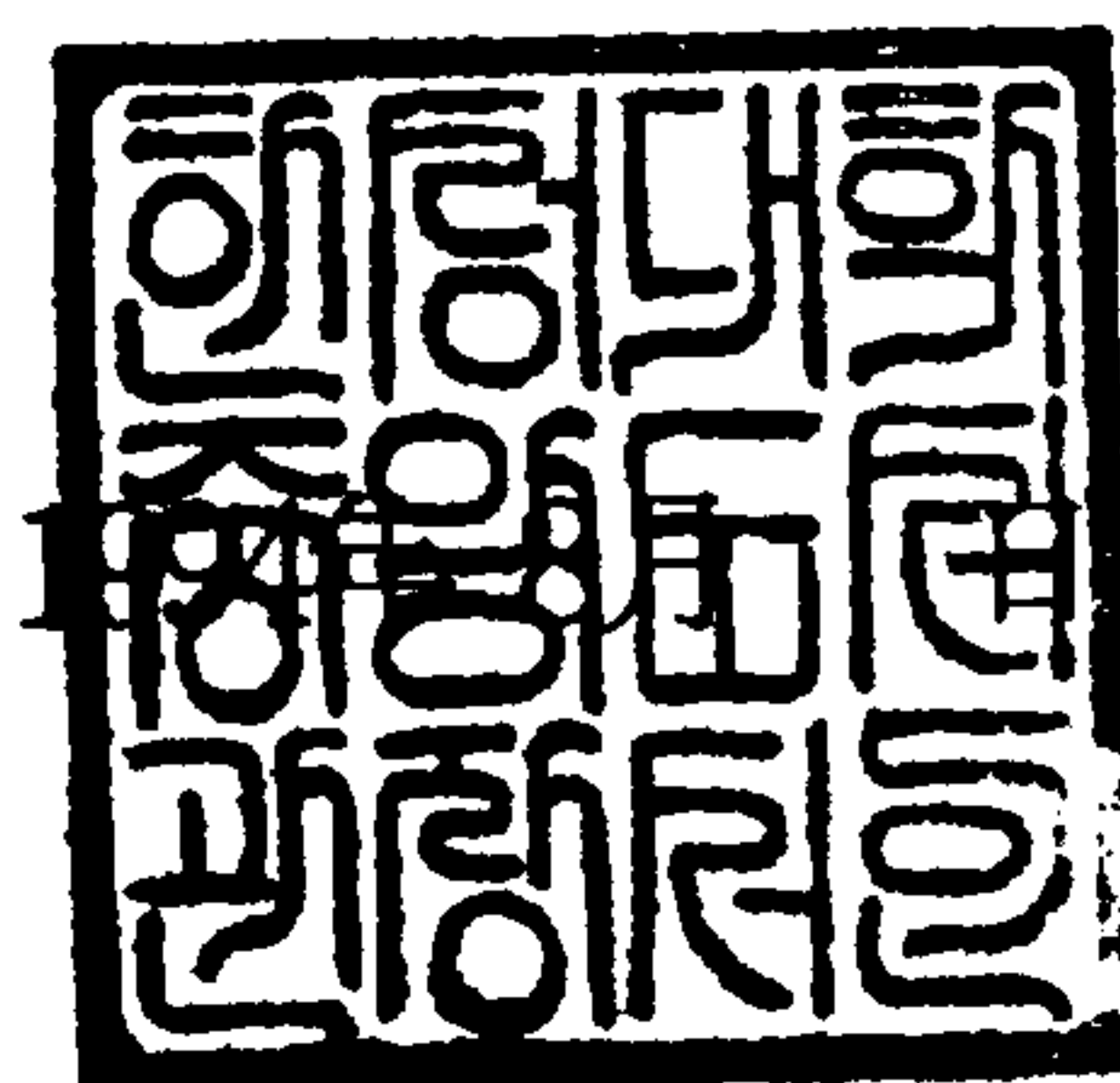


碩 士 學 位 論 文

指導教授 曹 点 煥

國民學校 主任教師에 대한 役割期待와
役割遂行의 差異點 摸索에 관한 研究

A Study on the Exploration of the Differences in the Expectation
and Performance of Chairperson's Role in the Elementary School



漢城大學校 行政大學院

教育行政學科

教育行政專攻

申 夏 均

碩 士 學 位 論 文
指導教授 曹 点 煥

國民學校 主任教師에 대한 役割期待와
役割遂行의 差異點 摸索에 관한 研究

A Study on the Exploration of the Differences in the Expectation
and Performance of Chairperson's Role in the Elementary School

위 論文을 教育學 碩士學位論文으로 提出함

1994年 8月 日

漢城大學校 行政大學院

教育行政學科

教育行政專攻

申 夏 均

申夏均의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1994年 月 日

審査 委員長 金 環 培 

審査 委員 金 善 采 

審査 委員 曹 英 煥 

目 次

I. 緒 論	1
1. 研究의 必要性	1
2. 研究의 目的	2
3. 研究의 內容과 方法	2
4. 用語의 定義	4
5. 研究의 制限點	4
II. 理論的 背景	5
1. 主任教師制의 意義	5
2. 主任教師 制度	6
3. 役割理論	9
4. 主任教師의 役割	15
III. 結果分析 및 解釋	23
1. 主任教師에 대한 役割期待	23
2. 主任教師의 役割遂行 實態	30
3. 主任教師의 役割期待와 役割遂行 間의 差異	37
4. 主任教師의 役割 認識	43
IV. 要約 및 結論	49
1. 要 約	49

2. 結 論	51
參考文獻	53
附 錄	55

ABSTRACT

表 目 次

<표 2- 1>	주임교사의 임무	17
<표 2- 2>	국민학교 주임교사 배치기준	19
<표 3- 1>	역할기대 변인의 차이검증	23
<표 3- 2>	보좌 역할기대의 차이 검증	25
<표 3- 3>	보좌 역할기대의 평균 및 표준편차	25
<표 3- 4>	사무관리 역할기대의 차이 검증	26
<표 3- 5>	사무관리 역할기대의 평균 및 표준편차	26
<표 3- 6>	연락·조정 역할기대의 차이 검증	27
<표 3- 7>	연락조정 역할기대의 평균 및 표준편차	27
<표 3- 8>	지도조언 역할기대의 차이 검증	28
<표 3- 9>	지도조언 역할기대의 평균 및 표준편차	28
<표 3-10>	인간관계 역할기대의 차이 검증	29
<표 3-11>	인간관계 역할기대의 평균 및 표준편차	29
<표 3-12>	역할수행 변인의 차이 검증	30
<표 3-13>	보좌 역할수행의 차이 검증	32
<표 3-14>	보좌 역할수행의 평균 및 표준편차	32
<표 3-15>	사무관리 역할수행의 차이 검증	33
<표 3-16>	사무관리 역할수행의 평균 및 표준편차	33
<표 3-17>	연락·조정 역할수행의 차이 검증	34
<표 3-18>	연락·조정 역할수행의 평균 및 표준편차	34

<표 3-19>	지도·조언 역할수행의 차이 검증	35
<표 3-20>	지도·조언 역할수행의 평균 및 표준편차	35
<표 3-21>	인간관계 역할수행의 차이 검증	36
<표 3-22>	인간관계 역할수행의 평균 및 표준편차	36
<표 3-23>	역할기대와 역할수행의 차이 검증	37
<표 3-24>	보좌 역할기대와 역할수행의 차이 검증	38
<표 3-25>	사무관리 역할기대와 역할수행의 차이 검증	39
<표 3-26>	연락조정 역할기대와 역할수행의 차이 검증	40
<표 3-27>	지도조언 역할기대와 역할수행의 차이 검증	41
<표 3-28>	인간관계 역할기대와 역할수행의 차이 검증	42
<표 3-29>	주임 역할의 중요도 차이 검증	43
<표 3-30>	보좌역할의 중요도 차이 검증	44
<표 3-31>	지도·조언 역할 중요도 차이 검증	45
<표 3-32>	연락·조정 역할의 중요도 차이 검증	46
<표 3-33>	인간관계 역할의 중요도 차이 검증	47
<표 3-34>	사무관리 역할의 중요도 차이 검증	48

圖 目 次

<도 2-1>	직능의 관계	7
<도 2-2>	역할기대, 역할지각, 역할갈등과의 관계 모형	10
<도 2-3>	조직역할 이론모형	13

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

학교조직은 교원과 학생으로 구성되는 조직 사회이다. 학교조직은 특수한 조직으로 교장, 교감, 주임교사, 교사들이 각기 다른 역할을 수행하게 됨으로써 학교경영이 이루어진다.

이제 학교경영은 독립적·자율적·자치적·협동적으로 변화되어야 하며, 교육목표 달성을 위해서는 학교 조직내 적절한 기능의 분화와 교육의 직접담당자인 교사 역할의 재정립이 필요하다. 더우기 사회구조의 다변화와 학교 조직의 현대화는 조직원의 욕구를 다양화시켜 교장·교감의 행정력만으로는 학교 경영상 제반 업무의 처리와 조정이 어려워지게 되었다.

이러한 문제를 해결하고자 도입된 주임교사제도는 1971년부터 시행되어 오늘에 이르고 있으며, 중간 관리자로서 학교경영체제 개선에 커다란 의의를 가져다 주었다. 즉, 교사의 승진기회 확대와 사기양양 그리고 교장 교감과 교사의 중간적 위치에서 업무의 원활한 수행을 위해 크게 기여하였다.

주임교사는 학교 조직에서 교장, 교감에게는 보좌역할을, 일반교사에게는 지도 및 조언역할, 그리고 소관업무를 계획하고 추진하며 통괄하는 역할을 수행하게 된다. 이러한 주임교사의 직무는 법으로 규정되어 있으나 주임이 맡아야 할 업무와 책임, 권한의 한계가 분명하지 못하여 직급간의 역할관계가 불분명하다. 또한 교장, 교감, 교사들의 주임교사에 대한 역할기대는 서로 큰 차이를 보이고 있으며, 주임교사의 역할과 기능에 대한 이해의 부족으로 주임교사의 역할수행상에 많은 어려움을

겪고 있다. 이것이 학교 경영에 많은 악영향을 미치게 된다.

전문직이 중시되는 학교조직에서 주임교사는 최일선 지도조언 중심의 관리자로서 교장, 교감과 교사와의 중간에서 참모적 지도·조언기능에 기초하여 그 직무를 수행해야 한다.

이러한 관점에서 학교경영의 중요한 역할 수행자의 하나인 주임교사의 역할기대와 역할수행에 대한 연구의 필요성이 요청된다.

2. 研究의 目的

본 연구는 국민학교 주임교사에 대한 교장(교감)과 교사(주임교사, 일반교사)의 역할기대를 분석하여 주임교사의 역할이 무엇인지를 규명하고자 하였다. 이에 대한 연구의 목적사항은 다음과 같다.

- 1) 주임교사에 대한 역할기대 수준을 규명해 내고,
- 2) 주임교사의 역할수행 실태를 파악한다.
- 3) 주임교사에 대한 역할기대 수준과 역할수행 간의 차이점을 알아보고,
- 4) 바람직한 주임교사의 역할수행 방향을 모색한다.

3. 研究의 內容과 方法

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실태조사 연구를 병행하였다. 이에 대한 연구내용 및 방법은 다음과 같다.

1) 연구의 내용

- (1) 주임교사의 역할수행 실태 파악을 위한 선행 연구자료의 조사, 분석

(2) 주임교사 역할 영역을 교장의 보좌, 지도조언, 연락조정, 인간관계, 사무관리로 분류하고, 주임교사에 대한 교장 교감과 교사들의 역할 기대와 역할수행 정도 규명

(3) 미래의 학교경영에 필요한 주임교사의 역할수행 방향 모색

2) 연구의 방법

(1) 문헌연구

국민학교 주임교사의 역할기대와 역할수행의 이론적 고찰을 위하여 관련된 기존 문헌, 연구보고서, 각종 통계 자료 등을 분석 정리 하였다.

(2) 설문지 조사연구

① 설문 조사는 서울시내 9개 교육청 관내 공·사립학교 교원(교감, 주임교사, 교사)을 대상으로 1994년 3월 14일부터 3월 30일에 걸쳐 실시 하였다. 설문지 회수상황은 응답자 272명(회수율 82.42%(242명))중 유효 응답자 수는 256명(94.12%)이었다.

② 설문지의 내용 구성은 주임교사에 대한 역할기대와 역할수행 정도를 보좌(5문항), 지도조언(5문항), 연락조정(5문항), 인간관계(5문항), 사무관리(5문항)등의 5개 영역에 25문항으로 구성하였고 역할 중요도에 대한 순위(6문항)로 총 31문항으로 구성하였다.

③ 설문지의 검증 방법은 5단계 척도에 따라 평균치(M)와 표준편차(SD)를 구하였으며, 그 차의 유의도를 알아보기 위해 t-test, 변량분석(ANOVA), χ^2 -test를 적용하였다.

