

석사학위논문

학교 행정실장의 역할기대와  
역할수행간 지각차이에 관한 연구

-제주특별자치도 초·중·고등학교 중심으로-



제주대학교 행정대학원

행정학과 일반행정전공

양 일 호

2008년 8 월

# 학교 행정실장의 역할기대와 역할수행간 지각차이에 관한 연구

-제주특별자치도 초·중·고등학교 중심으로-

지도교수 김 성 준

이 논문을 행정학 석사학위 논문으로 제출함

2008년 8 월

양일호의 행정학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 인

위 원 인

위 원 인

제주대학교 행정대학원

2008년 8 월

<국문초록>

학교 행정실장의 역할기대와 역할수행간 지각차이에 관한연구

- 제주특별자치도 초·중·고등학교 중심으로 -

양 일 호

제주대학교 행정대학원 행정학과 일반행정전공

지도교수 김 성 준

이 연구는 일선학교 행정실에서 직무수행시 체험한 경험과, 행정실장역할에 대한 각종 연구물을 참고하여, 자신의 수행해야 할 역할영역에서, 역할기대 수준과 역할수행 정도 차이를 분석하여, 일선학교에서 근무하는 행정실장들에게 바람직한 역할수행 방향을 제시하는데 그 목적이 있다.

먼저 학교 행정실장의 역할기대 수준을 각 역할별, 문항별로 분석한 결과, 행정실장 스스로 자신의 역할에 대한 기대 수준을 높게 평가하고 있었으며, 모든 역할에 대해서도 기대수준을 중요하게 생각하고 있었다.

다음은 행정실장의 역할수행을 역할별로 분석한 결과, 모든 응답자들이 7가지의 역할 대부분이 보통 이상으로 수행하고 있다고 응답하였고, 학교운영위원회 간사의 역할 중, 학교발전기금 조성 부문이 평균 2.98점으로 역할수행 정도를 가장 낮게 평가하고 있었다.

그리고 전체적인 행정실장의 역할수행 수준은, 평균 3.87점으로 역할기대 수준 평균 4.32점에는 도달하지 못하는 것으로 나타났다. 또한 역할기대와 역할수행 간 차이가 가장 심한 영역은, 보안관리자로서의 역할(평균차이 .58점)로 같등이 가장 심했으며, 다음으로 교단 지원자로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할, 회계공무원으로서의 역할 순이었다.

문항별로 역할기대와 역할수행 차이는 보안교육 강화 부분에서 차이가 가장 높게 나타나고 있었으며, 다음은 학교발전기금 조성, 행정사무 경감, 시설물 안전관리, 보안시설 방화관리, 보안 점검관리, 교육환경개선, 교직원 근무여건 조성, 교직원간 건전한 인간관계 형성, 지역사회와 유대강화 순으로 차이를 보였다. 여기에서 보안교육 강화 부분이 차이가 가장 큰 이유는, 실제 학교 현장에서 보안교육을 형식적으로 하고 있다는 것을 반증하여 주고 있다. 그리고 학교운영위원 선출의 적법성은 차이가 가장 낮았으며, 다음은 회계의 합리성과 투명성, 교육행정직 공무원의 친절성 등이 기대 이상으로 역할수행이 잘 되고 있는 것으로 평가 된다.

인구 통계적 요인에서 근무학교별로 본 역할기대와 수행간의 차이는, 초등학교에 근무하는 행정실장이, 중·고등학교에 근무하는 행정실장 보다 갈등을 많이 느끼고 있었으며, 총 행정경력별에서도 경력이 낮을수록 차이 폭이 크게 나타나고 있었다.

학교 규모별에서는 6학급 이하의 소규모 학교일 수록 차이 폭이 컸으며 성별로는 여자 행정실장이, 나이별로는 비교적 나이가 적을수록, 직급별로는 직급이 낮을수록 갈등이 많음을 알 수가 있었다.

다음은 학교 행정실장의 역할영역별, 문항별을 인구 통계적 요인에 따라 역할기대 수준과 역할수행 정도 차이를 분석한 결과, 부분적으로 유의미한 차이가 있었고, 이러한 결과는 행정실장 자신들의 역할기대 수준은 높으나, 역할수행 정도는 기대에 미치지 못하고 있다는 것을 증명해 주고 있다.

더욱이 이러한 학교 행정실장의 역할기대 수준과 역할수행 정도 차이에 대한 괴리는, 학교를 경영하는데 있어서도 중대한 문제 요인이 될 뿐만 아니라, 학교 행정실장의 역할을 수행하는데 있어서도 막대한 영향을 줄 것으로 판단된다.

따라서 이러한 문제를 해결하기 위하여 연구의 결과를 토대로 학교조직에서 행정실장이 적극적인 지원 행정을 수행하기 위한 바람직한 역할수행 방향이 어떤 방법이 있는지 제시해 보고자 한다.

첫째, 초등학교 6학급 이하에 8-9급 행정실장을 배치한 학교에는, 직급이 높은 행정실장을 임명하여 역할기대와 역할수행 간 차이 폭을 줄여 갈등을 해소하여야 하고,

둘째, 행정실장이 여성인 경우 남성보다 지각의 차이가 예민하여 학교내외의 구성원들 간의 생기는 차이가 많기 때문에, 이러한 갈등을 해소하기 위해서는, 전문적인 교육이나 중요한 의사결정에 빠짐없이 참석하여 상대방에 대한 이해를 통해서 갈등을 최소화할 필요가 있고,

셋째, 학교 행정실장에 대한 승진이나 각종 우대관련 여러 문제들에 대한 해결방안들이 제도적인 미비로 인하여 시행되지 못하는 부분은, 법과 제도를 개선하여 근본적인 해결 방안들을 검토하여야 한다.

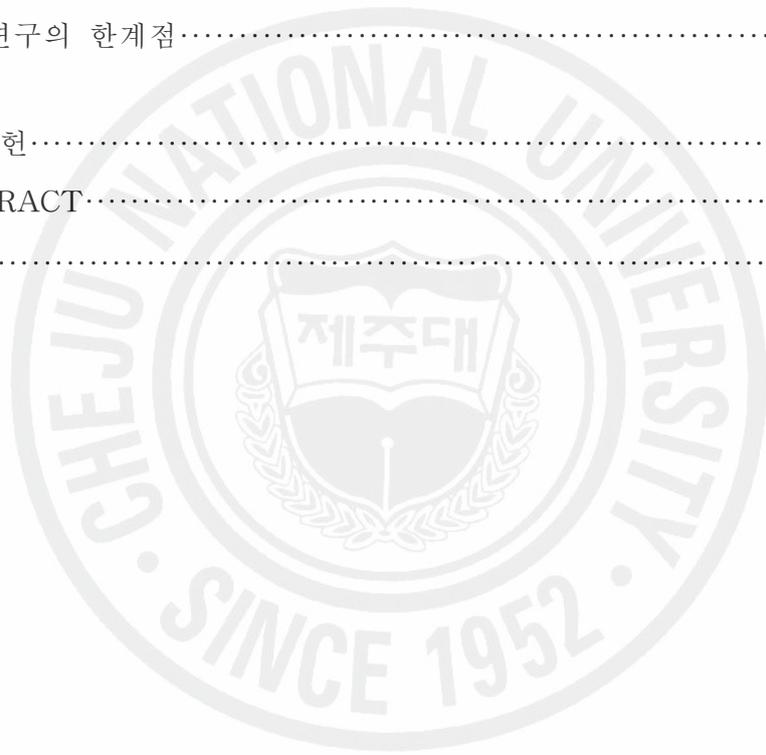
이상과 같이 학교 행정실장들의 역할이 결국 교육활동 지원에 있다는 것을 인식하고, 역할수행에 적극적인 자세로 임해야 할 것이며, 이러한 노력들이 하나로 일치 되었을 때 행정실장 자신이 느끼는 역할기대와 역할수행 간의 괴리에서 오는 갈등이 해소될 것이다.

주제어 : 행정실장, 행정실장의 역할, 역할기대, 역할수행

## 《 차 례 》

제1장 서론.....	1
제1절 연구의 필요성.....	1
제2절 연구의 목적.....	3
제3절 연구의 범위 및 방법.....	4
1. 연구의 대상과 범위.....	4
2. 연구의 방법.....	5
제2장 이론적 배경.....	6
제1절 역할 이론.....	6
1. 역할의 개념.....	6
2. 역할 행동.....	8
제2절 학교행정 조직의 직무 이론.....	14
1. 학교조직의 특성.....	14
2. 행정실장의 지위와 역할.....	19
제3절 선행연구의 고찰.....	36
제3장 연구 설계 및 실태분석.....	41
제1절 연구의 분석틀.....	41
제2절 조사설계.....	42
1. 조사대상 및 자료수집.....	42
2. 설문지 구성.....	45
3. 자료 처리 방법.....	46
제3절 결과 분석.....	46
1. 행정실장의 역할기대 수준 분석.....	47
2. 행정실장의 역할수행 정도 분석.....	47
3. 인구 통계적 요인에 따른 역할기대 수준과 역할수행 정도 역할별 분석.....	48
4. 인구 통계적 요인에 따른 역할기대 수준과 역할수행 정도 문항별 분석.....	54

5. 문항별 역할기대 수준과 역할수행 간 차이 분석 .....	98
6. 영역별 역할기대 수준과 역할수행 간 차이 분석.....	99
7. 인구 통계적 요인에 따른 역할기대 수준과 역할수행 간 역할별 차이분석.....	100
8. 분석결과 함의.....	111
제4장 결 론.....	122
제1절 연구결과의 요약.....	122
제2절 결 론.....	125
제3절 연구의 한계점.....	127
▣ 참고문헌.....	129
▣ ABSTRACT.....	133
▣ 부 록.....	136



## 《 표 차 례 》

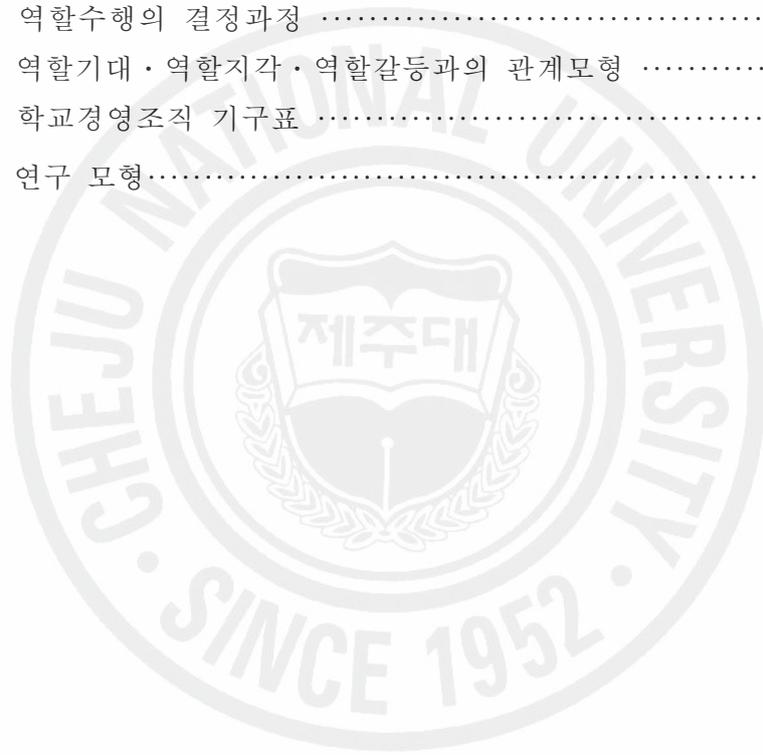
〈표 1〉 지위와 역할의 정의	8
〈표 2〉 선행연구의 주요내용	40
〈표 3〉 설문지의 배부 및 회수 상황	42
〈표 4〉 응답자의 성별	42
〈표 5〉 응답자의 연령	43
〈표 6〉 응답자의 직급	43
〈표 7〉 응답자의 학교 근무경력	43
〈표 8〉 응답자의 총 행정경력	44
〈표 9〉 응답자의 근무학교	44
〈표 10〉 응답자의 근무학교 규모	44
〈표 11〉 설문지의 구성	45
〈표 12〉 조사 도구의 신뢰도	46
〈표 13〉 행정실장의 역할기대와 역할수행 평균	48
〈표 14〉 성별, 연령별, 직급별에 따른 역할기대와 역할수행 정도차이	51
〈표 15〉 학교근무 경력별, 총 행정 경력별에 따른 역할기대와 역할수행 정도차이	52
〈표 16〉 근무학교 별, 학교 규모별에 따른 역할기대와 역할수행 정도차이	54
〈표 17〉 절차 및 회계법규 준수에 대한 기대수준	56
〈표 18〉 세입증대 노력에 대한 기대수준	57
〈표 19〉 회계의 합리성과 투명성에 대한 기대수준	58
〈표 20〉 절차 및 회계법규 준수에 대한 역할수행	59
〈표 21〉 세입증대 노력에 대한 역할수행	60
〈표 22〉 회계의 합리성과 투명성에 대한 역할수행	61
〈표 23〉 시설물 개방·활용관리에 대한 기대수준	62
〈표 24〉 시설물 안전관리에 대한 기대수준	63
〈표 25〉 시설물 유지·보수 관리에 대한 기대수준	64
〈표 26〉 시설물 개방·활용관리에 대한 역할수행	65
〈표 27〉 시설물 안전관리에 대한 역할수행	66
〈표 28〉 시설물 유지·보수 관리에 대한 역할수행	67

〈표 29〉 보안점검 관리 기대수준	68
〈표 30〉 보안교육 강화에 대한 기대수준	69
〈표 31〉 보안시설 방화관리에 대한 기대수준	70
〈표 32〉 보안점검 관리 역할수행	71
〈표 33〉 보안교육 강화에 대한 역할수행	72
〈표 34〉 보안시설 방화관리 대한 역할수행	73
〈표 35〉 교육환경개선에 대한 기대수준	74
〈표 36〉 교단지원 행정의 적시성에 대한 기대수준	75
〈표 37〉 교직원 근무여건 조성에 대한 기대수준	76
〈표 38〉 교육환경개선에 대한 역할수행	77
〈표 39〉 교단지원 행정의 적시성에 대한 역할수행	78
〈표 40〉 교직원 근무여건 조성에 대한 역할수행	79
〈표 41〉 긍정적인 업무자세에 대한 기대수준	80
〈표 42〉 행정사무 경감에 대한 기대수준	81
〈표 43〉 민원인에 대한 행정서비스 제공에 대한 기대수준	82
〈표 44〉 긍정적인 업무자세에 대한 역할수행	83
〈표 45〉 행정사무 경감에 대한 역할수행	84
〈표 46〉 민원인에 대한 행정서비스 제공에 대한 역할수행	85
〈표 47〉 부하직원의 사기진작 노력에 대한 기대수준	86
〈표 48〉 교직원간 건전한 인간관계 형성에 대한 기대수준	87
〈표 49〉 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 기대수준	88
〈표 50〉 부하직원의 사기진작 노력에 대한 역할수행	89
〈표 51〉 교직원간 건전한 인간관계 형성에 대한 역할수행	90
〈표 52〉 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 역할수행	91
〈표 53〉 학교발전기금 조성에 대한 기대수준	92
〈표 54〉 학교운영위원 선출의 적법성에 대한 기대수준	93
〈표 55〉 지역사회와 유대강화에 대한 기대수준	94
〈표 56〉 학교발전기금 조성에 대한 역할수행	95
〈표 57〉 학교운영위원 선출의 적법성에 대한 역할수행	96
〈표 58〉 지역사회와 유대강화에 대한 역할수행	97
〈표 59〉 문항별 평균차이가 큰 문항과 작은 문항 순위	99

〈표 60〉	영역별 역할기대 수준과 역할수행간 차이	100
〈표 61〉	성별, 나이별, 직급별에 따른 역할기대와 역할수행간 평균 차이	104
〈표 62〉	학교근무 경력별 및 총 행정경력별에 따른 역할기대와 역할수행간 평균 차이	107
〈표 63〉	근무학교별, 학교규모별에 따른 역할기대와 역할수행간 평균 차이	110

## 《 그림차례 》

〈그림 1〉	역할수행의 결정과정	8
〈그림 2〉	역할기대 · 역할지각 · 역할갈등과의 관계모형	13
〈그림 3〉	학교경영조직 기구표	16
〈그림 4〉	연구 모형	41



## 제1장 서론

### 제1절 연구의 필요성

현대사회는 한마디로 조직사회라 할 정도로 인간은 조직 속에서 출생하여 성장하며 조직을 위하여 일하는데 거의 일생을 바친다. 조직이란 인간생활에 필수 불가결한 요소로 간주되고 있다.

이에 따라 교육조직도 예외일 수 없다. 교육 조직의 규모가 방대해지고 그 기능도 복잡 다양해지며 그 종류의 수도 크게 증가함에 따라 교육조직 속에 존재하는 인간은 그 교육조직에서 발생하는 제 현상을 이해하고 대처해 나가지 않으면 안 될 것이다. 또한 조직이란 조직의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 그 구성원이 수행해야 할 역할과 구성원 상호간의 여러 가지 관계를 규정하는 것이다. 따라서 사람들은 역할을 조직의 중심개념으로 발전시켜 역할 체계가 곧 조직이라고 말하고 있다. 이런 뜻에서 조직의 성패를 좌우하는 중요한 관건은 조직 구성원들이 주어진 역할을 잘 수행하느냐에 달려 있다. 일반적으로 조직의 역사는 인간의 역사와 같은 것으로 볼 수 있으나 그에 대한 과학적 연구는 20세기에 들어오면서 시작되었다. 현대 교육조직은 교육행정 활동의 주된 관심사가 되기 때문에 교육조직 연구의 구조적 접근은 매우 의미심장한 것이다.

특히 학교사회도 다른 사회체제에서 볼 수 있는 바와 같이 복잡한 제도적인 조직을 가진 하나의 사회체제이다. 조직의 목적을 달성하기 위하여 제도적으로 규정된 다양한 역할을 수행하며, 많은 개인들이 상호 작용하는 조직된 체제이다.

흔히 학교사회의 조직구조는 소수인의 행정가·행정직원·교사 그리고 비교적 많은 수의 학생으로 구성되어 있고, 그 조직된 제도적 목적인 '교육하는 것'을 위하여 참가자 개인에게 규정된 비교적 명확한 역할을 수행해 가는 사회조직이라 규정 한다(박용현, 1999 : 74).

서정화(1989 : 381)도 학교조직의 특성에 대하여 교육목적을 달성하는 것을 주목적으로 하고 교사와 학생과 교육행정직 공무원의 3개 집단이 공존하는 사회집단이라고 제시하고 있다.

그러나 학교사회 속에서 일어나는 사회적 과정은 그렇게 단순한 것이 아니다. 학교사회 속에 규정된 행동체제는 다른 사회체제에서 보다 비교적 단순하다고 말할 수 있을지 모르나, 구성원의 사회적 활동이 상호 작용하는 사회적 과정은 어느 사회체제에서보다 더 복잡한 현상을 나타내고 있다. 더욱이 오늘날 학교사회는 예전보다 기능이 다양화되고 분화되어 조직구조도 더욱 복잡해져가고 있다. 그 말은 기능이 분화 내지 다양화되고 전문화 되어 그 조직이 극히 비인간적으로 제도화되고 있음을 뜻한다. 이와 같이 학교조직에서도 교육자로서 행정가로서 각 개인에게 주어진 역할 수행이 잘 되어야만 교육목표를 효과적으로 달성할 수 있을 것이다. 학교라는 조직체의 주된 활동은 학생을 가르치는 교육활동이라 할 수 있으며 이러한 교육활동이 효과적으로 이루어지기 위해서는 이에 적합한 행정적인 뒷받침이 있어야 하고 실제로 그 역할을 담당하는 자는 특히 일선 단위 학교 행정실에서 근무하고 있는 교육행정직 공무원인 행정실장들이라 볼 수 있다. 교육행정의 궁극적인 목적은 학교에서 운영되는 교육활동이 효과적으로 잘 이루어지도록 돕는 것이다. 그래서 교육행정은 교육정책에 따라 교육목표를 수립하고 그 목표를 달성하기 위하여 교육과정을 운영함에 있어 필요한 인적·물적 자원을 지원하는 활동이라고 할 수 있다. 그리고 각급 학교에서는 교육활동에 대한 물적 자원을 지원하기 위한 전담부서로 행정실을 두고 학교 급별 및 규모에 따라 일정 수의 교육행정직 공무원이 배치되어 업무를 처리하고 있다. 또한 행정 책임자에게 행정실장이라는 보직을 부여해 학교 행정업무를 취급하게 하고 있으며, 행정실의 최상급자인 행정실장은 학교장의 참모로서 행정과 관련하여 학교장을 성실하게 보좌하고, 행정실 업무를 총괄·집행 하면서 지시·감독, 확인·검토 등을 하게 된다. 학교행정실의 직무는 학교 규모에 관계없이 그 종류가 다양하고 이질적이다.

학교 소속 교육행정직 공무원인 행정실장 역할은 크게 회계공무원으로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 보안관리자로서의 역할, 교단 지원자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할 등 7개의 역할 영역으로 나누어진다. 이러한 학교 소속 교육행정직 공무원인 행정실장 역할은 13개 분야의 단위 업무를 통하여 수행되고 있는데 인사관리, 급여관리, 학교회계 예·결산관리, 세입관리, 세출관리, 학교발전기금 관리, 물품관

리, 재산관리, 학교시설관리, 문서관리, 보안관리, 복무관리, 총무기타 등으로 열거할 수 있다. 이러한 다양한 역할과 업무에도 불구하고 대부분의 초·중학교에서는 행정실에 1인 또는 2인만의 교육행정직 공무원이 배치되어 책임과 역할의 과부하를 가져오고 있다. 특히 초등학교의 경우 수익자 부담 관련 사업인 방과후 교육활동, 현장학습, 학생수련 활동, 학교급식 업무 등 중·고등학교 업무와 같이 다양한 업무들이 계속 증가하고 있다. 하지만 제주특별자치도교육청 지방공무원 정원 배치기준에는 초등학교 학생수 930명 이하는 7급 이상 1명만 배치하도록 되어 있고, 심지어 6학급 이하인 소규모 학교에는 근무경력이 짧은 8~9급 공무원 1명만 배치되어 근무하는 것을 흔히 볼 수 있다. 그래서 소규모 학교인 행정실에 8~9급 행정실장 1명만 배치되어 근무하고 있는 학교나 학급수가 많은 대규모 학교에 교육행정직 공무원 1~2명 배치되어 근무하고 있는 학교에서는 직무역할 영역이 너무 광범위하여 행정업무를 추진하는데 많은 어려움을 겪고 있으며, 학교 행정실장의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있는 실정이다. 이로 인해 교육행정직 공무원인 행정실장은 근무지를 선택함에 있어서도 학교보다는 교육청과 직속기관의 근무를 선호하고, 특히 학교에 근무하더라도 초등학교 근무를 기피하는 현상이 나타나고 있다.

그리고 행정실장 자신이 지각하고 있는 직무에 대해서도 자신들의 역할기대 수준은 높으나 실제수행 정도는 기대에 미치지 못하여 직무를 수행하는 데 많은 어려움을 겪고 있는 것으로 사료되며, 이러한 역할기대 수준과 역할수행 정도 차이는 일선 단위학교 교육행정 발전에도 저해요인이 되고 있다. 또한 학교조직에서 행정실장의 역할수행은 교원들의 교직수행에서 종합적인 행태를 밝혀 주는 척도, 즉 직무수행에 직·간접적으로 큰 영향을 미치고 있고, 민주적이고 미래지향적인 학교조직의 합리적 관리를 통한 경영성과의 극대화를 꾀한다는 차원에서도 행정실장의 역할수행과 관련된 많은 연구들이 요구되고 있다.

