
學校長의 學校行政機能과
教師의 役割에 關한 研究

이를 教育學 碩士學位 論文으로 提出함



濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 姜 致 孝

指導教授 姜 昌 赫

1983年 月 日

姜致孝의 碩士學位 論文을 認准함

濟州大學校 教育大學院

濟州대학교 중앙도서관
主審 姜致孝 

副審 姜昌植 

副審 李杭柱 

1983年 月 日

目 次

I. 緒 論	1
A. 研究의 必要性	1
B. 研究의 目的	2
C. 研究의 範圍 및 制限点	3
II. 理論的 背景	5
A. 學校長의 學校行政機能	5
1. 學校行政機能의 概念	5
2. 學校長의 行政機能分類	9
3. 學校長의 學校行政機能 및 類型	20
B. 教師의 役割	28
1. 役割理論	28
2. 教師의 役割分類	39
3. 教師의 役割 및 類型	46
III. 研究方法	55
A. 測定道具	55
B. 標 集	56
C. 資料處理	57
IV. 資料分析 및 解釋	58
A. 學校長의 學校行政機能에 대한 教師의 知覺 反應 傾向	58
B. 教師의 役割에 대한 知覺 反應 傾向	66
C. 學校長의 學校行政機能과 教師의 役割과의 關係	73
V. 結 論	78
A. 要 約	78
B. 結 論	80
C. 提 言	82
參 考 文 獻	84
附 錄 (質 問 紙 A 型, B 型)	89
ABSTRACT	93

圖 및 表 目 次

(圖 - 1)	学校行政機能 類型網	27
(圖 - 2)	役役 - 人性葛藤 模型	36
(圖 - 3)	役割期待, 役割知覚, 役割葛藤과의 關係模型	37
(圖 - 4)	教師의 役割 類型網	53
< 表 - 1 >	学校行政機能에 대한 諸學者의 見解, 比較 綜合	17
< 表 - 2 >	教師의 役割에 대한 諸學者의 見解, 比較 綜合	44
< 表 - 3 >	学校行政機能 分類領域別 問項 構成	55
< 表 - 4 >	教師의 役割 分類領域別 問項 構成	56
< 表 - 5 >	標集対象 現況	56
< 表 - 6 >	学校行政機能과 教師의 役割 類型 分類 基準	57
< 表 - 7 >	学校行政機能에 대한 教師의 知覚 反應	58
< 表 - 8 >	学校別 学校長의 学校行政機能 類型	59
< 表 - 9 >	学校行政機能에 대한 学校設立別 知覚 反應	60
< 表 - 10 >	学校行政機能에 대한 学校級別 知覚 反應	61
< 表 - 11 >	学校行政機能에 대한 学校規模別 知覚 反應	62
< 表 - 12 >	学校行政機能에 대한 教師의 經歷別 知覚 反應	63
< 表 - 13 >	学校行政機能에 대한 教師의 職位別 知覚 反應	63
< 表 - 14 >	学校行政機能에 대한 担任別 知覚 反應	64
< 表 - 15 >	学校行政機能에 대한 人文·実業系 学校別 知覚 反應	65

<表 - 16> 学校行政機能에 대한 高校教師別 知覺 反應	65
<表 - 17> 教師의 役割에 대한 知覺 反應	66
<表 - 18> 学校別 教師의 役割類型	67
<表 - 19> 教師의 役割에 대한 学校設立別 知覺 反應	68
<表 - 20> 教師의 役割에 대한 学校級別 知覺 反應	69
<表 - 21> 教師의 役割에 대한 学校規模別 知覺 反應	69
<表 - 22> 教師의 役割에 대한 経歴別 知覺 反應	70
<表 - 23> 教師의 役割에 대한 職位別 知覺 反應	71
<表 - 24> 教師의 役割에 대한 担任別 知覺 反應	72
<表 - 25> 教師의 役割에 대한 人文·実業系 学校別 知覺 反應	72
<表 - 26> 教師의 役割에 대한 高校教師別 知覺 反應	73
<表 - 27> 学校行政機能 類型에 따른 教師의 役割 知覺과의 關係.....	74
<表 - 28> 教師의 役割 類型에 따른 学校行政機能 知覺과의 關係.....	75



I. 緒 論

A. 研究의 必要性

國家民族의 將來를 左右하는 것은 教育이며, 教育의 成敗를 決定하는 것은 學校이다. 學校社會는 少數의 行政担当者와 教師, 그리고 學生集團으로 構成되어 있으며 行政担当者와 教師는 學生教育에 直接的인 影響을 주는 重要한 位置에 있다.

學校는 그 學校 校長만큼 되어가고, 學校가 잘되고 못되는 것은 教師에게 달려있다¹⁾. 고 한다. 이는 學校組織內에서 校長과 教師의 役割이 어떤 要因보다도 中核을 이루고 있다고 말할 수 있다.

이렇듯 重要한 責務를 지닌 校長 教師는 制度的으로 規定된 形式的인 役割과 더불어 規定되지 않는 非形式的인 役割까지도 從的 橫的으로 円滑하게 遂行할 때 學校教育의 目標達成은 効率的으로 이루어지게 된다.

學校行政의 主體는 校長이고 學生教育의 主體는 教師이다.

校長이 學校行政 機能을 어떻게 把握하여 遂行하느냐에 따라 學校行政의 效率性은 달라지게 될 것이며 또한 教師가 教師의 役割을 어떻게 認識하느냐에 따라 學生教育의 樣相도 다르게 나타날 것이다.

學校長이 무엇을 할 것이며 어떻게 할 것인가를 正確히 認識하고 專門的인 素養과 教育的 信念을 基盤으로 教師들을 指導 助言하며 부지런히 움직일 때 教師의 專門性은 提高되고 學生教育을 위해 부단한 노력을 경주하게 된다. 따라서 學生도 바람직하게 成長 發達하게 되는 것이다.

이에 反해 專門的 素養과 教育的 哲學이 貧弱한 校長 밑에서는 有能한 教師도 挫折과 失意속에 消極的인 態度로 교단을 지키는 경우를 볼 때 校長의 學校行政機能 遂行과 教師의 役割行動의 重要性을 認識할 수 있다.

1) Johns Brubacher, *A History of the Problems of Education*, (New York : McGraw - Hill, 1947), P.509.

이처럼 校長 教師 學生은 力動的인 相互作用을 통해 成長 發達해가고 있다. 다시 말해서 學校長의 學校行政機能 遂行 程度에 따라 教師의 役割行動이 이루어지며, 教師의 役割行動 程度에 따라 學生도 그 만큼 成長 發達하여 이것이 다시 校長에게 Feed - back 된다는 것이다.

一般的으로 어떤 行爲를 할 때, 어떻게 할 것인가? 그 以前에 무엇을 할 것인가를 決定해야 하는 것처럼, 校長이 學校行政을 遂行해 나가는데 있어서도 學校行政機能이 무엇이며 어떻게 그 機能을 分類할 수 있으며 校長의 業務가 무엇인가를 正確히 把握되었을 때, 學校行政은 効率的으로 이루어질 수 있고 教師의 役割에 도움을 줄 수 있다.

教師 또한 教師의 役割이 무엇이며 어떻게 그 役割을 分類할 수 있고 分類된 役割이 教師自身에게 役割内在化되어 効率的인 役割遂行이 이루어질 때, 學生들에게 바람직한 影響을 줄 수 있다.

지금까지 發表된 先行研究들을 考察해 보면,

學校行政面에서는 指導성과 指導類型, 意思決定類型, 權限配分, 人間關係, 組織風土 등에 關聯된 研究들이 많이 施行되었으나 學校行政機能을 中心으로 機能을 細分化하여 現場에 適用시킨 研究는 未洽한 實情이며,

教師의 役割面에서는 形式的인 役割, 非形式的인 役割, 役割葛藤 등에 關聯된 研究들이 이루어져 示唆를 주고 있으나 教師의 形式的인 役割에 대한 研究는 一線 教育現場에서 教師의 役割을 外面視한 傾向이 있고, 部分的으로 研究가 되어 있는 實情이다.

이에 本 研究는 學校行政의 主體인 學校長의 學校行政機能을 分類하고, 教師의 役割을 一線 教育現場에 부합된 分類를 하여, 學校行政機能과 教師의 役割에 대해 教師들이 어떻게 知覺하고 있는가에 대한 實態와 教師集團 變因間的 差異, 學校行政機能이 教師의 役割에 어떠한 影響을 미치고 있는가를 究明하여 學校行政에 있어서 校長의 專門的 資質 向上과 行政改善 및 教師의 資質 向上과 役割内在化에 뜻있는 示唆를 提示함과 同時에 校長·教師教育의 內容改善에 有意한 資料를 提示할 必要性이 있어 本 研究를 試圖하였다.

B. 研究의 目的

本 研究는 上記와 같은 必要性에 依해 學校行政의 行態인 學校長의 學校行政機能과 學校에서의 形式的인 教師의 役割에 關한 研究로써 具體的인 目的은 다음과 같다.

1. 文献研究를 통해 學校長의 學校行政機能과 形式的인 教師의 役割을 分類하고 類型化 한다.

2. 學校長의 學校行政機能과 教師의 役割에 대한 教師들의 知覺 反應 實態를 分析하여 다음 各 變因間에 어떤 差異가 있는가를 알아본다.

- a. 學校 設立別
- b. 學校 級別
- c. 學校 規模別
- d. 教師의 教職經歷別
- e. 教師의 職位別
- f. 人文, 實業系 學校別
- g. 人文, 實業系 教師別
- h. 担任, 非担任別

3. 學校長의 學校行政機能과 教師의 役割과의 關係를 究明한다.

C. 研究의 範圍 및 制限点

1. 研究의 範圍

a. 學校行政은 研究者에 따라 여러 次元에서 接近할 수 있으나 本 研究에서는 學校長의 學校行政機能을 中心으로 教師에 대한 專門的 指導 助言을 하는 指導行政機能과 教師의 教育活動을 支援해주는 支援-管理行政機能 側面에서 研究하였다.

b. 教師의 役割은 研究者에 따라 多樣하게 接近할 수 있으나 本 研究에서는 現在 學校에서 遂行되고 있는 形式的인 役割을 中心으로 學生을 直接 指導하는 學生指導的 役割과 學生指導를 위해 間接적으로 支援해주는 行政·事務的 役割側面에서 研究하였다.

2. 研究의 制限点

a. 學校長의 學校行政機能 遂行 知覺은 소속 學校 教師의 立場에서 知覺 反應한 것으로만 限定하였다.

b. 教師集團 變因間의 分析은 學校級別(中·高), 學校規模別(18學級 미만, 18學級 이상), 教職經歷別(10年 미만, 10年 이상), 職位別(教師, 主任教師), 担任別(担任, 非担任), 人文·實業系 高校別, 人文·實業系 教師別로만 局限시켰다.

c. 學校長의 學校行政機能과 教師의 役割과의 關係 究明은 研究者가 分類한 四個 類型間에만 分析하였다.

d. 標集対象 地域을 濟州道內 中等學校 教師로 限定하였으므로 그에 關한 資料解釋上的 制限을 면치 못했다.

Ⅱ. 理 論 的 背 景

本 研究의 理論的 根拠를 提示하고 研究의 內容을 明確히 하기 위하여 本章에서는 學校長의 學校行政機能과 學校에서의 形式的인 教師의 役割에 對한 理論的 背景을 考察해보면 다음과 같다.

A. 學校長의 學校行政機能

學校長의 學校行政機能을 考察함에 있어서, 學校行政機能에 對한 概念을 定立하기 위해 學校行政, 學校行政機能의 定義를 알아보고 學者들은 學校行政機能을 어떻게 分類하고 있는가를 考察하여 이를 研究者가 綜合 分類한 다음 分類된 領域에 對한 學校長의 機能을 살펴보고 行政機能 遂行을 類型化하는 順으로 論해 보고자 한다.

1. 學校行政機能의 概念

a. 學校行政의 定義

學校行政의 定義에 對해 論하기 前에 教育分野에서 使用되고 있는 教育行政과 教育經營, 學校行政과 學校經營에 對한 用語의 概念들을 考察해 볼 必要가 있다.

① 教育行政과 教育經營

教育行政이 우리나라에 導入된 것은 美國 教育使節團이 1946年 來韓하여 美國의 教育制度인 教育委員會, 教育監 等の 制度가 形成되면서 점차 教育行政 役割과 그 活動領域 等に 關心을 갖게 되었고 Halpin에 의해 저술된 “Administrative Theory in Education”이 韓國에 소개되면서 점차 이 用語의 使用이 擴大되기 시작하였으며 1953年 서울大學校에서 教育行政學科가 新設되어 講義가 되고 同年에 中央教育研究所가 設立되면서 教育의 諸問題를 여러 側面에서 研究하기 始作하였다.

教育經營이란 말은 1965年 日本 學界의 動向을 「教育準論」誌上에 教育經營의 近代化라는 內容이 紹介되면서 關心을 갖게 되었으며 1972年 慶熙大, 教育大學院에서 教育經營學을 新設함으로써 專門的 研究가 始作되었다²⁾).

하나의 體系화된 獨立 學門分野로서 定義를 내린 Desmond L. Cook.는 教育行政과 教育經營을 다음과 같이 分類 定義하였다.

教育行政 (Educational admimistration)은 “ 高度의 確實性과 構成화된 그리고 企劃화된 決定을 達成하기 위한 經營 管理의 過程 ”이며,

教育經營 (Educational management)은 “ 高度로 不確實하며, 構成化되어 있지 않으며, 企劃化되어 있지 않는 하나의 結論을 매듭지어 나가는 經營 管理의 過程 ”³⁾ 이라고 했다.

이러한 意味에서 보면 教育經營이란 單純한 한개의 學校組織만을 뜻하는 것이 아닌 教育의 모든 分野와 關聯을 짓고 있는 教育事業, 즉 國家的 規模로 擴大된 國家的 管理의 問題로 생각할 수 있다.

韓珙遇는 “ 教育經營이란 教育組織 構造의 條件을 整備하여 人間 開發을 위한 教育過程의 效率性을 極大化하며 教育의 生産性을 提高하기 위한 教育 企劃, 行政 및 評価의 過程이다⁴⁾ ”. 라고 定義했다.

金鍾喆은 “ 教育經營이란 좁은 意味의 教育行政의 概念을 넘어서 教育計劃, 教育制度와 政策, 教育活動에 對한 綜合的인 評価까지의 모두를 包含하는 廣意의 教育行政 概念과 相通하는 말이며 教育의 外的 生産性을 높이고, 그 社會的 責任性을 確立하는 것이 教育經營의 重要한 하나의 問題 ”⁵⁾ 라고 했다.

-
- 2) 李技珉, “ 우리나라의 教育經營學의 發達 ” 韓國教育經營學會編, 「現代教育經營의 諸問題」(서울: 進明文化社, 1981), PP.71 ~ 72.
 - 3) Desmond, L.Cook, *Educational Project Management* (Columbus, Ohio Chales E. Merill Publishing Co., 1971), PP.18 ~ 19.
 - 4) 韓珙遇, “ 教育經營學의 理論定立을 위한 序說 ”, 韓國教育經營學會編, 前掲書, P.18.
 - 5) 金鍾喆, “ 教育經營의 새로운 方向 ”, 「教育評論」(서울: 教育評論社, 1973), P. 63.

이들 두 教授의 共通點을 보면

첫째, 教育의 外的 要因과 教育과의 關聯性이 重視된다는 點, 즉 教育에 對한 支援條件이나 教育活動의 社會的 成果 또는 生産性을 강조하는 立場과 둘째, 繼統的으로 變遷하는 社會環境속에서 教育活動을 效果的으로 計劃하고 運營하며 評價함으로서 能動的으로 變化에 對處해 나가는 動態的인 點이다.

② 學校行政과 學校經營

學校行政, 學校經營의 概念에 對한 學者들의 見解를 考察해 보면

金永敦은 “學校經營이란 教育目的 達成을 爲하여 公共的 經營體인 學校의 構成要素로서의 物的 人的 資源과 條件을 整備하고 有效 適切하게 運營 維持하는 모든 活動”⁶⁾이라고 했으며

金世基는 “學校經營이란 學校의 教育目標를 效果的으로 達成하기 爲하여 教職員 集團에 依하여 行하여지는 學校의 組織的인 協力活動이며 統括作用이다”라는 動態的인 概念으로 定義하고 있다.

學校行政에 對한 定義는 教育行政의 概念과 同一하게 생각하고 있다.

Moehlman은 “教育行政이란 教授(Instruction)가 學校行政의 最高 目的이며 教育課程(Educational Process)의 基本 目標를 보다 效果있게 實現하기 爲한 奉仕活動이며 作用이라고 하고 組織과 行政은 教授를 成就하는 手段으로 考慮된다”⁷⁾고 했다.

Campbell은 “教育行政은 學習活動에 對한 目標와 政策의 樹立을 造成하고 學習活動을 爲한 計劃을 發展시키며 學習活動에 必要한 人員과 物資를 획득하고 管理하는 것이다”⁸⁾라고 했으며

金鍾喆은 “教育行政이란 教育活動의 目標를 設定하고 그 目標達成에 必要한

6) 金永敦, 「學校經營의 理論과 實際」(서울: 教育科學社, 1980), P.20.

7) Arthur B. Moehlman, *School Administration* (New York: Houghton Mifflin Co., 1951), P.9.

8) Roald F. Campbell, et al., *Introduction to Educational Administration* (Boston: Allyn & Bacon Inc., 1964), P.68.

人的 物的 条件을 整備 確立하고 目標 達成을 위한 活動 指導 監督을 包含하는 一聯의 奉仕活動이다”⁹⁾. 라고 하고 教育行政은 單位 學校에서는 學校行政이라 볼 수 있으며 學校經營이란 單位 學校의 行政을 動態적으로 把握하는 것으로 學校行政과 同一한 概念으로 보고 있다.

또한 學校行政과 學校經營間에는 別差異가 없으며 同一한 概念으로 보는 見解로 行政이란 適切한 組織을 考案하고 作業의 우선 順位를 定하며 設定된 目標達成을 위해 모든 努力을 動力化하는 責任을 포괄하는 것이고, 經營이란 組織目的達成의 經濟性, 效率과 效果를 강조하는데 있다는 데서 行政과 經營의 執行的 手段을 강조할 뿐이지 별 意味上的 差異가 없다¹⁰⁾. 는 見解이다.

以上 여러 學者들의 概念들을 土臺로 整理해 보면

教育行政은 廣意의 概念으로는 教育經營과 같은 뜻이지만 좁은 意味에서는 教育行政이 教育經營에 포함된다고 할 수 있으며, 學校行政과 學校經營은 執行的 手段을 강조할 뿐이지 同一 概念으로 使用되고 있지만 學校經營이 現代的 意味에서 學校行政보다 포괄적이며, 教育經營이나 學校經營은 教育行政이나 學校行政보다 教育의 生産性과 效率性을 더 강조하고 있다고 볼 수 있다. 教育經營은 學校經營의 上位 概念이며, 教育行政은 學校行政의 上位 概念이라고 할 수 있으며, 研究 歷史上으로 脈을 같이 하고 있다.

上記 學校行政의 概念을 土臺로 學校行政을 定義해 보면

學校行政이란 學校의 教育目標를 達成하기 爲하여 人的 物的 条件을 整備하고 教授-學習을 위한 指導 管理하는 一聯의 奉仕活動이라고 定義할 수 있다

b. 學校行政機能의 定義

學校行政機能을 定義하기 위해서 먼저 機能의 뜻을 알아보고 機能과 學校行政과를 綜合하여 定義를 내리고자 한다.

9) 金鍾喆, 「教育行政의 理論과 實際」(서울: 營雪出版社, 1981), P.3.

10) 尹享遠, “教育行政의 概念,” 韓國教育行政學 硏究會編, 「現代教育行政理論」(서울: 營雪出版社, 1980), PP. 88 ~ 89.

哲学辞典에 나타난 機能의 뜻은¹¹⁾,

組織에 있어서의 機能： 相互依存 關係가 있는 部分으로 이루어져 있는 全體에 있어서 各各의 因子 또는 器官이 遂行하는 役割, 또는 이와 같은 諸因子的 協同關係에서 結果를 이루는 全體의 活動을 말한다.

機能은 全體로서의 組織에서 組織을 保全하기 위해 各 部分이 遂行하는 役割 또는 有機的 部分的 過程이다.

心理的 및 論理的 意味： 存在 實體 等の 靜的 固定的 事態에 對해 作用 關係 活動 等の 動的 事象을 나타낸다.

生物的 意味： 官能과 같다. 生體 또는 그 構成 要素의 活動, 作用, 職能, 役割 等の 意味로 使用한다.

教育学 大辞典에 있는 機能의 뜻은¹²⁾,

모든 生命體는 그 모든 系統의 各部分의 제각기 自己의 保存의 目的에 알맞는 有機的 關係를 保持하고 있다.

이들 各部의 部分的인 過程을 機能이라고 한다. 여기서 類推하여 모든 원체로서의 이들 各部分의 系統의 過程으로 存在하고 있는 有機的 部分的 過程을 機能이라고 한다.

上記 두 辞典에 나타난 機能의 뜻을 土臺로 機能을 定義해 보면 機能은 全體로서 學校組織에서 學校組織의 目標達成을 위해 各分野가 遂行하는 役割 또는 課業遂行 過程이라고 할 수 있으며 學校行政과 機能의 定義를 綜合하여 學校行政機能은 學校教育目標를 達成하기 위하여 行政活動은 여러 領域으로 나누어지며 이들의 各各은 部分으로서의 機能이 存在하게 된다.

이러한 各分野의 機能을 綜合하여 學校行政機能이라고 할 수 있다.

2. 學校長의 行政機能分類

學校의 教育目標를 達成하기 爲해 行政活動이 이루어지며 이러한 學校

11) 平凡社編, 「哲学辞典」 1976), P. 55.

12) 徐明源外, 「教育学纂大辞典」 (教育学辞典編纂委員會, 1972), P. 194.

行政은 그 觀點에 따라 여러 領域으로 나누어지나 行政機能 面에서, 學者들의 分類를 考察해 보고자 한다.

學校行政을 機能面에서 크게 두가지로 나눌 수 있다. 하나는 指導行政이고, 다른 하나는 管理行政이다¹³⁾.

金鍾喆은 “指導行政이란 用語는 一般的으로 管理行政과 對照되는 概念으로 教育課程이나 教科書行政, 學生指導行政이며, 奘學行政이 教育指導行政의 核心的部分이라고 했으며 管理行政은 教育活動의 支援條件을 整備하는 것으로서 人事, 財政, 施設에 關한 行政을 말하고 있다¹⁴⁾.

이것을 分類해 보면 다음과 같다.

學校長의 行政機能	{	教育指導行政機能：教育課程行政, 教科書行政, 學生指導行政 管理行政機能：人事行政, 財政行政, 施設行政
-----------	---	--

金鳳守는 學校行政機能을 指導行政과 管理行政으로 나누고 다음과 같이 說明하고 있다¹⁵⁾.

指導行政은 教育 現場에 있어서 教育活動을 效果的으로 展開하기 위해서 橫的인 次元에서 教員들의 專門的 成長을 꾀할 수 있도록 教育專門家의 처지에서 指導助言하는 奘學指導를 지칭하며 教育課程, 生活指導, 學習指導 등 教育內容面에 對한 指導助言에 重點을 두는 行政機能이며, 管理行政은 學校教育이 諸般 條件을 整備하고 政策을 具顯해 나가며 從的인 次元에서 法規的인 性格을 띠어 어느 程度 強制的인 要素가 포함된 組織, 財政, 施設, 人事에 關한 行政機能이라고 했다. 이를 分類해 보면

學校長의 行政機能	{	指導行政(奘學行政)：教育課程, 生活指導, 學習指導 管理行政：組織行政, 財政行政, 人事行政, 施設行政
-----------	---	--

Ben M. Harris 는 學校全體 活動中에서 學習指導가 中心이며 學校行政機能이 教授를 위해 集中되어야 한다¹⁶⁾. 고 하고 學校長의 行政機能을 다음과 같

13) 金鳳守, 『學校行政』 (서울: 學文社, 1982), P.24.

金鍾喆, 前掲書, P.6.

14) 金鍾喆, 上掲書, P.117, P.157, P.181.

15) 金鳳守, 前掲書, PP.119 ~ 121.

16) Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education* (New Jersey: Prentice - Hall Inc. 1975), P.6.

이 나누어 說明하고 있다.

① 學習指導機能(Teaching function) : 이 機能은 學校 全體活動中에 서 中心이며, 教授行為는 教授活動에 參與하는 사람에 關係없이 즉 校長, 教師 카운슬러, 可書 教師 모두가 參與할 수 있으며 가르친다는 것은 教授目的을向 하여 學生과 함께 活動하는 것이다.

