



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

고등학교 교사의 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 관계



2008년 2월

부경대학교 교육대학원

교육행정전공

김 양 현

교 육 학 석 사 학 위 논 문

고등학교 교사의 갈등관리전략과
의사소통 능력 간의 관계

지도교수 장 한 기

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함.



2008년 2월

부경대학교 교육대학원

교육행정전공

김 양 현

김양현의 교육학석사 학위논문을 인준함.

2008년 2월 26일



주심 교육학박사 원 효 현 (인)

위원 교육학박사 허 균 (인)

위원 교육학박사 장 한 기 (인)

목 차

Abstract

I. 서론	1
II. 이론적 배경	6
1. 갈등	6
2. 갈등관리전략	14
3. 의사소통 능력	22
4. 갈등관리전략과 의사소통 능력과의 관계	35
III. 연구 방법	39
IV. 분석 결과 및 논의	44
V. 요약 및 결론	61
참고 문헌	65
<부록>	
설문지	69

표 목 차

<표 1> 갈등 유형, 대화 사례, 해결책	8
<표 2> 커뮤니케이션 영역과 사용 미디어	23
<표 3> 공통적으로 나타나는 의사소통 능력 구성요소	29
<표 4> 대인 의사소통 능력의 하부차원과 측정 항목	34
<표 5> 갈등관리전략 측정 설문 구성	40
<표 6> 의사소통 능력 측정 설문 구성	41
<표 7> 갈등관리전략 측정 설문 문항 신뢰도 분석 결과	41
<표 8> 의사소통 능력 측정 설문 문항 신뢰도 분석 결과	42
<표 9> 설문지 배포 및 회수 현황	43
<표 10> 설문의 점수 부여 방법	43
<표 11> 대상자의 배경 변인	44
<표 12> 성별에 따른 갈등관리전략의 차이	45
<표 13> 경력에 따른 갈등관리전략의 차이	46
<표 14> 갈등상대의 직위에 따른 갈등관리전략의 차이	46
<표 15> 성별 의사소통 능력 기초 통계	47
<표 16> 성별에 따른 의사소통 능력 중 최고 하위영역의 차이	48
<표 17> 성별 의사소통 능력의 다변량 분석	48
<표 18> 교육경력에 따른 의사소통 능력 기초 통계	49
<표 19> 교육경력에 따른 의사소통 능력 중 최고 하위영역의 차이	49
<표 20> 교육경력별 의사소통 능력의 다변량 분석	50
<표 21> 갈등 상대의 직위별 의사소통 능력에 대한 기초 통계	51
<표 22> 갈등 상대의 직위별 의사소통 능력의 다변량 분석	51
<표 23> 성별 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 상관관계	52
<표 24> 경력별 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 상관관계	53
<표 25> 상대직위별 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 상관관계	55

그 립 목 차

<그림 1> 중심인물을 통한 개인 간 갈등	9
<그림 2> 갈등과 조직효과성	13
<그림 3> Maddi의 개인 간 적대적 갈등 모형	14
<그림 4> 갈등관리 유형	15
<그림 5> 갈등 전략의 관계성	20
<그림 6> 상황과 의사소통 능력	26
<그림 7> 이선영의 연구 모형	36
<그림 8> 의사소통 능력과 만족감과의 관계 연구 모형	36
<그림 9> 의사소통 능력의 개념적 모델(장해순, 2003)	37
<그림 10> 본 연구를 위한 연구 모형	38
<그림 11> 성별에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계	53
<그림 12> 교육경력에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계	54
<그림 13> 상대직위에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계	56

The Relationship between Conflict Management Strategies and Communication Competence of High School Teachers

Yang Hyun Kim

*Major in Educational Administration
Graduate School of Education
Pukyong National University*

Abstract

Communication competence is necessary for managing conflict in a positive manner. Based on this premise, this thesis evaluated the differences and relationships of conflict management strategies and communication competencies of high school teachers in conflict.

This study focused on the relation model of conflict management strategies (integrative, partition, avoidance) and communication competencies (relational, interpersonal, and linguistic) among gender, educational careers, and partner positions in conflict situations. The three communication competencies are grouped according to the 15 communication competence scale of Heo Gyeong Ho (2003). The results are as follows:

1. Conflict management among genders demonstrated minimal difference. Teachers with less career focus had a more negative attitude toward conflicts while teachers with a greater focus on career emphasized their interests as the top priority. Analysis of position found the closer individual's places and tasks are to the head of department, the more avoidance of conflict.

2. Personal evaluation of communication competencies, demonstrated female teachers rated themselves higher than male teachers in all areas of relational, interpersonal, and linguistic competency. Particularly, they showed a remarkable

difference in the linguistic competence. In all areas of communication competence, regardless of gender, the order was the same linguistic> relational> interpersonal.

3-1. Application of integrative strategies demonstrated a high relational competence in both male and female teachers. When partition strategies were used, both genders demonstrated interpersonal competence but lacked relational and linguistic competencies. Utilizing the avoidance strategies, again both genders equally demonstrated a lack of all communication competence.

3-2. Application of integrative strategies in careers found, teachers with more than 20-years experience showed all three communication competences, while teachers with less than 10-years experience lacked the interpersonal competence. While using the partition strategies, teachers with less than 20-years didn't have relational and linguistic competence, however teachers with 10-20 years did not have relational competence. Avoidance strategies, teachers with more than 10-years experience showed the lack of the communication competence while teachers with less than 10-years lacked the linguistic competence.

3-3. Evaluations of relationships among positions of the party in conflict were conducted. Utilizing integrative strategies demonstrated relational and linguistic competence with principals and vice-principals and exhibited relational strategies among colleagues. Application of partition strategies demonstrated a lack of relational and linguistic competence among the principals, vice principals, and their colleagues. When avoidance strategies were used, the lack of communication competence was apparent in all positions.

The significance of managing teachers' conflict in terms of communication competency has not previously been studied. This study can serve as the template for future studies on communication competency because it is based on the classification according to the three groupings of 15 detailed communication competencies of Heo Gyeong Ho (2003).

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

인간이 집단을 이루고 사는 한 개인이나 집단 간의 갈등은 피할 수 없는 현상으로 다양한 형태의 갈등이 존재할 수밖에 없다. 의견대립, 다툼, 분쟁, 대립, 분노, 반대, 적대감, 딜레마, 스트레스 등을 갈등이라 한다면 갈등은 우리 인간의 일상생활의 일이다(천대윤, 2005). 모든 인간관계 속에 갈등의 가능성은 보편화되어 있으며, 이는 파괴의 세력인 동시에 조직을 건강하게 하고 성장시키는 힘이다. 모든 집단은 목표를 달성해가는 과정과 구조 속에 있기 마련이기에 어떠한 집단도 완벽하게 조화를 이룰 수는 없다.

개인화 경향이 심해지는 요즘의 사회에서 학교 조직도 예외일 수는 없다. 교장, 교감, 교사로 이어지는 학교 조직은 다양한 교과와 가치관을 가진 구성원들과 연계되어 합의를 도출하기가 쉽지 않다.

과거의 비민주적 학교 체제에서는 갈등이 학교장의 권위에 눌려 안으로 잠재되어 표출되지 않았으나 민주화되어 가는 현대의 학교 모습은 갈등이 자주 표출되어 혼란스런 모습으로 비치기도 한다. 전통적으로 갈등은 조직 사회를 파괴하고 비능률을 초래하는 부정적인 측면으로 인식되었지만, 현대의 조직 이론은 긍정적 측면과 부정적 측면이 동시에 내재하는 것으로 인정하고 있다. 갈등의 긍정적 측면을 살리기 위한 갈등관리 문제는 현대 사회에서 생존전략 차원을 넘어 관리자가 리더십을 발휘하고 조직관리 차원에서 모색될 필요가 있다. 또한 초임교사가 겪게 되는 교직갈등은 교직 생애에 결정적 영향을 주게 되므로 더욱 중요하다(김광범, 2007).

이러한 갈등은 결국 조직 구성원 간의 의사소통을 통해서 이루어질 수밖에 없다. 갈등은 의사소통을 통해 표현되고 인식되고 관리된다(Canary et al, 2001). 의사소통은 갈등 없이 일어나는 경우도 많지만, 갈등은 의사소통 없이 일어날 수도 해결될 수도 없다. 이런 점에서 갈등이 효과적으로 해결되기 위해서는 어떻게 의사소통을 하고, 이것을 통해 효과적으로 갈등을 관리할 것이냐가 중요해진다. 인간이 사회적 존재로서 정체성을 획득해 나가고 타인과 효율적으로 상호작용하기 위해서는 의사소통 능력¹⁾이 기본적 수단이 자 조건(Wiemann, 1977; 장해순, 2003, p.26에서 재인용)이기 때문이다.

갈등과 의사소통은 불가분의 관계를 맺고 있고, 갈등 관리에서 의사소통 능력은 필수적인 요소이다. 기업체에서 조직 관리를 위한 의사소통과 갈등 관계 연구는 많으나 학교 조직에서의 갈등을 의사소통 관점에서 접근한 연구는 거의 없는 실정이다. 학교 조직 내의 갈등해결 및 문제해결 과정에서 의사소통 능력이 어떤 역할을 하는지 밝혀내는 일은 학교 사회에서 교원 간의 바람직한 관계 형성에 중요한 단서를 제공해 줄 수 있을 것이다.

2. 연구 문제

본 연구는 고등학교 교사의 성별, 교육경력, 갈등상대의 직위에 따라 갈등관리전략과 의사소통 능력은 어떤 차이점과 관계를 보이는지 살펴보고 있는데 있다. 이를 달성하기 위해 설정한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

가. 갈등상황에서 교사가 성별과 경력, 갈등상대의 직위에 따라 선택하는

1) ‘의사소통 능력’을 ‘커뮤니케이션 능력’으로 사용한 논문이 많지만 의미 차이가 거의 없어 허경호(2003)의 논문에 따라 ‘의사소통 능력’을 사용하고 ‘커뮤니케이션’도 용어의 일부로 쓰인 경우를 제외하고 ‘의사소통’을 사용하였다.

갈등관리전략의 차이점은 어떠한가?

나. 교사 자신의 의사소통 능력에 대한 평가는 성별과 경력, 갈등상대 직위에 따라 어떤 차이점이 있는가?

다. 성별과 경력, 갈등상대 직위에 따라 교사가 선택하는 갈등관리전략과 의사소통 능력은 어떤 관계가 있는가?

3. 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 연구 대상을 부산광역시 일반계 고등학교로 제한함으로써 전국적으로 확대하여 일반화하기에는 어려움이 있다.

둘째, 연구 방법에 있어서 각 교원의 효과적인 갈등관리전략과 의사소통 능력을 파악하기 위해서는 관찰법, 면담법 등이 함께 이용되어야 하지만 설문지를 통한 질문지법만을 사용하였기 때문에 질문지가 지닌 한계가 있다.

셋째, 설문지에 의한 자기보고식으로 평가된 갈등관리전략과 의사소통 능력은 그 사람의 실제 능력이라기보다 자신의 생각과 능력이라고 느끼는 정도일 뿐이기에 내용 타당도(content validity)에 문제가 있을 수 있다.

4. 용어의 정의

본 연구의 주요 변인인 갈등관리 전략과 의사소통 능력에 대한 정의는 다음과 같다.

가. 갈등관리 전략

갈등관리전략이란 어떤 외부 자극에 대해 양립할 수 없는 반응들 간의 경쟁(Harrison, A. A. 1972) 상황에서 참여자가 대인 갈등을 효과적으로 관리하기 위해 선택하는 커뮤니케이션 방법(Cupach & Canary, 1988)을 이용하여 갈등을 개념화하고 그것의 해결방법을 모색하는 과정에서 보여주는 일반적인 행동 양식을 말한다.

갈등관리전략의 하위 전략은 Cupach & Canary(1988)의 3가지 즉 **통합 전략, 분할전략, 회피전략**으로 한정한다.

통합전략은 갈등 결과에 만족할 수 있는 창조적이고 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위해 협력적인 방법을 모색하는 것이다. 이 전략은 갈등에서 다른 사람의 기대를 충족시키면서 자신의 목적을 달성하는 것을 의미한다.

분할전략은 다른 사람의 욕구나 관심을 무시하고 희생시키면서 자신의 목적을 달성하려는 경쟁적인 행동을 나타낸다. 통합전략과 같이 적극적으로 갈등에 접근하지만 상대방보다 자신의 욕구에 집착하는 것을 말한다.

회피전략은 당면한 갈등문제를 해결하려고 적극적으로 접근하지 않고 회피하는 행동을 말한다. 이것은 갈등 자체를 부정하고 회피적인 태도를 취하며 애매한 진술을 하거나 농담을 사용하여 다른 사람의 요구를 묵살하는 것이다.

나. 의사소통 능력

다양한 관점에서 정의될 수 있으나 행동, 상태, 관계의 측면에서 본다면 의사소통 능력은 적절한 상호작용을 통해서 기능적으로 관련된 목적이 충

족되는 정도를 말한다. 달리 말하면 자신이 추구하는 보다 중요한 목적, 기회, 능력을 위협에 처하지 않게 하면서 주어진 상황에서 추구하는 바가 충족되는 정도를 말한다.

장해순(2003)은 의사소통 능력을 언어적 능력, 대인적 능력, 관계적 능력 3가지로 나누고 있다. 그리고 허경호(2003)는 의사소통 능력척도 15가지 즉 ①자기노출(self-disclosure) ②감정이입(empathy) ③지지력(supportiveness) ④집중력(concentration) ⑤상호작용 관리(interaction management) ⑥목표 간파(goal detection) ⑦주장력(assertiveness) ⑧효율성(efficiency) ⑨사회적 긴장완화(social relaxation) ⑩잡음 통제력(noise control) ⑪표현력(expressiveness) ⑫조리성(conversational coherence) ⑬반응력(responsiveness) ⑭즉시성(immediacy) ⑮사회적 적절성(social appropriateness)을 제시하고 있다.

본 논문에서 의사소통 능력은 허경호(2003)의 15가지 능력을 앞에서부터 5개씩 묶어 장해순(2003)의 3가지에 연결시킨 관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력을 말한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 갈등

가. 갈등의 정의

학교 조직은 다른 집단과 구별되는 독특한 특성이 있다. 전문직적 특성, 관료제적 성격, 독립적 성격을 지니며(허경애, 2005), 다양한 배경, 관심, 소질을 지닌 개인들이 상호작용을 하는 조직이기에 갈등은 불가피할 것이다. 또한 학교교육은 병립하기 어려운 서로 모순된 두 가지 목표를 동시에 추구한다. 사람을 구별하여 차별의식을 만드는 능력교육과 타인에 대한 배려나 도덕적 감수성을 통해 구성원을 통합하려는 인격교육, 의무교육과 같은 교육적 강제와 학생의 자율성과 흥미를 동시에 강조하며, 평준화 제도와 같은 평등성을 내세우고 능력에 따른 수월성을 주장하기도 한다.

갈등은 언어적 의사소통 과정에서나 상대방의 행동이 기대에 맞지 않을 때 생길 수 있고, 비언어적 의사소통을 오해하는 데서 생길 수도 있다(나은영, 2006). 하지만 갈등의 부재가 문제일 수도 있다. 지나치게 경직되어 있거나 동질적인 조직에 비해, 구성원들이 목표나 목표에의 도달 수단에 대해 의견을 달리한다는 것은 자기 일에 관심을 갖고 있다는 표시이며, 이는 조직에 필요한 창조와 혁신에 대한 자극을 줄 수 있기 때문이다.

갈등에 대해 여러 학자가 다양하게 정의하고 있어 한 마디로 정의하기란 불가능할 정도이다. 갈등이란 결과보다 과정이 중시된 불일치와 충돌이 진

행 중인 상태이며, 진행하고 있는 일이 꼬여 이해당사자들의 가치, 견해, 이해, 목표 등이 뒤엉킨 복잡한 관계에 있는 상태(천대윤, 2005)를 말하기에 갈등은 새로운 질서가 잉태하고 성장할 수 있는 가능성의 바다(박부권, 2005)이며, 따라서 갈등은 협동과 분리될 수 없는 개념으로 이 두 가지는 동일한 사회과정의 서로 다른 측면이다(김지형, 1990).

의사결정 측면에서 바라보는 갈등은 의사결정의 표준 메커니즘에 고장이 생겨 행동방안을 선택할 때 개인이나 집단이 곤란을 겪는 상황을 의미한다. 조직관리 측면에서 정의하는 갈등은 조직 내에서의 목표의 양립, 자원과 업무 배분의 비합리성, 지각상의 차이 등이 존재할 때, 당해 행동 주체들 사이에서 발생하는 대립적 내지 적대적 교호 작용(김기태, 1999)으로 정의하기도 하고, 갈등이란 그에 관련된 당사자들이 목표의 양립이 불가능한 상황에서 상호작용을 할 때 나타나는 역동적인 과정(김성필, 2005)으로 정의하기도 한다.

이상에서 살펴본 여러 가지 갈등에 대한 학자들의 정의를 바탕으로 할 때, 갈등이란 반목과 적대적 행위를 보이는 개인, 집단, 조직 사이에서 발생하는 개인 간, 집단 간, 조직 간의 반목, 대립, 적대행위로 곤란을 겪는 상황이라고 정의할 수 있다.

나. 학교 사회의 갈등 유형

갈등을 사용되는 상황과 의미에 따라 나눈 천대윤(2005)은 ① 심리적 딜레마 ② 반응들 간의 경쟁 ③ 대안 선택의 곤란 ④ 이상과 현실의 충돌 ⑤ 반목, 대립, 적대행위 ⑥ 희소자원 쟁취 다툼 ⑦ 항의운동 ⑧ 사회운동 ⑨

파업, 폭동 등 9가지의 유형으로 나누고 있다.

