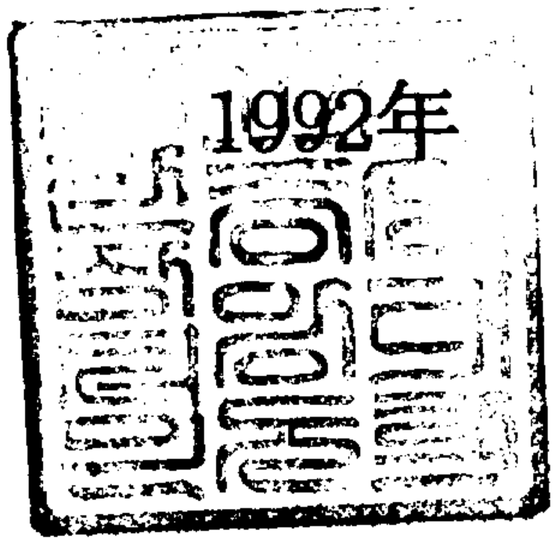
碩士學位論文
指導教授 曺点煥

學校長의 役割遂行과 教師期待와의 差異点에 관한 比較研究

An investigation to compare the differences between the teacher's expectations and the roles of the Principal



漢城大學校 行政大學院
教育行政學科
教育行政專攻
趙 鍵

碩 士 學 位 論 文
指導教授 曺 点 煥

學校長의 役割遂行과 教師期待와의 差異点에 관한 比較研究

위 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함.

1992年 6月 日

漢城大學校 行政大學院
教育行政學科
教育行政專攻
趙 鍵

趙　鍵의
教育學 碩士學位 論文을 認准함

1992年　6月　　日

審査委員長　　㊞

審 査 委 員　　㊞

審 査 委 員　　㊞

目　次

Ⅰ. 序　論 ····· 1

1. 研究의 必要性 및 目的 ····· 1

2. 研究의 內容 및 方法 ····· 2

3. 用語의 定義 ····· 5

4. 研究의 制限点 ····· 5

Ⅱ. 理論的 背景 ····· 6

1. 役割 理論 ····· 6

2. 學校長의 役割領域 ····· 14

3. 學校長의 役割遂行에 대한 敎師들의 期待 ····· 20

4. 先行硏究에서 나타난 學校長의 役割 ····· 23

Ⅲ. 實態調査 分析 및 解釋 ····· 27

1. 組織管理 領域 ····· 27

2. 敎育課程運營 領域 ····· 51

3. 人事管理 領域 ····· 77

Ⅳ. 要約 및 結論 ····· 103

1. 要 約 ····· 103

2. 結 論 ····· 106

參考文獻 ····· 108

英文抄錄 ····· 111

附　錄 ····· 115

表 目 次

〈표 1〉 설문지 배부 및 회수 현황 ····· 3
〈표 2〉 예비 설문조사 현황 ····· 3
〈표 3〉 학교장의 역할영역별 문항 구성 ····· 4
〈표 4〉 교장의 과업영역 ····· 18
〈표 5〉 조직관리에 있어서의 학교장의 역점사항 ····· 28
〈표 6〉 직원회에 대한 학교장의 운영방식 ····· 30
〈표 7〉 직원회에 대한 학교장의 역점사항 ····· 33
〈표 8〉 비공식조직에 대한 학교장의 관심도 ····· 35
〈표 9〉 근무상황 확인에 있어서의 학교장의 역점사항 ····· 38
〈표 10〉 학교장의 교원복지에 대한 관심도 ····· 40
〈표 11〉 전입교사 면접에 대한 학교장의 역점사항 ····· 42
〈표 12〉 교사와의 관계에 있어서 학교장의 역점사항 ····· 44
〈표 13〉 교사와의 대화의 場 마련에 대한 학교장의 역할 ····· 47
〈표 14〉 의사결정에서 교사들의 참여기회 ····· 50
〈표 15〉 학교장의 교육과정계획 수립방법 ····· 52
〈표 16〉 학습지도에 대한 학교장의 관심분야 ····· 55
〈표 17〉 생활지도에 있어서의 학교장의 역할 ····· 57
〈표 18〉 특활운영에 있어서의 학교장의 역점사항 ····· 60
〈표 19〉 자율장학지도에 있어서의 학교장의 역점사항 ····· 62
〈표 20〉 교과전담제에 대한 학교장의 역점사항 ····· 65
〈표 21〉 현직연수에 대한 학교장의 역점사항 ····· 68
〈표 22〉 교사의 수업부담 경감을 위한 학교장의 역점사항 ····· 70

〈표 23〉 교사의 건의사항에 대한 학교장의 수렴태도 ····· 73
〈표 24〉 교육과정운영에 대한 학교장의 평가역점 ····· 75
〈표 25〉 학교장의 학급담임 배정기준 ····· 78
〈표 26〉 학교장의 학급담임 배정에 대한 교사의 인식도 ····· 80
〈표 27〉 학교장의 주임교사 임명기준 ····· 83
〈표 28〉 학교장의 주임교사 임명에 대한 교사의 인식도 ····· 85
〈표 29〉 교사에 대한 학교장의 시상 및 포상 기준 ····· 88
〈표 30〉 시상 및 포상에 대한 교사의 인식도 ····· 90
〈표 31〉 학교장의 교무분장 배정기준 ····· 93
〈표 32〉 학교장의 교무분장 배정방법 ····· 95
〈표 33〉 학교장의 교사 근무평정기준 ····· 98
〈표 34〉 교사징계에 대한 학교장의 역할 ····· 100

그림 목차

〈그림 1〉 본 연구의 영역과 Otto and Sanders와
SSCPEA영역과의 비교 21

Ⅰ. 序　論

1. 研究의 必要性 및 目的

現代 學校行政의 중심기능은 인적·물적자원을 능률적으로 관리하고 구성원의 조직적이고 협동적인 행위를 효율적으로 조성하여 학교 교육목표를 효과적으로 달성하는 데 있다. 그러므로 학교장은 학교 조직사회에 직접 영향을 미치는 주도적 역할을 맡고 있어서 교사의 직무 수행을 촉진하고 동기화시켜 조직의 산출을 극대화해야 하는 책무성을 지니고 있다. Goodlad는 하나의 학교는 교육의 변화와 개선을 위한 핵심단위이며, 학교장은 학교 교육목표달성을 위한 관건[1]이라고 했다. 학교장 역할에 관련하여서 Lipham은 학교조직내의 역할을 잘 이해하는 학교장은 그의 직무를 효과적으로 수행한다[2]고 지적하였고, Gorton은 학교장은 필요한 상황에 효과적으로 대처하고 자기 역할을 능률적으로 수행하기 위해서는 자기 역할에 유능하게 되어야 한다[3]고 지적하였다. 이는 효율적인 학교경영을 위해서는 학교장 자신이 그 역할에 대하여 확실하게 인식해야 한다는 것이 필수적인 요건임을 시사해 주고 있다. 이와 같이 학교장의 역할은 학교 경영상 매우 막중한데 이는 학교조직사회의 구성원인 교사들의 학교장에 대한 역할기대와도 밀접한 관련성을 가지고 있다. 즉,

---

1) J. Goodlad. Can Our Schools Get Better ? (Phi : Delta, 1983), pp. 342~347.

2) J. m. Lipham and J. A. Hoeh, The Principalship (New York : Harper & Row Publishers, 1974), p. 117.

3) R. A. Gorton, School Administration (Iowa, Dubuque : W. M. C. Brown Company Publishers, 1976), p. 65.

교사들은 학교장의 역할에 대해서 큰 관심을 가지는데 학교장의 역할과 교사의 역할기대 사이에는 일치점과 차이점도 동시에 존재한다. 학교장 역할에 대한 학교장과 교사의 견해의 차이가 크면 클수록 학교장과 교사간에 불신과 갈등이 심화되고 교육활동의 저해요인도 되며, 그 차이가 적으면 적을수록 학교장과 교사간에는 상호 신뢰감이 형성되어 교육활동의 성과가 커지게 될 것이다. 따라서 교육적 차원에서 보면 이는 교육혁신의 관건이며 학교경영의 성패를 좌우하는 것으로서 학교장의 역할과 역할기대에 대한 연구의 필요성은 더욱 요청된다. 本 硏究에서는 일선 교사들이 일반적으로 학교장의 역할을 어떻게 知覺하고 있으며, 어떠한 역할을 기대하고 있는지를 살펴보고자 조직관리, 교육과정 운영, 인사관리 등 세 영역에 걸쳐 비교·분석하였다. 硏究의 目的을 진술하면 다음과 같다.

1) 학교장의 역할수행에 대한 교사들의 知覺度를 糾明한다.

2) 학교장의 역할수행에 대한 교사들의 期待値를 糾明한다.

3) 학교장의 역할수행과 교사기대와의 差異点을 밝혀본다.

4) 학교장의 합리적인 학교경영 방법을 모색하고자 한다.

2. 硏究의 內容 및 方法

本 硏究를 위하여 여기에서는 문헌 연구와 설문조사 연구를 병행하여 연구목적을 달성하고자 하였다. 이를 위하여 연구의 내용과 방법을 다음과 같이 설정하였다.

1) 標 集

標集對象은 서울시내 국·공립국민학교 14個校, 사립국민학교 6個校 등

총 20個校의 교사 600명으로 하였다. 설문지를 회수한 결과는 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 설문지 배부 및 회수 현황

구분	배부 A	회수 B	회수율 %	자료처리 (C)									
				설립별		성별		경력별			직위별			계	처리율 %
				국공립	사립	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임 교사			
수량	600	525	87.5	376	124	163	337	124	204	172	391	109		500	95.2

2) 測定 道具

학교장에 대한 역할수행과 역할기대와의 관계를 밝히기 위해 서울시내 국민학교 교사를 대상으로 설문조사를 하였다. 설문조사는 1, 2차로 나누어 실시하였는데, 1차에서는 3個校 256명을 대상으로 예비 설문조사(학교장의 역할영역 6개항)를 실시하여 〈표 2〉와 같이 교사들의 기대치가 높은 순서대로 3개 영역으로 한정하였다.

〈표 2〉 예비 설문조사 현황

대상	서울시내 3개 국민학교 교사 256명						
영역	조직 관리	교육과정 운영	인사 관리	재무 관리	사무 관리	대외 관계	계
빈도 (명)	88	90	46	4	12	16	256
비율 (%)	34.4	35.1	17.9	1.6	4.7	6.3	100

2차 설문지 조사내용은 本 硏究의 이론적 배경과 현장에서 문제시 되는 사항, 선행연구자의 설문에서 본 연구의 목적에 부합되는 내용을 가장 높은 빈도치를 보인 3개 영역에 한하여 각각 10문항씩 30개 문항으로 구성하였다. 本 硏究에 사용된 설문지의 영역별 문항 구성은 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 학교장의 역할영역별 문항 구성

영 역	문 항 번 호	문 항 수
1. 조 직 관 리	1 ~10	10
2. 교 육 과 정 운 영	1 ~10	10
3. 인 사 관 리	1 ~10	10

3) 자료의 처리

학교장의 역할수행과 역할기대간의 차이점을 규명해 내기 위하여 다음과 같이 자료를 처리하였다.

(1) 각 문항마다 4개항의 학교장의 역할 항목을 설정하여 이에 대한 역할수행과 교사의 역할기대를 表記하도록 하였다.

(2) 각 문항을 설립별, 성별, 경력별, 직위별로 분류하고, 설문지 문항의 수치는 응답인원과 백분율로 표시하였다.

(3) 검증은 χ^2(Chi-Squire) 검증법을 사용하였으며, 검증의 有意度(P)는 0.1%, 1%, 5%의 水準에서 비교하였다.

위의 통계처리는 SPSS(The Statistical Package for the Social Sciences) 프로그램으로 전산처리하였다.

3. 用語의 定義

1) χ^2(Chi-Squire) 檢證法

研究의 資料가 離散的인 범주에 있는 度數들로 구성되어 있을 때 두 독립적인 집단들 간의 차이들의 유의성을 결정하기 위한 검증법이다.

2) 有意度(P)

統計的 檢證에 의하여 産出된 특정한 확률이 意義가 있는지의 여부를 판단할 때 基準이 되는 확률을 말한다.

3) 自由度(DF)

分割表를 분석할 때 분할표의 칸의 수로 계산되어지는 數値를 말한다. 즉, DF = (r-1)(c-1), r : 行의 數, c : 列의 數

4. 研究의 制限点

첫째, 표집대상을 서울시내 국민학교의 교사로 한정하였으므로 지역적인 제한점을 갖는다.

둘째, 학교장의 역할수행에 있어 학교장의 견해도 반영되어야 하는데 本 研究에서는 교사의 의견만을 대상으로 하였다.

셋째, 폐쇄형에 의한 조사이므로 응답자들의 자유로운 답변이 제한되었다.

넷째, 타당도 검증을 거친 문항을 추출한 설문지가 아닌 研究者가 自作한 설문지이므로 타당도에 제한이 있다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 役割 理論

1) 役割의 槪念

역할의 개념을 이해하기 위해서는 지위와 역할의 개념을 동시에 이해할 필요가 있으며 그리고 이들 용어는 동일한 개념은 아니나 서로 분리해서 생각할 수 없는 밀접한 관계를 갖는 개념이다.

역할은 원래 Latin語의 "rotula"(조그만 바퀴)에서 나온 말로서 16,7세기에 이르러서는 연극의 배역을 의미하는 개념으로 사용되기 시작했으며, 현대에 들어와서는 組織理論의 중심적 위치를 차지하고 있다.[4].

Neiman과 Hughes는 역할이란 用語는 광범위하게 사용되고 있으며 人類學者, 社會學者, 心理學者들 간에 상이한 견해를 보이고 있다고 말하고 있다. 따라서 세 영역의 이들 학자들은 각기 달리 규범적 기대, 상호작용 체제, 인성 등의 개념들을 통해 역할개념을 밝히려 했다.[5]

Secord는 지위와 그 지위에 부여되는 기대를 종합해서 역할이라 정의했고[6], Newcomb은 지위를 수행함에 요구되는 규범적 기대를 역할이라 정의하고 있다.[7] 朴容憲은 개인이 차지하는 사회적 위치에 대한 일반적

---

4) E. J. Thomas & D. J. Biddle, "The Nature and History of Role Theory", in Role Theory Concepts and Researched by D. J. Biddle & E. J. Thomas (New York : Robert E. Krieger Publication Co., 1979), p. 6.

5) L. F. Neiman & F. W. Hughes, The Problem of the concept role are survey of the Literature Social Forces, 30(1951), pp. 141~146.

6) P. F. Secord & C. W. Backman, Social Psychology (New York : McGraw Hill, 1964), p. 457.

7) T. M. Newcomb, Social Psychology, (New York : Holt, Rinehart and Wiston, 1965), pp. 323~327.

인 기대를 지위라 정의하였으며, 역할은 그 지위에 부여되는 기대에 따라 특정인이 수행하는 행동이라고 하고 지위와 역할을 달리 정의할 수는 있으나 분리하여 생각할 수는 없다고 하였다. 그리고 그는 특히 행정과의 역할을 종전에는 제도적으로 규정된 역할, 또는 사무적인 역할로 국한 해석하던 것이 최근에는 집단활동을 선도하고 구성원 개인이 지도성을 충분히 발휘할 수 있도록 돕고 장려하는 역할을 강조하게 되었다.[8] Brookover는 위치, 지위, 역할의 개념을 구별하고 한 개인이 특정한 집단이나 사회체제 내에서 차지하는 "자리"를 위치로, 그 위치에 부여되는 기대를 지위로, 어떤 지위를 차지하는 특정인에 대한 기대를 역할로 정의하였다.[9] 역할의 개념을 발전시키는데 공헌이 컸던 Linton은 역할이란 특정한 지위에 부과되는 "문화유형의 총화"라고 그 개념을 규정했으며 따라서 역할은 그 지위를 점유하고 있는 일부 또는 모든 인간에게 사회가 요구하는 태도, 가치관 및 행동을 포함하고 있으며, 역할이 시련적 행동을 나타내는 한 역할은 곧 "지위의 대동적 국면이다"라고 설명하였다.[10]

이상의 정의에서 살펴 본 바와 같이 역할이란 일반적으로 지위와 동등한 개념은 아니나 모두 상호작용하는 구성원의 기대를 중심으로 상호의존적인 관계에 있는 것으로 생각되며, 다만 역할은 어떤 지위를 차지한 특정한 개인에게 요구되는 기대이며, 그 기대에 따라 수행하는 구체

---

8) 朴容憲, 「학교 사회」, (서울 : 배영사, 1981), pp.201~208.

9) W.B.Brookover and D.Gottlien, A Sociology of Education, (New York : American Book, 1964), p.323.

10) R.Linton, The Cultural Back Ground of Personality, (New York : D. Appleton Century Company, 1945), pp. 76~77.

적인 행동을 뜻하는 개념으로 볼 수 있다.

2) 役割의 分類

南廷杰은 역할을 다음과 같이 4가지로 분류하였다.[11]

첫째는 표면적(manifest)역할과 잠재적(latent)역할로서, 표면적 역할은 외부로 나타난 분명한 역할이며, 잠재적 역할은 표면적 역할에 영향을 미치는 표면화되지 않은 기본적 역할에 종속된 역할을 말하는 것으로 국민학교 교장은 표면적 역할이며, 그 교장의 연령, 경력, 지역사회의 지위 등에 따른 것은 잠재적 역할이다.

둘째는 특정한(specific)역할과 산만한(diffuse)역할로서 교사처럼 비교적 한계가 분명한 역할을 특정한 역할이라 하며, 학교 상담교사의 역할처럼 개개 역할 담당자에 따라 상당한 변화가 있는 역할을 산만한 역할이라 한다.

셋째는 보편적(universalistic)역할과 특수(particularistic)역할로서 작은 읍의 교사처럼 역할 담당자가 역할에 따른 기대를 도외시할 수 없는 역할은 보편적 역할이라 하고, 특수역할은 교내 매점의 판매원처럼 한 部面에만 국한된 역할을 말한다.

넷째는 연속적(sequential)역할과 동시적(concurrent)역할로서 생애나 직업 형태에 따라 연속적으로 나타나는 역할을 연속적 역할, 한 사람이 동시에 여러가지 역할을 가지고 있는 경우를 동시적 역할이라 한다.

---

11) 南廷杰, 「교육행정의 이론」, (서울 : 배영사, 1982), pp.113~114.

3) 役割期待

역할기대란 사회적 위치에 있는 어느 개인에게 요구되는 기대를 말한다. 朴容憲은 일반적인 기대이건 특수한 개인에게 요구되는 기대이건 이를 모두 묶어 역할기대라고 하였다.[12] 즉, 지역사회의 주민이나 동료 교사나 교장이나 학생 등은 그가 처해 있는 신분에 합당한 직무를 어떻게 수행할 것이라는 기대가 곧 역할기대이다. 기대란 어떤 개인이 특정 역할을 수임하고 있는 한 그는 무엇을 해야만 하고 무엇을 해서는 안 된다고 규정한 것이다. 특정한 역할 수임자의 역할이 무엇인가에 대해 조직의 구성원들이 인식하는 것을 집합적으로 파악한 것이 역할기대이다. 이런 의미에서 역할기대는 외부적으로 규정된다.

모든 역할기대는 두 가지 측면을 가지고 있다. 하나는 어떤 일을 해야 하고, 어떤 일은 해서는 안 되는 행동의 방향이며, 다른 하나는 해도 좋고 안 해도 그만인 것으로부터 반드시 해야 하는 강제성까지의 연속선상의 그 어딘가에 놓여 있어 強度의 측면을 갖고 있다는 것이다.[13] Sarbin은 역할기대를 권리와 의무로 나누어 설명하고 있는데, 권리는 역할 담당자가 역할 상대자로 하여금 어떤 행동을 하도록 기대하는 역할기대를 말하며, 의무는 역할 상대자가 역할담당자에 대하여 어떤 행동을 하도록 기대하는 역할기대를 말한다.[14]

Parsons는 기대를 가치기준이라 하고 자아와 역할의 상호작용은 이 가치기준에 의하여 지급된다고 설명하였다.[15] Secord는 역할기대를, 강제성을

---

12) 朴容憲, 「前 揭書」, p.190.

13) 趙誠一, 「教育行政과 教育經營」, (서울 : 재동문화사, 1988), pp.143~144.

14) T.R.Sarbin, "Role Theory", in G.Lindzey Led. Hand Book of Social Psychology, Reading(Mass : Addison-Wesley, 1954), p.323.

15) T.Parsons, The Social Systems, (Glencos, Illinois : The Free Press, 1951), pp.38-39.

가지면서 문화가치와 규범이나 제도에 의하여 규정되는 규범적 역할기대와 반드시 강제성을 갖지는 않으나 역할수행에 크게 영향을 주는 예견적 역할기대로 구분하고 있다.[16] 그러나 역할이 강제성을 갖는 규범적 역할기대이건 강제성이 없는 예견적 역할기대이건 외부에서 요구하는 기대는 역할수행에 적지 않은 영향을 미치고 있다. 그러므로 한 개인이 자기의 역할을 수행하는데는 자기자신이 규정하는 바에 따라 역할을 수행할 수도 있지만 외부에서 요구하는 역할기대에 따라서도 자기의 역할을 수행하기 때문에 외부의 역할기대를 잘 알지 못하면 자기의 역할을 효과적으로 수행할 수 없다.

4) 役割遂行

역할수행이란 어떤 지위를 차지한 개인이 그 지위에 부여된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동을 말한다.[17] 교장이 교사들에게 상담이나 지도조언하는 것은 교장의 역할수행이다. 즉, 교사들이 요구하는 기대에 따라 교장이라는 그 지위에 부합되는 행동만이 역할수행이라 할 수 있다. 그러나 역할기대만으로는 역할수행을 이해할 수 없다. 한 개인이 실제 수행하는 역할수행은 외부에서 요구하는 역할기대와 언제나 일치하지는 않는다. 많은 요인이 역할기대와 역할수행에 영향을 주어 兩者가 같을 수도 있고 아주 다를 수도 있는 것이다. 그러므로 역할기대는 역할수행을 결정하는 하나의 중요한 요소는 될 수 있으나, 그 외의 要因도 실제의 역할수행에 영향을 주고 있다고 볼 수 있다.[18] 예컨대 교장

16) P. F. Secord and C. W. Backman, op. cit., p. 457.
17) 朴容憲, 「前 揭書」, p. 209.
18) 金士連, "教師의 學校長에 대한 役割期待와 學校長의 役割遂行에 관한 研究", 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원, 1985, p. 8.

의 경우, 교사가 당면하고 있는 문제해결을 위한 지도조언의 필요와 그 방법을 지각하고 있더라도 업무 과중이나 기타의 이유로 지도적 기능을 발휘할 수 있는 역할수행이 잘 안 될 경우가 있을 것이며 또한 어떤 문제 사태에 대한 역할기대를 잘못 인지하거나 지각 정도가 약해서 역할수행이 잘못 되거나 안 되는 경우를 상정할 수도 있을 것이다.

李亨行은 역할기대와 역할수행을 결정하는 유일한 요소는 아니라고 말하고 역할기대가 역할수행을 가져올 때까지의 과정에는 조직적 요소, 개인의 속성 그리고 대인 관계적 요소 등 많은 요소가 개입하여 작용한다고 보고 있다. 조직적 요소로는 조직의 규모, 특정한 직위의 위치, 규칙 및 명령의 준수에 대한 조직내의 보편화된 규범, 전반적인 감독방법 등이 있고, 개인의 속성으로는 역할 수임자의 성향, 동기, 가치관, 감수성, 습관 등이 있는데 이러한 속성들이 역할기대의 형성과 그 전달 방법에 영향을 미친다. 그리고 대인 관계적 요소로는 역할전달자와 역할수임자 사이의 공식 및 비공식적 상호관계의 樣態로서 첫째로 兩者 사이의 권력 혹은 영향력 관계, 둘째로 존경, 신뢰도, 매력 등의 감정적 유대, 셋째로 상호 보존성, 넷째로 의사소통 형태 등이 있다. 이러한 요소들은 역할기대의 형성과 그 전달 방법에 영향을 미치고, 다른 한편으로는 역할 수임자의 역할수행은 그러한 대인관계적 요소에 영향을 미친다고 말하였다.[19]

---

19) 李亨行, 「教育行政 : 理論的 接近」, (서울 : 문음사, 1984), pp. 146~147.