② 特別奉仕機能(Special service function) : 양호교사, 카운슬러, 事務員, 心理學者, 通學버스 教師들이 學生을 돕는 奉仕活動이다.

③ 管理機能(Management function) : 다른 機能들을 支援하는 機能

④ 奩學機能(Supervision function) : 教授機能을 支援하는 機能

⑤ 一般行政機能(Administration function) : 調整, 促進, 統制를 하 며 다른 機能과 關係하는 機能

Wiles 와 Lovell 은 組織行為라는 概念으로 學校組織을

① 管理行為 體制(Management behavior system)

② 學習指導行為 體制(Teaching behavior system)

③ 教育課程 運營行為 體制(Instructional supervisory behavior system)

④ 生活指導行為 體制(Counselling behavior system) 로 나누고 있 다¹⁷⁾.

韓國教育開發院에서는 學校經營體制를 計劃, 實踐, 評價 3段階로 나누고 計劃段階에서는 學校教育目標, 經營目標 設定과 活動過程을 計劃하고 實踐段階에서는 人的 資源을 組織하고 物的 資源을 配分하여 教育課程을 運營하며, 評價段階에서는 一定期間 實踐 過程을 目標達成의 與否 및 程度를 綜合적으로 評價한다¹⁸⁾. 고 했으며, 여기서 學校經營體制的 核心인 實踐段階의 內容을 大別하면 教

17) Kimball Wiles, John T. Lovell, *Supervision For Better Schools* (New Jersey: Prentice - Hall Inc., 1975), PP. 6 ~ 7.

18) 韓國教育開發院編, 「學校經營 핸드북」(1978.12), PP.30 ~ 31.

育課程運營과 支援管理 活動으로 나누고 있다¹⁹⁾. 이를 細部的으로 分類하면 다음과 같다.

学校經營運動 { 教育課程運營: 教科指導, 生活指導, 特別活動
 支援管理의 諸機能: 經營者의 影響, 施設, 財務, 事務,
 媒體管理, 對外關係

美国 南部州 CPEA 의 教育行政의 主要 課業²⁰⁾. 을 보면

- ① 教授와 教育課程(Instruction and curriculum development)
- ② 學生管理(Pupil personal)
- ③ 地域社会·学校指導性(Community school leadership)
- ④ 職員 人事管理(Staff personal)
- ⑤ 学校施設(School plant)
- ⑥ 学校交通(School transportation)
- ⑦ 組織과 構成(Organization and structure)
- ⑧ 学校財政과 經營管理(School finance and business management)

Campbell 은 教育行政의 領域을 다음과 같이 分類하고 있다²¹⁾.

- ① 学校の 對 地域社会 關係
- ② 教育課程 및 授業
- ③ 學生 人事
- ④ 教職員 人事
- ⑤ 施設管理
- ⑥ 財政管理

Cooper 는 美口의 校長職이 다음 4段階로 發展되었다고 하고 있다²²⁾.

19) 上掲書, PP. 40 ~ 152.

20) 白賢基, 「教育行政의 基礎」, 新教育学会書, 12 (서울: 培英社, 1979), PP.146 ~ 148.

21) Roeld, F.Campbell et al., Op.Cit., PP.90 ~ 91.

22) J.E.Cooper, *Elementary School Principalship*, (1967), PP. 4 ~ 6.

新堀通也外, 「校長としての 資質, 能力」(東京: 明治図書, 1979), PP.123 ~ 128 再引用

① 首席敎員의 段階

美國 敎育制度가 確立되지 않는 1860年代 都市를 中心으로 學校 規模가 커짐에 따라 首席敎員을 任命하여 授業을 하면서 書記的 職務와 管理的 職務를 관장하게 하던 段階

② 敎授校長의 段階

都市圈을 中心으로 學校規模가 擴大됨에 따라 首席敎員처럼 授業을 担当하면서 校務를 處理할 수 없는 程度로 校務의 量과 質이 커다란 變化를 가져오게 되어 首席敎員의 授業 責任을 一部 担当하는 授業補佐 (teaching assistant)가 任命되어 首席敎員의 職位는 校長職으로 바뀌게 되지만 授業 担当으로 부터 完全히 해제된 것이 아니므로 敎授校長이라고 했던 段階

③ 管理校長

敎育長이 관장하던 學校를 校長을 任命하여 管理하게 하고 敎育長을 上司로 하는 敎育行政家로서 敎授責任으로부터 完全히 解放되어 校長職은 一般 敎員과는 다른 職種임을 明白히 하고 學校內 職員 組織에 職階制가 確立된 段階

④ 指導校長의 段階

指導校長의 任用은 1920年代 後半에 一般化되었으며 이 時期는 美國의 敎育管理에 科學的 管理法이 導入되었으며 그 目的은 敎授上의 法則을 發見하고 敎授-學習活動의 效率을 높이는 것이었다. 指導校長에는 두 種類가 있어서 한 學校에 專任校長으로 配置되는 경우와 學區에 配置되어 學區內의 모든 學校의 指導助言을 担当하는 學區 指導校長 (District supervising principle)이 있다.

指導校長은 敎授活動에 關한 調查研究를 하여 그 結果를 土臺로 現職 敎員에게 必要한 指導와 訓練을 實施하여 그들의 職能的 發展을 圖謀하는 것이다.

그런데 校長이 指導校長이 됨으로 그의 專門的 指導性이 크게 要求되어 1968년에는 指導校長中 碩士學位 또는 그 以上の 學位 取得者가 약 90%에 達하고 있다고 한다.

新堀通也는 美国의 校長 職務를 三種類로 分類하고 있다²³⁾).

(1) 學校行政的인 管理的 職務로서는

- ① 學校建物 施設의 建築 營善과 管理人的 監督
- ② 學生의 組織과 配置
- ③ 學校組織 運營에 關한 計劃
- ④ 教員의 任用과 配置
- ⑤ 教科書 採択, 學習 配當時間 決定, 學習內容 決定

(2) 指導的 職務로서는

- ① 教師와의 共同 會合
- ② 學級 訪問
- ③ 學生 會合에 對한 指導
- ④ 教師 會合에 對한 支援
- ⑤ 獎學士와의 會合
- ⑥ 新任 教員에 對한 指導助言

(3) 經營的 職務

學校運營의 實際面에서 當面하는 具體的이고 多樣한 일을 目的과 計劃에 비추어 合理的이고 能率的으로 處理하는 職務

金永敦은 校長職의 機能을 管理的 機能(Administration function)과 指導的 機能(Supervision function)의 二大部分으로 나눌 수 있으나 管理, 指導, 對外的 三部門으로 나누어 다음과 같이 說明하고 있다²⁴⁾).

(1) 管理的(行政的) 機能

管理的 機能은 教職員과 學生들의 人的管理, 學校施設 및 備品 等の 物的管理, 人的 物的資源을 有效適切하게 運營하는 運營管理의 三部門으로 나누고

23) 新堀通也外, 前掲書, P.130.

24) 金永敦, 前掲書, PP.99 ~ 105.

있다.

① 人的管理

教職員の 人事管理：服務指導 및 監督, 人事組織, 勤務評定, 教師들의 教授負擔, 新入 伝入教員에게 Orientation 等.

学生管理：就学管理, 入退学管理.

② 物的管理：施設, 設備 維持管理, 日宿直配定, 재난방지를 위한 經費.

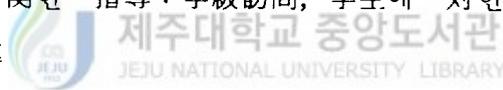
③ 運營管理：教育計劃의 管理, 教育課程의 管理, 学校事務의 管理.

(2) 指導的 機能

指導的 機能이란 教師의 資質向上과 教育內容의 充實 等 學生들의 成長 發達에 作用하는 機能으로 学校長은 많은 精力을 指導的 機能의 發揮에 競走 해야 한다.

① 教職員の 服務에 關한 指導：人事公正, 問題解決 指導, 苦情处理

② 教育活動에 關한 指導：學級訪問, 學生에 對한 指導, 研究授業, 會談, 各 課 係 主任의 指導



(3) 對外的 機能

① 教育監(教育長)과의 關係

② 地方公共團體 및 地域社會와의 關係

③ 教職團體 및 研究機官과의 關係

④ 育成會와의 關係

⑤ 同窓會와의 關係

大學教職科教材編纂委員會에서는 學校는 가장 組織的이고 合理的인 教育을 實施하는 場面으로 그 機能을 學校教育의 實踐面에서 다음과 같이 分類하였다²⁵⁾

① 教育目標의 決定

② 教育內容의 構成과 展開(教育課程 運營)

③ 教授-學習의 場 構成

④ 物的環境의 構成

25) 大學教職科教材編纂委員會編, 「學校行政」(서울: 教育出版社, 1981), PP.34 ~ 35.

- ⑤ 兒童 學生의 管理：入退學，保健衛生，安全管理
- ⑥ 敎職員의 人事管理
- ⑦ 運營組織의 編成：職員會，企劃委員會，主任會，學年會
- ⑧ 學校事務：敎務分掌
- ⑨ 學校財政
- ⑩ 學校와 家庭과의 연락
- ⑪ 學校와 地域社會 및 關聯機關과의 關係로 分類하고 있다.

Yung 과 Wyn 은 (1) 敎育活動 (Educational Program) 行政 (2) 財政과 施設 (Finance and facilities) 行政 (3) 人事 (Personal) 行政 (4) 學校 - 地域社會關係行政 等 學校行政의 一般的 領域을 四大別하고 그 가운데 가장 重要하고 中心的인 領域이 敎育活動의 行政이며 그 外의 모든 것은 敎授 - 學習의 質에의 貢獻度에 따라 意義가 있으며 重要性을 갖는다고 하였다²⁶⁾.

申仲植外 4 人은 敎育行政家의 行政課業으로 다음과 같이 들고 敎育課程과 授業運營이 가장 中心이 되는 課業이라고 하였다²⁷⁾.

- ① 敎育課程과 授業運營
- ② 人事管理
- ③ 施設管理
- ④ 財務管理
- ⑤ 事務管理

(6) 地域社會와의 關係

以上 여러 學者들의 見解를 要約하여 比較해보면 다음의 <表 - 1 > 과 같다.

26) Chris A. De Young and Richard Wyn , *American Education*, 6th ed. (New York: McGraw - Hill), P.123. 上掲書, P.36. 再引用

27) 申仲植外 四人, 「新刊 現代敎育行政學」 (서울 : 敎育出版社 , 1983), PP.291 ~ 294.

<表 - 1> 学校行政 機能에 对한 諸学者의 見解 比較 綜合

諸学者의 学者名	研究者的 分類 觀點	学 校 行 政 機 能	
		指 導 行 政 機 能	支 援 - 管 理 行 政 機 能
金鍾喆	指導行政 機能과 管理行政 機能	1. 教育課程行政 2. 教科書行政 3. 学生指導行政	1. 人事行政 2. 財政行政 3. 施設行政
金鳳守	指導行政 (奘学行政) 機能과 管理行政 機能	1. 教育課程行政 2. 学习指導行政 3. 生活指導行政	1. 組織行政 2. 財政行政 3. 人事行政 4. 施設行政
Ben M. Harris	学校行政 機能이 教授를 위해 集中되어야 함	1. 学习指導機能 2. 特別奉仕機能 3. 奘学機能	1. 管理機能 2. 一般行政 機能
Wiles & Lovell	学校組織 行為	1. 教育課程 行為 體制 2. 学习指導 行為 體制 3. 生活指導 行為 體制	1. 管理行為 體制
教育 開院院	学校經營體制的 經營活動의 核心은 教育課程 運營과 支援管理의 諸機能이다	教育課程 運營 1. 教科 指導 2. 生活 指導 3. 特別 活動	1. 經營者의 影響 2. 施設管理 3. 財務管理 4. 事務管理 5. 媒體管理 6. 对外關係
美国南部 州 CFEA	学校行政의 主要課業	1. 教授와 教育課程 2. 学生管理	1. 地域社会·学校의 指導性 2. 職員人事管理 3. 学校施設 4. 学校 校通 5. 組織과 構造 6. 学校財政과 經營管理

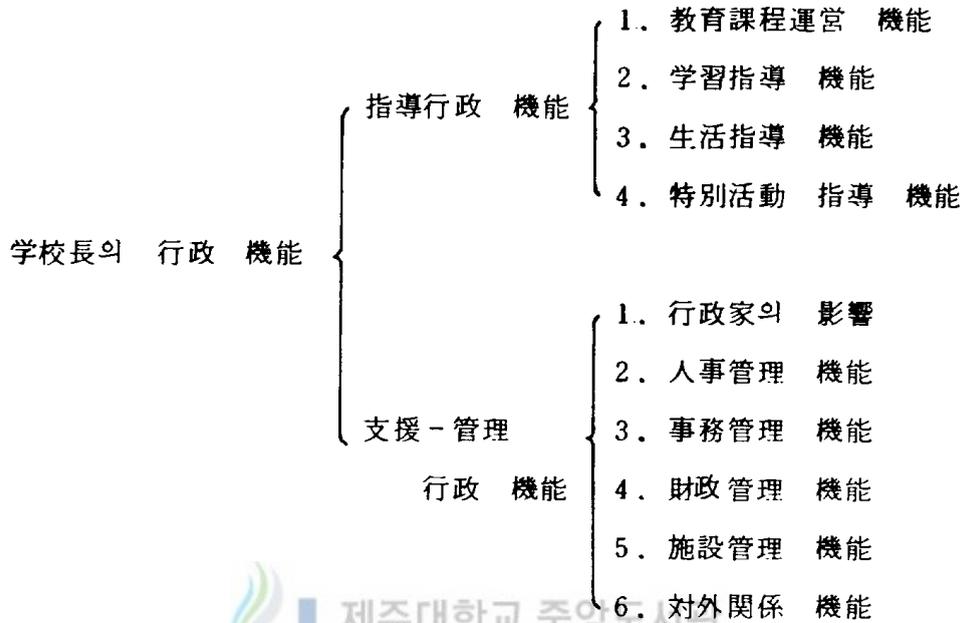
学者名	研究者的 分類 諸学者의 觀點	学校行政 機能	
		指導行政 機能	支援 - 管理行政 機能
Compbell	教育行政의 領域	1. 教育課程 및 教授 2. 学生人事	1. 教職員人事 2. 施設管理 3. 財政管理 4. 地域社会 關係
新堀通地	校長의 職務를 三種類로 分類	指導的 職務 1. 教師에 對한 指導 2. 学生에 對한 指導 3. 獎學士와의 會合	管理的 職務 1. 施設管理 2. 人事管理 3. 教務組織 運營 經營的 職務 学校運營 실제面에서 合理的, 能率的 處理
金永敦	校長職의 機能을 指導的 機能과 管理的 機能으로 分類	1. 教職員 服務指導 ① 人事公正 ② 問題解決 指導 ③ 苦情處理 2. 教育活動 指導 ① 學級訪問 ② 學生指導 ③ 研究授業	1. 人的管理 2. 物的管理 3. 運營管理 4. 對外的 機能
Young, Wyn	学校行政의 中心 領域은 教育活動의 行政이며 그 外는 支援行政이다	1. 教育活動 行政	1. 財政行政 2. 人事行政 3. 学校 - 地域社会 關係 行政
申仲植 外四人	教育行政家の 行政課業으 로 教育課程과 授業運營 이 中心이다.	1. 教育課程 運營 2. 授業運營	1. 人事管理 2. 施設管理 3. 財務管理 4. 事務管理 5. 地域社会와의 關係

研究者의 分類 諸學者의 觀點 學者名	學校行政 機能	
	指導行政 機能	支援 - 管理行政 機能
1. 學校行政 機能 또는 校長의 職務 機能을 ①指導行政 機能 또는 指導的 機能 ②管理行政 機能 또는 管理的 機能으로 分類하고 있음 2. 學校行政, 教育行政, 學校經營에서 教授 - 學 習이 核心이며 이를 위해 諸機能이 發揮되 어야 한다고 강조하고 있음	授學機能 教育活動行政 教育課程 運營 → 1. 教育課程 運營 학습지도 } 교과지도 } → 2. 學習指導 교수-학습 } 교과서행정 } 학생지도 } 생활지도 } → 3. 生活指導 학생인사 } 학생관리 } 특별봉사 } 특별활동 → 4. 特別活動指導	경영자영향 → 1. 行政家 影響 인사관리 } 직원인사 } → 2. 人事管理 인적관리 } 조직관리 } 사무관리 → 3. 事務管理 재정관리 } 재무관리 } → 4. 助政管理 시설관리 } 매체관리 } → 5. 施設管理 물적관리 } 대외관계 } 지역사회 } → 6. 對外關係 관계 }
綜合		

※ 1. 화살표를 하여 번호를 붙인 用語는 諸學者들의 分類한 用語를 研究者가 綜合한 것임.

2. 指導行政 機能에서 授學機能, 教育活動機能은 指導行政을 總稱하는 말이며 研究者가 分類한 機能이 모두 包含되어 있기 때문에 제외시켰음.

上記 여러 學者들의 見解를 綜合한 것을 土臺로 하여 研究者는 學校行政機能을 다음과 같이 分類하였다.



3. 學校長의 學校行政機能 및 類型

a. 學校長의 學校行政機能

指導行政機能은 學校教育의 中核을 이루는 教授-學習活動을 效果的으로 展開하기 위하여 直接的으로 教師들의 專門的 成長을 꾀할 수 있도록 教育 專門家の 처지에서 指導·助言하는 機能이며 “指導行政機能은 教育現場을 움직이는 重要한 行政 分野이면서도 그 研究는 아직도 未洽한 點이 많이 있다²⁸⁾.

支援-管理行政機能은 教授-學習 내지는 教師의 教育活動을 效果的으로 展開할 수 있도록 間接的으로 支援해 주는 行政機能이라고 할 수 있다.

指導行政機能은 用語上으로 보아 奘學 機能으로 適用하기 쉬운데 “奘學이란 教授 즉 學習指導의 改善을 위하여 提供되는 指導 助言을 意味한다”²⁹⁾. 는

28) 金鳳守, 前掲書, P.121.
29) 金鍾喆, 前掲書, P.162.

뜻으로는 같은 內容으로 使用할 수 있지만

Wiles는 “ 奨學은 教師들이 일을 보다 잘할 수 있도록 도와주는 奉仕活動 즉 學習(指導) 環境의 改善을 이룩하기 위한 指導”³⁰⁾. (Assistance in the development of a better teaching - Learning situation)라고 하고 奨學 担当者의 技術로서 (1) 指導力(leadership) (2) 融和團結(Group unity) (3) 意思疎通(Communication) (4) 意思決政 過程의 參與(Participation in decision making) 등 네가지 觀点에서 볼 때 教授-學習에 直接的으로 關係하는 指導行政機能과 間接적으로 支援해 주는 支援-管理行政機能의 一部를 包含하고 있는 것이 奨學機能이라 할 수 있으며 奨學機能의 좁은 意味로는 指導行政機能과 同一한 뜻이라고 할 수 있다.

“ 指導行政은 橫의 次元이라고 한다면 管理行政은 從의 次元이라고 하겠다³¹⁾ 學校行政에서 두種類의 專門家を 든다면 前者는 協助者의 위치에서 同等한 처지로 현상의 問題를 調整하며 參謀的 役割을 하는 專門家로서 精神的 權威는 가지나 行政的 權力을 갖지 않는 경우를 뜻하는 것이며, 後者는 學校를 管理하는 位置에서 權力이나 權威를 가지며 法規的 性格을 띠는 強制的 要素가 다분히 結合된 경우를 뜻한다. 경우에 따라서는 이 兩者가 서로 對立된 位置에 설 때도 있겠으나 어디까지나 相互補充的 位置에서 教育目的 達成에 奇與하는 데 있다.

學校長이 學校行政機能을 修行해 나가는데 教師가 무엇을 바라고 있는가를 알 必要가 있다.

Tidyman은 教師들이 學校長에게 바라는 活動을 다음과 같이 말하고 있다³²⁾.

① 學校의 一般的 目的 및 教授, 아동의 活動, 性格의 發展 等の 特殊領 域에 있어서의 特殊한 目標를 明瞭하게 陳述할 것이며 이 陳述은 반드시 學校長 自身에 依해서 만들어지는 것이 아니라 할지라도 學校의 궁극의 目的을

30) Kimball Wiles, *Supervision in Encyclopedia of Educational Research* (New York : McMillan Co., 1960), P.1442.

31) 金鳳守, 前掲書, P. 120.

32) W.F.Tidyman, *Directing Learning Through Class Management* (Farrar & Rinehart, 1937), PP.460 ~ 461. 上掲書, PP.166 ~ 167. 再引用

明示하는 責任은 學校長에게 있다. 또한 훌륭한 管理는 目的을 設定할 경우 또는 學校方針을 決定할 경우에 教師에게 発言할 機會를 주는 것이다.

② 教師의 協力을 必要로 하는 編制나 管理에 關한 一切의 일에 걸친 明確한 計劃과 指示

③ 改善에 必要한 示唆을 주고 일을 率直하게 評價해 줄 것.

④ 正直, 功績있는 努力, 価値있는 成就에 對한 評價를 表示할 것

⑤ 學級에 있어서의 尊敬

⑥ 學校와 地域社會를 辯護하고 支持할 것

⑦ 訓練上의 極端的인 問題를 다룰 때 도울 것

⑧ 教授方法의 問題에 도울 것

⑨ 教授에 關한 特殊한 方法 및 詳細한 節次의 領域에서 教師의 個性과 그 教職的 知識의 尊重

또한 學校行政은 教育의 全般的인 向上 發展을 위한 것이니 學校行政家는 奘學担当者로서 奘學機能을 修行해 나가야 한다. 이를 살펴보면³³⁾.

① 教師로 하여금 指導者의 役割을 完遂케 하는 것이다. 教師들의 意見을 尊重하여 소질을 충분히 發揮하고 지도 能力을 發揮케 하며 教師가 問題를 當 했을 때 校長의 도움을 자진해서 원하도록 되어야 한다. 그리고 教師들의 自主性과 創意性을 충분히 發揮할 수 있도록 協助해 주는데 있다.

② 教師들이 當面하고 있는 問題를 解決할 수 있는 能力을 伸張시키는데 있다.

③ 教師들에게 士氣를 昂揚하는 것이다.

④ 地域社會에 對하여 學校 教育計劃을 紹介하는 同時에 地域社會의 全資源을 學校教育에 多樣하게 活用할 수 있도록 도와줌으로써 教育의 效果的인 向上을 期하는 것이다.

⑤ 學習場面을 調査 研究한다. 學習效果의 結果를 評價하고 實態를 밝히며

33) 上掲書, PP.125 ~ 128.

그 結果의 要因을 明確하게 하기 위하여 學習의 場面을 調査 研究한다. 또한 明確한 評価로 教師들에게 賢明한 判斷을 할 수 있게 指導 助言한다.

⑥ 教師와 더불어 進進한 教育哲學을 發展시키는 데 協力하는 것이다. 現實的인 學習事態에서 惹起되는 모든 問題를 취급하고 處理하는 데 있어서 教師와 함께 투철한 教育理論의 確立과 教育理想에 입각하여 부단히 向上 發展할 수 있도록 努力하여야 한다.

이제까지 考察해 본 諸見解들을 土臺로 하여 學校行政機能의 二大領域인 指導行政機能과 支援-管理行政機能에 對하여 學校長이 무엇을 해야할 것인가에 초점을 맞추어 記述해 보면 다음과 같다.

(1) 指導行政機能

指導行政機能은 教師들이 專門的 成長을 꾀하기 위해서 學校長이 指導 助言하는 機能으로 教育課程運營機能, 學習指導機能, 生活指導機能, 特別活動指導機能으로 나눈다.

金永敦은 校長이 教育全般에 걸쳐 指導計劃을 세워서 부하 教職員의 專門性을 높여주어야 하며 指導方法의 몇가지 例를 다음과 같이 들고 있다³⁴⁾.

① 教室 訪問과 授業 參觀

教育 現場의 여러가지 問題를 發見하여 共同 解決하고 特히 學習指導를 改善하기 위해 教室 授業을 參觀한다. 參觀 後에는 教師와 격의 없는 意見을 교환하고 學習指導 方法을 相互 研究한다.

② 研究 授業과 示範 授業

一定한 研究主題를 設定하여 授業을 한 後 研究協議會를 갖도록하여 研究目標와 問題解決 方法에 對한 示事를 주도록 한다.

③ 各種 研究部會 開催

教育課程, 生活指導, 學習指導 等 各種 研究部會 單位로 教育課程의 發展과 運營 方法의 改善 等を 研究하도록 한다.

34) 金永敦, 前掲書, P. 108.