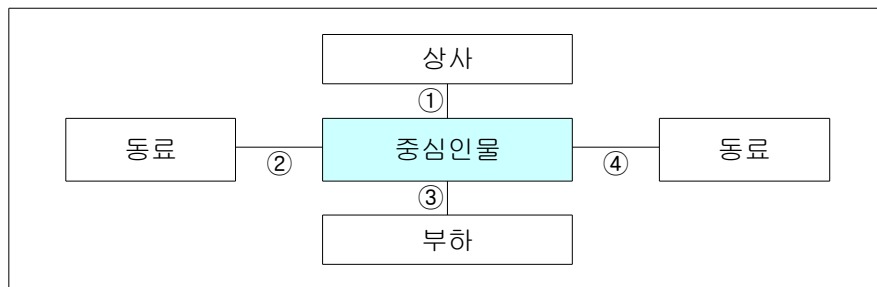
나은영(2006)은 갈등의 내용적 측면에 중점을 두고 <표 1>과 같이 ① 실제로는 갈등이 아닌데 무시하면 갈등의 서막이 되기도 하는 유사 갈등 ② 메시지의 정확성 여부에 대한 갈등으로 증명할 사실을 발견하면 해결되는 사실 갈등 ③ 어느 것이 옳고 가치 있는지, 무엇이 바람직하고 도덕적인지에 관한 신념의 차이에서 생기는 가치 갈등 ④ 새로운 상황에서 문제를 다루기 위해 서로가 적절하다고 생각하는 계획이나 행동에 관해 의견이 일치하지 않는 정책 갈등 ⑤ 갈등 상황에 있는 사람들이 ‘이기거나 지는 것’이 긍정적 자기 이미지를 유지하는 데 아주 결정적이라고 생각할 때 발생하는 자아 갈등으로 나누고 있다.

<표 1> 갈등 유형, 대화 사례, 해결책

유형	대화 사례	해결책
유사 갈등	“오늘 TV에서 축구 경기를 봐야지.” “오늘 오후에 영화 보러 가기로 약속했잖아.”	약간의 조절로 둘 모두의 목표를 만족시킨다.
사실 갈등	“민수가 그러는데 리포트 오늘까지 내야 한대.” “아니야, 화요일까지 내도 괜찮아.”	논쟁을 멈추고 먼저 사실을 확인한다.
가치 갈등	“민수야, 영수가 듣고 싶어 하는 말을 해 주렴.” “그러나 내가 세상을 보는 방식은 영수와는 달라. 나는 그렇게 말하지 않을 거야.”	두 사람이 동의하는 부분을 찾고 거기서부터 시작한다.
정책 갈등	“지수야, 네가 받은 메시지를 적어 두어라.” “왜요? 저는 적지 않아도 기억할 수 있어요.”	문제의 본질을 확인하고, 해결할 수 있는 의견을 모은다.
자아 갈등	“이봐요, 이 디자인은 설계에 맞지 않아.” “그럼, 제가 이 일을 잘 못한다는 건가요?”	갈등을 자아 수준에서 사실 수준으로 옮길 수 있는 방법을 찾는다.

또한, 갈등을 중심인물의 상하관계, 동료관계에 중점을 두고 다음 <그림 1>처럼 수직적 관계와 수평적 관계로 구분(Clagett G. Smith, 1965; 윤장

회, 1998: pp. 18~19에서 재인용)하기도 한다.



<그림 1> 중심인물을 통한 개인 간 갈등

수직적 갈등은 <그림 1>의 ①과 ③처럼 조직 내의 위계가 상이한 개인 또는 집단들 사이에서 발생하는 갈등으로 규정할 수 있다. 교장과 교감 사이의 갈등, 교장과 부장교사 사이의 갈등, 교장과 교사 사이의 갈등, 교감과 부장교사나 교사 사이의 갈등이 이에 해당된다. 수평적 갈등은 <그림 1>의 ②와 ④처럼 부서 내 동료 교사 간 또는 부장교사 사이에 업무나 개인적 문제로 발생하는 것으로 각 집단이 상이한 과업을 수행하고 상이한 환경에 처해 있어 자연적으로 발생하는 갈등을 가리킨다(윤장희, 1998).

이윤식(2001)은 교직사회에서 관찰될 수 있는 갈등은 크게 교직에 대한 교원의 기대와 교직 현실 간의 격차에서 오는 갈등, 교직사회 내 하위집단 간의 갈등, 교직사회와 일반사회 간의 갈등이 있다고 하였다.

이성은(1995)은 교사가 경험하는 갈등의 유형으로 교사 자신, 교사와 교사 관계, 교사와 학생관계, 교사와 학부모 관계, 교사와 행정가 관계, 교사와 지역사회 관계 등 여섯 범주로 구분하고 있다. 그리고 각 관계의 갈등 원인을 제시하고 있는데 이 중 교사와 교사 관계에는 교직, 사회적 풍토, 의사소통이, 교사와 행정가 사이의 갈등에는 권력행사, 의사소통, 교직, 사회적 풍토가 주된 원인이라고 제시하고 있다.

이상의 학교 조직의 갈등을 종합해 보면 천대윤의 구분에서는 ① 심리적 딜레마 ③ 대안 선택의 곤란 ④ 이상과 현실의 충돌 ⑤ 반목, 대립, 적대행위의 유형이 많고, 나은영의 구분에서는 가치 갈등과 정책 갈등이 주로 해당되며, <그림 1>의 구분에서는 교사를 중심으로 할 때, 수직적 갈등과 수평적 갈등이 모두 해당될 수 있다.

다. 갈등의 순기능과 역기능

갈등의 기능과 관련하여 여러 연구에서 적정 수준의 갈등과 긴장관계는 조직과 사회 발전의 활력소로 작용할 수 있으나, 갈등이 과다하면 혼란과 분열, 투쟁과 비협조, 불안, 위협, 목표의식 결여 등으로 나타나고, 갈등이 너무 없을 때에는 적응력이 둔화되고 획일성과 무사안일, 포기과 침체를 가져온다고 하여 양면성이 있음을 말하고 있다.

신유근(1983)도 갈등의 순기능과 역기능에 대해 아래와 같이 다섯 가지씩 제시하고 있다.

순기능 : ① 갈등은 실제 문제의 소재를 분명하게 한다. ② 갈등은 기술혁신을 촉진한다. ③ 집단 간 갈등은 그 집단을 결속시킨다. ④ 갈등은 카타르시스(catharsis)로서의 역할을 한다. ⑤ 갈등 관리는 집단 간 관계를 공고히 한다.

역기능 : ① 집단응집력이 강화된다. ② 집단은 과업지향성을 띤다. ③ 지시적 리더십이 강화된다. ④ 조직구조가 전보다 경직화 된다. ⑤ 집단 단합이 강조되어 충성심과 일체감을 요구한다.

이러한 갈등의 순기능과 역기능을 균형, 통합, 안정, 창의성과 쇄신성의 측면에서 유종해(1995)는 다음과 같이 나누고 있다.

첫째, 균형(equilibrium)적 측면 : 갈등은 개인, 집단, 조직의 균형을 파괴

하여 불안과 무질서를 초래한다는 점에서 역기능적이나 갈등에 의해서 초래되는 불균형으로 인해서 개인, 집단, 조직에 동태적인 성장과 발전의 계기를 갖게 될 수 있다.

둘째, 통합(integration)적 측면 : 갈등은 개인, 집단, 조직의 통합과 조화를 파괴할 수도 있어 역기능적이나 대외적으로는 조직의 내적인 응집성, 조직구성원의 충성심을 향상시킬 수 있고, 대내적으로는 조직의 새로운 조화와 통합력의 향상을 가져올 수 있다.

셋째, 안정(stability)적 측면 : 갈등은 개인, 집단 및 조직에 불안과 긴장을 조성하므로 안정성을 파괴하여 역기능적이나 어느 정도는 오히려 동태적인 변화와 발전의 돌파구를 제공하여 줄 수 있다.

넷째, 창의성(creativity)과 쇄신성(innovation)적 측면 : 갈등은 조직 내의 창의성과 쇄신성을 질식시켜 역기능적이나 어느 정도의 갈등은 조직 내에 참신한 아이디어를 생성케 한다. 갈등이 전혀 없는 집단은 정태적인 경우가 많으며 구성원이 자기 능력 이하의 업적밖에 내지 못하는 경우를 흔히 볼 수 있다.

이상과 같이 갈등은 양면적 기능을 가지고 있다. 이에 조직을 효과적으로 관리하기 위하여 어떠한 갈등이 조직의 생산성(productivity), 안정성(stability), 적응성(adaptability)을 향상시키느냐를 판단해야 한다.

라. 갈등 이론의 변화

갈등은 시대의 흐름에 따라 발전되고 변화하였다. 조직에서의 갈등의 역할이나 기능에 관한 견해도 상반되거나 또는 그 자체가 갈등을 일으키고 있는 실정이다. Robbins(1978; 남정걸, 2005: p. 269에서 재인용)는 행정적 관점에서 갈등에 관한 견해를 전통적 관점, 행동과학적 관점, 상호작용적

관점으로 변화를 설명하고 있다.

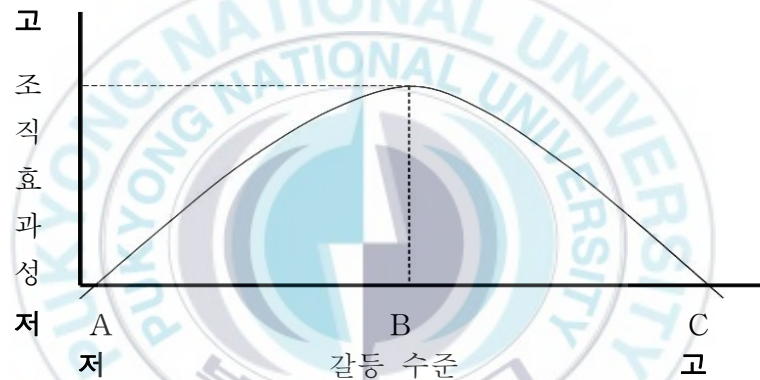
전통적 관점은 19세기에서 1940년 중반에 이르기까지 조직 관리의 지배적 내용으로 소위 과학적 관리론과 인간공학은 갈등관리를 합법적 권한과 권한의 위양이라는 개념에 초점을 두고 있다. 적절한 기능을 소유하고 권한을 수용하려는 사람을 조직에 충원하기 때문에 갈등은 극복할 수 있다고 믿었다. 조직은 명령계통을 분명히 하고 직무기술을 세밀히 하여 구조화하고, 상사의 결정에 따르도록 상벌체계를 활용하면 조직의 갈등문제를 해결할 수 있다고 생각하였다. 이 관점에서 갈등은 역기능적인 것이므로 제거되어야 한다고 생각하였다.

행동과학적 관점은 1940년대 후반부터 1970년 중반에 이르기까지 관리 및 조직이론을 지배한 관점이다. 조직 연구론자들은 모든 조직은 불가피하게 갈등 속에 존재한다는 사실을 인정하게 되었고 갈등을 수락하여야 한다고 생각했다. 이들은 갈등을 해결해야 할 조직의 문제라고 보는 점에서 전통론자들과 견해를 같이 한다. 전통론자와 행동과학자들은 갈등을 부정적 차원에서만 접근을 하고 갈등의 긍정적 측면 또는 갈등이 조직에 미치는 필요성이나 조직건강에 대한 가치를 충분히 이해하지 못하였다.

갈등에 대한 최근의 관점은 상호작용적 관점으로 총칭되고 있다. 이 견해는 갈등을 객관적 실체로 보기보다는 구성원간의 상호작용에 의해 그 결과가 결정되는 것으로 이해한다. 이 관점에서 갈등은 항상 조직에 대하여 역기능적인 것만이 아니라, 활용방법에 따라 조직에 긍정적인 역할을 하는 것으로 본다. 또 이 관점에서는 조직에서의 갈등을 제거할 수도 없을 뿐만 아니라 반대세력이 전혀 없는 조직을 원하지도 않는다. 조직이 계속 유지 발전하기 위해서는 갈등이 중요한 역할을 한다고 보기 때문이다.

상호작용적 관점에 따라 제시한 것이 Robbins(1983; 남정걸, 2005: p. 270에서 재인용)의 다음 그림이다. <그림 2>에서 보듯이 갈등수준이 너무 높거

나 낮으면 조직의 효과성이 저하되어 역기능적이 된다. A에서 B까지의 영역에서는 갈등을 자극하고 B의 오른쪽 영역에서는 갈등수준을 감소시키는 해결 노력을 통해 갈등을 기능적으로 작용하게 함으로써 이익을 충분히 얻도록 관리자는 노력하여야 한다. 조직에서 갈등을 잘 관리하는 일은 경영자의 중요한 책임이다. 여기에서 관리라는 의미는 단순히 부정적인 의미에서의 역기능적인 갈등을 해소하는 방법만을 의미하는 것이 아니라 순기능적인 갈등을 조장하는 것까지를 포함한다.



상황	갈등수준	갈등 유형	집단의 내부적 특성	조직의 효과성
A	낮거나 전혀 없음	역기능적	냉담하고 침체적, 변화에 무반응, 새로운 아이디어의 결여	낮음
B	적절	순기능적	생동적, 혁신적, 자체 비판적	높음
C	높음	역기능적	파괴적, 혼돈, 비협조적	낮음

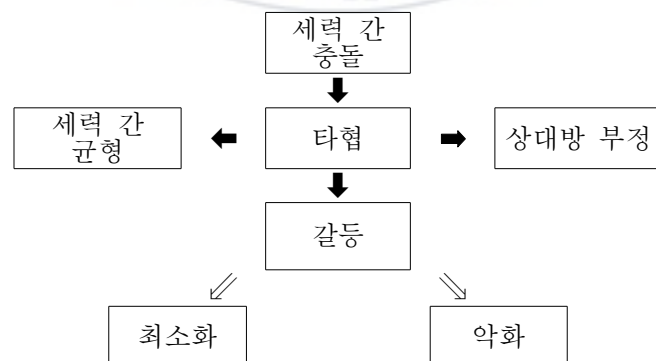
<그림 2> 갈등과 조직효과성

2. 갈등관리전략

가. 갈등관리

20세기 초 고전적 갈등관점에서는 관리를 잘하면 갈등이 발생할 이유가 없기 때문에 갈등관리의 필요성이 없다고 보았다. 하지만 앞에서 살핀 갈등이 조직에 순기능과 역기능을 가져다준다고 할 때, 갈등이 너무 많거나 적으면 조직에 역기능을 초래하게 된다. 따라서 갈등관리란 갈등의 강도를 조절하여 갈등을 제거하고 해결하는 것에 한정된 것이 아니라, 조직에 도움이 될 것이라 판단되는 갈등을 조장하거나 적정 수준의 갈등을 유지하고 자극하여 조직 효과성을 증대시키는 일체를 말한다.

Maddi(1972)는 두 세력이 타협하지 않고 다른 세력을 부정하는 것이 적대적인 것이 되며 갈등은 필연적이라고 보고 다음과 같은 개인 간 적대적 갈등 모형을 제시하고 있다(천대운, 2005, p. 95에서 재인용). <그림 3>에서 보면 갈등이 악화되지 않도록 최소화하려는 노력이 필요한데 이것을 갈등관리라 할 수 있다.



<그림 3> Maddi의 개인 간 적대적 갈등 모형

나. 갈등의 접근방식

조직 속에서 한 개인이나 집단이 갈등상태에 직면할 때 그들은 나름대로의 접근방식을 갖는다. 그런데 갈등접근방식은 두 가지 차원 즉 우선 갈등사태에 대해 서로 협력하여 해결하려는 협동성과 갈등 당사자가 자기 자신의 관심을 충족시키고자 하는 독단성을 기준으로 분류된다. 이와 관련하여 Thomas(1976)는 두 차원을 조합하여 얻어지는 다섯 가지의 갈등접근방식을 다음 <그림 4>와 같이 유형화하였다(Miskel & Hoy, 2004에서 재인용).



<그림 4> 갈등 관리 유형

① 경쟁-자신의 관심사를 충족하기 위하여 타인의 관심이나 이익에는 전혀 무관심한 형태이다. 이는 고도로 경쟁적이면서 비협조적인 갈등접근 형태이다. 여기에서는 갈등당사자들은 명백한 승자와 패자 중 어느 하나로 판명될 가능성이 높다. 즉 한쪽이 다른 한쪽을 지배한다.

② 회피-일반적으로 갈등상황으로부터의 도피, 무관심, 냉담성을 나타내는 형태를 말한다. 즉 자기주장이 강하지도 않고 동시에 협조적이지도 않은 상태이다. 이 유형은 표면상으로는 갈등이 없는 것처럼 보이지만 갈등의 잠재성은 여전하다.

③ 수용-자신의 이익이나 관심은 가급적 무시하는 반면 타인의 그것들을 더 배려하는 입장이다. 즉 상대방에게는 아주 협조적이면서 자기 이익에는 관심을 덜 기울이는 형태이다. 이러한 유형은 자신의 희생을 무릅쓰고라도 원만하고 정상적인 관계성을 유지하고자 할 때 나타난다.

④ 타협-갈등당사자들이 상호 양보를 통해 서로가 적정의 만족을 얻는 상태이다. 즉 적정 수준의 자기주장과 타인에 대한 협조를 결합시킴으로써 문제의 해결점을 찾는 형태이다.

⑤ 협동-상호문제해결을 통하여 갈등의 양쪽 당사자들이 자신들의 관심을 전부 충족시키는 형태이다. 즉, 갈등 상황 속에서 당사자들이 모두가 승리자가 되는 갈등 접근방식으로 가장 이상적이면서도 조직목적 달성에 기능적으로 공헌하는 접근방식이다.

다. 갈등관리전략

갈등에 대한 연구는 조직론적 측면에서 주로 3가지 관점에서 논의되어 왔다. 연구가 거듭되면서 갈등을 효과적으로 관리하여 순기능적으로 이끌어 조직의 건강성을 증진시키려는 방향으로 진행되었다.

1930-40년대에는 고전적 관점에서는 갈등을 바람직하지 않고 조직에 부정적인 영향을 끼치는 유해한 것으로 보았다. 하지만 1980년대에 들어와 상호작용적 관점으로 전환되면서 갈등의 불가피성과 동기유발적 도구로서 갈등의 유용성을 인식하게 되었다.

이와 같이 현대로 오면서 갈등을 한 개인이나 조직, 사회에 긍정적인 가치와 유용성을 가져다주는 필연적인 현상으로 인식하게 되었다. 갈등은 집단 내부의 응집력과 조직의 변화를 촉진시키고 생산적으로 문제를 해결하게 해주는 긍정적인 기능을 가지고 있다. 또한 갈등을 효율적으로 관리하는 사람들은 능력있는 커뮤니케이터, 그리고 유능한 리더로서 지각되지만 갈등 관리에 어려움을 겪는 사람들은 업무에 더 불만을 드러낼 수밖에 없다.

천대운(2005)은 “갈등관리란 갈등을 관리하는 것으로 갈등의 예방, 해소, 자극 등이 포함되며 조직에 해를 초래할 갈등은 사전에 예방하는 것이 가장 바람직한 갈등관리이며, 만약에 이미 발생된 것이라면 이를 해소해야 한다.”고 하고 이를 위한 기술적 전략으로 타협, 회피와 철수, 협력과 문제 해결, 강압과 경쟁, 유화와 화해로 나누어 제시하고 있다.

