

## 학교장의 갈등 대응방식과 특징 분석

민윤경(閔允京)\*

정혜주(鄭惠珠)\*\*

신정철(申正徹)\*\*\*

### 논문 요약

본 연구는 초중고 학교장 42명을 심층 면담함으로써 학교장이 학교 현장에서 발생하는 갈등에 대해 어떻게 인식하고 대응하는지, 그리고 그 특징은 무엇인지를 분석하였다.

분석 결과 학교장들은 ① 드러내지 않기 · 모른척하기, ② 내려놓기 · 양보하기 · 물러서기, ③ 관심보이기 · 경청하기, ④ 중재하기, ⑤ 신뢰하기 · 위임하기의 총 다섯 가지 갈등 대응방식을 나타냈다. 학교장들은 대체적으로 갈등에 직접 개입하여 적극적인 갈등 해결 방법을 제시하기 보다는 한 발 물러서서 갈등에 대응하는 양상을 나타냈다.

본 연구는 학교장의 갈등 대응방식의 특징을 다음과 같이 밝혔다. 첫째, 학교장의 갈등 대응방식은 무언가를 '적극적으로 하기'보다는 무언가를 '하지 않음'으로써 갈등을 관리하는 무위(無爲) 갈등 대응방식을 보여준다. 둘째, 학교장들은 일방적인 지시보다는 '공감'과 '소통'을 통해 '설득'하는 방식을 선호하였다. 셋째, 학교 현장에서 관리자의 강한 신념이나 소신은 부정적으로 인식되고 있으며 대신 '신뢰', '포용력', '비전'과 같은 요소가 강조된다. 마지막으로 학교장은 이전과 같은 권위나 권력을 행사하는 '권위자'가 아닌 '책임자'로서의 역할을 강조하였다.

주요어 : 학교장 갈등관, 갈등 대응방식, 갈등 대응방식 특징, 학교장 역할, 학교장 역량, 학교장 리더십

\* 제1저자, 서울대학교 교육행정 전공 박사수료

\*\* 교신저자, 서울대학교 교육행정 전공 박사과정 (nofluke@snu.ac.kr)

\*\*\* 공동저자, 서울대학교 교육학과 교수

## I. 서론

학생, 학부모, 교사 등 다양한 주체들이 상호작용하는 학교 현장에는 크고 작은 갈등이 끊이지 않는데 이러한 갈등을 어떻게 해결하는가에 따라 조직의 성과가 달라진다(고명석, 2003). 특히 학교는 조직의 목표가 추상적이기 때문에 구성원 간에 갈등이 일어날 가능성이 높으며, 이로 인해 구성원들이 정신적, 육체적 고통을 느끼는 동시에 학교가 가지는 조직으로서의 힘이 약화될 수 있다(윤정, 김병찬, 2016; 이윤식, 김광범, 2007). 실제 학교 내 구성원들이 경험하는 갈등은 우려할 수준이라는 점(이군현 외, 2004)과 이에 대한 적절한 대응과 관리가 학생들의 성장과 교육의 성과와도 직결된다는 점(윤정, 김병찬, 2016; 이윤식, 김광범, 2007)에서 학교에서 발생하는 갈등에 대응하는 것은 학교장에게 요구되는 중요한 리더십 역량 중 하나이다(Conley & Goldman, 1994; Duke & Leithwood, 1994; 김동원, 이일용, 2012; 노종희, 1996; 유재환, 2014; 조대연 외, 2010).

그러나 많은 학자들이 학교장의 갈등관리의 중요성을 강조하였음에도 불구하고 학교장의 갈등 대응방식에 대한 연구는 매우 드물며 현재까지 몇몇 양적 연구만이 행해졌을 뿐이다. 질적인 연구가 부족한 이유는 질적 연구의 경우 학교장과의 신뢰 관계를 형성하여 그들로부터 내면적인 정보를 이끌어 낼 수 있는 면담 자체가 쉽지 않기 때문일 것이다. 또한, 갈등 대응방식이라는 것은 지극히 개인적인 차원에서 이루어지는 것인데 질적 연구를 통해 관리 방식이나 전략을 유형화하고 일반화하기 어렵다는 것이 또 하나의 이유일 것이다. 이러한 이유로 인해 학교 현장에서 벌어지는 갈등에 관하여 분석한 몇몇 선행 연구들은 학교장보다는 교사의 관점에서 갈등을 분석하였고(신범철, 2017; 이남호, 2006), 중등학교보다는 초등학교를 대상으로 한 갈등 관리 연구가 주를 이루고 있다는 특징을 보인다(김도기 외, 2016; 신범철, 2017; 이남호, 2006).

그러나, 학교교육의 질을 향상시키는 데 있어서 갈등 관리자로서 학교장의 역할은 매우 중요하다. 학교의 내·외적 환경 변화는 학교장에게 단순한 행정적·관리적 기능뿐만 아니라, 학교에서 나타날 수 있는 다양한 형태의 갈등을 잘 관리하고 학교교육의 목표를 분명히 수립함으로써 학교를 개혁할 수 있는 새로운 역할을 담당하도록 요구하고 있기 때문이다(문성윤, 2010). 이에 본 연구는 ○○대 교육행정연수원에서 연수를 받는 초·중고 학교장 42명을 인터뷰하여 학교장의 갈등에 대한 관점과 갈등 대응방식에 대해 질문함으로써 이를 유형화하고 그 특징을 분석하였다.

본 연구에서 도출한 학교장의 갈등관 및 갈등 대응방식은 원래는 학교장의 리더십 특징을 분석하기 위한 하위 문항 중 하나였다. 그러나 면담 결과 갈등의 종류나 갈등을 일으키는 대상, 학교장 리더십의 특성과 관계없이 학교장의 갈등관과 갈등 대응방식의 유형 및 특징이 발견되었다. 연구자들은 이러한 결과가 그 자체로서 의미있다고 판단하여 학교장의 갈등 대응방식과 특징이라는 독립적인 하나의 연구로 발전시켰다.

이상의 논의를 바탕으로 설정한 본 논문의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 학교장들은 학교에서 발생하는 갈등에 대하여 어떻게 인식하고 대응하는가?

둘째, 학교장들의 갈등 대응방식에 나타나는 특징은 무엇인가?

## II. 이론적 배경 및 선행 연구

### 1. 학교장 역량과 갈등 관리

학교장에게 요구되는 중요한 역할과 역량이 무엇인가에 대해서는 많은 학자들이 관심을 가져왔다. 미국의 24개주와 교육전문단체들이 참여하여 1996년 개발한 'Interstate School Leaders Licensure Consortium(ISLLC) Standards'에서는 교장의 직무를 총 여섯 가지로 구성하고 있다. 이는 1) 비전 개발과 제시 및 공유, 2) 학생의 학습과 교직원의 능력개발을 끌어낼 수 있는 학교 문화와 수업프로그램 개발과 지원, 3) 안전하고 효율적인 학습 환경을 위한 조직과 자원 관리, 4) 학부모와 지역사회 구성원들과의 긴밀한 협력관계 유지, 5) 공정하고 투명한 행정가로서의 윤리적 태도, 6) 사회 전반에 대한 광범위한 상황적 맥락 이해 등이다(조대연 외, 2010).

한편, Lipham & Hoeh(1974)는 학교장의 역할을 1) 수업 및 교육과정 개발, 2) 학생 지도, 3) 교직원 인사, 4) 지역사회-학교 관계, 5) 학교시설 관리 및 학생 수송, 6) 학교 조직 구조화, 7) 학교재정 관리로 규정하였다. Pounder & Merrill(2001)의 경우에는 학교장의 역할을 1) 학교 비전 제시, 2) 수업지도자로서의 책임 수행, 3) 급식이나 사무직원의 지원 업무 관리, 4) 방과 후 교육과정 운영, 5) 지역사회 관계 업무, 6) 참여적 의사결정, 7) 체제적 변화를 주도하는 개혁적 지도자 등으로 정리하였다. 우리나라의 경우 서정화 외(2002)가 학교장의 역할을 1) 수업을 중심으로 한 교육자, 2) 교육활동 지원자로서의 학교 경영 전문가, 3) 교육개혁 선도자라고 제시하였다. 조성일(2004)은 1) 학교경영전문가, 2) 의사결정자, 3) 인화조성자, 4) 관리·기획·평가자, 5) 대외적 역할, 6) 교육개혁 선구자를 학교장의 역할로 제시하기도 하였다.