④ 研究 結果의 發表에 對한 指導

研究 結果는 教育關係, 月刊誌에 투고하고 發表하도록 한다. 校長은 教育 以外의 領域에 對해서도 研究하고 폭넓은 生活態度로 教師에 對한 指導를 한다.

Wiles는 授學担当者의 機能은 教師들의 모든 能力을 發揮할 수 있도록 教師들을 돕는 일이며 그 機能은 ① 教育課程의 啓發 및 變更의 機能과 ② 教授活動을 改善시키는 機能을 들고 教育課程機能으로는 教育課程 計劃의 目的과 構造, 組織, 教授, 教材, 教科時間 配定, 學習經驗 等이고 教授活動을 改善시키는 過程은 ① 面對面(face to face)의 相互作用 ② 創意的 教授法の 促進 ③ 教授材料이며 學生을 指導하는 一切의 教育에 關한 行爲를 目的的, 計劃的, 有機的, 繼續的, 效果的으로 改善해 나가는 機能³⁵⁾. 이라고 하여 指導行政機能을 強調하고 있다.

金鍾喆은 教育行政家들이 人事, 財政, 施設 等 教育活動의 支援條件을 整備하는 데 급급한 나머지 根本을 잊어버리고 本末을 顛倒하기 쉽다³⁶⁾. 면서 指導行政이 教育行政의 核心이라고 강조하고 있다.

高野柱一은 校長의 專門的 經營管理 活動이 核心이며 敎員의 士氣 向上과 組織化의 가장 重要한 要因인 指導 助言 活動은 計劃的으로 遂行되어야 한다고 다음과 같이 말하고 있다³⁷⁾.

① 年間, 月間 週計劃에 依하여 指導 助言을 實施하여야 하며 近視眼的으로 行하는 指導 助言은 專門職 教師에게 그다지 보탬이 되지 않는다.

② 指導 助言이 計劃性을 가진다는 것은 校長과 教師 사이에 相互 納得이 수반하는 것을 必要로한다. 임기응변의 指導 助言은 效果를 보일 때도 있으나 그것이 너무 우연적이기 때문에 心理的 저항이 생겨 오히려 마이너스가 되는 수가 있다. 갑작스런 教室 訪問이나 순시에 의한 指導 助言은 最大限으로 피하지 않으면 안된다. 勤務評定이나 服務 監督의 意識의 구태의연한 指

35) Kimball Wiles, Op.Cit., PP.89 ~ 110.

36) 金鍾喆, 前掲書, P.117.

37) 高野柱一, 『學校經營 現代化の方法』(東京: 明治圖書, 1970), PP.114 ~ 115.

導 助言에는 教師들이 敬戒하고 無視해 버린다. 指導 助言에는 무엇이든 해도 相互 信賴 關係가 確立되지 않으면 안된다.

③ 校長의 指導 助言은 直接的 遂行 方法만이 아니고 校監이나 主任教師 혹은 기타 教員의 間接的 遂行 方式을 통해서 하는 것도 重要하다. 이 경우 校長이 直接的인 指導 助言과 間接的인 그것이 충분히 일관성과 구조성을 가지는 것이 必要하며 거기에 또 計劃的, 組織的인 타협이 필요하다.

④ 指導 助言의 問題로서 校長이 自己 專門外의 指導 助言을 어떻게 할 것인가가 있다. 校長이 他的 모든 專門 教師와 같이 상쇄한 知識 教養을 갖는다는 것은 不可能한 일이다. 그러나 그렇다고 해서 中·高 校長이 他的 專門 教師에 對해서 指導 助言을 안하는 것, 못하는 것이라는 觀念은 잘못된 것이다. 指導 助言은 經營管理의 일환으로서의 機能이며, 그것을 職能으로 하는 校長은 經營管理의 각도에서 指導 助言을 하지 않으면 안되며, 指導助言에 對해서 學門的 敬히를 구실로 해야될 指導助言을 위한 研究 研修까지 부정해 버리는 것은 本末 顛倒이다.

(2) 支援 - 管理行政機能

支援 - 管理行政機能은 學校教育 活動의 核心인 教授 - 學習 또는 그외의 教師의 教育活動을 效果的으로 遂行할 수 있도록 間接的으로 支援해주는 學校長의 行政機能으로서 行政家의 影響, 人事管理機能, 事務管理機能, 財政管理機能, 施設管理機能, 對外關係機能으로 나눌 수 있으며 이들에 對해 간략하게 記述해 보고자 한다.

行政家의 影響은 組織風土 造成, 人間關係, 指導性으로 나누어 볼 수 있다.

Halpin 과 Crofts³⁸⁾. 는 開放的 風土는 教師들이 士氣와 推進性이 높아 教師 스스로가 協同하여 일할 수 있으므로 滿足感을 갖고 困難과 挫折感을 極服할 수 있으며, 閉鎖的 風土는 學校長이 教師들의 教育活動을 感情的으로 統

38) A.W.Halpin, *Theory and Research in Administration* (New York: MacMillan Co., 1966), PP.131 ~ 244.

制하여 教師들 相互間에 自由로운 意思疎通의 길이 斷切되는 風土이다. 그러므로 學校長은 學校組織風土가 開放的이 되도록 努力해야 한다고 주장하고 있다.

Havighurst³⁹⁾는 學校의 分團氣를 造成하는 가장 重要한 要因은 人間關係이며 教師들의 期待를 고려하지 않는 行政家는 教師들과의 좋은 人間關係를 樹立하는데 실패할 뿐만 아니라 나아가 課業을 達成하기 위한 努力도 成功할 수 없다고 했다. 行政效能은 課業을 中心으로 하는 役割과 規則만을 강조해서 높아질 수 있는 것이 아니라 그 役割을 担当하는 個人的 士氣를 높힐 수 있는 公的 私的 人間關係 形成이 重要하다.

또한 教師는 單純한 知識의 伝授가 아니라 學生의 人格形成을 目標로 하고 있기 때문에 學校長은 監督하는 指導者 보다는 도와주는 指導者로써 教師들을 理解하고 支援하며 民主的인 價値를 尊重해야 한다.

Filley와 Horse⁴⁰⁾는 도와주는 指導者의 特色을 ① 部下職員에 대한 理解, ② 協議를 통한 意思決定, ③ 寬大한 監督을 들고 있다.

人事管理 面에서는 民主的인 節次에 依한 合理的인 人事管理와 適材適所 配置, 身分保障, 福祉施設, 勤務條件 整備, 職務遂行上 責任의 限界를 分明히 하고 服務規律을 確立하는 일이다.

現代社會는 情報社會이기 때문에 學校事務의 機械化로 個別 事務作業이 機械化되어 記錄, 計算, 印刷 등이 迅速 正確하게 處理되므로 인해 그 만큼 教師는 學生指導에 많은 時間을 할애할 수 있고 適時에 많은 情報를 수집 活用할 수 있다.

財政管理 面에서는 非公開의 閉鎖的 管理 形態에서 벗어나 公開的 豫算編成과 執行으로 全教師가 參與할 수 있도록하며 投入에 대한 產出의 評價로 學校 經費의 効率的 運營을 期해야 한다. “앞으로의 學校施設은 授業의 體制化

39) R.H.Havighurst and B.L.Newgarten, *Society and Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1957), PP.188 ~ 190.

40) Alan Filley and Robert Horse, *Managerial Process and Organization Behavior* (Glenview Ill.: Scott, Foresman and Co., 1969), PP. 399 ~ 400.

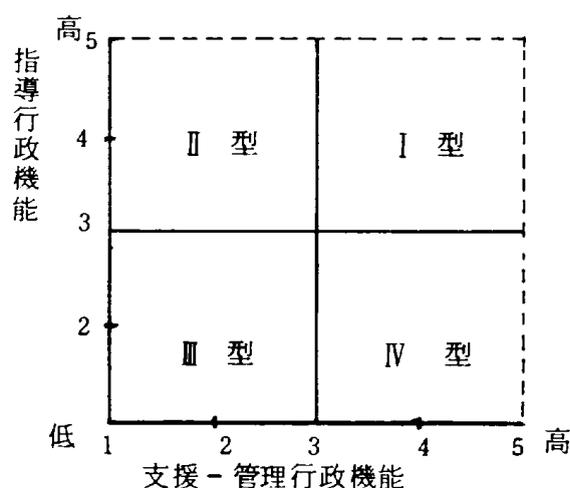
를 위하여 機器 (TV, VTR, 컴퓨터 등) 를 導入하여 個別指導, 그룹指導, 多人數指導 等 大·中·小의 學習集團을 수용할 融通性 있는 공간 (教室) 이 마련되어 벽이 없는 學校 (Open school) 로 發展될 展望 " 41) 이므로 이에 대한 開發 準備가 必要하다.

學校長의 對外關係機能은 從的인 상부 관청과의 關係와 橫的인 地域社會, 敎職團體, 育成會, 同窓會 等과의 關係를 강화하여 敎師들이 外部로부터 부당한 간섭이나 壓力을 받지 않도록 옹호하며 地域社會의 人的 物的 資源을 活用할 수 있도록 도와주어야 한다.

b. 學校長의 學校行政機能類型

學校長이 學校行政을 效率的이고 바람직하게 遂行하기 위해서는 敎授 - 學習을 頂点으로하여 敎師가 學生敎育을 하는데 있어서 直接的으로 指導助言하는 指導行政機能과 敎師의 敎育活動을 間接的으로 支援해 주는 支援 - 管理行政機能을 明確하게 把握하고 이를 遂行해 나가야 한다.

學校長의 學校行政機能 類型은 敎師에게 直接的으로 指導助言해 주는 指導行政機能을 Y軸으로 하고 敎師의 役割을 遂行하는 데 間接的으로 支援해 주는 支援 - 管理行政機能을 X軸으로 한 學校行政機能 類型網을 만들고 네 類型으로 나누었으며 그 類型網은 다음의 (圖 - 1) 과 같다.



(圖 - 1) 學校行政機能 類型網

41) 金世基, 「學校經營의 現代化」 (서울 : 敎育出版社, 1983), P. 115.

I型(効率的인 型) : 指導行政機能과 支援-管理行政機能 모두에 높은 關心을 갖고 學校行政機能을 効率的이고 바람직하게 遂行하는 型으로 創意力과 熱意를 갖고 있으며 學校行政이 動態的이고 能率的이다.

II型(指導行政型) : 指導行政機能에는 높은 關心이 있으나 支援-管理行政機能에는 關心이 낮은 型으로서 專門的 指導 助言에 熱中하여 研究하며, 教師와 學生에 대한 指導가 校長의 役割이라고 생각하고, 支援-管理行政 業務는 다른 사람이 해야 할 일이라고 無視하는 傾向이 있는 型으로 全體的 効率性은 낮은 편이다.

III型(非効率的인 型) : 指導行政機能이나 支援-管理行政機能 모두에 關心이 낮은 型으로서 學校行政機能 遂行에 있어서 非効率的이며 熱意가 없고 無事安逸主義로 受動的이며 消極的이다.

IV型(支援-管理行政型) : 支援-管理行政機能에는 높은 關心이 있으나 指導行政機能에는 關心이 낮은 型으로서 教師의 教育活動을 잘 할 수 있도록 條件을 造成해 주는 것이 校長의 役割이라고 생각하여 教師의 專門的 指導 助言은 輕視하는 型으로 上部나 監査에 神經을 많이 쓰고 外華 內貧인 一種의 Shaw 型에 속하기도 한다.

B. 教師의 役割

學校에서의 教師의 役割은 形式的인 役割과 非形式的인 役割이 있지만 本研究의 대상은 形式的인 役割이므로 이를 考察함에 있어 役割理論으로서 役割의 定義, 教師에 대한 役割期待·知覺·葛藤을 살펴보고, 教師의 役割에 대한 學者들의 分類와 그에 대한 比較 綜合, 分類된 領域別 教師의 役割, 教師의 役割을 類型化하는 順으로 考察해 보면 다음과 같다.

1. 役割理論

a. 役割의 定義

役割의 概念에 對한 理論은 學者에 따라 각기 다른 觀點에서 論議되

고 있다.

Sarbin⁴²⁾은 役割 理論을 “文化的 한 單位로서의 役割(Role), 社會의 單位로서의 位置(Position), 人性 單位로서의 自我(Self) 셋으로 分類하고” 이와 같은 重要 概念 單位의 相互關係로서 役割 理論의 概念體系를 이루려고 하고 있다.

人間의 行動을 理解하는 데 있어서 人類學者, 社會學者, 心理學者들이 보는 觀點이나 研究하는 側面을 달리하고 있어 役割의 概念 역시 각기 다른 側面에서 分析하고 있다. 人間의 相互作用體制 즉 社會體制를 주로 研究하는 社會學者들은 個人이 차지하는 地位와 位置를 中心으로 役割을 論하고, 文化 人類學者들은 各 成員이 차지하는 地位에 賦與된 規範性을 갖는 文化期待를 中心으로 役割을 論하고, 心理學者들은 自我概念을 中心으로 役割을 論하고 있다.

또한 “人間은 組織된 社會體制 혹은 集團속에서 태어나 한 地位를 차지하게 되고 그 地位에 따라 役割을 遂行하게 된다. 個人이 차지하는 地位를 理解하기 위해서는 文化的으로 規定하는 規範的 期待를 除外할 수 없고 自我概念 역시 한 個人이 갖는 役割 概念과 分離하여 理解할 수 없다”⁴³⁾. 따라서 役割은 이들 三者間의 關係를 綜合한 綜合科學的 概念이라고 할 수 있겠다.

社會가 組織되어 있다는 뜻은 주로 成員이 차지하는 地位를 中心으로 하는 말이며 社會生活을 하는 모든 人間은 적어도 하나의 地位를 차지하고 있다.

“地位란 集團이나 어떠한 한 社會體制에 한 個人이 차지하는 位置를 意味하며 이 地位에는 소정의 權限, 義務, 責任 등이 따른다”⁴⁴⁾.

Brookover 는 位置(Position)와 地位(Status)를 區別하여 “位置는 한 個人이 集團이나 社會體制에서 자리를 뜻하며, 그 特定한 位置에 賦與되는

42) T.R.Sarbin, "Role Theory," in G.Lindzey (ed), *Hand Book of School Psychology* (Reading Mass: Addison Wesley Publishing Co., 1954, PP.223 ~ 225.

43) 朴容憲, 「學校社會」(서울:培英社, 1980), P.202.

44) 上揭書, P.205.

期待를 地位" 45). 라고 定義하였다.

位置와 地位를 구별하는 立場에서 보면 단순히 教師·校長이라고 하면 位置를 뜻하는 말이며, 이 位置에 어떤 責任, 義務, 權限을 賦与하는 期待를 포함하는 概念은 地位라는 것이다.

Prichard 는 "地位란 한 地位를 차지한 사람에 대해 그 位置에 相互作用하는 여러사람이나 集團의 期待라고 하고 期待는 位置를 차지한 사람에 대한 다른 사람의 期待 즉 義務와 다른 사람에 대한 期待 즉 權利의 兩 側面을 가진다" 46). 라고 했다.

이처럼 한 地位를 차지한 個人에게는 責任·義務·權限이 賦与되기 때문에 地位를 차지한 個人은 文化的으로 規定되기도 하고 制度的으로 規定되기도 하며 또한 어떤 特定한 個人에 따라 規定되기도 하는 多様な 期待에 따라 行動하게 된다.

教師의 地位 혹은 職位에 대하여 學生 學父母, 行政家, 一般社會人들은 그들 나름대로 各者의 立場에서 教師의 後割에 대한 多様な 期待를 갖게 되는데 이 期待는 特定한 個人을 지적함이 없이 一般的인 教師의 役割에 대한 期待와 같은 教師라도 A教師 B教師에 따라 달리 教師의 役割을 遂行하기를 바라는 特定 個人에 대한 期待가 있는 것이다. 이와 같이 地位와 役割은 同一한 概念은 아니나 서로 分離해서 생각할 수 없는 密接한 關係를 가진 概念이다.

役割을 定義하는 데 大體로 두가지 觀點에서 論하고 있다.

첫째는, 地位와 役割을 同一한 概念으로 취급하는 즉 役割을 地位와 그 地位에 要求되는 期待만으로 解釋하는 觀點이고

둘째는, 地位와 役割을 區別하여 役割을 定義하는 集團力動 理論의 立場에서 解釋하려는 觀點이다.

前者의 立場에서 役割을 解釋하는 學者는 Secord 와 Newcomb를 들 수

45) W.B. Brookover, & D. Gattlieb, *A Sociology of Education* (New York: American Book, 1964), P.323., 同掲書, P.205.再引用

46) Prichard, 鄭宇鉉訳, 「教育社會學」(서울: 高大出版部, 1975), P.123.

있는 데, Secord 와 Backman 은 “地位와 그 地位에 賦与되는 期待를 綜合하여 役割”⁴⁷⁾. 이라고 定義했고

Newcomb 는 “地位를 遂行함에 要求되는 規範的 期待를 役割”⁴⁸⁾. 이라고 定義하고 있다.

이에 反해 後者は 地位를 차지하는 特定 個人을 考慮함이 없이 地位의 構造 機能을 分析할 수는 있으나 特定 個人이 遂行하는 社会的 行動을 具體的으로 理解하기는 不充分하다는 것이다.

Brookover 는 “地位는 位置에 賦与되는 一般的인 期待를 뜻하고 어떤 地位를 차지하는 特定人에게 期待하는 것을 役割”⁴⁹⁾. 이라고 했으며

Sarbin과 Bonner는 地位와 役割의 두 概念間에는 혼동이 없어야할 것을 강조하면서 “役割은 어떤 地位를 차지한 한 個人이 그 地位에 부과된 期待에 따라 遂行하는 個人的 行動”⁵⁰⁾. 이라고 했다.

Lundberg 는 “役割은 社会秩序에 있어서 個人이 一定한 地位를 가지고 社会的 期待에 맞도록 취하는 行動形式이다”⁵¹⁾. 라고 했으며,

Havighurst 와 Neugarten⁵²⁾. 은 社会的인 役割이란 同一한 地位에 있는 모든 사람들의 共通的인 行動方式이나 社会的 다른 構成員들이 期待하는 行動類型으로 定義된다. 그러므로 役割이란 概念은 다음과 같은 점을 내포하고 있다고 하고 있다.

- ① 地位를 가리키는 것이다. 教師는 特殊한 職業的 地位를 갖고 있다.
- ② 地位에 關聯된 行動方式을 가리키는 것이다. 教師라는 地位를 갖고 있는 사람과 關係가 깊은 行動方式이다.

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

48) T.M. Newcomb, et al., *Social Psychology* (New York: Holt Rinehart and Wiston, 1965), PP.323 ~ 327. 朴容憲, 前掲書, P.207. 再引用

49) Brookover, Op. cit., P.323. 上掲書, P.207. 再引用

50) T.R. Sarbin, Op. cit., P.225.

51) G.A. Lundberg, *Sociology* (New York: Happer and Brothers, 1954), P.243.

52) Eric Hoyle 著, 安商元訳, 「教師의 役割」(서울: 培英社, 1981), PP.45 ~ 46.

③ 地位를 차지하고 있는 者에게 期待하는 行動體系를 가리키는 것이다. 教師에게 期待되는 行動에는 어떻게 行動을 할 것인가 하는 意味가 내포되어 있다.

朴容憲⁵³⁾은 役割이란 어떤 地位를 차지한 特定人에게 要求하는 期待이며 그 期待에 따라 遂行하는 具體적인 行動을 뜻하는 概念이라고 했고,

Prichard는 “ 役割은 한 個人이 社會集團속에서 차지하는 地位에 알맞는 職務를 遂行하는 方法이라고 定義하면서 役割이란 사람들이 함께 일할 수 있고 또 여러가지 임무를 遂行하게 되는 社會의 力動的인 要因이 된다”⁵⁴⁾고 했다.

이들 定義는 앞서도 지적했듯이 地位와 役割을 區別하여 特定 個人的인 次元과 行動的인 次元에서 解釋하려는 것이다. 다시 말하면 教師 校長이라고 하는 位置에 賦与되는 義務, 責任, 權限, 즉 期待를 地位라고 하고 A教師, B教師 또는 A校長 B校長이라는 特定 個人에게 要求되는 期待를 役割이라는 것이다.

以上 여러 學者들의 見解를 綜合해 보면

첫째는, 役割을 位置와 地位에 關聯해서 여기에 賦与되는 期待로 定義를 내릴려고 하고 있음을 共通的으로 강조하고 있다는 것과

둘째는, 地位를 차지한 特定 個人에게 期待를 하는 것이나 아니면 特定 個人을 考慮함이 없이 地位에 대한 一般的인 期待이나 하는 것이다.

教師의 役割을 定義함에 있어서 教師는 學生을 가르쳐야 한다는 것은 一般的으로 要求되는 期待이나 學生을 대하는 態度, 가르치는 方法 등은 教師 個人마다 다르다.

教師라는 地位에 賦与되는 一般的인 期待만으로서 모든 教師가 똑같은 行動을 할 것이라고는 말할 수 없기 때문에 特定 個人을 考慮한 教師의 役割

53) 朴容憲, 前掲書, P. 208.

54) 鄭宇鉉, 前掲書, P.124.

을 論해야 한다고 본다.

教師라는 한 地位를 차지한 個人이 役割을 遂行함에 있어서 그 地位에 賦與되는 一般的인 期待에 따라 行動하게도 되지만 그 밖의 教師 個人의 特性, 集團의 性格에 따라 多様な 行動을 하게 된다.

結論적으로 말해서 地位는 個人이 차지하는 社会的 位置에 對한 一般的인 期待이고 役割은 地位에 賦與되는 期待에 따라 特定 個人이 遂行하는 具體的인 行動이라고 말할 수 있으며

教師의 役割은 教師라는 地位에 賦與된 期待에 따라 特定 教師가 遂行하는 具體的인 行動이라고 定義할 수 있다.

또한 教師의 役割行動은 教師라는 地位에 賦與된 期待에 따라 遂行하는 教師 個人의 行動이다.

그러나 教師가 個人的으로 테니스를 한다거나 登山 또는 수영, 여행을 하는 것은 教師의 役割行動이라 하지 않고 学校教育을 爲하여 教材研究를 한다거나 學生相談 또는 事務處理 等은 教師의 役割行動이다.

즉 學生教育을 爲하여 期待되고 要求되는 行動을 教師의 役割行動이라 한다.

b. 教師에 對한 役割期待, 知覺 및 葛藤

役割의 定義에서 지적한 바와 같이 地位와 役割은 相互 依存的인 概念이며 이 두 概念에 共通的으로 賦與되는 期待가 있다.

Sarbin은 役割期待를 義務와 權限으로 나누어 說明하고 있는데 “義務는 役割 担当者가 役割 相對者에 對하여 어떤 行動을 하도록 役割期待를 말하고 權利는 役割 担当者가 役割 相對者로 하여금 어떤 行動을 하도록 期待하는 役割期待를 말한다”⁵⁵⁾. 고 했으며

朴容憲은 “一般的인 期待이건 特殊한 個人에게 要求하는 期待이건 이를 묶어 모두 役割期待”⁵⁶⁾. 라고 했다. 教師는 學生을 가르쳐야 할 義務와 權限을

55) Sarbin, Op.cit., P.226.

56) 朴容憲, 前掲書, P.210.

갖는다는 뜻이다.

Secord⁵⁷⁾는 強制性을 갖는 役割期待를 規範的 役割期待라고 말하고 이에 덧붙여 豫見的 役割期待를 따로 說明하고 있다. 教師는 가르치는 科目에 충분한 專門知識을 갖고 있어야 하며, 學生들 앞에서 言行을 바르게 해야 한다는 것은 주로 文化的으로 規定되는 役割期待이다. 制度的이든 文化的인 役割期待는 強制性을 갖는 役割에 속한다.

이와는 달리 教師가 오랜 經驗을 土臺로 學生教育에 있어서 授業時 精神이 산만해 있는 學生에게 質問을 던져 精神을 授業에 集中시키게 한다던지, 平素 問題視하던 學生을 우연한 機會에 좋은 點을 칭찬해 주었더니 달라진 態度를 發見할 수 있었다던지 하는 것은 強制的일 수가 없는 豫見的 役割期待인 것이다. 學生教育에 있어서 教師는 어떻게 行動하며 가르치면 學生들이 어떤 反應이 나타날 것이다. 하는 豫見을 하고 意圖的인 教師의 役割 遂行이 重要하다고 볼 수 있다.

教師에 對한 役割期待는 學校行政家가 要求하는 期待, 學生 學父母들이 要求하는 期待, 地域社會人이 要求하는 期待 등이 있으며 이러한 役割期待들은 教師의 役割行動에 直接 間接으로 影響을 미치게 된다.