## 제2절 연구의 목적

본 연구는 일선학교 행정실에서 직무 수행시 체험한 경험과 교육행정직 공무원인 행정실장 역할에 대한 각종 연구물을 참고하여 학교에서 근무하고 있는 행

정실장이 수행해야 할 역할을 역할 영역별로 파악하여 정리하고, 이들 역할 영역에서 자신이 지각하고 있는 역할기대 수준과 역할수행 정도를 분석하여 인구 통계적 요인에 따라 역할 영역별, 문항별로 차이를 분석한다. 또한 행정실장 자신의 기대하고 있는 역할과 실제로 수행하고 있는 역할 간에 대하여 어떻게 지각하고 있는지 차이를 분석하여 일선학교에서 근무하는 행정실장들에게 바람직한 역할수행 방향을 제시하는데 그 목적을 두었다.

위와 같은 연구 목적에 따라 다음과 같은 연구 문제를 선정하였다.

첫째, 학교 행정실장들이 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 정도는 어떠한가?

둘째, 학교 행정실장들이 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 정도는 인구 통계적 요인별로 어떠한 차이가 있는가?

셋째, 학교 행정실장들이 영역 역할별에서 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 간에는 어떠한 차이가 있는가?

넷째, 학교 행정실장들이 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 간에는 인구 통계적 요인별로 어떠한 차이가 있는가?

다섯째, 학교 행정실장들이 영역 문항별에서 지각하는 역할기대와 역할수행 간 차이에 대한 문항순위는 어떠한가?

### 제3절 연구의 범위 및 방법

#### 1. 연구의 대상과 범위

본 논문은 앞에서 제기한 연구의 목적에 따라 역할수행상의 바람직한 방향에 관한 선행연구들을 고찰하여 이론적으로 구체화 시키는 문헌연구와 이를 기초로 한 경험적 연구를 수행하였다. 그리고 연구목적 달성을 위해 제주특별자치도 초·중·고등학교 총 160개의 학교 행정실에서 근무하는 행정실장을 대상으로 설문지에 의한 표준조사를 실시하였고 회수된 자료들을 통계적으로 활용하였다.

본 논문은 4개의 장으로 구성하였는데 각장에서 다루고자 하는 내용은 다음과

같다.

제1장에서는 서론으로 연구의 필요성, 연구의 목적, 연구 범위와 방법에 대하여 서술하였다.

제2장에서는 역할에 관한 이론을 고찰하여 본 연구를 위한 이론적 토대를 구체화하였다.

제3장에서는 연구 설계 및 설문 결과를 통한 실태 분석을 하여 함축적 논의를 하였다.

제4장에서는 결론으로 연구결과를 요약하고 정책적 제안을 제시하고자 한다.

마지막으로 참고문헌 등 연구와 관련된 참고자료 등을 부록으로 제시하였다.

## 2. 연구의 방법

본 연구는 연구목적과 범위에 근거하여 문헌연구와 설문조사 두 가지 방법을 병행하였다.

### 1) 문헌 및 선행 연구 고찰

학교 행정실장의 역할에 대한 이론적 논의를 위하여 역할이론에 대한 학자들의 제 이론들을 연구하였고 초·중·고등학교에서의 학교 행정실장의 역할수행과 관련된 국·내외 문헌을 고찰하였다. 그리고 역할수행상의 지각차이 문제를 해결 하는데 활용하기 위하여 관련 선행연구 논문에서 제시한 갈등해소 방안들을 분석하였다.

### 2) 실증 조사

실증적 연구를 위한 자료조사는 설문지를 통한 조사방법을 택하였으며 설문지는 기존의 연구를 통하여 검증된 자료 및 조사도구를 중심으로 작성되었고 연구자의 경험과 면담을 통해 수정 보완하였다. 설문지는 160부를 면담, 우편, FAX 전자메일을 이용하여 배부하고 응답한 결과를 수집하여 지각차이로 인한 문제점들을 알아본다. 또한 역할영역에 대하여 역할 기대수준과 역할수행 정도 측정을 위하여 SPSS의 빈도 분석, t-test 분석, 교차분석을 실시하였고, 설문내용이 정확하고 일관되게 측정되었는지 검증하기 위하여 신뢰도를 분석하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 역할 이론

#### 1. 역할의 개념

현대 사회를 살아가는 모든 사람들은 어떤 형태로든지 모여서 살아가고 있는데, 그것을 조직이라 한다. 그 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직 구성원들에게 역할이 주어지고, 이 역할을 통하여 목적을 달성하게 된다(김창걸, 1997 : 155). 이와 같이 역할이란 조직 속에서 개인에게 주어진 사회적 지위나 위치에 따라서 개인에게 기대되는 행동을 말한다.

역할이란 역할에 관한 이론적·실험적 연구 결과에서 지적하고 있듯이, 역할이라는 용어는 광범위하게 사용되고 있어 인류학자·사회학자·심리학자들 간에 아직도 일치된 정의를 내리지 못하고 있다. 인간의 상호작용 체제 즉 사회체제를 주로 연구하는 사회학자들은 그 체제에, 개인의 차지하는 지위들의 관계를 분석하는 일에 관심을 가지고 있다. 문화인류학자들은 각 성원이 차지하는 지위에 부여하는 문화적 의의 즉 규범성을 갖는 문화기대를 분석하는 일을 주된 연구과제로 삼고 있다. 각 개인이 차지하는 지위에 문화적으로 규정되는 가치·규범·표준 등이 부여되어 있어 이러한 문화적 의의를 이해함이 없이 사회적 지위를 이해할 수 없을 것이다. 심리학자는 자아개념의 형성발달에 보다 관심을 모으고 있어 각기 다른 지위를 차지하는 개인들이 상호 작용하는 동안 서로가 영향을 주고받는 과정을 주로 연구하고 있다.

역할 이론은 이들 세 영역에서 속하는 학자들이 각기 달리 발전시킨 규범적 기대, 상호작용체제, 인성 등의 개념 간의 관계를 포괄적으로 종합하여 역할개념을 밝혀 주고 있다(박용현, 1996 : 203).

역할(role)의 개념을 이해하기 위해 지위(status)의 개념을 살펴볼 필요가 있다.

린턴(Ralph Linton, 1963 : 113)은 지위란 “사회체제 내에서 개인이 차지하고 있는 위치이며, 여기에는 문화적·제도적·개인적 특성에 따른 기대에 의하여 규정되는 다양한 책임과 의무와 권한이 부여 된다”고 하였다.

박용현(1996 : 184)은 지위란 “집단이나 어떠한 한 사회체제에 한 개인이 차지하는 위치를 의미 한다”고 정의하고 있다.

위치(position)와 지위(status)를 구별하여 설명한 브루크오버(W. B. Brookver, 1964 : 323)는 “위치는 한 개인의 집단이나 사회체제에서 차지하는 자리를 뜻하며 그 특정의 위치에 부여되는 기대를 지위”라고 정의하였다. 그러나 행정학에서는 직위라는 용어가 사용되고 있는데 한 조직체 내에서 개인에게 부여되는 직무의 내용과 책임으로 권력이 수반되는 직제표상에 있는 한 위치를 말한다.

이상을 종합하여 역할이론에서의 지위개념을 정의하면, 지위란 “집단이나 어떤 사회체제 내에서 한 개인이 차지하고 있는 사회적 위치이며, 이 위치에서 어떤 의무, 책임, 권한과 같은 일반적인 기대가 부여 된다”라고 정의할 수 있다.

역할(role)은 지위와 동일한 개념은 아니나 서로 분리해서 생각할 수 없는 개념이다.

P. F. Secord(1964 : 457)는 “지위와 그 지위에 부여하는 기대”로, T. M. Newcomb(1965 : 323~327)은 “지위를 수행하는 데 요구되는 규범적 기대”로 역할을 정의하고 있다. 이러한 정의는 지위의 개념과 유사하고, 특정한 개인을 고려하지 않고 있다. 역할을 지위와 구별하여 보다 개인적인 차원에서 해석하려는 것이 집단역학이론의 입장인데, 박용현(1996 : 184)은 개인이 차지하는 사회적 위치에 대한 일반적인 기대를 지위라고 하고, 역할은 지위에 부여되는 기대에 따라 특정한 개인이 수행하는 행동이라 정의하고 있다.

샤빈(Sharbin, 1954)은 “어떤 지위를 차지한 한 개인이 그 지위에 부과된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동”으로, 브로크오버(Brookover, 1964)는 “지위는 위치에 부여되는 일반적인 기대를 의미하고, 역할은 어떤 지위를 차지하고 있는 특정인에게 기대하는 것”으로 정의하고 있어 집단역학이론의 입장으로 볼 수 있다 (김창걸, 1997 : 157 재인용).

이상의 여러 견해와 역할이 특성을 종합해 보면, 역할은 어떤 지위를 차지하고 있는 특정 개인에게 요구되는 기대이며 그 기대에 따라 수행해야 할 구체적인 행동을 뜻한다고 정의할 수 있다. 지위와 역할에 대한 학자들의 정의를 정리해 보면 <표 1>과 같다(류승규, 2004 : 29 재인용).

<표 1> 지위와 역할의 정의

구분	학자	정의
지위	린턴 (Ralph Linton)	사회체제 내에서 개인이 차지하고 있는 위치
	박용현	집단이나 어떠한 한 사회체제에 한 개인이 차지하는 위치
	브르크오버 (W.B.Brookover)	위치는 한 개인이 집단이나 사회체제에서 차지하는 자리를 뜻하며 그 특정 위치에 부여되는 기대를 지위라 함
역할	시코드(P.F.Secord)	지위와 그 지위에 부여되는 기대
	뉴컴(T.M.Newcomb)	지위를 수행하는데 요구되는 규범적 기대
	박용현	지위에 부여되는 기대에 따라 특정인이 수행하는 행동
	샤빈(Sharbin)	어떤 지위를 차지한 한 개인이 그 지위에 부과된 기대에 따라 수행하는 개인 행동
	브르크오버 (W.B.Brookover)	어떤 지위를 차지하고 있는 특정인에게 기대하는 것

## 2. 역할행동

역할 행동이란 어떤 지위를 차지한 개인의 그 지위에 부여된 기대에 따라 수행하는 개인의 행동을 말한다(신유근, 1988 : 140). 그러나 모든 행동이 다 역할 행동은 아니고 다만 지위에 요구되는 기대에 따라 수행하는 행동을 역할행동이라 한다. 즉 역할 기대는 역할 행동을 결정하는 하나의 요소일 수는 있으나 그밖에 많은 요인들이 실제로 어떤 역할 행동을 하게 하느냐에 영향을 주고 있는 것이다. 김종철(1981 : 371)은 일반적으로 역할기대와 역할수행은 달라질 수 있다고 보고 있는데, 이것은 역할 담당자나 역할 상대자의 욕구, 환경, 성격, 구조, 규범, 다른 역할과의 상호 관계 등 다양하고 복합적인 관계가 있기 때문이다. 역할수행에 있어서 역할기대가 미치는 영향은 중요하지만 전부일 수는 없다. 역할수행은 본인이 느끼는 역할지각과 내부의 역할갈등, 역할기대에 의해 변화될 수 있기 때문이다. 학교 행정조직에서 조직 구성원들이 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직 구성원 개개인이 자신들의 역할을 충분히 수행하여야 한다.

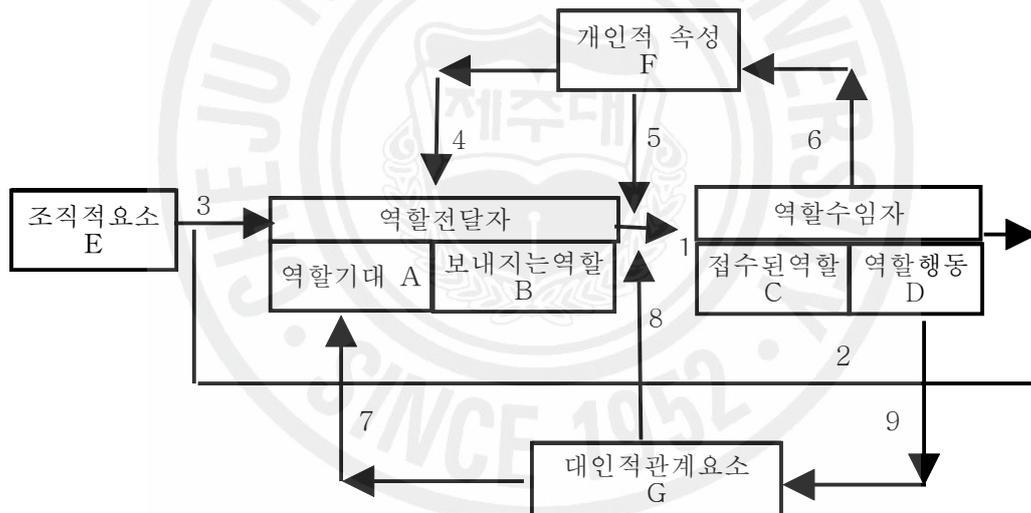
다시 말하면 구성원들이 수행하여야 할 역할을 지각하고 이와 더불어서 동기유발이 필요하다. 조직 구성원의 동기 유발은 조직의 발전 및 효과성과 깊은 연관을 가지고 있으므로, 적정한 동기 유발은 조직의 건강, 조직의 생산성, 적응성에 대하여 중요한 기능과 역할을 수행한다.

또한, Scott(1972 : 125)는 역할 행동을 행동자가 행하고 있는 역할에 관련성이 있는 행동자의 행동이며 기대에 응할 수도 있고 하지 않을 수도 있다는 것이라

고 하였다. 다시 말하면 역할 행동이란, 특정한 지위를 차지한 개인이 그 지위에 부여된 기대에 따라 수행하는 역할수행자의 행동으로 집단원의 기능은 구성원 개인이 수행하는 역할 행동에 의해 규정되며 역할 행동은 집단 활동의 효능성에 의해 평가된다. 그러므로 다른 교직원이 학교 행정실장에게 요구하는 기대와 학교 행정실장이 지각하고 있는 역할과는 일치할 수도 있고 전혀 다를 수도 있다. 이때 역할 기대와 역할지각과는 사이가 지나치게 거리가 먼 경우 갈등이 생긴다. 그러므로 역할지각이 명확하고 정확할수록 기대에 따라 행동하는 동기도 강해지며 따라서 역할 행동과 일치될 가능성이 높아질 것이다.

카츠와 칸(D.Katz, R.L.Kahn, 1978 : 196)은 여러 요소들의 상호관계에서 역할 행동의 결정과정을 <그림 1>과 같이 제시하고 있다.

<그림 1> 역할수행의 결정과정



조직구성원들은 역할 수입자에게 역할기대를 전달한다. 화살표 1은 역할전달과정을 보여주고 있다. 역할 수입자는 접수된 역할을 인식하고 그에 대한 반응으로서 역할행동을 하게 된다. 화살표 2는 역할행동에 관한 정보가 역할기대를 전달하고 역할전달자에게 환류 되는 것을 보여준다. 이러한 과정이 순환적으로 되풀이 되면서 피드백과정을 거치게 되면, 역할 수입자가 역할 전달자의 역할기대에 적합한 행동을 하게 된다. 그에 대한 반응으로서 역할행동을 하게 된다.

역할기대가 역할행동으로 나타날 때까지의 과정에는 조직적 요소, 역할 수입자

의 속성, 그리고 대인 관계적 요소 등이 개입하여 작용한다. 조직적 요소에는 조직규모, 직위, 규범, 그리고 감독방법 등이 포함되어 있으며 이러한 요소들이 역할전달자에게 미치는 관계를 화살표 3이 보여주고 있다. 역할수임자의 속성으로는 성향, 동기, 가치관, 감수성, 습관 등이 포함되는데 이러한 속성들은 화살표 4가 보여주는 바와 같이 역할기대의 형성에 영향을 미치고, 화살표 5에서는 그 전달 방법에 영향을 준다. 역할 수임자의 인성에 따라 역할전달자는 역할전달의 방법이나 그 강도를 달리하는 것이 일반적이다. 또한 역할수임자의 인성이 그의 역할 행동에 영향을 주기도 하고, 역할행동은 또한 그의 인성에 영향을 주는 것이 화살표 6으로 표시되고 있다. 대인 관계적 요소는 역할전달자와 역할수임자간의 공식적·비공식적 상호관계의 영향을 받아 화살표 7이 표시하는 것과 같이 이러한 요소들은 역할기대의 형성에 영향을 주고, 화살표 8이 지시하는 것은 그 전달 방법에 영향을 준다. 다른 한편으로는 화살표 9가 지시하는 것은 역할수임자의 역할 행동이 그러한 대인 관계적 요소에 영향을 준다는 것을 설명하고 있다.

#### 1) 역할기대

역할기대란 사회적 위치에 있는 어느 개인에게 요구되는 기대를 말한다. 이 기대를 김창걸(1986 : 198)은 역할행동에 영향을 미치는 기대, 즉 일반적인 기대와 특수한 개인에게 요구되는 기대를 합쳐서 역할 기대라 하였다.

조성일(1986 : 143~144)은 어떤 일을 해야 하고 어떤 일은 해서는 안 된다는 행동의 방향과 기대마다 해도 좋고 안 해도 그만인 것에서부터 반드시 해야 하는 강제성까지의 연속선상에 그 어디엔가 놓여 있다. 그래서 역할기대는 강도의 측면도 갖고 있다고 하겠다. 또한, 역할기대란 집단이나 조직, 또는 다른 개인이 그에게 어떤 역할을 어떻게 수행해 줄 것을 기대하는 것이다.

역할이란 역할기대로서 개인이 한 조직에서 특정한 역할을 하는 동안 무엇을 해야 하고 무엇을 하지 말아야 하는 규범적인 권리나 의무로서 정의될 수 있다.

역할기대는 외부적으로 규정되므로 지역사회 주민, 교장, 교감, 교사, 동료직원 등이 그가 처해 있는 신분에 합당한 직무를 어떻게 수행할 것이라는 기대를 말한다.

Sarbin(1954)은 역할기대를 의무화 권한으로 설명하고 있다. 권한이란 역할 담

당자가 상대방 역할 담당자로부터 어떠한 행동이 이루어지길 기대하는 것이며, 의무는 역할 담당자가 상대방 역할 담당자에 대하여 방향 지워진 어떤 행동을 기대하는 역할기대를 말한다(이옥규, 1999 : 8 재인용).

Secord(1964 : 226)은 강제성을 갖고 문화 가치규범에 의하여 규정되거나 제도적으로 규정되는 규범적 역할기대에 더 부가해서 예견적 역할 기대를 들고 있다. 예견적 기대 역할은 반드시 강제성을 갖는 것은 아니나 개인과 개인이 상호 작용할 때 상대방에 대한 어떠한 행동의 기대와 자기 자신의 행동을 예견하는 것을 말한다. 그리고 기대의 예견성은 행동을 결정하는 중요한 요인이 된다.

이상의 제 견해를 종합해 보면 역할기대란 어떤 역할을 담당하고 있는 개인에게 그 개인과 상호 작용하는 집단이나 개인이 요구하는 기대를 말하는데, 강제성을 갖는 역할기대와 강제성이 없는 역할 기대를 묶어서 말할 수 있다.

## 2) 역할지각

한 지위를 차지하고 있는 개인에게 다양한 역할기대가 있는데 어떤 역할행동을 하느냐 하는 것은 이러한 다양한 역할기대를 어떻게 받아들이느냐에 따라 달라진다. 이와 같이 한 지위에 부여되는 기대 지각을 역할지각이라 한다.

역할기대를 개인마다 달리 지각하게 되는 이유도 다양하다. 개인의 인성·동기·능력·과거경험·기호·흥미·의사소통 등의 요인으로 역할기대를 잘못 인지하여 기대와는 달리 행동할 수도 있을 것이고, 의도적으로 기대와는 달리 행동할 수도 있을 것이다. 어떠한 이유에서나 역할기대와 역할지각과의 사이가 지나치게 거리가 멀 경우 흔히 갈등이 생긴다. 이를 우리는 역할 갈등이라 부른다(박용현, 1996 : 212).

Sarbin(1954)에 의하면, 같은 역할기대를 연령에 따라, 성별·사회계층·직업·성격에 따라 각기 달리 지각하고 있다고 한다. 또한 정확한 역할기대를 하는 사람일수록 적응성이 높고, 타인의 역할을 정확하게 판단하고 있는 사람은 자기의 역할 보다 명확하게 규정하고 있다는 사실을 밝히고 있다(박용현, 1996 : 213 재인용).

박용현(1996 : 213)은 역할기대와 역할행동이 어느 정도 일치되고 있느냐는 외부에서 요구하는 역할기대를 어느 정도 정확하게 지각하고 있느냐와 지각한 역

할기대에 따라 행동하려는 동기 여하에 따라 규정된다. 역할지각이 명확하고 정확하면 할수록 기대에 따라 행동하려는 동기도 강해지며 따라서 더욱 역할행동은 기대와는 일치될 가능성이 높아질 것이다.

역할기대·역할지각 그리고 역할행동과의 관계에 관한 연구는 집단 활동을 원만히 하고 집단의 과업을 효과적으로 달성하기 위해서는 집단원간의 인간관계를 원만히 수립하기 위해서 필요한 중요한 정보를 제공해 줄 것이다.

### 3) 역할갈등 이론

#### (1) 역할갈등의 개념과 특성

역할갈등(role conflict)은 둘 또는 그 이상의 사회적 지위(역할)을 갖고 있는 사람이 상반된 기대 역할을 요구 받을 때 경험하게 된다. 그리고 외부에서 요구하는 역할기대와 성원 개인이 주관적으로 지각한 역할이 서로 달랐을 경우와, 지각한 역할기대가 성원개인의 동기를 자극할 수 없었을 때 역할갈등이 생긴다.

또한, 역할갈등이란 하나의 역할을 수행하는 것이 다른 역할수행이나 심리과정과 모순을 일으켜 개인이 부적응되거나 긴장을 경험하게 되는 경우라라고 할 수 있다. 어떠한 이유에서나 역할지각이나 역할기대와 역할행동이 지나치게 거리가 멀 경우 흔히 역할갈등이 생겨나게 된다. 역할갈등이 생기는 이유로는 다음과 같이 네 가지의 경우가 있다(박용현, 1996 : 221~224).

첫째, 동일 개인이 동시에 행해지는 역할이 서로 모순되고 있을 때.

둘째, 개인의 인격특성과 상반되는 역할을 하지 않고서는 안될 경우.

셋째, 옛 역할을 버리지 않고서는 새로운 역할을 기대할 수 없는 데 옛 생각을 버리지 못할 때.

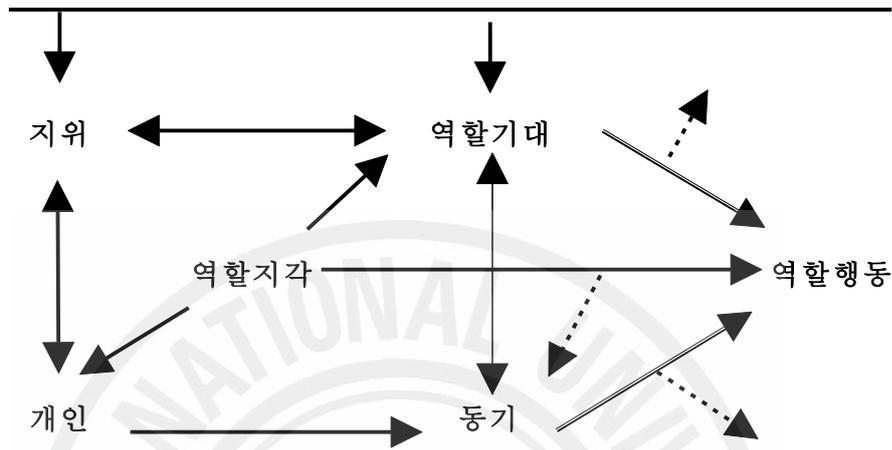
넷째, 전후의 사회에 볼 수 있는 사회가 가지고 있는 가치체계의 모순이 있어 역할 기대에 혼란이 있을 경우 등을 들 수 있다.

