

교육학석사 학위논문

학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식

Teachers' Perceptions of the
Principals' Supervisory activities

지도교수 : 김 현

이 논문을 교육학 석사 학위논문으로 제출함

2003년 2월

부경대학교 교육대학원

교육 행정 전공

유 영 례

유영례의 교육학석사 학위논문을 인준함

2002년 12월

주 심 교육학박사 원 효 헌



위 원 공학박사 박 중 운



위 원 교육학박사 장 한 기



차 례

Abstract

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구문제	3
3. 연구의 제한점	3
II. 연구의 이론적 배경	4
1. 장학의 개념	4
2. 장학의 기능	6
3. 교내장학의 개념 및 특성	8
4. 장학에 대한 담당자의 인식	19
5. 장학담당자로서의 교장의 자질과 역할	22
6. 선행연구 고찰	28
III. 연구의 방법	32
1. 조사 대상	32
2. 조사 도구	33

3. 자료의 처리	36
IV. 연구의 결과 및 해석	37
1. 교육과정 편성·운영에 대한 장학 활동	37
2. 학습지도에 대한 장학 활동	41
3. 학급경영에 대한 장학 활동	47
4. 학생생활지도에 대한 장학 활동	50
5. 교원관리에 대한 장학 활동	56
6. 인간화측면에서의 장학 활동	59
7. 영역별 종합분석	68
8. 학교장에 의한 장학 활동 실태	72
V. 요약 및 결론	109
1. 요약	109
2. 결론	117
참고문헌	120
부 록	123

표 차 례

<표 II-1> 교내 자율 장학의 3영역	15
<표 II-2> 교장의 직무	24
<표 III-1> 설문지 배포·회수·분석 현황	32
<표 III-2> 연구대상의 배경 변인별 구성 현황	33
<표 III-3> 설문지 작성에 참고한 선행연구물	34
<표 III-4> 설문지 구성 내용	35
<표 IV-1> 교육과정 편성·운영에 대한 장학 활동	38
<표 IV-2> 학습지도에 대한 장학 활동(1)	43
<표 IV-2-가> 학습지도에 대한 장학 활동(2)	46
<표 IV-3> 학급경영에 대한 장학 활동	50
<표 IV-4> 학생생활지도에 대한 장학 활동(1)	52
<표 IV-4-가> 학생생활지도에 대한 장학 활동(2)	55
<표 IV-5> 교원관리에 대한 장학 활동	58
<표 IV-6> 인간화 측면의 장학 활동(1)	62
<표 IV-6-가> 인간화 측면의 장학 활동(2)	65
<표 IV-7> 교육과정, 학습지도, 학급경영 영역	69
<표 IV-7-가> 생활지도, 교원관리, 인간화측면 영역	71
<표 IV-8> 장학 활동의 필요성	73
<표 IV-8-가> 초등학교 교사들의 인식	74
<표 IV-8-나> 중학교 교사들의 인식	75
<표 IV-8-다> 고등학교 교사들의 인식	76

<표 IV-9> 장학담당자로서의 자질	77
<표 IV-9-가> 초등학교 교사들의 인식	78
<표 IV-9-나> 중학교 교사들의 인식	79
<표 IV-9-다> 고등학교 교사들의 인식	80
<표 IV-10> 교육활동 개선에의 도움 정도	81
<표 IV-10-가> 초등학교 교사들의 인식	82
<표 IV-10-나> 중학교 교사들의 인식	83
<표 IV-10-다> 고등학교 교사들의 인식	84
<표 IV-11> 도움을 주지 못하는 이유	85
<표 IV-11-가> 초등학교 교사들의 인식	86
<표 IV-11-나> 중학교 교사들의 인식	87
<표 IV-11-다> 고등학교 교사들의 인식	88
<표 IV-12> 학교장의 장학 활동 역할	89
<표 IV-12-가> 초등학교 교사들의 인식	90
<표 IV-12-나> 중학교 교사들의 인식	92
<표 IV-12-다> 고등학교 교사들의 인식	93
<표 IV-13> 장학 활동 중 도움 받는 분야	94
<표 IV-13-가> 초등학교 교사들의 인식	95
<표 IV-13-나> 중학교 교사들의 인식	96
<표 IV-13-다> 고등학교 교사들의 인식	97
<표 IV-14> 도움 받고 싶은 분야	98
<표 IV-14-가> 초등학교 교사들의 인식	99
<표 IV-14-나> 중학교 교사들의 인식	100

<표 IV-14-다> 고등학교 교사들의 인식	101
<표 IV-15> 장학 활동 결과에 대한 인식	102
<표 IV-15-가> 초등학교 교사들의 인식	103
<표 IV-15-나> 중학교 교사들의 인식	104
<표 IV-15-다> 고등학교 교사들의 인식	105
<표 IV-16> 학교장의 선행조건	107
<표 IV-16-가> 초등학교 교사들의 인식	108
<표 IV-16-나> 중학교 교사들의 인식	109
<표 IV-16-다> 고등학교 교사들의 인식	110

그 립 차 례

<그림 II-1> 교내 자율 장학의 개념적 특성	12
<그림 II-2> 교내장학의 영역	14
<그림 II-3> 교내 자율 장학의 3영역간의 관계	16

Abstract

Teachers' Perceptions of Principals' Supervisory Activities

Yoo Young-rae

Major in Educational Administration

Graduate School of Education

Pukyong National University

This study aimed to investigate teachers' perceptions of principals' supervisory activities to find a more efficient school supervision program.

The research questions were asked to achieve this aim:

1. What were the elementary school teachers' perceptions of the principals' supervisory activities?
2. What were the middle school teachers' perceptions of the principals' supervisory activities?
3. What were the high school teachers' perceptions of the principals' supervisory activities?
4. What were the differences among the elementary, middle and high school teachers' perceptions of the principals' supervisory activities?

For this study questionnaires were distributed to 900 the elementary, middle, and high school teachers in Busan Metropolitan City. Then 777 questionnaires were chosen for data analysis from the collected 786 responses.

The findings of this study are as follows:

1. There was a significant difference between the elementary and secondary teachers' perceptions of the principals' supervisory activities in the 6 areas of supervisory activities. The elementary teachers generally had positive perceptions, but the secondary teachers had less positive or neutral perceptions.

2. In the area of teaching, the middle school teachers, especially with 5-10 years teaching experiences, had the most negative perceptions.
3. Teachers of all school levels admitted the necessity of the principals' supervisory activities, and more than half of them thought their principals had qualities as a supervisor.
4. The elementary school teachers had positive perceptions of the effectiveness of the principals' supervisory activities on the improvement of educational activities, but the secondary school teachers had slightly negative perceptions. As for the reason, the elementary and middle school teachers pointed out an authoritarian and superficial attitude, while the high school teachers indicated teachers' sense of rejection toward principals' involvement in the supervisory activities.
5. Regarding the enhancement of teachers' career development in their specialty, the elementary and high school teachers had positive perceptions, but the middle school teachers had negative perceptions.
6. Teachers of all school levels emphasized the necessity of principals' open communication and humane relationship with teachers.

Based on the above findings, the effects of the principals' supervisory activities could be maximized when the supervision includes a democratic and cooperative interaction on the basis of teachers' voluntary self motivation for their own development. Therefore, principals need to establish a humane relationship with teachers, rather than a vertical relationship in which teachers just have to take directions from their principals. At the same time, principals should make prerequisite efforts to understand the school culture and organizational features on supervision, and to implement various supervisory activities.

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

오늘날 전세계적인 흐름인 민주화, 개방화, 자율화의 분위기가 정치, 경제, 문화 등 우리 사회 전반에 걸쳐 급속도로 확대되어 가고 있다. 이러한 시대변화에 따라 교육 현장에도 민주화 및 자율화의 분위기가 정착되어가면서 장학에 있어서도 지금까지 교육행정기관의 주도하에 이루어져 오고 있던 장학지도를 탈피하여 단위학교들이 자율적으로 학교교육발전을 위한 장학 활동을 활발히 전개해야 한다는 요구가 높아졌다. 이에 따라 교육행정기관에서는 장학의 방법을 다양화하여 현장의 욕구를 수용하려는 의지를 보이고 있으며 교육의 질 향상에 역점을 두고 교육내용과 방법의 개선을 위하여 학교 내 자율 장학력을 신장시키는데 지원하는 장학으로 전환하고 있다. 이러한 시대변화에 발맞추어 단위학교에서도 그 동안의 형식적이고 비효과적인 장학 활동에서 탈피하여 효과적이고 생산적인 장학 활동의 활성화를 위해 노력하고 있다.

한국교육개발원에서 수행한 장학에 관한 한 연구(유현숙, 김홍주, 양승실, 1995)에서 교사와 장학직을 대상으로 장학의 기능에 대한 인식의 중요도 및 현재 학교현장에서의 실천정도에 대한 반응을 분석한 결과 교육개선을 위해 본질적으로 중요한 장학의 기능은 소홀히 취급되면서, 주변적인 기능이 오히려 많이 실천되는 것으로 나타나 학교 현장에서 장학의 본질적인 기능이 충실하게 실천될 수 있는 방안이 마련되어야 할 필요성을 제기하였다 (pp. 61~62. 이윤식, 2001, pp. 184-185에서 재인용).

특히 단위학교 교장의 자율 책임 경영제가 강조되고 교육의 질 향상에 대한 관심이 증가되고 있는 지금 시점에서 교장에 의한 교내장학은 그 중

요성이 더욱 강조되고 있으며, 아울러 교내장학의 실천면에서도 장학의 본질적인 기능인 교실과 수업에 초점을 맞추어야 함이 강하게 부각되고 있는 것이 최근의 장학 방향이라 하겠다.

학교에서의 효과적인 장학은 단위학교의 교원 모두가 스스로 학교 내 장학 활동의 주체임을 인식하고 장학에 대한 긍정적인 이해와 자발적이고 적극적인 참여 의지 및 노력이 있어야 가능하다. 장학의 주체 중에서도 특히 학교장의 장학에 대한 의지와 노력이 학교 내 장학 활동을 활성화시키는데 있어서 가장 중요한 변수임을 부인할 수 없다. 학교장은 단위학교의 최고 경영책임자로서 그가 교육 활동, 학교 경영, 장학 활동과 관련하여 자신의 직무와 역할을 어떻게 인식하고 수행하느냐에 따라 학교 경영과 학교 교육의 성패가 좌우된다고 할 수 있겠다. 특히 교내 자율장학이 더욱 더 충실하고 효과적으로 계획되고 실행되기 위해서는 교장이 학교 장학의 목표나 기능에 대하여 바람직한 관점과 강한 의지 및 인식을 가지고 민주적이고 합리적인 지도성을 발휘하여 교직원들에게 동기를 부여하고 격려하며 지도·조언을 하는 것이 우선적으로 요구된다고 할 수 있다.

그러나 그 동안 학교장에 의한 장학 활동이 교사들의 인식을 바탕으로 그들의 실제적인 필요와 요구에 의해 수행되기보다는 많은 경우 일방적이거나 형식적으로 수행되어 그 효과를 거두기 어려웠다. 따라서 학교장의 장학 활동이 효과를 거두기 위해서는 교사들이 학교장의 장학 활동을 어떻게 인식하고 있는지를 알고 이를 바탕으로 수행되어져야 할 것이다.

그 동안 학교장의 지도성 및 교내 자율장학에 대한 연구는 활발하게 이루어져 왔으나 학교장의 교내 장학 활동에 대한 실태 및 교사의 인식, 학교 급별에 따른 교사들의 인식 차이에 관한 연구는 다소 부족하였다.

학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식은 학교 급별 및 교사들의 장학에 대한 수용 태도, 학교장의 장학담당자로서의 자질 및 활동 방법에 따

라 다르게 나타날 수 있다. 학교 급별에 따라 나타나는 다양한 교사들의 인식과 요구를 알아보고 그에 맞는 선택적 장학을 해 나가는 것이 바람직한 교내 장학 문화 정착에 도움이 될 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구는 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식이 어떠한지, 또한 학교 급별에 따른 교사들의 인식에는 어떠한 차이가 있는지를 밝혀봄으로써 학교장에 의한 교내장학의 활성화를 위한 시사점을 찾는 데 그 목적을 두었다.

2. 연구문제

위와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 학교장의 장학 활동에 대한 초등학교 교사들의 인식은 어떠한가?

둘째, 학교장의 장학 활동에 대한 중학교 교사들의 인식은 어떠한가?

셋째, 학교장의 장학 활동에 대한 고등학교 교사들의 인식은 어떠한가?

넷째, 학교장의 장학 활동에 대한 초·중·고등학교 교사들간의 인식의 차이는 어떠한가?

3. 연구의 제한점

본 연구는 연구대상의 표집을 부산광역시 소재 공립 초·중학교 및 일반계 고등학교 교사를 대상으로 하였기에 전국적인 경향성을 대표할 수 없다.

II. 이론적 배경

1. 장학의 개념

교육행정기관의 핵심적 기능은 단위학교에 대한 장학이며, 단위학교에서도 교육과정의 운영 및 수업 활동의 개선을 위한 장학은 필수 불가결한 기능으로 인식되고 있다.

영어로 supervision이라는 용어는 어원적으로 superior와 vision의 합성어로서 ‘높은 곳에서 우수한 사람이 본다’는 뜻이다 (정태범, 1998, p. 12). 어원적으로는 감독 또는 감시의 의미를 갖고 있는데, 교육 분야에서는 독학(督學), 교학(敎學), 시학(視學)등으로 쓰이다가 배움을 권장한다는 부드러운 의미의 ‘장학’이라는 말로 바뀌었으나, 감독의 의미는 아직도 남아 있다.

장학의 개념에 대해서는 장학에 대한 각자 과거의 경험, 요구, 목적과 관련지어 해석의 차이를 보일 수 있고, 시대적인 배경에 따라서 일치하지 않고 있다. 그러나 오늘날 민주교육에 근본정신을 둔 새로운 의미의 장학의 개념은 학자에 따라 표현상의 차이는 있으나, 궁극적인 목표면에서는 별다른 차이점을 찾을 수 없다고 본다.

우선, 장학의 개념은 국내외 여러 학자들에 의하여 여러 가지 관점으로 서술되어 있다. 백현기(1961)는 장학이란 ‘교수, 즉 학습과 아동의 성장발달에 관한 모든 여건을 향상시키는 전문적 기술 봉사’라고 말하고, 교사를 지도하고 조언하여 교육 전반의 향상을 기하는 임무를 지니고 있음을 강조하였다 (p. 36).

김종철(1982, 1994)은 장학의 개념을 법규면, 기능면, 이념면 등 세 가지 접근방법을 통하여 설명하고 있는데, 법규면에서의 장학은 교육 활동의 계획연구면, 행정관리면, 학습지도면, 생활지도면 등을 포함하는 제반 영역에

결쳐서 개선조직을 통한 행정업무를 보좌하는 참모활동이고, 기능면에서는 교사의 전문적·기술적 봉사활동이며, 이념면에서는 교수, 즉 학습지도의 개선을 위하여 제공되는 지도·조언이라고 하였다 (pp. 233-238).

김형관 외(2000)는 장학은 학교라는 조직에서 교수·학습을 장려하는 목적지향적 활동이라 정의하고, 장학 활동의 초점을 어디에 두느냐에 따라 그 목적이 달라진다고 말하고 있다. 즉 장학 활동의 초점이 학교조직의 효율적 개선에 있으면 조직발전이 이루어지고, 교수·학습의 개선에 있으면 교사 개인의 전문적 발전이 일어난다고 강조하고 있다 (p. 24).

강영삼(1994)은 장학의 의미가 교육조직 내지는 교육행정조직 내의 장학 담당자들의 업무를 어떤 입장에서 어떻게 지각하느냐에 따라 다르게 개념화될 수 있음을 지적하면서 (pp. 15-17), 장학의 개념을 ① 참모활동 중심 접근, ② 개선활동 중심 접근, ③ 학교 수업활동 중심 접근, ④ 학급 수업활동 중심 접근 등 4가지로 구분 제시하였고, 조병호(1991)는 장학의 개념을 명확히 구분하기 어렵고 단일의 정의를 내릴 수 없다고 하면서 ① 교육조직의 수준면에서의 접근 방법, ② 장학의 발달 단계면에서의 접근 방법, ③ 장학의 과정면에서의 접근 방법, ④ 장학의 기능면에서의 접근 방법 등 4가지로 구분하여 장학의 개념을 논의하였다 (pp. 9-22).

주삼환 외(2000)는 장학의 개념을 다원적으로 접근하여 학교조직이 학생의 학습을 촉진시키고 학교조직의 목적을 달성하기 위하여 직접적으로 교사의 행위에 영향을 주기 위해 공식적으로 지정한 행위라고 정의하고 있다 (p. 287).

정태범(1996)은 여러 학자들의 장학에 대한 개념을 검토한 결과 지금까지 법규면과 이념적인 면에서 장학의 개념은 많이 논의되었으나, 제도 관리 측면이나 전문성 신장 측면에서의 접근은 부족하였다고 밝히며 장학을 ‘교수·학습의 효율화를 목적으로 교사의 전문성 신장, 교육과정의 운영 및 학

교경영의 합리화를 위해 제공되는 지도, 조언, 정보제공, 자원봉사 등 일련의 전문적·기술적 활동'이라 정의하였다 (p. 15).

이상의 내용을 종합적으로 요약하면, 장학이란 '교수·학습방법 개선을 통하여 학생들의 성장과 발달을 증진시키기 위한 목적으로 교사의 전문성 제고, 교육과정 운영 및 학교(학급)경영의 합리화를 위해 제공되는 전문적·기술적 보조활동'이며, 장학의 중심 이념은 교사들에 대한 지도와 조언에 보다 많은 중점을 두면서 궁극적으로는 수업개선을 통한 학생의 바람직한 성장·발달에 목표를 두고 있음을 알 수 있다.

2. 장학의 기능

장학의 기능은 교육 활동의 어떤 측면을 중심으로 보느냐에 따라 구분해 볼 수 있다. 즉 행위를 중심으로 보는 경우와 내용을 중심으로 보는 경우이다. 장학 행위상의 분류에 의한 기능으로는 감독적인 관리기능, 전문적인 지도기능, 협동적 조언기능 등이 있다 (정태범, 1984, pp. 1-18).

첫째, 장학에 있어서 감독적 관리기능(regulatory function)은 일제 때 이루어졌던 시학의 의미를 내포하며, 이는 또한 미국의 과학적 관리론에 바탕을 둔 통제나 규제 위주의 기능과 통하는 장학기능을 의미한다. 이러한 관리기능은 권력이 집권적으로 이루어지고, 권위주의적으로 행사될 때 강하게 작용한다.

둘째, 장학에서 전문적 지도기능(professional function)은 학교의 교육 활동이나 교과내용에 대한 전문성을 가진 전문가에 의해서 장학이 지도적으로 이루어질 때를 말한다. 이러한 기능은 행정조직이 전문 지향적 풍토로 발전될 때 나타난다. 장학행정에 종사하는 인사들의 전문적 자질이 요청되는 것은 바로 장학이 전문적 지도기능을 필요로 하기 때문이다. 따라서 학

교 교육 활동에서 일어나는 문제점을 협의하고 해결방안을 모색하여 지도하는 전문적 입장에서 장학이 이루어져야 한다.

셋째, 장학에서 협동적 조언기능(advisory function)은 교육 활동에서 일어나는 문제점을 교육전문가나 동료교사 등과 상의하여 협동적으로 해결할 때의 장학기능을 말한다. 이러한 기능은 학교현장에서 동료장학이나 동료임상장학 및 협동적 연구활동 등에서 구체적으로 나타나며 이러한 기능의 활성화는 학교의 조직풍토가 민주적이며 개방적일 때 더욱 촉진된다. 즉, 교직원의 의사결정에 대한 참여가 확대되고 자유로운 의사소통이 이루어질 때 이 기능은 더욱 촉진된다.

내용상의 분류에 의한 기능은 학교교육에서 학생의 성장 발달을 위하여 어떠한 활동을 제공할 것인가에 초점을 두는 것이며 이는 교과지도기능, 학생지도기능, 학교경영기능 등이 있다.

첫째, 교과지도기능은 학교가 어떠한 학생을 기르기 위하여 어떠한 교육과정을 마련하고 그것을 어떻게 가르칠 것인가 하는 과제와 관련되는 교과에 전문적 지도기능을 말한다. 이 기능은 교육과정개발, 교수 학습활동, 각종의 교재, 교구 및 매체 등을 포함한다. 따라서 이 기능을 수행하기 위해서는 교과교육에 관한 전문적 지식과 기술을 가지고 교육현장을 이해해야 할 것이다.

둘째, 장학에서 학생지도기능은 학생의 성장발달을 위하여 학생을 어떻게 이해하여, 어떻게 지도할 것인가와 관련되는 학생지도의 전문적 기능을 포함한다. 이 기능에는 학생의 심리적 이해, 생활지도, 진로지도 등을 포함한다. 따라서 이러한 기능을 수행하기 위해서는 학생지도에 대한 전문적 지식과 지도기술을 갖고 그 활동에 임해야 할 것이다.

셋째, 장학에서 학급 및 학교경영기능은 학교에서 교육목표 달성을 위하여 교육과정을 마련하고 그 운영에 적합한 교육조건을 마련하여 교원의 교

육 활동을 가능하게 하는 경영 활동의 전문적 지도기술을 말한다. 이 기능에는 학교교육계획, 교육조직관리, 교육과정관리, 교육조건관리, 교육성과관리 등을 포함한다. 장학의 업무와 관련되는 기능으로 수업개선, 교육과정개선, 교사의 능력개발 등이 있다.

Dull(1981)은 장학의 기능을 ① 전문직화 ② 직원발전 ③ 집단을 통한 장학 ④ 개별적 장학 ⑤ 교육과정 개발 ⑥ 방문과 관찰 ⑦ 수업자원 ⑧ 교사평가 ⑨ 장학자체평가 등을 들고 있다 (교육행정학 전문서 5권, 장학론, 1995, p. 11에서 재인용).

교육과정을 개발하고 수정·보완하는 것은 장학의 기능이다. 중앙의 교육부 편수국에서 전적으로 다루던 교육과정 편성·운영이 이제는 시·도 교육청 및 일선 학교에서도 운영되고 있는 실정이다. 이는 장학이 교육과정에 중점을 두는 장학 본연의 자리로 옮겨가는 것을 보여주는 좋은 예이다.

장학은 궁극적으로 수업개선의 기능을 위해서 존재한다. 교사와 직접 상호작용을 하고, 기술적, 심리적 지원을 해주고, 수업의 계획에 참여하고, 수업의 과정에 도움을 줌으로써 수업개선을 가져와야 한다. 특히 최근에 강조되는 임상장학, 동료장학, 마이크로 디칭 등의 방법은 수업개선에 직접적으로 도전하려는 장학 방법들이다.

이상의 내용을 종합적으로 볼 때 장학의 가장 근본적인 기능은 교수·학습 개선과 교육과정 개발이라 할 수 있다. 교수·학습 상황에서 지도성을 발휘하여 조정하고 봉사하며 적절한 평가를 통하여 개선, 발전시켜 나가는 일련의 교수목표 성취를 위한 제반 활동으로 볼 수 있다.

3. 교내장학의 개념 및 특성

가. 교내장학의 개념

교내장학이란 학교의 계획하에 교사의 교수기술 향상과 전문직적 성장을 위하여 학교 자체에서 또는 교육청과의 협동적 노력으로 학교 수준에서 실시하는 장학이라고 할 수 있다 (주삼환, 1997. p. 142). 특히 단위학교 교장의 자율 책임 경영제가 강조되고 교육의 질 향상에 대한 관심이 증가되고 있는 현 시점에서 교내장학은 그 중요성이 더욱 강조되고 있다.

이운식(1999)은 교내 자율장학의 개념을 ‘단위학교에서 교육 활동의 개선을 위하여 자율적으로 교장·교감을 중심으로 하여 전체 교직원들이 상호 이해와 협력을 기초로 하여 서로 지도·조언하는 활동’으로 규정하고 있다 (p. 225). 이러한 ‘교내 자율장학’이라는 용어는, 표현상 ‘학교 안’이라는 공간적인 의미가 강한 ‘교내장학’이라는 용어에 단위학교의 자율성과 교직원의 자율성을 강조하는 의미가 첨부된 용어라고 할 수 있다.

이와 같이 개략적인 개념 정의에서 중요한 점은 장학을 ‘역할(Role)’로 보기보다는 ‘과정(Process)’으로 보는 것이다. 장학을 역할로 본다면 그것은 단지 장학사(관), 또는 일부 교육행정가 등 소수의 사람들만이 수행하는 공식적인 활동으로 보여진다. 그러나 장학을 과정으로 보면 학교에서 어떠한 형태로든 교육개선과 관련하여 주고받는 공식적 또는 비공식적, 전문적 또는 일상적 지도·조언 등의 행위에 관여하게 되는 모든 사람들은 일종의 장학 활동을 하게 되는 것으로 이해된다.

종래 장학사(관), 또는 일부 교육행정가들의 전유물로 인식된 장학 행위가 이제는 학교현장에서 함께 생활하고 있는 교장, 교감, 부장교사, 그리고 일반교사 및 기타 교직원들이 상호 신뢰 및 협력관계 속에서 참여할 수 있는 장학 행위로 그 의미가 바뀔으로써 커다란 전환을 시사한다.

장학에 있어서 학교와 교직원들의 책무성과 자율성을 존중하고, 장학을 장학사(관)들만이 하는 특정한 ‘역할’이 아니라 교육 활동의 개선을 위한 ‘공동노력의 과정’으로 이해하려는 인식의 전환은 장학사(관), 교장, 교감,

부장교사, 그리고 일반교사 등 모두에게 요구된다.

이상의 논의에 근거하여 볼 때, 장학 활동을 전개함에 있어서 하나의 독특한 상황과 조건을 갖게 되는 조직체로서의 단위학교의 자율성과 그 조직체를 구성하고 있는 교사들의 자율성은 존중되어야 할 것이다. 이처럼 기관의 자율성과 교사들의 자율성을 존중하는 장학은 학교 외부로부터 학교와 교사들에게 주어진 전통적인 장학의 약점을 보완할 뿐 아니라, 장학 본래의 기능을 회복시키는 중요한 기능을 할 것이다.

나. 교내장학의 특성

이상의 논의를 기초로 하여, 교내 자율장학의 보다 구체적인 개념적 특성을 다음 6가지로 정리·제시할 수 있다. 이 특성은 교내 자율장학이 성공적으로 운영되기 위하여 존중되어야 하는 원리 또는 조건이라고도 볼 수 있다 (이윤식, 2001, pp. 259-262).

(1) 학교중심성

교내 자율장학은 단위학교가 주체가 되며, 학교의 인적·물적 조건 및 조직적·사회 심리적 특성을 기초로 하여 이루어진다. 교육행정기관에서 학교를 대상으로 실시하는 전통적 장학에 있어 학교는 장학의 객체로서 피동적이고 소극적인 입장에 있었다 그러나 교내 자율장학에 있어서 학교는 장학의 주체로서 능동적, 적극적, 독립적이며 나름대로의 독특한 상황과 조건을 고려하여 장학을 실천함으로써 그 효과를 극대화할 수 있다.

(2) 자율성

외부로부터 통제를 받지 않고 단위학교의 구성원들이 스스로 학교의 교육 활동 개선을 위하여 장학 활동을 계획하고 실천해 나가며, 그 결과에 대하여 스스로 책임지는 것을 중요시한다. 이러한 과정에 있어 단위학교의 기

관으로서의 자율성과 단위학교 구성원인 교직원들의 자율성은 최대한 존중되어야 한다. 단위학교의 기관장인 교장은 대외적으로 교내 자율장학의 책임자가 되며, 대내적으로는 가능한 한 교직원들의 자율성을 보장할 수 있는 바람직한 지도·조언자가 되어야 한다.

(3) 협력성

교내장학은 단위학교 내에서 교장·교감을 중심으로 한 모든 교직원들의 협력적이고 참여적인 공동 노력을 통하여 이루어지며, 경우에 따라서는 외부 교육행정기관이나 유관기관 그리고 인근 학교로부터 인적·물적 협력을 받을 수도 있다.

(4) 다양성

교내장학은 단위학교의 조건, 교직원들의 필요와 요구에 기초하여 다양한 형태로 운영된다. 효과적인 교내장학의 내용과 방법은 학교의 종류, 소재 지역의 규모, 그리고 학교내의 인적·물적 제반 조건 등의 요인에 따라서 다양하게 나타난다. 또한 교직원들의 교직경력, 담당과목 혹은 담당업무, 성별, 연령 등의 요인에 따라서도 교내장학의 내용과 방법은 개별화·다양화되어야 한다. 이는 교내장학의 형태가 반드시 전문적이고 체계적이며 공식적이지 않을 수도 있음을 의미한다.

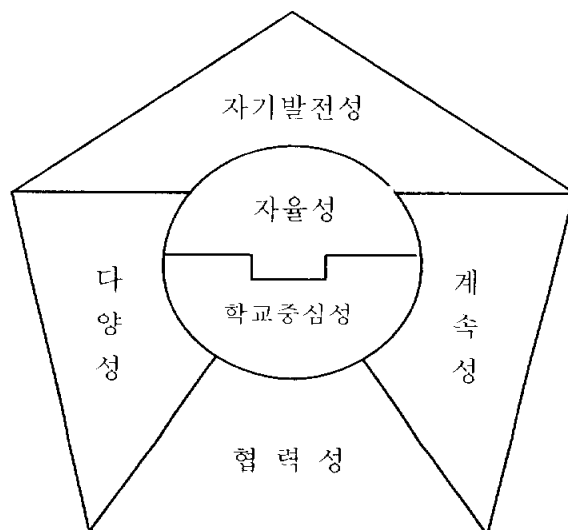
(5) 계속성

교내장학은 일시적이고 단기적인 과정이 아니라 계속적이고 장기적인 과정이다. 교육행정기관에서 학교를 대상으로 실시하는 장학은 일시적이고 단기적인 성격이 강하며, 학교측에서는 이에 대비하여 가시적이고 형식적인 준비를 하는 경향이 없지 않으며, 또한 그 효과도 지속적이지 못한 경향이 있다. 그러나 교육 활동은 본질적으로 계속적이고 장기적인 과정인 바, 교육 활동의 개선을 위한 교내장학도 계속적이고 장기적인 과정이 아닐 수 없다.

(6) 자기발전성

교내장학은 그 목적 상 단위학교가 기관으로서의 자기 발전을 추구할 뿐 아니라 단위학교의 구성원인 교장, 교감, 부장교사, 교사 그리고 관계직원 등 모두의 자기발전을 도모할 수 있는 과정이다. 전통적인 장학의 관점에서 보면 장학담당자는 단지 지도·조언을 제공하는 역할만 맡고 있는 것으로 보인다. 그러나 협력적 상호작용 관계 속에서 전개되는 교내장학에서는 장학담당자도 자기발전의 기회를 가질 수 있다. 즉 교장이나 교감 또는 부장교사도 교사들을 도와주는 역할 뿐 아니라 그들과의 협력적 상호작용을 통하여 자신들의 발전을 위한 유익한 자극이나 정보를 얻을 수 있음을 의미한다. 전통적으로 장학대상자의 위치에만 있던 교사도 경우에 따라서는 남에게 유익한 도움을 제공할 수 있는 위치에 설 수도 있다.

교내장학의 6가지 특성들간의 관계는 [그림Ⅱ-1] 과 같이 나타낼 수 있다.



[그림Ⅱ-1] 교내 자율장학의 개념적 특성 (이윤식, 2001, p. 261)

[그림Ⅱ-1] 에서 보는 바와 같이 교내 자율장학의 가장 중심적인 특성은 학교중심성과 자율성이다. 가운데 원은 학교중심성과 자율성이 볼트와 너트 모양으로 견고하게 결합되어 있으며, 학교중심성을 토대로 하여 화살표 모양의 자율성이 강조·증대 되어감을 시사한다.

원의 기초와 좌우에는 협력성과 다양성 및 계속성이 나타나 있는데, 이러한 특성들은 교내 자율장학의 내용과 방법 그리고 과정이 지녀야 할 특성을 의미한다. 오각형 모양의 그림 윗부분에 화살표 모양을 하고 있는 자기발전성은 교내 자율장학이 지향하는 목표를 의미한다고 볼 수 있다. 즉 ‘무엇을 위해서 교내 자율장학을 하는가?’에 대한 답으로써 자기발전, 나아가 우리 모두의 발전을 위해서 교내 자율장학이 필요하다는 것이다.

이러한 6가지 교내 자율장학의 특성은 동시에 교내 자율장학이 성공적으로 운영되기 위해서 필요한 조건을 의미하기도 한다.

다. 교내장학의 영역

교내장학은 단위학교에서 교육 활동의 개선을 위하여 교장을 중심으로 하여 전체 교직원들이 상호 이해와 협력을 기초로 하여 이루어지는 장학 활동이다. 교내에서 하는 교장의 모든 업무가 다 장학의 범주에 포함되지만 몇 가지 중요한 영역으로 줄여서 기술하면 다음과 같다 (주삼환, 1997, pp. 146-148).