5) 役割知覺

어떤 지위이든 간에 그 지위마다 일정한 역할사항이 있다. 이 때 지위에 있는 者가 어떤 역할수행을 하느냐 하는 것은 그 당사자의 역할지각에 달려 있다. 이와 같이 한 지위에 부여돼 있는 기대지각을 역할지각이라고 한다. 역할기대에 대한 지각은 개인에 따라 여러가지로 생각할 수 있는데, 朴容憲은 개인의 인성, 동기, 능력, 과거 경험, 기호, 흥미, 의사소통 등의 요인으로 인한 역할기대를 잘못 인지할 경우와 의도적으로 기대와 달리 행동하는 경우의 두 가지가 있다고 말하고 있다.[20] Sarbin에 의하면 같은 역할기대를 연령과 성별, 사회계층, 직업, 성격차에 따라 각기 달리 지각된다고 한다. 한편 정확한 역할지각을 하는 사람일수록 적응성이 높고, 타인의 역할을 정확하게 판단하고 있는 사람일수록 자기의 역할을 보다 명확하게 지각하고 있다.[21]

趙重璧은 역할수행을 하나의 사회적 행동으로 볼 때 역할지각은 그 첫 단계로 지각적 반응이며 행위는 그 둘째 단계인 동적 반응이며 사실상 실제사태에서 이 두 단계를 구별지을 수 없겠지만, 비록 幼兒라도 지각과 행동간에는 연속성이 있을 것이라고 하였다.[22] Ittelson 과 Contrill은 의식적인 활동은 지각의 과정없이 수행되지 않으며, 우리는 매일같이 의식적인 생활에서 항시 계속적으로 지각하고 있으며 지각은 우리가 수행하고 있는 모든 행동과 분리할 수 없는 관계에 놓여 있다고 말하였다.[23] 즉

---

20) 朴容憲, 「前 揭書」, pp. 201~202.

21) T. R. Sarbin, op. cit., pp. 230~232.

22) 趙重璧, "중학교 주임교사의 역할기대와 역할지각에 관한 연구", 석사학위논문, 단국대학교 교육대학원, 1983, p. 12.

23) 玄東禾, "奬學 담당자의 役割知覺과 役割遂行에 관한 研究", 석사학위논문, 부산대학교 교육대학원, 1980, p. 21. 再 引用.

역할지각이 어떠하냐에 따라 행동하려는 동기도 달라지며 역할수행의 성과와 기대치도 달라지게 될 것이다. 그러므로 주어진 역할을 성공적으로 수행하기 위해서는 역할지각에 대한 센스가 필요하다.

6) 役割葛藤

역할갈등은 외부에서 요구하는 역할기대와 자신이 주관적으로 지각한 역할이 서로 다를 경우나 지각한 역할기대가 개인의 동기를 자극할 수 없을 경우에 생기게 된다.

Sarbin은 역할갈등은 역할기대의 부수적인 산물로서 準據集團 간에 서로 양립할 수 없는 기대를 역할 담당자에게 요구하게 될 때에 발생한다고 하였다.[24]

Etzioni는 조직의 목표와 구성원들의 전문성 간의 갈등은 고도로 전문성 위주로 된 구성원들이 경영적인 역할 위주로 강조될 때 발생한다고 보고 경영자들에게 조직목표와 직접적인 관련이 있는 계선기능과 이같은 직접적인 관련이 없는 막료기능 등 두 가지 기능이 다 요구될 때 갈등을 느끼게 된다고 분석하고 있다.[25]

李亨行은 역할갈등이 조직의 하위계층에서 더욱 심각한 문제로 제기된다고 말하고 그 이유로 조직의 상위계층에서는 담당한 권한과 영향력을 행사함으로써 조직의 구조, 규정, 규율, 책임 등을 조절하고 변화시킬 수 있기 때문에 갈등요인은 제거될 수 있으나 조직의 하위계층에서는 갈등의 요인을 제거할 수 있는 권한이 부여되어 있지 못하기 때문에

---

24) T. R. Sarbin, op. cit., p. 228.

25) A. Etzioni, Authority Structure and Organizational Effectiveness Administrative Science Quarterly 4, (June, 1959), pp. 43-67.

역할갈등이 중요한 문제로 남게 된다고 말하였다.[26] 그러므로 조직의 하위계층에게도 전결로 처리할 수 있는 권한을 행사할 수 있도록 함으로써 갈등요인을 제거해야 할 것이다.

Mayer는 갈등정도에 대하여 ① 教師集團의 요구성향과 학교장의 지도성이 일치하면 할수록 그만큼 교사의 만족도는 높고, ② 학교장이 교사들을 격려하여 자율성을 존중해 주면 교사들의 사기는 높고 갈등의 정도는 낮다고 말하였다.[27] 즉 학교장은 교사들에게 자유로운 의사소통, 학교행정에 보다 큰 참여, 소속감, 인정감의 부여를 해 줄 필요가 있는 것이다.

이상 살펴본 바와 같이 역할갈등은 조직의 책임자가 조직의 운영을 구성원 참여위주 내지는 자유방임적 지도방법보다는 지시적 통제행정으로 할 때 구성원들은 보다 소외감을 느끼게 됨과 아울러 갈등도 크게 일어나며, 반면에 작업활동에 영향을 미치는 주요 업무의 결정에 구성원들을 참여시킬 때 그들은 소외감을 덜 갖게 되고 갈등정도도 낮아지게 될 것이다.

2. 學校長의 役割領域

학교장은 조직에 직접 영향을 미치는 주도적 위치에 있으므로 媒介變因인 교사의 직무수행을 촉진하고 동기화시켜 조직의 산출을 극대화해야 하는 책무성을 지니고 있다. 本 章에서는 학교장의 역할영역에 대한 諸 學者들의 이론을 소개하고, 本 研究者가 설정한 役割領域에 관해 記

---

26) 李孝行, 「前 揭書」, p.148.

27) 申泰一, "中等學校 각급직교원의 校監의 役割知覺에 대한 差異点 분석", 석사학위논문, 충북대학교 교육대학원, 1983, p.12, 再 引用.

述하고자 한다.

학교장의 역할을 논의하기 위한 접근 방법으로는 과업분석적 방법, 과정분석적 방법, 법규해석적 방법, 자질규명적 방법, 특성분석적 방법, 행동분석적 방법 등 다양한 접근 방법들이 있으나 本 硏究에서는 학교장의 역할을 분석함에 있어 주로 과업분석적 방법을 사용하고자 한다. 여기에서는 과업분석적 방법으로 규명된 諸 學者들의 이론을 먼저 소개하고 그 다음에 硏究者가 설정한 역할영역을 중심으로 記述하고자 한다. 학교장이 실지로 하고 있거나 해야 한다고 생각하는 과업이 무엇이냐를 연구하는 방법으로 과업영역에 관해서는 학자에 따라 조금씩 다르다.

白賢基는 크게 대외적 임무와 대내적 임무로 구분하였다. 대외적 임무는 教育廳과의 관계, 지역공동단체와의 관계, 육성회와의 관계, 동창회와의 관계 등으로 나누었고, 대내적 임무는 세분하였는데 관리적 임무로는 教育廳이나 教育長이 결정한 사항의 실시, 기타 필요한 규정의 제정 및 시행, 학교의 건물과 제반시설 및 물리적 조건에 관한 관리, 학급편성 및 진급관리, 훈육에 대한 책임, 교육과정의 발전 및 관리, 교직원의 채용과 조직 및 근로감독 등을, 지도적 임무로는 교육과정을 적절하게 조직하고 성장, 발전, 고취시켜 학생지도를 하게 하며, 지역사회의 조사연구와 각종 검사시설 및 생활지도 시설의 확보, 교재의 확보, 학급을 방문하여 교사를 평가해 주는 일, 직원회의 통솔, 교직의 연구과제에 대해 솔선하여 착수하는 것 등을 들고 있다.[28]

金永敦은 관리적(행정적) 기능에서 인적관리(교직원, 학생), 물적관리, 운영관리(교육계획, 교육과정, 학교사무)를 지도적 기능에서 교직원의 복

---

28) 白賢基, 「教育社會學」, (서울 : 을유문화사, 1957), pp. 276-284.

무에 관한 지도, 교육활동에 관한 지도 등으로 대외적 기능은 教育長과의 관계, 지방공공단체 및 지역사회와의 관계, 교직단체 및 연구기관과의 관계, 육성회와의 관계, 동창회와의 관계 등으로 나누고 있다.[29]

金鍾喆은 학교행정의 측면에서 기획행정, 조직행정, 교육내용의 행정, 장학행정, 학생행정, 교직원의 인사행정, 재정행정, 시설행정, 사무관리행정, 연구 및 평가, 홍보에 관한 행정등으로 구분짓고[30] 교장의 役割機能을 첫째, 학교경영내지 학교행정에 있어서 기획 및 결정자로서의 역할, 둘째, 학사운영과 관리운영의 양면에 걸친 인원의 배치, 상호간의 의사소통, 상충하는 의견의 조절, 적절한 지도와 지시의 역할, 셋째, 학교운영의 통제 및 평가자로서의 역할, 넷째, 지역사회와 학교의 유대를 강화하는 역할 등으로 구분하였다.[31]

Lipham, Rankin과 Hoeh는 교육프로그램, 교직원인사, 학생인사, 학교자원관리, 학교-지역사회 관계를 들고 있다.[32]

Hughes 와 Ubben은 학교-지역사회, 교직원인사발전, 학생인사발전, 교수프로그램, 사무와 건물관리 등을 들고 있다.[33]

Roe 와 Drake는 수업, 교육과정, 학생, 교직원, 지역사회, 재정, 공간 등을 들고 있다.[34]

---

29) 金永敦, 「學校經營의 理論과 實際」, (서울 : 교육과학사, 1983), pp. 93-94.

30) 金鍾喆, 「教育行政의 理論과 實際」, (서울 : 교육과학사, 1988), pp. 22 - 23.

31) ——, "學校長의 役割 · 機能", 「새교육」, (서울 : 대학교육연합회, 1983, 5월호, 통권 343호), pp. 53-55.

32) James M. Lipham, Robb E. Rankin and James A. Hoeh, The Prinicipalship : Concepts, Competence, Cases, (N. Y. : Longman, 1985), pp. 10-11.

33) Larry W. Hughes and Gerald C. Ubben, The Elementary Principal's Hand book : A Guide to Effective Action, (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1978), pp. 1-2.

34) William H. Roe and Thelbert L. Drake, The Principalship 2nded., (N. Y. : Macnillan Publishing Co., Inc., 1980), pp. 14-15.

Otto 와 Sanders는 교수, 학생관리, 지역사회, 교직원인사, 학교시설, 조직구조, 재정관리 등으로 보았다.[35]

또 Gorton은 교직원인사, 학생인사, 지역사회와 학교관계의 지도성, 수업과 교육과정 개발, 학교재정과 사무관리, 학교시설 건물, 일반적 과업 등을 들었다.[36]

이들은 모두 순서에 따라 차이가 있을 뿐 수업관계, 교직원, 학생, 지역사회관계 등을 주요 영역으로 다루고 있다.

미국 남부주 교육행정 협동프로그램(The Southern States Cooperative Program in Educational Administration : SSCPEA)의 분류도 비슷하게 이루어졌는데 미네소타 초등교장회(Minnesota Elementary School Principals Association : MESPA)는 전문가, 전문직으로서의 계속적인 성장측면을 강조한 점이 특이하다.

이들을 종합하여 표로 나타내면 〈표 4〉와 같다.[37]

학교장 역할영역은 어떤 철학적 관점을 가지고 설정한 것이 아니라 다양한 역할의 공통성이나 유사성을 모아서 영역이름을 붙이는 귀납적 분류방법을 선택하였다. 이렇게 한 이유는 교육현장에서 절실히 요구되거나 바람직하다고 보는 학교장 역할영역은 평가안에 명시되어 있을 것이고 만약 그런 영역들이 공통성이나 유사성을 띠는 경향이 엿보인다면 학교장 역할수행을 기대하는 영역으로서 타당성을 띨 것이라는 판단 때

---

35) H. J. Otto and D. C. Sanders, Elementary School Organization and Administration, (N. Y. : Appleton-Centary-Crofts, 1964), p. 310.

36) Richard A. Gorton, School Administration and Supervision : Leadership Challenges and Opportunities, (Iowa, Dubuque : W. M. C. Brown Company Publishers, 1983), pp. 47~49.

37) 朱三煥, 「獎學·校長論 特講」, (서울 : 성원사, 1988), p. 211.

〈표 4〉 교장의 과업영역

Lipham Rankin & Hoeh	Hughes & Ubben	Roe & Drake	Griffiths	Otto & Sanders	Gorton	SSCPEA	MESPA
1. 교육 프로 그램	4. 교육 프로 그램	1. 수업 2. 교육 과정	1. 수업과 교육과정 개발	1. 교수	4. 수업과 교육과 정개발	1. 수업과 교육과 정개발	1. 교육프로그램의 개발, 실험개설 2. 수업장학과 학습평가를 위한 집중적 노력
2. 교직원 인사	2. 교직원 인사개발	4. 교직원	2. 교직원 인사	4. 교직원 인사	1. 교직원 인사	4. 교직원 인사	4. 교직원의 전문적 성장과 개발 조장
3. 학생 인사	3. 학생 인사개발	3. 학생	3. 학생인사	2. 학생관리	2. 학생인사	2. 학생인사	3. 학생복지와 봉사의 제공
4. 재정과 시설	5. 사무와 건물 시설관리	6. 재정 7. 공간	4. 재정과 사무관리 5. 학생시설 건물과 봉사	5. 학교 시설 7. 재정관리	5. 학교재정과 사무관리 6. 학교시설건물 7. 일반적 과업	5. 학교시설 7. 학교재정과 사무관리 8. 교통과 수송	6. 행정팀 구성원으로서의 책임
5. 학교와 지역사회관계	1. 학교와 지역사회	5. 지역 사회	6. 학교와 지역사회 관계	3. 지역사회	3. 지역사회와 학교관리의 지도성	3. 지역사회 관계	5. 효과적인 학교와 지역사회 관계 촉진
				6. 조직 구조		6. 조직과 구조	
							7. 전문가로의 향상 8. 계속적인 전문적 성장

문이다.

따라서 本 硏究에서는 2단계로 연구영역을 정하였는데 1단계로 〈표 4〉에 나타난 분류결과를 바탕으로 다음과 같이 6개 영역으로 학교장 역할의 영역을 구분하였다.

첫째, 교육과정 운영에 관한 역할로서 수업 프로그램을 개발하고 교수방법의 개선과 학습자료 및 교구를 제공하여 교육활동 과정을 지원하는데 관련되는 영역.

둘째, 교직원 조직관리에 관한 역할로서 근무상황, 의사소통, 인간관계, 교원복지 등에 관한 영역.

셋째, 교직원 인사관리에 관한 역할로서 교직원의 시상, 징계, 근무평정 등에 관한 영역.

넷째, 재무관리에 관한 역할로서 학교예산편성, 시설계획수립과 재구성계획에 관한 영역.

다섯째, 학교 사무관리에 관한 역할로서 사무분장, 사무에 관한 지시 및 감독·통제에 관한 영역.

여섯째, 대외관리 역할로서 지역사회의 지도자, 학부모 및 육성회, 교육청, 지역사회기관, 동창회 등과 유대관계를 유지, 향토봉사 및 봉사활동에 참여, 그리고 학교시설의 개방 등에 관련되는 영역 등이다.

단, 本 硏究의 대상이 의무교육기관인 국민학교이므로 학생인사 영역은 대상에서 제외하였다.

설정된 6개 영역의 타당성을 알아보기 위해 비교적 대표적인 역할영역으로 판단되는 Otto and Sanders의 영역과 SSCPEA 영역을 비교, 검토해 보면 다음 〈그림 1〉과 같다.

〈그림 1〉에 의하면 관련성이 높은 것과 낮은 것으로 나타나 있으나, 전체적으로 볼 때 관련성이 높다고 해석된다. 따라서 本 研究에서 설정한 영역이 타당하다는 판단을 갖게 해준다.

2단계로는 위에서 설정한 6개 영역중 실제로 국민학교 교사들이 중요시하는 영역을 3가지로 압축시키고자 서울시내 국민학교 교사들을 대상으로 예비설문조사를 하였던 바 組織管理, 教育課程運營, 人事管理의 3가지 영역을 本 研究의 대상으로 삼았다.

3. 學校長 役割遂行에 대한 教師들의 期待

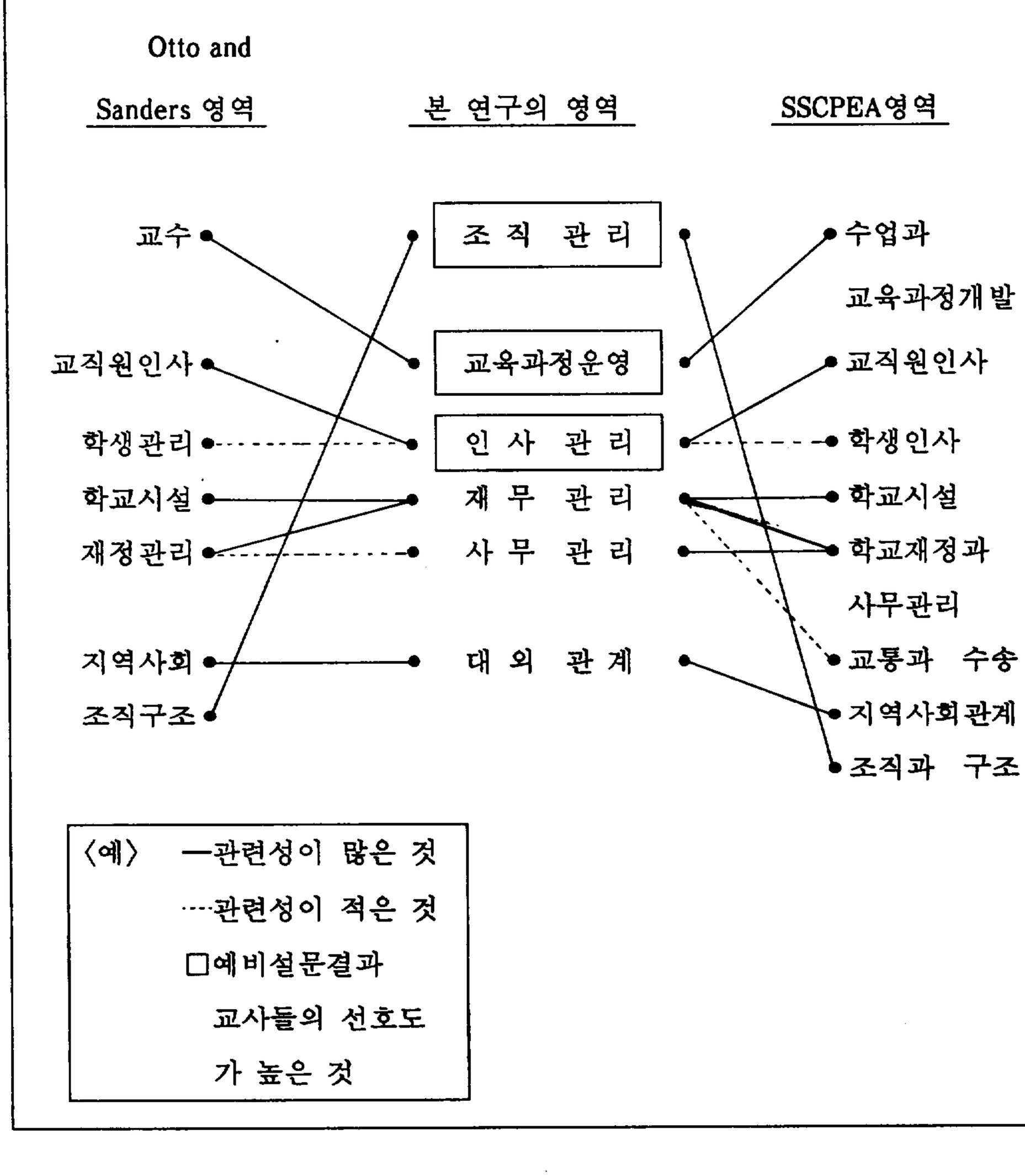
교사들이 教職에 만족을 느끼느냐 불만을 느끼느냐는 다른 어떠한 요인보다도 학교장과 교사들과의 인간관계 여하에 의하여 크게 결정되고 있다.

좋은 학교의 분위기를 조성하는 가장 중요한 요인은 인간관계이며 좋은 인간관계를 맺게 하는 책임은 먼저 학교장에 있다고 교사들은 지적하고 있다. 그리고 교사들은 학교장이 그들의 기대를 어느 정도 받아들이느냐에 따라 학교장의 능력을 평가하고 있다. 또한 교사들은 학교장에게 그들을 보호해 주기를 기대하고 있으며 학급운영에 교사들의 자율성을 허용해 줄 것과 교사들의 개인적 인권 및 권위를 존중해 줄 것 등을 희망하고 있다.[38]

---

38) R. F. Havighurst and B. L. Newgarten, Society and Education, (Boston : Allyn and Bacon, 1957), pp. 188~190.

〈그림 1〉 본 연구의 영역과 Otto and Sanders와 SSCPEA영역과의 비교



南廷杰은 학교장의 기능과 역할을 통하여 교사들이 기대하는 바람직한 校長像을 다음과 같이 제시하고 있다.[39]

첫째, 민주적이고 합리적 학교 경영관에 투철하며 둘째, 唯我獨尊的으로 계획과 결정을 홀로 하여 지시·명령·통제하는 교장보다는 인간성에 대한 확고한 신념을 바탕으로 자기 책임하에 과업을 수행하고 성장할 수 있도록 도와주고 자기 자신의 인격 수양에 노력하며 셋째, 자기가 처한 지위와 학교 및 이를 둘러싸고 있는 상황을 정확히 파악하고 여기에 적응하며 넷째, 부단한 연구와 탐구로 理論的 背景을 갖추고 교직원을 설득하고 더불어 협력하며 다섯째, 미래지향적이고 巨視的 眼目으로 학교를 경영하며 국제화 시대에 대비하는 일관성있고 안정성있는 태도를 견지하여야 한다.

金鳳守는 교사가 학교장에게 거는 기대에 대해 다음과 같은 사항을 제시하고 있다.[40]

첫째, 교장은 일반 교직원과 인간관계 면에서 밀접하게 지내며 사생활 면까지도 관심을 가지며 둘째, 학교운영계획을 立案할 때 교무나 연구주임에게만 맡기지 말고 여러 교직원이 참여한 集團思考에 의해서 작성하도록 해주며 셋째, 下行되는 제반 지시사항들은 일관성이 있어야 하며 넷째, 교사들의 특기를 발굴하여 기능을 발휘할 수 있는 기회를 제공해 주며 다섯째, 교직원의 복지를 위해서 노력하고 학급담당 배치나 임용, 승진때 공정하게 처리해 주며, 여섯째, 교사의 인격을 존중하고 공석상에서 특정교사를 지나치게 칭찬하거나 질책 또는 약점을 지적하지 않으

---

39) 南廷杰, "學校長의 機能과 役割", 「새교육」, (서울 : 대한교육연합회, 1987), pp.57-64.

40) 金鳳守, 「학교와 학급경영」, (서울 : 형설출판사, 1983), pp.144-145.

며 일곱째, 교사에게 질책을 해야 할 경우 개별적으로 감지토록 할 것이며 많은 직원 앞에서나 특히 아동이 보는 앞에서는 절대로 삼가며 여덟째, 묵묵히 정직하게 공적있는 노력에 대하여 깊은 洞察力으로 높은 가치 평가를 해주며 아홉째, 公務만을 내세우지 말고 때로는 私的인 인간성을 베풀어 주며 열째, 학교의 교육활동과는 관계가 적은 외부행사로 교사의 노력, 시간의 낭비 등이 없도록 한다.

以上 위에서 제시한 교사들이 학교장에 대한 역할기대를 살펴보면 本研究의 대상인 組織管理, 教育課程運營, 人事管理 面에서 상당히 시사하는 바가 크다. 위의 기대를 만족시킨 학교장은 일반적으로 지도자로서 교사들에 의하여 평가를 받게 될 것이며 그렇지 못한 학교장은 부정적인 평가를 받게 될 것이다. 그러므로 학교장은 자기역할에 대한 교사의 기대를 만족시켜 주거나 변화시킬 때 효과적인 지도성을 발휘할 수 있고 교사들에 의해서도 존경받을 수 있을 것이다.