역할 갈등은 관점을 달리하는 이론마다 또는 연구 목적에 따라 역할갈등을 달리 정의 하고 있다. 한 개인의 둘 이상의 지위를 갖고 있을 때, 이들 지위가 각기 달리 요구하는 역할 기대간의 갈등을 말하거나 하는 두 가지의 정의가 있는데, 여기서는 후자의 입장을 취하여 역할 갈등이라 부른다.

이러한 역할갈등을 이해하기 쉽게 <그림 2>와 같이 그림으로 옮겨 놓았다(박용현, 1996 : 221).

<그림 2> 역할기대 · 역할지각 · 역할갈등과의 관계모형

문화 · 사회제도 · 상호 작용하는 개인, 집단



“각각 방향을 달리하는 점선이 역할갈등을 표시한 것임”

김창걸(2003 : 181)은 역할갈등을 역할기대, 역할지각, 역할행동 등과의 관계에서 다음과 같이 분류하였다.

첫째, 역할기대 내 갈등으로 역할전달자의 역할기대와 역할수입자의 역할지각이 서로 차이가 있을 때 일어나는 갈등이다.

둘째, 역할기대 간 갈등으로 복수의 역할전달자들의 역할기대가 서로 상충됨으로써 일어나는 갈등이다.

셋째, 역할 간 갈등으로 역할 수입자가 자신의 복수의 역할에 대한 기대를 충족시킬 수 없을 때 일어나는 갈등이다.

넷째, 역할기대 인성갈등으로 역할수입자의 역할과 그 자신의 인성 간의 불일치로 일어나는 갈등이다.

이와 같은 역할갈등은 여러 가지 문제를 일으킨다는 연구들이 있다. 역할갈등을 많이 느끼고 있는 사람은 열등감이 높고 신경질적이고 내성적이며, 우울하고 융통성이 적은 인성특성을 가지고 있다고 한다.

## (2) 역할갈등의 유형

Katz & Kahn(1978 : 184)은 역할갈등을 역할담당자의 지각과 여러 가지 역할기간으로 보았으며, 역할갈등이 일어나는 대상을 중심으로 다음과 같이 분류하고 있다.

① 전달자간 갈등(수여자간 갈등) : 역할집합의 여러 구성원들이 역할수행자에게 서로 다른 기대를 가짐으로써 역할담당자에게 생기는 갈등이다.

② 전달자내 갈등(수여자내 갈등) : 동일한 역할전달자가 상반되는 지시를 하거나 또는 이전에 지시한 관점에서는 불가능한 행동을 역할담당자에게 기대할 경우에 발생한다.

③ 개인·역할갈등 : 역할 요구가 역할담당자의 욕구, 가치관, 능력 등을 무시하게 될 때 발생하며, 이런 형태의 역할갈등은 행동의 지각과 동기에 관련된 것이다.

④ 역할과중 : 역할담당자에게 기대되는 역할이 역할 담당자가 수행하기 위해 소유하고 있는 시간·자원 또는 능력들을 초과하는 경우에 발생하는 갈등이다.

## 제2절 학교행정 조직의 직무이론

### 1. 학교행정조직의 특성

#### 1) 학교조직의 개념

우리의 사회는 여러 형태의 많은 조직체로 구성되어 있고, 사회구성원의 일원인 개인은 적어도 하나 이상의 조직체에 몸을 담고 사회생활에 참여하고 있다. 우리는 조직체의 구성원으로서 조직의 목표를 달성하기 위하여 서로 협동 노력하면서 동시에 조직을 통하여 자신의 사회적, 정신적 그리고 경제적 목적을 달성하려고 한다. 학교조직도 사회의 다른 많은 조직과 마찬가지로 설정된 공동의 목표를 달성하기 위하여 신중하게 구성된 인간의 협동체이다. 이러한 관점에서 보면 학교조직이란 교육목표를 효율적으로 달성하기 위하여 다수 구성원들을 합리적으로 설계된 운영기구상에 배치하여 일정한 규범적 질서를 유지하고 상호작용하면서 구성원 개인의 인격과 개성을 존중하고 학생들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 민주적으로 조직된 집단이라고 할 수 있다.

이와 같이 학교조직도 다른 여타의 조직과 마찬가지로 공동의 목적을 달성하기 위해 구성된 수단이라는 관점에서는 동일하나, 학교조직은 그 목적 구성원 그리고 행정구조면에서 다른 조직과 상이한 점을 가진다(문낙진, 1987 : 15).

그러한 점에서 학교조직은 공동의 목표인 교육을 제1차적인 목적으로 하는 사회기관으로 그 교육목표를 달성하기 위한 조직이라고 정의할 수 있다.

## 2) 학교조직의 일반적 특성

학교조직은 일반회사, 기업, 병원, 교회 등의 조직과 마찬가지로 사회에 존재하는 기관으로서의 공통적 속성을 지니고 있는 것은 사실이지만, 학교조직은 다른 조직과는 다른 독특한 성격을 지니고 있다. 학교조직의 고유한 성격은 교육의 전통, 교직의 전문적 특성, 다양한 관리이론의 발전, 학교에 대한 일반 대중의 큰 기대 등에 의해 영향을 받아 새롭게 부각되는 측면이 있다. 목적 면에서는 학생을 위한 교육을 제공하는 것이고, 구성원의 구조면에서 보면 학교는 성인과 미성년인 학생집단으로 구성되어 있어 다른 집단과는 매우 상이한 점이 있다. 학교조직의 특성에 대한 제 학자의 견해는 다음과 같다.

이순형(2004)은 학교조직의 특징을 전문적 조직, 전문적 관료제, 이완결합체제, 학교조직구조의 이중성 등으로, 윤정일 등(2001)은 전문적 관료제, 조직화된 무질서조직, 이완조직, 이중조직 등으로 제시했다(조성일 외, 2006 : 36 재인용).

Getzels와 Guba(1957)는 조직은 조직적 차원과 개인적 차원으로 이루어져 있으며, 목표달성을 위해 조직의 역할 기대와 조직구성원의 욕구성향이 상호 작용하면서 경과를 산출하게 되며, 학교와 같은 규범사회는 역할과 인성의 비중이 같은 정도로 중시되는 조직으로 보았다(김창렬, 1992 : 77~79 재인용).

그리고 Owens(1987)은 학교조직은 여러 개의 하위체제를 가지고 있으며 그 조직은 움직이는 과정으로 투입-과정-산출의 체제를 가지고 있는 특성이 있다고 하였다(왕기왕, 1986 : 16 재인용).

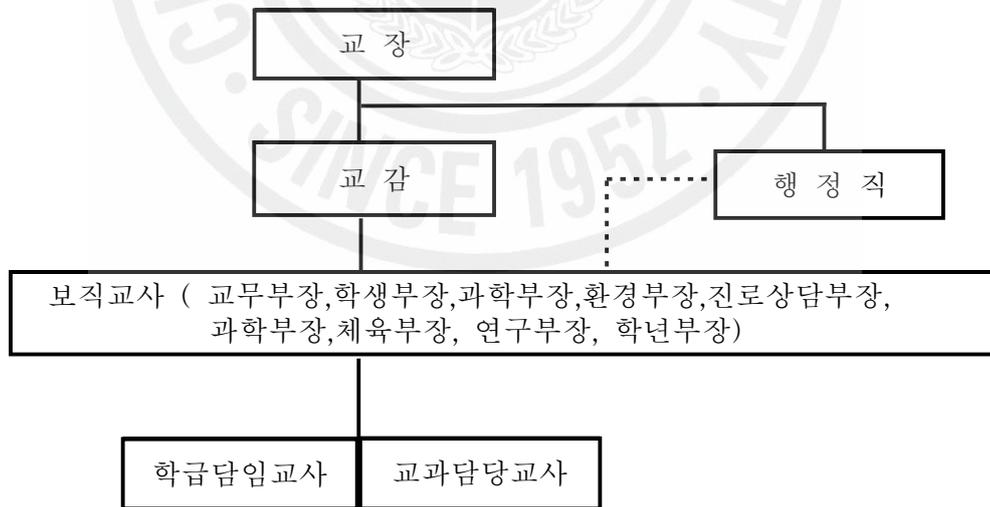
왕기왕(1986 : 19~27)은 학교조직은 전문직 성격이 있으며, 당연히 전문직이어야 하고, 엄격한 자격기준, 봉사적 활동, 윤리강령과 자율적 조직을 통한 통제, 사회적 책임감과 고도의 지적 기술을 가지는 특성이 있다고 하였다.

그리고 백현기(1986 : 149)도 학교조직의 특성을 학교조직은 전문 기관으로 성

인과 학생이 공존하는 특수조직체로 전문적 지식이 필요한 전문가 집단임을 강조하였다. 그래서 학교조직은 조직의 목적이 교육이고 대상이 학생으로 인간이라는 면에서 타조직과 비교하여 볼 때 개성이 다른 조직 구성원들이 서로 상호 작용하면서 다양한 역할을 수행하기 때문에 학교사회 속에서 일어나는 사회적 과정은 복잡 미묘하다. 학교사회의 조직구조는 교장, 교감, 교사, 그리고 행정직원과 학생으로 구성 되어 있다.

이를 구체적으로 구분하면 교원의 경우 담당업무에 따라 교장, 교감, 교무부, 학생부, 환경부, 과학부, 연구부, 진로상담부, 학년부 등으로 분류되고 담당과목, 학년별 담임으로 세분화 되어지고 행정직원의 경우 실장, 일반직, 기능직, 비정규직등으로 분류할 수 있다. 좀더 구체적으로 살펴보면 학교경영조직은 학교장과 교감, 그리고 교과담당교사와 학급담당교사에 이르는 계선 조직과 교무행정 수행을 위해 업무영역별로 분류된 부장교사 조직의 참모조직으로 구성되어 있으며, 계선 조직과 참모조직 간 상호 유기적으로 운영되고 있고 학교경영조직 기구표는 그림 <그림 3>과 같다(김세기, 1984 : 144).

<그림 3> 학교경영조직 기구표



※ 범례      ——— 계선관계      ..... 직능관계

학교사회는 각 구성원의 임무 수행에 있어서 타 조직보다는 자율적이고 창조적인 노력이 요구되는 사회이기 때문에 자율적 구조를 특징으로 보고 있다. 여기에서 언급하는 자율성은 어디까지나 과업을 수행하기 위하여 요구되는 기능의 한 중요 측면이며 학교사회 조직에 있어서 그 형식적 조직의 존속을 위해서도 필요하다. 또한 자율성이 요구되는 요인으로서 학교를 독립 단위로 하는 자율성이 외부적 통제, 간섭, 압력뿐만 아니라 학교사회 내부의 관리자와 교사, 교사와 교사, 교사와 행정직원간 사이에도 보장되어야 한다.

학교사회 조직에서 자율성을 요구하게 되는 요인 중의 하나는 일반산업과는 달리 학교조직에서 목적하는 대상은 개인차가 있는 인간이기 때문이다. 많은 수의 학생을 조직 목적의 대상으로 하는 학교사회의 특수성은 다음과 같다(박윤희, 2005 : 10).

첫째, 구성원 개개인의 역할인지가 비교적 명확하게 규정되고 있다.

둘째, 자율성과 전문성을 중시하는 사회로 외부적 통제, 간섭, 압력으로부터 자율성을 수호하기 위한 독립된 자율조직이며, 이 자율성은 그 학교의 특수성을 최대한 살리기 위해 필요한 것이다.

셋째, 전인교육을 위한 인격적 관계로서 교육활동이 이루어지고 중시되는 조직사회이다.

넷째, 개인적 차이가 있는 학생들이 조직 구성원의 대부분을 이루고 있다.

다섯째, 학교운영위원회 구성으로 학생과 학부모, 지역주민 등 교육수요자의 요구를 반영하는 학교 경영 풍토가 조성되고 있다.

이러한 특수성을 갖는 학교조직의 특성을 여러 학자들의 견해를 종합하여 정리하면 다음과 같다(박윤희, 2005 : 10~11).

첫째, 학교는 관료조직으로서 교사가 고도의 교육을 받고 일정한 자격을 갖춘 전문가로서 윤리의식을 겸비하고 자신의 임무를 수행한다는 점에서 많은 관료제와 상이하다.

둘째, March등이 묘사한 것처럼 분명한 목표, 불확실한 기술, 유동적인 참여 등을 주요 특징으로 들 수 있다. 학교조직에서 목표를 명료화하거나 결정적으로 이들 목표의 실천을 가져오게 하는 기술이 무엇인가를 확인하기가 매우 어렵다. 또한 학생, 교사, 교육행정가 등은 수시로 전입하고 전출하며 학부모 또는 지역

사회 주민들은 학교조직에 스스로 참여하기도 한다.

셋째, 학교조직은 다른 조직에 비하여 변화 속도가 느리다. 그러므로 학교조직은 폐쇄적이고 보수적인 경향이 강하다고 할 수 있다. 이와 같이 변화 속도가 느린 이유를 Owens는 학교조직에는 변화촉진제가 적다는 점, 변화에 대한 보상체제가 약하다는 점, 학교조직은 교화조직이라는 점, 교육이론이 과학적 근거가 약하다는 점 등을 들고 있다.

넷째, 학교조직은 환경에 영향을 많이 받는다. 학교조직은 문화유산을 전수하며, 환경에의 적응력을 습득시키는 동시에 환경을 개조하는 능력을 가지므로 환경과 밀접한 관계를 가지고 있다.

다섯째, 고객으로 학생은 특수한 지위이다. 고객은 조직에 대해 일정한 서비스를 요구할 수 있으나, 학생은 고객이면서 그러한 서비스에 대한 요구권이 없다.

위와 같은 학교조직의 독자적인 성격은 학교조직의 약점이 될 수 있다. 즉, 목표가 불분명하기 때문에 그만큼 능률적인 조직 운영이 어렵고 환경과 밀접한 관계는 그만큼 환경의 지배를 더욱 많이 받고 자율성이 침해될 수 있다. 또한 변화의 속도가 느리기 때문에 계속적으로 변화, 발전하는 사회 환경에서 낙후되고 고립되기 쉬운 것이 학교조직과 다른 조직에서 비교되는 독특한 측면이다.

### 3) 학교 행정조직의 특성

학교조직 내에서 행정조직은 교무조직과 구분되는 몇 가지 독특성을 지닌다. 학교 행정조직의 특성은 학생을 교육하는 학교조직에 있으면서도 학생교육을 담당하지 않는 비전문적 집단이며 중앙이나 지방의 교육행정기관과는 계선조직을 이루어 관료적 성격을 가지기도 한다. 또한 행정조직은 교무조직과는 달리 독자성을 띠면서도 업무수행 과정에서 상호 협조해야 하는 업무들이 많아 교무조직의 지원활동 조직이라는 성격을 가지고 있다.

이상에서 고찰한 바와 같이 행정조직은 교장으로부터 직접적인 명령에 따라 교무조직의 활동을 지원하는 직능조직으로 교육활동과 관련해서는 비전문가 집단이며, 합법성 중심으로 업무를 처리하는 관료적 집단이고, 교무조직 구성원과 같은 자격 기준이 없으며, 자율성 발휘보다는 합법성과 지시, 명령에만 의존하는 경향이 있어 독자적인 업무추진이 어렵다는 특성이 있다.

그러나 오늘날 과학기술의 급속한 발전과 이에 따른 학교사회 환경의 변화에 과학화, 전문화가 요구 되어 행정조직에 대해서도 전문성을 인정하여야 할 것으로 보며, 특히 전문성 제고를 위한 방안이 강구되어야 한다고 본다.

## 2. 행정실장의 지위와 역할

### 1) 학교 행정실장의 지위

행정실장이라는 명칭은 서무책임자, 서무주사, 서무주임, 서무담당자, 서무과장 등으로 다양하게 불리던 것을 초·중등교육법 제19조의 교직원의 구분에서 “학교에는 교원 외에 학교운영에 필요한 행정직원 등을 둔다.”에 따라 서무실의 표현을 행정실로 바꾸고 행정실의 책임자를 “행정실장”으로 명칭이 변경하게 되었다.

그리고 제주특별자치도교육청 2006년도 각급학교 정원관리기준을 보면 중·고등학교에는 통상적으로 행정실장을 5급인 교육행정사무관에서 6급인 교육행정주사 까지 배치를 하고 있고, 초등학교는 931명(25학급) 이상은 6급인 지방교육행정주사를, 930명 이하는 7급인 지방교육행정주사보로 배치를 하고 있으나, 소규모학교는 인력 수급상 8~9급도 행정책임자의 역할을 맡아 업무를 수행하고 있어 많은 문제가 있음이 사실이다.

행정실장과 교장과의 관계에서 가장 특징적인 것은 다같이 회계 관계공무원이라는 것이다. 회계업무에 있어서 학교장은 최종결재자로서 분임징수관, 분임경리관, 물품관리관의 지위에 있고 행정실장은 출납원으로 학교회계 출납원, 수입금출납원, 세입·세출외출납원, 물품출납원등의 지위가 있다. 이렇게 명령기관과 출납기관을 나눈 것은 단지 상명하복의 관계를 정한 것이 아니라 상호견제를 통한 부정방지라는 제도적 의미가 있다(오연천, 1989 : 361).

학교조직 내에서 행정실장의 지위는 교감과 같이 분명하지는 않지만, 교감의 하위직이라는 근거를 찾을 수 없음으로 교감의 명을 받을 필요는 없을 것이다.

그러나 교감의 입장에서 본다면, 교감은 학교장의 대리자로 부교장의 위치에 있음으로 행정실장은 당연히 교감의 하위에 위치한다고 볼 수도 있다(엄기덕, 1999 : 15~16).

이상에서 행정실장의 지위에 대하여 살펴 본 결과 학교장의 명을 받아 업무를

처리하는 것은 교감과 같지만 학교조직 내 지위는 교감과 같은 지위로 볼 수 없으며 학교에서 교장을 보좌하고 일반직 직원을 총괄하는 위치에 있는 자로서 학교행정조직의 총괄 책임자적 위치에 있다고 볼 수 있다.

## 2) 학교 행정실장의 역할

학교에서 교육행정직 공무원인 행정실장의 역할은 교사가 직접 가르치는 교육활동 업무를 원활히 수행 할 수 있도록 물적·재정적 자원을 동원하고, 정보·자료의 제공과 복지·후생, 행정사무를 처리하며 교단활동을 지원하는 일이다.

학교 행정실장은 학교조직의 위치로 볼 때 업무를 직접 처리하는 일선감독자 또는 하급관리자로서 학교장을 보좌하고, 사무직원을 지도·감독하며, 교육활동이나 제반 업무추진에 가교적 역할로 조정을 하는 등, 다양한 성격의 구성원들과 원만한 인간관계를 유지하고 서로 이해와 협동관계를 갖도록 분위기를 조성하여 교육이라는 공통목적을 달성하도록 적극 노력하여야 한다.

또한 행정실장이 교원들의 교수활동에 수반되는 물자와 시설 및 교육환경을 조성하고 정보의 제공을 원활히 해 줌으로써 교원들이 교육활동을 수월하게 하고, 학생들에게 편의를 제공하는 것이다. 그리고 교원들은 수업이나 행사, 학급운영, 학습준비 등에서 사소한 일까지도 행정실에 요구하는 사례가 많다. 더욱이 행정실장은 이러한 사소한 일까지도 교단지원의 기회로 생각하고 적극적으로 협조하여 주어야 한다.

또한 학교 행정실장의 직무수행 태도가 친절하고 공정하며 적극적인 교단지원으로 나아갈 때 교원들의 사기양양과 명량한 직장분위기가 조성되어 교수활동이 활기를 띠고 상호간에 갈등도 해소된다고 본다.

또한 학교 행정실장은 학교사무를 직접처리 또는 관리하고 있으며, 행정실장의 행정처리 능력과 사무관리의 능률화는 조직 운영 및 교육목적 달성에 많은 영향을 미친다. 또한 학교행정처리 결과는 학교평가의 중요한 자료가 되므로 행정실장은 학교의 사업실적, 문서 및 기록물 관리를 체계적으로 하여 정보의 제공에 빈틈이 없도록 하여야 한다. 이와 같이 행정실장의 직무수행은 학교조직 운영에 중요한 역할로 인식된다. 교육행정의 궁극적인 목적은 학교에서 운영되는 교육활동이 효과적으로 잘 이루어지도록 돕는 것이다. 교육행정은 교육정책에 따라 교

육목표를 수립하고 그 목표를 달성하기 위하여 교육과정을 운영함에 있어 필요한 인적·물적 제 조건을 정비·확립하는 수단적·봉사적 활동이라고 할 수 있다(김민한 외, 1999 : 335).

그래서 학교에서 근무하고 있는 행정실장은 학교의 기능을 원활히 수행하기 위하여 그에 필요한 인적, 물적 자원과 시설의 관리를 포함한 방대한 지원기능을 수행하고 있다. 즉 교사와 행정가와 학생의 교량적 역할을 하는 행정실장의 활동은 교수활동을 지원하면서 교육목표를 달성하게 하는 간접적인 봉사활동이라 할 수 있다. 그러므로 행정실장이 교육체제 및 행정환경변화에 대응을 하고 역할을 다하기 위해서는 교육행정 방향도 서비스 및 지원위주의 교육행정으로 강화를 하여야 되겠으며 변화에 적응하는 전문행정인 으로서 역할을 다해야 할 것이다.

여기에서 교육행정직 공무원인 행정실장의 역할을 7가지로 요약하면, 회계공무원로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 보안관리자로서의 역할, 교단 지원자로서의 역할, 일반 사무행정 처리자의 역할, 조직 구성원으로서의 역할 등이 있고(이일상, 1997 : 19~20), 여기에 제주특별자치도교육청 조례 17조에 규정된 학교운영위원회 간사의 역할 등을 포함한 7개 역할영역을 수행한다고 할 수 있을 것이다.

#### (1) 회계공무원으로서의 역할<sup>1)</sup>

학교에 근무하고 있는 교육행정직 공무원은 회계 관계 공무원이 되거나 또는 보조자가 된다. 또한 행정실장은 회계 관계 공무원으로서 현금출납원, 물품출납원, 수입금출납원 등의 관직이 부여 되어 그 업무를 수행하게 된다. 그러므로 학교 회계직공무원은 학교회계 예산편성 매뉴얼, 예산회계법, 지방재정법, 재무회계 규칙 등을 숙지하여 학교의 수입금과 물품을 관리하고 예산을 적법하게 집행하여야 한다. 또한, 학교예산담당자의 역할을 어떻게 수행하느냐에 따라 학교교

1) 제주특별자치도교육비특별회계 재무회계 규칙 제2조 1,2,3항 및 제3조 1항에 의한 제1,2관서에서 회계 관계 공무원인 학교 행정실장은 명령기관이 법률행위 또는 출납 명령에 의하여 수입금출납원, 일상경비출납원, 세입 세출외 현금출납원, 학교회계출납원, 학교발전기금 출납원 등의 역할을 규칙에 의하여 수행하게 되어 있고, 지방재정법 제91조의 규정에 의하여 회계 관계 공무원으로 관직 지정을 받고 있다.(제주도교육청, 2007 : 677~679). 그리고 이군수(2006 : 27~28)가 연구한 학교 행정실장의 직무분석을 통하여 회계 예·결산업무 수행 업무량을 분석한 결과 54.8%로 9개 업무영역에서 1순위로 나타나 회계공무원으로서의 역할의 중요성을 보여주고 있다.

