

碩士學位請求論文

校監의 職務遂行에 對한 教師의 期待와 評價研究

— 濟州道 中等學校를 中心으로 —

指導教授 李 淳 珩



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

姜 昌 範

1993年 8月

校監의 職務遂行에 對한 教師의 期待와 評價研究

指導教授 李 淳 珩

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

1993年 6月 日

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 姜 昌 範



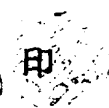
姜昌範의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1993年 7月 日


審査委員長

高明奎 

審査委員

李淳珩 

審査委員

許鐵行 

〈 초 록 〉

校監의 職務遂行에 對한 教師의 期待와 平價 研究

姜 昌 範

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

指導教授 李 淳 珩

본 연구는 학교 행정 책임자인 교장과 교육 실무 조정 책임자인 교사 사이의 중간 관리자로서 교감이 어느정도 학교 경영에 관여하여 직무를 수행하고 있는가를 교사들의 기대와 평가를 비교하여 차이를 밝히는데 목적이 있다.

이 차이를 밝히기 위해 지도 교수의 지도를 받아 자작 설문지를 작성하여 제주도내 중등학교에 근무하는 교사들을 대상으로 450부의 설문지를 배부하고 425부를 회수하여 414부를 자료로 활용하였다.

본 연구의 자료분석은 SPSS Program을 이용하여 통계처리를 하였으며 \bar{X} , t검증을 활용하였다.

이상의 연구에서 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

- 1) 운영 관리에 대한 교사들의 지각은 모든 집단에서 높은 기대를 갖고 있으며, 평가도 비교적 긍정하고 있어 원만하게 직무를 수행하고 있다고 지각하고 있다.
- 2) 인사 관리에 대한 교사들의 지각은 모든 집단별에 관계없이 기대와 평가를 높게 긍정하고 있으며 동일하게 지각하고 있다.
- 3) 장학 관리에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 높은 반면에 평가는 부정의 수준에 그치고 있다.
- 4) 학생 관리에 대한 교사들의 지각도 기대와 평가에 큰 차이를 보이고 있다.
- 5) 교직원 관리에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 높은 기대를 바라고 있으며, 평가도 높게 나타나고 있으나 그 차이가 크다.
- 6) 학교장과의 관계에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 완전긍정의 기대를 갖고 있다.
- 7) 재무 관리에 대한 교사들의 지각은 기대는 비교적 긍정하고 있으나 평가는 모든 집단별에 관계없이 부정의 수준에 머물고 있다.

8) 대외 관계에 대한 교사들의 지각도 기대는 아주 높게 나타나고 있어 교감의 역할 중 아주 중요한 위치를 차지하고 있다. 그러나 평가와는 아주 큰 차이를 보이고 있다. 특히 집단별에 관계없이 직무를 수행하지 못하고 있다고 지각하고 있다.



目 次

〈抄 錄〉

I. 緒 論	1
1. 研究의 必要性 및 目的	1
2. 研究의 問題	3
3. 研究의 制限點	4
II. 理論的 背景	5
1. 校監의 役割과 地位	5
2. 校監의 職務	7
3. 先行 研究의 要約	12
III. 研究 方法	15
1. 標集 對象	15
2. 測定 道具	16
3. 資料 處理 方法	18
IV. 結果 및 解釋	19
1. 運營管理에 對한 期待 및 評價	19
2. 人事管理에 對한 期待 및 評價	21
3. 獎學管理에 對한 期待 및 評價	24
4. 敎職員管理에 對한 期待 및 評價	26
5. 學生管理에 對한 期待 및 評價	28
6. 學校長과의 關係에 對한 期待 및 評價	30
7. 財務管理에 對한 期待 및 評價	33
8. 對外關係에 對한 期待 및 評價	35



V. 要約 및 結論	38
1. 要約	38
2. 結論	40
參考文獻	44
英文抄錄	47
附錄	50



表 目 次

〈표 III- 1〉 설문지 배부 및 자료 처리 현황	15
〈표 III- 2〉 자료처리에 사용된 배경별 현황	15
〈표 III- 3〉 설문지의 구성.....	16
〈표 IV- 1〉 학교급별에 따른 운영관리에 대한 차이	19
〈표 IV- 2〉 성별에 따른 운영관리에 대한 차이	20
〈표 IV- 3〉 경력별에 따른 운영관리에 대한 차이	20
〈표 IV- 4〉 학교급별에 따른 인사관리에 대한 차이	21
〈표 IV- 5〉 성별에 따른 인사관리에 대한 차이	22
〈표 IV- 6〉 경력별에 따른 인사관리에 대한 차이	23
〈표 IV- 7〉 학교급별에 따른 장학관리에 대한 차이	24
〈표 IV- 8〉 성별에 따른 장학관리에 대한 차이	24
〈표 IV- 9〉 경력별에 따른 장학관리에 대한 차이.....	25
〈표 IV-10〉 학교급별에 따른 교직원관리에 대한 차이	26
〈표 IV-11〉 성별에 따른 교직원관리에 대한 차이	27
〈표 IV-12〉 경력별에 따른 교직원관리에 대한 차이	27
〈표 IV-13〉 학교급별에 따른 학생관리에 대한 차이	28
〈표 IV-14〉 성별에 따른 학생관리에 대한 차이	29
〈표 IV-15〉 경력별에 따른 학생관리에 대한 차이	30
〈표 IV-16〉 학교급별에 따른 학교장과의 관계에 대한 차이	30
〈표 IV-17〉 성별에 따른 학교장과의 관계에 대한 차이	31

<표 IV-18> 경력별에 따른 학교장과의 관계에 대한 차이	32
<표 IV-19> 학교급별에 따른 재무관리에 대한 차이	33
<표 IV-20> 성별에 따른 재무관리에 대한 차이	34
<표 IV-21> 경력별에 따른 재무관리에 대한 차이	34
<표 IV-22> 학교급별에 따른 대외관계에 대한 차이	35
<표 IV-23> 성별에 따른 대외관계에 대한 차이	36
<표 IV-24> 경력별에 따른 대외관계에 대한 차이	37



I. 緒 論

1. 研究의 必要性 및 目的

교육 행정 현상은 자원·인력·기술·환경 등 여러가지 요소로 구성되어 있다. 그리고 이들 요소들은 상호 관계를 맺으면서 교육 목적 수행에 동원된다. 이러한 교육 행정 현상은 살아 움직이고 있는 조직에 의해 이루어진다. 즉 교육 행정 현상의 구체적 실체가 바로 교육 행정 조직이다.

일반적으로 조직의 역사는 인간의 역사와 같은 것으로 볼 수 있지만 그에 대한 과학적 연구가 시작된 것은 20세기에 들어서면서부터이다. 오늘날 조직의 규모가 방대해지고 그 機能도 복잡·다양해지고 종류와 그 수도 크게 늘어남에 따라 조직은 인간 생활에 필수불가결한 요소로 되고 있다. 현대 사회는 한마디로 조직의 사회(Robert Presthus :1962)라고 할 정도로 인간은 조직 속에서 출생하여 성장하며 조직을 위해 일하는데 거의 일생을 바치고 있는 것이다.

오늘날 교육 행정 조직은 모든 교육 행정 활동의 주체가 되고 있어 교육행정 현상에서 차지하는 위치는 매우 중요하다. 이러한 점에서 교육 행정 조직의 역할 관계를 파악하여 교육 행정 현상 전반을 지배하는 기본적 유형을 발견하는 일은 매우 중요하다.

교육 행정 조직의 주요 주제 가운데 하나는 교육 목적 달성을 위해 수행되는 학교 행정 조직의 과업이며 많은 학자들은 이 과업에 관련된 이론과 지식을 발전시키려고 노력하고 있고 잘 발전된 학교 체제는 이 분야의 전문지식을 갖춘 사람들을 필요로 하고 있다. 학교 조직은 여타의 조직들과 구별되는 독자적 성격을 갖고 있으며 이렇게 특수한 구조 가운데 가장 큰 중추적인 역할을 하는 것이 이른바 '校務分掌組織'이다.

교무란 학교 경영상 필요한 전반적인 사무나 일을 말하는 것으로 교무의 최종 책임자는 교장이다. 그러나 교장 혼자서 학교의 전체 사무를 처리할 수 없으며

로 교감·주임교사·교사·사무직원 및 기타 직원에게 분담하는 것이 관례인데 이를 교무 분장이라고 한다. 따라서 교무 분장 조직은 학교장의 경영 방침에 따라 혹은 학교의 급별과 종별에 따라 학교별로 달라지겠지만 궁극적으로 교육의 목적 달성도를 극대화하기 위한 교직원 협동 체제로서의 기능 수행이 원칙이다.

일반적으로 학교에서의 권한 위양은 교장→교감→주임교사→교사의 위계를 따라 이룩되기 때문에 교무 분장 조직은 系線組織(line organization)의 형태를 취하게 된다. 계선 조직이란 수직적인 지휘·감독 계통으로 편성된 조직으로서 각 성원은 명령 일원화의 원칙에 따라 한 사람이 直近上位者의 명령에 따라 행동하고 그에게만 책임을 지는 형태이다. 그러나 운영면에서의 교무 분장 조직은 교육의 목적 달성도를 극대화하기 위한 교직원 협동체제로서 이루어지는 것이기 때문에 명령 일원화의 원칙에 따라 전문화의 원리를 도입한 系線參謀組織(line and staff organization) 형태를 띠기도 한다.

이러한 교무 분장 조직의 기능과 성격면에서 가장 애매한 것이 교감의 위상과 역할이다. 실제 학교 경영에 있어 가장 중요한 변수는 교장의 직권력(headship)이며 교감의 역할은 정체성(identity)을 부여 받지 못하고 있는 상황이다. 교육법 제 75조에 “교감은 교장의 명을 받아 교무를 장리하며 학생을 교육하고 교장 유고시는 교장을 대리한다.”고 규정하고 있는데 이는 교감 직무에 대한 현행 교육법규의 全無함을 오히려 드러내고 있을 뿐이다.

교육법의 규정대로 만약에 교장이 의도적이건 무의도적이건 교감에게 교무 장리의 명을 내리지 않는다면 그에게는 학생을 교육하고 교장 유고시에 교장의 대리를 하는 직무 밖에 없는 셈이 되고, 교육법 시행령 제42조에 의해 43학급 이상의 학교에서 교감 1인을 더 둘 수 있고 교감이 수업을 담당할 수 있다고 되어 있어서 이 경우가 아닌 학교에서는 교감이 직접 학급을 담당하지 아니하여도 되기 때문에 직접적으로 학생을 지도하는 일도 없는 셈이 되며 거기에다 교장이 無故하다면 교감의 세 가지 직무 규정은 空文에 그치고 만다(文仁元 :1990)고 할 수도 있다.