첫째, 수업의 질 향상과 교사의 교수기술 향상에 초점을 맞춘 수업장학이다. 개발된 교육과정에 의하여 어떻게 수업을 하느냐가 장학의 대상이 된다. 교실 현장에서 수업과 장학계획을 장학자와 교사가 협의하여 정하고, 수업관찰을 하여 자료를 수집하고, 이 자료를 분석하여 피드백하여 수업개선과 교수기술 향상을 위하여 활용하기 위한 협의회를 하는 과정을 거치는

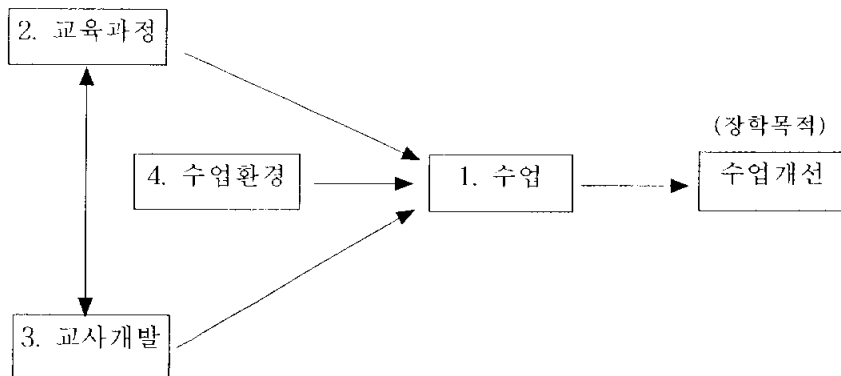
형식을 취하는 교내장학의 가장 핵심이라고 할 수 있다.

둘째, 교육과정과 교육프로그램 개발·운영이다. 교육과정이 학교 수준으로 내려오면서 이에 대한 장학이 강조되고 있다. 학생들이 입학에서 졸업까지, 학기·학년 동안, 1주간, 1일 동안 어떤 교육프로그램에 의하여 움직이게 되느냐 하는 것은 학교에서 제일 중요한 장학 영역이다.

셋째, 교사의 계속적 전문직적 성장을 위한 교사개발이다. 아무리 유능한 교사라도 성장과 발전을 멈추어서는 변화하는 교육현장에서 도태하기 쉽다. 교직 전문가로 계속 성장할 수 있도록 도와주어 교사의 잠재능력을 개발할 수 있도록 해야 한다. 그러기 위해서는 교사의 동기유발이 중요하며 교장의 장학능력은 매우 중요한 교내장학의 요소일 것이다.

넷째, 수업환경 개선도 교내장학의 주요 영역 중 하나이다. 자료실에 전문가를 배치하여 교사에게 필요한 교수·학습 자료가 즉시 공급될 수 있게 확보·유지·활용하는 장학지도력을 발휘해야 한다.

수업, 교육과정, 교사개발, 수업환경 이 네 가지를 교내장학의 주요영역을 볼 수 있으며 이들 관계를 정리하면 <그림 II 2>과 같다 (주삼환, p. 148).



[그림 II 2] 교내장학의 영역

이와는 달리 교내장학의 영역을 <표 II-1>과 같이 교사의 전문적 발달, 교사의 개인적 발달, 학교의 조직적 발달의 3가지 영역으로 나누어 다음과 같이 제시한 견해도 있다 (이윤식, 2001, p. 272).

<표 II-1> 교내 자율장학의 3영역

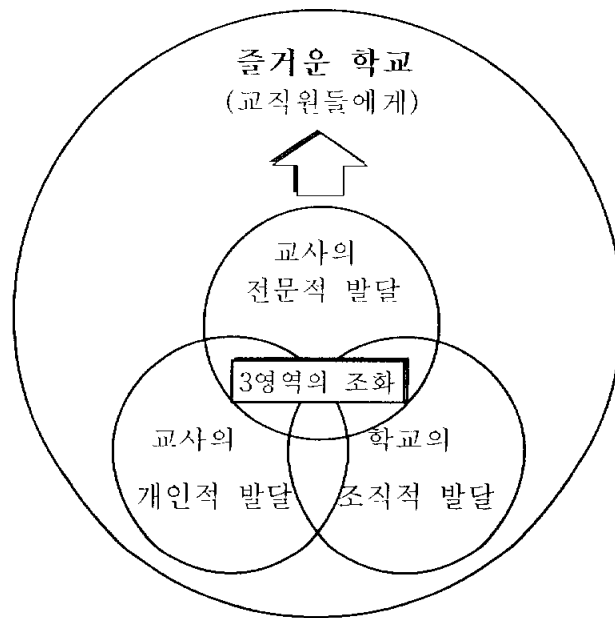
영역	교사의 전문적 발달 (professional development)	교사의 개인적 발달 (personal development)	학교의 조직적 발달 (organizational development)
초점	교육과정 운영	교사 개인	학교 조직
내용	교사들이 교과지도, 특별활동 지도, 생활지도를 포함하는 교육 활동 전반에 있어서 안정·숙달, 성장을 도모하는데 관련되는 내용 • 교육철학 및 교직원 • 교육목표 및 교육계획 • 교육과정 및 교과지도 • 특별활동지도 • 생활지도 • 학급경영 • 교육기자재 및 자료 활용 • 컴퓨터 활용 • 교육연구 • 학부모·지역사회 관계 • 교육정보·시사 등	교사들이 개인적·심리적·신체적·가정적·사회적 영역에서 안정·만족·성장을 도모하는데 관련되는 내용 • 교사의 신체적·정서적 건강 • 교사의 성격 및 취향 • 교사의 가정생활 • 교사의 사회생활 • 교사의 취미활동 • 교사의 종교활동 등	학교의 조직환경 및 조직풍토를 긍정적으로 변화시켜 학교 내에서 교사들의 삶의 질을 높이고, 학교조직의 목표를 효과적으로 달성하는데 관련되는 내용 • 학교 경영계획 및 경영평가 • 학교경영 조직 • 의사소통 및 의사결정 • 교직원간 인간관계 • 교직원 인사관리 • 학교의 재정·사무·시설관리 • 학교의 제규정 • 학교의 대외적인 관계 등

자료 : 이윤식(1993). 장학론 논고. 서울:과학과 예술

이윤식(2001). 장학론. 서울:교육과학사

서정화 외(2002). 교장학의 이론과 실제. 서울:교육과학사

또한 교내 자율장학의 3영역들 사이의 관계는 [그림 II-3] 과 같이 상호 접속되는 부분이 있는 3개의 원으로 표시될 수 있다. 3영역은 개념상으로는 서로 명확히 구분이 되는 듯하지만, 현실적으로는 상호 중복되는 부분이 적지 않다. 또한 각 영역에서의 발전은 다른 영역에서의 발전에 영향을 미칠 뿐 아니라, 동시에 다른 영역에서의 발전에 의하여 영향을 받는 것이다. 즉 각 영역에서의 발전은 상호 보완적인 동시에 상호 규제적이라 하겠다. 교사의 전문적 발달, 교사의 개인적 발달, 학교의 조직적 발달 등 교내 자율장학의 3영역이 조화롭게 발달될 때, 그러한 학교는 교직원들이 근무하기에 「즐거운 학교」가 될 것임에 틀림이 없다. 교장은 이 점에 유의하여 교내 자율장학의 3영역이 조화롭게 발달하도록 적절한 지도성을 발휘해야 할 것이다 (이윤식, 2002, 학교경영과 자율장학 p. 170).



[그림 II-3] 교내 자율장학의 3영역간의 관계

라. 교사발달 단계와 교내장학

교사는 교직생활의 전기간을 통하여 많은 영역에서 변화·발달을 보이게 된다. 예를 들면 교사의 교육관, 학교관, 학생관 및 교직원에서의 변화·발달뿐만 아니라 가르치는 일에 관한 지식, 행동 및 기능을 포함한 교직생활과 관련되어 있는 개인적 사회적 모든 영역에 있어 변화가 있게 된다. 교사 발달에 관한 이론과 연구를 살펴보면 학교행정가의 효과적인 지도성 행위는 교사들의 성숙 수준에 대한 고려가 전제되어야 함을 시사해 주고 있다.

앞에서 교내 자율장학의 개념적 특징으로서 학교중심성, 자율성, 협력성, 다양성, 계속성, 그리고 자기발전성을 제시하였는데, 이러한 특징들은 교내 자율장학의 구체적인 형태들이 무엇보다도 단위학교 상황속에서 교사들의 필요와 요구에 의하여 다양한 형태로 구안·운동되어야 함을 시사한다고 하겠다. 일반적인 장학의 형태에 관한 연구물의 결과를 보면, 장학의 형태 및 방법에 있어서 다양화 및 개별화의 필요성이 증대되어 가고 있는 것을 알 수가 있는데 이는 교내장학이 보다 효과적이기 위해서는 무엇보다도 장학의 수혜자인 교사들의 요구나 특성에 맞게 개별화되어야 한다는 것을 의미하는 것이라 하겠다. 이러한 의미에서 Glatthorn(1984)이 제시한 선택적 장학(differentiated supervision)은 그 좋은 예라고 할 수 있다 (이윤식, 2001, p. 276, 재인용).

선택적 장학은 교사들에 대한 효과적인 장학의 방법을 선택하는 데에 있어 교사의 경험이나 능력을 포함한 개인적 요인에 대한 고려가 있어야 함을 시사하고 있다. 즉 장학담당자는 교사의 교직 경험과 능력에 따라서 적절한 장학의 방법을 선택적으로 사용할 수 있음을 나타내고 있는데, 그것은 곧 교사의 교직발달에 대한 이해를 바탕으로 이루어져야 함을 내포하고 있다고 할 수 있다.

교사의 교직생활에 있어서의 변화·발달과정을 설명하는데 교사발달이라는 용어 이외에 교사 사회화 또는 교직 사회화 등의 다양한 용어들이 사용되기도 한다. 이러한 다양한 용어의 사용은 그 본질적인 개념의 차이라기보다는 연구자의 관심과 연구영역에 따른 차이라 할 수 있다.

윤홍주(1996)는 국내외의 여러 연구결과를 종합하여, 교사발달이라는 용어를 교사가 교직생활을 하면서 교직원, 학습지도 및 생활지도, 학급경영, 업무수행, 교수방법, 수업전략, 교육과정의 구성, 계획, 절차 및 실행과 같은 영역에서의 기술, 지식 및 행동 등이 시간적 변화에 따라 교직 전 영역에 걸쳐 변화, 발전, 퇴보하는 현상이라 정의하고 있다 (p. 20).

교사발달에 관한 많은 연구 중 국내에서 수행된 연구의 몇 편을 살펴보면 다음과 같다.

이난숙(1992)은 「교사의 직능발달 특성에 관한 연구」에서 초등교사의 교직적성과 교직능력의 변화·발달 과정을 교직발달 단계에 따라 분석하였다. 연구결과, 교사들의 교직발달은 ① 양성단계 → ② 형성단계(1-4년) → ③ 성장단계(경력 5-10년) → ④ 성숙단계(경력 11-20년) → ⑤ 원숙단계(경력 21년 이상)를 거쳐 발달한다고 하였다.

최상근(1992)은 「한국 초·중등 교사의 교직사회화 과정 연구」에서 우리나라 교사들의 사회화 단계 (① 생존단계, ② 능력구축단계, ③ 안정화단계, ④ 실험주의단계, ⑤ 재평가단계, ⑥ 평정단계, ⑦ 침체단계, ⑧ 보수주의단계 등 8단계 설정)의 규명, 사회화 단계별 교직경력 시간대 및 단계별 가치관 특성의 분석, 그리고 사회화에 영향을 미치는 주요 요인의 추출 등을 시도하였는데, 연구 결과로는 우리나라 초·중·고등학교 교사들은 능력구축단계, 안정화단계, 실험주의 단계에서 설정하고 있는 속성들을 교직초임에서 20년까지 지속적이고 복합적으로 갖고 있는 것으로 나타났다.

윤홍주(1996)는 「교사발달 단계 및 직능발달 요인에 관한 연구」에서 초

등교사들의 관심사, 가치관, 태도, 지식, 기능 등의 변화 패턴이나 양상에 따라 교사발달단계를 규명하며, 교사 자질 및 능력이 교직생활 기간 중 어떻게 변화·발달해 가는지와 이러한 직능발달에 영향을 미치는 관련 요인에 대한 분석을 시도하였다. 이 연구에서는 교사발달 단계를 ① 생존단계 ② 성장단계, ③ 성숙단계, ④ 승진지향단계, ⑤ 직업적 좌절단계, ⑥ 안정·침체단계, ⑦ 쇠퇴단계 등 7가지로 구분하였다. 연구 결과, 교사발달 과정상의 특징은 단순·직선적이기보다는 복합·역동적으로 발달해 가는 것으로 나타났다.

이상 제시된 연구를 종합적으로 볼 때, 교사들은 교직의 거의 전 기간에 걸쳐서 계속적으로 변화 발달하며, 변화 발달의 양상은 복합적이고 역동적이라 할 수 있다. 이러한 변화 발달에 학교현장의 조직적 환경의 여러 요소와 교사의 개인적 환경의 여러 요소들이 긍정적, 혹은 부정적으로 영향을 미친다고 볼 수 있어 보다 바람직한 방향으로의 교사발달을 지원·촉진하기 위해서는 이러한 요인에 대한 보다 심층적이고 체계적인 연구가 이루어져야 하며 그 결과를 바탕으로 합리적인 교내장학이 이루어져야 할 것이다.

본 연구에서는 이난숙의 발달단계를 적용하였다.

4. 장학에 대한 장학담당자의 인식

교육은 인간을 대상으로 인간을 위하는 인간의 일이다. 그러므로 인간을 어떻게 이해하느냐에 따라 교육의 성격, 장학의 방향, 방법, 태도 등이 달라질 수 있다. 더구나 인간교육을 맡고 있는 교사는 장학담당자들로부터 인간적인 측면에서 바르게 이해되어야 자신들도 교육의 대상인 학생들을 바르고 인간적으로 지도할 수 있을 것이다.

Segiovanni와 Starrtt(1983)는 인간화 측면에서 장학에 대한 접근을 시도

하였는데 이들은 장학이 교사 개인의 욕구와 학교의 목적과 과업을 효과적으로 종합해야 한다고 보았다 (p. 10). 또한 Wiles(1967)는 장학담당자를 촉진자, 의사소통조정자 또는 다른 사람과 접촉하게 하는 연락자, 자극하는 사람 등으로 보아 장학의 인간관계적인 측면을 강조하였다 (p. 10, 전상탁, 1994, pp. 20-21에서 재인용).

교사가 장학담당자로부터 인간적으로 바르게 이해되고 이를 스스로 긍정적으로 자각하는 것은 교육의 성패에 중요한 한 요인이 될 수 있을 것이다. 그러므로 장학의 이념이 올바르게 이해되고 장학의 효과를 높이기 위해서는 인간화 측면에서 교사를 바르게 이해하고 긍정적인 지각을 형성해야 한다.

인간화 측면에서 장학담당자가 교사를 어떻게 이해해야 하는가 하는 요인으로 주삼환(2000)은 교사 존중도, 개성 고려도, 공동체 의식도, 다차원적 이해도, 긍정적 인간관, 목적추구 인간관, 조직특성 이해도, 미래지향성, 내면적 가치성 등 9개로 분류하고 있다 (pp. 270-271).

첫째, 교사 존중도는 장학 담당자가 교사 한 사람 한 사람을 존중해야 한다는 것을 의미한다. 인간이 존엄한 존재라면 교사 개개인도 존엄한 존재이며 장학지도시에도 교사의 말, 행위, 인격 등이 존중되어야 한다.

둘째, 개성 고려도는 장학담당자가 교사 개개인의 개성을 고려해야 함을 뜻한다. 인간이 특이성을 가지고 있다면 교사 개개인도 특이성을 가지고 있을 것이며 따라서 그 개성은 존중되어야 한다. 즉 장학 담당자는 교사가 가진 독특한 개성을 인정하고 학급경영 및 학생지도에 있어 교사가 바람직한 방향으로 자기의 개성을 발휘할 수 있도록 도와주어야 할 것이다.

셋째, 공동체 의식은 장학 담당자가 교사와 협동적이고 공동의 노력에 의하여 문제를 해결하고자 하는 것을 말한다. 교사들은 자신들이 바라는 것만큼 장학담당자들이 진정한 동료관계로 대해 주지 않고 또한 바라는 것만큼

진심으로 자신들의 문제를 이해해주지 않는다고 보기 때문에 장학담당자와 교사가 서로 협동적인 동료관계로 생각하며 도움을 주고받을 때 장학의 과정은 성공할 수 있을 것이다.

넷째, 장학담당자는 교사를 다차원적으로 이해해야 한다. 즉, 교사의 언어, 행동, 생각 등을 관심 있게 살펴서 교사를 파악해야 하고, 공적인 근무 태도 외에도 사적인 측면에서도 깊은 관심과 사려를 갖고 교사를 이해해야 할 것이다.

다섯째, 장학담당자는 긍정적 인간관을 가지고 교사를 보아야 할 것이다. 장학 담당자에게 인정받는 것으로 지각된 교사들이 그렇지 않은 교사들보다 효율적인 교육 활동을 전개해 나갈 수 있을 것이기 때문이다.

여섯째, 장학담당자는 교사를 목적추구 인간으로 이해해야 한다. 학교조직의 목적달성을 위한 수단적인 존재가 아니라 교사 개인도 목적과 욕구를 가지고 있다는 것을 장학 담당자가 고려해야 할 것이다. 인간행위의 동기는 목적을 달성하고자 하는 욕구에서 출발한다. 교사도 마찬가지이다. 그러므로 장학 담당자는 학교조직의 목적과 교사개인의 목적을 일치시키기 위한 노력에 주의를 기울여야 할 것이다.

일곱째, 장학 담당자는 교사조직의 특성을 이해해야 한다. 교사집단이 군대나 사회집단과는 다른 집단특성을 가지고 있음을 파악하고 교사로 하여금 조직의 규범에 스스로 따르도록 하고 자율성과 책임성을 최대한 보장해 주어야 한다.

여덟째, 장학담당자는 교사를 미래지향적 인간으로 이해해야 한다. 장학 활동에 있어서 교사는 무한한 가능성과 창의성을 가지고 있고 발전지향적이라는 점을 염두에 두어야 한다.

아홉째, 장학담당자는 교사의 내면적 가치성을 존중해야 한다. 교육의 효과는 내재적이고 측정하기 힘들기 때문에 장학활동시에 겉으로 드러난 외

형적인 것만을 보고 판단하고 평가해서는 안된다.

이러한 맥락에서 이윤식(2001)은 초·중등교원들의 장학에 대한 인식연구에서 장학의 발전을 위한 다음과 같은 제언을 하고 있다 (pp. 181-182).

첫째, 교육행정기관의 장학요원 뿐만 아니라 학교현장의 교장을 비롯한 모든 장학담당자들은 장학에 대하여 보다 적극적이고 긍정적인 인식을 가지도록 필요한 연수를 확대 실시해야 한다. 종래 '주어지던 장학'에서 앞으로 '함께하는 장학'으로의 대전환을 위해서 모두의 장학에 대한 인식 전환이 요구되기 때문이다.

둘째, 장학담당자들은 장학의 내용, 방법, 절차, 그리고 대상을 포함하여 장학과 관련된 제반 영역에 대하여 이론적으로나 실천적으로나 충분한 태도, 지식, 기술, 능력을 갖추도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 장학담당자들이 보다 적극적이고 긍정적인 자세로 장학에 참여하도록 유도하기 위해서는 장학여건의 충실화가 절실히 요구된다.

5. 장학담당자로서의 교장의 역할과 자질

가. 교장의 역할

(1)교장의 직무와 역할

단위학교의 학교경영은 교장의 권한과 책임 아래 이루어진다. 그러므로 교장의 역할과 직무능력은 학교경영의 성패를 가름하는 관건이 되는 것이다. 이러한 교장의 역할과 직무는 학교경영환경의 급격한 변화로 크게 영향을 받고 있다.

초·중등교육법 제 20조 1항에 “교장은 교무를 통할하고 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다”고 규정되어 있다. 이는 교장의 교무 통

할권과 교직원 감독권 및 학생 교육권을 규정하는 것이다. 즉 교장은 학교의 모든 업무를 관할하는 권한과 책임, 소속 교직원 인사에 대한 권한과 책임을 가지며, 최종적으로는 학생을 교육하는 권한과 책임이 있다. 따라서 교장은 학교의 인적·물적 조건을 적절히 정비·활용하고, 교원들이 학생교육에 최선을 다할 수 있도록 지도하고 관리하는 기능을 효과적으로 수행해야 한다.

학교경영을 주도하는 학교장의 역할과 일상적인 과업은 매우 다양하다.

서정화 외(2002)는 단위학교 중심의 학교경영 측면에서 리더로서의 학교장의 역할을 ① 의사 결정자로서의 역할, ② 교내장학, 수업지도자로서의 역할, ③ 업무 집행의 책임자로서의 역할, ④ 교육 활동 평가자로서의 역할, ⑤ 학부모, 교육청 및 지역사회에 대한 조정자로서의 역할로 분류하여 학교가 지역사회 발전을 위한 역할 기능을 갖도록 노력해야 한다고 제시하고 있다 (pp. 493-494).

조병효(1981)는 교장의 책무를 ① 장학의 중추적인 지도자가 되는 일, ② 전체 기획의 업무를 관장하는 일, ③ 교수·학습 향상을 위한 환경 및 분위기를 조성하는 일, ④ 장학 노력을 촉진할 수 있도록 교직원을 조직하는 일, ⑤ 현직교육에 의한 교수·학습 향상을 조장하는 일, ⑥ 교직원에 대한 자원인사가 되는 일, ⑦ 외부 자원인사를 활용하는 일, ⑧ 교수·학습 계획을 위시한 학교 전반의 경영 계획을 평가하는 일, ⑨ 지역사회를 잘 이해하고 협조하는 일, ⑩ 바람직한 변화를 촉진하는 일, ⑪ 인사·시설·재정 및 사무 등 업무를 관리하는 일, ⑫ 국가시책이나 장학방침을 교육현장에서 잘 실현하도록 하는 일 등으로 제시하였다 (pp. 65-67. 이윤식, 2002, pp. 184-187에서 재인용).

보다 구체적인 교장의 직무를 정리하면 다음의 <표Ⅱ-2>와 같다 (황정규 외, 1995, p. 12).

<표Ⅱ-2> 교장의 직무

직무 영역	직무 요소 및 직무 수행 기준
I. 학교 경영 계획	I-1. 학교목표관리 · 학교 교육목표 설정과정의 합리성 · 학교 교육목표의 타당성 I-2. 학교 교육계획 수립 · 학교 교육계획의 체계성 · 학교 자율 책임경영체의 계획·실천 노력
II. 교육 과정 운영	II-1. 교과지도운영 · 교과운영 계획의 적합성 · 교과지도의 창의성 및 효율성 · 교수학습방법 및 자료의 충실성 II-2. 생활지도 운영 · 생활지도 계획의 적합성 · 생활지도의 충실성 II-3. 특별활동 운영 · 특별활동의 다양성 · 특별활동의 충실성 II-4. 교육평가 운영 · 평가관리의 체계성 · 평가방법의 다양성 및 창의성 · 평가결과의 분석 및 활용
III. 자율 장학 운영	III-1. 자율장학 운영 · 자율장학 계획의 창의성 · 교사들간의 자율장학 활동의 내실화 · 자율장학에 대한 교장의 의지 및 지원 · 교내·외 연수 활동의 장려
IV. 교직원 인사 관리	IV-1. 교직원 인사배치 · 인사자문위원회의 합리적 조직·운영 · 업무분장의 타당성 · 인사관리의 합리화 IV-2. 교직원 복무관리 · 근무평정의 공정성 IV-3. 교직원 근무조건 및 복지 · 수업 및 업무 부담의 적정화
V. 학교와 대외 관계	V-1. 학교와 대외관계 · 학교교육 홍보 · 학부모와 유대 · 지역사회와 유대

이상에서 제시된 직무를 추진하는 과정에서 교장이 수행해야 할 역할은 다음과 같다 (황정규 외, 1995, pp. 13-15)

첫째, 교장은 학교경영 계획을 수립하고 수행한 후 평가에 이르기까지 모든 과정에서 창의성과 자율성 및 민주적 방법을 활용하여 교직원들과 학부모, 지역사회 인사 등 관련자들의 참여와 협조를 유도해 내야 한다.

둘째, 교장은 학생의 지적, 정의적, 신체적으로 균형된 성장발달 즉 전인 교육의 목표를 충분히 달성하기 위해 인적·물적 자원을 최대로 활용하여 교육 활동을 지원해야 한다. 교수·학습활동 개선을 위해 학습자료를 지원하고 교사의 전문성 향상을 지도·조언·지원하며, 효과적인 교육 활동을 위한 여건과 분위기를 마련해야 한다.

셋째, 교장은 교직원에 대해 공정하고 합리적인 인사관리를 해야 한다. 교직원들의 업무분장, 포상, 근무평정 등을 공정 무사하게 처리하며 그들의 근무부담 경감과 후생복지 증진을 위해 꾸준히 노력해야 한다.

넷째, 교장은 교육 활동의 성과가 최대로 달성될 수 있도록 시설관리, 사무관리, 재무관리에 있어서 합리성과 효율성을 추구하여야 한다. 적정한 시설, 기자재의 확보·활용과 안전·유지·관리에 힘쓰며, 필요한 예산의 적정한 확보·배분을 위해 행정기관과 원활한 협조체제를 유지해야 한다.

다섯째, 교장은 학부모 및 지역사회와 유대를 강화하고, 지역사회의 교육적 요구에 부응하며, 교육행정기관과도 협조적 관계를 유지하도록 노력하여 학교 교육력을 높여야 한다.

여섯째, 교육행정의 분권화·자율화 경향에 따라 학교경영도 교장을 중심으로 한 자율성이 보장되고 이와 함께 책무성도 강조되고 있다. 이러한 추세에 부응하여 교장은 보다 합리적이고 민주적인 의사결정을 위해 노력하며 동시에 학교 경영 책임자로서의 역할을 보다 신중히 수행해야 한다.

일곱째, 교장은 학교경영의 과정에서 교육행정기관과 교직원, 학부모, 지역사회 인사들과의 접촉을 통해 다양한 의견을 수렴하고 이를 통합·조정하는 조정자로서의 역할을 효율적으로 수행해야 한다. 교장은 성실성과 신

의를 보이며, 교육자로서의 능력과 자질, 통찰과 식견을 바탕으로 바른 자세를 견지하여 교직원, 학생, 학부모들로부터 신뢰와 존경을 얻도록 해야 한다.

여덟째, 교직원들은 꾸준한 직전교육과 현직연수를 통해 전문성을 높여가고 있는 바, 교장도 종래의 관료적·지시적·통제적 지도성을 탈피하여 민주적·합리적·전문적 지도성을 발휘하도록 노력해야 할 것이다.

아홉째, 교장은 학교 구성원들이 인화단결하여 교육목표 달성을 위해 상호 이해와 협력을 바탕으로 하여 공동으로 노력해 나가도록, 학교 구성원들간의 갈등을 극소화시키도록 노력해야 한다.

열째, 학교에서 지도자의 위치에 있는 교장은 올바른 인생관, 교육관, 국가관을 가지고 학교경영에 헌신함으로써 학교구성원으로부터 신뢰를 얻고 교직원과 학생들의 구심체 역할을 해야 한다.

이상의 논의를 종합하여 볼 때, 교장은 법규에 의하여 규정된 학교의 최고 경영자·관리자이기에 앞서 성인인 교직원들로 구성된 학교사회의 어른이라는 점에 유의하여, 교직원들로부터 전문적인 면에서의 지식과 능력에 있어서나 인간적인 면에서의 인격이나 품위에 있어 존경받을 수 있는 지도자가 되도록 최선의 노력을 해야 할 것이다.

(2) 발전적 교내장학을 위한 교장의 노력

교장은 학교에서의 장학책임자 및 장학지도자로서 교직원들의 바람직한 지도·조언자가 되어야 한다. 교직원들이 적극적으로 장학에 참여할 수 있는 분위기와 여건을 조성하며, 장학에 대하여 긍정적인 인식을 갖고 동기유발이 되도록 하며, 필요한 조건이 마련되도록 하는데 있어 민주적이고 합리적인 지도성을 발휘해야 할 것이다.

학교 장학의 성공은 교장의 장학에 대한 뚜렷한 신념과 의지 및 효과적인 역할수행에 있다고 할 수 있다. 교장은 수업개선을 통해서 학생들의 학

업성취를 향상시키는 장학담당자로서의 중요한 역할을 수행해야 하며 그러한 학교 장학관리의 성공적 역할을 위해 교장은 다음과 같은 노력을 기울여야 할 것이다.

첫째, 모든 교사는 발전할 수 있고, 신뢰할 수 있으며, 서로 돕고 지지하는 풍토가 있다는 믿음을 가져야 한다.

둘째, 학교에서의 동료관계가 활발하도록 개선하고 창조하여 교사들 상호간에 정보를 교환하고 수업개선을 위해 도움을 주고받는 건전한 학교 문화를 만들어가야 한다.

셋째, 교사들의 노력에 의해 이루어지는 결과에 대해 칭찬하고, 새로이 창출되는 모범사례들은 적극 권장하고 보상함으로써 교사들의 능동적인 활동을 촉진하는 데 앞장서야 한다.

넷째, 교사들이 중심이 되어서 활성화시키는 교내장학에 대해서 격려하고 조언하는 것도 중요하지만 지나친 간섭은 피해야 한다. 지나친 간섭은 자칫 부담감이나 불쾌감으로 작용하여 오히려 학교 장학관리에 부정적인 결과를 초래하기 쉽기 때문이다.

나. 장학담당자로서 교장의 자질

조병호(1991)는 장학담당자의 자질을 인성적 자질과 전문적 자질로 나누어 설명하고 있는데 인성적 자질로는 ① 존경과 신뢰를 받을 수 있는 능력, ② 감정 이입과 감수성, ③ 정열, ④ 문제 대응력, ⑤ 창의성, ⑥ 유머감, ⑦ 상대적 가치관, ⑧ 성실성, ⑨ 풍부한 자원의 아홉 가지를 들고 있으며, 전문적 자질로는 ① 폭넓은 교양교육, ② 전문성 교육, ③ 교수기술, ④ 교육 과정에 있어서의 역할에 대한 명확한 지각, ⑤ 지도성 기술, ⑥ 학습자료와 교수방법에 관한 지식, ⑦ 생산적인 교수학습 요구를 평가하고 해석할 수

있는 능력, ⑧ 과정과 결과의 중요성에 대한 인식, ⑨ 실험과 연구에 관한 숙달, ⑩ 인성 및 전문적 성숙을 계속하고자 하는 의욕과 능력을 들고 있다 (pp. 78-84).

정태범(1998)도 장학담당자로서 요구되는 자질을 신념이나 태도등을 포함하는 인성적 소양과 전문적 능력과 지도기술을 가리킨다고 말하고 인성적 자질로는 ① 교직에 대한 소명감, ② 존경과 신뢰, ③ 독창적 사고, ④ 수용적 태도를, 전문적 자질로는 ① 폭넓은 교양, ② 전문적인 교수기술, ③ 지도성, ④ 교육경영체제의 인식 및 평가능력을 들고 있다 (pp. 237-240).

이상에서 살펴본 장학담당자가 갖추어야 할 인성적 자질과 전문적 자질은 선천적이기보다는 다분히 교육과 훈련을 통하여 육성될 수 있는 것으로 보아야 하며, 특히 단위학교의 장학지도자인 교장은 끊임없는 노력으로 폭넓은 자질함양에 최선을 다해야 할 것이다.

6. 선행연구 고찰

장학담당자로서의 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식과 장학 활동의 실태에 대한 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

박순조(1993)는 학교장의 교내 장학활동에 대한 교사들의 지각과 역할기대 분석에서 초등학교 교사들의 지각은 생활지도 영역을 제외한 학습지도, 학급경영, 인간관계 영역에서 낮게 받고 있으며 교사들의 기대수준에 있어서는 학습자료 구비와 교사에 대한 복지 시설면과 근무조건의 개선에 더 많은 노력을 기울여주기를 기대하고 있는 것으로 나타났다. 교장의 장학 활동에 대한 교사의 지각수준과 기대수준간에는 기대수준이 지각수준보다 높게 나타난 것으로 보아 교내장학의 책임자인 학교장은 교사들의 기대에 부응할 수 있는 건전한 학교 풍토 조성에 노력해야 함을 시사하고 있다.