4. 用語의 定義

- 1) “주임교사”란¹⁾ 교육법 시행령 제37조 3항에 규정한 국민학교 주임교사를 말한다.
- 2) “역할기대”란²⁾ 역할행동에 영향을 미치는 역할 요구자의 기대를 말한다.
- 3) “역할수행”란³⁾ 어떤 지위를 차지한 개인이 그 지위에 부여된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동을 말한다.

5. 研究의 制限點

- 1) 본 설문조사는 서울시내 초등 공·사립 국민학교 교원에 한정된 자료 분석의 결과이다. 여기에서 나타난 주임교사에 대한 역할기대와 역할수행의 관계는 전국 초등학교 주임교사의 관계로 대변되는 것은 아니다.
- 2) 국민학교 주임교사에 대한 역할기대나 역할수행의 관계는 객관적이 아니라 개인차가 있음을 간과해서는 안된다.
- 3) 본 연구에 사용한 도구는 연구자가 자작한 것으로 신뢰도 및 타당도는 검증하지 못하였다.
- 4) 주임교사의 역할영역은 여러가지로 분류가 가능하나 관련 문헌 및 선행연구를 참고하여 일반적 역할 5개 영역으로 한정하였다.

1) 최금옥, 「학교장의 지도성 유형과 주임교사 역할수행과의 관계연구」, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문, 1992, p. 5.
2) 임승빈, 「국민학교 주임교사의 역할기대와 역할지각에 관한 연구」, 건국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989, p. 3.
3) 최진립, 「국민학교 연구주임교사의 역할기능에 관한 분석적 연구」, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1985, p. 11.

II. 理論的 背景

1. 主任教師制의 意義

주임교사제를 실시한 근본동기는 교사에서 교감까지의 승진기간이 장기간을 요하였던 점에 비추어 모호했던 승진 선발기준을 명백하게 하고 우수 모범교사의 승진기회를 확대하며, 주임교사가 학교운영에 있어서 소관업무 분야별로 계획의 수립과 추진을 담당함으로써 교장과 교감의 부담을 덜고 교사의 참여의식을 높임으로써 교원의 인사와 학급경영에 있어 합리성과 민주성을 높이려는데 있다.⁴⁾

학교교육의 질, 양적 증대와 다양화 되어가고 있는 교육과업의 변화는 업무의 분화 내지 관리기능의 확대를 요구하게 되었다.⁵⁾

따라서, 지금까지의 관리책임자로서 교장 단독으로만의 기능으로써는 그 한계점에 이르렀으며, 그 보조적 기능 역할로 주임교사를 요구하게 되었고, 필요하게 된 것이다. 그렇다고 해서 주임교사는 교장과 같은 지시나 명령 등 절대권한을 위임 받은 것은 아니다. 어디까지나 교장을 보좌하는 준관리자의 입장에서 교량적 역할을 담당해야 한다.

그러므로 주임교사는 교장의 명을 받아 그 위임된 사항을 충실히 보좌하는 위치에 서서 직무를 분담하고 추진하여야 하며, 또 한편으로 일반교사의 대표로서 의사 전달이나 조정 등의 역할을 수행해야 한다.

결국 주임교사는 어떤 권한을 행사하는 관리자로서의 위치보다도 교직의 전문화를 추진하고 교직원 집단의 공동 성장을 통해서 교육목표

4) 대학교직과교재편찬위원회 편, 「학교행정」, (서울 : 교육출판사, 1990), p.197.

5) 서울특별시 교원연수원, 「초·중등 주임교사 일반연수 교재」, 1993, p.122.

달성을 효율적으로 이끌어가는 핵심체의 조직 요원이 되어야 한다.⁶⁾

2. 主任教師 制度

1) 주임교사 제도의 성립 배경

주임교사 제도는 1970년 12월 26일 대통령령 제5427호, 교육법 시행령 중 개정령 제37조 3항, 제40조 4항, 제43조 4항이 신설됨으로써 동일자 문교부 훈령 제209호 전문 6조 부칙으로서 주임교사 임용 규정이 공포되었다. 1971년 1월 5일 문교부에서 주임교사 임용을 위한 지침이 각 시·도에 시달되어 1971년 3월 1일부터 전국 초·중·고등학교에 주임교사가 임용된 이래 1991년 3월 8일 10차 개정을 통해 현재에 이르고 있다.

주임교사는 교육법이나 교육공무원법에 적용을 받는 자격이나 지위도 아니고 다만 교육효과의 극대화를 위하여 일정한 업무를 수행케 하기 위한 겸임 보직이다. 그러나 현실적으로 승진, 전직시 주임교사 경력을 필수경력화 하고 있고 주임수당도 지급되고 있어서 사실상 교감, 교사의 중간적 직위이다.⁷⁾

2) 주임교사의 직무 및 지위

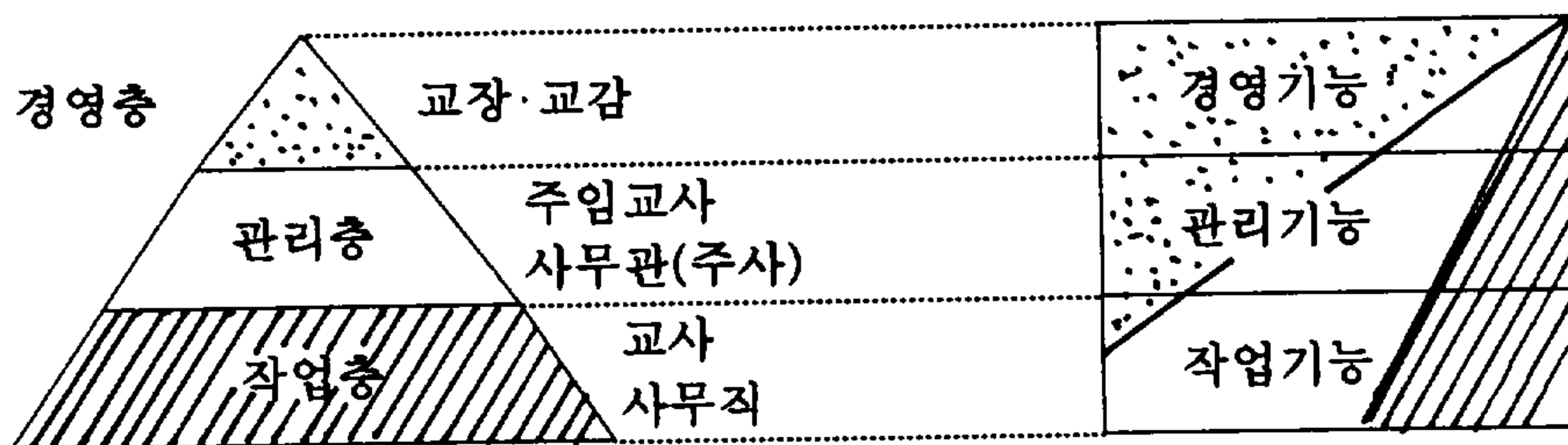
(1) 주임교사의 직무

직무의 측면에서 보면, 교직원은 그 직능에 따라 직위가 정해지며, 직무는 직위에 따라 내용이 결정되는 것이다. 직무내용에 따라 그것을 수행하는 직권과 책임이 명백히 됨으로써 학교경영체제는 경영, 관리된

6) 서울특별시 교원연수원, 「전계서」, p.123.

7) 서울특별시 교원연수원, 「전계서」, p.183.

다.8) 그 직능의 관계는 <도 2-1>과 같다.



자료 : 伊藤和衡, 現代教育經營(東京:學事出版, 1976), p.130.

<도 2-1> 직능의 관계

이것은 교장, 교감-주임교사-교사, 사무직의 직능 분화에 따른 경영기능-관리기능-작업기능의 관계를 그 비율의 폭으로 표시한 것이다.

주임교사의 직무내용도 잡다하여 크게 관리기능(경영층에 대한 보좌기능) 교직원에 대한 지도·조언기능, 연락·조정기능의 업무로 대변하여 볼 수 있다.

주임교사의 직무에 대해서는 주임교사 임용규정 제3조에 “주임교사는 교장의 명을 받아 학생을 교육하며 다음과 같이 업무를 각각 분담한다”고 규정하여 각 주임교사의 업무내용을 밝히고 있다.

(2) 주임교사의 지위

주임교사는 교육공무원법이나 교육공무원 임용령을 적용을 할 수 있는 지위가 아니다. 또 교육법시행령에 의하면 각급 학교마다 주임교사는 제한된 규정에 따라 보직이 가능한 것이며, 교원의 직급으로서 직위

8) 김세기, 「학교경영의 현대화」, (서울 : 교육출판사, 1990), pp.162-163.

가 결정되어 있지 않는 상태이다. 그러나 주임교사 임용규정에 의하여 사실상 직급으로 형성되고 그 직능과 역할이 기대되고 있고, 그 임무 내지는 직무가 정해져 있다.⁹⁾

우리나라 뿐만 아니라 외국에 있어서도 주임교사의 지위나 직능문제가 주목되기 시작한 것은 학교조직이 거대하게 변화되고 교육내용이 고도화됨에 따라 경영조직의 합리화, 교육효과의 능률화가 강조됨으로써 교사의 직능분화가 불가피하게 되었다.

그리하여 학교경영체제의 조직의 세분화, 명확화가 학교경영의 현대화에 있어서 중요한 일로 부각되게 되었고, 그 기능들을 체계적으로 통합하고 협력체제를 구축하여 학교교육 경영목표를 달성하도록 하는 중간적 지위에 있는 주임교사 역할 역시 중요시 되었다.

학교 교원조직의 전문직적 조직체계를 보면

- ① 교장-교감-학년주임-학급담임교사의 계선조직 체계
- ② 교장-교감-일반주임-교사의 직능조직 체계
- ③ 교장-교감-교과주임-교사로 이어지는 참모조직의 체계가 학교조직의 주류를 이룬다.

전문적이 중시되는 학교조직에서 주임교사는 최일선 지도조언중심의 관리자로서 중간관리직의 범주에 속한다 할 수 있다. 그러나 그것은 권력적 계선상의 직위로서가 아니라 비권력적 직능으로서 전문분화의 과정(분업)과 통합 또는 조정하는 과정(협업)의 연결기능을 갖는 지위라고 파악하는 것이 현대 학교의 특징이 될 것이다. 즉 지시명령적 계선조직에서가 아니라 교장, 교감과 교사와의 중간에서 참모적 지도, 조언 기능에 기초하여 그 직무를 처리하여 나가야 할 것이다.

이 기능상의 문제는 조직의 형태론적 입장에서 볼 때 주임교사는 중

9) 김세기, 「전계서」, p.164.

간관리층과 전문직 조직이라는 특성에서 나타나는 지도조언 기능이 강한 중간 지도직으로서의 양면성을 동시에 지니고 있다고 할 것이다.

3. 役割理論

1) 역할의 개념

역할(Role)이란 사회의 어떤 지위에 있는 사람에게 사회구성원으로 부터 공통적으로 기대되는 행동유형을 말한다.¹⁰⁾ 정우현¹¹⁾은 역할의 개념에는 ①신분적 지위 ②지위에 관계된 행동의 유형 ③기대되는 직업적 활동의 세가지 요소를 포함한다고 하였다.

또 Havighurst와 Neugarten¹²⁾은 사회적 역할이란 동일한 지위에 있는 모든 사람들의 공통적인 행동방식이나, 사회의 다른 구성원들이 기대하는 행동유형으로 정의하였고, Sarbin¹³⁾은 역할이란 어떤 지위를 차지한 한 개인이 그 지위에 부과된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동이라 정의하였다. 그러므로 역할이란 다음과 같은 내용을 포함한다. ①지위를 가르키는 것이다. ②지위와 관련된 행동유형이다. ③지위를 차지하고 있는 자에게 부여된 기대유형을 말한다.

즉 지위에 관련된 행동 양식 및 지위를 차지하고 있는 자에게 부여된 기대에 따라 수행하는 행동을 뜻한다. 그러나 자기에게 기대된 대로 행동하는 데에는 여러 제약조건이 따른다. 역할행동에 작용하는 변인에

10) Linton R., "The study of Man", in Modern Dictionary of Socialogy, (New York : Thomas Y. Crowell co, 1970), p.352.

