

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 金 璟 培

國民學校 主任教師의 役割葛藤에
관한 研究

A Study on the Role Conflicts of Chief
Teacher in the Elementary School

1995年2月

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

張 澈 石

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 金 璟 培

國民學校 主任教師의 役割葛藤에
관한 研究

A Study on the Role Conflicts of Chief
Teacher in the Elementary School

위 論文을 教育學 碩士學位論文으로 提出함

1994年 11月

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

張 澈 石

張澈石의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1994年 12 月 日

審查 委員長 曹 榮 煥 
審 查 委 員 李 溶 傑 
審 查 委 員 金 環 培 

- 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 内容	2
4 . 研究의 制限點	3
II . 理論的 背景	4
1 . 役割理論	4
2 . 主任教師에 관한 理論	9
3 . 先行研究의 考察	26
III . 研究의 方法	28
1 . 研究의 對象	28
2 . 測定道具	29
3 . 資料의 處理	30
IV . 結果分析 및 解釋	31
1 . 主任教師의 役割遂行에 대한 分析	31
2 . 主任教師의 役割葛藤에 대한 分析	40

3 . 主任教師의 實際 役割과 理想的 役割의 比較	44
V . 要約 및 結論	57
1 . 要 約	57
2 . 結 論	59
3 . 提 言	61
參 考 文 獻	62
附 錄	65
ABSTRACT	69

表 目 次

[표 1] 국민학교 주임교사의 임무	21
[표 2] 국민학교 주임교사 배치기준	22
[표 3] 표집대상 교사의 배경변인별 분포 상황	28
[표 4] 주임교사의 공통적 역할의식과 수행에 관한 문항	29
[표 5] 주임교사의 역할수행상 갈등에 관한 문항	30
[표 6] 성별에 따른 역할수행의 t 검증	31
[표 7] 현 직위에 따른 역할수행의 t 검증	32
[표 8] 교사의 교직경력에 따른 역할수행 F 검증	33
[표 9] 교직경력에 따른 역할수행의 평균과 표준편차	34
[표 10] 학교의 규모에 따른 역할수행 F 검증	35
[표 11] 학교의 규모에 따른 역할수행 평균과 표준편차	36
[표 12] 연령에 따른 역할수행 F 검증	37
[표 13] 연령에 따른 역할수행의 평균과 표준편차	38
[표 14] 근무지역에 따른 역할수행 F 검증	38
[표 15] 근무지역에 따른 역할수행의 평균과 표준편차	39
[표 16] 성별에 따른 역할갈등의 t 검증	40
[표 17] 현 직위에 따른 역할갈등의 t 검증	40
[표 18] 교직경력에 따른 역할갈등 F 검증	41
[표 19] 교직경력에 따른 역할갈등의 평균과 표준편차	41

[표 20] 학교의 규모에 따른 역할갈등 F 검증	42
[표 21] 학교의 규모에 따른 역할갈등 평균과 표준편차	42
[표 22] 연령에 따른 역할갈등의 F 검증	42
[표 23] 연령에 따른 역할갈등의 평균과 표준편차	43
[표 24] 근무지역에 따른 역할갈등 F 검증	43
[표 25] 근무지역에 따른 역할갈등의 평균과 표준편차	44
[표 26] 남녀별 주임교사의 실제적 역할 검증	45
[표 27] 현 직위별 주임교사의 실제적 역할 검증	46
[표 28] 교직경력별 주임교사의 실제적 역할 검증	47
[표 29] 학교의 규모별 주임교사의 실제적 역할 검증	48
[표 30] 연령별 주임교사의 실제적 역할 검증	49
[표 31] 근무지역별 주임교사의 실제적 역할 검증	50
[표 32] 남녀별 주임교사의 이상적 역할 검증	51
[표 33] 현 직위별 주임교사의 이상적 역할 검증	52
[표 34] 교직경력별 주임교사의 이상적 역할 검증	53
[표 35] 학교의 규모별 주임교사의 이상적 역할 검증	54
[표 36] 연령별 주임교사의 이상적 역할 검증	55
[표 37] 근무지역별 주임교사의 이상적 역할 검증	56

圖目次

[도 1] 역할기대, 역할지각, 역할갈등과의 관계모형	8
[도 2] 관례적 학교경영조직 기구표	13
[도 3] 체제적 학교경영조직 기구표	13
[도 4] 중간 관리층으로서의 주임교사	23
[도 5] 중립적 입장의 주임교사	23
[도 6] 다른 교사로서의 주임교사	23
[도 7] 인간관계 담당자로서의 주임교사	23
[도 8] 인간자원 담당자로서의 주임교사	23

I . 緒 論

1. 研究의 必要性

현재 우리나라는 고도의 산업사회로 발전함에 따라 학교교육의 조직이 대형화되고 그 기능이 세분화 되기에 이르렀다. 이에 따라 학교교육은 일률적인 지식의 전달에서 벗어나 수많은 정보를 다양하면서도 전문적으로 다루면서 이에 적절히 대응하지 않으면 안되게 되었다. 따라서 효율적이고 능률적인 교육활동을 위해서 구성원에 대한 역할의 분담과 학교조직에 대한 분화적 요구가 확산되었다. 학교를 보다 효율적이고 체계적으로 경영해 나가기 위해 1970년 12월 정부는 교육부 훈령 제 209호¹⁾를 통해 주임교사 임용규정이 공포되었고 이로써 주임교사 제도가 정착되게 되었다.

주임교사의 직무규정에 의하면 주임교사는 학교행정가를 보좌하며 제반 사무를 처리하고 학교행정가와 일반교사 사이에서 조정과 연락의 일을 수행하며 또한 교사와 상호 협동하고 지도조언을 해 주어 효율적인 학교 운영에 중요한 역할을 담당²⁾하는 것으로 되어 있다.

그러나 일반교사와 학교행정가는 중간관리자인 주임교사의 역할에 대한 기대는 크지만 오늘날 일선 교육현장에서는 주임교사 자신이나 일반교사 모두가 주임교사직에 대한 불만과 회의를 느끼는 경우가 적지 않다고 보며, 또한 주임교사 직무규정에 따르면 주임교사가 져야하는 책임 의무 권한의 한계 및 학교 경영자와 주임교사 상호관계를 명확히 규정하지 못하고 있어 역할수행에 갈등과 마찰이 일어나고 있다. 따라서 역할기대가 역

1) 교육법전 편찬회, 「교육법전」, (서울: 교학사, 1984), p. 497.

2) 김은주, “주임교사 제도의 효율적 운영 방안에 관한 연구”, (이화여자대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1973), pp. 26-35.

할수행에 어떻게 영향을 주느냐 하는것은 역할수행자가 타인의 역할기대를 어떻게 지각하느냐에 달려 있다고도 할 수 있다.

이상과 같이 주임교사는 학교경영자나 일반교사가 바라는 역할기대를 다르게 지각할 수 있으며, 이 기대와 지각의 차이에서 역할갈등을 가져올 수도 있을 것이다. 특히 초등교육을 담당하고 있는 국민학교 주임교사의 경우는 교과 및 학급담임 교사로서의 역할과 관련하여 이러한 갈등요인이 발생할 가능성은 더욱 커질 것이며 이러한 갈등요인이 많아 질수록 교육 목적을 달성하기는 더욱 어려워 진다.

이에 본 연구는 국민학교 주임교사에 대한 역할지각과 역할기대를 알아보고 주임교사가 갖는 갈등요인을 분석해 봄으로써 주임교사로서의 역할을 효율적으로 수행하는데 필요한 자료를 얻는데 본 연구의 필요성이 있다고 하겠다.

2. 研究의 目的

첫째, 국민학교 주임교사의 역할에 대한 지각수준을 알아본다.

둘째, 역할기대와 역할지각의 차이에서 비롯되는 갈등요인을 분석 파악한다.

셋째, 기대하는 이상적 역할과 실제적 역할간의 차이를 알아본다.

3. 研究의 內容

1)주임교사 역할수행의 실태 파악을 위한 이론적 연구와 선행연구 자료를 조사 분석한다.

2)주임교사의 역할영역을 규정해보고, 주임교사 및 일반교사가 갖는 주임교사에 대한 역할기대와 역할수행 정도를 파악한다.

3)기대하는 이상적 역할과 실제적 역할간의 차이를 밝혀봄으로써 바람직한 주임교사의 역할수행의 개선방향을 모색해 보고자 한다.

4. 研究의 制限點

표집대상을 경기도내의 공립국민학교에 한정시켰으므로 여기에서 얻어진 결론을 모든 지역의 국민학교 주임교사에게 일반화 시키기에는 한계가 있다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 役割理論

1) 地位와 役割

인간은 사회적 동물이다. 따라서 태어나면서부터 원하든 원하지 않든 간에 어떤 지위를 갖게 되며 이런 지위는 조직체나 집단조직의 기본적 구성 단위이다. 어떠한 집단이나 조직체에서 한 개인이 차지하는 이 지위에는 소정의 권한, 업무, 책임 등이 따르게 된다.

한편 지위와 역할의 개념이 흔히 혼돈되고 있다.

Secord³⁾는 지위와 그 지위에 부여되는 기대를 종합해서 역할이라 정의하고, Newcomb⁴⁾은 지위를 수행함에 요구되는 규범적 기대를 역할이라고 정의하고 있다. Brookover⁵⁾는 지위는 위치에 부여되는 일반적인 기대이고 어떤 지위를 차지하는 특정인에게 기대하는 것을 역할이라고 구별하여 정의하고 있다. 그리고 박용현⁶⁾은 지위는 어떤 사회적 위치에 대한 일반적 기대이며, 역할은 지위를 수행하는 개인에게 요구하는 특수한 기대라고 하여 Brookover와 동일한 주장을 하고 있다.

이상의 주장들에 따르면 주임교사의 역할이란 주임교사 지위에 있는 주임교사에게 요구하는 특수한 기대 및 이 기대에 따라 수행하는 구체적인

3) P.F.Secord and C.W.Backman, 「Social Psychology」, (New York: McGraw-Hill, 1964), p. 457.

4) T.M.Newcomb, et al, 「Social Psychology」, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965), p. 323.

5) W.B.Brookover and E.L.Erickson, 「Sociology of Education」, (Homewood: The Dorsey Press, 1975), p. 233.

6) 박용현, 「사회교육」, (서울: 배영사, 1985), p. 208.

행동을 뜻하는 개념이다.

2) 役割期待(Role expectation)

지위가 바뀌면 역할도 달라지므로 지위와 역할은 상호 의존적인 개념이며 이 두 개념을 뒷받침하는 공통된 기반은 “기대”라고 할 수 있다. 왜냐하면 외부에서 요구하는 기대는 개인이 수행하는 역할에 크게 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

박용현⁷⁾은 일반적 기대이건 특수한 개인에게 요구하는 기대이건 이를 묶어 역할기대라 했다. 따라서 주임교사의 경우를 예로 든다면 주임교사의 역할과 관련된 모든 기대를 주임교사에 대한 역할기대라 할 수 있다.

Sarbin⁸⁾은 역할기대를 권한과 의무로 나누어 설명하고 있다. 권한도 역할기대 중의 하나이며, 어떤 지위에 있는 개인은 그와 상호 작용하는 다른 개인에게 어떤 행동을 요구한다. 교사는 학생을 가르쳐야 할 의무를 가지며 동시에 학습시킬 의무도 갖는다. 그러나 모든 역할기대가 강제성을 갖는 의무 권한만으로 설명될 수는 없다고 본다.

Secord⁹⁾는 강제성을 지닌 규범적 역할기대와 예견적 역할기대를 들고 있다. 전자는 흔히 문화가치 및 규범에 의하여 규정되거나 제도적으로 규정되며, 후자는 반드시 강제성을 갖는 것은 아니나 역할행동에 크게 영향을 주는 기대이다. 즉 두 사람이 서로 접하게 될 때 서로는 서로에게 어떠한 행동을 하기를 바라기도 하지만 자기 자신 역시 어떠한 행동을 할 것이라는 예견도 한다. 강제성을 갖는 규범적 기대이건 강제성이 없는 예견적 역

7) 박용현, 「전계서」, p. 210.

8) T.R.Sarbin, 「Role Theory, Hand Book of Social Psychology, Reading」, (Mass : Addison-Wesley, 1964), p. 235.

9) P.E.Secord and C.W.Backman, 「op, cit」, p. 457.

할기대이건 외부에서 요청하는 기대는 역할행동에 적지 않은 영향을 미치고 있다.

3) 役割知覺(Role perception)

역할지각이란 기대하는 행동을 행위자 자신이 추측하거나 규정하는 것을 말한다.

예로서 주임교사의 지위를 가지고 있는 사람에게는 다양한 역할기대가 있다. 그러나 어떤 역할행동을 하느냐 하는 것은 이러한 다양한 역할기대를 본인이 어떻게 지각하며 받아 들이느냐에 따라 달라진다. 역할지각은 역할기대와 일치하거나 다를 수 있으며 자기가 지각한 바에 따라 행동한다고 보면 기대보다는 지각이 더 중요할 것이다.

또한 주임교사에 대한 역할기대와 주임교사 자신의 역할지각 사이에 차이가 많으면 역할갈등이 생길 가능성이 높고, 정확한 역할지각을 하는 개인일수록 그 지위에의 적응성이 높다¹⁰⁾

주임교사에 대한 역할기대와 주임교사의 역할행동이 일치하는 정도는 교사 및 교장이 갖고있는 역할기대를 주임교사가 어느정도 정확하게 지각하고 있느냐에 따라서 달라질 것이다. 즉 주임교사의 역할지각이 정확하면 정확할수록 교장 및 교사가 요구하는 기대에 따라 행동하려는 동기도 강해지며 따라서 주임교사의 역할행동은 역할기대와 일치될 가능성은 더욱 높아질 것이다.

4) 役割行動(Role behavior)

역할행동이란 어떤 지위를 차지한 개인이 그 지위에 부여된 기대에 따라

10) T.R.Sabin, 「 op,cit」, pp. 230-232.

수행하는 행동을 말한다.¹¹⁾

예로서 학교내의 사무처리를 하는 행동을 주임교사의 역할행동이라고 할 수 있다. 그러나 주임교사가 수행하는 모든 행동이 역할행동은 아니다. 다만 주임교사라는 지위에 요구되는 기대 지각에 따라 행하는 행동을 말한다.

한편 역할기대만으로 역할행동을 이해할 수는 없다고 본다. 왜냐하면 외부에서 기대하는 바는 같지만 개인이 수행하는 역할행동은 개인에 따라 제각기 다를 수 있기 때문이다. 다시 말하면 한 개인이 실제로 수행하는 역할행동은 외부에서 요청하는 역할기대와는 비슷할 수도 있고 또 아주 다를 수도 있을 것이다.

따라서 주임교사에 대한 역할기대는 주임교사의 역할행동을 결정하는 하나의 중요한 요소일 수는 있으나 실제로 그 밖의 많은 요인이 역할행동에 영향을 주고 있다고 해야 할 것이다.

5) 役割葛藤(Role conflict)

역할갈등은 수많은 원인에서 나오기 때문에 관점이나 목적이 다르면 그 의미도 달라질 수 있다. 남정걸은 역할갈등이란 어떤 역할담당자가 역할을 수행함에 있어서 느끼는 곤란이나 곤혹을 지칭하는 것¹²⁾이라고 하였으며, 張秉林은 갈등이란 상반되는 두 개 이상의 욕구 혹은 동기가 동시에 존재하여 한 쪽을 만족시키고자 하면 다른 한쪽이 만족하지 않는 상태¹³⁾라고 하였으며, 박용현은 외부에서 요구하는 기대에 따라 행동할 수 없는 것으로 지각한 역할을 역할갈등¹⁴⁾이라 정의하였다.

11) 박용현, 「전계서」, p. 209.

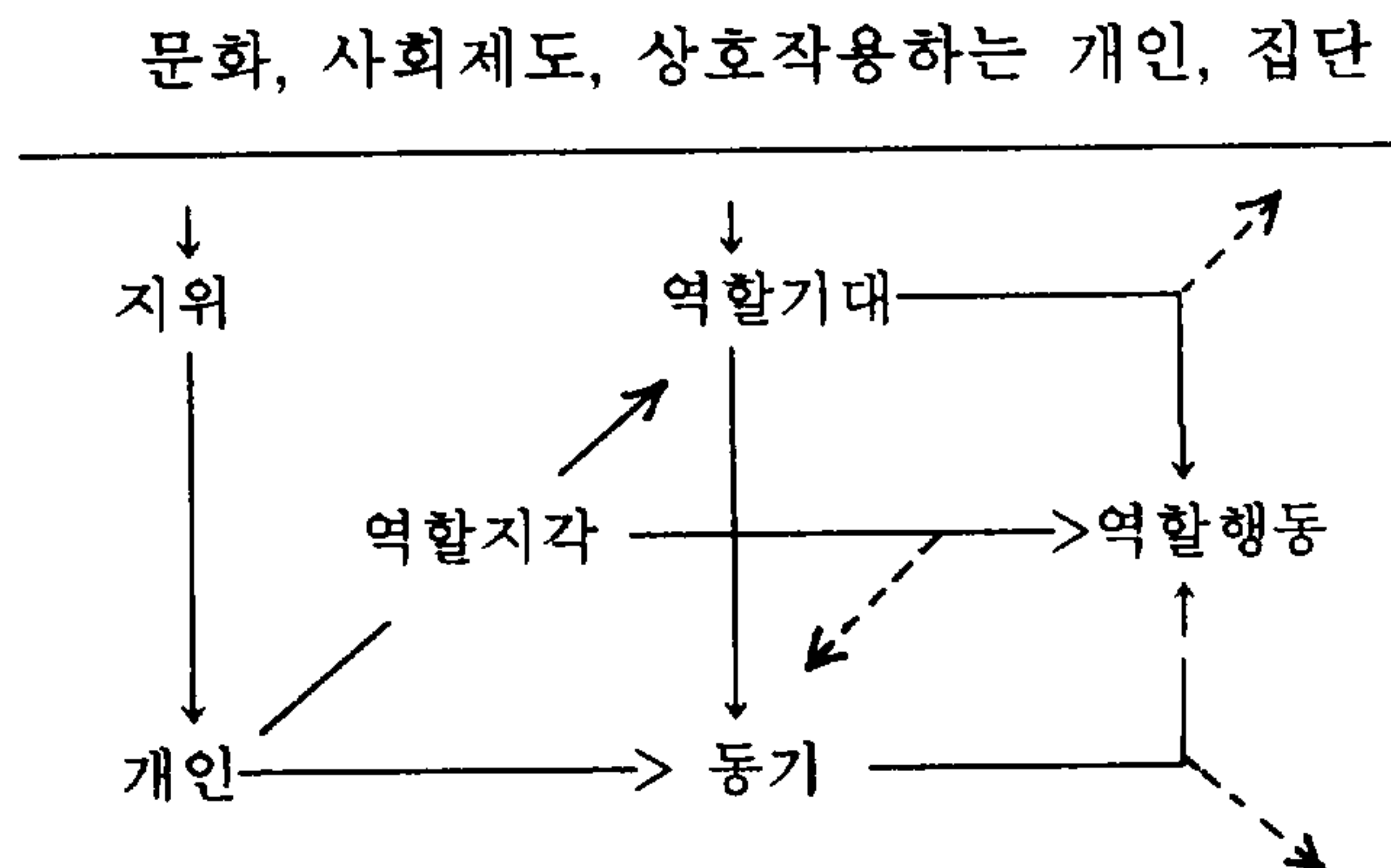
12) 남정걸, 「교육조직 행위론」, (서울:배영사, 1986), P. 230.

