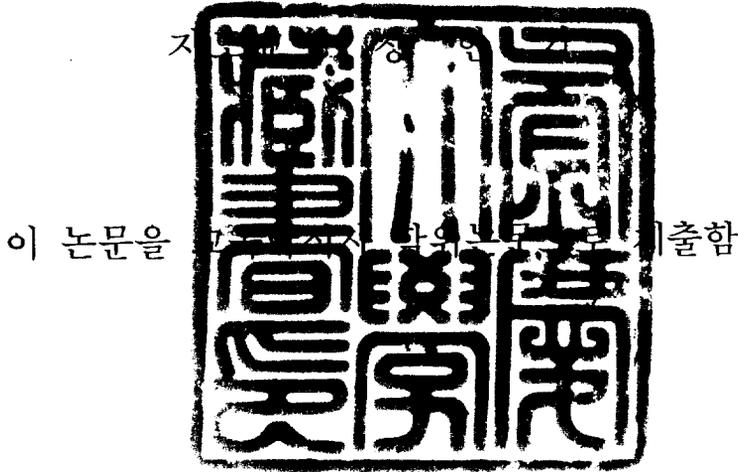


교육학석사 학위논문

중학교장의 역할과 자질에 대한  
중학교사들의 기대와 인식



2005년 8월

부경대학교 교육대학원

교육행정전공

이 덕 만

# 이덕만의 교육학석사 학위논문을 인준함

2005년 8월 31일

주 심 교육학박사 원 효 현   
위 원 공학박사 박 종 운   
위 원 교육학박사 장 한 기 

# 목 차

## ABSTRACT

<b>I. 서 론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구 문제 .....	2
3. 연구의 제한점 .....	2
<b>II. 이론적 배경</b> .....	<b>3</b>
1. 역할의 개념과 교장의 역할 .....	3
2. 교장의 직무 .....	10
3. 교장의 역할변화 .....	15
4. 자질의 개념과 교장의 자질 .....	28
<b>III. 연구 방법</b> .....	<b>36</b>
1. 연구 대상 .....	36
2. 조사도구 .....	37
3. 자료처리 .....	40
<b>IV. 연구 결과</b> .....	<b>41</b>
1. 학교장의 역할과 자질에 대한 기대와 인식수준 .....	41
2. 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준 .....	44
3. 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준 .....	50
<b>V. 요약 및 결론·제언</b> .....	<b>62</b>
1. 요약 .....	62
2. 결론·제언 .....	64

참고 문헌

부록

## 표 목 차

〈표 II-1〉 교장의 자질과 역할 영역 질문문항 .....	9
〈표 II-2〉 학교의 변화 경향 .....	15
〈표 II-3〉 미래의 학교 지도자가 가져야 할 가치관 .....	18
〈표 II-4〉 지도성의 힘과 학교경영의 우수 .....	31
〈표 II-5〉 역할 수행 접근법과 자질 .....	33
〈표 III-1〉 조사대상 교사들의 구성 .....	36
〈표 III-2〉 학교장의 역할 영역 및 구성 문항 .....	38
〈표 III-3〉 학교장의 자질영역 및 구성 문항 .....	39
〈표 IV-1〉 학교장의 역할에 대한 기대수준과 인식수준의 차이 .....	41
〈표 IV-2〉 학교장의 자질에 대한 기대수준과 인식수준의 차이 .....	43
〈표 IV-3〉 성별에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준 .....	44
〈표 IV-4〉 직급별 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준 .....	46
〈표 IV-5〉 교직경력별 학교장의 역할에 대한 기대수준 .....	47
〈표 IV-6〉 교직경력별 학교장의 역할에 대한 기대수준 검증 .....	48
〈표 IV-7〉 교직경력별 학교장의 자질에 대한 기대수준 .....	49
〈표 IV-8〉 교직경력별 학교장의 역할에 대한 기대수준의 사후검증 .....	49
〈표 IV-9〉 교직경력별 학교장의 자질에 대한 기대수준 검증 .....	50
〈표 IV-10〉 성별에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준 .....	51
〈표 IV-11〉 직급별 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준 .....	53
〈표 IV-12〉 교직경력별 학교장의 역할에 대한 인식수준 .....	55
〈표 IV-13〉 교직경력별 학교장의 역할에 대한 인식수준 검증 .....	56
〈표 IV-14〉 교직경력별 학교장의 역할에 대한 인식수준의 사후 검증 .....	57
〈표 IV-15〉 교직경력별 학교장의 자질에 대한 인식수준 .....	58
〈표 IV-16〉 교직경력별 학교장의 자질에 대한 인식수준 검증 .....	59
〈표 IV-17〉 바람직한 중학교장상과 확보방안 설문결과 .....	60

## 그 립 목 차

〈그림 II-1〉 지도자로서 학교장의 역할 .....	17
〈그림 II-2〉 행정수준별로 요구되는 행정기술 .....	30
〈그림 IV-1〉 학교장의 역할에 대한 기대수준과 인식수준의 차이 .....	42
〈그림 IV-2〉 학교장의 자질에 대한 기대수준과 인식수준의 차이 .....	43

# Middle School Teachers' Expectation and Perception Of Principals' Role and Competence

Lee, Deok-man

Major in Educational Administration  
Graduate School of Education  
Pukyong National University

## Abstract

This study is intended to have knowledge on the differences between the expectation and perception of middle-school teachers about their principals' role and competence, and to provide useful information for increasing efficiency in school administration.

There are some opinions that its system and teaching staff in middle-school education is rather stagnant while society is quite rapidly changing. It means that the middle-school education and its staff has to adapt according to the change of society, so that they could become the deriving force for better middle-school education environment and furthermore for local and national development.

Considering this aspect, the questions investigated are as follows.

First, what kinds of role and competence do middle-school teachers expect from their principals?

Second, how do middle-school teachers perceive the role and competence of their principals?

Third, if there is any difference between teachers' expectation and perception about the principals' role and competence, what can we do to study the gap and how can we choose the most suitable principal for making better education environment.

420 teachers from the middle schools in Busan area have been sampled. 415 copies(98.8%) of 420 questionnaire were selected. The data gathered were analyzed through frequencies, percentile, t-test, ANOVA, correlation, and regression.

The results of this study are as follows.

First, middle-school teachers' expectation degree of their principals' role

and competence is higher than their perception degree. This means that they want their principals to do their role performances more efficiently and accurately.

Second, there are a few differences between middle-school teachers' expectation and perception about their principals' role and competence. Head teachers expect and perceive the principals' role and competencies more eagerly and deeply than general ones.

Third, middle-school male teachers' perception degree of their principals' role is higher than of female, the head teachers than general ones, and higher-experienced teachers than lower-experienced teachers.

In a summary, there is some gap between middle-school teachers' expectation and perception of their principals' role and competence. So it is desirable for the middle-school principals and the authorities concerned education to take immediate and prudent steps for desirable educational environments. Furthermore, all the staff has to help their principals to exert their role performance and competence more efficiently for the better conditions of middle-school education.

# I. 서 론

## 1. 연구의 필요성

21세기는 정치·경제적 제도의 변화와 더불어 정보산업기술의 발달로 이전의 산업사회와는 달리 교육환경도 급변하고 있다. 그러므로, 지금까지의 학교체제나 제도가, 이런 급격한 사회변화에 부응하기 위하여 학교교육이 개혁되고 변화되어야 한다는 목소리가 학교 안팎에서 커져가고 있는 것을 부인할 수 없게 되었다. 이에 우리 정부는, 21세기의 세계화·정보화 시대를 주도할 자율적이고 창의적인 한국인 육성을 목적으로, 1995년 8월 교육개혁위원회가 교육과정특별위원회를 만들어, 많은 검토와 의견수렴 등을 거친 후 1997년 12월 30일 교육부 고시 제 1997-15호로 발표한 7차 교육과정을, 2003년부터 중학교에서 전면 실시함과 더불어, 2004년에는 완전의무교육실시로, 학교환경에 커다란 변화를 가져왔다. 이렇게 바뀐 교육환경은, 중학교장에게도 새로운 자질과 역할을 필요로 하게 되어, 중학교사들도 새 시대에 알맞은 중학교장의 자질과 역할을 기대하고 인식하게 되었다.

이 연구에서는, 일선 학교에서 7차 교육과정의 적용 후, 중학교의 일선교사들은 학교교육을 이끌어 나가는 학교장에게 어떤 교육적 사명 의식과 자질을 지각·기대하고 있는지를 알아보고, 교육의 지역화를 위해 중요한 역할을 맡게 된 학교운영위원회나 동창회 등 지역 유관기관과 학교장과의 바람직한 관계 정립을 모색하여, 그 활동결과들을 학교정책에 효과적으로 반영시켜, 교사들의 사기를 양양시킴은 물론, 지역사회가 요구하는 교육과정의 편성방향을 모색해 봄으로써, 교사들이 바라고 지역사회에서 필요로 하는 가장 이상적인 중학교장의 상을 연구해 보고자 한다.

## 2. 연구 문제

21세기로 접어들면서 이렇게 크게 바뀐 학교환경은 학교제도, 교육목적 및 운영방향에서의 수정이나 변화를 요구할 뿐만 아니라, 단위학교의 최고 지도자로서 효율적인 학교경영의 책임을 지고 있는 학교장에게서 시대의 요구에 부응할 수 있는 새로운 역할과 자질을 기대하고 있다. 따라서, 중학교사들이, 변화의 시대에 알맞은 중학교장에게서 기대하는 역할 및 자질이, 실제로 학교경영에서 학교장들이 보여준다고 인식하는 역할 및 자질과는 어떻게 다른가를 알아본 뒤, 유능한 교장의 확보 방안을 제시하는데 있다.

첫째, 중학교장이 갖추어야 할 역할과 자질에 대하여 중학교사들은 어떻게 기대하고 있는가?

둘째, 중학교장들이 갖고 있는 역할과 자질에 대하여 중학교사들은 어떻게 인식하고 있는가?

셋째, 중학교장의 역할과 자질에 대한 중학교사들의 기대와 인식간의 차이는 어떠한가?

## 3. 연구의 제한점

본 연구는 부산광역시내 중학교 교사 7,431명(2004. 4월 1일 현재. 부산광역시 교육청 홈페이지 교육통계 5. 교원현황) 중 415명을 표집대상으로 하였기 때문에 본 연구 결과에 제시된 결론은 전국적으로 모든 학교에 일반화시키는 데는 제한이 따른다.

## II. 이론적 배경

### 1. 역할의 개념과 교장의 역할

#### (1) 역할의 개념

역할은 원래 라틴어의 "rotula"(조그만 바퀴)에서 나온 말로서 16,7세기에 이르러서는 연극의 배역을 의미하는 개념으로 사용되기 시작했으며, 현재에 접어들어서는 조직이론의 중심적 위치를 차지하고 있다 (박정운, 1998, p. 4). 그러므로, 역할이란 용어는 사회학, 심리학, 문화인류학 등에서 광범위하게 사용되는 개념으로 학자에 따라 다양하게 정의되고 있어, 아직 일치된 정의를 내리지 못하고 있다 (김용정, 1996, p. 11). 예를 들면, 문화인류학자들은 문화기대를 중심으로 논하고, 사회학자들은 지위를 중심으로 접근하며, 심리학자들은 자아개념을 중심으로 각기 논의하고 있다.

H. Bonner(1959)는 지위와 역할의 두 개념 간에 혼동이 없어야 할 것을 강조하면서, 역할을 '어떤 지위를 차지한 한 개인이 그 지위에 부과된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동'이라 정의하고 있다. 이 정의에 의하면, 한 개인은 집단이나 사회에서 역할을 갖거나 차지하는 것이 아니고, 갖고 차지하는 것은 지위이며 차지하는 지위에 부여된 기대에 따라 수행하는 행동이 역할이라는 뜻이다.

이러한 정의와는 달리, W. B. Brookover(1964)는 지위는 위치에 따라 부여된 일반적인 기대를 뜻하고, 어떤 지위를 차지하는 특정인에게 기대하는 것을 역할이라고 정의하고 있다. 이 정의에 의하면, 교장이라고 하는 위치에 부과되는 책임·의무·권한, 즉, 기대를 지위라 하고, A와 B라는 교장 개

인에게 요구되는 기대는 역할이라는 뜻이다. 결국 역할은 어떤 지위를 차지한 특정인 개인에게 요구되는 기대이며, 그 기대에 따라 수행하는 구체적인 행동을 뜻하는 개념이다. F. Griffith(1979)는 역할을 다음과 같이 분류하여 그 개념을 명백히 제시해 주고 있다.

① 규정된 역할(prescribed role): 규정된 역할은 상호보완적인 지위를 가진 사람들이 역할 수임자에게 거는 기대들로 구성된다. 따라서 규정된 역할이란 상호보완적인 직위를 가진 사람들이 역할수임자의 역할을 어떻게 보느냐 하는 것이다.

② 주관적 역할(subjective role): 주관적 역할은 역할수임자가 상호보완적인 지위를 가진 사람들과 상호작용을 할 때, 그가 자기 자신의 행위에 대해 가지고 있는 기대들로 구성된다. 그러므로, 주관적 역할이란 역할수임자가 자기 자신의 역할을 어떻게 인식하고 있느냐 하는 것이다.

③ 시행된 역할(enacted role): 시행된 역할이란 역할 수임자가 상호보완적인 지위를 가진 사람들과 상호작용을 할 때, 그 자신이 수행한 행동으로 구성된다. 즉, 시행된 역할이란 역할수임자가 실제로 수행한 역할을 말하는 것이다 (김용정, 1996, pp. 12-13에서 재인용).

한편, 오규택(2001)은 역할은 지위를 수행하는데 요구되는 기대로서, 어떤 직위에 부여되는 일반적 기대가 지위이며, 그 점유자 특정인에게 기대되는 적당한 행동이 역할을 구성한다(오규택, 2001, pp. 5-6)고 하였다. 따라서, 역할의 개념은 지위와 함께 상호 작용하는 구성원의 기대를 중심으로 상호의존적인 관계에 있는 개념으로 이해되어야 한다.

## (2) 교장의 역할

교장의 역할이론에 대한 이해는, 학교경영의 혁신에 있어서 전통적인 경

험적 상식 수준의 교장유형을 지양하고, 교육경영의 최고 책임자로서의 교장의 역할을 학교경영에 적용하고자하는 데 있다. 즉, 새로운 교장의 역할과 교장 자신이 현재 수행하고 있는 전통적인 역할과의 차이를 찾아내어, 바람직한 교장의 역할기대(role expectation)에 부응하는 활동을 할 수 있도록 하는데 기여하는 것이다. 이렇게 볼 때, 교장의 역할이론에 있어서 그 중심은, 역할기대에 관한 것으로서 교장 자신이 실제로 수행하고 있는 역할(actual)과 교장으로서는 수행할 바람직한 역할(ideal)과의 차이에 주목하여 그 개선의 방안을 탐색하는 것이 중요하다 (김용정, 1996, p. 13).

서정화(2000)는 교장의 역할이, 교장이라는 직책에 대하여 가지게 되는 일체의 기대로서 규범적이고 일반적인 광의의 개념(서정화, 2000, p. 40)이라 하였고, 전상희(2000)는 역할이란 자리 또는 지위에 따라 수행되어야 할 일련의 행위를 말하는 것으로, 교장의 역할은 교장이라는 직책에 따라 기대되는 행위로 교장의 역할을 ① 교장 자신의 욕구와 태도(사상), ② 중요한 타인(학생, 교사, 학부모, 상급자)의 기대, ③ 여러 가지 사회적 요인(인구적 변화, 경제 상태, 정부의 영향, 뉴스, 매체와 교육 공학)에 따라 영향을 받는다. 그래서 교장직을 차지한 사람과 관련자들의 교장에 대한 기대, 교정과 학교를 둘러싸고 있는 사회적·환경적 요인에 따라 달라진다 (전상희, 2000, p. 7).

교장의 역할을 보는 또 다른 견해로, 김세기(1994)는 지도성의 측면과 행정적 측면으로 나누었는데, 지도성의 측면은 목표를 수행하거나 변경하기 위하여 조직의 구조를 새롭게 하며, 그 절차를 생각할 때 나타나는 행동으로서, 그 역할에 있어서 개혁자의 기능을 발휘하는 것이라고 보고, 행정적인 측면은 제도의 목표를 달성하기 위하여 기존의 구조와 절차를 이용하는 행동으로, 이 경우 조직 내에 이미 있는 기구들을 변경하기보다는 그것을 더욱 강화하는 방향으로 노력을 경주하여 일종의 전통주의자·동조주의자로

서 기능을 발휘하는 것으로, 이러한 교장의 역할은 학교가 개방된 체계로서 사회와 상호관계를 유지하면서 경영되는 이상, 사회기관의 하나로서 사회유지와 총합의 역할을 해야 함과 동시에 교육을 매개로 하여 사회의 개혁을 시도하는 기관으로서의 역할을 함께 수행해야 한다는 것을 의미한다고 하겠다 (김세기, 1994, pp. 7-8).

그런데, 급격한 외부환경의 변화에 대처하여 교육의 낙후를 막기 위해서는 변화촉진자로서의 역할도 중요한 것이다. 이를 위해서 교장이 교육계의 보수적 성향과 교육조직의 관료적 풍토, 그리고 변화에 대한 구성원들의 무감각이나 거센 저항에 안주하지 말고, 이들 장벽을 뚫어 미래지향적인 학교로 만들어야하고, 관리자가 아닌 지도자로서의 교장상을 주장한다. 그와 더불어 추종자(부하)들의 자질과 기술 훈련이 필수적이며, 한국 같은 중앙집권적이고 상사 지향적인 교육 풍토에서는 상황요인으로, 추종자나 조직 내적 요인보다는 지도자의 행위에 더 큰 영향력을 미치는 상사나 조직 외부의 요인에 대한 연구를 제기하였다 (남정걸, 2003, pp. 252-253).

한편, 현재 우리 사회가 요구하는 교육개혁의 필요성에 대한 인식을 바탕으로 의견을 종합해 시대의 변화에 부응할 교장의 역할을 크게, 교육자로서의 역할, 학교경영관리자로서의 역할, 교육개혁 선도자로서의 역할의 세 가지로 나누어 정리하면 다음과 같다.

첫째, 교육자로서의 교장의 역할은, 현행 「초·중등교육법」에서 교장은 학생을 교육하도록 명문화되어 있다. 교육의 성패는 교육의 핵심인 수업에 달려있고, 따라서 학교경영에서 교장의 교육적 지도력이 절실히 필요한 상황이다. 그러나 현재 관리자로서의 시설, 재정이나 대외관계만을 잘하면 명 교장이라는 인식이 팽배해 있다. 학교는 학생들이 배우기 위한 장소이다. 따라서 학교의 모든 활동은 수업에 초점을 맞추어야 한다. 교사와 학생들이 보다 나은 수업을 할 수 있도록 모든 노력이 집중되어야 한다. 그러므

로 장학활동을 비롯하여 일상적인 교직원회의와 교직원 지도·감독 등 학교장의 역할은 궁극적으로 학생 교육을 목표로 이루어져야 한다.