정일교(1995)는 장학담당자로서의 학교장의 역할 지각과 교사의 역할 기대의 차에 대한 연구에서 장학담당자로서 장학 활동에 관하여 교장의 지각은 높게 나타나고 대체적으로 긍정적인 시각을 갖고 있음을 보여 주고 있다. 장학 활동 내용 영역에서 재정 및 시설, 장학, 국가정책 구현 등 장학의 전문적인 과업이라고 보기 어려운 영역에 높은 지각을 하고 있으며, 교수·학습, 학급 경영, 학생생활 지도에 낮은 지각을 하고 있다. 교장의 장학 활동에 대한 교사들의 기대는 긍정적이나 교장의 지각에는 미흡한 실정이고 평가자에 대한 기대가 낮다. 따라서 교장의 장학 활동은 민주적인 지원장학에 중점을 두고, 대상의 특성에 맞는 다양한 장학 및 선택적 장학을 해야 하는 것으로 나타났다.

노경화(1989)는 학교장의 장학 활동에 대한 교사의 기대와 지각수준의 차에 관한 연구에서 학교장의 장학 활동이 교사의 기대에 미치지 못하고 있는 것으로 나타나 학교장이 학교를 효율적이고 성공적으로 경영하기 위해서는 교장 자신의 역할에 깊은 관심을 가지고, 폭넓은 식견을 배양하고, 교사들의 기대에 접근하는 방향으로 장학 활동이 수행되어야 하며 보다 적극적인 자세로 학교경영에 임해야 한다고 제언하고 있다.

한규성(1990)은 수업장학을 위한 장학담당자의 역할수행에 관한 연구에서 교내 수업장학과정에 대한 교장, 교감, 교사의 기대는 모두 각 과정을 필요로 하고 있으며 그중 교장의 기대가 가장 많은 것으로 나타났다. 그러나 수행수준은 이에 미치지 못하는 바, 장학의 본질인 수업장학에 관심을 기울여야 함을 밝히고 있다. 교사는 교장보다 교감에게 수업장학에 대한 기대수준이 높은 것으로 나타나고 있으며 아울러 수업장학의 효율성을 높이려면 장학담당자는 수업장학의 방법과 원만한 인간관계 형성을 위한 노력이 요청된다고 제언하고 있다.

학교장의 장학 활동을 중심으로 한 연구는 아니지만 본 연구에 시사점을

준 연구로 강영삼(1998)의 학교조직특성에 따른 장학문화의 차이에서는 학교조직을 이상적, 권위주의적, 전문적, 혼돈적 조직으로 분류하고 그 조직의 특성에 따른 장학문화를 밝혀주고 있다 (p. 146).

초·중등학교의 장학문화 중에는 모든 학교유형에서 공유되는 문화들이 있는데 이들 문화들 중 교내연수, 장학지도, 수업연구 등에서 교사들은 대체로 부정적 태도들을 보이고 있으나, 장학지도 시 최소한 학습자료는 준비하여야 한다는 기본 예의는 잘 알고 있는 것으로 나타났다. 학교조직특성과 관련한 연구이지만 결국은 학교장이 학교조직의 특성을 잘 파악하여 학교조직을 전문형 내지 이상형으로 운영하도록 노력하여야 한다는 것을 제시하고 있다. 특히 중등학교의 장학문화가 초등학교 수준에 미치지 못하고 있다고 해석하고, 중등학교에서의 장학 활동의 활성화가 더욱 필요하다고 제언하고 있다.

역시 같은 맥락에서 정바울(2000)은 초등학교의 장학문화를 중등학교와 비교하여 연구한 질적연구에서 초등교사가 교실에서 초등학생에게 강력한 영향력을 발휘하듯, 초등학교 교장들은 중등학교 교장들보다 더 일선 감독자에 가까우며 직접적이고 세부적인 영향력을 행사한다고 밝히고 이는 중등교사에 비해 위계 질서에 더욱 순응적인 초등교사의 성향으로 인해 상승효과를 일으킨다고 논하고 있다 (p. 131).

선행연구물을 살펴보면서 학교장의 지도성에 관련된 연구는 활발히 이루어지고 있는데 비해 장학담당자로서의 교장의 역할에 관한 연구가 저조함을 알 수 있었다. 특히 최근의 변화하는 교육현장에서의 교장의 역할에 대한 연구는 단위학교의 자율성과 책임성을 요구하는 시대적 요구에 부합한다는 생각에서 그 의미가 있다고 본다.

이에 본 연구에서는 광범위한 교내장학의 영역 중 교육과정 편성 및 운영, 학습지도, 학급경영, 교원관리, 인간화 측면의 장학으로 국한하여 학교

급별에 따른 교사들의 인식을 알아보고 아울러 교장의 장학 활동 실태도
알아보아 교장의 장학지도성에 대한 올바른 인식과 아울러 바람직한 학교
장학 문화를 만들어 갈 수 있는 작은 계기가 되고자 한다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 조사 대상

본 연구의 모집단은 부산광역시 소재 공립 초·중·고등학교에 재직중인 교사들이며, 모집단을 대표할 수 있는 대표성 확보를 위하여 연구를 위한 대상의 표집은 초·중·고등학교 각 각 30개 학교씩 총 90개 학교에서 각 학교당 10명의 교사를 무작위 선정하여 900명을 조사대상으로 하였다. 900부의 질문지를 배포하여 총 786부가 회수되었으며(회수율 : 87.33 %), 이 가운데 통계처리가 부적절한 9부를 제외하고 최종적으로 777부(86.33%)를 분석하였다.

질문지 배포 및 회수 현황과 연구대상의 배경 변인별 구성은 <표Ⅲ-1>, <표Ⅲ-2>과 같다.

<표Ⅲ 1> 설문지 배포·회수·분석 현황

구 분	배부교	배포된 설문지 수	회수된 설문지수	분석매수(%)
초등학교	30개교	300부	286부	283부(94.33%)
중 학교	30개교	300부	272부	270부(90%)
고 등 학 교	30개교	300부	228부	224부(74.67%)
계	90개교	900부	786부	777부(86.33%)

<표Ⅲ-2> 연구 대상의 배경 변인별 구성 현황

구 분	성 별			교육경력별					직위별		
	남	여	계	5년 미만	5~ 10년	11~ 20년	21년 이상	계	부장 교사	교사	계
초등학교	72	211	283	49	38	111	85	283	78	205	283
중학교	81	189	270	24	41	142	63	270	104	166	270
고등학교	107	117	224	24	41	94	65	224	54	170	224

2. 조사 도구

본 연구의 조사도구는 초·중·고등학교 교장의 교내 장학 활동에 대한 교사들의 인식을 알아보기 위한 질문지였다. 문헌연구와 선행연구물의 설문지를 분석·검토하여, 본 연구 문제에 적합하도록 수정·구안한 질문지를 사용하였으며, 참고한 선행연구물은 <표Ⅲ-3>과 같다.

<표 III-3> 설문지 작성에 참고한 선행연구물

연구자	연도	연구주제
윤보영	1999	교사의 장학 활동 인식에 관한 연구
한규성	1990	수업장학을 위한 장학담당자의 역할 수행에 관한 연구
박순조	1993	학교장의 교내 장학 활동에 대한 교사들의 지각과 역할기대 분석
정일교	1995	장학담당자로서의 학교장의 역할 지각과 교사의 역할 기대의 차
류재인	1984	장학사의 장학지도에 대한 교사들의 수용 태세에 관한 조사연구
강재욱	2001	교내 자율장학의 실태 및 교원들의 요구 분석

질문지 내용의 타당성을 검증하기 위하여 지도교수와 교육전문직 및 학교관리자 3인 이상에게 자문을 구하였고, 조사대상인 초·중·고등학교 교사들을 통해 예비조사를 실시하고, 그 결과를 분석한 후 문항을 수정하여 본 조사를 실시하였다. 질문지 내용의 주축은 교내장학의 주요 영역에 대한 교사들의 인식 22문항, 인간화 측면의 장학 활동 8문항, 그리고 현재 학교장에 의한 장학 활동 실태를 9문항으로 하여 총 39문항으로 구성하였다.

질문지의 문항 구성 내용은 <표 III-4>과 같다.

<표 III-4> 설문지 구성 내용

영역		문항수	질문내용	문항번호
장학 활동에 대한 교사의 인식	교육과정 편성·운영	4	교육과정 편성·운영에 따른 전문적 식견 교육과정 편성·운영에 따른 정보 제공 교육과정 편성·운영에 교사의 참여 고무 교육과정 운영 성과 평가	1 2 3 4
	학습지도	5	교수·학습방법 개선의 지도·조언 학습의 개별화와 학습 부진아 지도 수업 참관을 통한 장학 학습자료 개발 및 확보 지원 학습 평가 결과의 활용	5 6 7 8 9
	학급경영	4	학급 운영 계획 수립 지도 학급 운영 아이디어 및 모범 사례 제공 학부모의 학급 운영 협조 지도 학교·학급 자치활동 지도	10 11 12 13
	학생 생활지도	5	생활지도 계획 수립 및 생활지도 문제 조정 기본생활태도 습관 정착을 위한 지도·조언 생활지도 프로그램 관련 정보 제공 부적응 학생 및 문제 학생 지도 생활지도 실태 점검 및 평가	14 15 16 17 18
	교원관리	4	능력과 소질에 맞는 업무 분장 개인신상에 대한 관심과 조언 교육 연구나 현장 연수 실태 파악 지도 각종위원회, 협의회 참여 고무	19 20 21 22
	인간화측면 의 장학	8	교사 존중도 개성 고려도 공동체 의식 다차원 이해도 긍정적 인간관 목적 추구 인간관 조직 특성 이해도 내면적 가치성	23 24 25 26 27 28 29 30

영역	문항수	질문내용	문항번호
학교장의 장학 활동 실태	8 선택형	장학 활동의 필요성 장학담당자로서의 자질 교육 활동 개선에의 도움 정도 도움이 안 되는 이유 학교장의 장학 활동 역할 장학 활동에 도움 받는 분야 앞으로 도움 받고 싶은 분야 장학 활동이 교직원생활에 주는 영향 장학담당자로서 학교장의 선행조건	31 32 33 33-1 34 35 36 37 38

3. 자료의 처리

본 연구의 질문지에 대한 조사 결과의 처리는 다음과 같이 하였다.

초·중·고등학교 교장의 장학 활동 실태에 대한 교사의 인식을 학교 급별로 구분하여 성별, 경력별, 직위별로 비교·분석하였고, 아울러 상호 견해와 전체를 종합적으로 비교·분석하기 위해 학교 급별 간 비교도 하였다.

자료의 모든 통계처리는 SAS(Statistical Analysis Systems)프로그램을 이용하였으며, 독립변인별 장학에 대한 인식의 차이를 검증하기 위하여 Likert형의 4단계 척도로 구성된 문항을 반응정도에 따라 '매우 그렇다'에 4점, '그렇다'에 3점, '그렇지 않다'에 2점, '전혀 그렇지 않다'에 1점을 배점하여 문항별 분산분석(ANOVA)과 t test를 실시하고 하위검증으로 Duncan test를 실시하였다. 장학 활동의 실태검증을 위한 독립성 검증의 통계적 유의수준은 $P<.05$ 에서 χ^2 (Chi-square)통계량을 가지고 범주형 자료 분석을 실시하였다. 4점 척도 문항의 결과 해석은 SD 2.5점을 '보통'정도의 기준으로 하여 2.25점 단계로 '소극 긍정' '적극 긍정' '보통' '소극 부정' '적극 부정'의 5단계로 하였다.

IV. 연구의 결과 및 해석

본 연구의 목적은 교장의 장학 활동에 대한 초·중·고등학교 교사들의 인식 정도를 성별, 경력별, 직위별로 알아보고 아울러 학교 급별에 따른 차이를 분석하는 데 있다. 자료는 교육과정 편성·운영, 학습지도, 학급운영, 학생 생활지도, 교원관리, 인간화 측면의 장학 활동 등 6개 영역과 현재의 장학 활동 실태를 묶어 분석하였다. 수집된 자료의 결과를 연구문제를 중심으로 분석한 결과는 다음과 같다.

1. 교육과정 편성·운영에 대한 학교장의 장학 활동

학교장의 장학 활동 중 교육과정 편성·운영에 대한 초·중·고등학교 교사들의 인식에 대한 분석 결과는 다음의 <표IV-1>과 같다.

가. 교육과정에 대한 전문적 식견 소지 여부

교장이 교육과정에 대한 전문적 식견을 가지고 학교교육과정을 편성·운영하는지에 대한 조사결과는 <표IV-1>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들의 인식은 평균 3.03으로 긍정적이며 중, 고등학교는 초등학교 보다 낮게 반응하고 있다 (2.79). 학교 급별 간에는 초등학교와 중·고등학교간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다 ($p<.05$).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교의 경우 남교사가 여교사에 비해 매우 긍정적인 반응을(3.15)

하고 있고, 경력 21년 이상의 교사와(3.12) 부장교사의 긍정적 반응이 높게 나타났다(3.15). 중학교와 고등학교 교사들은 대체로 긍정적이거나 고등학교의 경우 경력 5년~10년 교사들의 반응이 상대적으로 가장 낮게 나타났다(2.61).

<표Ⅳ-1> 교육과정 편성·운영에 대한 장학 활동

문항 변인			N	1.전문적 식견			2.정보제공			3.교사의 참여교무			4.성 과에 대한 평가		
				M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t
초 등 학 교	성별	남	72	3.15	0.55	2.21*	3.00	0.63	2.26*	3.00	0.63	1.73	2.89	0.70	2.24*
		여	211	2.99	0.53		2.81	0.63		2.85	0.65		2.66	0.74	
	경력별	5년 미만	49	3.00	0.46	1.14	2.73	0.60	2.44	2.71 ^b	0.50	4.31*	2.61 ^b	0.64	3.63*
		5년-10년	38	2.95	0.46		2.76	0.49		2.79 ^b	0.47		2.47 ^b	0.56	
		11년-20년	111	3.01	0.55		2.83	0.64		2.85 ^b	0.69		2.71 ^{ab}	0.79	
		21년 이상	85	3.12	0.61		3.00	0.67		3.08 ^a	0.69		2.91 ^a	0.77	
직위별	부장교사	78	3.15	0.63	2.13*	3.00	0.72	2.19*	3.05	0.71	2.65*	2.91	0.78	2.68*	
	평교사	205	2.99	0.50		2.80	0.59		2.82	0.62		2.65	0.72		
중 학 교	성별	남	81	2.91	0.66	1.87	2.58	0.59	0.74	2.70	0.66	1.54	2.52	0.71	0.35
		여	189	2.75	0.61		2.52	0.65		2.56	0.66		2.55	0.68	
	경력별	5년 미만	24	2.67	0.48	1.63	2.54	0.72	1.54	2.52 ^{ab}	0.59	4.10*	2.54	0.59	0.53
		5년-10년	41	2.73	0.59		2.46	0.64		2.34 ^b	0.79		2.51	0.77	
		11년-20년	142	2.77	0.65		2.49	0.63		2.61 ^{ab}	0.63		2.51	0.66	
		21년 이상	63	2.94	0.64		2.68	0.59		2.79 ^a	0.63		2.63	0.73	
직위별	부장교사	104	2.88	0.67	1.91	2.65	0.60	2.43*	2.76	0.65	3.02*	2.63	0.67	1.78	
	평교사	166	2.73	0.59		2.46	0.64		2.51	0.66		2.48	0.69		
고 등 학 교	성별	남	107	2.80	0.67	1.76	2.64	0.69	1.90	2.83	0.71	1.17	2.68	0.75	1.51
		여	117	2.66	0.57		2.48	0.58		2.73	0.64		2.54	0.68	
	경력별	5년 미만	24	2.83	0.38	2.52	2.67 ^{ab}	0.56	2.84*	2.88	0.74	1.37	2.79	0.59	1.25
		5년-10년	41	2.61	0.54		2.41 ^b	0.55		2.68	0.65		2.46	0.71	
		11년-20년	94	2.65	0.67		2.48 ^{ab}	0.70		2.71	0.73		2.58	0.78	
		21년 이상	65	2.88	0.65		2.72 ^a	0.60		2.89	0.56		2.66	0.64	
직위별	부장교사	54	2.93	0.64	2.73*	2.70	0.69	1.90	3.00	0.51	3.33*	2.76	0.61	1.81	
	평교사	170	2.66	0.61		2.51	0.62		2.71	0.70		2.56	0.74		
초등학교 계			283	3.03 ^a	0.54		2.86 ^a	0.63		2.89 ^a	0.65		2.72 ^a	0.74	
중학교 계			270	2.79 ^b	0.63	18.97*	2.54 ^b	0.63	21.20*	2.60 ^b	0.67	12.63*	2.54 ^b	0.69	4.49*
고등학교 계			224	2.73 ^b	0.62		2.56 ^b	0.64		2.78 ^a	0.67		2.61 ^{ab}	0.71	

*p<.05

나. 정보제공과 전문성 신장에의 도움정도

교장이 교사들에게 학교교육과정 편성·운영에 대한 정보를 제공하고 교사의 전문성 신장에 도움을 주는지에 대한 조사결과는 앞의 <표Ⅳ-1>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중·고등학교 학교 급별 간 비교에서 초등학교와 중·고등학교간에 유의한 차이가 나타났으며, 초등학교 교사들의 인식이 평균 2.86으로 조금 높게 나타나고 있다 ($p<.05$). 그러나 중·고등학교 교사들의 인식은 보통정도를 넘지 못하고(중:2.54, 고:2.56) 있어 중등학교 교사들은 교장의 장학 활동 중 교육과정에 대한 정보제공과 전문성 신장에 도움을 주는 부분에 대해서는 크게 긍정적으로 인식하지 못하고 있다고 볼 수 있다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교에서는 성별, 직위별 비교에서 5%수준에서 유의미한 차이를 보이고 있으며 남교사와 경력 21년 이상, 부장교사가 높게 반응하고 있다 (3.00). 중학교에서는 직위별 비교에서 유의미한 차이를 보이고 있으며, 각 변인별로 고르게 보통 정도의 인식을 보여주나 경력 5년~20년, 평교사들의 인식 정도가 다소 부정적임을 알 수 있다 (2.46). 고등학교에서는 경력별로 유의미한 차이를 보이며 여교사와(2.48) 경력 5년~10년(2.41), 그리고 평교사의 부정적 반응이 두드러지게 나타나고 있다.

다. 교사들의 참여 고무

교장이 학교교육과정을 편성·운영하는 데 교사들의 참여를 고무하는지에 대한 조사결과는 앞의 <표Ⅳ-1>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교 급별 비교에서는 전체적으로 긍정적인 인식을 하는 것으로 나타났으며 초·고등학교에(초:2.89, 고:2.78) 비해 상대적으로 중학교의 반응이 조금 낮게 나타나고 있다 (2.60).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교에서는 경력별, 직위별로 유의미한 차이를 보이고 있으며($p<.05$) 남교사(3.00)와 경력 20년 이상의 교사(3.08), 부장교사의 반응이(3.05) 매우 긍정적이며 전체적으로 고르게 긍정적인 반응을 보여주고 있다. 중학교에서는 경력별, 직위별로 유의한 차이를 보이며 전체적으로 다소 낮게 반응하고 있다. 특히 경력 5년~10년의 교사집단은 부정적인 반응을(2.34) 보이고 있어 학교 현장에서의 교육과정 운영이 민주적 절차에 의해 공동적으로 이루어지고 있지 않음을 짐작할 수 있는 부분이다. 고등학교에서는 하위변인별로 고르게 긍정 반응을 보이고 있으며 부장교사의 반응이 높게 나타나고 있다 (3.00).

라. 교육과정 운영 성과에 대한 의견 수렴

교장이 학교교육과정 운영 성과에 대하여 수시로 교사들의 의견을 듣는지에 대한 조사결과는 앞의 <표Ⅳ-1>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교 급별 간 의미 있는 차이가 나타났지만 실제의 차이는 크지 않음을 알 수 있다. 또한 초·중·고등학교 교사들 모두 보통 또는 조금 높은 정도의 긍정적 반응을 보이고 있으며, 초·고등학교(초:2.71, 고:2.62)보다 중학교 교사들의 반응이 낮게 나타나고 있다 (2.54). 학교의 장학 문화를 초등학교와 중등학교로 대별하여 바라보는 시각에서는 특이한 결과이며 입시위주의

다소 경직된 교육과정 운영을 하고 있는 고등학교의 교육여건보다 중학교의 교내장학이 활성화되고 있을 것이라는 가정에 바탕을 두면 조금은 의외의 결과라고 볼 수 있다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교에서는 성별, 경력별, 직위별로 모두 유의미한 차이를 보이고 있다. 남교사(2.89)와 경력 21년 이상의 교사(2.91), 그리고 부장교사(2.91)의 반응이 긍정적이나 교육 경력 5년~10년의 성장 단계 교사집단은 낮은 반응을 보이고 있다(2.47). 중등학교에서는 보통 정도의 인식을 하고 있으며 하위변인별로 유의미한 차이는 없음을 알 수 있다.

2. 학습지도에 대한 장학 활동

학교장의 장학 활동 중 학습지도 영역에 대한 초·중·고등학교 교사들의 인식의 결과는 다음의 <표Ⅳ 2> 와 같다.

가. 교수·학습방법 개선에 대한 지도·조언

교장이 교사들에게 교수·학습 방법 개선에 대하여 지속적인 지도·조언을 하는지에 대한 해석은 다음과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교 급별 비교에서 <표Ⅳ-2>에 의하면 초등학교 교사들과 중·고등학교 교사들의 인식차이로 대별된다. 초등학교는 대체로 긍정적이나(2.82), 중등학교 교사들의 인식은 낮게 나타나고 있다(중:2.47, 고:2.48). 이러한 결과로 보아 중등학교에서 교장에 의한 수업장학이 활발하게 이루어지지 않음

을 짐작할 수 있다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교는 하위변인별로 고르게 긍정반응을 보이고 있으며, 중학교에서는 경력별로 유의미한 차이를 보이고 있다 ($p<.05$). 경력 5년~10년의 성장 단계 교사들이 낮게 인식하고 있으며(2.32) 5년 미만의 교사들은 다소 긍정적인 인식을 하고 있다(2.67). 고등학교에서도 전체적으로 보통을 밑도는 반응을 보이고 있으며 특히 경력 11년~20년 교사들의 부정적 인식이 높다 (2.38).

나. 학습의 개별화와 부진아 지도에 대한 방향 제시

교장이 교사들에게 학습의 개별화와 학습부진아 지도에 대한 적절한 방향을 제시하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-2>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교 급별 비교에서 초등학교와 중등학교간에 유의미한 차이가 나타났다 ($p<.05$). 특히 중·고등학교 교사들의 인식이 낮게 나타남을 알 수 있다 (중:2.35, 고:2.38).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

교장이 학습의 개별화와 부진아 지도에 대한 방향 제시를 하는가에 대한 초등학교 교사들의 인식을 하위변인별로 살펴보면 성별, 경력별, 직위별로 유의미한 차이가 나타났다($p<.05$). 남교사가 여교사 보다(남:2.82, 여:2.58), 부장교사가 평교사보다(부장:2.78, 평:2.59), 경력이 높을수록 좀 더 긍정적으로 반응한 것을 볼 수 있다. 중·고등학교에서는 각 하위변인별로 유의미한 차이가 없으며 전체적으로 매우 낮게 인식하고 있다. 특히 중학교의 경우

경력 5~10년의 성장단계 있는 교사들의 인식이 매우 부정적이며(2.24) 고등학교에서는 경력 11년~20년의 교사들이 낮게 인식하고 있었다 (2.33).

<표Ⅳ-2> 학습지도에 대한 장학 활동(1)

문항 변인			N	지도·조언			학습부진아 지도			수업 참관		
				M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t
초 등 학 교	성별	남	72	2.92	0.64	1.47	2.82	0.68	2.77*	3.02	0.60	1.39
		여	211	2.79	0.62		2.58	0.62		2.92	0.56	
	경력별	5년 미만	49	2.80	0.50	1.31	2.47 ^b	0.54	2.84*	2.88	0.48	2.05
		5년-10년	38	2.68	0.57		2.58 ^{ab}	0.64		2.95	0.52	
		11년-20년	111	2.81	0.64		2.62 ^{ab}	0.66		2.88	0.61	
		21년 이상	85	2.92	0.69		2.79 ^a	0.66		3.07	0.57	
직위별	부장교사	78	2.88	0.74	0.92	2.78	0.66	2.31*	3.05	0.62	1.90	
	평교사	205	2.80	0.58		2.59	0.63		2.91	0.55		
중 학 교	성별	남	81	2.46	0.69	0.17	2.43	0.69	1.45	2.44	0.69	0.84
		여	189	2.47	0.61		2.31	0.60		2.52	0.66	
	경력별	5년 미만	24	2.67 ^a	0.64	3.22*	2.38	0.49	0.93	2.58	0.65	0.78
		5년-10년	41	2.32 ^b	0.57		2.24	0.62		2.46	0.60	
		11년-20년	142	2.41 ^{ab}	0.65		2.33	0.64		2.45	0.67	
		21년 이상	63	2.62 ^a	0.61		2.44	0.64		2.58	0.71	
직위별	부장교사	104	2.54	0.64	1.47	2.41	0.65	1.36	2.61	0.70	2.15*	
	평교사	166	2.42	0.63		2.31	0.61		0.43	0.64		
고 등 학 교	성별	남	107	2.53	0.73	1.04	2.40	0.74	0.58	2.51	0.74	0.71
		여	117	2.44	0.61		2.35	0.58		2.44	0.74	
	경력별	5년 미만	24	2.71	0.69	1.88	2.54	0.59	0.67	2.78	0.85	2.52
		5년-10년	41	2.54	0.60		2.39	0.67		2.54	0.74	
		11년-20년	94	2.38	0.67		2.33	0.68		2.34	0.70	
		21년 이상	65	2.52	0.69		2.37	0.65		2.52	0.73	
직위별	부장교사	54	2.48	0.69	0.04	2.35	0.65	0.30	0.54	0.79	0.68	
	평교사	170	2.49	0.66		2.38	0.66		2.46	0.72		
초등학교 계			283	2.82 ^a	0.63	26.26*	2.64 ^a	0.64	17.13*	2.95 ^a	0.57	43.95*
중학교 계			270	2.47 ^b	0.64		2.35 ^b	0.63		2.50 ^b	0.67	
고등학교 계			224	2.48 ^b	0.67		2.38 ^b	0.66		2.48 ^b	0.74	

*p<.05

다. 수업 장학

교장이 교사들의 수업을 참관하고 적절한 피드백을 해 주는지에 대한 조

사결과는 앞의 <표Ⅳ-2>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교 급별 간 의미 있는 차이는 초·중등학교로 대별하여 나타났으며 ($p<.05$) 초등학교 교사들의 인식에(2.95) 비해, 중·고등학교 교사들의 인식이 낮음을 알 수 있다 (중:2.50, 고:2.48). 이는 초등 학교장이 중등 학교장에 비해 교육적인 측면에서 강력한 수업지도성과 교육 실재에 대한 통제력을 행사하며 또한 초등교사들이 중등교사에 비해 위계 질서에 더욱 순응적인 성향을 가지고 있어 수업장학에 대한 초·중등교사의 인식 정도에 대한 차이가 현격하게 나타난 것이라 짐작된다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

교장이 교사들의 수업을 참관하고 그에 따른 피드백을 해 주는지에 대한 초등학교 교사들의 인식은 각 하위변인별로 평균 2.88이상의 높은 점수를 보여주고 있다. 중·고등학교 교사들은 그에 비해 낮게 인식하는 편이며 특히 고등학교에서는 경력 11년~20년의 성숙단계에 있는 교사들 반응이 가장 낮게 나타나고 있다 (2.34).

수업영역에 있어 초등교사들이 중등교사들에 비해 교장의 영향력을 더 크게 인지하고 수용하는 것에 대해 정바울(2000)은 초등교사와 중등교사의 교직특성에 두고 설명하고 있다. 초등교사는 모든 과목을 가르치며 학교장 역시 '고참동료'로서 모든 과목을 가르쳤던 교사 시절을 거쳐왔으므로 조언할 수 있다는 믿음을 학교장과 교사 사이에 공유하는 것 같으며, 그에 비해 중등교사들은 교장이 자신의 전공과목과 다를때는 상대적으로 자신의 수업 영역에 교장이 침범하기 어렵다고 인지하기 때문이라고 설명하고 있다 (p. 132).

라. 학습자료 개발·확보

교장이 수업에 필요한 학습자료 개발과 확보에 적극 지원하는지에 대한 초·중·고등학교 교사들의 인식결과는 다음의 <표Ⅳ-2-가>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

<표Ⅳ-2-가>에 의하면 초·중등학교 교사들 모두 긍정적으로 답하고 있으나 초등학교 교사들의 긍정적 인식이 더 높게 나타나고 있다(2.96).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 변인별로 모두 평균 3점 이상으로 높게 반응하고 있으며 성별에서 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$). 특히 남교사의 긍정적 반응이 높게 나타나고 있으며(3.15) 경력에서 5년 미만의 교사가 높게 인식하고 있음도 주목할 만한 결과이다(3.02). 중학교 교사들과 고등학교 교사들도 대체로 긍정적이나 중학교에서는 경력에 있어 초임에서 10년까지의 교사들이(2.63), 고등학교는 11년~20년 사이의 교사들이(2.61) 상대적으로 다소 낮게 인식하고 있음을 볼 수 있다.

라. 학습평가 결과의 활용

교장이 교사들에게 학습평가 결과의 활용을 위한 지도·조언을 하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-2-가>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

중학교 교사들의 인식은 보통 정도이며(2.53) 초등학교와 고등학교는 보통보다 조금 높은 인식을 하고 있다 (초:2.77, 고:2.61).

<표Ⅳ-2-가> 학습지도에 대한 장학 활동(2)

변인			문항	N	학습자료 개발·확보			학습평가 결과 활용		
					M	SD	F, t	M	SD	F, t
초 등 학 교	성별	남	72	3.15	0.64	2.73*	2.89	0.57	1.95	
		여	211	2.90	0.69		2.73	0.62		
	경력별	5년 미만	49	3.02	0.59	1.78	2.58 ^b	0.50	3.84*	
		5년-10년	38	2.73	0.80		2.68 ^b	0.62		
		11년-20년	111	2.97	0.72		2.75 ^{ab}	0.65		
		21년 이상	85	3.02	0.62		2.93 ^a	0.57		
	직위별	부장교사	78	3.08	0.64	1.17	2.86	0.64	1.59	
		평교사	205	2.92	0.70		2.73	0.60		
중 학 교	성별	남	81	2.83	0.69	0.74	2.59	0.61	1.14	
		여	189	2.76	0.65		2.50	0.59		
	경력별	5년 미만	24	2.63 ^b	0.58	2.87*	2.33	0.48	1.69	
		5년-10년	41	2.63 ^b	0.80		2.53	0.55		
		11년-20년	142	2.77 ^{ab}	0.65		2.51	0.60		
		21년 이상	63	2.97 ^a	0.59		2.65	0.63		
	직위별	부장교사	104	2.90	0.68	2.42*	2.66	0.63	2.87*	
		평교사	166	2.70	0.64		2.45	0.56		
고 등 학 교	성별	남	107	2.80	0.64	1.09	2.70	0.63	1.95	
		여	117	2.72	0.57		2.53	0.64		
	경력별	5년 미만	24	2.79 ^{ab}	0.66	4.49*	2.83	0.65	1.61	
		5년-10년	41	2.78 ^{ab}	0.48		2.59	0.67		
		11년-20년	94	2.61	0.61		2.53	0.63		
		21년 이상	65	2.95 ^a	0.60		2.68	0.62		
	직위별	부장교사	54	2.94	0.66	2.64*	2.72	0.63	1.43	
		평교사	170	2.70	0.58		2.58	0.64		
초등학교 계			283	2.96 ^a	0.69	7.9*	2.77 ^a	0.61	10.45*	
중학교 계			270	2.78 ^b	0.66		2.53 ^b	0.60		
고등학교 계			224	2.76 ^b	0.60		2.61 ^b	0.64		

*p<.05

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 전체적으로 높은 인식을 하고 있으나 경력별 비교에서 의미 있는 차이가 나타나고 있다(p<.05). 경력 5년 미만의 교사들 평균이 2.58로 보통 정도로 인식하고 있으며 경력이 높아질수록 긍정적 인식이 높아져 21년 이상의 교사들은 평균점 2.93으로 높게 나타났다. 중학교와 고등학교 교사들의 인식정도는 보통이며 경력별 비교에서 중학교는 5년 미만의

교사들이 가장 낮게(2.33), 고등학교에서는 11년~20년의 성숙 단계에 있는 교사들이(2.53) 보통 정도의 반응을 하였다.

3. 학급경영에 대한 장학 활동

학교장의 장학 활동 중 학급경영 영역에 대한 초·중·고등학교 교사들의 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-3>과 같다.