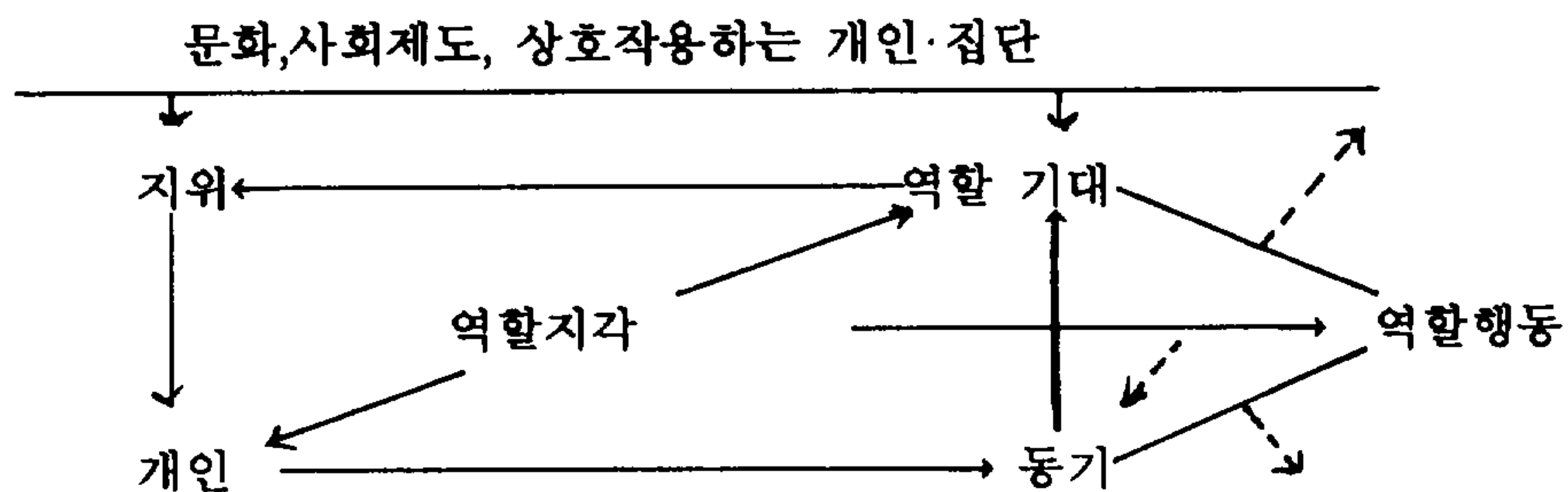
11) 정우현, 「교사론」, (서울 : 배영사, 1989), p.291.

12) R.J.Havighurst & B.Neugarten, Society & Education을 인용한 Hoyle E., "The Role of the Teacher" (New York : Humantities Press, 1972), p.36.

13) Sarbin T. R., "Role Theory", in G. Linzeycek, Handbook of Social Psychology, Reading, (Mass : Addison - Wesley, 1954), p.225.

대한 관계를 <도 2-2>에 제시한다.

그림에 나타난 바와같이 개인의 역할행동에 작용하는 변인은 문화, 사회제도이며, 그 중에서도 지위와 역할기대가 중요한 영향을 미친다. 역할수행자의 동기 또한 역할행동에 영향을 미친다.¹⁴⁾



註) 점선은 역할갈등을 표시한 것임.

<도 2-2> 역할기대, 역할지각, 역할갈등과의 관계 모형

2) 역할기대

역할기대(Role expectation)는 역할행동을 결정하는 중요한 요소로 역할 담당자가 그가 해야하거나 하지 말아야 하는 기대규정을 말한다. 이에 대하여 이형행¹⁵⁾은 사회 체계속에서 특정역할 수임자는 무엇을 해야만 하고, 또 무엇을 해서는 안된다고 규정한 권리와 의무, 특전과 책무라 하였다. 정우현¹⁶⁾은 역할기대를 고정화되고 규범화될 사회적인 기대와 막연하게 기대자의 입장에 따라 달라지는 개인적 기대로 분류하였다. 이는 첫째 공식적이고 업무 수행에 중점을 두는 것으로써 전문적인 입장에서 보는 것이고, 둘째 역할 수행자의 몸가짐, 사상, 참여 등에

14) 김정규, 권락원 공저 「교사와 교육」, (서울 : 형설출판사, 1988), pp.22-23.

15) 이형행, 「교육행정-이론적 접근」, (서울 : 문음사, 1988), p.224.

16) 정우현, 「전계서」, p.292.

중점을 두는 성직의 입장에서 보는 것이고, 세째 조직체의 일원으로서 개인적 입장에 중점을 두는 것이 있다고 하였다.

3) 역할지각

역할지각(Role perception)이란 역할수행자가 역할기대를 어떻게 지각하느냐 하는 정도를 말한다.¹⁷⁾ 그러나 역할수행자는 역할기대에 대해서 주관적으로 인지하며 지각이란 반드시 어떠한 행동과 병행해서 일어난다.

박용헌¹⁸⁾은 역할기대가 역할행동에 어떻게 영향을 주느냐 하는 것은 행동자가 역할기대를 어떻게 지각하느냐에 달려 있으며, 같은 지위의 역할담당자들 간에 동일한 역할기대를 달리 지각하는 이유는 개인의 이성, 동기, 능력, 과거의 경험, 흥미, 의사소통 등의 요인이 작용하는 것이라고 하였다. 정우현¹⁹⁾은 역할행동자가 동일한 내용을 달리 지각하는 이유는 외부의 기대와 자기 나름대로의 주관율 결합하여 역할을 수행하게 되는데 이 때 자기의 주관이 크게 작용하게 되므로 각기 일치하지 않는 행동을 보이게 된다고 하였다. 그리고 이러한 역할지각은 가정적 환경이나 생활경험, 문화적 가치, 사회적 배경이 작용하게 된다고 하였다.

4) 역할갈등

역할갈등(Role conflict)이란 역할기대에 따라 행동하지 못할 때 생기는 현상이라고 볼 수 있다.²⁰⁾ Johnson²¹⁾은 역할갈등은 상반된 역할기

17) 김창걸, 「교육행정학 및 교육경영」, (서울: 형설출판사, 1986), p.198.

18) 박용헌, 「학교사회」, (서울: 배영사, 1977), p.192.

19) 정우현, 「전계서」, p.224.

20) 김정규·권낙원, 「전계서」, p.22.

21) Johnson D. W., 「The Social Psychology of Education」, (New York : Holt Rine Hart and Winston, 1970), p.60.

대에서만 오는 것이 아니고 역할 담당자가 자기의 역할이 모호한 경우나 자신의 성격, 욕구, 동기 때문에도 역할갈등이 발생한다고 말했다. 김종철 외 6인²²⁾은 둘이상의 역할이 서로 마찰될 때 이러한 역할의 불일치성을 역할갈등이라 한다고 했다.

Morrisson & McIntyre²³⁾는 역할갈등을 크게 세가지 형태로 나누고 있다. 첫째, 개인의 역할 간 갈등으로서 이러한 갈등은 개인이 여러 역할을 수행할 때 생기는 갈등이다. 둘째, 개인간 역할갈등으로 한 사람의 역할에 대하여 여러 사람이 상이한 기대를 하기 때문에 일어나는 갈등이다. 셋째, 외부의 기대와 자신의 욕구가 상반되어 생기는 갈등이다.

조성일²⁴⁾은 갈등이란 반드시 불필요한 악이 아니며, 또 삶에 있거나 행정에 있어서 피할 수 없는 현상이라 할 수 있다. 따라서 역할갈등과 역할 모호성은 건설적으로 다루어질 필요가 있다. 만일 그렇지 못할 때 이같은 갈등은 파괴적일 수 있기 때문이다. 지금까지의 연구들에서 살펴본 대로 갈등은 직무만족과 사기에 나쁜 영향을 줌으로써 조직의 목표달성에 저해적 요인이 될 수 있을 것이라라고 하였다.

5) 역할행동

역할행동(Role behavior)이란 어떤 지위를 차지한 개인이 그 지위에 부여된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동을 말한다.

역할이란 역할기대를 이야기하는 것인데 반하여, 역할수행은 그와 같은 기대에 부응하여 실제로 어떻게 행동하느냐 하는 측면에서 이를 보

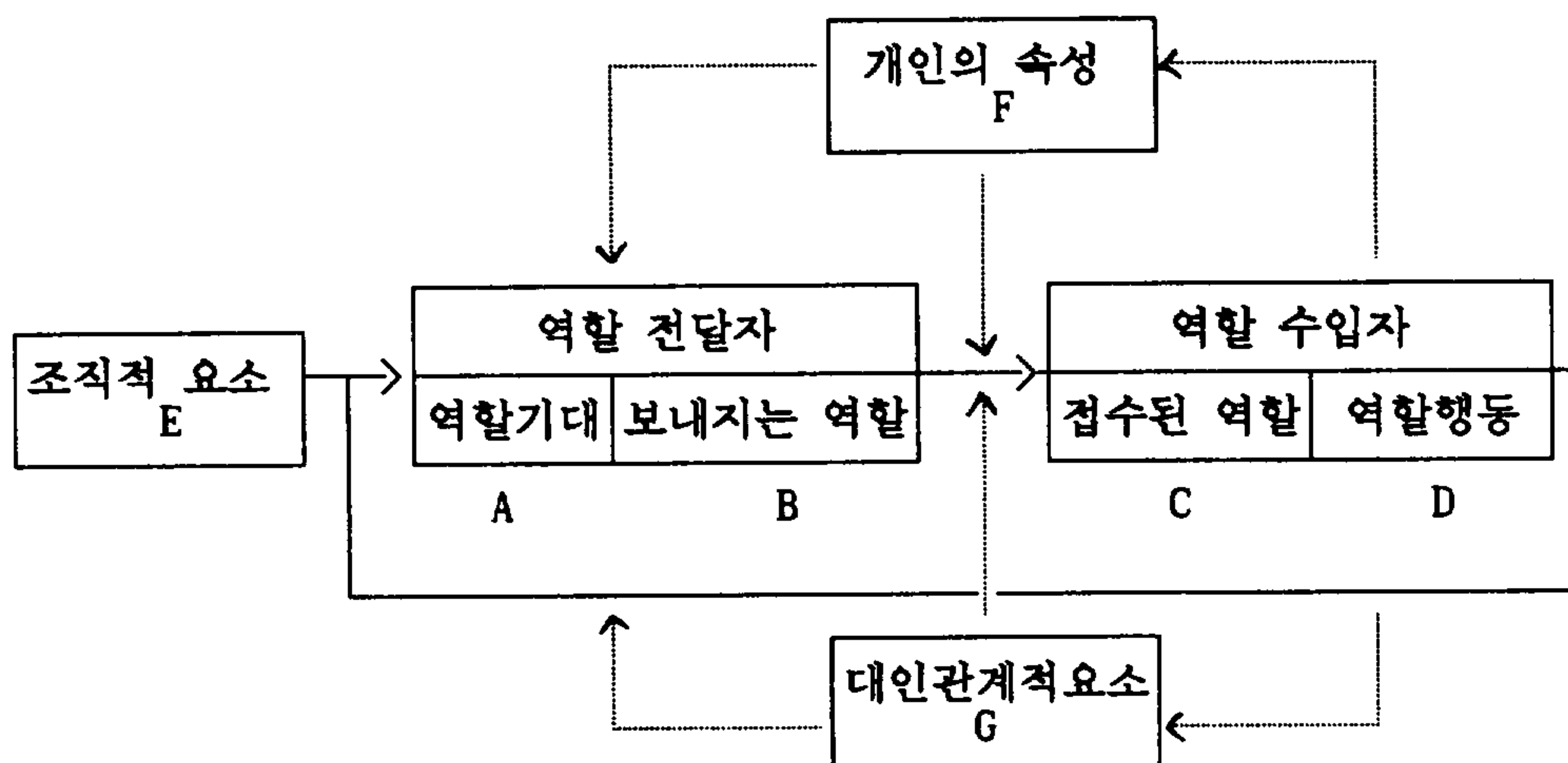
22) 김종철과 6인, 「교사론」, (서울:교육과학사, 1983), pp.226-227.

23) A. Morrison and D. McIntyre, 「Teacher & Teaching New York, Penguin book, 1984, pp.34-35.

24) 조성일, 「교육행정·경영」, (서울:지성문화사, 1986), p.152.

려는 것이다.²⁵⁾ 역할 내지 역할기대는 규범적인 측면이 강하게 표현되는 반면에 역할수행은 실제적 측면에 초점을 두고 보려는 것이다.

역할수입자의 역할행동은 여러 가지 요소가 작용하는 복잡한 과정을 통해서 결정된다. 역할행위의 결정과정과 거기에 개입되는 여러 요소의 관계를 나타낸 것이 <도 2-3>이다.²⁶⁾



자료 : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York:John Wiley & Sons, 1978), p.196.

<도 2-3> 조직역할 이론모형

위 그림에서 조직의 구성원들은 특정한 역할수입자에 대한 역할기대를 역할수입자에게 전달된다. 역할수입자는 접수된 역할을 인식하고, 그에 대한 반응으로서 역할행동을 하게 된다.

역할행동에 관한 정보는 역할기대를 전달하는 역할 전달자에게 환류된다. 이와같은 과정은 순환적으로 되풀이 된다. 따라서 역할수입자가 역할전달자의 역할기대와 다른 행위를 보이게 되면, 이것이 환류과정을

25) 김종철, 「교육행정학 신강」, (서울 : 세영사, 1991), p.371.

26) 김세기, 「교장 = 전문직론」, (서울 : 배영사, 1990), pp.133-136.

통하여 지적되고, 이러한 과정은 역할이 전달되고 접수되는 방법에 변화를 일으켜 보다 적절한 행동을 가져오게 한다. <도 2-3>에서 상자A(역할기대), B(보내지는 역할), C(접수된 역할) 그리고 D(역할행동)가 이 관계를 나타내고 있다.