이처럼 학교장에게 요구되는 역할이 조금씩 다르게 정의되고 있는 상황에서 몇몇 학자들은 학교장의 갈등 대응방식에 주목해 왔다(Conley & Goldman, 1994; Duke & Leithwood, 1994; 노종희, 1996). Conley & Goldman(1994)은 학교장이 갖추어야 할 리더십 요소 중 하나가 갈등 파악 및 해소라고 보았고, Duke & Leithwood(1994)는 갈등 대응방식을 학교장에게 필요한 중요한 역할 중 하나라고 지적하였다. 노종희(1996) 역시 갈등 해소 관리를 학교장에게 필요한 리더십 중 하나라고 강조하였다. 아울러 박영호(2012)는 우수한 학교장에게 요구되는 리더십 역량에

관한 연구에서 우수 학교장의 리더십 역량을 5개 역량군, 24개 역량, 108개 행동지표로 구성된 역량모델을 개발했는데 24개 역량 중 하나로 갈등 대응방식 역량을 포함하였다.

일반적으로 갈등이란 “둘 이상의 개인이나 집단 또는 조직 사이에서 일어나는 현상으로 이들 간의 심리적 대립감과 적대적 행동을 내포하는 동태적인 과정”(삼성경제연구소, 1997: 5-6)으로 정의된다. 고전적 관점에서는 갈등을 바람직하지 못한 것으로 간주하며 갈등은 부정적·병리적인 상태로서 “협동부족, 적대감, 투쟁, 붕괴, 파괴”(Buntz & Radin, 1983: 403) 등의 특성을 갖는다고 설명한다. Pondy(1967)는 갈등은 개인적 비용을 발생시켜 궁극적으로 개인에게는 자기 파괴적인 결과를 가져오며 사회 시스템에 있어서는 역기능적인 역할을 수행한다고 주장하였다.

반면, 근대적 관점에서는 갈등이 집단 내부의 응집력을 강화시키고 조직의 변화를 촉진함으로써 생산적으로 문제를 해결하게 하는 긍정적인 기능을 한다고 본다(Nicotera, 1993). 이에 따라 몇몇 학자들은 조직이나 개인의 발전에 기여하는 촉매제로서의 기능을 하는 갈등의 순기능적인 측면에 주목해 왔다(Nicotera, 1993; 김인전, 1991). Brown(1983)은 갈등이 너무 많아도 감소시키는 중재가 필요하지만 갈등이 너무 적어도 갈등을 증진시키는 중재가 필요하다고 강조하기도 하였다. 이처럼 최근에는 갈등에 대한 근대적 관점이 주를 이루는 가운데 노종희(2004)는 갈등을 제거하는 것이 아니라 오히려 이를 이용하여 건설적인 목적을 이룸으로써 효과적인 학교 경영이 가능하다고 주장하기도 하였다. 이러한 맥락에서 갈등 대응방식이란 갈등이 긍정적인 효과를 발휘하도록 갈등의 수준을 감소시키는 것뿐만 아니라 증가시키는 행동까지도 포함한다(Robey & Farrow, 1982). 갈등 그 자체가 문제가 되기보다는 갈등을 어떻게 관리하는가에 따라 그 결과가 달라질 수 있기 때문이다(Robbins, 1978).

그렇다면 갈등에 대해 구체적으로 어떻게 대응할 수 있는가? 갈등 대응방식은 여러 학자들에 따라 다양하게 전개되고 있다. 그 중 March & Simon(1958)과 Thomas(1976)가 제시한 갈등 대응방식을 소개하면 다음과 같다.

March & Simon(1958)은 갈등해결 방법으로서 갈등에 직접 개입하는 방법과 개입하지 않는 방법을 나누어 제시하였다. 개입적 방법으로는 무마(smoothing), 강압(repressing), 관심 전환(detracting) 등이 있으며, 비개입적 방법으로는 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 협상(bargaining), 정략(politics) 등이 있다.

한편, Thomas(1976)는 행동의 독단성(assertiveness)과 협력성(cooperativeness)을 기준으로 하여 갈등처리 행동을 경쟁, 협력, 회피, 순응, 타협의 다섯 가지 행동으로 개념화하였다. 여기에서 협동성이란 갈등 당사자가 상대방의 관심사를 충족시켜 주려는 정도를 의미하며, 독단성이란 자신의 관심사만을 충족시키려는 것이다. Thomas는 이러한 독단성과 협동성의 상호 작용에 따라 경쟁, 회피, 협력, 순응, 타협이라는 다섯 가지 갈등처리 행동이 이루어진다고 보았으며 상황에 따라 각 유형이 모두 효과적일 수 있다고 하였다(윤정, 김병찬, 2016). 이후 연구자들도 다양

한 명칭으로 갈등해결 및 갈등처리 행동을 제시하고 있으나 유형의 성격은 Thomas의 경우와 대체적으로 유사하다(이상철, 2008).

이러한 갈등해결 및 갈등처리 행동은 갈등을 겪는 당사자들이 취하는 행동인 반면 본 연구의 경우 학교장이 직면하는 갈등은 본인이 직접 겪는 것일 수도 있고 그렇지 않은 것일 수도 있기 때문에 학교장의 갈등 대응방식은 위 행동과는 다르게 나타날 것으로 예상된다. 한편, Henkin, Cistone, Dee(2000)는 학교장이 사용하는 갈등관리 전략의 효과에 대해 분석하였는데 해결지향 전략은 학교장 본인을 포함하여 구성원들에게 높은 만족을 가져오는 반면 통제전략은 낮은 만족과 조직 몰입의 수준을 초래한다고 하였다.

## 2. 선행 연구

교육의 중요성이 점점 더 강조되는 현대 사회에서 학교 변화와 개선을 주도하고 학교교육의 질을 향상시키는 데 있어서 학교장의 역할은 매우 중요하다. 학교의 내·외적 환경 변화는 학교장에게 단순한 행정적·관리적 기능뿐만 아니라 학교교육의 목표를 분명히 수립함으로써 학교를 개혁시킬 수 있는 새로운 '지도자'로서의 역할을 요구하고 있다(문성운, 2010).

그 중에서도 크고 작은 갈등이 끊이지 않는 학교 현장에서 갈등에 어떻게 대응하는가는 학교장의 중요한 역량 중 하나이다. 특히 학교는 조직의 목표가 추상적이기 때문에 구성원 간 갈등이 일어날 가능성이 높으며, 이로 인해 구성원들이 정신적, 육체적 고통을 느끼고 나아가 학교가 가지는 조직으로서의 힘이 약화될 수 있다(윤정, 김병찬, 2016; 이윤식, 김광범, 2007). 실제 학교 내 구성원들이 경험하는 갈등이 우려할 만한 수준이라는 점(이군현 외, 2004)과 이에 대한 적절한 대응과 관리가 학생들의 성장과 교육의 성패와도 직결된다는 점(윤정, 김병찬, 2016; 이윤식, 김광범, 2007)에서 학교에서 발생하는 갈등에 대응하는 것은 학교장에게 요구되는 중요한 리더십 역량 중 하나이다(Conley & Goldman, 1994; Duke & Leithwood, 1994; 김동원, 이일용, 2012; 노종희, 1996; 유재환, 2014; 조대연 외, 2010).

그러나, 학교 현장에서 갈등 해결의 중요성에 비하여 그동안 학교장의 갈등 관리에 관한 연구는 매우 미비하다. 갈등 관리에 관한 선행 연구들을 살펴보면 대부분의 연구가 학교장이 아니라 교사의 관점에서 이루어졌으며, 중등학교보다는 초등학교에서의 갈등 관리 연구가 주를 이루고 있다는 특징을 보여준다(신범철, 2017; 이남호, 2006).

김인전(1991)은 학교 조직 내의 갈등과 갈등해결에 관한 연구에서 갈등개념에 대해 이론적으로 고찰하고 갈등에 관한 긍정적·부정적 인식을 제시한 후 학자들의 갈등해결 모형을 소개하였다. 이에 따르면 Follet는 갈등해결 모형으로 지배, 절충, 통합을 제시하였고, Kast는 회피, 유화, 절충, 직면, 강요를, Blake는 권력행사와 갈등회피를, Killman은 회피, 조정(적응), 경쟁, 협동 등

을 제시하였다.

이남호(2006)는 부산광역시 소재 17개 학교 초등교사 200명을 대상으로 한 설문조사를 통해 교사가 인식하는 갈등현상과 교장의 갈등 대응방식 관계를 분석하였다. Robbins와 Litterer의 설문지를 토대로 하고 여러 선행연구를 참고로 하여 개발한 최종 설문지는 10개 영역 30문항으로 구성되었다. 연구 결과, 개인적 문제와 환경적 상황 영역 외 여덟 가지 갈등 영역에서는 교장의 갈등 대응방식 중 권력적 갈등 대응방식이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 의사소통·인사관리 등에서는 협력적 갈등 대응방식이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

신범철(2017)은 초등교사가 직면하는 갈등을 교사-관리자, 교사-동료교사의 관계로 구분하여 초등교사의 갈등 대응방식 유형의 전반적 경향과 교사의 개인배경, 근무 학교 급지, 승진가산점에 따라 갈등 대응방식 유형에 차이가 있는지를 알아보기 위해 25개교 600여명 교사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구 결과, 초등학교 교사들은 관리자와의 관계와 동료교사와의 관계에서 다소 상이한 갈등 대응방식 유형을 보여주는 것으로 나타났다. 또한, 교사의 배경변인 중에서는 교직경력에 갈등 대응방식 유형에 영향을 미쳤으며, 승진가산점 부여 여부에 따라서도 교사의 갈등 대응방식 유형이 다르게 나타났다. 그러나 초등학교 교사들의 급지 차이는 관리자와의 관계에서 갈등 대응방식 유형에 차이를 가져오지 않는 것으로 나타났다.