4. 先行研究에서 나타난 學校長의 役割

白雲影은 "初等學校長의 役割知覺에 관한 研究"에서 학교장의 역할에 대하여 학교장 自身과 교사와는 상호 견해차이가 있는 바 이 차이가 클수록 학교장과 교사간에는 불신과 갈등이 작용하여 교육활동의 수준이 낮아지고, 차이가 작을수록 학교장과 교사간에 협조와 응집력이 작용하여 교육활동의 수준은 높아진다고 보았다. 학교장의 역할에 대한 기대와 수행간의 지각차이가 학교장보다는 교사가 더 큰 까닭은 학교장은 자기 자신의 평가를 긍정적으로 보는 반면 교사는 부정적으로 낮게 보기 때문이라 하며, 학교장은 교사의 소리를 실제 역할수행에 반영하고 교사도 학교장의 처지에서 한번쯤 생각해 보는 상호간의 수용과 이해의 노력으

로 지각 차이를 좁혀 나가야 함을 강조하고 있다.[41]

李載桓은 "校長의 役割과 學校經營의 개선책에 관한 硏究"에서 교육행정활동이 분화되고 제 기능이 전문화되어 변화가 가속화된 현 사회에서 학교조직을 이끌고 있는 학교장은 學校經營理論이 부족하거나 관리자로서의 풍부한 識見과 전문성 提高가 없이는 직무수행상 많은 차질을 자아낼 것이며 또한 학교경영의 효율화는 물론 미래의 조직 목적도 달성하기 어렵다고 말하고 있다. 따라서 학교장은 교육의 중심이자 수뇌이며 그 인품과 태도, 역량과 수완 등이 교육진흥의 필수적인 존재임을 의식하고 제한된 여건 아래 최소의 인력과 교육비를 들여 최대의 교육효과를 얻는 교육행정의 과학화에 앞장서야 함을 강조하고 있다.[42]

金士連은 "教師의 學校長에 대한 役割期待와 學校長의 役割遂行에 관한 硏究"에서 오늘날 학교교육에 내적 효율성과 외적 생산성의 극대화에 대한 요구는 증대되고 있으며, 이를 충족시킬 학교장의 효율적인 역할수행의 필요성은 어느 때보다 절실함에도 불구하고 교육활동에서 학교장에게 주어진 기능이 충분히 발휘되지 못하는 실정이라 하였다. 특히 학교장의 역할수행이 기대하는 수준에 미치지 못하는 것으로 나타난 결과, 학교장이 학교를 효율적이고 성공적으로 운영하기 위해서는 학교장 자신의 역할에 대한 깊은 지식과 폭넓은 識見을 培養하고, 교사들의 기대에 접근하는 방향으로 학교장의 역할이 수행되어야 하며 보다 적극적인 자세로 학교경영에 임해야 되겠고 아울러 부단히 연구하고 노력하는 학교장이

---

41) 白雲影, "初等學校長의 役割知覺에 관한 硏究", 석사학위논문, 충남대학교 교육대학원, 1989.

42) 李載桓, "校長의 役割과 學校經營의 개선책에 관한 硏究", 석사학위논문, 경북대학교 교육대학원, 1982.

되어야 한다고 말하고 있다.[43]

柳定穆은 "教師들의 學校長에 대한 役割期待와 役割行動에 관한 研究"에서 학교장은 교사의 기대에 부응할 수 있도록 상호간의 수용과 이해의 노력으로 기대와 행동에 지각의 차이를 좁혀 나가야 하며 특히 학교장의 역할행동에서 낮게 평가된 교육과정운영면, 인사관리면, 지역사회 관계면에서 교사의 소리를 실제 역할행동 면에서 반영하며 개선하는 지속적인 노력의 자세를 가져야 한다고 말하고 있다.[44]

尹昌根은 "學校長의 役割遂行과 教師의 期待에 관한 知覺研究"에서 학교장이 효율적인 학교경영을 하기 위해서는 학교장의 역할을 정확히 인식하고 깊은 지식과 폭넓은 식견을 배양하며 교사들의 기대에 부응하는 방향으로 학교를 경영해야 한다고 하고, 또한 학교장은 평교사와 저경력, 교사, 비사범계 교사에게 좀더 많은 관심과 이해를 가져야 할 것이며, 학교 조직의 제반문제해결과 의사결정 과정에서 이들의 참여가 많아야 한다고 강조하고 있다.[45]

이상의 선행연구들은 대부분 학교장의 역할지각과 역할수행에 관한 교사의 기대를 예비설문조사 과정을 거치지 않고 단순히 폭넓게 분석하였다. 그러므로 학교장의 역할영역 중 현직교사들이 관심을 쏟고 있는 영역에 대한 집중적이고도 효율적인 연구물을 찾아보기 어려웠다. 그리하여 本 研究에서는 2차례의 설문조사를 실시하였다. 1차 조사에서는 예비설문

---

43) 金士連, "教師의 學校長에 대한 役割期待와 學校長의 役割遂行에 관한 研究", 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원, 1985.

44) 柳定穆, "教師들의 學校長에 대한 役割期待와 役割行動에 관한 研究", 석사학위논문, 건국대학교 교육대학원, 1990.

45) 尹昌根, "學校長의 役割遂行과 教師의 期待에 관한 知覺研究", 석사학위논문, 부산대학교 교육대학원, 1990.

조사를 통하여 학교장의 역할영역을 3가지 영역으로 압축하고, 2차 조사에서는 학교장의 역할수행이 어떻게 교육현장에서 이루어지고 있으며 어떠한 방향으로 이루어져야 하는가를 組織管理面, 教育課程運營面, 人事管理面에서 각각 비교 분석하였다.

Ⅲ. 實態調査分析 및 解釋

本 研究의 實態調査에서 밝혀진 結果는 組織管理 領域, 教育課程運營 領域, 人事管理 領域의 순서로 각 영역별로 학교장의 역할수행 및 교사 기대와의 차이점에 관하여 設立別, 性別, 經歷別, 職位別 變因에 따라 比較 分析하고자 한다.

1. 組織管理 領域

1) 조직관리에 있어서의 학교장의 역점사항

〈표 5〉에서 나타난 '조직관리에 있어서의 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "근무상황"에 72.0%의 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "교원복지"가 39.2%, "인간관계"가 35.0%의 順으로 나타났다.

設立別에 있어서는 대체로 역할수행 및 역할기대 면에서 볼 때 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있으나, 역할수행에 있어서는 사립교에서 "교원복지"가 2.4%로 매우 적은 반응을 보임에 주목할 만하다. 이는 국가의 지원을 받는 국·공립교보다 재단의 지원을 받는 사립교가 재정지원상 어려움에 처해 있음을 알 수 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 통계적으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 남교사의 66.9%, 여교사의 74.5%가 "근무상황"에 가장 역점을 두고 있다고 반응을 나타난데 反해 역할기대 면에 있어서는 남교사의 35.6%, 여교사의 40.9%가 "교원복지"에, 남교사 35.6%, 여교사의 34.7%가 "인간관계"에 역점을 두어야 한다는 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대에 있어 統

〈표 5� 〉 조직관리에 있어서의 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 근무상황	360	60	277	83	40	20	109	251	28	32	99	150	111	15	22	23	294	66	42	18
	(72.0)	(12.0)	(73.7)	(66.9)	(10.6)	(16.1)	(66.9)	(74.5)	(17.2)	(9.5)	(79.8)	(73.5)	(64.5)	(12.1)	(10.8)	(13.4)	(75.2)	(60.6)	(10.7)	(16.5)
② 의사소통	23	69	12	11	54	15	9	14	19	50	5	10	8	21	21	27	17	6	55	14
	(4.6)	(13.8)	(3.2)	(8.9)	(14.4)	(12.1)	(5.5)	(4.2)	(11.7)	(14.8)	(4.0)	(4.9)	(4.7)	(16.9)	(10.3)	(15.7)	(4.3)	(5.5)	(14.1)	(12.8)
③ 인간관계	77	175	50	27	124	51	31	46	58	117	9	32	36	31	84	60	52	25	130	45
	(15.4)	(35.0)	(13.3)	(21.8)	(33.0)	(41.1)	(19.0)	(13.6)	(35.6)	(34.7)	(7.3)	(15.7)	(20.9)	(25.0)	(41.2)	(34.9)	(13.3)	(22.9)	(33.2)	(41.3)
④ 교원복지	40	196	37	3	158	38	14	26	58	138	11	12	17	57	77	62	28	12	164	32
	(8.0)	(39.2)	(9.8)	(2.4)	(42.0)	(30.5)	(8.6)	(7.7)	(35.6)	(40.9)	(8.9)	(5.9)	(9.9)	(46.0)	(37.7)	(36.0)	(7.2)	(11.0)	(41.9)	(29.4)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			17.896		7.538		3.491		7.039		13.372			11.434			9.503		7.476	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00046		0.05659		0.33142		0.07067		* 0.03749			0.07585			* 0.02330		0.05818	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

計的으로 意義있는 差가 없었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 경력이 많은 교사나 적은 교사나 대부분 "근무상황"에 가장 주력하고 있다고 보고 있으며, 10년~20년에서 15.7%, 20년이상에서 20.9%가 "인간관계"면에 역점을 두고 있다는 견해도 상당수 나타났다. 역할기대 면에 있어서는 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 대체로 역할수행 및 역할기대 면에서 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있으나, 역할기대에 있어 교사가 "교원복지"에 41.9%의 높은 반응을 보인 반면 주임교사는 "인간관계"에 41.3%의 높은 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 조직관리 운영에 있어 근무상황 관리보다는 인간관계 및 교원복지 면에 한층 관심을 두어야겠다는 사실을 알 수 있다.

2) 직원회에 대한 학교장의 운영방식

〈표 6〉에서 나타난 '직원회에 대한 학교장의 운영방식'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 대부분 "학교업무의 지시전달 기구로 운영한다"에 79.6%의 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "의결기구 겸 집행기구로 운영"에 56.8%, "의결기구로 운영"에 38.4%의 順으로 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 "학교업무의 지시전달 기구로 운영한다"에 국·공립 86.4%, 사립 58.9%, "의결기구로 운영"에 국·공립 6.6%, 사립 25.0%의 順으로 반응이 나타났으며, 이는 국·공립

〈표 6〉 직원회에 대한 학교장의 운영방식

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교업무의 지시 전달기구로 운영	398 (79.6)	8 (1.6)	325 (86.4)	73 (58.9)	6 (1.6)	2 (1.6)	108 (66.3)	290 (86.1)	4 (2.5)	4 (1.2)	116 (93.5)	163 (79.9)	119 (69.2)	0 (0.0)	3 (1.5)	5 (2.9)	331 (84.7)	67 (61.5)	5 (1.3)	3 (2.8)
② 학교장에 대한 자문기구로 운영	23 (4.6)	16 (3.2)	14 (3.7)	9 (7.3)	11 (2.9)	5 (4.0)	12 (7.4)	11 (3.3)	9 (5.5)	7 (2.1)	3 (2.4)	9 (4.4)	11 (6.4)	2 (1.6)	7 (3.4)	7 (4.1)	15 (3.8)	8 (7.3)	11 (2.8)	5 (4.6)
③ 학교업무를 의논 결정하는 의결기구로 운영	56 (11.2)	192 (38.4)	25 (6.6)	31 (25.0)	151 (40.2)	41 (33.1)	31 (19.0)	25 (7.4)	60 (36.8)	132 (39.2)	3 (2.4)	26 (12.7)	27 (15.7)	44 (35.5)	63 (30.9)	85 (49.4)	33 (8.4)	23 (21.1)	139 (35.5)	53 (48.6)
④ 의결기구 및 집행기구로 운영	23 (4.6)	284 (56.8)	12 (3.2)	11 (8.9)	208 (55.3)	76 (61.3)	12 (7.4)	11 (3.3)	90 (55.2)	194 (57.6)	2 (1.6)	6 (2.9)	15 (8.7)	78 (62.9)	131 (64.2)	75 (43.6)	12 (3.1)	11 (10.1)	236 (60.4)	48 (44.0)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			46.010		2.165		26.629		5.441		29.932			22.034			29.370		9.787	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		0.53888		*** 0.00001		0.14221		*** 0.00004			** 0.00119			*** 0.00000		* 0.02047	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

교가 사립교에 비해 직원회운영이 지시 일변도임을 보여 주고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 남교사의 66.3%, 여교사의 86.1%가 모두 "학교업무의 지시전달 기구로 운영한다"에 높은 반응을 나타내었으며, 역할기대 면에서는 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 10년이하가 93.5%, 10년~20년이 79.9%, 20년이상이 69.2%로 경력별 대부분 "학교업무의 지시전달기구로 운영한다"라고 반응을 나타났으며 특히 10년이하의 교사들의 반응은 주목할 필요가 있다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있는데, 특히 20년이상의 교사들은 "의결기구로 운영"에 49.4%로 다른 집단과 달리 더 높은 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에 있어서 "학교업무의 지시전달 기구로 운영한다"에 교사가 84.7%, 주임교사가 61.5%, 역할기대 면에 있어서는 "의결기구 겸 집행기구로 운영"에 교사가 60.4%, 주임교사가 44.0%로 교사들이 주임교사들 보다 더 높은 반응을 보이고 있다. 이는 보직이 없는 교사일수록 현재의 직원회운영을 좀더 민주적이고 발전적인 방향으로 개선되기를 바라는 것으로 볼 수 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며 역할기대 면에서는 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 직원회를 학교업무의 단순한 지시전

달 기구로서가 아니라 실질적으로 모든 일을 의논하여 결정하고 집행할 수 있는 기구로 운영하여야 하겠다.

3) 직원회에 대한 학교장의 역점사항

〈표 7〉에서 나타난 '직원회에 대한 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "주제의 선정"에 40.0%, "집단의 협력"에 38.6%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "집단의 협력"에 39.8%, "회의방식 개선"에 32.0%, "발언권 보장"에 25.0%의 順으로 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 "주제의 선정"에 국·공립이 41.5%, 사립이 35.5%, "집단의 협력"에 국·공립이 38.3%, 사립이 39.5%로 역점을 두고 있다고 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 사립교에서 국·공립교에 비해 "집단의 협력"에 52.4%의 높은 반응을 보였는데 이는 전출의 기회가 거의 없는 사립교에서 집단의 단결을 바라고 있는 것으로 보여진다. χ^2檢證 結果 역할기대 면에서 퍽 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 남교사는 42.3%가 "집단의 협력"에, 여교사는 44.5%가 "주제의 선정"에 역점을 두고 있다고 반응이 나타났다. 역할기대 면에서 남교사는 50.3%가 "집단의 협력"에 가장 역점을 두어야 한다고 반응을 보인 반면, 여교사는 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. 이는 여교사의 직원회 운영상 개선요구가 남교사보다 다양함을 보여주고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에 있어서 전체적인 경향과 비슷한 반

〈표 7� 〉 직원회에 대한 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성·별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 주제의 선정	200	16	156	44	10	6	50	150	8	8	55	89	56	4	9	3	166	34	12	4
	(40.0)	(3.2)	(41.5)	(35.5)	(2.7)	(4.8)	(30.7)	(44.5)	(4.9)	(2.4)	(44.4)	(43.6)	(32.6)	(3.2)	(4.4)	(1.7)	(42.5)	(31.2)	(3.1)	(3.7)
② 발언권 보장	59	125	40	19	98	27	25	34	27	98	9	22	28	36	42	47	39	20	104	21
	(11.8)	(25.0)	(10.6)	(15.3)	(26.1)	(21.8)	(15.3)	(10.1)	(16.6)	(29.1)	(7.3)	(10.8)	(16.3)	(29.0)	(20.6)	(27.3)	(10.0)	(18.3)	(26.6)	(19.3)
③ 회의방식 개선	48	160	36	12	134	26	19	29	46	114	12	18	18	53	71	36	37	11	135	25
	(9.6)	(32.0)	(9.6)	(9.7)	(35.6)	(21.0)	(11.7)	(8.6)	(28.2)	(33.8)	(9.7)	(8.8)	(10.5)	(42.7)	(34.8)	(20.9)	(9.5)	(10.1)	(34.5)	(22.9)
④ 집단의 협력	193	199	144	49	134	65	69	124	82	117	48	75	70	31	82	86	149	44	140	59
	(38.6)	(39.8)	(38.3)	(39.5)	(35.6)	(52.4)	(42.3)	(36.8)	(50.3)	(34.7)	(38.7)	(36.8)	(40.7)	(25.0)	(40.2)	(50.0)	(38.1)	(40.4)	(35.8)	(54.1)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			2.612		14.939		9.760		16.875		9.548			27.730			7.917		12.698	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			0.45539		0.00187 **		0.02072 *		0.00075 ***		0.14502			0.00011 ***			0.04776 **		0.00534 **	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

응을 보이고 있다. 역할기대 면에서는 10~20년이 40.2%, 20년이상이 50.0%로 "집단의 협력"을 역점사항으로 반응을 보인 반면, 10년이하의 젊은 교사집단은 42.7%가 "회의방식 개선"에 가장 역점을 두어야 한다는 주목할 만한 반응을 보였다. χ^2檢證 結果 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 대체로 역할수행 및 역할기대 면에서 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있으나, 역할기대에 있어 주임교사의 54.1%는 "집단의 협력"에 가장 역점을 두어야 한다는 반응을 보이고 있다. 이는 보직이 있는 교사일수록 개혁보다는 조직의 단결을 바라는 것으로 볼 수 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 효과적인 직원회 운영을 위해 형식적이고 행정적인 주제의 선정 및 회의방식을 개선하고 발언권 보장 및 집단의 협력을 유도하는 데 한층 주력해야 한다.

4) 비공식조직에 대한 학교장의 관심도

〈표 8〉에서 나타난 '비공식조직에 대한 학교장의 관심도'를 보면 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "학교 책임자로 영향력을 행사한다"에 46.8%의 가장 높은 반응이 나타났는데, 역할기대 면에서는 대부분 "조직의 일원으로서 적극 참여한다"에 60.8%, "조직의 일원으로서 참여하는 정도"에 30.6%의 順으로 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 국·공립이 47.6%, 사립이 44.4%로 共히 "학교 책임자로 영향력을 행사한다"에 가장 높은 반응을 보이고 있으며, 역할기대 면에서도 국·공립이 61.7%, 사립 58.1%로

〈표 8〉 비공식조직에 대한 학교장의 관심도

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성·별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교 책임자로서 영향력을 행사	234 (46.8)	25 (5.0)	179 (47.6)	55 (44.4)	17 (4.5)	8 (6.5)	67 (41.1)	167 (49.6)	8 (4.9)	17 (5.0)	68 (54.8)	98 (48.0)	68 (39.5)	3 (2.4)	8 (3.9)	14 (8.1)	188 (48.1)	46 (42.2)	16 (4.1)	9 (8.3)
② 조직의 일원으로서 적극 참여	110 (22.0)	304 (60.8)	87 (23.1)	23 (18.5)	232 (61.7)	72 (58.1)	42 (25.8)	68 (20.0)	109 (66.9)	195 (57.9)	19 (15.3)	38 (18.6)	53 (30.8)	64 (51.6)	125 (61.3)	115 (66.9)	80 (20.5)	30 (27.5)	228 (58.3)	76 (69.7)
③ 조직의 일원으로서 참여하는 정도	135 (27.0)	153 (30.6)	99 (26.3)	36 (29.0)	119 (31.6)	34 (27.4)	41 (25.2)	94 (27.9)	39 (23.9)	114 (33.8)	33 (26.6)	62 (30.4)	40 (23.3)	55 (44.4)	62 (30.4)	36 (20.9)	111 (28.4)	24 (22.0)	133 (34.0)	20 (18.3)
④ 전혀 관여하지 않는다	21 (4.2)	18 (3.6)	11 (2.9)	10 (8.1)	8 (2.1)	10 (8.1)	13 (8.0)	8 (2.4)	7 (4.3)	11 (3.3)	4 (3.2)	6 (2.9)	11 (6.4)	2 (1.6)	9 (4.4)	7 (4.1)	12 (3.1)	9 (8.3)	14 (3.6)	4 (3.7)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			7.219		10.573		11.749		5.314		18.153			23.049			9.305		11.622	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			0.06524		* 0.01427		** 0.00829		0.15020		** 0.00586			*** 0.00078			* 0.02550		** 0.00880	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

共히 "조직의 일원으로서 적극 참여"하기를 바라고 있음을 알 수 있다. χ^2檢證 結果 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 10년이하가 54.8%로 "학교책임자로 영향력을 행사한다"에 가장 높은 반응을 보였고, 20년이상은 30.8%로 "조직의 일원으로서 적극 참여한다"에 가장 높은 반응을 보였음에 주목할 필요가 있다. 이는 경력이 적은 교사일수록 학교장이 비공식조직에 적잖은 영향력을 행사하고 있다고 여기고 있으며, 경력이 많은 교사일수록 학교장의 관여를 긍정적으로 여기고 있다고 해석된다. 역할기대 면에서는 10년이하가 51.6%, 10년~20년이 61.3%, 20년이상이 66.9%로 경력별 모두 "조직의 일원으로서 적극 참여한다"에 높은 반응을 보였다. 특히 10년이하는 44.4%가 "조직의 일원으로서 참여하는 정도"에도 비교적 높은 반응을 보였는데 이는 주목할 필요가 있다. 즉 경력이 적은 교사일수록 학교장의 비공식 조직에 대한 영향력 행사를 몹시 꺼리고 있음으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 볼 때 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있으며, 특히 역할기대 면에서 주임교사의 69.7%가 "조직의 일원으로서 적극 참여한다"에 높은 반응을 보이고 있음에 주목할 필요가 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었으며 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 비공식조직에 대하여 학교 책임자로

서 영향력을 행사하기보다는 단지 조직의 일원으로서 적극 참여하는 정도로 관여함이 바람직하다고 하겠다.

5) 근무상황 확인에 있어서의 학교장의 역점사항

〈표 9〉에서 나타난 '근무상황 확인에 있어서의 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할 면에서 볼 때 "출·퇴근 시간 엄수"에 34.4%, "무단외출 및 조퇴·결근"에 29.2%의 順으로 반응이 나타났는데 反해, 역할기대 면에서는 "수업 중 시종시간 엄수"에 74.6%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 국·공립은 "출·퇴근시간 엄수"에 38.8%의 가장 높은 반응을 보인 반면, 사립은 "수업 중 시간 엄수"에 33.9%의 가장 높은 반응을 보여 좋은 대조를 보이고 있다. 이는 사립교가 국·공립교보다 사립교라는 특성 때문에 수업에 좀더 학교장이 관심을 보이고 있다고 해석된다. 역할기대 면에서는 共히 전체적인 경향과 비슷한 경향을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 남교사는 30.1%가 "수업 중 시종시간 엄수", 여교사는 37.7%가 "출·퇴근 시간 엄수"에 그리고 31.8%가 "무단외출 및 조퇴·결근"에 각기 비교적 높은 반응을 보였는데 이는 여교사가 가정생활과 연관하여 출·퇴근 시간 및 조퇴·결근 등에 남교사보다 신경을 많이 쓰고 있다고 해석된다. 역할기대 면에서는 남교사가 74.2%, 여교사가 74.8%로 共히 "수업 중 시종시간 엄수"에 높은 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서는 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

〈표 9〉 근무상황 확인에 있어서의 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 출·퇴근시 간 엄수	172 (34.4)	20 (4.0)	146 (38.8)	26 (21.0)	16 (4.3)	4 (3.2)	45 (27.6)	127 (37.7)	3 (1.8)	17 (5.0)	45 (36.3)	70 (34.3)	57 (33.0)	5 (4.0)	10 (4.9)	5 (2.9)	134 (34.3)	38 (34.9)	15 (3.8)	5 (4.6)
② 무단외출 및 조퇴·결근	146 (29.2)	92 (18.4)	119 (31.6)	27 (21.8)	69 (18.4)	23 (18.5)	39 (23.9)	107 (31.8)	32 (19.6)	60 (17.8)	41 (33.1)	57 (27.9)	48 (27.9)	26 (21.0)	41 (20.1)	25 (14.5)	124 (31.7)	22 (20.2)	79 (20.2)	13 (11.9)
③ 조·종례 참석	76 (15.2)	15 (3.0)	47 (12.5)	29 (23.4)	13 (3.5)	2 (1.6)	30 (18.4)	46 (13.6)	7 (4.3)	8 (2.4)	25 (20.2)	29 (14.2)	22 (12.8)	4 (3.2)	7 (3.4)	4 (2.3)	62 (15.9)	14 (12.8)	12 (3.1)	3 (2.8)
④ 수업중 시종 시간 엄수	106 (21.2)	373 (74.6)	64 (17.0)	42 (33.9)	278 (73.9)	95 (76.6)	49 (30.1)	57 (16.9)	121 (74.2)	252 (74.8)	13 (10.5)	48 (23.5)	45 (26.2)	89 (71.8)	146 (71.6)	138 (80.2)	71 (18.2)	35 (32.1)	285 (72.9)	88 (80.7)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			31.522		1.396		16.139		4.374		13.084			4.613			12.224		4.026	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		0.70647		** 0.00106		0.22381		* 0.04172			0.59432			** 0.00665		0.25867	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

經歷別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 교사들은 34.3%가 "출·퇴근 시간엄수"에, 31.7%가 "무단외출 및 조퇴·결근"에 반응을 보였고, 주임교사들은 34.9%가 "출·퇴근시간 엄수"에, 32.1%가 "수업 중 시종시간 엄수"의 順으로 반응을 보였다. 이는 주임교사라는 보직으로 인해 평교사보다 수업시간 엄수에 좀더 신경쓰고 있음으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 경향을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교사들의 근무상황 지도에 있어 출·퇴근시간 확인 측면보다는 수업 중 시종시간 확인에 더욱 주력해야 하겠다.