특정한 역할 수임자의 역할이 무엇인가에 대해 조직의 구성원들이 인식하는 것을 집합적으로 파악한 것이 역할기대(상자 A)라고 할 수 있다.

역할수임자의 역할에 대한 구성원들의 인식(역할기대)은 여러가지 방법으로 역할수임자에게 전달(상자 B)된다. 조직내에서의 역할전달은 역할기대에 부합되는 역할행동을 확보하기 위하여 공식적 및 비공식적 보상과 제재의 뒷받침을 받는 것이 보통이다.

역할수임자는 보내진 역할, 즉 역할기대의 전달을 접수(상자 C)한다. 접수 역시 인식과정을 통해서 이루어진다. 역할수임자는 이 인식의 과정을 통해서 자기에 대한 역할기대와 그것이 전달되고 있다는 것을 이해한다. 역할수임자의 역할행동에 직접적으로 영향을 미치는 것은 접수된 역할기대, 즉 자기가 인식하는 역할이다. 역할기대와 그 전달을 어떻게 인식하느냐에 따라서 역할수임자의 역할행동(상자 D)은 여러 가지로 나타날 수 있다.

논리적으로 이러한 과정은 역할기대의 설정에서부터 시작된다고 할 수 있지만, 역할기대가 역할행동을 결정하는 유일한 요소는 아니다. 역할기대가 역할행동을 가져올 때까지의 과정에는 조직적 요소(상자 E), 개인(역할수임자)의 속성(상자 F), 그리고 대인관계적 요소(상자 G) 등 많은 요소가 개입하여 작용한다. 조직적 요소로는 조직의 규모, 특정한 직위와 위치, 규칙 및 명령의 준수에 대한 조직내의 보편화된 규범, 전반적인 감독방법 등이 있고, 개인의 속성으로는 역할수임자의 성향, 동기, 가치관, 감수성, 습관 등이 있다. 이러한 속성들이 역할기대의 형성

과 그 전달방법에 영향을 미친다.

그리고 역할수임자의 인성에 따라 역할전달자는 역할전달의 방법이나 그 강도를 달리하는 것이 보통이다. 또 역할수임자의 인성이 그의 역할행위에 영향을 미치기도 하고, 역할행위는 또한 그의 인성에 영향을 미친다. 대인관계적 요소로는 역할전달자와 역할수임자 사이의 공식 및 비공식적 상호관계의 양태로서, 첫째로 양자 사이의 권력 혹은 영향력 관계, 둘째로 존경, 신뢰감, 매력 등의 감정적 유대, 세째로 상호의 존성 네째로 의사전달 형태 등이 있다. 이러한 요소들은 역할기대의 형성과 그 전달방법에 영향을 미치고, 다른 한편으로는 역할수임자의 역할행동은 그러한 대인관계적 요소에 영향을 미친다.

4. 主 任 教 師 的 役 割

1) 주임교사 임용규정²⁷⁾

(1) 임무: 주임교사는 교장의 명을 받아 학생을 교육하며 다음과 같이 업무를 각각 분담한다.

① 교무주임교사는 학생의 학적관리, 전편입학 및 그 외 교무에 관한 업무를 담당한다.

② 연구주임교사는 연구계획, 연구수업, 연구발표 등 연구에 관한 업무를 담당한다.

③ 학생주임교사는 학생에 대한 표창, 징계 및 교내의 생활지도에 관한 업무를 담당한다.

④ 실과주임교사는 실과교육 계획과 생산품관리 등 실과에 관한 업

27) 교육법전편찬회 편, 「교육법전」, (서울 : 교학사, 1993), 부칙, pp.189-190.

무를 담당한다.

⑤ 학년주임교사는 동학년 간의 업무조정, 교육과정진도와 학년행사 등 동학년에 관한 제반 업무를 담당한다.

⑥ 교도주임교사는 학생상담, 학생이해를 위한 제반 검사 및 진로지도에 관한 업무를 담당한다.

⑦ 체육주임교사는 학생체육과 보건 및 안전교육에 관한 업무를 담당한다.

⑧ 분교장 주임교사는 분교장에 대한 교무를 담당한다.

⑨ 과학주임교사는 학생과학교육지도 및 과학교육 연구에 관한 업무를 담당한다.

⑩ 국민윤리 주임교사는 국민정신교육, 이념·사상, 반공 및 안보에 관한 교육 및 국민교육헌장의 이념구현에 관한 업무를 담당한다.

⑪ 새마을 주임교사는 새마을교육과 성인교육, 학생봉사활동 및 생활개선교육 등에 관한 업무를 담당한다.

이상의 법규정에서 주임교사는 학교장의 감독을 받아 하위직원에 대한 관리 및 감독의 지위에 있는 교감의 지시에 따라 학생교육은 물론 직원회의·각 부회의·학년회의 등의 결정 사항을 기안하고, 각 주임과 밀접한 의사교환을 하며, 전체적인 시야에서 담당업무를 수행해야 한다.²⁸⁾

위 주임교사의 임무중 국민학교와 관련된 임무를 요약 정리해 보면 <표 2-1>과 같다.

28) 相良惟, 「教員の職務權限」(東京: 明治圖書出版社, 1968), p. 61.

<표 2-1> 주임교사의 임무

주임교사	임	무
교 무	○ 교무기획 ○ 교육과정운영 ○ 특별실 운영	○ 행사교육 ○ 공무관리 ○ 학력관리 ○ 아동표창업무
연 구	○ 교육계획수립 및 평가 ○ 연수계획수립 및 추진 ○ 특활조직 및 운영 ○ 학습부진아 지도	○ 교육과정운영 ○ 교과연구회 운영 ○ 학력평감 및 통계
국민윤리	○ 국민정신교육 계획작성 및 추진 ○ 교내외 생활 지도 ○ 어린이회조직 및 운영 ○ 민방위업무	○ 통일안보교육 ○ 불우이웃돕기 및 선행아표창 ○ 교통안전지도 ○ 예절교육
새 마을	○ 새마을교육 ○ 어머니교실운영 ○ 봉사활동	○ 경제교육 ○ 폐품수집 ○ 수목 및 교재원 관리 ○ 자연보존 및 청소 ○ 소비·절약
과 학	○ 과학교육 계획추진 ○ 자료실운영 ○ 학습자료개발 및 정리	○ 과학실운영 ○ 시청각기교 재관리 ○ 과학행사 추진 ○ 교육방송
체 육	○ 체육교육계획추진 ○ 체력, 체격, 체질검사 ○ 청소년양양훈련 ○ 보건위생 지도	○ 체육행사 ○ 운동기구 정비 ○ 운동선수강화훈련
학 년	○ 학년담당 업무의 조정 ○ 학습진도, 조정 ○ 학년행상계획수립 및 추진	○ 동학년회의 주관 ○ 각종지시전달 ○ 학년생활지도계획

자료 : 서울특별시 교원연수원, 초·중등 주임교사 일반연수 교재, 1993, pp.126-129.

(2) 임용기준 : 주임교사는 1급정교사 자격증(교장·교감 또는 교도교사자격증을 포함한다)을 받은 자이어야 한다. 다만, 체육주임교사 · 과학주임교사 및 분교장 주임교사의 경우에는 2급정교사 자격증을 받은 자도 임용될 수 있다.

(3) 임용권 : ① 고등학교에 근무할 주임교사의 임면은 교육감이 행하고, 중학교와 국민학교에 근무할 주임교사의 임면은 교육구청장 또는 교육장이 행하고, 직할 학교에 근무할 주임교사의 임면은 직할 학교장이 행하되, 주임교사 임명은 임용후보자 명부에 등재된 순위에 의하여 결원된 직의 3배수 범위내에서 임명하여야 한다. 다만, 임용후보자가 없을 때에는 2급정교사 이상의 자격증을 소지하고 상당한 교육경력이 있는 자로서 해당 교과목 또는 해당 교육에 관하여 직무를 대리하게 할 수 있다.

② 주임교사의 담당 보직은 주임교사 임용자격에 따라 학교장이 행하고, 전보권은 주임교사 임명권자가 행한다. 다만, 교육구청장 또는 교육장 소속하의 주임교사의 교육구청간, 시·군간 교류는 교육감이 실시할 수 있다.

③ 주임교사는 주임종별에 구애됨이 없이 주임교사 상호간에 교류할 수 있다. 다만, 임용자격을 달리하는 주임교사간의 상호교류는 변경되는 주임교사의 자격이 구비된 자라야 한다.

④ 교육감, 교육구청장 또는 교육장은 주임교사 임용권의 전부 또는 일부를 학교장에게 위임할 수 있다.

2) 주임교사 배치기준

교육법 시행령 제 37조 3항에 의한 국민학교 주임교사의 배치기준은 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 국민학교 주임교사 배치기준

주임교사 학교규모	교무	연구	국민 윤리	새마을	체육	과학	학년	계
6학급 ~ 11학급	1			1				2
12학급 ~ 17학급	1			1	1	1		4
18학급 ~ 35학급	1	1	1	1	1	1		6
36학급이상	1	1	1	1	1	1	6	12
기 타	5학급 이하의 분교장에는 분교 주임교사 1인을 교육부 장관이 정하는 연구학교의 경우에는 17학급 이하인 경우에도 연구주임교사를 1인 둘 수 있다.							

3) 주임교사의 역할

주임교사는 학교 경영자인 교장·교감과 교사의 중간에 위치한 중간 관리층으로, 행정상 관리직 역할과 학교교육의 질적 향상을 위한 참모적 역할을 동시에 담당해야 한다.

학교조직의 수직적 계열과 수평적 계열이 교차되는 위치에서 두가지 측면의 조화와 통일을 기하면서 기대되는 역할을 수행해 나가야 한다.

(1) 보좌의 역할

주임교사는 교장·교감을 보좌하여 임무를 수행하며 소속 직원과 협의 조언한다.²⁹⁾ 학교운영은 전 교직원이 각각의 위치에서 공통의 목표를

향하여 일치된 행동으로 나아가야 한다. 여기에서 학교의 운영·조직상 핵심적 위치에 있으며 실천의 주가 되는 주임의 보좌적 활동이 매우 중요하다.

주임교사는 행정적으로 교장·교감을 보좌하는 참모적 역할을 담당해야 한다. 조직의 목표달성을 위해 교장·교감의 업무 방침을 구체화하여 실천해야 한다. 또한 교장·교감의 의사결정이 필요할 때 자료나 정보를 제공해 주어야 하며, 교장·교감의 판단에 대한 건의를 할 수 있어야 하며, 창의적인 계획과 새로운 아이디어를 제공해야 한다.

(2) 사무관리 역할

주임교사는 교장·교감으로 부터 위임받은 직무를 수행한다.³⁰⁾ 여기서 위임받은 직무란 학교교육행정을 수행함에 있어서의 제반 사무 관리를 뜻한다고 볼 수 있다.

사무란 일반적으로 교육행정을 수행하는 과정에서 수반되는 제반 기록과 장부의 작성 및 보관, 공문서와 제보고 처리, 회계 경리 등 문서관리를 위주로 한 업무를 가리킨다. 그러므로 직무분석, 사무관리, 제기록과 장부의 작성 및 보관, 문서처리와 보고 사무절차, 행정의 간소화 등의 문제가 사무관리 행정에 속한다.³¹⁾

각 주임은 나름대로의 업무를 담당하여 수행하게 되는데, 부서별 소관업무를 파악하여 적시에 계획을 수립 시행하여야 한다. 또한 각 부서 교사들의 업무처리를 도와 주는 등 소관업무에 관한 모든 것을 총괄하여야 한다.

발사), 1977, p.194.

30) 국민학교 실무사례총서편찬회 편, 「전게서」, p.195.

31) 임승빈, 「전게서」, p.12.

여야 한다.

(3) 연락·조정 역할

주임교사는 교육활동이나 업무 추진에 있어서 교량적 역할을 하며, 실제 학교 경영의 전반적 추진면에서 구체적이고 중심적 존재로서의 역할을 담당한다.³²⁾

주임교사는 학교조직운영의 실무자로서 학교의 교육계획을 수립하고 교무분장을 조직하며 각 부서간의 업무를 조정하고 교사들에게 배정한다. 따라서 공동의 목표달성을 지향하는 여러사람들의 노력을 통합하고 조절하는 조정의 역할은 주임교사의 중요한 역할중의 하나이다.³³⁾

교장의 방침, 경영계획 내용 등이 그 실제적 집행자인 일반 교사들에게 전달하여 충분히 이해시키고, 교사들의 건의사항을 교장·교감에게 전달할 수 있어야 한다. 또한 주임 상호간의 횡적 조정과 유대 강화를 유지하도록 하여야 하며, 교사들과의 횡적, 종적으로 상호 연락 조정하여야 한다. 업무 추진시 질적·양적 조정을 통하여 적량의 업무가 적기에 효율적으로 추진되게 하여야 한다.³⁴⁾

(4) 지도·조언의 역할

학교 업무의 실무를 담당하고 있는 일반 교사들의 질적 향상은 곧 교육효과와 직결된다.³⁵⁾ 따라서 교사들의 질적 향상을 위해 주임교사의 전문적 지도·조언의 역할이 충분히 발휘되어야 한다.³⁶⁾

32) 서울특별시 교육연수원, 「전게서」, p.123.