둘째, 학교경영 전문가로서의 교장의 역할인데, 한국 학교에 있어서 교장은 학교를 운영하는 행정가이다. 그러나, 독일 등 유럽 여러 나라의 학교 교장은 교사 중의 교사로 엘리트 교사이다. 교장의 임용은 국가관리직 공무원 임용과정과 같이 공개채용에 의해 이루어지고, 교장이 되는 것은 교사를 그만두고 행정관료가 되는 것이 아니라, 교사로 머물러 있으면서 별도의 책임을 맡아 자신의 역량을 더 넓은 사회적 활동에 봉사하는 기회로 만드는 것이다.

반면, 미국의 교장은 학교운영 효과의 극대화를 추구하는 능력을 중시하여, 교사가 아니어도 행정 수완이 좋으면 교장이 될 수 있다. 미국의 교장들은 교육위원회가 원하는 학교를 만들기 위하여 조직, 운영, 관리 등을 실용적이고 효과적이 방법으로 부여된 임무의 범위에서 마음대로 변형시킬 수 있다. 주어진 예산을 가지고 학교를 운영하기 위해 교장의 임용도 조정할 수 있고, 교육과정의 운영도 독자적으로 할 수 있으며, 학부모의 도움을 청하여 그 지역에서 인기 있는 학교를 만들면 된다. 이런 면에서 유능한 교장에게 교육위원회에서 연봉도 올려주고, 학교운영 예산을 더 주며, 계약을 얼마든지 더 연장해 준다.

한국의 교장은 교사 중에서 승진하는 형태로서 볼 때는 독일식이고, 한편으로 학교교육의 효과를 극대화시키기 위한 권한을 가진 교장에게 위임하고 있는 것은 미국식이다. 따라서 한국의 교장은 경영관리자이면서, 한편으로는 교사의 교사라는 의미로서의 지도자이다. 이러한 측면에서, 교장은 교육활동 지원자로서의 학교교육의 목표와 교육의 방향, 학교교육과정 등을 설정하여, 재정적 지원은 물론 심리적 지원까지를 포함하여, 교사-학생들의 원만한 교육활동을 지원해야하는 경영전문가로서의 역할이 요구되는

것이다.

셋째, 교육개혁 선도자로서의 교장의 역할로서, 21세기가 요구하는 새로운 리더로서의 학교장은, 변화를 주도하는 리더십을 실천하고, 환경변화에 따른 학교경영 현실에 대한 이해를 바탕으로 교육환경의 변화와 교육 패러다임의 변화에 대해 명확히 인식하며, 끊임없이 자기를 혁신해 가는 개혁의 선도자이다. 현재의 세계화, 지방화, 분권화 방향으로의 개혁은 학교단위 자율 책임 경영을 강조하고 학교의 자율과 책임이 강조, 확대되면서 인사권, 재정권, 교육과정 결정권 등이 학교로 이양되고 있다. 이러한 변화의 맥락 속에서 교장은 새로운 상황에 직면하게 되고, 따라서, 교육개혁 선도자로서의 역할이 필요하게 되는 것이다 (서정화 외, 2000, pp. 36-39).

앞서 언급된 직무를 원만히 수행하기 위해서는, 교장의 역할이 거의 결정이라고 할 수 있을 정도로 지대한 영향을 끼친다고 할 수 있는데, 이 외에도 학교장의 직무영역에 따라 학교장의 역할을 분류하기도 하는데, 박정운(1998)은 학교장은 법에 의한 관리자이기에 앞서 성인으로 된 교사의 동반자이며 협력자로서, 인격을 존중하고 구성원간의 제반문제를 상담하는 자애로움의 소유자로서의 역할을 강조하며, 그 주요 역할로 ①교육과정과 학습지도 ②학생지도 ③교직원 관리 ④재정 및 시설관리 ⑤지역사회 및 대외관계 역할의 5개 영역으로 분류하고 있다 (박정운, 1998, pp. 20-23).

전상희(2000)는 과업수행을 위하여 새 시대에 필요한 학교장의 자질과 직무상에서의 역할로 대별한 뒤, 교장의 자질로는 개인적 자질, 교육자적 자질, 관리자적 자질을, 시대에 맞게 갖추어야 할 자질로는 컴퓨터 사용 능력, 영어 구사 능력을 추가하였다. 그리고, 학교장의 주요 역할은 ① 학교경영면 ② 교육과정 운영면 ③ 교직원 관리면 ④ 학생 관리면 ⑤ 일반 직무 수행면 ⑥ 시설, 재무 관리면 ⑦ 지역 사회 및 대외 관계면의 일곱 가지로 나누어, <표 II-1> 처럼 7개 분야, 12개 영역에서 총 24문항으로 하

여 설문지를 작성, 연구하였다.

〈표 II-1〉 교장의 자질과 역할 영역 질문문항

주 제	영 역	문 항 내 용	문항수	문항번호
1. 새 시대의 교장의 자질	(1) 교장의 자질	개인적 자질 교육자적 자질 관리자적 자질	3	1~3
	(2) 갖추어야 할 자질	컴퓨터 사용 능력 영어 구사 능력 현직 연수 필요성	3	4~6
2. 교장의 직무 수행	(1) 학교 경영면	학교간 경쟁 학교 선택권 학교 평가 학교 재량권 조직 관리	5	7~11
	(2) 교육과정 운영면	교육의 강조점 학교 운영 형태 컴퓨터 교육 영어 교육	4	12~15
	(3) 교직원 관리면	수석·선임 교사제 교원 사기 진작 교사 전문성 향상	3	16~18
	(4) 학생 관리면	다양한 교육프로 제공	1	19
	(5) 일반 직무 수행면	직무 수행 애로점	1	20
	(6) 시설, 재무 관리면	시설 개선 재정 확대 방안	2	21~22
	(7) 지역 사회 및 대외 관계면	학교운영위원회 운영 지역인사활용	2	23~24

자료: 전상희(2000). 바람직한 교장의 자질과 직무수행에 대한 초등 교원의 의식 연구, 석사학위논문. 홍익대학교 교육경영관리대학원. p. 30에서 인용

그 결과, 학교장의 자질로는, 업무 공정성, 교육자로서의 철학과 신념이 중요하며, 역할로서는 학교경영 충실, 창의성과 자율성을 강조한 교육과정 운영, 전문성 향상과 사기진작을 통한 교직원 관리, 학교시설 개선, 학교운영위원회의 역할증대 등의 필요성을 제시하였다 (전상희, 2000, pp. 94-95).

## 2. 교장의 직무

교장의 직무는 교장이 수행해야 하는 구체적인 업무로서 기능적인 면에 가깝다고 할 수 있다. 교장의 직무에 대한 이해는 교장의 실제 활동을 분석하거나 교장 직무의 역사적 변천 과정을 고찰하는 등 다양한 접근 방법이 있다.

### (1) 교장의 법규상 직무

「초·중등교육법」 제20조(공무원의 임무) 제1항은 「교장은 교무를 통할하고 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다.」(교육법전, 2004)라고 교장의 임무를 규정하고 있다. 이 법규에 의하면 교장은 ‘교무의 통할’ 과 ‘소속 교직원의 지도·감독’ 이라는 관리적 기능과 ‘학생의 교육’ 이라는 교육적 기능을 갖고 있는데, 교육적 기능이 주 기능이고, 관리적 기능은 부 기능이라고 할 수 있다. 바꾸어 말해, 교장이 ‘학생의 교육’을 제대로 하기 위해, 교무를 통할하고 소속 교직원을 지도·감독하는 것이라고 볼 수 있다.

한편 김도기(1995)는 교무(校務)를 학교에 관련된 모든 직무라고 보고 교무관 학습지도 활동을 중심으로 하는 직무인 교무와 학교의 시설, 설비, 교제, 교구에 관계된 직무, 그리고 문서의 작성 및 처리, 인사 관리 회계 사무 등에 관한 직무, 그리고 외부 기관과의 관계 등에 관한 직무를 총괄하는 개념으로 학교장의 영향력이 구석구석 미치지 않는 데가 없다고 하였으며, 통할은 계선상의 부하 직원 관리, 경영학적 관리 등 그 해석에 따라 의미가 달라진다고 하였고, 이것을 다른 식으로 생각해 보면, 교장이 학교의 사무에 있어서 지시 및 규제를 하는 관리자인 동시에 때로는 전문적인 경

영 능력을 발휘하여 학교를 효과적으로 운영하는 경영자라는 의미도 포함한다고 보았다. 감독한다는 의미는 교장이 소속 직원을 감독하라고 했을 때 분명히 그 대상은 소속 직원들이다. 따라서 문제는 ‘그 대상이 아니라 어떠한 내용을 가지고 감독을 하느냐’라고 보고, 그 감독의 내용이 되는 것은 교직원 각 개인에게 분장된 교무수행상황이며, 그것의 효율적인 추진 방법에 대한 감독이라고 보고 그 내용은 법규의 테두리 안에서 이루어져야 하고, 교장이 소속 직원들을 감독함에 있어서 직원들의 개인적 권리를 침해하지 않는 범위 내에서 이루어져야 한다고 보았다(전상희, 2000, p. 18).

서정화(2000)는 교장의 직무를, 교장이 수행해야하는 보다 구체적인 업무로서 기능적인 업무에 가깝다고 하면서, 교무통할에 관련된 직무, 소속 교직원 지도·감독에 관한 직무, 학생교육에 관한 직무의 세 분야로 구분하였다.

먼저, 교무에 속하는 일로는 학교교육계획의 수립, 지도, 집행 및 학습지도활동을 중심으로 하는 직무, 즉, 학교교육의 내용, 그 운영, 학생의 관리 등으로 보았다. 사무에 속하는 일로는, 내부 사무로서의 학교 시설, 설비, 교재 및 교구에 관계되는 직무와 문서 작성 처리, 인사관리사무, 학교의 재무 및 육성회 예산 운영과 같은 회계사무에 관한 직무 등을 포함하고, 외부 또는 섭외로서 교육위원회 등의 행정기관, 학교운영위원회, 사회교육단체와 같은 각종 단체와의 연락 조정에 관한 사무 등이라고 보았다. 그리고, 교무 통할과 관련하여 학교의 행정과 경영은 전적으로 교장에게 맡겨져야 한다고 하였다.

소속 교직원의 지도·감독에 관한 직무는 교원 및 일반 직원의 복무 감독과 법령에 의하여 위임된 임용권의 행사에 따라 소속 교직원 지도, 감독에 관한 교장의 직무는 직무상의 감독과 신분상의 감독으로 구분해 볼 수 있다. 직무상의 감독에는 소속 교직원의 ① 품위유지, ② 성실의무, ③ 정

치운동 금지, ④집단행위 금지, ⑤연수 및 근무성적의 평정이 포함되고, 신분상의 감독으로는 ① 근무성적의 인사관리 반영과 ② 승진 및 강임 내신, ③ 전보와 포상의 내신을 비롯한 공무원 보수규정에 따른 승진내신 및 보수지급이 해당된다고 하였다. 이 밖의 고유 사무로 ① 보직교사 임용, ② 교사 평정(확인자), ③ 기간제 교사, 강사임용, ④ 회계사무취급권(분임정수과, 분임경리과, 도급경비취급공무원), ⑤ 일용직공무원임용, ⑥ 교의, 약사의촉 등이 포함된다고 하였다. 한 마디로 지도·감독의 내용은 교직원 한 사람 한사람의 분장 교무의 수행인 것이다. 그 외에도 학교정책 이행과 관련된 업무, 즉, 기획, 의사결정, 정보의 수집과 배포, 시설유지, 예산, 고용, 수업계획, 학생집단 나누기, 보고서 완성, 그리고 다양한 참여자들 사이의 갈등 처리 등과 같은 일들이 교장의 직무를 구성하며, 이는 학교가 전체적으로 지향하는 바의 조직의 안정성을 유지하도록 하는 것이라고 하였다 (서정화 외, 2000, pp. 40-44).

마지막으로, 학생교육에 관한 직무로는 「초·중등 교육법」 제1장 총칙 제8조(학교학칙) ①항에 '학교의 장은 법령의 범위 안에서 지도, 감독기관의 인가를 받아 학교규칙을 제정할 수 있도록 되어 있다'와 「초·중등 교육법시행령」 제2장 의무교육 제25조에 중학교의 장은 의무교육 대상학생이 정당한 이유 없이 7일 이상 결석하거나 의무교육을 받는 것이 방해받을 때는 지체 없이 독촉·경고 및 통고의 의무를, 제24조 ⑤항에서는 중학교 교원의 배치기준을, 제28조 ②항에서는 취학의무의 면제 등을, 제29조에서는 유예자 등의 학적관리 업무를, 제3장 학생 및 교직원 제1절 제30조에서는 학생자치활동의 보장, 제31조에서는 학생의 징계 등에 관한 업무를 명시하고 있다 (교육법전, 2004). 이에 따라, 입학, 전학, 편입학, 유예, 학교 수업의 개시와 종시(학기 시작과 끝, 수업 시종 등), 비상시 임시 휴무 조치, 졸업증서 수여, 각종 표창 및 징벌, 학생 훈화 및 생활 지도, 교사 지도, 재학

생 평가 및 학적부 정리, 신체검사 실시, 전염병 환자 조치, 학급 편성, 특별활동 운영 등에 관한 제반 사항을 결정할 수 있는 것이다.

## (2) 교장의 일반적 직무

현대 학교경영체제의 경영 책임자로서의 전문성을 발휘하기 위해서는 법규적 직무수행만으로는 교육의 성과를 다할 수 없다. 학교장은 법규에 명시되어 있지 않는 사항 중 학교관리자로서 수행해야 할 직무들이 많은 데 이에 관련된 견해들을 살펴보면 다음과 같다.

학교장의 일반적 직무에 대해 Griffith(1962)는 수업과 교육과정 개발, 교직원 인사, 학생인사, 재정과 사무 관리, 학교시설 관리, 지역사회와의 관계 등으로 분류(Griffith, 1962, p. 320)하고 있으며, Otto와 Sanders는 교수, 학생관리, 지역사회와의 관계, 교직원 인사, 학교시설, 조직구조, 재무관리로 보는 등 여러 사람이 조금씩 다르기는 하나 공통 내용은 교수-학습관리, 재무관리, 학교조직 구조 등으로 나누고 있다 (이명주, 1987, pp. 20-21에서 재인용).

국내 학자로 김기태(1986)는 교장의 직무를 ① 조직운영 관계(직원회의의 운영, 교육목표 설정, 학교경영 방침의 기획, 교내 제 규칙의 기안, 교무분장의 기획, 학급·교과담임에 관한 계획, 교육과정의 관리, 학교행사의 계획, 시간 배당의 조정, 교과서 채택 등의 업무 추진), ② 교직원 관계(교원의 신분 및 복무에 관한 지도 감독, 교원에 대한 지도조언, 교원연수에 관한 계획 조정, 교원이외의 직원에 대한 복무 감독, 직원근무에 대한 자료 수집, 직원복지 후생 사무 등의 지휘 및 추진), ③ 학생 관계(지도안의 작성, 특별활동 운영, 교외 생활 지도, 진로 지도, 출결 사무, 급식관계 사무,

학생 보건관리 사무 등의 지휘 및 추진), ④ 시설 관계(교사 관리, 시설 설비 관리, 비품 소모품 관리, 학교시설의 개방 등의 사무 추진과 지휘 감독), ⑤ 회계 관계(학교 예산 및 결산 사무, 급여 여비 등의 사무, 학교협회의 관한 사무, 교원 부조회 사무, 육성회 회계 사무 등의 추진과 지휘 감독), ⑥ 문서 관계(공문서 및 제장부의 조판, 증서·상장·증명서의 작성, 학교 홍보에 관한 조사 관계 사무의 정리), ⑦ 대외 관계(교직원 관계에 대한 섭외, 학생에 관한 섭외, 시설관계에 대한 섭외, 회계 사무에 관한 섭외, 외래자에 대한 응접) 등으로 나누었다 (김기태, 1986, pp. 17-18).

김종철(1985)은 학교 행정의 내용별 영역을 ① 교육내용, ② 기획 행정, ③ 조직, ④ 장학, ⑤ 학생 인사, ⑥ 교직원 인사, ⑦ 시설 행정, ⑧ 재정, ⑨ 사무관리, ⑩ 연구·평가, ⑪ 홍보로 분류(김종철, 1985, pp. 22~23)하였고, 김영돈(1976)은 교장의 직무 내용을 관리적(행정적) 기능, 지도 기능, 대외적 기능으로 크게 분류하고, 관리적 기능을 ① 인적 관리(교직원, 학생), ② 물적 관리, ③ 운영 관리(교육계획, 교육과정, 학교관리)를, 지도 기능으로 ④ 교직원의 직무에 관한 지도, ⑤ 교육 활동에 관한 지도를, 대외적 기능으로 ⑥ 교육장과의 관계, ⑦ 지방 공공 단체 및 지역사회와의 관계, ⑧ 육성회와의 관계, ⑨ 동창회와의 관계로 나누어 보았으며(김영돈, 1976, pp. 121-123), 강길수(1978)는 ① 장학의 일, ② 학교 조직의 경영과 운영, ③ 인사의 관리, ④ 시설의 관리, ⑤ 재정의 일, ⑥ 사무관리, ⑦ 지역사회 관계의 일로 구분하였다 (강길수, 1978, pp. 104-112).

그리고, 서정화(2000)는 학교장이 학교경영을 위해 수행할 영역을 ① 교육과정 운영, ② 학생생활지도, ③ 교직원연수 및 인사관리, ④ 교내장학, ⑤ 사무 관리, ⑥ 시설 및 매체관리, ⑦ 재무관리, ⑧ 대외관계의 일로 구분하였다 (서정화 외, 2000, pp. 24-26).

### 3. 교장의 역할변화

교장에 대한 역할 기대는 학교에 대한 시대적, 사회적 요구와 밀접한 관련이 있다. 그렇기 때문에 학교의 기능 확대와 규모의 복잡성에 따라 교장의 역할도 많이 변천되어 왔고, 학교는 지역사회로부터 그 전보다 훨씬 다양하고 많은 목적에 봉사할 것을 요구받고 있으며, 그 요구를 외면할 수도 없다. 그러면서도 급격히 변화되는 사회에 적응할 것도 요구받고 있는 실정이다. Eric Hoyle은 이러한 사회적 변화와 요구에 적응하기 위해서 학교 교육 전반에 걸쳐 커다란 변화가 오고 있음을 시인하고 그러한 변화 경향을 <표 II-2> 와 같이 요약하였다.

