

# 유아교사 갈등관리 유형이 협동적 조직문화에 미치는 영향

마지순  
원광보건대학교 유아교육과

## The Effect of Early Childhood Teacher's Styles for Conflict Management Type on Cooperative Organizational Culture

Ji-Sun Ma  
Department of Early Childhood, Wonkwang Health Science University

**요약** 본 연구의 목적은 유아교사의 갈등관리유형이 협동적 조직문화에 미치는 영향을 알아보는 데 있다. 연구대상은 중소도시 I시 유아교육기관에 재직 중인 교사 138명이다. 검사도구는 유아교사의 협동적 조직문화 및 갈등관리 유형에 대한 설문지를 사용하였다. 수집된 자료는 연구대상의 pearson의 적률상관 관계를 분석하고, 유아교사의 갈등관리 유형이 협동적 조직문화에 미치는 영향력을 알아보기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였다. 연구결과는 첫째, 유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형 전체는 관계가 있었다. 협동적 조직문화 전체는 특히 갈등관리 유형의 통합형과 가장 높은 관계가 있었으며, 그 다음은 타협형, 배려형, 지배형의 순서로 나타났다. 반면 회피형과는 관계가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 유아교사의 협동적 조직문화에 미치는 갈등관리 유형의 하위요인은 통합형이 가장 높은 영향력을 지니고 그 다음은 배려형이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 협동적 조직문화의 하위영역에서 협동적 지도성에는 통합형이 가장 높은 영향력 지니고, 그 다음은 배려형이 영향력을 지니고 있는 것으로 나타났다. 교사의 협동성, 동료지원, 학습 동반자에는 통합형이 가장 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 유아교육 현장에서 유아교사의 갈등관리에 대한 중요성을 인식시키는 계기가 되었으며, 갈등관리 유형과 협동적 조직문화에 대한 인식을 제고하게 되었다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

**Abstract** This study examined the effects of pre-service teacher's cooperative organizational culture on the conflict management type. The subjects were 138 preschool teachers. The data were obtained by self-reporting and used to investigate the teacher's conflict management type and cooperative organizational culture. The collected data were analyzed using the Pearson correlation coefficient analysis and stepwise regression analysis. The major findings in this study were as follows; First, there was a relationship between the cooperative organizational culture of early childhood teachers and the overall type of conflict management. The overall cooperative organizational culture had the strongest relationship, particularly with the integrated type of conflict management. The following appeared in the order of compromise, consideration, and domination. On the other hand, there was no relationship with the avoidance type. Second, regarding the sub-factor of conflict management type that affects the cooperative organizational culture of early childhood teachers, the integrated type has the strongest influence, followed by the caring type. In the sub-factor of cooperative organizational culture, the integrated type has the strongest influence on the cooperative leadership, followed by the caring type. The integrated type had the greatest influence on teacher cooperation, peer support, and learning companion.

**Keywords** : Early Childhood Teacher, Conflict Management Type, Cooperative organizational culture, Teacher Education Program, Policy Development

본 논문은 2019년도 원광보건대학교 교내연구비 지원에 의해서 수행되었음.

\*Corresponding Author : Ji-Sun Ma(Wonkwang Health Science Univ.)

email: : jisunsky@wu.ac.kr

Received December 1, 2020

Revised January 7, 2021

Accepted January 8, 2021

Published January 31, 2021

## 1. 서론

유아교육기관은 대부분 여성으로 이루어진 소규모 집단으로 구성되어 있으며 유아교육에서 좋은 수업과 좋은 교육환경 준비에 대한 업무와 그 외 유치원 행사 등의 과중한 업무 특성에 의해 자연스럽게 협동적 조직문화를 형성하고 있다[1, 2]. 동료 교사들과 서로 조언을 제공하고 전문적인 대화를 장려하는 협동적 조직문화 형성을 요구한다[3].

