.65	3.006**
	행정직원과의 갈등	2.93±.87	3.04±.86	-1.294
	전체	2.87±.63	2.77±.61	1.600
교사 임파워먼트	의사결정	2.48±.73	2.44±.72	.636
	지위	3.30±.58	3.32±.59	-.401
	전문성 신장	3.16±.74	3.33±.62	-2.615**
	자아 효능감	3.46±.58	3.66±.57	-3.680***
	영향	2.94±.75	3.09±.67	-2.191*
	자율성	2.65±.85	2.88±.86	-2.820**
	전체	3.00±.53	3.12±.53	-2.390*
조직 유효성	직무성과	3.55±.60	3.62±.62	-1.282
	조직몰입	3.58±.67	3.49±.58	1.450
	직무만족	3.15±.77	3.38±.69	-3.186**
	전체	3.43±.51	3.50±.51	-1.455

모든 수치는 평균±표준편차를 나타낸 것임.

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

3) 교육경력별 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성 차이

<표 7>은 교육경력별 학교 조직 갈등에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 일원변량분석을 실시한 결과를 나타낸 것이다. 그 결과, 학교 조직 갈등의 하위요인인 관리자와의 갈등, 학생과의 갈등, 동료교사와의 갈등, 행정직원과의 갈등 모두에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 평균의 유의한 차이에 대한 사후검증을 실시한 결과, 관리자와의 갈등요인과 동료교사와의 갈등요인에서는 6 ~ 10년, 11 ~ 15년, 16 ~ 20년이 5년 이하와 21년 이상에 비해 통계적으로 유의하게 높게 나타났다. 학생과의 갈등에서는 6 ~ 10년, 11 ~ 15년, 16 ~ 20년, 21년 이상이 5년 이하에 비해 통계적으로 유의하게 높게 나타났다. 행정직원과의 갈등에서는 6 ~ 10년, 11 ~ 15년, 16 ~ 20년이 5년 이하에 비해, 11 ~ 15년, 16 ~ 20년이 21년 이상에 비해 통계적으로 유의하게 높게 나타났다.

<표 7> 교육경력별 학교 조직 갈등에 대한 일원변량분석 결과

	관리자와의 갈등	학생과의 갈등	동료교사와의 갈등	행정직원과의 갈등	전체
5년 이하(a) (n=128)	2.72±.71	2.32±.68	2.53±.70	2.77±.80	2.58±.58
6 ~ 10년(b) (n=88)	3.10±.69	2.76±.86	2.92±.70	3.00±.91	2.95±.62
11 ~ 15년(c) (n=72)	3.17±.65	2.76±.79	2.91±.61	3.24±.81	3.02±.55
16 ~ 20년(d) (n=69)	3.07±.63	2.92±.79	2.88±.58	3.23±.83	3.03±.59
21년 이상(e) (n=86)	2.85±.63	2.73±.87	2.60±.66	2.85±.89	2.76±.64
F	7.911***	8.402***	7.733***	5.815***	10.171***
Post-hoc	a,e<b,c,d	a<b,c,d,e	a,e<b,c,d	a<b,c,d e<c,d	a<b,c,d,e e<b,c,d

모든 수치는 평균±표준편차를 나타낸 것임.
***p<.001

<표 8>은 교육경력별 교사 임파워먼트에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 일원변량분석을 실시한 결과를 나타낸 것이다. 그 결과, 교사 임파워먼트의 하위요인 중 지위요인을 제외한 모두에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 평균의 유의한 차이에 대한 사후검증을 실시한 결과, 의사결정은 교육경력이 16 ~ 20년 그룹과 21년 이상 그룹이 5년 이하 그룹과 6 ~ 10년 그룹에 비해 높게 지각하였으며, 21년 이상 그룹이 11 ~ 15년 그룹에 비해, 11-15년 그룹이 6 ~ 10년 그룹에 비해 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 전문성 신장은 교육경력이 5년 이하, 16 ~ 20년, 21년 이상 그룹이 6 ~ 10년과 11 ~ 15년 그룹에 비해 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 자아 효능감은 교육경력이 5년 이하, 16 ~ 20년, 21년 이상 그룹이 6-10년 그룹에 비해 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 영향은 교육경력이 11-15년과 21년 이상 그룹이 6 ~ 10년 그룹에 비해 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 자율성은 교육경력이 5년 이하, 16 ~ 20년, 21년 이상 그룹이 6 ~ 10년 그룹에 비해, 교육경력이 21년 이상 그룹이 11 ~ 15년 그룹에 비해 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

<표 8> 교육경력별 교사 임파워먼트에 대한 일원변량분석 결과

	의사결정	지위	전문성 신장	자아 효능감	영향	자율성	전체
5년 이하(a) (n=128)	2.32±.71	3.29±.58	3.36±.74	3.60±.53	2.98±.75	2.80±.89	3.06±.55
6 ~ 10년(b) (n=88)	2.25±.64	3.20±.68	3.03±.64	3.39±.67	2.82±.75	2.47±.90	2.86±.55
11 ~ 15년(c) (n=72)	2.50±.66	3.39±.55	3.07±.71	3.47±.51	3.14±.60	2.61±.82	3.03±.48
16 ~ 20년(d) (n=69)	2.60±.75	3.30±.62	3.31±.70	3.61±.63	3.00±.73	2.83±.80	3.11±.56
21년 이상(e) (n=86)	2.76±.74	3.37±.46	3.31±.63	3.60±.55	3.09±.70	2.98±.78	3.18±.46
F	7.990***	1.389	4.514**	2.612*	2.529*	4.859**	4.590**
Post-hoc	a,b<d b<c a,b,c<e	b<c	b,c<a,d,e	b<a,d,e	b<c,e	b<a,d,e c<e	b<a,c,d,e