<표 II-2> 학교의 변화 경향

자 원	~에서(from)	~로(to)
교육과정	각 교과목의 독립성 강조	교과간의 관련성 강조
교육방법	설교조의 방법	발견적 방법
학교조직	경직성	융통성
학생의 선택권	제한적	선택권의 확대
학생조직	동질집단 구성	이질집단 구성
학생통계의 기초	신분에 기초	인간적 대우
교사역할	독립적	상호 의존적
학교건물	폐쇄적	개방적
학교-지역사회간의 관계	미약	강화

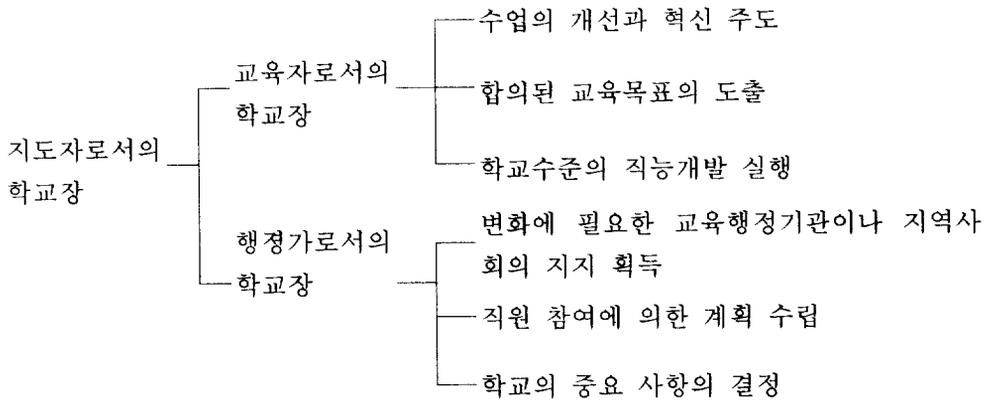
자료: Anne Jones, Leadership for Tomorrow's Schools (Oxford: Basil Blackwell Ltd., 1987, 39), 노민구(1994), **학교장의 수업지도성 행위가 학교효과성에 미치는 영향**, 박사학위논문. 한국교원대학교 대학원, p. 9에서 재인용

김주건(1990)은 학교장의 역할을 규명하기 위해서는 과업 분석적 방법, 과정 분석적 방법, 법규 해석적 방법, 자질 규명적 방법, 특성 분석적 방법, 행동 분석적 방법, 직무 기능 분석적 방법 등 다양한 방법들이 있으나, 행

정가 과업 분석적 방법으로 규명된 제 이론들을 소개하면서, 학교장의 역할을 다음과 같이 세 경우로 종합하였다. 첫째, 학교장의 역할을 지위적 측면에서, 종족 관계와 횡적 관계로 나누고, 종적 관계는 교육위원회와 소속 직원에 이르는 체계상의 관계이며, 횡적 관계는 육성회, 동창회, 교육회 및 기타 지역사회와 대등 관계라 하였다. 둘째, 내용면에서, 지도적 역할과 관리적 역할로 구분, 지도적 역할은 직접적인 지도보다는 교사들에게 교과지도, 학생지도를 통괄하여 교육목표에 일치하는 교육활동을 계획, 조직, 배려하는 것이고, 관리적 역할은 인적 관리, 물적 관리, 운영관리 등 행정 지원적 역할을 포함시켰다. 셋째, 학교장의 역할을 현장에서 실제로 수행하기 위해서는 전문적, 인화적, 통합적 기술이 필요하며, 계획, 의사결정, 의사소통, 조정, 평가 등의 행정과정을 거쳐야 함으로 행정가의 실제역할수행은 행정과업, 행정기술, 행정과정의 통합적, 입체적 현상으로 파악되어야 한다(김주건, 1990, pp. 31-43)고 하였다.

노민구(1994)는 교장의 역할에 관한 논의의 핵심은 교장을 학교를 이끌어 가는 지도자(Leader)로 보느냐, 아니면 유지, 관리하는 행정가(Administrator)의 문제로 보느냐의 문제라고 하였다. 교장을 지도자로 보는 입장은, 교장이 학교의 목표를 정의하여 교직원들을 안내하고, 이러한 목표에 도달하기 위한 최적의 수단을 명확히 하여 도움을 주며, 그리고 수단과 목표사이에 연계를 강화하도록 돕는 평가에 참여한다. 반면에, 행정가로서 교장은 목표를 정의하고, 수단을 선택하고, 학교의 발전을 평가하고 다른 사람들을 지원하는 역할을 주로 한다. 또한, 교장을 지도자로서 보는 입장은, 학교의 구조, 절차, 목표의 변화와 참신성을 강조하는데 반해, 관리자, 행정가로서 보는 입장은 일상적인 학교 업무처리의 효율성과 효과성에 보편적인 관심을 가진다. 그러나, 교장이 학교를 이끌어 가는 지도자이건, 유지시켜 가는 행정가이건, 성공적인 교장은 지도성의 발휘나 그의 행정력

을 학생들을 위한 교수-학습 개선에 집중한다는 사실에 주목해야 한다고 하였다. 이러한 구분에 대하여 Rolf K. Blank는 “행정가로서 교장”(Principal as Leader)이라는 새로운 차원을 제안하였으며, Glassman은 이 두 가지로 구분한 역할을 여기에 통합시킬 수 있다고 주장한다. 그래서 그는 여러 가지 문헌을 종합하여 학교장의 지도자로서의 역할을 교육자로서의 학교장과 행정가로서의 학교장의 두 측면으로 나누어 <그림 II-1>과 같이 제시하면서, 학교장의 역할에 대한 학자들의 주장이나 논의에서 얻을 수 있는 결론은, 학교장의 역할은 시대적, 사회적 요청에 따라 변화할 수 있으나, 학생에 대한 수업이 학교의 일차적 존재이유인 이상 학교장의 가장 중요한 책임은 교사의 수업과 학생의 학습을 촉진시키는 수업지도자로서의 역할이 되어야 한다 (노민구, 1994, pp. 9-11)고 하였다.



<그림 II-1> 지도자로서 학교장의 역할

자료: Rolf K. Blank. *The Role of Principal as Leader: Analysis of Variation in Leadership of Urban School*. *Journal of Educational Research* 81. no. 2 (November/December 1987: 70. 노민구, 1994, p. 10에서 재인용

사회적, 정치적, 경제적인 환경의 힘은 학교를 끊임없이 변화하게 하고

있으며, 이런 변화의 과정에서 학교의 교육행정가들은 교육의 개혁을 통하여 좀더 나은 학교, 좀더 효과적인 학교, 사회로부터 정당성을 좀더 인정받을 수 있는 학교를 만들기 위한 변화관리자로서의 의무를 인식하고 노력해야 할 것이다. 박수연(2001)은 미래의 학교 지도자가 가져야 할 덕목으로, '조직 구성원들의 자율적인 조직변화에 필요한 심리적 안정과 상호신뢰성 제공, 부모와 지역사회가 기대하는 학생들의 기초 능력 성취와 지속적인 성취 조건 제공, 학생들이 이루고자하는 결과를 성취하는데 필요한 신뢰성 있고 효과적인 실천 개발 조건 제공'을 들면서 <표 II-3> 처럼 교장의 역할 변화를 주장하였다 (박수연, 2001, pp. 393-410).

<표 II-3> 미래의 학교지도자가 가져야 할 가치관

가치	포용성	효율성에 대한 신뢰	생성성
구체적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다른 사람에 대한 관심과 존경</li> <li>- 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공평성</li> <li>- 목표달성을 위한 지식</li> <li>- 확실성</li> <li>- 지속성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 새로운 아이디어에 대한 개방성</li> <li>- 다양한 견해에 대한 관용</li> <li>- 전략적 실패에 대한 관용</li> <li>- 기본적인 가정에 대한 질문</li> <li>- 상상적인 사고</li> <li>- 개인적인 숙달</li> <li>- 상호관련성</li> </ul>

자료: Bryk, Stringfield와 Senge의 이론을 적용하여 작성한 박수연, 2001, 미래의 학교지도자가 가져야 할 가치관, p. 407에서 재인용

교육에서의 변화는 종래의 '시키고 받는 교육'(training)에서 '스스로 배우는 학습'(learning)으로 교육 패러다임을 바꾸고, 교육공급자인 학교와 교원 및 교육행정기관의 편의 중심에서 교육수요자인 학습자 중심으로 학교 경영의 틀을 바꾸는 방향으로 나갈 것을 요구하고 있다. 이와 때를 같이 하여, 학부모·초등생도 참여하는 교원평가제 도입<sup>1)</sup>, 교무회의에 심의·의결 기능 부여 필요<sup>2)</sup>, 평준화 교육의 재고 필요<sup>3)</sup> 등의 변화를 요구하는 목소리

가 교육관련 기관 및 학교 외부로부터 점차 그 설득력을 얻어가고 있음은 부인할 수 없는 현실이 되어가고 있다. 따라서, 학교는 종래의 학교경영에서 지배해 온 관주도 및 학교장 전권의 타율적인 경영체제에서 탈피하여, 전교직원, 학교운영위원회, 동창회 및 지역사회 등이 심의와 협력을 통한 자율적인 학교장 중심의 책임경영 체제로 나가야 할 것이다.

이와 같이 학교가 학교장 중심의 자율적인 책임경영 체제로 전환되기 위해서는, 무엇보다도 전문직으로서의 교장의 역할과 기능이 제대로 발휘되어야 한다. 교장은 그의 다양한 역할 가운데서도 도덕성과 미래에 대한 비전을 바탕으로 학생과 교사, 그리고 학부모를 비롯한 사회의 존경을 받는 교육적 지도자로서 본분을 다해야 한다. 그리고 학교경영의 최고책임자로서 학교경영의 효율성과 합리성을 높이며, 민주적 의사결정의 방식으로 학교경영의 문제점을 해결하고, 교사와 학생 및 지역사회의 모든 역량을 학생 교육을 위해 투입하도록 최선의 노력을 기울여야 할 것이다. 더욱이 21세기의 학교와 사회의 변화를 선도하는 교육개혁의 선도자로서, 교장은 사회변화의 흐름을 간파하고 이에 걸맞은 학교문화를 창조할 수 있는 안목과 지식을 갖추는 자기발전을 위해서도 끊임없이 노력해야 할 것이다.

교장의 역할은 학교관리와 경영을 위한 직무수행 과정 속에서 보다 구체적으로 실천된다. 교장의 직무는 일일이 열거하기 어려울 만큼 다양하고 복잡하다. 이는 학교관리와 경영의 실제 상황이 다양한 장면에서 펼쳐지기 때문이다. 그러나 교육과 사회, 그리고 학교경영에 대한 뚜렷한 철학을 바탕으로 교장은 기본적으로 법령이 정한 교장의 직무에 우선적으로 충실해야 한다 (서정화 외, 2000, pp. 44-45).

---

1) 한국교육신문. 「교총 반발 속 학부모·초등생도 참여하는 교원평가제 도입을 위한 정부안 내달 확정」, 2004. 11. 29(월). 12-1면

2) 한국교육신문. 「교무회의에 심의·의결 기능 부여 필요」, 2005. 1. 3(월). 12-3면

3) 동아일보. 「평준화 교육, 이젠 집착 말아야」, 2005. 1. 5(수). A6면

지금까지의 선행연구들을 통해, 효율적인 학교경영을 위해 교장에게 요구되는 역할들을 학교 경영면, 교육과정 운영면, 교직원 관리면, 학생 관리면, 시설 관리면, 지역사회 및 대외 관계면의 여섯 가지 측면에서 세분하여 연구하기로 하였다.

### (1) 학교 경영면

이주호(1999)는 1995년부터 시작된 정부의 교육개혁의 원칙과 의제는 올바르게 제시되었지만, 개혁의 전략과 방법에 문제가 있음을 지적하면서, 평준화 정책의 재정립, 입시제도의 개혁, 행정·인사 체계의 혁신, 학교정보의 공개를 통한 교육개혁의 필요성을 제기하였다. 그는 특히 학교의 책무성(accountability) 제고는 학교의 성과와 질적 수준 등에 관한 정보가 학부모·학생에게 투명하게 공개될 경우 학부모·학생들로 하여금 보다 합리적인 학교 선택을 유도하여, 학교 책무성이 강화되는 결과로 이어질 것으로 주장하고 있다 (이주호, 1999, pp. 79-98).

조동섭(2003)은 향후 학교 교육개혁에서 추구해야 할 방향과 원칙으로, 첫째, 양적 팽창으로부터 질적 심화로, 둘째, 통제와 관리로부터 자율과 책임으로, 셋째, 집중과 획일화로부터 분산과 다양화로, 넷째, 개인적 성취로부터 공동체적 성취로의 전환을 주장하면서, 그 목적을 달성하기 위해서는, 학생들의 학업 성취의 제고를 제일 먼저 언급하였다. 즉, 학급당 학생수를 감축하고 시설과 기자재의 확충 등도 좋은 방안이 될 수 있겠지만, 가용한 자원과 재원이 제한된 상황에서는, 학교교육을 통해 달성하고자 하는 학생들의 능력과 기술 및 품성, 지적인 능력을 포함한 정직과 성실과 같은 덕성, 그리고 문제해결능력, 자기 주도적 학습능력 등을 길러, 학생들의 학업 성취 제고를 달성하여, 교육공동체의 만족감 증대 및 국가적 차원에서의

교육경쟁력 제고가 가능하다 (조동섭, 2003, pp. 374-397)고 주장하고 있다.

이 같은 주장은 차츰 사회 일각에서도 일부 학부모들의 반향을 얻고 있다고 볼 수 있는데, 최근 학부모와 학생들에 의한 학교선택권<sup>4)</sup>과 공교육의 강화를 통한 사교육비 경감을 위해 학교의 변화를 요구<sup>5)</sup>하는 교육과 관련된 기사들이 여러 신문들의 지면을 차지하고 있다.

따라서, 학생들의 학업성과에 대한 자료는 물론 학교 경영 전반에 대한 자료가 실증분석에서 이용 가능하게 공개되어, 이를 통하여 우리나라 교육 문제를 정확히 진단하고, 나아가 학교 간 경쟁과 교사 평가제도의 도입을 위한 시금석이 될 수 있도록 학교장은 학교 경영에서 변화된 모습과 자세로 임하여야 할 것이다.

## (2) 교육과정 운영면

도순남(2002)은 교육의 지역화를 위한 교장의 역할을 강조하면서 '교육의 지역화란 중앙집권적이며 일률적인 교육과정의 구성과 운영 및 관리를 지양하고, 지역사회의 특성에 따라 교육과정을 구성하여 운영하는 것'이라 하였다. 이것은, 곧, 학습내용이 지역과 학교실정에 맞게 구성되어 지역사회에 대한 이해를 깊게 하고, 학습자료도 지역사회에서 발견 및 수집하여 학습자가 스스로 탐구하는 과정을 통해 교육목표를 보다 효율적으로 달성하고자 하는 것이라 할 수 있을 것이다 (도순남, 2002, pp. 73-93).

이해명(2003)은 교육현장의 요구를 고려하지 않고, 정부가 주도하고 일부 교육학자들이 참여한 교육과정 개발은 지시적이고 추상적인 논리에서 이루어지고, 그렇게 마련된 새로운 교육과정은 대체로 현장의 교사나 학생, 그리고 학부모에 의하여 거부되거나 방기되어 버린다고 주장하였다. 따라서,

4) 동아일보. 「“그 학교 안보내!” 교육 반란」, 2005. 1. 4(화) A 19면

5) 한국교육신문. 「최선의 정책은 공교육 경쟁력 강화」, 2003. 12. 8(월). 12-8면

새로운 교육과정을 개발할 때는, 새로운 교육이념을 구체화할 수 있는 관련 분야의 지식이 충분히 개발되어 있어야함은 물론, 교육학자와 교과 전문가, 그리고 평가 전문가가 협조하려, 교육목적뿐만 아니라, 교육내용, 교육방법, 그리고 교육평가가 모두 개발되어야 한다 (이해명, 2003, pp. 220-221)는 점을 제안하고 있음을 각 학교장들은 교육과정 운영 측면에서 유념해야 할 것이다.

### (3) 교직원 관리면

김남순(1991)은 일찍이 우리나라의 현직교원들의 승진 임용제도가 크게 경력과 근무성적, 연수성적, 여러 가지 포상과 근무지의 특수여건 등을 고려한 가산점수 제도를 이용하는 평정제도상의 문제점이, 많은 교사들의 불만, 건강하지 못한 학교조직의 풍토와 관련지으며, 선진국들에서 사용하는 교사평가제의 도입을 주장하였다 (김남순, 1991, pp. 39-40).

이주호(1999)는 우리나라 학교육의 행정·인사 체제는 교육대학, 사범대학 혹은 일반대학 교직과정을 이수한 자를 제외하고는 교사의 길이 봉쇄되어 있고, 교원, 교감, 교장, 장학사, 장학관들이 교원→장학사→교감·교장→장학관으로 이어지는 하나의 '통합형 인사체계(integrated career path)'로 묶여있는 폐쇄적, 통제위주, 연공서열형의 특성이, 다른 어느 분야보다도 뚜렷하다고 하였다. 이의 개선을 위해 교원인사제도는 연령·근속에 따라, 혹은 교장·교감의 통제에 따라 승진기회가 주어지는 연공 서열형 인사제도를 능력·성과 중심으로 바꾸려는 개혁노력이 요구되며, 가능하다면, 사회 각 분야 전문인들이 교사 자격이 없더라도 일단 채용한 후 일정 학교 근무기간 동안 자격을 취득하게 하는 계약교사제가 활성화되어야 한다 (이주호, 1999, pp. 9-12)고 제안하고 있다.

이병환·김순남(2004)도 교사평가제도의 개혁 필요성은 이미 오래 전부터 제기되어 왔지만, 최근 공교육의 위기를 극복 차원에서 교육계의 최대 쟁점으로 부상하였다며, '교사평가에서 다면평가의 적용방안'이라는 주제로 교사평가 시에 ①평가주제(Who) ②평가내용(What) ③평가목적(Why) ④평가방법(How) ⑤평가결과의 활용 등에 관하여 다양한 방법을 탐색함으로써 교사평가 체제가 적용될 가능성을 시사하고 있다 (이병환·김순남, 2004, pp. 163-183).

이와 더불어 교사들도 자신의 교수-학습 기술과 담당교과에 대한 전문적 소양을 향상시키기 위해 부단히 노력해야 할 것이며, 학교장은 그러한 노력이 결실을 맺도록 격려와 지원을 아끼지 말아야 할 것이다. 우리나라의 교원정책의 미래 발전방향을 모색하며, '한국 교원정책의 도전과 과제'라는 주제로 한국교육개발원(KEDI ; Korean Educational Development Institution) 과 경제협력개발기구(OECD ; Organization for Economic Cooperation and Development)이 공동으로 주최한 국제세미나에서, '교사가 변해야 교육이 산다'는 요지의 국제공동 프로젝트의 결과를 내놓았다<sup>6)</sup>. 그러나 교사가 바람직한 방향으로 변할 수 있도록, 학교장은 민주적이고 합리적인 학교경영은 물론 교사의 수업개선을 돕기 위하여 수업관찰, 동료장학, 교직원 개발, 교육과정 개발, 집단개발 등 여러 가지 방법을 탐구하고 실천하여 이러한 변화를 유도하는데 최선을 다해야 그 효과가 극대화 될 수 있을 것이다.

#### (4) 학생 관리면

이성은(1991)은 학생이 무단결석, 파괴성, 부정행위, 흡연, 불미스런 행동, 교사들에게 말대답하는 것과 비슷한 학생문제들은 대개의 교육행정가들이

6) 한국교육신문. 「교육개혁 성공의 최대 변수는 교사」, 2004. 12. 13(월). 12-18면

직면하게 되며 그 유래도 오랜 것으로 보고, 이러한 학생문제가 즉각적인 어려움을 일으키는 원인이 되지는 않으나, 자살이나 폭력, 약물남용 같은 극단적인 결과를 초래할 수 있기에 교육행정가들은 세심한 관심을 가져야 할 것이라고 주장하였다. 그러나 핵심은 모든 학생들이 모두 다 문제를 경험하는 것도, 학교문제를 일으키는 것은 아니나, 그렇다고 교육행정가들이 뚜렷이 드러나는 비행학생에게만 주의를 한정시켜서는 안 된다 (이성은, 1991, pp. 231-232)고 하였다.