타협(compromising)이란 서로가 얼마간씩 양보하여 갈등을 해결하는 전략으로 절충을 의미하기도 한다. 회피(avoiding)란 갈등을 일으킨 문제를 직접적으로 해결하지 않고 뒤로 미루거나 피하여 갈등 해결을 연기하는 전략이고, 철수(withdrawal)란 잠재적 갈등 또는 현재 돌발한 갈등 상황에서부터 정신적 또는 육체적으로 퇴각하는 전략을 말한다. 그러나 철수도 회피에 포함되는 것으로 보고 있어 회피만 사용해도 무방할 듯하다. 협력(collaborating)이란 협동을 말하며 서로가 마음과 힘을 모아 함께 갈등을 해결하려는 전략이며, 상호 협력하여 문제를 해결하는 방식도 여기에 해당된다. 강압(forcing)이란 순응과 반대되는 개념으로 상대방의 사상, 감정, 행동을 수용하거나 이해하려고 노력하지 않고 자신의 사상, 감정, 행동을 상대방에게 강요하는 전략으로 의사소통 기술이 부족한 관리자들이 강압전략을 사용하는 경향이 많다. 유화(smoothing)란 갈등 분야에서 합의와 해결이 가능한 분야는 강조하고 합의와 해결이 어려운 분야는 중요시하지 않

는 전략으로 화해와 호환되어 사용된다.

천대운(2005)은 건설적 갈등과 파괴적 갈등이란 용어를 사용하고 있다. 파괴적 갈등은 조직에 역기능을 초래하는 갈등을 말하며, 조직의 응집력을 키우고 성장과 발전을 위한 긍정적 기능을 가리킨다. 그가 제시한 건설적 갈등관리전략은 ① 분위기 조성 ② 갈등해결 장치들의 표준화 ③ 고충처리 기구의 확립 ④ 권력의 균형 ⑤ 의사소통 개선 ⑥ 공평한 자원 배분 ⑦ 비판적 평가와 환류 ⑧ 유연성의 8가지를 제시하고 있다.

March와 Simon(1966: 천대운, 2005; p. 104에서 재인용)은 다음 4가지 갈등관리전략을 제시하고 있다.

문제해결 : 갈등관계에 있는 당사자들이 직접 접촉을 통한 공동의 노력에 의해서 정보를 수집하고 해결에 나섬으로써 모두 만족할 수 있는 문제 해결안을 찾는 것이다.

설득 : 갈등 당사자들이 공통적으로 추구해야 할 상위 목표를 제시함으로써 갈등을 완화시키는 것으로 이를 실현하려면 갈등 당사자들이 보다 큰 목표를 위해 태도를 바꿀 수 있는 탄력성을 갖고 있어야 한다.

협상 : 갈등 당사자 간의 목표의 차이는 확고한 것임을 전제로 하고 타협을 통한 합의를 추구하는 방법으로 서로 상충되는 주장을 절충한 것이기 때문에 어느 한쪽에도 최적의 결정이 될 수 없다. 따라서 갈등의 원인을 제거하지 못한 잠정적 갈등해결 방법이다.

타협 : 갈등 당사자들이 너무 경직되어 있어 당사자들 간에 협상이 불가능할 때 정부나 여론, 대중 등 제3자의 지지를 얻어 협상하려는 방법으로 갈등의 원인을 제거하지 못하고 표출된 갈등만을 해소시키는 방법이다.

Owens(1987)는 자기 주장적 차원과 상대방에 대한 협조적인 차원을 조합하여 제시한 5가지 갈등접근방식(경쟁, 회피, 적응, 타협, 통합)을 기초로 협력적(collaboration) 전략, 타협적(bargaining) 전략, 권력적(power) 전략

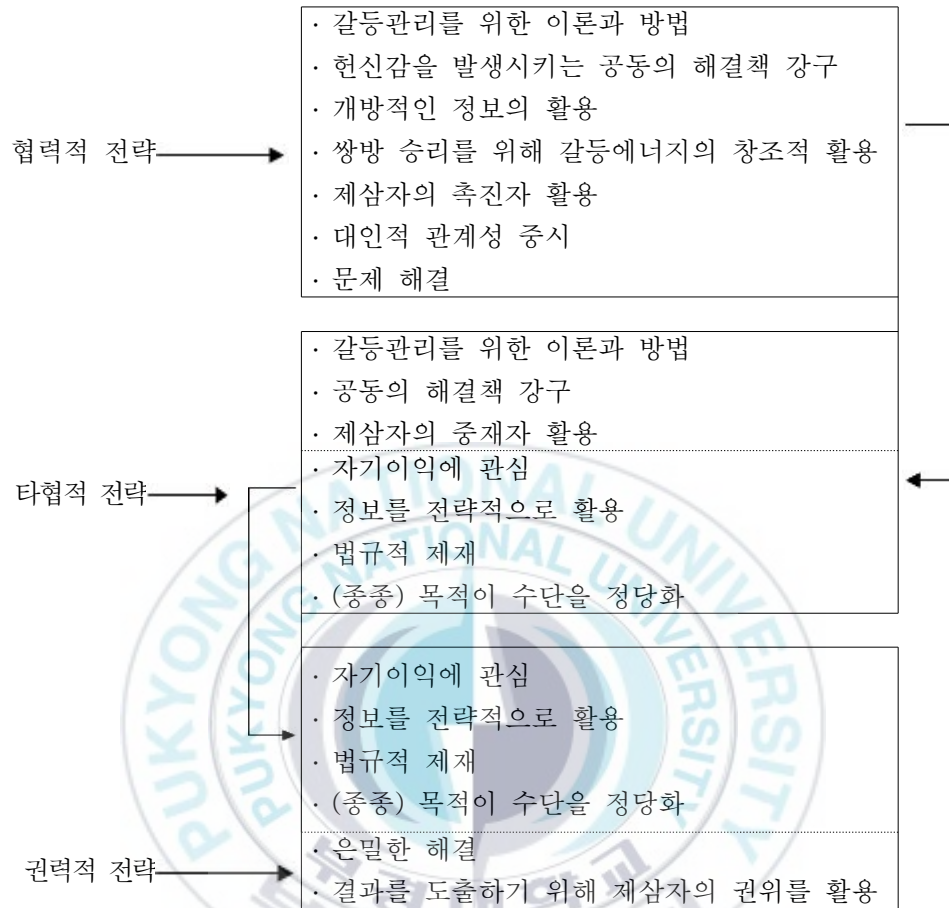
의 세 가지로 구분하였다(정정선, 2004, pp. 14-15에서 재인용).

여기서 협력적 전략은 한 마디로 갈등 당사자들이 모두가 승리자가 되는 동시에 그 갈등으로 인하여 조직이나 개인이 보다 생산적·효과적으로 발전하게 되는 방법을 찾는 갈등관리전략이다. 따라서 이러한 전략을 활용하는 사람은 갈등에 대해 긍정적인 입장을 취하며 관련 정보를 개방하고 갈등 당사자들과의 대면 접촉을 통한 문제해결을 강조한다.

타협적 전략은 갈등관리에 관한 어느 정도의 이론적 지식을 가지고 공동의 해결책을 강구하여 조직에 대한 헌신도를 고취하려는 점에서 협력적 전략의 일부를 취하지만, 궁극적인 목적이 자신의 이익을 관철시키려는 것으로 관련 정보를 전략적으로 활용하며 법규에 입각하여 문제해결을 도모하려는 것이다. 한 마디로 갈등의 원인을 원천적으로 제거하기보다 잠정적인 해결점을 찾는 전략이다.

그리고 권력적 전략은 갈등을 악으로 규정하는 고전적인 갈등관이 반영되어 있다. 모든 갈등을 부정적인 관점에서 접근하기에 제삼자의 권위를 활용하며 갈등 당사자를 위협하거나 이면에서 은밀한 해결책을 도출하려는 전략을 말한다. 그런데 이 세 가지 전략은 완전히 독립적인 것이 아니라 부분적으로 상호 중복되고 있음을 알 수 있다.

이상 3가지의 관계성을 나타낸 것이 <그림 5>이다. 갈등관리 행동은 갈등을 일으키는 해당자에 따라 처음 의도와 다른 결과를 불러올 수 있다. 즉 협력적 전략을 구사하려 해도 수용자 입장에서는 타협적 전략으로 인식될 수도 있다.



<그림 5> 갈등 전략의 관계성

Kilmann & Thomas(1975)는 자신의 관심을 충족시키려는 욕구와 타인의 관심을 충족시키려는 욕구 차원을 교차하여 협동, 타협, 경쟁, 순응, 회피의 5가지 스타일을 추출하였다. Rahim(1983)은 자신에 대한 관심과 타인에 대한 관심의 두 가지 차원을 교차하여 통합, 복종, 지배, 회피, 타협이라는 5가지 스타일의 Rahim Organizational Conflict Inventory II 척도를 개발하였다(장해순, 2003, p. 9에서 재인용).

Rahim의 척도는 조직의 대인갈등 관리에서 특정한 의사소통 선택을 측

정하며 갈등 대상과 상황의 효과를 모두 고려한다. 스타일은 개인이 갈등을 관리하는 습관적인 방법을 나타내지만 전략은 특수한 갈등상황에서 선택한 의사소통 방법이기 때문에 그 선택은 유동적이고 역동적이다. 그런 면에서 조직의 특수한 대인적 갈등의 역동적인 상호작용을 파악하는데 5가지 스타일보다 3가지 전략들이 더 유용하다고 판단된다.

이러한 갈등관리전략은 조직 속의 대인 갈등을 측정하기 위해 개발되었기 때문에 많은 한계점이 있어 Cupach & Canary(1997)는 3가지 갈등전략 즉 통합(integrating)전략, 분할(partition)전략, 회피(avoiding)전략으로 유형화하였다. 학교생활에서 드러나는 개인 간 갈등을 설명하기에 적절하다고 판단하여 본 연구에서는 이 3가지 갈등관리전략을 이용하였다.

통합전략은 갈등 결과에 만족할 수 있는 창조적이고 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위해 협력적인 방법을 모색한다. 이 전략은 갈등에서 다른 사람의 기대를 충족시키면서 자신이 원하는 목적을 달성하고자 한다.

분할전략은 다른 사람의 욕구나 관심을 무시하거나 희생시키면서 자신의 목적을 달성하려고 하는 경쟁적인 행동을 나타낸다. 통합전략과 같이 적극적으로 갈등에 접근하는 모습을 보이지만 상대방보다 자신의 욕구에 집착하기 때문에 그 결과는 부정적이고 비생산적이다.

회피전략은 당면한 갈등문제를 해결하려고 적극적으로 접근하지 않고 회피하는 행동을 보이는 것이다. 이것은 갈등 자체를 부정하고 회피적인 태도를 취하며 애매한 진술을 하거나 농담을 사용하여 다른 사람의 요구를 묵살해 버린다.

3. 의사소통 능력

가. 의사소통

의사소통의 개념에 대해 무엇을 중시하느냐에 따라 다양한 견해를 보이고 있다. 의사소통에 대해 나은영(2006)은 언어적 메시지와 비언어적 메시지가 하나의 묶음으로 전달되는 신호들의 집합으로, Barnlund(1970)는 메시지를 보내고 받는 과정이 동시에 진행되며 변화해 가는 교류적 과정으로, 강길호·김현주(1995)는 사람들 사이에 의미를 공유하기 위해 행하는 상징적인 교호 상호작용(transactional)으로, 조창연(2003)은 의사소통이란 생물체로서 ‘주는 것’이라기보다는 자기 자신을 다른 사람들 속에서, 그에 대응되는 삶의 과정에서 발전된 자기 삶의 표출로, 오미영·정인숙(2005)은 의사소통의 핵심 내용은 우리가 관련을 맺고 있는 사람 혹은 세상을 통해 메시지를 보내고, 받고, 해석하는 과정으로 보았다.

그리고 홍기선(1998)은 의사소통을 조직, 인간, 자아커뮤니케이션의 3가지로 나누고 조직 커뮤니케이션을 관계유지의 중요한 수단이 되는 정보교환의 상호작용 행위로, 인간 커뮤니케이션을 단순히 남과 의미를 교환하는 수단이라기보다는 인간 자신의 본질과 정체성을 확인하는 작업으로 파악하고, 받아들여진 물리적 자극에 의미를 부여하고 정리하는 자아 커뮤니케이션의 과정이 중요하다고 하였다.

이상에서 보듯 다양하게 제시하고 있지만 의사소통은 두 당사자, 즉 메시지 전달자와 수신자가 몸 전체를 하나의 세트로 하여 생각과 느낌을 상호 교류하며 협동하여 서로에게 맞추어 가는 과정이라 정리할 수 있다. 따라서 의사소통은 정지된 하나의 단순한 행위가 아니라 시간의 경과와 더불어 진행되며 나와 상대방이 상호 연결되는 모든 행위가 포함된다.

이러한 의사소통을 유형에 따라 구분한 대표적인 것은 오미영·정인숙(2005)으로 자아 커뮤니케이션(intrapersonal communication), 대인 커뮤니케이션(interpersonal communication), 소집단 커뮤니케이션(small group communication), 조직 커뮤니케이션(organizational communication), 대중 커뮤니케이션(public communication), 매스 커뮤니케이션(mass communication)의 6가지로 나누고 이를 정리한 것이 <표 2>이다.

<표 2> 커뮤니케이션 영역과 사용 미디어

인간 커뮤니케이션 영역		형식	사용하는 미디어
미시적 ↑	자아 커뮤니케이션	혼자만의 생각	일기장, 앨범, 컴퓨터를 이용한 일기나 사진관리
	대인 커뮤니케이션	대화(2~3명)	전화, 편지, 메모, 이메일,
	소집단 커뮤니케이션	부서회의, 토론	채팅룸, 전자 그룹, 포커스 그룹
↓ 거시적	조직 커뮤니케이션	전체회의	네트워크, 화상회의, 공문서, 결재서류, 게시판
	공공 커뮤니케이션	수업, 연설	유인물, OHP, 파워포인트와 빔 프로젝트
	매스 커뮤니케이션	뉴스, 광고	TV, 신문, 라디오, 책, 인터넷 신문과 방송

자아 커뮤니케이션은 인간 내면의 생각과 감정, 스스로를 바라보는 방식 등을 말하며 주체가 송수신을 겸하는 것으로 자신을 긍정적으로 바라보는 행위, 실패나 분노의 감정에 빠지는 행위는 자아 커뮤니케이션의 결과이다.

대인 커뮤니케이션은 흔히 두 사람 사이의 비공식적인 상황에서 자유롭게 일어나는 의사소통으로 풍부한 피드백이 발생하고 심리적 잡음도 거의 없이 메시지 전달 여부를 수시로 점검할 수 있는 유형이다.

소집단 커뮤니케이션은 3인에서 12인 사이의 참여자가 공동의 목표를 나누며 독특한 분위기를 형성하여 상대방과 쉽게 상호작용할 수 있는 환경에

서 일어나는 의사소통이다.

조직 커뮤니케이션은 소속 자격과 경계가 뚜렷한 특정한 다수의 참여자가 업무를 바탕으로 종적인 위계질서 속에 이루어지는 공식적인 의사소통이다. 같은 회사나 학교의 직원의 의사소통이 이에 해당한다. 하지만 학교의 경우 관리자와 교사 사이의 종적인 관계와 동료교사로서의 횡적 관계가 공존하는 독특한 면이 존재한다.

공중 커뮤니케이션은 화자는 한 명이지만 청자는 다수인 상황에서 일어나기에 공중 스피치(public speech) 혹은 공중 연설이라고도 부른다. 많은 청중을 대상으로 연속적이고 조직화된 메시지를 제시하는 것으로 교사의 교실 수업, 정치인의 연설, 신제품 설명회, 학생의 발표 등이 이에 속한다.

매스 커뮤니케이션은 기계를 매개로 엄청난 대중을 상대로 시공간을 뛰어넘어 빠르고 쉽게 의사소통을 하는 것이다. 송신자는 조직에 속한 전문가집단이지만, 수신자는 익명으로 존재하며 지리적으로 분산된 원자화된 집단이어서 송신자의 영향이 크고 수신자는 수동적 입장이 되기 쉽다.

커뮤니케이션을 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션, 표현적 커뮤니케이션과 도구적 커뮤니케이션, 과학적 커뮤니케이션과 예술적 커뮤니케이션으로 나누기도 한다(나은영, 2006).

공식적 커뮤니케이션은 수직적, 업무 지향적이고 강제적인 면을 지니는 것을 말하며, 비공식적 커뮤니케이션은 수평적, 비업무적이고 사적인 커뮤니케이션을 말한다.

표현적 커뮤니케이션은 자기 자신에 대한, 또는 다른 대상에 대한 태도와 정서를 표현하는 역할을 하는 것으로 시 등의 문학 작품, 그림, 음악 등의 예술 작품이 해당한다. 도구적 커뮤니케이션은 다른 목적을 얻기 위한 설득 커뮤니케이션으로, 광고 메시지, 선거 캠페인, 교육 장면에서 새로운 정보를 전달하고 학습시키려는 목적으로 이루어지는 의사소통이다.

과학적 커뮤니케이션은 논리적·이성적이고 딱딱하며 사실을 전달하는 데 주안점을 두는 것을 말하며, 예술적 커뮤니케이션은 감성적이고 부드러운 정서를 전달하는 데 주안점을 두는 것을 가리킨다. 그러나 이 두 가지는 이분법적으로 나누는 것은 곤란하며 하나의 메시지를 전달하기 위해 두 가지 의사소통이 필요한 경우도 있다.

나. 의사소통 능력

의사소통을 잘 하려면 능력을 길러야 하며 의사소통의 내용(content) 차원과 커뮤니케이터들 간의 관계(relationship)차원을 고려해야 한다. 같은 내용인데도 “선희야! 회의 끝나고 나 좀 잠시 보자.”와 “선희야! 회의 끝나고 잠시 좀 볼 수 있을까?”가 다르듯 무엇을 말하느냐보다 어떻게 말하느냐가 더 중요한 경우가 있는 것은 관계의 중요성을 말해주는 것이다.