협동이란 혼자서 해결할 수 없는 일련의 문제를 해결하기 위하여 둘 이상의 이해 당사자가 이해와 가시적인 자원을 모으는 것을 의미한다[4]. 협동적 조직문화는 구성원 간의 조언과 조력이 활발히 이루어지고 동료관계가 원만히 형성되어 조직의 효과성이 높게 나타나고 협동을 중요시 한다[5]. 즉, 협동적 조직문화는 구성원 간의 신뢰감을 증진시키고 화목한 분위기에서 조직을 능률적으로 이끌어 가게 하는 원동력[6]이며, 교사들 간의 전문성 신장을 위하여 미흡한 부분에 대한 조언과 요청이 이루어지는 상호협력적인 과정인 것이다[7]. 이러한 협동적 조직문화는 교사들의 무기력증을 낮추며 조직효율성을 높일 수 있는 교육적 사명감과 신념을 촉진 시킬 수 있다[8]. 최근에 성공적인 조직문화에 관련된 연구들은 전문가 집단의 작업공동체, 공동체로서의 열정, 전문적 교사공동체 등으로 표현되는 협동적 조직문화가 교육개혁의 핵심이 될 수 있음을 강조하고 있다[3, 7].

유아교육기관에서도 교육에 대한 열정을 가지고 헌신할 수 있는 협동적 조직문화는 유아들에게 질 높은 교육을 제공하기 위한 중요한 요인이다[3]. 유아교육기관에 대한 선행연구에서 협동적 조직문화는 유아교사의 직무만족도에 직접적이면서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직시민행동에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[9].

반면, 유아교육기관의 조직문화는 다양한 동료교사들과의 관계에서 이루어지는 것으로 긍정적인 관계가 존재할 뿐아니라 극심한 갈등도 존재할 수 있다. 특히, 유아교육기관은 다른 학교급보다 규모가 작지만 다양한 인간관계가 밀접하게 형성되어있고[1,2], 업무처리가 체계적, 과학적, 합리적이기보다 한 명의 조직원이 동시에 여러가지 과제를 수행 할 뿐만 아니라 과제 완성에 대한 책임도 불분명한 경우가 많이 존재한다[2]. 그리하여 어느 조직보다 개인 간 갈등이 많이 내재된 조직이라고 볼 수 있다[8]. 이러한 이유로 인하여 유아교육기관의 조직문화는 동료교사들과의 관계에서 항상 긍정적일 수만은 없고, 부

정적인 의미를 지닌 갈등들이 많이 존재하는 것이 현실이다.

그렇지만 갈등은 어떻게 관리하는지에 따라 부정적인 결과나 긍정적인 결과가 도출될 수 때문에 갈등상황을 무조건 피한다거나 부정하기보다는 갈등의 기능을 알고 충돌과 마찰을 잘 관리 한다면 더 많은 성장을 촉진 시킬 수가 있다[10]. 즉, 갈등관리 방법에 따라 교육목표 달성의 성패가 좌우될 수 있다는 것이다[11]. 갈등관리란 개인이 갈등상황에서 대인관계를 유지하기 위해 자신과 타인에 대한 관심을 만족시키고자 하는 정도에 따라 상황에 맞게 갈등을 관리하는 것을 의미한다[12].

Rahim(1983)은 인간관계 속에서 발생하는 갈등인지의 주체가 되는 자신과 타인에 대한 목표달성을 위한 관심의 정도를 근거로 갈등관리 유형을 5가지 유형으로 분류하였다[13]. 첫째, 통합형은 갈등상황에서 자신과 상대방의 목표를 성취할 수 있는 해결책을 모색하고 그것을 해결할 문제라고 생각하는 유형이다[14]. 둘째, 배려형은 갈등상황에서 자신의 관심사를 일부 양보하여 다른 사람의 관심을 충족시켜서 갈등을 해결하여 원만한 관계를 유지하고자 하는 유형이다. 셋째, 지배형은 갈등상황에서 자신의 목표를 달성하기 위해 상대방에게 양보를 요구하기 위하여 수단과 방법을 가리지 않는 유형이다[15]. 넷째, 회피형은 갈등상황을 회피하거나 갈등이 표면화되는 것을 억제하고자 의견 불일치나 좌절을 공개적으로 표현하기보다 문제를 회피하는 유형이다[14]. 다섯째, 타협형은 자신과 타인의 관심사를 중간 정도 충족하려는 방식으로 상호양보나재빨리 중도적인 방안을 찾으려는 유형이다[15].