모든 수치는 평균±표준편차를 나타낸 것임.
*p<.001, **p<.001, ***p<.001

〈표 9〉 교육경력별 조직 유효성에 대한 일원변량분석 결과

	직무성과	조직몰입	직무만족	전체
5년 이하(a) (n=128)	3.53±.61	3.52±.64	3.41±.76	3.49±.53
6 ~ 10년(b) (n=88)	3.49±.70	3.43±.70	3.14±.72	3.35±.55
11 ~ 15년(c) (n=72)	3.64±.56	3.55±.67	3.07±.80	3.42±.47
16 ~ 20년(d) (n=69)	3.65±.55	3.63±.64	3.22±.77	3.50±.54
21년 이상(e) (n=86)	3.62±.57	3.63±.48	3.26±.65	3.50±.43
F	1.229	1.567	2.966*	1.440
Post-hoc		b<d,e	b,c<a	b<e

모든 수치는 평균±표준편차를 나타낸 것임.

*p<.05

〈표 9〉는 교육경력별 조직 유효성에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 일원 변량분석을 실시한 결과이다. 그 결과 조직 유효성의 하위요인 중 직무만족에서만 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 평균의 유의한 차이에 대한 사후검증한 결과, 5년 이하 그룹이 6 ~ 10년, 11 ~ 15년 그룹에 비해 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 그리고 조직몰입과 조직 유효성 전체에서는 통계적 유의한 차이는 없었지만, 사후검증 결과에서 조직몰입은 16 ~ 20년, 21년 이상 그룹이 6 ~ 10년 그룹에 비해 조직몰입의 수준이 높은 것으로 나타났으며, 조직 유효성 전체에서는 21년 이상 그룹이 6 ~ 10년 그룹에 비해 조직 유효성을 높게 평가하는 것으로 나타났다.

2. 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향

특수학교 교사를 대상으로 학교 조직 갈등이 교사의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 상관분석과 중다회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

1) 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성 간의 관계

<표 10>은 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성간의 관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시한 결과를 나타낸 것이다.

그 결과, 학교 조직 갈등의 하위요인 중 관리자와의 갈등은 교사 임파워먼트 하위요인인 의사결정, 지위, 전문성 신장, 자아효능감, 영향, 자율성 모두에서 통계적으로 유의한 부적 상관을 보였다. 학생과의 갈등은 전문성 신장과 자아효능감간에 통계적으로 유의한 부적 상관을, 동료교사와의 갈등은 지위, 전문성 신장, 자아효능감, 영향 간에 통계적으로 유의한 부적 상관을, 행정직원과의 갈등은 전문성 신장, 자아효능감 간에 통계적으로 유의한 부적 상관을 보였다.

또한 학교 조직 갈등과 조직 유효성 간의 관계에서는 관리자와의 갈등과 동료교사와의 갈등에서는 직무성과, 조직몰입, 직무만족 간에 통계적으로 유의한 부적 상관을, 학생과의 갈등은 직무성과와 조직몰입 간에 통계적으로 유의한 부적 상관을, 행정직원과의 갈등은 직무성과와 직무만족 간에 통계적으로 유의한 부적 상관을 보였다.

교사 임파워먼트와 조직 유효성 간의 관계에서는 의사결정, 지위, 전문성 신장, 자아효능감, 영향, 자율성과 직무성과, 조직몰입, 직무만족 간에 통계적으로 유의한 정적 상관을 보였다.

<표 10> 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성간의 상관분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	.558 (***)	.704 (***)	.632 (***)	-.262 (***)	-.230 (**)	-.428 (***)	-.239 (**)	-.273 (***)	-.238 (**)	-.264 (***)	-.253 (***)	-.208 (**)
2		1	.689 (***)	.493 (***)	.105	-.113	-.226 (**)	-.293 (***)	-.050	.025	-.190 (**)	-.276 (***)	-.114
3			1	.557 (***)	-.094	-.190 (***)	-.358 (***)	-.289 (***)	-.196 (***)	-.118	-.198 (**)	-.276 (***)	-.256 (***)
4				1	-.107	-.084	-.290 (***)	-.196 (**)	-.103	-.106	-.171 (*)	-.134	-.149 (*)
5					1	.510 (***)	.522 (***)	.293 (***)	.559 (***)	.560 (***)	.388 (**)	.388 (***)	.281 (***)
6						1	.650 (***)	.589 (***)	.726 (***)	.491 (***)	.616 (***)	.565 (***)	.385 (***)

7	1	.497 (***)	.580 (***)	.450 (***)	.515 (***)	.487 (***)	.455 (***)
8		1	.457 (***)	.336 (***)	.478 (***)	.515 (***)	.312 (***)
9			1	.507 (***)	.509 (***)	.470 (***)	.346 (***)
10				1	.302 (***)	.297 (***)	.248 (***)
11					1	.527 (***)	.426 (***)
12						1	.403 (***)
13							1