役割期待가 役割行動에 어떻게 影響을 주게 되느냐 하는 것은 役割 遂行者가 役割期待를 어떻게 知覺하느냐 하는 役割知覺에 달려 있다고 볼 수 있다. 役割知覺이란 役割行動者가 役割期待를 어떻게 知覺하느냐 하는 知覺의 程度를 말한다. 學校社會에 있어서 校長, 教師, 學生은 教師 個人에 對한 役割期待가 같을 수도 있지만 여러가지로 다르게 나타날 수도 있다. 또한 役割 遂行者인 教師가 다른 사람의 役割期待에 따라 役割을 遂行할 수도 있고 그렇지 못하는 경우도 있을 것이다.

Sarbin⁵⁸⁾은 役割期待를 年令, 性別, 社會, 階層, 職業, 性格에 따라 各기 달리 知覺하고 있다고 말하고 役割知覺을 正確하게 하는 사람일 수록 適應性

57) Secord, Op. cit., P.226.

58) Sarbin, Op. cit., PP. 230 ~ 232.

이 높고, 他人의 役割을 正確하게 判斷하고 있는 사람일 수록 自己의 役割을 보다 明確하게 規定하고 있다는 事實을 밝히고 있다.

또한 Prichard⁵⁹⁾는 役割担当者와 役割相對者의 두 側面에서 보는 役割期待가 비교적 같고 相互 수궁이 갔다면 理論적으로 그 組織은 凝集性이 있고 生産的이라고 하고 있다.

役割期待와 役割知覺이 一致하지 않으면 葛藤이 생기게 되는데 이를 教育學者들은 役割葛藤(Role conflict), 役割緊張(Role strain), 役割強圧(Role stress)이라고 말한다.

個人의 人性, 動機여하에 따라 外部에서 要求하는 役割期待를 못마땅히 여길 수 있을 것이라는 假說은 Getzels와 Guba의 研究結果로서 役割葛藤과 人性과의 關係를 보면 “役割葛藤을 스스로 느끼고 있는 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 劣等性이 높고 神經質的이고 內性的이며 抑鬱的이고 融通性이 적은 等等의 人性的 特性을 가지고 있다”⁶⁰⁾고 하고 있으며,

Getzels⁶¹⁾는 相互妨害反應(Mutual interference of reaction)을 葛藤이라고 簡單히 定義하고, 葛藤의 類型을 ① 役割 對 性格 葛藤(Role - personality conflicts) ② 役割 對 役割 葛藤(Role conflicts) ③ 性格 葛藤(Personality conflicts)으로 分類하고 있다.

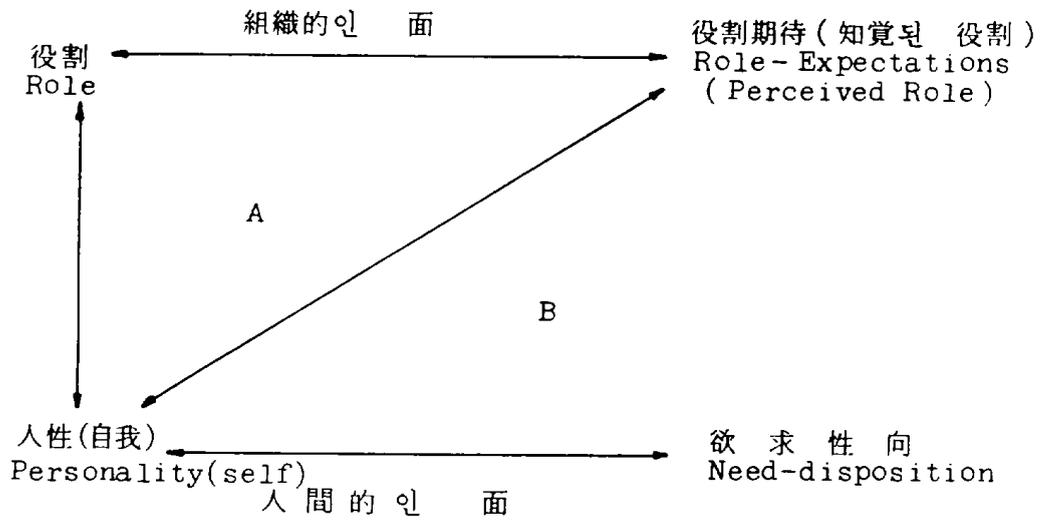
Campbell⁶²⁾은 役割-人性葛藤(Role-personality conflict) 研究에서 (圖-2)와 같은 模型을 提示하고 學校長의 指導性에 對한 教師의 葛藤과 滿足, 效率性에 對해 밝히고 있다.

59) Prichard, 鄭宇鉉譯, 前掲書, P.129.

60) F.W.Getzels & E.G.Guba, *Role Conflict and Personality* (Journal of Personality, 24, 1955), PP.74 ~ 85. 朴容憲, 前掲書, P.223. 再引用

61) 南廷杰, 「教育行政의 理論」(서울:培英社, 1982), PP.114 ~ 116.

62) R.F.Campbell, et al., op.cit., PP.190 ~ 192.



(図 - 2) 役割 - 人性葛藤 模型

(図 - 3)에서 A部分인 自我-役割葛藤 (Self - Role Conflict) 程度와 B部分인 自我와 知覚된 役割 사이의 葛藤 (Self and perceived role) 程度에 따라

- ① 自我-役割葛藤이 낮은 教師는 높은 教師보다도 教師活動에 滿足을 느끼고
- ② 葛藤이 낮은 教師는 높은 教師보다도 校長에 依해 効率的인 教師라고 評價되고
- ③ 葛藤이 낮은 教師는 높은 教師보다도 校長의 指導性を 確信하고 있다고 하고 있다.

다시 말하면 学校組織面에서 주어진 役割, 役割期待, 教師로서의 自我實現 欲求性向 사이에 葛藤의 程度가 낮은 教師일 수록 教師에 滿足을 느끼고 校長의 指導性を 確信하여 校長도 効率的인 教師로 評價한다는 것이다.

Katz 와 Kahn ⁶³⁾. 은 役割葛藤을 다음과 같이 区分하여 說明하고 있다.

- ① 個人-役割葛藤 (Person - role conflicts) : 個人的 屬性和 役割

63) D.Katz & R.L.Kahn, *The Social Psychology of Organization* (New York: John Wiley & Sons, 1966), PP.182 ~ 197.

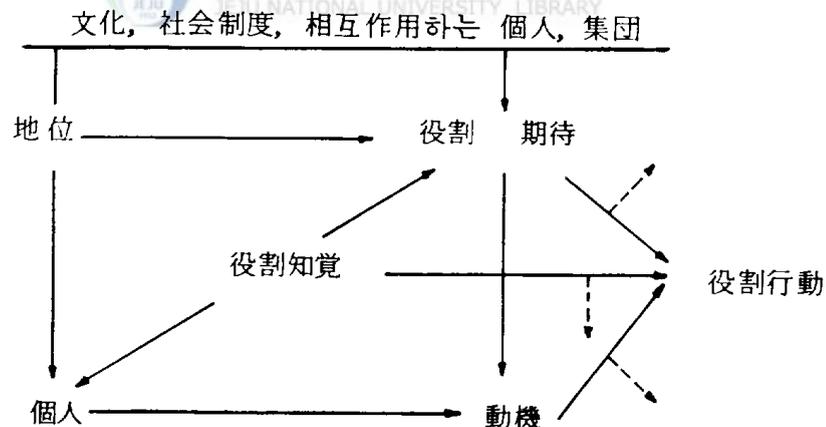
授与者の 期待 사이에 介在하는 것으로 役割 要求가 遂行者의 欲求, 価値観, 能力 등을 無視하게 될 때 發生한다. 이런 形態의 役割葛藤은 行動의 內的 知覚面과 動機面에 關聯된다.

② 役割間 葛藤 (Interrole conflicts) : 여러組織에서 同時に 行動해야 하는 個人의 多様な 目標 現象에 關聯된 것으로서 어떤 個人이 한 組織에서의 役割에 對한 期待와 다른 組織에서의 役割에 對한 期待가 相反되는 境遇로 한 사람이 同時に 여러가지 役割을 担当 遂行할 때 生진다.

③ 役割授与者間 葛藤 (Intersender conflicts) : 組織構成員들이 役割遂行者에게 相異한 期待를 가지고 葛藤되는 役割을 授与하게 될 때 生진다.

④ 役割授与者内葛藤 (Introsender conflicts) : 同一한 役割授与者가 相反되는 指示를 하거나 以前에 提示한 觀點에서는 不可能한 行動을 役割遂行者에게 期待할 境遇에 生진다.

朴容憲⁶⁴⁾은 役割期待, 役割知覚, 役割葛藤과의 關係를 (圖-3)과 같이 說明하고 있다.



(圖-3) 役割期待, 役割知覚, 役割葛藤과의 關係模型
(各各 方向을 달리하는 점선이 役割 葛藤을 표시하는 것임)

役割期待, 役割知覚, 動機 三者가 한 線에서 一致하지 않고 各己 다른 方向으로 向했을 때 (圖에서 点線) 葛藤이 生진다. 外部에서 要求하는 役割期待와

64) 朴容憲, 前掲書, PP.221 ~ 222.

教師 個人이 主觀적으로 知覺한 役割이 달랐을 경우와 知覺한 役割期待가 教師 個人의 動機를 刺戟할 수 없을 때 役割葛藤이 일어나게 된다는 것이다.

Lewis Coser 는 葛藤의 機能性を 主張하면서 “集團內的 完全한 調和란 이룰 수 없으며 그렇기 때문에 集團內에는 不調和속의 調和, 分裂속의 結合이 要求되며 集團內的 葛藤 모두가 破壞的 要因만은 아니며 어떤 面에서 葛藤은 社會化의 한 形態로서 社會의 必須的이고도 肯定的인 現象”⁶⁵⁾. 이라는 立場을 取하고 있다.

Elton Mayo 는 “葛藤은 惡이며 社會的 技術의 欠乏을 意味하고 協助만이 健康의 徵候”⁶⁶⁾. 이라고 했으며,

March 와 Simon 도 “葛藤은 意思決定의 標準的 메카니즘을 破壞하는 것”⁶⁷⁾. 이라고 하여 極端的인 葛藤의 逆機能性を 主張하고 있다.

Boulding 은 “適當한 程度의 葛藤과 이에 隨伴되는 緊張은 進歩와 生産性을 爲하여 必要하다고 하면서도 葛藤의 主된 機能은 個人的으로나 社會적으로 浪費를 招來하는 것”⁶⁸⁾. 이라고 하였다.

이처럼 葛藤이 個人, 集團, 組織에 있어서 어떤 效果를 나타내는가에 對한 見解는 學者에 따라 또는 時代에 따라 다소 다른 主張들을 하고 있으며 葛藤의 機能性 問題도 葛藤의 機能을 어떤 價值와 關聯시켜 把握하느냐에 따라 달라질 것이다. 組織의 創意性, 適應性, 融通性を 높이 評價하는 境遇의 葛藤은 이런 價值를 實現하는 데 도움을 줄 수 있고 反面에 調和나 安定性, 劃一性を 높이 評價하는 組織에서의 葛藤은 逆機能的 效果를 나타낸다고 하고 있다. 또한 葛藤은 組織의 形態 및 個人의 相異에 따라 多様하게 把握되어야 할 것이다.

65) Lewis Coser, *The Function of Social Conflicts* (New York: The Free Press of Glencoe, 1956), P.31.

66) 趙錫俊, 「組織論」(서울: 法文社, 1973), P.225.

67) James G. March & Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley & Sons Inc., 1956), P.31.

68) Kenneth Boulding, *Conflict and Defense* (New York: Harper & Row, 1962), PP. 305 ~ 307.

鄭宇鉉⁶⁹⁾. 는 教師의 葛藤이 다음과 같은 理由로 생긴다고 했다.

① 教育의 內容이 具體的이기보다 狀況的이고 확산적이라는 데에서 일어난다. 법관은 재판하는 일, 의사는 병자를 고치는 일을 하는 것과 같이 教師도 專門職인 이상 具體的인 일감이 있어야 되는 데 불행하게도 教師의 役割에는 學科目 伝授者라는 具體的 內容外에 알파(α)가 붙는다.

② 多様な 役割束에서 일어난다. 어느 職業 못지않게 多様な 役割束中에서 教師는 그 狀況이 變할 때마다 그 中 어느 하나를 自己의 役割遂行의 標本으로 삼아야 한다.

③ 學校의 特性에서도 일어난다. 教師의 役割內容 모두가 社會에 즉각적으로 공개되고 성급한 판단자는 순간을 마치 最終의 決定인양 비판하게 되는 데서 教師의 役割葛藤이 심하게 일어난다.

④ 自發的 努力에 對한 補償限界가 애매한 데서 일어난다. 教師職은 그 評價의 基準이 보호하다. 아무리 열심히 일해도 無能한 教師라는 評을 받을 때 도 있고 그다지 誠實히 일을 하지 않아도 훌륭한 教師라는 評價를 받을 수 도 있다.

2. 教師의 役割分類

教師라는 身分에 주어진 役割은 놀라울 程度로 多様하다. 이렇게 多様な 教師의 役割을 形式的인 役割 側面에서 諸 學者들이 어떻게 分類하고 있는가 를 考察해 보고자 한다.

朴俊熙와 金在思⁷⁰⁾. 은 New Hause 와 kinney 의 見解를 綜合하여 教師의 役割을 다음과 같이 分類하고 있다.

(1) 學生 成長促進의 役割

<役割 1> 學習의 指導者

① 어떻게 學生들이 學習하는지를 明白히 理解한다.

69) 鄭宇鉉, 前掲書, PP.250 ~ 254.

70) 朴俊熙, 金在恩, 「教師의 適性 分離 및 그 測定에 關한 研究」(梨大, 韓國文化 研究院論叢, 第一輯, 1960), PP.44 ~ 45.

② 個人으로서의 學生을 理解한다.

③ 바람직한 成果를 達成함에 있어서 活動이 얼마나 效果的이었나를 評
 価할 수 있는 能力을 土臺로 한다.

<役割 2> 相談者 및 指導者

- ① 個人 學生과 效果的인 關係를 이룩하는 能力
- ② 學生에 關한 適切한 相談情報를 수집하는 能力
- ③ 適切한 相談技術 및 使用 能力
- ④ 社会 機會에 關한 情報
- ⑤ 家庭에서의 좋은 人間關係
- ⑥ 必要 (Need)의 認識

<役割 3> 學校社会的 構成員

- ① 學校의 全體의인 目的과 目標의 継続的인 研究
- ② 教材 및 中核過程 活動의 計劃
- ③ 行政的 責任의 分担
- ④ 全體 學校目的의 評価의 分担

(2) 仲介役割

<役割 4> 文化的 仲介者

- ① 그 文化에서 重要な 價値를 包含하도록 自己 目的을 定義한다.
- ② 問題解決 能力을 發展시키는 데 自己 專攻分野를 活用한다.
- ③ 社会的 問題를 解決하는 能力과 動機를 發達시키게 끔 自己 活動을 設計한다.

④ 民主的 社会에 效果的으로 參與하기에 必要한 評価力과 態度 能力 等
 을 發展시킨다.

⑤ 넓은 學門分野에 正統하고 적어도 한 分野에서는 깊이 探究한다.

<役割 5> 地役社会와의 連繫者

- ① 公衆과 더불어 參與하는 能力

② 教育的으로 価値 있는 学生 奉仕의 機會를 갖는다.

③ 地域社会 問題에 指導力을 發揮한다.

< 役割 6 > 專門職의 構成員

① 継続的인 專門分野의 成長

② 对人 關係

③ 專門職의 目的을 定義하고 達成하는 데 있어서의 有能性

鄭範謀⁷¹⁾. 는 教師의 役割을 ① 教授者 ② 教育課程 計劃者 ③ 評價者 ④ 集團活動 指導者 ⑤ 社会連絡者 ⑥ 行政参与 ⑦ 事列研究者 ⑧ 事務者로 分類하고 있다.

Prichard⁷²⁾. 는 教師의 形式的 役割을 三部分으로 大別하였다.

(1) 学校에서의 役割束

① 教育計劃 樹立 ② 生活指導計劃 樹立 ③ 生活指導 業務 推進 ④ 各種 公文書 取扱 ⑤ 各種 行政指示 伝達 이행 ⑥ 教育課程의 達成 ⑦ 各種 行事計劃 추진 ⑧ 教育評價 實施 ⑨ 学校管理 ⑩ 各種 누가기록부 整理.

(2) 學級에서의 役割束

① 學級運營 計劃樹立 ② 學習指導 ③ 學習評價, 業務 추진 ④ 個別指導 實施 ⑤ 學級管理 ⑥ 生活指導 ⑦ 健康指導 ⑧ 生活記錄簿 整理 ⑨ 各種 누가기록부 整理

(3) 地域社会에서의 役割束

① 校外 生活指導 ② 地域 奉仕活動의 指導 ③ 地域民의 啓蒙指導 ④ 자원 인사로서의 活動 ⑤ 地域開發 活動의 参与

Pestalozzi⁷³⁾. 는 教師의 職務觀을 ① 教科指導 ② 学生指導 ③ 專門領

71) 鄭範謀, 「교육과 教育学」(서울: 培英社, 1980), P.12.

72) 鄭宇鉉, 「教育社会学」(서울: 高大出版部, 1975), P.146.

73) 金商主, 「教師의 勤務負擔 改善에 關한 一研究」(高麗大学校, 教育大学院, 碩士學位 論文, 1975), P.8.

域 指導 ④ 教職團體 活動 ⑤ 學校管理 等으로 教師가 遂行해야할 業務를 大別하고 있다.

Kimball Wiles⁷⁴⁾는 教師의 役割中 教授活動을 強調하면서 다음과 같이 分類하고 있다.

- ① 教師로서의 基本的 機能 遂行
- ② 地域社会에 影響을 끼치는 일
- ③ 人間關係를 改善하는 일
- ④ 學級内에서의 役割
- ⑤ 評價에 있어서의 役割
- ⑥ 個個人の 知的인 面에서의 役割
- ⑦ 校外生活의 協力面에서의 役割

Redle 과 Wattenberg⁷⁵⁾의 心理的 側面에서의 教師의 役割을 보면,

- ① 社会代表者로서의 役割
- ② 判断者로서의 役割
- ③ 知識資源으로서의 役割
- ④ 學習助力者로서의 役割
- ⑤ 審判者로서의 役割
- ⑥ 訓育者로서의 役割
- ⑦ 同一視 対象者로서의 役割
- ⑧ 不安 除去者로서의 役割
- ⑨ 自我 擁護者로서의 役割
- ⑩ 集團指導者로서의 役割
- ⑪ 父母 代行者로서의 役割
- ⑫ 적대감정 표적으로서의 役割

74) Kimball Wiles, *Teaching For Better* (Engle Wood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall Inc., 1957), PP.30 ~ 40.

75) F.Redle, and W. W. Wattenberg, *Mental Hygiene in Teaching* (New York:Harcourt Brace and Co., 1951), PP.237 ~ 242.

- ⑬ 親旧로서의 役割
- ⑭ 愛情 相對者로서의 役割

鈴木重信⁷⁶⁾. 은 美国에서의 教師의 役割束을 다음과 같이 分類하고 있다.

(1) 學習指導者로서의 教師의 役割束

- ① 學業成就 審判者로서의 役割
- ② 知識傳達者로서의 教師
- ③ 訓練者로서의 教師
- ④ 信賴받는 助言者로서의 教師
- ⑤ 道德的 分囀氣 調整者로서의 教師
- ⑥ 制度의 構成員으로서의 教師

(2) 文化傳達者로서의 教師의 役割束

- ① 中間階級 構成員으로서의 教師
- ② 靑少年들의 모델로서의 教師
- ③ 理想的 世界의 先驅者로서의 教師
- ④ 理想主義者로서의 教師
- ⑤ 教養있는 文化人으로서의 教師
- ⑥ 地域社会 參加者로서의 教師
- ⑦ 文化 中道者로서의 教師
- ⑧ 社会 公僕으로서의 教師

權清子⁷⁷⁾. 는 그의 研究에서 中等教師의 職務內容을 다음과 같이 分類하였다.

- (1) 學習指導 管理 (2) 特活指導 (3) 生活指導 管理 (4) 會義 參席 (5) 研修 (6) 教育實踐에 隨

76) 鈴木重信, 池田進, 「現代의 教師」, 教育全書, 22 卷 (東京: 第一法規社, 1970), PP. 181 ~ 187.

77) 權清子, 「中等學教 教員의 職務와 教務分掌의 效率的인 組織 및 運營 方案에 關한 研究」(梨花女大, 教育大学院, 碩士學位論文, 1970), PP. 75 ~ 77.

伴되는 業務 (7) 学校行政 参与

金永敦⁷⁸⁾은 敎員의 職能을 다음과 같이 나누고 있다.

- ① 学級担任의 職能
- ② 教育課程 運營：學習指導, 生活指導 特別活動指導
- ③ 分担事務의 遂行：教育計劃 樹立, 行事活動指導, 各種 分担事務 處理
- ④ 学校經營의 建設的 参与
- ⑤ 教育振興과 文化創建에 献身

上記 諸學者들의 理論을 土臺로 研究者는 다음 <表 - 2>와 같이 綜合 分類하였다.

<表 - 2> 敎師의 役割에 대한 諸學者의 見解, 比較 綜合

學者名	研究者의 分類 學者들의 觀點	敎師의 役割	
		學生指導의 役割	行政·事務的 役割
朴俊熙와 金在恩	敎師의 役割束	1. 學習指導者 2. 相談者 및 指導者 3. 文化仲介者 4. 專門職 構成員	1. 学校社会 構成員 2. 地域社会 連繫者
鄭 範 謀	敎師의 役割	1. 教授者 2. 教育課程計劃者 3. 評價者 4. 集團活動 指導者 5. 事例 研究者	1. 社会 連絡者 2. 行政参与 3. 事務者
Prichard	敎師의 形式的인 役割束	1. 学級에서의 役割束	1. 学校에서의 役割束 2. 地域社会的 役割束
Pestalozzi	敎師의 職務觀	1. 敎科指導 2. 學生指導 3. 專門領域 研究	1. 学校管理 2. 敎職團體 活動

78) 金永敦, 前掲書, PP. 438 ~ 439.

研究者의 分類 學者들의 觀點 學者名		教師의 役割	
		學生指導的 役割	行政·事務的 役割
Wiles	教師의 役割中 教授活動이 中心	1. 教師의 基本的 機能 2. 學級에서의 役割 3. 評價의 役割 4. 知的인 役割	1. 人間關係 改善하는 일 2. 地域社會에 影響 3. 校外生活의 協力
Wattenberg	教師의 心理的 役割	學習指導와 生活指導에 대한 14個 役割로 分類하고 있음	
鈴木重信	教師의 役割束	1. 學習指導者로서의 役割束 2. 文化傳達者로서의 役割束	
權 清 子	教師의 職務內容	1. 學習指導管理 2. 特活指導 3. 生活指導 4. 研修	1. 會議參席 2. 教育實踐에 수반된 업무 3. 學校行政參與
金 永 教	教員의 職能	1. 學級擔任 職能 2. 教育課程 運營	1. 分擔事務 遂行 2. 學校行政에 건설적 參與 3. 教育振興과 文化창건에 參與
綜 合	1. 教師의 役割 또는 教師의 職務, 職能으로 表現하고 있다 2. 教師의 役割中 教授活動이 中心이며 教師의 行政·事務的 役割을 輕視하고 있음	학습지도 } 교수자 } → 1. 學習指導 役割 교과지도 } 지식역할 } 교육과정 } 평가자 } 생활지도 } 상담자 } → 2. 生活指導 役割 문화중개 } 집단지도 } 학생지도 } 특활지도 } → 3. 特別活動 指導 役割 집단활동 }	사 무 자 } 교육실천업무 } → 1. 事務擔 當 役割 분담사무 } 행정참여 } → 2. 行政參 與 役割 회의의참여 } 학교경영참여 } 學校管理 → 3. 施設管 理 役割 지역사회 } 교외생활 } → 4. 對外關係 役割 교직원단체 } 사회연락 }

※ 1. 화살표를 하여 번호를 붙인 용어는 諸學者들이 分類한 用語를 研究者가 綜合하여 分類한 것임.
 2. 學生指導的 役割에서 학급에서의 역할속 心理的 役割 專門職構成員, 文化傳達者와 行政事務的 役割에서 學校에서의 役割속은 研究者가 分類한 教師의 役割에 모두 包含되었기에 除外시켰음.

<表-2>에서와 같이 教師의 役割을 分類하는 데 있어서 教師가 學生을 直接 相面하여 指導하는 學生指導的 役割과 教師 自身이나 他教師의 學生指導를 위해 또는 教育活動을 間接적으로 支援해 주는 行政·事務的 役割로 分類하였다.