33) 김종철, 「교육행정의 이론과 실제」 (서울 : 교육과학사, 1982), p.26.

34) 김숙경, 「국민학교 학년주임교사의 역할지각에 관한 연구」, 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문, 1991, p.17.

35) 서울특별시 교육연수원, 「전게서」, p.124.

36) 백현기, 「교육행정학의 기초」 (서울 : 배영사, 1970), pp.187-188.

교육목표 설정, 학습방법, 평가방법, 생활지도 등이 요청되는 경우에 지도·조언이 필요하며 이 지도·조언은 교사의 성장을 도모하기 위해서이며 또한 교육의 향상발전을 목표로 하는 기능적 개념이다.³⁷⁾

주임교사의 전문적 지도 조언은 연구적, 객관적 자료에 의한 전문적 지식이나 기술에 의해 이루어지며, 권위적인 것이 아니고 교사들의 자율적이고 자발적인 참여를 촉구하여 보다 효율적인 업무 추진이 되도록 해야 한다.

(5) 인간관계 역할

학교 조직 속에는 다양한 계층과 다양한 성격의 구성원들이 존재하고 있다. 조직체의 규모가 클수록 구성원들 사이의 갈등이 심해질 것이다. 이러한 조직원의 다양성 속에 조화와 통일을 얻게하는 인간관계 역할은 주임교사의 역할 중 대단히 중요하다. 따라서 주임교사는 학교 조직원의 인화를 조성하는데 탁월한 능력이 있어야 한다.

좋은 인간관계는 무엇보다도 개인의 존엄성을 인정하는 상호존경을 기반으로 할 때 가능하다.³⁸⁾ 교장·교감의 입장에서, 동료 주임교사의 입장에서, 일반교사의 입장에서 협동과 융화의 분위기 조성에 힘써야 한다.

37) 백현기, 「상계서」, pp.187-188.

38) 최금옥, 「전계서」, p.22.

Ⅲ. 結果分析 및 解釋

1. 主任敎師에 대한 役割期待

1) 主임敎사에 대한 역할기대

<표 3-1> 역할기대 변인의 차이검증

역할 영역	구분 성별	N	M	S.D	t	df	P
보좌	남	93	4.151	0.668	1.648	253	0.1006
	여	162	4.015	0.608			
사무관리	남	94	4.174	0.628	0.740	254	0.4602
	여	162	4.119	0.556			
연락조정	남	94	4.096	0.676	-0.328	254	0.7429
	여	162	4.123	0.636			
지도조언	남	94	3.805	0.787	1.441	254	0.1509
	여	162	3.671	0.669			
인간관계	남	94	3.970	0.703	2.233	254	0.0264
	여	162	3.769	0.693			

위의 <표 3-1>은 주임교사의 역할기대에 대한 검증 결과이다. 보좌 역할($t=1.648$), 사무관리 역할($t=0.740$), 연락조정 역할($t=-0.328$), 지도·조언 역할($t=1.441$)에서 t 의 값은 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t 의 값 1.960에 미치지 못한 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 그러나 인간관계 역할($t=2.233$)에서 t 의 값은 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t 의 값 1.960보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 보좌, 사무관리, 지도조언, 인간관계 역할 기대에서 남교사가 여교사보다 기대가 높은 것으로 나타났다. 특히 인간관계 역할기대에서 남교사가 여교사보다 평균 0.201 높게 나타났으며 연락조정 역할에서는 여교사가 남교사보다 평균 0.017 높게 나타났다.

또한 보좌 역할, 사무관리 역할, 연락·조정 역할은 남녀 교사 모두 평균 4 이상으로 대체로 높은 기대를 하고 있으나 지도조언 역할, 인간관계 역할은 4 미만으로 보통 수준으로 기대하고 있다. 남교사는 사무관리 역할에 가장 높이 기대하고 있으며 여교사는 연락조정 역할에 가장 높은 기대를 하고 있다.

이는 남교사가 주임교사 역할의 중요성을 여교사보다 더 많이 인정하고 있다는 것을 알 수 있으며 남녀교사 모두 주임교사는 학교내 모든 업무가 원활히 추진되도록 중간관리자의 역할을 충실히 해줄 것을 기대하고 있음을 알 수 있다. 그러나 주임교사의 지도조언이나 인간관계 역할은 크게 기대하지 않음을 알 수 있다.

2) 주임교사에 대한 직위에 따른 역할기대

(1) 직위에 따른 보좌 역할기대

<표 3-2> 보좌 역할기대의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	6.694	2.231	5.90	0.0007
집단내	251	94.863	0.380		
전 체	254	101.557			

위의 <표 3-2>는 주임교사의 보좌 역할기대에 대한 결과 F의 값은 5.90으로 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 3.78보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 아래<표 3-3>에서 나타난 것처럼 교장·교감이 보좌역할에 대한 기대가 매우 높게 나타났으며 주임교사 자신이 가장 낮게 나타났다.

이는 대규모 학교에서 효율적인 학교운영을 위해 꼭 필요하며, 또한 바람직한 현상이라 할 수 있다.

<표 3-3> 보좌 역할기대의 평균 및 표준편차

직 위	N	S.D
교 장	8	0.413
교 감	24	0.558
주 임	60	0.640
교 사	163	0.620

(2) 직위에 따른 사무관리 역할기대

<표 3-4> 사무관리 역할기대의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	5.345	1.782	5.52	0.0011
집단내	252	81.284	0.323		
전 체	255	86.629			

위의 <표 3-4>는 직위에 따른 사무관리 역할기대의 차이 검증 결과 F의 값은 5.52로 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 3.78보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 아래 <표 3-5>에서 교장·교감이 주임이나 교사보다 사무관리 역할기대의 평균이 높게 나타났다.

이는 교장·교감이 주임교사가 사무관리를 통해 제반 교육활동의 능력을 높여 주길 기대하고 있음을 알 수 있다.

<표 3-5> 사무관리 역할기대의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	4.700	0.441
교 감	24	4.442	0.521
주 임	61	4.074	0.569
교 사	163	4.091	0.579

(3) 직위에 따른 연락·조정 역할기대

<표 3-6> 연락·조정 역할기대의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	5.126	1.709	4.20	0.0064
집단내	252	102.508	0.407		
전 체	255	107.634			

위의 <표 3-6>은 직위에 따른 연락조정 역할 기대의 차이 검증 결과 F의 값은 4.20으로 이는 $P=0.01$ 수준에서 F의 값 3.78보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 아래 <표 3-7>에서 나타난 것 처럼 교장·교감이 주임교사에 대한 연락조정 역할기대가 주임이나 교사에 비해 매우 높게 나타났다.

이는 교장·교감이 주임교사가 중간관리자로서 상하간, 또 횡적으로 조정활동을 통해 업무의 원활한 추진을 기대함을 알 수 있다.

<표 3-7> 연락조정 역할기대의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	4.675	0.413
교 감	24	4.350	0.560
주 임	61	3.970	0.627
교 사	163	4.104	0.660

(4) 직위에 따른 지도·조언 역할기대

<표 3-8> 지도조언 역할기대의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	10.304	3.435	7.18	0.0001
집단내	252	120.495	0.478		
전 체	255	130.799			

위의 <표 3-8>은 직위에 따른 지도조언 역할기대의 차이 검증 결과 F의 값은 7.18로 이는 $p=0.01$ 수준에서 F의 값 3.78보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 아래 <표 3-9>에서 나타난 것처럼 교장과 교사의 차이가 0.870으로 나타났다.

이는 교장·교감은 장학기능의 역할도 주임이 해주기를 기대하고 있으나 교사나 주임교사는 장학기능을 부정적으로 본다는 것을 알 수 있다.

<표 3-9> 지도조언 역할기대의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	4.525	0.604
교 감	24	4.125	0.741
주 임	61	3.630	0.687
교 사	163	3.655	0.689

(5) 직위에 따른 인간관계 역할기대

<표 3-10> 인간관계 역할기대의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	9.481	3.160	6.85	0.0002
집단내	252	116.239	0.461		
전 체	255	125.720			

위의 <표 3-10>은 직위에 따른 인간관계 역할기대의 차이 검증 결과 F의 값은 6.85로 이는 $p=0.01$ 수준에서 F의 값 3.78보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 아래 <표 3-11>에서 교장·교감의 평균은 4이상으로 높게 나타났고 교사는 상대적으로 낮게 나타났다.

이는 교장·교감은 주임교사가 중간 관리자의 역할로 상하, 또는 횡적으로 인간관계 조성에 힘써 주기를 기대하는데 반하여 교사는 어느 정도만 기대함을 알 수 있다.

<표 3-11> 인간관계 역할기대의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	4.575	0.392
교 감	24	4.208	0.655
주 임	61	3.888	0.589
교 사	163	3.736	0.722

2. 主任教師의 役割遂行 實態

1) 성별에 따른 주임교사의 역할수행 실태

<표 3-12> 역할수행 변인의 차이 검증

역할 영역 \ 구분	성별	N	M	S.D	t	df	P
보좌	남	93	3.490	0.627	1.157	253	0.2484
	여	162	3.401	0.576			
사무관리	남	94	3.741	0.635	-0.358	254	0.7206
	여	162	3.768	0.538			
연락조정	남	94	3.546	0.626	0.8978	254	0.3703
	여	162	3.473	0.618			
지도조언	남	94	3.216	0.736	-0.312	254	0.7554
	여	162	3.244	0.686			
인간관계	남	94	3.387	0.733	0.567	253	0.5710
	여	161	3.334	0.713			

위의 <표 3-12>는 성별에 따른 역할 수행 변인의 차이 검증 결과 알 수 있듯이 실제로 얻어진 보좌역할($t=1.157$), 사무관리 역할($t=-0.358$), 연락조정 역할(0.897), 지도조언 역할(-0.312), 인간관계 역할(0.567)에서 t 의 값은 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t 의 값 1.960에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 남교사가 여교사보다 주임교사의 보좌역할, 연락조정 역할, 인간관계 역할을 높이 수행한다고 나타났으며 여교사는 남교사보다 주임교사의 사무관리 역할, 지도조언 역할에서 높이 수행한다고 나타냈다. 남녀교사 모두 사무관리 역할 수행에서 보통 수준으로 수행한다고 하였으며 그외 역할 수행은 대체로 낮은 수준으로 수행한다고 하였다. 또 주임교사의 역할 수행에 대한 인식은 남녀의 차이가 거의 없는 것으로 나타났다.

이는 주임교사의 역할 수행이 사무관리 역할에서만 활발하게 활동하는 편이며 그 외는 활동이 소극적이라고 인식하고, 또 남교사는 주임교사의 사무관리 역할, 연락조정 역할 수행에 주임교사가 노력하고 있다고 인식하고, 여교사는 주임교사가 사무관리 역할 수행에만 노력하고 있다고 인식하는 것을 알 수 있다.

2) 직위에 따른 주임교사의 역할수행 실태

(1) 직위에 따른 보좌 역할수행 실태

<표 3-13> 보좌 역할수행의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	0.770	0.257	0.72	0.5406
집단내	251	89.386	0.356		
전 체	254	90.156			

위의 <표 3-13>은 직위에 따른 보좌 역할수행 실태의 차이 검증 결과 F의 값은 0.72로 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 3.78에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 <표 3-14>에서 나타난 것처럼 교감만 주임교사의 역할 수행이 보통 수준에서 이루어진다고 보고 있으며 교장과 교사는 대체로 낮은 수준에서 수행된다고 나타났다.

이는 주임교사는 교감을 주로 보좌하게 되고 주임교사가 직접 교장을 보좌하지 못함을 알 수 있다.

<표 3-14> 보좌 역할수행의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	3.275	0.489
교 감	24	3.533	0.432
주 임	60	3.491	0.612
교 사	163	3.405	0.615

(2) 직위에 따른 사무관리 역할수행 실태

<표 3-15> 사무관리 역할수행의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	0.413	0.138	0.41	0.7431
집단내	252	83.766	0.332		
전 체	255	84.179			

위의 <표 3-15>는 직위에 따른 보좌역할 수행 실태의 차이 검증 결과 F의 값은 0.41로 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 3.87에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 <표 3-16>에서 나타난 것처럼 교장·교감·주임·교사 모두 보통 수준에서 큰 차이없이 주임교사의 역할수행이 이루어 지는 것으로 나타났다.

이는 주임교사가 부서별 업무면에서 역할 수행을 잘하고 있는 것으로 인식되고 있음을 알 수 있다.