윤정일(2003)은 ‘학교교육 붕괴’의 개념을 크게, 수업붕괴, 지도붕괴, 학교거부, 교내폭력, 교육부실 등으로 구분하고, 그 원인으로는 첫째, 제도적 차원의 요인, 둘째, 단위 학교 차원의 요인, 셋째, 사회·문화적 요인으로 들고 있다. 이의 극복을 위해 그는, 학교교육 붕괴현상은 단순히 어떤 한 영역의 문제로 인해 발생한 것이 아니라, 교육제도·정책적 차원과 단위학교 차원, 가정과 사회문화 차원의 제요소들이 각기 다양하고 복잡한 양식으로 영향을 주고받은 결과이므로, 이러한 복합적이고 종합적인 관계의 요인들을 고려하여 학교교육을 개선하는 다면적 노력이 중요하며, 그 무엇보다도 중요한 것은 단위학교에서 학교교육 붕괴현상에 대하여 무관심하거나 치유를 포기하지 말고, 학급 내에서 학교 내에서 해결하기 쉬운 문제부터 단계적으로 해결하고자 하는 노력이라고 주장(윤정일, 2003, pp. 8-26)하며, 단위학교에서의 학생관리 중요성을 간접적으로 시사하고 있다.

또한, 학교 울타리를 벗어난 청소년이 30만 명 선을 넘었고, 대안학교에서 수용하는 인원은 1% 불과하지만, 그래도, ‘나만의 길’을 찾아 나선 학교 밖 아이들에게는 대안학교가 하나의 새로운 희망으로 떠오를 수 있기에, 대안학교는 공교육을 다양화한다는 측면에서 적극 육성해야 한다는 주장이 제기되고 있다. 그 보도에 의하면, 2003년 중고교생 가운데 중도탈락자는 모두 54,611명으로, 전체의 1.5% 정도이고, 전문가들에 의하면 매년 자퇴생

이 조금씩 줄고는 있지만, 그 주된 원인이 과거에는 주로 경제적 빈곤이었는데, 최근엔 학교에 대한 불만이 가장 큰 비중을 차지하고 있다고 지적함<sup>7)</sup>으로서, 학교에서의 학생관리의 중요성을 일깨워주고 있다. 그 외에도, '미래학교 모형은 개방형 평생교육'이라고 주장<sup>8)</sup>하며, 학생관리의 새로운 방향을 제시하는 시각도 학교를 경영하는 학교장들은 관심을 가져야 할 부분이다.

### (5) 시설 관리면

남정걸(2003)은 교육시설이란 '교육의 목적을 효과적·능률적으로 달성하기 위해 설치한 물리적 환경을 총칭하는 것'으로, 오늘날의 교육은 시설 없는 불가능하다고 하였다. 학교시설은 단순히 교사와 학생을 수용하여 비바람만 막는 시설이라는 원시적이고 전근대적 사고에서 벗어나 학교전체가 교육의 매체요, 도구이면서 학생의 성장과 발달을 촉진하는 환경이라고 주장, 학교장의 시설관리의 중요성을 강조하고 있다.

당연히 지식정보화 사회에서 교육의 변화를 수용하려면, 학교의 시설환경도 변하지 않으면 안 될 것이고, 학교장은 그 변화의 중심에 있어야 할 것이다. 다시 말해, 학교장은 교육과정이나 교육내용의 변화에 따른 교수-학습 방법의 변화를 수용하고, 시대 사회의 변화에 대응할 수 있도록 현재의 시설이 미적으로나 외적으로, 그리고 환경적으로 새롭게 바꾸는데 중추적 역할을 해야 할 것이다. 이를 위해 남정걸은 미래 교육시설의 발전방향을 다음과 같이 제시하고 있음을 새겨보아야 할 것이다.

- ① 열린 공간(open space)과 공간의 연계성이 있어야 한다.

7) 동아일보. 「학교 울타리를 벗어난 청소년 30만명선, 대안학교서 수용하는 인원은 1% 불과」, 2005. 1. 5(수) A 9면

8). 한국교육신문. 「학교 교육 50년 반성과 전망」, 2004. 11. 1(월), 12-15면

- ② 가르치는 학교에서 배우는 환경으로서의 학교가 되어야 한다.
- ③ 생활환경으로서의 학교가 되어야 한다.
- ④ 학교의 공간은 기능별로 구획(zoning)하여 유기적 관련성을 유지하도록 한다.
- ⑤ 학교는 지역사회의 문화센터나 평생교육의 장이 되어야 한다.
- ⑥ 교육시설은 자연 친화적이며, 생태환경을 체험할 수 있는 공간이 되어야 한다 (남정걸, 2003, pp. 362-386).

서정화 외(2000)도 학교시설이 제대로 되어 있어야 교육활동을 제대로 할 수 있고, 학교시설이 현대화되어야 교육능률을 높일 수 있으며, 학교시설이 튼튼하고 안전해야 안심하고 교육을 할 수 있다며, 교육시설의 설치·관리·운영이 매우 중요함을 주장하고 있다. 그러므로 학교장이 학교에 어떤 시설들이든지 설치하고 운영하려면 그 기획과 설계를 잘 해야 하고, 시공을 견고하고 정확하게 하여 능률적이고 안전하게 운영하는 것은 필수적이며, 나아가 현재의 시설에 만족하지 말고 발전하는 시대에 걸맞은 현대적인 시설로 개선하는 노력이 필요함을 제안하면서 미래의 학교시설 발전 방향으로 다음 네 가지를 들고 있다.

첫째, 공급자 중심의 양적 개선으로부터 수요자(교사, 학생 등) 중심의 질적 개선이 필요하다.

둘째, 단계적·부분적 시설개선으로부터 장기적·종합계획적 시설 개선이 필요하다.

셋째, 기존 시설의 유지보수적 개선으로부터 미래 교육수요에 대한 시설 현대화를 기한다.

넷째, 획일적·고정적 시설로부터 다양성 및 융통성 있는 시설을 구비한다 (서정화 외, 2000, pp. 243-251).

## (6) 지역사회 및 대외 관계면

교육의 지역화를 위해서는 학교운영위원회의 역할이 점점 증대되어 가는 것을 간과할 수 없을 것이다. 학교운영위원회는 지금까지 공급자 위주로 설계되었던 우리의 교육체제를 학생·학부모·지역사회의 다양한 요구를 수렴하여 반영하는 수요자 중심의 교육체제로 변화시킴으로써, 21세기 지식 기반 사회에서 요구하는 교육을 실시할 수 있도록 1995년 5월 31일 교육개혁과제로 발되어 1995년 하반기 시범실시와 1996년 전반기까지 각종 관계법령을 정비한 후 시 지역 이상의 국·공립학교의 초·중·고등학교에서부터 실시되기 시작하여 읍·면 지역과 학교로 확대되었다(부산광역시 교육청, 2004, p. 9). 이주호(1999)는 학교운영·인사에 있어서 개별학교의 자율적 권한을 확대하여야 한다고 주장하면서, 학교운영위원회의 역할과 기능을 더욱 강화, 교장을 초빙하는 교장 초빙제도의 활성화와 더불어 계약교사의 채용에 관한 사항을 개별 학교에서 학교운영위원회의 심의를 거쳐 교장이 결정하도록 해야 한다고 주장(이주호, 1999, p. 90)하고 있다. 이광원·차운선(2003)도 선진국 등에서는 세계적으로 새로운 시대상황에 맞는 인재를 양성하고자 노력하는데, 우리도 이러한 시대적 변화에 따라 교육이 그 역할을 다하기 위해서는 우선 일선 단위학교의 교육이 변하여야 한다는 인식 아래, 규제와 통제 중심, 폐쇄적·비공개적 학교운영 형태와 비민주적인 의사결정방식을 개선하여, 단위학교의 자율성과 창의성을 최대한 신장시키는 방향으로 학교 운영체제를 전환함으로써, 지역실정과 단위학교의 특성에 맞는 다양하고 창의적인 교육을 실시하기 위하여, 학교운영위원회가 도입되었다(이광원·차운선, 2003, pp. 173)며 학교운영위원회의 교육적 역할을 강조하고 있다.

박채형(2004)은 교사가 수행하는 수업 외적 역할이 중요하지 않은 것은

아니지만, 교사의 주된 역할은 역시 학습자에게 교과를 가르치는 데에서 찾을 수 있다고 주장하면서, 시대적 조류는 각각의 학문분야를 다양한 방향으로 변화시켜가고 있기 때문에, 제7차 교육과정이 표방하는 교육과정의 지역화라는 아이디어는 교육과정과 교사를 긴밀한 관계로 묶어, 교사의 역할을 원래의 궤도로 되돌려놓을 수 있는 훌륭한 단서를 제공할 수 있다고 제언한다. 즉, 교육과정의 지역화는 교사로 하여금, 한편으로 자신의 마음 속에 내면화되어 있는 모든 좋은 것의 원형을 교육과정으로 표현하도록 요구하면서, 다른 한편으로 그것을 학생들의 눈앞에서 전신체적으로 드러내도록 요구하여, 그러한 교사의 전신체적인 표현활동에 의하여 학생들이 교과교육에서 훌륭한 생각과 말과 행동을 배우는 효과를 가져온다는 것이다 (박채형, 2004, pp. 163-180).

## 4. 자질의 개념과 교장의 자질

### (1) 자질의 개념

일반적으로 '자질'이란 인성적 특성으로서 구비되어야 할 요건이나, 특정한 임무수행을 위하여 교육과 훈련을 통하여 계발되어야 할 어떤 자격을 갖추는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 또한, 자질을 바람직한 직무수행의 질 개념과 관련시켜, 질이란 용어처럼 자질도 모호하고 추상적이어서 표현하기 어렵다고 보았다(김은조, 2003, p. 23). 그러므로, '자질을 갖추었다'란 말은 '바람직한 직무수행을 하거나 하기 위한 능력을 구비하였다'라는 뜻이며, 결국 자질의 평가란 직무수행의 결과나 수행가능성을 평가함으로서 알 수 있기 때문에, 그 만큼 표현하기 어려운 추상적인 개념임을 알 수 있다.

자질을 습득 관점에서 보면, 자질이란 말은 선천적으로 타고난 인성적 특성은 물론 교육과 훈련을 통해 후천적으로 습득된 능력이나 성질을 포함하여 사람이 가지는 지적·정의적·운동적 특성과 능력을 총칭하는 것으로, 모든 인간에게 해당되는 것으로 보았다 (김종철, 1985, p. 376).

따라서, 자질이란 ‘어떤 특정한 임무를 효율적으로 수행하기 위하여 그 직위에 필요한 전문적 능력과 기술 또는 요건을 갖추는 것은 물론 주어진 임무나 역할을 수행하기 위하여 필요한 교육이나 훈련을 통해 습득될 수 있는 지적·정의적·운동적 능력’이라 정의할 수 있을 것이다.

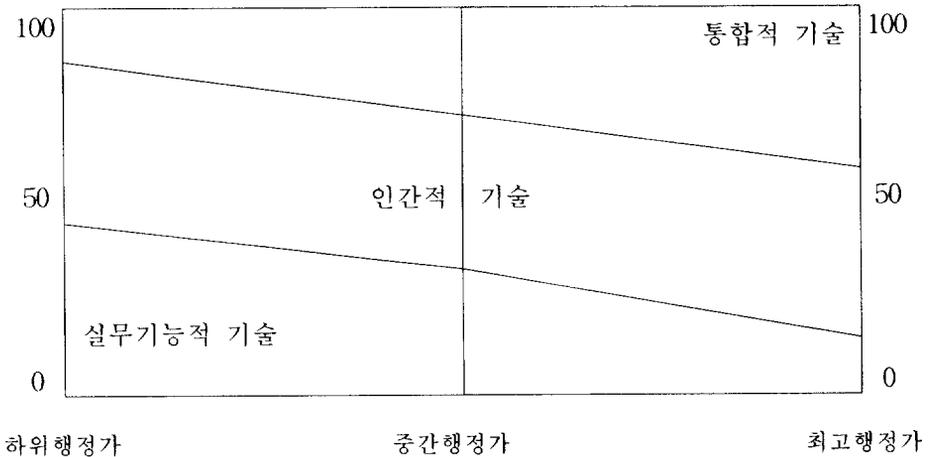
## (2) 교장의 자질

자질과 유사한 의미로 학교경영에 가장 크게 공헌한 것으로는, 흔히 미국 Ohio주립대학 경영학연구소에서 개발한, 지도자 행위 기술 질문지를 이용한 Halpin(1968)의 연구를 꼽는다. 그는 지도자의 유형을, 조직과 역할을 분명히 하여 과업을 냉철히 추진하는 ‘구조중심 지도자’와 인간적 친절이 넘쳐흐르지만 효과적인 과업수행에는 별로 공헌하지 못한 ‘배려중심 지도자’로 구분하였다 (남정걸, 2003, pp. 229-230).

교장의 자질을, Graff와 Street(1956)는 ‘업무 수행에 요구되는 능력’으로 보았으며, 개인적 특성보다는 행동용어로 진술되고 취급되어야 한다고 했다. Campbell(1966)은 효율적인 행정 행위에 자질을 없어서는 안 될 요인으로 보았으며, 자질은 개인의 속성, 지식, 이해 그리고 기술을 포함하고 있지만, 이들 속성들이 교육 행정가의 자질로 분류되기 위해서는 각각 효과적인 행위로 고려되는 행동과 직접적인 관계가 있어야 한다 (김은조, 2003, pp. 23-24에서 재인용)고 했다.

교육행정가의 자질을 좀 더 자세히 세분하면, 교육행정가는 상호관계 역

할, 정보와 관련된 역할, 결정과 관련된 역할에 걸쳐 10 가지의 과업을 수행하는데, 이를 위해 교육행정에 관한 지적, 정의적, 기술적 자질과 소양이 갖춰져야 하며, 교육행정가의 필요한 기술로는 <그림 II-2> 와 같이 ①실무적 기술(technical skill), ②인간적 기술(human skill), ③통합적 기술(conceptual skill)이 필요하다고 하였다. 결국, 하위행정가에게는 실무적 기술이 많이 요구되는 반면에, 최고행정가에게는 통합적 기술이 더 많이 요구되고, 인간적인 기술은 모든 수준에서 다 같이 중요함을 보여준다고 할 수 있다 (주삼환 외, 2000, pp. 21-22). 다시 말해 교육행정가는 실무적 기능을 습득한 뒤엔 인간적 기술과 통합적 기술을 넓힐 수 있도록 노력할 때, 유능한 관리자로 변신할 수 있음을 의미한다고 볼 수 있을 것이다.



<그림 II-2> 행정수준별로 요구되는 행정기술

자료: 주삼환 외, 2000, **교육행정 및 교육경영**, pp. 21~22

한편, Sergiovanni(1991)는 교장의 지도성을, 학교교육의 질적 향상 및 유지를 위하여 사용할 수 있는 힘으로 보고, 그 힘을 기술적, 인간적, 교육적, 상징적, 문화적인 다섯 가지 요인으로 분류한 뒤 <표 II-4> 처럼 세분

하여 제시하고 있다.

〈표 II-4〉 지도성의 힘과 학교경영의 우수

지도성의 힘	지도성의 역할비유	이론적 의미들
기술적	관리 기술자	계획 및 시간 관리 기술들 지속적 지도력 이론들 조직 구성
인간적	인간 기술자	인간관계 장학 연계적 동기 이론 인간관계 능력 갈등관리 조직 응집성
교육적	임상 실행자	전문적 지식과 유지 효과성 교육 교육적 프로그램 설계 임상장학
상징적	우두머리	선택적 관심 목적 강조 모델화
문화적	고결한 성직자	충도, 일족, 문화 잘 구조화된 가치, 느슨한 조직 체제 관념 동기 이론의 결속

자료: Thomas J. Sergiovanni(1984), "Leadership and Excellence in Schooling," Educational Leadership 41(5), p. 12.

먼저, 기술적 지도력은 경영기법에 근거, 교장은 경영기술자처럼 학교를 적절히 관리하기 위하여, 학교업무의 기획, 조직, 조정, 일정 작성 등의 기

능을 담당하는 것이며, 인간적 지도력은 인간관계 기술에 근거, 학교장은 교사 및 관계 인사에게 지원, 격려 및 성장 기회를 제공하는 것이라 하였다. 기술적 지도력과 인간적 지도력은 일상적인 학교능력을 성취하고 유지하는 데 중요하다. 교육적 지도력은 교육의 전문적 지식을 기반으로, 교장은 임상장학 담당자로서의 역할을 수행하는 것으로, 교육문제 진단, 교사와 상담, 교사의 장학, 평가, 현직 교육, 교육과정을 개발하는 등의 기능을 수행하는 것이며, 상징적 지도력은 조직원의 관심을 학교의 가장 중요한 사항에 집중시키는 능력을 말하는 것으로, 이를 위해 교장은 조직의 우두머리로서, 중요한 목적과 행동에 대하여 선택적 관심이나 모범을 보여, 학교에서 무엇이 중요하고 가치가 있는 일인지 조직원들에게 일깨워 주는 것이다. 이 지도력과 관련이 있는 교장의 활동에는 학교 순시, 교실 방문, 학생과의 대화, 의식행사의 실시, 적절한 언행을 통한 통일된 비전의 제시 등이 있다. 문화적 지도력은 독특한 학교문화를 형성해 내는 능력으로, 교장은 고위 성직자의 역할을 담당, 전통적으로 내려오는 가치, 신념 그리고 학교에 독특한 정체감을 주는 문화적 요소를 정의하고 강화하며 분명히 함으로써, 학생, 교사 및 학교와 관련된 모든 구성원들을 학교의 진정한 신자로 결속시키는 능력을 말한다 (Sergiovanni, 1991, pp. 111-114).

한편, 김종철(1983)은 학교장의 자질을 학교장이 과업과 역할을 수행하는 데 있어서 필요로 하는 신체적, 정신적, 사회, 성격적, 특성은 물론 교장의 능력, 적성, 기술, 가치관 등을 종합적으로 접근하는 자세를 보이고 있다. 이 접근법에서는 교장의 역할 수행 능력과 자질을 <표 II-5>처럼 학사행정, 관리보조 행정, 조직 인간관계, 통합·대표로 나누어 분류하였다 (김종철, 1983, p. 363).