결국 교감의 역할은 학교 조직의 책임자인 학교장의 경영 방침에 결정된다고 하여도 과언이 아니다. 따라서 교감의 직무가 무엇이고, 무엇을 어떻게 수행해

야 하며, 그 역할이 무엇인지 확실하게 근거를 마련하지 않는 관계로 학교 조직의 직무 수행에 적지 않은 갈등과 혼란을 야기하고 있다고 할 수 있으며 대부분 교감의 역할은 개인의 상식적 수준에서 결정되고 있다고 보아도 결코 무리가 아니라고 할 수 있겠다.

그러나 학교 경영 측면에서 볼 때 교감의 직무는 현실적으로 학교 경영 전반에 걸친 광범위한 내용을 포괄하고 있으며 또한 중핵적 역할을 담당하고 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 우리 나라의 교육법 자체가 교감의 직무에 대하여 애매한 직무 내용만 규정하였을 뿐 직무 권한에 대한 명백한 규정이 없는 관계로 합리적이고 효율적인 조직 관리를 지향하는 학교 경영에 문제점으로 대두되어 있다고 본다.

이에 본 연구의 목적은 학교 행정의 책임자인 교장과 교육 실무 조정 책임자인 교사 사이의 중간 관리자로서의 교감이 어느 정도 학교 경영에 관여하여 직무를 수행하고 있는가를 교사들의 기대와 실제 행하고 있는 평가를 비교하여 그 차이를 규명하고, 학교 조직의 능률성 제고에 필요한 자료를 제공하는데 그 목적이 있다.

2. 研究의 問題



본 연구의 목적을 위해 규명하고자 하는 문제들은 다음과 같다.

- 1) 운영 관리면에서의 교감의 직무수행에 대한 교사들의 기대와 평가의 차이.
- 2) 인사 관리면에서의 교감의 직무수행에 대한 교사들의 기대와 평가의 차이.
- 3) 장학 관리면에서의 교감의 직무수행에 대한 교사들의 기대와 평가의 차이.
- 4) 교직원 관리면에서의 교감의 직무 수행에 대한 교사들의 기대와 평가의 차이.
- 5) 학생 관리면에서의 교감의 직무수행에 대한 교사들의 기대와 평가의 차이.
- 6) 학교장과의 관계에 있어서의 교감의 직무 수행에 대한 교사들의 기대와 평가의 차이.

- 7) 재무 관리면에서의 교감의 직무수행에 대한 교사들의 기대와 평가의 차이.
- 8) 대외 관계에 있어서의 교감의 직무 수행에 대한 교사들의 기대와 평가의 차이.

3. 研究의 制限點

본 연구는 다음과 같은 제한점이 따른다.

첫째, 표집 대상을 제주도에 근무하는 교사들로 한정된 관계로 전국적인 확대 해석에는 무리가 있다.

둘째, 연구 도구가 직접 면접 조사가 아닌 설문지법에 의존한 관계로 피설문자의 응답 태도에 문제가 따른다.

셋째, 설문지 역시 교감 직무 수행에 대한 표준 질문지가 아닌 관계로 보편성을 갖기는 어려울 것이다.

넷째, 표집 대상을 교사들로 한정하고 교감은 제외한 관계로 포괄적인 분석이 되지 못하였다.



Ⅱ. 理論的 背景

이 장에서는 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 교감 직무에 대한 문헌을 바탕으로 교감의 역할과 지위, 교감의 직무, 선행 연구의 요약 순으로 고찰해 보고자 한다.

1. 校監의 役割과 地位

우리가 학교 현장을 관찰하면 쉽게 알 수 있는 바와 같이 어느 학교에 가면 교장·교사·학생 간에 호흡이 맞고 또한 모든 활동을 즐거움 속에서 수행하는 학교가 있는가 하면, 어느 학교는 학교장이 권위주의적으로 지시와 간섭을 일삼으며 교사들은 마지못해 따라가는 학교가 있기도 하고 또 어느 학교는 儀式에 가득찬 형식화된 형태에서 학교를 운영하는 곳도 있다. 이와 같이 한 학교와 다른 학교를 구별시켜 주는 內的인 特性은 학교 조직·구성원들의 행동에 지대한 영향을 미치게 되는데 우리는 이것을 學校組織風土(朴鍾烈:1989)라 부르며, 이 조직이 건강한 조직이나 아니냐 하는 것은 그 구성원들이 그 직위에 알맞은 역할을 얼마나 잘 수행하고 있느냐에 따라 달라진다.

학교 조직을 살펴 보면 교장·교감·주임교사·일반교사 등과 같이 地位가 賦與되어 진다. 이들 지위는 어떤 조직체에서 개인이 점하는 位置의 상대적인 가치를 뜻하고 또한 중요성을 결정하게 된다. 이 조직체가 공식적인 조직일 때 지위 부여의 대상인 위치는 바로 役割이 되는 것이다.

일반적으로 역할이란 사회적인 관계에서 어떤 위치를 점하는 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행동의 범주(範圍)를 말한다. 이와 같은 역할에 대한 定義는 이를 규범적으로 보느냐, 사회적으로 보느냐, 개인적으로 보느냐에 따라 달라진다. 규범적으로 보는 역할은 사회의 어떤 지위를 차지하는 사람에게 문화적·규범적으로 요구되고 있는 태도·가치·행동을 말하며, 사회적으로 보는 역할은

개인 스스로가 타인들이 자신에게 기대하고 있을 것이라고 생각하는 태도·가치·행동 등에 관하여 인지하고 있는 내용이다. 또한 개인적인 면에서 볼 때 어떤 사회적인 지위에 있는 사람이 수행하는 실제 행동을 말한다. 또한 역할은 고립적으로 規定하는 것이 아니라 서로 結付된 다른 역할들과 관련적으로 규정된다. 한 학교에서의 교감은 가정에서 가장으로서의 역할을 할 것이고, 지역사회에서 YMCA의 총무의 역할을 할 것이고, 반사회에서 회장의 역할 (朴鍾烈:1989)기능을 수행해야 할 위치가 교감이라 했다. 이는 과거에 비해 학교 조직이 더욱 전문화·다양화되면서 상대적으로 중간 관리자인 교감의 역할이 더욱 중요시 되고 있다고 보는 것이다.

金種喆(1974)은 교감의 역할에 대해 ①교장의 보조자로서의 역할 ②교장유고 시 교장을 대리하여 교무를 통할하고 학교 교육의 실제 책임을 맡아 수행하는 역할 ③학교 조직안에서나 학교와 지역 사회 사이에 있어서의 역할 ④학교 교육 계획의 실제 운영자의 역할 ⑤교육 프로그램의 지원을 위한 사무의 통할자로서의 역할 등 다섯가지로 분류하였다.

尹柱會(1985)는 ①교직원에 대한 지도 조언을 하는 일 ②교장과 교직원간의 의사 소통에 있어서 지도적 역할 ③학교 경영, 교과 경영을 통해서 교직원의 사기 앙양에 노력하는 일 ④ 교사와 교사, 교사와 서무, 교사와 학생간에 인간 관계상 일어나는 갈등을 조정하는 일 ⑤교장에 대해 학교 경영상의 諸施策에 따른 적절한 진언을 하는 일 등을 제시하고 있다.

羅種閔(1990)은 특히 교육 정책이 학교장 중심으로 전환되는 경향속에서 교직 사명의 완수를 위해 교감은 ① 교장이 올바른 판단으로 교직 사명을 수행할 수 있도록 충직해야 한다. ② 교사들의 수업 장학에 적극적인 지원을 해야한다. ③ 집단의 응집력을 공고히 할 수 있는 인화에 힘써야 한다. ④ 집단 사고를 통한 민주적인 학교 운영이 되도록 노력해야 한다. ⑤ 의욕을 가지고 매사에 솔선 수범 해야한다. ⑥ 복지와 사기를 복돋아야 한다. ⑦ 집단내에서 지도력을 발휘해야 하는 것을 교감의 역할이라 했다.

이상에서 볼 때 교감의 역할 기능을 몇가지로 요약해 볼 수 있다.

- 첫째, 새로운 리더십 발휘를 위한 지도자의 역할 기능 수행에 힘써야 한다.
- 둘째, 참모로서의 역할 기능 수행에 힘써야 한다.
- 셋째, 확고한 교육관 확립을 위한 교육 행정의 전문가가 되어야 한다.
- 넷째, 편협된 思考가 아닌, 보편적이고 일반적인 사고를 가져야 하겠다.

2. 校監의 職務

학교 조직에서도 교육법 75조에 교장·교감의 직무가 규정되어 있으나 교감의 직무에 대한 확실한 획을 긋지 않고 있기 때문에 합리적인 학교 운영에 어려움을 낳고 있다.

교육법 제 75조에 “교감은 교장의 명을 받아 교무를 장리하며 학생을 교육하고 교장 유고시 교장을 대리한다.”로 규정하고 있다. 그러나 교감과 다른 교직원과의 직제상의 법적 지위에 대하여 명문 규정이 없어 교감은 교장의 보조자임은 異論이 없지만 일반 교직원과의 관계가 문제로 되어 있다. 다시 말하면 교감 자신의 권한으로 직원을 감독할 수 있느냐, 혹은 교장이 행사하는 소속 직원의 감독을 돕는데 그치느냐에 문제의 핵심이 있다. 둘째 문제는 교무를 장리하는 교감으로서의 업무의 영역과 내용이 무엇인가이다. 이에 대하여 교감의 직무를 교무에 한정시키는 입장도 있을 수 있다. 그렇다면 교무의 총괄에 한정할 뿐이지 사무 직원의 본무인 관리 사무를 포함하지 않는다고 해석이다. 셋째 문제는 교감이 기간 직종으로서의 교원의 수석이라는 전제하에 학교 전체의 조직 운영상의 기획, 지도, 조정에 임한다는 중요한 직책을 맡고 있다고 할 때 교장이 주된 상담 대상이 되고 직무 대행자가 되는 가장 자연스러운 위치에 있음은 부인할 수가 없다고도 한다. 적어도 현실적 교감이 그와 같은 전반적 조정을 행하는 것이 사실상 위법이라고 볼 수 없다. 다만 직제상의 지위와 권한이 법규정상 불분명한 점이 있지만 교감이 교무 장리권과 교장 유고시의 교장 대행권이 유권적 해석에 있어서 특히 사무 직원과의 관계에서 한낱 유권적 해석에만 의뢰하는 형편이므로 학교 현장에서는 실질적으로 갖가지 문제와 폐단이 잠재하고

있는 경우가 적지 않다(운영보편저;1984)고 하여 교감의 직무 수행이 법규적 측면에서나 理論的 측면에서의 애매성을 다루고 있다.