1) 관리자와의 갈등, 2) 학생과의 갈등, 3) 동료교사와의 갈등, 4) 행정직원과의 갈등, 5) 의사결정, 6) 지위, 7) 전문성 신장, 8) 자아효능감, 9) 영향, 10) 자율성, 11) 직무성과, 12) 조직몰입, 13) 직무만족

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

2) 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트에 미치는 영향

<표 11>은 학교 조직 갈등과 교사 임파워먼트와의 관계에 대한 중다회귀분석을 실시한 결과를 나타낸 것이다. 그 결과, 학교 조직 갈등의 하위요인 중 관리자와의 갈등은 의사결정($\beta = -.453, p < .001$), 지위($\beta = -.252, p < .05$), 전문성 신장($\beta = -.352, p < .001$), 영향($\beta = -.341, p < .01$), 자율성($\beta = -.354, p < .01$)에 통계적으로 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 학생과의 갈등은 의사결정($\beta = .383, p < .001$), 영향($\beta = .190, p < .05$), 자율성($\beta = .246, p < .05$)에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

학교 조직 갈등이 교사 임파워먼트의 하위요인을 설명하는 예측력을 살펴보면, 전체변량 중에서 의사결정은 약 16.2%($R^2 = .162$)로, 지위는 약 6.4%($R^2 = .064$)로, 전문성 신장은 19.4%($R^2 = .194$)로, 자아효능감은 약 10.2%($R^2 = .102$)로, 영향은 약 10.2%($R^2 = .102$)로, 자율성은 9.4%($R^2 = .094$)로 나타났다.

<표 11> 학교 조직 갈등과 임파워먼트에 대한 중다회귀분석 결과

모형	의사결정		지위		전문성 신장	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		14.720***		22.684***		25.073***
관리자와의 갈등	-.453	-4.526***	-.252	-2.383*	-.352	-3.595***
학생과의 갈등	.383	4.201***	.046	.475	.093	1.046
동료교사와의 갈등	-.050	-.468	-.106	-.947	-.161	-1.544
행정직원과의 갈등	.018	.211	.112	1.229	-.024	-.285
R ²	.162		.064		.194	
F	9.647***		3.396*		12.057***	
모형	자아 효능감		영향		자율성	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		27.953***		18.608***		15.619***
관리자와의 갈등	-.042	-.401	-.341	-3.299**	-.354	-3.409**
학생과의 갈등	-.171	-1.813	.190	2.016*	.246	2.594*
동료교사와의 갈등	-.137	-1.251	-.142	-1.289	-.052	-.473
행정직원과의 갈등	-.009	-.099	.098	1.095	.026	.290
R ²	.102		.102		.094	
F	5.653***		5.655***		5.171**	

*p<.001, **p<.001, ***p<.001

3) 학교 조직 갈등이 조직 유효성에 미치는 영향

<표 12>는 학교 조직 갈등과 조직 유효성과의 관계에 대한 중다회귀분석을 실시한 결과를 나타낸 것이다. 그 결과 조직 갈등의 하위요인 중 관리자와의 갈등($\beta = -.240, p < .05$)은 직무성과에 통계적으로 유의한 부적 영향을, 그리고 동료교사와의 갈등($\beta = -.293, p < .05$)은 직무만족에 통계적으로 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

학교 조직 갈등이 조직 유효성의 하위요인을 설명하는 예측력을 살펴보면, 전체 변량 중에서 직무성과는 약 7.3% ($R^2 = .073$), 조직몰입은 약 10.1% ($R^2 = .101$), 직무만족은 약 7.6% ($R^2 = .076$)로 나타났다.

<표 12> 학교 조직 갈등과 조직 유효성에 대한 중다회귀분석 결과

모형	직무성과		조직몰입		직무만족	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		24.271***		22.027***		19.113***
관리자와의 갈등	-.240	-2.281*	-.142	-1.372	-.071	-.674
학생과의 갈등	-.070	-.730	-.165	-1.752	.130	1.362
동료교사와의 갈등	.015	.136	-.120	-1.097	-.293	-2.633**
행정직원과의 갈등	.007	.072	.104	1.172	-.005	-.056
R ²	.073		.101		.076	
F	3.909**		5.615***		4.097**	

*p<.001, **p<.001, ***p<.001

4) 특수교사 임파워먼트가 조직 유효성에 미치는 영향

<표 13>은 교사 임파워먼트와 조직 유효성과의 관계에 대한 중다회귀분석을 실시한 결과를 나타낸 것이다. 그 결과 교사 임파워먼트의 하위요인 중 지위는 직무성과($\beta = .372$, $p < .001$)와 조직몰입($\beta = .265$, $p < .01$)에 통계적으로 유의한 정적 영향을, 전문성 신장은 직무만족($\beta = .071$, $p < .001$)에 통계적으로 유의한 정적 영향을, 자아효능감은 직무성과($\beta = .154$, $p < .05$)와 조직몰입($\beta = .261$, $p < .001$)에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 13> 교사 임파워먼트와 조직 유효성에 대한 중다회귀분석 결과