육목적에 예산이 잘 지원되어 교육성과를 올릴 수 있을 것이고 학교라는 기관은 단기적으로 나타나는 실적 보다는 장기적인 안목에서 투자 효과를 보아야 하기 때문에 어려움 점이 많다. 그러므로 교육행정직 공무원인 행정실장은 교원과 마찬가지로 학교교육에 대해 올바르게 이해하고, 학교 예·결산시 학교재정 현황을 합리적이고 투명하게 공개해서 예산집행의 효율화에 최선을 다해야 한다. 그리고 세입 담당자는 학부모들에게 학교운영지원비, 급식비, 현장체험 활동비, 방과후 교육활동비, 학생수련 활동비, 졸업 앨범비, 수학여행비 등 수익자부담경비를 수납하고 미납자가 있을 때에는 독촉을 하여 예산을 집행하는데 문제가 발생하지 않도록 한다. 세출 및 물품담당자는 세출예산을 집행하고 물품을 잘 보관 관리하여 사용에 불편이 없도록 하여야 하고, 물품이 노후 되어 사용이 불가능 할 때에는 즉시 처분을 하여 교수학습활동에 지장이 없도록 조치를 취하여야 한다.

회계직공무원이 수행하는 학교예산, 물품관리 업무내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(손영환 외, 2007 : 298~301).

#### ① 학교예산의 운영

학교재정은 학교교육활동의 운영을 위하여 학교가 주체가 되어 경비를 조달하고 그것을 관리, 사용하는 것으로서 교육재정의 좁은 의미로 사용 되며, 그 성격은 학교교육 활동계획 기초 내지 기준, 학교교육활동에 대한 봉사적 내지는 지원적 성격, 학교 교육경비 조달과 사용 등을 내용으로 하고 있다. 예산이란 일정기간을 기준으로 하여 금액으로 표시한 교육사업계획서로서 세입과 세출로 구분·작성되며, 학교예산은 학교회계예산을 말한다.

#### ② 학교예산의 편성과 집행

초·중등교육법은 국·공립의 초등학교·중등학교·고등학교 및 ·특수학교에 학교회계를 설치하도록 하고 있다. 학교회계의 세입은 국가의 일반회계 또는 지방자치단체의 교육비특별회계로부터의 전입금, 학교운영지원비, 학교발전기금으로부터의 전입금, 수업료 기타 납부금 및 학교운영지원비 외에 학교운영위원회의 심의를 거쳐 학부모가 부담하는 경비, 국가 또는 지방자치단체의 보조금 및 지원금, 사용료 및 수수료, 이월금, 기타수입 등이며, 세출은 학교운영 및 학교시

설의 설치 등을 위하여 필요한 일체의 경비이다. 학교회계는 예측할 수 없는 예산외의 지출 또는 예산초과지출에 충당하기 위하여 예비비로서 상당한 금액을 세출예산에 계산할 수 있다. 학교 회계연도는 매년 3월 1일에 시작하여 다음 해 2월 말일에 종료하며, 예산담당자는 회계연도마다 학교회계 세입·세출 예산안을 편성하여 회계연도 개시 30일 전까지 학교운영위원회에 제출하여야 한다. 학교운영위원회는 학교회계 세입·세출 예산안을 회계연도 개시 5일 전까지 심의 하여야 한다. 그리고 예산안이 새로운 회계연도가 개시될 까지 확정되지 아니한 때에는 교직원 등의 인건비, 학교교육에 직접 사용되는 교육비, 학교시설의 유지관리비, 법령상 지급의무가 있는 경비, 이미 예산으로 확정된 예산에 의하여 집행된 예산은 당해연도 예산이 확정되면 그 확정된 예산에 의하여 집행된 것으로 본다. 결산담당자는 회계연도 마다 결산서를 작성하여 회계연도 종료 후 2월 이내에 학교운영위원회에 제출하여야 한다.

### ③ 회계책임과 교직원

교육행정직 공무원인 회계 관계 직원이 그 직무를 행함에 있어서 고의 또는 중대한 과실로 학교에 손해를 끼친 때에는 변상 책임을 져야 되며 또한 출납원(행정실장)이 그 보관에 속하는 현금을 망실하거나 훼손한 경우에 선량한 관리자의 주의를 태만히 하지 아니한 증명을 하지 못한 때에는 변상의 책임을 진다. 그리고 학교장은 학교경영자로서 학교운영전반에 관한 책임적 지위에 있으며 회계직으로 분임징수관(세입)과 분임경리관(세출)으로서 예산집행상의 제 원칙과 회계 관계 규정을 준수함은 물론이고 교직원도 준수하도록 할 책임을 진다. 그러나 교감의 회계에 관한 책임과 권한은 제한적이다. 교감은 초·중등교육법 제20조에 의한 교장 유고시 임시 분임징수관과 임시 분임경리관의 직을 수행하는 교장대리권, 그리고 예산품의시 협의권 등을 가지나 예산품의권은 강제규정은 아니고 권장규정이기 때문에 교감에게는 실질적인 회계 관계 책임과 의무가 없는 셈이다. 교사의 경우도 회계에 대한 권한은 거의 없다. 다만 교과운영이나 교무운영 등에 소요되는 예산을 관계 교직원과 사전협의를 거쳐 집행·품의하도록 되어 있기 때문에 교사는 물품 구입시 구입 요구물품에 대한 검사공무원으로 지정 받을 수 있고 그 지정받은 물품에 대하여 검사할 수 있는 정도이다.

#### ④ 물품관리

지방재정법 제90조에 의하면, 물품이란 지방자치단체가 소유하는 동산과, 지방자치단체가 사용하기 위하여 보관하는 동산 중 현금, 유가증권, 공유재산 등을 제외한 동산을 말한다고 규정되어 있다. 학교에서 보관 사용하는 물품도 이 범위에 속한다고 할 수 있다. 물품은 효율적으로 관리, 운영하기 위하여 제주특별자치도 교육비특별회계 소관 물품관리조례 시행규칙 제3조에 의하여 물품관리관(교장), 물품출납원(행정실장), 분임물품출납원(학교장이 임명, 주로 보직교사) 등이 지정되어 있다. 물품관리관은 물품의 취득, 보관, 사용 및 처분 등의 물품관리 사무를 집행하는 책임이 있다. 분임물품출납원은 물품관리관의 필요에 의하여 임명하는 임의적 설치기관으로 장부나 카드를 비치하여 필요한 사항을 기록하는 책임이 있다. 그리고 물품관리 공무원은 회계 관계 공무원의 경우와 같이 책임이 있으며 물품관리관직에 지정되지 아니한 교직원이라도 물품사용 공무원으로서 그 사용과 보관에 속하는 물품에 대한 선량한 관리자로서 의무를 다하여야 하며, 망실 또는 훼손 시에는 변상의 책임이 있다. 물품관리는 학교교육활동 또는 각종 사무를 수행하기 위한 수단으로서 필요한 여러 종류의 물품을 양호한 상태로 관리하고 사용목적에 따라 효율적이고 적정하게 운영하기 위한 것이다. 물품관리에는 물품의 취득, 보관, 사용 처분 등의 활동도 포함된다.

#### (2) 시설 관리자로서의 역할<sup>2)</sup>

학교시설이란 학교교육의 목표에 따른 학교의 교육적 기능을 원활히 수행할 수 있도록 설치된 학교의 물리적 환경을 총칭한다. 그러므로 학교 시설은 학교의 교육목표를 달성하기 위한 수단으로서 이해되어야 하고, 이는 학교시설이 학교의 기능에 따라 결정되어야 한다는 것을 의미한다. 이러한 학교시설에는 학교의 물리적 환경을 구성하는 교지, 학교건물, 설비, 기기, 교재·교구 등이 포함된다. 학교시설은 외곽시설과 내부시설로 대별된다(손영환 외, 2007 : 301).

2) 박미진(2002 : 34~35)은 교육행정실의 직무분석을 통한 인력관리 개선에 대한 연구 내용에서 단위업무인 학교 시설관리 직무에 대한 분석결과를 보면 13개 단위업무 중 5순위로 비교적 높은 수행비율 분포를 나타냈다. 그래서 학교시설관리가 학교 행정실 업무에 있어 매우 중요하다는 것을 다시 한번 일깨워 주고 있다. 또한 이근수(2006 : 28)의 행정실장 직무부석 결과를 보면 학교시설관리가 9개 업무 중 4순위로 업무량이 비교적 높은 비율을 차지하는 것으로 나타나 여기에서도 행정실장들이 시설관리 업무를 중요하게 생각하고 있었다.

또한, 학교시설물은 학생들의 교육에 적합한 교사 및 각종 내부시설, 운동장, 옹벽, 축대, 담장 등의 토목시설 그리고 책걸상 등 교구설비를 포함한다. 더구나 많은 예산을 투자하여 시설된 학교시설물은 당연히 철저히 관리되고 보존되어야 함에도 인력 및 예산부족이라는 이유로 사실상 관리가 소홀히 되고 있는 경우가 많이 있다. 그래서 학교시설물의 수명 단축이 초래되고 있음은 물론, 막대한 예산낭비의 주요인이 되고 있는 것이 현실이다. 그러나 학교시설물에 대한 시기적절한 유지관리는 수명연장에 크게 기여함으로써 새로 짓는 것 못지않게 부족시설 완화에 크게 도움이 되고 있고, 예산 절감과 학생들의 쾌적한 환경조성에 많은 도움을 주고 있다. 이와 같이 학생들에게 쾌적한 환경을 조성해 주기 위해서는 학교시설물 유지관리요령에 의거 다음과 같이 관리점검이 이루어 져야 한다 (제주시교육청, 2007 : 107~110).

- ① 각종시설물에 대하여 관리담당자를 선임하고 매일 정기적으로 순찰을 실시함은 물론, 이상 유무를 확인 한다.
- ② 학교 부지 내 시설물이 태풍 등 천재지변 시 붕괴, 유실, 매몰되지 않도록 평소에 예방책을 강구한다.
- ③ 각종시설물은 국부적으로 손상되었다 할지라도 즉각 복구하여 대형사고가 유발되지 않도록 한다.
- ④ 학교시설 환경을 수시로 정비하여 보다 쾌적한 학습 환경이 조성 되도록 하여야 한다.
- ⑤ 저수조의 위생상태를 매월 1회 이상 점검하고 6개월에 1회 이상 내부를 청소하여야 하며 청소 시는 미리 저수조 내부를 충분히 환기시켜 안전에 유의하여 청소하도록 하고 청소 후에는 저수조에 물을 채운다음 수질에 대한 위생상태를 점검하고 그 점검 결과를 기록 관리하여야 한다.
- ⑥ 책걸상은 매학기 마다 정기적인 학생 체위검사를 실시하여 체위에 맞게 조정배치하고 파손된 책걸상은 유지 보수하여 재활용하여야 한다.
- ⑦ 소화기는 적소에 비치하고, 소화기 및 옥내소화전 사용방법을 습득하여야 하며 자체소방 훈련을 정기적으로 실시하여 소화기, 옥내소화전 소방펌프, 자동화재 탐지시설 및 수신반 등이 정상작동 되는지를 수시 점검하여 화재발생시 조기진화 될 수 있도록 하여야 한다.

⑧ 소화기는 소화기에 표기된 순서대로 조작하고, 옥내소화전은 다음의 사용 순서에 의거 조작한다.

① 소화전의 호스를 꺼내 꼬인 부분이 없도록 하고, 소화자는 호스의 노즐을 힘껏 잡고 있다.

② 펌프실내의 소화펌프의 흡입 및 토출 밸브가 열려있는지 확인한다.

③ 옥내소화전의 펌프 기동스위치를 눌러 소화펌프를 동작시킨다.

④ 옥내소화전의 앵글밸브를 열어 물이 나오면 소화 작업을 한다.

⑤ 소화 작업이 끝나면 펌프장치 스위치를 눌러 펌프동작을 정지시키며, 옥내소화전의 앵글밸브를 닫는다.

⑥ 소화 작업 후 소화호스는 내부의 물을 제거 후 완전히 건조시켜 원상태로 옥내 소화전함에 보관한다.

⑦ 학생들의 전기안전 사고가 발생치 않도록 주의하여야 한다. 최종 퇴청자는 학교 순찰 시 콘센트에 전열기구나 플러그가 불필요하게 끼워져 있는지 형광등 및 선풍기 전원은 차단되어 있는지를 확인하여 화재예방 및 에너지 절약에 만전을 기한다.

⑧ 분전함 내의 누전차단기는 월 1회 이상 시험용 버튼을 동작시켜 차단기의 정상작동 여부를 확인하여야 한다.

⑨ 보일러실, 전기실, 옥상물탱크, 지하물탱크, 지하수펌프실, 정화조 기계실, 가스 저장실, 유류저장고 출입구에 시진장치를 시설하여 안전관리에 철저를 기한다.

이상으로 학교시설물 유지관리요령을 알아보았으며 다음은 학교시설물 유지관리상 주요 점검사항에 대해서 알아보고자 한다.

① 건축부문

① 건물 외부 및 내부에 균열이 발생하여 위험한 곳은 없는가?

② 타일 및 제주석 등 외부마감재가 탈락 또는 파손된 곳 및 백화현상이 발생하여도 그대로 방치한 곳은 없는가?

③ 못이나 기타 철물이 튀어나와 위험스러운 곳은 없는가?

④ 옥상 및 계단 등의 난간은 안전사고 위험이 없는가?

⑤ 실내바닥 및 천정이 파손된 곳은 없는가?

- ⑥ 옥상바닥, 물받이 및 물흡통 등에 낙엽이나 쓰레기가 쌓여 통수에 지장이 있는 곳은 없는가?
- ⑦ 물흡통이 파손되거나 찌그러진 곳은 없는가?
- ⑧ 물흡통이 없어져 옥상의 물이 계속 벽체로 유수되는 곳은 없는가?
- ⑨ 학생사물함, 진열대, 신발장의 뚜껑이나 창문 등이 개폐가 안 되는 곳은 없는가?
- ⑩ 옥상 출입은 통제하고 있는가?
- ⑪ 매학기 정기적인 학생 체위검사를 실시하여 체위에 맞게 학생용책걸상을 조정 배치하고 있는가?
- ⑫ 사용불능인 노후 책걸상을 옥상이나 옥외에 방치하고 있지는 않은가?
- ⑬ 유휴 책걸상에 대한 유지관리 상태는 양호한가?
- ⑭ 책걸상 규격별 호수표시는 식별이 용이한 곳에 표시되어 있는가?
- ⑮ 책걸상의 보수상태 및 수량을 파악하고 있는가?
- ⑯ 토목부분
  - ① 운동장 주위 하수구는 우수 시제 기능을 다하고 있는가?
  - ② 외관적인 판단으로 옹벽 및 석축의 상태는 양호한가?
  - ③ 옹벽의 변형 또는 균열 발생 부분은 없는가?
  - ④ 석축이 전반적으로 뒤로 넘어 가거나 중간부분이 튀어 나오지는 않는지?
  - ⑤ 성토부분에 블록 담이 설치된 곳은 없는지, 펜스 기초가 침하되지 않는지?
- ⑰ 기계설비 부분
  - ① 펌프실에 제한구역표지판을 설치하여 관계자외 출입을 금하고 있는가?
  - ② 급수펌프 및 소화펌프의 작동요령을 숙지하고 있는가?
  - ③ 펌프에는 윤활유를 월1회 보충하고 연2회 정도 교환하여 축의 과열 또는 내부 베어링의 마모를 사전에 방지하고 있는가?
  - ④ 화장실 바닥에 흙이나 모래 등이 들어가지 않도록 주의하고 있는가?
  - ⑤ 화장실을 수시로 청소하여 위생적으로 관리하고 있는가?
  - ⑥ 오수정화시설의 관리요령을 숙지하고 있으며 주변 하천의 오염이 발생하지 않도록 관리를 철저히 하고 있는가?

㉔ 분뇨정화조 및 오수정화조시설을 1년 1회 이상 정화조 청소 전문 업체로 하여금 내부의 오니를 수거하고 청소하고 있는가?

㉕ 소방펌프 및 옥내소화전은 정상적으로 작동하고 있는가?

㉖ 화재탐지시설 수신기, 발신기의 작동상태는 양호한가?

㉗ 자체 소방훈련을 수시로 실시하고 있으며, 소화기, 옥내소화전, 자동화재 탐지시설, 비상방송설비, 수신기, 발신기 등 소방시설물의 작동요령을 숙지하고 있는가?

㉘ 소화작업 후 소화호수 내의 물을 완전히 제거 후 건조시켜 보관하고 있는가?

㉙ 소화기는 적소에 배치되어 있고 정기적으로 충약하고 있으며, 사용요령을 숙지하고 있는가?

㉚ 소화펌프는 월1회 이상 작동 시험하여 가동상태를 점검하고 있는가?

㉛ 가스용기, 가스배관, 가스사용기구 등의 가스시설물(취사, 난방, 가사실습용)에 대하여 비눗물 등으로 누기여부를 수시 확인하고 있는가?

㉜ 가스, 누설감지, 경보시설 및 가스자동차단 장치는 설치되어 있으며, 작동상태는 양호한가?

㉝ 가스집합실의 환기 상태는 적합한가?

㉞ 가스사용 후 항상 가스 주 밸브(Main Valve)를 차단하는가?

㉟ 가스시설물에 대하여 한국전기안전공사의 검사를 필하였는가?

㊱ 옥상에 설치되어 있는 환기장치는 정상작동하고 있는가?

㊲ 동절기 환기창을 닫아 화장실 내부 열손실 및 배관의 동파방지를 하고 있는가?

㊳ 화장실 및 특별실의 벽부형 환풍기는 작동이 잘되고 있으며, 사용치 않을 때 담판을 닫고 있는가?

㊴ 엘리베이터 점검을 월 1회 이상 실시하여 안전사고 예방에 만전을 기하고 있는가?

㊵ 영양사로 하여금 급식소 시설물 위생상태를 매일 점검케 하여 식단 안전 관리에 만전을 기하고 있는가?

④ 전기설비 부문

㉠ 전기시설물의 누전개소는 없는가?

㉡ 노후 등에 의한 불량전기 시설물(등기구, 콘센트, 스위치, 분전함 등)이 방치되고 있어 안전사고 위험은 없는가?

㉢ 한 개의 콘센트에 다수의 전기 기자재를 접속하여 부하량을 초과 사용하고 있지는 않은가?(과부하로 화재 위험)

㉣ 월 1회 이상 분전함 내 각종 스위치의 정상작동 여부를 확인하고 있는가?(누전차단기의 시험버튼 정상작동 여부의 정기적 확인 등)

㉤ 등 기구 및 전기 기자재의 미사용 시 소등 및 전원차단을 실시되고 있는가?

㉦ 오수정화시설용 MCC판넬(동력조작반)은 정상 가동시키고 있는가?

㉧ 전기실 등의 안전사고 위험개소에 잠금장치는 되어 있으며, 관계자의 출입을 금하는 제한구역 및 위험표지판은 부착되어 있는가?

㉨ 연 1회 이상 전기안전공사의 전기안전점검을 받고 있는지?

㉩ 자동화재 탐지설비(감지기, 수신기, 발신기)의 정상작동 여부?

이상으로 학교시설물 유지관리상 주요 점검사항에 대해서 알아보았으며 학교시설은 잘 관리되고 효율적으로 이용되어야 하는데 교사를 비롯한 각종 시설의 유지 관리가 중요성을 띠게 되는 이유를 열거 하면 다음과 같다(김종철 외, 1994 : 510).

① 교육시설의 부족이 심각한 만큼 시설을 십분 활용할 수 있도록 최선의 관리를 요한다.

② 훌륭하게 관리되고 깨끗하게 정비된 시설은 학생들에게 바람직한 학습 환경을 제공하며 교육의 성과를 향상시킨다.

③ 노후한 시설을 방치해 두거나 또는 시설의 관리가 잘못되면 학생과 교사의 안전과 건강에 이롭지 못하다.

④ 공공의 시설을 보관하는 자는 선량한 관리를 하는 것이 사회적 책임을 다하는 소치이다.

⑤ 외선의 유지와 관리는 시설의 수명을 연장하며 경제적으로 가장 효율적인 방법이 된다.

따라서 교육행정직 공무원인 행정실장은 위 사항 외에 교실, 부속건물, 전기,

가스, 수도, 하수도, 폐수 오염방지시설 등 학교의 모든 시설을 시설업무담당자인 기능직 공무원으로 하여금 정기적 또는 수시로 점검케 하여 보수를 요구하는 곳이 있으면 고치고, 훼손이나 고장이 있으면 수리하여 사용에 지장이 없도록 해야 한다. 그리고 대규모 시설이나 대수선을 요하는 시설이 있을 때는 교육청에 요구하여 해결하고 학교자체로 해결 가능한 것은 적기에 시설 또는 수선하여 교육활동에 지장이 없도록 한다.

또한 학교시설물인 체육관, 운동장, 강당, 교실을 개방하여 지역주민들의 복리증진에 노력을 하고 세입증대에도 힘쓴다.

### (3) 보안관리자로서의 역할<sup>3)</sup>

보안이란 국가안전 보장상 보호를 요하는 비밀이나 문서, 자재, 인원, 시설, 지역 등을 국내·외적의 침해행위, 간첩 또는 불순분자의 태업, 보복행위 등 각종 재해로부터 보호하기 위하여 취하여야는 일체의 예방적 방위수단 및 활동을 말하고 있고 각종 위해 행위로부터 국민의 생명과 안전을 보호하기 위하여 취하는 일체의 수단과 방법을 말한다(충청북도교육청, 2007 : 3). 이러한 중요한 업무를 수행하기 위하여 학교 행정실장은 보안업무규정에 의거 보안담당관 또는 보안담당자의 역할을 부여 받게 되므로 자체보안업무 수행에 관한 계획조정 및 감독을 하고 보안계획 수립, 매월 보안진단 후 직원의 보안교육 실시, 매일 각 실의 최종 퇴장자의 보안점검, 신규채용자의 신원조사, 비밀관리기록부 관리, 예고문에 의거 재분류 또는 파기 등의 관리, 비밀소유현황조사, 서약의 집행, 보안진단 및 보안업무 심사분석, 출입자 통제, 소방시설점검(화재예방), 비상연락체제 확립 등 보안업무에 충실해야 한다.

더욱이 지식기반 정보사회인 21세기는 첨단기술과 각종 정보를 수집하기 위한 정보 전쟁이 치열하게 펼쳐지고 있는 반면, 주요정보의 보호와 보안 관리는 국가의 중요한 과제로 대두되고 있다. 치열한 국제경쟁에서 비교우위를 점하기 위해서는 지식정보화 사회에 요구되는 새로운 지식과 정보를 축적해 나가는 노

3) 보안업무규정시행세칙 제3조 7항 및 제주특별자치도교육청 보안업무 시행내규를 보면 보안업무규정 제44조 규정에 의한 보안담당관을 따로 발령함이 없이 국공립 사립학교 행정실장을 보안담당관으로 지정하고 있고, 국가에서도 보안업무를 개인정보 보호 및 국가 존재적 차원에서도 보안담당관의 역할을 가장 중요하게 생각하고 있다.

력 못지않게, 우리만이 지닌 독창적이고 유용한 지식과 정보가 유출되지 않도록 유지·관리하는 역할이 필요하다.