지금까지 살펴본 학교장의 갈등 대응방식과 역할에 관한 선행 연구들은 대부분 외국의 이론을 검증하기 위해 설문지를 바탕으로 조사한 양적 연구라는 특징을 갖는다. 양적 연구가 갖는 장점이 분명히 존재하지만 본 연구는 질적 연구를 통해 학교장들이 현재 학교에서 벌어지는 갈등을 어떻게 관리하는지 그 방식을 살펴보고자 한다. 또한, 선행 연구들은 주로 교사의 갈등 대응방식을 다루고 있으며 학교에서 벌어지는 갈등을 학교장이 어떻게 관리하는지에 대한 연구는 부족하다. 따라서 본 연구는 학교장 스스로가 학교 현장에서 발생하는 갈등을 어떻게 관리하는지를 살펴보고 그러한 과정에서 나타나는 갈등 대응방식의 특징을 분석함으로써 그 결과를 통해 최근 학교 현장에서 학교장들의 역할이 어떻게 변화하고 있는지에 관해서도 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

### III. 연구 방법

#### 1. 연구 대상 및 방법

본 연구는 ○○대학교 교육행정연수원에서 교장연수를 받는 초·중등학교 교장 선생님들을 대상으로 하였으며 이들은 7명을 제외하고는 모두 전문직을 거쳐 교장이 되었다는 공통점을 갖고

있다. 교육행정연수원 게시판에 연구의 목적, 시기, 면담 내용 및 시간 등을 구체적으로 밝힌 공지사항을 게시하여 자발적으로 연구에 참여할 의사를 가진 연구 참여자를 모집하였다. 공지사항을 보고 최종적으로 42명의 학교장이 연구에 참여하겠다는 의사를 밝혀 면담에 응하였다. 심층 면담에 참여한 42명의 연구 참여자 현황은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 참여자 현황

학교급	성별		연령				소계
	남	여	50세 미만	50~54세	55~59세	60세 이상	
초등학교	14	7	0	4	17	0	21
중학교	9	5	0	0	13	1	14
고등학교	6	1	0	0	5	2	7
소계	29	13	0	4	35	3	42

연구 참여자의 성별, 연령, 지역, 학교급은 다양하게 구성되어 있다. 학교급별로 살펴보면 초등학교와 중학교 학교장이 각각 21명으로 동일한 비율을 차지하고 있다. 성별을 살펴보면 남자 29명, 여자 13명으로 남자가 두 배 이상 많은 것을 알 수 있다. 그러나 '2016 통계로 보는 여성의 삶'에 따르면 초중고 학교장 중 여성 학교장은 20.4%의 비율을 차지하고 있으므로 이 같은 연구 참여자의 성별 분포에 있어 남성 학교장이 지나치게 많은 것은 아니라고 볼 수 있다. 연령대를 살펴보면 50세 미만은 한 명도 없었고, 50~54세 4명, 60세 이상이 3명이었으며 나머지 36명이 55~59세였다.

연구 방법으로는 심층 면담을 실시하여 자료를 수집하였으며 면담은 별도의 공간에서 1:1로 진행하였다. 면담 시작 전 내담자는 제공된 동의서를 읽고 그 내용을 충분히 숙지한 후 동의서 두 장에 각각 서명하였다. 서명한 동의서 두 장 중 한 장은 면담자가, 다른 한 장은 내담자가 보관하였다.

총 세 명의 연구자가 각각 면담 대상자를 면담하였고 면담은 준비한 면담 질문을 바탕으로 평균 약 1시간 정도 진행되었다. 기본적으로 질문지를 바탕으로 면담을 실시하되 반구조화 면담을 시도함으로써 의도하지 않은 면까지 이야기를 끌어내어 심층적인 연구를 실시하고자 하였다. 구체적인 면담 영역 및 내용 전체는 <표 2>와 같다.

<표 2>에서 볼 수 있듯이 본 면담은 본래 교직 생애와 교장 리더십과 관련한 연구로 설계하였기 때문에 면담 내용을 기본적으로 크게 교직 생애와 리더십 특징을 파악하는 질문들로 구성하였다. 그런데, 면담 내용을 분석하는 과정에서 이 부분에서도 역시 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있다고 판단하여 이 부분을 '갈등관과 갈등 대응방식'이라는 주제로 분석하였다.

최초 설문지를 작성할 때 연구자들은 선행연구(Conley & Goldman, 1994; Duke & Leithwood, 1994; 노종희, 1996; 박영호, 2012 등)에 근거하여 갈등해결이 리더십의 중요한 특징 중 하나라고 생각하여 갈등해결을 리더십 특성의 하위 영역으로 설정하였다. 질문은 크게 학교에서 벌어지는 갈등에 대한 생각, 즉 학교장의 갈등관과 갈등 해결방식을 파악하기 위한 질문으로 구성하였다. 교사, 학부모, 학생 등 다양한 주체들 간에 갈등이 생길 수 있지만 조직 관리의 측면에서 교직원 간에 발생하는 갈등을 어떻게 관리하는지 파악하고자 교직원 간 갈등 해결방식에 대해 질문하였다. 그러나 반구조적 면담을 진행하는 과정에서 학교장들의 답변은 교직원뿐만 아니라 학교 현장 전반에서 발생하는 갈등 해결방식으로 확장되었다.

면담 내용은 학교장의 동의를 얻은 후 녹음하거나 녹음에 동의하지 않을 시 노트에 면담 내용을 기록하였다. 면담을 통해 수집된 학교장 면담 녹취 자료는 전사한 후 분석을 실시하였다. 전사는 전체 면담 내용을 듣고 있는 그대로 기록하는 방식을 취하여 자료의 손실이 없도록 하였으며, 전사한 자료를 바탕으로 내용분석을 실시하였다.

<표 2> 학교장 리더십 분석을 위한 면담 영역 및 내용

영역	내용
교직 생애	교직입문 동기 - 교직 입문 동기
	교장경로 유형 - 학교장 되기까지 과정 - 학교장 되는 과정에서의 경험
	학교장 동기 - 학교장이 되고자 한 동기 - 학교장이 되기 위한 준비과정 - 학교장이 된 후(만족, 보람, 어려운 점)
	전환적 경험 - 학교장이 되기 전 리더십 형성에 영향을 준 전환적 경험(외부적 요소) - 학교장이 되기 전 리더십 형성에 영향을 준 전환적 경험(내적 요소) - 롤 모델(대상, 이유)
의사결정	- 의사결정 방식 - 의사결정 시 생기는 문제 해결방식 - 의사결정을 위한 회의 진행방식
리더십 특성	과업추진 - 학교가 당면한 과제 - 과업 추진(참여하는 교사유형, 어려움, 해결방식) - 구성원 사기 진작 방식
	갈등해결 - 학교에서 벌어지는 갈등에 대한 생각 - 학교 현장 전반에서 발생하는 갈등의 해결방식
리더십	- 본인의 리더십에 대한 생각 - 리더십 발휘에 있어 어려운 점 - 리더십 개발을 위해 필요한 제도적 지원
기타	- 학교장에게 필요한 역할과 자질 - 학교장에게 필요한 리더십 - 교장 리더십 개발 유형(언제, 어떻게, 무엇을 통해) - 교장이 되기 전·후 리더십에 대한 생각의 변화



## 2. 분석 방법

자료 전사를 마친 후 세 명의 연구자가 함께 세 차례에 걸쳐 코딩을 진행하였다. 질적 연구에서 코딩이란 수집하고 전사한 자료를 계속해서 읽으면서 텍스트가 담고 있는 의미, 메시지, 의도 등의 내재된 이야기를 개념화하는 작업이다. 다시 말해서, 코딩이란 연구자가 전사한 자료를 읽으면서 텍스트의 어느 부분이 특정한 의미를 갖고 있다고 생각할 때 그 내용을 기록하고 그 내용을 가장 잘 설명할 수 있는 이름으로 명명 및 분류하는 작업을 의미한다. 이러한 코딩 작업을 통하여 분석 대상이 될 자료를 변별하고 자료 내용이나 의미를 개념화함으로써 특정 텍스트를 탐구 대상으로 삼고, 이를 분석함으로써 얻은 자료를 기초 자료로 삼아 연구 결과와 결론을 도출한다(김영천, 2012).