가. 학급운영 계획수립에 대한 지도·조언

교장이 교사들의 학급운영 계획 수립시 지도·조언하는지에 대한 결과는 다음의 <표Ⅳ-3>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교간에 의미 있는 차이가 나타났으며($p<.05$) 전반적으로 보통 정도의 응답을 하고 있으나 초등학교의 평균이 더 높게 나타나고 있다 (초: .75, 중: .57, 고: .59).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교

초등학교에서는 경력별로 의미 있는 차이를 보이고 있으며($p<.05$) 전체적으로 조금 높게 반응하고 있다. 그러나 경력 5년~10년의 교사들은 보통 정도의 인식을 하고 있다 (2.59). 중학교와 고등학교 교사들은 보통 정도의 인식을 하고 있으나 경력별 비교에서 중학교에서는 초임에서 10년까지의 교사들이(2.48), 고등학교에서는 11년~20년 사이의 교사들이(2.51) 다소 낮게 인식하고 있다.

라. 모범 사례 제공

교장이 교사들에게 학급운영과 관련된 새로운 아이디어나 모범 사례를 제공하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-3>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교 간 의미 있는 차이가 나타났으며 초등학교에(2.73) 비해 중등학교 교사들의 인식이 낮게 나타남을 알 수 있다(중:2.39, 고:2.42).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교 교사들은 전체적으로 보통 이상의 인식을 하고 있으나 경력, 직위별 비교에서 경력이 높을수록, 평교사보다 부장교사가 더 긍정적으로 반응해 의미 있는 차이가 나타나고 있다($p<.05$). 중등학교는 전반적으로 매우 낮게 반응하고 있어 교장이 교내장학에 있어 학급 운영과 관련된 다양하고 새로운 아이디어나 모범사례를 제공하는데는 다소 미흡함을 알 수 있는 결과이다.

마. 학부모의 협력 유도를 위한 지도·조언

교장이 학급운영에 필요한 학부모의 협력을 얻기 위한 교사들의 활동에 적절한 지도·조언을 하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-3>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교 간 의미 있는 차이가 나타났으나 실제적인 차이는 그렇게 크지 않음을 알 수 있다. 초등학교는 다소 긍정적으로(2.78), 중등학교는 보통정도의 인식을 나타내고 있다(중:2.57, 고:2.63).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 전체적으로 보통 이상의 긍정적 반응을 하고 있으나 경력, 직위별 비교에서 의미 있는 차이가 나타나고 있다(p.05). 경력 5년~10년 사이의 교사들은 보통 정도의 인식을 하고 있으며(2.58) 그에 비해 5년 미만의 교사와(2.84) 21년 이상의(2.94) 교사들은 긍정적 반응을 보였다. 중·고등학교 교사들은 하위변인별로 의미 있는 차이를 보이지 않았으며 전반적으로 보통 정도의 인식을 나타내고 있었다.

바. 학생 자치활동 개선에의 지도·조언

교장이 학생들의 자치활동 개선을 위한 교사들의 활동에 대해 지도·조언하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-3>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교 모두 보통보다 높게 나타났으며 초등학교 교사들의 긍정적 인식이 더 높게 나타났다(초:2.82, 중:2.61, 고:2.62).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 각 변인별로 다소 긍정적인 인식을 하고 있으며, 중·고등학교 교사들의 반응은 보통 정도로 비슷하게 나타났다. 초·중등 모두 각 하위변인간 의미 있는 차이는 없었다. 그러나 중학교의 경력 5년 미만의 교사들과 고등학교의 경력 5년~10년의 교사들이 다소 낮게 반응하고 있음을 볼 수 있다(중:2.42, 고:2.49).

<표Ⅳ-3> 학급경영에 대한 장학 활동

변인			분함	N	운영계획 수립지도			모범사례 제공			학부모의 협력			자치활동 지도		
					M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t
초등학교	성별	남	72	2.86	0.70	1.59	2.82	0.64	1.40	2.82	0.66	0.66	2.85	0.58	0.44	
		여	211	2.72	0.63		2.67	0.64		2.76	0.61		2.81	0.57		
	경력별	5년 미만	49	2.63 ^b	0.53	3.48*	2.65 ^b	0.60	3.52*	2.84 ^{ab}	0.55	4.22*	2.73	0.60	0.97	
		5년-10년	38	2.59 ^b	0.72		2.53 ^b	0.60		2.58 ^c	0.55		2.76	0.59		
		11년-20년	111	2.73 ^{ab}	0.63		2.70 ^{ab}	0.67		2.69 ^{bc}	0.67		2.82	0.58		
		21년 이상	85	2.93 ^a	0.67		2.89 ^a	0.62		2.94 ^a	0.58		2.89	0.54		
	직위별	부장교사	78	2.88	0.74	1.89	2.90	0.66	2.77*	2.92	0.66	2.45*	2.88	0.61	1.15	
		평교사	205	2.70	0.61		2.66	0.63		2.72	0.60		2.80	0.56		
중학교	성별	남	81	2.63	0.66	0.99	2.46	0.65	1.14	2.50	0.62	1.12	2.68	0.59	1.25	
		여	189	2.54	0.58		2.36	0.63		2.60	0.67		2.58	0.63		
	경력별	5년 미만	24	2.46	0.51	0.87	2.46	0.51	0.38	2.54	0.66	0.81	2.42	0.58	1.66	
		5년-10년	41	2.48	0.51		2.34	0.53		2.61	0.63		2.59	0.59		
		11년-20년	142	2.58	0.61		2.37	0.68		2.52	0.66		2.59	0.64		
		21년 이상	63	2.63	0.68		2.44	0.67		2.67	0.67		2.73	0.57		
	직위별	부장교사	104	2.67	0.67	2.16*	2.41	0.68	0.50	2.58	0.68	0.27	2.65	0.64	0.98	
		평교사	166	2.50	0.55		2.37	0.62		2.56	0.65		2.58	0.61		
고등학교	성별	남	107	2.60	0.67	0.26	2.48	0.69	1.34	2.64	0.68	0.24	2.63	0.69	0.27	
		여	117	2.58	0.61		2.36	0.62		2.62	0.64		2.61	0.68		
	경력별	5년 미만	24	2.83	0.64	1.74	2.58	0.72	0.68	2.75	0.68	1.11	2.92	0.65	2.38	
		5년-10년	41	2.63	0.54		2.37	0.58		2.68	0.61		2.49	0.64		
		11년-20년	94	2.51	0.63		2.38	0.66		2.54	0.65		2.56	0.73		
		21년 이상	65	2.59	0.68		2.43	0.68		2.69	0.68		2.67	0.64		
	직위별	부장교사	54	2.64	0.65	0.65	2.50	0.67	1.09	2.74	0.62	1.38	2.66	0.68	0.50	
		평교사	170	2.58	0.63		2.39	0.65		2.60	2.67		2.61	0.69		
초등학교 계			283	2.75 ^a	0.65	6.90*	2.73 ^a	0.64	23.20*	2.78 ^a	0.62	7.56*	2.82 ^a	0.57	9.91*	
중학교 계			270	2.57 ^b	0.60		2.39 ^b	0.64		2.57 ^b	0.68		2.61 ^b	0.62		
고등학교 계			224	2.59 ^b	0.64		2.42 ^b	0.66		2.63 ^b	0.66		2.62 ^b	0.69		

*p<.05

4. 학생 생활지도에 대한 학교장의 장학 활동

학교장의 장학 활동 중 학생생활지도 영역에 대한 초·중·고등학교 교사들의 인식의 결과는 다음의 <표Ⅳ-4>, <표Ⅳ-4-가>와 같다.

가. 생활지도 계획수립 및 문제 해결에 대한 지도·조언

교장이 교사들의 학생 생활지도 계획수립 및 생활지도의 현실적 문제 해결에 적절한 지도·조언을 하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-4>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교 간 의미 있는 차이가 나타났으나 모두 긍정적 반응을 하고 있어 실제적인 차이는 그렇게 크지 않다. 초등학교 교사들의 평균은 2.90으로 높으며 중학교 2.72, 고등학교 2.77로 나타났다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 전체적으로 높게 인식하고 있으며 경력, 직위별 비교에서 의미 있는 차이가 나타나고 있다($p<.05$). 남교사가, 경력이 높을수록, 부장교사가 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다. 중·고등학교 교사들의 인식 정도도 각 하위변인별로 보통 이상으로 높은 편이었으며, 중학교에서는 경력 21년 이상의 교사들이(3.02), 고등학교에서는 경력 5년 미만의 교사들(3.04)의 긍정적 인식이 매우 높게 나타나고 있다. 교장이 초임교사에 대해서는 특별한 지도를 하고 있음을 알 수 있는 결과이다.

나. 기본생활 습관 정착을 위한 지도방법에 대한 지도·조언

교장이 교사들에게 학생들의 기본생활 태도 및 습관 정착을 위한 지도방법에 대해 지도·조언하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-4>와 같다.

<표Ⅳ-4> 학생생활지도에 대한 장학 활동(1)

변인			분항	N	계획수립·문제 조정			기본생활습관 정착 지도·조언			정보 제공		
					M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t
초 등 학 교	성별	남	72	3.01	0.57	1.93	3.24	0.49	3.26*	2.85	0.64	2.17*	
		여	211	2.87	0.55		3.01	0.50		2.64	0.70		
	경력별	5년 미만	49	2.76 ^b	0.56	3.42*	3.00	0.54	1.12	2.63	0.64	2.42	
		5년-10년	38	2.82 ^b	0.51		2.97	0.49		2.43	0.65		
		11년-20년	111	2.89 ^{ab}	0.61		3.11	0.53		2.75	0.77		
		21년 이상	85	3.05 ^a	0.49		3.11	0.46		2.78	0.61		
	직위별	부장교사	78	3.04	0.59	2.50*	3.14	0.50	1.44	2.81	0.68	1.69	
		평교사	205	2.85	0.54		3.04	0.51		2.65	0.69		
중 학 교	성별	남	81	2.81	0.59	1.52	2.94	0.58	0.45	2.44	0.69	0.18	
		여	189	2.69	0.66		2.90	0.58		2.43	0.65		
	경력별	5년 미만	24	2.63 ^b	0.58	6.03*	3.09	0.60	1.45	2.33	0.48	1.55	
		5년-10년	41	2.61 ^b	0.67		2.90	0.49		2.29	0.56		
		11년-20년	142	2.65 ^b	0.63		2.89	0.60		2.44	0.70		
		21년 이상	63	3.02 ^a	0.58		2.98	0.55		2.56	0.67		
	직위별	부장교사	104	2.86	0.64	2.69*	2.96	0.59	1.05	2.48	0.67	0.94	
		평교사	166	2.64	0.62		2.88	0.57		2.40	0.65		
고 등 학 교	성별	남	107	2.75	0.63	0.61	2.92	0.70	0.37	2.57	0.72	2.75*	
		여	117	2.80	0.64		2.95	0.63		2.33	0.57		
	경력별	5년 미만	24	3.04 ^a	0.62	3.94*	3.21 ^a	0.59	3.23*	2.50	0.66	0.65	
		5년-10년	41	2.65 ^b	0.53		2.85 ^b	0.61		2.44	0.59		
		11년-20년	94	2.67 ^b	0.63		2.82 ^b	0.70		2.38	0.67		
		21년 이상	65	2.91 ^{ab}	0.65		3.05 ^{ab}	0.62		2.52	0.66		
	직위별	부장교사	54	2.85	0.66	1.03	3.07	0.67	1.80	2.57	0.69	1.65	
		평교사	170	2.75	0.63		2.89	0.66		2.41	0.64		
초등학교 계			283	2.90 ^a	0.56	6.36*	3.07 ^a	0.51	5.91*	2.70 ^a	0.69	13.32*	
중학교 계			270	2.72 ^b	0.64		2.91 ^b	0.58		2.43 ^b	0.66		
고등학교 계			224	2.77 ^b	0.63		2.93 ^b	0.66		2.45 ^b	0.65		

*p<.05

(1) 학교 급별의 비교 분석

본 연구의 질문에서 다룬 교장의 교내장학 영역 중 교사들이 가장 긍정적으로 인식하고 있는 영역이 생활지도 영역이며, 특히 학생들의 기본생활습관 정착을 위한 지도방법에 대한 교장의 지도·조언 여부에서는 초·중등학교 교사들 모두 높은 긍정적 반응을 보여주고 있다. 이러한 결과로 보

아 학교장의 교내장학 활동이 타 영역에 비해 생활지도 영역에 집중되고 있으며 이는 교내장학의 전반적인 활성화를 위해 시사하는 바가 크다고 하겠다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 전체적으로 매우 높게 인식하고 있으며 경력별 비교에서 여교사에(3.01) 비해 남교사의 평균이 매우 높아(3.24) 의미 있는 차이가 나타나고 있다 ($p<.05$). 중학교에서는 각 변인별로 고르게 높으며 고등학교에서는 경력 5년 미만의 교사들이 매우 긍정적으로 인식하는 것으로 나타나 (3.21) 역시 교장의 장학 활동이 형성단계에 있는 초임 교사에 조금 더 집중됨을 알 수 있다.

다. 생활지도에 대한 정보 제공

교장이 교사들에게 생활지도에 대한 프로그램이나 자료, 새로운 정보, 성공적 사례 등을 제공하는지에 대한 조사결과는 앞의 <표Ⅳ-4>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교는 보통보다 조금 높게(2.70), 중등학교는 조금 낮게 인식하고 있다(중:2.43, 고:2.45).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 전체적으로 보통보다 조금 높게 인식하고 있으며 성별 비교에서 여교사에 비해 남교사의 인식 정도가 높게 나타났다 (2.85). 또한 경력 5년~10년의 교사들 인식이 다소 낮게 나타나고 있음도 주목할 내용이다(2.43). 중·고등학교의 하위변인별 결과는 전반적으로 평균보다 조금 낮게 나타나고 있으며 중학교에서는 초임에서 20년까지의 교사 즉, 형성 단

계에서 성숙 단계에 속한 교사들이 전반적으로 가장 낮게 반응하고 있음을 알 수 있다.

라. 부적응 학생 지도를 위한 지도·조언

교장이 교사들에게 부적응 학생이나 문제 학생의 지도를 위한 활동에 지도·조언을 하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-4-가>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교 교사들 모두 보통보다 조금 높게 인식하고 있으며 초·중등학교 간 의미 있는 차이는 없다(초:2.70, 중:2.61, 고:2.66).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 성별 비교에서 의미 있는 차이를 보이고 있으며($p<.05$) 전체적으로 조금 높게 인식하고 있다(남:2.86, 여:2.65). 중·고등학교에서도 전체적으로 보통 또는 조금 높게 반응하고 있으나 중·고등학교 모두 경력 11년~20년의 교사들 인식이 상대적으로 다소 낮게 나타나고 있다.

마. 생활지도 실태 점검 및 성과 평가

교장이 교사들의 학생 생활지도 실태를 점검하고 그 성과를 평가하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-4-가>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교 모두 긍정적인 반응을 보이고 있으며 특히 초등학교 교사들의 긍정적 인식이 매우 높음을 알 수 있다(2.93). 이는 대부분의 교사들이 교장의 장학 활동이 주로 점검과 결과에 대한 평가 위주로 이루어진다고 생각하기 때문일 것이라 볼 수 있겠다. 초·중·고등학교간에 유의미한

<표Ⅳ-4-가> 학생 생활지도에 대한 장학 활동(2)

변인 \ 문항			N	부 적응(문제) 학생 지도			실태 점검 및 평가		
				M	SD	F, t	M	SD	F, t
초 등 학 교	성별	남	72	2.86	0.56	2.59*	2.97	0.65	0.68
		여	211	2.65	0.61		2.91	0.54	
	경력별	5년 미만	49	2.61	0.57	1.50	2.80	0.68	1.16
		5년-10년	38	2.63	0.63		2.92	0.49	
		11년-20년	111	2.68	0.65		2.96	0.57	
		21년 이상	85	2.81	0.55		2.96	0.52	
	직위별	부장교사	78	2.82	0.58	2.02*	2.95	0.60	0.35
		평교사	205	2.66	0.61		2.92	0.55	
중 학 교	성별	남	81	2.64	0.62	0.57	2.67	0.59	0.39
		여	189	2.59	0.67		2.70	0.62	
	경력별	5년 미만	24	2.63	0.65	0.58	2.67	0.56	0.75
		5년-10년	41	2.59	0.55		2.80	0.46	
		11년-20년	142	2.57	0.69		2.65	0.67	
		21년 이상	63	2.70	0.64		2.71	0.58	
	직위별	부장교사	104	2.67	0.67	1.31	2.74	0.64	1.10
		평교사	166	2.57	0.64		2.66	0.59	
고 등 학 교	성별	남	107	2.71	0.60	1.26	2.89	0.63	0.67
		여	117	2.61	0.63		2.83	0.67	
	경력별	5년 미만	24	2.71	0.75	0.98	3.08	0.65	1.14
		5년-10년	41	2.61	0.54		2.85	0.73	
		11년-20년	94	2.60	0.61		2.81	0.66	
		21년 이상	65	2.75	0.61		2.85	0.59	
	직위별	부장교사	54	2.76	0.61	1.41	2.93	0.61	0.89
		평교사	170	2.62	0.61		2.84	0.67	
초등학교 계			283	2.70	0.60	1.62	2.93 ^a	0.57	11.25*
중학교 계			270	2.61	0.65		2.69 ^b	0.61	
고등학교 계			224	2.66	0.62		2.86 ^a	0.65	

*p<.05

차이가 있었고(p<.05) 초·고등학교에 비해 중학교 교사들의 인식 정도가 상대적으로 낮게 나타났다(중:2.69, 고:2.86).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 하위변인별로 고르게 높은 평균점을 나타내고 있으며 중·고등학교에서도 보통 이상의 반응을 보이고 있다. 고등학교에서는 경력

5년 미만의 교사들이 교장의 학생 생활지도 실태 점검과 평가활동에 대해 가장 긍정적으로 인식하고 있었다.

5. 교원관리에 대한 장학 활동

학교장의 장학 활동 중 교원관리에 대한 초·중·고등학교 교사들의 인식의 결과는 다음의 <표Ⅳ-5>과 같다.

가. 합리적인 업무분장

교장이 학교 업무 추진을 위한 업무 분장을 할 때 교사들을 전문적 능력과 소질에 맞게 적절한 업무 분장을 하는지에 대한 결과는 다음의 <표Ⅳ-5>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들은 평균점 2.80으로 긍정적 인식이 다소 높았고 고등학교 2.63, 중학교 2.57로 비슷하게 대별되어 나타났다. 중학교 교사들의 인식 정도가 상대적으로 조금 낮게 나타남을 알 수 있다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서의 하위변인별 분석에서는 경력별 비교에서 의미 있는 차이가 있었다($p<.05$). 경력 21년 이상의 교사들이 평균 3.01로 가장 긍정적으로 인식하고 있었으며, 5년~10년 사이의 교사들은 다소 낮게 인식하고 있었다(2.47).

중·고등학교에서도 역시 경력별 비교에서 의미 있는 차이를 보이고 있으나 경력 11년~20년 교사들을 제외하고는 다소 긍정적인 인식을 하고 있음을 알 수 있다.

나. 교사에 대한 관심과 지원

교장이 교사들의 신상 문제나 교직에 대한 불만 요인 등에 대해 관심을 가지고 문제 해결을 위해 노력하는지에 대한 결과는 다음의 <표Ⅳ-5>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교간에 의미 있는 차이가 나타났지만 실제적인 차이는 그렇게 크지 않음을 알 수 있다. 초등학교는 평균 2.77로 보통 이상의 긍정적 인식을 하고 있었고, 중등학교는 모두 보통 정도의 인식을 하고 있다고 해석되었다(중:2.53, 고:2.56).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 경력, 직위별 비교에서 의미 있는 차이가 있었으며 대체로 긍정적인 인식이 높았다. 그러나 경력 5년~10년의 교사들이 상대적으로 낮게 인식하고 있었다. 중등학교에서는 대체로 보통정도의 인식을 보이고 있으며 중·고등학교 모두 경력 11년~20년의 교사들이 다소 낮게 인식하고 있었다.

다. 교사들의 연구·연수실태 파악 지도

교장이 교사들의 교육 연구나 현장 연수 실태를 점검하고 그 결과에 대해 지도하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-5>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교가 조금 높게(2.79), 중등학교는 보통 정도의 인식을 하고 있으며 초·중등학교간에 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$).

<표Ⅳ-5> 교원관리에 대한 장학 활동

문항 변인			N	업무 분장			관심과 지원			연수실태 파악지도			협의회 참여			고무
				M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t	
초등학교	성별	남	72	2.86	0.74	0.87	2.92	0.75	1.87	2.99	0.57	3.24*	3.00	0.69	2.87*	
		여	211	2.78	0.61		2.73	0.75		2.72	0.61		2.70	0.80		
	경력별	5년 미만	49	2.78 ^b	0.71	6.88*	2.67 ^b	0.83	4.51*	2.67 ^b	0.63	3.62*	2.71	0.82	1.91	
		5년-10년	38	2.47 ^c	0.69		2.53 ^b	0.73		2.63 ^b	0.63		2.74	0.79		
		11년-20년	111	2.76 ^b	0.61		2.73 ^b	0.70		2.77 ^{ab}	0.59		2.68	0.79		
		21년 이상	85	3.01 ^a	0.57		3.00 ^a	0.74		2.95 ^a	0.60		2.94	0.75		
	직위별	부장교사	78	2.91	0.63	1.80	2.97	0.81	2.80*	2.97	0.62	3.22	2.92	0.79	1.98*	
평교사		205	2.76	0.65	2.70		0.72	2.72		0.59	2.72		0.78			
중학교	성별	남	81	2.67	0.69	1.73	2.53	0.78	0.03	2.53	0.64	0.18	2.70	0.80	1.38	
		여	189	2.52	0.61		2.53	0.77		2.51	0.59		2.57	0.73		
	경력별	5년 미만	24	2.63 ^{ab}	0.58	2.70*	2.50	0.78	1.11	2.38	0.49	1.36	2.33	0.82	2.20	
		5년-10년	41	2.61 ^{ab}	0.54		2.54	0.78		2.50	0.55		2.51	0.71		
		11년-20년	142	2.47 ^b	0.66		2.46	0.80		2.50	0.61		2.61	0.77		
		21년 이상	63	2.73 ^a	0.63		2.70	0.69		2.62	0.66		2.76	0.69		
	직위별	부장교사	104	2.64	0.62	1.63	2.63	0.72	1.72	2.58	0.66	1.40	2.70	0.77	1.64	
평교사		166	2.52	0.64	2.47		0.79	2.47		0.56	2.55		0.73			
고등학교	성별	남	107	2.71	0.69	1.57	2.62	0.77	1.11	2.75	0.66	2.60*	2.82	0.77	2.49*	
		여	117	2.56	0.67		2.50	0.74		2.52	0.62		2.58	0.67		
	경력별	5년 미만	24	2.50	0.66	1.16	2.58	0.72	0.25	2.79	0.66	1.64	2.71	0.81	2.08	
		5년-10년	41	2.68	0.69		2.56	0.59		2.59	0.50		2.51	0.60		
		11년-20년	94	2.57	0.70		2.51	0.84		2.54	0.70		2.66	0.74		
		21년 이상	65	2.74	0.67		2.62	0.74		2.72	0.65		2.86	0.75		
	직위별	부장교사	54	2.76	0.70	1.57	2.59	0.79	0.39	2.78	0.69	1.96	2.96	0.67	3.13*	
평교사		170	2.59	0.68	2.55		0.75	2.58		0.63	2.61		0.73			
초등학교 계			283	2.80 ^a	0.65		2.77 ^a	0.75		2.79 ^a	0.61		2.77 ^a	0.78		
중학교 계			270	2.57 ^b	0.64	9.32*	2.53 ^b	0.77	8.28*	2.51 ^b	0.60	13.51*	2.61 ^b	0.75	3.33*	
고등학교 계			224	2.63 ^b	0.68		2.56 ^b	0.76		2.63 ^b	0.65		2.70 ^{ab}	0.73		

*p<.05

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교분석

초등학교에서는 하위변인별로 고르게 긍정적이었으며 남교사와 부장교사의 긍정적 인식이 가장 높았으며(남:2.99, 부장:2.97) 성별, 경력별 비교에서 의미 있는 차이가 나타났다(p<.05). 중·고등학교 교사들 또한 보통 또는 다소 높게 인식하고 있었는데 중학교에서 경력 5년 미만의 교사집단이 상

대적으로 가장 낮게 반응하고 있음을 볼 수 있다(2.38).

라. 각종 협의회, 위원회의 참여 고무

교장이 학교의 민주적, 자율적 경영을 위해 교사들을 각종 협의회와 위원회에 참여하도록 고무하는지에 대한 조사결과는 앞의 <표Ⅳ-5>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초·중등학교 모두 약간의 긍정적 반응을 보이고 있으며 초·중등학교간의 의미 있는 차이가 나타났다(초:2.77, 중:2.61, 고:2.70). 그러나 실제적인 차이는 크지 않음을 알 수 있다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교에서는 성별, 직위별로 의미 있는 차이가 있었으며 대체로 긍정적인 인식이 높았다. 남교사의 긍정적 인식이 매우 높게 나타난 것은(3.00) 최근 학교 현장의 남여교사 비율에 대비해 역할 비중은 남교사에 더 치중되는 것이 아닐까 짐작해 볼 수 있는 결과이다.

중·고등학교 교사들의 인식은 전반적으로 보통 또는 다소 긍정적으로 나타나고 있지만 중학교에서는 경력 5년 미만의 교사들이(2.33) 가장 부정적으로, 고등학교에서는 5년~10년의 교사들이(2.51) 상대적으로 조금 낮게 인식하고 있음을 알 수 있었다.

6. 인간화 측면에서의 학교장의 장학 활동

교장이 교사들을 대상으로 인간적 차원의 장학 활동을 하는 부분을 8개 측면으로 나누어 질문하였는데 교사 존중도, 개성 고려도, 공동체 의식, 다차원 이해도, 긍정적 인간관, 목적추구 인간관, 조직특성 이해도, 내면적 가

치성에 따른 8개의 질문에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-6>과 <표Ⅳ-6-가>와 같다.

가. 교사 존중도

교장이 교사들에 대한 장학 활동에 있어 지시, 평가 위주의 활동에서 벗어나 민주적인 지도·조언을 하는지에 대한 결과는 다음의 <표Ⅳ-6>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들이 조금 높게(2.78), 중등학교 교사들은 보통 정도의 인식을 하고 있으며(중:2.50, 고:2.57) 초·중등학교간에 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$). 그러나 초·중등학교 교사들 모두 교장의 장학태도가 민주적이라는 데 대한 인식은 크게 높지 않음을 알 수 있는 결과이다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

교장의 민주적인 지도·조언에 대한 초등학교 교사들의 인식은 다소 긍정적이었다. 남교사(2.89)와 경력 21년 이상(2.90), 부장교사(2.87)의 긍정적 반응이 조금 높은 편이었으나 상대적으로 경력 5년~10년의 교사들의 인식이 조금 낮았다(2.66).

중학교 교사들은 학교 급별 간 비교에서 교장의 민주적인 지도·조언에 대해 가장 낮게 인식하고 있었으며, 특히 여교사와 초임에서 20년까지의 교사, 그리고 평교사의 인식이 평균을 넘지 못하고 있음을 알 수 있었다.

고등학교 교사들은 성별, 직위별로 의미 있는 차이가 나타났으며($p<.05$), 전체적으로 보통 또는 다소 긍정적이었고 여교사(2.44)와 경력 5년~10년의 교사(2.51) 그리고 평교사들의 인식이 상대적으로 조금 낮았다.

나. 개성 고려도

교장이 교사들을 독특한 개성을 지닌 존재로 파악하여 개개인의 개성을 인정하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-6>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들이 조금 높게(2.76), 중등학교는 보통 정도의 인식을 하고 있으며(중:2.52, 고:2.54) 초·중등학교 간 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

교장이 교사들의 개성을 인정하는지에 대한 초등학교 교사들의 인식은 다소 긍정적이었다. 남교사(2.89)와 경력 21년 이상(2.91), 부장교사(2.85)의 긍정적 반응이 높게 나타났으며 상대적으로 경력 5년~10년의 교사들의 인식이 조금 낮았다(2.50).

중학교는 학교 급별 중 가장 낮게 인식하고 있었으며, 특히 여교사와 경력 10년 미만 교사의 인식이 평균을 넘지 못하고 있음을 알 수 있었다. 고등학교는 여교사의 인식이 낮게 나타났으며 성별에서 의미 있는 차이를 보이고 있다($p<.05$). 전체적으로 보통정도의 인식을 하고 있으나 경력 5년~20년 교사들의 인식이 다소 낮았다.

다. 공동체 의식

교장이 교사들과의 관계를 수직적인 상하관계로 생각하지 않고 동료로 생각하며, 동료장학의 차원에서 장학을 실시하려고 노력하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-6>와 같다.

<표Ⅳ-6> 인간화 측면의 장학 활동(1)

문항			N	교사 존중도			개성 고려도			공동체 의식			다차원 이해도		
				M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t
초등학교	성별	남	72	2.89	0.84	1.28	2.89	0.70	1.74	2.88	0.73	1.26	3.02	0.77	1.65
		여	211	2.75	0.77		2.72	0.74		2.74	0.77		2.85	0.78	
	경력별	5년 미만	49	2.71	0.76	1.12	2.78 ^{ab}	0.77	2.84 [*]	2.76 ^{ab}	0.78	3.93 [*]	2.90 ^a	0.77	4.19 [*]
		5년-10년	38	2.66	0.81		2.50 ^b	0.65		2.47 ^b	0.73		2.61 ^b	0.82	
		11년-20년	111	2.77	0.79		2.73 ^{ab}	0.74		2.75 ^{ab}	0.77		2.84 ^{ab}	0.77	
		21년 이상	85	2.90	0.80		2.91 ^a	0.72		2.96 ^a	0.71		3.11 ^a	0.72	
	직위별	부장교사	78	2.87	0.82	1.13	2.85	0.77	1.22	2.88	0.81	1.47	2.99	0.83	1.20
		평교사	205	2.75	0.78		2.73	0.72		2.74	0.74		2.86	0.75	
중학교	성별	남	81	2.56	0.84	0.77	2.59	0.75	1.05	2.56	0.82	0.52	2.68	0.72	0.37
		여	189	2.48	0.75		2.49	0.76		2.50	0.74		2.71	0.72	
	경력별	5년 미만	24	2.46	0.93	0.72	2.42	0.83	0.66	2.17 ^b	0.70	3.19 [*]	2.75	0.68	0.79
		5년-10년	41	2.41	0.81		2.44	0.81		2.49 ^a	0.71		2.76	0.73	
		11년-20년	142	2.48	0.80		2.51	0.78		2.50 ^a	0.79		2.64	0.75	
		21년 이상	63	2.62	0.63		2.62	0.66		2.71 ^a	0.73		2.79	0.68	
	직위별	부장교사	104	2.60	0.74	1.62	2.55	0.70	0.51	2.63	0.78	1.98 [*]	2.74	0.64	0.69
		평교사	166	2.44	0.79		2.50	0.80		2.45	0.75		2.68	0.77	
고등학교	성별	남	107	2.70	0.73	2.81 [*]	2.64	0.70	2.21 [*]	2.68	0.73	2.97 [*]	2.77	0.69	1.56
		여	117	2.44	0.64		2.44	0.71		2.41	0.66		2.62	0.75	
	경력별	5년 미만	24	2.54	0.72	0.29	2.63	0.82	0.49	2.50	0.78	0.51	2.58	0.93	0.95
		5년-10년	41	2.51	0.51		2.49	0.60		2.46	0.60		2.59	0.59	
		11년-20년	94	2.55	0.71		2.49	0.76		2.52	0.71		2.68	0.72	
		21년 이상	65	2.63	0.76		2.60	0.68		2.63	0.75		2.80	0.73	
	직위별	부장교사	54	2.78	0.74	2.60 [*]	2.59	0.63	0.67	2.69	0.72	1.76	2.85	0.68	1.92
		평교사	170	2.50	0.66		2.52	0.74		2.49	0.70		2.64	0.74	
초등학교 계			283	2.78 ^a	0.79	10.50 [*]	2.76 ^a	0.73	9.05 [*]	2.78 ^a	0.76	10.10 [*]	2.90 ^a	0.78	6.61 [*]
중학교 계			270	2.50 ^b	0.77		2.52 ^b	0.76		2.52 ^b	0.76		2.70 ^b	0.72	
고등학교 계			224	2.57 ^b	0.69		2.54 ^b	0.71		2.54 ^b	0.71		2.69 ^b	0.73	

*p<.05

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들은 조금 높게(2.78), 중등학교는 보통 정도의 인식을 하고 있으며(중:2.52, 고:2.54) 초·중등학교 간 의미 있는 차이가 나타났다(p<.05). 그러나 실제적인 차이는 크지 않음을 알 수 있다. 중학교 교사들의 인식이 상대적으로 가장 낮게 나타나고 있다.

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

교장이 교사를 수평적인 동료로 생각하는지에 대한 초등학교 교사들의 인식은 경력 5년~10년 교사들을 제외하고(2.47) 모두 높게 인식하고 있었다.