한편 문인원(1990)은 교감의 직무로 신입 교사 지도, 사무 처리 통제, 교직원 연수, 교직원 연구 활동 지도, 교직원 담당 업무 수행 지도, 교직원 간의 인간 관계 조정을 주요 업무로 보고 있다. 교장과 교감이 협의 수행할 직무로는 직원 인사 조직, 직원 근무 평정, 직원 복무 감독, 학습 지도 개선을 위한 지도 조언, 생활 지도 개선을 위한 지도 조언으로 구분하여 교감의 직무 한계를 밝히고 있으며 그 직무를 원활하게 수행하도록 하기 위하여 경영 관리 능력을 향상시키야 한다고 주장하고 있다. 교육법 제75조(교장·교감의 직무)에 대한 설문조사에서도 교육법에 보다 구체적인 직무내용이 규정되어야 한다(24.5%), 교육법 시행령에 보다 구체적인 직무 내용이 규정되어야 한다(45%), 교장과 교감의 직무 한계가 분명치 않다. 전면적으로 재검토되어야 한다(25.5%)로 반응하여 법규의 미비점을 들고 있다. 교감의 능력 발휘를 저해하는 원인에 대한 조사에서도 교장의 성격과 운영 방침(20.8%), 직무 규정의 모호성 (65.7%)으로 역할을 제대로 수행하지 못하고 있다고 밝히고 있으며, 교감의 직위에 대해서는 교감도 교장과 같이 관리직원(42.5%)으로 보고 있다.

이용숙(1991)의 연구에 의하면 교사들이 교장과 교감의 역할 중 중요한 것이 무엇인가에 대해서 다른 기대를 하는 경향이 있다는 것을 보여주고 있다. 즉 교장에게는 교사 관계, 행·재정 관계, 대외 관계의 세가지 영역에서 역할이 비교적 골고루 중요시되는 반면 교감의 경우에는 교사와의 관계와 행·재정 관계 및 교장과의 관계의 역할이 중요시 된다. 즉 교장에게는 '대외 관계'와의 독자적인 역할이 있다면, 교감에게는 '교장과의 관계'라는 독자적인 역할이 있다고 보는 셈이다.

한편 교감의 경우 교사와의 관계의 중요성에 거의 80%에 가까운 교사들이 강조한 셈인데 이는 교장과는 달리 교무실에서 교사들과 함께 생활하며, 교사 관계의 실무 책임자라는 것을 반영한 것으로 보인다.

학교 행정도 일반 행정처럼 대내적 임무와 대외적 임무의 기능이 있는데 교장과 교감을 학교 행정가로 보고 대내적인 임무를 보면, 관리적 기능으로는 교육감이나 교육 위원회의 결정 사항을 자기 학교에서 실시, 학교에서 필요한 규정의 제정 및 실시, 학교 건물, 제반 시설, 기타 물적 관리, 학급 편성 및 진급 관리, 교육에 관한 관리, 교육 과정 관리, 과의 활동 관리, 교직원의 채용, 조직 및 근무 감독 등을 들 수 있고, 지도 조언적 기능으로서는 교육 과정의 적절한 조직, 교사의 의욕 고취, 지역 사회 조사 연구, 각종 검사 시설 및 생활 지도 시설 설비, 학급 방문 지도, 교직원 통솔, 교육 연구 및 연수를 들 수 있다. 또한 대외적 임무로는 교육 위원회와의 연락 협조, 지방 공공 단체와의 관계 업무, 육성회와의 관계 업무, 동창회와의 관계 업무(백현기:1964) 등을 학교 행정가로서의 직무로 보고 있다.

또한 학교 및 교무를 관리하는 관리자로서 관리 직무, 학교를 경영하는 경영적인 직무, 교무를 장리하는 자로서 일체의 교무적 직무, 교장을 보좌하며 교장의 일을 돕는 자로서의 직무, 전문직에 종사하는 자로서의 전문적인 직무, 소속 직원의 근무 및 교육 활동을 감독하고 지휘하며 지도 조언하는 감독적인 직무(相良惟一:1969) 등으로 분류하기도 하였으며, 교감의 담당 직무를 직접 업무, 간접 업무, 제관계 업무로 직무 내용을 구분하여 직접 업무로는 교육 계획, 교육의 실시, 교육의 평가를 들었으며, 간접 업무로는 총무적 직무, 학무적 직무, 인사적 직무, 재무적 직무, 경제적 직무, 보건적 직무를 들었고, 제관계 직무로는 교장과의 관계, 교육위원회(구청)와의 관계, P.T.A와의 관계, 기타와의 관계(伊藤和衛:1970)를 교감의 직무로 보고 있으며, 학교 운영 계획의 수립과 검토, 교육 과정 편성 및 운영 관리, 교사의 교육 활동, 연수 활동에 관한 계획과 지도 조언, 학생의 학력평가 계획의 수립과 분석, 교무 분장과 교직원의 배치, 직원회의 및 각종 협의회 운영, 교직원 복무 상황 및 지도 감독, 교직원간의 인간 관계 조정, 학생의 생활 지도, 학교의 제반 시설 및 설비의 관리, 각종 공문서의 관리, 학교의 예산 편성 및 집행 참고, 학생의 보건 위생 및 안전 관리, 학교 경영에 관한 종합적인 문제(李源泰:1987)등이 교감 직무로 보고 있다.

교감의 직무가운데 교육법에 명시된 교무 장리권이있다. 이 장리 사항을 구체적으로 살펴보면 ① 교사·교지의 관리에 관한 사항 ② 교구·교재 및 학교 시설에 대한 관리 사항 ③ 공공 기관으로서의 관리 사항 ④ 교육 활동 계획에 관한 사항 ⑤ 교직원에 관한 사항 ⑥ 학생의 입·퇴학 등에 관한 사항 ⑦ 학생 지도에 관한 사항 ⑧ 가정 및 지역 사회와의 연락 협동에 관한 사항(南漢植:1978) 등이 해당된다고 할 수 있다. 또한 일반적으로 세분한다면 교무에 관한 사항은 교무 계획과 조직, 학생 입퇴학, 학적 관리, 수업 등이 있고, 교원의 인사 관리에 관한 사항은 교직원 임용, 복무, 보수 등으로 볼 수 있으며, 학교 시설의 관리에 관한 사항으로는 학교 환경 정리 등이 있을 수 있으며, 예산 회계에 관한 사항으로는 예산 편성, 수입 및 지출, 물품 구입 및 관리 등이 있겠고, 일반 서무에 관한 사항으로는 문서 수발, 보존, 일숙직, 잡역 등(李成求:1976)이 교무 장리 사항으로 구분하고 있다.

교감의 직무 가운데 하나가 교육법에 의한 학생 교육권이다. 교육법 시행령 제 42조 ②항에 의하면 43학급 이상의 중학교에는 교감 1인을 더 둘 수 있다. 이 경우 교감 1인은 수업을 담당할 수 있다고 되어 있고 44조에는 42조의 규정이 고등학교에도 준용된다고 되어 있어서 복수 교감이 아닌 경우에는 교감이 학생을 직접 수업하는 일이 없게 된다.

그러나 교감이 학생을 교육하는 직접적 기능으로는 일정 시수의 교과 수업, 교사의 결근·출장 등으로 인한 보강, 학생의 개별 지도, 훈화를 통한 지도가 있으며, 간접적 기능으로 교육 과정과 수업 운영면에서는 교육 목적을 수립하는 일을 돕고 지도하는 일, 교육 내용 선정의 기준을 정하고 효과적인 교육 방법이 활용될 수 있도록 지도하는 일, 학습 활동이 효과적으로 이루어지도록 교재, 교구 및 시설을 제공하는 일, 수업지도에 관한 장학 지도와 현직 연수를 주도하는 일, 교육 활동을 계속적으로 평가하여 그 개선책을 강구하는 기능이 있을 수 있다. 학생 관리면에서는 학생의 입학, 진학, 진급, 졸업, 전학, 휴학 등에 관한 지도, 학생의 생활 지도 활동을 돕는 일, 학생의 복지를 위한 시설과 활동을 돕는 일, 학생의 특별 활동 Program을 발전시키고 조정하는 일, 학생의 근태 (李

英燦:1986)등을 들고 있다.

위에서 살펴 본 교감의 직무 내용을 교장의 직무를 보좌하는 입장에서 사무 관리, 학생과 교사의 지도, 대외 활동에까지 광의적인 면에서 해석해야 하며, 학교장이 단독 수행 직무를 제외한 학교 업무가 모두 교감의 직무라 생각한다.

교감의 직무 가운데 하나가 교장 직무 대리권이다.

교감은 교장 유고시에는 직무를 대리한다는 법정 대리의 성격을 갖는다. 유고 시라 함은 교장이 일정한 사고로 인하여 그 역할을 수행할 수 없는 상태로 장기 출장, 해외 파견, 장기 치료 등을 위한 병가, 출장의 경우외에 일일의 결근이나 잠시 이석의 경우에도 확대 해석함이 타당하다(金洛燦:1974)고 보며 또한 교감의 법정 대리권은 학교의 모든 교육 활동 및 교사와 서무 직원에 이르기까지 명령 감독하는 직무를 수행하게 된다. 이와같이 교감이 교장의 직무를 대행하게 되므로 대행할 수 있는 직무의 한계 또는 권한은 곧 교장과 일치한다고 생각할 수 있다.

현행 법규에 교장을 비롯한 학교 행정가의 직무를 구체적으로 규정하고 있는 조항은 없으나 교육법, 학교 보건법 등에 나타난 관계 조항을 찾아보면 교육법에는 학생의 징계 또는 처벌, 수업의 시종의 결정, 비상 재해시의 임시 휴업의 결정, 입학, 퇴학, 전학의 결정, 졸업장 수여, 재학생의 학적부 작성 등을 들 수 있다.

학교 보건법에는 전염병 환자의 출석 정지 또는 등교 정지 명령, 신체검사의 실시, 학생의 보건 관리, 교직원의 보건 관리, 질병의 예방 등을 법적 대리권으로 보고 있다. 이는 교장 유고시에 교감이 교장을 대리하여 행사할수 있는 권한이 되겠다. 이 때 교장의 유고라 함은 출장, 결근, 어떤 사고로 인한 공석 등을 전부 포함하는 것이며, 이 때의 교감은 학교에서 일어나는 모든 행위에 대하여 전적인 책임을 져야 한다(金洛燦:1976)고 하겠다.

이상과 같이 교감 직무에 관한 여러 연구들을 관찰해 보았다.