<표 3-16> 사무관리 역할수행의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	3.638	0.501
교 감	24	3.850	0.548
주 임	61	3.785	0.568
교 사	163	3.741	0.587

(3) 직위에 따른 연락·조정 역할수행 실태

<표 3-17> 연락·조정 역할수행의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	1.712	0.571	1.49	0.2182
집단내	252	96.6289	0.383		
전 체	255	98.3400			

위의 <표 3-17>은 직위에 따른 연락·조정 역할 수행실태의 차이 검증 결과 F의 값은 1.49로 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 3.78에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 아래 <표 3-18>에서 나타난 것처럼 교감과 주임은 보통 수준에서 역할 수행이 이루어진다고 나타났고 교장과 교사는 대체로 낮은 수준으로 나타났다.

이는 주임 스스로는 잘 수행한다고 생각하나 교장과 교감은 더 잘 수행해 주기를 바란다는 것을 알 수 있다.

<표 3-18> 연락·조정 역할수행의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	3.350	0.450
교 감	24	3.592	0.488
주 임	61	3.621	0.631
교 사	163	3.448	0.637

(4) 직위에 따른 지도·조언 역할수행의 실태

<표 3-19> 지도·조언 역할수행의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	0.160	0.053	0.11	0.9559
집단내	252	125.914	0.500		
전 체	255	126.074			

위의 <표 3-19>는 직위에 따른 지도·조언 역할 실태의 차이 검증 결과 F의 값은 0.11로 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 3.78에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 아래 <표 3-20>에서 나타난 것처럼 교장·교감·주임·교사 모두 큰 차이없이 낮은 수준에서 수행되는 것으로 나타났다.

이는 아직 학교에서 주임교사의 장학기능 미비와 주임과 교사와의 직위가 엄격히 구별되지 않았음을 알 수 있다.

<표 3-20> 지도·조언 역할수행의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	3.175	0.225
교 감	24	3.292	0.649
주 임	61	3.254	0.725
교 사	163	3.221	0.722

(5) 직위에 따른 인간관계 역할수행의 실태

<표 3-21> 인간관계 역할수행의 차이 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
집단간	3	3.718	1.239	2.43	0.0655
집단내	251	127.835	0.509		
전 체	254	131.553			

위의 <표 3-21>은 직위에 따른 인간관계 역할 수행 실태의 차이 검증 결과 F의 값은 2.43으로 이는 $p=0.01$ 수준에서 요구되는 F의 값 3.78에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

구체적으로 살펴보면 아래 <표 3-22>에서 나타난 것처럼 주임은 보통 수준에서 역할 수행이 이루어진다고 나타났고 교장·교감·교사는 대체로 낮은 수준에서 역할이 수행된다고 나타났다.

이는 주임은 스스로 노력하여 어느 정도 수행한다고 생각하나 교장·교사는 더 잘 수행해 주기를 바란다는 것을 알 수 있다.

<표 3-22> 인간관계 역할수행의 평균 및 표준편차

직 위	N	M	S.D
교 장	8	3.050	0.674
교 감	24	3.492	0.685
주 임	61	3.525	0.603
교 사	163	3.285	0.755

3. 主任教師의 役割期待와 役割遂行 間の 差異

1) 성별에 따른 주임교사의 역할기대와 역할수행의 차이

<표 3-23> 역할기대와 역할수행의 차이 검증

역할영역	성별	기 대			수 행			기대와 수행차이
		N	M	S.D	N	M	S.D	
보좌	남	93	4.1511	0.668	93	3.490	0.627	0.661
	여	162	4.015	0.608	162	3.401	0.576	0.604
사무관리	남	94	4.174	0.628	94	3.741	0.635	0.433
	여	162	4.119	0.556	165	3.768	0.538	0.351
연락조정	남	94	4.096	0.676	94	3.546	0.626	0.550
	여	162	4.123	0.636	162	3.473	0.618	0.650
지도조언	남	94	3.805	0.787	94	3.216	0.736	0.589
	여	162	3.671	0.669	162	3.244	0.686	0.427
인간관계	남	94	3.970	0.703	94	3.387	0.733	0.583
	여	162	3.769	0.693	161	3.334	0.713	0.435
평균	남	93.8	4.039		93.8	3.476		0.563
	여	162	3.939		161.8	3.444		0.493

위의 <표 3-23>은 성별에 따른 역할기대와 역할수행의 차이 결과에서 알 수 있듯이 주임교사의 역할기대와 역할수행이 있어서 그 차이가 0.5 이상인 것은 남교사는 보좌역할, 연락조정 역할, 지도조언 역할, 인간관계 역할이며, 여교사는 보좌역할, 연락조정 역할이다. 또 전체적으로 볼 때 남교사가 본 주임교사의 역할기대와 역할 수행간의 차이가 매우 크게 나타났다.

이는 남교사가 주임교사 역할기대를 더 원하고 있으며 특히 보좌역할이 차이가 큰 것은 학교 행정에서 주임교사의 참여도가 적다는 것을 알 수 있고, 여교사의 연락조정 역할에 차이가 큰 것은 주임교사가 여교사의 원하는 것을 하의상달하지 못하기 때문임을 알 수 있다.

2) 직위에 따른 보좌 역할의 기대와 수행의 차이

<표 3-24> 보좌 역할기대와 역할수행의 차이 검증

직 위	기 대			수 행			기대와 수행의 차이(M)
	N	M	S.D	N	M	S.D	
교장	8	4.725	0.413	8	3.275	0.489	1.450
교감	24	4.367	0.558	24	3.533	0.432	0.834
주임	60	3.947	0.640	60	3.491	0.612	0.456
교사	163	4.031	0.620	163	3.405	0.615	0.626

위의 <표 3-24>는 직위에 따른 보좌 역할의 기대와 수행의 차이 결과에서 알 수 있듯이 교장·교감의 기대가 가장 높게 나타났고, 수행은 교장과 교사에서 가장 낮게 나타났다. 기대와 수행의 차이를 보면 교장, 교감, 교사, 주임 순으로 나타났다.

이는 주임교사에 대한 교장·교감의 역할기대 수준과 실제의 역할수행 수준사이에 상당한 차이가 있는 것은 교장·교감의 기대에 주임교사가 적극적으로 보좌하지 못함을 알 수 있다. 또한 교사도 주임교사가 교장·교감을 도와 학교 운영에 적극적이지 못하다고 인식함을 알 수 있다.

3) 직위에 따른 사무관리 역할의 기대와 수행의 차이

<표 3-25> 사무관리 역할기대와 역할수행의 차이 검증

직위	기대			수행			기대와 수행의 차이(M)
	N	M	S.D	N	M	S.D	
교장	8	4.700	0.441	8	3.638	0.501	1.062
교감	24	4.442	0.521	24	3.850	0.548	0.592
주임	61	4.074	0.569	61	3.785	0.568	0.289
교사	163	4.091	0.579	163	3.741	0.587	0.350

위의 <표 3-25>는 직위에 따른 사무관리 역할에 기대와 수행의 차이 결과에서 알 수 있듯이 교장·교감의 기대가 가장 높게 나타났고, 수행은 교장·교감의 기대가 가장 낮게 나타났다. 기대와 수행의 차이를 보면 교장, 교감, 교사, 주임 순으로 나타났다.

이는 주임교사에 대한 교장·교감의 사무관리 역할기대 수준과 실제의 역할수행 수준 사이에 차이가 있는 것은 교장·교감은 자신을 대신한 관리자의 입장에서 주임교사가 빈틈없기를 바란다는 것을 알 수 있다. 그러나 주임교사 자신과 교사들은 사무적인 면은 잘하고 있다고 인식함을 알 수 있다.

4) 직위에 따른 연락조정 역할의 기대와 수행의 차이

<표 3-26> 연락조정 역할기대와 역할수행의 차이 검증

직위	기대			수행			기대와 수행의 차이(M)
	N	M	S.D	N	M	S.D	
교장	8	4.675	0.413	8	3.350	0.450	1.325
교감	24	4.350	0.560	24	3.592	0.488	0.758
주임	61	3.970	0.627	61	3.621	0.631	0.349
교사	163	4.104	0.660	163	3.448	0.637	0.656

위의 <표 3-26>은 직위에 따른 연락·조정 역할의 기대와 수행의 차이 결과에서 알 수 있듯이 교장·교감의 기대가 가장 높게 나타났고, 수행은 교장·교사에서 가장 낮게 나타났다. 기대와 수행의 차이를 보면 교장, 교감, 교사, 주임 순으로 나타났다.

이는 주임교사에 대한 교장·교감의 연락조정 역할기대 수준과 실제의 역할수행 수준사이에 차이가 있는 것으로 교장·교감은 상의하달의 책임을 주임교사에 둬줄 알 수 있다. 또 교사들은 하의상달의 책임을 주임교사에 있다고 인식함을 알 수 있다.

5) 직위에 따른 지도조언 역할의 기대와 수행의 차이

<표 3-27> 지도조언 역할기대와 역할수행의 차이 검증

직위	기대			수행			기대와 수행의 차이(M)
	N	M	S.D	N	M	S.D	
교장	8	4.525	0.604	8	3.175	0.225	1.350
교감	24	4.125	0.741	24	3.292	0.649	0.833
주임	61	3.630	0.687	61	3.254	0.725	0.376
교사	163	3.655	0.689	163	3.221	0.722	0.434

위의 <표 3-27>은 직위에 따른 지도조언 역할의 기대와 수행의 차이 결과에서 알 수 있듯이 교장·교감의 기대가 가장 높게 나타났고 수행은 교장·교사에서 가장 낮게 나타났다. 기대와 수행의 차이를 보면 교장, 교감, 교사, 주임 순으로 나타났다.

이는 주임교사에 대한 교장·교감의 지도조언 역할기대 수준과 실제의 역할수행 수준 사이에 차이가 있는 것은 교장·교감은 주임교사를 중간관리자로서 인식하고 있음을 알 수 있다. 그러나 주임과 교사는 주임교사는 중간관리자라기 보다는 같은 동료교사로 있음을 알 수 있다.

6) 직위에 따른 인간관계 역할의 기대와 수행의 차이

<표 3-28> 인간관계 역할기대와 역할수행의 차이 검증

직위	기대			수행			기대와 수행의 차이(M)
	N	M	S.D	N	M	S.D	
교장	8	4.575	0.392	8	3.050	0.674	1.525
교감	24	4.208	0.655	24	3.492	0.685	0.716
주임	61	3.888	0.589	61	3.525	0.603	0.363
교사	163	3.736	0.722	163	3.285	0.755	0.451

위의 <표 3-28>은 직위에 따른 인간관계 역할의 기대와 수행의 차이 결과에서 알 수 있듯이 교장·교감의 기대가 가장 높게 나타났고 수행은 교장·교사에게 가장 낮게 나타났다. 기대와 수행의 차이를 보면 교장, 교감, 교사, 주임 순으로 나타났다.

이는 주임교사에 대한 교장·교감의 인간관계 역할 기대 수준과 실제의 역할 수행 수준사이에 차이가 있는 것은 교장·교감은 주임교사가 중간관리자로서 인간관계 조성을 위한 중개 역할은 크게 기대함을 알 수 있다. 그러나 교사와 주임교사는 인간관계 조성은 한계점이 있다고 인식함을 알 수 있다.

4. 主任教師의 役割 認識

1) 직위에 따른 주임 역할의 중요도

<표 3-29> 주임 역할의 중요도 차이 검증 () : %

내용 직위	보좌역할	사무관리 역할	연락조정 역할	지도조언 역할	인간관계 역할	계
교장	6(75.00)	0(0.00)	1(12.5)	1(12.5)	0(0.00)	8(100)
교감	7(29.17)	2(8.33)	8(33.33)	5(20.83)	2(8.33)	24(100)
주임	6(9.83)	15(24.59)	15(24.59)	6(9.83)	19(31.14)	61(100)
교사	15(9.20)	26(15.95)	50(30.67)	21(12.88)	51(31.28)	163(100)
계	34(13.28)	43(16.80)	74(28.91)	33(12.89)	72(28.12)	256(100)
$\chi^2 = 36.167$ $df = 12$ $p < 0.001$						

위의<표 3-29>는 직위에 따른 주임 역할의 중요도 차이 결과에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 χ^2 의 값은 36.167로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 χ^2 의 값 32.909보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 주임교사의 역할의 중요도에서 교장은 보좌역할에 교감은 연락조정 역할, 보좌역할로 나타났다. 주임교사는 인간관계역할과 사무관리역할, 연락조정역할로 나타났다. 교사는 연락조정역할과 인간관계역할로 나타났다.

이는 교장·교감은 주임교사가 학교운영을 위해 적극적으로 보좌해주기를 원하며 교감은 연락조정 역할에 적극적이기를 바라며 주임교사와 교사는 연락조정역할과 인간관계역할을 잘 해 주기를 기대함을 알 수 있다.