모형	직무성과		조직몰입		직무만족	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		4.368***		2.052*		3.764***
의사결정	.077	1.058	.122	1.636	.018	.215
지위	.372	4.045***	.265	2.808**	.082	.773
전문성 신장	.146	1.908	.121	1.550	.326	3.679***
자아 효능감	.154	2.258*	.261	3.729***	.071	.892
영향	.083	.993	.057	.659	.056	.574
자율성	-.084	-1.214	-.072	-1.019	-.001	-.016
R ²	.425		.395		.226	
F	24.364***		21.579***		9.642***	

*p<.001, **p<.001, ***p<.001

교사 임파워먼트가 조직 유효성의 하위요인을 설명하는 예측력을 살펴보면, 전체변량 중에서 직무성과는 약 42.5% ($R^2=.425$), 조직몰입은 약 39.5% ($R^2=.395$), 직무만족은 약 22.6% ($R^2=.226$)로 나타났다.

IV. 논 의

이 연구는 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 분석한 결과, 다음과 같은 사실들을 발견하였다.

먼저, 일반적 특성(교사그룹, 성, 교육경력)에 따른 학교 조직 갈등, 교사 임파워먼트, 조직 유효성에 대한 결과를 살펴보면, 교사 그룹에 따른 학교 조직 갈등은 일반학교 교사가 특수학교 교사에 비해 관리자와의 갈등, 학생과의 갈등, 동료교사와의 갈등을 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 이에 대해 연구자는 특수학교 교사가 장애아동들을 가르쳐야하는 특수성으로 인해 일반학교 교사들보다 높은 근무 부담과 그로 인한 갈등을 더 많이 지각할 것으로 예상하였으나 상반된 경향을 보였다. 하지만, 이 연구와 대상자에 있어 다소 차이는 있지만, 이창하(2008)의 연구에 의하면 일반학교와 특수학교의 행정직원 간의 인간관계 측면에서 일반학교 행정직원이 더 많은 갈등을 지각하고 있음을 보고한 점과 이가원(1992)의 지적에 비추어 볼 때, 장애아동을 지도하는 특수교사는 일반교사에 비해 평소 높은 희생이나 헌신적인 면을 필요로 하기 때문에 조직 갈등이 다소 낮은 것으로 유추되지만, 여기에 대해 좀 더 명확하게 밝히기 위하여 다양한 요인을 고려한 실증적인 후속 연구가 요구되어진다.

그리고 교사 임파워먼트에서는 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 임파워먼트의 하위요인 모두에서 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 이는 장애학생을 가르치는데 필요한 수업기술을 비롯한 전문성이나 수업능력 등에 있어 자신감과 긍지가 높기 때문인 것으로 유추된다. 또한 Short 및 Rinehart(1992)는 교사들이 임파워먼트를 통해 의사결정의 기회, 일일 계획관리, 높은 교수 역량, 그들의 과업을 임파워링 할 수 있는 성장과 발전의 기회를 인지한다고 하였는데, 이러한 점에서 높은 임파워먼트 수준을 지닌 특수교사의 적극적인 노력과 신념이 특수교육의 조직 발전 및 교육 유효성의 증대에 큰 기여를 할 수 있을 것으로 기대된다.

조직 유효성에서는 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 직무성과와 직무만족을 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 이는 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 직무만족도가 높았음을 보고한 서은선(2006)의 연구와 부분적으로 일치하였다. 한편, 이 연구의 결과와 직접적인 관련성은 낮지만, 이가원(1992)의 조직 헌신도에

관한 연구에서 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 조직 헌신도가 높았음을 밝히고 있는데, 이러한 교사의 조직 헌신도는 조직 효과성 간에 정적인 관계가 있으므로(이정로, 2007), 이가원(1992)이 지적한 바와 같이, 대부분의 특수교사들은 장애아동을 통해 얻는 보람이 일반아동보다는 더 크며, 특히 희생이나 헌신적인 면을 더 필요로 하기 때문에 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 조직 유효성을 높게 평가하는 것으로 유추된다.

성별에 따라서는, 학교 조직 갈등의 경우 학생과의 갈등, 동료교사와의 갈등에서 남교사가 여교사에 비해 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 윤영준(2006)은 남교사가 여교사에 비해 더 높은 조직 갈등을 지각하고 있음을 보고한 결과와 부분적으로 일치하는 경향을 보였다. 이에 대해 윤영준(2006)은 최근 남교사와 여교사의 성별 불균형으로 인해 여러 가지 파생되는 문제가 많고 승진 기회 부족에서 오는 갈등을 남교사가 더 높게 지각하기 때문이라고 지적하고 있어 본 연구의 결과에서도 이를 지지하고 있는 것으로 나타났다. 하지만, 초·중·고등학교 교사를 대상으로 한 김나영(2004)의 연구에서는 여교사가 남교사에 비해 동료교사와의 갈등을 더 높게 지각하고 있는 반면에 학생과의 갈등에서는 차이가 없음을 보고하고 있어 이 연구와 상반된 결과를 보였다. 이에 대한 이유로 업무의 특성상 의사소통 및 정보공유의 기회가 많고, 보다 협력적인 관계에서 업무를 수행하기 때문에 여교사가 더 높은 갈등을 지각하고 있기 때문이라고 하였다.