연구자에 따라 다소 차이가 있으나 그 본질은 같다는 것을 알 수 있다. 다만

직무 영역을 광의적으로 정의하느냐 혹은 협의적으로 정의하느냐의 문제에서 약간의 차이가 있을 뿐 하위 영역의 직무들은 비슷하면서 다양하다는 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 위에서 살펴본 여러가지 직무 내용을 분류 분석하여 교감이 구체적인 행정 기능을 ①운영 관리 ②인사 관리 ③장학 관리 ④교직원 관리 ⑤학생 관리 ⑥교장과의 관계 ⑦재무 관리 ⑧대외관계의 8개 영역으로 대별하고, 40개의 하위 영역으로 구분하였다.

3. 先行 研究의 要約

교감 직무에 대한 선행 연구를 요약해 보면 다음과 같다.

교감의 역할을 학교 교육 계획과 운영 관리, 교직원 인사관리와 조정, 교직원의 연수 활동과 지도 조언, 학급 경영 관리로 분류하면서 교감은 학교 행정 전반에 걸쳐 중추적 역할을 다하면서 교장의 명을 부하직원에게 전달하는 조정적 역할을 하며 학교의 개방적 풍토 조성에 핵심적 역할자이면서도 실제적으로 직무를 수행하는 역할 수행 단계에서 구체적 체제가 없다(李良男:1971)고 하였다.

교감의 직무 내용을 결정하는 순위는 법령 의존, 교감의 상식, 교장 명령 순이며 조직 경영이론은 가장 적게 나타났다. 교감의 법적 지위 및 직무 내용이 모호하고 권한은 미약하나 무거운 책임은 개략적으로 파악하고 있다. 따라서 학교 경영의 합리화를 위하여 현행 교감직의 법적지위를 향상시킴과 아울러 교감의 직무 분석을 통하여 직무 내용을 명시하여 학교 경영상의 교감의 지위를 확립하여야 한다(金上鉉:1983)고 하였다.

교감의 역할 중 학습 지도자로서의 역할을 수행함에 있어 많은 교사들이 교감을 통해 전문성을 신장시키기를 원하고 있다. 그러므로 교감은 교사들의 전문성 신장을 위해 적극적인 지원과 지도를 해야 할 것이고 경영자로서의 역할에 대해 대부분 긍정적인 반응을 보였다. 그러나 교감의 직접 직무를 계획하고 시행하는 것에 대해서는 대체로 반대이다. 그러므로 교감의 역할을 실제적으로 마련되

어야 한다(吳永秀:1986)고 하였다.

교감의 직무 영역 중 교육 계획, 학교 경영 관리, 교원 연수 활동, 인사 관리 등은 비교적 높게 교감의 역할 수행을 지각하고 있으나, 재무 관리 영역에서 교감의 역할 수행이 낮게 나타나고 있으며, 학교중심 교육 행정을 강조하는 현실을 감안하여 교무를 관장하고 있는 교감이 도외시되어서는 안 될 것이며 당연히 교육 목적 달성을 위하여 적극 참여할 수 있는 제도적 장치가 필요하다(金靈煥:1986)고 하였다.

교감이 담당하는 직무의 범위가 매우 넓고 종류가 많으며 교감의 직무 담당 비율이 교장이나 주임 교사보다 높다. 이는 교감의 직무의 한계가 법적으로 명시되지 않고 교장이 교감에게 일을 위임하기 때문으로 분석하고, 능률적이고 책임있는 직무 수행을 기하기 위해서는 직무의 범위를 명확히 해야하므로 표준 직무의 제시가 필요하다(崔洛奉:1986)고 하였다.

학교 행정은 효율적이고 능률적으로 관리 운영하여 그 효과를 극대화시키는 것이 중요한 목적으로 생각되므로 조직의 효과를 높이기 위하여 지위의 통일화와 작업의 전문화, 그리고 조직원의 하나하나가 권한과 책임이 따라야 한다고 보는데 학교에서 중간 관리자인 교감의 직무 내용이 모호하고 책임 한계가 불분명하여 교감의 제기능 발휘가 곤란하고 미흡하여 일선 학교의 교감의 직무 수행이 각양 각색이므로 직무의 규정이 필요하다(李英燦:1986)고 하였다.

현대 학교 경영은 학교 조직을 효율적으로 운영하기 위하여 그 효과를 극대화시키는 것이 중요한 목적이다.

조직의 효과를 높이기 위하여 조직원 하나하나의 권한과 책임이 따라야 하는데 학교에서 교감의 직무 내용은 법규적으로 명확히 규정되지 못하여 교감의 제기능 발휘가 곤란하고 학교 직무 수행이 미흡할 뿐만 아니라 제목표 달성에 큰 영향을 주게되므로 그 직무의 한계가 규정되고 표준화되어야 한다(朴長守:1989)고 하였다.

교감의 직무는 교장 부재시의 대리틀 비롯하여 수업 계획, 교육 과정의 분석, 교육 방침의 전개, 경영 요람의 준비, 校舎, 교정의 관리 등과 같은 교육 계획

이나 학교 운영과 더불어 교사의 불만, 회합, 직능적 문제, 교사와 교사·학생·부모·지역 사회 인사들과의 인화를 중심으로 한 조정적 역할, 그리고 교사에 대한 지도 조언 등을 들 수 있으나 교장의 아량과 裁量, 교사들과의 인적 紐帶 關係에 따라 교감의 역할에 차이가 있을 수 있으며, 그 직무의 고유성이 인정된다(韓明澤:1989)고 하였다.

학교 직제상 교감의 역할 수행이 중요한 위치에 있으면서도 그 역할 내용과 범위가 명확하지 않아 교감들이 지각하고 수행하려는 직무상 역할의 한계를 불분명하게 하고 있다. 중등교육에서 교감의 지위와 직무 역할은 교육청이나 교장의 명령에 의해서 정해지기 이전에 법률에 따라 규정되어야 함에도 그렇지 못하여 보편적이고 일상적인 직무 수행을 하고 있으며 특정 업무 추진에서는 갈등과 마찰을 일으켜 불화와 혼란을 야기시킬 때도 있다(崔乘珮:1990)고 하였다.



Ⅲ. 研究 方法

본 연구는 사회 조사 방법론에 의한 有層無選標集에 의하여 실시하였으며 표집 대상과 측정 도구 및 자료 처리 방법은 다음과 같다.

1. 標集 對象

본 연구의 표집 대상은 제주도내 중등학교(중학교 40개교, 고등학교 27개교)에 근무하는 교사들로 하였으며, 중학교 20개교와 고등학교 14개교를 임의 선정하여 450부의 설문지를 배부하고 425부를 회수하였다. 이 가운데 이용 불가능한 자료 11부를 제외하고 414부를 분석 자료로 활용하였다.

설문지 배부 및 자료 처리 현황은 다음 <표Ⅲ-1>과 같으며, 자료 처리에 사용된 응답자의 배경은 다음 <표Ⅲ-2>와 같다.

<표Ⅲ-1> 설문지 배부 및 자료 처리 현황

표집학교수	배부부수	회수부수	자료처리수
34	450부	425부(94.45%)	414부(97.41%)

<표Ⅲ-2> 자료 처리에 사용된 배경별 현황

처리 숫자	학 교 별		성 별		경 력 별		
	중	고	남	여	10년이하	11년-20년	21년이상
414	221	193	256	158	230	129	55

2. 測定 道具

연구 목적에서 제시된 문제들을 학교급별, 성별, 경력별로 비교하기 위하여 이론적 배경을 바탕으로 지도 교수의 지도를 받아 자작 설문지를 작성하였다.

또한 설문지의 타당도를 높이기 위하여 중·고등학교 각 1개교씩 선정하여 사전 검사(Pre-test)를 실시하여 확정하였다.

설문지의 구성은 다음 <표Ⅲ-3> 과 같이 운영 관리, 인사 관리, 장학 관리, 교직원 관리, 학생 관리, 학교장과의 관계, 재무 관리, 대외 관계의 8개 영역으로 대별하고 40개의 하위 문항으로 세분하였다.

평정 척도는 교감의 직무 수행 형태에 대한 기대와 현재 수행하고 있는 평가를 리커트(Likert)식 5단계 평정 척도로 "항상 그렇다"에 5점, "흔히 그렇다"에 4점, "가끔 그렇다"에 3점, "드물게 그렇다"에 2점, "전혀 그렇지 않다"에 1점을 주어 답하게 하였다.

<표Ⅲ-3> 설문지의 구성

교감의 직무 영역	문항 수	설문지 내용	문항 번호
1. 운영관리	5	1) 학교 운영 계획 2) 교육 과정 운영 3) 공문서 관리 4) 각종 회의 운영 5) 각종 행사 운영	1 2 3 4 5
2. 인사관리	5	1) 사무 분장 2) 주임 교사 임명 3) 연수 대상자 선정 4) 교직원 인사 5) 포상 대상자 선정	6 7 8 9 10

3. 장학관리	5	1) 수업 장학 2) 교수 학습 방법 3) 특별 활동 4) 연구 수업 운영 5) 학력 향상 계획	11 12 13 14 15
4. 교직원 관리	5	1) 근태 관리 2) 일숙직 관리 3) 복지·후생 4) 연·병가 5) 교직원 불만 해소	16 17 18 19 20
5. 학생관리	5	1) 진로 지도 2) 학생회 활동 3) 상담 활동 4) 학생 징계 및 사고 처리 5) 전학 및 편입학	21 22 23 24 25
6. 학교장과의 관계	5	1) 교장 보좌 2) 지시 사항 수행 3) 상의 하달 4) 하의 상달 5) 교사의 대변	26 27 28 29 30
7. 재무관리	5	1) 예산 편성 2) 수입 및 지출 3) 물품의 검수 4) 비품·소모품 구입 5) 재무·회계 사무	31 32 33 34 35
8. 대외관계	5	1) 육성회 운영 2) 지역 사회 관계 3) 상급 기관과의 관계 4) 정보 수집 5) 지역 사회 기관과의 관계	36 37 38 39 40

3. 資料 處理 方法

본 연구의 자료 처리 방법은 SPSS Program을 이용하여 \bar{X} , t검증을 하였으며, 변인별로 $P < .05$, $P < .01$ 수준에서 유의도를 밝혔다.



IV. 結果 및 解釋

본 연구에 필요한 측정 도구를 바탕으로 얻어진 결과와 해석은 다음과 같다.