6) 학교장의 교원복지에 대한 관심도

〈표 10〉에서 나타난 '학교장의 교원복지에 대한 관심도'를 역할수행 면에서 볼 때 "휴식공간 마련"에 39.0%, "보건위생시설 마련"에 26.2%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "취미활동시설 마련"에 43.4%, "휴식공간 마련"에 38.0%의 順으로 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 국·공립교는 "휴식공간 마련"에 37.5%, "취미활동시설 마련"에 27.7%의 順으로 반응을 보인 반면 사립교는 "휴식공간 마련"에 43.5%, "보건위생시설 마련"에 37.9%의 順으로 반응을 보였다. 이는 사립교가 국·공립교보다 교직원의 복지 향상을 위해 쾌적한 환경을 조성하고자 노력하고 있음으로 해석된다. 역할

〈표 10〉 학교장의 교원복지에 대한 관심도

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 취미활동	119	217	104	15	158	59	25	94	76	141	27	49	43	57	92	68	95	24	175	42
시설 마련	(23.8)	(43.4)	(27.7)	(12.1)	(42.0)	(47.6)	(15.3)	(27.9)	(46.6)	(41.8)	(21.8)	(24.0)	(25.0)	(46.0)	(45.1)	(39.5)	(24.3)	(22.0)	(44.8)	(38.5)
② 보건위생	131	62	84	47	54	8	50	81	13	49	29	56	46	12	25	25	101	30	44	18
시설 마련	(26.2)	(12.4)	(22.3)	(37.9)	(14.4)	(6.5)	(30.7)	(24.0)	(8.0)	(14.5)	(23.4)	(27.5)	(26.7)	(9.7)	(12.3)	(14.5)	(25.8)	(27.5)	(11.3)	(16.5)
③ 교통·통신	55	31	47	8	20	11	23	32	12	19	15	24	16	8	11	12	44	11	24	7
시설 마련	(11.0)	(6.2)	(12.5)	(6.5)	(5.3)	(8.9)	(14.1)	(9.5)	(7.4)	(5.6)	(12.1)	(11.8)	(9.3)	(6.5)	(5.4)	(7.0)	(11.3)	(10.1)	(6.1)	(6.4)
④ 휴식공간	195	190	141	54	144	46	65	130	62	128	53	75	67	47	76	67	151	44	148	42
마련	(39.0)	(38.0)	(37.5)	(43.5)	(38.3)	(37.1)	(39.9)	(38.6)	(38.0)	(38.0)	(42.7)	(36.8)	(39.0)	(37.9)	(37.3)	(39.0)	(38.6)	(40.4)	(37.9)	(38.5)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			22.085		7.302		11.300		4.925		2.239			2.759			0.450		2.685	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00006		0.06287		* 0.01021		0.17737		0.89646			0.83843			0.92973		0.44278	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 볼 때 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 볼 때 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대에 있어 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

職位別에 있어서는 역할수행 및 역할기대에 있어 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대에 있어 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교원 복지를 위해 여러가지로 노력을 하되 · 취미활동 시설과 휴식공간 마련에 보다 관심을 두어야 하겠다.

7) 전입교사 면접에 대한 학교장의 역점사항

〈표 11〉에서 나타난 '전입교사 면접에 대한 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "학교장의 운영방침"에 50.0%, "전입교사 인적사항"에 28.2%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "교직원 조직풍토"에 51.2%가 가장 중점을 두어야 한다고 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 볼 때 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있으나, 特히 역할기대 면에서 볼 때, "지역사회풍토"에 있어 국·공립은 18.6%, 사립은 9.7%로 국·공립교가 사립교보다 높은 반응을 보이고 있으며, "전입교사 인적사항"에 있

〈표 11〉 전입교사 면접에 대한 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년 ~20년	20년 이상	10년 이하	10년 ~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장의 운영방침 명시	250 (50.0)	92 (18.4)	184 (48.9)	66 (53.2)	65 (17.3)	27 (21.8)	77 (47.2)	173 (51.3)	28 (17.2)	64 (19.0)	69 (55.6)	97 (47.5)	84 (48.8)	18 (14.5)	41 (20.1)	33 (19.2)	203 (51.9)	47 (43.1)	74 (18.9)	18 (16.5)
② 교직원 조직 풍토 설명	81 (16.2)	256 (51.2)	59 (15.7)	22 (17.7)	199 (52.9)	57 (46.0)	36 (22.1)	45 (13.4)	76 (46.6)	180 (53.4)	9 (7.3)	33 (16.2)	39 (22.7)	74 (59.7)	107 (52.5)	75 (43.6)	51 (13.0)	30 (27.5)	209 (53.5)	47 (43.1)
③ 지역 사회 풍토 설명	28 (5.6)	82 (16.4)	27 (7.2)	1 (0.8)	70 (18.6)	12 (9.7)	4 (2.5)	24 (7.1)	28 (17.2)	54 (16.0)	10 (8.1)	8 (3.9)	10 (5.8)	23 (18.5)	28 (13.7)	31 (18.0)	24 (6.1)	4 (3.7)	61 (15.6)	21 (19.3)
④ 전입교사 인적사항 파악	141 (28.2)	70 (14.0)	106 (28.2)	35 (28.2)	42 (11.2)	28 (22.6)	46 (28.2)	95 (28.2)	31 (19.0)	39 (11.6)	36 (29.0)	66 (32.4)	39 (22.7)	9 (7.3)	28 (13.7)	33 (19.2)	113 (28.9)	28 (25.7)	47 (12.0)	23 (21.1)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			7.351		15.118		9.815		5.624		17.178			13.991			13.590		7.766	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			0.06151		** 0.00172		* 0.02021		0.13141		** 0.00865			* 0.02974			** 0.00352		0.05110	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

어 사립교는 22.6%로 국·공립교의 11.2%보다 높은 반응을 보여 주목할 필요가 있다. 이는 국·공립교보다 사립교가 비교적 지역사회가 고르게 안정되어 있기 때문이라고 해석된다. χ^2檢證 結果 역할기대 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다. 性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "교직원 조직풍토"에 10년이하는 7.3%, 10년~20년은 16.2%, 20년이상은 22.7%로 경력이 높을수록 높은 반응을 보였다. 역할기대 면에서는 "교직원 조직풍토"에 10년이하는 59.7%, 10년~20년은 52.5%, 20년이상은 43.6%로 경력이 낮을수록 높은 반응을 보였다. 이는 학교장이 젊은 교사들의 전입시 교직원의 조직풍토 면에 좀더 비중을 두고 면접에 임해야 한다고 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 전체적인 경향과 비교적 비슷한 반응을 보이고 있으나, "교직원 조직풍토"에 있어 교사는 13.0%, 주임교사는 27.5%로 '경력별'과 같게 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 전입교사 면접시 학교장의 운영방침 면보다는 교직원의 조직풍토 소개에 중점을 두고 면접에 임해야 하겠다.

8) 교사와의 관계에 있어서 학교장의 역점사항

〈표 12〉에서 나타난 '교사와의 관계에 있어서 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "지도조언"에 48.8%, "직원의 경·조

〈표 12〉 교사와의 관계에 있어서 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 민주적 의사결정	76 (15.2)	393 (78.6)	46 (12.2)	30 (24.2)	295 (78.5)	98 (79.0)	39 (23.9)	37 (11.0)	124 (76.1)	269 (79.8)	2 (1.6)	28 (13.7)	46 (26.7)	114 (91.9)	166 (81.4)	113 (65.7)	46 (11.8)	30 (27.5)	319 (81.6)	74 (67.9)
② 지도 조언	244 (48.8)	44 (8.8)	190 (50.5)	54 (43.5)	36 (9.6)	8 (6.5)	80 (49.1)	164 (48.7)	20 (12.3)	24 (7.1)	69 (55.6)	100 (49.0)	75 (43.6)	4 (3.2)	18 (8.8)	22 (12.8)	194 (49.6)	50 (45.9)	29 (7.4)	15 (13.8)
③ 직원의 경·조사	121 (24.2)	37 (7.4)	102 (27.1)	19 (15.3)	25 (6.6)	12 (9.7)	29 (17.8)	92 (27.3)	6 (3.7)	31 (9.2)	37 (29.8)	48 (23.5)	36 (20.9)	3 (2.4)	11 (5.4)	23 (13.4)	100 (25.6)	21 (19.3)	25 (6.4)	12 (11.0)
④ 비공식 조직참여	59 (11.8)	26 (5.2)	38 (10.1)	21 (16.9)	20 (5.3)	6 (4.8)	15 (9.2)	44 (13.1)	13 (8.0)	13 (3.9)	16 (12.9)	28 (13.7)	15 (8.7)	3 (2.4)	9 (4.4)	14 (8.1)	51 (13.0)	8 (7.3)	18 (4.6)	8 (7.3)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			18.762		2.234		17.607		11.608		37.154			32.643			17.923		9.614	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00031		0.52528		*** 0.00053		** 0.00885		*** 0.00000			*** 0.00001			*** 0.00046		* 0.02215	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

사"에 24.2%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "민주적 의사결정"에 78.6%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 국·공립교보다 사립교가 "민주적 의사결정"에 있어 국·공립이 12.2%, 사립이 24.2%로 더 높은 반응을 보임에 주목할 필요가 있다. 이는 국·공립교의 학교경영이 사립교보다 더 관료적으로 이루어지고 있음으로 해석된다. 역할기대 면에서는 국·공립이 78.5%, 사립이 79.0%로 共히 "민주적 의사결정"에 높은 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있으며, 역할수행 면에 있어서 남교사는 "민주적 의사결정"에 23.9%, 여교사는 "직원의 경·조사"에 27.3%로 비교적 높은 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있으나 특히 역할수행 면에서 "민주적 의사결정"에 10년이하가 1.6%, 10~20년이 13.7%, 20년이상은 26.7%로 젊은 교사일수록 매우 미흡하다고 보고 있으며, 역할기대 면에서도 역시 "민주적 의사결정"에 10년이하가 91.9%, 10~20년이 81.4%, 20년이상은 65.7%로 젊은 교사층으로 갈수록 매우 높은 반응을 보이고 있다. χ^2 檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 모두 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 교사는 "지도조언"에 49.6%, "직

원의 경·조사"에 25.6%의 順으로 반응을 나타냈으며, 주임교사는 "지도조언"에 45.9%, "민주적 의사결정"에 27.5%의 順으로 나타났다. 역할기대 면에서는 "민주적 의사결정"에 교사는 81.6%, 주임교사는 67.9%로 높은 반응을 나타내었는데 특히 주임교사보다 교사들의 반응이 매우 높음에 주목할 필요가 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 조직의 인간관계 면에 있어 지도조언보다는 민주적 의사결정에 더욱 관심을 가져야 하며, 특히 젊은 교사층과 대화의 기회를 자주 갖고 교사들의 의견을 수렴하고 학교경영에 반영하는 노력이 있어야 하겠다.

9) 교사와의 대화의 場 마련에 대한 학교장의 역할

〈표 13〉에서 나타난 '교사와의 대화의 場 마련에 대한 학교장의 역할'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "학교장이 의도적으로 마련한다"에 45.4%, "비공식적 모임을 통한 자연스런 마련"에 24.2%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "비공식 모임을 통해 자연스럽게 마련"에 56.8%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 볼 때 "학교장이 의도적으로 마련한다"에 국·공립이 47.6%, 사립이 38.7%로 국·공립교가 사립교에 비해 높은 반응을 보인 반면, "비공식 모임을 통해 자연스럽게 마련"에 있어 국·공립은 21.0%, 사립이 33.9%로 이 경우는 사립교가 국·공립교에 비해 높은 반응을 보였다. 이는 사립교가 국·공립교에 비해 대화의 場이 보다 자연스럽게 마련되고 있다고 해석된다. 역할기대 면에서는 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있으나, 특히 "학교장이 의도적

〈표 13�〉 교사와의 대화의 場 마련에 대한 학교장의 역할

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년 ~20년	20년 이상	10년 이하	10년 ~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장이 의	227	94	179	48	59	35	67	160	38	56	69	86	72	15	40	39	182	45	65	29
도적으로 마련	(45.4)	(18.8)	(47.6)	(38.7)	(15.7)	(28.2)	(41.1)	(47.5)	(23.3)	(16.6)	(55.6)	(42.2)	(41.9)	(12.1)	(19.6)	(22.7)	(46.5)	(41.3)	(16.6)	(26.6)
② 교사들이 의	77	84	53	24	72	12	30	47	27	57	12	38	27	26	30	28	63	14	67	17
도적으로 마련	(15.4)	(16.8)	(14.1)	(19.4)	(19.1)	(9.7)	(18.4)	(13.9)	(16.6)	(16.9)	(9.7)	(18.6)	(15.7)	(21.0)	(14.7)	(16.3)	(16.1)	(12.8)	(17.1)	(15.6)
③ 비공식적인 모임을	121	284	79	42	218	66	45	76	84	200	19	46	56	72	117	95	83	38	229	55
통해 자연스럽게 마련	(24.2)	(56.8)	(21.0)	(33.9)	(58.0)	(53.2)	(27.6)	(22.6)	(51.5)	(59.3)	(15.3)	(22.5)	(32.6)	(58.1)	(57.4)	(55.2)	(21.2)	(34.9)	(58.6)	(50.5)
④ 공식적인 모임을	75	38	65	10	27	11	21	54	14	24	24	34	17	11	17	10	63	12	30	8
통해 자연스럽게 마련	(15.0)	(7.6)	(17.3)	(8.1)	(7.2)	(8.9)	(12.9)	(16.0)	(8.6)	(7.1)	(19.4)	(16.7)	(9.9)	(8.9)	(8.3)	(5.8)	(16.1)	(11.0)	(7.7)	(7.3)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			14.961		13.493		4.283		4.120		22.021			7.500			9.139		5.637	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			** 0.00185		** 0.00368		0.23248		0.24879		** 0.00120			0.27707			* 0.02750		0.13067	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

으로 마련한다"에 있어 국·공립이 15.7%, 사립이 28.2%로 사립교가 국·공립교에 비해 높은 반응을 보임에 주목할 필요가 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 모두 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 남·여 共히 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 모두 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장이 의도적으로 마련한다"에 10년이하는 55.6%, 10~20년은 42.2%, 20년이상은 41.9%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응을 보인 반면, "비공식적인 모임을 통해 자연스럽게 마련"에 10년이하는 15.3%, 10~20년은 22.5%, 20년이상은 32.6%로 경력이 많은 교사일수록 비교적 높은 반응을 보인 것에 주목할 필요가 있다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장이 의도적으로 마련한다"에 교사는 46.5%, 주임교사는 41.3%로 가장 높은 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 "비공식적인 모임을 통해 자연스럽게 마련"에 교사는 58.6%, 주임교사는 50.6%로 가장 높은 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교사와의 대화의 場을 학교장이 의도적으로 마련하기보다는 친목회 등 비공식적인 모임을 통해서 자연스럽게 마련함이 바람직하다 하겠다.

10) 의사결정에서 교사들의 참여기회

〈표 14〉에서 나타난 '의사결정에서 교사들의 참여기회'를 보면 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "결정과정"에 40.6%로 가장 높은 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "모든과정"에 53.8%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보였다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 모두 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

性別에 있어서는 男·女 共히 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대면에서 모두 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "기획과정"에 10년이하는 14.5%, 10~20년은 21.1%, 20년이상은 39.5%로 경력이 많은 교사일수록 높은 반응을 보인 반면, "결정과정"에 10년이하는 52.4%, 10~20년은 43.1%, 20년이상은 29.1%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응을 보이고 있다. 이는 학교장이 의사결정의 첫 단계인 기획과정에서는 경력이 많은 교사를 주로 참여시키고, 결정과정에서야 경력이 적은 교사도 참여시키는 것으로 보아 要式的인 결정과정에 젊은 교사들을 참여시키는 것으로 해석된다. 역할기대 면에서는 "모든과정"에 10년이하는 62.1%, 10~20년은 54.9%, 20년이상은 46.5%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응을 보이는 바 주목할 필요가 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서는 경력별 경향과 비슷한 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 共히 "모든과정"에 교사는 54.2%, 주임

〈표 14〉 의사결정에서 교사들의 참여기회

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 기획과정	129 (25.8)	104 (20.8)	96 (25.5)	33 (26.6)	74 (19.7)	30 (24.2)	49 (30.1)	80 (23.7)	36 (22.1)	68 (20.2)	18 (14.5)	43 (21.1)	68 (39.5)	20 (16.1)	46 (22.5)	38 (22.1)	82 (21.0)	47 (43.1)	77 (19.7)	27 (24.8)
② 수집·분석과정	138 (27.6)	63 (12.6)	107 (28.5)	31 (25.0)	45 (12.0)	18 (14.5)	40 (24.5)	98 (29.1)	16 (9.8)	47 (13.9)	40 (32.3)	63 (30.9)	35 (20.3)	13 (10.5)	25 (12.3)	25 (14.5)	115 (29.4)	23 (21.1)	54 (13.8)	9 (8.3)
③ 결정과정	203 (40.6)	64 (12.8)	151 (40.2)	52 (41.9)	46 (12.2)	18 (14.5)	59 (36.2)	144 (42.7)	21 (12.9)	43 (12.8)	65 (52.4)	88 (43.1)	50 (29.1)	14 (11.3)	21 (10.3)	29 (16.9)	172 (44.0)	31 (28.4)	48 (12.3)	16 (14.7)
④ 모든과정	30 (6.0)	269 (53.8)	22 (5.9)	8 (6.5)	211 (56.1)	58 (46.8)	15 (9.2)	15 (4.5)	90 (55.2)	179 (53.1)	1 (0.8)	10 (4.9)	19 (11.0)	77 (62.1)	112 (54.9)	80 (46.5)	22 (5.6)	8 (7.3)	212 (54.2)	57 (52.3)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			0.575		3.286		7.812		1.771		49.014			9.478			23.831		3.586	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			0.90213		0.34960		0.05006		0.62127		*** 0.00000			0.14843			*** 0.00003		0.30978	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

교사는 52.3%로 높은 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 의사결정의 단계에서 교사들을 要式的인 결정과정보다는 모든과정에 걸쳐서 교사들의 의견을 수집하고 반영할 수 있는 역할을 잘 수행하도록 노력해야 하겠다.

2. 敎育課程運營 領域

1) 학교장의 교육과정계획 수립방법

〈표 15〉에서 나타난 '학교장의 교육과정계획 수립방법'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "학교장·교감 및 연구주임 線에서 협의하여 수립한다"에 73.8%의 가장 높은 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "전체 교사가 참여하는 가운데 수립한다"에 66.0%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장·교감 및 연구주임 線에서 협의하여 수립한다"에 국·공립이 75.8%, 사립이 67.7%로 국·공립교가 사립교에 비해 높은 반응을 보인 반면, "전체 교사가 참여하는 가운데 수립한다"에는 국·공립이 5.3%, 사립이 18.5%로 사립교가 국·공립교에 비해 높은 반응을 보였다. 이는 사립교가 국·공립교보다 교육과정 계획 수립에 있어 전체교사의 참여를 유도하고 있음으로 해석된다. 역할기대 면에서는 "전체 교사가 참여하는 가운데 수립한다"에 국·공립이 63.0%, 사립이 75,0%로 높은 반응을 보였다. 이는 국·공립교에 비해 사립교의 교사들이 전체 교사의 참여를 더욱 기대하고 있음으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

〈표 15� 〉 학교장의 교육과정계획 수립방법

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장 단독으로 수립	40 (8.0)	2 (0.4)	33 (8.8)	7 (5.6)	2 (0.5)	0 (0.0)	8 (4.9)	32 (9.5)	1 (0.6)	1 (0.3)	13 (10.5)	17 (8.3)	10 (5.8)	1 (0.8)	1 (0.5)	0 (0.0)	36 (9.2)	4 (3.7)	1 (0.3)	1 (0.9)
② 학교장·교감 및 연주주임선에서 수립	369 (73.8)	90 (18.0)	285 (75.8)	84 (67.7)	73 (19.4)	17 (13.7)	117 (71.8)	252 (74.8)	27 (16.6)	63 (18.7)	100 (80.6)	155 (76.0)	114 (66.3)	16 (12.9)	37 (18.1)	37 (21.5)	296 (75.7)	73 (67.0)	72 (18.4)	18 (16.5)
③ 학년주임에게 일임하여 수립	48 (9.6)	78 (15.6)	38 (10.1)	10 (8.1)	64 (17.0)	14 (11.3)	13 (8.0)	35 (10.4)	13 (8.0)	65 (19.3)	7 (5.6)	18 (8.8)	23 (13.4)	24 (19.4)	24 (11.8)	30 (17.4)	31 (7.9)	17 (15.6)	66 (16.9)	12 (11.0)
④ 전체교사가 참여하는 가운데 수립	43 (8.6)	330 (66.0)	20 (5.3)	23 (18.5)	237 (63.0)	93 (75.0)	25 (15.3)	18 (5.3)	122 (74.8)	208 (61.7)	4 (3.2)	14 (6.9)	25 (14.5)	83 (66.9)	142 (69.6)	105 (61.0)	28 (7.2)	15 (13.8)	252 (64.5)	78 (71.6)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			21.344		6.333		16.454		12.432		20.872			8.688			13.686		3.640	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00009		0.09649		*** 0.00092		** 0.00604		** 0.00193			0.19190			** 0.00337		0.30305	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

性別에 있어서는 역할수행 면에서 남·여 共히 "학교장·교감 및 연구주임 線에서 협의하여 수립한다"에 남교사는 71.8%, 여교사는 74.8%로 가장 높은 반응을 나타내었고, 역할기대 면에서는 "전체 교사가 참여하는 가운데 수립한다"에 남교사는 74.8%, 여교사는 61.7%로 가장 높은 반응을 나타내고 있는 바 남교사가 여교사보다 더 많은 반응을 나타내고 있음에 주목할 필요가 있다. 이는 남교사가 여교사보다 교육 계획수립에 전체 교사의 참여를 더 기대하고 있으므로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장·교감 및 연구주임 線에서 협의하여 수립한다"에 10년이하는 80.6%, 10~20년은 76.0%, 20년이상은 66.3%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응을 보인 반면, "전체 교사가 참여하는 가운데 수립한다"에 10년이하는 3.2%, 10~20년은 6.9%, 20년이상은 14.5%로 경력이 많은 교사일수록 비교적 높은 반응을 보인 것에 주목할 필요가 있다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 연간 교육과정계획 수립에 있어 학교장·교감 및 연구주임 線에서 계획을 수립하기보다는 전체 교사가 참여하는 가운데 교육과정계획을 수립하여야 하겠다.