연구자들은 총 세 차례 코딩을 진행하였다. 우선 1차로 개방 코딩 방식을 활용하여 자료를 반복해서 읽으면서 자료가 내포하고 있는 주요 주제어를 찾아내고자 하였다. 1차 코딩을 마친 후 2차 코딩에서는 1차 자료를 재조직하여 중심범주·하위범주·세부내용으로 범주화하고 범주들 간의 관계를 정리하였으며 이 과정을 통해 개념적 범주를 확정하였다. 마지막 3차 분석에서는 구조적 코딩(Structural coding) 방식을 활용하여 본 연구의 구체적인 연구문제와 관련된 내용들을 ‘갈등 대응방식’으로 범주화하고 이를 포함하는 인용문을 정리한 후 연구문제에 대한 해석을 시도하였다. 이와 같은 과정을 거쳐 도출된 분석결과에 대해 타당성을 확보하기 위해 삼각검증법을 실시하여 자의적 해석이나 왜곡 등을 확인받고 문제가 있을 시 이를 보완하는 과정을 진행하였다.

이러한 내용을 바탕으로 연구자들은 <표 3>에 제시한 바와 같이 총 다섯 개의 학교장 갈등 대응방식을 도출하였으며 갈등 대응방식을 통해 나타난 학교장 갈등 대응방식의 특징에 대해서도 분석하였다.

<표 3> 핵심 범주

중심 범주	하위 범주	세부 내용
갈등 대응방식	드러내지 않기 · 모른척하기	갈등에 대해 알고 있지만 속을 숨긴 채 모른척함
	내려놓기 · 양보하기 · 물러서기	학교장의 의견, 고집, 주장뿐만 아니라 과거의 권위와 권위의식, 명예, 대접받고자 하는 마음까지 버리고 양보함
	관심보이기 · 경청하기	교사 개인적인 생활과 공적인 업무 모두에 관심을 보이고 경청함
	중재하기	주로 구성원 간 갈등이 있을 때 이를 해결할 수 있도록 자리를 마련하여 대화할 수 있게 중재함
	신뢰하기 · 위임하기	교사들을 신뢰하고 교사들에게 책임질 수 있도록 결정권을 위임하는 방식

중심 범주	하위 범주	세부 내용
갈등 대응방식의 특징	무위(無爲) 갈등 대응방식	직접 개입하여 적극적인 방식을 취하기보다는 양보하고, 기다려주고, 모른척하고, 위임하며 무언가를 함으로써 보다는 무언가를 하지 않음으로써 갈등을 관리
	‘지시’가 아닌 ‘공감’과 ‘소통’을 통한 ‘설득’	일방적인 지시나 명령을 지양하고 소통과 공감을 중요시함
	‘강한 신념’과 ‘소신’ 대신 ‘신뢰’, ‘포용력’, ‘비전’ 강조	강한 신념과 소신에 대해 부정적으로 인식하고 신뢰, 포용력, 비전을 긍정적으로 여김
	‘권위자’가 아닌 ‘책임자’	과거 권위, 권력을 발휘하는 시절을 지나 변화된 환경에서 결과에 책임을 지는 책임자로서의 역할을 해야한다고 스스로 인식함

#### IV. 분석 결과

분석 결과 학교에서 벌어지는 갈등에 대한 학교장의 갈등 대응방식과 그 특징을 다음과 같이 살펴볼 수 있었다.

##### 1. 학교장의 갈등 대응방식

학교장의 갈등 대응방식을 분석한 결과, ① 드러내지 않기·모른척하기, ②, 내려놓기·양보하기·물러서기, ③ 신뢰하기·위임하기, ④ 관심보이기·경청하기, ⑤ 중재하기의 총 다섯 가지 갈등 대응방식을 발견할 수 있었다. 학교장이 갈등에 얼마나 개입하며 얼마나 적극적으로 갈등 대응방식을 선택하는가를 살펴보기 위해 연구자들은 이러한 대응방식들을 학교장이 갈등을 해결하기 위해 갈등상황에 직접 개입하는가의 ‘개입성’과 갈등을 해결하기 위해 적극적인 행동을 취하는가의 ‘적극성’을 기준으로 하여 [그림 1]과 같이 분류하였다.

개입성			
	관심보이기 · 경청하기	신뢰하기 · 위임하기	중재하기
	드러내지 않기 · 모른척하기	내려놓기 · 양보하기 · 물러서기	

적극성

[그림 1] 학교장의 갈등 대응방식

드러내지 않기·모른척하기는 개입성과 적극성이 모두 낮다는 점에서 가장 소극적인 방식이다. 내려놓기·양보하기·물러서기는 직접 갈등 자체에 개입하지 않는다는 점에서 개입성은 낮지만 내려놓고 양보하고 물러선다는 행위 자체가 아이러니컬하게도 학교장으로서의 권위를 자발적으로 포기해야 가능하기 때문에 적극성은 중간인 방식으로 분류하였다. 관심보이기·경청하기는 갈등 자체에 관심을 가지고 개입하고는 있지만 적극적으로 역할을 하거나 해결 방안을 내놓는 데까지 나아가지 않는다는 점에서 적극성은 낮은 방식이다. 중재하기는 갈등에 어느 정도 직접 개입하여 적극적으로 사안을 해결하려는 역할을 하려한다는 점에서 개입성은 중간 정도, 적극성은 높은 방식으로 분류하였다. 마지막으로 위임하기·신뢰하기는 개입성과 적극성이 모두 중간 정도인 방식으로 보인다. 각 방식에 관한 자세한 분석은 아래와 같다.

### 1) 드러내지 않기·모른척하기

학교장들은 갈등 대응방식 중 하나로서 갈등에 대해 알고 있지만 속을 숨긴 채 모른척하는 방식을 사용하고 있다고 말했다. 모른척하기 방식은 드러내놓고 공론화하는 것이 여의치 않거나 꺾끄러운 경우 알고 있으면서도 언급하지 않는 것으로서 Thomas(1976)의 갈등 대응방식 행동 중 회피와 유사하다고 볼 수 있다.

방법에서 전후 좌우 조금 덧붙였으면 이런 건 좀 있는데 **알아도 모른척 속을 숨겨야 해요. 다 안 드러내요. 절대로 그런 말 안 하고 아예 안 드러냅니다.** 내 속만 '조금 이런 면이 있었으면...' 이런 마음은 있더라도 어차피 일 추진은 교사들이 하는 거니까.(변해진 교장선생님)

**구성원 간의 갈등**을 제가 직접 아는 책을 해야 하는 경우도 있고요. 시간의 도움을 받아서 해결해야 하는 경우도 있는 것 같아요. ... (중략) **제가 전혀 모르고 간섭하지 않는 것과 알고 간섭하지 않는 것은 다르거든요.** 그래서 알지만 **가끔은 모른척하고 시간을 보낸 후에 일을 처리하는 방법을 쓰죠.**(고재영 교장선생님)

학교장은 갈등의 내용을 알고 있으나 갈등을 당사자들 간에 직접적으로 언급하여 공론화하지 않으며 다른 사람들은 학교장이 알고 있다는 것을 모른다. 모른척하기 방식은 학교장에 따라서는 자신은 모르는 척하면서 결국에는 교사들이 해결하도록 하는 경우와 모른척하되 시간이 지난 후 자신의 생각에 따라 일을 추진하는 경우로 나누어 볼 수 있다. 이러한 방식은 갈등에 대해서 알고 있으면서도 직접적으로 개입하지 않을 뿐만 아니라 의도적으로 모른척하면서 그 외 다른 대응을 취하지 않는다는 점에서 개입성과 적극성이 모두 낮은 전략으로 볼 수 있다.

## 2) 내려놓기·양보하기·물리서기

갈등 대응방식의 두 번째 방법으로서 학교장들은 내려놓기·양보하기·물리서기의 방법을 활용하는 모습을 보였다. 시대가 변화함에 따라 더 이상 학교장이 권위를 기반으로 학교일을 좌지우지할 수 없게 되었다. 학교장들은 자신들이 교사일 때 보았던 학교장의 카리스마 넘치고 권위적인 모습을 현재에는 찾아볼 수 없다고 하였다. 과거 교장의 모습을 고집하다가가는 도태될 것이라는 위기의식마저 느낀다고 말하였다. 그래서 선택한 대응방식이 바로 내려놓기·양보하기·물리서기인 것이다.