중학교에서는 경력과 직위별 비교에서 의미 있는 차이를 나타내고 있는데($p<.05$) 특히 경력 5년 미만의 교사들이 가장 부정적인 응답을 하여(2.17) 교장과의 관계에 있어서의 어렵고 부담스러운 거리감을 많이 느끼고 있음을 엿볼 수 있는 결과이다. 또한 경력 21년 이상의 교사(2.71)와 부장교사(2.63)를 제외하고 전반적으로 교장이 교사들을 동료로 생각하며 장학을 실시한다는 데 대한 인식은 낮게 나타나고 있었다. 고등학교에서는 남교사(2.68)에 비해 여교사의 인식 정도가 낮으며(2.41) 경력 5년~10년 교사(2.46)와 평교사(2.49)의 인식이 낮게 나타났다.

라. 다차원 이해도

교장이 교사들의 공적인 근무태도뿐만 아니라 사적인 측면에도 관심과 배려를 가지고 이해하고자 하는지에 대한 조사결과는 앞의 <표Ⅳ-6>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들은 평균 2.90으로 매우 긍정적인 반응을 하고 있으며 중등학교도 대체로 긍정적인 대답을 하고 있다(중:2.70, 고:2.69).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

교장이 교사들을 관심과 배려를 가지고 이해하고자 하는가에 대한 초등학교 교사들의 인식은 하위변인별로 모두 높게 나타났다. 남교사(3.02)와 경력 21년 이상(3.11), 부장교사의 긍정적 반응이 더욱 높았으며, 상대적으로

경력 5년~10년 교사의 인식이 조금 낮았다(2.61). 경력별 비교에서 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$). 중·고등학교도 하위변인별로 고르게 보통 이상의 인식 정도를 나타냈으며 고등학교의 경우 경력 10년 이내의 교사들 인식이 상대적으로 조금 낮았다(2.58).

마. 긍정적 인간관

교장이 교사들의 자율에 의해 교육이 개혁되고 발전될 수 있다는 가정을 바탕으로 학교 운영을 하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-6-가>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들의 평균은 2.89로 매우 높으며 그에 비해 중등학교는 보통 정도의 인식을 하고 있었고(중:2.51, 고:2.58) 초·중등학교간에 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교는 하위변인별로 고르게 높은 반응을 보이고 있으며 특히 남교사와 경력 21년 이상, 부장 교사가 평균 3점 이상으로 긍정적 인식이 매우 높았다. 반면에 중학교 교사들은 남교사(2.58)와 경력 21년 이상(2.71), 부장 교사(2.67)를 제외하고는 모두 평균보다 다소 낮은 인식을 하고 있었다. 고등학교 교사들은 전체적으로 보통보다 조금 높게 인식하고 있었으며 부장 교사의 긍정적 인식이 상대적으로 높아(2.78) 직위별 비교에서 의미 있는 차이를 보이고 있었다($p<.05$).

사. 목적 추구 인간관

교장이 학교조직의 목적과 더불어 교사 개인의 욕구를 중시하며 교사들의 자아실현을 도와주고자 하는지에 대한 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-6-가>와 같다.

<표Ⅳ-6-가> 인간화 측면의 장학 활동(2)

문항			N	긍정적 인간관			목적 추구 인간관			조직 특성 이해도			내면적 가치성		
				M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t
초등학교	성별	남	72	3.01	0.81	1.64	3.00	0.75	2.17*	3.00	0.67	2.47*	3.07	0.64	1.77
		여	211	2.84	0.74		2.78	0.73		2.78	0.64		2.93	0.56	
	경력별	5년 미만	49	2.76	0.80	2.26	2.76 ^a	0.75	5.85*	2.76 ^{ab}	0.72	3.38*	2.92	0.64	0.89
		5년-10년	38	2.74	0.76		2.45 ^b	0.80		2.63 ^b	0.63		2.89	0.51	
		11년-20년	111	2.87	0.73		2.86 ^a	0.77		2.82 ^{ab}	0.62		2.95	0.59	
		21년 이상	85	3.05	0.77		3.02 ^a	0.60		3.00 ^a	0.64		3.05	0.58	
	직위별	부장교사	78	3.03	0.82	1.89	3.01	0.71	2.48*	2.92	0.73	1.36	2.97	0.68	0.16
		평교사	205	2.83	0.74		2.77	0.74		2.80	0.62		2.96	0.54	
중학교	성별	남	81	2.58	0.74	1.03	2.57	0.76	0.13	2.51	0.65	1.13	2.67	0.69	1.23
		여	189	2.48	0.68		2.56	0.70		2.41	0.58		2.56	0.63	
	경력별	5년 미만	24	2.46	0.72	2.31	2.50	0.66	1.05	2.33	0.56	1.59	2.46	0.59	0.65
		5년-10년	41	2.46	0.67		2.54	0.71		2.32	0.57		2.56	0.63	
		11년-20년	142	2.45	0.73		2.51	0.76		2.45	0.63		2.59	0.68	
		21년 이상	63	2.71	0.61		2.70	0.64		2.56	0.59		2.67	0.62	
	직위별	부장교사	104	2.67	0.63	2.94*	2.65	0.69	1.72	2.57	0.60	2.72*	2.68	0.64	1.81
		평교사	166	2.42	0.72		2.50	0.73		2.36	0.60		2.54	0.65	
고등학교	성별	남	107	2.64	0.74	1.19	2.69	0.73	1.52	2.67	0.68	1.70	2.66	0.64	1.18
		여	117	2.53	0.70		2.55	0.69		2.52	0.65		2.56	0.62	
	경력별	5년 미만	24	2.67	0.87	0.45	2.54	0.88	0.53	2.71	0.81	2.16	2.63	0.71	1.26
		5년-10년	41	2.51	0.55		2.59	0.55		2.46	0.55		2.49	0.55	
		11년-20년	94	2.55	0.78		2.58	0.75		2.52	0.71		2.59	0.66	
		21년 이상	65	2.65	0.67		2.71	0.68		2.74	0.59		2.73	0.60	
	직위별	부장교사	54	2.78	0.72	2.27*	2.81	0.70	2.38*	2.69	0.67	1.15	2.74	0.62	1.73
		평교사	170	2.52	0.72		2.55	0.71		2.56	0.67		2.57	0.63	
초등학교 계			283	2.89 ^a	0.76		2.84 ^a	0.74		2.84 ^a	0.65		2.96 ^a	0.58	
중학교 계			270	2.51 ^b	0.70	20.24*	2.56 ^b	0.72	11.30*	2.44 ^c	0.61	25.59*	2.59 ^b	0.65	30.92*
고등학교 계			224	2.58 ^b	0.72		2.62 ^b	0.71		2.59 ^b	0.67		2.61 ^b	0.63	

*p<.05

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들의 평균은 2.84로 다소 긍정적이며 그에 비해 중등학교는 보통 또는 조금 높은 정도의 인식을 하고 있었고(중:2.56, 고:2.62) 초·중등학교 간 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교는 남교사와 경력 21년 이상의 교사, 부장 교사가 평균 3점 이상으로 가장 높게 반응하였으며, 전반적으로 고르게 높은 인식을 하고 있었으나 경력 5년~10년 교사들의 인식이 2.45로 낮게 나타났다.

반면에 중학교의 경우 경력 21년 이상의 교사(2.70)와 부장 교사(2.65)를 제외하고는 모두 보통 정도의 인식을 하고 있었고, 고등학교는 남교사와 경력 21년 이상의 교사, 부장 교사의 인식이 다소 높게 나타났으며 그 외는 변인에서는 보통 정도의 인식을 하고 있음을 알 수 있었다.

사. 조직 특성 이해도

교장이 지역사회, 학교 조직, 교사 집단의 특성 등 학교의 여건을 고려하여 장학의 방법을 달리하고자 노력하는지에 대한 조사결과는 앞의 <표Ⅳ 6-가>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들의 평균점은 2.84로 조금 높게 나타났으며 그에 비해 중등학교는 보통 또는 조금 낮은 정도의 인식을 하고 있었고(중:2.44, 고:2.59) 초·중등학교 간 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교는 성별, 경력별 비교에서 의미 있는 차이를 보이고 있으나 전체적으로 긍정적 인식이 높게 나타나고 있다. 남교사와 경력 21년 이상의 교

사들 인식이 3.00으로 가장 높게 나타났다.

반면에 중학교 교사들의 경우 보통 또는 조금 낮은 인식을 보이고 있음을 알 수 있다. 특히 경력 10년 이내의 교사와 평교사의 인식이 평균 2.30으로 낮게 나타나 교장의 조직특성이해에 대한 반응이 부정적이었다. 고등학교는 경력 5년~10년 사이의 교사들이 평균점에 미치지 못할 뿐 전체적으로 고르게 보통 또는 조금 높은 반응을 하고 있다.

아. 내면적 가치성

교장이 장학 활동을 함에 있어 교수방법 및 기술적 측면과 함께 교육의 목적과 의의 등 가치적인 측면에도 관심을 가지고 임하는지에 대한 조사결과는 앞의 <표IV-6-가>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

초등학교 교사들의 평균점은 2.96으로 높으며 그에 비해 중등학교는 보통 또는 조금 높은 정도의 인식을 하고 있었고(중:2.65, 고:2.63) 초·중등학교 간 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$).

(2) 초·중·고등학교의 각 변인별 비교 분석

초등학교는 각 하위변인별로 고르게 높은 긍정적 인식을 나타내고 있었다. 특히 성별, 경력별 비교에서 의미 있는 차이를 보였는데, 남교사와 경력 21년 이상 교사들은 평균 3점이 넘어 가장 높게 나타났다.

반면에 중등학교의 경우 보통 또는 조금 높은 인식을 보였으며 여교사보다 남교사가, 경력이 높을수록, 부장교사의 긍정적 인식이 높게 나타났다.

7. 영역별 종합 분석

각 영역에 따른 세부 요인별 결과를 영역별로 묶어 분석한 결과 모든 영역에서 초·중등학교간에 $p<.05$ 수준에서 유의한 차이가 나타났다. 초등학교의 경우 대부분의 하위변인에 있어 의미 있는 차이를 보이고 있으며 남교사가, 경력이 높을수록, 부장교사가 더 긍정적인 반응을 하였다. 그에 비해 중학교의 경우 거의 모든 영역의 하위변인에서 고르게 보통 정도의 인식을 보여주고 있다. 고등학교의 경우에는 모든 영역에서 경력 5년 미만의 형성단계에 있는 교사들의 긍정적 인식이 높았으며, 특히 생활지도 영역에 대한 인식이 매우 높게 나타났다. 세부 영역별 조사결과는 다음의 <표Ⅳ-7> <표Ⅳ-7-가>와 같다.

가. 교육과정 편성·운영 영역

<표Ⅳ-7>에 의하면 초등학교 교사들의 경우 평균점수는 2.87로 높게 나타나고 있으며 중·고등학교 또한 2.61, 2.67로 다소 긍정적인 인식을 하고 있었다. 최근 교육과정 편성·운영에 대한 단위학교의 자율적인 선택권이 높아져 이에 따른 학교장의 장학 활동이 교사들에게 긍정적으로 인식되고 있는 것으로 보아진다.

하위변인별 분석에서 초등학교의 경우 모든 하위변인에서 집단간에 의미 있는 차이를 보여주고 있으며 남교사, 경력 21년 이상, 부장교사가 평균 3점을 넘어 높은 긍정적 인식을 보여주고 있다. 고등학교의 경우 이례적으로 경력 5년 미만의 교사와 21년 이상의 교사 평균이 2.79로 동일하며 경력별 비교에서 가장 높게 나타났다. 전반적으로 중등학교 역시 남교사가, 경력이 높을수록, 부장교사가 더 긍정적인 반응을 보였다.

나. 학습지도 영역

다음의 <표Ⅳ-7>에 나타난 학교장의 학습지도 영역에 대한 장학 활동에
서는 초등학교 교사들의 인식 평균점은 2.83으로 긍정적이나 중·고등학교
교사들의 인식 평균은 2.52, 2.54로 보통 정도로 나타나 중등학교에서의 교
수·학습에 대한 학교장의 장학이 그리 성공적이지 못함을 보여주는 결과
이다. 특히 경력 5년에서 20년까지의 성장, 성숙단계에 있는 교사들의 인식
정도는 평균점수를 밑돌고 있어 학교장의 학습지도 영역에 대한 보다 합리
적이고 선택적인 장학이 요구된다 하겠다.

<표Ⅳ-7> 교육과정, 학습지도, 학급경영 영역

변인			문항	N	교육과정 편성·운영			학습지도			학급경영		
					M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t
초등학교	성별	남	72	3.01	0.52	2.59*	2.96	0.50	2.75*	2.83	0.53	1.24	
		여	211	2.83	0.52		2.78	0.47		2.75	0.50		
	경력별	5년 미만	49	2.77 ^b	0.44	4.09*	2.75 ^b	0.33	2.96*	2.71 ^b	0.44	4.06*	
		5년-10년	38	2.74 ^b	0.35		2.72 ^b	0.48		2.61 ^b	0.49		
		11년-20년	111	2.85 ^{ab}	0.55		2.81 ^{ab}	0.51		2.73 ^b	0.53		
		21년 이상	85	3.03 ^a	0.58		2.95 ^a	0.49		2.91 ^a	0.49		
직위별	부장교사	78	3.03	0.61	2.77*	2.93	0.54	2.11*	2.89	0.57	2.37*		
	평교사	205	2.81	0.48		2.79	0.45		2.72	0.47			
중학교	성별	남	81	2.67	0.52	1.13	2.55	0.54	0.55	2.57	0.51	0.69	
		여	189	2.59	0.53		2.51	0.44		2.52	0.50		
	경력별	5년 미만	24	2.57	0.42	2.30	2.52	0.42	2.24	2.47	0.38	0.86	
		5년-10년	41	2.51	0.57		2.44	0.42		2.51	0.35		
		11년-20년	142	2.59	0.53		2.49	0.49		2.51	0.54		
		21년 이상	63	2.76	0.52		2.65	0.46		2.62	0.54		
직위별	부장교사	104	2.73	0.53	2.82*	2.62	0.49	2.78*	2.58	0.55	1.21		
	평교사	166	2.55	0.52		2.46	0.45		2.50	0.47			
고등학교	성별	남	107	2.74	0.60	1.90	2.59	0.54	1.42	2.59	0.56	0.64	
		여	117	2.60	0.48		2.50	0.45		2.54	0.51		
	경력별	5년 미만	24	2.79 ^a	0.47	2.65*	2.72 ^a	0.50	2.87*	2.77	0.53	1.76	
		5년-10년	41	2.54 ^b	0.51		2.56 ^{ab}	0.49		2.54	0.46		
		11년-20년	94	2.61 ^{ab}	0.60		2.44 ^b	0.50		2.50	0.56		
		21년 이상	65	2.79 ^a	0.47		2.61 ^{ab}	0.47		2.60	0.54		
직위별	부장교사	54	2.85	0.48	2.83*	2.61	0.52	1.13	2.63	0.54	1.10		
	평교사	170	2.61	0.55		2.52	0.49		2.54	0.53			
초등학교 계			283	2.87 ^a	0.53	17.67*	2.83 ^a	0.48	34.00*	2.77 ^a	0.51	16.86*	
중학교 계			270	2.61 ^b	0.53		2.52 ^b	0.47		2.53 ^b	0.50		
고등학교 계			224	2.67 ^b	0.54		2.54 ^b	0.50		2.56 ^b	0.53		

*p<.05

다. 학급경영 영역

앞의 <표Ⅳ-7>에 의하면 학급경영에 대한 학교장의 장학 활동에서 초등학교 교사들의 인식 평균은 2.77로 다소 긍정적이며 중·고등학교 교사들의 인식 평균은 2.53, 2.56으로 보통 정도로 나타나고 있다.

초등학교의 경우 경력, 직위별 비교에서 의미 있는 차이를 보이고 있으나 중·고등학교의 경우 모든 하위변인에서 고르게 보통정도의 반응을 보이고 있다.

라. 생활지도 영역

다음의 <표Ⅳ-7-가>에 나타난 교장의 생활지도 영역에 대한 장학 활동에서 초등학교 교사들의 인식 평균은 2.86, 중·고등학교 교사들의 인식 평균은 2.67, 2.73으로 상대적으로 중학교가 조금 낮으나 학교 급별 모두 6개 영역 중 가장 높은 긍정적 인식을 보여주었다.

초등학교의 경우 남교사가 2.99, 부장교사가 2.95로 매우 높게 나타났으며 고등학교의 경우 경력 5년 미만의 교사들 평균이 2.91로 높게 나타났다. 전반적으로 교장의 장학 활동이 생활지도 영역에 보다 더 적극적으로 이루어지고 있음을 알 수 있는 결과이다.

라. 교원관리 영역

다음의 <표Ⅳ-7-가>에 나타난 교원관리 영역에 대한 학교장의 장학 활동 결과에서 초등학교 교사들의 인식 평균은 2.78로 다소 긍정적이며 중·고등학교의 경우 2.55, 2.63으로 보통 또는 조금 긍정적인 결과를 보여주고 있다. 초등학교의 경우 모든 하위변인별 비교에서 의미 있는 차이를 보이고 있지만 긍정적이며 중·고등학교는 모두 보통 정도의 인식 결과를 보이

고 고등학교의 경우 남교사 2.72, 부장교사의 평균점이 2.77로 조금 높게 반응한 것을 제외하고 전반적으로 보통정도의 결과를 보여주고 있다.

<표Ⅳ-7-가> 생활지도, 교원관리, 인간화 측면 영역

변인			문항	N	생활지도			교원관리			인간화 측면		
					M	SD	F, t	M	SD	F, t	M	SD	F, t
초등학교	성별	남 여	72	2.99	0.44	2.84*	2.94	0.53	2.82*	2.97	0.62	2.06*	
			211	2.82	0.43		2.73	0.55		2.80	0.60		
	경력별	5년 미만	49	2.76	0.42	2.63	2.71 ^b	0.61	5.81*	2.79 ^{ab}	0.64	3.86*	
		5년-10년	38	2.76	0.37		2.59 ^b	0.54		2.61 ^b	0.57		
		11년-20년	111	2.88	0.48		2.73 ^b	0.53		2.82 ^{ab}	0.61		
		20년 이상	85	2.94	0.41		2.97 ^a	0.52		3.00 ^a	0.58		
	직위별	부장교사	78	2.95	0.47	2.15*	2.95	0.57	3.08*	2.94	0.67	1.66	
		평교사	205	2.83	0.42		2.72	0.54		2.81	0.58		
중학교	성별	남 여	81	2.70	0.48	0.61	2.60	0.59	0.99	2.59	0.63	0.84	
			189	2.66	0.47		2.53	0.53		2.52	0.55		
	경력별	5년 미만	24	2.66	0.38	1.78	2.46	0.48	2.11	2.44	0.54	1.52	
		5년-10년	41	2.64	0.36		2.54	0.42		2.50	0.50		
		11년-20년	142	2.63	0.51		2.51	0.59		2.52	0.62		
		20년 이상	63	2.79	0.46		2.70	0.55		2.67	0.50		
	직위별	부장교사	104	2.74	0.51	1.92	2.64	0.59	2.02	2.64	0.55	2.14	
		평교사	166	2.63	0.44		2.50	0.52		2.48	0.58		
고등학교	성별	남 여	107	2.77	0.53	0.93	2.72	0.61	2.37*	2.68	0.57	2.37*	
			117	2.70	0.47		2.54	0.53		2.51	0.53		
	경력별	5년 미만	24	2.91	0.50	2.52	2.65	0.56	1.15	2.60	0.69	0.97	
		5년-10년	41	2.68	0.46		2.59	0.49		2.51	0.43		
		11년-20년	94	2.65	0.53		2.57	0.62		2.56	0.59		
		20년 이상	65	2.82	0.46		2.73	0.56		2.68	0.53		
	직위별	부장교사	54	2.84	0.51	1.75	2.77	0.58	2.14*	2.74	0.53	2.27*	
		평교사	170	2.70	0.49		2.58	0.57		2.54	0.56		
초등학교 계			283	2.86 ^a	0.44	11.39*	2.78 ^a	0.55	12.09*	2.84 ^a	0.61	20.92*	
중학교 계			270	2.67 ^b	0.47		2.55 ^b	0.55		2.54 ^b	0.57		
고등학교 계			224	2.73 ^b	0.50		2.63 ^b	0.57		2.59 ^b	0.56		

*p<.05

마. 인간화 측면의 장학 활동

앞의 <표Ⅳ-7-가>에 나타난 인간화 측면에서의 학교장의 장학 활동 결과에서 초등학교 교사들의 인식 평균점은 2.84로 긍정적이며 중·고등학교의 경우 2.54, 2.59로 보통 정도의 결과를 보여주고 있다.

교장이 전문적 자질과 인성적 자질을 가지고 교사들의 동기를 유발시키며 보다 인간적인 차원의 장학을 해 나가는지에 대한 교사들의 인식이 초등학교의 경우 남교사가 2.97로 여교사와(2.80) 의미 있는 차이를 보이고 있으며, 경력별 비교에서도 의미 있는 차이를 보이고 있다. 경력 5년~10년의 교사들이 평균점 2.61로 전체 하위변인에 있어 가장 낮게 인식하고 있으며 반면에 21년 이상의 교사들 평균이 3.00, 부장교사가 2.94로 매우 높게 나타나 여교사와 경력이 낮은 교사들에 대한 인간적인 접근이 필요함을 알 수 있는 결과이다. 중등학교 교사들은 대체로 보통 또는 조금 긍정적으로 인식하고 있었으며, 중학교의 경우 경력 5년 미만의 교사가 2.44로 조금 낮게 반응하고 있음에 주목할 필요가 있겠다.

8. 학교장에 의한 장학 활동 실태

학교의 모습은 전적으로 교장에 의하여 좌우되고, 효과적인 학교, 좋은 학교에 있어서의 공통점은 교장의 강력한 지도력에서 출발한다고 할 수 있겠다. 물론 이러한 강력한 지도력의 근간은 학생들의 학습 능력을 향상시킬 수 있는 수업 지도력을 포함한 교육 활동 전반에 걸친 전문적 능력이라 할 수 있다. 교사들의 욕구를 파악하고 그에 따른 충족으로 동기유발을 시켜 교내장학의 바람직한 문화를 형성하는 것이 학교발전의 밑거름이 될 것이라는 가정을 하며 학교 현장에서의 교장의 장학 활동 실태에 대한 조사결과를 분석하면 다음과 같다.

가. 장학 활동의 필요성에 대한 인식

학교장에 의한 장학 활동이 필요하다고 생각하는지에 대한 초·중·고등

학교 교사들의 응답 결과는 <표IV-8>, <표IV-8>, <표IV-8>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교장의 장학 활동 필요성에 대한 학교 급별의 결과는 <표IV-8>과 같다.

<표IV-8> 장학 활동의 필요성(학교 급별 비교)

변인 \ 응답내용	N (%)	꼭 필요하다	필요하다	필요하지 않다	전혀 필요하지 않다	χ^2
초등학교 계	283	16 (2.65)	184 (65.02)	79 (27.92)	4 (1.41)	10.34
중학교 계	270	24 (8.89)	154 (57.04)	80 (29.63)	12 (4.44)	
고등학교 계	224	23 (10.27)	131 (58.48)	65 (29.02)	5 (2.23)	

*p<.05

<표IV-8>에 의하면 학교장의 장학 활동에 대한 필요성의 인식은 초·중·고등학교 교사들 모두 비슷하였는데, 전체적으로 65% 이상의 교사가 ‘꼭 필요하다’를 포함한 ‘필요하다’의 긍정적 내용에 응답하였다. 필요성에 대한 인식의 정도는 고등학교 교사들이 가장 높았으며(68.75%) 다음이 초등학교(67.67%), 그리고 중학교(65.93%) 순 이었다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 필요성에 대한 초등학교 교사들의 인식 결과는 <표IV-8-가>와 같다.

<표IV-8-가> 초등학교 교사들의 인식

변인	응답내용	N (%)	꼭 필요하다	필요하다	필요하지 않다	전혀 필요하지 않다	χ^2
성별	남	72	9 (12.50)	40 (55.56)	20 (27.78)	3 (4.17)	14.52*
	여	211	7 (3.32)	144 (68.25)	59 (27.96)	1 (0.47)	
경력별	5년 미만	49	3 (6.12)	33 (67.35)	13 (26.53)	0 (0.00)	6.88
	5년-10년	38	1 (2.63)	25 (65.79)	11 (28.95)	1 (2.63)	
	11년-20년	111	4 (3.60)	77 (69.37)	29 (26.13)	1 (0.90)	
	21년 이상	85	8 (9.41)	49 (59.65)	26 (30.59)	2 (2.35)	
직위별	부장교사	78	8 (10.26)	46 (58.97)	23 (29.49)	1 (1.28)	4.75
	평교사	205	8 (3.90)	138 (67.32)	56 (27.32)	3 (1.46)	

*p<.05

<표IV-8-가>에 의하면 성별에 따른 반응에서만 유의한 차이가 있었다 (p<.05). 여교사가(71%) 남교사(68%) 보다, 경력 5년 미만의 교사가(73%) 장학의 필요성을 더 많이 느끼고 있고, 다른 변인에서는 p<.05에서 유의미한 차이가 없었다. 그러나 ‘필요하지 않다’와 ‘전혀 필요하지 않다’의 부정적 반응도 각 변인별로 25%가 넘게 나타난 것으로 보아 교장에 의한 장학을 원치 않는 교사들의 부정적 시각도 예의 주시해야 할 것으로 해석되어진다.

(3) 중학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 필요성에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표IV-8-나>와 같다.

<표Ⅳ-8-나> 중학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	꼭 필요 하다	필요하다	필요하지 않다	전혀 필요 하지 않다	χ^2
성별	남		81	13 (16.05)	49 (60.49)	15 (18.52)	4 (4.94)	11.80*
	여		189	11 (5.82)	105 (55.56)	65 (34.39)	8 (4.23)	
경력별	5년 미만		24	1 (4.17)	10 (41.67)	12 (50.00)	1 (4.17)	10.86
	5년-10년		41	1 (2.44)	22 (53.66)	15 (36.59)	3 (7.32)	
	11년-20년		142	15 (10.56)	83 (58.45)	38 (26.76)	6 (4.23)	
	21년 이상		63	7 (11.11)	39 (61.90)	15 (23.81)	2 (3.17)	
직위별	부장교사		104	14 (13.46)	68 (65.38)	20 (19.23)	2 (1.92)	14.64*
	평교사		166	10 (6.02)	86 (51.81)	60 (36.14)	10 (6.02)	

*p<.05

<표Ⅳ-8-나>에 의하면 성별과 직위별에 따른 반응에서 유의미한 차이가 나타났다(p<.05). 특히 초등학교와는 달리 남교사(76%)들과 부장교사(78%)들이 교장의 장학 활동에 대한 필요성을 더 많이 느끼고 있는 것으로 나타났다. 경력별 비교에서는 경력이 높을수록 교장에 의한 장학 활동이 필요하다고 응답했으며, 평교사의 필요성 인식은 상대적으로 낮게 나타났다(57.8%). 또한 ‘전혀 필요하지 않다’를 포함한 ‘필요하지 않다’는 부정적 반응을 한 교사들이 초등학교에서보다 더 높게 나타나 경력 5년~10년 교사들의 43.9%, 평교사의 42%였으며 초등교사들보다 중학교 교사들의 부정적 시각이 더 높은 것으로 해석되었다.

(4) 고등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 필요성에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-8-다>와 같다.

<표Ⅳ-8-다> 고등학교 교사들의 인식

변인 \ 응답내용		N (%)	꼭 필요하다	필요하다	필요하지 않다	전혀 필요하지 않다	χ^2
성별	남	107	17 (15.89)	66 (61.68)	21 (19.63)	3 (2.80)	13.19*
	여	117	6 (5.13)	65 (55.56)	44 (37.61)	2 (1.71)	
경력별	5년 미만	24	1 (4.17)	17 (70.83)	5 (20.83)	1 (4.17)	8.50
	5년-10년	41	2 (4.88)	22 (53.66)	16 (39.02)	1 (2.44)	
	11년-20년	94	10 (10.64)	52 (55.32)	30 (31.91)	2 (2.13)	
	21년 이상	65	10 (15.38)	40 (61.54)	14 (21.54)	1 (1.54)	
직위별	부장교사	54	13 (24.07)	32 (59.26)	7 (12.96)	2 (3.70)	20.23*
	평교사	170	10 (5.88)	99 (58.24)	58 (34.12)	3 (1.76)	

*p<.05

<표Ⅳ-8-다>에 의하면 교장에 의한 장학 활동의 필요성을 부장교사(83%)가 가장 많이 바라고 있으며, 다음으로 남교사(78%), 경력 21년 이상의 교사(76.8%)와 5년 미만의 교사(74.9%) 순 이었다. 성별, 직위별로 의미 있는 차이를 보였다(p<.05). 반면에 ‘필요하지 않다’는 부정적 반응도 변인에 따라 높게 나타났는데, 경력 5년~10년 교사들이 41.4%로 가장 많았고 다음이 여교사(39%), 그리고 평교사(35.8%) 순 이었다.

나. 장학담당자로서의 자질 여부

학교장이 장학담당자로서 충분한 자질을 갖추고 있다고 생각하는가에 대한 초·중·고등학교 교사들의 응답 결과는 <표Ⅳ-9>, <표Ⅳ-9-가>, <표Ⅳ-9 나>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교장이 장학담당자로서 충분한 자질을 갖추고 있다고 생각하는지에 대한 학교 급별의 결과는 <표Ⅳ-9>와 같다.

<표Ⅳ-9> 장학담당자로서의 자질(학교 급별 비교)

응답내용 변인	N (%)	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	χ^2
초등학교 계	283	40 (14.13)	187 (66.08)	54 (19.08)	2 (0.71)	60.71*
중학교 계	270	9 (3.33)	137 (50.74)	103 (38.15)	21 (7.78)	
고등학교 계	224	14 (6.25)	125 (55.80)	72 (32.14)	13 (5.80)	

*p<.05

<표Ⅳ 9>에 의하면 학교 급별에 따른 분석 결과는 유의 수준 $p<.05$ 에서 초등학교 교사들이 중등학교 교사들에 비해 훨씬 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. ‘매우 그렇다’를 포함한 ‘그렇다’에서 초등학교 교사들은 80%이상이 교장이 장학담당자로서 충분한 자질을 갖추고 있다고 대답하였고, 다음으로 고등학교 교사 62%, 중학교 교사 54% 순 이었다. 이는 모든 교과목을 가르치는 초등학교의 특성과 관련하여 교장의 강력한 지도성에 대한 초등교사의 암묵적 순응과 관련된 결과라고 해석할 수 있겠다. 특히 이와 관련해 중·고등학교의 많은 교사들은 (중:45.8%, 고:37.9%) 교장이 장학담당자로서 충분한 자질을 갖추지 못하고 있다고 응답하였는데, 이는 중등학교에서의 교장 중심의 학교 자율 장학에 대한 많은 시사점을 주고 있다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

학교장이 장학담당자로서 충분한 자질을 갖추고 있다고 생각하는지에 대

한 초등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-9-가>와 같다.

<표Ⅳ-9-가> 초등학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	χ^2
성별	남		72	22 (30.56)	41 (56.94)	8 (11.11)	1 (1.39)	23.49*
	여		211	18 (8.53)	146 (69.19)	46 (21.80)	1 (0.47)	
경력별	5년 미만		49	5 (10.20)	33 (67.35)	11 (22.45)	0 (0.00)	8.36
	5년-10년		38	2 (5.26)	27 (71.05)	9 (23.68)	0 (0.00)	
	11년-20년		111	15 (13.51)	76 (68.47)	19 (17.12)	1 (0.90)	
	21년 이상		85	18 (21.18)	51 (60.00)	15 (17.65)	1 (1.18)	
직위별	부장교사		78	19 (24.36)	43 (55.13)	14 (17.95)	2 (2.56)	15.25
	평교사		205	21 (10.24)	144 (70.24)	40 (19.51)	0 (0.00)	

*p<.05

<표Ⅳ-9-가>에 의하면 성별에 있어 유의한 차이를 나타내고 있다 ($p<.05$). ‘매우 그렇다’를 포함한 ‘그렇다’의 긍정 반응이 여교사(77%)에 비해 남교사(87.5%)들에게서 매우 높게 나타났으며, 다른 하위변인에서도 고르게 75%이상의 높은 긍정 반응을 나타냈다.

(3) 중학교 교사들의 인식

학교장이 장학담당자로서 충분한 자질을 갖추고 있다고 생각하는지에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-9-나>와 같다.