〈표 II-5〉 역할 수행 접근법과 자질

행동차원 역할수행능력	인지적·심동적 영역	정의적 영역
학사행정	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육과정의 적합성 검토</li> <li>2. 교육과정 개선의 기획 능력</li> <li>3. 교육과정 개선안의 시행 능력</li> <li>4. 교육과정 평가</li> <li>5. 교사의 능력 개발</li> <li>6. 교사 평가</li> <li>7. 학생에 대한 이해</li> <li>8. 학생지도 활동 설계 능력</li> <li>9. 연구 봉사 활동의 기획 능력</li> </ol>	인지적·심동적 측면에서 예시한 각 항의 능력은 그것을 소중히 여기는 태도·가치관·신념 등을 수반한다. 예컨대 교사의 소중함을 몸소 느끼고 그들을 신뢰하는 마음가짐 없이 불가능한 일이며 학생에 대한 올바른 이해는 그들을 사랑하고 개성을 존중하는 마음가짐 없이는 이루어 질 수 없다. 모든 것의 밑바닥에는 교육에 대한 신념과 정열을 전제로 하고 있다
관리보조 행정	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 재정의 효율적 배분에 의한 예산 편성 능력</li> <li>2. 예산 편성의 효율화 능력</li> <li>3. 시설·설비의 정비 및 유지 능력</li> </ol>	
조직 인간관계	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 적재 적소의 배치 능력</li> <li>2. 인화 조성의 능력</li> <li>3. 인간 자원의 개발 및 조직 발전의 능력</li> </ol>	
통합·대표	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 지역사회와의 관계 개선 유대 강화</li> <li>2. 학교의 통합적 발전 촉진</li> <li>3. 내외에서 학교를 대표할 수 있는 능력</li> <li>4. 상황과 사회변화에 능동적으로 대항할 수 있는 능력</li> </ol>	

자료: 김종철, 1983, *교육행정*, p. 363

이에 대해 Barnard(1938)와 Simon(1947)은, 교장들이 학교에서 수많은 업무들에 결정을 내려야 하고, 거의 모든 결정에 교사들을 참여시키라는 권고를 받지만 '수용영역(zone of indifference)'이라는 개념을 도입, 교장의 자질향상에 대한 견해를 피력하였다. 즉, 어떤 결정이, 하급자들과 개인적 이해관계가 없거나 전문적 지식이 거의 없어 단순히 수용하는 사안일 때는, 하급자를 참여시킬 필요가 없다고 하였다 (김형관, 2003, pp. 475-478).

그 외에도, 김윤희(2003)는 정보의 홍수와 정보통신 매체의 급격한 발달로, 지금은 다른 어느 사회보다 교육간의 상호 역동적 관계가 극명하게 나타나, 지식의 형성과 습득을 개인의 인지작용과 사회 구성원들 간의 상호 작용에 비추어 설명하는 구성주의 교수-학습의 중요성을 주장한다. 구성주

의 교수-학습원리를 구현하는 학습모형은 아니지만, 많은 연구에서 인터넷이 구성주의에 기초한 학습원리들을 실현할 수 있는 최적의 환경이 될 수 있다는 가능성이 제기되고 있고 (전성연, 2003, pp. 331-343), 또, 현재 학교현장에서도 ICT활용을 통한 교실수업 개선을 부르짖고 있는 현실에서, 이를 지원하기 위하여, 교장의 컴퓨터 활용능력과 배경지식의 보유는 거의 필수적이라 할 수 있을 것이다. 아울러 초등학교 과정에서 영어과목이 도입되는 등, 학교교육의 국제적 추세에 적응하기 위하여, 기본적인 생활영어 구사력이나 간단한 영문서식이나 자료를 이해할 수 있는 독해력 등도 학교장에게서 권장되어야 할 자질로 볼 수 있으며, 이런 자질을 높이기 위한 연수 방안과 내용에 대해서도 알아볼 필요성이 제기된다.

교장의 자질이란 결국 학교를 대표하는 기관장으로서, 교장에게 주어진 역할을 효과적으로 수행하는데 필요한 지적, 신체적, 정의적 능력이 행동으로 나타나 뚜렷한 교육목표와 바람직한 실천행동을 통하여, 학생들에게는 변화하는 사회에 능동적으로 대처할 수 있는 자질과 능력을 키워주고, 교사들 모두에게는 자신의 이익을 뛰어넘어 집단공동의 목적을 위하여 교육에 헌신하는 자세를 길러주는, 뛰어난 지도력이라 할 수 있을 것이다.

이상에서 살펴본 내용들을 요약하여 정리하면, 학교장의 자질이란, 크게 지도자로서의 개인·인성적 자질과 전문적 교육자로서의 자질, 학교 경영의 최고 책임자로서의 관리적 자질로 구분 할 수 있으며, 이것을 보다 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 학교장의 개인적·인성적 자질로 교사들의 사표가 될 수 있는 훌륭한 인격과 도덕적 품성을 꼽을 수 있을 것이며,

둘째, 교육자로서의 자질로, 이를 위해 교육 기획 능력, 장학 지도 능력, 교육 과정 운영 능력 등 교육가로서의 심도 높은 교육철학과 신념이 필요할 것이고,

셋째, 관리자적 자질인데, 이것은 학교조직의 효율적 관리를 위한 능력으로, 이를 위해서는 신속하고도 정확한 판단력과 추진력이 요구된다고 할 수 있을 것이다.

또한, 시대의 변천으로 다양한 교육방법과 교육매체의 등장으로, 컴퓨터 활용이나 인터넷을 이용한 수업방법 개선과 교육의 세계화를 선도하기 위한 자질을 함양하고 계발할 필요성도 대두되고 있다.

교육활동의 승패는 결국 교장의 자질에 달려있다고 할 정도로 중요한 것이고, 오늘날 교육활동이 복잡·다양해져 감에 따라 교장에게 보다 전문적인 자질의 구비는 물론 꾸준한 계발이 요구되고 있는 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상

본 연구의 목적에 따라 부산광역시내 165개 중학교 (남자중 44개교, 여자중 35개교, 공학 86개교) 교사 7,431명 (남자 2,289명, 여자 5,142명. 2004. 4월 1일 현재. 부산광역시 교육청 홈페이지 교육통계 5. 교원현황) 중 420명을 무선 표집 대상으로 하여 배경집단(성별, 직급별, 경력별)에 따라 중학교장이 갖추어야 할 자질과 역할에 대하여 기대와 인식 정도의 견해 차이를 알아보고, 중학교사들에 의해 기대되지만, 현재 인식되는 중학교장의 자질과 역할 사이의 차이를 비교·분석한 뒤, 이상적인 중학교장의 확보 방안을 제시하기로 하였다. 설문조사 결과 회수된 설문지를 분석하여 불성실한 답변과 누락된 답변이 있는 설문지를 제외하고 본 연구의 분석 대상이 된 설문지는 총 415부이다.

따라서, 본 연구의 연구대상 교사들의 성별, 직급, 교직경력별 구성은 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 조사대상 교사들의 구성

성별	직급		교직경력			계
	부장교사	평교사	10년이하	11-20년	21년 이상	
남	54	54	14	40	54	108
녀	59	248	63	156	88	307
계	113	302	77	196	142	415

본 연구에서 조사대상 교사를 경력에 따라 분류한 것은 Newman(1978)과 Peterson(1978)의 교사의 변화·발달단계의 연구를 참고하였다. Newman은 교사의 발달단계를 교직경력 10년 단위로 나누어 각 단계의 특징을 기술하였는데, 10명의 공립학교 교사들과의 심층적 면담을 통하여 얻은 자료를 분석한 바, 최초 10년 기간에는 여교사의 경우 자녀 양육을 위한 휴직, 또 대학원 진학, 교직의 계속성에 대한 고민 등으로 근무학교, 담당학교, 또는 가르치는 교과목에 변경이 있음을 보았다. 두 번째 10년 기간에는 일부 교사들이 후반부에 만족감이 감소되는 현상을 보였지만, 근무학교, 담당학교, 또는 가르치는 교과목에 있어서는 대부분 자리를 잡게 되고, 세 번째 10년 기간에는 근무환경 등에 있어 안정성이 유지되기는 하나, 지금까지의 교직생활을 되돌아보거나 앞으로의 은퇴문제를 생각하기도 하는 등, 교사들은 약간의 불만족을 느끼게 된다고 하였기 때문이다 (백미향, 2002, pp. 30-31).

## 2. 조사도구

본 연구에서 사용된 설문지는 홍익대학교 교육경영관리대학원 학교경영관리전공 전상희(2000. 12)의 석사학위 설문지를 참고하여, 연구자가 본 연구의 목적에 맞도록 수정하여 제작한 설문지를 사용하였다. 이 도구는 중학교장의 역할과 관련된 것들을 ① 학교 경영면 5 문항 ② 교육과정 운영면 2 문항 ③교직원 관리면 4 문항 ④ 학생 관리면 2 문항 ⑤ 시설 관리면 3 문항 ⑥ 지역사회 및 대외 관계면 2 문항, 총 18 문항으로 <표 III-2>와 같이 구성하였으며, 각 문항마다 "매우 필요하다/그러하다", "다소

필요하다/그러하다", "보통이다", "약간 필요하다/그러하다", "거의 필요하지 않다/그렇지 않다"의 Likert식 5단계 평정적으로 구성하였다.

〈표 III-2〉 학교장의 역할 영역 및 구성문항

구분	역 할 영 역	문 항 내 용	번호
역 할 면	학교 경영면	학생들의 인성 계발을 위한 노력	1
		학업성적 향상을 위한 노력	2
		학생과 학부모도 참여하는 학교평가제도 도입 노력	3
		합리적이고 적절한 예산 편성	4
		공정하고 투명한 예산집행	5
	교육과정 운영면	전직원의 참여를 통한 합리적 교육과정 편성·운영	6
		지역실정을 고려한 창의재량·교과재량 시간의 편성 노력	7
	교직원 관리면	부장교사 및 담임교사의 적절한 임명·배정	8
		교사들의 승진이나 자기 발전 지원 노력	9
		공정한 상벌과 근무평정	10
		엄정한 복무기강 의지와 실천	11
	학생 관리면	학습 부적응 학생들에 대한 이해와 노력	12
		학교생활 부적응 학생들에 대한 이해와 노력	13
	시설 관리면	개·보수를 통한 철저한 시설 개선 노력	14
		개·증축이나 리모델링 등을 통한 학습환경 조성 노력	15
		학교·학급 비품의 적절한 공급과 관리 노력	16
	지역사회 및 대외 관계면	학교운영위원회의 활성화를 통한 학교경영 노력	17
		동창회나 지역유관기관과 연계한 학교경영 노력	18

본 연구에서 사용된 학교장의 역할에 대한 설문지의 신뢰도 계수는 .9250(Cronbach- $\alpha$ )로 신뢰로운 설문지로 확인되었다.

한편, 중학교장의 자질들은 ① 기술적 영역 3 문항 ② 인간적 영역 3 문

항 ③ 교육적 영역 3 문항 ④ 상징적 영역 2 문항 ⑤ 문화적 영역 3 문항, 총 14 문항으로 하여 <표 III-3> 과 같이 구성하였으며, 역시 Likert식 5단계 평정척에 의한 문항을 작성하였다.

<표 III-3> 학교장의 자질 영역 및 구성문항

구분	자 질 영 역	문 항 내 용	번호
자 질 면	기술적	학교 교육목표 달성을 위한 일관된 지시·추진 능력	19
		계획성 있는 학교운영 능력	20
		일관성 있는 공무처리 능력	21
	인간적	확고한 교육철학과 신념	22
		교사들의 학습지도에서 고충 파악과 해결능력	23
		교사들의 업무 고충의 상담·조언 분위기 조성 능력	24
	교육적	학교의 효율적 운영과 관리를 위한 판단력과 추진력	25
		교사들의 전문성 향상을 위한 지원·지원적 자세	26
		학교업무의 효율적 수행에 필요한 컴퓨터 능력	27
	상징적	교사들의 사표가 될 정도의 인품	28
		안정되고 만족스런 통합적 비전 제시	29
	문화적	국제화 시대를 앞서갈 간단한 영어 구사력	30
		학부모 및 동문회 등의 학교운영 참여 유도 능력	31
		불합리한 외부 압력에 맞서 건강한 학교풍토 조성 능력	32

이상적인 중학교장의 확보 방안을 알아보기 위해서는 자유반응의 자유응답영역 6 문항으로 구성하여 연구하기로 하였다. 그리고, 본 연구에서 사용된 학교장의 자질에 대한 설문지의 신뢰도 계수는 .91로 신뢰로운 설문지임을 확인하였다.

### 3. 자료처리

본 연구의 목적을 달성하기 위하여, 조사된 설문지 자료는 통계 프로그램 SPSS/PC+를 이용하여 검증하였으며, 본 연구의 목적에 따라 다음과 같이 자료처리를 하였다.

첫째, 도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석 (Cronbach's  $\alpha$  계수 사용)을 하고, 자료의 일반적 경향을 파악하기 위하여 기술적 통계치를 측정하였다.

둘째, 중학교장의 자질과 역할에 대한 성별에 따른 기대와 인식정도를 알아보기 위해, t검증(t-test)을, 직급 및 경력에 따른 기대와 인식정도를 알아보기 위해 F검증(변량분석: ANOVA)을 실시하였다.

셋째, 중학교장의 자질과 역할에 대한 기대수준과 인식수준의 차이를 살펴보기 위하여, 기대수준과 인식수준을 독립변수로 하고, 자질과 역할에 대한 설문지의 척도점수를 종속변수로 하여 t검증하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 학교장의 역할과 자질에 대한 기대와 인식수준

본 연구의 목적에 따라 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준과 인식수준의 통계적인 유의미 차이를 검증하였으며, 우선, 학교장의 역할에 대한 기대수준과 인식수준의 차이를 검증한 결과는 중학 교사들이 갖고 있는 학교장의 역할에 대한 기대수준과 인식수준은 전체적으로( $t=15.17, p<.001$ ) 0.1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 그리고 모든 하위 역할 영역에서도 모두 0.1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있으며, 그 결과는 <표 IV-1> 와 같다.

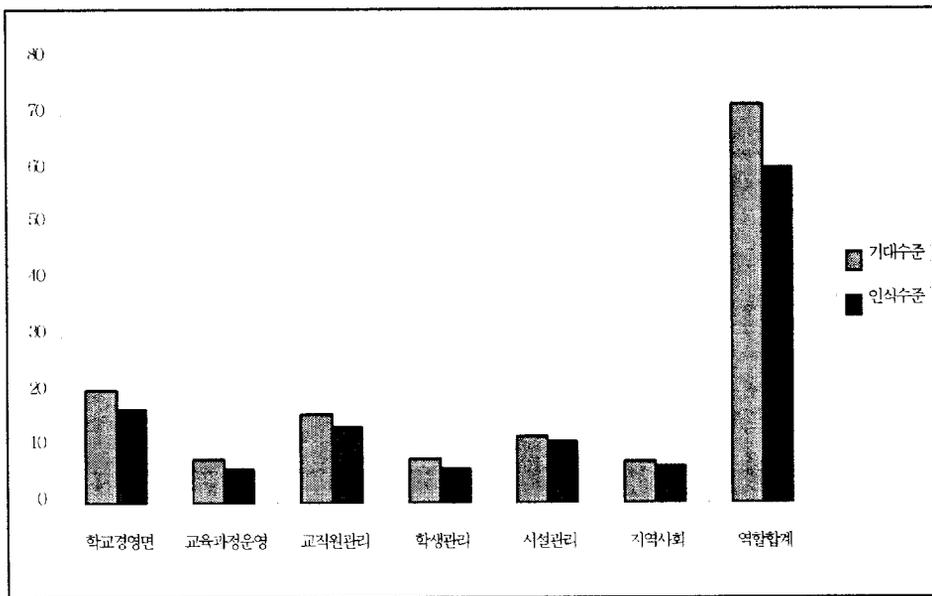
<표 IV-1> 학교장의 역할에 대한 기대수준과 인식수준의 차이

		기대/인식	N	척도평균	평균	표준편차	t	p
역할	학교	기대	415	4.06	20.28	2.87	16.37***	.000
	경영면	인식	415	3.32	16.62	3.52		
	교육과정	기대	415	4.05	8.11	1.37	16.07***	.000
	운영면	인식	415	3.17	6.34	1.77		
	교직원	기대	415	3.99	15.94	2.71	12.62***	.000
	관리면	인식	415	3.35	13.41	3.05		
	학생	기대	415	3.95	7.90	1.62	14.92***	.000
	관리면	인식	415	3.08	6.17	1.70		
	시설	기대	415	3.93	11.79	2.14	5.84***	.000
	관리면	인식	415	3.63	10.89	2.29		
	지역사회	기대	415	3.76	7.51	1.46	8.23***	.000
	및 대외	인식	415	3.31	6.63	1.61		
	관계면	기대	415	3.97	71.54	9.91	15.17***	.000
	역할	인식	415	3.34	60.09	11.73		

\*\*\*  $p < .001$

이러한 결과에서 보면, 중학교사들이 갖고 있는 학교장의 역할에 대한 기대수준은 인식수준에 비해 상당히 높은 것을 알 수 있고, 학교장은 교사들의 이러한 기대수준에 대해 적절히 부응해 주지 않고 있음을 알 수 있다.

이상의 결과를 그림으로 비교하면, <그림 IV-1> 과 같다.



<그림 IV-1> 학교장의 역할에 대한 기대수준과 인식수준의 차이

다음은, 중학 교사들이 갖고 있는 학교장의 자질에 대한 기대수준과 인식수준의 차이를 살펴보았는데, 학교장의 자질에 대한 기대수준과 인식수준의 차이( $t=16.28, p<.001$ )는 0.1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있으며, 모든 영역에서도 0.1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 그 결과는 <표 IV-2> 와 같다.

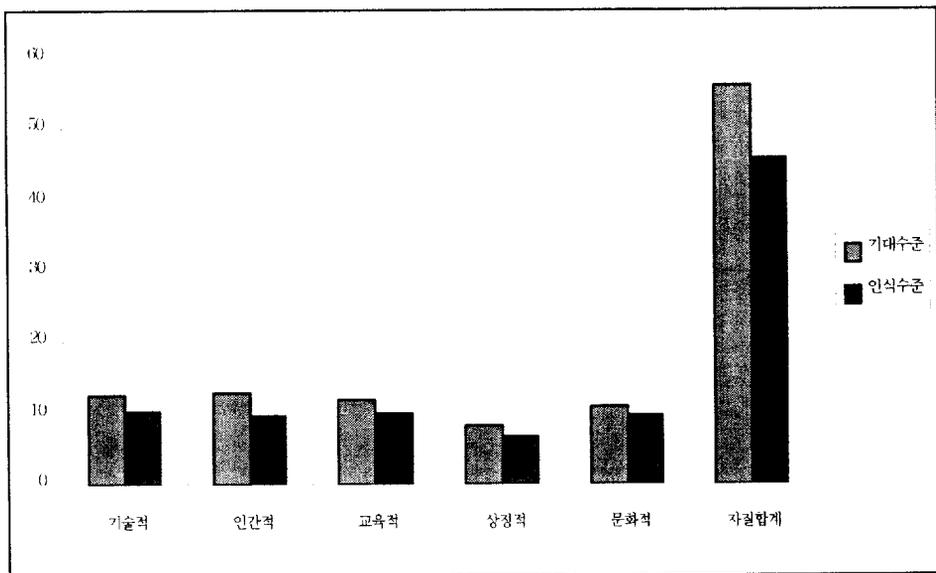
<표 IV-2> 학교장의 자질에 대한 기대수준과 인식수준의 차이

		기대/인식	N	척도평균	평균	표준편차	t	p
자질	기술적	기대	415	4.14	12.44	2.04	13.50***	.000
		인식	415	3.43	10.29	2.51		
	인간적	기대	415	4.25	12.76	1.95	19.19***	.000
		인식	415	3.22	9.66	2.65		
	교육적	기대	415	3.97	11.81	1.92	11.81***	.000
		인식	415	3.29	9.88	2.71		
	상징적	기대	415	3.78	8.34	1.39	16.63***	.000
		인식	415	2.14	6.43	1.88		
	문화적	기대	415	3.58	10.74	2.18	8.76***	.000
		인식	415	3.13	9.41	2.19		
	자질	기대	415	3.74	56.13	7.90	16.28***	.000
	합계	인식	415	3.05	45.68	10.37		

\*\*\* p < .001

이러한 결과에서 보면, 중학 교사들이 갖고 있는 학교장의 자질에 대한 인식수준은 기대수준에 비해 현저히 낮음을 알 수 있다.