13) 장병림, 「일반심리학」, (서울:박영사, 1984), pp. 122-123.

14) 박용현, 「전계서」, pp. 219-221.

또한 Jonston은 역할갈등은 상반된 역할기대에서만 오는 것이 아니고 역할담당자의 지각이 모호할 경우나 자신의 성격, 욕구, 동기 때문에도 역할갈등이 생긴다고 지적하고 있다.¹⁵⁾ 위의 견해들을 종합하여 볼 때 역할갈등이란 역할이 서로 모순되거나 서로 양립할 수 없는 동기 가치 목적 등이 동시에 유발되어 있는 상태로 정의할 수 있다.

이상과 같이 역할이론에서 역할의 정의, 역할지각, 역할행동, 역할갈등에 관하여 살펴 보았다. 이를 좀더 구체적으로 설명하기 위하여 박용현의 역할기대, 역할지각, 역할갈등과의 관계모형¹⁶⁾을 제시해 보면 다음과 같다.



(※각각 방향을 달리하는 점선이 역할갈등을 표시한 것임)

[도 1] 역할기대, 역할지각, 역할갈등과의 관계모형

[도 1]에서 보는 바와같이 문화적, 제도적인 조직안의 어떤 특정한 지위에 는 그 지위와 상호작용하는 많은 개인이나 집단이 요구하는 역할기대가 있다. 한편 이들의 역할기대가 객관적으로 어떠한 것이든 실제로 역할담당자가 주관적으로 이들 역할기대를 어떻게 지각하고 있느냐는 문제가 있다.

또한 역할담당자의 역할행동이 역할기대와 역할지각만으로 일어나는 것

15) D.W. Johnston, [The Social Psychology of Education], (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1970), p. 60.

16) 박용현, 「전계서」, p. 221.

은 아니다. 지각한 역할이 역할담당자 개인의 욕구와 동기를 자극하여 이 3자간에 어느 선에서 일치되었을 때 역할행동은 강화 내지 보강된다.

그런데 여기서 문제가 되는 것은 역할갈등이다. 역할갈등은 역할담당자의 지각과 외부의 역할기대가 다를 때 또는 지위역할행동에 대한 자기의 동기가 형성되어 있지 않을 때 일어난다.

역할담당자는 어떠한 이유에서든 일단 갖게 된 역할갈등을 해소하려 할 것이다. 이와같이 역할갈등을 해소하는 방안으로

첫째, 소극적으로 좌절, 퇴행하는 것.

둘째, 이에 동조, 순응하는 것.

셋째, 적극적으로 대처하는 방법을 들 수 있다.¹⁷⁾

역할갈등을 해소하기 위해 적극적인 방법으로 노력하면 교원 개인이나 학교조직이 직면한 문제 사태를 변경시키는 자극제가 되고 새로운 변화와 혁신의 動因이 될 수 있어 바람직한 것으로 볼 수 있다.

이상에서 역할이론을 중심으로 고찰하였는 바 본 연구에서의 지위란 교사 주임교사 학교행정가를 뜻하며, 역할기대는 주임교사 상호간과 학교행정가 및 평교사의 주임교사의 역할에 대한 기대를 의미한다. 그리고 역할 지각은 주임교사 자신의 지각을 의미하고, 역할갈등은 동기와 지각간의 차이에서 비롯되는 갈등을 의미한다.

2. 主任教師에 관한 理論

1) 主任教師制의 意義

주임교사제를 실시한 근본동기는 교사에게 교감까지의 승진기간이 장기

17) 남정걸, 「전계서」, pp. 233-234.

간을 요하였던 점에 비추어 모호했던 승진 선발기준을 명백하게 하고 우수 모범교사의 승진기회를 확대하며, 주임교사가 학교운영에 있어서 소관 업무 분야별로 계획의 수립과 추진을 담당함으로써 교장과 교감의 부담을 덜고 교사의 참여 의식을 높임으로서 교원의 인사와 학급경영에 있어 합리성과 민주성을 높이려는데 있다.¹⁸⁾

학교교육의 질, 양적 증대와 다양화 되어가고 있는 교육과업의 변화는 업무의 분화 내지 관리기능의 확대를 요구하게 되었다.¹⁹⁾

따라서 지금까지 유일한 관리책임자로서 교장 한사람만의 기능만으로는 그 한계점에 이르렀으며, 그 보조적 기능 역할로 주임교사가 필요하게 된 것이다. 그렇다고 해서 주임교사는 교장과 같은 지시나 명령 등 절대권한을 위임받은 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 위치보다는 교직의 전문화를 추진하고 교직원 집단의 공동 성장을 통해서 교육목표 달성을 이끌어가는 핵심체의 조직 요원이 되어야 한다.²⁰⁾

2) 主任教師의 法的 地位와 役割

(1) 主任教師의 法的 根據

1970년 12월 26일 대통령령 제 5427호로 개정된 교육법 시행령에 의하여 초,중등학교 교원의 직급이 세분되어 주임교사 제도가 마련되었다.

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

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

20) 서울특별시 교원연수원, 「전게서」, p. 123.

주임교사 임용규정이 제정됨에 따라(1970년 12월 26일 교육부 훈령 제 209호) 1971학년도 부터 주임교사 제도가 실시되어 오늘에 이르렀다.

주임교사의 지위는 교육법 제 75조와 임용 규정 2조에 근거하여 볼 때 교장 교감 주임교사 교사의 서열 순으로 되어 있고 학교 운영상 중간관리자(Middle management)의 위치에 있다.

주임교사는 교육법이나 교육공무원법에 적용을 받는 자격이나 지위도 아니고 다만 교육효과의 극대화를 위하여 일정한 업무를 수행하게 하기 위한 겸임 보직이다. 그러나 현실적으로 승진,전직시 주임교사 경력을 필수경력화 하고 있고, 주임수당도 지급되고 있어서 사실상 교감과 교사의 중간적 직위이다.²¹⁾

다시 말하면 주임교사의 위치는 학교행정가와 교사의 중간이며 매개,조정자의 입장에 서서 두 계층의 사이에 원활한 의사소통이 이루어 질 수 있도록 하기 위한 제도적 장치라 할 수 있다.

(2)主任教師의 資格 要件

주임교사 임용규정 제 4조 1항에 “주임교사의 자격은 반드시 1급 정교사 자격증 소지자라야 한다.” 라고 되어 있으나 예외 규정도 있다. 즉 체육 주임교사와 과학주임교사 및 분교장 주임교사는 2급 정교사 자격증을 가진자도 할 수 있도록 규정되어 있다.²²⁾

(3)主任教師의 身分 保障

주임교사는 다음 각 호의 1에 해당되는 경우를 제외하고는 그 의사에 반하여 주임교사의 겸임을 면할 수 없다.²³⁾

21) 서울특별시 교원연수원, 「전계서」, p. 183.

22) 교육부, 훈령 제 282호(1987. 6. 18), 주임교사 임용규정 제 4조.

23) 교육법전 편찬회, 「전계서」, p. 497.

①학교 또는 학과 폐지 변경이 있거나 학급의 감축이 있는 경우 ②휴직,징계 처분 또는 직위 해제 처분을 받은 경우 ③형사 사건에 관련된 혐의가 있는 경우 ④임용권자를 달리하는 기관과의 전보 ⑤직무 수행 능력 부족, 근무성적이 극히 불량한 경우 ⑥감사 결과 인사 조치된 경우 ⑦기타 특별한 사유가 있는 경우

(4)主任教師의 位置

조직 구조의 형태는 H.Fayol이 말하는 원리에 입각한 계선식 조직과 과학적 관리법의 창시자인 F.W.Taylor가 계선 조직의 결함을 시정하기 위하여 조직하였다고 하는 직능식 조직을 기본으로 하고 참모 권한을 중심으로 한 참모 조직과 위원회 조직 및 동태적 조직 등으로 나눌 수 있다.²⁴⁾

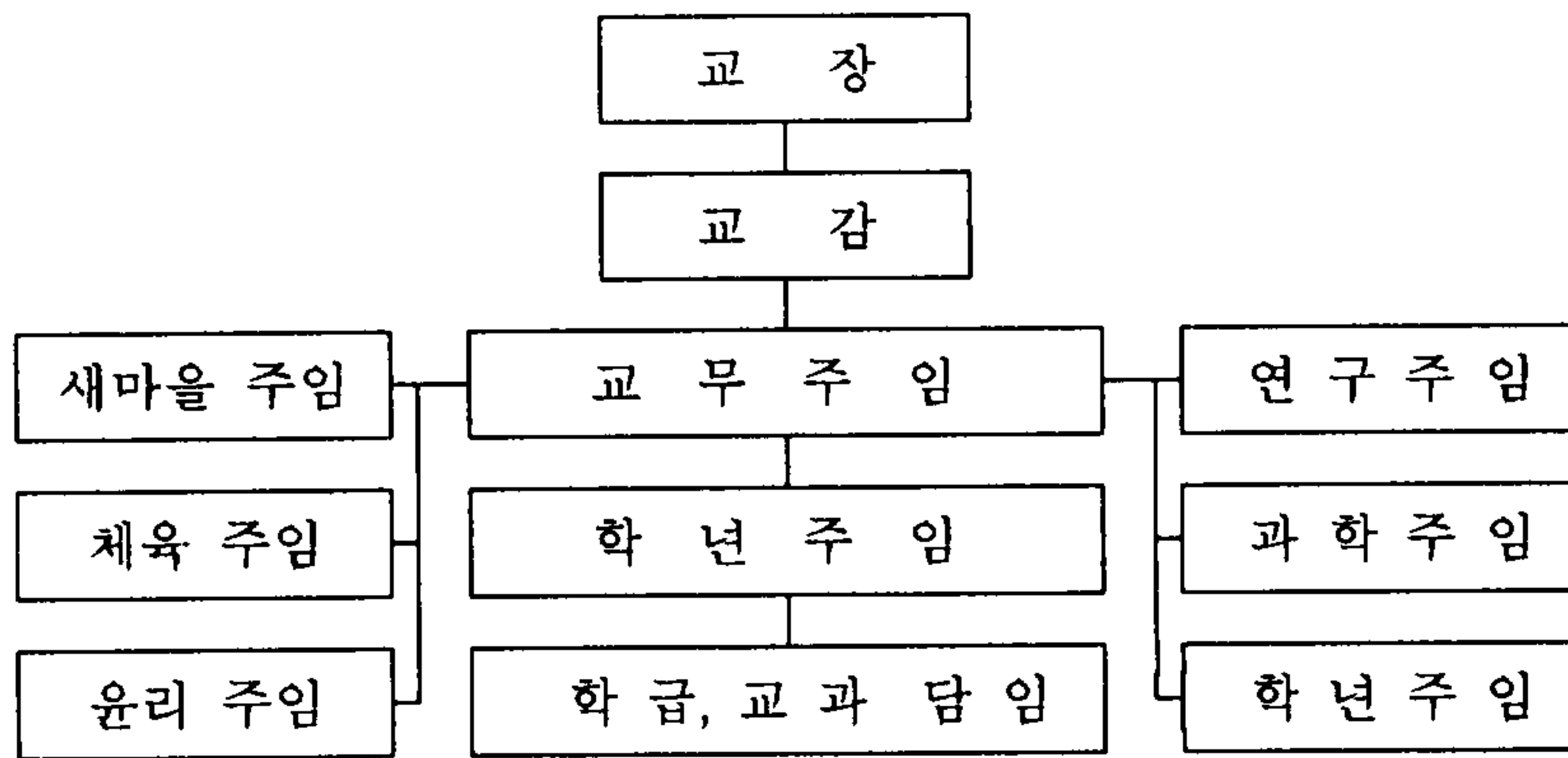
참모 권한을 기초로 하여 형성된 것을 참모 조직이라 하며 이것이 계선식 조직에 결합되면 계선식 참모 조직이 되고, 직능식 조직에 결합되면 직능식 참모 조직이 형성될 수도 있는데 실제로 조직 구조의 모든 형태는 이 세 가지 조직 형태를 기초로 하여 형성되고 있다.²⁵⁾

김세기가 제시한 학교경영조직 기구표인 관례적 학교경영조직 기구표와 체제적 학교경영조직 기구표²⁶⁾를 비교하여 주임교사의 계선식 권한이 분화되어서 잘 배분된 계선 조직과 직능 조직에 참모 조직이 결합되어 작용하고 있음을 알 수 있다.

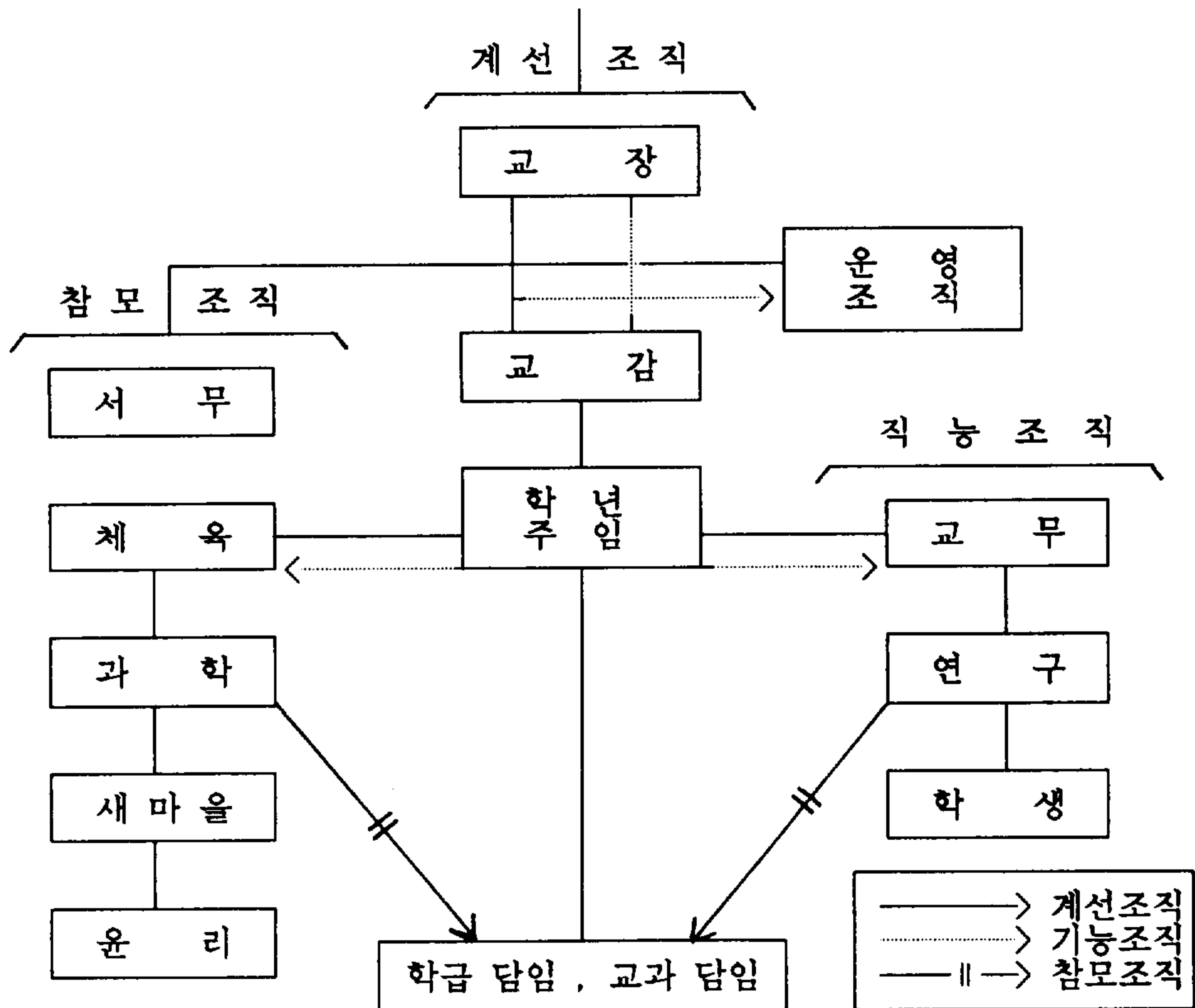
24) 정수영, 「신경영학원론」, (서울: 박영사, 1979), pp. 169-175.