특히, 최근 인터넷을 통한 해킹이나 컴퓨터바이러스 유포 등 사이버공격이 지속적으로 증가하고 있어 사이버공간의 안전을 확보하는 문제 또한 시급하고 중요한 과제가 되고 있으며, 이와 같이 시대적인 변화와 더불어 보안업무는 더욱 강조되고 있지만, 우리 주변에서 자연스럽게 생활의 한 부분으로 정착되는 것이 마땅하나, 그저 요식적인 행위로 인식하고 보안담당부서 내지 보안업무 담당자만이 수행하는 업무로 인식하는 경향이 있어 우려되는 것이 오늘의 현실이다. 우리가 갖고 있던 지금까지의 보안의식 수준을 한층 높이고, 보안관리 체계를 확립하기 위해서는 보안업무는 담당자만의 역할이 아니라, 공직자라면 누구나 선택이 아닌 필수적으로 갖추어야 할 역할이라고 생각한다. 최근에 정보화가 보편화되면서 정보통신보안에 대한 중요성이 매우 강조되었고, 특히 정보통신보안은 고도의 전문성이 요구되는 분야이어서 행정실장이 관리 감독하기가 매우 어려운 부분이다. 대개 학교에서는 정보부장이 정보 통신 보안을 담당하고 있지만 총괄적인 관리책임은 보안담당관인 행정실장의 몫이다. 이 분야에 대해서도 많은 관심을 갖고 정보통신보안에 소홀함이 없도록 해야 할 것이다.

#### (4) 교단지원자로서의 역할4)

교육환경이란 교육을 성공적으로 완수하기 위하여 필요한 환경, 즉 좋은 교육활동이 이루어지기 위해 필요한 제 조건을 의미한다. 교육환경을 협의적 측면으로 보면 교육시설과 교육기자재, 교보재의 과학화, 컴퓨터 및 인터넷의 활용 등 단순한 물리적 유형적 교육환경 만을 의미할 수도 있다.

하지만 21세기 지식 및 정보기반사회에서 유비쿼터스(ubiquitous)<sup>5)</sup> 시대로 이행되는 과정에 교육활동도 이에 능동적으로 대비해야 할 것이다. 교육환경의

4) 이일상(1997 : 19~20)에 의하면 학교교육활동 지원을 위한 교육행정직의 역할 지각과 직무수행의 만족도 분석에서 학생 및 교사의 불편한 점을 파악하여 교단에서의 학습활동이 활성화될 수 있도록 재정적 뒷받침을 해주기 위하여 교단지원자로서의 역할의 중요성을 강조하고 있다.

5) 물이나 공기처럼 시공을 초월해 '언제 어디에나 존재한다'는 뜻의 라틴어로, 사용자가 컴퓨터나 네트워크를 인식하지 않고 장소에 관계없이 자유롭게 네트워크에 접속할 수 있는 환경을 말한다. 즉 어떤 기기나 사물에 컴퓨터를 집어넣어 커뮤니케이션이 가능하도록 해 주는 정보기술 환경 또는 정보기술 패러다임을 뜻한다(두산세계대백과 CD-ROM, 2003).

유비쿼터스화는 시설 및 물리적 환경만을 정비한다고 해서 실현되는 것은 아니며, 여러 가지 조건들이 조화를 이룰 때 비로소 가능하다고 본다. 따라서 교육환경이란 더 넓은 의미를 내포하고 있으며 아울러 그 의미가 또한 변하고 있다(조성일외, 2007 : 153).

그래서 학생들이 공부를 하는데 환경이 차지하는 비중을 결코 경시해서는 안 된다. 각종 연구서나 보고서의 통계자료에 의하면 좋은 환경에서 공부하는 학생과 나쁜 환경에서 공부하는 학생 사이에 학습 능력에는 상당한 차이를 보여주고 있다. 환경은 학생들의 정서 안정이나 지체발달에도 영향을 준다. 이런 점에 착안하여 교사주변을 깨끗이 하고 다양한 수목을 심고 가꾸어 학생들의 정서순화를 꾀함은 물론 교실내의 환경개선에도 방심해서는 안 될 것이다. 그리고 학생 및 교사의 불편한 점을 파악하여 교실에서 학습활동이 활성화 될 수 있도록 재정적 뒷받침을 해주어야 한다.

또한, 교사들의 학습활동에 필요한 학습자료 준비를 하는데 지원을 하기 위하여 기능직 공무원들로 하여금 학습 자료를 미리 점검하게 하여 교사와 학생이 학업에 열중할 수 있도록 조치를 취해야 한다.

또한 교무부서의 행·재정적 지원 요청에 대하여 적시에 응하여 학교교육이 원활히 진행되도록 협조해야 하며, 교직원의 복지시설 확충에도 노력하는 교단지원자로서의 역할을 다하여야 한다.

#### (5) 일반 사무행정 처리자의 역할<sup>6)</sup>

교육활동의 규모가 방대해지고 그 내용이 복잡해짐에 따라 교육활동을 지원하고 보조하는 봉사활동으로 교육행정이 발달되었으며 그것이 곧 사무관리이다. 사무관리는 교육행정의 일부분인 동시에 모든 분야의 교육행정활동에 수반되는 보조업무이며 교육활동자체에 대하여는 이중적으로 종속적 보조적 관계에 서 있는 봉사활동이다(김종철 외, 1994 : 579).

또한, 사무관리란 사무에 대한 종래의 개념은 주로 사무의 본질을 서류에 관

6) 이일상(1997 : 20)은 교육행정직 공무원의 역할에서 일반 사무행정 처리자의 역할을 여섯 번째로 분류하여 직무수행의 만족도를 분석하고 있으며, 강복관(2002 :18~19)은 학교조직에서 행정실장의 역할기대와 실제 역할 수행간의 차이에 관한 분석에서 행정실장의 8개의 역할 중 여섯 번째로 분류하여 행정사무 관리자의 역할을 분석하고 있다. 또한 박윤희(2005 : 14)도 학교 행정실장의 역할 갈등에 관한 연구에서 5개 역할 영역에서 4번째로 분류하여 일반 사무행정 처리자의 역할에 대한 중요성을 강조하고 있다.

한 작업으로 생각하여 왔으나, 현대 사회가 고도로 산업화되고, 정보 사회화됨에 따라 사무량이 증가되고 사무의 질이 복잡 다양해져 사무의 본질은 교육행정활동을 촉진하고 정보를 처리하는 기능적인 측면으로 파악하게 되었다. 그래서 사무관리는 정보처리 활동을 효율적이고도 합리적으로 수행하기 위하여 계획·조직·지휘·조정·통제 등 제반 관리활동이라고 말할 수 있다.

다시 말하면 사무관리란 사무작업을 능률화하고 사무비용을 경제화하기 위한 각종 관리활동을 말한다. 그리고 사무관리의 대상은 사무환경, 사무장비, 사무관리기법으로 나눌 수 있고 공문서관리, 기록물관리, 자료관리, 관인관리, 서식관리, 보고서물관리, 협조사물관리로 나누어진다(2007년 중앙공무원교육원 사이버교육 사무관리 실무과정).

구체적으로 사무관리의 행정 내용을 보면 문서수발, 문서통제 및 보존, 관인관수, 민원사무처리, 당직관리, 복무관리, 인사기록에 관한 사항, 통계업무, 비밀보호, 행정 간소화 등의 문제가 사무관리행정의 대상에 포함된다. 사무관리행정은 적어도 부분적으로는 모든 행정의 영역에 관련되어 있고 경우에 따라서는 행정영역과 중복된 면도 없지 않다.

현대의 사무관리는 과학적 사무관리를 지향하고 있다. 그것은 구체적으로 3S 방법을 지향하는 것이라 말할 수 있다. 3S 방법이란, 표준화(standardization), 간소화(simplification), 전문화(specialization)를 특징으로 하는 것으로서, 사무관리에 있어서 과학적이며 합리적인 방법과 절차 및 도구를 사용함으로써 능률의 향상과 경비의 절약을 기하려는 것이다(김종철외, 1994 : 583). 이러한 과학적 사무관리는 현행 행정실의 여건으로 보아 개선되기 어려운 부분이 많지만, 행정실장은 위임전결사항의 확대 등 사무 간소화를 위해 불필요한 것, 비합리적인 것, 비능률적인 것을 제거하여 간소화해야 하며, 행정실 사무분장시 사무의 능률적 처리와 책임소재의 명확을 기하기 위해 업무량을 균형 있게 배분해야 되고 근무환경도 능률적으로 개선해야 한다. 또한 행정기관간 업무협조시 행정 업무가 효율적으로 원활히 수행 될 수 있도록 적극 협조해야 한다(박재운, 1995).

그리고 교육행정직 공무원인 행정실장은 민원인에게 좋은 행정서비스를 제공될 수 있도록 민원담당자 및 전교직원을 대상으로 교육을 실시하여 민원이 발생하지 않도록 노력을 하여야 한다.

(6) 조직구성원으로서의 역할<sup>7)</sup>

학교조직의 한 구성원으로서의 자기의 맡은 역할을 충실히 수행하되, 조직의 화목과 인화단결을 위해 원만한 인간관계 유지에 노력해야 한다. 그리고 학교사회 조직의 목적과 그 대상이 특수성으로 보아 학교사회에서는 어느 사회 조직에서보다 인간관계가 더욱 중요한 의의를 갖는다(박용현, 1996 : 109).

교원은 교육목적의 달성을 위하여 학생교육을 담당하고 행정직원은 교육목적 달성을 위한 지원활동을 하고 있다. 행정직원들의 교육에 대한 이해부족과 교육지식에 대한 인식의 차이에서 오는 갈등과 교원들의 회계규정이나 관리행정의 질서를 무시하고 관리사무 규칙에 벗어난 요구 등 서로의 교육활동에 대한 역할지각 차이로 인하여 인화와 이해가 잘 되지 않아 학교 경영에 저해의 요인으로 작용하고 있다(엄기덕, 1999 : 1~2).

따라서 교육행정직 공무원인 행정실장은 조직의 특수성을 이해하고 서로간의 화합과 인화의 역할에 노력해야 한다. 교사들은 온 종일 교단에 서 있기 때문에 매우 피곤하고 힘든 것이 사실이다. 그리고 업무자체에 보람을 느낀다고들 하지만 사실 늘 상 반복되는 교육과정에 때로는 권태감을 느낄 수도 있다. 그러므로 학교장과 교사의 중간적인 입장에 있는 행정실장은 교사들의 고충을 학교장에게 건의하여 교직원 친목을 위한 행사들을 마련하고 그들과 자주 접촉함으로써 원만한 인간관계를 유지하여 서로 협조체제가 이루어 질 수 있도록 노력하여야 한다(강복란, 2002 : 17).

또한 교육활동의 보조자적 역할을 수행하는 행정실 직원들인 사무원이나 조무원, 학교회계직원들은 교원들에 비해 낮은 보수와 승진기회 미비 등으로 사기가 저하되어 일의 능률을 저해할 수 있다.

그래서 행정실장은 부하직원들의 노고를 잊지 말아야 되며, 그들과 대화의 시간을 충분히 고려하여 그들의 고충 해결에 관심과 각종 포상 인사조치 등으로 사기진작에 힘써야 될 것이다.

---

7) 김세기(1984 : 144)에 의하면 학교사회의 조직구조는 교장, 교감, 교사, 행정직원, 학생으로 구성되어 있다. 이를 구체적으로 구분하면 교원의 경우 담당업무에 따라 교장, 교감, 교무부, 학생부, 과학부, 학년부 등으로 분류되고 담당과목, 학년별 담임으로 세분화 되어지고 행정실의 경우 실장, 일반직, 기능직, 비정규직 등으로 분류하고 있다. 그래서 학교에는 교원과 일반직간 이원화 조직으로 구성되어 있어, 학교조직에서는 교직원간 건전한 인간관계 형성을 위해서도 조직구성원으로서의 행정실장 역할이 대단히 중요하다.

(7) 학교운영위원회 간사의 역할<sup>8)</sup>

학교운영위원회는 지금까지 공급자 위주로 설계되었던 우리의 교육체제를 학생·학부모·지역사회의 다양한 요구를 수렴하여 반영하는 수요자 중심의 교육체제로 변화시킴으로써 21세기 지식기반사회에서 요구하는 교육을 실시할 수 있도록 하기 위하여 1995년 5월 31일 교육개혁의 일환으로 도입되었다.

그래서 학교운영위원회는 학교운영에 행정가, 학부모, 교사, 지역인사가 참여함으로써 학교정책결정의 민주성 및 투명성을 확보하고, 지역실정과 학교특성에 맞는 다양한 교육을 창의적으로 실시할 수 있도록 초·중등교육법과 초·중등교육법시행령에 근거한 법정위원회로서 중요한 사항을 심의·자문하는 기구이다. 그리고 학교운영의 중요한 사항에 대해서 학교구성원인 행정가, 교사, 학부모, 지역사회인사 등이 참여하여 민주적인 절차에 따라 자율적으로 결정하는 단위학교 차원의 자치기구이고 학교의 구성 주체이면서도 이제까지 학교운영으로부터 소외되어 왔던 교사와 학부모, 지역사회 인사들이 학교운영의 중요한 정책결정에 참여하는 학교공동체이다. 따라서 학교운영위원회는 개성 있고 다양한 교육을 꽃피울 수 있는 제도적 터전인 것이다. 또한 학교운영위원회가 목적에 부합되게 운영하기 위해서는 운영위원 각자의 지위와 역할에 따른 책임의식을 가지고 참여하는 것도 중요하지만, 학교운영위원회 활성화를 위해서는 학교 측의 적극적인 자세가 필요하다.

학교운영위원회가 14년 차에 접어들면서 학교현장을 보면 학교운영위원회 역할이 학교에 어느 정도는 기여하고 있으나 여전히 형식적인 측면이 많아 제도개선이 요구되어 지는 부분이 많이 있음을 알 수 있다. 따라서 간사의 역할을 담당하는 교육행정직 공무원인 행정실장은 학교운영위원회가 본연의 뜻을 살리고 중요한 사항을 심의 자문하는 역할을 충실히 할 수 있도록 최선을 다해야 한다. 그리고 학교운영위원 선출시 적법한 절차와 민주적인 방식에 의거 운영위원을 선출하여야 하고, 지역사회 유관기관과의 협조체제와 학부모와의 유대강화를 돈독히 하여 학교발전기금 조성에도 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

8) 제주특별자치도교육청 조례 17조에 의하면 학교 행정실장을 학교운영위원회 간사로 지정하고 있고, 학교 행정실장인 운영위원회 간사는 학교운영위원회의 중요한 업무인 제반 사무를 처리하며, 학교발전기금 출납원 역할도 담당하도록 되어 있어, 학교 운영위원회 간사의 역할의 중요성을 말해주고 있다.

### 제3절 선행연구의 고찰

그동안 교육행정직 공무원인 행정실장의 역할에 대한 기대와 수행 간에 차이에 관한 연구 논문은 흔치 않았지만, 학교 행정실장의 직무역할과 갈등해소 방안에 관한 연구 논문이나 교육행정직의 역할갈등을 주제로 한 연구논문은 가끔 발표되어 왔다. 그 중에서 연구의 목적을 달성하기 위하여 직·간접적으로 참고로 한 연구논문의 내용은 다음과 같다.

이일상(1997 : 51~52)은 ‘학교교육활동 지원을 위한 교육행정직의 역할 지각과 직무수행의 만족도 분석’에서 학교교육활동 지원을 위한 교육행정직의 역할지각에 있어서는 대체로 남자, 기혼자, 연령이 많아질수록, 경력과 직급이 높아질수록 높은 인식 수준을 나타내고 있고 도시별, 성별, 혼인별, 학력별 변인과의 상관관계는 대체로 낮게 분석되었다. 또한 영역별 분석에 있어서는 교육행정직 공무원이 문제 해결의 조정적 역할자로서의 기능, 교육동참자로서의 역할인식 기능, 전문지식 구비 등에서 상대적으로 낮게 나타났음에 유의할 필요가 있으며, 특히 변인 중 6급 공무원과 고졸자가 역할지각과 직무수행에 있어 가장 지수가 높게 나타났다는 점에 주목할 필요가 있고, 직무수행에 있어서는 전체적으로 높은 지각과 수행태도를 지닌 것으로 분석되어 향후 전망을 밝게 하고 있다.

강복란(2002 : 62)은 ‘학교조직에서 행정실장의 역할기대와 실제 역할수행간의 차이에 관한 연구’에서 행정실장의 역할에 대하여 학교 운영위원회 간사의 역할을 제외한 전 역할 영역(학교 예산 집행자의 역할, 재산·관리자의 역할, 교직원간 인화도모자의 역할, 교육여건 개선 및 서비스 제공자의 역할, 행정사무관리자의 역할, 보안관리자의 역할, 지역사회와 학교간의 교량 역할)에서 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

이처럼 행정실장 자신들의 역할에 대하여 기대수준은 높으나 실제수행 수준은 이런 기대에 미치지 못하고 있다고 생각하는 것으로 해석되었다. 따라서 행정실장의 역할기대와 역할수행의 괴리는 학교 경영에 중대한 저해요인을 제공할 뿐 아니라 행정실장의 직무만족도에도 큰 영향을 줄 것으로 판단된다. 특히 초등학교

교에서 근무하는 남자 행정실장과 여자 행정실장이 역할기대와 수행 간에 갈등이 심하게 나타나 개선대책이 시급하다고 보여 진다.

박윤희(2005 : 60~61)은 ‘학교 행정실장의 역할 갈등에 관한 연구’에서 행정실장들의 성별로는 9개 문항이 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

내용을 살펴보면 미납금 수납으로 인한 학부모와의 갈등, 학교장의 부당한 지시로 인한 갈등, 의사결정시 의견 비수용으로 인한 갈등, 업무처리 후 불공평한 대우와 보상으로 인한 갈등, 교원들과 다른 근무상황으로 인한 갈등, 비정규직 관리시 나이, 성별로 인한 갈등, 행정실 업무의 복잡하고 다양함으로 인한 갈등, 체육시설 개방 운영의 어려움으로 인한 갈등이 해당된다. 또한 행정실장들의 근무학교별로는 6개 문항이 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 특기적성교육비 관리시 교원들과 갈등, 학교장의 부당한 지시로 인한 갈등, 학교운영위원들의 무리한 요구로 인한 갈등, 비정규직 관리시 나이, 성별로 인한 갈등, 교무실 업무의 행정실 이관으로 인한 갈등, 지역주민들의 민원 제기로 인한 갈등이 나타나고 있었다. 그리고 행정실장의 경력에 따라 학교 예산편성 및 집행시 교원이 비협조로 인한 갈등에 대한 반응이 달랐으며, 10년 이상 근무자는 학교 예산편성 및 집행시 교원의 비협조로 인한 갈등 폭이 적다는 것을 알 수가 있었다.

따라서 행정실장의 경력이 많을수록 학교 예산편성 및 집행시 교원이 비협조로 인한 갈등이 적다고 할 수 있다. 이러한 결과로 통해 얻어진 결론을 요약하면 남자 행정실장 보다는 여자 행정실장이 전반적으로 갈등이 많았고, 6급보다는 7급 이하가, 중학교보다는 초등학교 행정실장이 역할 갈등이 많았으며, 업무별 역할갈등은 인사관리 영역이 대체로 갈등이 많았고, 재정관리 영역이 가장 적었다. 가장 강하게 느끼는 갈등은 초등학교에 근무하는 7급 이하 여자 행정실장들이 행정실 업무의 복잡하고 다양함에 관한 사항이고 가장 적은 갈등은 중학교에 근무하는 6급 남자 행정실장들이 학교운영위원들의 무리한 요구에 관한 사항임을 알 수가 있었다.

이근수(2006 : 51~52)는 ‘학교행정실장의 직무역할과 갈등 해소 방안 연구’에서 행정실장이 배경 특성(성별, 학교급, 직급, 경력)에 따른 직무수행에 대한 역

할갈등 수준은 성별에 따라서는 여성과 남성이 비슷했으며 근무학교 급은 고등학교, 중학교, 초등학교 순이었고, 직급은 7급, 8급, 6급 이상 순이었다. 영역별로는 사무관리와 관련된 갈등수준이 가장 높았다.

그리고 행정실장의 직무역할의 갈등해소 방안에 대하여 대체로 매우 필요하다는 반응을 보였으며, 구체적으로는 업무처리의 적극적인 태도가 가장 필요하다고 하였다. 따라서 제시된 갈등해소 방안에 대하여 모두가 필요하다고 대부분 생각하고 있었으며 구체적으로 업무처리상 적극적인 태도가 가장 필요하다는 반응을 보였다. 다음으로 업무이해를 위한 연수기회 마련, 공식·비공식적 의사소통 기회확대, 인사제도의 합리화, 교장의 공정하고 책임 있는 갈등관리 자세 등이 매우 필요하다는 반응을 보였고, 학교예산의 철저한 공개방안은 상대적으로 낮게 나타났다.

이상의 선행 논문을 분석한 결과 행정실장의 역할에 대하여 학교 운영위원회 간사의 역할을 제외한 전 역할 영역에서 통계적으로 차이가 있는 것을 알 수 가 있었고, 이처럼 행정실장 자신들의 역할에 대하여 기대수준은 높으나 실제수행 수준은 이런 기대에 미치지 못하고 있다는 것을 알 수가 있었다.

따라서 행정실장의 역할기대와 역할수행의 괴리는 학교 경영에 중대한 저해요인을 제공할 뿐 아니라 행정실장의 직무만족도에도 큰 영향을 줄 것으로 판단되고 있었으며, 특히 초등학교에서 근무하는 남 행정실장과 여 행정실장이 역할기대와 수행 간에 갈등이 심하게 나타나 개선대책이 시급하다는 것을 알 수가 있었다. 지금까지 살펴본 선행연구 결과를 요약하면 <표 2>와 같으며, 선행연구를 검토한 결과 다음과 같은 시사점을 찾아볼 수 있다.

첫째, 국내 연구로 한정하여 선행연구물을 살펴본 결과, 2002년 이후 학교 행정실장에 대한 역할갈등 해소방안에 관한 연구는 간간히 있어 왔고, 최근에도 석사학위 논문이나 학술지에 게재된 역할갈등 해소방안에 대한 일부 연구논문은 있었지만, 제주특별자치도 초·중·고등학교 행정실장을 대상으로 역할기대 수준과 역할수행 간 차이를 줄이기 위한 실증적이고 체계적으로 연구한 논문은 지금까지 찾아 볼 수가 없었다.

둘째, 초·중·고등학교에 근무하고 있는 행정실장들의 역할에 대하여 일부지역에서 조사한 내용을 보면, 역할기대 수준에 비해 실제 역할수행 정도는 기대에 미치지 못하여 역할갈등이 나타나고 있다는 것을 선행연구를 통하여 발견할 수가 있었으나, 학교 행정실장의 역할기대 수준과 역할수행 간에 차이를 줄이기 위한 구체적인 방안들은 제시하지 못하고 있다.

셋째, 이상의 선행 연구들을 보면, 학교 행정실장의 역할에 대하여 자기 자신의 역할기대 수준과 역할수행 간의 지각차이에 관한 연구 문제를 다루고 있어 본 연구에 시사해 주는 바가 크다. 그러나 학교 행정실장의 역할에 대하여 자기 자신이 어느 정도의 역할기대를 하고 있으며, 어느 정도로 역할수행을 하고 있다고 생각하고 있는지, 그리고 기대하는 역할 수준과 역할수행의 지각차이는 어느 정도인지에 대한 종합적인 연구는 취급되지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 앞의 시사점의 한계를 극복하고자 제주특별자치도 초·중·고등학교 행정실장을 대상으로 7가지 역할영역(회계공무원로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 보안관리자로서의 역할, 교단지원자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할)을 선정하여 7가지 역할영역에서 지각하고 있는 역할기대 수준과 역할수행 간 차이를 분석하고 갈등해소 방안을 마련하여, 일선학교에 근무하는 행정실장들에게 바람직한 역할수행 방향을 구체적으로 제시하는 것이 기존 연구와 차이점이라고 할 수 있다.