이상의 결과를 도표로 비교하면, <그림 IV-2> 와 같다.



<그림 IV-2> 학교장의 자질에 대한 기대수준과 인식수준의 차이

## 2. 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준

연구 결과의 더 자세한 이해를 위하여, 중학교사들의 배경집단인 성별, 직급별, 교직경력별에 따라 중학교장에게 기대되는 역할과 자질에 대해 살펴 보았는데, 그 결과는 다음과 같다.

### (1) 성별에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대 수준

먼저, 성별에 따른 학교장의 역할과 자질의 기대정도는 <표 IV-3> 과 같다.

<표 IV-3> 성별에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준

		성별	N	척도평균	평균	표준편차	t	p
역할	학교 경영면	남	108	4.20	20.10	3.04	-.78	.432
		여	307	4.17	20.35	2.82		
	교육과정 운영면	남	108	3.89	7.78	1.52	-2.88**	.004
		여	307	4.11	8.22	1.30		
	교직원 관리면	남	108	3.92	15.61	3.01	-1.51	.132
		여	307	4.01	16.06	2.59		
	학생 관리면	남	108	3.95	7.91	1.87	.08	.936
여		307	3.95	7.90	1.53			
시설 관리면	남	108	3.87	11.61	2.07	-1.04	.295	
	여	307	3.95	11.86	2.17			
지역사회 및 대외 관계면	남	108	3.87	7.65	1.31	1.16	.244	
	여	307	3.72	7.46	1.51			
역할 합계		남	108	3.93	70.68	10.79	-1.05	.293
		여	307	3.99	71.85	9.59		
자질	기술적	남	108	4.10	12.31	2.15	-.77	.439
		여	307	4.16	12.49	2.00		
	인간적	남	108	4.14	12.43	1.99	-2.06*	.039
		여	307	4.29	12.88	1.93		
	교육적	남	108	3.88	11.66	1.77	-1.91	.362
		여	307	3.95	11.86	1.96		
상징적	남	108	2.66	8.02	1.38	-2.81**	.005	
	여	307	2.82	8.46	1.38			
문화적	남	108	3.61	10.83	1.95	.45	.649	
	여	307	3.20	10.71	2.26			
자질 합계		남	108	3.69	55.40	7.85	-1.11	.267
		여	307	3.76	56.38	7.92		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

중학교사의 성별에 따라 기대하는 학교장의 역할은, 전체 합계에서 통계적으로 유의미한 차이가 없지만, 교육과정 운영면( $t=-2.88, p<.01$ )에서는 여교사가 남교사에 비해 높은 기대감을 갖고 있었다. 그리고, 성별에 따라 기대하는 학교장의 자질은, 전체 합계에서는 역할과 마찬가지로 통계적으로 유의미한 차이가 없지만, 인간적 자질( $t=-2.06, p<.05$ )과 상징적 자질( $t=-2.81, p<.01$ )에서는 여교사가 남교사보다 높은 기대감을 갖고 있음을 알 수 있다.

이러한 결과는 성별이라는 집단적 요소는 학교장에 대한 역할 기대나 자질 기대에 영향을 주는 요소는 아니라는 것으로 해석된다. 하지만, 여교사가 남교사에 비해 교육과정 운영에 대한 학교장의 역할이나 인간적 혹은 상징적 학교장의 자질에 대해 더 높은 기대감을 갖고 있다는 것은, 학교현장에 대한 시사점으로 후속 연구를 기대할 수 있는 결과라 할 수 있다.

## (2) 직급에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대 수준

한편, 중학교사들의 직급에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준을 검증해 보았는데, 그 결과, 직급별 중학교사들이 기대하는 학교장의 역할은 전체 합계( $t=2.88, p<.01$ )는 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있고, 학교 경영면의 역할( $t=2.36, p<.05$ ), 교직원 관리면의 역할( $t=2.36, p<.05$ ) 그리고 시설 관리면의 역할( $t=2.05, p<.05$ )은 5% 수준에서, 학생 관리면( $t=3.48, p<.01$ )은 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 그리고, 직급별 중학교사들이 기대하는 학교장의 자질은 전체 합계( $t=2.37, p<.05$ )는 5% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 부분적으로 기술적 자질( $t=2.25, p<.05$ )은 5% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있고, 교육적 자질( $t=2.79, p<.01$ )과 문화적 자질( $t=3.34, p<.01$ )은 1%

수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있으며, 그 상세한 결과는 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 직급별 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준

		직급별	N	척도평균	평균	표준편차	t	p
역할	학교 경영면	부장교사	113	4.20	20.83	2.73	2.36	.019
		일반교사	302	4.02	20.08	2.91		
	교육과정 운영면	부장교사	113	4.16	8.32	1.33	1.94	.053
		일반교사	302	4.01	8.03	1.39		
	교직원 관리면	부장교사	113	4.11	16.46	2.40	2.36	.019
		일반교사	302	3.13	15.75	2.79		
	학생 관리면	부장교사	113	4.17	8.35	1.46	3.48**	.001
일반교사		302	3.86	7.73	1.65			
시설 관리면	부장교사	113	4.05	12.15	2.04	2.05*	.041	
	일반교사	302	3.88	11.66	2.17			
지역사회 및 대외 관계면	부장교사	113	3.84	7.69	1.32	1.56	.119	
	일반교사	302	3.72	7.44	1.51			
역할 합계		부장교사	113	4.10	73.82	8.99	2.88**	.004
		일반교사	302	3.93	70.69	10.12		
자질	기술적	부장교사	113	4.27	12.81	1.98	2.25*	.024
		일반교사	302	4.10	12.30	2.05		
	인간적	부장교사	113	4.30	12.91	1.81	.91	.363
		일반교사	302	4.23	12.71	2.00		
	교육적	부장교사	113	4.07	12.23	1.77	2.79**	.005
		일반교사	302	3.88	11.65	1.95		
상징적	부장교사	113	2.77	8.33	1.16	-.11	.907	
	일반교사	302	2.78	8.35	1.47			
문화적	부장교사	113	3.74	11.32	2.02	3.34**	.001	
	일반교사	302	3.51	10.53	2.20			
자질 합계		부장교사	113	3.84	57.62	7.43	2.37*	.018
		일반교사	302	3.70	55.57	8.01		

\* p < .05, \*\* p < .01

이러한 결과에서 보면, 부장교사들은 평교사보다 학교장에 대한 역할기대와 자질에 대한 기대가 더 높은 것을 알 수 있고, 학교경영이나 교직원 관리, 시설관리, 학생관리 등의 역할에서 더 높은 기대를 하고 있음을 알 수 있다. 그리고, 부장교사들은 학교장의 자질에 대한 기대도 평교사에 비해 높고, 기술적, 교육적, 문화적 자질에서 그 차이가 밝혀졌다.

### (3) 교직경력에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대 수준

마지막으로 중학교사들이 교직경력별로 기대하는 학교장의 역할과 자질에 대한 비교를 하였는데, 교직경력별로 기대하는 학교장의 역할에 대한 분석 결과는 <표 IV-5>, <표 IV-6> 과 같다.

<표 IV-5> 교직경력별 학교장의 역할에 대한 기대수준

	역할 하위영역	직급별	N	최도평균	평균	표준편차
역할	학교 경영면	10년 이하	77	3.97	19.84	3.08
		11-20년	196	3.99	19.95	2.96
		21년 이상	142	4.19	20.99	2.49
		합계	415	4.05	20.28	2.87
	교육과정 운영면	10년 이하	77	3.95	7.90	1.43
		11-20년	196	4.04	8.08	1.33
		21년 이상	142	4.13	8.26	1.39
		합계	415	4.05	8.11	1.37
	교직원 관리면	10년 이하	77	3.91	15.71	2.95
		11-20년	196	3.96	15.87	2.65
		21년 이상	142	4.04	16.18	2.65
		합계	415	3.98	15.94	2.71
	학생 관리면	10년 이하	77	3.90	7.80	1.77
		11-20년	196	3.90	7.80	1.55
		21년 이상	142	4.05	8.10	1.62
		합계	415	3.95	7.90	1.62
	시설 관리면	10년 이하	77	3.79	11.38	2.39
		11-20년	196	3.94	11.84	2.17
		21년 이상	142	3.98	11.95	1.95
		합계	415	3.93	11.79	2.14
	지역사회 및 대외 관계면	10년 이하	77	3.67	7.35	1.75
11-20년		196	3.78	7.57	1.46	
21년 이상		142	3.76	7.52	1.29	
합계		415	3.75	7.51	1.46	
역할 합계	10년 이하	77	3.89	70.01	10.96	
	11-20년	196	3.94	71.08	9.98	
	21년 이상	142	4.06	73.01	9.07	
	합계	415	3.97	71.54	9.91	

중학교사들의 교직경력에 따른 학교장의 역할에 대한 기대수준은 전체적으로는 통계적으로 유의미한 차이가 없다. 하지만, 학교 경영면의 역할에 대한 기대수준( $F=6.66$ ,  $p<.01$ )은 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가

있는데, 그 상세한 내용은 <표 IV-6> 과 같다.

<표 IV-6> 교직경력별 학교장의 역할에 대한 기대수준 검증

			제공합	자유도	평균제공	F	p
역할	학교 경영면	집단-간	107.59	2	53.79	6.66**	.001
		집단-내	3323.71	412	8.06		
		합계	3431.30	414			
	교육과정 운영면	집단-간	6.42	2	3.21	1.69	.185
		집단-내	781.24	412	1.89		
		합계	787.67	414			
	교직원 관리면	집단-간	13.17	2	6.58	.89	.409
		집단-내	3030.76	412	7.35		
		합계	3043.93	414			
	학생 관리면	집단-간	8.63	2	4.31	1.63	.196
		집단-내	1082.69	412	2.63		
		합계	1091.32	414			
	시설 관리면	집단-간	16.62	2	8.31	1.80	.166
		집단-내	1896.37	412	4.60		
		합계	1912.99	414			
	지역사회 및 대의 관계면	집단-간	2.82	2	1.41	.65	.520
		집단-내	888.82	412	2.15		
		합계	891.64	414			
	역할 합계	집단-간	528.05	2	264.02	2.70	.068
		집단-내	40106.47	412	97.58		
		합계	40634.53	414			

\*\* p < .01

이러한 차이를 Scheffe에 의한 사후검증을 하였으며, 그 결과는 학교장의 학교 경영면에 대한 역할 기대수준은 교직경력이 높을수록 더욱 높은 수준을 보이며, 경력의 차이가 많이 날수록 학교장의 학교경영에 대한 역할 기대수준은 차이가 크다는 것을 알 수 있는데, 그 상세한 결과는 <표 IV-7> 과 같다.

<표 IV-7> 교직경력별 학교장의 역할에 대한 기대수준의 사후검증

종속변수	(I) 교직경력	(J) 교직경력	평균차(I~J)	표준오차	p
학교경영면	10년 이하	11~20년	-.10	.38	.959
		21년 이상	-1.14*	.40	.018
	11~20년	10년 이하	.10	.38	.959
		21년 이상	-1.03*	.32	.004
	21년 이상	10년 이하	1.14*	.40	.018
		11~20년	1.03*	.31	.004

\* p < .05

이러한 결과는 학교장의 역할에 대한 기대수준은 교직경력에 따라 차이가 나지 않지만, 학교 경영면의 역할에 대한 기대수준은 교직경력이 많을수록 높은 수준임을 알 수 있다. 또한, 교직경력별 학교장의 자질에 대한 기대수준을 비교하였으며, 그 결과는 <표 IV-8>, <표 IV-9> 와 같다.

<표 IV-8> 교직경력별 학교장의 자질에 대한 기대수준

	직급별	N	척도평균	평균	표준편차	
자질	기술적	10년 이하	77	4.11	12.35	2.17
		11-20년	196	4.11	12.35	2.11
		21년 이상	142	4.20	12.62	1.86
		합계	415	4.14	12.44	2.04
	인간적	10년 이하	77	4.19	12.58	1.98
		11-20년	196	4.21	12.64	2.12
		21년 이상	142	4.34	13.03	1.65
		합계	415	4.25	12.76	1.95
	교육적	10년 이하	77	3.84	11.54	2.30
		11-20년	196	3.74	11.83	1.84
		21년 이상	142	3.97	11.92	1.79
		합계	415	3.93	11.81	1.92
	상징적	10년 이하	77	2.73	8.31	1.58
		11-20년	196	2.78	8.35	1.45
		21년 이상	142	2.78	8.35	1.19
		합계	415	2.78	8.34	1.39
	문화적	10년 이하	77	3.54	10.63	2.43
		11-20년	196	3.59	10.77	2.12
		21년 이상	142	3.59	10.77	2.13
		합계	415	3.58	10.74	2.18
	자질 합계	10년 이하	77	3.69	55.42	9.15
		11-20년	196	3.73	56.04	7.96
		21년 이상	142	3.78	56.64	7.06
		합계	415	3.74	56.13	7.90

<표 IV-9> 교직경력별 학교장의 자질에 대한 기대수준 검증

		제공함	자유도	평균제공	F	p	
자질	기술적	집단-간	7.07	2	3.53	.846	.430
		집단-내	1721.46	412	4.17		
		합계	1728.53	414			
	인간적	집단-간	15.55	2	7.77	2.044	.131
		집단-내	1568.23	412	3.80		
		합계	1583.79	414			
	교육적	집단-간	7.29	2	3.64	.989	.373
		집단-내	1516.00	412	3.68		
		합계	1523.30	414			
	상징적	집단-간	.13	2	6.73	.035	.966
		집단-내	804.20	412	1.95		
		합계	804.33	414			
문화적	집단-간	1.19	2	.59	.125	.883	
	집단-내	1972.67	412	4.80			
	합계	1973.87	414				
자질 합계	집단-간	76.87	2	38.43	.614	.542	
	집단-내	25674.79	412	62.62			
	합계	25751.67	414				

<표 IV-9> 에서 보면, 중학 교사들의 교직경력별 학교장의 자질에 대한 기대수준은 전체적으로는 통계적으로 유의미한 차이가 없다. 이러한 결과는 교사들과 학교장의 상호작용이나 전문성에 대한 판단 등의 요인이 학교장의 자질에 대한 기대에 영향을 주지만, 교사들의 경력이 높아지거나 낮아지는 것에 영향을 받지 않는 것이라 할 수 있다.

### 3. 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준

#### (1) 성별에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 인식 수준

본 연구의 목적에 따라 중학교사들의 배경집단에 따른 중학교장의 인식

된 역할과 자질에 대한 살펴보았는데, 그 결과, 중학교사의 성별에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준은 <표 IV-10> 과 같다.

<표 IV-10> 성별에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준

		성별	N	척도평균	평균	표준편차	t	p
역할	학교 경영면	남	108	3.48	17.43	3.30	2.75**	.006
		여	307	3.25	16.34	3.54		
	교육과정 운영면	남	108	3.41	6.82	1.72	3.32**	.001
		여	307	3.08	6.17	1.75		
	교직원 관리면	남	108	3.68	14.05	3.18	2.54*	.011
		여	307	3.29	13.19	2.98		
	학생 관리면	남	108	3.22	6.44	1.75	1.88	.060
여		307	3.04	6.08	1.68			
시설 관리면	남	108	3.76	11.29	2.36	2.11*	.035	
	여	307	3.58	10.75	2.25			
지역사회 및 대외 관계면	남	108	3.46	6.92	1.53	2.19*	.029	
	여	307	3.26	6.53	1.63			
역할 합계	남	108	3.49	62.98	11.92	2.99**	.003	
	여	307	3.28	59.08	11.51			
자질	기술적	남	108	4.10	12.31	2.15	-.75	.439
		여	307	4.16	12.49	2.00		
	인간적	남	108	4.14	12.43	1.99	-2.06*	.039
		여	307	4.29	12.88	1.93		
	교육적	남	108	3.88	11.66	1.77	-.91	.362
		여	307	3.95	11.86	1.96		
상징적	남	108	2.67	8.02	1.38	-2.81**	.005	
	여	307	2.82	8.46	1.38			
문화적	남	108	3.61	10.83	1.95	.45	.649	
	여	307	3.90	10.71	2.26			
자질 합계	남	108	3.69	55.40	7.85	-1.11	.267	
	여	307	3.76	56.38	7.92			

\* p < .05, \*\* p < .01

〈표 IV-10〉에서 보면, 성별에 따른 전체 역할에 대한 인식수준 합계 ( $t=2.99, p<.01$ )는 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 그리고 학교 경영면( $t=2.78, p<.01$ ), 교육과정 운영면( $t=3.32, p<.01$ )의 인식수준은 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있고, 교직원 관리면( $t=2.54, p<.05$ ), 시설 관리면( $t=2.11, p<.05$ ), 지역사회 및 대외 관계면( $t=2.19, p<.05$ )은 5% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다.

이러한 결과는 남교사가 여교사에 비해 학교장의 역할에 대한 인식 수준이 전반적으로 높다는 것을 말해주며, 학교 현장에서 남교사와 학교장의 상호관계성에 대한 다양한 해석이 가능한 결과이다.

한편, 성별에 따른 전체 학교장의 자질에 대한 인식수준은 통계적으로 유의한 차이가 없다. 하지만, 인간적 자질( $t=-2.06, p<.05$ )은 5% 수준에서, 상징적 자질( $t=-2.81, p<.01$ )은 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다.

이러한 결과는 학교장의 자질에 대한 인식수준은 교사의 성별요인에 영향을 받지 않지만, 인간적 자질이나 상징적 자질은 여교사가 남교사에 비해 높은 수준임을 알 수 있다.

## (2) 직급에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대 수준

다음은 중학교사들의 직급별 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준을 검증하였으며, 그 결과는 〈표 IV-11〉와 같다.

〈표 IV-11〉에서 보면, 직급별 전체 학교장의 역할에 대한 인식수준 ( $t=4.49, p<.001$ )은 0.1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 그리고 부분적으로도 학교경영면( $t=2.38, p<.05$ )은 5% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있고, 학생 관리면( $t=2.65, p<.01$ )은 1% 수준에서 통계적으로

로 유의한 차이가 있다. 또한, 교육과정 운영면( $t=4.81, p<.001$ ), 교직원 관리면( $t=5.28, p<.001$ ), 시설 관리면( $t=3.84, p<.001$ ) 및 지역사회 및 대외 관계면( $t=3.84, p<.001$ )은 0.1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다.