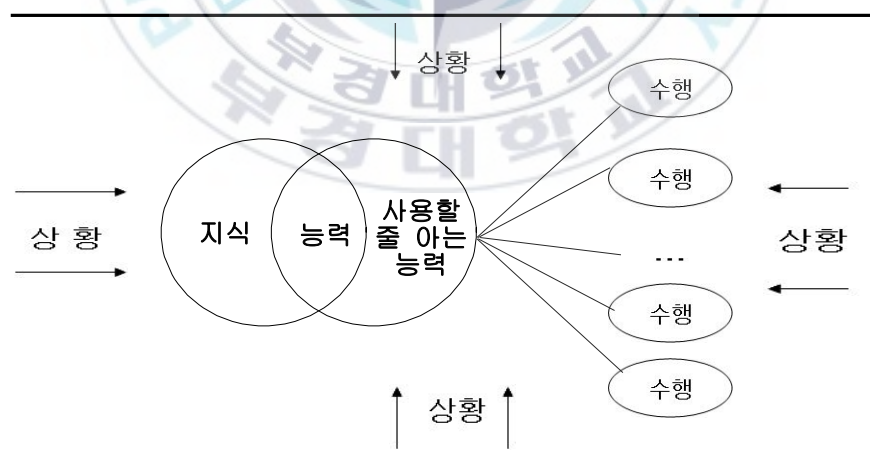
의사소통 능력에 앞서 인간의 능력에 대한 규정을 고려해야 한다. ‘할 줄 안다’는 것이 무엇을 의미하는가에 대한 것으로 학자들은 다음 3가지를 피력해왔다(오미영, 2006).

첫째, 능력은 아는 것이다. : 능력을 인지적 관점에서 바라보는 것으로 개인에게 잠재되어 있는 알고 있는 것과 할 수 있는 것을 의미한다. 문법이나 언어구조에 대한 지식이 이에 해당한다. 둘째, 능력은 행동이다. : 능력을 수행(performance)의 관점에서 바라보는 것으로 언어의 실제적 사용처럼 지식에 대한 구체적 실행을 의미한다. 셋째, 능력은 포괄적이다. : 능력을 인지적 요소와 행동적 요소가 통합된 형태로 바라보는 것. 적절한 종류의 지식, 기술, 태도를 포함하는 바람직한 속성을 지니는 것을 의미한다.

이상의 3가지 중 학자들은 행동 또는 포괄적 능력으로서 의사소통 능력을 강조하고 있다. 적절하고 효과적인 의사소통 행동에 대한 지식과 기술

이며 대화 참여자가 적절하고도 효과적인 것으로 인식하는 방법으로 행동하고자 하는 동기를 지니는 것(Rubin, 1991)이라는 설명이나, 주어진 상황에서 적절한 의사소통 행동지식을 드러내 보일 수 있는 능력(Larson, 1978), 의사소통 능력에 대한 공통된 합의점은 인간이 사회적 존재로서 정체성을 획득해 나가고 타인을 비롯한 유기체와 효율적으로 상호작용해 나가기 위한 기본적 수단이자 조건이라는 점(Wiemann, 1977) 등에서 일반적인 의미의 의사소통 능력은 주어진 상황 안에서 적합한 의사소통 패턴에 대한 지식을 갖는 것이자, 그 지식을 사용할 줄 아는 것으로 볼 수 있다.

의사소통 능력은 ‘communication competence’의 풀이인데, ‘competence’는 ‘적당한/알맞은/적절한 능력’이란 뜻을 지니고 있다. 따라서 의사소통 능력은 일률적인 것이 아니라 상황에 따라 적절히 융통성을 발휘하여 유연성 있게 적용할 줄 아는 능력을 말한다. 오미영·정인숙(2005)은 상황이 의사소통 능력에 막대한 영향을 미친다는 것을 <그림 6>으로 보여주고 있다



<그림 6> 상황과 의사소통 능력

의사소통 능력에 대한 개념적 정의가 다양하지만 장해순(2003)은 연구자

들의 정의를 종합적으로 정리하여 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 의사소통 능력은 적절성, 통제, 협력, 적응성과 같은 구성요소를 개념화한 것으로 타인과 주변 환경에 적응하고 통제하여 주어진 상황에서 적절하게 타인과 협력하고 상호작용적 목적을 달성하는 것이다.

둘째, 의사소통 능력을 인지적, 행동적 요소를 포함하는 측면에서 보는 것으로 의사소통 능력을 지니기 위해 지식과 방법을 알아야 하고, 행동을 하고 인식해야 한다.

셋째, 의사소통 능력은 상황에 영향을 받지 않는 선천적이며 기질적 성향인 동시에 특수한 상황이나 대상에 의존하는 개인의 상태이기도 하다.

넷째, 의사소통 능력은 다른 사람의 의사소통 행동에 대한 지각 혹은 판단이다. 행동 자체보다 그 행동이 능력 있는 것으로 지각되는 범위에서 능력 있는 것이다.

다섯째, 의사소통 능력은 효과성, 실행, 지식 등의 관련요인들과 차별적인 속성을 가지고 있으며, 그 자체는 어느 하나의 요인으로 환원될 수 없는 고유한 것으로 관련요인들을 모두 포괄하는 개념으로 볼 수 있다.

본 연구는 학교 내의 교원 간의 대인적 갈등상황에서 갈등관리 행동과 의사소통 능력이 어떠한 관계에 있는가를 살피고자 한다. 이러한 목적에 따라 본 연구는 능력의 실행 차원을 강조하는 행동적 관점, 특수한 상황의 영향을 강조하는 상태 관점, 상호작용적 목적 달성을 중시하는 관계적 관점에서의 의사소통 능력 정의를 취하고 있다.

다. 의사소통 능력 구성요소

말에 담긴 내용은 의사소통의 7%밖에 효과가 없고 나머지 93%는 말의 억양과 몸동작과 같은 비구어적 의사소통이다(Mehrabian, 1972; 조벽, 2006

에서 재인용). 또한 화자가 지닌 매력, 친밀감, 신뢰감 등을 청자가 높게 평가할수록 의사소통 능력을 높게 평가하였다(Wheeless & Reichel, 1990).

의사소통 능력 구성요소에 대해 오미영·정인숙(2005)은 자아인식, 감정 관리, 동기부여, 감정이입, 신체적 매력, 기대심리, 유사성, 차이점, 근접성, 경청 등을 들고 있다. Wiemann & Kelly(1981)는 통제(control), 감정이입(empathy)의 2가지를 들고 있고, Duran(1983)은 사회적 침착성(social composure), 명확한 발음(articulation), 위트(wit), 적절한 노출(appropriate disclosure), 사회적 확인(social confirmation), 사회적 경험(social experience)의 6가지를 들고 있다. 한편 Carpenter(1988)는 주장력(assertiveness), 지배(dominance), 수줍음(shyness), 관점취득(perspective taking), 사회적 불안감(social anxiety), 친밀감(intimacy), 신뢰감(trust), 이타심(altruism), 대인적 민감성(interpersonal sensitivity), 도구적 능력(instrumental competence) 등 10가지를 들고 있다.

학자에 따라 2개에서 10개까지 다양하게 제시한 의사소통 능력 구성요소를 정리한 것이 장해순(2003)의 다음 <표 3>이다. 여기에서 보면 감정이입, 자아노출, 표현력, 상호작용관리, 지지력, 타인지향성, 사회적 긴장완화 등이 반복적으로 나타나는 것을 알 수 있다.

<표 3> 공통적으로 나타나는 의사소통능력 구성요소

연구자	공통적 구성요소	감정 이입	자아 노출	표현력	상호작 용관리	지지력	타인 지향	사회적 긴장완화
Farber(1962)		○						
Holland & Baird(1986)				○				
Bochner & Kelly(1974)		○	○					
Bienvenu & Stewart(1976)				○				
Ruben(1976)					○		○	
Feingold(1976)		○					○	
Macklin & Rossiter(1976)			○	○				
Wiemann(1977)		○			○	○		○
Phelp & Snavely(1980)		○	○					○
Cegala(1981)							○	
Berryman-Fink& Pederson(1981)		○	○					
Wiemann & Kelly(1983)		○						
Duran(1983)			○			○		○
Stohl(1983)				○				
Eadie & Paulson(1984)		○						
Spitzberg & Hecht(1984)				○	○		○	○
Marlowe(1985)		○						○
Sommon & Anderson(1986)						○		
Spitzberg at al. (1987)				○	○		○	
Carpenter(1988)		○					○	○
Rubin et al.(1991)		○	○	○	○	○	○	○

※ 출처 : 장해순(2003). 갈등관리전략에 대한 상호인식과 커뮤니케이션 능력이 상호관계에 미치는 영향, p. 27.

라. 의사소통 능력 측정 척도

위의 <표3>에서 보듯 학자들이 제시하는 의사소통 능력의 구성요소는 중시하는 내용에 따라 다양함을 알 수 있다. 이상의 요소들은 의사소통 능력의 중요한 요소로 보이지만 Rubin(1991)은 이제까지 논의된 의사소통 능력의 구성 요소들 중 공통적인 10가지 하부 개념을 추출하여 ICC(Interpersonal

Communication Competence) 척도를 개발하였다(허경호, 2003에서 재인용). 10가지 구성요소로 자기노출(self-disclosure), 감정이입(empathy), 사회적 긴장완화(social relaxation), 주장력(assertiveness), 상호작용 관리(interaction management), 표현력(expressiveness), 지지력(supportiveness), 즉시성(immediacy), 타인지향성(alter-centrism), 환경통제력(enviromental control)을 들고 있다.

허경호(2003)는 미국에서 개발된 기존의 의사소통 능력 척도들은 감정이입(empathy)이나 자기노출(self-disclosure), 즉시성(immediacy)과 같은 특정 영역에 초점을 맞춘 것이어서 전반적인 개인의 의사소통 능력을 측정하기 위해서는 다른 척도를 여러 개 동시에 사용해야 한다고 비판하였다.

Rubin(1991)을 비롯한 선행연구가 제시한 10항목 중 의미가 불분명한 차원으로 본 타인지향성과 환경통제력을 제거한 8가지 요소와, 우리의 정서와 부합되는 새로운 차원의 7가지 요소, 즉 집중력(concentration), 효율성(efficiency), 사회적 적절성(social appropriateness), 조리성(conversational coherence), 목표 간파(goal detection), 반응력(responsiveness), 잡음 통제력(noise control) 등을 합하여 총 15개의 요소로 된 포괄적인 대인 의사소통 능력 척도(Global Interpersonal Communication Competence Scale: GICC)를 개발하였다.

자기노출(self-disclosure)은 다른 사람들이 얻을 수 없는 자신에 관한 정보를 의사소통을 통해 타인에게 자신을 공개하는 것이다. 그러나 초기 단계에서 지나친 자기노출은 부적절하며 의사소통 능력이 결여된 사람으로 보일 수 있다(Wood, 2000).

감정이입²⁾은 역지사지(易地思之)로도 번역하여 사용되고 있는 것으로 상대가 느끼는 것을 경험할 수 있는 능력과 다른 사람이 어떻게 자기 자신이나 상황 또는 감정을 파악하고 있는지 파악하는 능력이며 인지적 과정이

2) 허경호는 empathy를 역지사지로 번역하여 사용하고 있고, 장해순은 감정이입으로 번역하여 사용하고 있다. 의미상 ‘공감적 이해’가 더 적절하다고 생각되지만 생소하고, 역지사지는 본뜻과 차이가 있어 감정이입을 사용함.

다. 이 능력이 결여된 사람은 자기중심적으로만 생각하고 다른 사람의 생각이나 의미를 헤아리지 못하여 원활한 의사소통을 할 수 없다.

지지력(supportiveness)³⁾은 다른 사람의 사회적 이미지를 확인하고 인정하는 것으로 자발적, 즉각적, 문제해결 지향적, 평등주의적 속성을 지니고 있다(Wiemann, 1977). 지지력은 다른 사람의 자아 이미지나 스타일을 인식하고 감정의 원인을 상대가 아닌 자신의 책임으로 돌리는 행위다.

집중력(concentration)은 자신의 대화 환경을 구성하고 있는 요소들을 인식하면서 대화에 임하는 것을 말한다. 집중력이 떨어지는 사람은 산만하여 상대가 말한 내용을 놓칠 수 있어 효과적인 의사소통을 할 수 없다.

상호작용 관리(interaction management)는 상호작용을 구성하고 유지하는 절차상의 양상으로 원활하고 매끄러운 상호작용 패턴을 확립하고 유지할 수 있는 능력이나 위압적이지 않고 상호작용의 통제를 유지시킬 수 있는 능력을 의미한다.

목표 간파(goal detection)는 의사소통 과정에서 대화 상대의 목표를 알아차리는 과정을 말한다. 대인 의사소통에서 상대의 목표가 화자 자신의 목표와 상충될 수 있기 때문에 목표라는 측면에서 상대의 행위를 이해할 수 있어야 자신의 목표도 달성할 가능성이 높아진다(Berger, 2000).

주장력(assertiveness)은 상대의 권리를 부정하지 않으면서 자신의 권리를 주장할 수 있는 능력을 말한다. 주장력이 있는 사람은 의사소통을 할 때 자신의 목적에 따라 대화를 시작하고, 다른 사람과 좋은 관계도 유지하면서 궁극적인 효과도 거둘 수 있다(Richmond & MacCroskey, 1989).

효율성(efficiency)은 화자가 얼마나 적은 노력과 시간을 들여 목표를 달성하는가를 말하는 것으로 의사소통의 중요한 측면이다.

3) 허경호(2003)는 ‘지지’란 용어를 사용하였는데 다른 대부분의 문헌에서 ‘지지력’을 쓰고 있어 ‘지지력’을 사용함.

사회적 긴장완화(social relaxation)란 일상의 만남에서 불안이나 공포를 느끼지 않고 침착하게 행동하는 것을 말하며 상대의 부정적인 반응이나 비판에 대해 과도한 스트레스 없이 다룰 수 있는 능력을 말한다(Rubin et al., 1991). 이 능력이 부족하면 만남을 회피하는 모습을 보일 수 있다.

잡음 통제력(noise control)은 모든 의사소통에는 잡음이 존재하게 되는데 의사소통 중에 생기는 물리적 잡음, 심리적 잡음, 의미적 잡음을 인식하고 통제할 수 있는 능력을 말한다.

표현력(expressiveness)은 비언어적 의사소통과 관련되어 왔는데 대체로 밝은 표정, 적절한 제스처, 목소리 조절, 자세 변화 등을 말하며, 최근에는 자신의 생각과 감정을 언어적으로 표현하는 것까지 포함하는 것으로 확대되고 있다. 표현력이 부족하면 효율적인 의사소통을 할 수 없을 것이다.

조리성(conversational coherence)은 한 마디로 조리 있게 말하는 것이다. 대화에서 생성된 의견들이 의미 있고 질서 있게 상호 연결되는 정도로 앞서의 발언이나 대화 전체의 관심과 관계되는지를 반영하는 것이다.

반응력(responsiveness)은 의사소통할 때 다른 사람의 반응에 민감한 것으로 대화 시 상대와 눈을 맞추거나 고개를 흔드는 것, 맞장구를 쳐 이야기를 더 구체적으로 할 수 있도록 독려하는 것이 포함된다.

즉시성(immediacy)이란 질문에 바로 답을 하는 언어적인 면과 비언어적인 직접적인 눈 맞춤, 앞으로 숙이는 행동을 말한다. 이것은 사람들 사이의 물리적 거리를 줄이는 역할을 한다(Mehrabian, 1972).

사회적 적절성(social appropriateness)이란 기술이나 공손함을 반영하며 사회적 규범을 어기지 않고 기대에서 벗어나지 않는 것을 말한다. 특히 우리말의 경우 다양한 화계(話階)가 존재하여 예의를 갖추어서 이야기하는 것, 상황에 맞는 어법을 구사하는 것은 중요한 요소이다(허경호, 2003).

연제익(2005)은 의사소통 능력을 목적달성을 위한 의사소통 능력과 관계

유지를 위한 의사소통 능력 두 가지로 구분하고 있다. 이 중 목적달성과 관련된 의사소통 능력으로 주장력, 조리성, 목표 간파 3가지를, 관계유지를 위한 의사소통 능력으로 자기노출, 집중력, 반응력 3가지를 들고 있다. Bochner & Kelly(1974)는 의사소통 능력을 목표를 형성하고 달성할 수 있는 능력, 다른 사람과 효과적으로 협동할 수 있는 능력, 상황과 환경적 변화에 적절히 적응할 수 있는 능력의 3가지를 제시하고 있다. 그리고 장해순(2003)은 의사소통 능력을 구성요소, 능력의 소재, 상태/성향, 인지적/행동적, 메시지 중심적/결과 중심적 등의 틀에 따라 세 가지 관점, 즉 관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력으로 분류하였다.

관계적 능력은 인지적, 행동적 요소를 포함하며 메시지나 결과 그 자체보다 양자 간의 관계에 관심을 기울인다. 적절성, 협력, 상호작용적 목적달성이 핵심 구성요소이다. **대인적 능력**은 주변 환경과의 유기적인 관계를 형성하고 유지하기 위해 환경을 통제하고 적응할 수 있는 능력, 자신의 목적을 성공적으로 달성할 수 있는 능력으로 통제력, 적응성, 효과성이 핵심 구성요소이다. **언어적 능력**은 문법 규칙에 대한 지식뿐 아니라 행동의 적응성에 필요한 문화적, 사회적, 대인적 규칙에 대한 지식, 언어의 생산이나 해석과 관련된 지식 구조와 과정을 밝히고자 하는 관점이다.

본 연구는 갈등상황에서 갈등관리전략에 따른 의사소통 능력의 차이와 관계를 살피는 것이기에 의사소통 능력은 허경호(2003)가 개발한 측정 항목(자기노출, 감정이입, 사회적 긴장완화, 주장력, 집중력, 상호작용 관리, 표현력, 지지력, 즉시성, 효율성, 사회적 적절성, 조리성, 목표간파, 반응력, 잠음통제력)을 이용하여 측정하되 15가지를 분석하는데 어려움이 있어 장해순(2003)의 3가지 능력으로 묶어 살펴보고자 한다.

15가지 하부 능력을 세 가지 관점으로 묶으면 관계적 능력에는 자기노출, 감정이입, 지지력, 집중력, 상호작용 관리가 해당되고, 대인적 능력에는

목표 간파, 주장력, 효율성, 사회적 긴장완화, 잡음 통제력이 해당되며, 언어적 능력에 표현력, 조리성, 반응력, 즉시성, 사회적 적절성이 해당된다.

이를 허경호(2003)가 개발한 척도에 함께 나타내면 <표 4>와 같다.