<표Ⅳ-9-나> 중학교 교사들의 인식

변인	응답내용	N (%)	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	χ^2
성별	남	81	4 (4.94)	42 (51.85)	28 (34.57)	7 (8.64)	1.42
	여	189	5 (2.65)	95 (50.26)	75 (39.68)	14 (7.41)	
경력별	5년 미만	24	0 (0.00)	12 (50.00)	10 (41.67)	2 (8.33)	8.50
	5년-10년	41	2 (4.88)	20 (48.78)	16 (39.02)	3 (7.32)	
	11년-20년	142	3 (2.11)	70 (49.30)	54 (38.03)	15 (10.56)	
	21년 이상	63	4 (6.35)	35 (55.56)	23 (36.51)	1 (1.59)	
직위별	부장교사	104	5 (4.81)	59 (56.73)	34 (32.69)	6 (5.77)	4.50
	평교사	166	4 (2.41)	78 (46.99)	69 (41.57)	15 (9.04)	

*p<.05

<표Ⅳ-9-나>에 의하면 각 변인별로 유의한 차이가 없으며 초등학교 교사들에 비해 부정적 인식이 상당히 높게 나타났다. 교장이 장학담당자로서의 자질을 갖추고 있지 못하다고 인식하는 ‘전혀 그렇지 않다’를 포함한 ‘그렇지 않다’의 부정적 반응이 평교사의 경우 50%이상으로 하위변인들 중 가장 높게 반응하고 있으며, 모든 하위변인에서 45% 이상의 교사가 부정적인 반응을 하고 있음을 볼 수 있다. 이러한 결과는 중학교에서의 교장의 장학 능력에 대한 제고를 필요로 하며 교장과 교사들간의 인간적인 의사소통이 요구됨을 말해주는 결과라 하겠다.

(4) 고등학교 교사들의 인식

학교장이 장학담당자로서 충분한 자질을 갖추고 있다고 생각하는지에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-9-다>와 같다.

<표Ⅳ-9-다> 고등학교 교사들의 인식

응답 내 용 변인		N (%)	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	χ^2
성별	남	107	9 (8.41)	63 (58.88)	29 (27.10)	6 (5.61)	3.51
	여	117	5 (4.27)	62 (52.99)	43 (36.75)	7 (5.98)	
경력별	5년 미만	24	3 (12.50)	12 (50.00)	8 (33.33)	1 (4.17)	14.66
	5년~10년	41	1 (2.44)	20 (48.78)	19 (46.34)	1 (2.44)	
	11년~20년	94	5 (5.32)	48 (51.06)	33 (35.11)	8 (8.51)	
	21년 이상	65	5 (7.69)	45 (69.23)	12 (18.46)	3 (4.62)	
직위별	부장교사	54	9 (16.67)	35 (64.81)	7 (12.96)	3 (5.56)	21.54*
	평교사	170	5 (2.94)	90 (52.94)	65 (38.24)	10 (5.88)	

*p<.05

<표Ⅳ-9-다>에 의하면 직위별 비교에서만 유의한 차이를 보이고 있다(p<.05). 또한 중학교에서와 같이 ‘전혀 그렇지 않다’를 포함한 ‘그렇지 않다’의 부정 반응의 비율이 상당히 높은데, 경력 5년~10년의 교사들의 48.7%가 답하고 있으며 다음이 평교사(44%)의 순으로 나타났다.

다. 교육 활동 개선에의 도움 정도

학교장에 의한 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주고 있다고 생각하는가에 대한 초·중·고등학교 교사들의 응답 결과는 <표Ⅳ-10>, <표Ⅳ-10-가>, <표Ⅳ-10-나> 와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주는지에 대한 학교 급

별의 결과는 <표Ⅳ-10>와 같다.

<표Ⅳ 10> 교육 활동 개선에의 도움 정도(학교 급별 비교)

변인 \ 응답내용	N (%)	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	χ^2
초등학교 계	283	13(4.59)	150 (53.00)	114 (40.28)	6 (2.12)	36.59*
중학교 계	270	2(0.74)	92 (34.07)	157 (58.15)	19 (7.04)	
고등학교 계	224	7(3.13)	105 (46.88)	98 (43.75)	14 (6.25)	

*p<.05

<표Ⅳ-10>에 의하면 학교 급별 간 유의수준 $p<.05$ 에서 의미 있는 차이가 나타났다. ‘그렇다’는 긍정적 내용에 초등학교 교사들의 57.5%가 대답하였고, 고등학교 49.9%, 중학교 34.7% 순으로 나타났다. 반면에 초·중등학교 모두 ‘전혀 그렇지 않다’를 포함한 ‘그렇지 않다’의 부정 반응이 높게 나타났다는데, 특히 중학교의 경우 65%의 교사들이 학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 않는다는 부정반응을 하고 있어 교내장학에 있어 교장의 역할에 대한 새로운 인식이 필요함을 말해주고 있다. 또한 단위학교의 장학 책임자인 교장이 보다 전문적인 수준에서의 장학능력을 갖추어 교사들의 교육 활동을 적극적으로 도와줌으로써 점차 효과적이고 발전적인 교육환경 개선의 기틀을 마련하는 발판이 될 것이라는 인식이 필요함을 보여주는 결과라고 해석되어 진다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주는지에 대한 초등학교

교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-10-가>와 같다.

<표Ⅳ-10-가> 초등학교 교사들의 인식

변인	응답내용	N (%)	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	χ^2
성별	남	72	7 (9.72)	42 (58.33)	20 (27.78)	3 (4.17)	11.70*
	여	211	6 (2.84)	108 (51.18)	94 (44.55)	3 (1.42)	
경력별	5년 미만	49	0 (0.00)	31 (63.27)	16 (32.65)	2 (4.08)	24.11*
	5년-10년	38	0 (0.00)	17 (44.74)	20 (52.63)	1 (2.63)	
	11년-20년	111	4 (3.60)	51 (45.95)	55 (49.55)	1 (0.90)	
	21년 이상	85	9 (10.59)	51 (60.00)	23 (27.06)	2 (2.35)	
직위별	부장교사	78	7 (8.97)	43 (55.13)	27 (34.62)	1 (1.28)	5.81
	평교사	205	6 (2.93)	107 (52.20)	87 (42.44)	5 (2.44)	

*p<.05

<표Ⅳ-10-가>에 의하면 초등학교 교사들의 인식 결과는 성별, 경력별로 유의한 차이가 나타났다 ($p<.05$). '매우 그렇다'를 포함한 '그렇다'의 긍정 내용에 대한 반응은 경력 21년 이상의 교사들에서 가장 높게 나타났고 (70.5%), 다음으로 남교사(68%), 부장교사(64%) 순 이었다. 또한 '그렇지 않다'의 부정적 반응에 있어서도 경력 5년~20년 교사의 50%이상이 답하고 있어 가장 학교 활동을 왕성하게 할 시기에 있는 교사들의 부정적 시각이 높은 것을 알 수 있다.

(3) 중학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주는지에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-10-나>과 같다.

<표Ⅳ-10-나> 중학교 교사들의 인식

변인 \ 응답내용		N (%)	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	χ^2
성별	남	81	1 (1.23)	29 (35.80)	45 (55.56)	6 (7.41)	0.64
	여	189	1 (0.53)	63 (33.33)	112 (59.29)	13 (6.88)	
경력별	5년 미만	24	0 (0.00)	5 (20.83)	18 (75.00)	1 (4.17)	10.96
	5년~10년	41	0 (0.00)	14 (34.15)	25 (60.98)	2 (4.88)	
	11년~20년	142	1 (0.70)	44 (30.99)	83 (58.45)	14 (9.86)	
	21년 이상	63	1 (1.59)	29 (46.03)	31 (49.29)	2 (3.17)	
직위별	부장교사	104	1 (0.96)	43 (41.35)	52 (50.00)	8 (7.69)	4.77
	평교사	166	1 (0.60)	49 (29.52)	105 (63.25)	11 (6.63)	

*p<.05

<표Ⅳ-10-나>에 의하면 중학교 교사들이 인식하는 교장의 장학 활동 효과는 매우 부정적으로 나타났다. 성별, 교육경력별, 직위별로 모두 50%이상의 교사들이 학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못한다고 답하고 있어 많은 시사점을 던져주고 있다. 경력 5년 미만의 교사들은 전체 변인들 중 가장 높은 79%가 교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못한다고 응답하고 있으며 다음으로 평교사 69.8%, 경력 11년~20년 68% 순으로 나타났다.

(4) 고등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주는지에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-10-나>과 같다.

<표Ⅳ-10-다> 고등학교 교사들의 인식

변인	응답내용	N (%)	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	χ^2
성별	남	107	4 (3.74)	57 (54.27)	41 (38.32)	5 (4.67)	4.23
	여	117	3 (2.56)	48 (41.03)	57 (48.72)	9 (7.69)	
경력별	5년 미만	24	1 (4.17)	12 (50.00)	9 (37.50)	2 (8.33)	6.46
	5년~10년	41	1 (2.44)	17 (41.46)	20 (48.78)	3 (7.32)	
	11년~20년	94	2 (2.13)	39 (41.49)	47 (50.00)	6 (6.38)	
	21년 이상	65	3 (4.62)	37 (56.92)	22 (33.85)	3 (4.62)	
직위별	부장교사	54	4 (7.41)	35 (64.81)	13 (24.07)	2 (3.70)	16.10*
	평교사	170	3 (1.76)	70 (41.18)	85 (50.00)	12 (7.06)	

*p<.05

<표Ⅳ-10-다>에 나타난 각 하위변인들의 응답 결과를 살펴보면 직위별 비교에서 유의한 차이를 보이고 있다(p<.05). 부장교사의 72%가 교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 준다고 응답하였으며, 평교사는 57%가 ‘그렇지 않다’는 부정적인 응답을 하여 대조적인 결과를 보여주고 있다. 또한 경력에 따라 살펴보면 5년 미만의 교사 54%가 긍정적인 반응을 한 것에 비해 5년~20년 미만의 교사들은 56%가 ‘그렇지 않다’는 부정 반응을 하고 있다.

위의 결과로 보아 단위학교의 책임자인 교장은 교육에 대한 높은 안목과 사명감을 가지고, 꾸준한 자기 연찬을 통한 자질 향상에 노력하여 교사들로 하여금 전문직적 발전을 유도하는 리더십을 발휘하고 나아가 현장교육을 개선·발전시킬 수 있는 능력자로서의 노력이 요구된다고 볼 수 있다.

라. 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 어느 정도 도움을 주는가에 대한 응답결과에서 부정적인 입장을 취한 응답자 408명의 이유를 살펴보면 다음에 제시된 <표Ⅳ-11>, <표Ⅳ-11-가>, <표Ⅳ-11-나>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유에 대한 학교 급별의 결과는 <표Ⅳ-11>과 같다.

<표Ⅳ-11> 도움을 주지 못하는 이유(학교 급별 비교)

응답내용 변인	N (%)	1	2	3	4	5	6	χ^2
초등학교 계	120	1 (0.83)	5 (4.17)	66 (55.00)	45 (37.50)	3 (2.50)	0 (0.00)	51.64*
중학교 계	76	7 (3.98)	31 (17.61)	92 (52.27)	25 (14.20)	13 (7.39)	8 (4.55)	
고등학교 계	112	3 (2.68)	18 (16.07)	39 (9.56)	30 (26.79)	16 (14.29)	6 (5.36)	

*p<.05

주) 1. 학교장의 관심 부족

2. 학교장의 장학에 대한 전문적 지식, 기술의 미흡

3. 학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도

4. 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감

5. 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식 부족 및 무관심

6. 기타

<표Ⅳ-11>에 의하면 학교 급별 간 의미 있는 차이를 나타내고 있다. 전체 교사 408명중 197명(48.3%)의 교사들이 교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 가장 큰 이유로 ‘학교장의 권위적이고 형식적인 장학태도’ 때문이라고 답했으며, 학교 급별 간 비교에서 초등학교 교사들이 55%로 가장 높은 반응을 하였고, 다음이 중학교 교사들이었다(52%). 고등학교 교사들은 ‘장학 활동에 대한 교사들의 거부감’을 가장 큰 이유로 답했

으며(26.7%) 초등학교도 37%의 교사가 교사들의 거부감이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못한다고 답하고 있다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유에 대한 초등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-11-가>과 같다.

<표Ⅳ-11-가> 초등학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	6	χ^2
성별	남		23	0 (0.00)	0 (0.00)	13 (56.52)	9 (39.13)	1 (4.35)	0 (0.00)	1.84
	여		97	1 (1.03)	5 (5.15)	53 (54.64)	36 (37.11)	2 (2.06)	0 (0.00)	
경력별	5년 미만		18	0 (0.00)	2 (11.11)	12 (66.67)	4 (22.22)	0 (0.00)	0 (0.00)	10.92
	5년-10년		21	0 (0.00)	0 (0.00)	12 (57.14)	8 (38.10)	1 (4.76)	0 (0.00)	
	11년-20년		56	1 (1.79)	1 (1.79)	27 (48.21)	26 (46.43)	1 (1.79)	0 (0.00)	
	21년 이상		25	0 (0.00)	2 (8.00)	15 (60.00)	7 (28.00)	1 (4.00)	0 (0.00)	
직위별	부장교사		28	0 (0.00)	1 (3.57)	17 (60.71)	9 (32.14)	1 (3.57)	0 (0.00)	1.00
	평교사		92	1 (1.09)	4 (4.35)	49 (53.26)	36 (39.13)	2 (2.17)	0 (0.00)	

*p<.05

주) 1. 학교장의 관심 부족

2. 학교장의 장학에 대한 전문적 지식, 기술의 미흡

3. 학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도

4. 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감

5. 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식 부족 및 무관심

6. 기타

<표Ⅳ-11-가>에 의하면 초등학교 교사들은 각 변인별로 가장 높게 반응한 요인이 ‘학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도’이며 경력 5년 미만의 교사가 67%로 가장 높게 답하고 있다. 다음으로 부장교사(60.7%)와 경

력 20년 이상의 교사가(60%) 높게 답하고 있음을 알 수 있다. 다음으로 높은 요인은 ‘학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감’으로 특히 교육경력 11년~20년의 성숙단계 교사들의 46.4%가 응답한 것으로 나타났다.

(3) 중학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ 11-나>와 같다.

<표Ⅳ-11-나> 중학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	6	χ^2
성별	남		51	0 (0.00)	9 (17.65)	27 (52.94)	9 (17.65)	6 (11.76)	0 (0.00)	8.59
	여		125	7 (5.60)	22 (17.60)	65 (52.00)	16 (12.80)	7 (5.60)	8 (6.40)	
경력별	5년 미만		19	0 (0.00)	3 (15.79)	7 (36.84)	6 (31.58)	2 (10.53)	1 (5.26)	19.83
	5년-10년		27	0 (0.00)	5 (18.52)	16 (59.26)	1 (3.70)	2 (7.41)	3 (11.11)	
	11년-20년		97	4 (4.12)	14 (14.43)	57 (58.76)	13 (13.40)	6 (6.19)	3 (3.09)	
	21년 이상		33	3 (9.09)	9 (27.27)	12 (36.36)	5 (15.15)	3 (9.09)	1 (3.03)	
직위별	부장교사		60	4 (6.67)	11 (18.33)	28 (46.67)	11 (18.33)	5 (8.33)	1 (1.67)	5.09
	평교사		116	3 (2.59)	20 (17.24)	64 (55.17)	14 (12.07)	8 (6.90)	7 (6.03)	

*p<.05

주) 1. 학교장의 관심 부족

2. 학교장의 장학에 대한 전문적 지식, 기술의 미흡

3. 학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도

4. 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감

5. 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식 부족 및 무관심

6. 기타

<표Ⅳ-11-나>에 의하면 각 변인별로 모두 ‘학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도’가 교육 활동 개선에 도움을 주지 못한다고 답했으며, 그 중

경력 5년~10년 사이의 교사들이 59.3%로 가장 높게 반응했다.

그러나 초등학교와는 달리 '장학 활동에 대한 교사들의 거부감' 때문이라는 5년 미만의 교사들 반응 31.5%을 제외한 다음 요인으로 '학교장의 장학에 대한 전문적 지식, 기술의 미흡'이라는 응답이 경력 21년 이상의 교사들에게서 높게 나타났다(27.3%).

(4) 고등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ 11-다>와 같다.

<표Ⅳ-11-다> 고등학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	6	χ^2
성별	남		46	1 (2.17)	9 (19.57)	11 (23.91)	13 (28.26)	9 (19.57)	3 (6.52)	5.12
	여		66	2 (3.03)	9 (13.64)	28 (42.42)	17 (25.76)	7 (10.61)	3 (4.55)	
경력별	5년 미만		11	0 (0.00)	0 (0.00)	8 (72.73)	3 (27.27)	0 (0.00)	0 (0.00)	17.34
	5년-10년		23	0 (0.00)	4 (17.39)	10 (43.48)	6 (26.09)	1 (4.35)	2 (8.70)	
	11년-20년		53	2 (3.77)	11 (20.75)	12 (22.64)	14 (26.42)	11 (20.75)	3 (5.66)	
	21년 이상		25	1 (4.00)	3 (12.00)	9 (36.00)	7 (28.00)	4 (16.00)	1 (4.00)	
직위별	부장교사		15	0 (0.00)	3 (20.00)	2 (13.33)	7 (46.67)	2 (13.33)	1 (6.67)	5.55
	평교사		97	3 (3.09)	15 (15.46)	37 (38.14)	23 (23.71)	14 (14.43)	5 (5.15)	

*p<.05

주) 1. 학교장의 관심 부족

2. 학교장의 장학에 대한 전문적 지식, 기술의 미흡

3. 학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도

4. 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감

5. 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식 부족 및 무관심

6. 기타

<표Ⅳ-11-다>에 의하면 고등학교 교사들은 교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유로 '학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도'를 첫 번째 이유로 꼽았으며 특히 경력 5년 미만의 성장단계 교사집단이 가장 높게 응답했다(73%). 또한 '학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감'이라는 요인에 응답한 비율도 각 하위변인별로 25%를 상회하고 있으며 특히 부장교사의 47%가 응답하고 있다.

위의 결과를 볼 때 중등학교 교사들은 초등학교와 달리 교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유를 교장의 장학 능력뿐 아니라 교사들 스스로의 부정적 인식에도 있음을 보여주는 결과라 하겠다.

마. 교장의 장학 활동 역할

학교장의 장학 활동이 주로 어떤 역할을 중심으로 이루어지고 있다고 생각하는지에 대한 초·중·고등학교 교사들의 인식 결과는 다음의 <표Ⅳ-12>, <표Ⅳ-12-가>, <표Ⅳ-12-나>와 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교장의 장학 활동 역할에 대한 학교 급별 간 결과는 <표Ⅳ-12>와 같다.

<표Ⅳ-12> 학교장의 장학 활동 역할(학교 급별 비교)

변인 \ 응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	6	χ^2
초등학교 계	283	94 (33.22)	95 (33.57)	58 (20.49)	35 (12.37)	0 (0.00)	1 (0.35)	38.80*
중학교 계	270	126 (46.67)	46 (17.04)	51 (18.89)	43 (15.93)	2 (0.74)	2 (0.74)	
고등학교 계	224	90 (40.18)	48 (21.43)	36 (16.07)	40 (17.86)	3 (1.34)	7 (3.13)	

*p<.05

- 주) 1. 지시, 감독, 확인하는 일
 2. 지도, 조언하는 일
 3. 학생지도를 위해 교사와 서로 협조하는 일
 4. 형식적인 절차와 방법을 통한 의례적인 일
 5. 아무런 것도 하지 않고 자유방임 함
 6. 기타

<표Ⅳ-12>에 의하면 초·중·고등학교 교사들의 견해는 학교 급별 간 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($p<.05$). 초등학교 교사들은 교장의 장학 활동 역할을 '지도·조언하는 일'에 가장 많이 응답했고(33.6%), 중학교와(46.7%) 고등학교 교사들은(40.2%) 모두 '지시, 감독, 확인하는 일'에 응답하고 있다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 역할에 대한 초등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-12-가>와 같다.

<표Ⅳ-12-가> 초등학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	6	χ^2
성별	남		72	23 (31.94)	21 (29.17)	18 (25.00)	10 (13.89)	0 (0.00)	0 (0.00)	2.08
	여		211	71 (33.65)	74 (35.07)	40 (18.96)	25 (11.85)	0 (0.00)	1 (0.47)	
경력별	5년 미만		49	17 (34.69)	21 (42.86)	7 (14.29)	4 (8.16)	0 (0.00)	0 (0.00)	13.58
	5년-10년		38	17 (44.74)	11 (28.95)	6 (15.79)	4 (10.53)	0 (0.00)	0 (0.00)	
	11년-20년		111	35 (31.53)	36 (32.43)	20 (18.02)	19 (17.12)	0 (0.00)	1 (0.90)	
	21년 이상		85	25 (29.41)	27 (31.76)	25 (29.41)	8 (9.41)	0 (0.00)	0 (0.00)	
직위별	부장교사		78	26 (33.33)	24 (30.77)	20 (25.64)	7 (8.97)	0 (0.00)	1 (1.28)	5.27
	평교사		205	68 (33.17)	71 (34.63)	38 (18.54)	28 (13.66)	0 (0.00)	0 (0.00)	

* $p<.05$

- 주) 1. 지시, 감독, 확인하는 일
 2. 지도, 조언하는 일
 3. 학생지도를 위해 교사와 서로 협조하는 일
 4. 형식적인 절차와 방법을 통한 의례적인 일
 5. 아무런 것도 하지 않고 자유방임 함
 6. 기타

<표Ⅳ-12-가>에 의하면 성별에 있어 남교사는 ‘지시, 감독, 확인하는 일’을 첫 번째로(31.9%), 여교사는 ‘지도, 조언하는 일’을(33.8%) 첫 번째로 들고 있다. 경력별 비교에서 교육경력 5년 미만과 11년 이상의 교사들은 ‘지도, 조언하는 일’을 첫 번째로 들고 있고(43%, 32%), 5년~10년 미만의 교사들은 ‘지시, 감독, 확인하는 일’을 첫 번째로 들고 있다(44.7%). 직위별 비교에서는 두 요인에 모두 비슷한 반응을 하였다.

(3) 중학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 역할에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-12-나>와 같다.

<표Ⅳ-12-나>에 의하면 모든 하위변인에 있어 학교장의 장학 활동은 ‘지시, 감독, 확인하는 일’을 첫 번째로 꼽고 있으며, 하위변인 중 가장 높은 반응을 보인 변인은 경력 5년 미만의 교사로 54%가 응답하고 있다. 두 번째 견해는 ‘학생지도를 위해 교사와 서로 협조하는 일’이라 응답한 여교사(18.5%)와, 교육경력 11년~20년(21.1%), 그리고 부장교사들(25%)을 제외하면 나머지 변인에서는 모두 교장의 역할을 ‘지도, 조언하는 일’이라고 응답하고 있다.

<표Ⅳ-12-나> 중학교 교사들의 인식

변인 \ 응답내용		N (%)	1	2	3	4	5	6	χ^2
성별	남	81	38 (46.91)	17 (20.99)	16 (19.75)	8 (9.88)	2 (2.47)	0 (0.00)	9.29
	여	189	88 (46.56)	29 (15.34)	35 (18.52)	35 (18.52)	0 (0.00)	2 (1.06)	
경력별	5년 미만	24	13 (54.17)	5 (20.83)	2 (8.33)	4 (16.67)	0 (0.00)	0 (0.00)	14.56
	5년~10년	41	21 (51.22)	9 (21.95)	5 (12.20)	6 (14.63)	0 (0.00)	0 (0.00)	
	11년~20년	142	70 (49.30)	17 (11.97)	30 (21.13)	21 (14.79)	2 (1.41)	2 (1.41)	
	21년 이상	63	22 (34.92)	15 (23.81)	14 (22.22)	12 (19.05)	0 (0.00)	0 (0.00)	
직위별	부장교사	104	44 (42.31)	18 (17.31)	26 (25.00)	13 (12.50)	2 (1.92)	1 (0.96)	8.60
	평교사	166	82 (49.40)	28 (16.87)	25 (15.06)	30 (18.07)	0 (0.00)	1 (0.60)	

*p<.05

- 주) 1. 지시, 감독, 확인하는 일
 2. 지도, 조언하는 일
 3. 학생지도를 위해 교사와 서로 협조하는 일
 4. 형식적인 절차와 방법을 통한 의례적인 일
 5. 아무런 것도 하지 않고 자유방임 함
 6. 기타

(4) 고등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 역할에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-12-나>와 같다.

<표Ⅳ-12-다>에 의하면 모든 하위변인에서 학교장의 장학 활동은 주로 '지시, 감독, 확인하는 일'이라고 응답하고 있으며, 경력 5년~10년 교사들의 응답율이 54%로 가장 높게 나타났다. 두 번째 견해는 대체로 '지도, 조언하는 일'이라 반응하고 있으나 경력 11년~20년 교사의 27.7%와 남·여교사의 18%는 '형식적인 절차와 방법을 통한 의례적인 일'이라 응답하고 있다. 또한 경력 5년~10년 교사의 33%는 '학생지도를 위해 교사와 서로 협조하

는 일'을 두 번째 이유로 들고 있다.

<표Ⅳ-12 다> 고등학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	6	χ^2
성별	남		107	40 (37.38)	26 (24.30)	17 (15.89)	19 (17.76)	2 (1.87)	3 (2.80)	1.69
	여		117	50 (42.74)	22 (18.80)	19 (16.24)	21 (17.95)	1 (0.85)	4 (3.42)	
경력별	5년 미만		24	13 (54.17)	5 (20.83)	3 (12.50)	3 (12.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	24.87
	5년-10년		41	21 (51.22)	4 (9.76)	9 (21.95)	5 (12.20)	1 (2.44)	1 (2.44)	
	11년-20년		94	27 (28.72)	22 (23.40)	12 (12.77)	26 (27.66)	2 (2.13)	5 (5.32)	
	21년 이상		65	29 (44.62)	17 (26.15)	12 (18.46)	6 (9.23)	0 (0.00)	1 (1.54)	
직위별	부장교사		54	21 (38.89)	15 (27.78)	9 (16.67)	7 (12.96)	1 (1.85)	1 (1.85)	2.85
	평교사		170	69 (40.69)	33 (19.41)	27 (15.88)	33 (19.41)	2 (1.18)	6 (3.53)	

*p<.05

- 주) 1. 지시, 감독, 확인하는 일
 2. 지도, 조언하는 일
 3. 학생지도를 위해 교사와 서로 협조하는 일
 4. 형식적인 절차와 방법을 통한 의례적인 일
 5. 아무런 것도 하지 않고 자유방임 함
 6. 기타

바. 장학 활동에 도움 받는 분야

학교장에 의한 장학 활동 중 가장 많은 도움을 받고 있는 분야는 어떤 것인가에 대한 초·중·고등학교 교사들의 응답 결과는 <표Ⅳ-13>, <표Ⅳ-13-가>, <표Ⅳ-13 나>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교장의 장학 활동 중 도움 받는 분야에 대한 학교 급별의 결과는 <표

IV-13>과 같다.

<표IV-13> 장학 활동 중 도움 받는 분야(학교 급별 비교)

변인 \ 응답내용	N (%)	학습 지도	생활 지도	학급 경영	현직 연수	없다	정보 제공	기타	χ^2
초등학교 계	283	27 (9.54)	125 (44.17)	41 (14.49)	18 (6.36)	35 (12.37)	31 (10.95)	6 (2.12)	56.43*
중학교 계	270	6 (2.22)	91 (33.70)	17 (6.30)	24 (8.89)	89 (32.96)	34 (12.59)	9 (3.33)	
고등학교 계	224	13 (5.80)	90 (40.18)	18 (8.04)	15 (6.70)	57 (25.45)	22 (9.82)	9 (4.02)	

*p<.05

<표IV-13>에 의하면 첫 번째로 도움 받는 분야에 대해 초등학교 44.2%, 중학교 33.7%, 고등학교 40.2%의 교사들이 ‘생활지도 분야’라 응답했으며, 두 번째로 도움 받는 분야에서 초등교사들은 ‘학급경영 분야’(14.5%)라 응답했지만, 중학교와 고등학교 교사들의 32.9%와 25.5%는 ‘도움 받는 분야가 없다’는 응답을 하였다. 이는 중등학교에서의 교장의 역할에 대한 심각한 논의를 필요로 하는 결과로 해석될 수 있겠다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 중 도움 받는 분야에 대한 초등학교 교사들의 인식 결과는 <표IV-13-가>와 같다.

<표Ⅳ-13-가> 초등학교 교사들의 인식

응답내용 변인		N (%)	학습 지도	생활 지도	학급 경영	현직 연수	없다	정보 제공	기타	χ^2
성 별	남	72	10 (13.89)	26 (36.11)	10 (13.89)	5 (6.94)	10 (13.89)	10 (13.89)	1 (1.39)	4.59
	여	211	17 (8.06)	99 (46.92)	31 (14.69)	13 (6.16)	25 (11.85)	21 (9.95)	5 (2.37)	
경 력 별	5년 미만	49	3 (6.12)	23 (46.94)	6 (12.24)	4 (8.16)	5 (10.20)	7 (14.29)	1 (2.03)	22.43
	5년~10년	38	5 (13.16)	24 (63.16)	3 (7.89)	2 (5.26)	2 (5.26)	2 (5.26)	0 (0.00)	
	11년~20년	111	11 (9.91)	50 (45.05)	18 (16.22)	3 (2.70)	17 (15.32)	11 (9.91)	1 (0.90)	
	21년 이상	85	8 (9.41)	28 (32.94)	14 (16.47)	9 (10.59)	11 (12.94)	11 (12.94)	4 (4.71)	
직 위 별	부장교사	78	8 (10.26)	29 (37.18)	14 (17.95)	6 (7.69)	11 (14.10)	8 (10.26)	2 (2.56)	2.84
	평교사	205	19 (9.27)	96 (46.83)	27 (13.17)	12 (5.85)	24 (11.71)	23 (11.22)	4 (1.95)	

*p<.05

<표Ⅳ-13-가>에 의하면 모든 하위변인에서 학교장의 장학 활동 중 ‘생활지도 분야’에 대해 가장 도움을 받는다고 답하고 있으며, 경력 5년~10년의 교사가 63%로 가장 높게 답하고 있다. 두 번째로 높은 응답은 ‘학급경영 분야’이며 ‘도움을 받는 분야가 없다’의 내용에도 남교사의 13.9%, 경력 11년~20교사의 15.3%, 부장교사의 14%가 응답했다.

(3) 중학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 중 도움 받는 분야에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-13-나>와 같다.

<표Ⅳ-13-나> 중학교 교사들의 인식

응답내용 변인		N (%)	학습 지도	생활 지도	학급 경영	현직 연수	없다	정보 제공	기타	χ^2
성 별	남	81	2 (2.47)	33 (40.74)	5 (6.17)	5 (6.17)	25 (30.86)	10 (12.35)	1 (1.23)	4.38
	여	189	4 (2.12)	58 (30.69)	12 (6.35)	19 (10.05)	64 (33.86)	24 (12.70)	8 (4.23)	
경 력 별	5년 미만	24	0 (0.00)	12 (50.00)	0 (0.00)	1 (4.17)	7 (29.17)	3 (12.50)	1 (4.17)	21.68
	5년-10년	41	0 (0.00)	13 (37.71)	2 (4.88)	4 (9.76)	11 (26.83)	7 (17.07)	4 (9.76)	
	11년-20년	142	6 (4.23)	42 (29.58)	9 (6.34)	12 (8.45)	54 (38.03)	16 (11.27)	3 (2.11)	
	21년 이상	63	0 (0.00)	24 (38.10)	6 (9.52)	7 (11.11)	17 (26.98)	8 (12.70)	1 (1.59)	
직 위 별	부장교사	104	4 (3.85)	44 (42.31)	7 (6.73)	8 (7.69)	26 (25.00)	15 (14.42)	0 (0.00)	15.39
	평교사	166	2 (1.20)	47 (28.31)	10 (6.02)	16 (9.64)	63 (37.95)	19 (11.45)	9 (5.42)	

*p<.05

<표Ⅳ-13-나>에 의하면 초등학교 교사들에 비해 부정적 반응이 높게 나타났다. 현재 학교장의 장학 활동 중 '생활지도 분야'에서 도움을 받는다는 대답이 가장 높았는데, 하위변인에서 경력 5년 미만의 교사가 50%로 가장 높게 응답했으며, 다음으로 남교사(40.7%), 부장교사(42.3%)순 이었다. 반면에 '도움 받는 분야가 없다'에 경력 11년~20년 교사의 38%, 평교사의 37.9%, 여교사의 33.9%가 응답을 하여 교장에 의한 장학 활동에 부정적 견해를 나타냈다.

(4) 고등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 중 도움 받는 분야에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-13-다>와 같다.