<표 2> 선행연구의 주요내용

연구자	연구목적	연구결과 주요내용	대상 및 방법론	사용변수
이일상 (1997)	교육 행정 직의 역할 지각과 직 무수행의 만족도 분 석	-교육행정직의 직무수행의 만족도에서 대체로 남자, 기혼자, 연령이 많을수록, 경력과 직급이 높아질수록 높은 인식수준을 나타내고 있고, 도시별, 성별, 학력별, 변인과의 상관관계는 낮게 분석이 됨.	전국 대·중· 소 및 영세도 시 초·중·고 등학교 396명 (설문조사)	-역할지각 : 과업달성, 집 단유지기능 -직무수행 : 근무실적, 직 무수행능력, 직무수행태 도 -만족도 : 직무환경, 인정 지위, 전문성신장, 인간관 계
강복란 (2002)	학교 행정 실장의 역 할갈등 분 석 및 해 소방안	-역할기대와 역할수행간의 차이가 심한 역할영역은 재 산·시설관리자의 역할과, 학교예산집행자의 역할, 행 정사무관리자의 역할 순으 로 기대와 수행사이의 갈등 이 심한 것으로 분석이 됨.  -행정실장의 업무영역에 따른 역할기대 수준과 실제 수행간의 차이는 학교운영 위원회 간사의 역할을 제외 한 전 역할영역에서 통계적 으로 유의미한 차이가 나타 남.	충남 천안시 초·중·고등 학교 행정실장 83명 (설문조사)	-학교예산 집행자의 역할 -재산·시설 관리자의 역 할 -학교운영위원회 간사의 역할 -교직원간의 인화 도모자 의 역할 -교육여건 개선 및 서비 스 제공자의 역할 -행정사무 관리자의 역할 -보안관리자의 역할 -지역사회와 학교간의 교 량역할
박윤혁 (2005)	학교 행정 실장의 역 할갈등 해 소방안	-가장 강하게 느끼는 갈등 은 초등학교에 근무하는 7 급 이하 여자 행정실장들이 행정실 업무가 복잡하고 다 양함에 관한 사항임.  -가장 적은 갈등은 중학교 에 근무하는 6급 남자 행정 실장들이 학교운영위원들의 무리한 요구에 관한 사항 임.	전남지역 초· 중·고등학교 행정실장122명 (설문조사)	-재정관리 영역 -인간관계관리 영역 -인사관리 영역 -사무관리 영역 -시설관리영역
이근수 (2006)	직무와 업 무량 분석 을 통한 갈등 해소 방안	-교육행정직의 역할에 대 한 기대 수준과 역할수행수 준에 대한 차이는 유의미한 차이가 있는 것으로 분석 되었으며 역할갈등도 항상 존재해 왔음을 알 수 있었 음.	전라북도 초· 중·고등학교 행정실장 188 명 (설문조사)	-재정관리 영역 -시설관리 영역 -사무관리 영역 -인간관계관리 영역

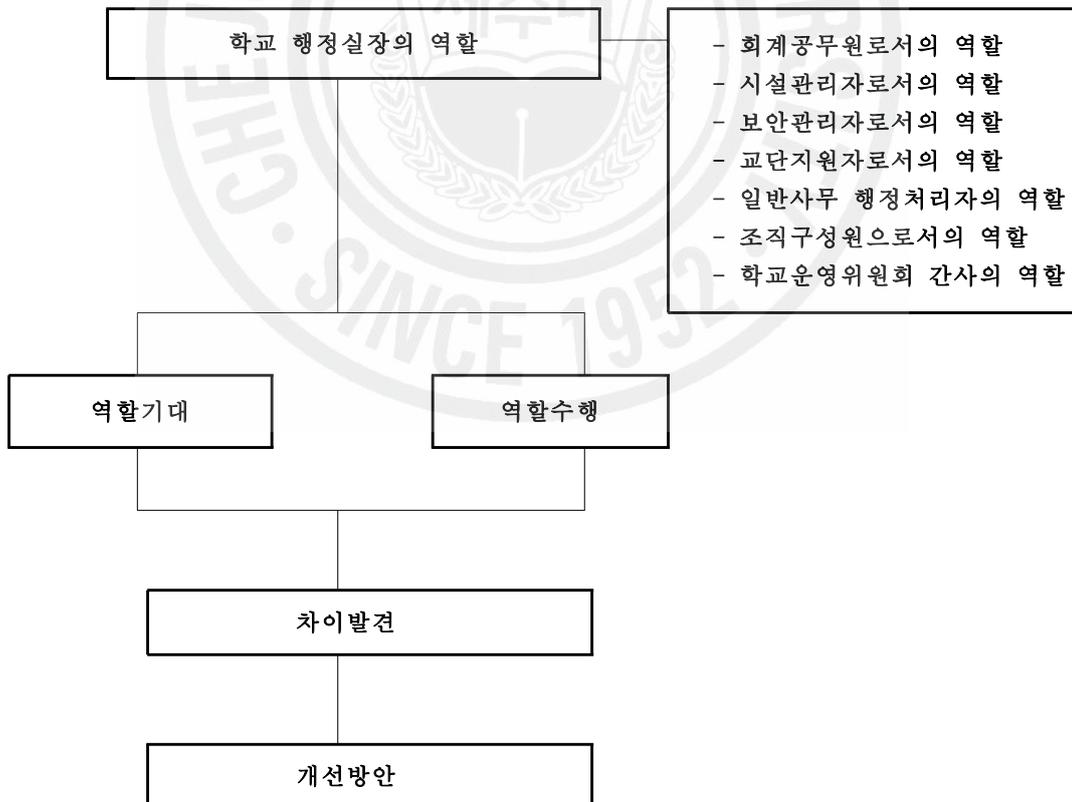
※선행연구의 주요내용은 연구자가 작성한 것임.

### 제3장 연구 설계 및 실태분석

#### 제1절 연구 분석의 틀

본 연구는 제주특별자치도 초·중·고등학교에 근무하는 행정실장들이 7개의 역할영역인 회계공무원로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 보안관리자로서의 역할, 교단지원자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할 등, 자신의 수행해야 할 역할영역에서 지각하는 차이를 알아보기 위해서 역할기대 수준과 역할수행 정도를 분석하여 역할수행에서의 문제점들을 해결하고, 일선학교에 근무하는 행정실장들에게 바람직한 역할수행 방향을 제시하기 위하여 <그림 4>와 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 4> [연구 모형]



## 제 2 절 조사 설계

### 1. 조사대상 및 자료수집

본 연구의 설문조사 대상은 제주특별자치도 160개 초·중·고등학교에 근무하고 있는 교육행정직 공무원인 행정실장(160명)을 대상으로 설문조사를 실시하고 설문조사는 2008. 4. 11 ~ 4. 25일까지 15일간 실시하였다. 그리고 설문지는 면담, FAX, 우편, 전자메일을 이용하여 160개 학교에 해당하는 설문지를 회신용 봉투에 넣어 각 기관별로 배부를 하고 우편을 통하여 회수하였다. 회수된 설문지 중 통계 처리에 적합한 설문지만 통계 처리 자료로 이용하였고, 조사방법은 각 기관별로 표준조사법을 사용하였다. 이와 같이 전수 조사를 하지 않고 표본 조사를 실시한 이유는 질문지 내용이 학교 행정실 업무 전반에 대한 질문이어서 담당업무를 맡지 아니한 교육행정직 공무원이 설문내용에 응답했을 경우 응답효과가 달라질 수가 있어 학교 행정실 업무 전반을 총괄하는 행정실장을 대상으로 표준조사를 실시하였다. 설문지의 배부 및 회수상황은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 설문지의 배부 및 회수 상황

전체 대상자수	배포수				회수수				회수율 (%)	유효수 (유효율)
	초	중	고	계	초	중	고	계		
160	105	35	20	160	88	26	18	132	82	127 (97.0%)

한편 본 연구의 분석에 사용한 조사 대상자의 사회·경제적 사항은 아래<표 4>와 같다. 먼저 성별로는 총 127명의 응답자 중에서 남성이 전체의 47.2%인 60명, 여성은 67명(52.8%)으로 여성 응답자의 비율이 남성 응답자의 비율보다 조금 높은 편이었다.

<표 4> 응답자의 성별

구분	표본수(명)	구성비(%)
남성	60	47.2
여성	67	52.8
합계	127	100.0

연령별로는 응답자의 연령을 분석한 결과는 <표 5>와 같고, 30대와 40대가 높은 분포를 보였다. 30대 응답자는 전체 응답자의 45.6%인 58명이고, 40대 응답자는 33.9%인 43명이었다. 다음은 50대 이상으로 19.7%인 25명이었다.

<표 5> 응답자의 연령

구 분	표본수(명)	구성비(%)
30대	59	46.4
40대	43	33.9
50대 이상	25	19.7
합 계	127	100.0

직급별로는 응답자의 직급을 분석한 결과 <표 6>과 같다. 6급 이상이 전체 응답자의 56.7%인 72명으로 가장 높았다. 다음으로 7급이 37명(27.1%), 8-9급은 18명(14.2%)이었다.

<표 6> 응답자의 직급

구 분	표본수(명)	구성비(%)
8-9급	18	14.2
7급	37	27.1
6급 이상	72	56.7
합 계	127	100.0

그리고 학교근무경력 별로는 응답자가 근무하는 학교를 분석한 결과 <표 7>과 같고, 응답자의 학교근무경력은 10년 미만인 53명(41.7%)으로 가장 많았고, 다음으로 10년 이상-20년 미만을 근무한 응답자가 50명(39.4%), 20년 이상 근무한 경력이 있는 응답자는 24명(18.9%)였다.

<표 7> 응답자의 학교 근무경력

구 분	표본수(명)	구성비(%)
10년 미만	53	41.7
10년 이상-20년 미만	50	39.4
20년 이상	24	18.9
합 계	127	100.0

총 행정경력 별로는 응답자가 근무하는 학교를 분석한 결과 <표 8>과 같고, 응답자의 행정경력, 10년 이상-20년 미만이 전체 응답자의 38.6%인 49명으로

가장 많았고, 다음으로 10년 미만인 40명(31.5%), 20년 이상 행정 경력이 있는 응답자는 38명(29.9%)이었다.

<표 8> 응답자의 총 행정경력

구 분	표본수(명)	구성비(%)
10년 미만	40	31.5
10년 이상-20년 미만	49	38.6
20년 이상	38	29.9
합 계	127	100.0

근무학교 별로는 응답자가 근무하는 학교를 분석한 결과 <표 9>와 같고, 초등학교에서 근무하는 응답자가 83명(65.4%)으로 가장 많았고, 다음으로 중학교가 24명(18.9%), 고등학교는 20명(15.7%)이었다.

<표 9> 응답자의 근무학교

구 분	표본수(명)	구성비(%)
초등학교	83	65.4
중학교	24	18.9
고등학교	20	15.7
합 계	127	100.0

학교규모별로는 응답자가 근무하는 학교의 규모의 분포를 살펴보면 <표 10>과 같고, 13-22학급 규모의 학교가 35명(27.6%), 다음으로 6학급 이하의 학교와 7-12학급의 규모의 학교는 각 28명(22%), 23-36학급 규모의 학교는 24명(18.9%), 37학급 이상 규모의 학교가 12명(9.4%)이었다.

<표 10> 응답자의 근무학교 규모

구 분	표본수(명)	구성비(%)
6학급이하	28	22.0
7-12학급	28	22.0
13-22학급	35	27.6
23-36학급	24	18.9
37학급이상	12	9.4
합 계	127	100.0

## 2. 설문지의 구성

본 연구를 수행하기 위한 자료는 설문지 기법에 의하여 수집되었으며, 설문지는 기존의 연구를 통하여 검증된 자료 및 조사 도구를 중심으로 작성하였고 부분적으로 연구자의 경험과 직접면담을 통해 수정 보완하였다.

그리고 역할영역 요인에 관한 이론적 배경과 선행연구 자료를 토대로 연구자의 경험과 인근학교 행정실에서 근무하는 교육행정직 공무원인 행정실장들을 대상으로 사전 면담하여 문제점을 보완하고 설문지를 구성하였다.

본 연구를 위해 설계된 설문지는 총 28개의 문항으로 구성되어 있으며 역할영역별로 회계집행 3개 문항, 시설관리 3개 문항, 보안관리 3개 문항, 교단지원 3개 문항, 일반사무 처리 3개 문항, 조직구성원상의 역할 3개 문항, 학교운영위원회 운영 3개 문항, 인구 통계적 요인은 7개 문항으로 구성하였고, 그 내용은 아래 <표 11>과 같다. 그리고 각 문항에 대한 평정은 리커트(Likert) 5점 척도에 의하여 역할기대 수준과 역할수행 정도를 측정 하였다.

<표 11> 설문지의 구성

직 무 역 할 영 역	설 문 내 용	문항 번호	척도
1. 회계공무원으로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>절차 및 회계법규 준수</li> <li>세입증대 노력</li> <li>회계의 합리성과 투명성</li> </ul>	1-3	리커트 (Likert) 5점 척도
2. 시설관리자로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>시설물 개방·활용 관리</li> <li>시설물 안전관리</li> <li>시설물 유지·보수 관리</li> </ul>	4-6	
3. 보안관리자로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>보안 점검 관리</li> <li>보안 교육 강화</li> <li>보안시설 방화관리</li> </ul>	7-9	
4. 교단 지원자로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육환경개선</li> <li>교단지원 행정의 적시성</li> <li>교직원 근무여건 조성</li> </ul>	10-12	
5. 일반사무 행정처리자의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>긍정적인 업무자세</li> <li>행정사무 경감</li> <li>민원인에 대한 행정서비스 제공</li> </ul>	13-15	
6. 조직구성원으로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>부하직원의 사기 진작 노력</li> <li>교직원간 건전한 인간관계 형성</li> <li>교육행정직 공무원의 친절성</li> </ul>	16-18	
7. 학교운영위원회간사의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>학교발전기금 조성</li> <li>학교운영위원회 선출의 적법성</li> <li>지역사회와 유대강화</li> </ul>	19-21	
인구 통계적 요인	성별, 나이, 직급, 학교근무경력. 총 행정경력, 근무학교, 학교규모	22-28	명목 척도

한편 본 조사도구의 신뢰도는 다음 <표 12>와 같다. 즉 요인의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's Alpha 값은 .665~.818로, 신뢰 할만한 것으로 나타났다.

<표 12> 조사도구의 신뢰도

항 목	문항 수	Cronbach's Alpha 값
· 회계공무원으로서의 역할	3	.665
· 시설관리자로서의 역할	3	.686
· 보안관리자로서의 역할	3	.794
· 교단 지원자로서의 역할	3	.777
· 일반사무 행정처리자의 역할	3	.725
· 조직구성원으로서의 역할	3	.818
· 학교운영위원회 간사의 역할	3	.764

### 3. 자료 처리 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 자료를 처리하고자 한다.

본 연구에서는 수집된 자료를 SPSS/Win 12.0 통계프로그램을 사용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 조사대상자의 인구 통계적 요인을 살펴보기 위하여 빈도와 백분율을 산출하였다.

둘째, 조사도구의 신뢰도를 살펴보기 위하여 신뢰성 분석을 실시하였다.

셋째, 조사대상자의 인구 통계적 요인별로 역할기대수준과 역할수행정도를 살펴보기 위하여 t-test 분석과 교차분석을 실시하였다.

넷째, 각 설문 문항에 대한 반응은 리커트(Likert)의 5점 척도를 적용하였다. 그리고 문항별, 영역별, 인구 통계적 요인별로 묶어 평균값을 구하여 평균값의 차이를 가지고 분석하였으며, 차이가 클수록 같등이 많다고 해석하였다. 이상과 같은 분석은 모두 유의수준  $p<.05$ ,  $p<.01$ ,  $p<.001$  수준에서 분석하였다.

### 제3절 결과 분석

제주특별자치도 초·중·고등학교 교육행정직 공무원인 행정실장이 7개의 역할영역인 회계공무원로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 보안관리자로서의 역할, 교단지원자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할

할, 학교운영위원회 간사의 역할 등에서 지각하는 차이를 알아보기 위하여 인구 통계적 요인에 따라 역할기대 수준과 역할수행 간 차이를 분석하였고, 7개의 역할 영역 간 차이를 분석하였으며, 문항별 차이를 큰 문항과 작은 문항 순으로 알아보았다. 분석결과는 아래와 같다.

### 1. 행정실장의 역할기대 수준 분석

행정실장의 역할기대 수준을 각 역할별, 문항별로 분석한 결과는 다음 <표 13>과 같다. 모든 행정실장들이 7가지의 역할이 모두 보통 이상의 중요한 역할이라고 응답하였다. 그 중에서 회계공무원으로서의 역할 중 회계의 합리성과 투명성 부문이 4.74로 가장 중요하다고 응답하였으며, 세입증대 노력(4.73), 절차 및 회계법규 준수(4.63) 순으로 나타났고, 다음으로 시설관리자로서의 역할을 중요하다고 응답하였는데, 그 중 시설물 안전 관리 부문(4.72), 다음으로 시설물의 유지·보수 관리가 4.57로 나타났다. 교단지원자로서의 역할 중 교단지원 행정의 적시성 부문이 4.67로 다른 부문보다 그 중요도가 높게 나타났으며, 일반사무 행정처리자의 역할 중 민원인에 대한 행정서비스 제공이 4.47, 조직구성원으로서의 역할 중 부하직원의 사기진작 노력이 4.49, 학교운영위원회 간사의 역할 중 학교운영위원 선출의 적법성이 4.49로 나타났다.

### 2. 행정실장의 역할수행 정도 분석

행정실장의 역할수행 정도를 각 역할별, 문항별로 분석한 결과는 다음 <표 13>과 같다. 모든 행정실장들이 7가지의 역할 대부분 보통 이상으로 수행하고 있다고 응답하였고, 학교운영위원회 간사의 역할 중 학교발전기금 조성 부문은 2.98로 역할수행이 가장 낮게 나타나고 있었다. 그 중에서 회계공무원으로서의 역할이 다른 역할보다 역할수행정도가 높은 분포를 보였고, 역할 내 부문 중에서도 회계의 합리성과 투명성 부문이 4.51로 역할수행 정도가 가장 높게 나타났으며, 세입증대 노력(4.40), 절차 및 회계법규 준수(4.33) 순으로 나타났다. 다음으로 시설관리자로서의 역할 중 시설물 안전 관리 부문(4.16), 시설물의 유지·보수 관리가 4.10으로 수행정도가 높았으며, 교단지원자로서의 역할 중 교단지원 행정의 적시성 부문이 4.30으로 다른 부문보다 그 수행 정도가 높게 나타났다. 그리고

일반사무 행정처리자의 역할 중 민원인에 대한 행정서비스 제공, 긍정적인 업무 자세가 4.03, 조직구성원으로서의 역할 중 부하직원의 사기진작 노력이 4.02, 학교운영위원회 간사의 역할 중 학교운영위원 선출의 적법성이 4.29로 나타났다. 또한 보안관리자로서의 역할은 그 수행정도가 보통 이상의 분포를 보였으나, 다른 역할보다는 그 수행정도가 낮게 평가되었다.

<표 13> 행정실장의 역할기대와 역할수행 평균

역할	문항 내용	역할기대 평균	역할수행 평균
회계공무원으로서의 역할	· 절차 및 회계법규 준수	4.63	4.33
	· 세입 증대 노력	4.73	4.40
	· 회계의 합리성과 투명성	4.74	4.51
	<b>합계 평균</b>	<b>4.70</b>	<b>4.41</b>
시설관리자로서의 역할	· 시설물 개방·활용 관리	3.95	3.58
	· 시설물 안전 관리	4.72	4.16
	· 시설물의 유지·보수 관리	4.57	4.10
	<b>합계 평균</b>	<b>4.42</b>	<b>3.95</b>
보안관리자로서의 역할	· 보안 점검 관리	4.05	3.51
	· 보안 교육 강화	3.84	3.19
	· 보안시설 방화관리	4.5	3.94
	<b>합계 평균</b>	<b>4.13</b>	<b>3.55</b>
교단 지원자로서의 역할	· 교육환경 개선	4.35	3.80
	· 교단지원 행정의 적시성	4.67	4.30
	· 교직원 근무여건 조성	4.13	3.61
	<b>합계 평균</b>	<b>4.38</b>	<b>3.90</b>
일반사무 행정처리자의 역할	· 긍정적인 업무자세	4.32	4.03
	· 행정사무 경감	3.97	3.40
	· 민원인에 대한 행정서비스 제공	4.47	4.03
	<b>합계 평균</b>	<b>4.25</b>	<b>3.82</b>
조직구성원으로서의 역할	· 부하직원의 사기진작 노력	4.49	4.02
	· 교직원간 건전한 인간관계 형성	4.26	3.75
	· 교육행정직 공무원의 친절성	4.13	3.85
	<b>합계 평균</b>	<b>4.29</b>	<b>3.87</b>
학교운영위원회 간사의 역할	· 학교발전기금 조성	3.61	2.98
	· 학교운영위원 선출의 적법성	4.49	4.29
	· 지역사회와 유대강화	4.08	3.58
	<b>합계 평균</b>	<b>4.06</b>	<b>3.62</b>

### 3. 인구 통계적 요인에 따른 역할기대 수준과 역할수행 정도 역할별 분석

본 연구는 학교 행정실장의 인구 통계적 요인에 따라 역할기대 수준과 역할수행 정도에 차이가 있는 지를 살펴보았다. 그 결과를 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 성별에 따른 역할기대 수준 분석

학교행정실장의 성별에 따라 역할기대 수준에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 14>와 같다. 교단 지원자로서의 역할과 조직구성원으로서의 역할을 제외한 5개영역 모두에서 여자 행정실장의 역할기대 수준이 남자 행정실장에 비해 높았다. 즉 여성들은 남성들보다 5개의 역할영역인 회계공무원으로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 보안관리자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할 등을 더 중요하게 생각하고 있었다.

#### 2) 연령에 따른 역할기대 수준 분석

학교행정실장의 연령에 따라 역할기대 수준에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 14>와 같다. 즉 30대의 행정실장의 경우 회계공무원으로서의 역할, 보안관리자로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할 등 3개영역에서 역할기대 수준이 가장 높았으며, 40대의 경우 교단 지원자로서의 역할에서 역할기대 수준이 높았고, 50대 이상의 경우 시설관리자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할 등 3개영역에서 역할기대 수준이 가장 높았다.

#### 3) 직급에 따른 역할기대 수준 분석

학교행정실장의 직급에 따라 역할기대 수준에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 14>와 같다. 즉 교단 지원자로서의 역할 영역에서 6급 이상 행정실장이 평균 4.47점으로 가장 높았으며, 다음으로 8-9급(평균 4.41점), 7급(평균 4.22점)의 순으로 나타나 6급 행정실장이 교단지원자로서의 역할영역을 가장 중요하게 생각하고 있었다.

#### 4) 성별에 따른 역할수행 정도 분석

학교행정실장의 성별에 따라 역할수행 정도에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 14>와 같다.

즉 모든 역할영역에서 남성 행정실장이 여성 행정실장보다 역할수행 정도가 높게 나타나고 있어, 남성이 여성보다 역할수행이 높게 이루어지고 있음을 알 수

가 있었다. 특히 교단 지원자로서의 역할 영역에서는 남자 행정실장이 평균 4.07점으로, 여자 행정실장 평균 3.76점보다 높게 나타났다.

#### 5) 연령에 따른 역할수행 정도 분석

학교행정실장의 연령에 따라 역할수행 정도에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 14>와 같다.

즉 모든 역할영역에서 30대 행정실장이 40대, 50대 행정실장보다 역할수행 정도가 낮아 역할수행이 수월하지 못함을 말해주고 있다.