25) 김세기, 「학교-학년-학급경영」, (서울: 배영사, 1977), pp. 163-164.

26) 김세기, 「상세서」, p. 167.



[도 2] 관례적 학교경영조직 기구표



[도 3] 체제적 학교경영조직 기구표

앞의 [도 2]와 [도 3]을 볼 때 주임교사는 학교경영자인 교감과 학급경영자 또는 학과 경영자인 교사의 중간에 위치한 중간 관리층으로 행정상 관

리자 역할과 학교교육의 질적 향상을 위한 참모적 역할을 동시에 담당하여야 할 입장에 놓여 있음을 알 수 있다.

이와 같은 입장에 놓여 있는 주임교사의 위치는 위로는 교장 교감을 보좌하고 아래로는 교사들을 지도 조언해야 하며, 교사들의 의사를 학교 경영에 충분히 반영시켜야 하는 중간계층이라 할 수 있다.

3) 主任教師의 役割

학교는 미성숙자를 성숙한 인간으로 기르는 조직으로서 일반행정 조직이나 기업 및 군대조직과는 다른 성격을 가진 조직체일 뿐만 아니라 학교경영 조직을 구성하고 있는 교사는 올바른 인간을 기른다는 높은 의식의 수준을 갖고 국가와 사회로부터 중대한 소임을 부여 받고 있는 것이다.

또한 교사집단은 A.Maslow의 욕구 위계설로 볼때 높은 욕구의 단계를 추구하는 집단이며, D.Mcgregor의 인간관에서 Y이론으로 보아야 하는 집단이며, C.Argyris의 미성숙-성숙이론에서 볼 때에는 성숙자의 집단으로 보아야 마땅할 것이다.²⁷⁾

국민학교 주임교사의 역할은 일반적으로 학교 관리자와 교사와의 중간적 위치에서 관리자의 지시사항을 교사에게 전달하고 교사의 직무수행 사항을 관리자에게 확인시키는 것으로 인식되고 있다.

또한 현행 주임교사 임용규정(9차 개정, 1987.6.18 교육부 훈령 제 4424호) 제 3조(임무)에 의하면 “주임교사는 교장의 명을 받아 학생을 교육하며, 다음과 같은 업무를 분담한다.” 라고 되어있고 그 내용이 사무적이고 행정적인 업무에 국한되어있기 때문에 주임교사의 역할을 규명함에 있어서는 관련된 문헌과 선행연구들을 검토할 수 밖에 없다.

27) 김명훈, 「리더십론」, (서울: 대왕사, 1980), pp. 214-238.

경기도 교육연구원에서 간행된 주임교사 직무 안내²⁸⁾에 의하면 주임교사의 기능을 ①학교 관리 책임자(교장)에 대한 보좌 기능 ②교육 활동이나 업무 추진에 있어서의 교량적 연락 조정의 기능 ③교사들에 대한 지도 조언의 기능을 들고 있으며, 주임교사가 갖추어야 할 소양으로는 인간 관계 형성과 전문적 지식과 기술을 갖춘 능력자 이어야 함을 말하고 이를 바탕으로 주임교사가 역할수행을 해야 한다고 했다.

부산시 교육연구원에서 간행된 주임교사 연구자료²⁹⁾에 의하면 중간 관리자인 주임교사의 역할로서 ①세부적 운영 관리의 역할 ②연락 매개의 역할 ③관리적 전문 보좌의 역할을 들고 있다.

경남 교육연구원에서 간행된 주임교사 실무자료³⁰⁾에 의하면 주임교사의 역할을 古谷竹郎의 ①연락 조정의 역할 ②교육 활동의 기회 추진 역할 ③지도 조언의 역할 ④보좌의 역할과 김재복의 ①보좌의 역할 ②연락 조정의 역할 ③지도 조언의 역할 ④소관 사무 관리의 역할 등을 들어 두 사람의 견해가 거의 일치하고 있음을 소개하고 있다.

오갑도³¹⁾에 의하면 국민학교 주임교사의 역할 영역을 ①보좌 봉사의 역할 ②지도 조언의 역할 ③매개 조정의 역할 ④통제 관리의 역할의 4개 상위 영역으로 설정하고 이를 나누어 8개 하위 영역으로 구분하였다.

Griffith³²⁾는 주임교사의 기능을 관리직으로서 Steff기능, Service기능, 조정기능, 지도 조언의 기능으로 나누고 있으며, 모리(漢利重降)³³⁾는 Griffith

28) 경기도 교육연구원편, 「초, 중등학교 직무안내」, (경기도 교육연구원, 1976), pp. 14-18.

29) 부산시 교육연구원, 「주임교사 연수자료」, (부산: 부산시 교육연구원, 1975), p. 6.

30) 경상남도 교육연구원편, 「주임교사 실무자료」, (경상남도 교육연구원, 1975), p. 17.

31) 오갑도, “국민학교 학생 주임교사에 대한 학교 경영자 및 교사의 역할기대에 관한 연구”, (부산대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1980), p. 21.

32) D.E.Griffith and D.L.Clark, 「Organization in School for Effective Education」, (The Interstate Printers, INC., 1962), P. 196.

의 이론에 바탕을 두고 주임교사의 역할을 ①참모적 보좌역할 ②매개 융합 조정의 역할 ③지도 조언의 역할로 3대별 하였다.

박재열³⁴⁾은 주임교사가 일반적 공통적으로 수행해야 할 역할을 ①보좌 ②봉사 ③지도 ④조언 ⑤연락 ⑥조정 ⑦관리 ⑧통제 ⑨인간관계 조성의 업무로 나누고 있다.

이상의 여러 견해들을 종합하면 주임교사가 공통적으로 수행해야 할 역할을 ①보좌 ②지도 조언 ③연락 조정 ④사무관리 직무수행 ⑤통제 ⑥인간관계 조성 등 6개 영역으로 구분할 수 있다.

(1)補佐의 役割

주임교사 직무규정³⁵⁾ (1)-①항을 보면 “주임교사는 교장 및 교감을 보좌하고 소관사무를 수행하며 소속직원과 협의 조언한다” 라고 규정되어 있다.

주임교사는 학교조직 운영의 중심멤버로서, 중간관리자적 입장의 리더로서, 학교집단의 목적 달성을 위해 자료와 정보의 제공, 교장과 교감의 판단에 대한 건의, 교장의 명령에 의한 교사의 통괄, 교사들의 下意上達 등에 걸쳐 보좌의 기능을 담당해야 한다.

복잡하게 구성된 현대의 학교운영조직은 교육행정가의 단독적인 판단만으로는 운영해 나가기 어려운 구조적 유기체이다. 주임교사는 창의적인 새로운 아이디어의 제공, 건설적인 의사교환 등의 기능을 발휘하여 학교 전체 경영에 참가하는 보좌의 역할을 충실히 수행해야 한다.

(2)指導 助言의 役割

33) 김두선, “국민학교 주임교사의 직무수행에 대한 교사들의 인식에 관한 연구”, (연세대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1972), pp. 25-26.

34) 박재열, “고등학교 주임교사에 대한 역할기대 및 역할지각에 관한 연구”, (부산대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1981), p. 25.

35) 교육부, 훈령 제 4424호 (1987. 6. 18. 9차 개정) 주임교사 직무규정.

“주임교사는 소관사무를 수행하기 위하여 소속 직원과 협의 조언하여야 한다.” 라고 주임교사 직무규정 (1)-①항에 규정되어 있다.

새로운 교육계획 수립, 민주적 교육체제 확립, 전통주의적 교육자의 사고 방식의 전환 등이 요청되는 경우에 지도 조언이 필요한 것이다. 다시 말하면 지도 조언은 교육의 향상 발전을 목표로 하는 기능적 개념이다.³⁶⁾ 즉 지도 조언은 협력적인 집단의 지도성을 의미하며 집단의 지도성을 발전시키는 기능을 말한다.³⁷⁾ 이는 지도 조언은 교사의 참가와 협력에 의해서 민주적으로 이루어져야 한다는 것을 암시하고 있다.

(3)連絡 調整의 役割

주임교사 직무규정 (1)-②항에는 “주임교사는 소관 직무상의 문제점에 대한 해결안을 교장 교감에게 건의하고 타 주임 또는 관계자와의 연락 조정의 역할을 담당한다.” 라고 규정되어 있다.

조정이라 함은 조직체내에서 공동목표 달성을 지향하는 여러 사람들의 노력을 통합 조절하는 것을 의미한다. 합리적인 기획, 효율적인 조직, 원활한 교신 등은 조정의 성과를 올리는데 있어서 불가결의 요소이다.³⁸⁾ 조정의 원리는 조직체의 최고원리로 규정될 수 있으며 공동목표의 달성에 있어서 통일을 보장하는 것³⁹⁾이라고 할 수 있다.

주임교사는 학교행정가와 교사의 중간에서 상의하달과 하의상달의 교량적 역할을 담당하여야 한다. 또한 주임교사간의 연락 조정 등 종 횡적으로 모든 업무기능을 조절하고 주지시켜 나가야 한다.

36) 백현기, 「교육행정학」, (서울: 을유문화사, 1972), pp. 187-188.

37) A. S. Barr, et al., 「Supervision」, (New York: Appletion Century-Crofts, 1957), p. 12.

38) 김종철, 「교육행정의 이론과 실제」, (서울: 교육과학사, 1985), p. 145.

39) J. D. Mooney, 「The principle of Organization」, (New York: Harper and Brothers, 1967), p. 5.

(4)事務管理 職務遂行의 役割

주임교사 직무규정 (1)-③항에는 “주임교사는 교장 및 교감으로부터 위임받은 직무를 수행한다.” 라고 규정되어 있다.

여기에서 “위임받은 직무”란 학교 교육행정을 수행함에 있어서의 제반 사무관리를 뜻한다고 할 수 있다.

사무란 일반적으로 교육행정을 수행하는 과정에서 수반되는 제반 기록과 장부의 작성 및 보관, 공문서와 각종 보고서 처리 등 문서관리를 위주로 하는 업무를 가리킨다.

보다 세분하면 직무분석,제 기록과 장부의 작성 및 보관,관인 보관,문서처리와 보고,비밀 보장,처리 절차,행정간소화 등의 문제가 사무관리 행정에 속한다.⁴⁰⁾

(5)統制의 役割

“주임교사는 교장 및 교감으로부터 위임받은 직무를 수행한다.” 라고 직무 규정(1)-③항에 규정되어 있다.

여기에서 “위임받은 직무”란 학교 교육행정을 수행함에 있어서의 제반 사무의 관리와 함께 통제를 포함한다고 볼 수 있다.

통제란 일반 교사들이 작성한 각종 계획안을 검토하고 교사들의 업무 집행과정을 감독하는 역할을 의미한다. 이러한 통제의 역할을 담당함에 있어 주임교사는 보다 합리적인 방법으로 교육행정의 능률을 올리도록 해야 할 것이다.

주임교사는 학교 운영의 제반 통제의 직무를 성실히 수행하여야 하는 敎務分擔 分野別 責任者인 것이다.

40) 김종철, 「전계서」, pp. 439-442.

(6)人間關係 造成的 役割

학교조직 속에는 다양한 성격의 구성원들이 존재하고 있다. 조직체의 규모가 클수록 구성원들 간의 갈등이 심해질 것이다. 이러한 다양한 교직원 구성속에서 조화와 통일을 얻게하는 인간관계 조성이 주임교사의 역할중에서 중요하다고 볼 수 있는데, 그렇다면 주임교사는 전문적이고 사무적인 사람보다도 인간관계에 밝은 지도성이 있는 사람이어야 한다.⁴¹⁾

주임교사는 학교 조직원의 인화를 조성하는 데 탁월한 능력이 있어야 한다. 좋은 인간관계는 무엇보다 개인의 존엄성을 인정하는 상호 존경을 기반으로 할 때 가능하다. 타인을 대하는 논리적 철학적인 태도 문제를 떠나서 인간관계를 원활히 맺기 위해서는 사회적 기술이 필요하다.⁴²⁾

또한 주임교사는 교사 개개인의 인격을 존중하고, 그 업적을 인정하며 성공감과 안정감을 갖게 하는 일이 중요하다.

학교 경영조직에서는公私間의 양면에 걸쳐 주임교사들의 매개적 역할이 중요하므로 원활한 의사소통을 이루기 위해 행정가의 의사만 존중하지 않고 합리성에 입각하여 쌍방의 의견이 원활히 전달되도록 노력하여야 한다.⁴³⁾

주임교사는 교사들이 직면하고 있는 문제에 대하여 솔직히 말할 수 있는 분위기를 조성해야 하며 개개인과 밀접한 관련을 갖고 문제 해결을 돕는 협조자가 되어야 한다.⁴⁴⁾

이렇게 함으로서 학교사회의 중간관리층이라 할 수 있는 주임교사는 자기의 지위에 따라 능력을 최대로 발휘하여 자신의 갈등상황을 제거하고 나아가 학교사회 조직의 행정능률을 높여갈 수 있을 것이다.

41) 이문영, 「행정학」, (서울: 법문사, 1967), p. 344.

42) 박용현, 「전계서」, pp. 122-124.

43) 李丙齊, “주임교사의 역할지각과 일반교사 및 학교 행정가의 역할기대에 관한연구”, (고려대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1976), p. 26.

44) 박동서, 「인사행정론」, (서울: 법문사, 1987), pp. 342-343.

4) 主任教師別 役割

주임교사 임용규정 제 3조에 “주임교사는 교장의 명을 받아 학생을 교육하며 다음과 같은 업무를 각각 분담한다”⁴⁵⁾라고 규정하고 있다.

- (1) 교무주임교사는 학생의 학적관리, 전입과 편입학 및 그외 업무에 관한 업무를 담당한다.
- (2) 연구주임교사는 연구기획,연구수업,연구발표 등 연구에 관한 업무를 담당한다.
- (3) 국민윤리주임교사는 국민교육헌장의 이념 구현과 반공교육에 관한 업무를 담당한다.
- (4) 새마을주임교사는 새마을 교육과 성인교육, 학생 봉사활동및 생활 개선에 관한 업무를 담당한다.
- (5) 과학주임교사는 과학교육 계획 및 과학추진에 관한 업무를 담당한다.
- (6) 체육주임교사는 학생체육과 보건 및 안전교육에 관한 업무를 담당한다.
- (7) 학년주임교사는 동학년간의 업무조정, 교육과정 진도와 학년행사 등 동학년에 관한 제반 업무를 담당한다고 되어 있다.

그러나 업무내용이 구체적으로 명시되어 있지는 않다.

일반적으로 각 학교에서는 법규상 규정되어 있는 주임교사의 임무를 바탕으로 학교 실정에 맞게 구체적으로 업무를 분담하고 있다. 학교 규모에 따라서 큰 차이가 있어서 학교 규모가 작을수록 업무의 부담이 과중하고 경우에 따라서는 주임교사의 역할 수행능력에 따라서도 크게 달라질 수 있는 것이 학교 현장에서의 실정이다.

45) 교육부, 훈령 제282호(1987. 6. 18), 주임교사 임용규정 제 3조.

국민학교 주임교사의 임무를 요약 정리하면 [표 1]과 같다.

[표 1] 국민학교 주임교사의 임무

주임교사	임무
교무	* 교무기획 * 행사교육 * 학력관리 * 교육과정운영 * 공무관리 * 아동표창업무 * 특별실 운영
연구	* 교육계획수립 및 평가 * 교육과정운영 * 연수계획수립 및 추진 * 교과연구회 운영 * 특활조직 및 운영 * 학력평가 및 통계 * 학습부진아 지도
국민윤리	* 국민정신교육 계획작성 및 추진 * 통일안보 * 교내외 생활 지도 * 불우이웃돕기 및 선행아 표창 * 어린이회조직 및 운영 * 교통안전지도 * 민방위업무 * 예절교육
새마을	* 새마을교육 * 경제교육 * 자연보호 및 청소 * 어머니교실운영 * 폐품수집 * 소비,절약 * 봉사활동 * 수목 및 교재원 관리
과학	* 과학교육 계획추진 * 과학실운영 * 과학행사 추진 * 자료실운영 * 시청각기교재 관리 * 교육방송 * 학습자료개발 및 정리
체육	* 체육교육계획추진 * 체육행사 * 체력,체격,체질검사 * 운동기구 정비 * 청소년 야영훈련 * 운동선수 강화훈련 * 보건위생지도
학년	* 학년담당 업무의 조정 * 동학년회의 주관 * 학습진도조정 * 각종지시 전달 * 학년행사계획수립 및 추진 * 학년생활지도의 계획

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

5) 主任教師 配置基準

교육법 시행령 제 37조 3항에 의한 국민학교 주임교사의 배치기준은 다음의 [표 2]와 같다.