다시 말해서 學生指導的 役割이란 教師가 學生을 集團적으로나 個人的으로 直接 相面하여 指導해 나가는 教師의 專門 役割이며, 行政·事務的 役割이란 事務担当, 行政参与 施設管理 等の 學生指導를 위해 間接적으로 支援해 주는 役割이다. 이를 綜合 分類해 보면 다음과 같다.



3. 教師의 役割 및 類型

a. 教師의 役割

Neil⁷⁹⁾은 教師의 役割은 마치 雨中에서 어느비를 찾아야 할지 모르는 것과 같으며 또 끝없는 빗물속에 있어 지쳐버리는 狀態라고 했듯이 教師의 役割은 多樣하고 많다. “教師는 머리로 일해야 되고 또 自己가 責任을 찾아서 하는 職業이다”⁸⁰⁾. 라는 말은 教師라는 것은 할려고 일을 찾으려면 무수히 많고 게으름을 피우려면 한없이 피울 수 있다는 말과 相通한다.

79) A. S. Neil, *The Problem Teacher in G. R. Grace, Role Conflict and The Teacher* (London: Routledge and Kegan Paul, 1972). P.15.

80) 鄭宇鉉, 「現代教師論」, 教育現場全書, 1, (서울: 培英社, 1978), P.58.

專門職으로써 教師가 遂行해야할 業務의 內容은 多様하다. 学科目을 가르치는 일, 學習指導案을 作成하는 일, 補助資料를 準備하는 일, 施設을 管理하는 일, 學父兄을 만나는 일, 公文書 作成의 일, 學生과 面談하는 일, 地域社會 人士와 交流하는 일 等等 헤아릴 수 없이 많은 일감이 있다. 그러나 이러한 일들이 教育을 遂行하기 위한 教師의 業務課題로 알아야 할 것이다.

眞正한 教師란 이러한 일들을 自己의 課題로 받아 들이고 이를 爲해 모든 精力을 쏟는 者를 말한다. 外國의 教師들도 마찬가지로 우리와 비슷한 種類의 많은 일감을 가지고 있다. 問題가 되는 것은 이 많은 일감들이 무엇을 爲해 存在하느냐 하는 目的 意識을 찾아야 한다는 것과, 많은 일감들이 教師들에게 必然的인 것이라고 規定化시키고 그에 따라 教師의 勞苦를 認定치 않는 社會的 認識을 들 수 있다.

前者는 教師 自身의 反省에 속하는 것이고 後者는 教師를 감싸고 있는 行政家나 學父母들의 反省에 속한다.

“教師의 많은 일감은 가르치는 學生의 教育的 向上에 도움이 되는 한 價値가 있는 것이고 行政家나 社會人은 雜多한 일감을 解消시켜 주는 方案을 강구해 줌으로서 專門職으로서 教師의 中樞的 役割 즉 가르치는 일을 도움게 된다” 81).

이러한 多様하고 많은 教師의 役割에 對한 研究는 教師의 役割 分類에서 살펴 본바와 같이 多様하게 나누어 研究되어 왔고 이 外에도 形式的인 役割과 非形式的인 役割에 對한 研究, 教師에 對한 役割期待, 役割知覺, 役割葛藤에 關한 研究 等等 여러가지 側面에서 多様한 方法으로 研究되어 教育現場에도 많은 示事點을 주고 있는 것이 事實이지만 이제까지의 先行研究들을 考察해 보건데 學校 教育現場에서 當面하고 있는 教師의 役割인 學生指導, 生活指導, 特別活動指導 事務, 行政參與, 施設管理, 對外關係의 役割을 綜合的으로 診斷해보는 研究에는 未洽하다.

이에 研究者는 現在 學校教育에서 當面하는 教師의 役割에 焦點을 맞추어 教

81) 上掲書, P.123.

師의 役割을 分類하였다.

学校教育에 있어서 教師는 學生을 直接 相面하여 指導하는 學生指導的 役割과 學生을 指導하기 위해 計劃을 세우고 必要한 資料를 수집하고 施設을 管理하며 地域社會의 協助를 要請하는 行政·事務的 役割(支援-管理役割)로 크게 分類하고 그 領域別 役割에 對해서 論해 보고자 한다.

(1) 學生指導的 役割

教師의 役割中, 學生指導的 役割은 學習指導 役割, 生活指導 役割, 特別活動指導 役割로 나눈다.

鄭宇鉉⁸²⁾. 은 學校內에서 遂行하는 共通的인 教師의 役割은 方法的인 役割과 規範的인 役割로 大別할 수 있는 데 方法的인 役割은 ① 가르치는 일 ② 社會化시키는 일 ③ 評價하는 일이며 規範的인 役割은 學生들을 引導하여 주고 統制하며 또 배울 수 있는 環境을 만들어 주는 일이라고 하였다.

教師가 授業할 때 教訓的인 여러 얘기를 하는 것이나, 相談을 통해 助言을 해주는 것은 規範的인 役割, 즉 生活指導 役割을 말하며, 教科知識을 傳授하기 위한 講義나 實習指導는 方法的인 役割, 즉 學習指導 役割을 말한다.

Hoyle⁸³⁾. 은 廣範圍한 教師의 社會的 役割을 遂行하기에 앞서 教師는 學級을 統制할 수 있어야 하며 統制는 教師의 役割에 關한 모든 期待 體系中에서 가장 根本的인 것이라고 했다.

教師는 成人集團을 代表하여 形式的인 教育課程의 教育內容을 學生들에게 傳達하기 위해서는 自發性이나 創意性에 앞서 學級을 統制하지 않으면 안되며, 學生을 統制함에 있어서는 社會的 거리감(Social distance)을 維持할 必要가 있다.

Waller⁸⁴⁾. 에 依하면 “훌륭한 教師는 社會的 거리감이라고 하는 고무줄을 完全하게 늘리고 줄일 수 있는 사람”이라고 했다.

82) 上揭書, P.240.

83) Eric Hoyle, 安商元訳, 前掲書, P.53.

84) 上揭書, P.77.

Pullias와 Yung⁸⁵⁾. 은 規範的 役割을 主眼으로 하는 教師의 役割을 다음과 같이 提示하고 있다.

① 教師는 案内者이다. ② 教師는 가르치는 者이다. ③ 教師는 革新者이다. ④ 教師는 한 標本者이다. ⑤ 教師는 한 探索者이다. ⑥ 教師는 相談者이다. ⑦ 教師는 創造者이다. ⑧ 教師는 權威者이다 ⑨ 教師는 비전 (Vision) 을 提示해 주는 者이다. ⑩ 教師는 課業을 되풀이 해 주는 者이다. ⑪ 教師는 깨우쳐주는 者이다. ⑫ 教師는 說話者이며 또 배우이다. ⑬ 教師는 學生으로 하여금 現實을 直面케 해주는 者이다. ⑭ 教師는 評價者이다.

學生教育에 있어서 教師의 役割은 構造가 複雜하고 職業은 專門化의 特性을 나타내고 있는 現代社會에서는 方法的인 役割과 規範的인 役割이 相互 調和를 이루어 나가야 한다.

鄭宇鉉⁸⁶⁾. 은 教師의 役割中에서 가장 重要한 任務는 方法的인 役割과 規範的인 役割이 調和이며 多樣한 教師의 役割은 다음 두가지 狀況이 考慮되어야 한다고 하고 있다.

① 學校에서 教師의 指導者的 行爲는 集團의 性質과 그가 맡는 일 自體와의 關係에서 反映된다.

② 教師의 指導的 類型은 一般化 된 것이 없다. 따라서 有能한 教師가 되려면 自己 나름대로의 行動類型이 成立되어야 하겠고 이 行動類型은 最大限의 融通性을 가져야 한다.

또한 學生指導는 學生이 가지고 있는 潛在的인 能力을 啓發시키는 方案, 즉 ① 眞理를 알 수 있는 能力 ② 생각할 수 있고 創造할 수 있는 能力 ③ 느끼고 感得할 수 있는 能力 ④ 勞作에 參與하여 이를 處理할 수 있는 能力을 啓發시킴으로써 個人과 社會에 適應할 수 있도록 도와주는 일이며, 教師

85) E. V. Pullias and J.D. Yung, *A Teacher is many Things* (Seoul: Pan Korea Book Co., 1980), PP.32 ~ 122.

86) 鄭宇鉉, 上揭書, PP.242 ~ 243.

는 「무엇을 가르칠 것이냐」에 그칠 것이 아니라 「이 科目을 통해서 어떻게 人間답게 되는 데 도움을 주느냐」의 問題까지 責任맡고 있다는 것을 認識하지 않으면 안된다⁸⁷⁾. 고 하여, 學習指導와 生活指導 役割을 強調하고 있다.

Hoyle⁸⁸⁾. 은 훌륭한 教師란 다음과 같은 사람이라고 했다.

1 教室의 狀況이나 分團氣 變化를 正確하게 認識할 수 있는 技術을 가진 사람.

2 여러가지 狀況에 따라서 그것에 適合한 教師의 役割을 알고 있는 사람

3 狀況의 變化에 適應할 수 있는 性格的 特性을 가지고 있는 사람이다.

Prichard⁸⁹⁾. 는 教師의 役割 特性을 4 가지로 区分하고 있다.

① 學級에서 形式化된 知識 傳達만을 強要하는 教師(權威型)

② 學級에서 教師의 役割은 社會化 仲裁시키는데 있다고 보는 教師(社會化型)

③ 學級에서 教師의 役割은 學生들의 創意的이고 革新的인 行動을 터득하게 하여 주는데 있다고 보는 教師(創造性型)

④ 學級에서의 教師의 役割은 學生을 올바르게 評價하는 것이라고 보는 教師(評價型)

여기에 提示된 教師의 役割中, 어느 것이 合理的이고 妥當한 것이냐에 對한 正答은 없으나, 대체로 理想的인 것은 ① 權威者型과 ② 社會化型으로 보는 傾向이다.

(2) 行政·事務的 役割

教師의 行政·事務的 役割은 學生 指導的 役割과는 달리 教師 自身이나 他教師의 學生指導를 위해 間接적으로 支援해 주는 役割로서 주어진 業務에 대해 計劃을 세워 推進한다든가 實踐事項을 整理한다든가 하는 行政的

87) 上揭書, P.18.

88) Eric Hoyle 著, 安商元訳, 前掲書, PP.77 ~ 78.

89) Prichard, 鄭宇鉉訳, 前掲書, PP.146 ~ 151.

事務的인 役割과 實驗實習 機資材나 教授媒體, 學級備品 等の 學校施設을 管理 運用하는 施設管理, 또는 地域社會의 資源(人的, 物的)을 學校教育에 活用하는 地域社會의 役割을 綜合하여 教師의 行政·事務的 役割이라 한다.

教師는 學校組織의 一員으로서 學校長의 行政事項을 委任받아 行政을 하게 되고, 그에 따른 事務를 處理하며 學生教育을 위해 學校施設을 管理 運用하고, 教育의 社會化를 위한 地域社會의 資源을 活用하는 教師의 役割은 學校組織面 에서나 學生指導를 위해 不可分의 關係에 있는 教師의 役割이라 할 수 있다.

이제까지의 先行研究나 教育專門家들은 學生을 가르치는 學生指導面에 대한 教師의 役割에 대해서는 많은 研究들을 하고 強調하고 있지만 教師의 行政·事務的 役割에 대해서는 다소 未洽한 點이 있으며, 教師들도 「學生만 잘 가르치면 되었지 이런 雜多한 事務는 무엇 때문에 하느냐」하고 不平을 하기도 한다.

教師가 遂行해야 할 業務의 內容은 多樣하고 많다는 것을 앞에서도 지적한바 있다. 教師의 業務中, 雜多한 業務 處理는 外國에 있어서도 마찬가지로 教師에게 주어지고 있다.

“이것이 유독 우리나라에서 過多하게 느껴진다는 것은 教育하는 사람들 自身이 相互 不信任하고 있거나 또는 遠大한 教育의 目標를 忘却하고 地獄적인 問題解決에 神經을 쓰는 結果이다”⁹⁰⁾.

우리나라의 教師의 業務量은 先進 外國에 비하여 많은 편이다. 1人 教師의 指導限界로 보아 25名 程度가 合당한 數⁹¹⁾. 이나 우리나라 中等學校 現在 學級定員은 60名이니까, 3 배에 가까운 行政的 事務的 管理的인 業務量을 担当하는 傾向이다.

이러한 “우리나라 教師들의 過重한 業務負擔은 생각치 않고 社會에서는 教育施設이나 規模, 方法이 理想的인 外國의 경우 만큼의 教育成果를 要求 하고 있기에 우리나라 教師들은 더욱 고통을 당하고 있다”⁹²⁾.

90) 鄭宇鉉, 前掲書, P.122.

91) 同掲書, P.122.

92) 上掲書, P.121.

教師의 勤務負擔에 關한 先行研究들에서 中等學校의 경우를 보면 金商圭⁹³⁾. 는 事務 및 雜務負擔이 第一順位고 授業負擔, 特別活動 및 其他, 生活指導負擔의 順位로 나타나고 있으며,

李道相⁹⁴⁾의 研究에서는 事務 및 職務負擔, 授業外 教授負擔, 授業負擔의 順位로 나타났다.

한편 美國의 경우 農業系教師의 勤務負擔은 教授, 實習指導, 校外生活, 地域社會 參與, 行政參與, 事務 및 雜務의 順位를 보여주고 있다⁹⁵⁾.

여기서 事務 및 行政活動과 授業에 關한 業務負擔 比重은 우리나라의 研究 結果에 比해서 큰 差가 있음을 알 수 있다.

이러한 勤務負擔은 教師의 士氣에 많은 影響을 미치고 있고 또한 教師의 士氣 저하는 學生教育에 많은 影響을 미치고 있다. 事務 및 기타 職務에 對해 負擔을 느끼는 原因은 여러가지 要因中, 教師의 자세에 큰 比重을 차지하고 있다고 생각된다. 即 教師는 學生을 指導하고 研修에 精進할 일이지, 事務處理나 行政參與, 施設管理, 地域社會活動은 庶務職員이나 校長의 所管事項이지 教師가 關여할 바가 아니라는 消極的인 態度로 인해 葛藤을 느끼며 不平을 하게 되고 그로 因해 士氣가 저하되고 있다고 본다.

“事務管理는 學校行政의 一部分인 同時에 모든 分野의 教育活動에 隨伴되는 補助業務이며 教育活動 自體에 對하여 二重的으로 從屬的 補助的 關係에 있는 奉仕活動이며, 現代行政에 있어서 不可欠의 要素로 組織에 있어서 人體의 神經이나 血管에 比할 수 있는 役割을 担当하고 있다”⁹⁶⁾.

教師는 勿論이고 學校行政家나 事務職 모두가 恒常 明白히 해 두어야 할 것은 學校의 모든 事務는 窮極的으로 學生의 教育을 爲해 必要하다⁹⁷⁾. 는 點을 恒常 認識하여 學生指導的 役割 못지 않는 積極的인 자세로 行政·事務的 役割을 遂行해 나가야 할 것이며 教育行政家나 專門家は 教師의 行政·事務的 役

93) 金商圭, 「教師의 勤務負擔 改善에 關한 一研究」(高麗大學校, 教育大學院, 碩士學位論文, 1972), P.92.

94) 李道相, 「人文系高等學校의 教師業務에 關한 調查研究」(高麗大學校, 教育大學院, 碩士學位論文, 1972. P.92.

95) 鄭宇鉉, 前揭書, P.120.

96) 金鍾喆, 前揭書, P.363.

97) 大學教職科教材編纂委員會編, 前揭書, P.246.

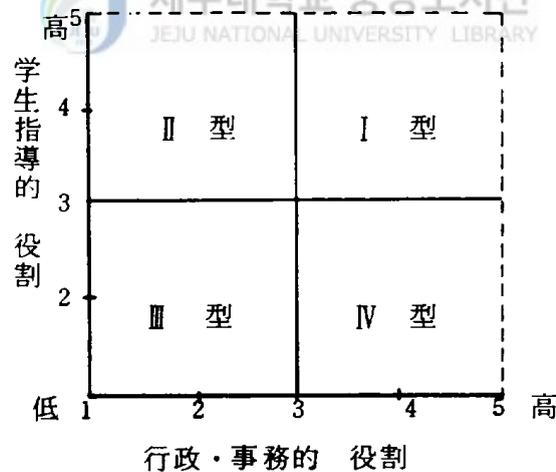
割을 最小限으로 줄일 수 있고 簡素化, 標準化할 수 있는 方案을 강구해 줌으로써 教師로서의 本然의 任務인 가르치는데 도움을 주는 것이다.

教師의 行政·事務的 役割은 事務担当 役割, 行政参与役割, 施設管理役割, 對外關係役割로 나눌 수 있다.

b. 教師의 役割類型

“ 좋은 教育의 捷徑은 좋은 教師를 確保하는 것이다 ” 라는 말처럼 教育의 環境要因中에서 中核을 이루는 것은 教師이며, 教師의 주된 役割은 學生을 가르치는 것이다. 學生을 잘 가르치기 위해서는 잘 가르칠 수 있도록 하는 準備過程이 잘 되어야 할 것이다. 教師의 役割이 効率的으로 이루어지기 위해서는 學生指導的 役割과 行政·事務的 役割 兩 側面이 잘 될 때 보다 效果的인 學生教育이 이루어질 수 있다.

教師의 役割類型은 學生指導的 役割을 Y軸으로 하고, 行政·事務的 役割을 X軸으로 한 教師의 役割類型網을 만들고 四類型으로 나누었으며, 그 類型網은 (圖-4)와 같다.



(圖-4) 教師의 役割 類型網

I 型(効率的인 型) : 學生指導的 役割과 行政·事務的 役割 모두에 높은 関心을 갖고 教師의 役割을 効率的이고 바람직하게 遂行하는 型으로서 學生指導에 創意力을 發揮하고 熱誠的인 일 뿐만 아니라 教育的 使命感을 갖고 積極的으로 教師의 役割을 遂行한다. 또한 學校일에 能動的이고 協助的이다.

Ⅱ型(學生指導的型) : 學生指導的 役割에는 높은 關心과 熱誠을 갖고 있으나 行政·事務的 役割에는 낮은 關心을 갖는 型으로서 “학생만 잘 가르치면 되었지” 하는 생각이며 事務나 施設管理 등은 雜務視하여 教師가 아닌 다른 사람이 할 일이라고 생각하는 型이다.

바람직한 教師像이긴 하나 學校 全體的인 教育活動面에서는 I型보다 못하다.

Ⅲ型(非效率的인型) : 學生指導的 役割과 行政·事務的 役割 모두에 關心이 낮은 型으로써 教育에 熱意가 없고 使命感이 不足하며 無事安逸主義로 受動的이고 消極的이다.

Ⅳ型(行政·事務的型) : 行政·事務的 役割에는 높은 關心이 있으나 學生指導的 役割에는 낮은 關心을 갖는 型으로써 事務處理가 正確하고 빈틈이 없다.

그러나 自習을 시키면서 까지 業務를 處理하는 경우도 있으며 教育的이기 보다는 결치레나 상사 또는 監査에 神經을 많이 쓰는 一種의 Shaw 的인 데가 있다.

Ⅲ . 研 究 方 法

A. 測 定 道 具

本 研究에 使用한 道具는 學校長의 學校行政機能과 教師의 役割에 對해 새로운 分類를 試圖했기 때문에 研究者가 製作한 質問紙를 使用하였다.

質問紙는 A型, B型, 2部로 構成되어 있는데 A型은 學校行政機能, B型은 教師의 役割을 測定하는 問項으로 構成되어 있다.

1. 質問紙 A : 學校行政機能 測定道具

a. 製 作

理論的 背景에서 抽出한 學校長의 學校行政機能 10個下位 分野에 對한 問項 要因과 內容은 70個 問項을 抽出한 다음 本 研究에 가장 適合한 40個 問項으로 축소하여, 一次 豫備調査를 하였다. 이 結果에 對해 問項 別로 검토를 한 다음 指導教授의 指導下에 수정 보완하여, 最終적으로 30個 問項을 作成하여 本 調査에 使用하였다.

b. 分類領域別 問項構成 (質問紙 內容은 附錄 參照)

學校長의 學校行政機能에 對한 分類 領域別 問項構成은 <表-3> 과 같다.

<表-3> 學校行政機能 分類 領域別 問項 構成

분류영역	학교행정기능분야	문항수	문항요인	문항번호
지 도 행 정 능	교육과정운영기능	4	교육목표, 운영, 관심도, 평가	1 ~ 4
	학습지도기능	5	목표설정, 문제해결, 개선, 이론, 평가	5 ~ 9
	생활지도기능	4	철학, 방향제시, 자료활용, 조직	10 ~ 13
	특별활동지도기능	2	관심도, 자원활용	14 ~ 15
지 행 원 정 관 리 능	행정가의 영향	3	조직풍토조성, 인간관계, 지도성	16 ~ 18
	인사관리기능	2	인사원칙, 의견존중	19 ~ 20
	사무관리기능	2	사무분장, 사무간소화	21 ~ 22
	재정관리기능	2	공개, 지원	23 ~ 24
	시설관리기능	3	교육적구성, 활용, 관리	25 ~ 27
	대외관계기능	3	자원활용, 유대강화, 교사옹호	28 ~ 30

2. 質問紙 B : 教師의 役割 測定道具

a. 製作

理論的 背景에서 抽出한 教師의 役割 7個 下位 分野에 대한 問項要
因 및 内容과 作成要令은 上記 學校行政機能에 대한 質問紙 製作과 같다.

b. 分類領域別 問項構成 (質問紙 内容은 附錄 参照)

教師의 役割에 대한 分類領域別 問項構成은 <表 - 4>와 같다.

<表 - 4> 教師의 役割 分類 領域別 問項 構成

분류영역	교사의역할분야	문항수	문항요인	문항번호
학 생 지 도 역 활	학습지도역활	6	목표,동기,시청각사용,학생참여,교재연구,전문지식,평가	1~6
	생활지도역활	6	학생이해,직업정보,예방,진로지도,인성지도,전문지식	7~12
	특별활동지도역활	3	자율활동,소질계발,연대의식	13~15
행 정 · 사 무 적 활	사무담당역활	4	창의력,신속정확,인식,사무개선	16~19
	행정참여역활	4	의견제시,참여도,업무수행,능동성	20~23
	시설관리역활	4	태도,열성,활용,환경조성	24~27
	대외관계역활	3	자원활용,참여,유대강화	28~30

B. 標 集

本 研究의 標集對象은 濟州道內 中等學校 公立,私立에 勤務하는 教師로 하
였다. 1982 学年度 現在 中學校 37 個 學校, 高等學校 24 個校 計 61 個校中
에서 中學校 15 個校, 高等學校 12 個校 計 27 個校와 625 名의 教師를 對象
으로 類層別로 標集하였다.

標集 使用된 質問紙 狀況은 다음의 <表 - 5>와 같다.

<表 - 5> 標集對象 現況

규모별	학교급별		고 등 학 교				계
	설립별	중 학 교	공 립		사 립		
			인 원	실 업	인 원	실 업	
18 학 급 미 만	공 립	69(5)	28(2)	25(2)	32(2)	11(1)	165(11)
18 학 급 이 상	사 립	116(5)	68(3)	57(2)	83(3)	40(2)	364(16)
계		185(10)	96(5)	82(4)	115(5)	40(2)	529(27)

() 안은 학교수

C. 資料處理

1. 總標集對象 教師에게 質問紙를 배부하였으며, 회수된 質問紙는 562(90%)부였다. 그 中, 資料處理에 使用할 수 없는 33부를 除外하여 實際 資料處理에 使用된 質問紙 529 부(84.6%)로 限定하였다.

2. 學校行政機能과 教師의 役割은 共히 5段階尺度로 点数는 5점(언제나 한다), 4점(가끔 하는 편이다), 3점(보통이다), 2점(안하는 편이다), 1점(전혀 안한다)으로 配点하였으며 平均은 3점이다.

3. 學校行政機能의 指導行政機能과 支援-管理行政機能, 教師役割의 學生指導의 役割과 行政·事務的 役割이 各各 15問項이기 때문에 4個의 領域이 各各 最下点数는 15点, 最上点数는 75点이 된다.

4. 學校行政機能 類型과 教師의 役割 類型 分類 基準은 <表-6>과 같다.

<表-6> 學校行政機能과 教師의 役割 類型 分類 基準

유형	영역	학교 행정 기능		교사의 역할	
		지도행정기능의 평균 점수	지원-관리행정 기능의 평균점수	학생지도적역활의 평균 점수	행정·사무적역활의 평균 점수
I	형	3 점 이상	3 점 이상	3 점 이상	3 점 이상
II	형	3 점 이상	3 점 미만	3 점 이상	3 점 미만
III	형	3 점 미만	3 점 미만	3 점 미만	3 점 미만
IV	형	3 점 미만	3 점 이상	3 점 미만	3 점 이상

5. 資料檢證은 X^2 檢證을 하였으며 分析에 있어서 有意度는 1%와 5% 水準으로 하였다.