특히 교단지원자의 역할 수행에 있어서는 40대의 행정실장이 평균 4.09점으로 가장 높은 역할수행 정도를 나타내 역할수행의 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있었고, 다음으로 50대 이상(평균 3.99점), 30대(평균 3.73점)의 순으로 나타나 연령별로 다소 차이를 보였다.

#### 6) 직급에 따른 역할수행 정도 분석

조사대상자의 직급에 따라 역할수행 정도에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 14>와 같다.

즉 시설관리자로서의 역할 영역에서 6급 이상 행정실장이 평균 4.09점으로 가장 높았으며, 다음으로 7급(평균 3.77점), 8-9급(평균 3.74점)순으로 직급이 높을수록 역할수행이 잘 이루어지고 있음을 알 수 있었다.

또한 교단 지원자로서의 역할 영역에서도 6급 이상이 평균 4.06점으로 가장 높았으며, 다음으로 8-9급(평균 3.80점), 7급(평균 3.64점)의 순으로 나타나 6급 이상 행정실장 역할수행이 가장 높게 나타나고 있다.

그리고 일반사무 행정처리자의 역할에서 6급 이상 평균이 3.9점으로 가장 높았으며, 다음으로 8-9급 3.72점, 7급이 3.69점 순으로 나타나 6급 이상 행정실장이 역할수행을 가장 높게 평가하고 있었다.

조직구성원의 역할에서도 6급 이상이 평균 3.97점으로 가장 높았으며, 다음으로 8-9급 3.8점, 7급이 3.72점 순으로 나타나 6급 이상 행정실장 역할수행이 가장 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있었다.

<표 14> 성별, 연령별, 직급별에 따른 역할기대와 역할수행 정도차이

영역	성별				나이별						직급별					
	남 (n=60)		여 (n=67)		30대 (n=59)		40대 (n=43)		50대 이상 (n=25)		8-9급 (n=18)		7급 (n=37)		6급 이상 (n=72)	
	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균
회계공무원으로서의 역할	4.69	4.45	4.71	4.38	4.73	4.39	4.67	4.45	4.72	4.43	4.69	4.39	4.72	4.36	4.70	4.45
시설관리자로서의 역할	4.42	4.03	4.40	3.87	4.39	3.84	4.43	4.05	4.44	4.05	4.49	3.74	4.27	3.77	4.47	4.09
보안관리자로서의 역할	4.05	3.56	4.20	3.54	4.22	3.55	4.02	3.50	4.08	3.63	4.31	3.46	4.09	3.58	4.10	3.56
교단 지원자로서의 역할	4.42	4.07	4.34	3.76	4.33	3.73	4.44	4.09	4.43	3.99	4.41	3.80	4.22	3.64	4.47	4.06
일반사무행정처리자의 역할	4.24	3.84	4.27	3.80	4.26	3.75	4.21	3.85	4.32	3.92	4.33	3.72	4.10	3.69	4.32	3.91
조직구성원으로서의 역할	4.34	3.97	4.25	3.79	4.25	3.76	4.30	4.02	4.40	3.89	4.39	3.80	4.15	3.72	4.35	3.97
학교운영위원회 간사의 역할	3.98	3.65	4.13	3.59	4.09	3.52	4.02	3.63	4.05	3.83	4.10	3.59	4.00	3.46	4.07	3.71

7) 학교 근무경력에 따른 역할기대 수준 분석

학교행정실장의 학교 근무경력에 따라 역할기대 수준에 차이가 있는 지를 살펴해보았는데, 그 결과는 다음 <표 15>와 같다. 즉, 학교 근무경력이 짧을수록 회계공무원으로서의 역할과 교단지원자로서의 역할 영역을 제외한 5개영역에서 역할기대수준이 높은 것으로 나타나, 회계업무와 교단지원 업무가 중요하다는 것을 알 수가 있었다.

8) 총 행정경력에 따른 역할기대 수준 분석

학교행정실장의 총 행정경력에 따라 역할기대 수준에 차이가 있는 지를 살펴해보았는데, 그 결과는 다음 <표 15>와 같다. 즉, 총 행정경력이 짧을수록 보안관리자로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할에서 역할기대수준이 높게 나타나 보안업무, 학교운영위원회 업무를 중요하게 생각하고 있었다.

9) 학교근무경력에 따른 역할수행 정도 분석

학교행정실장의 학교근무경력에 따라 역할수행 정도에 차이가 있는 지를 살펴 보았는데, 그 결과는 다음 <표 15>와 같다. 즉 보안관리자로서의 역할에서 1-10년 미만 행정실장이 역할수행정도가 가장 높아 역할수행이 높게 이루어지고 있었고, 교단지원자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 학교운영위원회의 간사 역할 영역에서는 20년 이상 행정실장이 역할수행정도가 높아 교단지원업무, 일반 행정업무, 학교운영위원회 업무를 처리하는데 있어서 역할수행이 높게 이루어짐을 알 수 있었다.

10) 총 행정경력에 따른 역할수행 정도 분석

학교행정실장의 총 행정경력에 따라 역할수행 정도에 차이가 있는 지를 살펴 보았는데, 그 결과는 다음 <표 15>와 같다. 즉 교단지원자로서의 역할에서 20년 이상 행정실장이 평균 4.25점으로 가장 높아 역할수행을 높게 평가하고 있었고, 다음으로 10-20년 미만(평균 3.88점), 1-10년 미만(평균 3.72점)의 순으로 나타났다.

<표 15> 학교근무 경력별, 총 행정경력별에 따른 역할기대와 역할수행 정도차이

영역	학교근무 경력별						총 행정경력별					
	1-10년 미만 (n=53)		10-20년 미만 (n=50)		20년 이상 (n=24)		1-10년 미만 (n=40)		10-20년 미만 (n=49)		20년 이상 (n=38)	
	역 할 기 대 평 균	역 할 수 행 평 균										
회계공무원으로서의 역할	4.69	4.46	4.70	4.35	4.75	4.46	4.46	4.43	4.70	4.39	4.69	4.44
시설관리자로서의 역할	4.43	3.86	4.43	4.01	4.36	4.01	4.44	3.76	4.37	4.00	4.46	4.08
보안관리자로서의 역할	4.23	3.59	4.11	3.54	3.97	3.44	4.27	3.51	4.10	3.58	4.04	3.88
교단 지원자로서의 역할	4.39	3.80	4.38	3.93	4.40	4.06	4.38	3.72	4.33	3.88	4.49	4.25
일반사무 행정처리자의 역할	4.33	3.84	4.21	3.76	4.22	3.89	4.29	3.72	4.18	3.78	4.33	3.99
조직구성원으로서의 역할	4.32	3.82	4.29	3.93	4.28	3.88	4.31	3.75	4.24	3.88	4.38	4.00
학교운영위원회 간사의 역할	4.14	3.59	4.03	3.57	3.94	3.78	4.14	3.56	4.02	3.59	4.03	3.75

#### 11) 근무학교에 따른 역할기대 수준분석

학교행정실장의 근무학교에 따라 역할기대 수준에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 16>과 같다. 즉 교단 지원자로서의 역할 영역에서 중학교가 평균 4.58점으로 가장 높았으며, 다음으로 고등학교(평균 4.47점), 초등학교(평균 4.30점)의 순으로 나타나, 중학교에서 근무하는 행정실장이 교단지원 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

#### 12) 학교규모에 따른 역할기대 수준 분석

학교행정실장의 학교규모에 따라 역할기대 수준에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 16>과 같다. 즉, 37학급 이상의 규모가 시설관리자로서의 역할, 교단지원자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할 등 4개영역에서 역할기대수준이 가장 높은 것으로 나타나, 37학급 이상에서 근무하는 행정실장이 시설관리 업무, 교단지원 업무, 일반행정 업무, 학교운영위원회 업무 등을 가장 중요하게 생각하고 있었다.

#### 13) 근무학교에 따른 역할수행 정도 분석

학교행정실장의 근무학교에 따라 역할수행 정도에 차이가 있는 지를 살펴보았는데, 그 결과는 다음 <표 16>과 같다.

즉 회계공무원으로서의 역할에서 중학교가 평균 4.64점으로 가장 높았으며, 다음으로 고등학교(평균 4.42점), 초등학교(평균 4.35점)의 순으로 나타났다.

시설관리자로서의 역할에서 중학교가 평균 4.28점으로 가장 높았으며, 다음으로 고등학교(평균 4.02점), 초등학교(평균 3.84점)의 순으로 나타났다. 또한 교단 지원자로서의 역할에서 고등학교가 평균 4.25점으로 가장 높았으며, 다음으로 중학교(평균 4.18점), 초등학교(평균 3.74점)의 순으로 나타났다.

조직구성원으로서의 역할에서 고등학교가 평균 4.07점으로 가장 높았으며, 다음으로 중학교(평균 4.04점), 초등학교(평균 3.78점)의 순으로 나타났다

#### 14) 학교규모에 따른 역할수행정도 차이

학교행정실장의 학교규모에 따라 역할수행정도에 차이가 있는 지를 살펴보았

는데, 그 결과는 다음 <표 16>과 같다. 즉, 회계공무원으로서의 역할에서는 6학급 이하, 시설관리자로서의 역할에서는 37학급 이상, 보안관리자로서의 역할에서는 7-12학급, 일반사무 행정처리자의 역할에서는 23학급 이상, 조직구성원으로서의 역할에서는 13-22학급, 학교운영위원회 간사의 역할에서는 37학급 이상의 규모가 각각 역할수행정도가 가장 높아 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있었다.

<표 16> 근무학교별 및 학교규모별에 따른 역할기대 수준과 역할수행 정도차이

영역	근무학교별						학교규모별									
	초등학교 (n=83)		중학교 (n=24)		고등학교 (n=20)		6학급 이하 (n=28)		7-12학급 (n=28)		13-22학급 (n=35)		23-36학급 (n=24)		37학급 이상 (n=12)	
	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균	역할 기대 평균	역할 수행 평균
회계공무원으로서의 역할	4.69	4.35	4.81	4.64	4.63	4.42	4.67	4.44	4.71	4.45	4.73	4.42	4.69	4.35	4.72	4.39
시설관리자로서의 역할	4.40	3.84	4.50	4.28	4.35	4.02	4.47	3.87	4.39	3.80	4.30	4.05	4.49	3.90	4.53	4.28
보안관리자로서의 역할	4.14	3.49	4.08	3.56	4.13	3.80	4.23	3.51	4.27	3.68	3.93	3.57	4.14	3.44	4.08	3.47
교단 지원자로서의 역할	4.30	3.74	4.58	4.18	4.47	4.25	4.37	3.76	4.37	3.86	4.39	4.05	4.32	3.81	4.58	4.11
일반사무 행정처리자의 역할	4.23	3.75	4.38	3.90	4.20	4.02	4.37	3.74	4.17	3.70	4.10	3.89	4.33	3.92	4.50	3.92
조직구성원으로서의 역할	4.25	3.78	4.38	4.04	4.38	4.07	4.21	3.74	4.30	3.80	4.29	3.99	4.40	3.94	4.31	3.86
학교운영위원회 간사의 역할	4.10	3.57	3.92	3.60	4.03	3.83	4.00	3.40	4.08	3.63	3.96	3.68	4.15	3.67	4.22	3.83

이상으로 인구 통계적 요인에 따른 역할기대 수준과 역할수행 정도를 역할별로 차이를 알아보았고, 다음은 역할기대와 역할수행 간 차이를 제7항 분석결과에서 <표 61>, <표 62>, <표 63>을 참고하여 종합적으로 설명하도록 하겠다.

#### 4. 인구 통계적 요인에 따른 역할기대 수준과 역할수행 정도 문항별 분석

1) 회계공무원으로서의 역할기대 수준과 역할수행 정도

(1) 회계공무원으로서의 역할기대 수준

회계공무원으로서의 역할기대 중 예산계획수립 및 예산집행 등 직무 이행시 법규 또는 지침 등에 위반하지 않는 등 절차 및 회계법규 준수 부문에 대한 기대 수준에 대한 분석결과는 다음 <표 17>에 제시되어 있다. 대부분 대체로 중요하다 이상의 응답을 하였고, 그 중에서 성별, 연령 변수, 학교 규모 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 성별 분석 결과를 보면, 남성 행정실장 모두 대체로 중요하다 이상의 응답을 100%, 여성 행정실장은 94%가 대체로 중요하다 이상의 응답을 하여, 절차 및 회계법규를 준수하는데 있어서는, 여성 행정실장 보다 남성 행정실장이 더 중요하게 생각하고 있다는 것을 알 수가 있다.

연령별로 보면 30대, 50대 이상의 행정실장 모두 대체로 중요하다 이상의 응답을 100% 하였고, 40대 행정실장이 91%가 중요하다는 응답을 한 것으로 나타나, 여기에서 5점 척도로 환산하면 30대가 50대 보다 역할기대가 조금 높게 나타나고 있다.

직급별을 보면 8-9급 행정실장과 7급 행정실장이 대체로 중요하다 이상의 응답을 100% 하였고, 6급 이상 행정실장이 94.5%로 회계법규 준수에 대한 중요성을 낮게 생각하고 있었다.

학교근무 경력별을 보면 10년 미만 행정실장과 20년 이상 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 100%로 응답을 하였고, 10-20년 미만 행정실장이 96%로 대부분 회계법규 준수에 대하여 중요하게 생각하고 있었다.

총 행정경력별을 보면 대체로 중요하다 이상이 10년 미만 100%, 10-20년 미만 93.9%, 20년 이상 행정실장이 97.4%로 응답을 하여 10년 미만 행정실장이 절차 및 회계법규 준수에 대하여 가장 중요하게 생각하고 있었다.

근무학교별을 보면 대체로 중요하다 이상이 초등학교가 95.2%, 중학교 100%, 고등학교 행정실장이 100%로 응답을 하여 절차 및 회계법규 준수에 대하여 대부분 중요하게 생각하고 있었다.

또한 학교규모를 보면 대체로 중요하다 이상이 6학급 이하 100%, 7-12학급 100%, 13-22학급 97.1%, 23-36학급 100%, 37학급 이상에서 근무하는 행정실장 응답률이 75%로, 절차 및 회계법규 준수에 대한 중요도가 가장 낮았다.

<표 17> 절차 및 회계법규 준수에 대한 기대수준 빈도(%)

구 분		절차 및 회계법규 준수					전체
		전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다	
성별 * (0.081)	남	0(0)	0(0)	0(0)	22(36.7)	38(63.3)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	4(6.0)	17(25.4)	46(68.7)	67(100)
연령 * (0.097)	30대	0(0)	0(0)	0(0)	19(32.2)	40(67.3)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	4(9.3)	11(25.6)	28(65.1)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	0(0)	9(36.0)	16(64.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	5(27.8)	13(72.2)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	0(0)	13(35.1)	24(64.9)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	4(5.6)	21(29.2)	47(65.3)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	19(35.8)	34(64.2)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	4(8.0)	12(24.0)	34(68.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	8(33.3)	16(66.7)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	13(32.5)	27(67.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	3(6.1)	14(28.6)	32(65.3)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(2.6)	12(31.6)	25(65.8)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	4(4.8)	25(30.1)	54(65.1)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	6(25.0)	18(75.0)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	0(0)	8(40.0)	12(60.0)	20(100)
학교규모 *** (0.003)	6학급 이하	0(0)	0(0)	0(0)	11(39.3)	17(60.7)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	0(0)	7(25.0)	21(75.0)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	1(2.9)	10(28.6)	24(68.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	0(0)	9(37.5)	15(62.5)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	3(25.0)	2(16.7)	7(58.3)	12(100)

회계공무원으로서의 역할 중 각종 세입금 징수시 미납금이 발생하지 않도록 보호자에게 독촉하여, 100% 납부하도록 하는 세입 증대 노력 부문에 대한 역할 기대 수준 분석결과는 다음 <표 18>에 제시되어 있다.

먼저 성별을 보면, 남자 행정실장이 대체로 중요하다 이상 응답이 98.3%, 여성 행정실장이 99%로, 여성 행정 실장이 세입증대 노력에 대한 업무를 더 중요하게 생각하고 있었다.

다음은 연령별을 분석해보면, 대체로 중요하다 이상이 30대 99%, 40대 100%, 50대 이상 98.6%로 세입증대 노력에 대한 업무를 대부분 연령별에서 중요하게 생각하고 있었다.

직급별 변수를 보면, 대체로 중요하다 이상이 8-9급 100%, 7급 100%, 6급 이상 행정실장이 98.6%로 대부분 모든 직급에서 높은 분포를 보여, 세입증대 노력

에 대한 업무를 중요하게 생각하고 있었다.

학교 근무경력별을 분석하여 보면, 학교 근무경력이 20년 이상이 된 행정실장들이 대체로 중요하다 이상이 100% 응답을 하여 경력이 적은 행정실장보다 경력이 많은 행정실장이 세입증대 노력에 대한 중요성을 높게 지각하고 있다는 것을 알 수가 있다.

또한 근무학교를 보면, 대체로 중요하다 이상이 초등학교 100%, 중학교 100%, 고등학교 99%로 높은 분포를 보여, 세입증대 노력에 대한 업무를 대부분 중요하게 생각하고 있었다. 학교규모별을 보면, 대체로 중요하다 이상이 6학급 이하가 100%, 7-12학급 100%, 13-22학급 100%, 23-36학급 95.8%, 37학급 이상이 100%로 높은 분포를 보여, 세입증대 노력에 대한 업무를 모든 학교규모별에서 중요하게 생각하고 있었다.

<표 18> 세입증대 노력에 대한 기대수준 빈도(%)

구분		세입증대 노력					전체
		전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다	
성별	남	0(0)	0(0)	1(1.7)	15(25.0)	44(73.3)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	1(0)	17(25.4)	50(74.1)	68(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	1(0)	15(25.9)	43(74.1)	58(100)
	40대	0(0)	0(0)	0(0)	13(30.2)	30(69.8)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	1(4.0)	3(12.0)	21(84.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	7(38.9)	11(61.1)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	0(0)	10(27.0)	27(73.0)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	1(1.4)	15(20.8)	56(77.8)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	1(1.9)	15(28.3)	37(69.8)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	13(26.0)	37(74.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	4(16.7)	20(83.3)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	13(32.5)	27(67.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	12(24.5)	37(75.5)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(2.6)	7(18.4)	30(78.9)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	0(0)	24(28.9)	59(71.1)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	5(20.8)	19(79.2)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	1(5.0)	3(15.0)	16(80.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	0(0)	11(39.3)	17(60.7)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	0(0)	7(25.0)	21(75.0)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	0(0)	8(22.9)	27(77.1)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	1(4.2)	5(20.8)	18(75.0)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	1(8.3)	11(91.7)	12(100)

회계공무원으로서의 역할 중 예산편성 및 집행시 교직원 의견을 수렴하여 적정하게 편성, 집행하고 그 결과를 투명하게 공개하는 회계의 합리성과 투명성 부문에 대한 역할기대 분석결과는 <표 19>와 같다. 다음 성별, 연령, 직급, 근무경력, 행정경력, 학교규모 등의 변수에서 근무학교 변수만이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

근무학교 변수를 보면, 초등학교 74.7%, 고등학교 55%, 중학교가 87.5%로 매우 중요하다고 응답을 하여, 중학교 행정실장이 초·고등학교에서 근무하는 행정실장보다 훨씬 크게 회계의 합리성과 투명성에 대해서 중요하게 생각하고 있었다.

학교규모 변수를 보면, 6학급 이하, 7-12학급, 13-22학급, 23-36학급, 37학급 이상 모두에서 대체로 잘하고 있다 이상이 100%로 응답을 하여, 모든 행정실장들이 회계의 합리성과 투명성에 대하여 대부분 중요하게 생각하고 있었다.

<표 19> 회계의 합리성과 투명성에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	회계의 합리성과 투명성					전체	
	전혀 중요하지 않다	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	0(0)	0(0)	16(26.7)	44(73.3)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	0(0)	17(25.4)	50(74.6)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	0(0)	15(24.1)	44(75.9)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	0(0)	11(25.5)	32(74.5)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	0(0)	7(28.0)	18(72.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	7(38.9)	11(61.1)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	0(0)	8(21.6)	29(78.4)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	18(25.0)	54(75.0)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	15(28.3)	38(71.7)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	12(24.0)	38(76.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	6(25.0)	18(75.0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	9(22.5)	31(77.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	12(24.5)	37(75.5)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	12(31.6)	26(68.4)	38(100)
근무학교 ** (0.049)	초등학교	0(0)	0(0)	0(0)	21(25.3)	62(74.7)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	3(12.5)	21(87.5)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	0(0)	9(45.0)	11(55.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	0(0)	8(28.6)	20(71.4)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	0(0)	10(35.7)	18(64.3)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	0(0)	8(22.9)	27(77.1)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	0(0)	6(25.0)	18(75.0)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	1(8.3)	11(91.7)	12(100)

(2) 회계공무원으로서의 역할 수행 정도

회계공무원으로서의 역할 중 예산계획수립 및 예산집행 등 직무 이행시 법규 또는 지침 등에 위반하지 않는 등, 절차 및 회계법규 준수 부문에 대한 역할정도의 분석결과는 다음 <표 20>에 제시되어 있다. 대부분 대체로 하고 있다 이상의 응답을 하였고, 그 중에서 연령 변수와 근무학교 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 연령 분석 결과를 보면, 50대 이상이 96%, 30대 93.1%, 40대가 83.7% 순으로 나타났고, 50대 이상 행정실장이 절차 및 회계법규 준수에 대한 역할수행이 잘 이루어지고 있음을 알 수가 있었다. 그리고 근무 학교별은 중학교 행정실장이 100%, 초등학교 86.7%, 고등학교 90%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을 하여 중학교 행정실장이 초·고등학교보다 절차 및 회계법규 준수에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수 있었다.

<표 20> 절차 및 회계법규 준수에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	절차 및 회계법규 준수					전체	
	전혀 하지않는 다	약간 하는편이 다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다		
성별	남	1(1.7)	0(0)	2(3.3)	28(46.7)	29(48.3)	60(100)
	여	0(0)	2(3.0)	7(10.4)	29(43.3)	29(43.3)	67(100)
연령 * (0.099)	30대	0(0)	0(0)	4(6.8)	34(57.6)	21(35.6)	59(100)
	40대	0(0)	2(4.7)	5(11.6)	13(30.2)	23(53.5)	43(100)
	50대 이상	1(4.0)	0(0)	0(0)	10(40.0)	14(56.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	1(5.6)	9(50.0)	8(44.4)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	3(8.1)	22(59.5)	12(32.4)	37(100)
	6급 이상	1(1.4)	2(2.8)	5(6.9)	26(36.1)	38(52.8)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	3(5.7)	27(50.9)	23(43.4)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	2(4.0)	6(12.0)	21(42.0)	21(42.0)	50(100)
	20년 이상	1(4.2)	0(0)	0(0)	9(37.5)	14(58.3)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	3(7.5)	22(55.0)	15(37.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	2(4.1)	5(10.2)	20(40.8)	22(44.9)	49(100)
	20년 이상	1(2.6)	0(0)	1(2.6)	15(39.5)	21(55.3)	38(100)
근무학교 ** (0.038)	초등학교	0(0)	2(2.4)	9(10.8)	41(49.4)	31(37.3)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	8(33.3)	16(66.7)	24(100)
	고등학교	1(5.0)	0(0)	0(0)	8(40.0)	11(55.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	3(10.7)	14(50.0)	11(39.3)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	1(3.6)	16(57.1)	11(39.3)	28(100)
	13-22학급	1(2.9)	1(2.9)	0(0)	14(40.0)	19(54.3)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	3(12.5)	11(45.8)	10(41.7)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	1(8.3)	2(16.7)	2(16.7)	7(58.3)	12(100)

회계공무원으로서의 역할 중 각종 세입금 징수시 미납금이 발생하지 않도록 보호자에게 독촉하여, 100% 납부하도록 하는 세입 증대 노력 부문을 분석한 역할수행 실태를 보면, 다음 <표 21>과 같다. 학교 규모 변수가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 23학급-36학급 규모와 37학급 이상 규모에 근무하는 행정실장의 경우 모두 대체로 하고 있다 이상의 응답(100%)을 하여, 역할 수행정도를 높이 평가하고 있었고, 다음으로 13-22학급은 94.3%, 6학급 이하 규모학교에 근무하는 행정실장은 92.9%, 7-12학급 규모학교에 근무하는 행정실장이 85.7% 순으로 세입증대 노력에 대한 역할수행이 대부분 높게 평가하고 있음을 알 수 있었다. 근무학교별에서는 고등학교가 대체로 잘하고 있다 이상이 100%, 초등학교 91.6%, 중학교 95.9%를 응답을 하여 고등학교가 초·중학교보다 세입증대 노력에 대한 역할수행이 높게 이루어짐을 알 수가 있었다.