<표 4> 대인 의사소통 능력의 하부차원과 측정 항목

하위 능력	구성 요소	대인 의사소통 능력 측정 항목
관계적 능력	자기노출	1. 나는 상대방이 내가 진실로 누구인지 알 수 있게 한다. 16. 다른 사람들은 내가 무엇을 생각하고 있는지를 안다. 31. 나는 내가 느끼는 것을 다른 사람에게 드러낸다.
	감정이입	2. 나는 다른 사람의 입장을 먼저 생각한다. 17. 나는 다른 사람들이 무엇을 느끼고 있는지 정확히 모른다. 32. 다른 사람들은 내가 자기들을 이해한다고 생각한다.
	지지력	3. 나의 의사소통은 보통 절명적이지 평가적이지 않다. 18. 나는 사람들이 마치 똑 같은 것처럼 생각하고 그들과 소통한다. 33. 사람들은 내가 따뜻하다고 한다.
	집중력	4. 나는 상대의 말에 집중한다. 19. 나는 대화할 때 상대의 이야기를 집중해서 듣는다. 34. 대화 도중에 내 마음은 다른 곳에 가 있을 때가 있다.
	상호작용 관리	5. 나의 대화는 한 주제에서 다른 주제로 부드럽게 넘어간다. 20. 나는 다룰 주제를 협의함으로써 대화를 이끌어간다. 35. 상대방과 대화에서 말하지 않은 것도 파악한다.
대인적 능력	목표간파	6. 나는 대화 도중 상대의 대화 목적을 쉽게 알아차린다. 21. 나는 상대가 말하는 것은 물론 말하지 않은 것도 알아차린다. 36. 나는 대화 상대의 대화 목적에 둔감한 편이다.
	주장력	7. 내가 부당한 취급을 받을 경우 부당하게 대한 사람과 맞선다. 22. 나는 내 스스로를 위해 주장하지 못하는 편이다. 37. 나는 내 권리를 위해 일어선다.
	효율성	8. 나는 효율적인 대화를 한다. 23. 대부분의 대화에서 나는 나의 대화 목적을 달성한다. 38. 나의 대화는 효율적이지 못할 때가 많다.
	사회적 긴장완화	9. 나는 여러 사회적 상황에서 편하게 말한다. 24. 나는 소그룹 모임에서 편안함을 느낀다. 39. 나는 일단의 낯선 사람들 속에서 불안함을 느낀다.
	잡음 통제력	10. 나는 대화 중 대화에 방해되는 요소를 가능한 한 차단한다. 25. 나는 대화에 집중할 수 있는 환경을 조성한다. 40. 나는 대화 시 주위에 잡음이 있어도 잘 느끼지 못한다.

언어적 능력	표현력	11. 상대방은 내가 기쁠 때와 슬플 때를 알아차릴 수 있다. 26. 내 자신을 표현할 수 있는 적절한 말을 찾기가 힘 든다. 41. 나는 내 자신을 말로 또는 비언어적으로 잘 표현한다.
	조리성	12. 나는 앞뒤가 잘 안 맞는 말을 할 때가 있다. 27. 나는 사람들로 부터 조리 있게 말을 한다는 이야기를 듣는다. 42. 나는 논리 정연하게 말한다.
	반응력	13. 나는 대화할 때 잘 알아듣고 있음을 말이나 고갯짓으로 알린다. 28. 나는 대화할 때 상대의 말에 말 또는 비언어적으로 맞장구를 쳐준다. 43. 나는 대화할 때 무표정하고 반응이 없다는 소리를 듣는다.
	즉시성	14. 내가 자신들에게 관심이 있다는 것을 상대방은 진정으로 믿는다. 29. 나는 상대방과 이야기할 때 그들의 눈을 보며 이야기하려 한다. 44. 나는 상대방을 가깝게 느낄 때 그 말을 상대방에게 표현한다.
	사회적 적절성	15. 나는 상황에 맞는 어법을 구사한다. 30. 나는 높임말과 반말 등을 상대에 맞게 적절히 구사하지 못한다. 45. 나는 항상 예의를 갖추어서 이야기하는 편이다.

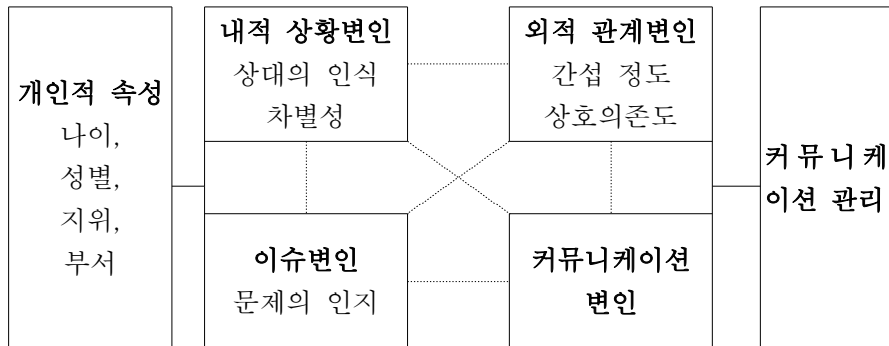
※ 각 하부차원의 굵은 글씨로 된 항목은 최종 15개 항목 척도임.

4. 갈등관리전략과 의사소통 능력과의 관계

가. 갈등관리와 의사소통 능력에 대한 기존 연구

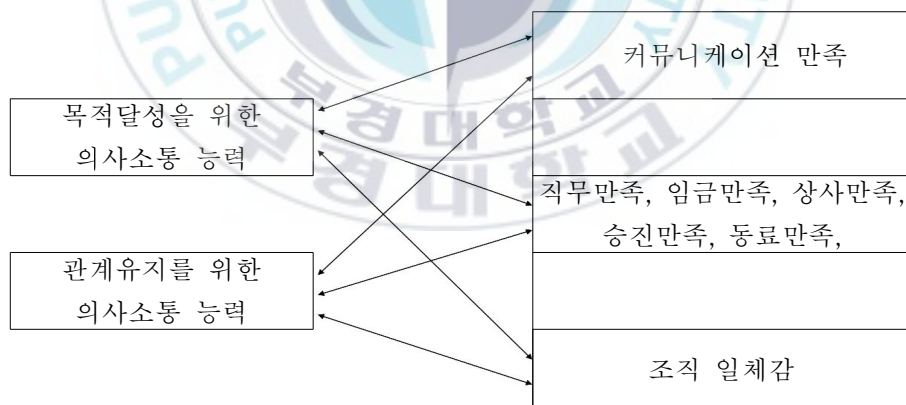
갈등관리와 의사소통 능력에 대한 연구는 직장 내의 구성원 간의 문제에 집중되어 있다. 리더십 만족도, 의사소통 만족도가 인사고과 만족도에 미치는 영향을 살펴거나 갈등관리전략과 리더십의 관계를 살핀 연구가 많았다.

이선영(1991)은 교육방송 관련 조직 간의 갈등의 요소와 의사소통 변인 간의 관계를 파악하기 위해 개인적 속성을 고려한 갈등 요소에 따른 의사소통 관리 형태를 <그림 7>의 모형을 통해 연구하였다.



<그림 7> 이선영의 연구 모형

연제익(2005)은 <그림 8>과 같은 연구 모형을 제시하여 의사소통 능력이 의사소통 만족과 조직일체감, 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하였다. 그 결과 의사소통 능력과 의사소통 만족, 직무만족, 조직일체감과 관계가 있음을 밝히고 있다.



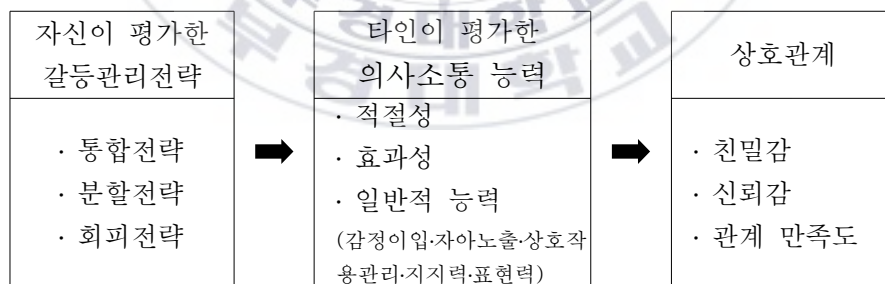
<그림 8> 의사소통 능력과 만족감과의 관계 연구모형

대인적 갈등상황에서 의사소통 능력이 어떤 형태로 작용하는가를 다룬 연구들은 대체로 ‘의사소통 능력 모델(communication competence model)’에 기반을 두고 있다. 능력모델 관점에서 갈등 연구들은 관계적 능력 관점

을 취하며 능력을 특수한 상호작용에서 의사소통 행동에 대한 상대방의 판단으로서 개념화한다. 즉 적절성과 효과성이라는 두 가지 차원에서 평가하였다.

의사소통 능력은 대인적 갈등상황에서 세 가지 방식, 즉 선행변인, 매개변인, 결과변인으로 작용하고 있다. 의사소통 능력은 사람이 선천적으로 타고나는 기질적 성향으로 간주될 때 갈등과정이나 갈등 후의 결과에 영향을 미치는 선행변인으로서 작용한다. 의사소통 능력이 갈등의 매개변인으로 작용할 때는 다른 사람에 의해 지각된 판단으로 관찰된다. 따라서 갈등관리전략은 의사소통 능력을 통해서 상호관계에 영향을 미친다.

이러한 관점에서 장해순(2003)은 Canary et al(2001)이 제시한 의사소통 능력의 개념적 모델을 바탕으로 <그림 9>와 같은 모델을 제시하고 갈등관리전략→의사소통 능력→상호관계의 관련성에 주목하여 기존의 능력모델 관점과 상호지향성 모델 관점을 동시에 적용하여 능력 모델을 정교화 하고자 하였다.



<그림 9> 의사소통 능력의 개념적 모델(장해순, 2003)

나. 본 연구에서 관계 모델

여러 모델이 있지만 본 연구는 일반계 고등학교에 적용하기 위해 개인적 변인으로서 성별, 경력, 갈등 상대의 직위에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 차이점을 살피고, 갈등관리전략과 의사소통 능력과는 어떤 상관관계가 있는가를 살피고자 한다.

이를 위해 먼저 교원의 성별, 교육경력, 상대직위에 따라 선택하는 갈등관리전략을 알아본 뒤 자신이 평가한 자신의 의사소통 능력 15가지를 세 가지 관점 즉 관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력으로 묶어 어떤 관계가 있는지를 살펴보기 위해 다음 <그림 10>과 같은 연구 모형을 구상하였다.



<그림 10> 본 연구를 위한 연구 모형

Ⅲ. 연구 방법

1. 설문 구성

설문은 배경변인 조사 영역, 자신의 갈등관리전략에 대한 평가 영역, 평소 자신의 의사소통 능력에 대한 평가 영역의 세 부분으로 구성하였다.

가. 배경 변인 측정

교사의 갈등관리전략과 의사소통 능력에 영향을 미치는 배경 변인을 측정하기 위해 응답자의 성별과 교육경력, 갈등 상대의 직위, 갈등 내용, 책임 소재 등 5개항으로 구성하였다.

이 중 경력은 이난숙(1992)의 교직 발달 5단계를 참고로 하되 신규 교사를 포함한 5년 이하의 교사 비율이 적은 일반계고등학교 현실을 고려하여 양성, 형성, 성장 단계를 묶어 10년 미만, 10-20년, 20년 이상의 3가지로 구분하였다.

나. 갈등관리전략

본 연구에서 갈등관리전략이란 갈등을 적절하고 효과적으로 관리하기 위하여 선택하는 통합전략, 분할전략, 회피전략으로 구성되어 있다.

갈등관리전략은 장해순(2003) 논문에서 사용한 설문을 사용하였다. 이 척도에는 대인적 갈등상황에 적용할 수 있도록 개발된 통합전략(9개 문항), 분할전략(15개 문항), 회피전략(12개 문항)의 총 36개 문항, 5점 척도로 구

성되어 있으나 학교 현실에 맞게 변형하고, 6개 문항은 삭제하여 다음 <표 5>와 같이 총 30개 문항에 대해 4점 척도로 평가하도록 구성하였다.

<표 5> 갈등관리전략 측정 설문 구성

설문 구분	문항수	문항번호
통합전략	9	1, 5, 8, 11, 14, 18, 20, 23, 28
분할전략	12	2, 4, 6, 7, 9, 12, 15, 19, 24, 26, 27, 29
회피전략	9	3, 10, 13, 16, 17, 21, 22, 25, 30

다. 의사소통 능력

갈등상황에서 대인적, 상황적 규칙에 벗어나지 않게 의사소통 하는 적절성과 갈등상황에서 성공적으로 자신의 목적을 달성하는 효과성을 포함하여 의사소통 능력을 측정하기도 하지만, 본 논문에서는 평소 자신의 대화에 대해서 자신이 평가한 능력으로서의 의사소통 능력을 측정하며, 허경호(2003)가 개발한 척도를 사용하였다.

의사소통 능력 척도로 쓰인 자기노출, 역지사지, 사회적 긴장완화, 주장력, 집중력, 상호작용 관리, 표현력, 지지, 즉시성, 효율성, 사회적 적절성, 조리성, 목표간파, 반응력, 잠음통제력의 15개 하부차원에 각 차원별 3개 측정 항목씩 총 45개 문항으로 구성하였다.

<부록>에 제시된 바와 같이 총 15개 하부차원(각 차원 3개 문항)을 4점 척도로 측정하였다. 그리고 의사소통 능력 문항 중 12, 17, 22, 26, 30, 34, 36, 38, 39, 40, 43번 문항은 역배점 되어 있다.

<표 6> 의사소통 능력 측정 설문 구성

영역	하위 영역	문항수	문항번호
관계적 능력	자기노출	3	1, 16, 31
	감정이입	3	2, 17, 32
	지지력	3	3, 18, 33
	집중력	3	4, 19, 34
	상호작용 관리	3	5, 20, 35
대인적 능력	목표 간파	3	6, 21, 36
	주장력	3	7, 22, 37
	효율성	3	8, 23, 38
	사회적 긴장완화	3	9, 24, 39
	잡음통제력	3	10, 25, 40
언어적 능력	표현력	3	11, 26, 41
	조리성	3	12, 27, 42
	반응력	3	13, 28, 43
	즉시성	3	14, 29, 44
	사회적 적절성	3	15, 30, 45

갈등관리전략과 의사소통 능력을 설명하는 변인들은 기존 연구에서 신뢰도를 인정받은 척도를 차용하였지만 일부 내용을 삭제하고 교사에 적용될 수 있도록 수정하였기에 신뢰도를 측정하였다. 신뢰도를 분석한 결과는 아래 <표 7>, <표 8>과 같다.

<표 7> 갈등관리전략 측정 설문 문항 신뢰도 분석 결과

설문 영역	문항수	Cronbach의 알파
통합전략	9	.815
분할전략	12	.803
회피전략	9	.813

전체 Cronbach의 알파 = .810, N=579

<표 8> 의사소통 능력 측정 설문 문항 신뢰도 분석 결과

설문 영역	문항수	Cronbach의 알파
관계적 능력	15	.674
대인적 능력	15	.740
언어적 능력	15	.769
전체 Cronbach의 알파 = .728, N=579		

신뢰도 검토는 측정의 내적 일치도, 즉 내적 구조의 일관성을 파악할 수 있는 Cronbach Alpha 계수를 통해 파악했다. 설문 문항 중 갈등관리전략에 대한 Alpha 계수는 .810로 나타났고, 의사소통 능력에 대한 Alpha 계수는 .728로 나타나 신뢰성은 확보되었다고 할 수 있다.

2. 자료 수집 및 분석 방법

가. 자료 수집 방법

본 연구는 상황의 유사성 속에서 일어나는 갈등과 의사소통 능력을 알아보기 위해 부산시내 일반계 고등학교 교사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 최근의 갈등 상황을 상기한 후 그 상황에서 자신이 취한 갈등관리전략과 평소 의사소통 행위를 평가하도록 한정하였다.

공립과 사립 사이의 근무 여건이 다르고 갈등의 성격이 동일하지 않기 때문에, 조사 대상 전집은 부산시내 공립 일반계 고등학교 전체 43개 학교를 대상으로 조사하되 5개 교육청 관할 구역별로 2개교씩 무선표집하여 총 10개교를 선정하여 군집표집 방법으로 교사 600명으로부터 설문을 받아 결측

값이 있는 것을 제외한 579부를 분석하였다. 설문은 9월 7일 ~ 9월 21일 사이에 배포하여 조사하였다.

<표 9> 설문지 배포 및 회수 현황

설문 대상	배포 학교수	배포 설문지수	회수 설문지수	회수율	사용 가능부수	활용율
교사	10	600	586	97.6%	579	98.8%

나. 자료 분석 방법

조사된 설문은 SPSS 12.0 통계 프로그램을 사용하였고, 모든 설문은 아래 <표 10>과 같이 4점 척도로 측정하였다.

<표 10> 설문의 점수 부여 방법

전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1점	2점	3점	4점

성별과 교육경력에 따른 일반적이고 전체적인 경향을 알아보기 위해서 빈도분석(frequency Analysis)을 실시하고, 성별과 경력, 그리고 갈등상대의 직위에 따른 갈등관리전략의 차이와 의사소통 능력의 차이를 알아보기 위해 교차분석을 실시하였다. 성별과 경력, 그리고 갈등상대의 직위에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계는 다변량 분석 방법(MANOVA)을 사용하여 분석하였다. 모든 통계적 유의도는 $p < .05$ 수준에서 검증하였다.

IV. 분석 결과 및 논의

1. 분석 결과

가. 대상자의 배경 변인

분석에 사용된 설문지 응답자 579명의 일반 특성은 <표 11>과 같다.

<표 11> 대상자의 배경 변인

구 분		N	%
본인 성별	남	293	50.6
	여	286	49.4
교육 경력	10년 미만	113	19.5
	10 - 20년	211	36.4
	20년 이상	255	44.0
갈등 상대 직위	교장/교감	125	21.6
	부장교사	137	23.7
	동료교사	317	54.7
갈등 내용	공적 갈등	437	75.5
	사적 갈등	142	24.5
책임 소재	자신의 책임	20	3.5
	상대의 책임	222	38.3
	모두의 책임	310	53.5
	기 타	27	4.7
계		579	100

<표 11>에서 보는 바와 같이 연구 대상자의 일반적 특성은 성별에 따라 남교사가 50.6%, 여교사가 49.4%였으며, 교사의 교육경력은 20년 이상이 44.0%로 가장 많았고, 10년~20년이 36.4%, 10년 미만이 19.5%로 조사되었다. 갈등을 겪은 상대방의 직위는 동료교사가 54.7%로 가장 많았고, 부장

교사 23.7%, 교장/교감 21.6% 순이었고, 갈등 내용별로는 공적인 일로 인한 갈등이 75.5%, 사적인 일로 인한 갈등이 24.5%로 조사되었다. 한편 갈등의 책임은 자신과 상대방 모두에게 책임이 있다는 응답이 53.5%로 가장 많았고 상대방 38.3%, 기타 4.7%, 자신 3.5% 순으로 조사되었다.