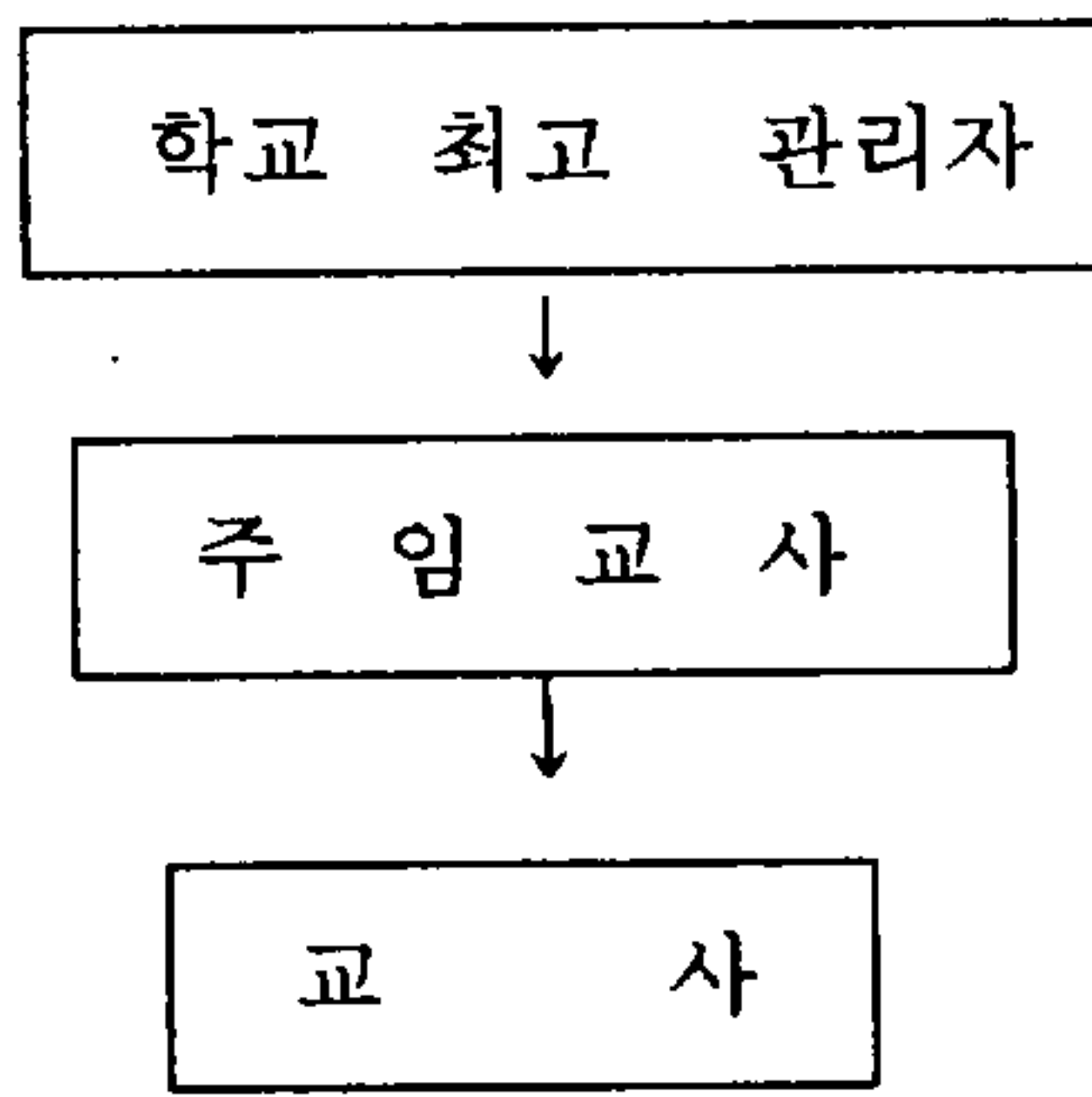
[표 2] 국민학교 주임교사 배치기준

주임교사 학교규모	교무	연구	국 민 윤 리	새 마 을	체 육	과 학	학 년	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 연구주임 교사를 1인 둘 수 있다.							

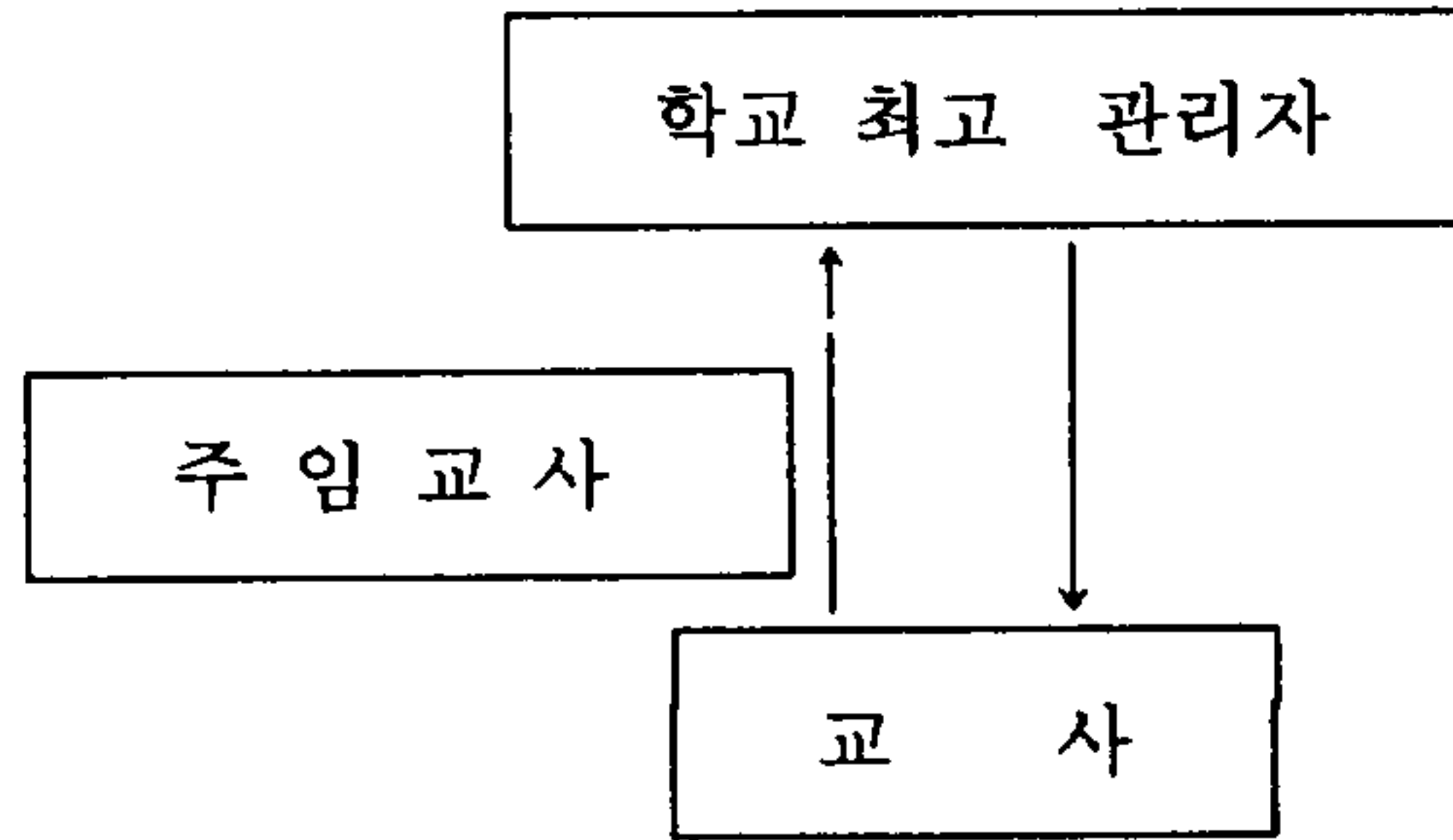
6) 美國과 日本에 있어 主任教師의 役割

(1) 美國

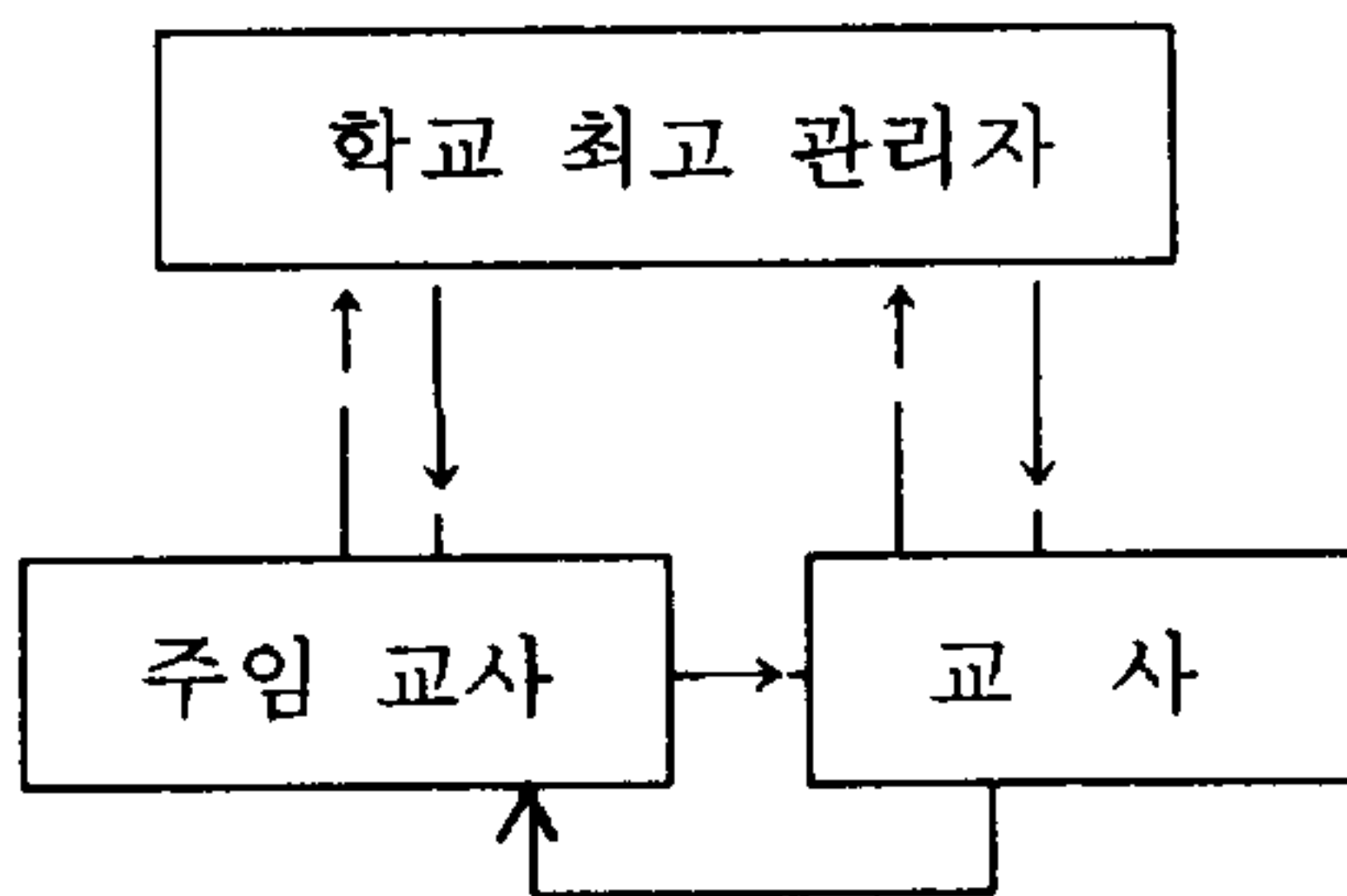
미국에 있어 수석교사의 지위는 학교마다 조금씩 다르다. 학교에 따라서 수석교사는 계선적 조직에 속하는가 하면 또는 참모적 조직속에서 교장 교감을 보좌하는 일을 맡는다. 다음의 그림은 미국 학교 조직상에 나타나고 있는 감독자 또는 수석교사의 지위를 설명한 것이다.



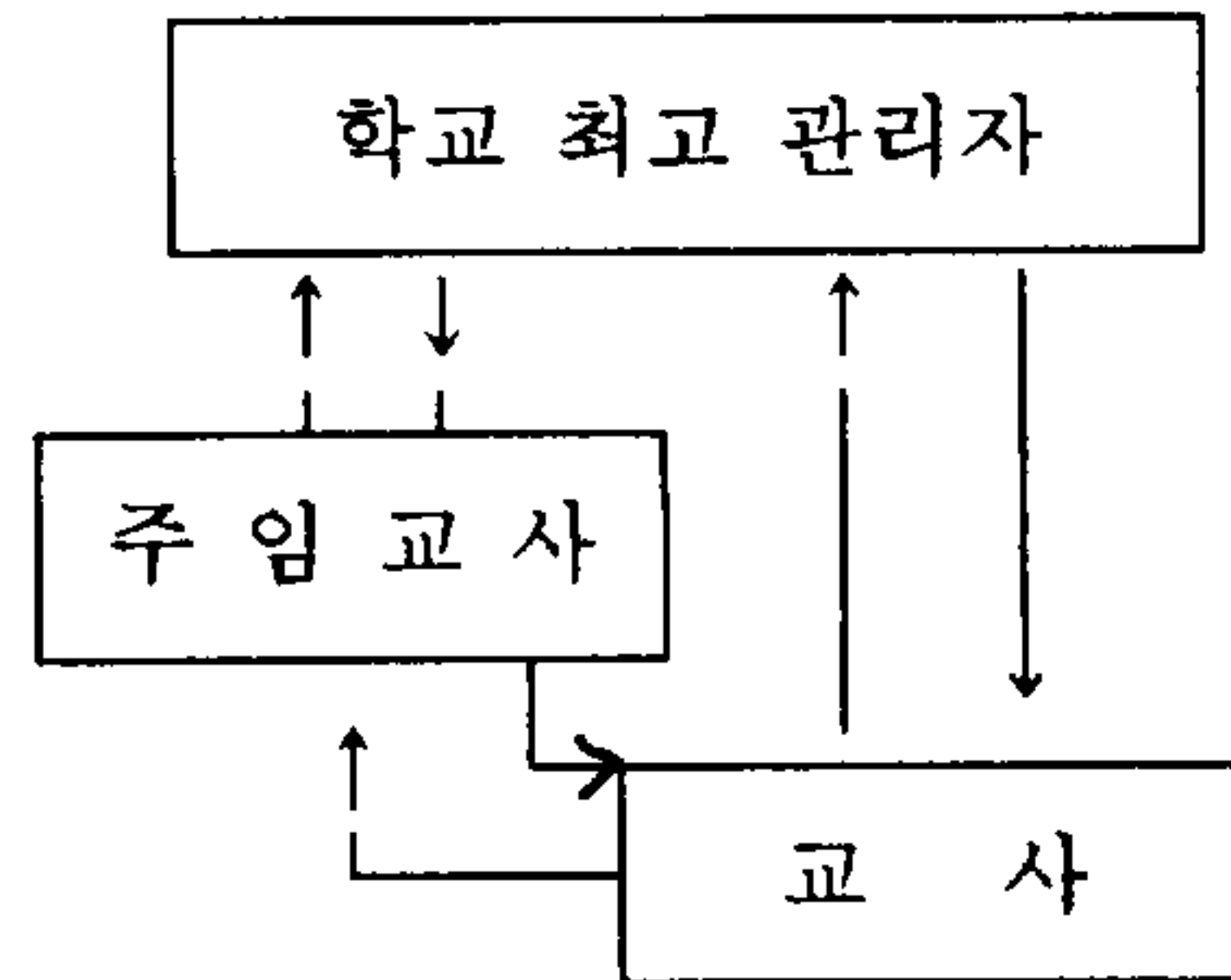
[도 4] 중간 관리층으로서의 주임교사



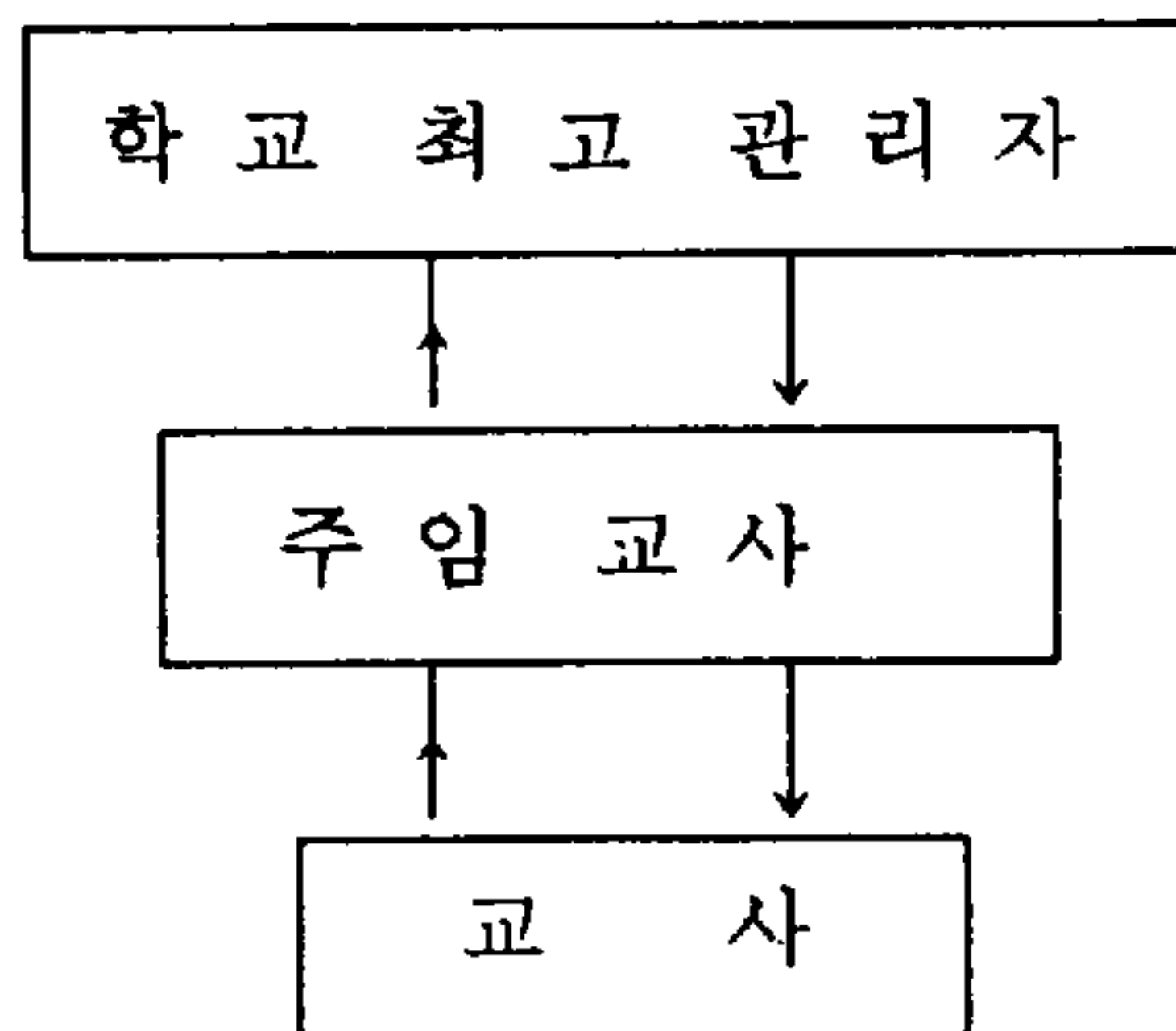
[도 5] 중립적 입장의 주임교사



[도 6] 다른 교사로서의 주임 교사



[도 7] 인간관계 담당자로서의 주임교사



[도 8] 인간자원 담당자로서의 주임교사

資料 : T.J.Seriovanni and R.J.Starratt, 「Supervision-Human Perspectives」 ,
(New York:Mcgraw-Hill Book Co.,1976),pp.19-20.