2) 학습지도에 대한 학교장의 관심분야

〈표 16〉에서 나타난 '학습지도에 대한 학교장의 관심분야'를 보면 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "학습환경 조성"에 33.4%, "학습자료 구입 및 개선"에 31.8%의 順으로 반응이 나타났으며 역할기대 면에서도 역시 "학습환경 조성"에 36.2%, "학습자료 구입 및 제공"에 33.6%의 順으로 비슷한 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 국·공립교는 "학습자료 구입 및 제공"에 37.2%, "학습환경 조성"에 33.0%의 順으로 반응을 나타내었고, 사립교는 "학습환경 조성"에 34.7%, "학습지도방법 개선"에 28.2%의 順으로 나타났다. 이는 사립교가 학습자료 구입에 있어 국·공립교보다 비교적 낮다고 해석된다. 역할기대 면에서 국·공립교는 역할수행 면과 대부분 비슷한 반응을 보인 반면 사립교는 각 면에서 25%내외의 고른 반응을 보여 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에 있어 모두 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 남교사는 각각 "학습환경 조성"에 있어 역할수행에 31.9%, 역할기대에 36.2%로 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 여교사는 각각 "학습자료 구입 및 제공"에 있어 역할수행에 36.8%, 역할기대에 38.0%에 비교적 높은 반응이 나타났다. 이는 남·여 교사간의 약간의 견해 차이만 있을 뿐 학교장의 역할수행과 역할기대 간에는 일치되고 있다고 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며 역할기대 면에서도 퍽 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면

〈표 16〉 학습지도에 대한 학교장의 관심분야

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 새로운 교수	71	65	44	27	35	30	26	45	25	40	14	27	30	13	24	28	54	17	42	23
-학습이론 소개	(14.2)	(13.0)	(11.7)	(21.8)	(9.3)	(24.2)	(16.0)	(13.4)	(15.3)	(11.9)	(11.3)	(13.2)	(17.4)	(10.5)	(11.8)	(16.3)	(13.8)	(15.6)	(10.7)	(21.1)
② 학습자료 구입 및 제공	159	168	140	19	138	30	35	124	40	128	44	62	53	41	73	54	128	31	142	26
	(31.8)	(33.6)	(37.2)	(15.3)	(36.7)	(24.2)	(21.5)	(36.8)	(24.5)	(38.0)	(35.5)	(30.4)	(30.8)	(33.1)	(35.8)	(31.4)	(32.7)	(28.4)	(36.3)	(23.9)
③ 학습지도 방법 개선	103	86	68	35	54	32	50	53	39	47	23	42	38	16	38	32	71	32	63	23
	(20.6)	(17.2)	(18.1)	(28.2)	(14.4)	(25.8)	(30.7)	(15.7)	(23.9)	(13.9)	(18.5)	(20.6)	(22.1)	(12.9)	(18.6)	(18.6)	(18.2)	(29.4)	(16.1)	(21.1)
④ 학습환경 개선	167	181	124	43	149	32	52	115	59	122	43	73	51	54	69	58	138	29	144	37
	(33.4)	(36.2)	(33.0)	(34.7)	(39.6)	(25.8)	(31.9)	(34.1)	(36.2)	(36.2)	(34.7)	(35.8)	(29.7)	(43.5)	(33.8)	(33.7)	(35.3)	(26.6)	(36.8)	(33.9)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			25.476		32.257		20.712		13.286		4.426			7.045			7.802		12.406	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00001		*** 0.00000		*** 0.00012		** 0.00406		0.61923			0.31671			0.05029		** 0.00611	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

에서 모두 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 교사는 "학습환경"에 35.3%, "학습자료 구입 및 제공"에 32.7%의 順으로 반응을 나타내었고 주임교사는 "새로운 교수-학습이론 소개"에 15.6%을 제외하고는 비슷한 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 共히 "학습환경 조성"에 교사는 36.8%, 주임교사 33.9%로 가장 높은 반응을 나타내었으나 "학습자료 구입 및 제공"에 있어서는 교사는 36.3%, 주임교사는 23.9%로 교사가 주임교사보다 비교적 높은 반응을 나타내었는 바 이는 주목할 만하다. χ^2檢證結果 역할기대 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교육과정 운영 중 학습지도 면에서 학습환경 조성과 학습자료 구입 및 제공에 보다 관심을 가져야 하겠다.

3) 생활지도에 있어서의 학교장의 역할

〈표 17〉에서 나타난 '생활지도에 있어서의 학교장의 역할'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "생활지도 전반에 걸쳐 적극적으로 관여한다〃에 44.2%, "문제가 생겼을 때 한하여 관여한다"에 31.8%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "교사에게 일임하되 정보제공 정도만 한다"에 53.6%, "생활지도 전반에 걸쳐 적극적으로 관여한다"에 31.2%의 順으로 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내었는데 특히 역할기대 면에서 "교사에게 일임하

〈표 17〉 생활지도에 있어서의 학교장의 역할

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 생활지도 전반에걸	221	156	168	53	114	42	73	148	63	93	59	88	74	21	56	79	172	49	107	49
쳐 적극적으로 관여	(44.2)	(31.2)	(44.7)	(42.7)	(30.3)	(33.9)	(44.8)	(43.9)	(38.7)	(27.6)	(47.6)	(43.1)	(43.0)	(16.9)	(27.5)	(45.9)	(44.0)	(45.0)	(27.4)	(45.0)
② 문제가 생겼을	159	27	116	43	19	8	49	110	8	19	50	66	43	5	13	9	135	24	22	5
때 한하여 관여	(31.8)	(5.4)	(30.9)	(34.7)	(5.1)	(6.5)	(30.1)	(32.6)	(4.9)	(5.6)	(40.3)	(32.4)	(25.0)	(4.0)	(6.4)	(5.2)	(34.5)	(22.0)	(5.6)	(4.6)
③ 교사에게 일임하고	38	49	33	5	39	10	12	26	14	35	5	12	21	10	18	21	24	14	39	10
관여하지 않는다	(7.6)	(9.8)	(8.8)	(4.0)	(10.4)	(8.1)	(7.4)	(7.7)	(8.6)	(10.4)	(4.0)	(5.9)	(12.2)	(8.1)	(8.8)	(12.2)	(6.1)	(12.8)	(10.0)	(9.2)
④ 교사에게 일임하되	82	268	59	23	204	64	29	53	78	190	10	38	34	88	117	63	60	22	223	45
정보제공 정도만 한다	(16.4)	(53.6)	(15.7)	(18.5)	(54.3)	(51.6)	(17.8)	(15.7)	(47.9)	(56.4)	(8.1)	(18.6)	(19.8)	(71.0)	(57.4)	(36.6)	(15.3)	(20.2)	(57.0)	(41.3)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			3.734		1.343		0.552		6.263		20.516			40.119			10.472		12.622	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			0.29166		0.71895		0.90733		0.09949		** 0.00224			*** 0.00000			* 0.01495		** 0.00553	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

되 정보제공 정도만 한다"에 남교사가 47.9%, 여교사가 56.4%로 여교사가 남교사보다 다소 높은 반응을 보인 것에 주목할 만하다. χ^2檢證結果 역할수행 및 역할기대 면에서 모두 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "생활지도 전반에 걸쳐 적극적으로 관여한다"에 10년이하는 47.6%, 10~20년은 43.1%, 20년이상은 43.0%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 "교사에게 일임하되 정보제공 정도만 한다"에 10년이하는 71.0%, 10~20년은 57.4%, 20년이상은 36.6%로 경력이 적은 교사가 경력이 많은 교사보다 매우 높은 반응이 나타났다. 이는 경력이 적은 교사일수록 적극 관여보다는 정보제공 정도만 바라는 것으로 해석되어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 "생활지도 전반에 걸쳐 적극적으로 관여한다"에 교사가 44.0%, 주임교사가 45.0%로 가장 높은 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 "교사에게 일임하되 정보제공 정도만 한다"에 교사가 57.0%, 주임교사가 41.3%, "생활지도 전반에 걸쳐 적극적으로 관여한다"에 교사가 27.4%, 주임교사가 45.0%의 반응을 보여 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교육과정 운영중 학생들의 생활지도 면에서 생활지도 전반에 걸쳐 적극적으로 관여하기보다는 교사에게 일임하되 정보제공 정도 수준의 관여가 적당하다 하겠다.

4) 특활운영에 있어서의 학교장의 역점사항

〈표 18〉에서 나타난 '특활운영에 있어서의 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "정규 교과지도를 중시하여 형식적으로 운영한다"에 35.2%, "대외적으로 홍보가치가 있는 것만 집중적으로 운영한다"에 26.8%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "학생들의 전인적 발달을 위해 고루 정상적으로 운영한다"에 86.0%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 국·공립교는 "정규 교과지도를 중시하여 형식적으로 운영한다"에 40.2%의 반응을 나타낸 반면 사립교는 "학생들의 전인적 발달을 위해 고루 정상적으로 운영한다"에 41.1%의 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 사립교가 국·공립교보다 내실있는 특활운영을 하고 있다고 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 보이고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역학기대 면에서도 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 남교사는 "학생들의 전인적 발달을 위해 고루 정상적으로 운영한다"에 31.3%로 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 여교사는 "정규 교과지도를 중시하여 형식적으로 운영한다"에 39.2%로 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 역할기대 면에서는 남·여 共히 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "정규 교과지도를 중시하여 형식적으로 운영한다"에 10년이하는 41.9%, 10~20년은 35.8%로 높은 반응을 나타낸 반면 20년이상의 교사는 "학생들의 전인적 발달을 위해 고루 정

〈표 18〉 특활운영에 있어서의 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 대외적으로 홍보가치 가 있는 것만 운영	134 (26.8)	8 (1.6)	102 (27.1)	32 (25.8)	3 (0.8)	5 (4.0)	39 (23.9)	95 (28.2)	5 (3.1)	3 (0.9)	47 (37.9)	51 (25.0)	36 (20.9)	0 (0.0)	2 (1.0)	6 (3.5)	115 (29.4)	19 (17.4)	4 (1.0)	4 (3.7)
② 정규교과지도를 중시하여 형식적으로 운영	176 (35.2)	7 (1.4)	151 (40.2)	25 (20.2)	7 (1.9)	0 (0.0)	44 (27.0)	132 (39.2)	2 (1.2)	5 (1.5)	52 (41.9)	73 (35.8)	51 (29.7)	4 (3.2)	1 (0.5)	2 (1.2)	144 (36.8)	32 (29.4)	7 (1.8)	0 (0.0)
③ 교사들의 부담을 고려하여 축소운영	73 (14.6)	55 (11.0)	57 (15.2)	16 (12.9)	42 (11.2)	13 (10.5)	29 (17.8)	44 (13.1)	18 (11.0)	37 (11.0)	12 (9.7)	35 (17.2)	26 (15.1)	13 (10.5)	22 (10.8)	20 (11.6)	58 (14.8)	15 (13.8)	40 (10.2)	15 (13.8)
④ 학생들의 전인적 발달을 위해 정상적으로 운영	117 (23.4)	430 (86.0)	66 (17.6)	51 (41.1)	324 (86.2)	106 (85.5)	51 (31.3)	66 (19.6)	138 (84.7)	292 (86.6)	13 (10.5)	45 (22.1)	59 (34.3)	107 (86.3)	179 (87.7)	144 (83.7)	74 (18.9)	43 (39.4)	340 (87.0)	90 (82.6)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			33.130		8.450		13.490		3.357		32.021			10.812			21.327		6.840	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		* 0.03757		** 0.00369		0.33979		*** 0.00002			0.09436			*** 0.00009		0.07718	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

상적으로 운영한다"에 34.3%로 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 경력이 적은 교사일수록 현재의 특활운영이 형식적으로 운영되는 것으로 인식하고 있다고 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 교사는 "정규 교과지도를 중시하여 형식적으로 운영한다"에 36.8%로 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 주임교사는 "학생들의 전인적 발달을 위해 고루 운영한다"에 39.4%로 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 경력별과 비슷한 결과로서 평교사일수록 현재의 특활운영이 형식적으로 운영되는 것으로 인식하고 있다고 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교육과정 운영중 학생들의 특활지도 면에서 정규 교과지도를 형식적으로 운영하기보다는 학생들의 전인적 발달을 위해 고루 정상적으로 운영하여야 하겠다.

5) 자율장학지도에 있어서의 학교장의 역점사항

〈표 19〉에서 나타난 '자율장학지도에 있어서의 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 및 역할기대 면에서 볼 때 共히 "끝까지 참관하고 지도에 임한다"에 역할수행이 39.0%, 역할기대 38.0%, "간단히 참관만 하고 격려에 그친다"에 역할수행이 30.4%, 역할기대가 35.0%의 順으로 비슷한 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한

〈표 19〉 자율장학지도에 있어서의 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 참관없이 일반적인 지도에 임한다	32 (6.4)	69 (13.8)	15 (4.0)	17 (13.7)	54 (14.4)	15 (12.1)	11 (6.7)	21 (6.2)	14 (8.6)	55 (16.3)	5 (4.0)	13 (6.4)	14 (8.1)	16 (12.9)	36 (17.6)	17 (9.9)	22 (5.6)	10 (9.2)	59 (15.1)	10 (9.2)
② 간단히 참관만하고 격려에 그친다	152 (30.4)	175 (35.0)	116 (30.9)	36 (29.0)	150 (39.9)	25 (20.2)	50 (30.7)	102 (30.3)	34 (20.9)	141 (41.8)	29 (23.4)	73 (35.8)	50 (29.1)	64 (51.6)	73 (35.8)	38 (22.1)	124 (31.7)	28 (25.7)	154 (39.4)	21 (19.3)
③ 간단히 참관만하고 지도에 임한다	121 (24.2)	66 (13.2)	96 (25.5)	25 (20.2)	45 (12.0)	21 (16.9)	36 (22.1)	85 (25.2)	26 (16.0)	40 (11.9)	38 (30.6)	44 (21.6)	39 (22.7)	12 (9.7)	26 (12.7)	28 (16.3)	93 (23.8)	28 (25.7)	48 (12.3)	18 (16.5)
④ 끝까지 참관하고 지도에 임한다	195 (39.0)	190 (38.0)	149 (39.6)	46 (37.1)	127 (33.8)	63 (50.8)	66 (40.5)	129 (38.3)	89 (54.6)	101 (30.0)	52 (41.9)	74 (36.3)	69 (40.1)	32 (25.8)	69 (33.8)	89 (51.7)	152 (38.9)	43 (39.4)	130 (33.2)	60 (55.0)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			15.132		19.580		0.636		37.502		9.546			38.944			2.829		23.838	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			** 0.00171		*** 0.00021		0.88814		*** 0.00000		0.14512			*** 0.00000			0.41875		*** 0.00003	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 국·공립교는 "간단히 참관만 하고 격려에 그친다"에 39.9%로 비교적 높은 반응을 나타낸 반면, 사립교는 "끝까지 참관하고 지도에 임한다"에 50.8%로 높은 반응이 나타났다. 이는 사립교일수록 학교장의 적극적인 장학지도를 바라고 있는데 反해 국·공립校일수록 교사 스스로의 장학이 이루어지기를 바라고 있는 것으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. 역할기대 면에서 남교사는 "끝까지 참관하고 지도에 임한다"에 54.6%로 높은 반응을 나타낸 반면 여교사는 "간단히 참관만 하고 격려에 그친다"에 41.8%로 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 남교사가 여교사보다 자율 장학지도에 있어 학교장의 적극적인 장학지도를 바라고 있는 반면 여교사는 교사 스스로의 장학이 이루어지기를 바라고 있는 것으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 "끝까지 참관하고 지도에 임한다"에 10년이하는 25.8%, 10~20년은 33.8%, 20년이상은 51.7%로 경력이 많은 교사일수록 높은 반응을 나타냈으며, "간단히 참관만 하고 격려에 그친다"에 10년이하는 51.6%, 10~20년은 35.8%, 20년이상은 22.1%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응이 나타났다. 이는 경력이 많은 교사일수록 학교장의 적극적인 장학지도를 바라고 있는 반면 경력이 적은 교사일수록 교사 스스로의 장학이 이루어지기를 바라고 있는 것으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가

있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 주임교사가 "끝까지 참관하고 지도에 임한다"에 55.0%로 높은 반응을 나타낸 반면 교사는 "간단히 참관만 하고 격려에 그친다"에 39.4%로 비교적 높은 반응이 나타났다. 이는 주임교사일수록 학교장의 적극적인 장학지도를 바라고 있는데 반해 교사일수록 교사 스스로의 장학이 이루어지기를 바라고 있는 것으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 자율 장학지도에 있어 끝까지 참관하고 지도에 임하되 학교실정에 따라 간단히 참관만 하고 격려에 그치는 방법도 고려해 봄직하다 하겠다.

6) 교과전담제에 대한 학교장의 역점사항

〈표 20〉에서 나타난 '교과전담제에 대한 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "산휴나 보결수업 등 일시적인 자리에 활용한다"에 46.8%, "실질적으로 예체능 교과에 중점 활용한다"에 36.0%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "실질적으로 예체능 교과에 중점 활용한다"에 86.2%로 매우 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 국·공립교는 "산휴나 보결수업 등 일시적인 자리에 활용한다"에 61.4%로 높은 반응을 나타낸 반면 사립교는 "실질적으로 예체능 교과에 중점 활용한다"에 75.0%로 매우 높은 반응이 나타났다. 이는 국·공립교에 비해 사립교는 예체능을 담당하는 강사를 재단에서 채용하기 때문에 이러한 반응을 나타낸 것으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다.

〈표 20〉 교과전담제에 대한 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 실질적으로 예·체능 교과에 중점 활용	180 (36.0)	431 (86.2)	87 (23.1)	93 (75.0)	318 (84.6)	113 (91.1)	86 (52.8)	94 (27.9)	141 (86.5)	290 (86.1)	28 (22.6)	76 (37.3)	76 (44.2)	101 (81.5)	180 (88.2)	150 (87.2)	126 (32.2)	54 (49.5)	333 (85.2)	98 (89.9)
② 산휴나 보결수업등 일시적인 자리에 활용	234 (46.8)	30 (6.0)	231 (61.4)	3 (2.4)	26 (6.9)	4 (3.2)	49 (30.1)	185 (54.9)	7 (4.3)	23 (6.8)	73 (58.9)	82 (40.2)	79 (45.9)	10 (8.1)	8 (3.9)	12 (7.0)	195 (49.9)	39 (35.8)	24 (6.1)	6 (5.5)
③ 교육시설 관리에 활용	9 (1.8)	21 (4.2)	8 (2.1)	1 (0.8)	18 (4.8)	3 (2.4)	3 (1.8)	6 (1.8)	5 (3.1)	16 (4.7)	2 (1.6)	5 (2.5)	2 (1.2)	10 (8.1)	9 (4.4)	2 (1.2)	7 (1.8)	2 (1.8)	20 (5.1)	1 (0.9)
④ 학교장 권한으로 임의로 활용	77 (15.4)	18 (3.6)	50 (13.3)	27 (21.8)	14 (3.7)	4 (3.2)	25 (15.3)	52 (15.4)	10 (6.1)	8 (2.4)	21 (16.9)	41 (20.1)	15 (18.7)	3 (2.4)	7 (3.4)	8 (4.7)	63 (16.1)	14 (12.8)	14 (3.6)	4 (3.7)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			144.320		3.889		33.353		6.230		24.271			12.299			11.309		3.857	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		0.27370		*** 0.00000		0.10094		*** 0.00047			0.05562			* 0.01017		0.27733	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 남교사는 "실질적 예체능 교과에 중점 활용한다"에 52.8%로 높은 반응을 나타낸 반면 여교사는 "산휴나 보결수업등 일시적인 자리에 활용한다"에 54.9%로 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 남교사에 비해 여교사가 가지는 특수성으로 인해 반응을 나타낸 것으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "산휴나 보결수업 등 일시적인 자리에 활용한다"에 10년이하는 58.9%, 10~20년은 40.2%, 20년이상은 45.9%로 경력이 10년이하인 교사가 가장 높은 반응을 나타냈으며, "실질적으로 예체능 교과에 중점 활용한다"에 10년이하는 22.6%, 10~20년은 37.3%, 20년이상은 44.2%로 경력이 많은 교사일수록 높은 반응이 나타났다. 이는 경력이 적은 교사일수록 교과전담 교사에 배치될 경우가 많고, 출산등 젊은 여교사로서 가지는 특수성으로 인해 반응을 나타낸 것으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 교사는 "산휴나 보결수업등 일시적인 자리에 활용한다"에 49.9%로 높은 반응을 나타냈으며, 주임교사는 "실질적으로 예체능 교과에 중점 활용한다"에 49.5%로 높은 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교과전담제의 활용에 있어 산휴나

보결수업 등 일시적인 자리에 활용하기보다는 실질적으로 예체능 교과에 중점 활용하도록 운영하여야 하겠다.

7) 현직연수에 대한 학교장의 역점사항

〈표 21〉에서 나타난 '현직연수에 대한 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "교수·학습지도이론"에 52.6%, "경제교육 및 국가시책 홍보"에 27.8%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "현장답사"에 49.4%, "교수·학습지도 이론"에 37.2%의 順으로 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "경제교육 및 국가시책 홍보"에 있어 국·공립이 33.0%, 사립이 12.1%로 국·공립교가 비교적 높은 반응을 나타낸 반면, "교수·학습지도 이론"에는 국·공립이 48.1%, 사립이 66.1%로 사립교가 비교적 높은 반응이 나타났다. 역할기대 면에서도 "현장답사"에 국·공립이 54.3%, 사립이 34.7%로 국·공립교가 비교적 높은 반응을 나타낸 반면, "교수·학습지도 이론"에는 국·공립이 32.4%, 사립이 51.6%로 사립교가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 모두 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 남·여교사 모두 "교수·학습지도 이론"에 남교사는 62.6%, 여교사는 47.8%로 높은 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 남교사는 "교수·학습지도 이론"에 44.2%, 여교사는 "현장답사"에 53.1%로 비교적 높은 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 意義있는 差가 있었다.

〈표 21〉 현직연수에 대한 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 교수·학습지도	263 (52.6)	186 (37.2)	181 (48.1)	82 (66.1)	122 (32.4)	64 (51.6)	102 (62.6)	161 (47.8)	72 (44.2)	114 (33.8)	45 (36.3)	114 (55.9)	104 (60.5)	37 (29.8)	80 (39.2)	69 (40.1)	194 (49.6)	69 (63.3)	135 (34.5)	51 (46.8)
② 경제교육 및 국가시책 홍보	139 (27.8)	5 (1.0)	124 (33.0)	15 (12.1)	4 (1.1)	1 (0.8)	29 (17.8)	110 (32.6)	0 (0.0)	5 (1.5)	54 (43.5)	55 (27.0)	30 (17.4)	1 (0.8)	3 (1.5)	1 (0.6)	122 (31.2)	17 (15.6)	5 (1.3)	0 (0.0)
③ 학급 경영	46 (9.2)	62 (12.4)	38 (10.1)	8 (6.5)	46 (12.2)	16 (12.9)	12 (7.4)	34 (10.1)	23 (14.1)	39 (11.6)	8 (6.5)	19 (9.3)	19 (11.0)	15 (12.1)	24 (11.8)	23 (13.4)	35 (9.0)	11 (10.1)	49 (12.5)	13 (11.9)
④ 현장답사 권장	52 (10.4)	247 (49.4)	33 (8.8)	19 (15.3)	204 (54.3)	43 (34.7)	20 (12.3)	32 (9.5)	68 (41.7)	179 (53.1)	17 (13.7)	16 (7.8)	19 (11.0)	71 (57.3)	97 (47.5)	79 (45.9)	40 (10.2)	12 (11.0)	202 (51.7)	45 (41.3)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			25.560		16.539		14.992		9.038		30.780			5.539			10.673		6.723	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00001		*** 0.00088		** 0.00182		* 0.02879		*** 0.00003			0.47676			* 0.01363		0.08127	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "교수·학습지도 이론"에 10년이하는 36.3%, 10~20년은 55.9%, 20년이상은 60.5%로 경력이 많은 교사일수록 높은 반응을 나타낸 반면, "경제교육 및 국가시책 홍보"에 10년이하는 43.5%, 10~20년은 27.0%, 20년이상은 17.4%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 "교수·학습지도 이론"에 교사는 49.6%, 주임교사는 63.3%로 주임교사 일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면, "경제교육 및 국가시책 홍보"에 교사는 31.2%, 주임교사는 15.6%로 교사일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내고 있는데, "경제교육 및 국가시책 홍보"에 교사는 1.3%, 주임교사는 0%로 매우 낮은 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 현직연수운영에 있어 과거의 경제교육 및 국가시책 홍보를 지양하고, 현장답사 및 교수·학습지도 이론 소개에 중점을 두고 운영하여야 하겠다.