교사 임파워먼트는 전문성 신장, 자아 효능감, 영향, 자율성에서 여교사가 남교사에 비해 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 하지만, 선행 연구(한지연, 2009)에서 학교현장에서의 학교 교육계획이나 교육활동에 보다 많은 의사소통과 업무 수행의 기회가 남교사에게 주어지기 때문에 남교사가 여교사에 비해 임파워먼트를 높게 지각하고 있음을 보고하였으나, 이 연구에서는 상반된 결과를 보였다. 이러한 상반된 결과에 대해 명확히 규명하기 위하여 좀 더 심층적이고 체계적인 후속 연구가 이루어져야 할 것으로 생각된다.

조직 유효성은 직무만족에서만 여교사가 남교사에 비해 높게 평가하는 것으로 나타났으며, 전체에서는 남교사와 여교사간에 차이가 없는 것으로 나타나 한지연(2009)의 연구결과와 일치하는 경향을 보였다. 하지만 일반학교 교사를 대상으로 한 박옥란(2004)과 이혜경(2004)은 남교사가 여교사에 비해 조직 유효성을 높게 평가하고 있다고 한 연구와 상반된 결과를 보였다. 이는 이 연구에 참여한 대상자들은 일반학교 교사와 특수학교 교사가 혼합되어 있으며, 특히 서로 근무여건이나 피교육자의 특성이 상이한 점 등이 관여되어 있기 때문인 것으로 유추된다.

교육경력에 따라서는, 조직 갈등은 관리자와의 갈등, 학생과의 갈등, 동료교사와의 갈등, 행정직원과의 갈등 모두에서 차이를 보였는데, 이는 학교급에 있어 다소 차이는 있지만 초등학교 교사를 대상으로 한 신현주(2008)의 연구 결과와 일치된 경

향을 보였다. 특히 이 연구에서 5년 이하와 21년 이상의 교육경력 그룹이 다른 교육경력 그룹에 비해 전반적으로 조직 갈등을 낮게 지각하고 있는 반면에, 11~15년 교육경력 그룹과 16~20년 교육경력 그룹이 조직 갈등을 가장 높게 지각하고 있는 경향을 보였다. 또한 초등학교 교사를 대상으로 한 김나영(2004)의 연구에서도 교육경력이 11~15년 그룹에서 조직 갈등이 가장 높게 나타났음을 보고하고 있어, 이 연구의 결과와 유사한 경향을 보였다. 이는 교육경력이 10년 미만인 교사와 10년~20년 미만의 교사들의 대부분이 학교에서 실질적인 업무를 맡고 있으며, 업무의 특성상 적극적이고 주체적인 입장에서 학교 업무에 참여하기 때문에 높은 갈등을 지각하고 있는 것으로 유추된다. 한편, 허경애(2005)는 교육경력이 많을수록 조직 갈등을 낮게 지각하고 있음을 보고하였는데, 이 연구의 결과에서도 5년 이하와 21년 이상에서 가장 낮은 조직 갈등을 보였으며 5년 이하인 교육경력 그룹의 경우엔 이 연구의 결과에서 조직 유효성이 가장 높게 나타난 것으로 보아 아직 교직기간이 짧고 다른 교육경력 그룹에 비해 좀 더 적극적이고 의욕이 왕성하기 때문인 것으로 사료되며, 교육경력이 21년 이상인 그룹의 경우엔 교육경력이 많을수록 교직의 특성을 잘 이해하여 타협과 협조, 수용으로 갈등을 해소하기 때문에 조직 갈등을 낮게 지각하고 있는 것으로 유추된다.

교사 임파워먼트에서는 초·중·고등학교 교사를 대상으로 한 윤현이(2005)의 연구와 특수학교 교사를 대상으로 한 문정경(2009)의 연구에서 교육경력이 많을수록 임파워먼트 수준이 높았음을 보고하고 있어, 이 연구의 결과와 일치하는 경향을 보였다. 문정경(2009)에 의하면 교육경력이 많을수록 다양한 경험을 쌓게 되어 교육현장을 자율적으로 제어하거나 조직화하는 능력을 길러주며, 장애를 가진 학생들이 일으킬 수 있는 돌발적 상황에 대해 유연하게 대처할 수 능력을 지니게 하기 때문에 임파워먼트 수준이 높은 것으로 지적하고 있다.

조직 유효성은 직무만족에서 5년 이하의 교육경력 그룹이 가장 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 이는 교육경력이 5년 이하인 경우 교사가 좀 더 적극적이고 의욕적으로 업무에 임하기 때문에 자신에 대한 자부심이나 만족감 등이 직무만족감으로 작용하여 가장 높게 나타난 것으로 유추된다. 한편, 이 연구에서 교육경력별 조직 유효성 전체에 대한 유의한 차이는 나타나지 않았지만 사후검증에서 교육경력이 21년 이상이 6~10년에 비해 조직 유효성이 높은 것으로 나타났는데, 이는 김나영(2004)이 교육경력이 많을수록 조직 유효성이 높다고 한 결과와 유사한 경향을 보였다. 이러한 이유는 교육경력이 많을수록 학교의 업무 전반에 대하여 잘 알고 있기 때문에 일에 대한 자신감과 더불어 성공적으로 성취할 수 있다는 내적 피드백의 형성이 잘 이루어졌기 때문인 것으로 사료된다.