갈등관리 유형에 관한 연구들은 갈등관리 유형이 교사들의 조직 스트레스[16], 조직효과성[11], 조직몰입도[17]에 미치는 영향력을 분석하여 변인 간의 인과관계를 밝히는 연구들이 주로 이루어지고 있다. 이와 더불어 유아교사들이 교직원들과의 갈등상황에서 어떤 갈등전략을 사용하는지 알아보기 위하여 참여관찰을 실시하고 질적 분석한 연구[18]가 존재하지만 유아교육기관의 갈등관리 유형의 다양한 변인을 밝혀서 이를 조직문화 형성을 위한 효율적인 방안으로 제시한 연구는 매우 미흡한 실정이다.

유아교육기관에서 협동적 조직문화에 대한 연구는 협동적 조직문화에 대한 기관 및 교사 변인에 따라 분석한 연구[19], 협동적 조직문화 인식에 대한 연구[3, 4, 19], 협동적 조직문화와 심리적 안녕감과의 관계[3], 교사효능감과 관계[19] 직무 스트레스와의 관계를 밝히는 연구

[16, 20], 조직몰입에 미치는 영향[20] 등이 다양하게 이루어지고 있다. 이러한 연구결과들은 협동적 조직문화가 유아교사의 기관 및 변인에 따라 다른 양상을 보이기도 하지만[22], 대부분 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여준다. 이에 유아교사의 갈등관리 유형이 협동적 조직문화에도 연관성이 있을 것으로 유추할 수 있다. 또한 유아교사의 갈등관리 유형과 협동적 조직문화의 관계는 유아에게 질 높은 교육을 제공하는데 중요한 영향을 미치는 요인이라고 유추해 볼 수 있다. 그러므로 교사의 갈등관리 유형과 협동적 조직문화의 관계를 규명하는 것은 좀더 효율적이고 체계적인 방법으로 교육의 질을 향상시킬 수 있는 방안을 제시할 수 있는 연구가 될 것으로 사료된다.

이에 본 연구는 유아교육기관에서의 갈등관리 유형과 협동적 조직문화에 대한 이해를 돕고, 협동적 조직문화 형성을 위한 교사연수 프로그램 개발을 위한 기초자료를 제공하고자 한다. 이를 위한 연구문제는 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형의 관계는 어떠한가?

둘째, 유아교사의 협동적 조직문화에 미치는 갈등관리 유형의 영향은 어떠한가?

## 2. 연구방법

### 2.1 연구대상

본 연구는 2020년 4월 20일부터 6월 30일까지 중소도시인 I시에 위치한 유아교육기관에 재직하고 있는 교사를 대상으로 기관에 사전에 연구 취지를 전화로 알리고 허락을 받아 설문조사를 실시하였다. 설문지 배부 및 회수는 우편을 활용하였다. 조사결과 설문지의 답변이 불성실한 12부를 제외하고 총 138부를 분석대상으로 선정하였다. 연구대상자의 일반적 배경은 다음과 같다.

Table 1. Background of Subject (N=138)

	Spec.	N	%
Age	under 30	39	28.3
	31~35	51	37.0
	36~40	5	3.6
	over 41	43	31.2
Education	2 years college	113	71.8
	3 years college	10	7.2
	university	15	10.8
Educational	public kindergartens	17	12.3

service	Private kindergarten	30	21.7
	National and Public nursery school	23	16.7
	Private nursery school	68	49.3
Career	under 1	55	39.9
	under2 ~ 3	31	22.4
	over3 ~ 4	22	15.9
	over 5	30	21.8
Class	under 6	51	45.0
	7-10	47	34.1
	over 11	40	20.9

### 2.2 연구도구

#### 2.2.1 유아교사의 협동적 조직문화

본 연구에서 유아교사의 협동적 조직문화를 측정하기 위하여 초, 중등학교 협동적 학교조직문화형성에 관한 정일환의 연구에서 학교 조직문화 요인을 유아교육현장에 맞는 질문 형태로 바꾸어 구성한 이정희(2005)의 설문지를 그대로 활용하였다[10].