8) 교사의 수업부담 경감을 위한 학교장의 역점사항

〈표 22〉에서 나타난 '교사의 수업부담 경감을 위한 학교장의 역점사항'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "교과전담 교사를 적극 활용한다"에 44.2%, "고학년의 부담을 덜도록 교무분장시 배려를 한다"에 32.0%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "학교인사위원회를

〈표 22〉 교사의 수업부담 경감을 위한 학교장의 역점사항

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 교과 전담교사를 적극 활용	221 (44.2)	169 (33.8)	135 (35.9)	86 (69.4)	114 (30.3)	55 (44.4)	88 (54.0)	133 (39.5)	56 (34.4)	113 (33.5)	55 (44.4)	92 (45.1)	74 (43.0)	35 (28.2)	69 (33.8)	65 (37.8)	173 (44.2)	48 (44.0)	135 (34.5)	34 (31.2)
② 고학년의 부담을 덜도록 교무분장시 배려	160 (32.0)	68 (13.6)	142 (37.8)	18 (14.5)	53 (14.1)	15 (12.1)	38 (23.3)	122 (36.2)	18 (11.0)	50 (14.8)	44 (35.5)	63 (30.9)	53 (30.8)	16 (12.9)	28 (13.7)	24 (14.0)	130 (33.2)	30 (27.5)	51 (13.0)	17 (15.6)
③ 지원가능한 교과에 저학년 교사를 배치	33 (6.6)	30 (6.0)	17 (4.5)	16 (12.9)	22 (5.9)	8 (6.5)	15 (9.2)	18 (5.3)	15 (9.2)	15 (4.5)	5 (4.0)	15 (7.4)	13 (7.6)	5 (4.0)	14 (6.9)	11 (6.4)	22 (5.6)	11 (10.1)	22 (5.6)	8 (7.3)
④ 학교인사위원회를 통한 공정한 학년 배치	86 (17.2)	233 (46.6)	82 (21.8)	4 (3.2)	187 (49.7)	46 (37.1)	22 (13.5)	64 (19.0)	74 (45.4)	159 (47.2)	20 (16.1)	34 (16.7)	32 (18.6)	68 (54.8)	93 (45.6)	72 (41.9)	66 (16.9)	20 (18.3)	183 (46.8)	50 (45.9)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			68.005		8.961		15.355		5.393		2.684			5.791			3.556		1.121	
D F			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		* 0.02981		** 0.00154		0.14518		0.84733			0.44701			0.31357		0.77201	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

설치하여 학년배치를 공정하게 한다"에 46.6%, "교과전담 교사를 적극 활용한다"에 33.8%의 順으로 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 사립교가 "교과전담 교사를 적극 활용한다"에 69.4%로 매우 높은 반응을 나타낸 반면에 국·공립교에서는 "고학년에 부담을 덜도록 교무분장시 배려를 한다"에 37.8%로 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 사립교가 예·체능 강사들은 재단에서 채용하여 수업에 활용하기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 국·공립교에서 "학교인사위원회를 설치하여 학년배치를 공정하게 한다"에 49.7%로 비교적 높은 반응을 나타낸 反面 사립교에서는 "교과전담 교사를 적극 활용한다"에 44.4%로 비교적 높은 반응이 나타났다. 이는 국·공립교와 사립교의 교과전담제의 意味가 다르기 때문으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 남·여 모두 "교과전담 교사를 적극 활용한다"에 남교사는 54.0%, 여교사는 39.5%, "고학년의 부담을 덜도록 교무분장시 배려를 한다"에 남교사는 23.3%, 여교사는 36.2%의 順으로 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 "교과전담 교사를 적극 활용한다"에 10년이하는 28.2%, 10~20년은 33.8%, 20년이상은 37.8%로 경력이 많을수록 비교적 높은 반응을 나타내고 있는데 反해 "학교인사위원회를 설치하여 학년배치를 공정하게 한다"에 10년이하는 54.8%, 10~20년은

45.6%, 20년이상은 41.9%로 경력이 적을수록 비교적 높은 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에 있어 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

職位別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 학년간 수업시간 수의 차이를 줄이기 위해서 학년배치를 공정히 해야 하며 아울러 실질적인 교과전담 교사제의 운영에 한층 관심을 기울여야 하겠다.

9) 교사의 건의사항에 대한 학교장의 수렴태도

〈표 23〉에서 나타난 교육과정 운영과 관련한 '교사의 건의사항에 대한 학교장의 수렴태도'를 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "수렴은 하되 일부분만 반영한다'에 46.4%, "수렴은 하나 반영하지 않는다"에 23.0%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "적극 수렴하여 대부분 반영한다"에 85.8%로 매우 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "수렴은 하되 일부분만 반영한다"에 국·공립은 43.1%, 사립은 56.5%로 높은 반응을 나타내었으며, 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 남·여 모두 "수렴은 하되 일부분만 반영한다"에 남교사는 52.8%, 여교사는 43.3%로 높은 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다.

χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

〈표 23�〉 교사의 건의사항에 대한 학교장의 수렴태도

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 적극 수렴하여 대부분 반영	70 (14.0)	429 (85.8)	52 (13.8)	18 (14.5)	322 (85.6)	107 (86.3)	31 (19.0)	39 (11.6)	134 (82.2)	295 (87.5)	10 (8.1)	18 (8.8)	42 (24.4)	110 (88.7)	174 (85.3)	145 (84.3)	43 (11.0)	27 (24.8)	343 (87.8)	86 (78.9)
② 수렴은 하되 일부분만 반영	232 (46.4)	51 (10.2)	162 (43.1)	70 (56.5)	38 (10.1)	13 (10.5)	86 (52.8)	146 (43.3)	22 (13.5)	29 (8.6)	47 (37.9)	102 (50.0)	83 (48.3)	10 (8.1)	22 (10.8)	19 (11.0)	171 (43.7)	61 (56.0)	34 (8.7)	17 (15.6)
③ 수렴은 하나 반영하지 않는다	115 (23.0)	8 (1.6)	92 (24.5)	23 (18.5)	6 (1.6)	2 (1.6)	26 (16.0)	89 (26.4)	3 (1.8)	5 (1.5)	39 (31.5)	46 (22.5)	30 (17.4)	2 (1.6)	4 (2.0)	2 (1.2)	103 (26.3)	12 (11.0)	7 (1.8)	1 (0.9)
④ 건의 자체를 받아들이지 않는다	83 (16.6)	12 (2.4)	70 (18.6)	13 (10.5)	10 (2.7)	2 (1.6)	20 (12.3)	63 (18.7)	4 (2.5)	8 (12.4)	28 (22.6)	38 (18.6)	17 (9.9)	2 (1.6)	4 (2.0)	6 (3.5)	74 (18.9)	9 (8.3)	7 (1.8)	5 (4.6)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			8.758		0.443		14.415		3.031		37.018			2.621			28.855		7.937	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			* 0.03269		0.93122		** 0.00239		0.38687		*** 0.00000			0.85469			*** 0.00000		* 0.04733	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 "수렴은 하되 일부분만 반영한다"에 10년이하는 37.9%, 10~20년은 50.0%, 20년이상은 48.3%에 높은 반응을 나타내고 있으며, "적극 수렴하여 대부분 반영한다"에 10년이하는 8.1%, 10~20년은 8.8%, 20년이상은 24.4%로 특히 경력이 20년이상인 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 "수렴은 하되 일부분만 반영한다"에 교사는 43.7%, 주임교사는 56.0%로 높은 반응을 나타내고 있으며, "적극 수렴하여 대부분 반영한다"에 교사는 11.0%, 주임교사는 24.8%로 주임교사일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. 이는 학교장과의 대화가 주임교사 선에서 주로 많이 이루어지고 있음으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교사의 창의적 건의에 대해 수렴은 하되 일부분만 반영하지 말고, 적극 수렴하여 대부분 반영할 수 있도록 젊은 교사와의 대화의 기회를 자주 가져야 하겠다.

10) 교육과정운영에 대한 학교장의 평가역점

〈표 24〉에서 나타난 '교육과정운영에 대한 학교장의 평가역점'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "교사로 하여금 자체분석 평가한다"에 54.8%, "교감·연구주임과 협의하여 평가한다"에 24.6%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "교사로 하여금 자체 분석 평가한다"

〈표 24〉 교육과정운영에 대한 학교장의 평가역점

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장 단독으로 평가	57 (11.4)	7 (1.4)	38 (10.1)	19 (15.3)	6 (1.6)	1 (0.8)	17 (10.4)	40 (11.9)	3 (1.8)	4 (1.2)	17 (13.7)	21 (10.3)	19 (12.0)	0 (0.0)	2 (1.0)	5 (2.9)	46 (11.8)	11 (10.1)	5 (1.3)	2 (1.8)
② 교감·연구주임과 협의하여 평가	123 (24.6)	21 (4.2)	88 (23.4)	35 (28.2)	15 (4.0)	6 (4.8)	41 (25.2)	82 (24.3)	4 (2.5)	17 (5.0)	32 (25.8)	46 (22.5)	45 (26.2)	4 (3.2)	9 (4.4)	8 (4.7)	101 (25.8)	22 (20.0)	16 (4.1)	5 (4.0)
③ 학년주임과 협의하여 평가	46 (9.2)	60 (12.0)	21 (5.6)	25 (20.2)	41 (10.9)	19 (15.3)	25 (15.3)	21 (6.2)	22 (13.5)	38 (11.3)	11 (8.9)	21 (10.3)	14 (8.1)	17 (13.7)	19 (9.3)	24 (14.0)	27 (6.9)	19 (17.4)	45 (11.5)	15 (13.8)
④ 교사로 하여금 자체분석 평가	274 (54.8)	412 (82.4)	229 (60.9)	45 (36.3)	314 (83.5)	98 (79.0)	80 (49.1)	194 (57.6)	134 (82.2)	278 (82.5)	64 (51.6)	116 (56.9)	94 (54.7)	103 (83.1)	174 (85.3)	135 (78.5)	217 (55.5)	57 (52.3)	325 (83.1)	87 (79.8)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			34.951		2.319		11.576		2.543		2.290			7.777			11.739		0.711	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		0.50889		** 0.00899		0.46757		0.89119			0.25490			** 0.00833		0.87061	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

에 82.4%로 매우 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "교사로 하여금 자체분석 평가한다"에 국·공립이 60.9%, 사립이 36.3%로 국·공립교가 사립교보다 높은 반응이 나타났다. 이는 국·공립교가 사립교보다 비교적 교사들에게 자율권을 부여하고 있음으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 "교사로 하여금 자체분석 평가한다"에 남교사는 49.1%, 여교사는 57.6%로 남·여 모두 높은 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

職位別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내고 있다. 이는 현재 교사의 50%정도가 교사에 의한 자체분석 평가라고 보고 있는데 비해 80%정도의 교사는 교사에 의한 자체분석 평가를 원하고 있어 좀더 학교장의 교사에 대한 자율권 보장이 필요하다 하겠다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교육과정운영 종료시 운영결과에 대해 교사로 하여금 자체분석 평가하도록 교사들에게 自律性을 부여하여야 하겠다.

3. 人事管理 領域

1) 학교장의 학급담임 배정기준

〈표 25〉에서 나타난 학년초 '학교장의 학급담임 배정기준'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "학교장의 재량"에 49.8%, "기회균등의 원칙"에 26.8%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "기회 균등의 원칙"에 67.0%에 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장의 재량"에 국·공립이 43.6%, 사립이 68.5%로 사립교일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "기회균등의 원칙"에 국·공립이 32.7%, 사립이 8.9%로 국·공립교일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 사립교일수록 재단의 영향력이 크기 때문에 더불어 학교장의 재량도 많기 때문으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장의 재량"에 남교사가 50.3%, 여교사가 49.6%로 높은 반응을 나타내고 있으며, 역할기대 면에서는 "기회균등의 원칙"에 남교사가 61.3%, 여교사가 69.7%로 높은 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장의 재량"에 10년이하는 54.0%, 10~20년은 58.3%, 20년이상은 36.6%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응을 나타낸 반면 "기회균등의 원칙"에 10년이하는 23.4%, 10~20년은 22.5%, 20년이상은 34.3%로 경력이 많은 교사일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. 이는 경력이 적은 교사일수록 학교장의 재량으로 많이 배치되기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 "기회균등의 원칙"

〈표 25〉 학교장의 학급담임 배정기준

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년 ~20년	20년 이상	10년 이하	10년 ~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장의 재량	249	9	164	85	8	1	82	167	3	6	67	119	63	1	3	5	203	46	7	2
	(49.8)	(1.8)	(43.6)	(68.5)	(2.1)	(0.8)	(50.3)	(49.6)	(1.8)	(1.8)	(54.0)	(58.3)	(36.6)	(0.8)	(1.5)	(2.9)	(51.9)	(42.2)	(1.8)	(1.8)
② 교사의 능력	45	88	26	19	50	38	30	15	39	49	6	14	25	12	37	39	27	18	57	31
및 학교기여도	(9.0)	(17.6)	(6.9)	(15.3)	(13.3)	(30.6)	(18.4)	(4.5)	(23.9)	(14.5)	(4.8)	(6.9)	(14.5)	(9.7)	(18.1)	(22.7)	(6.9)	(16.5)	(14.6)	(28.4)
③ 기회균등의 원칙	134	335	123	11	268	67	34	100	100	235	29	46	59	109	141	85	101	33	281	54
	(26.8)	(67.0)	(32.7)	(8.9)	(71.3)	(54.0)	(20.9)	(29.7)	(61.3)	(69.7)	(23.4)	(22.5)	(34.3)	(87.9)	(69.1)	(49.4)	(25.8)	(30.3)	(70.9)	(49.5)
④ 교사의 연령	72	68	63	9	50	18	17	55	21	47	22	25	25	2	23	43	60	12	46	22
및 경력	(14.4)	(13.6)	(16.8)	(7.3)	(13.3)	(14.5)	(10.4)	(16.3)	(12.9)	(13.9)	(17.7)	(12.3)	(14.5)	(1.6)	(11.3)	(25.0)	(15.3)	(11.0)	(11.8)	(20.2)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			44.582		21.088		29.613		6.745		25.840			55.453			12.101		20.091	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		*** 0.00010		*** 0.00000		0.08049		*** 0.00024			*** 0.00000			** 0.00705		*** 0.00016	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

에 10년이하는 87.9%, 10~20년은 69.1%, 20년이상은 49.4%로 경력이 적은 교사일수록 높은 반응을 나타내었으며, "교사의 연령 및 경력"에 10년이하는 1.6%, 10~20년은 11.3%, 20년이상은 25.0%로 경력이 많은 교사일수록 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장의 재량"에 교사 51.9%, 주임교사 42.2%로 높은 반응을 나타내었으며, 역할기대 면에서는 "기회균등의 원칙"에 교사는 71.9%, 주임교사는 49.5%로 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "교사의 능력 및 학교 기여도"에 교사는 14.6%, 주임교사는 28.4%로 주임교사쪽이 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 주임교사일수록 학교에 대한 기여도가 교사보다 높기 때문으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 학년초 학급담임 배정시 학교장의 재량을 가급적 지양하고, 기회균등의 원칙에 따라 교사들이 低·中·高學年을 고루 담임할 수 있도록 하여야 하겠다.

2) 학교장의 학급담임 배정에 대한 교사의 인식도

〈표 26〉에서 나타난 학년초 '학교장의 학급담임 배정에 대한 교사의 인식도'를 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "교감과 협의하여 수행한다"에 54.8%, "학교장의 절대 권한으로 단독으로 수행한다"에 23.6%의 順으로 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 82.0%로 매우 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "교감과 협의하여 수행한다"에 국

〈표 26〉 학교장의 학급담임 배정에 대한 교사의 인식도

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장의 절대권한으로 단독으로 수행	118 (23.6)	12 (2.4)	66 (17.6)	52 (41.9)	10 (2.7)	2 (1.6)	45 (27.6)	73 (21.7)	7 (4.3)	5 (1.5)	20 (16.1)	62 (30.4)	36 (20.9)	2 (1.6)	5 (2.5)	5 (2.9)	89 (22.8)	29 (26.6)	8 (2.0)	4 (3.7)
② 교감과 협의하여 수행	274 (54.8)	28 (5.6)	226 (60.1)	48 (38.7)	17 (4.5)	11 (8.9)	74 (45.4)	200 (59.3)	5 (3.1)	23 (6.8)	73 (58.9)	101 (49.5)	100 (58.1)	1 (0.8)	7 (3.4)	20 (11.6)	216 (55.2)	58 (53.2)	17 (4.3)	11 (10.1)
③ 교감·주임교사와 협의하여 수행	44 (8.8)	50 (10.0)	25 (6.6)	19 (15.3)	20 (5.3)	30 (24.2)	24 (14.7)	20 (5.9)	29 (17.8)	21 (6.2)	19 (15.3)	17 (8.3)	8 (4.7)	5 (4.0)	20 (9.8)	25 (14.5)	39 (10.0)	5 (4.6)	27 (6.9)	23 (21.1)
④ 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행	64 (12.8)	410 (82.0)	59 (15.7)	5 (4.0)	329 (87.5)	81 (65.3)	20 (12.3)	44 (13.1)	122 (74.8)	288 (85.5)	12 (9.7)	24 (11.8)	28 (16.3)	116 (93.5)	172 (84.3)	122 (70.9)	47 (12.0)	17 (15.6)	339 (86.7)	71 (65.1)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			49.155		42.388		15.243		22.577		21.358			31.149			4.260		27.968	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		*** 0.00000		** 0.00162		*** 0.00005		** 0.00158			*** 0.00002			0.23472		*** 0.00000	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

·공립이 60.1%, 사립이 38.7%로 국·공립교일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "학교장의 절대권한으로 단독으로 수행한다"에 국·공립이 17.6%, 사립이 41.9%로 사립교가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 사립교일수록 재단의 영향력이 크기 때문에 더불어 학교장의 권한도 절대적이기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 "교감·주임교사와 협의하여 수행한다"에 국·공립이 5.3%, 사립이 24.2%로 사립교가 국·공립교 보다 매우 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2 檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 통계적으로 퍽 意義있는 差가 있었으며 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내고 있으며, 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 10년이하는 93.5%, 10~20년은 84.3%, 20년이상은 70.9%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 경력이 적은 교사일수록 학급담임 배정을 민주적으로 운영하기를 바라는 것으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 교사는 86.7%, 주임교사는 65.1%로 교사일수록

비교적 높은 반응을 나타낸 반면, "교감·주임교사와 협의하여 수행한다"에 교사는 6.9%, 주임교사는 21.1%로 주임교사가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 학년초 학급담임 배정에 있어 절대권한으로 단독수행을 하기보다는 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 공개적으로 수행하도록 하여야 하겠다.

3) 학교장의 주임교사 임명기준

〈표 27〉에서 나타난 '학교장의 주임교사 임명기준'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "연령 및 경력"에 55.0%, "학교장의 재량"에 34.8%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "능력 및 자질"에 68.2%, "연령 및 경력"에 24.8%의 順으로 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 "연령 및 경력"에 남교사가 46.6%, 여교사가 59.1%로 가장 높은 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "연령 및 경력"에 10년이하는 61.3%, 10~20년은 54.9%, 20년이상은 50.6%고 가장 높은 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 "능력 및 자질"에 10년이하는 80.6%, 10~20년은 68.1%, 20년이상은 59.3%로 경력이 적은 교사일수록 비교적

〈표 27〉 학교장의 주임교사 임명기준

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장의 재량	174	6	121	53	3	3	65	109	3	3	43	77	54	0	2	4	150	24	6	0
	(34.8)	(1.2)	(32.2)	(42.7)	(0.8)	(2.4)	(39.9)	(32.3)	(1.8)	(0.9)	(34.7)	(37.7)	(31.4)	(0.0)	(1.0)	(2.3)	(38.4)	(22.0)	(1.5)	(0.0)
② 연령 및 경력	275	124	218	57	89	35	76	199	38	86	76	112	87	13	53	58	213	62	96	28
	(55.0)	(24.8)	(58.0)	(46.0)	(23.7)	(28.2)	(46.6)	(59.1)	(23.3)	(25.5)	(61.3)	(54.9)	(50.6)	(10.5)	(26.0)	(33.7)	(54.5)	(56.9)	(24.6)	(25.7)
③ 능력 및 자질	48	341	35	13	258	83	20	28	114	227	5	14	29	100	139	102	26	22	263	78
	(9.6)	(68.2)	(9.3)	(10.5)	(68.6)	(66.9)	(12.3)	(8.3)	(69.9)	(67.4)	(4.0)	(6.9)	(16.9)	(80.6)	(68.1)	(59.3)	(6.6)	(20.2)	(67.3)	(71.6)
④ 품 성	3	29	2	1	26	3	2	1	8	21	0	1	2	11	10	8	2	1	26	3
	(0.6)	(5.8)	(0.5)	(0.8)	(6.9)	(2.4)	(1.2)	(0.3)	(4.9)	(6.2)	(0.0)	(0.5)	(1.2)	(8.9)	(4.9)	(4.7)	(0.5)	(0.9)	(6.6)	(2.8)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			5.686		6.111		8.255		1.481		19.319			26.772			23.130		4.180	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			0.12793		0.10633		* 0.04103		0.68666		** 0.00366			*** 0.00016			*** 0.00004		0.24267	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

높은 반응을 나타낸 반면, "연령 및 경력"에 10년이하는 10.5%, 10~20년은 26.0%, 20년이상은 33.7%로 경력이 많은 교사가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서는 "연령 및 경력"에 교사는 54.5%, 주임교사는 56.9%로 높은 반응을 나타냈으며, 특히 "능력 및 자질"에 교사는 6.6%, 주임교사는 20.2%로 주임교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 주임교사가 학교업무의 중심적 역할을 하기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내고 있다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 주임교사 임명시 연령 및 경력에 기준을 두기보다는 능력 및 자질에 보다 기준을 두어야 하겠다.

4) 학교장의 주임교사 임명에 대한 교사의 인식도

〈표 28〉에서 나타난 '학교장의 주임교사 임명에 대한 교사의 인식도'를 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "교감과 협의하여 수행한다"에 52.0%, "학교장의 절대권한으로 단독으로 수행한다"에 34.2%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 71.8%로 매우 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "교감과 협의하여 수행한다"에 국·공립은 57.4%, 사립은 35.5%로 국·공립교일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "학교장의 절대권한으로 단독으로 수행한다"에 국·공립은

〈표 28〉 학교장의 주임교사 임명에 대한 교사의 인식도

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장의 절대권한으로 단독으로 수행	171 (34.2)	3 (0.6)	109 (29.0)	62 (50.0)	1 (0.3)	2 (1.6)	65 (39.9)	106 (31.5)	1 (0.6)	2 (0.6)	32 (25.8)	83 (40.7)	56 (32.6)	0 (0.0)	1 (0.5)	2 (1.2)	136 (34.8)	35 (32.1)	3 (0.8)	0 (0.0)
② 교감과 협의하여 수행	260 (52.0)	43 (8.6)	216 (57.4)	44 (35.5)	26 (6.9)	17 (13.7)	77 (47.2)	183 (54.3)	15 (9.2)	28 (8.3)	70 (56.5)	96 (47.1)	94 (54.7)	3 (56.5)	14 (6.9)	26 (15.1)	205 (52.4)	55 (50.5)	26 (6.6)	17 (15.6)
③ 교감·주임교사와 협의하여 수행	56 (11.2)	95 (19.0)	41 (10.9)	15 (12.1)	65 (17.3)	30 (24.2)	15 (9.2)	41 (12.2)	34 (20.9)	61 (18.1)	20 (16.1)	22 (10.8)	14 (8.1)	20 (16.1)	28 (13.7)	47 (27.3)	45 (11.5)	11 (10.1)	59 (15.1)	36 (33.5)
④ 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성해 수행	13 (2.6)	359 (71.8)	10 (2.7)	3 (2.4)	284 (75.5)	75 (60.5)	6 (3.7)	7 (2.1)	113 (69.3)	246 (73.0)	2 (1.6)	3 (1.5)	8 (4.7)	101 (81.5)	161 (78.9)	97 (56.4)	5 (1.3)	8 (7.3)	303 (77.5)	56 (51.4)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			20.825		13.107		5.282		0.749		15.271			34.943			12.437		31.303	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00011		** 0.00441		0.15227		0.86162		* 0.01825			*** 0.00000			** 0.00603		*** 0.00000	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

29.0%, 사립은 50.0%로 사립교일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 사립교일수록 재단의 영향력이 크기 때문에 더불어 학교장의 권한도 절대적이기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 10년이하는 81.5%, 10~20년은 78.9%, 20년이상은 56.4%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. 이는 앞으로의 주임교사 임명이 情實에 흐르지 않고 공정하고 공개적으로 시행되기를 바라는 것으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 교사는 77.5%, 주임교사는 51.4%로 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "교감·주임교사와 협의하여 수행한다"에 교사는 15.1%, 주임교사는 33.0%로 주임교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가

있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 주임교사 任命時 학교장의 절대권한 내지는 교감과 협의하여 수행하기보다는 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행하여야 하겠다.