[도 4]에서는 중간 계층자로서의 주임교사는 교사와 학생 관리자의 중간 위치에서 관리자의 명을 받아 이를 교사에게 전달하고 감독할 수 있으며, [도 5]의 중립적 위치에 있는 주임교사는 위치상으로는 교사와 학교 관리자의 중간에 있지만 그는 학교 문제의 결정에 참여할 수 없고 다만 교육과

정이나 교재 개발에만 종사하는 경우가 많다. [도 6]에서의 주임교사는 학교 관리자와 교사의 중간 위치에서 양자간 의사전달의 매개 기능을 담당하고 있다. [도 7]의 인간관계 담당자로서의 주임교사는 학교 조직내에서 전문인으로 하위 체제간 인간관계 유지를 위한 역할을 담당하고, 인간자원 연결자로서의 주임교사는 학교내 하위체제간의 협력을 위해 교량적 역할을 담당하게 된다.⁴⁶⁾

미국의 감독자 또는 수석교사의 역할은 학교조직에 따라 다르나 미국 교육연합회(N.E.A)에서는 수석교사의 일반적 역할을 다음과 같이 열거하였다.

- 가 . 학교 조직의 프로그램 및 교재 개발을 돕는다.
- 나 . 교수방법 개발을 돕는다.
- 다 . 관찰을 통해 교사에게 필요한 조언을 한다.
- 라 . 교과지침 해석 또는 학습 지도안을 협조한다.
- 마 . 작업과 행동 준거를 정한다.
- 바 . 보조 자료에 대한 교육을 실시한다.
- 사 . 학생,학부모,타 직원과의 인간관계 형성을 돕는다.
- 아 . 능력과 소질을 발휘할 수 있도록 교사를 돕는다.
- 자 . 평가를 돕는다.
- 차 . 학생문제와 훈육관계를 돕는다
- 타 . 실제 수업을 통해 교수 방법을 제시한다.⁴⁷⁾

(2) 日本

중앙교육 심의회에서는 교장을 도와 교무를 분담하는 교감과 각 주임이

46) T.J.Seriovanni and R.J.Starratt, 「Supervision-Human Perspectives(New York:Mcgraw-Hill Book Co.,1976),pp.19-20.

47) N.E.A., 「Leadership for Improving Instruction」,1960,p.114.

있음을 밝히고, 주임급의 간부 교사를 “준관리자” 또는 “관리자 요원”이라 한다.

① 주임교사의 계보와 역할

1964년에는 교감이 1976년에는 교무주임과 학생주임 등 주임직이 제도화되었다. 戰前은 교장의 의사 전달자로서의 역할을 했으며, 1945-1955년대는 戰前의 주임직의 조직상 위치와 역할에 대한 비판이 있어 새로운 학교 내부의 조직화가 모색된 시기이며, 1965년 이후 부터는 지도 조언, 연락 조정자로서의 역할을 담당하고 있다.⁴⁸⁾

② 주임교사의 선정 절차와 방법

주임교사의 선출은 학교에 따라 다양하다. 민주화를 추구하는 학교에서는 교직원 호선으로 위원회 멤버를 선출하고 위원회에서 주임교사를 결정한다. 또한 전직원의 호선으로 주임을 결정하는 학교도 있고 기계적으로 매년마다 교체하는 윤번제를 채택하는 학교도 있다.

그러나 그 절차와 방법은 차치하더라도 주임교사 제도의 필요성은 학교마다 공통적으로 인정하고 주임교사는 최종적으로 교장의 승인을 받아야 한다.

③ 주임교사의 적격성

주임교사의 적격성은 다음과 같다.

첫째, 인간적인 매력을 갖고 신뢰감이 있는 사람.

둘째, 직능적으로 지도력이 있는 사람.

셋째, 원만한 인간관계를 수행하는 사람을 말한다⁴⁹⁾고 주장했다.

우리나라와 일본의 주임교사의 역할은 비슷하지만, 미국의 경우는 학교에

48) 天笠 茂, “주임제는 현장에 무엇을 가져왔는가?”, 「교육연구」 제4권 제2호(서울:교육연구사, 1980, 12), pp. 45-49.

49) 山地英次郎, “주임교사의 역할”, 「주임강좌」 제9권 제3호, 1970, pp. 66-67.

따라 역할 기능에 차이가 있다. 임용기준에 있어서도 우리나라는 학교장에게 그 권한이 위임되어 있지만, 일본의 경우에는 주임의 선정이 교사에 의한 호선으로서 우리나라와 차이가 난다.

3. 先行研究의 考察

주임교사에 관한 주요한 논의들을 살펴보면 다음과 같다.

오영대⁵⁰⁾는 「교무 분장의 조직관리와 주임교사의 역할」에서 주임교사의 역할은 공식적 수직적 전달망에서 연락과 지시, 상의하달과 하의상달을 주장했고, 비공식적 수평적 전달망에서는 중개,조정,협조,이해자로서 조직에 대한 의사소통의 중요성을 주장하였다.

김종철⁵¹⁾은 「주임교사의 임무와 기본자세」에서 첫째, 업무 수행상 조정과 통제, 리더쉽의 발휘가 요청되는 것은 불가피하지만 군림하는 태도는 버려야 한다고 했다. 둘째, 업무에 보다 높은 전문적 기술을 가지고 높은 능력과 자질을 갖추도록 자기 연수에 최선을 다해야 한다고 했다.

전문균⁵²⁾은 「주임교사 업무의 교육적 손실」에서 학교 운영상 문제점으로서 첫째, 교사 집단의 인화 문제 둘째, 업무 배분상의 문제 셋째, 주임교사의 자질 문제 등을 제시했으며 이런 문제들을 해결하기 위하여 ①주임교사 자질 향상을 위한 소관 업무의 연수 기회 확대 ②주임교사를 직위화하는 방안 문제 ③주임교사의 과다한 업무의 적정 분담 ④주임교사의 수당 인상을 주장했다.

신동찬⁵³⁾은 “주임교사직에 대한 주임교사의 역할지각과 학교장 및 교사

50) 오영대, 「주임강좌」 제5권 10호(서울:교육연구사, 1985.10), pp. 59-62.

51) 김종철, 「주임강좌」 제9권 3호(서울:교육연구사, 1970.3), pp. 12-15.

52) 전문균, 「주임강좌」 제5권 10호(서울:교육연구사, 1985.10), pp. 63-65.

53) 신동찬, “주임교사직에 대한 주임교사의 역할지각과 학교장 및 교사의 역할 기대에 관한 분석적 연구”, (연세대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1975).

의 역할기대에 관한 분석적 연구”에서 주임교사의 3대 역할중에 매개 융합 조정의 역할은 교도주임, 참모적 보좌 역할은 교무주임, 지도 조언의 역할은 연구주임에게 기대된다고 하였다.

김영삼⁵⁴⁾은 “학교 조직에 있어서 중간 관리자의 역할갈등과 만족도와의 관계”에서 역할갈등과 직무에 대한 만족도는 상호 역기능적 관계에 있다고 했다.

김규곤⁵⁵⁾은 “중등학교 주임교사의 역할갈등에 관한 연구”에서 주임교사들의 역할갈등을 해소하고 좋은 인간관계를 조성하기 위해서는 제도적 보완과 행정적 지원이 뒤따라야 하고 주임교사의 인격과 자질 향상을 위하여도 주임교사의 직무 연수가 요청된다고 하였다.

최일웅⁵⁶⁾은 “국민학교 주임교사의 역할갈등에 관한 연구”에서 주임교사의 책임과 직무의 한계가 명확히 규정되고 전문성 및 자질 향상을 위하여 다양한 연수기회가 확대되어야 한다고 했다.

그러나 대부분의 선행 연구물들이 중등학교를 대상으로 한 것이었고 국민학교를 중심으로 한 연구물이 별로 없어서 국민학교 주임교사의 역할갈등과는 차이가 있을 것으로 예상된다.

54) 김영삼, “학교 조직에서 중간 관리자의 역할갈등과 직무 만족도와의 관계”, (고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 1976).

55) 김규곤, “중등학교 주임교사의 역할갈등에 관한 연구”, (전남대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1988).

56) 최일웅, “국민학교 주임교사의 역할 갈등에 관한 연구”, (중앙대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1987).

Ⅲ. 研究의 方法

1. 研究의 對象

본 연구는 경기도 북부지역(의정부시, 동두천시, 양주군)에 있는 국민학교에 근무하는 남,여교사 349명을 대상으로 하였다.

연구대상 교사들의 배경변인별 상황은 다음 [표 3]과 같다

[표 3] 표집대상 교사의 배경변인별 분포 상황

배경 변인	내 용	빈 도 수	백분율(%)
성 별	남	113	32.4
	여	236	67.6
현 직위	주 임 교 사 교 사	81 255	24.1 75.9
교직 경력	5년 미만	55	15.8
	5 - 9년	74	21.2
	10 - 14년	73	21.0
	15 - 20년미만	66	19.0
	20년 이상	80	23.0
학교 규모	6학급 이하	11	3.2
	7 - 17학급	59	17.1
	18 - 23학급	52	15.1
	24학급 이상	223	64.6
연 령	20 대	134	38.4
	30 대	54	15.5
	40 대	132	37.8
	50 대	27	7.7
	60 대	2	0.6
근무지역	시 지역	161	46.4
	읍 지역	93	26.8
	면 이하 지역	93	26.8

이상과 같이 남,여교사에게 400매의 질문지를 배부하여 회수된 360매 가운데 부실한 응답을 보인 11매를 제외한 나머지 349매를 본 연구의 대상으로 하였다.

2. 測定道具

본 연구에 사용된 질문지는 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 국민학교 주임교사의 역할지각 수준 및 갈등요인을 알아보기 위하여 학교 행정가 3명 및 학년, 일반주임교사 7명과 협의를 거쳐 제작하였다. 질문지의 타당도를 높이기 위하여 교육전문가 및 대학교수 2명, 장학사 2명, 교육연구사 1명의 검토를 받았다.

질문지는 2부로 나누어 총 26개 문항으로 구성하였는데 그 내용은 다음과 같다.

1) 설문 A

주임교사의 역할수행과 역할갈등에 관한 24개 문항

[표 4] 주임교사의 공통적 역할의식과 수행에 관한 문항

요인 문항	보좌의 역할	지도 조언 의 역할	연락 조정 의 역할	사무관리 직무수행 의 역할	통제의 역할	인간관계 조성의 역할	계
번 호	1 , 2 , 3	4 , 5 , 6	7 , 8 , 9	10,11,12	13,14,15	16,17,18	
문항수	3	3	3	3	3	3	18

[표 5] 주임교사의 역할수행상 갈등에 관한 문항

문 항	학 년 주임교사	일 반 주임교사
번 호	19 , 20 , 21	22 , 23 , 24
문 항 수	3 문 항	3 문 항

2) 설문 B

주임교사의 실제적 역할과 이상적 역할에 관한 2개 문항

- (1) 실제적 역할 - 1번
- (2) 이상적 역할 - 2번

3. 資料의 處理

1) A형 질문지

각 문항마다 5단계 평정척도 「항상 그렇다」 「자주 그렇다」 「보통이다」 「가끔 그렇다」 「전혀 그렇지 않다」로 총 사례수에 대한 응답 빈도를 검
중 통계방법 t - test 및 변량분석(ANOVA) 등을 적용하여 비교 분석하
였다.

2) B형 질문지

각 문항별로 순위를 매기고 순위에 따라 점수를 가산⁵⁷⁾하여 검중 통계방
법 chi - square를 이용하여 만점에 대한 백분율을 산출, 주임교사의 실제
적 역할지각과 이상적 역할기대의 정도를 분석하였다.

57)순위에 따라 1은 6점, 2는 5점, 3은 4점, 4는 3점, 5는 2점, 6은 1점으로 계산함

IV . 結果分析 및 解釋

1. 主任敎師의 役割遂行에 대한 分析

제 2장에서 기술한 이론적 근거에 따라 주임교사가 역할수행을 어느정도 하고 있는지 알아본 결과는 다음과 같다.

1) 性別에 따른 役割遂行 檢證

[표 6] 성별에 따른 역할수행의 t 검증

역할수행 하위변인	성 별	인원수 (N)	평 균 (M)	표준편차 (SD)	t	df	P
보좌의 역할	남 여	113 235	2.947 2.742	0.914 0.951	1.852	346	0.0649
지도, 조언 의 역할	남 여	113 235	2.864 2.785	0.784 0.815	0.858	347	0.3916
연락, 조정 의 역할	남 여	113 236	2.382 2.427	0.602 0.519	-0.651	347	0.5154
사무관리, 직무수행	남 여	113 235	2.746 2.596	0.696 0.701	1.870	346	0.0623
통제의 역할	남 여	113 235	2.690 2.585	0.501 0.576	1.661	346	0.0976
인간관계 조 성	남 여	113 234	2.086 2.168	0.666 0.744	-1.010	345	0.3132

[표 6]에서 보는 바와같이 실제로 얻어진 t의 값들이 p=0.05 수준에서 요구되는 1.960에 미치지 못하여 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 보좌의 역할, 지도 조언의 역할, 사무관리 직무수행의 역할, 통제의 역할은 남자가 여자보다 역할수행을 잘하는 것으로 지각하고 있으나, 연락 조정의 역할, 인간관계 조성의 역할은 여자가 남자보다 역할수행을 잘하는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

2) 現 職位에 따른 役割遂行 檢證

[표 7] 현 직위에 따른 역할수행의 t 검증

역할수행 하위변인	직 위 별	인원수 (N)	평 균 (M)	표준편차 (SD)	t	df	P
보좌의 역할	주임교사 교 사	81 254	2.881 2.779	0.937 0.943	0.841	333	0.4008
지도, 조언 의 역할	주임교사 교 사	81 255	2.790 2.813	0.774 0.812	-0.224	334	0.8228
연락, 조정 의 역할	주임교사 교 사	81 255	2.300 2.450	0.591 0.599	-1.968	334	0.0499
사무관리, 직무수행	주임교사 교 사	81 254	2.568 2.669	0.768 0.690	-1.112	333	0.2668
통제의 역할	주임교사 교 사	81 254	2.597 2.631	0.559 0.556	-0.476	333	0.6340
인간관계 조성	주임교사 교 사	81 253	1.979 2.210	0.700 0.724	-2.516	332	0.0123

[표 8]과 같이 연락 조정의 역할과 인간관계 조성의 역할은 t의 값이 각각 -1.964와 -2.516으로 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 t의 값 1.960보다 큰 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있으나, 나머지 변인들은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 보좌의 역할은 주임교사가 교사보다 역

할수행을 잘하고 있는 것으로 지각하고 있으나, 나머지 지도 조언의 역할, 연락 조정의 역할, 사무관리 직무수행의 역할, 통제의 역할, 인간관계 조성의 역할은 교사가 주임교사보다 역할수행을 잘하고 있는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

3) 教師의 敎職經歷에 따른 役割遂行 檢證

[표 8] 교사의 교직경력에 따른 역할수행 F 검증

변량원	df	자승합	평균 자승	F	P
보좌의 역할	4	2.826	0.706	0.79	0.5316
지도, 조언의 역할	4	3.472	0.868	1.35	0.2525
연락, 조정의 역할	4	0.439	0.109	0.30	0.8770
사무관리, 직무수행	4	3.594	0.898	1.84	0.1200
통제의 역할	4	1.484	0.371	1.25	0.2880
인간관계 조성	4	1.766	0.441	0.87	0.4817

[표 8]에서 보는 바와같이 F의 값들이 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 F의 값인 2.37보다 작아 통계적으로 유의한 차이가 없음을 알 수 있다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 보좌의 역할은 교직경력이 많을수록 주임교사가 역할수행을 잘하는 것으로 나타났고 지도 조언의 역할, 사무관리 직무수행의 역할은 교직경력 5 - 9년에서 주임교사가 역할수행을 잘하는 것으로 나타났다. 연락 조정의 역할과 통제의 역할은 15 - 20년 미만에서, 인간관계 조성의 역할은 10 - 14년에서 주임교사가 역할수행을 잘하는 것으로 지각하고 있다.

그러나 대체적으로 경력이 작을수록 주임교사가 역할수행을 못하는 것으로 지각하고 있는 것으로 나타났다.