<표Ⅳ-13-나> 고등학교 교사들의 인식

응답내용 변인		N (%)	학습 지도	생활 지도	학급 경영	현직 연수	없다	정보 제공	기타	χ^2
성 별	남	107	5 (4.67)	45 (42.06)	10 (9.35)	7 (6.54)	25 (23.36)	9 (8.41)	6 (5.61)	3.13
	여	117	8 (6.84)	45 (38.46)	8 (6.84)	8 (6.84)	32 (27.35)	13 (11.11)	3 (2.56)	
경 력 별	5년 미만	24	4 (16.67)	13 (54.17)	3 (12.50)	0 (0.00)	2 (8.33)	2 (8.33)	0 (0.00)	30.84*
	5년~10년	41	2 (4.88)	12 (29.27)	5 (12.20)	2 (4.88)	16 (39.02)	4 (9.76)	0 (0.00)	
	11년~20년	94	6 (6.38)	36 (38.30)	5 (5.32)	6 (6.38)	27 (28.72)	11 (11.70)	3 (3.19)	
	21년 이상	65	1 (1.54)	29 (44.62)	5 (7.69)	7 (10.77)	12 (18.46)	5 (7.69)	6 (9.23)	
직 위 별	부장교사	54	2 (3.70)	26 (48.15)	4 (7.41)	5 (9.26)	7 (12.96)	6 (11.11)	4 (7.41)	8.91
	평교사	170	11 (6.47)	64 (37.65)	14 (8.24)	10 (5.88)	50 (29.41)	16 (9.41)	5 (2.94)	

*p<.05

<표Ⅳ-13-나>에 의하면 교장의 장학 활동 중 현재 도움을 받는 분야는 교육경력별 비교에서 의미 있는 차이가 있었다(p<.05). 전체적으로는 ‘생활지도 분야’에 도움을 받는다는 응답이 40%로 가장 높게 나타났지만, ‘도움 받는 분야가 없다’의 응답비율이 하위변인별로 고르게 높게 나와 중등학교에서의 교장의 역할에 대한 심도 있는 논의가 필요하다고 해석되었다. 특히 경력 5년~10년 교사의 39%가 ‘도움 받는 분야가 없다’는 항목에 응답해 하위변인 중 가장 높게 반응한 것으로 나타났다.

중·고등학교의 교사들이 교육 활동을 해 나가면서 교내장학의 최고 책임자인 교장으로부터 아무런 도움을 받지 못한다는 인식을 하고 있다는 결과는 교사의 전문성 신장을 위해 교장의 반성과 노력이 요구되는 점이라 여겨진다.

사. 장학 활동에 도움 받고 싶은 분야

학교장에 의한 장학 활동 중 앞으로 도움을 받고 싶은 분야는 어떤 것인가에 대한 초·중·고등학교 교사들의 응답 결과는 <표Ⅳ-14>, <표Ⅳ-14-가>, <표Ⅳ-14-나>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교장의 장학 활동 중 앞으로 도움 받고자 하는 분야에 대한 학교 급별 간 결과는 <표Ⅳ-14>와 같다.

<표Ⅳ-14> 도움 받고 싶은 분야(학교 급별 비교)

변인 \ 응답내용	N (%)	학습 지도	생활 지도	학급 경영	정보 세경	현직 연수	기타	χ^2
초등학교 계	283	31 (10.95)	53 (18.73)	60 (21.20)	111 (39.22)	25 (8.83)	3 (1.06)	24.45*
중학교 계	270	16 (5.93)	49 (18.15)	29 (10.74)	139 (51.48)	30 (11.11)	7 (2.59)	
고등학교 계	224	22 (9.82)	44 (19.64)	30 (13.39)	95 (42.41)	25 (11.16)	8 (3.57)	

*p<.05

<표Ⅳ-14>에 의하면 초·중·고등학교 교사들 모두 ‘정보제공’을 첫 번째로 꼽았고(초:39.2%, 중:51.5%, 고:42.4%) 초등학교의 경우 다음으로 21.2%의 교사가 ‘학급경영 분야’에 도움을 받고 싶다고 반응했으며, 학교 급별 간 유의미한 차이가 나타났다(p<.05). 중·고등학교의 경우 생활지도, 학급경영, 현직연수 분야 순으로 반응을 해 자기 연찬을 통한 전문성 향상에 관심이 높음을 알 수 있었다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 중 도움 받고 싶은 분야에 대한 초등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-14-가>와 같다.

<표Ⅳ-14-가> 초등학교 교사들의 인식

변인	응답내용	N (%)	학습 지도	생활 지도	학급 경영	정보 채공	현직 연수	기타	χ^2
성별	남	72	11 (15.28)	10 (13.89)	15 (20.83)	28 (38.89)	7 (9.72)	1 (1.39)	3.05
	여	211	20 (9.48)	43 (20.38)	45 (21.33)	83 (39.34)	18 (8.53)	2 (0.95)	
경력별	5년 미만	49	5 (10.20)	13 (26.53)	13 (26.53)	11 (22.45)	5 (10.20)	2 (4.08)	20.25
	5년~10년	38	5 (13.16)	4 (10.53)	9 (23.68)	17 (44.74)	3 (7.89)	0 (0.00)	
	11년~20년	111	15 (13.51)	21 (18.92)	25 (22.52)	42 (37.84)	7 (6.31)	1 (0.90)	
	21년 이상	85	6 (7.06)	15 (17.65)	13 (15.29)	41 (48.24)	10 (11.76)	0 (0.00)	
직위별	부장교사	78	7 (8.97)	11 (14.10)	18 (23.08)	32 (41.03)	9 (11.54)	1 (1.28)	2.82
	평교사	205	24 (11.71)	42 (20.49)	42 (20.49)	79 (38.54)	16 (7.80)	2 (0.98)	

*p<.05

<표Ⅳ-14-가>에 의하면 교장으로부터 가장 도움 받고 싶은 분야에 대한 초등학교 교사들의 인식은 전체적으로 ‘정보 채공’에 높은 반응을 하고 있다. 하위변인별 응답결과를 보면 경력 21년 이상의 교사가 48.2%로 가장 높게 응답했고, 다음이 경력 5년~10년(44.7%), 그리고 부장교사(41%)순 이었다. 그러나 5년 미만의 젊은 교사들은 ‘생활지도 분야’에 도움을 받고 싶다는 반응을 가장 높게 하고 있어(26.5%) 교사발달 초기에 있는 초임교사의 요구를 짐작할 수 있다.

(3) 중학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 중 도움 받고 싶은 분야에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-14-나>와 같다.

<표Ⅳ-14-나> 중학교 교사들의 인식

변인 \ 응답내용		N (%)	학습 지도	생활 지도	학급 경영	정보 제공	현직 연수	기타	χ^2
성별	남	81	5 (6.17)	8 (9.88)	9 (11.11)	47 (58.02)	10 (12.35)	2 (2.47)	5.52
	여	189	11 (5.82)	41 (21.69)	20 (10.58)	92 (48.68)	20 (10.58)	5 (2.65)	
경력별	5년 미만	24	1 (4.17)	4 (16.67)	2 (8.33)	12 (50.00)	4 (16.67)	1 (4.17)	11.72
	5년-10년	41	1 (2.44)	10 (24.39)	5 (12.20)	20 (48.78)	5 (12.20)	0 (0.00)	
	11년-20년	142	9 (6.34)	28 (19.72)	14 (9.86)	69 (48.56)	16 (11.27)	6 (4.23)	
	21년 이상	63	5 (7.94)	7 (11.11)	8 (12.70)	38 (60.32)	5 (7.94)	0 (0.00)	
직위별	부장교사	104	5 (4.81)	18 (17.31)	12 (11.54)	55 (52.88)	13 (12.50)	1 (0.96)	2.62
	평교사	166	11 (6.63)	31 (18.67)	17 (10.24)	84 (50.60)	17 (10.24)	6 (3.61)	

*p<.05

<표Ⅳ-14-나>에 의하면 중학교 교사들 역시 각 변인별로 ‘정보제공’이라는 응답이 가장 높게 나타났다. 성별 비교에서 두 번째로 도움 받고 싶은 분야에 있어 남교사는 ‘현직연수 분야’를 여교사는 ‘생활지도 분야’라 답했으며, 그 외 모든 변인에서도 ‘생활지도 분야’를 두 번째로 응답하고 있다. 교내장학의 가장 핵심인 ‘학습지도 분야’에 대해서는 도움을 받고 싶다고 응답한 비율이 5.9%로 매우 낮아 중학교 교사들의 수업에 대한 교장의 장학지도를 바라지 않음을 엿볼 수 있는 결과라 할 수 있겠다.

(4) 고등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동 중 도움 받고 싶은 분야에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-14-다>와 같다.

<표Ⅳ-14-다> 고등학교 교사들의 인식

변인 \ 응답내용		N (%)	학습 지도	생활 지도	학급 경영	정보 제공	현직 연수	기타	χ^2
성별	남	107	12 (11.21)	20 (18.69)	15 (14.02)	43 (40.19)	12 (11.21)	5 (4.69)	1.49
	여	117	10 (8.55)	24 (20.51)	15 (12.82)	52 (44.44)	13 (11.11)	3 (2.56)	
경력별	5년 미만	24	3 (12.50)	10 (41.67)	5 (20.83)	4 (16.67)	2 (8.33)	0 (0.00)	30.96*
	5년-10년	41	6 (14.63)	6 (14.63)	3 (7.32)	24 (58.54)	2 (4.88)	0 (0.00)	
	11년-20년	94	10 (10.62)	17 (18.09)	15 (15.96)	33 (35.11)	12 (12.77)	7 (7.45)	
	21년 이상	65	3 (4.62)	11 (16.92)	7 (10.77)	34 (52.31)	9 (13.85)	1 (1.54)	
직위별	부장교사	54	3 (5.56)	12 (22.22)	9 (16.67)	21 (38.89)	8 (14.81)	1 (1.85)	3.78
	평교사	170	19 (11.18)	32 (18.82)	21 (12.35)	74 (43.53)	17 (10.00)	7 (4.12)	

*p<.05

<표Ⅳ-14-다>에 의하면 고등학교 교사들 역시 전체적으로 42.4%가 교장으로부터 앞으로 '정보제공'에 도움을 받고 싶다고 응답하고 있으며, 이는 각 하위변인별로도 가장 높게 나타나고 있다. 그러나 경력 5년 미만의 교사들은 '생활지도 분야'에 가장 도움을 받고 싶다고 응답하고 있다(41.7%). 역시 중학교와 마찬가지로 생활지도 분야, 학급경영 분야에 차례대로 도움을 받고 싶다고 반응하고 있으며 학습지도 분야에 대해서는 아주 낮게 응답하고 있음을 볼 수 있다. 자신의 전공교과를 가르치는 중등학교에서의 수업장학이 성공적이지 못한 이유는 교장 스스로도 수업만큼은 웬지 담당교사의 어떤 불가침의 영역으로 인정하고 관여하지 않으려는 소극성을 보이거나 교사 스스로도 침해받고 싶어하지 않는 어떤 장학 문화가 존재하는 것이 아닐까 하는 짐작이 되는 결과이다.

아. 장학 활동 결과에 대한 인식

학교장의 장학 활동이 교사 개인의 교직 생활에 어떤 영향을 주느냐는 질문에 대한 초·중·고등학교 교사들의 응답 결과는 <표Ⅳ-15>, <표Ⅳ-15-가>, <표Ⅳ-15-나>과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

학교장의 장학 활동이 교사 개인의 교직 생활에 주는 영향에 대한 학교 급별 간 결과는 <표Ⅳ-15>와 같다.

<표Ⅳ-15> 장학 활동 결과에 대한 인식(학교 급별 비교)

응답내용 변인	N (%)	1	2	3	4	5	6	7	χ^2
초등학교 계	283	38 (13.43)	60 (21.20)	78 (27.56)	52 (18.37)	35 (12.37)	17 (6.01)	3 (1.06)	30.48*
중학교 계	270	12 (4.44)	50 (18.52)	60 (22.22)	69 (25.56)	43 (15.93)	31 (11.48)	5 (1.85)	
고등학교 계	224	22 (9.82)	44 (19.64)	54 (24.11)	39 (17.41)	39 (17.41)	18 (8.04)	8 (3.57)	

*p<.05

- 주) 1. 전문성 신장에 도움을 주고 학교생활에 보람과 만족을 느끼게 한다
 2. 전문성 신장에 도움을 준다
 3. 전문성 신장에 도움을 주나 부담스럽다
 4. 전문성 신장에 도움을 주지 못한다
 5. 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 부담스럽다
 6. 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 학교생활을 짜증스럽게 한다
 7. 기타

<표Ⅳ-15>에 의하면 초·중·고등학교의 학교 급별 통계치는 상당히 의미 있는 결과를 보여주고 있다. 초등학교의 경우 ‘전문성 신장에 도움을 주고 보람과 만족을 느낀다’의 매우 긍정적인 대답이 13.4%로 중학교(4.4%), 고등학교(9.8%)에 비해 높으며, 아울러 ‘부담스러우나 전문성 신장에 도움

을 준다'는 소극 긍정까지 포함하면 초등학교의 긍정 반응은 62%로 중학교 45%, 고등학교 53%에 비해 매우 높게 반응하고 있음을 알 수 있다. 또한 흥미로운 것은 중학교의 결과로 중학교 교사들의 25.6%가 '전문성 신장에 도움을 주지 못한다'고 반응하고 있으며 심지어 '학교생활을 짜증스럽게 한다'(11.5%)고 까지 응답하고 있어 중등학교에서의 교장의 역할에 대한 깊이 있는 반성과 노력이 요구되는 부분이다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교사들의 교직 생활에 주는 영향에 대한 초등학교 교사들의 인식 결과는 <표IV-15 가>와 같다

<표IV-15-가> 초등학교 교사들의 인식

응답내용 변인		N (%)	1	2	3	4	5	6	기타	χ^2
성 별	남	72	12 (16.67)	20 (27.78)	16 (22.22)	14 (19.44)	9 (12.50)	1 (1.39)	0 (0.00)	8.24
	여	211	26 (12.32)	40 (18.96)	62 (29.38)	38 (18.01)	26 (12.32)	16 (7.58)	3 (1.42)	
경 력 별	5년 미만	49	5 (10.20)	15 (30.61)	15 (30.61)	6 (12.24)	3 (6.12)	5 (10.20)	0 (0.00)	43.66*
	5년~10년	38	3 (7.89)	4 (10.53)	15 (39.47)	4 (10.53)	10 (26.32)	2 (5.26)	0 (0.00)	
	11년~20년	111	11 (9.91)	20 (18.02)	25 (22.52)	32 (28.83)	16 (14.41)	4 (3.60)	3 (2.70)	
	21년 이상	85	19 (22.35)	21 (24.71)	23 (27.06)	10 (11.76)	6 (7.06)	6 (7.06)	0 (0.00)	
직 위 별	부장교사	78	15 (19.23)	17 (21.79)	21 (26.92)	10 (12.82)	9 (11.54)	6 (7.69)	0 (0.00)	6.25
	평교사	205	23 (11.22)	43 (20.98)	57 (27.80)	42 (20.49)	26 (12.68)	11 (5.37)	3 (1.46)	

*p<.05

주) 1. 전문성 신장에 도움을 주고 학교생활에 보람과 만족을 느끼게 한다

2. 전문성 신장에 도움을 준다

3. 전문성 신장에 도움을 주나 부담스럽다

4. 전문성 신장에 도움을 주지 못한다

5. 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 부담스럽다

6. 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 학교생활을 짜증스럽게 한다

<표Ⅳ-15-가>에 의하면 성별 비교에서 ‘부담스러우나 전문성 신장에 도움을 준다’는 소극 긍정까지를 포함한 긍정 반응은 남교사(66.7%)가 여교사(60.6%)에 비해 높게 나타났으며, 경력별 비교에서 의미 있는 차이를 보이고 있다($p<.05$). 경력 5년 미만의 교사로서 전문직적 형성단계에 있는 젊은 교사들의 긍정 반응은 71.4%나 되어 학교장의 역할에 대해 긍정적인 입장에서 받아들이고자 하는 순수성을 엿볼 수 있으며, 반면에 전문성 신장에 도움을 주지 못하며 부담스럽고 또한 학교 생활을 짜증스럽게까지 한다는 부정적 반응은 경력 11년~20년의 성숙단계에 있는 중견교사들이 가장 높게 반응했는데 응답율은 49.5% 였다.

(3) 중학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교사들의 교직 생활에 주는 영향에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-15-나>와 같다.

<표Ⅳ-15-나> 중학교 교사들의 인식

응답내용 변인		N (%)	1	2	3	4	5	6	기타	χ^2
성 별	남	81 (4.94)	4 (16.05)	13 (24.69)	20 (25.93)	21 (17.28)	14 (9.88)	8 (1.23)	1	1.40
	여	189 (4.23)	8 (19.58)	37 (21.16)	40 (25.40)	48 (15.34)	29 (12.17)	23 (2.12)	4	
경 력 별	5년 미만	24 (4.17)	1 (16.67)	4 (25.00)	6 (12.50)	3 (37.50)	9 (4.17)	1 (0.00)	0	25.27
	5년-10년	41 (2.44)	1 (7.32)	3 (34.15)	14 (21.95)	9 (19.51)	8 (12.20)	5 (2.44)	1	
	11년-20년	142 (3.52)	5 (20.42)	29 (21.13)	30 (25.35)	19 (13.38)	20 (14.08)	3 (2.11)	3	
	21년 이상	63 (7.94)	5 (22.22)	14 (15.87)	10 (33.33)	21 (11.11)	7 (7.94)	5 (1.59)	1	
직 위 별	부장교사	104 (4.81)	5 (23.08)	24 (22.12)	23 (30.77)	32 (8.65)	9 (9.62)	10 (0.96)	1	10.60
	평교사	166 (4.22)	7 (15.66)	26 (22.29)	37 (22.29)	37 (20.48)	34 (12.65)	21 (2.41)	4	

* $p<.05$

주) 1. 전문성 신장에 도움을 주고 학교생활에 보람과 만족을 느끼게 한다

2. 전문성 신장에 도움을 준다
3. 전문성 신장에 도움을 주나 부담스럽다
4. 전문성 신장에 도움을 주지 못한다
5. 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 부담스럽다
6. 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 학교생활을 짜증스럽게 한다

<표Ⅳ-15-나>에 의하면 초등학교와 비교해 응답의 차이가 매우 상이한 결과를 보여주는 문항이다. 우선 각 하위변인별로 전문성 신장에 도움을 주지 못한다는 응답의 비율이 50%를 넘고 있어 전반적으로 부정적 경향이 높게 나타나고 있다. 특히 남교사의 경우 61.5%가 ‘도움을 주지 못하고 부담스러우며 학교생활을 짜증스럽게 한다’고 응답하고 있다.

(4) 고등학교 교사들의 인식

학교장의 장학 활동이 교사들의 교직 생활에 주는 영향에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-15-다>와 같다

<표Ⅳ-15-다> 고등학교 교사들의 인식

응답내용 변인		N (%)	1	2	3	4	5	6	기타	χ^2
성 별	남	107	13 (12.15)	27 (25.23)	30 (28.04)	15 (14.02)	16 (14.95)	4 (3.74)	2 (1.87)	14.14*
	여	117	9 (7.69)	17 (14.53)	24 (20.51)	24 (20.51)	23 (19.66)	14 (11.97)	6 (5.13)	
경 력 별	5년 미만	24	3 (12.50)	4 (16.67)	7 (29.17)	4 (16.67)	5 (20.83)	1 (4.17)	0 (0.00)	11.64
	5년-10년	41	2 (4.88)	6 (14.63)	9 (21.95)	9 (21.95)	11 (26.83)	3 (7.32)	1 (2.44)	
	11년-20년	94	9 (9.57)	20 (21.28)	19 (20.21)	16 (17.02)	17 (18.09)	9 (9.57)	4 (4.26)	
	21년 이상	65	8 (12.31)	14 (21.54)	19 (29.23)	10 (15.38)	6 (9.23)	5 (7.69)	3 (4.62)	
직 위 별	부장교사	54	9 (16.67)	16 (29.63)	16 (29.63)	2 (3.70)	5 (9.26)	4 (7.41)	2 (3.70)	13.34*
	평교사	170	13 (7.65)	28 (16.47)	38 (22.35)	37 (21.76)	34 (20.00)	14 (8.24)	6 (3.53)	

*p<.05

- 주) 1. 전문성 신장에 도움을 주고 학교생활에 보람과 만족을 느끼게 한다
2. 전문성 신장에 도움을 준다

3. 전문성 신장에 도움을 주나 부담스럽다
4. 전문성 신장에 도움을 주지 못한다
5. 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 부담스럽다
6. 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 학교생활을 짜증스럽게 한다

<표Ⅳ-15-나>에 의하면 성별, 직위별 비교에서 유의미한 차이가 있음을 보여 준다($p<.05$). 성별에 있어서 중학교와는 달리 남교사의 반응이 여교사에 비해 긍정적으로 나타났다. 남교사의 경우 ‘부담스러우나 전문성 신장에 도움을 준다’는 소극 긍정을 포함한 긍정 반응이 65%를 넘으나 반면에 여교사의 부정 반응은 52%를 보이고 있다. 경력 5년~10년 교사의 경우 ‘전문성 신장에 도움을 주지 못하고 부담스러우며 학교생활을 짜증스럽게 한다’는 반응이 56%를 넘어 가장 부정적인 견해를 보이고 있으며, 그 외 변인에서는 대체로 부담스러우나 도움을 준다고 응답하고 있어 중학교보다는 다소 긍정적인 경향을 띠고 있음을 알 수 있었다.

자. 교장이 갖추어야 할 선행조건

교내장학의 책임자로서 교장이 갖추어야 할 조건 중 가장 선행되어야 할 것은 무엇인가에 대한 초·중·고등학교 교사들의 응답 결과는 <표Ⅳ-16>, <표Ⅳ-16-가>, <표Ⅳ-16-나> 과 같다.

(1) 학교 급별의 비교 분석

장학담당자로서 교장이 갖추어야 할 선행 조건에 대한 학교 급별 간 결과는 <표Ⅳ-16>와 같다.

<표Ⅳ-16> 학교장의 선행조건(학교 급별 비교)

변인 \ 응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	기타	χ^2
초등학교 계	283	10 (3.53)	188 (66.43)	5 (1.77)	63 (22.26)	16 (5.65)	1 (0.35)	32.56*
중학교 계	270	7 (2.59)	138 (51.11)	9 (3.33)	83 (30.74)	32 (11.85)	1 (0.37)	
고등학교 계	224	8 (3.57)	117 (52.23)	0 (0.00)	70 (31.25)	24 (10.71)	5 (2.23)	

*p<.05

- 주) 1. 교수·학습 지도 기술과 연구능력
 2. 교사와의 원활한 의사소통과 인간관계
 3. 사무기술과 행정적인 업무 처리 능력
 4. 민주적인 태도와 봉사정신
 5. 교직에 대한 전문적인 지식과 폭넓은 대화

<표Ⅳ-16>에 의하면 초·중·고등학교의 학교 급별 간 유의미한 차이를 보이고 있다(p<.05). 장학담당자로서 교장이 갖추어야 할 선행 조건으로 초·중·고등학교 교사들 모두 '교사와의 원활한 의사소통과 인간관계'를 첫 번째로 꼽고 있다(초:66.4%, 중:51.1%, 고:52.2%). 다음으로 높은 반응은 '민주적인 태도와 봉사정신'(초:22.3%, 중:30.7%, 고:31.3%)으로 나타나 '교수·학습지도 기술과 연구능력'(초:3.5%, 중:2.6%, 고:3.6%), '사무기술과 행정적인 업무처리 능력'(초:1.7%, 중:3.3%, 고:0%)의 응답 결과와 비교해 볼 때 교사들은 교장이 학습지도 기술 등 전문적인 능력보다는 인간적 측면에서의 지도자 역할을 해주기를 더욱 기대하고 있는 것이라 해석된다.

(2) 초등학교 교사들의 인식

장학담당자로서 교장이 갖추어야 할 선행조건에 대한 초등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-16-가>와 같다.

<표Ⅳ-16-가> 초등학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	기타	χ^2
성별	남		72	6 (8.33)	47 (65.28)	1 (1.39)	12 (16.67)	5 (6.94)	1 (1.39)	10.97
	여		211	4 (1.90)	141 (66.82)	4 (1.90)	51 (24.17)	11 (5.21)	0 (0.00)	
경력별	5년 미만		49	2 (4.08)	32 (65.31)	1 (2.04)	8 (16.33)	6 (12.24)	0 (0.00)	16.26
	5년-10년		38	0 (0.00)	25 (65.79)	1 (2.63)	8 (21.05)	4 (10.53)	0 (0.00)	
	11년-20년		111	5 (4.50)	72 (64.86)	1 (0.90)	31 (27.93)	2 (1.80)	0 (0.00)	
	21년 이상		85	3 (3.53)	59 (69.41)	2 (2.35)	16 (18.82)	4 (4.71)	1 (1.18)	
직위별	부장교사		78	4 (5.13)	56 (71.79)	1 (1.28)	13 (16.67)	3 (3.85)	1 (1.28)	6.15
	평교사		205	6 (2.93)	132 (64.39)	4 (1.95)	50 (24.39)	13 (6.34)	0 (0.00)	

*p<.05

- 주) 1. 교수·학습 지도 기술과 연구능력
 2. 교사와의 원활한 의사소통과 인간관계
 3. 사무기술과 행정적인 업무 처리 능력
 4. 민주적인 태도와 봉사정신
 5. 교직에 대한 전문적인 지식과 폭넓은 대화

<표Ⅳ-16-가>에 의하면 65%이상의 교사들이 교장이 갖추어야 할 선행 조건으로 ‘교사와의 원활한 의사소통과 인간관계’라고 답하고 있으며 다음으로 ‘민주적인 태도와 봉사정신’을 꼽고 있다.

(3) 중학교 교사들의 인식

장학담당자로서 교장이 갖추어야 할 선행조건에 대한 중학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-16 나>와 같다.

<표Ⅳ-16-나> 중학교 교사들의 인식

변인		응답내용	N (%)	1	2	3	4	5	기타	χ^2
성별	남		81	2 (2.47)	43 (53.09)	3 (3.70)	24 (29.63)	9 (11.11)	0 (0.00)	0.67
	여		189	5 (2.65)	95 (50.26)	6 (3.17)	59 (31.22)	23 (12.17)	1 (0.53)	
경력별	5년 미만		24	0 (0.00)	14 (58.33)	1 (4.17)	7 (29.17)	2 (8.33)	0 (0.00)	10.07
	5년-10년		41	0 (0.00)	19 (46.34)	2 (4.88)	13 (31.71)	7 (17.07)	0 (0.00)	
	11년-20년		142	5 (3.52)	68 (47.89)	4 (2.82)	50 (35.21)	14 (9.86)	1 (0.70)	
	21년 이상		63	2 (3.17)	37 (58.73)	2 (3.17)	13 (20.63)	9 (14.29)	0 (0.00)	
직위별	부장교사		104	3 (2.88)	59 (56.73)	5 (4.81)	24 (23.08)	13 (12.50)	0 (0.00)	6.12
	평교사		166	4 (2.41)	79 (47.59)	4 (2.41)	59 (35.54)	19 (11.45)	1 (0.60)	

*p<.05

- 주) 1. 교수·학습 지도 기술과 연구능력
 2. 교사와의 원활한 의사소통과 인간관계
 3. 사무기술과 행정적인 업무 처리 능력
 4. 민주적인 태도와 봉사정신
 5. 교직에 대한 전문적인 지식과 폭넓은 대화

<표Ⅳ-16-나>에 의하면 중학교 교사들이 생각하는 교장이 갖추어야 할 선행조건 역시 초등학교 교사들과 같이 50%이상이 ‘교사와의 원활한 의사소통과 인간관계’라 답하고 있으며, 다음으로 ‘민주적인 태도와 봉사정신’을 들고 있다.

(4) 고등학교 교사들의 인식

장학담당자로서 교장이 갖추어야 할 선행조건에 대한 고등학교 교사들의 인식 결과는 <표Ⅳ-16-다>와 같다.

<표Ⅳ-16-다> 고등학교 교사들의 인식

변인 \ 응답내용		N (%)	1	2	3	4	5	기타	χ^2
성별	남	107	6 (5.61)	55 (51.40)	0 (0.00)	37 (34.58)	7 (6.54)	2 (1.87)	6.58
	여	117	2 (1.71)	62 (52.99)	0 (0.00)	33 (28.21)	17 (14.53)	3 (2.56)	
경력별	5년 미만	24	1 (4.17)	18 (75.00)	0 (0.00)	4 (16.67)	1 (4.17)	0 (0.00)	10.72
	5년-10년	41	1 (2.44)	24 (58.54)	0 (0.00)	10 (24.39)	5 (12.20)	1 (2.44)	
	11년-20년	94	4 (4.26)	40 (42.55)	0 (0.00)	35 (37.23)	12 (12.77)	3 (3.19)	
	21년 이상	65	2 (3.08)	35 (53.85)	0 (0.00)	21 (32.31)	6 (9.23)	1 (1.54)	
직위별	부장교사	54	2 (3.70)	29 (53.70)	0 (0.00)	16 (29.63)	6 (11.11)	1 (1.85)	0.15
	평교사	170	6 (3.53)	88 (51.76)	0 (0.00)	54 (31.76)	18 (10.59)	4 (2.35)	

*p<.05

- 주) 1. 교수·학습 지도 기술과 연구능력
 2. 교사와의 원활한 의사소통과 인간관계
 3. 사무기술과 행정적인 업무 처리 능력
 4. 민주적인 태도와 봉사정신
 5. 교직에 대한 전문적인 지식과 폭넓은 대화

<표Ⅳ-16-다>에 의하면 교장이 갖추어야 할 선행조건에 대한 고등학교 교사들의 반응도 초·중학교와 대동소이하다. 50% 내외의 교사들이 ‘교사와의 원활한 의사소통과 인간관계’를 첫 번째 조건으로 들고 있는데 하위 변인 중 경력 5년 미만의 교사집단에서는 75%의 교사들이 응답해 교장과 의 격의 없는 대화와 편안한 인간관계를 바라는 요구를 엿볼 수 있다. 또한 고등학교 교사집단에서의 특이한 점은 ‘사무기술과 행정적인 업무 처리 능력’이라 답한 사람이 전체적으로 단 한 명도 없어서 교사들이 바라는 교장의 장학 능력을 가름해 볼 수 있는 결과였다.

V. 요약 및 결론

1. 요약

본 연구는 부산시내 초·중·고등학교 교사들이 인식하는 학교장의 장학 활동에 대한 각 영역별 인식의 정도 및 현재의 실태를 알아보고 바람직한 장학의 방향을 모색하는 데 그 목적을 두었다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 네 가지의 연구문제를 설정하였다.

첫째, 학교장의 장학 활동에 대한 초등학교 교사들의 인식은 어떠한가?

둘째, 학교장의 장학 활동에 대한 중학교 교사들의 인식은 어떠한가?

셋째, 학교장의 장학 활동에 대한 고등학교 교사들의 인식은 어떠한가?

넷째, 학교장의 장학 활동에 대한 초·중·고등학교 교사들간의 인식의 차이는 어떠한가?

이러한 연구문제를 해결하기 위하여 부산시 소재 공립 초·중·고등학교 중에서 각 30개 학교씩 총 90개 학교를 무작위로 선정하여 선정된 학교의 교사를 대상으로 설문 조사를 실시하였다.

본 연구에 사용된 설문지는 선행연구물과 관련문헌을 중심으로 교장의 장학 활동에 대한 실태를 알아보고 그에 따른 설문지를 분석·검토하여 본 연구문제에 적합하도록 수정·구안하였으며, 설문지 내용은 교내장학의 주요 영역에 대한 교사들의 인식 22문항, 인간화 측면의 장학 활동 8문항, 현재 학교장의 장학 활동 실태 9문항으로 총 39문항으로 구성하였다. 성별, 경력별, 직위별로 고르게 분포되도록 배부하여 총 777부를 통계 처리에 사용하였다. 자료의 모든 처리는 SAS(Statistical Analysis Systems)프로그램을 이용하였으며, Likert형의 4단계 척도로 구성된 문항을 반응정도에 따라

'매우 그렇다'에 4점, '그렇다'에 3점, '그렇지 않다'에 2점, '전혀 그렇지 않다'에 1점을 배점하여 문항별 분산분석(ANOVA)과 t -test를 실시하고 하위검증으로 Duncan test를 실시하였다.

장학 활동의 실태 검증을 위한 독립성 검증의 통계적 유의수준은 $p < .05$ 에서 χ^2 (Chi-square)통계량을 가지고 범주형 자료분석을 실시하였다.

이러한 분석으로 얻어진 결과를 교내장학의 영역에 대한 교사들의 인식과 학교장의 장학 활동 실태의 두 부분으로 나누어 요약하면 다음과 같다.

가. 교내장학의 6개 영역에 대한 교사들의 인식을 요약하면

첫째, 교육과정 편성·운영에 대한 학교장의 장학 활동을 교사들이 어떻게 인식하고 있는가에 대한 각 요인별 분석에서 학교장이 학교교육과정 편성·운영에 대한 전문적 식견을 가지고 있는지 여부와 교사들에게 정보를 제공하고 도움을 주는지, 교사들의 참여를 고무하는지, 그리고 성과에 대한 교사들의 의견을 듣는지에 대한 초·중·고등학교 교사들간의 인식은 초·중등학교로 대별하여 의미 있는 차이가 나타났다($p < .05$). 초등학교 교사들이 가장 긍정적으로 인식하고 있었으며, 다음으로 고등학교, 중학교 순이었다. 또한 모든 학교급에서 남교사가 여교사보다 더 긍정적인 인식을 하고 있음은 공통적인 결과였다.