Ⅳ . 資料分析 및 解釋

A. 學校長의 學校行政機能에 對한 教師의 知覺 反應 傾向

學校長의 學校行政機能에 對한 全體教師의 知覺 反應 結果는 <表-7>과 같다.

<表-7> 學校行政機能에 對한 教師의 知覺 反應

표 집 수	점 수	지 도 행 정 기 능					지 원 - 관 리 행 정 기 능						
		교과	학습	생활	특활	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
점 529	득점	8213	9634	7586	3757	29190	5714	3684	3766	3429	6099	5474	28166
	평균	3.88	3.64	3.59	3.55	3.68	3.60	3.56	3.56	3.24	3.84	3.45	3.55

<表-7>에서 보는 바와 같이 教師들은 學校長의 學校行政機能을 水準 以上으로 바람직하게 遂行하고 있다고 反應하고 있다.

學校行政機能의 各 分野別로 教師들이 높게 知覺하고 있는 順位를 보면, 指導行政機能은 教育課程運營機能, 學習指導機能, 生活指導機能, 特別活動指導機能 順으로 나타났고,

支援-管理行政機能은 施設管理機能, 行政家の 影響, 事務管理機能, 人事管理機能 對外關係機能, 財政管理機能 順으로 나타나고 있다.

그리고 가장 높게 知覺하고 있는 것은 教育課程運營機能이고 가장 낮게 反應하고 있는 것은 財政管理機能이다.

學校行政機能을 全體적으로 考察해 보면,

1 위 教育課程運營機能, 2 위 施設管理機能, 3 위 學習指導機能, 4 위 行政家の 影響, 5 위 生活指導機能, 6 위 事務管理機能, 7 위 特別活動指導機能, 8 위 人事管理機能, 9 위 對外關係機能, 10 위 財政管理機能 順으로 나타나고 있다.

1. 學校別 學校行政機能 類型

資料處理 3項 <表-6>에 依한 學校別로 校長의 學校行政機能 類型에

대한 教師들의 反應을 考察해 본 結果는 <表-8>과 같다.

<表-8> 学校別 学校長의 学校行政機能 類型

類 型	学校数 (%)	標 集 人 員	指 導 行 政 機 能		支 援 - 管 理 行 政 機 能	
			得 点	平 均	得 点	平 均
I 型 (効率的인 型)	21 (77.78)	424	24112 (24101.51)	3.79	23248 (23258.50)	3.65
II 型 (指 導 行 政 型)	1 (3.70)	19	1071 (977.09)	3.71	849 (942.91)	2.98
III 型 (非 効率的인 型)	4 (14.81)	78	3432 (3463.06)	2.93	3373 (3341.94)	2.88
IV 型 (支 援 - 管 理 行 政 型)	1 (.3.70)	13	575 (646.81)	2.95	696 (624.19)	3.57
計	27	529	29190	3.68	28166	3.55

※() 안은 理論頻度. $df = 3$, $X^2 = 35.192$, $P < .01$ **

<表-8>에서 보는 바와 같이 学校에 따라 教師들이 知覺 反應한 学校長의 学校行政機能 類型은 상당한 差異를 보이고 있으며 이 差는 1% 水準에서 極 有意한 差를 보여주고 있다.

標集된 27個 学校中 I型(効率的인 型)은 21個 学校(77.78%)로써 教師들의 教育活動에 專門의 指 導 助 言을 하는 指 導 行 政 機 能과 間 接 的 的 으로 도와주는 支 援 - 管 理 行 政 機 能이 効 率 的 이고 바람직하게 遂行되고 있다고 反應하고 있으며, II型(指 導 行 政 型)은 1個 学校(3.70%)로써 支 援 - 管 理 行 政 機 能보다 指 導 行 政 機 能을 学校行政機能의 주된 機能으로 遂行하고 있다고 反應하고 있다. III型(非 効 率 的 的 인 型)은 4個 学校(14.81%)로써 指 導 行 政 機 能과 支 援 - 管 理 行 政 機 能 모두가 機 能을 遂行하지 못하고 있으며 学校行政機能 遂行이 非 効 率 的 的 이라고 反應하고 있고, IV型(支 援 - 管 理 行 政 型)은 1個 学校(3.70%)로써 指 導 行 政 機 能보다는 支 援 - 管 理 行 政 機 能이 主 된 行 政 機 能 이라고 생각하여 遂行되고 있다고 教師들은 学校長의 学校行政機能 遂行을 知覺하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 結果로 보아 대부분의 学校(78%)가 効 率 的 的 이고 바람직하게 学校長이 学校行政機能을 遂行하고 있다고 解 釈 된 다. 그러나 6個 学校(22%)가 学校行政 機 能 遂行에 問題가 있다고 教師들이 知覺하고 있고 特히 4個 学

校(15%)가 非効率的이라고 知覺하고 있음은 學校長의 專門的 資質向上에 主力해야 한다는 示唆點을 提示하고 있다고 할 수 있다.

2. 學校長의 學校行政機能에 대한 類層別 知覺 反應 傾向

學校長의 學校行政機能에 대한 教師들이 知覺 反應한 것을 學校設立別, 學校級別, 學校規模別, 教師의 職位別, 教師 經歷別, 担任別, 人文·實業系 學校別, 人文·實業系 教師別로 나누어서 分析한 結果는 <表-9>에서 부터 <表-16>까지와 같다.

(1) 學校設立別 知覺反應

<表-9> 學校行政機能에 대한 學校設立別 知覺 反應

설립별	표집수	점수	지도 행정 기능					지원 - 관리 행정 기능						
			교과	학습	생활	특활	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
공립	382	득점	5948	6927	5512	2713	21100 (21229.37)	4133	2678	2726	2527	4498	4052	20614 (20484.63)
		평균	3.89	3.63	3.61	3.55	3.68	3.61	3.49	3.56	3.31	3.92	3.54	3.60
사립	147	득점	2265	2707	2074	1044	8090 (7960.63)	1581	1006	1040	902	1601	1422	7552 (7681.37)
		평균	3.85	3.69	3.53	3.55	3.67	3.59	3.42	3.54	3.07	3.63	3.22	3.43
계	529					29190							28166	

$$df = 1, \quad X^2 = 5,887, \quad P < .05$$

<表-9>의 結果와 같이 學校行政機能을 知覺함에 있어서 公立學校와 私立學校間에 指導行政機能과 支援-管理行政機能에 대한 差異는 5% 水準에서 意義있는 差가 있는 것으로 分析되었다.

指導行政機能은 公·私立間에 差異가 없지만 支援-管理行政機能은 私立보다 公立가 높은 水準으로 나타나고 있고 分野別로 보면 公立는 施設管理機能과 教育課程運營 機能을 가장 높게 知覺하고 있는 反面에 私立은 教育課程運營機能과 學習指導機能을 가장 높게 知覺하고 있으며 가장 낮은 水準으로 知覺하고 있는 것은 公·私立 共通的으로 財政管理機能이다.

그리고 公立은 指導行政機能과 支援-管理行政機能을 비슷한 水準으로 知覺하고 있지만 私立은 支援-管理行政機能보다 指導行政機能을 훨씬 높게 知覺하고 있다.

이러한 結果로 보아 公立學校 校長은 指導行政機能과 支援-管理行政機能 兩機能 遂行에 역점을 두고 있다고 생각되며 私立學校 校長은 支援-管理行政機能보다 指導行政機能에 더 역점을 두고 學校行政機能을 遂行하고 있다고 解釋할 수 있다. 그리고 公·私立 共히 財政管理機能을 낮은 水準으로 知覺하고 있는 것은 豫算編成 및 執行의 公開와 教育活動의 財政的 支援에 대한 불만적 要素가 작용한 것으로 생각된다.

(2) 學校級別 知覺反應

<表 - 10> 學校行政機能에 대한 學校級別 知覺 反應

급 별	표 집 수	점 수	지도 행정 기능					지원 - 관리 행정 기능						
			교과	학습	생활	특별	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
중학교	281	득점	4324	5154	3943	1877	15298 (15240.83)	2961	1933	1957	1766	3232	2800	14649 (14706.17)
		평균	3.85	3.67	3.51	3.34	3.63	3.51	3.44	3.48	3.14	3.83	3.32	3.48
고등학교	248	득점	3889	4480	3643	1880	13892 (13948.15)	2753	1751	1809	1663	2867	2674	13517 (13459.83)
		평균	3.92	3.61	3.67	3.79	3.73	3.70	3.53	3.65	3.35	3.85	3.59	3.63
계	529					29190							28166	

$df = 1, X^2 = 0.9145, P > .05$

<表 - 10>에서 볼 수 있는 바와 같이 中學校와 高等學校 間에는 指導行政機能과 支援-管理行政機能에 對한 知覺의 差는 5% 水準에서 意義가 없음을 보여주고 있다.

그러나 學校行政機能에 대한 知覺에 있어서 中學校 教師들 보다는 高等學校 教師들이 조금 높은 水準으로 知覺하고 있다.

특히 學習指導機能과 生活指導機能에 있어서는 中·高校間에 $X^2 = 9.38, P < .05$ 로 5% 水準에서 意義있는 差를 보여 中學校에서는 生活指導機能보다 學

習指導機能이 強調되고 있고 高等学校에서는 學習指導機能보다 生活指導機能에 強調點을 두고 있는 것으로 나타나고 있다.

이러한 結果로 보아 中·高等学校 共히 支援-管理行政機能보다 指導行政機能에 比重하여 學校行政機能을 遂行하고 있으며 分野別로 差異가 있는 것은 學習指導機能과 生活指導機能이고 中學校 教師들보다 高等学校 教師들이 學校長의 行政機能을 조금 더 肯定的으로 知覺하고 있다고 解釋할 수 있다.

(3) 學校 規模別 知覺 反應

<表 - 11> 學校行政機能에 對한 學校規模別 知覺 反應

규모별	표집수	점수	지도 행정 기능					지원 - 관리 행정 기능						
			교과	학습	생활	특활	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
18 학급 미만	165	득점	2477	2853	2201	1102	8633 (8741.33)	1719	1112	1174	1045	1848	1645	8543 (8434.67)
		평균	3.75	3.45	3.33	3.34	3.49	3.47	3.37	3.56	3.17	3.73	3.32	3.45
18 학급 이상	364	득점	5736	6781	5383	2655	20557 (20448.67)	3995	2572	2592	2384	4251	3829	19623 (19731.33)
		평균	3.93	3.70	3.70	3.66	3.77	3.66	3.53	3.56	3.27	3.89	3.51	3.59
계	529					29190							28166	

$$df = 1, \quad X^2 = 3.902, \quad P < .05$$

<表 - 11>에 나타난 바와 같이 學校長의 學校行政機能을 知覺함에 있어서 學校規模別로는 指導行政機能과 支援-管理行政機能의 差異程度는 5% 水準에서 有意한 差를 보이고 있다.

18學級 미만의 學校에서는 指導行政機能과 支援-管理行政機能을 別差異 없이 知覺하고 있지만 18學級 이상의 學校에서는 支援-管理行政機能보다 指導行政機能을 더 높게 知覺하고 있다.

그리고 18學級 이상의 學校 教師들이 18學級 미만의 學校 教師들보다 學校長의 學校行政機能을 더 肯定的으로 知覺하고 있다.

이러한 結果는 規模가 큰 學校의 校長이 規模가 작은 學校의 校長보다 效率的이고 더 積極的으로 學校行政機能을 遂行하고 있으며 教師들도 더 肯定的

이라고 解釋할 수 있다.

(4) 教師의 經歷別 知覺 反應

<表 - 12> 學校行政機能에 對한 教師의 經歷別 知覺 反應

경력별	표집수	점수	지도 행정 기능					지원 - 관리 행정 기능						
			교과	학습	생활	특활	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
10년 미만	295	득점	4484	5308	4152	2017	15961 (16047.47)	3130	2041	2084	1865	3399	3072	15591 (15494.34)
		평균	3.80	3.60	3.52	3.42	3.61	3.54	3.46	3.53	3.16	3.84	3.47	3.52
10년 이상	234	득점	3729	4326	3434	1740	13229 (13142.52)	2584	1643	1682	1564	2700	2402	12575 (12671.66)
		평균	3.98	3.70	3.67	3.71	3.77	3.68	3.51	3.59	3.34	3.84	3.42	3.58
계	529					29190							28166	

$df = 1, X^2 = 2.8334, P < .10$

<表 - 12>에서 보는 바와 같이 教師의 經歷別로는 指導行政機能과 支援 - 管理行政機能의 差異는 10% 水準에서 有意한 差를 보여주고 있다.

10년 미만의 教師들은 指導行政機能과 支援 - 管理行政機能을 別差異 없이 知覺하고 있지만 10년 이상의 教師들은 支援 - 管理行政機能보다 指導行政機能을 조금 높게 知覺하고 있다.

그리고 10년 이상의 教師들이 10년 미만의 教師들 보다 學校長의 學校行政機能을 조금 높게 知覺하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 結果는 教職經歷이 많을 수록 積極的이며 學校長과 더불어 學校 일을 하고 있다고 解釋할 수 있다.

(5) 教師의 職位別 知覺 反應

<表 - 13> 學校行政機能에 對한 教師의 職位別 知覺 反應

직위	표집수	점수	지도 행정 기능					지원 - 관리 행정 기능						
			교과	학습	생활	특활	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
교사	412	득점	6304	7412	5850	2880	22446 (22529.67)	4407	2861	2917	2639	4727	4272	21823 (21739.32)
		평균	3.83	3.60	3.55	3.50	3.63	3.57	3.47	3.54	3.20	3.82	3.46	3.53
주임교사	117	득점	1909	2222	1736	877	6744 (6660.32)	1307	823	849	790	1372	1202	6343 (6426.68)
		평균	4.07	3.79	3.71	3.75	3.84	3.72	3.52	3.63	3.38	3.91	3.43	3.62
계	529					29190							28166	

$df = 1, X^2 = 2.774, P < .10$

<表-13>에서 보는 바와 같이 教師의 職位別로 指導行政機能과 支援-管理行政機能의 差異程度는 10% 水準에서 有意한 差가 있는 것으로 나타났다.

教師보다 主任教師가 學校長의 學校行政機能을 더 높게 知覺하고 있고 指導行政機能과 支援-管理行政機能의 差도 教師보다 主任教師가 더 크게 나타나고 있다.

이러한 結果로 보아 主任教師가 教師들보다 學校長과 接觸할 수 있는 機會가 더 많고 積極的이라고 解釋할 수 있다.

(6) 担任別 知覺 反應

<表-14> 學校行政機能에 對한 担任別 知覺 反應

담임別	표집수	점수	지도행정기능					지원-관리행정기능						
			교과	학습	생활	특활	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
담임	347	특점	5266	6238	4874	2395	18773 (18821.13)	3682	2381	2435	2203	3976	3532	18209 (18160.87)
		평균	3.79	3.60	3.51	3.40	3.61	3.54	3.43	3.51	3.17	3.82	3.39	3.50
비담임	182	특점	2947	3396	2712	1362	10417 (10368.87)	2032	1303	1331	1226	2123	1942	9957 (10005.13)
		평균	4.05	3.73	3.73	3.74	3.82	3.72	3.58	3.66	3.37	3.89	3.56	3.65
계	529					29190							28166	

$$df = 1, X^2 = 0.7056, P > .05$$

<表-14>의 結果로 보아 担任보다 非担任이 높은 水準으로 學校長의 學校行政機能을 知覺하고 있으나 5% 水準에서 意義있는 差가 없는 것으로 나타났다.

이러한 結果는 担任이나 非担任은 學校長의 學校行政機能을 같은 程度로 知覺하고 있다고 解釋된다.

(7) 人文對 實業高別 知覺 反應

<表 - 15> 學校行政機能에 對한 人文·實業系 學校別 知覺 反應

계열 별	표집 수	점 수	지도 행정 기능					지원 - 관리 행정 기능						
			교과	학습	생활	특활	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
인문계 고등학교	122	득점	1979	2305	1816	952	7052 (7011.13)	1412	897	911	827	1416	1318	6781 (6821.87)
		평균	4.06	3.78	3.72	3.90	3.85	3.86	3.68	3.73	3.39	3.87	3.60	3.71
실업계 고등학교	126	득점	1910	2175	1827	928	6840 (6880.87)	1341	854	888	846	1451	1356	6736 (6695.13)
		평균	3.79	3.45	3.63	3.68	3.62	3.55	3.39	3.52	3.36	3.84	3.59	3.56
계	248					13892							13517	

$df = 1, X^2 = 0.976, P > .05$

<表 - 15>의 結果로 보아 人文系 高等学校가 實業系 高等学校보다 學校長의 行政機能을 조금 높게 知覺하고 있고, 實業系 高等学校는 指導行政機能과 支援-管理行政機能을 別差異 없이 知覺하고 있으나 人文系 高等学校는 支援-管理行政機能보다 指導行政機能을 조금 높게 知覺하는 것으로 나타나고 있지만 그 差는 5% 水準에서 意義가 없음을 보여주고 있다.

이러한 結果로 보아 人文, 實業系 高等学校 間에는 學校長의 學校行政機能 遂行이 別差異가 없는 것으로 解釋된다.

(8) 教師의 系列別 知覺 反應

<表 - 16> 學校行政機能에 對한 高校 教師 系列別 知覺 反應

계열 별	표집 수	점 수	지도 행정 기능					지원 - 관리 행정 기능						
			교과	학습	생활	특활	계	영향	인사	사무	재정	시설	대외	계
인문계 교사	182	득점	2904	3330	2683	1406	10323 (10323.84)	2059	1300	1342	1235	2127	1983	10046 (10045.16)
		평균	3.99	3.66	3.69	3.82	3.78	3.77	3.57	3.66	3.39	3.90	3.63	3.68
실업계 교사	66	득점	985	1150	960	474	3569 (3568.16)	694	451	467	428	740	691	3471 (3571.84)
		평균	3.73	3.48	3.64	3.59	3.61	3.51	3.42	3.54	3.24	3.74	3.49	3.51
계	248					13892							13517	

$df = 1, X^2 = 0.002, P > .05$

<表-16>의 결과와 같이 學校長의 學校行政機能 遂行을 知覺함에 있어서 人文系 教師와 實業系 教師 間에는 5% 水準에서 差異가 전혀 없는 것으로 나타나고 있다.

이러한 결과는 人文系 教師나 實業系 教師가 같은 程度로 學校長의 行政機能을 知覺하고 있다고 解釋할 수 있다.

B. 教師의 役割에 대한 知覺 反應 傾向

教師의 役割에 대한 教師 自身들의 知覺 反應한 全體 傾向은 <表-17> 과 같다.

<表-17> 教師의 役割에 對한 知覺 反應

표집수	점 수	학생지도적역할				행정, 사무적 역할				
		학습	생활	특활	계	사무	행정	시설	대외	계
529 명	특 점	1248	11761	5863	30032	7795	7805	7514	4817	27931
	평 점	3.91	3.71	3.69	3.78	3.68	3.69	3.55	3.04	3.52

<表-17>에 나타난 바와 같이 全體 教師들이 知覺 反應한 教師의 役割은 水準以上으로 効率的이고 바람직하게 遂行하고 있는 것으로 나타나고 있다.

教師의 役割類型은 I型(効率的인 型)으로 나타나고 있으나 行政·事務的 役割보다 學生指導的 役割을 더 높게 知覺하고 있다.

分野別로 높게 知覺하고 있는 順序를 보면, 學生指導的 役割에서는 學習指導 役割, 生活指導 役割, 特別活動指導 役割 順으로 나타나고 있으며 行政·事務的 役割에서는 行政參與 役割, 事務擔當 役割, 施設管理 役割, 對外關係 役割 順으로 나타나고 있다.

그리고 가장 높게 反應한 것은 學習指導 役割이고 가장 낮게 反應한 것은 對外關係 役割이다.

教師의 役割에 대한 反應 順位를 全體的으로 考察해 보면,

1 위 學習指導 役割, 2 위 生活指導 役割, 3 위 行政參與 役割과 特別活動指導 役割

4 위 事務担当役割, 5 위 施設管理役割, 6 위 對外關係役割 順으로 나타나고 있어 行政·事務的 役割 보다 學生指導的 役割에 더 역점을 두고 教師의 役割을 遂行하고 있다고 할 수 있다.

1. 學校別 教師의 役割類型

資料處理 3項 <表-6>에 依한 學校別로 教師의 役割에 대한 教師들이 知覺 反應한 類型 分析은 <表-18> 과 같다.

<表-18> 學校別 教師의 役割 類型

類 型	學校數 (%)	標 集 人 員	學生指導的 役割		行政·事務的 役割	
			得 點	平 均	得 點	平 均
I 型 (効率的인 型)	24 (88.89)	485	27715 (27810.80)	3.81	25961 (25865.20)	3.57
II 型 (學生指導的인 型)	3 (11.11)	44	2317 (2221.20)	3.51	1970 (2065.80)	2.98
III 型 (非効率的인 型)						
IV 型 (行政·事務的인 型)						
計	27	529	30032	3.78	27931	3.52

$$df = 1, X^2 = 9.26, P < .01$$

<表-18>에서 보는 바와 같이 學校에 따라 教師들이 反應한 教師의 役割 類型은 1% 水準에서 有意한 差를 보이고 있다.

標集된 27個 學校中 I型(効率的인 型)은 24個 學校(88.89%) 로써 教師의 教育活動에 있어서 學生을 直接 相面하여 指導하는 學生指導的 役割과 間接的으로 도움을 주는 行政·事務的 役割을 効率的이고 바람직하게 遂行하고 있다고 反應하고 있으며 II型(學生指導的인 型)은 3個 學校(11.11%)로써 行政·事務的 役割보다 學生指導的 役割이 教師의 主된 役割로 遂行되고 있는 것으로 나타나고 있고 III型(非効率的인 型)과 IV型(行政·事務的인 型)은 없는 것으로 나타나고 있다.

이러한 結果로 보아 대부분의 學校(88.89%)가 教師의 役割을 効率的이고 바람직하게 遂行되고 있으며 教師들이 使命意識을 갖고 教師의 役割을 積

極的으로 遂行하고 있다고 解釋된다.

그러나 3個 學校(11.11.%)가 教師의 役割中 學生指導的 役割을 重視하고 있는 반면 學生指導를 위해 必要한 支援을 해주는 行政·事務的 役割을 輕視하고 있는 것은 現實 教師의 役割遂行에 示唆點을 提示하고 있다고 할 수 있다.

2. 教師의 役割에 대한 類層別 知覺反應 傾向

教師의 役割에 대한 教師 自身들이 知覺 反應한 것을 學校設立別, 學校 級別, 學校規模別, 教師 職位別, 經歷別, 担任別, 人文·實業系 高校別, 人文·實業系 教師別로 나누어 差異를 分析한 結果는 <表-19>에서 부터 <表-26>까지와 같다.

(1) 學校의 設立別 知覺 反應

<表 - 19 > 教師의 役割에 對한 學校設立別 知覺 反應

설립별	표집수	점수	학생 지도적 역할				행정·사무적 역할				
			학습	생활	특활	계	사무	행정	시설	대외	계
공립	382	득점	8936	8556	4248	21740 (21773.11)	5636	5682	5468	3497	20283 (20249.89)
		평균	3.91	3.73	3.72	3.79	3.69	3.72	3.58	3.05	3.54
사립	147	득점	3472	3205	1615	8292 (8258.89)	2159	2123	2046	1320	7648 (7681.11)
		평균	3.93	3.63	3.66	3.76	3.67	3.61	3.48	2.99	3.47
계	529					30032					22931

$$df = 1, X^2 = 0.3798, P > .05$$

<表 - 19 >의 結果와 같이 公·私立間에 教師의 役割에 對한 差는 5% 水準에서 意義가 없는 것으로 나타났다.

이러한 結果는 教師의 役割遂行에 있어서 公·私立間에 差異가 없이 같은 程度로 役割을 遂行하고 있고 公·私立 共히 行政·事務的 役割보다 學生指導的 役割을 重視하고 있다고 解釋된다.

(2) 学校級別 知覺 反應

<表 - 20> 教師의 役割에 對한 学校級別 知覺 反應

급 별	표 집 수	점 수	학생 지도적 역할				행정·사무적 역할				
			학습	생활	특활	계	사무	행정	시설	대외	계
중 학교	281	득 점	6603	6125	3069	15797 (15774.27)	4090	4054	3965	2539	14648 (14670.73)
		평 균	3.92	3.63	3.64	3.75	3.64	3.61	3.53	3.01	3.48
고 등 학교	248	득 점	5805	5636	2794	14235 (14257.73)	3705	3751	3549	2278	13283 (13260.27)
		평 균	3.90	3.79	3.76	3.83	3.73	3.78	3.58	3.06	3.57
계	529				30032					27931	

$$df = 1, X^2 = 0.1433, P > .05$$

<表 - 20>에서 보는 바와 같이 教師의 役割에 對해 高等学校 教師가 中
学校 教師보다 조금 높게 反應하고 있지만 그 差는 5% 水準에서 意義가 없
음을 보여주고 있다.