내가 권위를 부리고 내 말을 (교사들이) 들어줘야 되는데 누가 들어줍니까. 요즘 젊은 사람들이. 안 들어주지. **자기 스스로 내려놔야지.** 뭔가가 혁신이 되고 뭔가가 바뀌려면 내 대(代)부터 안 받겠다 생각하면 뭐든지 정리정돈이 된다. 나는 내 관점이 그렇거든요. **내가 모든 노력을 다 해서 이 자리에 왔지만 내가 한 개도 누리는 거 안 받겠다는 것입니다. 그것만 딱 마음 놔 버리면 갈등이 있을 게 없거든요.** 교장이 갈등이 있을 게 뭐 있습니까. 내가 누리려고 안 하는데.(황윤희 교장선생님)

뭘 (적극적으로) 하려고 하면 선생님들이 반대하잖아요. **그때 못한다고 단정하지 말고 의견수렴하고 좀 내려놓고** 최종적으로 어떻게 하느냐 방법을 고안하느냐에 따라 많은 걸 할 수 있어요. 학교장은 긍정적으로는 할 수 있는 게 많은 것 같아요.(이재준 교장선생님)

이처럼 내려놓는다는 것은 학교장의 의견, 고집, 주장뿐만 아니라 과거의 권위와 권위의식, 명예, 대접받고자 하는 마음까지를 의미한다. 이는 변화한 시대에 교장이 가져야 할 태도이면서 동시에 변화하기 전 시대에 교장이 가졌던 태도가 잘못됐다는 것을 인정하고 그것들을 버려야 한다고 스스로 다짐하는 것처럼 보이기도 한다.

교사와 교장 간의 갈등이 그래서 발생하죠. **그럴 때는 교장이 물리서야 합니다. 그렇지 않으면 그 갈등이 깊어져서 불미스러운 일이 생겨요.** 요즘 선생님들이 얼마나 주관이 강합니까. 이거는 꼭 해야 한다는 것은 그것이 교육적인 내용일 때에는 대체적으로 선생님들도 동의를 해요.(심재범 교장선생님)

나하고 안 맞으면 조금 더 논의가 되기는 하는데, 계속해서 보고 선생님들이 반대하면 **제가 마음을 접는 편이죠.**(이호연 교장선생님)

... **갈등이 생겼을 때는 대체로 나는 내가 양보를 하자는 쪽으로 생각을 해요.** 내가 양보를 하고. 그러면 선생님들도 알아. 교장이 한 발 물러섰구나. **그러면 미안해하기도 하고 다음에 다른 걸 얘기할 때도 쉽고요.**(이영우 교장선생님)

이러한 양보하기·물러서기 방식은 Thomas(1976)의 방식 중 나의 관심사를 포기하고 상대방의 관심사에 따르는 순응 방식과 유사한 것으로 볼 수 있다. 이는 직접 갈등 자체에 개입하지 않는다는 점에서 개입성은 낮지만 내려놓고 양보하고 물러선다는 행위 자체가 아이러니컬하게도 학교장으로서의 권위를 자발적으로 포기해야 가능하기 때문에 적극성은 중간인 방식으로 분류하였다.

### 3) 관심보이기·경청하기

학교장들은 또 다른 갈등 대응방식으로서 관심보이기·경청하기를 활용하고 있었다.

학교는 단위는 작지만 사람과의 관계이기 때문에 의견이 대립될 수밖에 없더라고요. **가급적이면 자꾸 의견을 들어서 갈등을 줄이기 위해서** 이런 정책은 어떤지 교감선생님께 **먼저 물어보고**, 그 다음에 교무, 연구부장 의견을 들어보고 교무, 연구부장 선에서 멈추면 이게 무슨 문제가 있는지 되돌아보면서 수정하고 차선택을 제시해보죠.(김조연 교장선생님)

제가 원래 스타일 상 강력하게 카리스마를 발휘하는 스타일이 아니라서 **의견을 좀 듣고 절충해서 하려고 합니다.** 그때 제 개인의 목표보다는 이 조직이 무엇을 필요로 하고, 이 조직에서 가장 중요한 공익이 무엇인지를 생각하고, 내가 볼 때 이걸 핵심적인 사업이라고 생각은 하지만 직원들이 이해를 못할 때에는 시간이 오래 걸리고 진도가 계속 늦어지더라고요.(심재범 교장선생님)

관심보이기·경청하기 방식은 비단 업무와 관련해서뿐만 아니라 교사 개인적인 일에 대한 관심보이기·경청하기로까지 이어진다.

**개인사 같은 것도 관심을 가져주는 거죠.** 예를 들면 선생님 부모님 편찮으셔서 입원을 하시고 그러면 직접 문병은 못가더라도 지금 요새 병원에 계시는지, 퇴원을 하셨는지, 퇴원을 하면 퇴원하시는 게 끝이 아니고 슬쩍 지나가면서 ‘요즘 부모님 잘 계십니까?’ 이렇게 물어보고, 아이가 학교 갈 나이가 되었으면 ‘학교는 잘 다니고 있습니까?’ 이런 것도 물어보고, 또 고 3 있으면 대학은 어디로 진학하려고 합니까? **이런 걸 물어보면서 관심을 가지는 게 참 중요한 거 같아요. 물론 교사로서 교장과 일반적인 사무적인 대화만 하는 것이 아니고, 인간적인 대화를 나누니까 나머지 학교의 사무적인 일도 그것의 바탕이 되어서 교감이 되고 공감이 되는 것 같아요.**(유연재 교장선생님)

이처럼 관심보이기·경청하기 방식은 교사 개인적인 생활과 공적인 업무 모두에서 나타나며, 교사와 교장간의 신뢰 구축의 계기를 제공함으로써 갈등을 해소할 수 있게 한다. 관심보이기·경청하기는 교장이 갈등 자체에 관심을 가지고 개입하고 있다는 점에서 개입성은 중간 정도이지만 적극적으로 역할을 하거나 해결 방안을 내놓는 데까지 나아가지 않는다는 점에서 적극성은

낮은 방식으로 볼 수 있다.

#### 4) 중재하기

갈등 대응방식으로서 중재하기는 주로 구성원 간 갈등이 있을 때 활용되었다. 학교장들은 구성원 간 갈등이 생길 때 이를 해결할 수 있도록 자리를 마련하여 대화할 수 있게 중재하는 것이 매우 중요하다고 인식하고 있었다.

*구성원간의 갈등이 있을 때 그것을 중재해주고 해결해주려고 하지만 생각이 다르다보니까 가슴 아픈 적이 있더라* 얘기죠. 사실 관여를 안 해도 상관이 없습니다만 학생, 학부모, 교사들의 아픈 마음을 좀 어루만져 주기도 하고, 또 방법이 있으면 그것을 해결해주어야 한다는 책임감이 있기 때문에 방법을 찾아보고 의논해보고자 노력을 하는데 그런 것이 아쉬움이 있었죠.(이은희 교장선생님)

*교사간의 갈등은 교장이나 교감이 관여하면 안 돼.* 가장 잘 해결할 수 있는 사람은 그 또래의 동료 선생님들이예요. 동료선생님들이 믿고 좋아하는 선생님이 있으니까 그 선생님을 통해서 생각을 모으다 보면 문제가 생겨도 잘 해결될 수 있으니까 *그런 자리를 내가 만들어 줘.* 행정실장한테 “밥 먹는데 얼마 드니까 카드를 줘라” 그러다가 불러서 충분히 헤아려주고 기다려주고. 빨리 해결 안 되면 천천히. 선생님들마다 생각이 다르니까 서로 이해를 해줘야하는데 자기만 옳다고 하니까 문제가 생기는 거거든.(김서운 교장선생님)

그러나 동일하게 중재하기 방식을 사용하더라도 구성원 간 갈등 해결 방식에 대한 생각은 학교장마다 다소 차이가 나타나기도 하였다. 이은희 교장 선생님은 구성원 간 갈등 해결에 대한 책임감을 느껴 구성원들이 갈등을 해결할 수 있도록 ‘중재’하고 있지만, 김서운 교장 선생님은 교사간의 갈등은 교장이나 교감이 관여하면 안 된다는 생각으로 ‘중재’하고 있기 때문이다. 이처럼 동일한 갈등 대응방식을 사용하더라도 그 방식을 사용하는 이면에는 각기 다른 가치관이 작용하기도 한다는 사실이 흥미롭다. 중재하기 방식은 학교장이 갈등에 어느 정도 직접 개입하여 적극적으로 사안을 해결하려는 역할을 하려 한다는 점에서 개입성은 중간 정도, 적극적인 해결 전략으로서 중재하기 방식을 사용한다는 점에서 적극성은 높은 방식으로 분류하였다.

#### 5) 신뢰하기·위임하기

갈등 대응방식으로서 학교장은 교사들을 ‘신뢰’하고 교사들에게 책임질 수 있도록 결정권을 ‘위임’하는 방식을 취한다고 밝혔다. 오늘날 학교장들은 권력을 움켜지는 것보다는 공유하는 것이 필요하다는 것을 인식하고 이를 갈등 관리방식으로 활용하고 있다(주현준 외, 2014).