협동적 조직문화는 교사의 협동성 6문항, 협동성 6문항, 동료지원 4문항, 학습동반자 4문항, 총 20문항으로 구성되었으며, 5점 척도로 측정하도록 하였다. 본 연구에서의 신뢰도 전체는 *Cronbach's a* .941, 협동적 지도성 *Cronbach's a* .911, 교사의 협동성 *Cronbach's a* .890, 동료지원 *Cronbach's a* .892, 학습동반자 *Cronbach's a* .880으로 나타났다.

#### 2.2.2 유아교사의 갈등관리 유형

본 연구에서는 유치원 교사의 갈등관리유형을 알아보기 위해 Rahim(1993)이 자신과 타인에 대한 관심의 정도에 따라 5가지로 구성된 '개인 간 갈등관리유형 측정검사(A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict)'를 백은영(2004)이 번안하여 사용하고[23], 최희주(2011)의 연구에서 사용한 설문지를 활용하였다[20]. 갈등관리 유형은 통합형 7문항, 배려형 5문항, 지배형 5문항, 회피형 6문항, 타협형 4문항, 총 27문항으로 구성되었으며, 5점 척도로 측정하도록 하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 갈등관리 유형 전체가 *Cronbach's a* .914으로 나타났으며, 통합형 *Cronbach's a* .886, 배려형 *Cronbach's a* .665, 지배형 *Cronbach's a* .858, 회피형, *Cronbach's a* .760, 타협형, *Cronbach's a* .776으로 나타났다.

#### 2.2.3 자료분석

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 통계 프로그램을 이

용하여 분석하였다. 유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형의 관계를 알아보기 위하여 Pearson의 적률상관관계 분석을 실시하였다. 유아교사의 협동적 조직문화에 미치는 갈등관리 유형의 영향 알아보기 단계적 회귀분석을 실시하기 위해 변량팽창계수(VIF), Durbin-Watson 값을 산출하였다. 변량팽창계수(VIF)는 1.570~3.830사이로 10을 넘지 않아 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단되었다. Durbin-Watson 값은 1.703으로 나타났으며 이는 기준값 잔차의 독립성을 가정하는 2에 근접하여 자기상관이 존재하지 않는 수준으로 판단하고 단계적 회귀분석(stepwise regression)을 실시하였다.

### 3. 결과 및 해석

#### 3.1 유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형의 관계

유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형의 관계를 알아본 결과는 표1.과 같다. 유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형 전체는 의미있는 정적상관이 나타났다( $r=.304, p<.001$ ). 유아교사의 협동적 조직문화의 전체는 갈등관리 유형 하위영역에서 통합형과 가장 높은 정적상관이 나타났으며( $r=.411, p<.001$ ), 타협형( $r=.337, p<.001$ ), 배려형( $r=.214, p<.001$ ), 지배형( $r=.181, p<.001$ ) 순으로 정적상관이 나타났다. 반면 회피형과는 의미있는 정적상관이 없는 것으로 나타났다.

협동적 조직문화의 하위영역인 협동적 지도성( $r=.178, p<.001$ ), 교사의 협동성( $r=.370, p<.001$ ), 동료지원( $r=.455, p<.001$ ), 학습동반자( $r=.411, p<.001$ )는 갈등

Table 2. The Relationship of early childhood teacher's Cooperative organizational culture, Conflict Management Type (N=138)

Conflict Management Type	Cooperative organizational culture				
	Cooperative leadership	Cooperation	Peer support	Learning companion	Total
integration	.178 <sup>***</sup>	.370 <sup>***</sup>	.455 <sup>***</sup>	.411 <sup>***</sup>	.411 <sup>***</sup>
consideration	-.006	.214 <sup>*</sup>	.325 <sup>***</sup>	.235 <sup>***</sup>	.214 <sup>*</sup>
control	-.036	.239 <sup>***</sup>	.217 <sup>*</sup>	.204 <sup>*</sup>	.181 <sup>*</sup>
avoidance	-.041	.084	.006	.137	.052
Cooperation	.126	.292 <sup>***</sup>	.390 <sup>***</sup>	.373 <sup>***</sup>	.337 <sup>***</sup>
Total	.054	.311 <sup>***</sup>	.348 <sup>***</sup>	.347 <sup>***</sup>	.304 <sup>***</sup>

\*\*\*  $p < .001$

관리 유형의 통합형과 가장 높은 정적상관이 나타났다. 그 다음은 동료지원( $r=.325, p<.001$ ), 학습동반자( $r=.235, p<.001$ )는 배려형과 정적상관이 나타났으며, 교사의 협동성은 지배형( $r=.239, p<.001$ )과 다음으로 높은 상관이 나타났다. 그러나 협동적 조직문화의 모든 하위영역은 회피형과는 상관이 나타나지 않았다.