한편, 학교 조직 갈등과 교사 임파워먼트와의 관계에서는 관리자와의 갈등이 낮을수록 의사결정, 지위, 전문성 신장, 영향, 자율성을 높게 지각하는 것으로 나타났

다. 반면에 학생과의 갈등이 높을수록 의사결정, 영향, 자율성을 높게 지각하는 것으로 나타났다. 즉, 학교 교장, 교감 등의 관리자와 교사 상호간에 원만한 협력관계의 형성이나 교사의 의사를 존중하여 관리자와의 갈등 요인을 해결해 줌으로써 교사의 임파워먼트를 증진시킬 수 있을 것으로 해석된다. 또한 학생지도와 학습지도 등으로 부티의 지각된 학생과의 갈등은 오히려 교사가 그러한 문제를 효율적으로 해결하기 위해 학습지도 및 교육환경 등을 개선하기 위해 적극적으로 의사결정에 참여하거나 학생들에게 그러한 문제들을 개선시킬 수 있는 능력을 소유하고 있다는 신념 그리고 그러한 자신의 활동을 스스로 통제할 수 있는 파워 등을 좀 더 증진시키고자 부단히 노력하기 때문인 것으로 유추된다. 다시 말해, 장애아동의 개별적인 특성을 고려한 교육이 이루어지도록 자율적으로 교과내용을 선택할 수 있어야 하고, 교사의 의사결정권한과 교사의 영향력이 증강되어야 하기 때문에 학생과의 갈등이 높을수록 교사의 임파워먼트 증진효과를 가져오는 것으로 해석된다.

한편, 학교 조직 갈등과 조직 유효성 간의 관계에서는 관리자와의 갈등이 낮을수록 직무성적을 높게 평가하였으며, 동료교사와의 갈등이 낮을수록 직무만족을 높게 평가하는 것으로 나타났다. 이는 초·중·고등학교 교사를 대상으로 한 김나영(2004)의 연구에서 학교 조직 갈등이 높을수록 조직 유효성이 감소한다고 한 보고와 이 연구의 결과가 부분적으로 일치하는 것으로 나타났다. 이는 관리자와의 갈등을 줄여 관리자와 함께 학교 조직의 공동 목표 달성을 위해 협력함으로써 직무성적을 높일 수 있으며, 또한 동료교사와의 갈등을 줄여 원활한 의사소통 및 정보공유 등을 통해 높은 직무만족을 지각함으로써 궁극적으로 학교 조직의 유효성을 증대시킬 수 있을 것으로 유추된다.

한편, 교사의 임파워먼트와 조직 유효성 간의 관계에서는 임파워먼트의 하위요인 중 지위와 자아효능감이 높을수록 직무성과와 조직몰입을 높게 평가하며, 전문성 신장이 높을수록 직무만족을 높게 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대상자에 있어 다소 차이는 있지만, 일반학교 교사를 대상으로 한 윤현이(2005)의 연구에서 교사 임파워먼트의 구성요소 중 자아효능감, 전문성 신장, 지위가 높을수록 학교 조직 효과성을 높게 평가한다고 한 결과와 유사한 경향을 보였다. 윤현이(2005)에 의하면, 교사가 자신의 일에 가장 만족을 느끼며 유능하다는 인식을 지니고 임하거나 그에 맞는 지위가 확보될 때, 직무성과의 증진이나 조직에 대한 몰입이 증가될 수 있다고 하였으며, 또한 교사들이 지속적인 학습과 연수 등의 전문성 신장을 위한 기회를 활용하여 자신을 전문가로 인식하게 될 때, 직무만족이 증진될 수 있음을 시사하는 것으로 유추된다. 이로 볼 때, 특수교사에게 있어서 임파워먼트는 매우 중요함을 인지할 수 있다.

끝으로 이 연구의 결과를 요약해 보면, 학교 조직의 갈등이 낮을수록 교사 임파워먼트와 조직 유효성이 증대되어지는 것으로 사료된다. 그러므로 학교 조직의 구성

원들 간에 원만한 상호협력관계의 형성이나 원활한 의사소통 및 정보공유 등을 형성화시킬 수 있는 방안을 모색하고 교사들의 독단적인 자아의식으로부터 자신을 변화시켜 잠재 능력을 발휘할 수 있는 제 여건을 조성케 하여 교사의 임파워먼트와 학교 조직의 유효성을 증대시킬 수 있는 토대를 마련해야 할 것으로 사료된다.

V. 결론 및 제언

1. 결 론

이 연구는 학교 조직 갈등이 특수교사 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 교사 그룹별에 따라서 학교 조직 갈등은 일반학교 교사가 특수학교 교사에 비해 높게 지각하며, 교사 임파워먼트와 조직 유효성에서는 특수학교 교사가 일반학교 교사에 비해 높게 지각한다.

성별에 따라서, 학교 조직 갈등은 학생과의 갈등, 동료교사와의 갈등에서 남교사가 여교사에 비해 높게 지각한다. 그리고 교사 임파워먼트는 여교사가 남교사에 비해 높게 지각하며, 조직 유효성은 직무만족에서만 여교사가 남교사에 비해 높게 지각한다.