나. 갈등관리전략의 차이

(1) 성별에 따른 갈등관리전략의 차이

성별에 따른 갈등관리전략의 차이를 알아보기 위해 교차분석을 실시하였다.

<표 12> 성별에 따른 갈등관리전략의 차이

갈등관리 전략	성 별				전 체 빈도(%)	
	남교사 빈도(%)	순위	여교사 빈도(%)	순위		
통합전략	207(70.6)	1	200(69.9)	1	407(70.3)	$\chi^2=1.043$ $df=2$ $p=.594$
분할전략	47(16.1)	2	54(18.9)	2	101(17.4)	
회피전략	39(13.3)	3	32(11.2)	3	71(12.3)	
전 체	293(100.0)		286(100.0)		579(100.0)	

<표 12>를 보면 남·여교사 공히 통합전략, 분할전략, 회피전략의 순으로 나타났고, 남교사와 여교사 간 갈등관리전략의 차이는 별로 없는 것으로 나타났다. 전체 갈등관리전략 사용을 보면 통합전략 70.3%, 분할전략 17.4%, 회피전략 12.3%로 통합전략을 주로 사용하는 것으로 나타났다.

(2) 경력에 따른 갈등관리전략의 차이

경력에 따른 갈등관리전략의 차이를 알아보기 위해 교차분석을 실시하였다.

<표 13> 경력에 따른 갈등관리전략의 차이

갈등관리 전략	교육경력						전 체	
	10년 미만 빈도(%)	순위	10-20년 빈도(%)	순위	20년 이상 빈도(%)	순위		
통합전략	85(75.2)	1	133(63.0)	1	188(73.7)	1	406(70.1)	$\chi^2=19.535$ $df=4$ $p=.001$
분할전략	9(7.9)	3	54(25.6)	2	39(15.4)	2	102(17.6)	
회피전략	19(16.9)	2	24(11.4)	3	28(10.9)	3	71(12.3)	
전 체	113(100.0)		211(100.0)		255(100.0)		579(100.0)	

<표 13>를 보면 $\chi^2=19.535$, 자유도(df)는 4, 유의확률 .001로 유의도 .01 수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보이고 있다. 따라서 교육경력에 따라 사용하는 갈등관리전략에는 차이가 있다고 할 수 있다. 즉 교사들은 경력에 관계없이 갈등관리전략 중 통합전략을 주로 사용하고 있으나, 10년 미만의 교사들은 분할전략을, 10년 이상 교사들은 회피전략을 가장 적게 사용하고 있다.

(3) 갈등상대의 직위에 따른 갈등관리전략의 차이

갈등상대의 직위에 따른 갈등관리전략의 차이를 알아보기 위해 교차분석을 실시하였다.

<표 14> 갈등상대의 직위에 따른 갈등관리전략의 차이

갈등관리 전략	갈등상대의 직위						전 체	
	교장/교감	순위	부장교사	순위	동료교사	순위		
통합전략	96(76.7)	1	85(62.0)	1	226(71.3)	1	407(70.3)	$\chi^2=14.673$ $df=4$ $p=.005$
분할전략	20(16.1)	2	23(16.8)	3	58(18.3)	2	101(17.4)	
회피전략	9(7.2)	3	29(21.2)	2	33(10.4)	3	71(12.3)	
전 체	125(100.0)		137(100.0)		317(100.0)		579(100.0)	

<표 14>를 보면 $\chi^2= 14.673$, 자유도(df)는 4, 유의확률 .005로 유의도 .01 수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보이고 있다. 따라서 갈등상대의 직

위에 따라 사용하는 갈등관리전략에는 차이가 있다고 할 수 있다. 즉 교사들은 갈등상대의 직위에 관계없이 갈등관리전략 중 통합전략을 주로 사용하고 있으나, 갈등상대가 부장교사일 때는 분할전략을, 갈등상대가 교장/교감, 동료교사일 때는 회피전략을 가장 적게 사용하는 것으로 나타났다.

다. 의사소통 능력의 차이

(1) 성별 의사소통 능력의 차이

성별에 따른 의사소통 능력의 기초 통계는 <표 15>와 같다. 전체적으로 남교사에 비해 여교사가 더 높게 나타났고, 언어적 능력은 차이가 많았다.

<표 15> 성별 의사소통 능력 기초 통계

구 분		N	평균	표준편차	최소값	최대값
관계적 능력	남	293	41.7406	3.83133	27.00	59.00
	여	286	42.4965	3.52709	32.00	52.00
	합계	579	42.1140	3.70039	27.00	59.00
대인적 능력	남	293	40.2457	4.15797	24.00	54.00
	여	286	41.4126	4.30149	29.00	55.00
	합계	579	40.8221	4.26596	24.00	55.00
언어적 능력	남	293	41.5563	3.95190	31.00	56.00
	여	286	44.2762	4.30307	34.00	59.00
	합계	579	42.8998	4.34423	31.00	59.00

또 성별에 따른 의사소통 능력 3가지 중 최고 하위영역의 차이를 알아보기 위해 교차분석을 실시하였다. <표 16>를 보면 남교사는 관계적 능력이 높은 사람이 제일 많았으나 여교사는 언어적 능력이 높은 사람이 제일 많았고, 남녀 공히 대인적 능력이 높다고 평가한 사람이 제일 적었다. 전체 의사소통 능력 중 최고 영역을 살펴보면 언어적 능력 45.8%, 관계적 능력 36.6%, 대인적 능력 17.6% 순으로 나타났다.

<표 16> 성별에 따른 의사소통 능력 중 최고 하위영역의 차이

의사소통능력	성 별				전 체	
	남자 빈도(%)	순위	여자 빈도(%)	순위		
관계적 능력	122(41.6)	1	90(31.5)	2	212(36.6)	$\chi^2=4.075$ $df=2$ $p=.130$
대인적 능력	58(19.8)	3	44(15.4)	3	102(17.6)	
언어적 능력	113(38.6)	2	152(53.1)	1	265(45.8)	
전 체	293(100.0)		286(100.0)		579(100.0)	

성별에 따라 의사소통 능력에 대한 다변량 분석결과를 제시하면 다음 <표 17>과 같이 관계적 능력($F=6.092$, $p<.05$), 대인적 능력($F=11.016$, $p<.01$), 언어적 능력($F=62.799$, $p<.001$), 의사소통 능력 전체($F=29.841$, $p<.001$)는 성별에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

<표 17> 성별 의사소통 능력의 다변량 분석

변량원	하위 변인	자승합	자유도	평균제곱	F	비고
성별	관계적 능력	82.693	1	82.693	6.092*	
	대인적 능력	197.055	1	197.055	11.016**	
	언어적 능력	1070.691	1	1070.691	62.799***	
	전체	3119.518	1	3119.518	29.841***	
오차	관계적 능력	7831.783	577	13.573		
	대인적 능력	10321.622	577	17.888		
	언어적 능력	9837.499	577	17.049		
	전체	60317.895	577	104.537		
전체	관계적 능력	1034822.000	579			
	대인적 능력	975390.000	579			
	언어적 능력	1076497.000	579			
	전체	9231717.000	579			

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

(2) 경력별 의사소통 능력의 차이

경력에 따른 의사소통 능력의 기초 통계는 <표 18>과 같다. 평균에 차이가 있지만 언어적 능력>관계적 능력>대인적 능력의 순서는 모든 경력에 걸쳐 동일하였다.

<표 18> 교육경력에 따른 의사소통 능력 기초 통계

	구 분	N	평균	표준편차	최소값	최대값
관계적 능력	10년 미만	113	42.6991	3.77228	30.00	52.00
	10-20년 미만	211	41.7488	3.46801	27.00	51.00
	20년 이상	255	42.1569	3.83094	30.00	59.00
	합계	579	42.1140	3.70039	27.00	59.00
대인적 능력	10년 미만	113	40.8496	4.04488	33.00	54.00
	10-20년 미만	211	40.8294	4.16897	24.00	55.00
	20년 이상	255	40.8039	4.45281	27.00	55.00
	합계	579	40.8221	4.26596	24.00	55.00
언어적 능력	10년 미만	113	44.5044	4.71344	34.00	57.00
	10-20년 미만	211	42.6540	4.18600	31.00	59.00
	20년 이상	255	42.3922	4.14823	31.00	56.00
	합계	579	42.8998	4.34423	31.00	59.00

이를 다시 경력에 따라 최고 점수를 보인 하위영역을 알아보기 위해 교차분석을 실시한 결과 <표 19>를 보면 $\chi^2=13.560$, 자유도(df)는 4, 유의확률 .009로 유의도 .01수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보이고 있다. 따라서 교사들의 교육경력에 따라 의사소통 능력 중 최고 하위영역에는 차이가 있다고 할 수 있지만 경력에 관계없이 의사소통 능력 중 최고 하위영역의 순위는 언어적 능력>관계적 능력>대인적 능력으로 동일하였다.

<표 19> 경력에 따른 의사소통 능력 중 최고하위영역의 차이

의사소통능력	교육경력						전 체
	10년미만 빈도(%)	순위	10-20년 빈도(%)	순위	20년이상 빈도(%)	순위	
관계적 능력	35(31.0)	2	65(30.8)	2	96(37.6)	2	196(33.9)
대인적 능력	9(8.0)	3	45(21.3)	3	51(20.0)	3	105(18.1)
언어적 능력	69(61.0)	1	101(47.9)	1	108(42.4)	1	278(48.0)
전 체	113(100)		211(100)		255(100)		579(100)

$\chi^2=13.560$
df=4
p=.009

경력에 따라 의사소통 능력에 대한 다변량 분석결과 <표 20>과 같이 언어적 능력($F=10.095$, $p<.001$), 의사소통능력 전체($F=3.176$, $p<.05$)는 경력에

따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다. 또한 언어적 능력에 대한 사후검증 결과 경력 10년 미만은 경력 10~20년 미만 및 경력 20년 이상보다 언어적 능력이 높게 나타났다.

<표 20> 경력별 의사소통 능력의 다변량 분석

변량원	하위 변인	자승합	자유도	평균제곱	F	사후검정
경력별	관계적 능력	67.294	2	33.647	2.470	
	대인적 능력	.181	2	.090	.005	
	언어적 능력	369.414	2	184.707	10.095***	1>2, 1>3
	전체	691.875	2	345.938	3.176*	
오차	관계적 능력	7847.183	576	13.624		
	대인적 능력	10518.496	576	18.261		
	언어적 능력	10538.776	576	18.296		
	전체	62745.538	576	108.933		
전체	관계적 능력	1034822.000	579			
	대인적 능력	975390.000	579			
	언어적 능력	1076497.000	579			
	전체	9231717.000	579			

주: 1=10년 미만, 2=10-20년 미만, 3=20년 이상

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

(3) 갈등 상대의 직위별 의사소통 능력의 차이

갈등 상대의 직위에 따른 의사소통 능력에 대한 기초 통계를 제시한 것이 <표 21>에 제시되어 있다. 큰 차이는 아니지만 갈등 상대가 동료교사일 때 관계적 능력이 제일 높게 나타났고, 대인적 능력은 교장/교감일 때 제일 높게 나타났다. 언어적 능력은 동료교사일 때 제일 높게 나타났다.

<표 21> 갈등 상대의 직위별 의사소통 능력 기초 통계

구 분		N	평균	표준편차	최소값	최대값
관계적 능력	교장/교감	125	42.3360	3.69381	30.00	53.00
	부장교사	137	41.2847	3.70006	30.00	50.00
	동료교사	317	42.3849	3.66175	27.00	59.00
	합계	579	42.1140	3.70039	27.00	59.00
대인적 능력	교장/교감	125	41.2480	4.33414	31.00	52.00
	부장교사	137	39.7226	3.64758	31.00	50.00
	동료교사	317	41.1293	4.41577	24.00	55.00
	합계	579	40.8221	4.26596	24.00	55.00
언어적 능력	교장/교감	125	43.1520	4.46682	31.00	53.00
	부장교사	137	42.0146	4.02928	32.00	56.00
	동료교사	317	43.1830	4.38834	31.00	59.00
	합계	579	42.8998	4.34423	31.00	59.00

상대직위에 따른 의사소통 능력 다변량 분석 결과는 <표 22>와 같다.

<표 22> 갈등 상대의 직위별 의사소통 능력의 다변량 분석

변량원	하위 변인	자승합	자유도	평균제곱	F	사후검정
상대 직위별	관계적 능력	123.644	2	61.822	4.571*	3>2
	대인적 능력	218.208	2	109.104	6.101**	1>2, 3>2
	언어적 능력	140.719	2	70.360	3.764*	3>2
	전체	1421.263	2	710.632	6.600**	1>2, 3>2
오차	관계적 능력	7790.833	576	13.526		
	대인적 능력	10300.469	576	17.883		
	언어적 능력	10767.471	576	18.694		
	전체	62016.150	576	107.667		
전체	관계적 능력	1034822.000	579			
	대인적 능력	975390.000	579			
	언어적 능력	1076497.000	579			
	전체	9231717.000	579			

주: 1=교장/교감, 2=부장교사, 3=동료교사

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

<표 22>에서와 같이 관계적 능력(F=4.571, p<.05), 대인적 능력(F=6.101, p<.01), 언어적 능력(F=3.764, p<.05), 의사소통 능력 전체(F=6.600, p<.01)

는 상대직위에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다. 또한 사후 검증 결과 관계적 능력에서는 상대직위가 부장교사일 때보다 동료교사일 때 의사소통 능력이 높게 나타났고, 대인적 능력에서는 상대직위가 부장교사일 때보다 교장/교감 및 동료교사일 때 의사소통능력이 높게 나타났다. 언어적 능력에서는 상대직위가 부장교사일 때보다 동료교사일 때 의사소통 능력이 높게 나타났고, 의사소통 능력 전체서는 상대직위가 부장교사일 때보다 교장/교감 및 동료교사일 때 의사소통 능력이 높게 나타났다.

라. 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 관계

(1) 성별에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계

성별 갈등관리전략과 의사소통 능력과의 상관관계는 <표 23>에서 보는 바와 같다.

<표 23> 성별 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 상관관계(N=579)

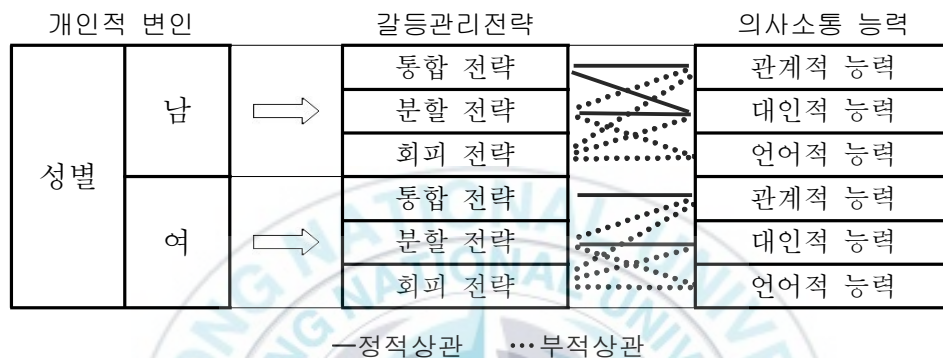
구 분		관계적 능력	대인적 능력	언어적 능력	의사소통능력전체
통합전략	남	198**	189**	063	178**
	여	216**	-011	083	104
	전체	202**	086*	062	132**
분할전략	남	-265**	-147*	-151**	-219**
	여	-235**	-009	-194**	-165**
	전체	-256**	-087*	-181**	-201**
회피전략	남	-226**	-259**	-270**	-296**
	여	-221**	-259**	-361**	-335**
	전체	-233**	-271**	-336**	-332**

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

첫째, 남교사는 통합전략과 의사소통 능력 전체, 하위요소인 관계적 능력, 대인적 능력과는 강한 정적 상관을 보이는데 반해, 여교사에 있어서는 통합전략과 관계적 능력과만이 강한 정적 상관을 보이고 있다. 둘째, 분할

전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면, 남·여교사의 대인적 능력을 제외하고는 모두 부적 상관을 보이고 있다. 셋째, 회피전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면, 남·여교사 모두 강한 부적 상관을 보이고 있다.

이상을 연구모형에 의거 그림으로 나타내면 다음 <그림 11>과 같다.



<그림 11> 성별에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계

(2) 교육경력에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계

경력별 갈등관리전략과 의사소통 능력과의 관계는 <표 24>와 같다.

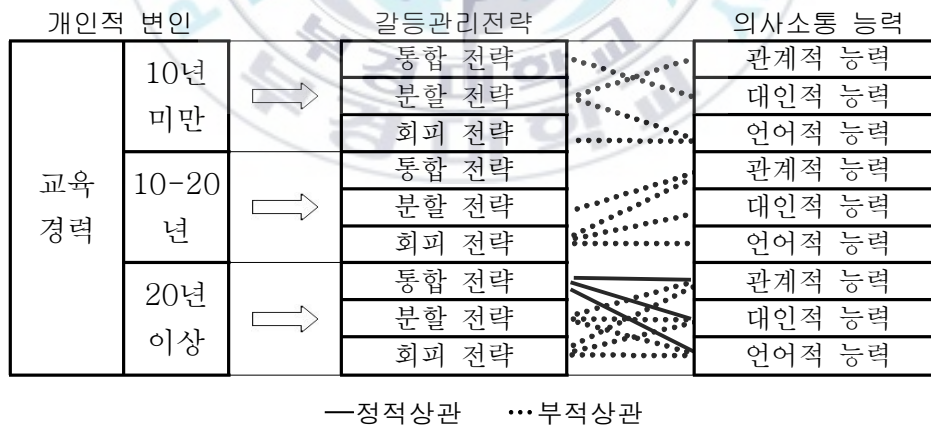
<표 24> 경력별 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 상관관계(N=579)

구 분	관계적 능력	대인적 능력	언어적 능력	의사소통능력전체
통합전략	10년 미만	.068	-.215*	.058
	10년~20년	.110	.061	-.044
	20년 이상	.334**	.235**	.170**
	전체	.202**	.086*	.062
분할전략	10년 미만	-.198*	.153	-.186*
	10년~20년	-.138*	.065	.042
	20년 이상	-.357**	-.309**	-.353**
	전체	-.256**	-.087*	-.181**
회피전략	10년 미만	-.096	-.111	-.280**
	10년~20년	-.224**	-.241**	-.268**
	20년 이상	-.290**	-.364**	-.421**
	전체	-.233**	-.271**	-.336**

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

첫째, 통합전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면 20년 이상 경력자들은 통합전략과 의사소통 능력 모두에서 강한 정적 상관을 보이는 반면, 10년 미만 경력자들은 통합전략과 대인적 능력 간에 부적 상관을 보이는 것을 제외하곤 10년~20년 미만 경력자는 통합전략과 의사소통 능력과는 상관을 보이지 않는다. 둘째, 분할전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면 20년 이상 경력자들은 통합전략과 의사소통 능력 간 모두에서 강한 부적 상관을 보이는 반면, 10년 미만 경력자들에서는 분할전략과 관계적 능력 및 언어적 능력 간에, 10년~20년 미만 경력자들에서는 통합전략과 관계적 능력 간에 부적 상관을 보이고 있다. 셋째, 회피전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면 10년~20년 미만, 20년 이상 모두에서 회피전략과 의사소통 능력 간에 강한 부적 상관을 보이는 반면, 10년 미만 경력자들에서 있어서는 회피전략과 언어적 능력, 의사소통능력 전체 간에 부적 상관을 보이고 있다.