즉, 유아교사의 갈등관리 유형 전체는 협동적 조직문화 전체와 정적인 관계가 있으며, 갈등관리유형은 협동적 조직문화 중 동료지원과 가장 높은 관계가 있었으며, 학습동반자, 교사의 협동성과 관계가 있음을 알 수 있으나 협동적 지도성과는 의미있는 관계가 없음을 알 수 있다. 갈등관리 유형의 통합형, 배려형, 타협형은 동료지원과 관계가 있음을 알 수 있다. 반면 지배형은 교사의 협동성과 관계가 높음을 알 수 있다. 그러나 회피형은 협동적 조직문화의 하위영역과는 관계가 없음을 알 수 있다.

#### 3.2 유아교사의 협동적 조직문화에 미치는 갈등관리 유형의 영향

유아교사의 협동적 조직문화에 미치는 갈등관리 유형의 영향력을 알아본 결과는 표 2와 같다. 유아교사의 협동적 조직문화에 미치는 갈등관리 유형은 통합형이 16.2%로 가장 높은 영향력( $F=27.580, p<.001$ )을 지니고, 그 다음으로 배려형이 2.1%의 영향력을 추가하여 총 18.3%의

Table 3. The Effect of early childhood teacher's Cooperative organizational culture on Conflict Management Type (N=138)

Dependent variable	Independent variable	B	Beta	SE	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	F
Cooperative organization al culture	(constant)	56.635		5.572	.169	.162	27.580 <sup>***</sup>
	integration	1.052	.411	.200			
	(constant)	61.223		5.926			
Cooperative leadership	integration	1.552	.606	.311	.195	.183	4.366 <sup>*</sup>
	compromise	-.991	-.253	.475			
	(constant)	21.908		2.078	.032	.025	4.465 <sup>*</sup>
integration	.158	.178	.075				
Cooperation	(constant)	24.119		2.187	.137	.131	21.620 <sup>***</sup>
	integration	.399	.451	.115			
	compromise	-.478	-.353	.175			
Peer support	(constant)	13.859		2.282	.207	.201	35.463 <sup>***</sup>
	integration	.381	.370	.082			
Learning companion	(constant)	10.064		1.297	.169	.163	27.701 <sup>***</sup>
	integration	.277	.455	.047			

\*\*\*  $p < .001$

영향력을 가지는 것으로 나타났다( $F=4.366, p<.05$ ).

협동적 조직문화의 하위영역에서 협동적 지도성에는 통합형이 2.5%의 가장 높은 영향력 지니고, 그 다음은 배려형이 4.4%의 영향력을 추가하여 총 6.9%의 영향력을 지니는 것으로 나타났다( $F=4.465, p<.001$ ). 교사의 협동성, 동료지원, 학습동반자는 통합형이 13.1%( $F=21.620, p<.001$ ), 20.1%( $F=35.463, p<.001$ ), 16.3%( $F=27.701, p<.001$ )의 영향력을 지니는 것으로 나타났다.

즉, 유아교사의 협동적 조직문화에 미치는 갈등관리 유형의 하위요인은 통합형이 가장 높은 영향력을 지니고, 다음은 배려형이 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 협동적 조직문화의 하위영역에서는 협동적 지도성에 통합형이 가장 높은 영향력 지니고, 다음은 배려형이 영향을 지니고 있음을 알 수 있다. 교사의 협동성, 동료지원, 학습동반자에는 통합형이 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

#### 4. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 유아교사의 갈등관리 유형이 협동적 조직문화에 미치는 영향을 알아보는데 있다. 이러한 연구 목적에 따라 연구결과를 정리하고 이에따라 결론 및 논의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형 전체는 관계가 있는 것으로 나타났다. 협동적 조직문화 전체는 갈등관리 유형의 하위영역인 통합형과 가장 높은 관계가 있었으며, 다음은 타협형, 배려형, 지배형의 순서로 나타났다. 반면 회피형과는 관계가 없는 것으로 나타났다.