교육경력별에 따라서 학교 조직 갈등의 하위요인 모두에서 교육경력 간에 차이를 보였으며, 교육경력이 5년 이하와 21년 이상에서 갈등수준을 낮게 지각한다. 그리고 교사 임파워먼트의 하위요인 중 지위요인을 제외한 모든 요인에서 교육경력 간에 차이를 보였으며, 교육경력이 길수록 교사 임파워먼트 수준을 높게 지각한다. 또한 조직 유효성은 직무만족에서만 교육경력이 6 ~ 10년과 11 ~ 15년에 비해 5년 이하에서 높게 만족한다.

둘째, 학교 조직 갈등과 교사 임파워먼트 관계에서 관리자와의 갈등이 낮을수록 의사결정, 지위, 전문성 신장, 영향, 자율성에 긍정적이며, 그리고 학생과의 갈등은 높을수록 의사결정, 영향, 자율성에 긍정적이다.

셋째, 학교 조직 갈등과 조직 유효성과의 관계에서 관리자와의 갈등이 낮을수록 직무성과에 긍정적이며, 그리고 동료교사와의 갈등이 낮을수록 직무만족에 긍정적이다.

넷째, 교사 임파워먼트와 조직 유효성과의 관계에서 지위, 자아효능감이 높을수록 직무성과와 조직몰입에 긍정적이며, 전문성 신장이 높을수록 직무만족에 긍정적이다.

2. 제 언

이 연구에서는 학교 조직 갈등이 교사의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향을 규명하여 교사 임파워먼트와 조직 유효성을 높이기 위한 방안 수립에 기초자료로 제공함과 아울러 학교 교육의 질 적 향상을 위해 도움을 제공하고자 하였다. 하지만 교사의 임파워먼트와 조직 유효성은 학교장의 리더십 유형이나 학교 조직의 분위기 등에 의해 영향을 받을 수 있으므로 이 연구에서 설정한 요인외에 좀 더 다양한 요인을 설정한 구체적이고 체계적인 후속 연구가 이루어져 할 것이다. 특히 이 연구에서는 교사 중심의 자료를 토대로 분석이 이루어졌으나 향후, 보다 더 일반화하기 위하여 관리자, 학생 그리고 학부모 등을 대상으로 한 후속 연구도 요구되어진다.

참고문헌

- 경북일보 (2009.3.26). **좋은 학교 만들기 학교자율화 확대**. <http://www.kyongbuk.co.kr/main/news>.
- 고명석 (2003). 학교 조직갈등 현황과 해결전략방안에 관한 연구. **인간교육연구**, 10-1(2), 31-88.
- 고완태, 장동완 (1998). 교사 활력화 모델의 재구성. **교육행정학 연구**, 16(3), 376-379.
- 김나영 (2004). 학교 조직갈등과 학교 조직 효과성의 관계. 미간행 석사학위 논문, 충남대학교 교육대학원.
- 김민환 (2002). 교사의 임파워먼트 결정 요인 및 개인 특성과 학교 특성의 조절 효과에 관한 연구. **한국교육**, 29(1), 1-29.
- 김지희 (1998). 초등학교 조직의 관료화 수준과 조직 갈등과의 관계. 미간행 석사학위 논문, 서강대학교 교육대학원.
- 나재관 (2006). 조직분위기가 중등학교 체육교사의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향. 미간행 석사학위 논문, 부산대학교 교육대학원.
- 문정경 (2009). 특수교사의 임파워먼트 수준과 영향 요인에 관한 연구. 미간행 석사학위 논문, 부산대학교 대학원.
- 박금실 (2001). 중등학교 교사가 지각하는 조직갈등과 조직효과성과의 관계. 미간행 석사학위 논문, 서강대학교 교육대학원.
- 박옥란 (2004). 학교장의 변혁적 지도성과 학교 조직 효과성의 관계. 미간행 석사학위 논문, 서강대학교 교육대학원.
- 박주영 (2007). 학교단위책임경영을 위한 교장평가의 방향과 과제. **중등교육연구**, 55(3), 269-294.
- 배오식 (2000). 임파워먼트 지각에 따른 구조적 특성과 결과변수간의 관계에 관한 연구. 미간행 박사학위 논문, 영남대학교 대학원.
- 서은선 (2006). 특수학교 교사와 일반학교 교사의 직무만족도 비교연구. 미간행 석사학위 논문, 서강대학교 교육대학원.