이러한 結果로 보아 教師의 役割遂行에 있어서 中·高等学校 教師間에는 別差
異 없이 같은 程度로 遂行되고 있으며 行政·事務的 役割보다 學生指導的 役
割을 重要視하고 있다고 解釋할 수 있다.

(3) 學校의 規模別 知覺反應

<表 - 21> 教師의 役割에 對한 學校 規模別 知覺 反應

규모별	표 집 수	점 수	학생 지도적 역할				행정·사무적 역할				
			학습	생활	특활	계	사무	행정	시설	대외	계
18 학 급 미 만	165	득 점	3820	3677	1800	9297 (9246.95)	2360	2389	2323	1478	8500 (8600.05)
		평 균	3.86	3.71	3.64	3.76	3.58	3.62	3.52	2.99	3.45
18 학 급 이 상	364	득 점	8588	8084	4063	20735 (20785.05)	5435	5416	5191	3339	19381 (19330.95)
		평 균	3.93	3.70	3.72	3.80	3.73	3.72	3.57	3.06	3.55
계	529				30032					27931	

$$df = 1, X^2 = 0.8123, P > .05$$

<表- 21>에서 볼 수 있는 바와 같이 1.8学級 이상의 学校에서 勤務하는 教師가 1.8学級 미만의 学校에서 勤務하는 教師보다 약간 높게 教師의 役割을 知覺하고 있으나 그 차는 5% 水準에서 意義가 없는 것으로 나타나고 있다.

이러한 結果는 教師의 役割에 대한 知覺은 学校規模에 關係없이 같은 程度로 知覺하고 있다고 解釋된다.

(4) 經歷別 知覺 反應

<表- 22> 教師의 役割에 對한 經歷別 知覺 反應

경력별	표집수	점수	학생지도적역할				행정·사무적역할				
			학습	생활	특별	계	사무	행정	시설	대외	계
10년미만	295	특점	6894	6487	3201	16582 (16372.71)	4216	4158	4102	2542	15018 (15227.29)
		평균	3.89	3.66	3.62	3.75	3.57	3.52	3.48	2.87	3.39
10년이상	234	특점	5514	5274	2662	13450 (13659.29)	3579	3647	3412	2275	12913 (12703.71)
		평균	3.92	3.77	3.79	3.83	3.82	3.90	3.65	3.24	3.68
계	529				30032					27931	

()안은 理論頻度 $df = 1, X^2 = 12.206, P < .01$

<表- 22>에서 보는 바와 같이 教師의 役割에 對한 經歷別로 知覺 反應한 結果는 1% 水準에서 意義있는 差를 보여주고 있다.

教職經歷이 10年 미만의 教師보다 10年 이상의 教師가 教師의 役割을 높게 知覺하고 있으며 10年 미만의 教師는 行政·事務的 役割보다 學生指導的 役割을 높게 知覺하고 있으나 10年 이상의 教師는 學生指導的 役割과 行政·事務的 役割을 別差異없이 知覺하고 있다.

分野別로 높게 反應한 順序를 보면 10年 미만의 教師는 1.위 學習指導役割, 2.위 生活指導役割, 3.위 特別活動指導役割, 4.위 事務担当役割, 5.위 行政参与役割, 6.위 施設管理役割, 7.위 對外關係役割 順이고 10年 이상의 教師는 1.위 學習指導, 2.위 行政参与, 3.위 事務担当, 4.위 特別活動指導, 5.위 生活指導

6 위 施設管理, 7 위 對外關係 役割 順으로 나타내고 있다.

이러한 結果로 보아 教職經歷이 짧은 教師보다 많은 教師가 教師의 役割을 效果的이고 바람직하게 遂行되고 있다고 할 수 있으며 10年 미만의 教師들은 行政·事務的 役割에 대한 認識提高의 必要性이 있다고 解釋할 수 있다.

(5) 職位別 知覺 反應

<表- 23> 教師의 役割에 對한 職位別 知覺 反應

직 위	표집 수	점 수	학생 지도적 역할				행정·사무적 역할				
			학습	생활	특활	계	사무	행정	시설	대외	계
교 사	412	특점	9648	9145	4518	23311 (23132.15)	5993	5900	5790	3652	21335 (21513.85)
		평균	3.90	3.70	3.66	3.77	3.64	3.58	3.51	2.95	3.45
주임교사	117	특점	2760	2616	1345	6721 (6899.85)	1802	1905	1724	1165	6596 (6417.15)
		평균	3.93	3.73	3.83	3.83	3.85	4.07	3.68	3.32	3.76
계	529				30032					27931	

$$df = 1, X^2 = 14.8729, P < .01^{**}$$

<表- 23>에서 볼 수 있는 바와 같이 教師의 職位에 따른 教師의 役割에 대한 知覺의 差는 1% 水準에서 極 有意한 差를 보이고 있다.

教師보다 主任教師가 教師의 役割을 높게 知覺하고 있으며 教師는 行政·事務的 役割보다 學生指導的 役割을 높게 知覺하고 있는 反面에 主任教師는 學生指導的 役割과 行政·事務的 役割을 別差異없이 知覺하고 있다.

分野別로 높게 反應하고 있는 것을 보면 教師는 學習指導役割과 生活指導役割인데 主任教師는 行政參與役割과 學習指導役割, 事務担当役割이다. 그리고 낮게 反應하고 있는 것은 共通的으로 對外關係役割이다.

이러한 結果는 教師보다 主任教師가 教師의 役割을 積極的이고 效率的으로 遂行하고 있다고 할 수 있으며 主任教師가 教師보다 學校長과 더불어 學校일을 해나간다고 解釋할 수 있다.

(6) 担任別 知覺 反應

<表 - 24> 教師의 役割에 對한 担任別 知覺 反應

담임別	표집수	점수	학생지도적 역할				행정·사무적 역할				
			학습	생활	특활	계	사무	행정	시설	대외	계
담임	347	득점	8032	7661	3754	19447 (19286.12)	4980	4936	4790	3070	17776 (17936.88)
		평균	3.86	3.68	3.61	3.74	3.74	3.56	3.45	2.95	3.42
비담임	182	득점	4376	4100	2109	10585 (10745.88)	2815	2869	2724	1747	10155 (9994.12)
		평균	4.01	3.75	3.86	3.88	3.87	3.94	3.74	3.20	3.72
계	529				30032					27931	

$$df = 1, X^2 = 7.7834, P < .01$$

<表 - 24>에서 보는 바와 같이 教師의 役割에 對한 担任別 知覺 反應은 1% 水準에서 有意한 差를 보이고 있다.

担任보다 非担任이 教師의 役割을 높게 知覺하고 있으며 担任은 行政·事務的 役割보다 學生指導的 役割을 더 높게 知覺하고 있는 反面에 非担任은 學生指導的 役割과 行政·事務的 役割을 別差異없이 知覺하고 있다.

担任은 學習指導, 事務, 生活指導 順으로 重點을 두고 있고 非担任을 學習指導, 行政參與, 事務 順으로 重點을 두고 教師의 役割을 遂行하는 것으로 나타나고 있다.

(7) 學校의 系列別 知覺 反應

<表 - 25> 教師의 役割에 對한 人文·實業系 學校別 知覺 反應

계열別	표집수	점수	학생지도적 역할				행정·사무적 역할				
			학습	생활	특활	계	사무	행정	시설	대외	계
인문계 고등학교	122	득점	2876	2775	1393	7044 (7052.84)	1822	1854	1758	1156	6590 (6581.16)
		평균	3.93	3.79	3.81	3.85	3.73	3.80	3.60	3.16	3.60
실업계 고등학교	126	득점	2929	2861	1401	7191 (7182.16)	1883	1897	1791	1122	6693 (6701.84)
		평균	3.84	3.78	3.77	3.80	3.74	3.76	3.55	2.97	3.54
계	248				14235					13283	

$$df = 1, X^2 = 0.0455, P > .05$$

上記 <表 - 25>에 나타난 바와 같이 教師의 役割에 대한 人文系와 実業系 高等学校 教師間에는 5% 水準에서 有意한 差가 없는 것으로 나타나고 있다.

이 結果는 人文系와 実業系 高等学校 教師들이 教師의 役割을 遂行함은 같은 程度라고 할 수 있다.

(8) 教師의 系列別 知覺 反應

<表 - 26> 教師의 役割에 對한 高校 教師 系列別 知覺 反應

계열별	표집수	점수	학생 지도적 역할				행정·사무적 역할				
			학습	생활	특활	계	사무	행정	시설	대외	계
인문계 교사	182	득점	4283	4101	2067	10451 (10469.07)	2709	2771	2627	1686	9787 (9768.93)
		평균	3.92	3.76	3.79	3.83	3.72	3.81	3.60	3.09	3.58
실업계 교사	66	득점	1522	1535	727	3784 (3765.93)	996	980	928	592	3496 (3514.07)
		평균	3.84	3.88	3.67	3.82	3.77	3.71	3.52	2.99	3.53
계	248				14235					13283	

$$df = 1, X^2 = 0.2442, P > .05$$

<表 - 26>에서 보는 바와 같이 教師의 役割에 대한 高等学校의 人文系 教師와 実業系 教師 間에 知覺의 差는 5% 水準에서 有意한 差가 없음을 보여주고 있다.

이러한 結果는 高等学校에 勤務하고 있는 人文系 教師나 実業系 教師는 教師의 役割을 같은 程度로 知覺하고 있다고 解釋된다.

C. 學校長의 學校行政機能과 教師의 役割과의 關係

學校長의 學校行政機能과 教師의 役割과의 關係를 究明하기 위하여, 教師들이 學校行政機能을 知覺 反應한 類型에 따라 教師 自身の 役割은 어떻게 反應을 나타내고 있는가?

教師의 役割을 知覺 反應한 類型에 따라 學校長의 學校行政機能을 어떻게 反

응하고 있는가? 를 究明함으로써 이들의 關係를 檢証하고자 한다.

1. 學校長의 學校行政機能 類型에 따라 教師의 役割과의 關係

教師들이 學校長의 學校行政機能을 知覺한 類型別로 教師 自身の 役割을 知覺하고 있는 傾向은 <表 - 27>과 같다.

<表 - 27> 學校行政機能 類型에 따른 教師의 役割知覺과의 關係

類 型	標 集 數 (%)	點 數	學 校 行 政 機 能		教 師 的 役 割	
			指 導 行 政 機 能	支 援 - 管 理 行 政 機 能	學 生 指 導 的 役 割	行 政 · 事 務 的 役 割
I 型	395 (74.67)	所得 得點 平均 23440 (22987.45) 3.96	23440 (22987.45) 3.96	22826 (22181.04) 3.85	23104 (23650.53) 3.89	21445 (21995.97) 3.62
II 型	53 (10.12)	所得 得點 平均 2648 (2583.13) 3.33	2648 (2583.13) 3.33	2121 (2492.06) 2.67	2831 (2657.64) 3.56	2605 (2471.73) 3.28
III 型	55 (10.40)	所得 得點 平均 2030 (2379.11) 2.46	2030 (2379.11) 2.46	1987 (2295.65) 2.41	2734 (2447.74) 3.31	2648 (2276.50) 3.21
IV 型	26 (4.92)	所得 得點 平均 1072 (1239.707) 2.75	1072 (1239.707) 2.75	1232 (1196.79) 3.16	1363 (1276.08) 3.49	1233 (1186.78) 3.16
計	529		29190	28166	30032	27931

$$df = 9, X^2 = 347.715, P < .01^{**}$$

<表 - 27>에서 보는 바와 같이 教師가 知覺한 學校行政機能 類型과 教師의 役割은 그 類型別로 상당한 差異를 보이고 있으며 이 差는 1% 水準에서 極 有意한 差를 나타내고 있다.

教師들이 知覺 反應한 學校長의 學校行政機能 類型은 I型(効率的인 型)이 74.67%로 가장 많고 그 다음이 III型(非 効率的인 型)이 10.40%, II型(指 導 行 政 型)이 10.12%, IV型(支 援 - 管 理 行 政 型)이 4.92% 順으로 적게 反應하고 있다.

學校行政機能 類型과 教師의 役割을 比較해 보면, I型으로 知覺한 教師들은 教師의 役割도 가장 높은 水準으로 나타나고 있으며 II型, IV型으로 知覺한 教師들은 I型으로 知覺한 教師들보다 낮은 水準으로 나타나고 있다. 또 III型으로 學校行政機能 類型을 知覺한 教師들은 II型, IV型으로 知覺한 教師들보

다 낮은水準으로 나타나고 있다.

즉 教師의 役割水準이 가장 높은 學校行政機能 類型은 I型, 그 다음이 II型, IV型 順이고 가장 낮은水準은 III型으로 나타나고 있다.

이러한 結果로 보아 대부분의 教師들 (74.67%)은 學校長의 學校行政機能 이 効率的이고 바람직하게 遂行되고 있다고 知覺하고 있으며 教師의 役割도 그에 따라 効率的이고 바람직하게 遂行되고 있다고 할 수 있다.

學校長의 學校行政機能 類型은 教師의 役割遂行에 影響을 미치고 있다고 할 수 있으며, 指導行政機能과 支援-管理行政機能 모두가 効率的이고 바람직하게 遂行되는 I型(効率的인 型)인 學校長 밑에서는 教師들도 學生指導的 役割과 行政·事務的 役割 모두를 効率的이고 바람직하게 遂行한다고 할 수 있고 그 다음이 II型(指導行政型), IV型(支援-管理行政型) 順이며, 學校行政機能을 非効率的이고 無能力하게 遂行하는 III型인 學校長 밑에서는 教師의 役割도 非効率的으로 遂行하고 있다고 解釋할 수 있다. 또한 全體 校長의 15%가 消極的이고 水準以下로 學校行政機能을 遂行하고 있다고 教師들이 反應하고 있는 것은 校長의 專門的 資質向上의 必要性을 提起하고 있다고 할 수 있다.

2. 教師의 役割類型에 따라 學校行政機能 知覺과의 關係

教師 自身이 教師의 役割을 知覺한 役割類型別로 學校行政機能을 知覺하고 있는 傾向은 <表-28>과 같다.

<表-28> 教師의 役割類型에 따른 學校行政機能 知覺과의 關係

類型	標集点 (%)	点数	教師의 役割		學校行政機能	
			학생지도적역할	행정·사무적 역할	지도행정기능	지원·관리행정기능
I 型	418 (79.02)	所得点 平均	24669 (24710.46) 3.93	23433 (22981.75) 3.74	23842 (24017.66) 3.80	22941 (23175.11) 3.66
II 型	75 (14.18)	所得点 平均	3860 (3694.39) 3.43	3012 (3435.93) 2.68	3692 (3590.82) 3.28	3622 (3464.85) 3.22
III 型	28 (5.29)	所得点 平均	1176 (1257.59) 2.71	1109 (1169.61) 2.54	1283 (1222.34) 3.07	1256 (1179.46) 2.99
IV 型	8 (1.51)	所得点 平均	327 (369.54) 2.78	377 (343.69) 3.14	368 (359.18) 3.07	347 (346.58) 2.89
計	529		30032	27931	29190	28166

df = 9 , $X^2 = 107.544$, $P < .01$

<表-28>에서 볼 수 있는 바와 같이 教師가 知覺한 教師의 役割類型과 學校行政機能 知覺은 그 類型別로 상당한 差異를 보이고 있으며 그 差는 1% 水準에서 極 有意한 差를 나타내고 있다.

教師들이 知覺 反應한 教師 自身の 役割類型은 I型(効率的인 型)이 79.02%로 가장 많고 그 다음이 II型(學生指導的 型)이 14.18%, (非 効率的인 型)이 5.29%, IV型(行政·事務的 型)이 1.51% 順으로 적게 나타나고 있다.

教師의 役割類型과 學校行政機能 知覺 程度를 比較해 보면,

教師의 役割類型이 I型인 教師들은 學校長의 學校行政機能도 가장 높은 水準으로 知覺하고 있으며 그 다음이 II型인 教師들은 I型인 教師들보다 學校行政機能을 낮은 水準으로 知覺하고 있고 III型, IV型인 教師들은 II型인 教師들보다 學校行政機能을 낮게 知覺하는 것으로 나타나고 있다.

즉 學校長의 學校行政機能을 가장 높은 水準으로 知覺하고 있는 教師의 役割類型은 I型이고 그 다음이 II型이며 가장 낮게 知覺하고 있는 類型은 III型和 IV型으로 나타나고 있다.

이러한 結果로 보아 대부분의 教師들(79.02%)이 効率的이고 바람직하게 教師의 役割을 遂行하고 있고 學校長의 學校行政機能도 効率的으로 遂行되고 있다고 할 수 있다.

또한 教師 自身の 役割을 높게 知覺하고 있는 教師일수록 學校長의 行政機能도 높게 認識하고 있으며 教師의 役割을 낮게 知覺하고 있는 教師일수록 學校長의 行政機能도 낮게 認識하고 있다고 할 수 있다.

이와 反對로 學校長이 學校行政機能을 効率的이고 바람직하게 遂行할 수록 教師의 役割도 効率的이고 바람직하게 遂行되며 學校長이 學校行政機能을 非効率的으로 遂行할 수록 教師의 役割도 非効率的으로 遂行된다고 解釋할 수 있다.

따라서 學校長의 學校行政機能 遂行이 教師의 役割遂行에 매우 影響을 미치고 있고 관계가 있다고 할 수 있다.

그리고 全體 教師의 7%가 消極的이고 水準以下로 教師 自身の 役割을 知

覺하고 있음은 教師의 專門的 資質向上과 教育的 使命意識 提高의 必要性을 提
起한다고 볼 수 있다.

以上 <表 - 27>과 <表 - 28>의 結果를 綜合하여 다음과 같은 結論을 얻
을 수 있다.

(1) 學校長의 學校行政機能 遂行은 教師의 役割遂行에 매우 影響을 미치고
關係가 있다.

(2) 學校長이 學校行政機能을 効率的이고 바람직하게 遂行할 수록 教師도 効
率的이고 바람직하게 役割을 遂行한다.

(3) 教師 自身이 높은 教育熱과 使命意識을 갖고 役割을 바람직하게 遂行
하는 教師일 수록 學校長의 學校行政機能을 높게 認識한다.

(4) 校長의 15%, 教師의 7%가 專門的 資質向上에 주력해야할, 示唆點을
提示하고 있다.

V . 結 論

A. 要 約

教育의 效果를 極大化하기 위해서는 教育의 成敗를 左右하는 校長 教師가 學校行政機能과 教師의 役割을 効率的이고 바람직하게 遂行하여야 한다.

本 研究는 學校行政의 主體인 學校長의 學校行政機能과 學生教育의 主體인 教師의 役割을 効率的이고 바람직하게 遂行하는데 있어서 理論的 準拠를 提示할 必要性에 依해 착수했으며,

그 研究目的은 다음과 같다.

- (1) 文獻研究를 통해 學校行政機能과 教師의 役割을 分類하고 類型化한다.
- (2) 學校行政機能과 教師의 役割에 대한 教師들의 知覺 反應 傾向을 알아보고 類層別로 어떠한 差가 있는가 比較 分析한다.
- (3) 學校行政機能과 教師의 役割과의 關係를 究明한다.

上記 目的을 究明하기 위해 測定道具는 質問紙를 使用하였고, 質問紙는 關係 文獻과 專門刊行物を 參考로 하여 作成한 다음 豫備調査를 거쳐 指導教授의 指導下에 本 研究에 가장 適合한 問項으로 作成하여 使用하였으며, 標集은 濟州 道內 中等學校 27個 學校의 教師 529 名을 類層別로 標集하여 調査를 한 다음

資料處理는 問項마다 5段階尺度로 領域別로 点数化하여 有意度는 1%와 5% 水準에서 X^2 檢證으로 分析處理하였다.

資料處理로 얻어진 結果는 다음과 같다.

- (1) 學校行政機能에 대한 教師의 知覺 反應 傾向
 - ① 學校行政機能에 대한 教師들의 一般的인 知覺 反應 傾向은 平均 以上の 높은 水準으로 나타났으며 가장 높게 知覺한 것은 教育課程運營 機能이

며 가장 낮게 知覺한 것은 財政管理機能이다.

②学校別 学校長의 学校行政機能 類型은 中等 27個 学校中 I型(効率的인 型)이 77.78%(21.個校), II型(指導行政型)이 3.70%(1.個校), III型(非効率的인 型)이 14.81%(4.個校), IV型(支援-管理行政型)이 3.70%(1.個校)로 나타나고 있어 濟州道内 中等学校長의 学校行政機能 類型은 주로 I型이며 22%의 学校長이 学校行政機能 遂行에 問題가 있는 것으로 나타났으며 이차는 1% 水準에서 統計 有意한 差를 보였다.

③学校行政機能에 대한 類層別 反應을 보면, 学校設立別, 学校規模別로는 5% 水準에서 教師의 經歷別, 職位別로는 10% 水準에서 意義있는 差를 보였으나, 学校級別, 人文·実業系 学校別, 人文·実業系 教師別로는 5% 水準에서 別로 意義있는 差가 없었다.

(2) 教師의 役割에 대한 知覺 反應 傾向

① 教師의 役割에 대한 教師들의 一般的 反應은 平均 以上으로 높은 水準으로 나타났으며 가장 높게 反應한 것은 學習指導役割이며 가장 낮게 反應한 것은 對外關係役割이다.

②学校別 教師의 役割類型은 中等 27個 学校中 I型(効率的인 型)이 88.89%(24.個校), II型(學生指導的인 型)이 11.11%(3.個校), III型(非効率的인 型)과 IV型(行政·事務的인 型)은 없는 것으로 나타났으며 濟州道内 中等学校 教師의 役割類型은 주로 I型(効率的인 型)이며 11.11%의 学校 教師가 行政·事務的 役割에 平均 以下の 水準을 나타내고 있다.

③ 教師의 役割에 대한 類層別 知覺 反應을 보면, 教師의 經歷別, 担任別, 職位別로는 5% 水準에서 統計 有意한 差를 보이고 있으나 学校設立別, 級別, 規模別, 人文·実業系 学校別, 人文·実業系 教師別로는 5% 水準에서 有意한 差가 없었다.

(3) 学校行政機能과 教師의 役割과의 關係

① 教師 529名이 知覺 反應한 学校行政機能 類型은 I型(効率的인 型)이 74.67%(395名), II型(指導行政型)이 10.12%(52名), III型

(非効率的인 型)이 10.40%(55名), IV型(支援-管理行政型)이 4.92%(26名)로 나타났으며 学校長의 学校行政機能 類型에 따라 教師의 役割을 높게 知覺하는 順으로 보면, I型이 가장 높고 그 다음이 II型, IV型, 順이며 가장 낮은 型은 III型으로 나타나고 있어 学校長의 学校行政機能 遂行이 教師의 役割 遂行에 매우 影響을 미치며 關係가 있음을 나타내고 있고 그 差는 1% 水準에서 統計 有意한 差를 보였다.

② 教師들이 知覺 反應한 教師의 役割 類型은 I型(効率的인 型)이 79.02%(418名), II型(學生指導的 型)이 14.18%(75名), III型(非効率的인 型)이 5.29%(28名), IV型(行政·事務的 型)이 1.51%(8名)로 나타나고 있으며 教師의 役割類型에 따라 学校行政機能을 높게 知覺하고 있는 順으로 보면, I型이 가장 높고 그 다음이 II型이며 가장 낮은 型은 III型和 IV型으로 나타나고 있다.

따라서 学校行政機能을 높게 知覺하고 있는 教師는 教師의 役割도 높게 知覺하고 있다.

反面에 学校長의 学校行政機能을 낮게 知覺한 教師는 教師의 役割도 낮게 知覺하고 있어

学校長의 学校行政機能 遂行이 教師의 役割遂行에 影響을 미치고 關係가 있으며 그 差는 1% 水準에서 統計 有意한 差를 보였다.

B. 結 論

本 研究의 結果, 새로 發見된 事實은 다음과 같다.

(1) 学校長의 学校行政機能은 平均 以上の 水準으로 効率的이고 바람직하게 遂行되고 있다. 그러나 15%의 学校長이 学校行政機能 遂行에 消極的인 姿勢로 임하고 있는 非効率的인 型으로 나타나고 있다.

(2) 学校行政機能 遂行에 있어서

① 公立学校는 指導行政機能과 支援-管理行政機能을 같은 比重을 두고 遂

行되고 있고, 私立学校는 支援-管理行政機能보다 指導行政機能에 比重하여 遂行되고 있다.