협동적 조직문화의 하위영역인 협동적 지도성, 교사의 협동성, 동료지원, 학습동반자는 갈등관리 유형의 통합형과 가장 높은 관계가 있었다. 다음은 동료지원 및 학습동반자는 배려형과의 관계가 있었고, 교사의 협동성은 지배형과 관계가 있었다.

협동적 조직문화와 통합형의 관계가 가장 높게 나타난 연구결과는 유아교육기관의 조직효과성에 영향을 미치는 갈등관리유형의 하위영역이 통합형으로 나타난 연구결과[11]를 간접적으로 지지해준다고 볼 수 있다. 협동적 조직문화가 양질의 교육을 유아에게 제공하기 위하여 교사 간에 서로 협동하고 동일한 목표성취를 위해 노력하는 문화이기 때문에 갈등관리 유형에서 자신과 상대방 목표를 둘 다 성취 할 수 있는 해결책을 모색하려는 통합형과 가장 높은 관계가 있다는 연구[24] 지지해 주기도 한다.

또한 협동적 조직문화와 통합형의 상관이 높게 나타난 연구결과는 유치원교사의 직무스트레스가 높으면 통합형이 낮게 나타난다는 연구결과와 맥을 같이 한다고 볼 수 있다[16]. 협동적 조직문화가 교사의 무기력증을 줄이며 직무 효율성을 높이고 교육적 사명감과 신념을 촉진시킬 수 있기 때문에[4] 교사의 직무스트레스는 낮아질 수 있다고 유추해 볼 수 있는 근거가 될 수 있다. 이는 유치원 교사의 직무스트레스가 높으면 통합형의 갈등관리 유형이 낮아진다는 연구결과[16]를 실증적으로 지지해주는 결과이기도 하다. 그러므로 본 연구결과는 유아교육기관에서 협동적 조직문화를 조성하기 위하여 효율적인 갈등관리의 활용에 대한 필요성을 제시한다. 동시에 유아교육기관에서는 개인의 갈등을 조직문화에 부정적이지 않고 긍정적으로 전환되도록 하고, 개인 갈등을 주관적으로 조정하도록 두기보다는 조직문화를 협동적으로 전환하도록 하기 위한 교사교육 프로그램 개발 시 통합형, 동료지원, 배려형, 지배형의 갈등관리에 대한 내용을 포함시켜야 할 것이다.

둘째, 유아교사의 협동적 조직문화에 미치는 갈등관리 유형의 하위요인은 통합형이 가장 높은 영향력을 지니고, 다음은 배려형이 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 협동적 조직문화의 하위영역에서 협동적 지도성에는 통합형 가장 높은 영향력 지니고, 다음은 배려형이 영향을 지니고 있음을 알 수 있다. 교사의 협동성, 동료지원, 학습동반자에는 통합형만이 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

협동적 조직문화 전체 및 협동성, 동료지원, 학습동반자 하위영역에 가장 많은 영향을 미치는 변인이 통합형인 것으로 나타난 결과는 협동적 조직문화에 가장 높은 영향을 미치는 갈등관리 유형이 통합형임을 보여주는 실증적인 연구결과라고 볼 수 있다.

본 연구는 예방전략, 해소전략, 자극 전략의 하위영역으로 구분된 갈등관리 전략이 조직 유효성에 정적인 영향을 미치는 결과를 도출한 연구[25]와 동일한 변인은 아니지만 조직 유효성과 협동적 조직문화는 유아교육기관 조직이라는 커다란 카테고리 볼 때 유사한 영역이라고 볼 수 있으며, 본 연구결과는 갈등관리 전략이 조직 유효성에 영향을 미치고 있다는 연구결과[26]와는 유사한 결과라고 볼 수 있다.