2) 직위에 따른 보좌역할의 중요도

<표 3-30> 보좌역할의 중요도 차이 검증

() : %

내용 직위	의사결정시 자료제공	어려운 일 돕기	지시사항 추진	잘못 판단시 건의	새로운 아이디어 제공	계
교 장	6(75.00)	0(0.00)	2(25.00)	0(0.00)	0(0.00)	8(100.00)
교 감	9(37.50)	2(8.33)	9(37.50)	0(0.00)	4(16.67)	24(100.00)
주 임	30(49.18)	3(4.91)	9(14.76)	9(14.76)	10(16.39)	61(100.00)
교 사	76(46.91)	6(3.71)	14(8.64)	35(21.61)	31(19.13)	162(100.00)
계	121(47.45)	11(4.31)	34(13.33)	44(17.25)	45(17.65)	255(100.00)

$$\chi^2 = 30.083 \quad df = 12 \quad p < 0.003$$

위의 <표 3-30>은 직위에 따른 보좌역할의 중요도 차이를 검증 결과에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 χ^2 의 값은 30.083으로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 χ^2 의 값 32.909에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

구체적으로 살펴보면 주임교사의 보좌역할의 중요도 1순위에서 교장, 교감, 주임, 교사 모두가 의사결정시 자료를 제공하는 것으로 나타났다. 그러나 2순위에서는 교장·교감은 지시사항 추진을 주임은 새로운 아이디어 제공을 교사는 교장·교감의 잘못 판단시 건의로 나타났다.

이는 주임교사의 보좌역할에서 의사결정시 자료제공이 가장 주요하다는 것을 모두 인식하고 있음을 알 수 있고, 2순위에서는 자신들의 입장을 잘 나타내 줌을 알 수 있다.

3) 직위에 따른 지도·조언 역할의 주요도

<표 3-31> 지도·조언 역할 중요도 차이 검증

() : %

내용 직위	사무처리	교육과정 운영	교과지도	개인적문제	생활지도	계
교 장	1(12.50)	2(25.00)	2(25.00)	0(0.00)	3(37.50)	8(100.00)
교 감	6(25.00)	13(54.17)	4(16.67)	0(0.00)	1(4.17)	24(100.00)
주 임	19(31.34)	28(45.91)	7(11.48)	3(4.91)	4(6.56)	61(100.00)
교 사	59(36.19)	73(44.78)	16(9.81)	9(5.51)	6(3.71)	163(100.00)
계	85(33.20)	116(45.31)	29(11.33)	12(4.69)	14(5.47)	256(100.00)

$$\chi^2 = 16.470$$

$$df = 12$$

$$p < 0.171$$

위의 <표 3-31>은 직위에 따른 지도·조언 역할의 중요도 차이 검증 결과에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 χ^2 의 값은 16.470으로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 χ^2 의 값 32.909에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 주임교사의 지도·조언 역할의 중요도 1순위에서 교감, 주임, 교사가 교육과정 운영으로 나타났다. 또 중요도 2순위도 모두가 사무처리로 나타났다. 그러나 교장은 생활지도가 1순위로 나타났다.

이는 주임교사의 지도·조언 역할에서 교육과정 운영과 사무처리가 중요하다는 것은 모두 인식하고 있음을 알 수 있다. 그러나 학교장은 아동의 생활지도를 1순위로 들어 학교에 사고나 문제가 없기를 바라고 있다는 것을 알 수 있다.

4) 직위에 따른 연락·조정 역할의 중요도

<표 3-32> 연락·조정 역할의 중요도 차이 검증 () : %

내용 직위	지시전달 이 해	건의사항 전 달	계획조정	업무적기 추 진	교사들의 갈등제거	계
교 장	5(62.50)	3(37.50)	0(0.00)	0(1.00)	0(0.00)	8(100.00)
교 감	11(45.83)	4(16.67)	2(8.33)	4(16.67)	3(12.50)	24(100.00)
주 임	13(21.31)	12(19.67)	21(34.42)	7(11.48)	8(13.10)	61(100.00)
교 사	17(10.49)	31(19.13)	71(43.83)	25(15.43)	18(11.12)	162(100.00)
계	46(18.04)	50(19.61)	94(36.86)	36(14.12)	29(11.37)	255(100.00)

$$\chi^2 = 40.655 \quad df = 12 \quad p < 0.001$$

위의 <표 3-32>는 직위에 따른 연락·조정 역할의 중요도 차이 검증 결과에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 χ^2 의 값은 40.655로 이는 $P=0.001$ 수준에서 요구되는 χ^2 의 값 32.909보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 주임교사의 연락·조정 역할의 중요도에서 교장·교감은 지시전달 이해, 건의사항 전달 순으로 나타났다. 주임은 업무의 계획·조정, 지시전달 이해 순으로 나타났고, 교사는 업무의 계획조정, 건의사항 전달 순으로 나타났다.

이는 교장·교감은 주임교사가 교장·교감의 지시전달 사항을 교사에게 잘 전달하고 또 이해시켜 원활한 학교운영을 원하는 것을 알 수 있고 주임과 교사는 업무의 계획과 조정이 잘 이루어지기를 원함을 알 수 있다.

5) 직위에 따른 인간관계 역할의 중요도

<표 3-33> 인간관계 역할의 중요도 차이 검증

() : %

내용 직위	교장(감)과 교사간	교사와 교사간	주임과 교사간	교사와서무 과간	비공식집단 간	계
교 장	3(37.50)	3(37.50)	0(0.00)	0(0.00)	2(25.00)	8(100.00)
교 감	7(29.17)	11(45.83)	6(25.00)	0(0.00)	0(0.00)	24(100.00)
주 임	22(36.06)	26(42.62)	4(16.56)	2(3.28)	7(11.48)	61(100.00)
교 사	24(14.81)	102(62.96)	18(11.12)	1(0.62)	17(10.49)	162(100.00)
계	56(21.96)	142(55.69)	28(10.98)	3(1.18)	26(10.20)	255(100.00)

$$\chi^2 = 29.818$$

$$df = 12$$

$$p < 0.003$$

위의 <표 3-33>은 직위에 따른 인간관계 역할의 중요도 차이 검증 결과에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 χ^2 의 값은 29.818 이는 P=0.001 수준에서 요구되는 χ^2 의 값 32.909에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 주임교사의 인간관계 역할의 1순위에서 교장, 교감, 주임, 교사 모두가 교사와 교사간의 인간관계 조성으로 나타났다으며 2순위에는 모두가 교장(교감)과 교사간의 인간관계 조성으로 나타났다.

이는 주임교사의 인간관계 역할에서 교사와 교사간의 인간관계 조성에 가장 큰 역할을 해야하며 또 교장(교감)과 교사간의 인간관계 조성을 위해 중간역할을 해야 됨을 알 수 있다.

6) 직위에 따른 사무관리 역할의 중요도

<표 3-34> 사무관리 역할의 중요도 차이 검증

() : %

내용 직위	업무계획 수행	소관업무 처리	업무처리 도움	직무수행 결과확인	업무추진 총괄	계
교장	2(25.00)	3(37.50)	3(37.50)	0(0.00)	0(0.00)	8(100.00)
교감	20(83.33)	3(12.50)	0(0.00)	0(0.00)	1(4.17)	24(100.00)
주임	42(68.85)	8(13.10)	2(3.28)	0(0.00)	9 (14.76)	61(100.00)
교사	86(53.42)	37(22.98)	19(11.80)	0(0.00)	19(11.80)	161(100.00)
계	150(59.06)	51(20.28)	24(9.45)	0(0.00)	29(11.42)	254(100.00)

$$\chi^2 = 26.391 \quad df = 12 \quad p < 0.002$$

위의 <표 3-34>는 직위에 따른 사무관리 역할의 중요도 차이 검증 결과에서 알 수 있듯이 실제로 얻어진 χ^2 의 값은 26.391로 이는 $p=0.001$ 수준에서 요구되는 χ^2 의 값 27.877에 미치지 못하는 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 주임교사의 사무관리 역할의 중요도 1순위에서 교감, 주임, 교사 모두가 업무를 계획하고 수행하는 것으로 나타났고 2순위도 모두 소관업무를 계획하고 수행하며 업무를 잘 처리해야 됨을 알 수 있다. 그러나 교장은 주임교사가 소관업무처리와 제원의 업무처리 도움에 역할을 다해 주기를 바란다는 것을 알 수 있다.

IV. 要約 및 結論

본 연구의 목적은 국민학교 주임교사에 대한 역할기대와 역할수행의 차이점 모색에 두었다. 이를 위해 질문지를 t 검중, 변량분석, χ^2 검중을 실시하였다. 이에 대한 요약 및 결론 사항은 다음과 같다.

1. 要 約

(1) 주임교사제는 학교교육의 질적, 양적 증대와 다양화로, 교장·교감의 관리로만 그 기능이 한계점에 이르고, 교사의 승진기회를 확대하기 위하여 1971년 3월1일부터 시행되었다.

주임교사는 겸임 보직이나 승진, 전직시 경력이 필수 경력화 되어있고 주임수당도 지급되고 있어 교감·교사의 중간 직위이다. 그러므로 지시 명령적 계선조직에서가 아닌 교장·교감과 교사와의 중간에서 참모적 지도·조언기능에 기초하여 그 직무를 처리해 나가야 한다.

(2) 역할이란 사회의 어떤 지위에 있는 사람에게 기대되는 행동유형으로 역할 담당자에 대한 역할기대, 역할수행자가 역할기대를 어떻게 지각하는냐는 역할지각, 역할기대와 역할수행에서 일어나는 역할 갈등, 지위에 부여된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동을 역할수행 또는 역할 행동이라 한다.

(3) 주임교사에 대한 성별에 따른 역할기대 수준은 남녀교사 모두 대체로 높은 기대를 하고 있으며 남교사가 여교사보다 더 높은 기대하고 있으며 특히 인간관계 역할($t=2.233$)은 유의한 차이를 나타내고 있다.

주임교사의 직위에 따른 역할기대 수준은 대체로 교사에 비해 교장·교감이 높으며 특히 5개 영역 모두 유의한 차이를 나타내고 있다. 특히 주임교사가 주임교사에 갖는 기대를 4개영역(보좌, 지도조언, 연락조정, 사무관리)에서 가장 낮게 나타냈다.

(4) 주임교사의 성별에 따른 역할수행실태를 남녀교사 모두 대체로 낮은 수준을 보여주고 있으며 남교사는 3개 영역(보좌, 연락조정, 인간관계)에서 여교사 보다 높게 나타났고 여교사는 2개 영역(사무관리, 지도조언)에서 남교사보다 높게 나타냈다.

직위에 따른 역할수행 실태는 교장이 가장 낮게 수행한다고 인식하는 것으로 나타났다.교감은 3개 영역(보좌, 사무관리,지도조언)에서 가장 높게 나타났고 주임은 2개 영역(연락조정, 인간관계)에서 가장 높게 나타났다.

(5) 주임교사의 성별에 따른 역할기대와 역할수행의 차이를 보면 평균의 차이가 0.5이상인 것은 남교사는 4개영역(보좌, 연락조정, 지도조언, 인간관계)이며 여교사는 2개 영역(보좌, 연락조정)이다. 또 전체적으로 남교사가 여교사보다 차이가 크게 나타났다.

직위에 따른 역할기대와 역할수행의 차이를 보면 모든 영역에서 교장·교감이 인식한 차이(교장1이상,교감 0.5이상)가 가장 높게 나타났고 주임교사가 인식한 차이가(0.5이하)가 가장 작게 나타났다. 교사가 인식한 큰 차이(0.5이상)는 2개 영역(보좌, 연락조정)에서 나타났다.

(6) 주임교사의 직위에 따른 역할의 중요도를 보면 교장은 보좌역할에 교감은 연락조정, 보좌역할에 주임은 인간관계 역할에 교사는 인간관계와 연락조정역할로 나타났다. 특히 $\chi^2=36.167$ 로 유의한 차이를 나

타내고 있다.

(7) 보좌역할에서 주임교사 역할의 중요도 인식 순위는 교장·교감·주임·교사 모두 교장(감)의 의사결정시 자료제공을 가장 중시해야 한다고 나타났으며, 2순위로 교장·교감은 지시사항 추진, 주임은 새로운 아이디어 제공, 교사는 교장(감)의 잘못 판단시 건의로 나타났다.

지도·조언 역할에서 교장은 생활지도 교감, 주임, 교사는 교육과정 운영에 가장 중시해야 한다고 나타났고, 2순위로 사무처리의 중요성에 교감, 주임, 교사가 인식하는 것으로 나타났다. 교장은 2순위로 교육과정, 운영, 교과지도로 나타났다.

연락·조정 역할에서 교장·교감은 지시전달 이해를 가장 중시하였고 주임교사와 교사는 계획조정을 가장 중시해야 한다고 인식하였고 2순위로 교장·교감은 건의사항 전달에 주임은 지시전달 이해에 교사는 건의사항 전달로 나타나 $\chi^2=40.655$ 로 유의한 차이로 나타났다.

인간관계 역할에서 교장·교감·주임·교사 모두 교사와 교사간의 인간관계로 나타났고, 2순위 모두 교장(감)과 교사와의 인간관계 조성으로 나타났다.

사무관리 역할에서 교장은 소관업무처리와 업무처리 도움으로 나타났고 교감, 주임, 교사는 업무계획·수행으로 나타났으며 2순위로 교감과 교사는 소관업무처리 주임은 업무추진 총괄로 나타났다.