[표 9] 교직경력에 따른 역할수행의 평균과 표준편차

하 위 변 인	교 직 경 력	N	M	SD
보좌의 역할	5년 미만	55	2.685	1.015
	5년 - 9년	74	2.748	0.915
	10년 - 14년	72	2.750	0.798
	15년 - 20년 미만	66	2.904	0.848
	20년 이상	80	2.913	0.739
지도, 조언의 역할	5년 미만	55	2.655	0.864
	5년 - 9년	74	2.914	0.786
	10년 - 14년	73	2.703	0.798
	15년 - 20년 미만	66	2.843	0.846
	20년 이상	80	2.883	0.739
연락, 조정 의 역할	5년 미만	55	2.385	0.546
	5년 - 9년	74	2.372	0.584
	10년 - 14년	73	2.447	0.551
	15년 - 20년 미만	66	2.462	0.638
	20년 이상	80	2.397	0.673
사무관리 직무수행 의 역할	5년 미만	54	2.534	0.562
	5년 - 9년	74	2.736	0.635
	10년 - 14년	73	2.642	0.728
	15년 - 20년 미만	66	2.773	0.742
	20년 이상	80	2.521	0.766
통제의 역할	5년 미만	55	2.479	0.503
	5년 - 9년	74	2.617	0.514
	10년 - 14년	72	2.664	0.582
	15년 - 20년 미만	66	2.667	0.503
	20년 이상	80	2.592	0.588
인간관계 조성의 역할	5년 미만	55	1.976	0.651
	5년 - 9년	74	2.131	0.717
	10년 - 14년	71	2.200	0.769
	15년 - 20년 미만	66	2.152	0.654
	20년 이상	80	2.163	0.741

4) 學校의 規模에 따른 役割遂行 檢證

[표 10] 학교의 규모에 따른 역할수행 F 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
보좌의 역할	3	9.021	3.007	3.44	0.0171
지도, 조언의 역할	3	2.041	0.680	1.04	0.3737
연락, 조정의 역할	3	6.545	2.185	6.30	0.0004
사무관리, 직무수행	3	1.876	0.625	1.27	0.8481
통제의 역할	3	0.196	0.065	0.21	0.8896
인간관계 조성	3	5.327	1.775	3.47	0.0165

[표 10]에서 보는 바와같이 보좌의 역할, 연락 조정의 역할, 인간관계 조정의 역할은 F의 값이 3.44, 6.30, 3.47로서 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 F의 값인 2.60 보다 크기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있으나, 지도 조언의 역할, 사무관리 직무수행의 역할, 통제의 역할은 F의 값이 1.04, 1.27, 0.21로서 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 F의 값인 2.60보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 보좌의 역할, 사무관리 직무수행의 역할, 통제의 역할, 인간관계 조성의 역할은 6학급 이하인 소규모 학급의 학교에서 주임교사가 역할수행을 잘하는 것으로 지각하고 있으며, 연락 조정의 역할만 24학급 이상인 대규모 학급의 학교에서 주임교사가 역할수행을 잘하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 대체적으로 18 - 23학급 규모의 학교에서 주임교사가 역할수행을 못하는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

[표 11] 학교의 규모에 따른 역할수행 평균과 표준편차

하 위 변 인	학 교 규 모	N	M	SD
보좌의 역할	6 학급 이하	11	3.515	0.656
	7 - 17학급	59	2.836	0.789
	18 - 23학급	52	2.987	0.647
	24 학급 이상	222	2.718	1.033
지도, 조언 의 역할	6 학급 이하	11	2.970	0.752
	7 - 17학급	59	2.791	0.784
	18 - 23학급	52	2.968	0.809
	24 학급 이상	223	2.765	0.816
연락, 조정 의 역할	6 학급 이하	11	2.212	0.429
	7 - 17학급	59	2.421	0.552
	18 - 23학급	52	2.115	0.544
	24 학급 이상	223	2.495	0.613
사무관리 직무수행 의 역할	6 학급 이하	11	2.879	0.847
	7 - 17학급	59	2.548	0.577
	18 - 23학급	52	2.564	0.672
	24 학급 이상	223	2.687	0.730
통제의 역할	6 학급 이하	11	2.697	0.234
	7 - 17학급	59	2.644	0.450
	18 - 23학급	52	2.577	0.463
	24 학급 이상	222	2.622	0.612
인간관계 조성의 역할	6 학급 이상	11	2.394	0.629
	7 - 17학급	59	2.079	0.743
	18 - 23학급	52	1.891	0.625
	24 학급 이상	222	2.212	0.731

5) 年齡에 따른 役割遂行 檢證

[표 12] 연령에 따른 역할수행 F 검증

변량원	df	자승합	평균자승	F	P
보좌의 역할	4	7.268	1.817	2.07	0.0844
지도, 조언의 역할	4	3.265	0.816	1.26	0.2838
연락, 조정의 역할	4	1.554	0.388	1.08	0.3673
사무관리, 직무수행	4	1.836	0.459	0.93	0.4691
통제의 역할	4	0.136	0.033	0.11	0.9791
인간관계 조성	4	2.901	1.725	1.41	0.2308

[표 12]에서 보는 바와같이 F의 값들이 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 F의 값인 2.37보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 보좌의 역할과 지도 조언의 역할에서는 40대가 역할수행을 잘 하는 것으로 지각하고 있으며, 연락 조정의 역할, 사무관리 직무수행의 역할, 통제의 역할, 인간관계 조성의 역할에서는 60대가 역할수행을 잘하는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

또한 보좌의 역할과 지도 조언의 역할에서는 30대, 연락 조정의 역할과 인간관계 조성의 역할에서는 50대, 사무관리 직무수행의 역할에서는 40대, 통제의 역할에서는 20대가 주임교사가 역할수행을 못하는 것으로 지각하고 있는 것으로 나타났다.

[표 13] 연령에 따른 역할수행의 평균과 표준편차

하 위 변 인	지 역 별	N	M	SD
보좌의 역할	시 지 역	161	2.841	1.017
	읍 지 역	92	2.583	0.888
	면 이하 지역	93	2.986	0.810
지도, 조언 의 역할	시 지 역	161	2.804	0.821
	읍 지 역	93	2.690	0.794
	면 이하 지역	93	2.943	0.767
연락, 조정 의 역할	시 지 역	161	2.484	0.651
	읍 지 역	93	2.484	0.574
	면 이하 지역	93	2.249	0.511
사무관리 직무수행 의 역할	시 지 역	161	2.585	0.727
	읍 지 역	92	2.761	0.763
	면 이하 지역	93	2.652	0.573
통제의 역할	시 지 역	161	2.614	0.628
	읍 지 역	93	2.599	0.549
	면 이하 지역	93	2.652	0.414
인간관계 조성의 역할	시 지 역	160	2.141	0.745
	읍 지 역	92	2.290	0.716
	면 이하 지역	93	2.007	0.656

6)勤務地域에 따른 役割遂行 檢證

[표 14] 근무지역에 따른 역할수행 F 검증

변 량 원	df	자승합	평균자승	F	P
보좌의 역할	2	7.746	3.873	4.47	0.0122
지도, 조언의 역할	2	2.981	1.491	2.33	0.0986
연락, 조정의 역할	2	3.764	1.882	5.30	0.0054
사무관리, 직무수행	2	1.814	0.907	1.85	0.1582
통제의 역할	2	0.147	0.073	0.24	0.7894
인간관계 조성	2	3.700	1.850	3.62	0.0277

[표 14]에서 보는 바와 같이 보좌의 역할, 연락 조정의 역할, 인간관계 조성의 역할은 F의 값이 4.47, 5.30, 3.62로서 $P=0.05$ 수준에서 요구하는 2.99보다 크기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있으나, 지도조언의 역할, 사무관리 직무수행의 역할, 통제의 역할은 F의 값이 2.33, 1.85, 0.24로서 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 2.99보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 보좌의 역할, 지도 조언의 역할, 통제의 역할은 면 이하 지역에서 역할수행을 잘하는 것으로 지각하고 있고, 연락 조정의 역할과 사무관리 직무수행의 역할 그리고 인간관계 조성의 역할은 읍지역에서 역할수행을 잘하는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

[표 15] 근무지역에 따른 역할수행의 평균과 표준편차

하 위 변 인	지 역 별	N	M	SD
보좌의 역할	시 지 역	161	2.841	1.017
	읍 지 역	92	2.583	0.888
	면 이하 지역	93	2.986	0.810
지도, 조언 의 역할	시 지 역	161	2.804	0.821
	읍 지 역	93	2.690	0.794
	면 이하 지역	93	2.943	0.767
연락, 조정 의 역할	시 지 역	161	2.484	0.651
	읍 지 역	93	2.484	0.574
	면 이하 지역	93	2.249	0.511
사무관리 직무수행 의 역할	시 지 역	161	2.585	0.727
	읍 지 역	92	2.761	0.763
	면 이하 지역	93	2.652	0.573
통제의 역할	시 지 역	161	2.614	0.628
	읍 지 역	93	2.599	0.549
	면 이하 지역	93	2.652	0.414
인간관계 조성의 역할	시 지 역	160	2.141	0.745
	읍 지 역	92	2.290	0.716
	면 이하 지역	93	2.007	0.656

2. 主任教師의 役割葛藤에 대한 分析

1) 性別에 따른 役割葛藤 檢證

[표 16] 성별에 따른 역할갈등의 t 검증

역할갈등 하위변인	성 별	N	M	SD	t	df	P
학 년 주 임 교 사	남	113	2.375	0.704	0.559	347	0.5767
	여	232	2.311	0.664			
일 반 주 임 교 사	남	113	2.677	0.674	0.460	343	0.6456
	여	232	2.642	0.672			

[표 16]에서 보는 바와같이 t의 값들이 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 1.960에 미치지 못하여 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 남자가 여자보다 더 주임교사들이 역할갈등을 많이 겪는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

2) 現 職位에 따른 役割葛藤 檢證

[표 17] 현 직위에 따른 역할갈등의 t 검증

역할갈등 하위변인	직 위 별	N	M	SD	t	df	P
학 년 주 임 교 사	주임교사	81	2.198	0.656	-2.4039	330	0.0168
	교 사	251	2.406	0.685			
일반 주임교사	주임교사	81	2.607	0.640	-0.7542	330	0.4513
	교 사	251	2.671	0.676			

[표 17]에서 보는 바와같이 학년 주임교사는 t의 값이 -2.4039 로서 $p=0.05$ 수준에서 요구되는 1.960 보다 크기 때문에 통계적으로 유의한 차

이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 교사가 주임교사보다 주임교사의 역할갈등을 더 많이 겪는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

3) 教職經歷에 따른 役割葛藤 檢證

[표 18] 교직경력에 따른 역할갈등 F 검증

변량원	df	SS	MS	F	P
학년 주임교사	4	1.221	0.305	0.67	0.6121
일반 주임교사	4	1.743	0.436	0.98	0.4204

[표 18]에서 보는 바와같이 F의 값들이 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 F의 값인 2.37 보다 작아 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 학년 주임교사는 교직경력이 5 - 9년에서, 일반 주임교사는 교직경력이 5년 미만에서 역할갈등을 더 겪는 것으로 나타났다. 또한 학년 주임교사는 20년 이상에서, 일반 주임교사는 5 - 9년에서 역할갈등을 적게 겪는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

[표 19] 교직경력에 따른 역할갈등의 평균과 표준편차

하위변인	교직경력	N	M	SD
학년주임 교사	5년 미만	54	2.358	0.657
	5년 - 9년	74	2.394	0.572
	10년 - 14년	70	2.386	0.784
	15년 - 20년 미만	66	2.338	0.612
	20년 이상	80	2.238	0.718
일반주임 교사	5년 미만	54	2.759	0.722
	5년 - 9년	74	2.543	0.621
	10년 - 14년	70	2.667	0.647
	15년 - 20년 미만	66	2.601	0.654
	20년 이상	80	2.681	0.701

4) 學校의 規模에 따른 役割葛藤

[표 20] 학교의 규모에 따른 역할갈등 F 검증

변량원	df	S S	M S	F	P
학년 주임교사	3	5.283	1.761	3.94	0.0088
일반 주임교사	3	3.677	1.232	2.77	0.0414

[표 20]에서 보는 바와같이 F의 값이 3.94, 2.77로서 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 F값인 2.60 보다 크기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 24학급 이상에서 주임교사가 더 많이 역할갈등을 겪는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

[표 21] 학교의 규모에 따른 역할갈등 평균과 표준편차

하위변인	학교 규모	N	M	SD
학년주임 교사	6 학급 이하	11	2.455	0.601
	7 - 17학급	59	2.158	0.629
	18 - 23학급	52	2.183	0.639
	24 학급 이상	219	2.438	0.689
일반주임 교사	6 학급 이하	11	2.394	0.512
	7 - 17학급	59	2.616	0.587
	18 - 23학급	52	2.452	0.617
	24 학급 이상	219	2.713	0.703

5) 年齡에 따른 役割葛藤 檢證

[표 22] 연령에 따른 역할갈등의 F 검증

변량원	df	S S	M S	F	P
학년 주임교사	4	6.136	1.579	3.56	0.0074
일반 주임교사	4	2.881	0.720	1.61	0.1724

[표 22]에서 보는 바와같이 학년 주임교사는 F의 값이 1.61로서 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 2.37보다 크므로 통계적으로 유의한 차이가 있으나, 일반 주임교사는 F의 값이 1.61로 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 2.37보다 작아 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 학년 주임교사는 60대에서, 일반 주임교사는 20대에서 주임교사가 역할갈등을 겪는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

[표 23] 연령에 따른 역할갈등의 평균과 표준편차

하 위 변 인	연 령 별	N	M	SD
학년주임 교사	20 대	54	2.364	0.966
	30 대	131	2.472	0.958
	40 대	131	2.222	0.948
	50 대	27	2.160	0.693
	60 대	2	2.167	0.471
일반주임 교사	20 대	54	2.821	0.769
	30 대	131	2.612	0.874
	40 대	131	2.665	0.747
	50 대	27	2.469	0.801
	60 대	2	2.333	0.471

6)勤務地域에 따른 役割葛藤 檢證

[표 24] 근무지역에 따른 역할갈등 F 검증

변 량 원	df	S S	M S	F	P
학년 주임교사	2	3.096	1.548	3.44	0.0332
일반 주임교사	2	1.397	0.698	1.57	0.2102

[표 24]에서 보는 바와같이 학년 주임교사는 F의 값이 3.44 로서 $p=0.05$ 수준에서 요구하는 2.99 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 시 지역에서 주임교사가 역할갈등을 더 많이 겪는 것으로 지각하고 있음을 알 수 있고, 면 이하 지역에서 역할갈등을 덜 느끼는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

[표 25] 근무지역에 따른 역할갈등의 평균과 표준편차

하 위 변 인	지 역 별	N	M	SD
학년주임 교사	시 지 역	159	2.419	0.733
	읍 지 역	91	2.385	0.626
	면 이하 지역	93	2.195	0.656
일반주임 교사	시 지 역	159	2.709	0.740
	읍 지 역	91	2.670	0.618
	면 이하 지역	93	2.556	0.597

3. 主任教師의 實際 役割과 理想的 役割의 比較

주임교사의 역할은 학교행정가의 보좌, 교사들에 대한 지도 조언의 역할, 연락 조정의 역할, 사무관리 직무수행(부서별 업무계획 추진)의 역할, 통제 의 역할, 인간관계 조성의 역할로 나눌 수 있다.

현재 주임교사가 수행하고 있는 역할(역할지각)과 이상적인 역할로 기대 하는 정도(역할기대)로 비교하여 거기에 따른 갈등을 분석하는 것이 여기서의 목적이다.

각 항에 우선 순위로 번호를 매기게 하고, 그 순위에 따라 점수로 환산하

여 총 점수에 따른 백분율(%)로써 역할지각과 역할기대 정도를 분석해 보았다

1) 主任教師의 實際的 役割(役割知覺)

지금까지 주임교사가 주로 어떤 역할을 수행해 왔다고 생각하는가에 대한 물음으로 검증 결과는 다음과 같다. 여기서는 점수가 높을수록 긍정도가 높음을 의미한다.

(1) 男女別 主任教師의 實際的 役割 檢證

[표 26] 남여별 주임교사의 실제적 역할 검증

성별 \ 문항	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
남	429 (6.14)	324 (4.64)	497 (7.11)	586 (8.37)	232 (3.32)	284 (4.06)	2352 (33.66)
여	824 (11.97)	633 (9.06)	1043 (14.93)	1085 (15.53)	494 (7.07)	557 (7.97)	4636 (66.34)
계	1253 (17.93)	957 (13.69)	1540 (22.04)	1671 (23.93)	726 (10.39)	841 (12.03)	6988 (100)
()은 %임 $\chi^2 = 3.965$ df=5 p=0.554							

[표 26]에 보는 바와같이 χ^2 의 값이 3.960 으로서 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값 11.070에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 실제적 역할로 남,여 모두 ①분장사무 계획 추진 ②연락 조정의 역할 ③학교행정이 보좌 ④구성원 에 대한 지도 조언 ⑤인간관계 조성의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답

했다. 이것은 지금까지 주임교사들이 분장사무 계획 추진에 중점을 두고 역할을 수행해 왔음을 알 수 있다.

(2) 現 職位別 主任教師의 實際的 役割 檢證

[표.27] 현 직위별 주임교사의 실제적 역할 검증

문항 직위	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
주임교사	229 (4.45)	225 (3.80)	351 (5.23)	408 (6.08)	165 (2.46)	202 (3.01)	1680 (25.02)
교 사	902 (13.43)	660 (9.83)	1128 (16.80)	1205 (17.94)	534 (7.95)	606 (9.02)	5035 (74.98)
계	1201 (17.89)	915 (13.68)	1479 (22.03)	1613 (24.02)	699 (10.41)	808 (12.03)	6715 (100)

()는 % 임 $\chi^2 = 6.087$ df=5 p=0.298

[표 27]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 6.087로서 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 11.070에 미치지 못하므로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀 이룰 더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 실제적 역할로 주임교사와 교사 모두 ①분장사무 계획 추진 ②연락 조정의 역할 ③학교행정이 보좌 ④구성원에 대한 지도 조언 ⑤인간관계 조성의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했음을 알 수 있다.