그러므로 유아교육기관의 협동적 조직문화를 형성하기 위해서 갈등을 긍정적으로 관리하기 위한 전략을 세울 때 통합형과 배려형을 적극 활용해야 함을 제시해주는 결과라고도 볼 수 있다.

이와같은 결과에 비추어볼 때, 유아교육기관의 협동적

조직문화 형성을 위해서는 교사의 갈등관리 유형을 현장에 적용할 수 있는 구체적인 갈등관리 유형에 대한 모형이 개발되어야 할 것으로 사료된다. 이와 더불어 유아교사의 갈등관리 유형에 관한 모형을 개발하기 위해서는 갈등관리 유형 중 통합형 및 배려형에 대한 내용을 포함하여 협동적 조직문화 형성에 기여 할 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구의 제한점을 살펴보고 이를 근거로 후속연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형에 대하여 자기보고식 설문지에 의해양적분석 방법을 활용한 제한점이 있다. 이에 추후 연구에서는 유아교사의 갈등관리 유형과 협동적 조직문화 관계 이해를 위한 현상학적인 연구한다면 유아교사의 갈등관리 유형이 출현하는 상황과 협동적인 조직문화의 양상에 대한 심층적 분석이 이루어질 수 있을 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구결과를 바탕으로 유아교사의 협동적 조직문화 형성을 위하여 통합형과 배려형의 갈등관리 내용이 포함된 교사교육 프로그램 개발 및 적용에 대한 후속연구가 요구된다.

이러한 제한점에도 불구하고 본 연구는 유아교사의 협동적 조직문화와 갈등관리 유형의 관계 및 영향을 알아봄으로써 유아교육현장에서 교사의 갈등을 주관적인 관점으로 두기보다는 객관적이고 긍정적인 방안으로 관리할 수 있도록 협동적 조직문화 형성에 중요한 변인이라는 인식의 전환을 유도하는 계기가 되었다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

## References

[1] H J Kim, H. S. Cho, "The Characteristics of Cultures of Early Childhood Teachers: Using the Characteristics of Kindergarten Teachers' Professional Culture to Foster Positive Collaboration", *Journal of Early Childhood Education*, Vol. 26, No. 1, pp. 43 ~ 68, 2006.

[2] S. A. Lee, J. S. Ma, R.R. An, "The Effect of Child Care Teachers' Ego-Resilience and Organizational Commitment on Job Satisfaction", *Journal of Parent Education*, Vol. 10, No. 2, pp. 79 ~ 94, 2018.

[3] S. Y. Park, & L. E. Park, "Kindergarten teachers' perceived psychological well-being and collaborative culture of kindergartens", *The Journal of Teacher Education*, Vol. 28, No. 2, pp. 167 ~ 189, 2011.

[4] S. Han, Child care center presidents' emotional leadership & cooperative organizational culture's

influence on teacher empowerment perceived by child care teachers. Master's thesis from Chung Ang University. pp. 4~5, 2017.

[5] S. Y. Choi, The Effects of Private Daycare Center Directors' Multipliership and Cooperative Organizational Culture on infant Teachers' Happiness. Master's thesis from Pusan National University. pp. 2~3, 2017.

[6] Donaldson, G. A. Sanderson, D. R., *Working together in schools*. CA: Corwin Press. pp. 1~184 1997.

[7] Gruenert, S, "Correlations of collaborative school cultures with student achievement", *Nassp Bulletin*, Vol. 89, Issue. 645, pp. 43~55, 2005.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/019263650508964504>

[8] Y. K. Lee, "The Relationship between Conflict Management Types of Kindergarten Teachers and Job Satisfaction", *The Journal of Educational Research*, Vol.37, No.3, pp. 365~383. 1999.

[9] Y. M. Kim, D. B. Kim, "Structural relationships among cooperative organizational culture, the empowerment of early childhood teachers' and job satisfaction", *Journal of Cognitive Enhancement and Intervention*, Vol.9, No.2 pp.137~152, 2018.

[10] J. H. Lee, A Study in Early Childhood Education Center of Collaboration Organizational Culture, Master's thesis from Inje University, pp. 2~3, 2005.

[11] M. S. Song, D. C. Kim, "The relational between styles of handling conflict and organizational effectiveness as perceived by kindergarten teacher", *Korean Journal of Early Childhood Education*, Vol. 25, No. 5, pp. 55 ~ 74, 2005.