둘째, 학습지도에 대한 장학 활동 영역에서 5개 요인별로 분석된 초·중·고등학교 교사들의 인식 차이는 전체적으로 볼 때 역시 초·중등학교로 나뉘어져 유의미한 차이가 있었다($p < .05$). 교사들에게 교수·학습방법 개선에 대해 계속 지도·조언하는지, 학습부진아 지도에 대한 적절한 방향 제시를 하는지, 수업장학을 통해 피드백을 하는지, 학습자료 개발·확보에 적극 지원하는지, 학습평가 결과의 활용에 지도·조언하는지 등의 요인별 질문에서 학습자료 개발·확보와 학습평가 결과 활용에 대한 지도·조언

등에서는 대체로 초·중·고등학교 교사들이 긍정적인 반응을 보였으나, 교장이 교사들에게 학습부진아 지도에 대한 적절한 방향을 제시해 주는지에 대한 인식에 있어서 중등학교 교사들의 인식은 낮은 편이었다(중:2.35, 고:2.38). 특히 중학교 교사들의 인식이 낮았는데 교육경력 5년~10년의 성장 단계에 있는 교사들의 부정적 견해가 두드러지게 나타났다. 초등학교의 경우 학습자료 개발과 확보에 대한 지원여부에서 남교사와(3.15) 경력 5년 미만 초임교사의 인식이 각각 평균 3.15, 3.02로 가장 긍정적으로 나타나 특기할 만한 사항이었다. 또한 교장이 수업을 참관하고 적절한 피드백을 해주는지에 대해서는 초등학교 교사들의 경우 각 하위변인별로 모두 긍정적인 반응을 보여 중등학교와 대비를 이루었다.

셋째, 학급경영에 대한 장학 활동 영역에서 초등학교 교사들은 다소 긍정적 인식을 하고 있었으며, 중등학교는 그에 비해 약간 낮게 인식하고 있었다. 특히 학교장이 학급운영과 관련된 새로운 아이디어나 모범 사례들을 제공하는지에 대해서는 중·고등학교 모두 하위변인별로 낮게 나타났다. 성별 비교에 있어서 남교사가 여교사에 비해 긍정적이며 경력이 높을수록, 부장교사가 더 긍정적이었다.

넷째, 학생 생활지도 영역에서의 학교 급별에 따른 비교에서는 각 요인별로 대체로 긍정적인 인식을 하고 있었으나, 생활지도에 대한 프로그램이나 자료, 성공적 사례 등의 관련정보를 제공하는지에 대해서는 다소 낮게 인식하고 있었다. 그리고 고등학교 교사들은 생활지도 계획수립 및 문제 해결에 대해 지도·조언과 기본 생활 태도의 지도 및 정착을 위한 지도방법에 대한 지도·조언에 대해서는 남교사보다 여교사의 긍정적 인식이 높게 나타났다. 또한 같은 문항에 대한 고등학교 교사들의 반응에서 특기할 만한 것은 경력 5년 미만의 교사가 평균 3점 이상으로 매우 긍정적인 반응을 하고 있었으며, 또한 질문지의 전체 6개 영역 중 생활지도 영역에 대한 교사들의

긍정적 인식이 전체 학교 급별로 가장 높게 나타났다.

다섯째, 교원관리에 대한 장학 활동 영역에서 학교 급별에 따른 인식 차이는 초·중등학교간에 의미 있는 차이를 보이고 있었다($p<.05$). 초등학교 교사들은 전반적으로 평균보다 조금 높은 반응을, 중등학교에서는 보통 또는 다소 낮은 반응을 하고 있었으며, 초·중등학교 모두 남교사가 여교사보다 긍정적으로 인식하고 있었다.

초등학교에서는 모든 요인에서 긍정적이나 교육경력 5년~10년 교사집단의 인식이 다소 낮게 나타났으며, 중등학교에서는 경력 11년~20년의 교사들의 인식이 낮았다.

여섯째, 인간화 측면의 장학 활동 영역에서 학교 급별 간 인식은 전체적으로 초·중등학교간에 의미 있는 차이가 있었다($p<.05$). 초등학교 교사들의 결과에서는 개성 고려도와 공동체 의식, 다차원 이해도, 목적추구 인간관, 조직 특성 이해도에서 경력별로 의미 있는 차이가 나타났는데, 경력 5년~10년의 교사가 가장 낮게 인식하고 있었다. 중학교에서는 공동체 의식에서 경력, 직위별 비교에서 의미 있는 차이가 나타났고, 긍정적 인간관, 조직특성 이해도에서는 경력별로 의미 있는 차이가 나타났다($p<.05$). 중·고등학교 교사들은 모든 요인에서 다소 낮은 인식을 하고 있었지만, 다차원 이해도에서는 긍정적인 반응을 하였다. 이는 교장이 인간중심 장학의 측면에서 교사들의 공적인 근무태도뿐 아니라 사적인 측면에도 관심과 배려를 가지고 이해하고자 한다는 데 대해서는 다소 긍정적으로 지각하고 있음을 짐작할 수 있는 결과이다. 고등학교는 교사 존중도, 개성 고려도, 공동체 의식에서 성별에 따른 유의미한 차이가 있었고, 긍정적 인간관, 목적 추구 인간관에서는 직위별로 의미 있는 차이를 보였다($p<.05$). 모든 요인에서 초등학교 교사들의 인식이 중·고등학교 교사들보다 긍정적이었고 여교사보다 남교사가, 경력이 낮은 교사보다 높을수록, 평교사보다 부장교사의 인식이

더 긍정적이었다.

나. 학교장의 장학 활동 실태에 대한 교사들의 인식을 요약하면

첫째, 초·중·고등학교 교사들의 65%이상이 학교장에 의한 장학 활동이 필요하다고 생각하고 있었으며, 초등학교에서는 성별에 있어 의미 있는 차이를 보였다($p<.05$). 여교사(68%)가 남교사(55%)에 비해 훨씬 더 학교장에 의한 장학이 필요하다고 응답하고 있었으며, 중·고등학교에서는 모두 성별, 직위별로 의미 있는 차이가 있었다($p<.05$). 중학교에서는 여교사가 고등학교에서는 남교사가 더 필요하다고 응답했고, 직위별로는 평교사보다 부장교사가 더 필요성을 느끼고 있었다.

둘째, 현재 자신의 소속 학교장은 장학담당자로서의 자질을 갖추고 있다고 생각하는지에 대한 질문에서 학교 급별 모두 50%이상의 교사가 '매우 그렇다'를 포함한 '그렇다'에 답하였다. 특히 초등학교 교사들은 80%이상이 긍정적인 반응을 보였으며, 하위변인에서는 여교사(69%)가 남교사(56%)에 비해 긍정적으로 나타나 성별비교에서 의미 있는 차이가 있었다($p<.05$).

중학교 교사들은 부정적 견해가 높았는데 45% 이상의 교사가 교장이 장학담당자로서 자질을 갖추지 못하고 있다고 응답했다. 하위변인별로는 '그렇다'는 긍정적 반응은 50% 전후였고 '그렇지 않다'의 응답이 40% 전후로 나타났다.

고등학교 교사들은 중학교 교사들보다는 조금 더 긍정적이었으며, 직위별 비교에서 의미 있는 차이를 보였다($p<.05$) 부장교사(64%)가 평교사(53%)에 비해 매우 긍정적인 반응을 하였으며, 경력 5년~10년 교사들의 46%가 교장이 장학담당자로서 자질을 갖추지 못하고 있다고 응답했다.

셋째, 학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주고 있는지에 대해서 초등학교 교사들은 다소 긍정적이나(57%) 중학교와 고등학교 교사들

은 낮게 인식하고 있었다(중:34%, 고:49%).

초등학교 교사들의 인식을 하위변인별로 살펴보면 성별, 경력별 비교에서 의미 있는 차이를 보였는데, 성별 비교에서는 남교사(58%)들이 여교사(51%)들보다 더 긍정적이었으며, 경력별 비교에서는 교육경력 5년~10년, 11년~20년까지의 성장, 성숙기의 교사들이 더욱 부정적이었다(52%, 49%). 중학교 교사들의 분석 결과에서는 하위변인별로 유의미한 차이 없이 고르게 교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못한다고 답하고 있어 부정적 견해가 높았다. 고등학교 교사들은 직위별 비교에서 의미 있는 차이를 보였는데, 부장교사의 64%가 학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 준다고 반응했고, 반면에 평교사들은 50%가 도움을 주지 못한다고 대답하고 있었다.

넷째, 학교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유에 대한 학교 급별 간 비교에서 초·중학교에서는 ‘학교장의 권위적이고 형식적인 장학태도’(초:55%, 중:52%)를, 고등학교에서는 ‘학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감’(27%)을 첫 번째 이유로 들고 있었다.

초등학교 교사들의 하위변인별 결과에서는 모든 변인에서 고르게 ‘학교장의 권위적이고 형식적인 장학태도’를 첫 번째 이유로 꼽았으며, 다음으로 ‘학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감’을 꼽았다. 하위변인별로 의미 있는 차이는 없었다. 중학교 교사들도 모든 하위변인에서 ‘학교장의 권위적이고 형식적인 장학태도’를 첫 번째 이유로 들고 있고, 두 번째로 ‘학교장의 장학에 대한 전문적인 지식, 기술의 미흡’을, 이어서 ‘학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감’이라 답했다. 고등학교 교사들은 교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유로 ‘학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감’을 첫 번째로 꼽고 있는데 하위변인들 중 부장교사의 응답이 47%로 가장 높았다.

다섯째, 학교장의 장학 활동은 주로 어떤 역할을 중심으로 이루어지는가에 대한 학교 급별 간 비교에서 중·고등학교 교사들의 대부분은(중:46%, 고:40%) 주로 ‘지시, 감독, 확인하는 일’로 이루어진다고 대답하였으며, 초등학교 교사들은 ‘지시, 감독, 확인하는 일’과 ‘지도, 조언하는 일’을 같은 비율로 첫 번째로 꼽고 있었다(33%).

초등학교 교사들의 인식을 하위변인별로 살펴보면, 남교사(31.9%)와 경력 5년~10년(44%), 부장교사(33%)들이 ‘지시, 감독, 확인하는 일’을 첫 번째로 꼽고 있었고, 나머지는 학교장의 장학 활동이 ‘지도, 조언하는 일’이라고 응답하고 있었다. 중학교 교사들은 모든 하위변인에서 ‘지시, 감독, 확인하는 일’을 첫 번째로 들고 있었는데 경력 11년~20년의 교사와 부장교사의 20% 이상은 ‘학생지도를 위해 교사와 서로 협조하는 일’이라고 답하고 있었다.

고등학교 교사들도 역시 중학교 교사들과 같이 하위변인별로 모두 ‘지시, 감독, 확인하는 일’을 첫 번째로 들고 있었으며 두 번째로 많은 응답은 하위변인별로 모두 ‘지도, 조언’하며 ‘학생지도를 위해 교사와 서로 협조하는 일’이라 답하고 있지만, 경력 11년~20년의 교사들은 학교장의 장학 활동을 ‘형식적인 절차와 방법을 통한 의례적인 일’이라 응답하고 있었다.

여섯째, 초·중·고등학교 교사들은 현재 학교장의 장학 활동 중 ‘생활지도 분야’에 대한 도움을 가장 많이 받고 있다고 응답했으며(초:44%, 중:33%, 고:40%) 초등학교 교사들의 하위변인별 반응도 모두 ‘생활지도 분야’를 첫 번째로 들고 있었다. 중학교 교사들은 여교사의 33.8%, 경력 11년~20년 교사의 38%, 평교사의 37%가 ‘도움 받는 분야가 없다’에 응답하여 부정적 반응이 가장 높았으며, 고등학교 교사들의 경력별 비교에서는 의미 있는 차이를 보였는데 경력 5년~10년 교사의 39%가 ‘도움 받는 분야가 없다’에 답해 가장 부정적인 시각이 높았다. 또한 앞으로 도움 받고 싶은 분야는 초·중·고등학교 교사들 모두 학생교육과 직접 관련된 내용보다는

여러 가지 다양한 정보를 제공받고 싶다는 데 높은 반응을 보였다.

일곱째, 초·고등학교 교사들은 학교장의 장학 활동이 ‘자신의 전문성 신장에 도움을 주며 학교생활에 보람과 만족을 느끼게 한다’고 응답했으며, 특히 초등학교 교사들이 중등학교 교사들에 비해 긍정적이었다(초:34%, 고:29%). ‘부담스러우나 도움이 된다’는 소극적 긍정을 합치면 초등학교 62%, 고등학교 52%의 교사들이 긍정적인 대답을 하여 교장에 의한 장학 영향력이 향상되고 있음을 볼 수 있다. 그러나 중학교의 경우 52%의 교사들이 ‘도움을 주지 못한다’고 생각하고 있었으며, 심지어 ‘학교생활을 짜증스럽게 한다’는 내용에도 중·고등학교 교사들의 19%가 응답해 중등학교에서의 장학의 부정적 측면도 깊이 생각해 보아야 할 부분으로 나타났다.

초등학교 교사들의 인식결과를 하위변인별로 살펴보면 전체적으로 긍정적이나 경력 5년~20년 교사의 40%이상이 ‘자신의 전문성 신장에 도움을 주지 못하며 부담스럽고 짜증스럽게 한다’고 답하고 있어 의미 있는 차이를 나타내었다($p<.05$). 중학교 교사들의 인식결과에 대한 하위변인별 비교분석에서는 전체적으로 부정적인 반응을 보였으며, 특히 남교사의 부정적 반응이 높았다(61.5%). 고등학교 교사들은 대체로 긍정적이나 여교사의 52%, 경력 5년~10년 교사의 56%가 ‘전문성 신장에 도움을 주지 못하고 짜증스럽다’고 답하고 있었다.

여덟째, 초·중·고등학교 교사들은 교내장학 활동의 책임자로서 학교장이 갖추어야 할 선행조건 중 가장 중요한 것은 ‘교사와의 원활한 의사소통과 인간관계’라고 대답하였다(초:66%, 중:51%, 고:52%). 또한 ‘민주적인 태도와 봉사 정신’을 두 번째 중요한 조건으로 생각하고 있었는데, ‘교수·학습 지도 기술과 연구능력’, ‘사무기술과 행정적인 업무처리 능력’에 대해서는 4% 미만의 교사가 응답해 교사들이 원하는 교장의 조건에 대한 의미 있는 시사점을 주고 있다.

2. 결론

이상에서 살펴본 내용들을 토대로 하여 얻은 결론은 다음과 같다.

첫째, 학교장의 장학 활동에 대한 초등학교 교사들의 인식은 모든 영역에서 긍정적으로 나타났으며, 중등학교에 대비하여 교장의 장학력이 강하게 작용하고 있음을 알 수 있었다. 또한 초등학교 교사들의 대부분은 학교장에 의한 장학 활동이 자신의 전문성 신장에 도움을 준다고 생각하면서도 다소 부담스럽다고 느끼고 있어 교장은 전통적이고 권위적인 태도로 교사 위에 군림하고자 하는 의식을 버리고 교과 전문성과 장학 전문성을 갖춘 민주적이고 자율적인 장학을 할 수 있어야 할 것으로 보인다.

둘째, 학교장의 장학 활동에 대한 중학교 교사들의 인식은 대부분의 영역에서 초·중·고등학교 교사들 중 가장 낮게 나타났으며, 영역과 요인에 따라 부정적인 인식을 강하게 나타내어 중학교에서의 학교장에 의한 교내장학이 성공적으로 뿌리내리지 못하고 있음을 알 수 있었다.

중학교 교사들은 교장의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하며 그것은 학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도 때문이라 생각하고 있었다. 또한 학교장의 장학 활동이 자신의 전문성 신장에 도움을 주지 못할 뿐 아니라 심지어 학교생활을 짜증스럽게 한다고도 생각하고 있어 교장은 교사들과의 원활한 의사소통과 인간관계를 통해 보다 인간적인 차원의 장학 능력을 발휘해야 할 것이라 보인다.

셋째, 학교장의 장학 활동에 대한 고등학교 교사들의 인식은 전반적으로 긍정적이었다. 그러나 중학교 교사들과 함께 학습지도 영역에서는 부정적으로 인식하고 있어 교장은 전공교과를 가르치는 중등학교의 교직특성에 안주하지 말고 학습지도에 대한 전문적인 지도·조언을 할 수 있는 장학능력 교양에 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

넷째, 학교장의 장학 활동에 대한 초·중·고등학교 교사들간의 인식의 차이는 크게 초등학교와 중등학교로 구분되어 나타나 초·중등학교의 장학 문화를 엿볼 수 있었다. 전반적인 인식의 정도는 초등학교 교사들이 가장 긍정적이었으며, 중학교 교사들이 가장 부정적이었다.

또한 학교장에 의한 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하는 이유를 초·중학교 교사들은 ‘학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도’에, 고등학교 교사들은 ‘장학에 대한 교사들의 거부감’에 두고 있어 교장의 장학 활동 태도와 더불어 교사들의 장학에 대한 보다 긍정적이고 적극적인 인식의 전환이 필요하다 하겠다.

본 연구에서 얻은 결론을 토대로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 장학의 활성화를 위한 방안으로 교내장학의 중요성이 크게 부각되고 있는 현실에서 단위학교의 장학 책임자인 교장뿐만이 아니라 학교의 모든 구성원들이 장학에 대한 보다 적극적이고 긍정적인 인식을 가지고 전문적인 장학 능력을 발휘할 수 있도록 필요한 연수를 확대 실시해야 할 것이다.

둘째, 장학이 교사의 자발적인 자기발전의 의지를 기초로 하여 장학담당자와 교사간에 민주적이고 협력적인 상호작용을 통하여 이루어질 때 그 효과가 극대화될 수 있으므로 교장과 교사의 관계에 있어 상하 수직적인 관계, 즉 지시·감독하는 자와 지시·감독 받는 자의 관계로 인식되고 있는 점은 시급히 개선되어야 할 것이다. 아울러 교장은 교사발달의 맥락에서 보다 합리적인 선택적 장학을 펼칠 수 있는 노력을 기울여야 할 것이다.

셋째, 학교 급별에 관계없이 교육경력 5년~10년의 성장단계 교사들이 전반적으로 학교장의 장학 활동에 대한 부정적인 경향을 두드러지게 나타내어 이에 대한 보다 심층적인 연구가 요망된다.

넷째, 본 연구에서는 질문지법에 있어 보편적으로 사용되는 5점 척도의 결과에 나타나는 응답의 중앙집중 경향을 피하고자 4점 척도를 사용했는데, 이러한 방법 또한 응답자의 선택의 폭을 좁게 하여 응답의 자유를 전적으로 배려하지 못하였으며, 그로 인한 결과 해석에 어려움이 많았기에 차후 연구에서는 6점 또는 7점 척도 도입에 대한 검토가 요망된다.

다섯째, 본 연구는 학교장의 장학 활동에 대한 초·중·고등학교 교사들의 인식을 알아보고자 했는데, 그 방법이 질문지 조사를 통한 객관적 방법이었으므로 교사들의 심층적 견해나 의식을 설명하는 데는 부족함이 많으므로 앞으로 참여관찰법, 심층면접법 등의 질적 연구를 통한 후속 연구가 요망된다.

참 고 문 헌

- 강영삼 (1994). 장학론. 서울 : 세영사
- (1998). 학교조직특성에 따른 장학문화의 차이에 관한 연구 :
교육행정학연구. pp. 136-179.
- 강재욱(2001). 교내 자율장학의 실태 및 교원들의 요구 분석. 석사학위논문,
부산대학교
- 김윤태(1994). 교육행정·경영신문. 서울 : 배영사
- 김종철(1982). 상게서.
- 김형관외(2000). 신 장학론. 서울 : 학지사
- 노경화(1989). 학교장의 장학 활동에 대한 교사의 기대와 지각수준의 차에 관한 연구.
석사학위논문, 전북대학교.
- 류재인(1984). 장학사의 장학지도에 대한 교사들의 수용태세에 관한 조사연구.
석사학위논문, 중앙대학교.
- 박순조(1993). 학교장의 교내장학 활동에 대한 교사들의 지각과 역할기대 분석.
석사학위논문, 경성대학교.
- 서정화, 서성옥, 김동희, 이수임(2002). 교장학의 이론과 실제. 서울:교육과학사
- 유현숙·김홍주·양승실(1995). 장학기능 개선방안 연구. 한국교육개발원.
pp. 61-65에서 인용한 이윤식(2001)의 pp. 184-185에서 재인용.
- 윤보영(1999). 교사의 장학 활동인식에 관한 연구. 석사학위논문,
순천향대학교.
- 윤홍주(1996). 교사발달 단계 및 직능발달 요인에 관한 연구. 석사학위논문,
서울대학교.
- 이난숙(1992). 교사의 직능발달 특성에 관한 연구. 박사학위논문.
한국교원대학교.

- 이윤식 (1992). 교육자치제의 실시에 따른 자율장학론. 서울 : 과학과 예술
 ——— (1993). 장학론 논고. 서울 : 과학과 예술.
 ——— (1999). 학교장의 효과적인 수업장학. 교육마당 21(210), p. 31-41
 ——— (2001). 장학론. 서울: 교육과학사.
 ——— (2002). 학교경영과 자율장학. 서울 : 교육과학사

장윤욱 (1998). 자율장학 활동에 관한 연구. 석사학위논문, 연세대학교.

전상탁(1994). 장학담당자의 장학형태에 대한 교사들의 지각반응에 관한 연구.
 석사학위논문, 부산대학교.

정바울(2000). 초등학교 장학문화 연구 : 중등학교와 비교하여. 교육행정학연구

정일교(1995). 장학담당자로서의 학교장의 역할 지각과 교사의 역할 기대의 차.
 석사학위논문, 경북대학교.

정태범(1996). 장학론. 서울 : 교육과학사

조병호(1991). 현대장학론. 서울 : 교육과학사

주삼환(1988). 장학 교장론 특강. 서울 : 성원사

———(1992). 새로운 세기의 교장과 장학. 서울 : 성원사

———외(2000). 교육행정 및 교육경영. 서울 : 학지사

———(2000). 장학론. 서울 : 학연사

———(1997). 변화하는 시대의 장학. 서울 : 원미사

최상근(1992). 한국 초·중등 교사의 사회화 '과정' 연구. 박사학위논문,
 한국교원대학교.

한국교육행정학회(1995). 장학론, 교육행정학 전문서 5.

한규성(1990). 수업장학을 위한 장학담당자의 역할수행에 관한 연구,
 석사학위논문, 홍익대학교.

Dull, Lloy W (1981)., Supervision: Schooln Leadership Handbook.

Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co. pp. 89-293를 인용한
교육행정학 전문서 5권(1995), 서울 : 도서출판 하우, p. 11에서 재인용.

Glatthorn, Allan A.(1984). Differentiated supervision, Alexandria, VA :
Association for Supervision and Curriculum Development 를 인용한 이윤
식(2001) 「장학론」 p. 276에서 재인용.

T.J. Sergiovanni, & R.J. Starratt(1983)., Supervision.....Human
Perspective 3rd. ed., New York : Op. cit. p. 13에서 인용한 전상탁
(1994), p. 21에서 재인용.

Wiles. K., Supervision for Better Schools, 3rd, ed., Englewood Cliffs, N, J, ;
Prentice-Hall, 1967.

〈부록〉

학교장의 장학 활동에 관한 의견 조사

부탁드리는 말씀

안녕하십니까?

교육발전을 위해 바쁜 나날을 보내고 계시는 선생님께 어려운 일을
부탁드려 매우 죄송스럽습니다.

본 설문지는 학교장의 장학 활동에 관한 선생님의 의견을 알아보기 위한 것입니다.

선생님의 응답은 학교장의 장학 활동 실태를 파악하고 개선을 위한 시사점을 찾는 데 도움이 될 것입니다.

본 설문지에 응답하신 내용은 연구 목적 외의 다른 용도로는 사용
하지 않을 것을 약속드립니다. 여러 가지로 바쁘실 줄 생각되오나 연
구를 돕는다는 뜻에서 성심껏 응답하여 주실 것을 부탁드립니다.

감사합니다.

2002. 9.

부경대학교 교육대학원 교육행정 전공

유영레드림

※ 다음은 통계 처리에 필요한 기초 자료입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 학교급별 : (1) 초등학교() (2) 중학교() (3) 고등학교()
2. 성 별 : (1) 남 () (2) 여 ()
3. 경 력 별 : (1) 1~4년 () (2) 5~10년 ()
 (3) 11~20년 () (4) 21년 이상 ()
4. 직 위 별 : (1) 부장교사(부장 경력교사 포함) () (2) 교사()

아래 질문을 읽고 선생님의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 하나의
난에 ✓표 해주시기 바랍니다.

번호	질 문 내 용	수행 정도			
		전혀 그렇지 않다 1	그렇지 않다 2	그렇다 3	매우 그렇다 4
1	우리 학교 교장은 교육과정에 대한 전문 적 식견을 가지고 학교교육과정을 편 성·운영한다				
2	우리 학교 교장은 교사들에게 학교교육 과정 편성·운영에 대한 정보를 제공하 고 전문성 신장에 도움을 준다				
3	우리 학교 교장은 학교교육과정을 편 성·운영하는 데 교사들의 참여를 고무 한다				
4	우리 학교 교장은 학교교육과정 운영 성 과에 관하여 수시로 교사들의 의견을 듣 는다				
5	우리 학교 교장은 교사들에게 교수·학습 방법 개선에 대해 지속적인 지도·조언을 한다				
6	우리 학교 교장은 교사들에게 학습의 개별 화와 학습부진아 지도에 대한 적절한 방향 을 제시한다				
7	우리 학교 교장은 교사들의 수업을 참관하 고, 수업에 대한 평가를 통해 개선되어야 할 사항을 알려준다				
8	우리 학교 교장은 교사들의 학습자료 개발 과 확보에 대해 지원한다				
9	우리 학교 교장은 교사들에게 학습평가 결 과의 활용을 위한 지도·조언을 한다				
10	우리 학교 교장은 교사들의 학급운영 계획 수립 시 지도·조언을 한다				

번호	질 문 내 용	수행정도			
		전혀 그렇지 않다 1	그렇지 않다 2	그렇다 3	매우 그렇다 4
11	우리 학교 교장은 교사들에게 학급 운영과 관련된 새로운 아이디어나 모범 사례들을 제공한다				
12	우리 학교 교장은 학급 운영에 필요한 학부모의 협력을 얻기 위한 교사들의 활동에 지도·조언을 한다				
13	우리 학교 교장은 학생들의 학교·학급 자치활동 개선을 위한 교사들의 활동에 대해 지도·조언한다				
14	우리 학교 교장은 교사들이 학생 생활지도 계획수립 및 생활지도의 현실적 문제를 해결하는 데 지도·조언을 한다				
15	우리 학교 교장은 교사들에게 학생들의 기본 생활 태도 및 습관 정착을 위한 지도방법에 대해 지도·조언을 한다				
16	우리 학교 교장은 생활지도 프로그램이나 자료, 새로운 정보, 성공적 사례나 기술을 교사들에게 제공한다				
17	우리 학교 교장은 교사들에게 부적응 학생이나 문제 학생의 지도를 위한 지도·조언을 한다				
18	우리 학교 교장은 교사들의 학생 생활지도 실태를 점검하고 성과를 평가한다				
19	우리 학교 교장은 교사들의 전문적 능력과 소질에 맞게 업무를 추진할 수 있도록 적절하게 업무 분장을 한다				
20	우리 학교 교장은 교사들의 신상 문제나 교직에 대한 불만 요인 등에 대해 관심을 가지고 문제 해결을 위해 노력한다				
21	우리 학교 교장은 교사들의 교육 연구나 현장 연수 실태를 점검하고 그 결과에 대한 발전 방향을 지도한다				

번호	질 문 내 용	수행 정도			
		전혀 그렇지 않다 1	그렇지 않다 2	그렇다 3	매우 그렇다 4
22	우리 학교 교장은 학교의 민주적, 자율적 경영을 위한 교사들의 각종 협의회, 위원회의 참여를 고무한다				
23	우리 학교 교장은 지시, 평가 위주의 장학 활동에서 벗어나 민주적인 지도·조언을 한다				
24	우리 학교 교장은 교사들을 독특한 개성을 지닌 존재로 파악하여 이러한 개성을 인정한다				
25	우리 학교 교장은 교사들을 동료로 생각하며, 동료장학의 차원에서 장학을 실시하려고 노력한다				
26	우리 학교 교장은 교사들의 공적인 근무태도뿐만 아니라 사적인 측면에도 관심과 배려를 가지고 교사들을 이해하고자 한다				
27	우리 학교 교장은 교사의 자율에 의해 교육이 개혁되고 발전될 수 있다는 가정을 바탕으로 학교를 운영한다				
28	우리 학교 교장은 학교조직의 목적과 더불어 교사 개인의 욕구를 중시하며 교사의 자아실현을 도와주고자 한다				
29	우리 학교 교장은 지역사회, 학교 조직, 교사 집단의 특성 등 학교의 여건을 고려하여 장학의 방법을 달리하고자 노력한다				
30	우리 학교 교장은 교수방법 및 기술적 측면과 함께 교육의 목적과 의의 등 가치적인 측면에도 관심을 가지고 있다				

☞ 다음은 선택형 질문입니다. 선생님의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 하나의 난에 ✓표 해주시기 바랍니다.

31. 교사들에 대한 학교장의 장학 활동이 필요하다고 생각하십니까?

- ① 꼭 필요하다
- ② 필요하다
- ③ 필요하지 않다
- ④ 전혀 필요하지 않다

32. 우리 학교 교장은 장학담당자로서 충분한 자질을 갖추고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다
- ② 그렇다
- ③ 그렇지 않다
- ④ 전혀 그렇지 않다

33. 현재 학교장에 의한 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다
- ② 그렇다
- ③ 그렇지 않다
- ④ 전혀 그렇지 않다

33-1. (33번 문항의 ③, ④에 응답한 경우) 현재의 장학 활동이 교육 활동 개선에 도움을 주지 못하고 있다면 다음 중 가장 큰 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 학교장의 관심 부족
- ② 학교장의 장학에 대한 전문적 지식, 기술의 미흡
- ③ 학교장의 권위적이고 형식적인 장학 태도
- ④ 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 거부감
- ⑤ 학교장의 장학 활동에 대한 교사들의 인식부족 및 무관심
- ⑥ 기타 ()

34. 현재 학교장의 장학 활동은 주로 어떤 역할을 중심으로 이루어지고 있다고 생각하십니까?

- ① 지시, 감독, 확인하는 일
- ② 지도, 조언하는 일
- ③ 학생지도를 위해 교사와 서로 협조하는 일
- ④ 형식적인 절차와 방법을 통한 의례적인 일
- ⑤ 아무런 것도 하지 않고 자유방임 함
- ⑥ 기타 ()

35. 학교장의 장학 활동 중 현재 어떤 분야로부터 가장 많은 도움을 받고 있다고 생각하십니까?

- ① 학습지도 분야
- ② 생활지도 분야
- ③ 학급경영 분야
- ④ 현직연수 분야
- ⑤ 도움 받는 분야가 없다
- ⑥ 정보 제공
- ⑦ 기타()

36. 학교장의 장학 활동 중 앞으로 가장 도움을 받고 싶은 분야는 어떤 것입니까?

- ① 학습지도 분야
- ② 생활지도 분야
- ③ 학급경영 분야
- ④ 정보 제공
- ⑤ 현직연수 분야
- ⑥ 기타()

37. 학교장의 장학 활동이 선생님의 교직 생활에 어떤 영향을 주고 있다고 생각하십니까?

- ① 전문성 신장에 도움을 주고 학교생활에 보람과 만족을 느끼게 한다
- ② 전문성 신장에 도움을 준다

- ③ 전문성 신장에 도움을 주나 부담스럽다
- ④ 전문성 신장에 도움을 주지 못한다
- ⑤ 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 부담스럽다
- ⑥ 전문성 신장에 도움을 주지 못하고 학교생활을 짜증스럽게 한다
- ⑦기타 ()

38. 교내 장학 활동의 책임자로서 교장이 갖추어야 할 조건 중 가장 선행되어야 할 것은 무엇이라 생각하십니까?

- ① 교수·학습지도 기술과 연구 능력
- ② 교사와의 원활한 의사소통과 인간관계
- ③ 사무기술과 행정적인 업무 처리 능력
- ④ 민주적인 태도와 봉사 정신
- ⑤ 교직에 대한 전문적 지식과 폭넓은 상식
- ⑥ 기타 ()

◆설문에 답해 주셔서 대단히 고맙습니다◆