② 規模가 작은 学校보다 規模가 큰 学校가 学校行政機能 遂行이 높은 水準이며 規模가 작은 学校는 指導行政機能과 支援-管理行政機能을 같은 比重을 두고 遂行되고 있고 規模가 큰 学校는 支援-管理行政機能보다 指導行政機能에 比重하여 遂行되고 있다.

③ 教職經歷이 많은 教師가 많지 않는 教師보다 学校行政機能을 높은 水準으로 知覺하고 있다.

④ 中·高等学校間, 担任, 非担任間, 人文·実業系 学校間, 人文·実業系 教師間에는 学校行政機能을 知覺함에 있어서 別差異가 없다.

(3) 教師의 役割은 平均 以上の 水準으로 効率的이고 바람직하게 遂行되고 있는 効率的인 型이다. 그러나 10%의 教師가 教師의 役割遂行에 消極的인 姿勢로 임하고 있다.

(4) 教師의 役割遂行에 있어서

① 教職經歷이 많은 教師가 많지 않는 教師보다 教師의 役割을 높은 水準으로 知覺하고 있고 積極적으로 遂行하고 있다.

② 教職經歷이 많은 教師는 学生指導的 役割과 行政·事務的·役割 모두에 比重을 두고 遂行하고 있지만 經歷이 많지 않는 教師는 行政·事務的 役割보다 学生指導的 役割에 比重하여 遂行하고 있다.

③ 公·私立別, 中·高等学校別, 学校規模別, 人文·実業系 学校別, 人文·実業系 教師別로는 教師의 役割 知覺에 別差異가 없다.

(5) 学校長의 学校行政機能 遂行은 教師의 役割에 매우 큰 影響을 미치고 있다.

(6) 学校長이 学校行政機能을 効率的이고 바람직하게 遂行할 수록 教師도 効率的이고 바람직하게 役割을 遂行한다.

(7) 教師의 役割을 바람직하게 遂行하는 教師일 수록 學校長의 學校行政機能 遂行을 肯定的으로 認識한다.

(8) 教師의 役割 遂行에 가장 바람직하게 影響을 주는 學校行政機能 類型은 I型인 効率的인 型이고 그 다음이 II型인 指導行政型, IV型인 支援-管理行政型 順이며 가장 바람직하지 못한 影響을 주는 型은 III型인 非効率的인 型이다.

結論的으로 學校長이 學校行政機能을 効率的이고 바람직하게 遂行될 때 教師의 役割도 積極的이고 効率的으로 遂行되며 따라서 學生도 바람직하게 成長 發達하게 되어 教育效果의 極大化를 期하게 된다는 理論을 再確認하게 되었다.

C. 提 言

本 研究에서 얻어진 結論을 土臺로 하여 다음과 같은 몇가지 提言을 한다.

(1) 學校長이 學校行政機能을 効率的이고 바람직하게 遂行하기 위해서는 專門的 資質向上과 確固한 教育的 信念이 要求된다.

學校長이 부단한 研究와 努力이 있을때 教師는 부지런히 움직이고 學生教育에 効率的으로 対処해 나갈 것이다.

(2) 教育行政家나 教育專門家は 教師의 行政·事務的 役割 負擔을 줄일 수 있도록 研究 改善하여 教師의 中核的 役割인 가르치는 일에 도움을 줄 수 있도록 하여야 할 것이며

教師는 行政·事務的 役割이 學生教育을 為해 價值가 있는 限 雜務로서가 아니라 當然히 해야할 일이라고 생각하여 効率的인 行政·事務的 役割이 遂行되도록 부단한 研究가 있어야 하겠다.

(3) 小數의 校長과 教師가 消極的인 姿勢로 教育에 임하고 있는데 이들의 數

는 小數에 不過하지만 이들 小數의 教育活動이 많은 學生들에게 影響을 미치고 있다고 볼 때, 教育的 使命意識 提高가 要望된다.

(4) 學校行政機能과 教師의 役割을 바람직하게 遂行하기 爲해서는 이에 대한 現職研修와 再教育을 보다 強化하는 한편 教育內容도 役割內在化를 돕는 方向으로 改善해 나갈 必要가 있다.

(5) 學校行政機能 遂行에 있어서 財政管理機能에 대한 知覺 程度가 가장 낮은 것으로 볼 때 公開的 豫算編成 및 執行과 教育活動의 財政的 支授에 대한 不滿的 要素가 作用한 것으로 생각되며, 學校經費의 效率性 提高에 대한 校長, 教師의 共同 努力이 要望된다.

(6) 學校長이 學校行政機能 遂行에 있어서 教職經歷이 많은 教師와 많지 않은 教師를 考慮할 必要가 있으며 소외되는 教師, 不評 不滿이 있는 教師들을 포용할 수 있는 行政家의 力量이 必要하다.

參 考 文 獻

1. 康 吉 秀 外, 「教育行政」, 서울대학교出版部, 1978.
2. 姜 鳳 圭, 「国民学校 校長과 中学校 校長的 役割實現에 關한 研究」, 教育論輯, 제 4 집, 延世대학교, 教育大学院, 1971.
3. 權 清 子, 「中等学校 教員의 職務와 教務分掌의 效率的인 組織 및 運營 方案에 關한 研究」, 梨花女大, 教育大学院 碩士學位論文, 1970.
4. 金 明 勳, 「리이더쉽 論」, 서울: 大旺社, 1979.
5. 金 鳳 守, 「学校行政」, 서울: 学文社, 1982.
6. 金 商 圭, 「教師의 勤務改善에 關한 一研究」, 高麗대학교 教育大学院, 碩士學位論文, 1973.
7. 金 世 基, 「学校經營 現代化」, 서울: 教育出版社, 1983.
8. ———, 「学校-学年-學級經營」, 서울: 培英社, 1980.
9. 金 純 沢 外, 「教育課程」, 서울: 教育科学社, 1982.
10. 金 永 教, 「学校經營의 理論과 實際」, 서울: 教育科学社, 1980.
11. 金 永 哲, 「教師의 役割葛藤 및 役割 模糊性과 学校組織風土에 關한 研究」 高大, 教育大学院, 碩士論文, 1973.
12. 金宗西, 李烘雨, “韓國教育課程에 對한 外國 教育學者의 視察” 「教育學 研究」, 제 18 권 1호, 1980.
13. 金 鍾 喆, 「教育行政의 理論과 實際」, 서울: 宮雪出版社, 1981.
14. ———, 「世界안의 韓國教育」, 서울: 培英社, 1976.
15. ———, “教育經營의 새로운 方向”, 「教育評論」, 서울: 教育評論社, 1973. 4
16. 金 学 守, 「教育測定 및 評價」, 서울: 学文社, 1981.
17. 南 廷 杰, 「教育行政의 理論」, 教育新書, 98, 서울: 培英社, 1982.
18. 大学教職科 教材編纂委員會, 「学校行政」, 서울: 教育出版社, 1981.
19. 朴 商 浩, 「學習指導」, 韓國新教育學全書 7, 서울: 学文社, 1979.

20. 朴 容 憲, 「学校와 社会」. 서울: 培英社, 1980.
21. 朴俊熙 金在恩, 「教師의 適性分離 및 그 測定에 關한 研究」. 梨花女子大
学校, 韓國文化研究院, 論叢 卷 1집, 1960 .
22. 白 賢 基, 「教育行政의 基礎」. 新教育学全書 12, 서울: 培英社, 1979.
23. 徐 明 源 外, 「教育学大辞典」. 教育学辞典編纂委員會, 1972.
24. 徐 成 玉, 「全人教育을 위한 特別活動指導」. 서울: 대한교육연합회, 1981.
25. 申 瑢 俊, “管見 校長論,” 「月刊教育管理技術」. 卷 14 권 第 1호, 1983.1.
26. 申 仲 植 外 4 人, 「新刊 現代 教育行政学」. 서울: 教育出版社, 1983.
27. 沈 璣 求 外, 「教師의 役割과 그 專門的 職能」. 서울: 中央適性研究所,
1978.
28. Eric Hoyle 著, 安商元訳, 「教師의 役割」. 教育新書 95, 서울: 培英社 ,
1981.
29. 李 奎 浩, 「自由로부터의 逃避外」. 世界思想全集 8, 서울: 三省出版社, 1981.
30. 李 道 相, 「人文系高等学校의 教師業務에 關한 調查研究」. 高麗大学校 ,
教育大学院, 碩士學位論文, 1972.
31. 李 榮 德, 「教育의 過程」. 新教育学会書 2, 서울: 培英社, 1970.
32. ———, 「教育課程」. 서울: 現代教育叢書出版社, 1966.
33. 李榮德, 鄭元植 共著, 「生活指導의 原理와 實際」. 서울: 教育科学社, 1982.
34. 鄭 範 模, 「教育和 教育学」. 서울: 培英社, 1980.
35. ———, 「教育課程」. 서울: 豊国学園, 1956.
36. Prichard 著, 鄭宇鉉訳, 「教育社会学」. 서울: 高大出版部, 1975.
37. 鄭 宇 鉉, 「現代 教師論」. 教育現場全書, 서울: 培英社, 1978.
38. 平凡社論, 「哲学辞典」. 1976.
39. 韓國教育經營学会編, 「現代教育經營의 諸問題」. 서울: 進明文化社, 1981.
40. 韓國教育開院, 「学校經營 핸드북」. 1978.
41. 韓國教育行政学研究会編, 「現代教育行政理論」. 서울: 宮雪出版社, 1980.
42. 咸 宗 圭. 「特別活動」. 教育新書 83, 서울: 培英社, 1980 .

43. 黄応淵, 尹熙峻 共著, 「生活指導-理論과 實際」, 서울: 教育出版社, 1979.
44. 新堀通也外, 「校長としての 資質, 能力」, 東京: 明治図書, 1979.
45. 高野柱一, 「学校経営現代化の 方法」, 東京: 明治図書, 1976.
46. 鈴木重信, 池田進, 「現代の 教師」, 教育叢書 22 권, 東京: 第一法規, 1970.
47. Boulding, K. *Conflict and Defence*. New York : Happer & Row, 1962.
48. Brubacher, Johns. *A History of the Problem of Education*. New York: McGrew - Hill, 1947.
49. Campbell, R, et al. *Introduction to Education al Administration*. Boston: Allyn & Bacon Inc., 1964.
50. Cook, D.L. *Educational Project Management*. Columbus Ohio: Charles E, Merill Pub.Co., 1971.
51. Coser, L . *The Function al of Social Couflicts*. New York; The Free Press of Glencoe, 1956.
52. Filley, A and Horse, R. *Managerial Process and Organization Behavior*. Glenview Ill: Scott, Forseman and Co., 1969.
53. Halpin, A.W. *Theory and Research in Administration*. New York : MacMillan Co., 1966.
54. Harris, B. M . *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey: Prentice - Hall Inc., 1975.
55. Havighurst, R.H. and Newgarten, B.L. *Society and Education*. Boston: Allyn and Bacon, 1957.
56. Katz, D.& Kahn, R.L . *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
57. Lundberg, G.A. *Sociology*. New York: Happer and Brothers, 1954.
58. Moehlman, A.B. *School Administration*. New York: Houghton Mifflin Co., 1951.
59. March, J.G & Simon, H.A. *Organization*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1956.
60. Neil, A.S. *The Problem Teacher in G. R. Grace, Role couflicf and The Teac-her*. London; Routleage and Kegan Paul, 1972.

61. Pullias, E.V. and Young, J.D. *A Teacher is Many Things*. Seoul : Pan Korea Book Corp., 1980.
62. Redle, F. and Wattenberg, W.W. *Mental Hygiene in Teaching*. New York : Harcourt Brace and Co., 1951.
63. Sarbin, T.R. *Role Theory* in G. Lindzey, *Hand Book of School Psychology*. Reading Mass: Addison Wesley Publishing Co., 1954.
64. Secord, P.F. & Backman, C.W. *Social Psychology*. New York: McGraw - Hill, 1964.
65. Wiles, Kimball & Lovell, J.T. *Supervision For Better Schools*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1975.
66. Wiles, Kimball. *Supervision in Encyclopedia of Educational Research*. New York: McMillan Co., 1960.
67. Wiles, Kimball. *Teaching For Better*. Engle Wood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall Inc., 1957.

부탁의 말씀

안녕하십니까?

오늘도 학교교육에 진력하고 계시는 선생님께 경의를 표하오며 바쁘신 가운데 부탁의 말씀을 드리게 되어 무척 송구스럽게 생각합니다.

본 설문지는 학교행정기능과 교사의 역할에 관한 연구를 하기 위한 조사자료로 설문지 A·B로 구성되어 있습니다.

선생님의 성의있는 응답이 연구에 커다란 도움이 되오니 선생님께서 평소 느끼고 계신대로 솔직하게 응답해 주시면 고맙겠습니다.

이 설문지는 무기명으로 작성되오며 연구 목적 이외에는 일체 사용되지 않을 것임을 확약하오며 선생님의 성의있는 협조가 있으시길 부탁드립니다.

1983 년 2 월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정연구실 강 치 효 드림

참 고 자 료

제주대학교 중앙도서관

해당란에 ○표하여 주십시오

- 가. 선생님이 재직중인 학교에 대해서 나. 선생님의 교직경력 및 직위
- | | |
|---|--|
| 1. 설립별: 공립 (), 사립 () | 4. 교직경력: 10년미만 (), 10년이상 () |
| 2. 급 별: 중학교 ()
고등학교: 인문계 (), 실업계 () | 5. 직 위: 교사: 인문과 (), 실업과 ()
주임교사: 인문과 (), 실업과 () |
| 3. 규모별: 18학급미만 (), 18학급이상 () | 6. 담임관계: 담임 (), 비담임 () |

응 답 요 령

다음 설문지 A (30문항), 설문지 B (30문항)를 읽어보시고 평소 느끼고 계신대로 그 정도에 따라 해당란에 ○표하여 주십시오.

- 즉, 설문에 대하여 가. “언제나 한다”라고 생각하시면 A에
나. “가끔 하는 편이다”라고 생각하시면 B에
다. “보통이다”라고 생각하시면 C에
라. “아니하는 편이다”라고 생각하시면 D에
마. “전혀 안한다”라고 생각하시면 E에 ○표하시면 됩니다.

질 문 지 A

우리교장은		※선생님께서 평소 느끼신대로 해당란에 ○표하여 주십시오.	A 언제나 한 다	B 가 끔 하는편 이 다	C 보 통 이 다	D 안하는 편이다	E 전 혀 안한다
항목							
1	학교 교육목표 설정시 전교사를 참여시키며 설정된 교육목표는 모든 교육활동에 반영되도록 지도, 조언을 하는 편이라고 생각합니까?						
2	국가사회의 과제, 지역사회의 필요, 학생 요구등이 교육과정 운영에 반영되도록 도와주는 편입니까?						
3	정상적인 교육과정운영에 항상 관심을 기울이고 있다고 생각합니까?						
4	학교교육목표에 비추어 교육활동을 평가하여 개선점을 발견토록 도와주는 편입니까?						
5	학습목표설정, 학습지도계획에 있어서 지도, 조언을 하는 편입니까?						
6	학습지도상에 어려운 문제가 있을때 도움을 주는 편입니까?						
7	연구수업, 시범수업, 일반수업에 참관후 의견을 교환하고 학습지도에 대한 조언을 해주는 편입니까?						
8	새로운 교수법이나 이론에 관심이 많은 편입니까?						
9	학습성과에 대해 교사와 솔직한 의견을 나누고 이에 대한 적절한 조언을 하는편입니까?						
10	학생지도에 전교사가 통합된 노력을 할 수 있도록 일관된 철학이론을 갖고 있다고 생각합니까?						
11	학생문제예방 및 해결을 위한 지도방향을 모색케 하여 주는 편입니까?						
12	학생지도를 위한 상담실, 각종검사 및 자료가 실제 학생지도에 활용되도록 도와주는 편입니까?						

13	전교사의 능력과 자질을 발휘해서 생활지도 활동에 임할 수 있도록 도와주는 편입니까?					
14	학생회(호국단), 학생행사등 특별활동에 관심이 많은 편입니까?					
15	특별활동운영에 모든 자원을 충분히 활용할 수 있도록 도와주는 편입니까?					
16	개인적으로 모범을 보이고 교사들의 사기 앙양에 깊은 관심을 보여주는 편입니까?					
17	항상 친절하게 대하고 어려움이 있을때 적극적으로 도와주는 편입니까?					
18	교사의 능력과 창의력을 발휘할 수 있도록 도움을 주는 편입니까?					
19	직무분석을 하여 합리적인 인사원칙에 의해 교사들을 적재적소에 배치한다고 생각합니까?					
20	교사들의 인격을 존중하고 의견과 제안을 받아들이는 편입니까?					
21	분장사무를 고루 배당하고 사무에 따른 임무와 권한을 위임하는 편입니까?					
22	사무간소화, 표준화에 대한 관심이 많은 편입니까?					
23	학교예산편성 및 집행을 공개적으로 하는 편입니까?					
24	교사들의 할려고 하는 의욕적인 교육활동을 위해 재정지원을 아끼지 않는 편입니까?					
25	학교환경(교실내·외)을 교육적인면에서 구성할려고 하는 편입니까?					
26	실험실, 실습지, 특별실, 교실등 학교시설을 교육활동에 활용되도록 하는데 관심이 많다고 생각합니까?					
27	교재, 교구를 학습지도에 활용할 수 있도록 적당한 장소에 분산 또는 집중 관리토록 조언을 하는 편입니까?					
28	교육활동에 지역사회 자원(인적, 물적)을 활용할 수 있도록 도와주는 편입니까?					
29	상급기관이나 지역사회 인사들과 유대가 깊다고 생각합니까?					
30	부당한 외부간섭이나 압력에 교사들을 적극적으로 옹호하는 편입니까?					

다음장으로 계속하여 주십시오.

질 문 지 B

항목	선생님께서	※선생님께서 평소 느끼신대로 해당란에 ○표하여 주십시오.	A 언제나 한 다	B 가끔 하는편 이 다	C 보통 이 다	D 안하는 편이다	E 전혀 안한다
1	학습지도시	교육목표 달성을 위한 학습 목표를 제시하고 흥미유발에 힘쓰는 편입니까?					
2	학습효과를	올리기 위해 시청각적인 방법을 사용하는 편입니까?					
3	학습활동에	활기를 띄도록 학생들의 참여활동을 조장시키는 편입니까?					
4	충실한 수업이	되도록하기 위해 충분한 교재연구를 하는 편입니까?					
5	새로운 학습이론이나	지도방법을 적용하려고 노력하는 편입니까?					
6	학습결과가 목표에	얼마나 도달했나를 알아보고 학습지도 과정을 반성, 개선하려고 하는 편입니까?					
7	학생 개인의 학력, 흥미, 특기, 진로, 교우 관계, 가정환경 등 학생을 한 개인으로	알려고 노력하는 편입니까?					
8	학습지도 과정에	가능한 많은 직업적인 정보를 포함시키는 편입니까?					
9	개인적인 사정이나	불만으로 고민하는 학생이 있는지 알려고 하는 편입니까?					
10	1학년부터 학생의	적성, 흥미, 능력을 객관적인 자료에 의해 학생 자신이 진로결정에 도움을 주는 편입니까?					
11	학생의 문제행동을	발견하면 훈계나 체벌보다는 원인이 무엇인가 알아내어 그 원인 치료에 힘쓰는 편입니까?					
12	학생지도를	위해 생활지도나 학생 이해에 관한 전문서적을 읽는 편입니까?					
13	학생회(호국단),	학급회 활동에 있어서 학생의 자치 활동을 조장시키는 편입니까?					

14	클럽 (특활) 활동에 있어서 학생의 개성과 소질을 계발하고 신장시키는데 중점을 두어 지도하는 편입니까?					
15	각종 학교행사 활동에서는 집단구성원으로서 연대의식을 갖도록 학생을 지도하는 편입니까?					
16	각종계획을 세울때 나의지식을 총동원하여 창의력을 발휘하는 편입니까?					
17	사무를 신속, 정확하게 처리하는 편입니까?					
18	사무를 잡무로 보지않고 교사가 당연히 해야할 역할이라고 생각하는 편입니까?					
19	과학적으로 사무를 처리하고 사무간소화, 표준화에 대한 연구를 하는 편입니까?					
20	학교운영에 있어서 의견을 제시하고 반영이 되도록 노력하는 편입니까?					
21	학교운영회의 또는 각종 협의회에 적극적으로 참여하는 편입니까?					
22	업무수행에 책임을 다하며 다른 교사의 업무에 협조하는 편입니까?					
23	학교장이 지시를 하기전에 내가 할 일을 찾아서 한다고 생각합니다?					
24	학교시설 유지관리의 일차적 책임이 선생님에게 있다고 생각합니다?					
25	선생님의 맡고 있는 교과에 대한 시설 정비 계획을 세워 학교장에게 수시로 건의하는 편입니까?					
26	학교의 주어진 시설을 최대한도로 교육 활동에 활용하고 있다고 생각합니다?					
27	학생의 교육적인 측면을 고려하여 교육적 환경조성에 최선을 다하는 편입니까?					
28	학교 교육활동에 지역사회의 자원을 충분히 활용하고 있다고 생각합니다?					
29	지역사회 활동에 적극 참여하는 편입니까?					
30	지역사회 인사 및 학부모와 유대가 깊다고 생각합니다?					

수고 많이 하셨습니다. “ 감사합니다 ”

= ABSTRACT =

A Study On The Principal's Function Of School Administration and The Teacher's Role

Chihyo Kang

Major in Educational Administration
The Graduate School of Education
Jeju University

According to the necessity to come up with the theoretical conformity in executing effectively and desirably the school administration function of principal, the subject of school administration, and the role of the teachers, the subject of students' education, the purpose of this study is as follows:

1. To classify and divide into some patterns the function of school administration and the teachers' role through searching bibliography.
2. To examine the tendency of the teachers' perceptive reaction upon the function of school administration and the teachers' role, and compare and analyze its difference between the stratified groups
3. To bring to light the relation between the function of school administration and the role of the teachers.

In order to clear up the above mentioned aim, the researcher used the questionnaire as a measuring tool which was made out under the instruction of the guidance professor, and the researcher implemented the questionnaire on 529 teachers selected at random at the 27 middle and high schools in Jeju Do.

In dealing with the data, the researcher added up the scores according to the realm of the five grade measure each item, in all of the field of the questionnaire, and the researcher analyzed and dealt with the significant level at the level of 1% and 5% by X^2 verification method.

The conclusion obtained by dealing with the data is as follows:

1. The principal's function of school administration has been accomplished effectively and desirably at level above an average. But the 15% principals have been passive in executing the function of school administration, which shows an inefficient pattern.
2. In carrying out the function of school administration,
 - a) Public schools put as much emphasis upon the support-management administration function as upon the supervision-administrative function, but private schools place greater emphasis on the supervision-administrative function than on the support-management

- administration function.
- b) The level of the accomplishment of school administration function of a large scale school is higher than that of a small scale school is . A Small scale school places as much emphasis on the supervision-administration function as on the support management administration function, but a large scale school-lays greater emphasis on the supervision-administration function than on the support-management administration function.
 - c) The teachers with much teaching experience perceive the function of school administration at higher level than the teachers with meager teaching experience do.
 - d) There is little difference in perceiving the function of school administration between middle and high school, between the home-room teachers and the nonhomeroom teachers, between liberal and vocational high school, between the teachers belonging to the liberal field and the teachers belonging to the vocational field.
3. The role of the teacher is carried out efficiently and advisably at the level above an average, which reveals an efficient pattern. But the 10% teachers is passive in executing the teachers' role.
 4. In accomplishing the teachers' role,
 - a) The teachers with many years' teaching experience perceive the role of the teachers more highly, and carry out it more actively, than the teachers with meager schooling experience do.
 - b) Though the teachers with much teaching experience place as much emphasis on the professional role of leading students as on the role of general management the teacher with poor schooling experience lays greater emphasis on the professional of leading students than on the role of general management.
 - c) There is little difference in perceiving the teachers' role between public and private school between middle and high school, between liberal and vocational school, between teachers belonging to the liberal field and the teachers belonging to the vocational field, whether school scale is large or not.
 5. The principal's accomplishment of school administration function has a much effect on the teacher's accomplishment of role.
 6. The more efficiently and desirably the principal carries out the school administration function, the more effectively and advisably the teacher carries out his role as well.

7. The teacher carrying out the teacher's role desirably has an affirmative understanding of the principal's accomplishment of school administration function.
8. The type of school administration function that has an influence on the execution of the teachers' role desirably is type(I), the effective pattern, and the next is type(II), The supervision-administration pattern, followed by type(IV), the support-management administration pattern, The type that has a most undesirable effect is type(III), the inefficient pattern.