선생님이 아이들을 교육할 때 신뢰가 바탕이 되어야하지만, **교장도 교직원들을 대할 때 무한신뢰가 중요하다고 생각해요.** 제가 믿어야 직원들도 저를 믿는다고 생각합니다. 제가 처음 부임했을 때 크고 작은 일들이 많이 있었는데 끝까지 기다려주고 믿어주고 잘 해결할 수 있도록 조언을 해줬더니 선생님들이 '우리 교장선생님은 우리를 끝까지 믿어준다'는 것을 고맙게 생각해요.(박유현 교장 선생님)

일단 저는 선생님들의 변화를 힘들게 만드는 것이 무의미한 일을 시키는 거 같아요. (예를 들면) 전시적인 일들. 저는 선생님들에게 이런 말 합니다. **결례가 교실에서 춤을 추고 날아다녀도 선생님들 알아서 하십시오. 이것에 관해 문제를 제기하지 않겠습니다. 나는 그런 걸 선생님에게 지적해서 그런 문제로 지적당하는 것이 자존심을 상하는 일이라 생각해요. 못해도 어쩔 수 없잖아요. 그 분이 못하는 걸 어떻게 합니다.** 나중에 변화가 오겠죠. 선생님이 늦거나 개인적인 문제로 간섭을 최소화합니다. 어떤 용무가 있을 때 가능한 한 협조를 하고.(이재익 교장선생님)

흥미로운 것은 일반적으로 위임은 신뢰를 전제로 해야 하는 것처럼 보이지만 실제로 학교장이 교사에게 권한을 위임하는 것이 꼭 신뢰를 바탕으로 한 것이 아니라는 것이다. 위 인터뷰 내용에서 알 수 있듯이 교사를 신뢰하기 때문에 전권을 위임한 것이라기보다는 “선생님에게 지적해서 그런 문제로 지적당하는 것이 자존심을 상하는 일이라 생각”하기 때문에 선생님들이 알아서 하도록 하는 교장선생님도 있다.

그러나, 구성원들의 능력을 발전시키고 이를 활용하기 위해서는 조직구성원들을 존경하며 신뢰하는 분위기를 조성하는 것이 중요하다(주현준 외, 2014). 따라서, 학교장이 진정성 있는 신뢰를 바탕으로 하여 교사에게 권한을 위임하는 것이 갈등 관리에 더욱 더 효과적인 방식이 될 수 있을 것이다. 이러한 위임하기·신뢰하기는 학교장이 갈등에 관심을 가지고 해결하고자 하는 마음은 있지만, 스스로 어떠한 역할을 하기보다 교사에게 역할을 하도록 하는 방식을 택한다는 점에서 개입성과 적극성이 모두 중간 정도인 방식으로 보인다.

## 2. 학교장의 갈등 대응방식 특징

이상 위에서 기술한 학교장의 갈등관 및 갈등 대응방식을 통해 나타나는 특징들은 다음과 같다.

### 1) 무위(無爲) 갈등 대응방식: '적극적 주도자'에서 '소극적 조력자'로의 변화

앞에서 살펴본 학교장의 갈등 대응방식을 살펴보면 갈등에 직접 개입하여 적극적인 방식을 취하기보다는 양보하고, 기다려주고, 모른척하고, 위임하며 무언가를 함으로써 보다는 무언가를 하지 않음으로써 갈등을 관리하는 갈등 대응방식을 보여준다. 연구자들은 적극적인 대응방식을 취

하지 않는다는 점에 착안하여 이를 '무위(無爲) 갈등 대응방식'이라고 명명하였다.

전학 온 학생들 중에서 수학이 안 되는 학생들이 있어요. 아버지가 군대라서 계속 전학을 다니는 거예요. 수학은 단계적이라서 앞에 모르면 뒤에 모르거든요. (그래서) 다른 건 몰라도 수학복습을 매일 해요. 형식적으로라도 이걸 계속 하자. **이런 걸 교사에게 요구하는 대신, 매일 할 다른 일들을 줄이고 그래서 교사에게 더 많은 시간적 여유를 주어서 복습하는 시간을 가질 수 있도록 그렇게 갈등을 풀어가고 있죠. 회의도 줄이고, 행사도 일 년에 두 번을 한 번으로 줄이고 그런 식으로 하고 있죠.**(정윤주 교장선생님)

이처럼 학교장들의 갈등 대응방식 전반에는 무언가를 '더 하기'보다는 '덜 함'으로써 갈등을 해결하려는 특징이 나타난다. 요구하는 대신 요구하지 않는, 아는 척하는 대신 모르는 척하는, 지시하는 대신 관여하지 않는 학교장들의 갈등 대응방식을 통해 학교장들이 갈등에 대해 소극적·수동적으로 대처하는 모습을 엿볼 수 있었다. 이는 [그림 1]에 제시한 바와 같이 개입성과 적극성을 각각 세 범주로 나누어 살펴보았을 때, 개입성과 적극성이 모두 높은 갈등 대응방식이 발견되지 않았다는 점에서도 알 수 있다.

이것은 전문직의 일종인 교직 사회의 특성상 관리자가 지나치게 간섭할 경우 오히려 교사들이 거부감을 갖게 되고 갈등이 해결되기보다는 더 문제가 복잡해질 수 있기 때문에 오히려 교장들이 기다림으로써 교사들이 스스로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 하는 갈등 관리 방식이다. 특히, 교장과 교사와의 관계가 과거의 위계적 권위관계에서 탈피하여 상당히 수평화된 현 시점에서 교장의 간섭은 오히려 문제해결을 더욱 힘들게 만들 수 있다. 이처럼 학교장의 권한 및 역할은 과거의 '적극적 주도자'에서 '소극적 조력자'로 점차적으로 바뀌고 있음을 확인하였다.

**학교장의 역할은 우리나라 같은 경우는 학교장이 할 수 있는 것이 많지 않아요.** 호주에 가 보니까 학교장이 할 수 있는 게 굉장히 많더라고요. 우리 같은 경우는 커리큘럼이 다 정해져 있어요. (그런 점에서 교장의 역할은) **교육활동이 정상적으로 잘 이루어지도록 서포트해주는 거 지원해주는 것이라고 봅니다.**(이서경 교장선생님)

선생님들이 알아서 하는 거죠. 교장이 그 뒤에 진행방법의 어려움이 있을 때는 도와주지만 교사들에게 맡기는 거죠. 일방적인 교장들 같은 경우에는 너무 세밀하게 들어가면 그건 리더로서의 역할이 많이 제한된다고 생각해요. 목표만 실행되면 이쪽으로 가도 되고 저쪽으로 가도 된다고 생각해요. **그 목표를 향해 나아가도록 이끌어주는 것이 교장이 할 일이지요.**(민경진 교장선생님)

학교장의 역할은 세세하게 지시하는 것이 아니라 큰 방향을 정해주고 “목표를 향해 나아가도록 이끌어주는 것”이다. 학교장들은 “교육활동이 정상적으로 잘 이루어지도록 서포트” 해주는



역할을 한다. 이는 과거 우리나라 학교장과 비교했을 때 그 권한이 매우 축소된 것으로 보인다. 즉, 과거에 학교의 여러 일들을 적극적으로 주도했던 위치에서 학교 구성원들이 각자의 역할을 잘 수행할 수 있도록 도움을 주는 위치로의 변화를 엿볼 수 있다.

## 2) '지시'가 아닌 '공감'과 '소통'을 통한 '설득'

학교장들은 갈등 해결을 위해 소통을 통한 민주적인 의사결정과 구성원들과의 공감을 중시함으로써 되도록 학교 구성원들의 요구사항을 반영하는 학교경영을 하고 싶다는 생각을 피력하였다.

민주적인 의사결정에 의해 전 직원의 의견과 학생들의 요구사항을 반영하는 학교경영을 하고 싶습니다. **일방적인 지시보다는 다 같이 소통하는 리더십을 하려고 노력하고 있습니다.**(정재영 교장선생님)

**구성원들의 공감을 이끌어내는 게 굉장히 중요한 것 같아요.** 저는 오랫동안 교육청에 있었고 현장 감각이 떨어질 가능성이 높기 때문에 굉장히 조심스럽게 접근을 했거든요. 제가 개인적으로 관심이 있는 분야도 있고, 제가 또 중요하게 생각하는 것도 있지만 결국 그 일을 수행하는 것은 선생님들이기 때문에 공감을 얻어야만 된다고 생각을 하고 그렇게 하려고 조심스럽게 다가가지만 실제 현장에서 벌어지는 것은 내 의도대로 다 되지 않더라고요. 생각보다 온도차, 생각의 차가 크다. 내가 빨리 온도 간격을 좁혀야겠다는 생각을 많이 하고 있어요. **공감하고 공동의 목표를 뽑아내는 게 중요한 것 같아요.**(김조연 교장선생님)

처음에는 시큰둥하죠. 워낙 특성화고등학교에 계시는 분들은 제가 전문직에 근무할 때부터 잘 알아요. 어쨌든 변화하는 걸 싫어하는 경향이죠. 하지만 **그 부분에 대해서 설득을 해야죠. 그래서 대화를 계속 나누고 그 후에 추진을 해야죠.**(유호준 교장선생님)

공감, 소통, 설득은 변화된 학교 경영 패러다임에서 중시되는 가치들이다(주현준, 2014). 학교 현장 또한 이러한 학교 경영 패러다임의 영향을 받고 있으며, 학교장들 또한 갈등 관리 과정에서 이를 적극 수용하고 적용하는 모습을 보여주었다. 학교장들이 갈등을 대하는 데 있어 일방적으로 지시하는 것이 아니라 관심을 보이고 경청함으로써 공감하고 소통하는 모습을 보이는 것들 통해 이를 확인할 수 있었다.