1. 運營管理에 對한 期待 및 評價

〈표IV-1〉 학교급별에 따른 차이

학교별	구 분	N	\bar{X}	S	t	有意度
중	기 대	221	3.791855	.4344583	7.478762	P< .01
	평 가	221	3.503168	.3872507		
고	기 대	193	3.906736	.4853697	9.529758	P< .01
	평 가	193	3.48601	.4084568		

〈표 IV-1〉은 학교급별에 따른 「운영 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

중학교에서 기대의 평균($\bar{X}_1 = 3.792$)과 평가의 평균($\bar{X}_2 = 3.503$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

고등학교에서도 기대의 평균($\bar{X}_1 = 3.907$)과 평가의 평균($\bar{X}_2 = 3.486$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

학교별에 따른 「운영 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

특히 고등학교 교사들이 기대가 높은 반면 평가는 낮게 지각하고 있어 교육과정 운영, 각종 회의 운영 등에 교감이 주체적으로 관여해야 한다고 생각하고 있다.

<표IV-2> 성별에 따른 차이

성별	구분	N	\bar{X}	S	t	有意度
남	기대	256	3.886719	.4167921	9.119659	P< .01
	평가	256	3.530469	.361476		
여	기대	158	3.801266	.5171208	0.00410	N. S.
	평가	158	3.803798	.5026946		

<표IV-2>는 성별에 따른 「운영 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

남교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.887$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.530$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

여교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.801$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.804$)간에는 통계적으로 유의한 차이가 없다. 즉, 기대와 평가는 같은 상태라고 말할 수 있다.

따라서 남·여별집단에서는 대체로 원만하게 직무 수행이 이루어지고 있다고 지각하고 있다.



<표IV-3> 경력별에 따른 차이

경력별	구분	N	\bar{X}	S	t	有意度
10년 이하	기대	230	3.694783	.4090796	4.006642	P< .01
	평가	230	3.550435	.3849087		
11년 ~ 20년	기대	129	3.844961	.8882272	6.369632	P< .01
	평가	129	3.215504	.7474764		
21년 이상	기대	55	3.898182	.9089976	4.218957	P< .01
	평가	55	3.229091	.6956074		

표<IV-3>은 경력별에 따른 「운영 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

10년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.695$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.550$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

11-20년 사이의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.845$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.216$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

21년이상인 경력을 가진 교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.898$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.229$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

경력별로 본 「운영 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

특히 경력이 많은 교사일수록 차이를 보이고 있어 교감이 주체적으로 학교 경영에 관여하여 업무를 수행해야 한다고 지각하고 있다.

2. 人事管理에 對한 期待 및 評價

<표IV-4> 학교급별에 따른 차이

학교별	구분	N	\bar{X}	S	t	有意度
중	기대	221	3.647059	.4087935	1.225903	N. S.
	평가	221	3.60181	.3994226		
고	기대	193	3.567876	.4257592	2.219256	P< .05
	평가	193	3.474611	.4056612		

<표IV-4>는 학교급별에 따른 「인사 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분

석한 것이다.

중학교에서 기대의 평균($\bar{X}_1=3.647$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.602$)간에는 통계적으로 유의한 차이가 없다. 즉, 기대와 평가는 같은 상태라고 말 할 수 있다.

고등학교에서 기대의 평균($\bar{X}_1=3.568$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.475$)간에는 95%의수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 기대가 평가보다 약간 높다고 말 할 수 있다.

따라서 인사 관리에 대한 중·고 교사 집단의 반응은 기대치와 평가치가 대체로 같다고 지각하고 있어 원만하게 직무를 수행하고 있다고 보고 있다.

<표IV-5> 성별에 따른 차이

성 별	구 분	N	\bar{X}	S	t	有 意 度
남	기 대	256	3.604688	.3740727	2.170142	P < .05
	평 가	256	3.523438	.3591358		
여	기 대	158	3.637975	.4830569	1.339782	N. S.
	평 가	158	3.568354	.4665403		

<표IV-5>는 성별에 따른 「인사 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

남교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.605$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.523$)간에는 95%의수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 기대가 평가 보다 약간 높다고 말 할 수 있다.

여교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.638$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.568$)간에는 통계적으로 유의한 차이가 없다. 즉, 기대와 평가는 같은 상태라고 말 할 수 있다.

따라서 남·여 집단 모두 원만하게 직무를 수행하고 있다고 지각하고 있다.

<표IV-6>

경력별에 따른 차이

경력별	구	분	N	\bar{X}	S	t	有意度
10년	기	대	230	3.48087	.3749646	-.7007806	P< .01
이하	평	가	230	3.505217	.3764129		
11년	기	대	129	3.742636	.5564328	1.606353	N. S.
20년	평	가	129	3.63876	.5312141		
21년	기	대	55	3.890909	.9014389	3.424889	P< .01
이상	평	가	55	3.345455	.7202345		

<표IV-6>은 경력별에 따른 「인사 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

10년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.481$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.505$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 평가가 기대보다 약간 높다고 말할 수 있다.

11-20년 사이의 교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.743$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.639$)간에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다. 즉, 기대와 평가를 같은 상태라고 지각하고 있다.

21년이상의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.891$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.345$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

특이한 사항은 10년이하의 집단은 평가가 기대보다 높게 나타나고 있으며, 중간 경력의 교사들은 같은 상태로 지각하고 있고, 경력이 많은 집단은 기대에 미치지 못한다고 지각하고 있어 인사 관리 영역에 대한 견해가 다름을 알 수 있다.

3. 獎學管理에 對한 期待 및 評價

<표IV-7> 학교급별에 따른 차이

학교별	구분	N	\bar{X}	S	t	有意度
중	기대	221	3.40181	.3687338	8.580055	P<.01
	평가	221	3.091403	.3255572		
고	기대	193	3.287047	.3762422	12.82486	P<.01
	평가	193	2.761658	.2954929		

<표IV-7>은 학교급별에 따른 「장학 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

중학교에서 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.402$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.091$)간에는 평균 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

고등학교에서도 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.287$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.762$)간에 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

따라서 학교별에 따른 「장학 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

특히 고등학교 집단은 평가를 부정의 수준으로 보고 있어 연구 수업, 수업 장학에 교감이 더욱 힘써야 한다고 지각하고 있다.

<표IV-8> 성별에 따른 차이

성별	구분	N	\bar{X}	S	t	有意度
남	기대	256	3.4375	.3489956	12.53241	P<.01
	평가	256	2.977344	.2840566		
여	기대	158	3.334177	.4281636	8.726524	P<.01
	평가	158	2.883544	.3497683		

<표IV-8>은 성별에 따른 「장학 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

남교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.438$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.977$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.334$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.844$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

성별에 따른 「장학 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

따라서 남·여 집단 모두 평가를 부정의 수준으로 지각하고 있어 직무 수행이 잘 이뤄지고 있지 않다고 보고 있다.

<표IV-9> 경력별에 따른 차이

경력별	구분	N	\bar{X}	S	t	有意度
10년 이하	기대	230	3.232174	.3367467	9.528198	P< .01
	평가	230	2.906957	.2899738		
11-20년	기대	129	3.463566	.4980592	8.073861	P< .01
	평가	129	2.951938	.4011663		
21년 이상	기대	55	3.72	.8425955	4.976854	P< .01
	평가	55	2.963637	.6208015		

<표IV-9>은 경력별에 따른 「장학 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

10년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.232$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.907$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

11-20년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.464$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.952$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

21년 이상의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.72$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.964$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

경력별로 본 「장학 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

따라서 경력에 관계없이 평가는 부정의 수준에 머물고 있어 대체로 직무가 잘 이뤄지지 않고 있다고 지각하고 있다.

4. 教職員管理에 對한 期待 및 評價

<표IV-10> 학교급별에 따른 차이

학교별	구	분	N	\bar{X}	S	t	有意度
중	기	대	221	3.853394	.4453337	13.67081	P< .01
	평	가	221	3.323982	.3593213		
고	기	대	193	3.898446	.4841785	17.99848	P< .01
	평	가	193	3.102591	.3484284		

<표IV-10>은 학교급별에 따른 「교직원 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

중학교에서 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.853$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.324$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

고등학교에서도 기대의 평균($\bar{X}_1=3.898$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=3.103$)간에 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

학교별로 본 「교직원 관리」에 대한 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

특히 집단별에 관계없이 높은 기대를 하고 있으며, 평가도 긍정적으로 지각하고 있으나 차이를 보이고 있어 근태 관리 등에 적극적으로 관여해야 한다고 생각하고 있다.

<표IV-11> 성별에 따른 차이

성	별	구	분	N	\bar{X}	S	t	有意度
남		기	대	256	3.717969	.3937541	13.05348	P<.01
		평	가	256	3.209375	.3175712		
여		기	대	158	3.9	.5372806	13.66114	P<.01
		평	가	158	3.159494	.3931942		

<표IV-11>은 성별에 따른 「교직원 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

남교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.718$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.209$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.9$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.159$)간에도 99%의 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다.

성별로 본 「교직원 관리」에 대한 지각은 집단별 모두 기대가 평가 보다 높다고 말할 수 있다.

특히 남·여 집단 모두 기대는 높게 긍정하고 있으나 평가는 낮게 지각하고 있어 기대치와 큰 차이를 보이고 있다.

<표IV-12> 경력별에 따른 차이

경력별	구	분	N	\bar{X}	S	t	有意度
10년	기	대	230	3.82087	.4316035	15.33265	P<.01
이하	평	가	230	3.254783	.3412492		
11년	기	대	129	3.922481	.5977859	11.1628	P<.01
20년	평	가	129	3.173643	.4420501		
21년	기	대	55	3.734546	.8503	4.531587	P<.01
이상	평	가	55	3.058182	.6364874		

<표IV-12>는 경력별에 따른 「교직원 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

10년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.821$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.255$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

11-20년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.922$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.174$) 간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있으며, 21년이상의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.735$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.058$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

경력별로 본 「교직원 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 기대가 평가 보다 높다고 말 할 수 있다.

따라서 경력에 관계없이 모든 영역에 교사들이 기대하는 만큼 직무를 수행하지 못하고 있다고 지각하고 있다.

5. 學生管理에 對한 期待 및 評價

<표IV-13> 학교급별에 따른 차이

학교별	구	분	N	Mean	S	t	有意度
중	기	대	221	3.288688	.3551998	9.934548	P < .01
	평	가	221	2.919457	.3024958		
고	기	대	193	3.187565	.3678173	11.09179	P < .01
	평	가	193	2.702591	.2903687		

<표IV-13>은 학교급별에 따른 「학생 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

중학교에서 기대의 평균($\bar{X}_1=3.289$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.919$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

고등학교에서도 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.188$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.703$)간에 99%의

수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

학교급별에 따른 「학생 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 모두 기대가 평가 보다 높다고 말 할 수 있다.

따라서 중·고 집단 모두 기대는 보통 정도의 긍정을 하고 있으나 평가는 부정의 수준으로 지각하고 있다.