[12] H. J. Choi, The effect of kindergarten teacher's conflict management types and work-related stress on job satisfact on, Master's thesis from Hanyang University, pp. 20~23, 2011.

[13] Rahim, M. A. "A measure of styles of handling interpersonal conflict". *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 368~376, 1983.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/255985>

[14] S. J. Joung, J. Y. Kim, "The Relationship Between Early Child Education Teacher's Qualifications and Conflict Management Characteristics", *The Journal of Eco Early Childhood Education & Care*, Vol. 8. No. 4, pp. 57 ~ 84, 2009.

[15] S. C. Lee, "A Study on Teachers' Conflict Management Styles and Its Effectiveness", *The Journal of Educational Administration*, Vol. 26, No. 3, pp. 95~124, 2008.

[16] D. C. Kim,& M.S. Song, "The Relationship between styles of handling conflict and job stress as perceived by kindergarten teachers", *Journal of future early childhood education*, Vol. 12, No. 4, pp. 261~20, 2018.

[17] S. J. Im, H. J. Cho, "The Relationship of Head Teachers' Styles for Handling Conflit and Organizational

Effectiveness in Child-care Centers, The Journal of Childcare and Education, Vol.8, No.4, pp. 231~250, 2012.

- [18] E. Y. Baik, Y. S. Suh "Interpersonal Conflict Management Strategies Selected by Childcare Teachers", Journal of Korean Child Care and Education, Vol. 8, No. 1, pp. 109-124, 2012.
- [14] E. M. Jung, An Effect of child center principal's conflict management style on job satisfaction and job stress, Master's thesis from Ewha Womans University, pp. 5~6, 2011.
- [19] E. Oh, The Structural Analysis of Relations among Organizational Culture, Teacher Efficacy and Effectiveness in In-Service education for Teachers in Child Care Center, Master's thesis from Ewha Womans University, pp. 15~25, 2016.
- [20] H. Y. Choi, "Servant Leadership of Directors and Influence of Collaborative Organizational Culture for Organizational Commitment of Teachers in Kindergarten", Journal of Future Early Childhood Education, Vol. 22, No. 4, pp. 301~322, 2015.
- [21] S. H. Park, & J. H. Tak, "Impact of job stress and collaborative culture of child care center on empowerment in early childhood teachers", The Journal of Eco Early Childhood Education & Care, Vol. 13, No. 2, pp. 71~95, 2014.
- [22] S. J. Lee, "A Study on characteristics of teacher's professional lives in public kindergartens by the organizational structure", The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education, Vol. 13, No. 5, pp. 1~45, 2008.
- [23] E. Y. Back, "Conflict Management between Childcare Teachers as Parents and Class-Teachers in Each Situation", Journal of Asian Women, Vol. 53, No. 1, pp. 121~152, 2014.
- [24] J. H. Kim, The Development and application of a scale for measuring ethical sense of teachers in the early childhood education profession, Master's thesis from Chung-Ang University, pp. 25~30, 2015.
- [25] W. J. Lee, J. H. Jung, "The Influence of a Conflict Management Strategy within Child Care Center upon Organizational Effectiveness of Child Care Center", The Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction, Vol. 18, No. 1, pp. 191~214, 2018.
- [26] Y. M. Kim, K. N. Lee, "The Effects of Collaborative Culture on Child-Care Center Teachers' Organizational Civil Behaviors mediating by Childcare Efficacy and Burnout", Journal of cognitive Enhancement and Inter vention, Vol. 11, No. 3, pp. 135~160, 2020.
- DOI: <http://dx.doi.org/10.21197/JCEI.11.3.7>

마 지 순(Ji-Sun Ma)

[정회원]



- 2001년 2월 : 한국교원대학교 대학원 유아교육과(교육학석사)
- 2004년 2월 : 원광대학교 대학원 유아교육과(문학박사)
- 2009년 3월 ~ 2013년 2월 : 거제대학교 유아교육과 교수
- 2013년 3월 ~ 현재 : 원광보건대학교 유아교육과

<관심분야>

교사교육, 유아교육과정