## 3) '강한 신념'과 '소신' 대신 '신뢰', '포용력', '비전' 강조

학교장들은 신뢰, 포용력, 비전과 같은 용어들을 자주 언급하였다. 이제는 너무 강한 신념, 소신은 외골수라는 이미지로 연결되면서 오히려 부정적으로 인식된다는 사실도 흥미로웠다. 이처

럼 최근 학교 현장에서는 강한 신념이나 소신보다는 신뢰, 포용력, 비전 등이 긍정적으로 여겨지고 있음을 알 수 있었다.

제가 현장에 나와서 보니까 교육청의 시각에서 본다면 선생님들이 섭섭할 때가 있기는 했어요. 최선을 다 안하는 것 같은 느낌을 받는다든가. 근데 지금 생각하면 그 선생님 한사람 한 사람은 최선을 다 하고 있을 거라는 신뢰나 믿음이 기반이 되지 않으면 절대 선생님 한 사람 한 사람은 존중할 수 없어요. **그래서 교장은 인간에 대한 신뢰를 기반으로 하지 않으면 조직의 힘을 결집할 수가 없어요.** 그런데 정말 노력해야한다. 순간 순간 저도 사람이니까 '이 선생님이 어떻게 이렇게 밖에 안했지?' 라는 마음이 들 수 있기 때문에 그럴 때마다 마음을 바꾸지 않으면 사이가 점점 벌어질 수 있어요. **그래서 서로 많이 내려놓아야 할 것 같아요.** 서로 틈이 벌어지기 시작하면 완전히 멀어질 수 있는 게 교사와 관리자의 관계일 수 있거든요.(강민자 교장선생님)

**포용력이라고 생각해요. 신념이 너무 강하면 안 된다고 생각해요.** 교장의 신념이 강하면 외골수가 되기 쉽다. 신념이 너무 없어서 소신 없이 하는 것도 문제지만 신념이 강한 교장이 있는 학교가 더 문제가 많더라.(박경숙 교장선생님)

**탁월한 교장이라고 생각하면 제가 생각하기에는 비전이겠죠.** 아는 게 많고, 교육의 방향이 뭐고 애들을 어떻게 키워야 한다라든지. 가장 중요한 거라고 보는데. 사실은 그런 것들을 많이 갖출 여유가 없었다고 생각해요 저 개인적으로도... 존중하고 사랑하는 거, 학생들, 교사들. 그리고 교장이라면 책임지려고 하는 거...더 필요하다면 잘 들으면, 경청을 할 수 있다면 좋겠죠. 경청을 통해서 소통도 이루어지는 거고요.(김형중 교장선생님)

신념, 소신을 가짐으로써 조직에 불화를 가져오고 갈등을 유발하기보다는 신뢰하기·위임하기 전략 등을 통해 학교 구성원을 신뢰하고 포용하고 비전을 제시함으로써 갈등을 관리하고 조직이 발전할 수 있도록 돕는 역할이 학교장에게 요구되는 것을 발견할 수 있었다.

#### 4) '권위자'가 아닌 '책임자'

학교장들은 과거 권위, 권력을 발휘하는 권위자로서가 아니라 변화된 환경에서는 결과에 책임을 지는 책임자로서의 역할을 해야 한다고 스스로 인식하고 있었다.

**그때는 거의 권위, 권력을 굉장히 발휘하는 시절이었는데 지금은 다르죠. 굉장히 바뀌었습니다. 물론 권한은 법적으로 보장되어 있지만 그건 책임이 따르고 그러한 의사결정들이 많이 바뀌었죠.** 차이가 참 많죠. 우리 식구들이 볼 때 나도 작은 권력을 하는 걸로 볼 수도 있겠죠. 내가 교사시절에 본 교장 모습하고 지금은 많은 차이가 있죠.(박장문 교장선생님)

*결과가 좋고 나쁜 것에 따라 모든 것은 교장이 책임을 져야되는 것. 저는 교장이 경영을 하면서 거기에 따른 모든 걸 책임지는 자리가 아닌가 생각합니다.* 그래서 모든 부서나 단체장이 그 자리는 책임을 지기 위해서 있는 자리라고 생각합니다. 나쁜 결과에 대해서는 꼭 책임을 져야 합니다. 그러니까 책임감을 가지고 평소에 근무를 철저히 해라 그런 것이 많습니다.(유연재 교장선생님)

이처럼 학교장이 스스로를 ‘책임자’로 인식하는 이유는 최근 들어 학교 경영 패러다임이 강조되면서 학교 또한 경쟁하고 그 결과를 평가받는 데에 있어 학교장에게 그에 대한 책임자로서의 역할을 요구하기 때문인 것으로 보인다. 학교의 내·외적 환경 변화는 학교장에게 학교에서 나타날 수 있는 다양한 형태의 갈등을 잘 관리하고 학교교육의 목표를 분명히 수립함으로써 학교를 개혁할 수 있는 새로운 역할을 담당하도록 요구하고 있는데(문성윤, 2010), 이 과정에서 학교장에게 필요한 리더십은 군림하는 권위자가 아니라 행동하는 책임자인 것이다.

## V. 결론 및 논의

본 연구는 ○○대학교 교육행정연수원에서 교장연수를 받는 초중고등학교 교장 선생님 42명을 대상으로 심층면담을 통해 학교장의 갈등 대응방식과 그 특징을 살펴보고자 하였다. 본 연구에서 발견한 학교장의 갈등 대응방식은 총 다섯 가지였으며 이는 ① 드러내지 않기·모른척하기, ② 내려놓기·양보하기·물러서기, ③ 관심보이기·경청하기, ④ 중재하기, ⑤ 신뢰하기·위임하기였다.

이러한 전략들을 학교장이 갈등상황에 직접 개입하는가의 ‘개입성’과 갈등을 해결하기 위해 적극적인 행동을 취하는가의 ‘적극성’을 기준으로 하여 분류했을 때, 드러내지 않기·모른척하기는 개입성과 적극성이 가장 낮은 전략이었고, 내려놓기·양보하기·물러서기는 개입성은 낮으나 비교적 적극적인 전략이었으며, 관심보이기·경청하기는 적극성은 낮으나 비교적 개입성이 있는 전략으로 분류되었다. 신뢰하기·위임하기는 개입성과 적극성이 모두 중간 정도로 볼 수 있었고, 마지막으로 중재하기는 개입성은 중간이지만 갈등을 해결하기 위한 적극성은 높은 전략으로 분류할 수 있었다. 분류 결과, 학교장들은 갈등에 직접 개입하고 적극적인 갈등 해결 방법을 내놓기보다는 한 발 물러서서 갈등에 대응하는 양상을 보여주는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구는 학교장의 이러한 갈등 대응방식을 통해 다음과 같은 특징을 도출하였다. 첫째, 학교장의 갈등 대응방식은 무언가를 ‘적극적으로 하기’보다는 무언가를 ‘하지 않음’으로써 갈등을 관리하는 무위(無爲) 갈등 대응방식의 면모를 보여주었다. 이를 통해 학교장의 역할이 ‘적극적 주도자’에서 ‘소극적 조력자’로 변화하였음을 확인할 수 있었다. 둘째, 학교장들은 일방적인 지시보다는 공감과 소통을 통해 설득하는 방식을 선호하였다. 셋째, 학교 현장에서 이제 관리자의 너무 강한 신념이나 소신은 부정적으로 인식되고 대신 신뢰, 포용력, 비전과 같은 요소가 강조되

었다. 마지막으로 학교장은 이전과 같은 권위나 권력을 행사하는 권위자보다는 책임자로서의 면모를 다하는 역할을 강조하였다.

본 연구는 학교장을 대상으로 한 질적 연구로서 보기 드물게 많은 수의 내담자들을 면담하여 학교장 갈등 대응방식 연구에 의미 있는 기여를 하였다. 본 연구 결과에 따르면 학교장은 이전과 달리 갈등 대응에 있어 적극적이고 주도적인 역할을 하기보다는 한 발 물러서서 다소 소극적으로 대응하는 듯한 모습을 보이고 있지만 이를 학교장이 역할을 제대로 하고 있지 않다고 보기보다는 학교 현장에서 요구하는 학교장의 역할에 변화가 있으며, 이 또한 학교장에게 요구되는 하나의 역할이라고 보는 것이 타당할 것이다. 학교 현장에서는 이제 이전과 같은 카리스마적이고 독단적인 리더십이 아니라, 소통하고 공감하는 리더십을 요구하고 있는 것이다. 갈등에 직접 개입하거나 나서서 해결하기보다는 구성원간 대화를 통해 해결하도록 중재하는 것이 최근 학교 현장에서 요구하는 학교장의 역할인 것이다.