5) 교사에 대한 학교장의 시상 및 포상 기준

〈표 29〉에서 나타난 '교사에 대한 학교장의 시상 및 포상 기준'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "연령 및 경력"에 51.0%, "승진 가능성"에 22.2%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "학교 기여도"에 46.6%, "기회균등의 원칙"에 36.2%의 順으로 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 모두 "연령 및 경력"에 국·공립이 50.3%, 사립이 53.2%로 가장 높은 반응이 나타났다. 특히 다음으로 "승진 가능성"에 국·공립이 27.4%, 사립이 6.5%로 국·공립교일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "학교 기여도"에 국·공립이 17.4%, 사립이 27.4%로 국·공립교 보다 사립교가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 국·공립교가 사립교보다 승진에 대한 관심이 높기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 남·여 모두 "연령 및 경력"에 남교사가 46.6%, 여교사가 53.1%로 높은 반응을 나타내고 있는데 특히 "학교 기여도"에 남교사는 30.1%, 여교사는 14.5%로 남교사가 여교사보다 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 남교사가 여교사보다 업

〈표 29〉 교사에 대한 학교장의 시상 및 포상 기준

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 연령 및 경력	255 (51.0)	79 (15.8)	189 (50.3)	66 (53.2)	61 (16.2)	18 (14.5)	76 (46.6)	179 (53.1)	26 (16.0)	53 (15.7)	75 (60.5)	105 (51.5)	75 (43.6)	11 (8.9)	33 (16.2)	35 (20.3)	208 (53.2)	47 (43.1)	59 (15.1)	20 (18.3)
② 승진 가능성	111 (22.2)	7 (1.4)	103 (27.4)	8 (6.5)	7 (1.9)	0 (0.0)	23 (14.1)	88 (26.1)	1 (0.6)	6 (1.8)	30 (24.2)	49 (24.0)	32 (18.6)	1 (0.8)	3 (1.5)	3 (1.7)	96 (24.6)	15 (13.8)	4 (1.6)	3 (2.8)
③ 학교 기여도	58 (19.6)	233 (46.6)	64 (17.0)	34 (27.4)	180 (47.9)	50 (42.7)	49 (30.1)	49 (14.5)	85 (52.1)	148 (43.9)	13 (10.5)	38 (18.6)	47 (27.3)	63 (50.8)	85 (41.7)	85 (49.4)	63 (16.1)	35 (32.1)	180 (46.0)	53 (48.6)
④ 기회균등의 원칙	36 (7.2)	181 (36.2)	20 (5.3)	16 (12.9)	128 (34.0)	53 (42.7)	15 (9.2)	21 (6.2)	51 (31.3)	130 (38.6)	6 (4.8)	12 (5.9)	18 (10.5)	49 (39.5)	83 (40.7)	49 (28.5)	24 (6.1)	12 (11.0)	148 (37.9)	33 (30.3)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			31.175		4.957		22.887		4.281		20.161			12.670			20.107		3.868	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		0.17497		*** 0.00004		0.23268		** 0.00259			* 0.04859			*** 0.00016		0.27608	

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

무처리에 있어 능동적으로 참여하기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "연령 및 경력"에 10년이하는 60.5%, 10~20년은 51.5%, 20년이상은 43.6%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "학교 기여도"에 10년이하는 10.5%, 10~20년은 18.6%, 20년이상은 27.3%로 경력이 많은 교사일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 "연령 및 경력"에 교사는 53.2%, 주임교사는 43.1%로 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "학교 기여도"에 교사는 16.1%, 주임교사는 32.1%로 주임교사일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. 이는 주임교사가 교사들보다 비교적 업무를 많이 맡고 있기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교사에 대한 시상 및 포상 기준을 연령 및 경력에 두기보다는 업무에 따른 학교 기여도에 두어야 하겠다.

6) 시상 및 포상에 대한 교사의 인식도

〈표 30〉에서 나타난 '시상 및 포상에 대한 교사의 인식도'를 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "교감과 협의하여 수행한다"에 61.0%, "학교장의 절대권한으로 단독으로 수행한다"에 27.8%의 順으로 반응이 나타

〈표 30〉 시상 및 포상에 대한 교사의 인식도

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장의 절대권한으로 단독으로 수행	139	5	101	38	4	1	44	95	2	3	36	67	36	0	1	4	117	22	3	2
	(27.8)	(1.0)	(26.9)	(30.6)	(1.1)	(0.8)	(27.0)	(28.2)	(1.2)	(0.9)	(29.0)	(32.8)	(20.9)	(0.0)	(0.5)	(2.3)	(29.9)	(20.2)	(0.8)	(1.8)
② 교감과 협의하여 수행	305	47	235	70	30	17	96	209	12	35	75	119	111	4	17	26	238	67	30	17
	(61.0)	(9.4)	(62.5)	(56.5)	(8.0)	(13.7)	(58.9)	(62.0)	(7.4)	(10.4)	(60.5)	(58.3)	(64.5)	(3.2)	(8.3)	(15.1)	(60.9)	(61.5)	(7.7)	(15.6)
③ 교감·주임교사와 협의하여 수행	47	95	31	16	71	24	18	29	27	68	13	17	17	17	34	44	33	14	63	32
	(9.4)	(19.0)	(8.2)	(12.9)	(18.9)	(19.4)	(11.0)	(8.6)	(16.6)	(20.2)	(10.5)	(8.3)	(9.9)	(13.7)	(16.7)	(25.6)	(8.4)	(12.8)	(16.1)	(29.4)
④ 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성해 수행	9	353	9	0	271	82	5	4	122	231	0	1	8	103	152	98	3	6	295	58
	(1.8)	(70.6)	(2.4)	(0.0)	(72.1)	(66.1)	(3.1)	(1.2)	(74.8)	(68.5)	(0.0)	(0.5)	(4.7)	(83.1)	(74.5)	(57.0)	(0.8)	(5.5)	(75.4)	(53.2)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			6.160		3.798		3.085		2.566		17.838			30.071			15.300		20.505	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			0.10408		0.28412		0.37870		0.46348		0.00665**			0.00004***			0.00158**		0.00013***	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

났는데 反해 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 70.6%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서는 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내었다. 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 10년이하는 83.1%, 10~20년은 74.5%, 20년이상은 57.0%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "교감·주임교사와 협의하여 수행한다"에 10년이하는 13.7%, 10~20년은 16.7%, 20년이상은 25.6%로 경력이 많은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내었다. 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 교사는 75.4%, 주임교사는 53.2%로 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "교감·주임교사와 협의하여 수행한다"에 교사는 16.1%, 주임교사는 29.4%로 주임교사가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 퍽 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교사에 대한 시상 및 포상시 학교장의 절대권한 내지는 교감과 협의하여 수행하기보다는 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 역할을 수행하여야 하겠다.

7) 학교장의 교무분장 배정기준

〈표 31〉에서 나타난 '학교장의 교무분장 배정기준'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "학교장의 재량"에 40.0%, "교사의 능력 및 자질"에 37.4%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "교사의 능력 및 자질"에 70.4%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장의 재량"에 10년이하는 48.4%, 10~20년은 46.1%, 20년이상은 26.7%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "교사의 능력 및 자질"에 10년이하는 20.2%, 10~20년은 32.4%, 20년이상은 55.8%로 경력이 많은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 역할기대 면에서는 "교사의 희망"에 10년이하는 40.3%, 10~20년은 22.1%, 20년이상은 22.1%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "교사의 능력 및 자질"에 10년이하는 57.3%, 10~20년은 73.5%, 20년이상은 76.2%로 경력이 많은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주

〈표 31〉 학교장의 교무분장 배정기준

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학교장의 재량	200	6	140	60	5	1	67	133	3	3	60	94	46	1	4	1	170	30	6	0
	(40.0)	(1.2)	(37.2)	(48.4)	(1.3)	(0.8)	(41.1)	(39.5)	(1.8)	(0.9)	(48.4)	(46.1)	(26.7)	(0.8)	(2.0)	(0.6)	(43.5)	(27.5)	(1.5)	(0.0)
② 교사의 능력 및 자질	187	352	137	50	254	98	70	117	123	229	25	66	96	71	150	131	129	58	266	86
	(37.4)	(70.4)	(36.4)	(40.3)	(67.6)	(79.0)	(42.9)	(34.7)	(75.5)	(68.0)	(20.2)	(32.4)	(55.8)	(57.3)	(73.5)	(76.2)	(33.0)	(53.2)	(68.0)	(78.9)
③ 교사의 연령	61	9	59	2	8	1	11	50	3	6	27	21	13	2	5	2	52	9	7	2
	(12.2)	(1.8)	(15.7)	(1.6)	(2.1)	(0.8)	(6.7)	(14.8)	(1.8)	(1.8)	(21.8)	(10.3)	(7.6)	(1.6)	(2.5)	(1.2)	(13.3)	(8.3)	(1.8)	(1.8)
④ 교사의 희망	52	133	40	12	109	24	15	37	34	99	12	23	17	50	45	38	40	12	112	21
	(10.4)	(26.6)	(10.6)	(9.7)	(29.0)	(19.4)	(9.2)	(11.0)	(20.9)	(29.4)	(9.7)	(11.3)	(9.9)	(40.3)	(22.1)	(22.1)	(10.2)	(11.0)	(28.6)	(19.3)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			18.509		6.116		8.286		4.705		51.675			18.395			16.568		5.922	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00035		0.10610		* 0.04046		0.19472		*** 0.00000			** 0.00532			*** 0.00087		0.11547	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

목할 만하다. 이는 경력이 적은 교사는 교사의 희망을 존중해 주길 바라고 경력이 많은 교사는 교사의 능력 및 자질을 반영해 주기를 바라는 것으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교장의 재량"에 교사는 43.5%, 주임교사는 27.5%로 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "교사의 능력 및 자질"에 교사는 33.0%, 주임교사는 53.2%로 주임교사일수록 반응을 나타내어 주목할 만하다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교무분장 배정기준을 학교장의 재량에 의존하기보다는 교사의 능력 및 자질에 두어 보다 공정하게 배정하여야 하겠다.

8) 학교장의 교무분장 배정방법

〈표 32〉에서 나타난 '학교장의 교무분장 배정방법'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "학년초마다 전부 교체한다"에 61.2%, "학년초마다 결원이 생긴 곳만 교체한다"에 30.0%의 順으로 반응이 나타났으며 역할기대 면에서도 "학년초마다 전부 교체한다"에 58.4%, "학년초마다 결원이 생긴 곳만 교체한다"에 32.4%의 順으로 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "학년초마다 전부 교체한다"에 국·공립은 69.9%, 사립은 34.7%로 국·공립교일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면, "학년초마다 결원이 생긴 곳만 교체한다"에 국·공립은 24.2%, 사립은 47.6%로 사립교일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주

〈표 32〉 학교장의 교무분장 배정방법

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 학년초 마다 전부 교체	306 (61.2)	292 (58.4)	263 (69.9)	43 (34.7)	239 (63.6)	53 (42.7)	83 (50.9)	223 (66.2)	76 (46.6)	216 (64.1)	73 (58.9)	123 (60.3)	110 (64.0)	79 (63.7)	114 (55.9)	99 (57.6)	247 (63.2)	59 (54.1)	235 (60.1)	57 (52.3)
② 학년초마다 결원이 생긴곳만 교체	150 (30.0)	162 (32.4)	91 (24.2)	59 (47.6)	112 (29.8)	50 (40.3)	62 (38.0)	88 (26.1)	63 (38.7)	99 (29.4)	44 (35.5)	60 (29.4)	46 (26.7)	34 (27.4)	68 (33.3)	60 (34.9)	111 (28.4)	39 (35.8)	121 (30.9)	41 (37.6)
③ 학교장 재량으로 수시로 교체	33 (6.6)	28 (5.6)	13 (3.5)	20 (16.1)	13 (3.5)	15 (12.1)	15 (9.2)	18 (5.3)	13 (8.0)	15 (4.5)	3 (2.4)	18 (8.8)	12 (7.0)	6 (4.8)	12 (5.9)	10 (5.8)	25 (6.4)	8 (7.3)	20 (5.1)	8 (7.3)
④ 교장·교감이 바뀔때마다 교체	11 (2.2)	18 (3.6)	9 (2.4)	2 (1.6)	12 (3.2)	6 (4.8)	3 (1.8)	8 (2.4)	11 (6.7)	7 (2.1)	4 (3.2)	3 (1.5)	4 (2.3)	5 (4.0)	10 (4.9)	3 (1.7)	8 (2.0)	3 (12.8)	15 (3.8)	3 (2.8)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			58.886		23.248		12.006		17.753		8.172			5.014			3.000		3.091	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		*** 0.00004		** 0.00736		*** 0.00049		0.22577			0.54202			0.39163		0.37781	

*P〈0.05 **P〈0.01 ***P〈0.001

목할 만하다. 이는 국·공립교가 사립교보다 매년 교사 전보가 잦기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서도 "학년초마다 전부 교체한다"에 국·공립은 63.6%, 사립은 42.7%로 국·공립교일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면, "학년초마다 결원이 생긴 곳만 교체한다"에 국·공립은 29.8%, 사립은 40.3%로 사립교일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. 이 역시 국·공립교가 사립교보다 매년 교사 전보가 잦기 때문으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 "학년초마다 전부 교체한다"에 남교사가 50.9%, 여교사가 66.2%로 남·여 모두 가장 높은 반응을 나타냈으며, 역할기대 면에서는 "학년초마다 전부 교체한다"에 남교사는 46.6%, 여교사는 64.1%로 여교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 여교사가 남교사보다 담당 업무의 교체를 더 원하고 있음으로 해석된다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 매우 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

職位別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교사들의 담당업무를 현재와 마찬가지로 학년초마다 전부 교체하여 업무상의 부담을 相互 分擔할 수 있도록 하여야 하겠다.

9) 학교장의 교사 근무평정기준

〈표 33〉에서 나타난 '학교장의 교사 근무평정기준'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "승진 가능성"에 41.8%, "학교 기여도"에 33.2%의 順으로 반응이 나타났는데 反해 역할기대 면에서는 "학교 기여도"에 70.2%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "승진 가능성"에 국·공립은 52.1%, 사립은 10.5%로 국·공립교일수록 비교적 높은 반응을 나타냈으며, "학교 기여도"에서 국·공립은 25.5%, 사립은 56.5%로 사립교가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 사립교가 국·공립교보다 승진에 있어 적체현상이 있기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 차가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 면에서 "학교 기여도"에 남교사가 41.7%, 여교사가 29.1%로 남교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "승진 가능성"에 남교사는 27.6%, 여교사는 48.7%로 여교사가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "승진 가능성"에 10년이하는 47.6%, 10~20년은 43.6%, 20년이상은 35.5%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "학교 기여도"에 10년이하는 21.8%, 10~20년은 28.9%, 20년이상은 46.5%로 경력이 많은 교사일수록 비교적 높은

〈표 33〉 학교장의 교사 근무평정기준

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년 ~20년	20년 이상	10년 이하	10년 ~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 연령순	101	21	69	32	21	0	43	58	4	17	34	49	18	3	6	12	91	10	18	3
	(20.2)	(4.2)	(18.4)	(25.8)	(5.6)	(0.0)	(26.4)	(17.2)	(2.5)	(5.0)	(27.4)	(24.0)	(10.5)	(2.4)	(2.9)	(7.0)	(23.3)	(9.2)	(4.6)	(2.8)
② 품 성	24	94	15	9	69	25	7	17	19	75	4	7	13	34	38	22	18	6	76	18
	(4.8)	(18.8)	(4.0)	(7.3)	(18.4)	(20.2)	(4.3)	(5.0)	(11.7)	(22.3)	(3.2)	(3.4)	(7.6)	(27.4)	(18.6)	(12.8)	(4.6)	(5.5)	(19.4)	(16.5)
③ 학교 기여도	166	351	96	70	259	92	68	98	122	229	27	59	80	84	147	120	109	57	280	71
	(33.2)	(70.2)	(25.5)	(56.5)	(68.9)	(74.2)	(41.7)	(29.1)	(74.8)	(68.0)	(21.8)	(28.9)	(46.5)	(67.7)	(72.1)	(69.8)	(27.9)	(52.3)	(71.6)	(65.1)
④ 승진 가능성	209	34	196	13	27	7	45	164	18	16	59	89	61	3	13	18	173	36	17	17
	(41.8)	(6.8)	(52.1)	(10.5)	(7.2)	(5.6)	(27.6)	(48.7)	(11.0)	(4.7)	(47.6)	(43.6)	(35.5)	(2.4)	(6.4)	(10.5)	(44.2)	(33.0)	(4.3)	(15.6)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			70.180		7.786		21.641		15.466		34.891			20.234			26.405		17.452	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		0.05065		*** 0.00008		** 0.00146		*** 0.00000			** 0.00252			*** 0.00001		*** 0.00057	

*P〈0.05　　**P〈0.01　　***P〈0.001

반응을 나타내어 주목할 만하다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 퍼 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 "승진 가능성"에 교사는 44.2%, 주임교사는 33.0%로 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "학교 기여도"에 교사는 27.9%, 주임교사는 52.3%로 주임교사일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 주임교사가 담당하는 업무가 다른 교사들보다 훨씬 많기 때문으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교사 근무성적을 교사의 승진 가능성에 기준을 두고 평가하지 말고 학교 기여도의 높고 낮음에 기준을 두고 공정하게 평가하여야 하겠다.

10) 교사징계에 대한 학교장의 역할

〈표 34〉에서 나타난 '교사징계에 대한 학교장의 역할'을 전체적인 역할수행 면에서 볼 때 "교육청 지시에 의하여 수행한다"에 42.8%, "학교장의 재량으로 수행한다"에 26.8%의 順으로 반응을 나타났는데 反해 역할기대면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 80.6%로 가장 높은 반응이 나타났다.

設立別에 있어서는 역할수행 면에서 "교육청 지시에 의하여 수행한다"에 국·공립은 48.1%, 사립은 26.6%로 국·공립교일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면, "학교장 재량으로 수행한다"에 국·공립은 20.2%,

〈표 34�〉 교사징계에 대한 학교장의 역할

( ) : %

구분 / 내용	전체		설립별				성별				경력별						직위별			
			수행		기대		수행		기대		수행			기대			수행		기대	
	수행	기대	국·공립	사립	국·공립	사립	남	여	남	여	10년 이하	10년~20년	20년 이상	10년 이하	10년~20년	20년 이상	교사	주임교사	교사	주임교사
① 교육청 지시에 의하여 수행	214 (42.8)	9 (1.8)	181 (48.1)	33 (26.6)	5 (1.3)	4 (3.2)	66 (40.5)	148 (43.9)	3 (1.8)	6 (1.8)	65 (52.4)	86 (42.2)	63 (36.6)	2 (1.6)	3 (1.5)	4 (2.3)	182 (46.5)	32 (29.4)	7 (1.8)	2 (1.8)
② 학교장 재량으로 수행	134 (26.8)	31 (6.2)	76 (20.2)	58 (46.8)	16 (4.3)	15 (12.1)	46 (28.2)	88 (26.1)	10 (6.1)	21 (6.2)	26 (21.0)	59 (28.9)	49 (28.5)	5 (4.0)	12 (5.9)	14 (8.1)	93 (23.8)	41 (37.6)	19 (4.9)	12 (11.0)
③ 교감과 협의하여 수행	127 (25.4)	57 (11.4)	103 (27.4)	24 (19.4)	49 (13.0)	8 (6.5)	39 (23.9)	88 (26.1)	12 (7.4)	45 (13.4)	29 (23.4)	53 (26.0)	45 (26.2)	4 (3.2)	14 (6.9)	39 (22.7)	101 (25.8)	26 (23.9)	38 (9.7)	19 (17.4)
④ 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성해 수행	25 (5.0)	403 (80.6)	16 (4.3)	9 (7.3)	306 (81.4)	97 (78.2)	12 (7.4)	13 (3.9)	138 (84.7)	265 (78.6)	4 (3.2)	6 (2.9)	15 (8.7)	113 (91.1)	175 (85.8)	115 (66.9)	15 (3.8)	10 (9.2)	327 (83.6)	76 (69.7)
계	500	500	376	124	376	124	163	337	163	337	124	204	172	124	204	172	391	109	391	109
χ^2			38.696		14.767		3.389		3.958		13.868			38.972			16.956		11.693	
DF			3		3		3		3		6			6			3		3	
P			*** 0.00000		** 0.00203		0.33545		0.26604		* 0.03115			*** 0.00000			*** 0.00072		** 0.00851	

*P〈0.05　　**P〈0.01　　***P〈0.001

사립은 46.8%로 사립교일수록 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 사립교에 비해 국·공립교가 교사징계에 교육청의 간여가 크다고 여기고 있는 것으로 해석된다. 역할기대 면에서는 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

性別에 있어서는 역할수행 및 역할기대 면에서 대부분 전체적인 경향과 비슷한 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 및 역할기대 면에서는 統計的으로 意義있는 差가 없었다.

經歷別에 있어서는 역할수행 면에서 "교육청 지시에 의하여 수행한다"에 10년이하는 52.4%, 10~20년은 42.2%, 20년이상은 36.6%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 10년이하는 91.1%, 10~20년은 85.8%, 20년이상은 66.9%로 경력이 적은 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면 "교감과 합의하여 수행한다"에 10년이하는 3.2%, 10~20년은 6.9%, 20년이상은 22.7%로 경력이 많은 교사가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 매우 意義있는 差가 있었다.

職位別에 있어서는 역할수행 면에서 "교육청 지시에 의하여 수행한다"에 교사는 46.5%, 주임교사는 29.4%로 교사일수록 비교적 높은 반응을 나타낸 반면, "학교장 재량으로 수행한다"에 교사는 23.8%, 주임교사는 37.6%로 주임교사가 비교적 높은 반응을 나타내어 주목할 만하다. 이는 교사들의 교사징계에 교육청의 간여가 크다고 여기고 있는 것으로 해석

된다. 역할기대 면에서는 "평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다"에 교사는 83.6%, 주임교사는 69.7%로 교사일수록 비교적 높은 반응이 나타났다. χ^2檢證 結果 역할수행 면에서 統計的으로 매우 意義있는 差가 있었으며, 역할기대 면에서는 퍽 意義있는 差가 있었다.

이상의 내용에서 볼 때 학교장은 교사의 징계사유가 발생했을 때 무조건 교육청 지시에 의하기보다는 가급적 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 역할을 수행하여야 하겠다.

Ⅳ. 要約 및 結論

本 硏究는 학교장의 역할수행과 교사들의 기대수준과의 차이점을 究明하는 데 있다. 이를 위하여 문헌연구와 실태조사연구를 병행하였다. 이에 대한 설문조사 자료의 처리는 SPSS프로그램식으로 전산처리 하였고, 檢證은 χ^2(Chi-Squire)檢證法을 사용하였으며, 검증의 有意度(P)는 0.1%, 1%, 5%의 수준에서 비교하였다. 이에 대한 요약 및 결론 사항은 다음과 같다.

1. 要 約

1) 組織管理 領域

첫째, 조직관리에 있어서 학교장은 근무상황에 가장 주력하고 있는데 反해 교사들은 교원복지 및 인간관계에 힘써 주기를 기대하고 있는 것으로 나타났다. 교사들에 대한 근무상황에 대해서는 학교장은 출·퇴근시간 엄수에 주력한데 反해 교사들은 수업시간 엄수에 높은 반응을 보였다.

둘째, 직원회에 대한 지각에서는 학교장은 지시전달기구로 운영하는데 反해 교사들은 의결기구 및 집행기구로서의 직원회이기를 바라고 있다. 이의 운영상에서 학교장은 주제의 선정에 가장 주력하고 있는데 反해 교사들은 집단의 협력에 힘써 주기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 교사와의 대화의 場을 학교장은 의도적으로 마련하는데 反해 교사들은 비공식 모임을 통해 자연스럽게 마련되기를 바라고 있다. 그리고 비공식 조직에 대한 관여의 정도에 있어 학교장은 학교 책임자로 영향

력을 행사하는데 反해 교사들은 조직의 일원으로서 적극 참여해 주길 바라고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 교원복지를 위해 학교장은 휴식공간 마련에 주력하는데 反해 교사들은 취미활동시설 마련에 보다 힘써 주기를 바라고 있다.

다섯째, 전입교사 면접시 학교장은 학교장의 운영방침에 대한 소개에 중점을 두고 있는데 反해 교사들은 교직원 조직풍토를 소개해 주기를 바라고 있다.

여섯째, 조직의 인간관계 면에서 학교장은 지도조언에 주력하는데 反해 교사들은 민주적 의사결정에 힘써 주기를 바라고 있다. 아울러 학교장이 의사결정시 주로 결정과정에서 교사들을 참여시키는데 反해 교사들은 모든 과정에 참여시켜 주기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

2) 敎育課程運營 領域

첫째, 연간 교육과정계획 수립을 학교장은 교감 및 연구주임 線에서 협의하여 수립하는데 反해 교사들은 전체 교사가 참여하는 가운데 수립되기를 바라고 있다. 그리고 학년말 교육과정운영 결과에 대한 평가에 있어서는 양쪽 모두 교사에 의한 자체평가가 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 학습지도 면에서 학교장은 학습환경조성에 힘쓰고 있으며, 학생들의 생활지도 면에서 전반에 걸쳐 적극적으로 관여하는데 反해 교사들은 교사에게 일임하되 정보제공 정도만 해 주기를 바라고 있다. 그리고 학교장이 학생들의 특활지도 면에서 대체로 정규 교과지도를 중시하여 형식적으로 운영하는 데 反해 교사들은 학생들의 전인적 발달을 위해 정상적으로 운영해 주기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 자율장학지도에 있어 학교장은 끝까지 참관하고 지도에 임하고 있으며 교사들도 기대하고 있는 것으로 나타났다. 또한 현직연수시 학교장이 교수·학습지도의 소개에 진력하는데 反해 교사들은 현장답사에 보다 힘써 주기를 바라고 있다.