이상을 연구모형에 의거 그림으로 나타내면 다음 <그림 12>와 같다.



<그림 12> 교육경력에 따른 갈등관리전략과 의사소통능력의 관계

(3) 갈등 상대에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계

상대직위별 갈등관리전략과 의사소통 능력과의 관계는 <표 25>에서 보는 바와 같다.

<표 25> 갈등상대의 직위별 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 관계(N=579)

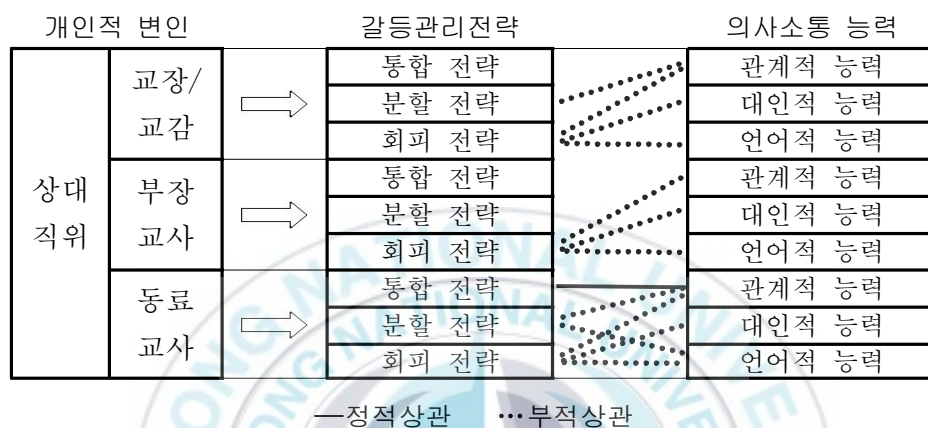
구 분	관계적 능력	대인적 능력	언어적 능력	의사소통능력전체
통합전략	교장/교감	.435**	.173	.310**
	부장교사	.023	-.012	-.080
	동료교사	.179**	.072	.009
	전체	.202**	.086*	.062
분할전략	교장/교감	-.262**	-.080	-.183*
	부장교사	-.138	.014	-.038
	동료교사	-.285**	-.103	-.215**
	전체	-.256**	-.087*	-.181**
회피전략	교장/교감	-.285**	-.294**	-.423**
	부장교사	-.270**	-.292**	-.426**
	동료교사	-.176**	-.229**	-.254**
	전체	-.233**	-.271**	-.336**

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

첫째, 통합전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면 교장/교감은 통합전략과 관계적 능력, 언어적 능력, 의사소통 능력 전체에서 강한 정적 상관을 보이는 반면, 부장교사에 있어서는 어느 것과도 상관이 없는 것으로 나타났다. 동료교사는 통합전략과 관계적 능력 간에서만 강한 정적 상관을 보이고 있다. 둘째, 분할전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면 교장/교감은 분할전략과 관계적 능력, 언어적 능력, 의사소통능력 전체 간에 부적 상관을 보이는 반면, 부장교사에 있어서는 어느 것과도 상관이 없는 것으로 나타났다. 동료교사는 분할전략과 관계적 능력, 언어적 능력, 의사소통 능력 전체 간에 강한 부적 상관을 보이고 있다. 셋째, 회피전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면 교장/교감, 부장교사, 동료교사 공히 회피전략과 관계적

능력, 대인적 능력, 언어적 능력, 의사소통 능력 전체 간 모두에서 강한 부정적 상관을 보이고 있다.

이상을 연구모형에 의거 그림으로 나타내면 다음 <그림 13>와 같다.



<그림 13> 상대직위에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계

2. 논의

갈등관리전략에 대한 유형과 구분이 학자에 따라 다양하지만 본 논문에서는 Cupach & Canary(1977)의 3가지 갈등관리전략 즉 통합전략, 분할전략, 회피전략으로 나눈 것에 근거하여 설문조사를 하고 분석하였다.

먼저, 성별에 따른 갈등관리전략에 차이가 있을 것으로 예상하였으나 남교사와 여교사의 차이가 없이 통합전략>분할전략>회피전략 순으로 나타났다. 본 연구에서 유의하지 않은 것으로 나타났지만 차이가 없다고 단정할 수는 없다. 따라서 향후 연구를 통해 다시 살펴볼 필요가 있다. 이것은 허경애(2005)의 연구 결과인 통합전략에 해당하는 협상과 타협이 제일 높고,

다음으로 회피에 해당하는 수용과 회피가 높았고, 분할에 해당하는 강제가 제일 낮게 나온 것과는 약간의 차이가 있었다. 이는 고등학교 교사가 100%인 본 연구와 달리 설문자 중 초등 68.8%, 고등 31.2%에 불과한 것이 원인으로 생각된다. 조영주(2006)는 초등 42.1%, 중학교 24.2%, 고등학교 33.7%를 대상으로 연구하였는데 유형이 다르지만 순응형>회피형>타협형>경쟁형>협력형의 순으로 나타나 많은 차이를 보이고 있다.

경력에 따른 갈등관리전략의 차이는 10년 미만, 10~20년, 20년 이상 모두에서 통합전략의 비율이 제일 높게 나타났으나 10년 미만은 회피전략>분할전략의 순인데 비해 10~20년과 20년 이상은 분할전략>회피전략 순이었다. 이는 경력이 적은 교사들은 갈등 상황에서 적극성을 보이지 못하고 갈등 자체를 부정하거나 애매한 태도를 취하는 것으로 분석된다. 이에 반해 경력이 상대적으로 많아질수록 교사는 자신의 이익이나 욕구를 우선하는 경향으로 변화됨을 나타낸다.

김성필(2005)은 앞의 <그림 4>와 같은 Thomas(1976)의 갈등관리유형 5가지로 증권회사 직원의 갈등관리를 살폈는데 근속년수 1년 미만은 타협전략>수용전략>회피전략>경쟁전략>협동전략 순인데 비해 1~5년은 수용전략>타협전략>경쟁전략>회피전략>협동전략 순으로, 5~10년은 수용전략>타협전략>경쟁전략>회피전략>협동전략 순으로, 10년 이상은 타협전략>회피전략>수용전략>경쟁전략>협동전략 순으로 나타나 교사와 많은 차이가 있음을 알 수 있다. 즉 증권회사 직원은 경력이 적을 때는 타협과 수용전략을 쓰다가 10년 이상에서는 타협하거나 회피하였지만, 교사는 경력이 적을 때 회피전략을 쓰다가 경력이 많을수록 통합전략이 많아져 상반된 모습을 보이고 있다.

갈등 상대의 직위에 따라 교사가 선택하는 갈등관리전략도 통합전략이 가장 많지만 상대가 교장/교감일 경우와 동료교사일 경우는 통합전략>분

할전략>회피전략 순이었으나 상대가 부장교사였을 경우는 통합전략>회피 전략>분할전략 순이었다. 이는 가까이 있고 업무와 밀접한 관계에 있는 부장교사에게 갈등을 숨기거나 회피하는 경향이 더 높음을 나타낸다.

의사소통 능력에 있어 남교사보다 여교사가 관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력 등 3가지 능력 분야에서 모두 상대적으로 높은 것으로 드러났다. 특히 언어적 능력은 차이가 많아 언어구사 능력이 남교사보다 우위에 있는 것을 확인할 수 있었다. 남교사는 관계적 능력이 높은 사람이 제일 많았으나 여교사는 언어적 능력이 높은 사람이 제일 많았고, 남녀 공히 대인적 능력이 높다고 평가한 사람이 제일 적었다. 연제익(2005)은 기업체를 대상으로 한 연구에서 관계유지와 의사소통 만족은 관계가 있으며 대화중에 자신의 속마음을 드러내고, 상대방의 말에 집중할수록 의사소통의 만족도가 높다고 해석하고, 여성이 의사소통 만족, 직무만족이 남성보다 떨어진다고 하였다. 이는 관점은 다르지만 여교사가 의사소통 능력이 남교사보다 높다고 하는 본 연구와는 차이가 있었다.

경력별 의사소통 능력을 살펴보면 모든 부류에서 순위가 동일하게 나타났다. 즉 언어적 능력>관계적 능력>대인적 능력 순으로 나타나 교사들은 표현력, 조리성 등의 언어적 능력이 높고, 주장력, 사회적 긴장완화 등의 대인적 능력은 상대적으로 부족한 것으로 드러났다.

장해순(2003)은 대학생 연인을 대상으로 갈등관리전략에 따라 의사소통 능력을 어떻게 평가받는가를 연구한 결과 통합전략은 의사소통능력과 정적인 상관관계를 보였고, 회피전략과 분할전략은 부적인 상관관계를 나타냈다고 하였다. 이는 통합전략을 사용한 사람들은 의사소통 능력이 있는 것으로 평가받는 반면 분할전략과 회피전략을 사용한 사람들은 상대적으로 의사소통 능력이 부족한 것으로 지각된다고 하여 교사를 대상으로 한 본 연구의 결과와도 대체로 일치하는 결과였다.

본 연구에서 남교사는 통합전략을 사용할 경우 의사소통 능력 중 관계적 능력, 대인적 능력이 높은 것으로, 여교사는 관계적 능력만이 높은 것으로 드러났다. 분할전략을 사용하는 경우 남녀 교사 모두 관계적 능력, 언어적 능력은 부족하나 대인적 능력은 있는 것으로 드러났다. 남녀 교사 모두 회피전략을 사용하는 경우 의사소통능력 전체가 부족한 것으로 드러났다.

경력에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력과의 관계를 보면 통합전략을 사용할 경우, 교육경력 20년 이상인 교사들은 의사소통 능력이 있는 것으로 드러났지만, 10년 미만의 교사들은 대인적 능력이 부족한 것으로 드러났다. 분할전략을 사용할 경우, 교육경력 20년 이상인 교사들은 의사소통 능력이 전반적으로 부족하다고 평가한 반면, 10년 미만의 교사들은 관계적 능력 및 언어적 능력이 부족한 것으로, 10년~20년 미만 교사들에서는 관계적 능력이 부족한 것으로 드러났다. 회피전략을 사용할 경우, 10년 미만 교사들은 언어적 능력만이 부족한 것으로 평가하였지만, 10년 이상은 모두 의사소통 능력이 전체적으로 부족한 것으로 드러났다.

이를 정리하면 교육경력이 많은 교사가 통합전략을 사용하는 것은 관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력이 있다고 생각할 수 있고, 10년 미만의 경우 경력 부족으로 목표 간과나 주장력 등이 모자라는 것으로 생각된다. 교육경력이 많은 교사가 분할전략을 사용하는 것은 의사소통 능력의 부족을 나타내며 경력이 적은 교사는 관계적 능력과 언어적 능력의 부족으로 나타났다. 회피전략은 의사소통 능력을 발휘하는 데 적절하지 못함을 알 수 있다.

갈등상대가 교장/교감일 경우 통합전략을 사용하는 것은 자기노출, 감정이입과 같은 관계적 능력과 표현력, 조리성 등의 언어적 능력에 자신이 있는 것으로 평가되었다. 동료교사의 경우 관계적 능력만 높은 것으로 드러났다. 교장/교감일 경우와 동료교사의 경우 분할전략을 사용하는 것은 관

계적 능력, 언어적 능력이 부족한 것으로 평가한 반면, 부장교사일 경우 어느 것과도 상관이 없는 것으로 드러났다. 회피전략을 사용하는 것은 교장/교감, 부장교사, 동료교사 공히 관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력 등 의사소통능력 전체에 대해 부족한 것으로 드러났다.

동료일 때, 통합전략과 관계적 능력이 중시되다가 교장/교감을 상대할 경우 통합전략과 관계적 능력, 언어적 능력이 중시되는 것으로 드러났다. 갈등 상대가 누구든 분할전략과 회피전략은 의사소통 능력의 부족을 나타내는 것으로 드러났다.



V. 요약 및 결론

1. 요약

고등학교 교사의 성별, 교육 경력, 갈등상대의 직위에 따른 갈등관리전략(통합전략, 분할전략, 회피전략)과 의사소통 능력의 3가지 영역(관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력)의 차이점을 살핀 후 갈등관리전략과 의사소통 능력과의 관계를 살폈다. 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 갈등관리전략의 차이를 살폈다. 성별에 따라 갈등관리전략에 차이가 있을 것으로 예상하였으나 남·여 교사의 차이가 없이 통합전략>분할전략>회피전략 순으로 나타났다. 경력에 따른 갈등관리전략의 차이는 10년 미만, 10~20년, 20년 이상 모두에서 통합전략의 비율이 제일 높았으나 10년 미만은 회피전략>분할전략의 순인데 비해 10~20년과 20년 이상은 분할전략>회피전략 순이었다. 이는 경력이 적은 교사들은 갈등 상황에서 적극적이지 못하고 갈등 자체를 부정하거나 애매한 태도를 취하다가 경력이 많아질수록 자신의 이익이나 욕구를 우선하는 것으로 변함을 나타낸다. 갈등상대의 직위에 따라 교사가 선택하는 갈등관리전략은 통합전략이 가장 많지만 상대가 교장/교감일 경우와 동료교사일 경우는 통합전략>분할전략>회피전략 순이었으나 상대가 부장교사인 경우 통합전략>회피전략>분할전략 순이었다. 이는 가까이 있고 업무와 밀접한 관계에 있는 부장교사에게 갈등을 숨기고 회피하는 경향이 더 높은 것으로 보였다.

둘째, 의사소통 능력의 차이를 살폈다. 남교사보다 여교사가 의사소통 능력 중 관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력 3가지 모두 상대적으로 높게 나타났다. 특히 언어적 능력은 차이가 많았다. 경력별 의사소통 능력은 모

든 부류에서 순위가 동일하였다. 즉 언어적 능력>관계적 능력>대인적 능력 순으로 나타나 표현력, 조리성 등의 언어적 능력이 높고, 주장력, 사회적 긴장완화 등의 대인적 능력은 상대적으로 부족하게 나타났다.

셋째, 갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계를 살펴보았다. 남교사가 통합전략을 사용하는 경우 관계적 능력, 대인적 능력이 매우 높은 것으로 드러났지만, 여교사의 경우 관계적 능력만 있는 것으로 드러났다. 분할전략을 사용하는 경우, 남·여 교사 모두 대인적 능력은 있으나 관계적 능력과 언어적 능력은 부족한 것으로 드러났다. 회피전략을 사용할 경우, 남·여 교사 모두 의사소통능력이 전체적으로 부족한 것으로 드러났다.

교육경력에 따른 갈등관리전략과 의사소통 능력과의 관계에서 통합전략을 사용할 경우, 경력이 20년 이상인 교사들은 의사소통 능력이 있는 것으로 드러났지만, 10년 미만인 교사들은 대인적 능력이 부족한 것으로 드러났다. 분할전략을 사용할 경우, 경력이 20년 이상인 교사들은 의사소통 능력이 부족한 것으로 평가한 반면, 10년 미만인 교사들에서는 관계적 능력 및 언어적 능력이 부족한 것으로, 10년~20년 미만인 교사들에서는 관계적 능력이 부족한 것으로 드러났다. 회피전략을 사용할 경우, 10년~20년 미만과 20년 이상교사들은 의사소통능력이 전체적으로 부족한 것으로 평가한 반면, 10년 미만 교사들은 언어적 능력만 부족한 것으로 평가하였다.

갈등상대의 직위에 따른 갈등관리전략과 의사소통능력과의 관계는 통합전략을 사용하는 경우, 교장/교감일 경우 관계적 능력, 언어적 능력이 있는 것으로 평가된 반면, 부장교사에 있어서는 어느 것과도 상관이 없는 것으로 나타났다. 동료교사는 관계적 능력이 있는 것으로 드러났다. 분할전략을 사용했을 경우, 상대가 교장/교감일 때 관계적 능력, 언어적 능력이 없는 것으로 평가한 반면, 동료교사의 경우 관계적 능력, 언어적 능력이 부족한 것으로 드러났다. 부장교사의 경우 어느 것과도 상관이 없게 나타났다. 회

피전략을 사용할 경우, 모든 직위에서 3가지 의사소통능력 전체에 대해 부족한 것으로 드러났다.

2. 결론 및 제언

갈등을 관리하는 필수적인 요소가 의사소통 능력이라는 인식에서 교사들의 갈등관리전략의 차이점과 평소 자신의 의사소통 능력을 어떻게 평가하는지를 살펴 그 관계를 고찰하였다.

갈등관리전략은 성별에 따라 차이가 있을 것으로 예상하였으나 남·여의 차이가 없이 통합전략을 가장 많이 사용하고 회피전략을 가장 적게 사용하였다. 경력이 적은 교사들은 갈등 상황에서 소극적 태도를 취하다가 경력이 많아질수록 자신의 이익을 우선하는 것으로 변하였다. 상대 직위에 따라 교사가 선택하는 갈등관리전략은 통합전략이 가장 많지만, 가까이 있고 업무와 밀접한 부장교사를 회피하는 경향이 더 높게 나타났다.

의사소통 능력은 남교사보다 여교사가 관계적, 대인적, 언어적 능력 모두 상대적으로 높게 나타났고, 언어적 능력은 차이가 많았다. 경력별 의사소통 능력은 경력에 관계없이 표현력, 조리성 등의 언어적 능력이 높고, 주장력, 사회적 긴장완화 등의 대인적 능력은 상대적으로 부족하게 나타났다.