<표IV-14> 성별에 따른 차이

성 별	구 분	N	\bar{X}	S	t	有意度
남	기 대	256	3.278125	.3300526	12.13429	P< .01
	평 가	256	2.814063	.2663693		
여	기 대	158	3.216456	.4111983	8.256066	P< .01
	평 가	158	2.778481	.3348314		

<표IV-14>는 성별에 따른 「학생 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

남교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.278$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.814$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.216$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.778$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

성별에 따른 「학생 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 기대가 평가 보다 높다고 말 할 수 있다.

따라서 남·여 교사 집단 모두 기대에 비해 평가는 부정의 수준으로 지각하고 있어 학생 관리에 대한 직무를 제대로 수행하지 못하고 있다고 지각하고 있다.

<표IV-15>는 경력별에 따른 「학생 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

10년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.213$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.781$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표IV-15>

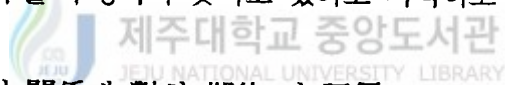
경력별에 따른 차이

경력별	구	분	N	\bar{X}	S	t	有意度
10년	기	대	230	3.213044	.3379925	12.22742	P< .01
이하	평	가	230	2.78087	.2741576		
11년	기	대	129	3.269768	.4645848	6.347964	P< .01
20년	평	가	129	2.851163	.3890228		
21년	기	대	55	3.421818	.7655278	3.232836	P< .01
이상	평	가	55	2.901818	.6154329		

11년-20년사이의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.270$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.851$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있으며, 21년 이상의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.422$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.902$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

경력별에 따른 「학생 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 모두 기대가 실제수준보다 높다고 말할 수 있다.

따라서 경력에 관계 없이 모두 교감이 학생 관리 영역에 대하여 교사들이 바라는 것 만큼 직무를 수행하지 못하고 있다고 지각하고 있다.



6. 學校長과의 關係에 對한 期待 및 評價

<표IV-16>

학교급별에 따른 차이

학교별	구	분	N	X	S	t	有意度
중	기	대	221	4.076018	.480876	14.15077	P< .01
	평	가	221	3.512217	.3879838		
고	기	대	193	4.088083	.5158896	14.68408	P< .01
	평	가	193	3.405182	.4030519		

<표IV-16>은 학교급별에 따른 「학교장과의 관계」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

중학교에서 기대의 평균 ($\bar{X}_1=4.076$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.512$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

고등학교에서도 기대의 평균 ($\bar{X}_1=4.088$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.405$)간에 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

학교급별에 따른 「학교장과의 관계」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말 할 수 있다.

따라서 교감이 적극적으로 성실히 학교장을 보좌해야 한다고 지각하고 있으며, 현재도 잘 보좌하고 있다고 생각하고 있다.

<표IV-17> 성별에 따른 차이

성 별	구 분	N	\bar{X}	S	t	有意度
남	기 대	256	4.088281	.4475873	14.94272	P < .01
	평 가	256	3.482031	.3566548		
여	기 대	158	4.139241	.5734328	12.50834	P < .01
	평 가	158	3.425317	.443353		

<표IV-17>은 성별에 따른 「학교장과의 관계」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

남교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=4.088$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.482$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=4.139$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.425$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

성별에 따른 「학교장과의 관계」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말 할 수 있다.

따라서 남·여 교사 집단에 관계없이 교감이 학교장을 잘 보좌하고 있다고 지각하고 있다.

<표IV-18> 경력별에 따른 차이

경력별	구	분	N	\bar{X}	S	t	有意度
10년	기	대	230	4.013913	.4611193	15.25244	P< .01
이하	평	가	230	3.437391	.3690981		
11년	기	대	129	4.150388	.6458028	7.926065	P< .01
20년	평	가	129	3.590698	.5285801		
21년	기	대	55	4.061818	.9577798	4.932359	P< .01
이상	평	가	55	3.287273	.7070673		

<표IV-18>은 경력별에 따른 「학교장과의 관계」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

10년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=4.014$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.437$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

11-20년사이의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=4.150$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.591$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있으며, 21년이상의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=4.062$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=3.287$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

경력별로 본 「학교장과의 관계」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

특히 경력이 많은 교사들이 교감이 학교장을 잘 보좌하지 못하고 있다고 지각하고 있다.

7. 財務管理에 對한 期待 및 評價

〈표IV-19〉 학교급별에 따른 차이

학교별	구분	N	\bar{X}	S	t	有意度
중	기대	221	3.279638	.3518249	22.15698	P < .01
	평가	221	2.451584	.2407259		
고	기대	193	2.984456	.3309611	14.80715	P < .01
	평가	193	2.361658	.238736		

〈표IV-19〉는 학교급별에 따른 「재무 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

중학교에서 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.280$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.452$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

고등학교에서도 기대의 평균 ($\bar{X}_1=2.984$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.362$)간에 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

학교급별에 따른 「재무 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

특히 평가가 부정의 수준에 머물고 있어 교감이 재무 관리 영역에 완전 소외되고 있다고 지각하고 있다.

〈표IV-20〉은 성별에 따른 「재무 관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

남교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.077$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.412$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.194$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.441$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

<표IV-20> 성별에 따른 차이

성 별	구 분	N	\bar{X}	S	t	有意度
남	기 대	256	3.077344	.2970948	17.88922	P< .01
	평 가	256	2.411719	.2152775		
여	기 대	158	3.193671	.4004491	14.4871	P< .01
	평 가	158	2.440506	.2823286		

성별에 따른 「재무 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

따라서 남·여 교사 모두 교감이 각종 예산·결산 집행에 참여하지 못하고 있다고 지각하고 있다.

<표IV-21> 경력별에 따른 차이

경력별	구 분	N	\bar{X}	S	t	有意度
10년 이하	기 대	230	3.106087	.3177054	18.07865	P< .01
	평 가	230	2.476522	.2349227		
11년 ~ 20년	기 대	129	3.057364	.4171732	11.1897	P< .01
	평 가	129	2.347287	.294547		
21년 이상	기 대	55	3.352727	.7347623	6.661147	P< .01
	평 가	55	2.32	.4520181		

<표IV-21>은 경력별에 따른 「재무관리」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

10년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.106$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.477$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

다.

11-20년사이의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.057$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.347$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있으며, 21년 이상의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.353$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.32$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

경력별로 본 「재무 관리」에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 모두 기대가 평가보다 높다고 말 할 수 있다.

특히 경력이 많은 교사 집단이 교감이 재무 관리 영역에 대한 실제 참여가 이뤄지지 않고 있다고 지각하고 있다.

8. 對外關係에 對한 期待 및 評價

<표IV-22> 학교급별에 따른 차이

학교별	구	분	N	\bar{X}	S	t	有意度
중	기	대	221	3.800905	.4341085	21.622	P < .01
	평	가	221	2.981901	.3099597		
고	기	대	193	3.729534	.4540661	19.82352	P < .01
	평	가	193	2.856995	.3148716		

<표IV-22>는 학교급별에 따른 「대외 관계」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

중학교 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.801$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.982$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

고등학교 교사들의 기대의 평균($\bar{X}_1=3.730$)과 평가의 평균($\bar{X}_2=2.857$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

학교급별로 본 「대외 관계」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말 할 수 있다.

특히 학교장의 고유 영역이라고 인식되어 온 육성회 운영, 지역 사회와의 관계 등에 교감이 적극적으로 관여해야 한다고 지각하고 있다.

<표IV-23> 성별에 따른 차이

성 별	구 분	N	\bar{X}	S	t	有意度
남	기 대	256	3.799219	.4036648	22.79594	P< .01
	평 가	256	2.921875	.2777833		
여	기 대	158	3.74557	.5040915	15.74253	P< .01
	평 가	158	2.894937	.3564326		

<표IV-23>은 성별에 따른 「대외 관계」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

남교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.799$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.922$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.746$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.895$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

성별에 따른 「대외 관계」에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

따라서 남·여 교사 집단 모두 교감이 대외 관계에 적극적으로 임해야 한다고 지각하고 있으나 평가는 부정의 수준에 있다고 생각하고 있다.

<표IV-24>는 경력별에 따른 「대외 관계」에 대한 교사들의 기대 및 평가를 분석한 것이다.

10년이하의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.728$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.665$)간에는 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

11-20년사이의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.842$)과 평가의 평균

<표IV-24>

경력별에 따른 차이

경력별	구분	N	\bar{X}	S	t	有意度
10년 이하	기대 평가	230	3.727826	.4157996	29.29577	P < .01
11년 ~ 20년	기대 평가	129	3.841861	.5769649		
21년 이상	기대 평가	55	3.563636	.8108766	4.695881	P < .01
		55	2.829091	.5958121		

($\bar{X}_2=2.992$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있으며,

21년 이상의 경력을 가진 교사들의 기대의 평균 ($\bar{X}_1=3.564$)과 평가의 평균 ($\bar{X}_2=2.829$)간에도 99%의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

경력별에 따른 「대외 관계」에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 모두 기대가 평가보다 높다고 말할 수 있다.

특히 경력별에 관계없이 높은 기대를 하고 있으나 평가는 부정의 수준에 머물고 있어 대외 관계의 모든 영역에 적극적으로 직무를 수행해야 한다고 지각하고 있다.

V. 要約 및 結論

1. 要約

본 연구는 학교 행정의 책임자인 교장과 교육 실무 조정 책임자인 교사 사이의 중간 관리자로서 교감이 어느 정도 학교 경영에 관여하여 직무를 수행하고 있는가를 교사들의 기대와 평가를 비교하여 그 차이를 밝히는데 목적이 있다.

연구 목적에서 제시된 문제들을 학교급별, 성별, 경력별로 비교하기 위하여 이론적 배경을 바탕으로 지도 교수의 지도를 받아 자작 설문지를 작성하였다.

설문지의 구성은 운영 관리, 인사 관리, 장학 관리, 교직원 관리, 학생 관리, 학교장과의 관계, 재무 관리, 대외 관계의 8개 영역으로 대별하고 40개의 하위 문항으로 세분하였다.

평정 척도는 교감의 직무 수행 형태에 대한 기대와 현재 수행하고 있는 평가를 리커트(Likert)식 5단계 평정 척도로 “항상 그렇다”에 5점, “흔히 그렇다”에 4점, “가끔 그렇다”에 3점, “드물게 그렇다”에 2점, “전혀 그렇지 않다”에 1점을 주어 답하게 하였다.

표집 대상은 제주도내 중등학교(중학교 40개교, 고등학교 27개교)에 근무하는 교사들로 하였으며, 중학교 20개교와 고등학교 14개교를 임의 선정하여 450부의 설문지를 배부하고 425부를 회수하였다. 그 가운데 무성의한 자료 11부를 제외하고 414부(중학교 221부, 고등학교 193부)를 자료로 활용하였다.