제한된 수의 면담 참여 인원, 면담 대상자 중 학교장 경력이 비교적 길지 않은 학교장들이 많다는 점 등은 본 논문의 연구 결과를 일반화하는 데 한계점으로 지적될 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 학교장의 갈등 관리에 관한 논문이 미비한 상태에서 본 논문의 발견점은 학교장 연구에 의미 있는 시사점을 줄 수 있을 것이라 생각한다.

## 참고문헌

- 고명석(2003). 학교조직갈등 현황과 해결전략방안에 관한 연구. **인간교육연구**, 10(2), 31-88.
- 김도기, 문영진, 문영빛, 권순형(2016). 초등학교 학교장의 직무역량 요구분석. **교육행정학연구**, 34(5), 437-462.
- 김동원, 이일용(2012). 중등학교장의 핵심 역량 지표 개발과 역량 수준 분석 연구. **한국교원교육연구**, 29(4), 347-368.
- 김석우, 이승배, 김성숙(2015). 학교장의 학교운영이 학업성취도 및 학교만족도에 미치는 영향 분석. **교육평가연구**, 28(1), 141-162.
- 김영천(2012). **질적연구방법론**. 파주: 아카데미프레스.
- 김인전(1991). 학교조직내의 갈등과 갈등해결에 관한 연구. **연구논집**, 21, 25-39.
- 김천기, 임순일, 최원진(2009). 교사의 학교만족도 관련 요인. **교육사회학연구**, 19(3), 79-99.
- 노종희(1996). 학교행정가의 변혁지향적 리더십의 진단 및 육성방안 연구. **교육행정학연구**, 14(3), 265-284.
- 노종희(2004). 초·중등교사의 교직원신의 개념화 및 측정도구 개발. **교육행정학연구**, 22(2), 215-232.
- 문성운(2010). 학교장 리더십의 새로운 패러다임 탐색. **교육연구논총**, 31(1), 1-19.
- 박상완(2008). 학교장의 지도성 발달 과정에 관한 연구. **초등교육연구**, 21(2), 129-157.
- 박상완(2009). 학교장의 지도성에 관한 국내 연구동향 분석(1988-2008). **교육행정학연구**, 27(1), 349-378.
- 박영호(2012). 학교장의 리더십 역량모델 연구. **교육행정학연구**, 30(1), 417-443.
- 삼성경제연구소(1997). **함께 풀어나가는 지역 갈등**. 서울: 삼성경제연구소.
- 서정화 외(2002). **교장학의 이론과 실제**. 교육과학사.
- 신범철(2017). 초등교사의 갈등 대응방식 유형 연구. **교육문제연구**, 63, 79-102.
- 오영재(2010). 미래 중등 학교장의 자질과 역할에 관한 연구. **한국교육학연구**, 16(1), 61-82.
- 유재환(2014). 학교장 직무 역량 설정과 승진 구조와의 연계성 분석. **교육문제연구**, 20(1), 101-123.
- 유현숙 외(2000). **학교 경영환경 변화와 학교장의 리더십 연구**. 한국교육개발원.
- 윤정, 김병찬(2016). '학교혁신'에 참여하게 된 교사들의 갈등 경험에 관한 연구. **교육행정학연구**, 34(2), 221-252.
- 이군현, 노종희, 신현석, 박남기(2004). **교직사회 갈등해소 방안 연구**. 서울: 한국교육정책연구

소.

- 이남호(2006). 교사가 인식하는 갈등현상과 교장의 갈등 대응방식 관계 분석. **한국초등교육학회**, 19(1), 319-340.
- 이상철(2008). 교사의 갈등관리유형과 그 효과에 관한 연구. **교육행정학연구**, 26(3), 95-124.
- 이윤식, 김광범(2007). 중등학교 초임교사의 교직갈등 요인 탐색. **교육행정학연구**, 25(2), 145-164.
- 이정열(2007). School principal's leadership competency in specific task fields. **교육행정학연구**, 25(4), 25-45.
- 정지성(2008). 학교장이 인식하는 교육과정운영상의 갈등 대응방식방안. 박사학위논문, 강원대학교.
- 조대연, 박용호, 김벼리, 김희영(2010). 학교장의 직무 역량에 대한 요구 분석. **한국교원교육연구**, 27(4), 293-315.
- 조성일(2004). **장학행정 이론과 실제**. 서울: 학이당.
- 주현준(2007). 학교장 리더십 역량의 상대적 중요도 분석. **교육행정학연구**, 25(3), 85-105.
- 주현준, 김민희, 박상완(2014). **교육지도성**. 파주: 양서원.
- 주현준(2016). 학교장 리더십 딜레마에 관한 국제비교 연구. **초등교육연구논총**, 32(2), 355-369.
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Addison Wesley Publishing. Co.
- Buntz, C. G., & Radin, A. B. (1983). Managing intergovernmental conflict: The Case of human services. *Public Administration Review*, 43(5), 403-410.
- Conley, D. T., & Goldman, P. (1994). Ten propositions for facilitative leadership. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts* (pp. 237-262). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Duke, D., & Leithwood, K. (1994). *Defining effective leadership for Connecticut's schools* (A monograph prepared for the Connecticut Administrator Appraisal Project). Hartford, CT: University of Connecticut.
- Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 142-158.
- Lipham, M. J., & Hoeh, A. J. (1974). *The principalship: foundations and functions*. Harper & Row.
- March, J. G., & Simon, A. H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nicotera, A. M. (1993). Beyond two dimensions: A grounded theory of conflict-handling behavior. *Management Communication Quarterly*, 6, 282-306.

- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Pounder, D. G., & Merrill, R. (2001). Job desirability of the high school principalship: A job choice theory perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37(2), 25-57.
- Robey, D., & Farrow, D. L. (1982). User involvement in information system development: a conflict model and empirical test. *Management Science*, 28(1), 73-85.
- Robbins, S. P. (1978). Conflict Management and conflict resolution are nor synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management, handbook of industrial and organizational psychology*. ed. Marvin D. Dunnette.
- Wilson, S. R., & Putnam, L. L. (1990). Interaction goals in negotiation. in J. A. Anderson(ed), *Communication Yearbook 13*. Beverly Hills, CA: Sage.

\* 논문접수 2018년 2월 2일 / 1차 심사 2018년 3월 9일 / 게재승인 2018년 3월 22일

\* 민윤경: 미국 Vanderbilt University에서 Higher Education Leadership & Policy 전공으로 석사학위를 취득하였으며, 현재 서울대학교 사범대학 교육학과 교육행정 전공 박사 수료생이다.

\* E-mail: ykmin21@snu.ac.kr

\* 정예주: 서울대학교 사범대학 교육학과에서 교육행정 전공으로 석사학위를 취득하였으며, 현재 동대학원 교육학과 교육행정 전공 박사과정에 재학 중이다.

\* E-mail: nofluke@snu.ac.kr

\* 신정철: 서울대학교 행정대학원에서 정책학 전공으로 석사학위를 취득하였으며, 미국 Florida State University에서 Educational Leadership & Policy Studies 전공으로 박사학위를 취득한 후, 현재 서울대학교 사범대학 교육학과 교육행정 전공 교수로 재직 중이다.

\* E-mail: jcs6205@snu.ac.kr

Abstract

## Study of Principal's Conflict Resolution Methods and Characteristics

Min, Yunkyung\*  
Jung, Hyejoo\*\*  
Shin, Jung Cheol\*\*\*

The purpose of this study is to analyze how the school principal responds to conflicts in the school field by analyzing in depth interview with 42 elementary, middle and high school principals.

As a result of the analysis, the school principals show five conflict management methods: ① do not reveal · pretend not to know ② put down · yield · withdraw. ③ showing interest and listening, ④ mediation, ⑤ trusting and delegating.

In this study, the following characteristics were derived from the principal's response to this conflict. First, these principals' methods of responding to conflicts showed the aspect of negative conflict management that manages conflicts by 'not doing something' rather than 'actively doing something'. Second, principals preferred the method of persuading through empathy and communication rather than unilateral direction. Third, in the school field, managers' too strong beliefs or beliefs are perceived as negative and emphasized factors such as trust, tolerance and vision. Finally, the principal emphasized the role of serving as a director rather than an authority or authority as before.

Key words: Principal's Conflict Resolution, Principal's Role, Principal's Capability

---

\* First author, PhD Candidate, Seoul National University

\*\* Corresponding author, PhD Student, Seoul National University (nofluke@snu.ac.kr)

\*\*\* Professor, Seoul National University