<표 IV-11> 직급별 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준

		직급별	N	척도평균	평균	표준편차	t	p
역할	학교 경영면	부장교사	113	3.46	17.30	3.57	2.38*	.017
		일반교사	302	3.23	16.37	3.48		
	교육과정 운영면	부장교사	113	3.50	7.00	1.76	4.81***	.000
		일반교사	302	3.04	6.09	1.71		
	교직원 관리면	부장교사	113	3.66	14.67	3.02	5.28***	.000
		일반교사	302	3.23	12.94	2.93		
	학생 관리면	부장교사	113	3.26	6.53	1.85	2.65**	.008
		일반교사	302	3.02	6.04	1.63		
	시설 관리면	부장교사	113	3.86	11.59	2.46	3.84***	.000
		일반교사	302	3.54	10.63	2.17		
지역사회 및 대외 관계면	부장교사	113	3.56	7.12	1.53	3.84***	.000	
	일반교사	302	3.27	6.45	1.60			
역할 합계	부장교사	113	3.57	64.23	12.18	4.49***	.000	
	일반교사	302	3.25	58.54	11.19			
자질	기술적	부장교사	113	4.27	12.81	1.98	2.25*	.024
		일반교사	302	4.10	12.30	2.05		
	인간적	부장교사	113	4.32	12.91	1.81	.99	.363
		일반교사	302	4.24	12.71	2.00		
	교육적	부장교사	113	4.08	12.23	1.77	2.79**	.005
		일반교사	302	3.88	11.65	1.95		
	상징적	부장교사	113	2.78	8.33	1.16	-.11	.907
		일반교사	302	2.78	8.35	1.47		
	문화적	부장교사	113	3.77	11.32	2.02	3.34**	.001
		일반교사	302	3.51	10.53	2.20		
자질 합계	부장교사	113	3.84	57.62	7.43	2.37*	.018	
	일반교사	302	3.70	55.57	8.01			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

이러한 결과는 부장교사가 일반교사에 비해 전반적으로 학교장의 역할에 대해 높은 인식수준을 갖고 있음을 알 수 있다. 즉, 학교 경영에 직접적으로 참여하고 기획 및 실천을 강조하는 부장교사들은 학교장의 역할에 대해 충분히 높은 수준의 인식을 견지하고 있다. 하지만, 일반교사들은 학교 경영에 직접적인 관여를 하기 보다는 학급 운영에 치중한다는 현상을 반영한 결과라 할 수 있다.

그리고, 직급별 학교장의 자질에 대한 전체적인 인식수준( $t=2.37, p<.05$ )은 5% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 그리고 기술적 자질( $t=2.25, p<.05$ )은 5% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있고, 교육적 자질( $t=2.79, p<.01$ )과 문화적 자질( $t=3.34, p<.01$ )도 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다.

이러한 결과는 부장교사들이 일반교사에 비해 학교장의 전반적인 자질에 대한 인식 수준이 높다는 것을 말해주며, 기술적 자질, 교육적 자질, 문화적 자질에 대해서도 인식수준이 높은 결과를 보여준다. 즉, 일반교사는 학교장의 자질에 대해 별다른 주의를 기울이지 않지만, 부장교사는 이에 대한 주의를 기울이면서 교육행정과 관련된 다양한 자질에 대해 평가를 하고 있다는 것을 말해준다고 할 수 있다.

## (2) 교직경력에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대 수준

마지막으로 중학교사들의 교직 경력에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준을 비교를 하였으며, 우선, 교직경력별 학교장의 역할에 대한 인식수준을 분석한 결과는 <표 IV-12>, <표 IV-13> 과 같다.

<표 IV-12> 교직경력별 학교장의 역할에 대한 인식수준

	역할 하위영역	직급별	N	최도평균	평균	표준편차
역할	학교 경영면	10년 이하	77	3.34	16.68	3.46
		11-20년	196	3.29	16.47	3.60
		21년 이상	142	3.36	16.80	3.46
		합계	415	3.32	16.62	3.52
	교육과정 운영면	10년 이하	77	3.12	6.24	1.56
		11-20년	196	3.03	6.06	1.78
		21년 이상	142	3.38	6.77	1.78
		합계	415	3.17	6.34	1.77
	교직원 관리면	10년 이하	77	3.30	13.20	2.67
		11-20년	196	3.21	12.87	3.04
		21년 이상	142	3.57	14.28	3.08
		합계	415	3.30	13.41	3.05
	학생 관리면	10년 이하	77	3.21	6.42	1.54
		11-20년	196	2.45	5.90	1.72
		21년 이상	142	3.20	6.41	1.73
		합계	415	3.08	6.17	1.70
	시설 관리면	10년 이하	77	3.62	10.88	2.20
		11-20년	196	3.50	10.52	2.19
		21년 이상	142	3.80	11.41	2.38
		합계	415	3.63	10.89	2.29
	지역사회 및 대외 관계면	10년 이하	77	3.24	6.48	1.50
		11-20년	196	3.25	6.51	1.69
		21년 이상	142	3.44	6.88	1.53
		합계	415	3.31	6.63	1.61
	역할 합계	10년 이하	77	3.33	59.93	10.30
		11-20년	196	3.24	58.35	11.93
		21년 이상	142	3.48	62.58	11.82
		합계	415	3.34	60.09	11.73

<표 IV-13> 교직원경력별 학교장의 역할에 대한 인식수준 검증

			제공합	자유도	평균제공	F	p
역할	학교 경영면	집단-간	9.59	2			
		집단-내	5141.25	412	4.79	.38	.681
		합계	5150.85	414	12.47		
	교육과정 운영면	집단-간	42.17	2	21.08		
		집단-내	1255.23	412	3.04		
		합계	1297.41	414			
	교직원 관리면	집단-간	167.66	2	83.83	9.33***	.000
		집단-내	3699.21	412	8.97		
		합계	3866.88	414			
	학생 관리면	집단-간	27.11	2	13.55	4.72**	.009
		집단-내	1181.69	412	2.86		
		합계	1208.80	414			
	시설 관리면	집단-간	65.23	2	32.61	6.36**	.002
		집단-내	2111.30	412	5.12		
합계		2176.54	414				
지역사회 및 대외 관계면	집단-간	13.93	2	6.96	2.69	.069	
	집단-내	1064.39	412	2.58			
	합계	1078.32	414				
역할 합계	집단-간	1473.98	2	736.99	5.46**	.005	
	집단-내	55556.16	412	134.84			
	합계	57030.14	414				

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

<표 IV-13> 에서 보면, 전체 학교장의 역할에 대한 인식 수준(F=5.46, p<.01)은 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 그리고 부분적으로 보면, 교육과정 운영면(F=6.92, p<.01), 학생 관리면(F=4.72, p<.01), 시설 관리면(F=6.36, p<.01)은 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 이러한 결과를 좀 더 자세히 비교하기 위해 Scheffe에 의한 사후검증을 하면, <표 IV-14> 와 같다.

<표 IV-14> 교직경력별 학교장의 역할에 대한 인식수준의 사후검증

종속변수	(I) 교직경력	(J) 교직경력	평균차(I~J)	표준오차	p
교육과정면	10년 이하	11~20년	.180	.23	.744
		21년 이상	-.52	.24	.103
	11~20년	10년 이하	-.18	.23	.744
		21년 이상	-.70*	.19	.001
	21년 이상	10년 이하	.52	.24	.103
		11~20년	.70*	.19	.001
교직원 관리면	10년 이하	11~20년	.33	.40	.708
		21년 이상	-1.07*	.42	.042
	11~20년	10년 이하	-.33	.40	.708
		21년 이상	-1.40*	.33	.000
	21년 이상	10년 이하	1.07*	.42	.042
		11~20년	1.40*	.33	.000
학생 관리면	10년 이하	11~20년	.52	.22	.075
		21년 이상	1.30	.23	.999
	11~20년	10년 이하	-.52	.22	.075
		21년 이상	-.50*	.18	.026
	21년 이상	10년 이하	-1.30	.23	.999
		11~20년	.50*	.18	.026
시설 관리면	10년 이하	11~20년	.35	.30	.502
		21년 이상	-.53	.32	.253
	11~20년	10년 이하	-.35	.30	.502
		21년 이상	-.89*	.24	.002
	21년 이상	10년 이하	.53	.32	.253
		11~20년	.89*	.24	.002
역할합계	10년 이하	11~20년	1.57	1.56	.601
		21년 이상	-2.64	1.64	.274
	11~20년	10년 이하	-1.57	1.56	.601
		21년 이상	-4.22*	1.27	.005
	21년 이상	10년 이하	2.64	1.64	.274
		11~20년	4.22*	1.27	.005

<표 IV-14> 에서 보면, 대체로 교직경력이 높은 교사들이 학교장의 역할 인식 수준도 높음을 알 수 있다.

이러한 결과는 학교장의 역할에 대한 인식수준은 교직경력에 따라 차이가 나며, 교육과정 운영면, 교직원 관리면, 학생 관리면, 시설 관리면 등에

대한 학교장의 역할을 매우 중요하게 인식하고 있음을 알 수 있고, 이러한 차이는 경력이 많은 교사에게서 더욱 인식이 높은 것을 알 수 있다.

또한, 교직경력별 학교장의 자질에 대한 기대수준을 비교하였으며, 그 결과는 <표 IV-15>, <표 IV-16> 과 같다.

<표 IV-15> 교직경력별 학교장의 자질에 대한 인식수준

		직급별	N	척도평균	평균	표준편차
자질	기술적	10년 이하	77	3.53	10.61	2.25
		11-20년	196	3.35	10.05	2.58
		21년 이상	142	3.48	10.46	2.54
		합계	415	3.43	10.29	2.51
	인간적	10년 이하	77	3.25	9.76	2.24
		11-20년	196	3.12	9.38	2.82
		21년 이상	142	3.33	9.99	2.58
		합계	415	3.22	9.66	2.65
	교육적	10년 이하	77	3.22	9.68	2.30
		11-20년	196	3.21	9.64	3.14
		21년 이상	142	3.43	10.30	2.17
		합계	415	3.22	9.88	2.71
	상징적	10년 이하	77	3.19	6.58	1.70
		11-20년	196	3.08	6.26	1.99
		21년 이상	142	3.19	6.59	1.81
		합계	415	3.14	6.43	1.88
	문화적	10년 이하	77	3.14	9.42	1.97
		11-20년	196	3.06	9.19	2.24
		21년 이상	142	3.23	9.70	2.22
		합계	415	3.13	9.41	2.19
	자질 합계	10년 이하	77	3.07	46.07	9.07
		11-20년	196	2.97	44.54	10.98
		21년 이상	142	3.14	47.06	10.04
		합계	415	3.05	45.68	10.37

<표 IV-16> 교직경력별 학교장의 자질에 대한 인식수준 검증

		제공합	자유도	평균제공	F	p
자질	기술적	집단-간	2	23.41	1.85	.158
		집단-내	412	2603.12		
		합계	414	2626.54		
	인간적	집단-간	2	31.68	2.26	.105
		집단-내	412	2881.08		
		합계	414	2912.77		
	교육적	집단-간	2	39.62	2.71	.067
		집단-내	412	3005.59		
		합계	414	3045.21		
	상징적	집단-간	2	11.18	1.57	.208
		집단-내	412	1462.74		
		합계	414	1473.92		
	문화적	집단-간	2	21.03	2.19	.113
		집단-내	412	1975.67		
		합계	414	1996.71		
	자질 합계	집단-간	2	538.26	2.51	.082
		집단-내	412	44024.63		
		합계	414	44560.90		

<표 IV-16> 에서 보면, 전체적으로 중학교사들의 교직경력에 따른 학교장의 자질에 대한 인식수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없고, 부분적으로도 통계적으로 유의미한 차이가 없다.

한편, 바람직한 중학교장상과 확보방안에 대한 설문은 <표 IV-17> 에서 볼 수 있듯이 (1) 선호하는 학교장의 성별은 남녀 상관없음을 보여주었고(366명, 88.2%), (2) 첫 임용 시 나이는 56세 이상을 좋아하였으며(203명, 48.9%), (3) 교장의 총 임기는 4~8년(386명, 88.4%)을 절대적으로 지지하였다. 그리고 (4) 학력은 석사학위 소지자를 선호(145명, 34.9%)하였지만,

상관없다고 답한 사람(204명, 49.2%)이 더 많았다. (5) 출신배경으로는 평교사 출신을 압도적으로 좋아하였고((299명, 72.1%), (6) 우수교장 확보방안으로는 선출 보직제를 아주 선호(178명, 42.9%)하였지만, 현 제도의 보완유지도 상당수 찬성(84명, 20.2%)하였다.

<표 IV-17> 바람직한 중학교장상과 확보방안 설문결과

<b>문항 33</b>	1. 남	2. 여	3. 상관없음	4. 기타	전체		
빈도	44	3	366	2	415		
전체(%)	10.6	0.7	88.2	0.5	100.0%		
<b>문항 34</b>	1. 40 이하	2. 50~55	3. 56 이상	4. 상관없음	5. 기타	전체	
빈도	9	148	203	54	1	415	
전체(%)	2.2	35.7	48.9	13.0	0.2	100.0%	
<b>문항 35</b>	1. 4년	2. 5~8년	3. 9년 이상	4. 상관없음	5. 기타	전체	
빈도	180	186	6	40	3	415	
전체(%)	43.4	44.8	1.5	9.6	0.7	100.0%	
<b>문항 36</b>	1. 학사	2. 석사	3. 박사	4. 상관없음	5. 기타	전체	
빈도	58	145	7	204	1	415	
전체(%)	14.0	34.9	1.7	49.2	0.2	100.0%	
<b>문항 37</b>	1. 평교사	2. 전문직	3. 초빙인사	4. 상관없음	5. 기타	전체	
빈도	299	11	6	98	1	415	
전체(%)	72.1	2.7	1.5	23.6	0.2	100.0%	
<b>문항 38</b>	1. 현제도	2. 선출보직제	3. 초빙제	4. 수석교사제 도입	5. 공모제	6. 기타	전체
빈도	84	178	22	76	51	5	415
전체(%)	20.2	42.9	5.3	18.3	12.3	1.0	100.0%

그 외에, 33번 문항에 대한 소수의 의견으로, '선호하는 학교장의 성별'

은 중요하지 않고 '무조건 능력 있는 사람이어야 한다'(2명), 34번 문항에서는 '첫 임용 나이로 40대가 좋다'(1명), 35번 문항에서 '학교장의 임기를 2년 정도'나 '임기 후 평교사로 근무하도록 해야 한다'(3명)로 답하기도 하였다. 36번 문항에서는 '학벌'도 중요하지만 '반드시 평교사 경력 있는 사람에게만 학교장의 자격을 부여해야 한다'(1명), 37번 문항에서는 '능력만 있으면 학벌은 상관없다'(1명), 38번 문항에서는 '교사들에 의한 직선'이나 '수석교사제 도입 및 선출 보직제 실시가 필요하다'(5명)로 응답하였으며, 이러한 소수 의견도 앞으로 바람직한 학교장의 확보를 위한 연구에 고려하거나 참고할 만한 것으로 생각된다.

## V. 요약 및 결론 · 제언

### 1. 요약

21세기는 정치·경제적 제도의 변화와 더불어 정보산업기술의 발달로 이전의 산업사회와는 달리 교육환경도 급변하고 있는데, 7차 교육과정의 전면실시는 학교환경에 커다란 변화를 가져왔다. 이렇게 바뀐 교육환경은, 중학교장에게도 새로운 자질과 역할을 필요로 하게 되어, 학교교육의 중추적인 역할을 맡고 있는 학교장에게, 중학교사들은 어떤 교육적 역할과 자질을 기대·인식하고 있으며, 나아가 지역사회가 요구하는 교육과정의 편성과 더불어 지역 유관기관과의 바람직한 관계 정립 등을 모색, 교사들이 바라고 지역사회에서 필요로 하는 가장 이상적인 중학교장의 상을 연구해 본 결과는 다음과 같다.

중학교사들이 학교장들의 역할과 자질에 대한 기대와 인식수준은 다음과 같다.

첫째, 학교장의 역할에 대해, 중학교사들이 갖고 있는 기대수준은 인식수준에 비해 상당히 높았으며, 이것은 학교장들이 교사들의 기대수준에 적절히 부응해 주지 않고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 학교장의 자질에 대해, 중학교사들이 갖고 있는 인식수준은 기대수준에 비해 현저히 낮았으며, 이것은 학교장들이 자질면에서도 교사들의 기대수준에 훨씬 못 미치고 있음을 알 수 있었다.

다음은, 배경집단(성별, 직급별, 교직경력별)에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 성별이나 교직경력에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준은 별다른 차이가 없었다.

둘째, 부장교사들은 일반교사보다 학교장에 대한 역할기대와 자질에 대한 기대가 더 높은 데, 특히, 부장교사들은 학교장의 학교경영이나 교직원 관리, 시설관리, 학생 관리의 측면에서 다양한 역할을 해주기를 기대하고 있으며, 기술적, 교육적, 문화적 자질을 갖춘 교장이 되어주기를 기대하고 있었다.

마지막으로, 배경집단(성별, 직급별, 교직경력별)에 따른 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준은, 성별, 직급별, 교직경력별 인식수준은 차이가 있는 것으로 나타났다.

첫째, 성별에 따른 학교장의 역할에 대한 인식수준은 남교사가 여교사에 비해 높고, 특히, 학교 경영면, 교육과정 운영면, 교직원 관리면, 시설 관리면, 지역사회 및 대외 관계면에서의 역할 인식이 여교사에 비해 높았다. 하지만, 성별에 따른 학교장의 자질에 대한 인식수준은 별다른 차이를 보이지 않았다.

둘째, 직급별 학교장의 역할에 대한 인식수준은 차이가 있었는데, 특히, 학교 경영면, 학생 관리면, 교육과정 운영면, 교직원 관리면, 시설 관리면과 지역사회 및 대외관계면의 전반적인 면에서 부장교사가 일반교사에 비해 높은 인식수준을 갖고 있었다.

셋째, 직급에 따른 학교장의 자질에 대한 인식수준도 차이가 있었는데, 기술적 자질, 교육적 자질과 문화적 자질에 대한 부장교사의 인식수준이 일반교사보다 높은 수준임을 알 수 있었다.

넷째, 교직경력별 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준에서도 차이가 있었는데, 학교장의 역할에 대한 인식수준은 교육과정운영, 학생관리, 시설

관리면에서 교직경력이 많은 교사일수록 인식수준이 높은 것으로 나타났으나, 교직경력에 따른 학교장의 자질에 대한 인식수준은 별다른 차이가 없었다.

이 연구의 목적에 따라 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준과 인식수준의 차이를 검증한 결과 중학교사들이 갖고 있는 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준이 인식수준에 비해 상당히 높은 것을 알 수 있었다.

## 2. 결론·제언

### (1) 결론

이 연구는 중학교 교사들이 갖고 있는 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준과 인식수준을 살펴보고, 그 수준의 차이를 살펴봄으로써, 바람직한 학교장의 역할과 자질에 대한 논의를 이끌어 내고자 하였으며, 연구결과에 따른 결론은 다음과 같다.

첫째, 중학교사들이 갖고 있는 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준은 직급별에 따라 차이가 있었고, 특히, 부장교사들이 갖고 있는 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준은 일반교사에 비해 높았다.

둘째, 중학교사들이 갖고 있는 학교장의 역할에 대한 인식수준은 남교사가 여교사에 비해 높았고, 부장교사가 일반교사에 비해 높았으며, 교직경력이 많을수록 높은 인식수준을 가지고 있었다. 하지만, 학교장의 자질에 대한 인식수준은 부장교사에게서만 높은 것으로 나타났고, 성별이나 교직경력과는 무관하였다.

셋째, 중학교사들이 갖고 있는 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준은 인식수준보다 높았다. 즉, 학교장의 역할이나 자질에 대한 기대는 현실적으

로 접하는 학교장에 대한 인식의 수준을 넘어, 이상적인 수준을 보이고 있으며, 이러한 괴리현상은 앞으로 학교장이 갖추어야 할 역할과 자질에 대한 연구방향을 제시해 줄 수 있는 충분한 자료가 될 수 있을 것이다.