- 신국희 (2000). 임파워먼트와 조직분위기가 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 미간행 석사학위 논문, 배재대학교 대학원.
- 신지영 (2003). 교사 임파워먼트와 사기의 관계. 미간행 석사학위 논문, 충남대학교 교육대학원.
- 신현주 (2008). 초등교사가 지각하는 조직 갈등과 학교 조직 효과성과의 관계. 미간행 석사학위 논문, 부산교육대학교 교육대학원.
- 염래균 (2009). 중등교사의 직무특성, 교사임파워먼트와 학교 조직효과성과의 관계. 미간행 석사학위 논문, 인하대학교 교육대학원.
- 윤영준 (2006). 교사가 지각한 학교 조직 구성원의 갈등지각정도와 학교 조직 효과성과의 관계. 미간행 석사학위 논문, 건국대학교 교육대학원.
- 윤현이 (2005). 교사 임파워먼트가 학교 조직효과성에 미치는 영향. 미간행 석사학위 논문, 충남대학교 교육대학원.
- 이가원 (1992). 특수학교 교사와 일반학교 교사의 조직 헌신도에 관한 비교연구. 미간행 석사학위 논문, 이화여자대학교 교육대학원.
- 이상기, 옥장흠 (1998). **교육행정 및 교육경영**. 서울: 형설출판사.
- 이정로 (2007). 학교 조직 갈등과 조직헌신성 및 조직효과성의 구조적 인과모형 분석. **교육행정학연구**, 25(3), 177-196.
- 이창하 (2008). 특수학교와 일반학교간 행정실무자의 갈등에 관한 연구: 특수학교를 중심으로. 미간행 석사학위 논문, 창원대학교 교육대학원.
- 이혜경 (2004). 학교장의 통합적 지도성과 학교 조직 효과성과의 관계. 미간행 석사학위 논문, 충남대학교 교육대학원.
- 이희란 (2005). 교사 임파워먼트와 조직헌신도와의 관계. 미간행 석사학위 논문, 고려대학교 교육대학원.
- 정혜영, 박영준 (2005). 보육교사의 임파워먼트, 조직건강, 직무만족도의 인과모형분석. **열린 유아교육연구**, 10(4), 45-67.
- 조송현 (1998). 체육 조직구성원의 의사소통이 조직 유효성에 미치는 영향. 미간행 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 최연인 (2006). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 교사 집단의 임파워먼트 및 학교 조직효과성과의 관계. **한국교육논단**, 5(1), 1-24.
- 한지연 (2009). 초등학교 교사의 임파워먼트가 학교 조직 효과성에 미치는 영향. 미간행 석사학위 논문, 공주교육대학교 교육대학원.
- 허경애 (2005). 학교 조직에서의 갈등현상 및 갈등관리에 관한 연구. 미간행 석사학위 논문, 충주대학교 산업대학원.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Edwards, J. L, Green, K. E., & Lyons, C. A. (2002). Personal empowerment, efficacy, and environmental characteristics. *Journal of Educational Administration*, 40(1), 67-86.
- Gruber, J., & Trickett, E. J. (1987). Can we empower others? The paradox of empowerment in an alternative public high school. *American Journal of Community Psychology*, 15, 353-372.
- Johnson, P. E., & Short, P. M. (1998). Principal's leader power, teacher empowerment, teacher compliance and conflict. *Educational Management and Administration*, 26(2), 147-159.

- Marks, H. M., & Louis, K. S. (1997). Does teacher empowerment affect the classroom? The implications of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 19*, 245-275.
- Owens, R. G. (1997). *Organization behavior in education*(6th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Reinhart, J. S., & Short, P. M. (1994). Job satisfaction and empowerment among teacher leaders, reading recovery teachers, and regular classroom teachers. *Education, 114*(4), 570-580.
- Short, P., & Rinehart, J. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of the level of participant empowerment in the school. *Educational and Psychological Measurement, 54*(2), 951-960.
- Thaomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.
- Wu, V., & Short, P. M. (1996). The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction. *Journal of Instructional Psychology, 25*, 85-89.

The Effect of School Organizational Conflict on Teacher Empowerment and Organizational Effectiveness of Special Teachers

Nam, In-Soo
Daegu University

<Abstract>

The purpose of this study was investigate the effect of school organizational conflict on teacher empowerment and organizational effectiveness of special teachers. The data were collected through a questionnaire written by a sample of 443 teachers working at middle and high school in Daegu and Kyungbuk province.

The scales used in this study were School Organizational Conflict Scale by Sin(2007), Teacher Empowerment by Lee(2005), and Organizational Effectiveness Scale by Na(2006). The results of this study were as follows; First, in according to teacher groups, regular school teachers perceived higher school organizational conflict than special school teachers. And, in both teacher's empowerment and organizational effectiveness, special school teachers perceived higher school organizational conflict than regular school teachers. In according to gender, there was difference partly between male teachers and female teachers in the school organizational conflict, but there was no difference between them in the total school organizational conflict. Female teachers perceived higher teacher empowerment than male teachers, and female teachers perceived higher organizational effectiveness in only job satisfaction than male teachers. In according to teaching career, there was difference between teaching careers in all of the subscale of school organization conflict. And there was difference between teaching careers in all factors including decision making, professional growth, self-efficacy, autonomy, and impact among the subscales of teacher empowerment except for status. Also there was difference between teaching careers in only job satisfaction among the subscales of organizational effectiveness. Second,

among the subscales of school organizational conflict, the conflict with school administrators negatively influenced decision making, status, professional growth, impact, and autonomy, but the conflict with students positively influenced decision making, impact, and autonomy. Third, among the subscales of school organizational conflict, the conflict with school administrators negatively influenced job productivity. And the conflict with associate teachers negatively influenced job satisfaction. Forth, among the subscales of teacher empowerment, both status and self-efficacy positively influenced job productivity and organization commitment, and professional growth positively influenced job satisfaction.

Key Words

: school organizational conflict, teacher empowerment, organizational effectiveness, special school teacher