갈등관리전략과 의사소통 능력의 관계에서 통합전략을 남교사가 사용하는 경우, 관계적 능력과 대인적 능력이 매우 높은 것으로 드러났지만, 여교사는 관계적 능력만 있는 것으로 드러났다. 분할전략을 사용하는 경우, 남·여 교사 모두 대인적 능력은 있으나 관계적 능력과 언어적 능력은 부족한 것으로 드러났다. 회피전략을 사용할 경우, 남·여 모두 의사소통능력이 전체적으로 부족한 것으로 드러났다.

교육경력별로는 통합전략을 사용할 경우, 경력이 20년 이상인 교사는 모

든 의사소통 능력이 있고, 10년 미만인 교사는 대인적 능력이 부족한 것으로 드러났다. 분할전략을 사용할 경우, 경력이 20년 이상인 교사는 모든 의사소통 능력이, 10년 미만인 교사는 관계적 능력과 언어적 능력이, 10년~20년의 교사는 관계적 능력이 부족한 것으로 드러났다. 회피전략을 사용할 경우, 전체적으로 의사소통능력의 부족을 나타냈고, 10년 미만 교사들은 언어적 능력만 부족한 것으로 드러났다.

갈등 상대의 직위별로는 통합전략을 교장/교감에게 사용하는 경우 관계적 능력과 언어적 능력이 있다고 평가된 반면, 부장교사는 상관이 없었고, 동료교사는 관계적 능력이 있는 것으로 드러났다. 분할전략을 교장/교감에게 사용했을 경우, 관계적 능력과 언어적 능력이 없다고 평가된 반면, 부장교사는 상관이 없었고, 동료교사의 경우 관계적 능력과 언어적 능력이 부족한 것으로 드러났다. 회피전략의 경우, 모든 직위에서 관계적 능력, 대인적 능력, 언어적 능력 모두가 부족한 것으로 드러났다.

갈등관리전략과 의사소통 능력의 긴밀한 관계를 고려할 때, 학교에서 일어나는 여러 갈등 상황을 무조건 회피하거나 자신의 목적만을 추구하기보다 의사소통 능력을 발휘하여 의견 차이를 좁히고 적극적으로 해결하려는 노력이 중요함을 확인하였다.

하지만 갈등관리전략을 통합전략, 분할전략, 회피전략 3가지로 단순화함으로써 교사의 다양하고 섬세한 부분을 측정하는데 어려움이 있었고, 의사소통 능력 측정 문항이 45개나 되어 성의 있는 답변을 얻기가 힘들었다. 의사소통 능력 측정 문항이 15가지로 세분화 된 것은 바람직하지만 한 가지 능력 당 3문항인 것을 2문항으로 줄인 30개 정도가 더 적절하게 생각되었다. 또한, 자신이 자신을 평가하기보다 갈등 당사자 두 명의 설문을 받아 상대방에 대한 평가와 자신의 평가를 비교하는 연구가 병행되면 보다 정확한 연구가 될 것이다.

참고 문헌

- 강길호·김현주(1995). 커뮤니케이션과 인간. 한나래.
- 김광범(2007). **중등학교 초임교사의 교직갈등 요인탐색과 멘토링제 적용 효과 분석**. 인천대 대학원 박사학위 논문.
- 김기태(1999). 행정학. 대왕사.
- 김성필(2005). **조직 내 효율적 갈등관리에 관한 실증적 연구**. 연세대 행정대학원 석사학위 논문.
- 김지형(1990). **대인갈등의 관리를 위한 커뮤니케이션 스타일 연구**. 한국외국어대 대학원 석사학위 논문.
- 나은영(2006). 인간 커뮤니케이션과 미디어. 한나래.
- 남정걸(2005). 교육행정 및 교육경영. 교육과학사.
- 박부권(2005). 학교 '갈등'의 의미와 대응. 경기교육. 통권 167호. pp. 19-25. 경기도교육청.
- 성태제(2006). 현대 기초통계학의 이해와 적용. 교육과학사.
- 신유근(1995). 조직행위론. 다산출판사.
- 연제익(2005). **조직 내 구성원의 커뮤니케이션 능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직 일체감과의 관계**. 경희대 언론정보대학원 석사학위 논문.
- 오미영(2006). 커뮤니케이션이란 무엇인가?. 커뮤니케이션 북스.
- 오미영·정인숙(2005). 커뮤니케이션 핵심 이론. 커뮤니케이션 북스.
- 유중해(1995). 현대조직관리. 博英社.
- 윤장희(1998). **조직 내 갈등과 커뮤니케이션에 관한 연구 : 인간관계와 직무관계를 중심으로**. 동국대 경영대학원 석사학위 논문.
- 이난숙(1992). 교사의 직능발달 특성에 관한 연구. 한국교원대 박사학위 논문.
- 이선영(1991). 커뮤니케이션과 조직 갈등에 관한 사례연구 : 교육방송을

- 중심으로, 중앙대 대학원 석사학위 논문.
- 이성은(1995). 교사들이 경험하는 갈등에 관한 현상학적 접근. 교육행정학 연구. 13(1) 183-207.
- 이윤식(2001). 학교경영과 자율장학. 교육과학사.
- 장해순(2003). 대인갈등 상황에서 커뮤니케이션 능력과 상호관계, 매력간의 관계 / 언론과학연구 제3권 제2호 (2003. 8) pp. 302-344.
- 장해순(2003). 갈등관리전략에 대한 상호인식과 커뮤니케이션 능력이 상호관계에 미치는 영향. 경희대 대학원 박사학위 논문.
- 정정선(2004). 학교장의 갈등관리 전략이 교사의 직무만족도에 미치는 영향. 부산교육대 교육대학원 석사학위 논문.
- 조 벽(2005). 나는 대한민국의 교사다. 해냄.
- 조영주(2006). 교사들의 갈등관리 유형과 직무만족도. 부경대 교육대학원 석사학위 논문.
- 조창연(2003). 인간커뮤니케이션의 모델 구축을 위한 인지기호학적 연구. 커뮤니케이션학 연구 제11-1호.
- 천대운(2005). 갈등관리와 협상 전략론. 전학사.
- 허경애(2005). 학교조직에서의 갈등현상 및 갈등관리에 관한 연구. 충주대 산업대학원 석사학위 논문.
- 허경호(2003). 포괄적 대인 의사소통 능력 척도 개발 및 타당성 검증. 한국언론학보 47권 6호.
- 홍기선(1998). 인간커뮤니케이션의 조건. 커뮤니케이션 과학 제15호. 고려대신문방송연구소
- Barnlund, D. C.(1970). "A transactional model of communication," in J. Atkin, A. Goldbert, G. Myers, & J. Stewart(eds.), *Language behavior : A book of readings in communication*. The Hague : Mouton.
- Bochner, A. P. & Kelly, C. W.(1974). **Interpersonal competence: Rationale,**

- philosophy, and implementation of a conceptual framework. *Speech Teacher*, 23, 279~301.
- Berger, C. R.(2000). Goal detection and efficiency: Neglected aspects of message production. *Communication Theory*, 10, 156~166.
- Canary et al.(2001). **A competence-based approach to examining interpersonal conflict** : Test of a longitudinal model, *Communication Research*, 28, p.83.
- Clagett G. Smith(1965). **A comparative Analysis of some conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict**, *Administrative Science Quarterly*, pp.504-529.
- Cupach, W. R & Canary, D. J. (1997) **Competence in interpersonal conflict**. New York : McGraw-hill.
- Cupach, W. R & Canary, D. J. (1988). **Relational and episodic characteristics associated with conflict tactics**. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, 305-325.
- Duran, R. L.(1983). **Communicative adaptability**: A measure of social communicative competence. *Communication Quarterly*, 31, 320-326.
- Farber, B.(1962). **Elements of competence in interpersonal relations**: A factor analysis, *Sociometry*, 25, 30-47. 장해순(2003) p.25에서 재인용.
- Harrison, A. A.(1972). **Psychology as a Social Science**. Monterey. California: Brooks/Cole Publishing.
- Kilmann, R. H. & Thomas, K. W.(1975). **Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior. The "MODE" instrument**. *Educational and Psychological Measurement*.
- Larson, C.(1978). **Assessing communicative competence**. Falls Church, Va: Sage.
- Maddi, S. R. (1972). **Personality Theories : A Comparative Analysis**. Homewood, Illinois : The Dorsey Press.
- March, J. G. & Simon, H. A.(1966). **Organizations**, New York : John Wiley & Sons.
- Mehrabian, A. (1972). **Nonverbal Communication**, New York: Aladine-Atherton.
- Owens, R. G.(1987). **Organizational behavior in education**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

- Rahim, M. A.(1983). **A measure of styles of handling interpersonal conflict.** *Academy of management Journal*, 26, 368-376.
- Richmond, V. P. & McCroskey, L. L. & McCroskey, J. C. (1989). **An investigation of self-perceived communication competence and personality orientatoin.** *Communications Research Reports*, 6, 28~36
- Rubin, R. B., et. al.(1991). **Interpersonal communication competence: Scale development and test of a self-efficacy model.** *Paper presented at the 77th annual meeting of the Speech Communication Association*, 1-24.
- Rubin, R, B. Martin, M. M. Bruning, S. S. & Power, D. E.(1991). **Interpersonal communication competence: Scale development and test of a self-efficacy model.** Paper presented at the meeting of the Communication Association, Atlanta, GA.
- Stephen P. Robbins(1978). **Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms.** *California Management Review*, 21, 67-71.
- Stephen P. Robbins(1983). **Organization Theory : The Structure and Design of Organization**(Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall), p291.
- Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel(2004). **Educational Administration. Theory, Research and Practice.** 6th Edition.
- Wheless, L. R, & Reichel, L. S.(1990). **A reinforcement model of the relationships of supervisors' general communication styles and conflict management styles to task attraction.** *Communication Quarterly*, 38, 372-387.
- Wiemann, J. M. & Kelly, C. W.(1981). **Pragmatics of interpersonal competence.** In Wilder-Mott and John H. Weakland(Eds.), *Rigor and imagination: Essays from the Legacy of Gregory Bateson* (pp.283-297).
- Wiemann, J. M.(1977). **Explication and test of a model of communicative competence.** *Human Communication Research*, 3, 195~213
- Wood, J. T.(2000). **Relational communication : Continuity and change in personal relationships** (2nd ed.) Belmont, CA: Wadsworth.

<부록>

설문지

안녕하십니까?

저는 부경대학교에서 석사 논문을 준비하고 있는 김양현입니다. 학생 지도에 바쁘신 가운데 부담을 드리게 되어 죄송합니다.

본 설문은 학교 현장에서 겪은 갈등상황에 대처하신 선생님의 행동과 평소 대화 모습에 대해 답변하여 주시면 됩니다. 모든 자료는 익명으로 처리되며 연구 목적에만 사용할 것을 약속드립니다.

☞ 유의사항

1. 본 설문에서의 갈등은 **교원 사이의 갈등으로** 한정합니다.
2. 한 문항이라도 빠뜨리고 응답하시면 수고롭게 응답하신 모든 문항이 쓸모없게 되오니 빠짐없이 응답해 주시면 감사하겠습니다.

2007년 9월 일

연구자 : 김양현

연락처 : 016-694-8807

E-mail : kyh8807@hanmail.net

1. 선생님께서 최근 교내에서 겪은 갈등상황 한 가지만 상기하여 주시기 바랍니다. (해당번호에 √표 하여 주십시오.)

(1) 선생님의 성별은 어떻게 됩니까?

- ① 남 ② 여

(2) 선생님의 교육 경력은 몇 년 정도입니까?

- ① 10년 미만 ② 10년~20년 미만 ③ 20년 이상

(3) 갈등을 겪은 상대방의 직위는 무엇입니까?

- ① 교장 / 교감 ② 부장교사 ③ 동료 교사

(4) 상대방과 겪은 갈등은 어떤 유형입니까?

- ① 공적인 일의 갈등 ② 사적인 일의 갈등

(5) 선생님께서는 그 갈등의 책임이 누구에게 있다고 생각하십니까?

- ① 자신에게 책임이 있다. ② 상대방에게 책임이 있다.
③ 자신과 상대방 모두에게 책임이 있다. ④ 기타. _____

2. 선생님께서는 최근에 겪은 갈등상황에서 어떻게 행동하였다고 생각하십니까? (해당번호에 √ 표 하여 주십시오.)

번호	항 목	전혀그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	대체로 그렇다	매우 그렇다
		①	②	③	④
1	나는 두 사람 모두에게 도움이 되는 해결책을 찾으려 했다.				
2	나는 상대방의 생각이나 감정을 무시하였다.				
3	나는 갈등 상황 지체를 회피하였다.				
4	나는 상대방의 성격과 관련된 부분을 비난하였다.				
5	나는 상대방과 하나씩 주고받는 식으로 타협하였다.				
6	나는 갈등 원인이 상대방에게 있다고 비난하였다.				
7	나는 상대방의 행동을 비난하였다.				
8	나는 상대방을 이해하려고 애썼다.				
9	나는 갈등을 상대방의 성격 탓으로 돌렸다.				
10	나는 논의의 주제를 바꾸어 버렸다.				
11	나는 상대방의 입장에 공감하였다.				
12	나는 상대방에게 큰소리로 대응했다.				
13	나는 상대와의 대화 기회를 피해버렸다.				
14	나는 상대방의 감정과 생각에 관심을 기울였다.				
15	나는 상대방에게 흥분했다는 것을 보여주었다.				
16	나는 가능한 갈등문제를 연기하려고 하였다.				
17	나는 갈등문제 대신에 다른 일에 대해 이야기했다.				
18	나는 상대방에게 신뢰감을 표현하였다.				
19	나는 위협하듯 상대방에게 말했다.				
20	나는 적정선에서 서로 만족하도록 노력하였다.				
21	나는 갈등문제 자체에 초점을 두기보다 말꼬리를 잡았다.				
22	나는 유머를 사용하면서 빈정거렸다.				
23	나는 상대방과 해결책을 모색하였다.				
24	나는 상대방의 약점을 이용하여 괴롭혔다.				
25	나는 갈등을 일으킨 주제를 바꾸려고 하였다.				
26	나는 상대방에게 앞으로 행동을 조심하라고 말했다.				
27	나는 왜 전혀 문제가 없는지에 대해 설명하였다.				
28	나는 갈등 책임에 대한 나의 몫을 공정하게 받아들였다.				
29	나는 갈등 상황을 모른다는 듯이 말하였다.				
30	나는 어떤 문제든 갈등이 있었다는 사실을 부정하였다.				

3. 선생님께서는 평소에 자신이 어떻게 대화하신다고 생각하십니까?

(해당번호에 √ 표 하여 주십시오.)

번호	항 목	전혀그렇 지 않다	대 체로 그렇지 않다	대 체로 그렇다	매 우 그렇다
		①	②	③	④
1	나는 내가 진실로 누구인지 상대방이 알 수 있게 한다.				
2	나는 상대방의 입장을 먼저 생각한다.				
3	나의 의사소통은 보통 설명적이지 평가적이지 않다.				
4	나는 상대의 말을 집중하여 듣는다.				
5	나의 대화는 한 주제에서 다른 주제로 부드럽게 넘어간다.				
6	나는 대화 도중 상대의 대화 목적을 쉽게 알아차린다.				
7	내가 부당한 취급을 받을 경우 부당하게 대한 사람과 맞선다.				
8	나는 효율적인 대화를 한다.				
9	나는 여러 사회적 상황에서 편하게 말한다.				
10	나는 대화 중 대화에 방해되는 요소를 가능한 한 차단한다.				
11	상대방은 내가 기쁠 때와 슬플 때를 알아차릴 수 있다.				
12	나는 앞뒤가 잘 안 맞는 말을 할 때가 있다.				
13	나는 대화할 때 잘 알아듣고 있음을 말이나 고갯짓으로 알린다.				
14	내가 상대방에게 관심이 있다는 것을 상대방은 진정으로 믿는다.				
15	나는 상황에 맞는 어법을 구사한다.				
16	다른 사람들은 내가 무엇을 생각하고 있는지를 안다.				
17	나는 다른 사람들이 무엇을 느끼고 있는지 정확히 모른다.				
18	나는 사람들이 모두 똑 같다 생각하고 그들과 소통한다.				
19	나는 대화할 때 상대의 이야기를 집중해서 듣는다.				
20	나는 다룰 주제를 협의함으로써 대화를 이끌어간다.				
21	나는 상대가 말하는 것은 물론 말하지 않은 것도 알아차린다.				
22	나는 내 스스로를 위해 주장하지 못하는 편이다.				
23	나는 대부분의 대화에서 나의 대화 목적을 달성한다.				
24	나는 소그룹 모임에서 편안함을 느낀다.				
25	나는 대화할 때 집중할 수 있는 환경을 조성한다.				
26	내 자신을 표현할 수 있는 적절한 말을 찾기가 힘들다.				
27	나는 사람들로부터 조리 있게 말한다는 이야기를 듣는다.				
28	나는 상대의 말에 대해 말 또는 비언어적으로 맞장구를 쳐준다.				

29	나는 상대방과 이야기할 때 그들의 눈을 보며 이야기한다.				
30	나는 높임말과 반말 등을 상대에 맞게 적절히 구사하지 못한다.				
31	나는 내가 느끼는 것을 다른 사람에게 드러낸다.				
32	다른 사람들은 내가 자기들을 이해한다고 생각한다.				
33	사람들은 내가 마음이 따뜻한 사람이라고 말한다.				
34	대화 도중에 내 마음은 다른 곳에 가 있을 때가 있다.				
35	나는 대화 중에 상대방이 말하지 않은 것도 파악한다.				
36	나는 대화 상대의 대화 목적에 둔감한 편이다.				
37	나는 내 권리를 분명하게 주장한다.				
38	나의 대화는 효율적이지 못할 때가 많다.				
39	나는 낯선 사람들 속에 있을 때 불안함을 느낀다.				
40	나는 대화 시 주위에 잡음이 있어도 잘 느끼지 못한다.				
41	나는 내 자신을 말로 또는 비언어적으로 잘 표현한다.				
42	나는 논리 정연하게 말하는 편이다.				
43	나는 대화할 때 무표정하고 반응이 없다는 소리를 듣는다.				
44	나는 상대를 가깝게 느낄 때 그 말을 상대에게 표현한다.				
45	나는 항상 예의를 갖추어서 이야기하는 편이다.				