## (2) 제언

이상의 연구결과를 바탕으로 후속연구나 정책적 문제 접근에 도움이 될 수 있는 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 중학교사들 중 학교장의 역할과 자질에 대해, 특히, 부장교사들의 기대수준이 높은 것은 그들이 학교교육행정의 전반적인 업무에 깊은 관심과 현실적인 참여준비도가 높은 것으로, 이 기대수준의 향상을 위한 구체적인 방안이 모색되어야 할 것이다.

둘째, 중학교사들의 학교장 역할에 대한 성별·경력별 인식수준에서, 여교사보다는 남교사가, 일반교사보다는 부장교사가, 교직경력이 높은 교사일수록, 인식수준이 높았는데, 이를 항목별로 좀 더 세분하여 연구하면 학교장의 역할 수행력을 향상시킬 수 있는 방안을 확보할 수 있을 것이다.

셋째, 중학교사들이 갖고 있는 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준이 인식수준보다 높은데서 오는 괴리현상을 집중연구하면 학교장에게 필요한 역할과 자질에 대한 자료를 얻고 학교장의 역할과 자질의 향상을 위한 한 방향을 제시해 줄 수 있을 것이다.

한편, 중학교사들이 바라는 이상적인 학교장상으로는 ‘성별에 상관없이 56세 이상의 석사 학위소지자인 평교사 출신’을 가장 선호하였고, 우수교장 확보방안으로는 ‘선출 보직제’나 ‘현재도의 보완·유지’를 선호한 점은 앞으로 이와 관련된 연구에 한 방향을 제시해 줄 수 있을 것으로 생각된다.

## 참 고 문 헌

- 장길수(1978). **교육행정**. 서울 : 서울대학교출판부
- 김기태(1986). **학교경영편람**. 서울 : 보경문화사
- 김남순(1991). **교사평가론**. 서울 : 세영사
- 김도기(1995). **학교장의 역할과 직무에 관한 한·일 교장간 비교 연구**. 석사학위  
논문. 서울교육대학교 교육대학원
- 김세기(1994). **교장=전문직론**. 서울 : 배영사
- 김영돈(1976). **학경영의 이론과 실제**. 서울 : 익문사
- 김용정(1996). **인문계 고등학교장의 수업지도성 행위에 대한 교장·교사의 지각  
과 기대 차이 연구**. 석사학위논문. 한국교원대학교 대학원
- 김은조(2003). **초등학교장 역할에 대한 교장의 지각과 교사의 기대 분석**. 석사학위  
논문. 서울교육대학교 교육대학원
- 김종철(1985). **교육행정 신강**. 서울 : 세영사
- 김종철(1983). **교육행정**. 서울 : 방송통신대학 출판부
- 김종철(1985). **학교행정의 이론과 실제**. 서울 : 교육출판사
- 김주건(1990). **학교장의 역할 및 교사의 행위와 학교 조직효과성과의 관계 연구**.  
박사학위 논문. 동아대학교 대학원 (pp. 31-43에서 재인용)
- 김형관·오영재·신현식·박종필(2003). **교육행정 이론, 연구, 실제**. 서울 : 원미사
- 교육법전(2004). **초·중등교육법**. 서울 : 교학사
- 남정걸(2003). **교육행정 및 교육경영**. 서울 : 교육과학사
- 노민구(1994). **학교장의 수업지도성 행위가 학교효과성에 미치는 영향**. 박사학위  
논문. 한국교원대학교 대학원
- 도순남(2002). **교육의 지역화를 위한 교장의 역할**. 교육행정연구. 21(1) (pp.  
73-93)
- 박수연(2001). **미래의 학교지도자가 가져야 할 가치관**. 교육행정연구. 19(4)

(pp.393-410)

박용현(1987). **학교사회**. 서울 : 배영사

박정운(1998). **학교장의 역할수행에 대한 교사의 지각과 기대에 관한 연구**. 석사학위논문. 경성대학교 교육대학원

박채형(2004). **교육과정의 지역화와 교사의 역할**. 교육학 연구. 42(2) (pp. 163-180)

백미향(2002). **초등학교 교사의 자기장학에 관한 인식조사**. 석사학위논문. 한국외국어대학교 교육대학원

부산광역시 교육청(2004학년도). **학교운영위원회 연수교재**

서정화·서성옥·김동희·이수임(2000). **교장학의 이론과 실제**. 서울 : 교육과학사

오규택(2001). **중·고등학교 부장교사의 역할기대와 역할수행에 관한 연구**. 석사학위논문. 영남대학교 교육대학원

윤정일(2003). **학교교육 붕괴위기의 종합적 분석과 대책에 관한 연구**. 교육행정학연구. 21(2) (pp. 8-26)

이광원·차윤선(2003). **학교운영위원회를 통한 학부모의 교육참여권에 관한 연구**. 교육행정학연구. 21(2) (p. 173)

이명주(1987). **교장의 직무수행을 위한 시간 사용에 관한 실증적 연구**. 석사학위논문. 충남대학교 교육대학원

이병환·김순남(2004). **교사 다면평가제 적용 방안 탐색**. 교육행정학연구 22(2) pp. 163-183)

이성은(1991). **최신 학교행정과 장학론**. 서울 : 양서원

이주호(1999). **학교 정책 개혁 의제**. 교육행정학연구. 2001. 19(3) (pp. 9-12, 79-98)

이해명(2003). **교육과정 개정 사례를 통해서 본 교육과정 개발체제의 문제점 및 개선 방향**. 교육학연구. 41(2) (pp. 220-221)

전상희(2000). **바람직한 교장의 자질과 직무수행에 대한 초등 교원의 의식 연구**. 석사학위 논문. 홍익대학교 교육경영관리대학원

진성연(2003). **교수-학습의 이론적 탐색**. 서울 : 원미사

조동섭(2003). **참여정부의 학교교육 개혁의 방향과 과제**. 교육행정학연구. 219(2)  
(p. 374-397)

주삼환(1990). **장학·교장론 : 교육의 질 관리**. 서울 : 성원사

주삼환, 천세영, 명제창, 신봉섭, 이석열, 이명주(2000). **교육 행정 및 교육경영**. 서울  
: 학지사

동아일보. 「“그 학교 안보내!” 교육반란」, 2005. 1. 4(화), A 19면

동아일보. 「학교 울타리를 벗어난 청소년 30만명선, 대안학교서 수용하는 인원은  
1% 불과」, 2005. 1. 5(수), A 9면

한국교육신문. 「최선의 정책은 공교육 경쟁력 강화」, 2003. 12. 8(월), 12-18면

한국교육신문. 「미래학교 모형은 개방형 평생교육」, 2004. 11. 1(월), 12-15면

한국교육신문. 「교총 반발 속 학부모·초등생도 참여하는 교원평가제 도입을 위한  
정부안 내달 확정」, 2004. 11. 29(월), 12-1면

한국교육신문. 「교육 개혁 성공의 최대 변수는 교사」, 2004. 12. 13(월), 12-18면

한국교육신문. 「교무회의에 심의·의결 기능 부여 필요」, 2005. 1. 3(월), 12-13면

D. E. Griffith(1962). **Organizing Schools for Effective Education**, Danville,  
Ill. : The Interstate Printers and Publishers

Edwin J. Thomas & Druee J. Biddle(1979), **The Nature and History of Role  
Theory in Role Theory : Concepts and Research**. New York : Robert  
E. Krieger Publication Co.

F. Griffith(1979). **Administrative Theory in Education**, Midland, Mich:  
Pendel, Publishing Co.

H. Bonner(1959). **Group Dynamics: Principles and Applications**. New York :  
The Ronald Press

- J. K. Hemphill and A. E. Coons, “**Development of the Leader Behavior Description Questionnaire**”, in R. M. Stogdill and A. E. Coons(eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*(Columbus, Ohio: Ohio University Press, 1957); Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration*(New York: Macmillan, 1968)
- Orin B. Graff & Calvin M. Street(1956). **Improving Competence in Educational Administration** (New York : Harper & Brothers Publishers)
- Ronald F(1966). Campbell, *et al*, **Instruction to Educational Administration**, 3rd edition Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- Thomas J. Sergiovanni(1991). **The Principalship**, Boston : Allyn and Bacon
- Rolf K. Blank(1987). **The Role of Principal as Leader: Analysis of Variation in Leadership of Urban School**. *Journal of Educational Research* 81. no. 2 (November/December 1987 : 70
- W. B. Brookover(1964). **A Sociology of Education**. New York : American Book

## 부록 1. <교사용 설문지>

### 중학교장의 역할과 자질에 대한 중학교사들의 기대와 인식

학교교육 발전을 위해 애쓰시는 여러 선생님들의 노고에 심심한 경의를 표합니다.

21세기로 접어들면서 정치·사회적 제도의 급변에 따라 교육환경도 많은 변화가 있어 왔고, 또, 요구되고 있습니다.

이 설문지는 중학교장에게서 요구되는 직무수행에서의 역할과 자질이, 선생님들의 학교에서 교장선생님들께서 실제 교육현장에서 보여주는 역할 및 자질과는 어떤 차이가 나는지를 알아보고, 바람직한 교장의 역할과 자질에 대한 방향을 모색해 보기 위해 작성된 것입니다. 여러 가지 업무로 바쁘시겠지만, 선생님들의 귀한 고견이 일선학교 교육의 개선에 중요하게 이바지할 것이오니, 성심껏 답해주시기를 부탁드립니다. 이 설문지의 응답내용은 이 연구를 위한 목적에만 사용될 것입니다.

선생님의 협조에 진심으로 감사드리며 늘 건강하시고 가정이 화목하길 기원합니다.

2005년 3월

부경대학교 교육대학원 교육행정학전공

이덕만 드림

※ 다음은 통계처리에 필요한 기초자료입니다. 알맞은 한 곳에만 √표를 해 주세요.

1. 성 별:    \_\_\_ ① 남자                   \_\_\_ ② 여자
2. 직    급:   \_\_\_ ① 부장교사           \_\_\_ ② 평교사
3. 교직경력: \_\_\_ ① 10년 이하   \_\_\_ ② 11년~20년   \_\_\_ ③ 21년 이상

#### ◇응답요령

다음 페이지의 교장선생님의 역할과 자질에 대한 각 문항의 내용이 선생님께서 기대(왼쪽), 인식(오른쪽)하시는 바와 일치하는 정도가;

- 90% 이상 이면 ..... '매우 필요하다' / '매우 그러하다' 5의 □에
- 70% 내외 이면 ..... '상당히 필요하다' / '상당히 그러하다' 4의 □에
- 50% 내외 이면 ..... '보통이다' 3의 □에
- 30% 내외 이면 ..... '조금 필요하다' / '조금 그러하다' 2의 □에
- 10% 이하 이면 ..... '거의 필요 없다' / '거의 그렇지 않다' 1의 □에

√표를 해 주십시오.

## 중학교장의 역할과 자질에 대한 기대와 인식

기대하는 수준 (중학교 교장선생님은 ...)					문항	왼쪽은 중학교 교장선생님이 일반적으로 보여주기를 바라는 역할, 자질에 대한 일치 정도이고, 오른쪽은 선생님의 학교에서 교장선생님이 실제 업무수행에서 나타나는 역할, 자질에 대한 일치 정도입니다.	인식하는 수준 (우리학교 교장선생님은 ...)				
매우 필요 하다	상당 히 필요 하다	보통 이다	조금 필요 하다	거의 필요 없다			매우 그렇 하다	상당 히 그렇 하다	보통 이다	다소 그렇 하다	거의 그렇 지 않다
5	4	3	2	1	1	학생들의 인성 계발을 위한 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	2	학업성적 향상을 위한 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	3	학생과 학부모도 참여하는 학교평가제도 도입 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	4	합리적이고 적절한 예산 편성	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	공정하고 투명한 예산집행	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	6	전직원의 참여를 통한 합리적 교육과정 편성·운영	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	7	지역실정을 고려한 창의재량·교과재량 시간의 편성 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	8	부장교사 및 담임교사의 적절한 임명·배정	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	9	교사들의 승진이나 자기 발전 지원 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	10	공정한 상벌과 근무평정 의지	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	11	엄정한 복무기강 의지와 실천	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	12	학습 부적응 학생들에 대한 이해와 대처 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	13	학교생활 부적응 학생들에 대한 이해와 대처 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	14	개·보수를 통한 철저한 시설 개선 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	15	개·증축이나 리모델링 등을 통한 학습환경 조성 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	16	학교·학급 비품의 적절한 공급과 관리 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	17	학교운영위원회의 활성화를 통한 학교경영 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	18	동창회나 지역유관기관과 연계한 학교경영 노력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	19	학교 교육목표 달성을 위한 일관된 지시·추진 능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	20	계획성 있는 학교운영 능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	21	일관성 있는 공무처리 능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	22	확고한 교육철학과 신념	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	23	교사들의 학습지도에서 고충 파악과 해결능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	24	교사들의 업무 고충의 상담·조언 분위기 조성 능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	25	학교의 효율적 운영과 관리를 위한 판단력과 추진력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	26	교사들의 전문성 향상을 위한 지원 능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	27	학교업무의 효율적 수행에 필요한 컴퓨터 능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	28	교사들의 사표가 될 정도의 인품	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	29	안정되고 만족스런 통합적 비전 제시 능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	30	국제화 시대를 앞서갈 간단한 영어 구사력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	31	학부모 및 동문회 등의 학교운영 참여 유도 능력	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	32	불합리한 외부 압력에 맞서 건강한 학교풍토 조성 능력	5	4	3	2	1

## 바람직한 중학교장상과 그 확보 방안에 관하여

가장 적절하다고 생각하시는 항목 번호 앞의 \_\_\_위에 √표를 해 주십시오.

33. 선생님께서 생각하시는 바람직한 중학교 교장선생님의 성별은?  
 \_\_\_① 남자 선생님     \_\_\_② 여자 선생님     \_\_\_③ 아무래도 상관없다  
 \_\_\_④ 기타 \_\_\_\_\_
34. 선생님께서 생각하시는 바람직한 중학교 교장선생님의 첫 임용 시의 연령은?  
 \_\_\_① 40대 또는 그 이하     \_\_\_② 50세 ~55세  
 \_\_\_③ 56세 이상     \_\_\_④ 아무래도 상관없다  
 \_\_\_⑤ 기타 \_\_\_\_\_
35. 선생님께서 적당하다고 생각하는 중학교장선생님의 총 임기는?  
 \_\_\_① 4년 정도     \_\_\_② 5년 ~ 8년  
 \_\_\_③ 9년 이상     \_\_\_④ 아무래도 상관없다.  
 \_\_\_⑤ 기타 \_\_\_\_\_
36. 선생님께서 생각하시는 바람직한 중학교장선생님의 학력은?  
 \_\_\_① 학사학위 소지     \_\_\_② 석사학위 소지  
 \_\_\_③ 박사학위 소지     \_\_\_④ 아무래도 상관없다.  
 \_\_\_⑤ 기타 \_\_\_\_\_
37. 선생님께서 생각하시는 바람직한 중학교 교장선생님의 출신배경은?  
 \_\_\_① 평교사 출신     \_\_\_② 전문직(장학사 등) 출신  
 \_\_\_③ 초빙인사(사회저명인사 등)     \_\_\_④ 아무래도 상관없다.  
 \_\_\_⑤ 기타 \_\_\_\_\_
38. 우수교장 확보방안으로 가장 바람직하다고 생각되는 것을 하나만 고르세요.  
 \_\_\_① 현 제도의 유지 및 보완     \_\_\_② 선출 보직제     \_\_\_③ 초빙제  
 \_\_\_④ 수석교사제 도입 후 현 제도 유지     \_\_\_⑤ 교장자격증 소지자 대상의 공모제  
 \_\_\_⑥ 기타 \_\_\_\_\_

-감사합니다-

## 부록 2. <국문초록>

21세기는 정치·경제적 제도의 변화와 더불어 정보산업기술의 발달로 이전의 산업사회와는 달리 교육환경도 급변하고 있는데, 7차 교육과정의 전면실시는 학교환경에 커다란 변화를 가져왔다. 이렇게 바뀐 교육환경은, 중학교장에게도 새로운 자질과 역할을 필요로 하게 되어, 학교교육의 중추적인 역할을 맡고 있는 학교장에게, 중학교사들은 어떤 교육적 역할과 자질을 기대·인식하고 있으며, 나아가 지역사회가 요구하는 교육과정의 편성과 더불어 지역 유관기관과의 바람직한 관계 정립 등을 모색, 교사들이 바라보고 지역사회에서 필요로 하는 가장 이상적인 중학교장의 상을 연구해 본 결과는 다음과 같다.

첫째, 학교장의 역할에 대해, 중학교사들이 갖고 있는 기대수준은 인식수준에 비해 상당히 높았다.

둘째, 학교장의 자질에 대해, 중학교사들이 갖고 있는 인식수준은 기대수준에 비해 현저히 낮았다.

또한, 중학교사의 성별, 직급별, 교직경력별 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준에서는, 부장교사들은 일반교사보다 기대가 더 높았고, 특히, 그들은 학교장의 학교경영이나 교직원관리, 시설관리, 학생 관리의 측면에서 다양한 역할을 해주기를 기대하고 있으며, 기술적, 교육적, 문화적 자질을 갖춘 교장이 되어주기를 기대하고 있었다.

한편, 중학교사의 성별, 직급별, 교직경력별 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준에서는, 성별, 직급별, 교직경력별로 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별에 따른 학교장의 역할에 대한 인식수준은 남교사가 여교사에 비해 높고, 특히, 학교 경영면, 교육과정 운영면, 교직원 관리면, 시설 관리면, 지역사회 및 대외 관계면에서의 역할 인식이 여교사에 비해 높았다.

그리고, 직급별 학교장의 역할에 대한 인식수준은, 전반적인 면에서 부장교사가 일반교사에 비해, 기술적 자질, 교육적 자질과 문화적 자질에 대한 부장교사의 인식수준이 높음을 알 수 있었다. 또, 교직경력별 학교장의 역할과 자질에 대한 인식수준에서도, 교육과정운영, 학생관리, 시설관리 면에서 교직경력이 많은 교사일수록 인식수준이 높은 것으로 나타났다.

위의 결과의 요약을 토대로 후속연구나 바람직한 학교장상의 정책적 문제 접근에 도움이 될 수 있는 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 중학교사들 중 학교장의 역할과 자질에 대해, 특히, 부장교사들의 기대수준이 높은 것은 그들이 학교교육행정의 전반적인 업무에 깊은 관심과 현실적인 참여준비도가 높은 것으로, 이 기대수준의 향상을 위한 구체적인 방안이 모색되어야 할 것이다.

둘째, 중학교사들의 학교장 역할에 대한 성별·경력별 인식수준에서, 여자교사보다는 남교사가, 일반교사보다는 부장교사가, 교직경력이 높은 교사일수록, 인식수준이 높았는데, 이를 항목별로 좀 더 세분하여 연구하면 학교장의 역할 수행력을 향상시킬 수 있는 방안을 확보할 수 있을 것이다.

셋째, 중학교사들이 갖고 있는 학교장의 역할과 자질에 대한 기대수준이 인식수준보다 높은데서 오는 괴리현상을 집중연구하면 학교장에게 필요한 역할과 자질에 대한 자료를 얻고 학교장의 역할과 자질의 향상을 위한 한 방향을 제시해 줄 수 있을 것이다.