본 연구의 자료 분석은 SPSS Program을 이용하여 통계 처리를 하였으며 \bar{X} , t 검증을 활용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 운영 관리면에 대한 교사들의 지각 상태는 학교급별에서는 집단별 모두 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 성별에 따른 집단에서는 남교사 집단은 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이가 있었으나 여교사 집단에서는 차이를 발견하지 못

하였다. 경력별에 따른 집단에서는 모두 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다.

특히 고등학교 교사 집단과 경력이 많은 집단일수록 기대와 평가간에 큰 차이를 보이고 있다.

2) 인사 관리에 대한 교사들의 지각 상태는 중학교에서는 유의한 차이를 발견하지 못했으나 고등학교에서는 $P < .05$ 로 약간의 유의한 차이가 있었다. 성별에서는 남교사 집단이 $P < .05$ 로 유의한 차가 있었으나 여교사 집단에서는 차이가 나타나지 않았다. 경력별에서는 10년이하의 집단과 11-20년 사이의 집단에서는 차이를 발견할 수 없었다. 그러나 21년이상의 집단에서는 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다.

3) 장학 관리면에 대한 교사들의 지각 상태에서는 집단별 모두 유의한 차이를 발견할 수 있었다. 학교급별 집단에서 모두 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 성별에 따른 집단에서도 $P < .01$ 로 유의한 차이를 발견할 수 있었고, 경력별에 따른 집단에서도 모두 유의한 차이를 보이고 있다. 특히 모든 집단별에 관계없이 평가가 부정의 수준에 머물고 있으며, 경력이 많은 교사일수록 차이가 심하게 나타나고 있다.

4) 교직원 관리에 대한 교사들의 지각 상태는 학교급별 집단에서 모두 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이가 있었고, 성별에 따른 집단에서도 $P < .01$ 로 유의한 차이가 있었으며, 경력별에 따른 집단에서도 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이가 있었다. 특히 모든 집단이 기대를 긍정의 수준으로 지각하고 있으며, 평가도 긍정하고 있으나 그 차이가 크게 나타나고 있다.

5) 학생 관리면에 대한 교사들의 지각 상태는 학교급별 집단에서 모두 $P < .01$ 로 유의한 차이가 있었고, 성별에 따른 집단에서도 $P < .01$ 로 유의한 차이가 있었으며, 경력별에 따른 집단에서는 모두 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있어 대체로 기대는 긍정적으로 보고 있으나 평가는 부정의 수준에 있다. 따라서 원만하게 직무를 수행하지 못하고 있다고 지각하고 있다.

6) 학교장과의 관계에 대한 교사들의 지각 상태는 학교급별에서는 $P < .01$ 수준

에서 비슷하게 유의한 차이를 보이고 있다. 성별에 따른 집단에서도 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있고, 경력별에 따른 집단에서는 $P < .01$ 로 유의한 차이를 보이고 있다. 특히 모든 집단이 완전 긍정의 기대를 하고 있고, 평가는 긍정적으로 보고 있다.

7) 재무 관리면에 대한 교사들의 지각 상태는 학교급별 모두 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 성별에 따른 집단에서도 비슷하게 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있었다.

경력별에 따른 집단에서는 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 따라서 재무 관리 영역에 대한 기대는 높게 보고 있으나 평가는 낮게 지각하고 있어 큰 차이를 보이고 있다.

8) 대외 관계에 대한 교사들의 지각 상태는 학교급별 집단에서는 모두 비슷하게 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 성별에 따른 집단에서도 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 경력별에 따른 집단에서도 $P < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 따라서 모든 집단이 기대는 높으나 평가는 낮게 지각하고 있어 큰 차이를 보이고 있다.

2. 結 論

이상의 연구에서 얻어진 결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 교감의 직무 수행 기능이 운영 관리와 인사 관리 분야에서는 기대와 평가가 일치하고 있다.

운영 관리에 대한 교사들의 지각은 학교급별 집단에서 모두 높은 기대를 갖고 있으며, 평가도 비교적 긍정하고 있어 원만하게 직무를 수행하고 있다고 지각하고 있다. 성별에 따른 집단에서도 모두 긍정적으로 지각하고 있으며, 특히 여교사 집단은 같은 상태로 지각하고 있다. 10년 이하의 경력을 가진 집단에서도 차이점을 발견할 수 없어 직무 수행이 잘 이루어지고 있다는 사실을 알 수 있다.

그러나 고등학교 집단과 경력이 많은 집단일수록 평가를 낮게 지각하고 있다.

이러한 현상은 지금까지 교무회의 운영 등이 학교장 중심으로 이루어 지고 있고, 모든 회의가 자문에 불과 하다는 것을 사실적으로 느끼고 있기 때문에 나온 결과라고 생각된다. 따라서 교무실에서 행사할 수 있는 일상 업무를 교감에게 위임하는 것이 바람직하다고 본다.

인사 관리에 대한 교사들의 지각은 모든 집단별에 관계없이 기대와 평가를 높게 긍정하고 있으며 동일하게 지각하고 있다. 특이한 사항은 10년이하의 집단에서는 평가를 기대보다 높게 지각하고 있는데 비해 21년이상의 집단에서는 기대보다 평가를 낮게 지각하고 있다. 이러한 현상은 젊은층 교사 집단과 장년층 교사 집단이 학교 현장에서 보는 시각에 큰 차이가 있다는 것을 발견할 수 있다. 젊은층 교사 집단은 인사 관리 영역에 교감이 절대적 권한을 갖고 있는 것으로 보고 있는 반면, 경력이 많은 교사들은 교감에게 권한이 주어 져야 하지만 현실적으로 미흡하다는 것을 반영한 것이라고 본다.

둘째, 교감의 직무수행 기능이 장학 관리와 학생 관리 분야에서는 기대는 높으나 평가와는 차이가 있다.

장학 관리에 대한 교사들의 지각은 집단별 모두 기대가 높은 반면에 평가는 부정의 수준에 그치고 있다. 특히 수업 장학, 교수 학습 방법 개선 등 교육 현장에서 가장 중점을 이루는 장학 관리가 기대치에 아주 미치지 못하고 있다는 것은, 현재 교감의 능력이 장학 활동을 수행할 수 있는 전문적 지식과 장학 영역이 자기의 고유 업무라고 생각하는 확고한 의지가 부족하다는 것을 반영한 것이라고 생각한다.

학생 관리에 대한 교사들의 지각도 기대와 평가에는 큰 차이를 보이고 있다. 집단별에 관계 없이 모두 기대는 높게 긍정하고 있으나 평가는 부정의 수준에 그치고 있다. 진로 지도, 학생회 활동에 있어 지도 조언의 중점을 담당해야 할 위치이나 역할이 제대로 이뤄지지 않고 있다고 지각하고 있다.

셋째, 교감의 직무 수행 기능이 교직원 관리와 학교장과의 관계 분야에서는 기대와 평가가 모두 높게 긍정하고 있으나 차이가 있다.

교직원 관리에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 높은 기대를 바라고

있으며, 평가도 높게 나타나고 있으나 그 차이가 크다. 특히 교장과 서무주임으로 이어지는 행정 체계가 그 원인이 된다고 보아진다. 따라서 원만한 역할 수행을 할 수 있는 제도 보완이 필요하다고 본다.

학교장과의 관계에 대한 교사들의 지각은 집단별에 관계없이 완전 긍정의 기대를 갖고 있다. 남교사 집단보다 여교사 집단이 더 큰 기대를 바라고 있어 특이점을 발견 할 수 있었다. 경력에 따른 집단에서도 기대에 비해 평가를 낮게 주고 있어 보수적인 면을 발견할 수 있었다. 특히 모든 집단이 교장 보좌를 아주 잘 해야 한다고 지각하고 있어 공동체 의식과 도덕성을 갖춘 교사 집단으로 구성되어 있으며, 직장 윤리 의식이 건강하다는 것을 알 수 있다.

넷째, 교감의 직무 수행에 있어 재무 관리와 대외 관계 분야에서는 기대와 평가에는 큰 차이를 보이고 있다.

재무 관리에 대한 교사들의 지각은 기대는 비교적 긍정하고 있으나 평가는 모든 집단별에 관계없이 부정의 수준에 머물고 있다. 특히 경력이 많은 교사일수록 교감이 재무 관리 영역에 참여해야 하지만 실제로는 완전 소외되고 있다고 지각하고 있다. 따라서 학교에 구성되어 있는 예·결산 위원회는 형식에 불과하다는 것을 인지할 수 있으며, 학교 경영의 합리화를 위해서는 재무관리 영역에 교감이 합법적으로 참여할 수 있도록 하는 제도적 장치가 마련되어야 하겠다.

대외 관계에 대한 교사들의 지각도 기대치가 아주 높게 나타나고 있어 교감의 역할 중 아주 중요한 직무로 생각하고 있다. 그러나 평가와는 아주 큰 차이를 보이고 있다. 특히 집단별에 관계없이 직무를 수행하지 못하고 있다고 지각하고 있다. 특히 대외 관계 영역이 교장만이 할 수 있는 고유 업무라고 인식되어 왔으나 교감은 교장 연수의 과정이고 교장 준비 단계라고 지각하여 대외 관계 영역에 적극적이고 능동적으로 참여해야 하겠다.

이상의 결론으로 볼 때 교감의 직무수행에 대한 교사들의 기대는 대체로 높게 긍정하고 있으나 평가는 부정의 수준에 머무르고 있어 직무 기능이 잘 수행되지 않고 있다고 지각하고 있다.

현재 우리 나라의 학교 행정은 분권화가 이뤄지지 않고 있어서 학교장의 직권

에 의해 모든 행정이 결정되고 지시하며 통제하는 조직으로 되어 있다. 교감은 오직 학교장을 보좌하고 지시 사항 준수의 의무만을 직무로 간주하고 업무를 수행하고 있기 때문에 직무 기능이 부정의 수준에 머무르고 있으며 수동적이고 의존적이되어 창의성과 자발성이 결여되고 있다. 따라서 학교의 모든 교육 활동이 합리적 방법에 의해 의사가 결정되고 운영되기 위해서는 직위에 상응하는 권한이 법적으로 부여되어야 한다. 그러기 위해서는 교육법이나 교육법 시행령에 교감이 지도·감독권에 대한 직무 규정을 두어 학교의 부책임자로서의 권한을 갖도록 하는 것이 궁극적으로는 교육 행정의 효율성을 높이고 학교 조직을 활성화시킬수 있다고 본다.