2. 結 論

첫째, 교사들이 본 국민학교 주임교사에 대한 역할기대는 높은 수준인데, 특히 남교사와 교장·교감이 주임역할의 중요성을 높이 인식하고

있으며, 주임교사는 역할에 한계가 있는 것으로 인식하고 있다.

둘째, 주임교사의 역할 수행 실태에 있어서 주임교사 자신은 스스로 어느 정도의 역할수행을 하고 있다고 인식하고 있으나, 교장(감)과 교사는 낮게 인식하고 있다. 주임교사는 좀 더 적극적으로 역할 수행에 임해야 한다.

셋째, 주임교사의 지도·조언 역할면에서 교장·교감은 주임교사가 모든 면에서 교사들을 지도·조언 해주기를 바라나, 주임과 교사는 동료로서만 인식하고 있다. 그러므로 주임교사는 지도·조언의 역할수행을 위해 부단한 연수를 통해 전문적 지식을 갖추어 교사들의 질적 향상에 앞장서야 한다.

네째, 주임교사의 역할수행에서 주임교사는 교장·교감에게 학교 운영에 필요한 정보나 자료를 정확히 제공하여야 하며, 교장·교감의 지시전달이 잘 이행되게 하기 위해 일방적이 아닌 협의의 방향으로 이끌어 나가야 한다. 또 교사의 불만이나 의사를 교장·교감에게 바르게 전달하고 조정할 수 있도록 적극적인 의사소통의 중계자가 되어야 한다.

다섯째, 주임교사는 역할수행에 있어서 교장·교감의 과잉기대를 적절히 조정해야 하며 상의하달식 조직풍토에 대한 교사들의 불만을 해소시키기 위해 교장·교감과 교사의 중간적 위치에서 인화적으로 그 역할을 원만히 수행하는 데 힘써야 한다.

參考文獻

1. 國內文獻

- 교육법전편찬회, 「교육법전」, 서울:교학사, 1993.
- 국민학교실무사례총서편찬회, 「주임교사 총론」, 서울:능력개발사, 1977.
- 김숙경, 「국민학교 학년주임교사의 역할지각에 관한 연구」, 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문, 1991.
- 김세기, 「학교경영의 현대화」, 서울:교육출판사, 1990.
- _____, 「교장=전문직론」, 서울:배영사, 1990.
- 김정규·권낙원 공저, 「교사와 교육」, 서울:영운출판사, 1988.
- 김종철, 「교육행정신강」, 서울:세영사, 1991.
- 김종철 외 6인, 「교사론」, 서울:교육과학사, 1983.
- 김창걸, 「교육행정학 및 교육경영」, 서울:형설출판사, 1986.
- 대학교직과교재편찬위원회 편, 「학교행정」, 서울:교육출판사, 1990.
- 박용현, 「학교사회」, 서울:배영사, 1977.
- 서울특별시교원연수원, 「초·중등 주임교사 일반연수 고재」, 서울특별시 교원연수원, 1993.
- 이형행, 「교육행정-이론적 접근」, 서울:문음사, 1988.
- 임승빈, 「국민학교 주임교사의 역할기대와 역할지각에 관한 연구」, 건국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.
- 정우현, 「교사론」, 서울:배영사, 1989.
- 조성일, 「교육행정·경영」, 서울:지성문화사, 1986.
- 최금옥, 「학교장의 지도성 유형과 주임교사 역할수행과의 관계연구」,

한양대학교 교육대학원 석사학위논문, 1992.
최진립, 「국민학교 연구주임교사의 역할기능에 관한 분석적 연구」,
연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1985.

2. 外國文獻

相良惟, 教員 の職務 權限, 日本東京, 明治圖書 出版社, 1968.
A. Morrison and D. McIntyre, Teacher & Teaching, New York :
Penguin book, 1984.
Johnson D. W., The Social Psychology of Education, New York :
Holt Rine hart and Winston, 1970.
Linton R., The Study of Man, in Modern Dictionary of Sociology,
New York : Thomas Y. Chowell Co., 1970.
R. J. Havighurst and B. Neugarten, Society & Education을 인용한 E.
Hoyle, The Role of the Teacher, New York : Humanities
Press, 1972.
Sarbin T. R., Role Theory, in G. Linzeycek, Handbook of Social
Psychology Reading, Mass : Addison - Wesley, 1954.

附 錄

국민학교 주임교사의 역할에 관한 설문조사

안녕하십니까?

이 설문지는 '국민학교 주임교사의 역할'에 관한 설문조사입니다.
해당사항에 솔직하게 V표 해주시기 바랍니다.

감사합니다.

1994년 3월

한성대학교 행정대학원 교육행정 전공

신 하 균 드 립

1. 인적사항

1. 성 별 : ① 남 _____ ② 여 _____

2. 직 위 : ① 교 장 _____ ② 교 감 _____

③ 주임교사 _____ ④ 교 사 _____

영역		설 문 내 용	역할	매우 많이	대체로 많 이	보통	조금	전혀
				5	4	3	2	1
보좌역할	1	교장(교감)이 의사결정을 할때 자료나 정보를 제공한다.(특수)	기대					
			수행					
	2	교장(교감)이 어려운 일에 처해 있을 때 잘 보좌한다.(특수, 학년)	기대					
			수행					
	3	교장(교감)이 지시한 사항을 잘 추진하 교 솔선수범 한다.(학년)	기대					
			수행					
	4	교장(교감)이 잘못 판단한 사항에 대 해서는 건의를 한다.(특수, 학년)	기대					
			수행					
	5	교장(교감)에게 창의적인 계획과 새로 운 아이디어를 제공한다.(특수)	기대					
			수행					
사무관리	6	소관업무를 파악하여 적절히 계획. 수 행한다.(특수, 학년)	기대					
			수행					
	7	소관업무를 합리적인 절차로 능률있게 수행한다.(특수)	기대					
			수행					
	8	소관부서에 있는 교사들의 업무처리에 도움을 준다.(특수)	기대					
			수행					

영역		설문내용	역할	매우 많이	대체로 많이	보통	조금	전혀
				5	4	3	2	1
역할	9	교사들의 직무수행 결과를 확인한다.	기대					
		(특수, 학년)	수행					
	10	소관부서에 대한 업무 추진 과정을 총괄한다.(특수)	기대					
			수행					
연락조정역할	11	교장(교감)의 지시 사항, 방침등을 전달, 이해 시킨다.(학년)	기대					
			수행					
	12	교사들의 불만이나 건의사항 등을 교장 교감에게 전달한다.(학년)	기대					
			수행					
	13	주임회의시 교사들의 중론에 따라 계획을 조정한다.(특수)	기대					
			수행					
	14	주임 상호간에 업무의 조정을 통하여 적량의 업무를 적기에 추진한다.(특수)	기대					
			수행					
	15	학교 업무를 추진할 때 교사들의 갈등을 제거하려고 노력한다.(특수, 학년)	기대					
			수행					
지도	16	교사들의 사무처리 방법 및 절차에 대해 지도 조언 한다.(특수)	기대					
			수행					
	17	교사들의 교육과정 운영 및 각종 계획안에 대해 지도, 조언한다.(특수, 학년)	기대					
			수행					

영역		설문내용	역할	매우 많이	대체로 많이	보통	조금	전혀
				5	4	3	2	1
조 연 역 할	18	교사들의 교과지도에 대해 지도 조언	기대					
		한다.(특수, 학년)	수행					
	19	교사들의 신상문제 및 개인적 문제에	기대					
		지도조언한다.(학년)	수행					
	20	교사들의 생활지도에 대해 지도조언한	기대					
		다.(학년)	수행					
인 간 관 계 역 할	21	교장(교감)과 교사간의 인간관계 조성	기대					
		에 노력한다.(특수, 학년)	수행					
	22	교사들간의 인간관계 조성에 노력한다.	기대					
		(학년)	수행					
	23	교사들이 사적인 일도 마음놓고 의논할	기대					
		수 있는 친밀한 상대이다.(학년)	수행					
	24	교사들과 서무과 직원간의 인간관계	기대					
		조성에 노력한다.(특수)	수행					
	25	비공식집단(동문회, 친목모임등)에 관	기대					
		계 없이 평등하게 대해준다.(특수, 학년)	수행					

26 ~ 31

중요하다고 생각하시는 차례대로 ()안에 번호를 써주십시오.

26. 주임 교사의 역할 사항이다. 중요한 순서대로 번호를 써 주십시오.

- () ① 교장(감)의 보좌 기능
- () ② 교직원에 대한 지도·조언 기능
- () ③ 연락·조정 기능
- () ④ 인간관계 기능
- () ⑤ 사무관리 기능

27. 주임교사의 역할 중 보좌기능으로서 중요한 순서대로 번호를 써 주십시오.

- () ① 교장(감)의 의사결정시 자료나 정보제공
- () ② 교장(감)의 어려운 일 보좌
- () ③ 교장(감)의 지시사항 추진 및 솔루션 수범
- () ④ 교장(감)의 잘못 판단시 건의
- () ⑤ 교장(감)에게 새로운 아이디어 제공

28. 주임교사의 교직원에 대한 지도, 조언 역할로서 중요한 순서대로 번호를 써 주십시오.

- () ① 사무처리 방법 및 절차
- () ② 교육과정 운영 및 계획안
- () ③ 교과지도
- () ④ 신상문제 및 개인적 문제
- () ⑤ 생활지도

29. 주임교사의 연락·조정 역할로서 중시되어야 할 것을 차례대로 번호를 써 주십시오.

- () ① 교장(감)의 지시사항, 방침 등을 전달 이해시키는 일
- () ② 교사들의 불만이나 건의사항을 교장(감)에게 전달하는 일
- () ③ 주임회의시 교사들의 중론에 따른 계획 조정
- () ④ 주임 상호간의 업무조정으로 적량의 업무를 적기에 추진
- () ⑤ 학교 업무 추진시 교사들의 갈등 제거 노력

30. 주임교사의 인간관계 역할로서 가장 중시되어야 할 것을 차례대로 번호를 써 주십시오.

- () ① 교장(감)과 교사간의 인간관계 조성 노력
- () ② 교사들 간의 인간관계 조성 노력
- () ③ 주임과 교사간의 인간관계 조성 노력
- () ④ 교사와 서무과 직원간의 인간관계 조성노력
- () ⑤ 비공식집단(동문회, 친목모임)에 관계없이 평등한 관계 조성 노력

31. 주임교사의 사무관리 역할로서 가장 중시되어야 할 것을 차례대로 번호를 써 주십시오.

- () ① 소관 업무 파악하여 계획·수행
- () ② 소관업무 능률적으로 처리
- () ③ 소관부서 교사의 업무처리 도움
- () ④ 교사들의 직무수행 결과 확인
- () ⑤ 소관부서 업무 추진 과정 총괄

ABSTRACT

A Study on the Exploration of the Differences in the expectation and performance of Chairperson's Role in the Elementary School

Shin, Ha-Kyun

Majoring in Educational Administration

Dept. of Educational Administration

Graduate school of Public Administration

Han-Sung University

This study aimed to provide materials available for the desirable performance of the chairperson's role by grasping the actual condition of the expectation and performance of the chairperson's role. for this purpose, the questionnaires distributed to the subjects and then withdrawn, were measured by means of t-test, analysis of variance(ANOVA) and χ^2 -test.

As a result, the following conclusion was drawn.

Firstly, it was shown that the teachers' expectation of the chairperson's role in the elementary school was at a high level, and, in particular, the male teacher, vice-school master and schoolmaster were perceiving the importance of the

chairperson's role highly. But it was shown that the chairpersons recongized their roles as limited themselves.

Secondly, as a result of analyzing the actual condition of the performance of the chairperson's role, it was revealed that the chairperson's themselves were performing their own roles to some degree in their own ways, but that the schoolmaster and vice-schoolmaster recognized the chairperson's role as low. Therefore, the chairpersons should make an endeavor to perform their roles.

Thirdly, both the schoolmaster and the vice-schoolmaster wanted the chaiperson to direct and advise teachers in all respects in relation to the chairperson's role advice and direction, but it was revealed that the chairperson and the common teacher recognized relationship only as colleagues. Therefore the chairpersons should take an initiative in improving the quality of teachers by possessing special expertise through endless training with a view to performing their roles in advice and direction.

Fourthly, the chairperson should accurately provide both the schoolmaster and the vice-school master with information or

data necessary for the operation of the school in relation with the performance of the chairperson's role, and lead their own roles in a consensual direction not unilateral direction so that the communication of schoolmaster's or vice-schoolmaster's instruction may be well carried out. the chairperson should be the active mediator of communication between them and teachers so that teachers' complaints or opinions can be transmitted to the vice-schoolmaster correctly.

Fifthly, the chairperson should coordinate the vice-schoolmaster's or schoolmaster's excessive expectation on his / her role in performing his / her role and make an endeavor to carry out his / her role flexibly on a harmonious basis on the intermediary position between the vice-schoolmaster or schoolmaster and the teacher side to get rid of the teacher's complaints of the top-down communication type of organizational climate.