넷째, 학년간 수업시간 수의 차이에 있어 학교장은 교과전담 교사를 적극 활용하는데 反해 교사들은 학년배치를 공정하게 하여 주기를 바라고 있다. 아울러 학교장이 교과전담 제도를 산휴나 보결수업 등 일시적인 자리에 활용하고 있는데 反해 교사들은 실질적으로 예체능 교과에 활용해 주기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 교육과정 운영과 관련한 교사들의 창의적 건의에 대해 학교장은 수렴은 하되 일부분만 반영하는데 反해 교사들은 적극 수렴하여 대부분 반영해 주기를 바라고 있다.

3) 人事管理 領域

첫째, 학년초 학급담임 배정기준을 학교장은 학교장 재량에 두고 있는데 反해 교사들은 기회균등의 원칙에 기준을 두기를 바라고 있다. 그리고 방법에 있어서는 학년초 학급담임 배정을 교감과 협의하여 수행하는데 反해 교사들은 인사위원회를 구성하여 수행해 주기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 주임교사 임명기준을 학교장은 연령 및 경력에 두고 있는데 反해 교사들은 능력 및 자질에 기준을 두기를 바라고 있다. 그리고 방법에 있어서는 주임교사 임명시 교감과 협의하여 수행하는데 反해 교사들은 인사위원회를 구성하여 수행해 주기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 교사에 대한 시상 및 포상기준을 학교장은 연령 및 경력에 두

고 있는데 反해 교사들은 학교 기여도에 기준을 두기를 바라고 있다. 그리고 방법에 있어서는 교사에 대한 시상 및 포상에 있어 교감과 협의하여 수행하는데 反해 교사들은 인사위원회를 구성하여 수행해 주기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 교무분장 배정기준을 학교장은 학교장 재량에 두고 있는데 反해 교사들은 교사의 능력 및 자질에 기준을 두기를 바라고 있다. 그리고 방법에 있어서는 교사들의 담당 업무를 학년초마다 전부 교체하는데 교사들도 마찬가지로 전부 교체되기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 교사의 근무성적 평가 기준을 학교장은 승진 가능성에 두고 있는데 反해 교사들은 학교 기여도에 기준을 두기를 바라고 있다. 또한 학교장은 교사에 대한 징계 사유 발생시 교육청 지시에 의하여 수행하는데 反해 교사들은 인사위원회를 구성하여 수행해 주기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

2. 結　論

本 硏究에서 얻어진 결과를 기초로 하여 역할수행과 기대 간의 차이를 비교해 본 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 조직관리에 있어서 학교장은 근무상황 확인보다는 교원복지 및 인간관계 면에 보다 힘써야 한다. 즉, 과거의 통제방식을 지양하고 개방적으로 조직을 관리해야 한다. 그러기 위해서는 교사들에 대한 취미활동 시설을 확충하고 친목회 등 비공식조직을 통해 대화의 場을 자연스럽게 마련하며 의사결정의 전 과정에 교사들을 참여시켜 민주적 의사결정을 통한 교사들의 의견을 대폭 수렴하여야 한다.

둘째, 직원회의를 운영함에 있어 학교장은 집단의 협력을 가장 중시해야 한다. 즉, 직원회의를 단순한 지시전달기구로 운영함을 지양해야 한다. 그러므로 직원회의를 단순한 학교업무의 지시전달기구 보다는 의결기구 및 나아가서는 집행기구까지로 운영하는 방안을 모색할 필요가 있다.

셋째, 학교 교육계획은 반드시 교사와 의논하여 수립하고 교육과정 운영에 있어서도 교사들의 의견을 수렴하여 학교 특성에 맞게 운영하는 것이 바람직하다. 즉, 학교 교육계획수립과 교육과정운영에 대한 간부급 중심의 운영을 지양해야 한다. 그러므로 평교사들을 처음부터 各 部別로 고루 참여시켜 학교 교육계획수립 및 교육과정운영에 교사들의 의견이 대폭 수렴되어야 한다.

넷째, 교육과정운영의 목표를 학교장은 全人教育과 교사들에 대한 학습환경 조성에 두어야 한다. 즉, 주지교과 위주의 교육과정운영을 지양해야 한다. 그러므로 교과전담제도는 실질적으로 예체능 교과에 활용하고, 특별활동은 전인적 발달을 위해 정상적으로 운영하며, 생활지도는 교사에게 일임하되 정보제공정도에 그쳐 책임있는 학급경영이 이루어지도록 지원하여야 한다.

다섯째, 교사들의 이해관계가 가장 많은 인사관리에서 학교장은 이에 대한 개선책을 마련할 필요가 있다. 즉, 인사위원회를 구성하여 공정성을 높이고, 학급 담임은 기회균등의 원칙에 입각해서 배정하며 시상·포상 및 근무성적 평가는 학교에 대한 기여도에 의하여 시행하며 주임교사 임명 및 교무분장은 교사의 능력 및 자질에 의하여 시행하는 것이 바람직하다.

參考文獻

1) 金士連, "教師의 學校長에 대한 役割期待와 學校長의 役割遂行에 관한 硏究", 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원, 1985.

2) 金永敎, 「學校經營의 理論과 實際」, (서울 : 교육과학사, 1983)

3) 金鍾喆, 「教育行政의 理論과 實際」, (서울 : 교육과학사, 1988)

4) _____, "學校長의 役割·機能", 「새교육」, (서울 : 대한교육연합회, 1983, 5월호, 통권343호)

5) 南廷杰, 「교육행정의 이론」, (서울 : 배영사, 1982)

6) 朴容憲, 「학교 사회」, (서울 : 배영사, 1981)

7) 白雲影, "初等學校長의 역할知覺에 관한 硏究" 석사학위논문, 충남대학교 교육대학원, 1989.

8) 白賢基, 「教育社會學」, (서울 : 을유문화사, 1957)

9) 申泰一, "中等學校 각급직교원의 校監의 役割知覺에 대한 差異點 분석", 석사학위논문, 충북대학교 교육대학원, 1983.

10) 柳定穆, "教師들의 學校長에 대한 役割期待와 役割行動에 관한 硏究", 석사학위논문, 건국대학교 교육대학원, 1990.

11) 尹昌根, "學校長의 役割遂行과 教師의 기대에 관한 知覺硏究", 석사학위논문, 부산대학교 교육대학원, 1990.

12) 李載桓, "校長의 役割과 學校經營의 개선책에 관한 硏究", 석사학위논문, 경북대학교 교육대학원, 1982.

13) 李亨行, 「教育行政 : 理論的 接近」, (서울 : 문음사, 1984)

14) 趙誠一, 「教育行政과 教育經營」, (서울 : 재동문화사, 1988)

15) 趙重璧, "중학교 주임교사의 역할기대와 역할지각에 관한 연구", 석

사학위논문, 단국대학교 교육대학원, 1983.

16) 玄東禾, "奬學 담당자의 役割知覺과 役割遂行에 관한 硏究", 석사학위논문, 부산대학교 교육대학원, 1980.

17) Brookover, W. B. and Gottlien, D., A Sociology of Education (New York : American Book, 1964)

18) Etzioni, A., Authority Structure and Organizational Effectiveness Administrative Science Quarterly 4, (June, 1959).

19) Goodlad, J., Can Our Schools Get Better ?, (Phi : Delta, 1983)

20) Gorton, R. A., School Administration, (Iowa, Dubuque : W. M. C. Brown Company Publishers, 1976)

21) _____, School Administration and Supervision : Leadership Challenges and Opportunities, (Iowa, Dubuque : W. M. C. Brown Company Publishers, 1983)

22) Havighurst, R. F. and Newgarten, B. L., Society and Education, (Boston : Allyn and Bacon, 1957)

23) Hughes, L. W. and Ubben, G. C., The Elementary Principal's Hand book : A Guide to Effective Action, (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1978)

24) Linton, R., The Cultural Back Ground of Personality, (New York : D. Appleton Century Company, 1945)

25) Lipham, J. M. and Hoeh, J. A., The Principalship, (New York : Harper & Row Publishers, 1974)

26) Lipham, J. M., Rankin, R. E. and Hoeh, J. A., The Prinicipalship : Concepts, Competence, Cases, (N. Y. : Longman, 1985).

27) Neiman, L. F. & Hughes, F. W. The Problem of the concept role are survey of the Literature Social Forces, 30(1951)

28) Newcomb, T. M., Social Psychology, (New York : Holt, Rinehart and Wiston, 1965)

29) Otto, H. J. and Sanders, D. C., Elementary School Organization and Administration , (N. Y. : Appleton－Centary Crofts, 1964)

30) Parsons, T., The Social Systems, (Glencos, Illinois : The Free Press, 1951)

31) Roe, W. H. and Drake, T. L., The Principalship 2nded., (N. Y. : Macnillan Publishing Co., Inc., 1980)

32) Sarbin, T. R., "Role Theory", in G. Lindzey Led. Hand Book of Social Psychology, Reading (Mass : Addison-Wesley, 1954)

33) Secord, P. F. & Backman, C. W., Social Psychology, (New York : McGraw Hill, 1964)

34) Thomas, E. J. & Biddle, D. J., "The Nature and History of Role Theory", in Role Theory Concepts and Researched by E. J. Thomas & D. J. Biddle (New York : Robert E. Krieger Publication Co., 1979)

ABSTRACT

An investigation to compare the differences between the teacher's expectations and the rols of the Principal.

Cho, Kun

Department of Educational Administration

Graduate School of Administration

Hansung University

A. Method

This investigation is to show the differences between the teacher's expectations and the role of the Principal. For its purpose, studies of actual situation and references were carried into effect. The inquiry was done in two occasions.

At the first inquiry, I limited the acting area of the Principal by inquiring 256 teachers of 3 elementary schools in Seoul to three regions.

At the second one, 600 teachers of 20 National, Public and Private schools freely selected were inquired and this time inquiry papers made by and investigator were used for its purpose.

All the dates were computerized by SPSS program and it was verified by χ^2(chi-squire) test and the level of statistical significance was set at 0.1 percent, 1 percent and 5 percent.

B. Conclusion

Comparing the differences between the expectations and the role based on the results of this investigation, I could have the following conclusion.

First, in administration the Principal must dedicate much more to human relations and well-being of teachers than the control of service record. It means, the Principal got to administrate openly avoiding the control method. And so, must expand teacher's recreation activities and through unofficial organization or meetings give them free talking opportunities. Also, to make any decision must let the teachers participate in it and at the same time accept widly their opinion by democratical process.

Secondly, the Principal has to consider the cooperation as the most importance of the meeting sessions. That means, do not consider the meeting sessions as a tool of giving orders, but a deliberative body and in advance a executive body.

Thirdly, the teaching plan must be made by concerting teachers and to manage the curriculum must collect teacher's opinions to manage accurately according to the school characteristics. So, to make the teaching plan and to manage the curriculum it's better to avoid the participation of the executive only. Thus, from the beginning, the ordinary teachers also have to participate in different sections, and their opinions should be collected to make the teaching plan and to manage the curriculum.

Fourth, the Principal must set the object of the curriculum in a whole some education and in a furtherance of educational environment. So must avoid the curriculum manage based on principal subjects. Thus subject charge system must be applied practically in art and physical education, the extracurricular activities must be managed normally to form perfect personality, and the living guidance must be totally depend on teachers,

but it must limit to provide some information to get a responsible management of class.

Fifth, the Principal needs to have some reform in personnel management on which the teacher's interest is mostly gathered. So it's good to form a personnel committee to improve the justice, to distribute teachers in charge of class based on the principle of the equal opportunity, and it's also desirable to reward, award and estimate teacher's service record according to the contributions for the school. And the appointment of head teacher and the division of duties must be done according to the capability of each one.

설 문 조 사

안녕하십니까?

교육발전을 위해 힘쓰시는 선생님의 노고에 경의를 표합니다.

본 설문지는 「교사가 기대하는 학교장의 역할」에 관한 설문조사입니다.

본 설문조사의 결과는 연구목적으로만 사용하겠습니다.

성실하게 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

1991. 12.

한성대학교 행 정 대 학 원

교육행정전공 조 건 울림

※ 표시 방법 : 관계되는 곳에 V표 하여 주십시오.

〈인적사항〉

1. 설립별 : ① 국·공립 _____ ② 사 립 _____

2. 성 별 : ① 남 _____ ② 여 _____

3. 경력별 : ① 10년이하 _____ ② 10년~20년 _____

③ 20년이상 _____

4. 직위별 : ② 교 사 _____ ② 주임교사 _____

※ 응답요령

본 설문지는 소속학교장의 역할과 역할기대에 관한 내용으로 구성되어 있습니다. 왼편에는 현재의 역할을, 오른편에는 역할기대를 반드시 각각 1개씩 골라 V 표 해 주십시오.

예시) 귀교에서는 학교장이 교사근무성적을 어디다 기준을 두고 평가하고 있으며, 평가해야 한다고 생각하십니까?

역할			역할기대
	① 연 령 순		
	② 품 성		
	③ 학교기여도	V	
V	④ 승진가능성		

해석) 현재 승진가능성 있는 교사에게 근무성적을 높게 평가하고 있으나, 앞으로는 학교기여도가 높은 교사에게 근무성적을 높게 평가해야 한다.

Ⅰ. 조 직 관 리

1. 귀교에서는 학교장이 조직관리상 어떠한 면에 가장 주력하고 있으며, 어떠한 면에 가장 주력해야 한다고 생각하십니까?

역할			역할기대
	① 근 무 상 황		
	② 의 사 소 통		
	③ 인 간 관 계		
	④ 교 원 복 지		

2. 귀교에서는 학교장이 직원회를 어떻게 운영하며, 어떻게 운영해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교업무의 지시전달기구로 운영한다. ····· ____

____ ② 학교장에 대한 자문기구로 운영한다. ····· ____

____ ③ 학교업무를 의논하여 결정하는 의결기구로 운영한다. ··· ··· ____

____ ④ 의결기구는 물론 집행기구의 역할도 담당할 수 있도록 운영한다. ____

3. 귀교에서는 학교장이 효과적인 직원회 운영을 위해 어떠한 면에 가장 주력하며, 어떠한 면에 가장 주력해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 주제의 선정 ····· ____

____ ② 발언권 보장 ····· ____

____ ③ 회의 방식개선 ····· ____

____ ④ 집단의 협력 ····· ____

4. 귀교에서는 학교장이 친목회등 비공식 조직에 어느 정도 관여하며, 어느정도 관여해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교책임자로 영향력을 행사한다. ····· ____

____ ② 조직의 일원으로서 적극 참여한다. ····· ____

____ ③ 조직의 일원으로서 참여하는 정도 ····· ____

____ ④ 전혀 관여하지 않는다. ····· ____

5. 귀교에서는 학교장이 교사들에 대한 근무상황 확인에 있어 어느면에 가장 주력하며, 어느면에 가장 주력해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 출퇴근 시간엄수 ····· ____

____ ② 무단외출 및 조퇴·결근 ····· ____

____ ③ 조·종례 참석 ····· ____

____ ④ 수업중 시종시간 엄수 ····· ____

6. 귀교에서는 학교장이 교원복지를 위해 어느면에 가장 주력하며 어느면에 가장 주력해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 취미활동시설 마련 ····· ____

____ ② 보건위생시설 마련 ····· ____

____ ③ 교통·통신시설 마련 ····· ____

____ ④ 휴식공간 마련 ····· ____

7. 귀교에서는 학교장이 전입교사 면접시 어느면에 중점을 두고 있으며, 어느면에 중점을 두고 해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장의 운영방침 ····· ____

____ ② 교직원 조직 풍토 ····· ____

____ ③ 지역사회 풍토 ····· ____

____ ④ 전입교사 인적사항 ····· ____

8. 귀교에서는 학교장이 조직의 인간관계면에서 어느면에 가장 주력하며, 어느면에 가장 주력해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 민주적 의사결정 ····· ____

____ ② 지도조언 ····· ____

____ ③ 직원의 경·조사 ····· ____

____ ④ 비공식 조직참여 ····· ____

9. 귀교에서는 학교장이 교사와의 대화의 장(場)을 어떻게 마련하며, 어떻게 마련해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장이 의도적으로 마련한다. ····· ____

____ ② 교사들이 의도적으로 마련한다. ····· ____

____ ③ 친목회등 비공식적인 모임을 통해서 자연스럽게 마련한다. ____

____ ④ 장학지도등 공식적인 모임을 통해서 자연스럽게 마련한다. ____

10. 학교장이 의사결정의 어느단계에서 교사들을 참여시키며, 어느단계에서 참여시켜야 한다고 생각하십니까?

____ ① 기획과정 ····· ____

____ ② 수집·분석과정 ····· ____

____ ③ 결정과정 ····· ____

____ ④ 모든 과정 ····· ____

Ⅱ. 교육과정운영

1. 귀교의 연간 교육과정 계획수립은 어떻게 이루어지며, 어떻게 이루어져야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장 단독으로 수립한다. ····· ____

____ ② 학교장·교감 및 연구주임선에서 협의하여 수립한다. ····· ____

____ ③ 각 학년 주임에게 일임하여 수립한다. ····· ____

____ ④ 전체교사가 참여하는 가운데 수립한다. ····· ____

2. 귀교에서는 교육과정운영중 학습지도 면에서 어떤 분야에 학교장이 관심을 가지며, 학교장의 역할이 필요하다고 보십니까?

____ ① 새로운 교수-학습이론소개 ····· ____

____ ② 학습자료 구입 및 제공 ····· ____

____ ③ 학습지도 방법개선 ····· ____

____ ④ 학습환경 조성 ····· ____

3. 귀교에서는 교육과정운영중 학생들의 생활지도 면에서 학교장이 어느정도 관여를 하며, 어느정도 관여를 해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 생활지도 전반에 걸쳐 적극적으로 관여한다. ····· ____

____ ② 문제가 생겼을 때 한하여 관여한다. ····· ____

____ ③ 교사에게 일임하고 관여하지 않는다. ····· ____

____ ④ 교사에게 일임하되 정보제공 정도만 한다. ····· ____

4. 귀교의 교육과정운영중 학생의 특기개발에 관련한 교과운영에 있어서 학교장은 어떻게 운영을 하며, 어떻게 운영을 해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 대외적으로 홍보가치가 있는 것만 집중적으로 운영한다. … ____

____ ② 정규교과지도를 중시하여 형식적으로 운영한다. …… ____

____ ③ 교사들의 부담을 고려하여 될 수 있는대로 축소운영한다.… ____

____ ④ 학생들의 전인적 발달을 위해 고루 정상적으로 운영한다.… ____

5. 귀교의 교육과정운영의 심화를 위한 자율장학지도에 있어 학교장은 어떻게 임하며, 어떻게 임하여야 한다고 생각하십니까?

____ ① 참관없이 일반적인 지도에 임한다. …… ____

____ ② 간단히 참관만 하고 격려에 그친다. …… ____

____ ③ 간단히 참관만 하고 지도에 임한다. …… ____

____ ④ 끝까지 참관하고 지도에 임한다. …… ____

6. 귀교의 교육과정운영에 있어 교과전담교사 제도를 학교장은 어떻게 활용하며, 어떻게 활용해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 실질적으로 예체능 교과에 중점 활용한다. …… ____

____ ② 산휴나 보결수업등 일시적인 자리에 활용한다. …… ____

____ ③ 도서실관리등 교육시설 관리에 활용한다. …… ____

____ ④ 학교장 권한으로 임의로 활용한다. …… ____

7. 귀교에서 시행되고 있는 교육과정운영중 현직 연수는 주로 어느면에 중점을 두고 운영하며, 운영해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 교수 - 학습지도 이론 …… ____

____ ② 경제교육 및 국가시책홍보 …… ____

____ ③ 학급경영방법 …… ____

____ ④ 현장답사 …… ____

8. 귀교에서는 교육과정 운영에 있어 학년간 수업시간 수의 차이에 대해 학교장이 이를 어떻게 운영하며, 어떻게 운영해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 교과전담교사를 적극 활용한다. ····· ____

____ ② 고학년의 부담을 덜도록 교무분장시 배려를 한다. ····· ____

____ ③ 지원가능한 교과에 저학년 교사를 배치한다. ····· ____

____ ④ 학교인사위원회를 설치하여 학년배치를 공정하게 한다.····· ____

9. 귀교에서는 교육과정 운영과 관련한 교사의 창의적 건의에 대해 학교장은 어떻게 받아들이며, 어떻게 하여야 한다고 생각하십니까?

____ ① 적극 수렴하여 대부분 반영한다. ····· ____

____ ② 수렴은 하되 일부분만 반영한다. ····· ____

____ ③ 수렴은 하나 반영하지 않는다. ····· ____

____ ④ 건의자체를 받아들이지 않는다.····· ____

10. 귀교에서는 교육과정운영 종료시 운영결과평가는 어떻게 이루어지며, 어떻게 이루어져야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장 단독으로 평가한다. ····· ____

____ ② 교감·연구주임과 협의하여 평가한다. ····· ____

____ ③ 학년주임교사와 협의하여 평가한다. ····· ____

____ ④ 교사로 하여금 자체분석 평가한다. ····· ____

Ⅲ. 인 사 관 리

1. 귀교에서 학년초 학급담임 배정시 가장 중요하게 작용하는 요소는 무엇이며, 어디에 가장 기준을 두어야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장의 재량 ..... ____

____ ② 교사의 능력 및 학교기여도 ..... ____

____ ③ 기회균등의 원칙 ..... ____

____ ④ 교사의 연령 및 경력 ..... ____

2. 귀교에서는 학교장이 학급담임 배정에 있어 어떻게 역할을 수행하며, 어떻게 역할을 수행해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장의 절대권한으로 단독으로 수행한다. ..... ____

____ ② 교감과 협의하여 수행한다. ..... ____

____ ③ 교감·주임교사와 협의하여 수행한다. ..... ____

____ ④ 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다. …… ____

3. 귀교에서는 학교장이 주임교사를 어느면에 기준을 두고 임명하며, 어느면에 기준을 두고 임명해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장의 재량 ..... ____

____ ② 연령 및 경력 ..... ____

____ ③ 능력 및 자질 ..... ____

____ ④ 품성 ..... ____

4. 귀교에서는 학교장이 주임교사임명에 있어 어떻게 역할을 수행하며, 어떻게 역할을 수행해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장의 절대권한으로 단독으로 수행한다. .....

____ ② 교감과 협의하여 수행한다. .....

____ ③ 교감·주임교사와 협의하여 수행한다. .....

____ ④ 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다. …… ____

5. 귀교에서 교사들의 시상 및 포상에 있어 가장 중요하게 작용하는 요소는 무엇이며, 어디에 가장 기준을 두어야 한다고 생각하십니까?

____ ① 연령 및 경력 ..... ____

____ ② 승진가능성 ..... ____

____ ③ 학교기여도 ..... ____

____ ④ 기회균등의 원칙 ..... ____

6. 귀교에서는 학교장이 교사들의 시상 및 포상에 있어 어떻게 역할을 수행하며, 어떻게 역할을 수행해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장의 절대권한으로 단독으로 수행한다. ..... ____

____ ② 교감과 협의하여 수행한다. ..... ____

____ ③ 교감·주임교사와 협의하여 수행한다. ..... ____

____ ④ 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다. ..... ____

7. 귀교에서 교무분장 배정시 가장 중요하게 작용하는 요소는 무엇이며, 어디에 가장 기준을 두어야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학교장의 재량 ..... ____

____ ② 교사의 능력 및 자질 ..... ____

____ ③ 교사의 연령 ..... ____

____ ④ 교사의 희망 ..... ____

8. 귀교에서는 학교장이 어떠한 방법으로 담당업무를 교체하며, 어떻게 교체해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 학년초마다 전부 교체한다. ..... ____

____ ② 학년초마다 결원이 생긴곳만 교체한다. ..... ____

____ ③ 학교장 재량으로 수시로 교체한다. ..... ____

____ ④ 교장·교감이 바뀔 때 마다 교체한다. ..... ____

9. 귀교에서는 학교장이 교사 근무성적을 어디다 기준을 두고 평가하며, 평가해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 연령순 ····· ____

____ ② 품성 ····· ____

____ ③ 학교기여도 ····· ____

____ ④ 승진가능성 ····· ____

10. 귀교에서는 학교장이 교사의 징계사유가 발생했을 때 어떻게 역할을 수행하며, 어떻게 역할을 수행해야 한다고 생각하십니까?

____ ① 교육청지시에 의하여 수행한다. ····· ____

____ ② 학교장 재량으로 수행한다. ····· ____

____ ③ 교감과 협의하여 수행한다. ····· ____

____ ④ 평교사도 참여하는 인사위원회를 구성하여 수행한다. ····· ____

감사합니다.