參 考 文 獻

- 高永復(1978), 「현대사회심리학」, 법문사.
- 教育法典(1992), 「교육법전 편찬회」, 법제연구원.
- 金洛煥(1974), 「교감의 직무와 학교장의 직무대리」, 교육연구사.
- 金洛煥(1976), 「현행 교육법 해설」, 보문출판사.
- 金洛煥(1977), 「한국교육행정론」, 지학사.
- 金明勳(1975), 「리디딤론」, 문왕사.
- 金潤泰(1990), 「교육행정·경영신론」, 배영사.
- 金禮桓(1989), “고등학교 교장의 장학실제,” 「학교경영」, 교육연구사.
- 金元銖(1975), 「경영학 원론」, 경문사.
- 金種喆(1974), 「교감과 그 기능」, 교육평론.
- 金種喆(1988), 「교육행정의 이론과 실제」, 교육과학사.
- 金昌傑(1986), 「교육행정학 및 교육행정」, 형성출판사.
- 羅種閔(1990), “교직과 교감의 역할,” 「학교경영」, 통권30호, 교육주보사.
- 南延杰(1976), 「학교조직에서의 교원의 역할 수행」, 한국교육학회.
- 文仁元(1990), “교장·교감 직무에 대한 고찰”, 「교육학연구(3)」, 영인본 (1990), 한국교육학회.
- 朴連鎭(1987), 「인간관계론」, 박영사.
- 朴種烈(1989), 「학교경영론」, 성원사.
- 白賢基(1964), 「신고교육행정」, 을유문화사.
- 愼侑根(1991), 「조직행위론」, 다산 출판사.
- 愼有根(1989), 「조직론」, 다산 출판사.
- 王基恒(1989), 「교육조직론」, 집문당.
- 윤영보(1984), 「교감의 직무와 학교경영」, 교육주보사.
- 李成求(1976), 「교감의 역할과 임무」, 교육평론.
- 李淳斯(1989), 「교육적 사회론」, 양서원.
- 이용숙(1991), “학교문화의 민주화를 위한 진단”, 「교육일보」, 통권111호.

- 교육부.
- 李椀柱(1992), 「학교조직 관리론」, 성원사.
- 鄭守永(1985), 「신조직행동론」, 박영사.
- 金上鉉(1983), “교감의 법적지위와 직무에 관한 연구,” 동국대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 金雲煥(1986), “중등학교 교감의 역할 수행에 관한 분석연구,” 동국대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 南漢植(1987), “교감의 지위 직무·자질 및 양성과정에 관한 연구,” 「논문집」, 광주교육대학.
- 朴長守(1989), “중학교 교감의 직무에 관한 연구,” 인천대 교육대학원, 석사 학위 청구논문.
- 吳永秀(1986), “중등교감의 역할에 관한 연구,” 동국대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 尹柱會(1985), “중등학교 교감의 역할수행에 대한 교직원의 지각반응에 관한 연구,” 조선대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 李英燦(1986), “교감의 지위에 관한 연구,” 전남대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 李良男(1971), “중등학교 교감의 직무수행에 관한 연구,” 충북대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 李源泰(1987), “교감의 직무수행에 관한 연구,” 고려대 교육대학원, 석사 학위 청구논문.
- 崔洛奉(1986), “중등학교 교감의 직무수행에 관한 연구,” 원광대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 崔秉珮(1990), “교감의 역할에 대한 지각수준분석,” 동국대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 韓明澤(1990), “교감의 직무수행이 교사의 근무의욕에 미치는 영향,” 조선대 교육대학원, 석사학위 청구논문.
- 相良惟一(1969), 「校長・校頭の職務と責任」, 明治圖書.
- 伊藤和衛(1970), 「效果的な經營管理組織と校頭」, 明治圖書.

-
- D. Hellriegel, J. W. Slocum, Jr., and R. W. Woodman, *Organizational Behavior*,
3rd ed. (St. Paul, Minn: West, 1983).
- K. W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in M. D. Dunnette (ed.),
Handbook of Industrial and Organizational Psychology
(Chicago: Rand McNally, 1976).
- Robert Presthus, *The Organizational Society*, New York: Knopf, 1962.



<ABSTRACT>

A STUDY OF TEACHER'S EXPECTATION & EVALUATION
ON VICE PRINCIPAL'S JOB PERFORMANCE

Chang - beom Kang

Educational Administration major

Graduate School of Education,
Cheju National University, Cheju, Korea
Supervised by Professor Soon-hyoung Lee

The purpose of this study is to examine the differences in the comparison of the Expectation Level and the Execution Level through teacher's perception about the Vice-Principals' Job Performance.

To accomplish this study, a questionnaire was developed by the researcher. Data were collected from 450 teachers of the secondary school system in Chejudo. 425 cases were utilized in the final analysis of the study.

The result of the analysis is summarized as follows:

1) Teachers tended to perceive the Expectation Level positively about the School Management, and similar result was found in the Execution Level, which imply that Vice Principals are working properly. However, teacher's perception showed low Execution Level in

* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August, 1993.

high school group and particularly teachers with longer careers.

2) Teacher's perception on Personnel Managements showed positive responses in both the levels and the degree of the two. However, in teachers with over 21 years' career, the Execution Level showed lower scores than the Expectation Level.

3) The teacher's perception on Supervision revealed negative responses in the Execution Level, while revealing positive responses in the Expectation Level. Particularly, instructional supervision and improvement of teaching method, which were supposed to be the most important functions in school, did not satisfy teacher's Expectation Level.

4) There were significant differences between Expectation Level and Execution Level on Student management according to teacher's perception in all groups. Every group showed higher scores in the Expectation Level, while showing low scores in the Execution Level.

5) There were significant differences between Expectation Level and Execution Level on Management of Service Men in all groups. Still the Expectation Level did not reach the Execution Level.

6) The analysis showed positive Expectation about teachers' relationships with their Principal. Female teachers tended to give higher scores than male teachers in Expectation Level. In teachers with longer careers, they gave lower scores in Expectation Level than in Expectation Level, which are often found in conservative people.

7) Financial Management showed positive scores in the Expectation Level, while showing negative scores in the Execution Level in all groups. The discrepancy revealed significant differences between the two levels. Teachers with longer careers responded dissatisfaction with present Financial Management, which did not allow teacher's participation in decision-making.

8)The Community Relations, which seemed to be one of the most important Vice Principal's task, showed higher scores in the Expectation Level than in the Execution Level. Every group responded that vice-principals were not performing their jobs properly.



〈附 錄〉

설 문 지

안녕하십니까?

교육 현장에서 교사의 책무를 다하시는 선생님께 먼저 경의를 표합니다.

본 연구는 교감의 직무 수행 형태에 대해 교사들이 바라고 원하는 기대와 실제 수행하고 있는 평가를 비교 분석하여 학교 조직 활동의 중추적 역할을 담당하고 있는 교감의 직무 능력 신장을 위한 참고 자료를 얻기 위한 것입니다. 따라서 본 설문지에 제시된 교감의 직무 형태에 대해 선생님께서 인지하고 있는 기대와 평가를 솔직히 응답해 주시면 감사하겠습니다.

이 설문지의 결과는 연구 목적 이외에는 결코 사용하지 않을 것입니다. 성의있는 답을 부탁드리면서 선생님의 건승을 빕니다.

1993년 2월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정 연구실

참 고 사 항

* 해당 번호에 0표 (혹은 v표)로 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 학교 별 : 중학교 () 고등학교 ()
2. 성 별 : 남성선님 () 여성선님 ()
3. 경력 별 : 10년이하 () 11년~20년 () 21년이상 ()

응 답 요 령

교감의 직무 형태

- | | | |
|------------------------------|-----|---------------|
| "항상" (80% 이상) 그렇다고 생각하시면 | — 5 | 에 0 표를 해주십시오. |
| "흔히" (60% ~ 80%) 그렇다고 생각하시면 | — 4 | |
| "가끔" (40% ~ 60%) 그렇다고 생각하시면 | — 3 | |
| "드물게" (20% ~ 40%) 그렇다고 생각하시면 | — 2 | |
| "전혀" (20%이하) 그렇지 않다고 생각하시면 | — 1 | |

"예" 우리 학교의 교감은 학교 경리에 관여한다.

교육활동에 필요하기 때문에 교감이 관여("흔히" 그렇다고 생각하시면)해야 한다고 생각하시면 기대④에, 현재 "전혀" 관여하지 않는다고 생각하시면 평가①에 표시해 주시기 바랍니다.

기 대	교 감 의 직 무 수 형 형 태	평 가
항 흔 가 드 권 들 상 히 끄 게 혀		항 흔 가 드 권 들 상 히 끄 게 혀
	우리 학교 교감은	
5 4 3 2 1	1. 연간 학교운영계획 및 검토를 주관한다	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	2. 교육과정 운영을 주관한다	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	3. 생활기록부 등 공문서 관리업 주관한다	5 4 3 2 1

5	4	3	2	1	4. 직인회의 및 각종 협의회를 주관한다	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5. 각종 행사 (체육, 학예, 기념 등)를 주관한다	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	6. 사무분장 (교무, 담임, 교과 배정 등)을 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	7. 주임교사 임명에 관여한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	8. 각종 연수 대상자 선정을 한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	9. 교직원인사(임용(사), 내신(공) 등)에 관여한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	10. 각종 포상대상자 선정을 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	11. 수업참관 혹은 수업장학을 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	12. 교수학습방법 및 전문성신장을 위한 연수를 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	13. 특별활동 조직과 운영을 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	14. 연구수업 운영과 평가를 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	15. 학력향상 계획(보충, 자율학습 등)을 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	16. 교사들의 근태를 관리한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	17. 일숙직 근무 상태를 관리한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	18. 교사들의 복지·후생대책을 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	19. 교사들의 연·평가를 관장한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	20. 교사들의 불만해소 역할을 담당한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	21. 학생진로지도 (진학, 취업 등)를 관장한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	22. 학생회 활동을 관장한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	23. 상담활동, 학생사고 예방 등을 관장한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	24. 학생징계 및 사고처리를 관장한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	25. 학생의 전·편입학 관계를 주관한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	26. 교장보좌를 한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	27. 교장의 지시사항을 수행한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	28. 상의 하달을 한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	29. 하의 상달을 한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	30. 교장에 대한 교사의 대변자 역할을 한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	31. 예산편성에 직접적으로 관여한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	32. 예산의 수입·지출에 관여한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	33. 각종물품의 검수를 한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	34. 비품·소모품 구입에 관여한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	35. 재무·회계사무를 파악한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	36. 육성회 운영에 관여한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	37. 지역 사회 인사와의 관계정립에 관여한다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	38. 상급기관(교육청 등)과의 관계에 주체적으로 관여한다	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	39. 대외에서 제반 유용한 정보를 수집하여 교사의 연구활동에 도움을 준다.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	40. 지역사회 기관 (경찰서, 청년단체 등)과의 관계 개선에 관여한다.	5	4	3	2	1