여기서도 지금까지 주임교사들이 분장사무 계획 추진에 중점을 두고 역할을 수행해 왔음을 알 수 있다.

(3) 敎職經歷別 主任敎師의 實際的 役割 檢證

[표 28] 교직경력별 주임교사의 실제적 역할 검증

문항 교직경력	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
5년 미만	196 (2.81)	146 (2.10)	261 (3.75)	261 (3.75)	118 (1.69)	152 (2.18)	1134 (16.28)
5 - 9년	279 (4.00)	189 (2.71)	318 (4.56)	364 (5.22)	147 (2.11)	173 (2.48)	1470 (21.10)
10 - 14년	273 (3.40)	187 (2.68)	325 (4.66)	322 (4.62)	156 (2.24)	154 (2.21)	1381 (19.82)
15 - 20년 미만	258 (3.70)	197 (2.83)	268 (3.86)	316 (4.54)	138 (1.98)	146 (2.10)	1323 (18.99)
20년 이상	281 (4.03)	232 (3.33)	360 (5.17)	406 (5.83)	166 (2.38)	214 (3.07)	1659 (23.81)
계	1251 (17.96)	951 (13.65)	1532 (21.99)	1669 (23.96)	725 (10.41)	839 (12.04)	6967 (100)

()는 % 임

$\chi^2 = 18.809$ df=5 p=0.043

[표 28]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 18.809로서 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 11.070보다 크기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 실제적 역할로 대부분 ①분장사무 계획 추진 ②연락 조정의 역할 ③학교행정가 보좌 ④구성원에 대한 지도 조언 ⑤인간관계 조성의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다.

다만 교직경력 10 - 14년에서 분장사무 계획 추진의 역할과 연락 조정의 역할간의 순위가 바뀌었음을 알 수 있다.

(4) 學校의 規模別 主任教師의 實際的 役割 檢證

[표 29] 학교의 규모별 주임교사의 실제적 역할 검증

문항 학교규모	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
6 학급 이하	58 (2.81)	31 (2.10)	32 (3.75)	58 (3.75)	32 (1.69)	20 (2.18)	231 (16.28)
7 - 17 학급	210 (3.04)	172 (2.49)	258 (3.74)	310 (4.49)	125 (1.81)	143 (2.07)	1218 (17.64)
18 - 23 학급	191 (2.77)	139 (2.01)	236 (3.42)	298 (4.32)	88 (1.27)	140 (2.03)	1092 (15.82)
24 학급 이상	786 (11.38)	604 (8.75)	992 (14.37)	982 (14.22)	475 (6.88)	524 (7.59)	4363 (63.20)
계	1245 (18.03)	946 (13.70)	1518 (21.99)	1648 (23.87)	720 (10.43)	827 (11.98)	6904 (100)
()는 % 임 $\chi^2 = 38.889$ df=15 p=0.001							

[표 29]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 38.889로서 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 24.996 보다 크기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 실제적 역할로 대부분 ①분장사무 계획 추진 ②연락 조정의 역할 ③학교행정가 보좌 ④구성원에 대한 지도 조언 ⑤인간관계 조성의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다.

다만 24학급 이상에서 분장사무 계획 추진과 연락 조정의 역할간의 순위가 바뀌었고, 6학급 이하에서는 ①분장사무 계획 추진의 역할, 학교 행정가 보좌의 역할 ③연락 조정의 역할, 통제의 역할 ⑤구성원에 대한 보좌의 역할 ⑥인간관계 조성의 역할 순으로 응답했음을 알 수 있다.

(5) 年齡別 主任教師의 實際的 役割 檢證

[표 30] 연령별 주임교사의 실제적 역할 검증

문항 연령	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
20대	187 (2.68)	146 (2.09)	256 (3.66)	262 (3.75)	104 (1.49)	158 (2.26)	1113 (15.93)
30대	488 (6.98)	341 (4.88)	566 (8.10)	623 (8.92)	290 (4.15)	289 (4.14)	2597 (37.16)
40대	479 (6.85)	395 (5.65)	579 (8.29)	633 (9.06)	270 (3.86)	313 (4.46)	2669 (38.19)
50대	94 (1.35)	71 (1.02)	127 (2.07)	145 (2.87)	55 (0.79)	75 (1.07)	567 (8.11)
60대	9 (0.13)	4 (0.06)	10 (0.14)	9 (0.13)	5 (0.07)	5 (0.07)	42 (0.60)
계	1257 (17.99)	957 (13.69)	1536 (22.01)	1672 (23.93)	724 (10.36)	840 (12.02)	6988 (100)

()는 % 임 $\chi^2 = 18.920$ df=20 p=0.527

[표 30]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 18.920 으로서 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 31.410 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 실제적 역할로 대부분 ①분장사무 계획 추진 ②연락 조정의 역할 ③학교행정가 보좌 ④구성원에 대한 지도 조언 ⑤인간관계 조성의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했음을 알 수 있다.

(6) 勤務地域別 主任教師의 實際的 役割 檢證

[표 31] 근무지역별 주임교사의 실제적 역할 검증

문항 근무지역	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
시	588 (8.03)	442 (6.36)	700 (10.08)	694 (9.99)	325 (4.68)	363 (5.23)	3082 (44.37)
읍	324 (4.66)	260 (3.74)	435 (6.26)	447 (6.44)	216 (3.11)	229 (3.30)	1911 (27.51)
면 이하	365 (5.25)	252 (3.63)	395 (5.69)	518 (7.46)	182 (2.62)	242 (3.47)	1953 (28.12)
계	1247 (18.03)	954 (13.73)	1530 (22.03)	1659 (23.88)	723 (10.41)	833 (11.99)	6946 (100)
()는 % 임 $\chi^2 = 19.894$ df=10 p=0.030							

[표 31]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 19.894 로써 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 18.307 보다 크기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 실제적 역할로 대부분 ①분장사무 계획 추진 ②연락 조정의 역할 ③학교행정가 보좌 ④구성원에 대한 지도 조언 ⑤인간관계 조성의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다.

다만 시지역에서 분장사무 계획 추진의 역할과 연락 조정의 역할 간의 순위가 바뀌었음을 알 수 있다.

2) 主任教師의 理想的 役割(役割期待)

앞으로 주임교사가 주로 어떤 역할을 수행해야 하는가에 대한 물음으로 검증 결과는 다음과 같다.

(1) 男女別 主任教師의 理想的 役割 檢證

[표 32] 남여별 주임교사의 이상적 역할 검증

문항 성별	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
남	288 (4.13)	415 (5.95)	476 (6.82)	525 (7.52)	144 (2.06)	524 (7.51)	2372 (33.98)
여	509 (7.29)	796 (11.36)	1000 (14.33)	966 (13.84)	340 (4.87)	1000 (4.33)	4608 (66.02)
계	797 (11.42)	1208 (17.31)	1476 (21.15)	1491 (21.36)	484 (6.93)	1524 (21.83)	6980 (100)
()는 % 임 $\chi^2 = 8.671$ df=5 p=0.123							

[표 32]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 8.671 로써 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 11.070 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 이상적 역할로 남자는 ①분장사무 계획 추진의 역할, 인간관계 조성의 역할 ③연락 조정의 역할 ④구성원에 대한 지도 조언 ⑤학교행정가 보좌의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다. 여자는 ①인간관계 조성의 역할, 연락 조정의 역할 ③분장사무 계획 추진의 역할 ④학교행정가 보좌의 역할 ⑤구성원에 대한 지도 조언 ⑥통제의 역할 순으로 응답했음을 알 수 있다.

여기서 남자는 인간관계 조성의 역할과 연락 조정의 역할을 중요시 했고, 여자는 인간관계 조성의 역할과 연락 조정의 역할을 중요시 했음을 알 수 있다.

(2) 現 職位別 主任教師의 理想的 役割 檢證

[표 33] 현 직위별 주임교사의 이상적 역할 검증

직위 \ 문항	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
주임교사	212 (3.16)	283 (4.22)	339 (5.05)	387 (5.77)	112 (1.67)	368 (5.49)	1680 (25.36)
교 사	554 (8.26)	874 (13.03)	1078 (16.07)	1052 (15.69)	350 (5.22)	1098 (16.37)	5006 (74.64)
계	776 (11.42)	1157 (17.25)	1417 (21.13)	1439 (21.46)	462 (6.89)	1466 (21.86)	6707 (100)
()는 % 임 $\chi^2 = 6.355$ df=5 p=0.273							

[표 33]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 6.355 로써 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 11.070 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 이상적 역할로 주임교사는 ①분장사무 계획 추진의 역할 ②인간관계 조성의 역할 ③연락 조정의 역할 ④구성원에 대한 지도 조언 ⑤학교행정가 보좌의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다. 교사는 ①인간관계 조성의 역할 ②연락 조정의 역할 ③분장사무 계획 추진의 역할 ④구성원에 대한 지도 조언의 역할 ⑤학교행정가 보좌의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했음을 알 수 있다.

여기서 주임교사는 분장사무 계획 추진의 역할을 중요시 했고, 교사는 인간관계 조성의 역할을 중요시 하고 있음을 알 수 있다.

(3) 敎職經歷別 主任敎師의 理想的 役割 檢證

[표 34] 교직경력별 주임교사의 이상적 역할 검증

문항 교직경력	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
5년 미만	124 (1.78)	212 (3.05)	260 (3.74)	226 (3.25)	72 (1.04)	242 (3.48)	1136 (16.35)
5 - 9년	160 (2.30)	275 (3.96)	298 (4.29)	314 (4.52)	94 (1.35)	351 (5.05)	1492 (21.47)
10 - 14년	144 (2.07)	234 (3.37)	290 (4.17)	283 (4.07)	106 (1.53)	293 (4.22)	1350 (19.43)
15 - 20년 미만	172 (2.48)	210 (3.02)	277 (3.99)	303 (4.36)	948 (1.35)	266 (3.83)	1322 (19.02)
20년 이상	191 (2.75)	272 (3.91)	341 (4.91)	359 (5.17)	115 (1.65)	371 (5.34)	1523 (21.92)
계	791 (11.28)	1203 (17.31)	1466 (21.10)	1485 (21.37)	481 (6.92)	1523 (21.92)	6949 (100)
()는 % 임 $\chi^2 = 22.145$ df=20 p=0.333							

[표 34]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 22.145 로써 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 31.410 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 이상적 역할로 대부분 ①인간관계 조성의 역할 ②분장사무 계획 추진의 역할 ③연락 조정의 역할 ④구성원에 대한 지도 조언의 역할 ⑤학교행정가 보좌의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다. 대부분 인간관계 조성의 역할을 중요시 하고 있으나, 교직경력 5년 미만에서 연락 조정의 역할을, 교직경력 15 - 20년 미만에서는 분장사무 계획 추진의 역할을 중요시 하고 있음을 알 수 있다.

(4) 學校의 規模別 主任敎師의 理想的 役割 檢證

[표 35] 학교의 규모별 주임교사의 이상적 역할 검증

문항 학교규모	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
6 학급 이하	29 (0.42)	40 (0.58)	45 (0.65)	50 (0.73)	11 (0.16)	56 (0.81)	231 (3.35)
7 - 17 학급	138 (2.00)	208 (3.02)	238 (3.46)	275 (3.53)	79 (0.91)	280 (3.63)	1218 (17.69)
18 - 23 학급	120 (1.74)	183 (2.66)	234 (3.40)	243 (3.53)	63 (0.91)	250 (3.63)	915 (13.29)
24 학급 이상	501 (7.28)	767 (11.14)	939 (13.64)	898 (13.04)	324 (4.71)	915 (13.29)	4344 (63.08)
계	788 (11.44)	1198 (17.40)	1456 (21.14)	1466 (21.29)	477 (6.93)	1501 (21.80)	6886 (100)

()은 % 임

$\chi^2 = 14.375$ df=15 p=0.497

[표 35]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 14.375 로써 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 24.996 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 이상적 역할로 대부분 ①인간관계 조성의 역할 ②분장사무 계획 추진의 역할 ③연락 조정의 역할 ④구성원에 대한 지도 조언의 역할 ⑤학교행정가 보좌의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다. 대부분 인간관계 조성의 역할을 중요시 하고 있음을 알 수 있다.

(5) 年 齡 別 主 任 教 師 的 理 想 的 役 割 檢 證

[표 36] 연령별 주임교사의 이상적 역할 검증

문 항 연령	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
20 대	122 (1.75)	211 (3.03)	266 (3.82)	221 (3.17)	69 (0.99)	245 (3.52)	1134 (16.27)
30 대	290 (4.16)	459 (6.59)	546 (7.83)	544 (7.80)	195 (2.80)	567 (8.13)	2601 (37.32)
40 대	327 (4.69)	438 (6.28)	553 (7.93)	605 (8.68)	175 (2.51)	559 (8.02)	2657 (38.12)
50 대	54 (0.77)	93 (1.33)	99 (1.42)	109 (1.56)	40 (0.57)	141 (2.02)	536 (7.68)
60 대	3 (0.04)	8 (0.11)	9 (0.13)	7 (0.10)	3 (0.04)	12 (0.17)	42 (0.60)
계	796 (11.42)	1209 (17.35)	1473 (21.13)	1486 (21.32)	482 (6.92)	1524 (21.87)	6970 (100)

()는 % 임

$\chi^2 = 26.086$ df=20 p=0.163

[표 36]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 26.086 로써 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 31.410 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 이상적 역할로 전체적으로 볼 때는 ①인간관계 조성의 역할 ②분장사무 계획 추진의 역할 ③연락 조정의 역할 ④구성원에 대한 지도 조언의 역할 ⑤학교행정가 보좌의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다. 대부분 인간관계 조성의 역할을 중요시 하고 있으나, 20대에서 연락 조정의 역할을, 40대에서는 분장사무 계획 추진의 역할을 중요시 하고 있음을 알 수 있다.

(6) 勤務地域別 主任教師의 理想的 役割 檢證

[표 37] 근무지역별 주임교사의 이상적 역할 검증

문항 근무지역	학교행정 가 보좌	구성원의 지도조언	연락 조정	분장사무 계획추진	통제의 역할	인간 관 계 조성	계
시	352 (5.08)	551 (7.95)	663 (9.57)	645 (9.31)	226 (3.26)	624 (9.01)	3061 (44.18)
읍	233 (3.36)	332 (4.97)	409 (5.90)	399 (5.76)	132 (1.91)	429 (6.19)	1934 (27.92)
면 이하	205 (2.96)	322 (4.65)	390 (5.63)	433 (6.25)	123 (1.78)	460 (6.64)	1933 (27.90)
계	790 (11.40)	1205 (17.39)	1462 (21.10)	1477 (21.32)	481 (6.94)	1513 (21.84)	6928 (100)
()는 % 임 $\chi^2 = 14.220$ df=10 p=0.163							

[표 37]에서 보는 바와같이 χ^2 의 값이 14.220 로써 p=0.05 수준에서 요구되는 χ^2 의 값인 18.307 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 주임교사의 이상적 역할로 전체적으로 볼 때는 ①인간관계 조성의 역할 ②분장사무 계획 추진의 역할 ③연락 조정의 역할 ④구성원에 대한 지도 조언의 역할 ⑤학교행정가 보좌의 역할 ⑥통제의 역할 순으로 응답했다. 대부분 인간관계 조성의 역할을 중요시 하고 있으나, 시 지역에서는 학교행정가와 교사간의 연락 조정의 역할을 중요시 하고 있음을 알 수 있다. 그것은 시 지역 학교는 대규모 학급의 학교로서 교사의 수가 많은 관계로 학교행정가와 의사소통에 문제가 있는 것으로 생각된다.

V. 要約 및 結論

본 연구는 주임교사가 그 역할을 원활히 수행할 수 있도록 하는데 기초자료를 제공하고자 하였다. 이에 대한 요약과 결론은 다음과 같다.

1. 要約

1) 主任教師의 役割遂行

보좌의 역할에서 주임교사는 학교행정가에 대한 아이디어 제공이나 학교행정가에 대한 보좌에는 비교적 최선을 다하고 있는 것으로 나타났으나, 교육계획 및 의사결정 참여에는 그다지 적극적으로 참여하고 있지는 않는 것으로 나타났다.

지도 조언의 역할에서 주임교사는 교사들의 학급경영과 학습지도 방법에 대해 조언하는 것은 비교적 긍정적이었고, 각종 현직연수를 실시하는 것도 비교적 긍정적으로 나타났다. 그러나 담당업무에 대한 조언은 잘 이루어지지 않는 것으로 나타났다.

연락 조정의 역할에서 주임교사는 원만한 학교 분위기 조성에 힘쓰고 있으면서도 학교행정가에 대한 건의는 소극적이었으며, 상황에 따라서는 지시와 다른 보고를 하고 있는 것으로 나타났다. 학교행정가의 지시사항을 일반교사에게 잘 전달해 주면서도 일반교사들의 견해나 곤란을 학교행정가에게 보고하고 해소시켜 주는 데는 미흡하여 주임교사가 갈등을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

사무관리 직무수행의 역할에서 주임교사는 업무수행중 타 부서와 협조가

잘 이루어지지 않고 있다고 생각하고 있으며 상부기관의 타당성을 벗어난 협조 의뢰로 지장을 받고 있다고 생각하고 있다. 또한 주임교사의 업무수행으로 인하여 주임교사가 담임한 학급의 성적이 저하된다고 생각하고 있어서 주임교사가 갈등을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

합리적으로 교사들의 업무를 통제하여 소속 업무를 분담시키는 통제의 역할에 있어서 주임교사는 교사들이 작성한 각종 공문서를 검토해 주는 것으로 나타나고 있으나, 통솔영역의 한계로 고충이 큼을 알 수 있었고, 또한 직무수행에 있어서도 교사들의 비협조로 인한 갈등이 있는 것으로 나타났다.

인간관계 조성의 역할에서는 의도적 파벌 형성으로 주임교사가 고립되는 경우와 담당업무 추진에 있어 곤란을 느끼는 경우 그리고 주임교사간에 근무평정으로 인한 반목이 다소 작용한다고 생각하고 있어 갈등을 느끼고 있음을 알 수 있다.

2) 主任教師의 役割葛藤

학년 주임교사의 역할갈등에서는 학년 주임교사가 동학년 교사들의 경영록 검토와 지도 조언의 역할수행은 가끔 하고 있는 것으로 나타났으나, 동학년 교사와의 인간관계와 동학년 업무 및 학교행사에 관련된 업무부담으로 인한 고충을 겪고 있는 것으로 나타났다. 또한 과도한 행사계획 및 업무추진으로 인한 고충과 동학년 교사와의 감정대립으로 인한 어려움 등으로 갈등을 느끼고 있는 것으로 밝혀졌다.

일반 주임교사의 역할갈등에서는 일반 주임교사가 성격이나 적성에 맞지 않는 부서의 직무수행으로 고충을 겪고 있으며 직무수행 중에 필요한 예산을 지원받지 못함으로 갈등을 느끼고 있었다. 또한 타 부서와 직무의 한계가 명확하지 못han데서 갈등을 겪고 있는 것으로 나타났다.

3) 主任教師의 實際 役割과 理想的 役割 比較

주임교사가 현재 수행하고 있는 역할의 순위는 첫째, 분장사무 계획 추진의 역할, 둘째, 연락 조정의 역할, 셋째, 학교행정가의 보좌의 역할, 넷째, 구성원에 대한 지도 조언의 역할, 다섯째, 인간관계 조성의 역할, 여섯째, 통제의 역할 순 이었다.

그렇게 되어야 한다고 믿는 이상적 역할의 순위는 첫째, 인간관계 조성의 역할, 둘째, 사무분장 계획 추진의 역할, 셋째, 연락 조정의 역할, 넷째, 구성원에 대한 지도 조언의 역할, 다섯째, 학교행정가 보좌의 역할, 여섯째, 통제의 역할 순 이었다.

현재는 분장사무 계획 추진의 역할에 주력하고 있으나, 앞으로 인간관계 조성의 역할에 힘써야 한다고 응답하였다.

2. 結 論

보좌의 역할 면에서는 주임교사가 학교행정가에 대해 아이디어 제공과 창의적 계획 제공의 보좌는 충실히 하고 있으나, 의사결정 및 교육계획 수립에는 큰 영향을 미치지 못하므로 적극적 역할수행 기대에 미치지 못한 갈등이 교육행정가와 사이에서 생겨나고 있다.

지도 조언의 역할 면에서 주임교사는 각종 연수를 계획하고 실시함에는 적극적이었다. 그러나 일반 주임교사는 그 부서의 교사들에게, 학년 주임교사는 동학년 교사들에게 학습지도 및 업무에 관하여 지도 조언을 잘 해주지 못하고 있다. 주임교사는 교육적인 체계위에서 일반교사를 이끌어 줄만한 자질향상과 연수의욕이 있어야 하겠다. 역할의 소극적 지각과 적극적인 기대사이에 갈등이 일어나고 있다.

연락 조정의 역할 면에서는 학교행정가와 일반교사간의 중간적 위치에서 매개적 역할을 수행해야 할 주임교사가 교사들의 의견을 수렴, 하의 상달의 직능을 다하지 못하므로 일반교사와의 갈등이 야기된다. 상의 하달의 기능은 잘 수행되고 있다는 점을 고려할 때, 연락 조정의 역할에 대한 신중한 강화가 필요하다.

주임교사가 실제로 가장 주력하고 있는 사무관리 직무수행의 역할 면에서는 주임교사가 업무를 추진해 나가는 과정에서 타 부서와의 협조가 어렵고 상부기관의 타당성을 벗어난 협조의뢰가 부담을 주며, 업무과다로 주임교사가 담임한 학급의 성적 저하로 인한 갈등이 있다.

통제의 역할 면에서는 주임교사가 통제의 역할을 수행함에 있어 통솔영역의 한계와 일반교사들의 비협조로 갈등을 느끼고 있다. 통제의 역할에 대한 자신의 인식도 부족하여 이 분야에 갈등의 가능성이 있다.

인간관계 조성의 역할 면에서 주임교사는 학교행정가와 관계는 원활하나 주임교사와 주임교사의 사이는 근무평정 승진서열로 인하여 갈등이 있고, 일반교사와는 담당업무 추진에 대한 방관 및 비판이나 의도적 파벌형성 등으로 갈등이 일어나고 있다.

부서별 역할갈등 면에서 학년 주임교사는 동학년 교사와의 감정대립, 과다한 학교행사 계획과 추진으로 인한 갈등이 있다. 일반 주임교사는 성격과 적성에 맞지 않는 직무수행과 예산의 지원을 받지 못하는 점, 타 부서와의 직무한계가 명확치 못한데서 오는 갈등이 있다.

주임교사가 실제로 주력하고 있는 역할은 사무관리 직무수행(업무 계획 추진)의 역할이었고, 이상적 추구하는 역할은 인간관계 조성의 역할이었다. 주임교사의 실제 역할과 이상적 역할 사이의 우선순위 변동이 큰 항목은 인간관계 조성의 역할이었고, 통제의 역할은 공히 최하위 순위를 나타내었

다. 앞으로 주임교사가 인간관계 조성의 역할 면에 더 많은 관심을 쏟아야 되리라 본다.

3. 提 言

학교행정가와 일반교사 사이에 교량적인 역할을 수행하고 있는 주임교사가 어떻게 역할수행을 하느냐의 문제는 그 집단을 이끌어 가는데 성패를 좌우할 만큼 중요하다고 본다.

그런 의미에서 본 연구의 결과에 따라 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 승진, 신분보장, 보수 등의 제도상 문제에 대해 주임교사가 어떤 갈등을 겪게 되는가를 밝히는 후속연구가 필요하다.

둘째, 주임교사의 책임과 직무의 한계가 명확히 규정되어야 한다.

셋째, 주임교사의 전문성 제고와 자질향상을 위하여 다양한 연수 기회가 확대되어야 한다.

參 考 文 獻

- 경기도 교육연구원, 「초,중등학교 직무안내」, 1976.
- 교육법전 편찬회, 「교육법전」, 서울:교학사, 1984.
- 김규곤, “중등학교 주임교사의 역할갈등에 관한 연구”, 전남대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1988.
- 김두선, “국민학교 주임교사의 직무수행에 대한 교사들의 인식에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1972.
- 김명훈, 「리더쉽론」, 서울:대왕사, 1980.
- 김세기, 「학교-학년-학급경영」, 서울:배영사, 1977.
- 김영삼, “학교조직에서 중간 관리자의 역할갈등과 직무만족도와의 관계”, 고려대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1976.
- 김은주, “주임교사 제도의 효율적 운영 방안에 관한 연구”, 이화여자 대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1973.
- 남정걸, 「교육조직 행위론」, 서울:배영사, 1986.
- 대학교직과 교재편찬위원회, 「학교행정」, 서울:교육출판사, 1990.
- 박동서, 「인사행정론」, 서울:법문사, 1987.
- 박재열, “고등학교 주임교사에 대한 역할기대 및 역할지각에 관한 연구”, 부산대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1981.
- 박용현, 「사회교육」, 서울:배영사, 1985.
- 백현기, 「교육행정학」, 서울:을유문화사, 1972.
- 부산시 교육연구원, 「주임교사 실무자료」, 1975.
- 서울특별시 교원연수원, 「초,중등 주임교사 일반연수 교재」, 1993.

- 신동찬, “주임교사직에 대한 주임교사의 역할지각과 학교장 및 교사의 역할기대에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1975.
- 오갑도, “국민학교 학생 주임교사에 대한 학교 경영자 및 교사의 역할기대에 관한 연구”, 부산대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1980.
- 오영대 외, 「주임강좌」 제 5권 10호, 서울:교육연구사, 1980.
- 이문영, 「행정학」, 서울:법문사, 1967.
- 이병제, “주임교사의 역할지각과 일반교사 및 학교행정가의 역할기대에 관한 연구”, 고려대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1976.
- 장병립, 「일반심리학」, 서울:박영사, 1984.
- 정수영, 「신경영학원론」, 서울:배영사, 1979.
- 최금옥, “학교자의 지도성 유형과 주임교사 역할수행과의 관계 연구”, 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1992.
- 최일웅, “국민학교 주임교사의 역할갈등에 관한 연구”, 중앙대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1987.
- 山地英次郎, “주임교사의 역할” 「주임강좌」 제 9권 3호, 1970.
- 天笠 茂, “주임제는 현장에 무엇을 가져왔는가?”, 「교육연구」 제 4권 12호, 1984.
- Barr, A.S., 「supervision」, New York: Appleton Century-Crofts, 1957.
- Brookover, W.B. And Erickson, E.L., 「Sociology of Education」, homewood :The Dorsey Press, 1975.
- Griffith, D.E. and Clark, D.L., 「Organization in School for Effective Education」, The Interstate Printers, INC, 1962.
- Johnston, D.W., 「The Social Psychology of Education」, New York: Holt, Rinehart and Wiston, 1970.

Mooney,J.D., 「The Principle of Organization」 ,New York:Harper and Brother,1967.

N.E.A., 「Leadership for Improving Intruction」 ,1960.

Newcomb,T.M., 「Social Psychology」 ,New York:Holt,Rinehart and Wiston, 1965.

Sarbin,T.R., 「Role Theory, Hand Book of Social Psychology,Reading」 , Mass:Addisn-Wesley,1964.

Secord,P.F. and Backman,C.W., 「Social Psychology」 ,New York:McGraw - Hill,1964.

Seriovanni,T.J.and Starratt,R.J., 「supervision-Human perspectives」 ,New York:McGraw-Hill Book Co.,1976.

[부 록]

설 문 조 사 서

안녕하십니까?

본 설문지는 “국민학교 주임교사의 역할갈등에 관한 연구”의 기본자료를 얻기 위한 것입니다.

선생님께서 평소 생각하고 느끼시던 점을 솔직하게 응답해 주시면 귀중한 자료로 삼겠습니다.

이 자료는 무기명이며 연구의 목적 이외에는 사용되지 않을 것입니다.

선생님의 건승을 기원하며 다시 한번 감사를 드립니다.

1994 . 8 .

한성대학교 행정대학원 교육행정학과
교육행정전공 장철석 올림

1 . 기 초 조 사

♣ 다음 해당란에 “V” 표를 해 주시기 바랍니다.

- 1 . 성별 (1) 남 () (2) 여 ()
- 2 . 현 직위; (1) 주임교사 () (2) 교사 ()
- 3 . 교직경력; (1)5년 미만 () (2)5 - 9년 () (3) 10 - 14년 ()
(4)15 - 20년미만 () (5)20년 이상 ()
- 4 . 학교규모; (1)6학급 이하 () (2)7 - 17학급 ()
(3)18 - 23 학급 () (4)24 학급이상 ()
- 5 . 연령; (1)20대 () (2)30대 () (3)40대 () (4)50대 () (5)60대 ()
- 6 . 근무지역; (1)시 지역 () (2) 읍 지역 () (3) 면 이하 지역 ()

2. 설 문 (A)

다음은 국민학교 주임교사에 관한 내용입니다.

각 문항에 대하여 선생님의 의견에 가장 가깝다고 생각되는 것에 “V” 표
를 해 주십시오.

항상 - 항상 그렇다, 자주 - 자주 그렇다, 보통 - 보통이다
가끔 - 가끔 그렇다, 전혀 - 전혀 그렇지 않다

번호	문항	항상	자주	보통	가끔	전혀
1	학교 교육계획 및 교장(감)의 의사결정에 별로 참여하지 못하고 있으며 필요한 자료나 정보를 제시해 주지 못하고 있다.					
2	교장(감)이 학교경영상 어려운 일에 처해 있을 때 성의 있게 보좌하며 조언해 주고 있다.					
3	학교 경영에 필요한 창의적인 계획과 새로운 아이디어를 제공하고 있다.					
4	교사들의 학급경영과 학습지도 방법에 대해 조언해 주고 있다.					
5	교육에 도움이 되는 각종 현직연수를 계획 실시하고 있다.					
6	교사들이 작성한 각종 계획안을 분석, 검토해 주지 않는다.					
7	학년 형편이나 직무수행상 학교장(감)의 지시나 의사와는 다르게 보고하거나 이행하는 경우가 있다.					
8	학교장(감)이 학교행정에 필요한 주임교사의 건의를 무시하는 경우가 있다.					
9	교사들의 불만이나 건의사항 등을 교장(감)에게 전달하여 학교 분위기를 조정하고 있다.					

10	과중한 주임업무 추진 관계로 주임교사가 담임한 학급의 성적이 저하되는 경우가 있다.					
11	직무 수행시 다른 부서와의 협조가 잘 이루어지지 않는다.					
12	상부기관의 타당성을 벗어난 협조 의뢰로 인해 주임교사로서 고충을 느끼게 되는 경우가 있다.					
13	현재의 제한된 직권으로서는 미치지 못하는 통솔영역의 한계로 고충을 느끼게 되는 경우가 있다.					
14	일반교사에 대하여 충고나 조언을 해주었을때 이를 불쾌히 여기고 업무수행에 비협조적인 경우가 있다.					
15	교사들이 작성한 각종 공문서를 철저히 검토하고 있다.					
16	일반교사 중 몇 사람의 의도적 파벌(출신학교별, 학년별, 남녀별, 지방별 기타) 형성으로 주임교사가 고립되는 경우가 있다.					
17	담당업무 추진에 대해 방관하거나 비판하는 교사가 있어 곤란을 느끼는 경우가 있다.					
18	근무평정, 승진서열 등의 불합리로 인하여 각 주임교사간의 반목과 갈등이 있다.					
19	학년주임교사는 과다한 행사계획이나 업무추진으로 주임교사가 학년 업무추진상 곤란을 느끼는 경우가 있다.					
20	학년주임교사는 동학년 교사와의 개인적인 감정의 대립으로 학년 업무추진에 지장을 초래하는 경우가 있다.					
21	학년주임교사는 동학년 교사들이 작성한 경영록 및 학습지도안을 검토, 지도 조언해 주고 있다.					

22	일반주임교사는 성격과 적성에 맞지 않는 부서의 직무를 수행하고 있다.					
23	일반주임교사는 직무수행에 필요한 예산을 지원받지 못하고 있다.					
24	일반주임교사는 다른 부서와의 직무에 한계가 명확하지 못하다.					

3 . 설 문 (B)

♣ 선생님의 의견에 가장 가깝다고 생각되는 것부터 ()안에 순서대로 번호를 적어 주십시오. (예: 1,2,3,.....)

1.선생님께서 지금까지 주임교사가 주로 어떤 역할을 해 왔다고 생각 하십니까?

- () 학교 행정가의 보좌
- () 구성원에 대한 지도조언
- () 학교 행정가와 교사간의 연락,조정
- () 분장 사무의 계획 추진
- () 통제의 역할
- () 인간관계 조성

2.선생님께서 앞으로 주임교사가 주로 어떤 역할을 해야 되리라고 생각 하십니까?

- () 학교 행정가의 보좌
- () 구성원에 대한 지도 조언
- () 학교 행정가와 교사간의 연락,조정
- () 분장 사무의 계획 추진
- () 통제의 역할
- () 인간관계 조성

ABSTRACT

A Study on the Role Conflicts of Chief Teacher in the Elementary School

Chang,Cheul-Seug

Majoring in Educational Administration

Dept. of Educational Administration

Graduate school of Public Administration

Han-Sung University

This study was carried out to collect data for the solution of conflicts and formation of the more desirable human relation in the life of school organization by investigation and analyzing all the aspects on the conflicts role and human relation of chief teacher in the Elementary School. The questionnaires distributed to the subjects and then withdrawn, were measured by means of t-test, analysis of variance(ANOVA) and chi-square(χ^2 -test).

As a result, the following conclusion was drawn.

1st, Assistance role of chief teacher.

The chief teachers provide new idea and creative project to school administration sufficiently, but they have little influence on decision of

opinion and establishment of educational project.

2nd, Guidance and advice role of the chief teacher.

The chief teachers are active in planning and performing various training plan, whereas special chief teachers can not guide and advise about business to other teachers who are in the same place with them, like wise the grade chief teacher did so.

3rd, Contact and mediation role of the chief teacher.

The chief teacher Should carry communicative role as a intermediate status between school administration and teachers. but they are unable to carry out the role which collect the teacher's opinion sufficiently.

4th, The role about propulsion of business plan.

Actuaally, the role which the chief teacher lays emphasis on is propulsion of business plan.

5th, control role of the chief teacher.

We can find the limitation of controlling fields and the conflicts which is caused by serious lack of assistance from teachers, in performing of this role.

6th, The role about formation of personal relation.

The relation between the chief teacher and the school administration is comparatively harmonious, but, for chief teacher, there is conflict caused by promotion order. and between chief one and teachers, there is conflict caused by neglecting propulsion of business and formation of faction internationally.

7th, Role conflict of each section.

For grade chief teacher, there are many conflict caused by emotional strife of their companion trachers, excessive school events and lack of propulsion of guidance or advice role about other teachers.

general chief teacher also have conflict caused by performing duties which do not correspond wich their character and aptitude, lack of estimate, unclearness of business sphere between other sections.

8th, Role perception and role expectation of the chief teacher.

The role which the chief teacher actually emphasizes on is a role about propulsion of business project. the role which they propules idealistically is the role about formation of personal relation. the item which shows great order chang between actual role and ireal-typed role of the chief teacheris the role about formation of personal relation. the control role is the lowest rank.

According to these results, I present as follows;

1st, The responsibility of chief teacher and limitation of duties should be provided clearly.

2nd, Succeeding study which presents chief teacher's conflict about systematic problems like promotion, pay, and guarantee of postion is needed.

3rd, The oppprtunity of participating the various training should be extended in order to approving quality and specialty ofchief teacher.