<표 21> 세입증대 노력에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	세입증대 노력					전체	
	전혀 하지 않는다	약간 하는편 이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다		
성별	남	0(0)	1(1.7)	1(1.7)	28(46.7)	30(50.0)	60(100)
	여	0(0)	2(3.0)	4(6.0)	29(43.3)	32(47.8)	67(100)
연령	30대	0(0)	2(3.4)	5(8.5)	22(37.3)	30(50.8)	59(100)
	40대	0(0)	1(2.3)	0(0)	21(48.8)	21(48.8)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	0(0)	14(56.0)	11(44.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	9(50.0)	7(38.9)	18(100)
	7급	0(0)	2(5.4)	2(5.4)	12(32.4)	21(56.8)	37(100)
	6급 이상	0(0)	1(1.4)	1(1.4)	36(50.0)	34(47.2)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	4(7.5)	21(39.6)	28(52.8)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.0)	1(2.0)	23(46.0)	23(46.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	13(54.2)	11(45.8)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	4(10.0)	16(40.0)	20(50.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	2(4.1)	1(2.0)	21(42.9)	25(51.0)	49(100)
	20년 이상	0(0)	1(2.6)	0(0)	20(52.6)	17(44.7)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	2(2.4)	5(6.0)	36(43.4)	40(48.2)	83(100)
	중학교	0(0)	1(4.2)	0(0)	10(41.7)	13(54.2)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	0(0)	11(55.0)	9(45.0)	20(100)
학교규모 * (0.056)	6학급 이하	0(0)	0(0)	2(7.1)	11(39.3)	15(53.6)	28(100)
	7-12학급	0(0)	3(10.7)	1(3.6)	7(25.0)	17(60.7)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	2(5.7)	17(48.6)	16(45.7)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	0(0)	16(66.7)	8(33.3)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	6(50.0)	6(50.0)	12(100)

회계공무원으로서의 역할 중 예산편성 및 집행시 교직원 의견을 수렴하여 적정하게 편성, 집행하고 그 결과를 투명하게 공개하는 회계의 합리성과 투명성 부문에 대한, 기대 수준 분석결과는 다음 <표 22>에 제시되어 있다.

총 행정경력 별을 보면, 대체로 하고 있다 이상이 10년 미만 95%, 11-20년 미만 93.8%, 20년 이상이 94.7%로, 10년 미만 근무한 행정실장 역할수행이 11-20년 미만과 20년 이상 근무한 행정실장보다 회계의 합리성과 투명성에 대한 역할수행 분포가 가장 높아 역할수행이 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있었다.

근무학교별을 보면, 대체로 하고 있다 이상이 중학교 행정실장이 100%, 초등학교 94%. 고등학교가 90%로 중학교에서 근무하는 행정실장이 초·고등학교에 근무하는 행정실장보다 회계의 합리성과 투명성에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수 있었다.

<표 22> 회계의 합리성과 투명성에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	회계의 합리성과 투명성					전체	
	전혀하지 않는다	약간하는 편이다	보통으로 하고 있다	대체로 하고 있다	아주 많이 하고 있다		
성별	남	0(0)	0(0)	3(5.0)	24(40.0)	33(55.0)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	4(6.0)	24(35.8)	39(58.2)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	5(8.5)	19(32.2)	35(60.3)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	0(0)	18(41.9)	25(58.1)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	2(8.0)	11(44.0)	12(48.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	5(27.8)	11(61.1)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	3(8.1)	15(40.5)	19(51.4)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	2(2.8)	28(38.9)	42(58.3)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	4(7.5)	17(32.1)	32(60.4)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	2(4.0)	20(40.0)	28(56.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(4.2)	11(45.8)	12(50.0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	2(5.0)	14(35.0)	24(60.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	3(6.1)	18(36.7)	28(57.1)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	2(5.3)	16(42.1)	20(52.6)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	5(6.0)	35(42.2)	43(51.8)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	5(20.8)	19(79.2)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	2(10.0)	8(40.0)	10(50.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	2(7.1)	8(28.6)	18(64.3)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	2(7.1)	6(21.4)	20(71.4)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	1(2.9)	17(48.6)	17(48.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	1(4.2)	12(50.0)	11(45.8)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	5(41.7)	6(50.0)	12(100)

2) 시설관리자로서의 역할기대 수준과 역할수행정도

(1) 시설관리자로서의 역할기대 수준

시설관리자로서의 역할기대 중 학교시설물인 교실, 강당, 체육관, 운동장 등을 개방하여 지역주민들에게 시설물을 활용할 수 있도록 노력하는 시설물 개방·활용 관리부문에 대한, 기대 수준 분석결과는 다음 <표 23>에 제시되어 있다.

대체로 중요하다 이상의 응답을 하였고, 그 중에서 근무학교 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 초등학교와 중학교에 근무하는 행정실장은 각각 77.1%, 83.3%가 대체로 중요하다 이상의 응답을 하였고, 고등학교에 근무하는 행정실장은 70%가 대체로 중요하다 이상, 20%는 그저 그렇다고 하였으며, 10%는 별로 중요하지 않다고 응답을 한 것으로 나타났다. 여기에서는 중학교 행정실장이 시설물 개방·활용 관리 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 23> 시설물 개방·활용 관리에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	시설물 개방·활용관리					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	2(3.3)	13(21.7)	29(48.3)	16(26.7)	60(100)
	여	0(0)	1(1.5)	13(19.4)	43(64.2)	10(14.9)	67(100)
연령	30대	0(0)	1(1.7)	13(22.0)	37(62.7)	8(13.6)	59(100)
	40대	0(0)	2(4.7)	6(14.0)	24(55.8)	11(25.6)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	7(28.0)	11(44.0)	7(28.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	3(16.7)	13(72.2)	2(11.1)	18(100)
	7급	0(0)	1(2.7)	10(27.0)	22(59.5)	4(10.8)	37(100)
	6급 이상	0(0)	2(2.8)	13(18.1)	37(51.4)	20(27.8)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	1(1.9)	7(13.2)	37(69.8)	8(15.1)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	2(4.0)	11(22.0)	25(50.0)	12(24.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	8(33.3)	10(41.7)	6(25.0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	1(2.5)	6(15.0)	28(70.0)	5(12.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	2(4.1)	10(20.4)	26(53.1)	11(22.4)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	10(26.3)	18(47.4)	10(26.3)	38(100)
근무학교 *(0.073)	초등학교	0(0)	1(1.2)	18(21.7)	51(61.4)	13(15.7)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	4(16.7)	11(45.8)	9(37.5)	24(100)
	고등학교	0(0)	2(10.0)	4(20.0)	10(50.0)	4(20.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	6(21.4)	18(64.3)	4(14.3)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	7(25.0)	17(60.7)	4(14.3)	28(100)
	13-22학급	0(0)	3(8.6)	6(17.1)	20(57.1)	6(17.1)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	5(20.8)	11(45.8)	8(33.3)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	2(16.7)	6(50.0)	4(33.3)	12(100)

시설관리자로서의 역할 중 학생들이 이용하고 있는 각종 위험취약 시설물을 수시로 확인 및 점검을 통하여, 학생들의 안전관리에 만전을 기하는, 시설물 안전관리에 대한 역할기대 분석결과는 <표 24>와 같다. 먼저 시설물 안전관리 업무에 대한 중요도를 성별로 분석해보면, 남자 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 98%, 여자 행정실장이 95%로 조금 차이가 나, 남자 행정실장이 여자 행정실장보다 시설물 안전관리에 대한 업무를 중요하게 생각하고 있는 것을 알 수가 있다. 그리고 연령별은 대체로 중요하다 이상이 40대가 97.7%로 다른 연령별보다 시설물 안전관리에 대한 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다. 또한 직급별을 보면 8-9급 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 100%, 7급 94.6%, 6급 이상이 97.2%로 응답을 하여 8-9급 행정실장이 7급과 6급 이상 행정실장보다 시설물 안전관리에 대한 업무를 중요하게 생각하고 있었다.

<표 24> 시설물 안전관리에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	시설물 안전관리					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	0(0)	1(1.7)	14(23.3)	45(75.0)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	3(4.5)	14(20.9)	50(74.6)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	2(3.4)	13(22.4)	44(74.2)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	1(2.3)	10(23.3)	32(74.4)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	1(4.0)	5(20.0)	19(76.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	3(16.7)	15(83.3)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	2(5.4)	11(29.7)	24(64.9)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	2(2.8)	14(19.4)	56(77.8)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	2(3.8)	11(20.8)	40(75.5)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	1(2.0)	10(20.0)	39(78.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(4.2)	7(29.2)	16(66.7)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	2(5.0)	7(17.5)	31(77.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	1(2.0)	13(26.5)	35(71.4)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(2.6)	8(21.1)	29(76.3)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	3(3.6)	18(21.7)	62(74.7)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	1(4.2)	5(20.8)	18(75.0)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	0(0)	5(25.0)	15(75.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	1(3.6)	4(14.3)	23(82.1)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	0(0)	8(28.6)	20(71.4)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	2(5.7)	8(22.9)	25(71.4)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	1(4.2)	4(16.7)	19(79.2)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	4(33.3)	8(66.7)	12(100)

시설관리자로서의 역할 중 학교시설물 및 재산관리 상태 등을 항상 파악하고 있으며, 수시로 점검 확인하여 이상이 있을시 즉각 조치하는 시설물의 유지·보수 관리 부문에 대한 기대수준 분석결과는 <표 25>와 같다.

연령별을 분석해 보면 50대 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 100%, 30대 96.6%, 40대 행정실장이 95.3%로 50대 행정실장이 시설물 유지·보수 관리에 대한 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다. 그리고 성별을 보면 여자 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 97%로 시설물 유지·보수 관리에 대한 업무를 남자보다 중요하게 생각하고 있었다. 학교근무 경력별을 보면, 대체로 중요하다 이상이 10년 미만 행정실장이 94.4%, 10-20년 미만 98%, 20년 이상 행정실장이 100% 응답을 하여 경력별로 대동소이하게 분포를 보이고 있으며, 경력이 많은 행정실장 일수록 시설물 유지·보수 관리에 대한 업무를 중요하게 생각하고 있었다.

<표 25> 시설물 유지·보수 관리에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	시설물 유지·보수 관리					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	0(0)	2(3.3)	23(38.3)	35(58.3)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	2(3.0)	24(35.8)	41(61.2)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	2(3.4)	21(35.6)	36(61.0)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	2(4.7)	16(37.2)	25(58.1)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	0(0)	10(40.0)	15(60.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	6(33.3)	12(66.7)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	2(5.4)	17(45.9)	18(48.6)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	2(2.8)	24(33.3)	46(63.9)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	3(5.7)	17(32.1)	33(62.3)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	1(2.0)	19(38.0)	30(60.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	11(45.8)	13(54.2)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	2(5.0)	12(30.0)	26(65.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	1(2.0)	23(46.9)	25(51.0)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(2.6)	12(31.6)	25(65.8)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	2(2.4)	31(37.3)	50(60.2)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	1(4.2)	8(33.3)	15(62.5)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	1(5.0)	8(40.0)	11(55.0)	20(100)
학교규모	6학년 이하	0(0)	0(0)	1(3.6)	7(25.0)	20(71.4)	28(100)
	7-12학년	0(0)	0(0)	0(0)	12(42.9)	16(57.1)	28(100)
	13-22학년	0(0)	0(0)	3(8.6)	15(42.9)	17(48.6)	35(100)
	23-36학년	0(0)	0(0)	0(0)	10(41.7)	14(58.3)	24(100)
	37학년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	3(25.0)	9(75.0)	12(100)

(2) 시설관리자로서의 역할 수행 정도

시설관리자로서의 역할 중 학교시설물인 교실, 강당, 체육관, 운동장 등을 개방하여 지역주민들에게 시설물을 활용할 수 있도록 노력하는 시설물 개방·활용 관리부문에 대한 역할 수행 수준 분석결과는 다음 <표 26>에 제시되어 있다. 그 중 총 행정경력, 근무학교 변수는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

총 행정경력 변수를 분석하여 보면, 10년 이상-20년 미만 행정실장이 61.2%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을 하였고, 다음으로 10년 미만 행정실장이 57.5%, 20년 이상 행정실장이 47.4% 순으로 나타났으며, 특히 20년 이상 총 행정경력의 응답자는 52.6%가 보통으로 하고 있다 이하의 응답을 하여, 10년 미만 행정실장, 10-20년 이하 행정실장보다 시설물 개방·관리에 관한 역할 수행정도를 낮게 평가하고 있는 것으로 나타났다.

<표 26> 시설물 개방·관리에 관한 역할수행 빈도(%)

구분	시설물 개방·활용 관리					전체	
	전혀 하지 않는다	약간 하는 편이다	보통으로 하고 있다	대체로 하고 있다	아주 많이 하고 있다		
성별	남	0(0)	6(10.0)	21(35.0)	23(38.3)	10(16.7)	60(100)
	여	2(3.0)	4(6.0)	23(34.3)	31(46.3)	7(10.4)	67(100)
연령	30대	2(3.4)	5(8.5)	19(31.0)	25(42.8)	8(14.3)	59(100)
	40대	0(0)	2(4.7)	16(37.2)	20(46.5)	5(11.6)	43(100)
	50대 이상	0(0)	3(12.0)	9(36.0)	9(36.0)	4(16.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	2(11.1)	8(44.4)	6(33.3)	2(11.1)	18(100)
	7급	2(5.4)	3(8.1)	10(27.0)	18(48.6)	4(10.8)	37(100)
	6급 이상	0(0)	5(6.9)	26(36.1)	30(41.7)	11(15.3)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	2(3.8)	4(7.5)	16(30.2)	24(45.3)	7(13.2)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.0)	19(38.0)	23(46.0)	5(10.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	3(12.5)	9(37.5)	7(29.2)	5(20.8)	24(100)
총 행정경력 * (0.050)	10년 미만	2(5.0)	4(10.0)	11(27.5)	20(50.0)	3(7.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.1)	16(32.7)	25(51.0)	5(10.2)	49(100)
	20년 이상	0(0)	3(7.9)	17(44.7)	9(23.7)	9(23.7)	38(100)
근무학교 * (0.060)	초등학교	2(2.4)	7(8.4)	32(38.6)	36(43.4)	6(7.2)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	6(25.0)	10(41.7)	8(33.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	3(15.0)	6(30.0)	8(40.0)	3(15.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	2(7.1)	10(35.7)	13(46.4)	3(10.7)	28(100)
	7-12학급	2(7.1)	2(7.1)	10(35.7)	10(35.7)	4(14.3)	28(100)
	13-22학급	0(0)	3(8.6)	9(25.7)	16(45.7)	7(20.0)	35(100)
	23-36학급	0(0)	3(12.5)	9(37.5)	10(41.7)	2(8.3)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	6(50.0)	5(41.7)	1(8.3)	12(100)

시설관리자로서의 역할 중 학생들이 이용하고 있는 각종 위험취약 시설물을 수시로 확인 및 점검을 통하여 학생들의 안전관리에 만전을 기하는 시설물 안전관리에 대한 역할수행 부문을 분석한 결과는 다음 <표 27>과 같다. 직급 변수가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 먼저 직급별을 분석해 보면 6급 이상 행정실장이 84.7%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을, 다음으로 8-9급 행정실장이 77.8%, 7급 행정실장이 72.9% 순으로 나타났다. 여기에서 6급 행정실장들은 다른 직급 행정실장들 보다 시설물 안전관리 대한 역할수행을 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있었다. 다음으로 근무학교별을 분석해 보면 중학교 행정실장이 87.5%, 초등학교 77.1%, 고등학교 85%로 대체로 하고있다 이상의 응답을 하여 중학교 행정실장이 초·고등학교 행정실장보다 시설물 안전관리에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있었다.

<표 27 > 시설물 안전관리에 대한 역할수행 빈도(%)

구분		시설물 안전관리					전체
		전혀 하지 않는다	약간 하는편 이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다	
성별	남	0(0)	0(0)	9(15.0)	28(46.7)	23(38.3)	60(100)
	여	0(0)	4(6.0)	12(17.9)	25(37.3)	26(38.8)	67(100)
연령	30대	0(0)	3(5.1)	10(16.9)	29(49.2)	17(28.8)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	9(20.9)	14(32.6)	20(46.5)	43(100)
	50대 이상	0(0)	1(4.0)	2(8.0)	10(40.0)	12(48.0)	25(100)
직급 ** (0.030)	8-9급	0(0)	0(0)	4(22.2)	12(66.7)	2(11.1)	18(100)
	7급	0(0)	3(8.1)	7(18.9)	15(40.5)	12(32.4)	37(100)
	6급 이상	0(0)	1(1.4)	10(13.9)	26(36.1)	35(48.6)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	2(3.8)	9(17.0)	27(50.9)	15(28.3)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	1(2.0)	9(18.0)	15(30.0)	25(50.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	1(4.2)	3(12.5)	11(45.8)	9(37.5)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	2(5.0)	8(20.0)	21(52.5)	9(22.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	1(2.0)	8(16.3)	18(36.7)	22(44.9)	49(100)
	20년 이상	0(0)	1(2.6)	5(13.2)	14(36.8)	18(47.4)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	3(3.6)	16(19.3)	37(44.6)	27(32.5)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	3(12.5)	7(29.2)	14(58.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	1(5.0)	2(10.0)	9(45.0)	8(40.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	1(3.6)	7(25.0)	11(39.3)	9(32.1)	28(100)
	7-12학급	0(0)	2(7.1)	5(17.9)	12(42.9)	9(32.1)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	3(8.6)	19(54.3)	13(37.1)	35(100)
	23-36학급	0(0)	1(4.2)	5(20.8)	8(33.3)	10(41.7)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	3(25.0)	8(66.7)	12(100)

시설관리자로서의 역할 중 학교시설물 및 재산관리 상태 등을 항상 파악하고 있으며, 수시로 점검 확인하여 이상이 있을시 즉각 조치하는 시설물의 유지·보수 관리 부문에 대한 역할수행 정도를 분석한 결과 다음 <표 28>과 같다. 연령 변수와, 직급, 행정경력 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다.

연령별로 살펴보면, 50대 이상 행정실장이 84%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을, 다음으로 40대 행정실장이 76.7%, 30대 행정실장은 75.9% 순으로 나타났다. 여기에서 연령별 시설물 유지·보수 관리에 대한 역할수행 업무 내용을 보면 연령이 많은 50대 이상, 40대, 30대 행정실장 순으로 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있었다. 다음은 직급별을 보면, 6급 이상 행정실장이 80.5%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을 하여 다른 직급 행정실장보다 시설물 유지·보수 관리에 대한 역할수행이 조금 높은 분포를 보이고 있다.

<표 28> 시설물 유지·보수 관리에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	시설물 유지·보수 관리					전체	
	전혀 하지 않는다	약간 하는편이 다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다		
성별	남	0(0)	0(0)	9(15.0)	27(45.0)	24(40.0)	60(100)
	여	0(0)	4(6.0)	16(23.9)	25(37.3)	22(32.8)	67(100)
연령 * (0.086)	30대	0(0)	4(6.8)	11(18.6)	29(49.2)	15(25.4)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	10(23.3)	13(30.2)	20(46.5)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	4(16.0)	10(40.0)	11(44.0)	25(100)
직급 ** (0.014)	8-9급	0(0)	1(5.6)	4(22.2)	9(50.0)	4(22.2)	18(100)
	7급	0(0)	3(8.1)	7(18.9)	20(54.1)	7(18.9)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	14(19.4)	23(31.9)	35(48.6)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	3(5.7)	10(18.9)	25(47.2)	15(28.3)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	1(2.0)	12(24.0)	16(32.0)	21(42.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	3(12.5)	11(45.8)	10(41.7)	24(100)
총 행정경력 ** (0.011)	10년 미만	0(0)	3(7.5)	6(15.0)	23(57.5)	8(20.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	1(2.0)	14(28.6)	13(26.5)	21(42.9)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	5(13.2)	16(42.1)	17(44.7)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	4(4.8)	19(22.9)	33(39.8)	27(32.5)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	3(12.5)	11(45.8)	10(41.7)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	3(15.0)	8(40.0)	9(45.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	2(7.1)	5(17.9)	12(42.9)	9(32.1)	28(100)
	7-12학급	0(0)	2(7.1)	4(14.3)	15(53.6)	7(25.0)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	8(22.9)	16(45.7)	11(31.4)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	7(29.2)	7(29.2)	10(41.7)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	2(16.7)	9(75.0)	12(100)

3) 보안관리자로서의 역할기대 수준과 역할수행 정도

(1) 보안관리자로서의 역할기대 수준

보안관리자로서의 역할 중 보안업무 전반(인원보안, 문서보안, 정보통신보안, 시설보안)에 대한 보안진단을 매월 철저히 하는 보안 점검 관리부문에 대한 기대 수준 분석결과는 다음 <표 29>에 제시되어 있다. 대체로 중요하다 이상의 응답을 하였고, 그 중에서 근무학교 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다.

근무학교 별에서는 중학교와 고등학교에 근무하는 행정실장이 각각 83%, 85%가 대체로 중요하다 이상의 응답을 하였고, 초등학교에 근무하는 행정실장의 경우 74%가 대체로 중요하다 이상, 24%는 그저 그렇다라고 응답을 하여 조금 낮은 분포를 보였다. 여기에서는 고등학교에 근무하는 행정실장이 보안 점검 관리를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 29> 보안점검 관리 기대수준 빈도(%)

구분	보안 점검 관리					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	1(1.7)	3(5.0)	8(13.3)	31(51.7)	17(28.3)	60(100)
	여	0(0)	1(1.5)	15(22.4)	28(41.8)	23(34.3)	67(100)
연령	30대	0(0)	1(1.6)	10(17)	28(47.5)	20(33.9)	59(100)
	40대	1(2.3)	3(7.0)	8(18.6)	19(44.2)	12(27.9)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	5(20.0)	12(48.0)	8(32.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	1(5.6)	8(44.4)	9(50.0)	18(100)
	7급	0(0)	1(2.7)	11(29.7)	16(43.2)	9(24.3)	37(100)
	6급 이상	1(1.4)	3(4.2)	11(15.3)	35(48.6)	22(30.6)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	1(1.9)	7(13.2)	29(54.7)	16(30.2)	53(100)
	10-20년 미만	1(2.0)	3(6.0)	11(22.0)	18(36.0)	17(34.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	5(20.8)	12(50.0)	7(29.2)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	1(2.5)	5(12.5)	19(47.5)	15(37.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.1)	12(24.5)	19(38.8)	15(30.6)	49(100)
	20년 이상	1(2.6)	0(0)	6(15.8)	21(55.3)	10(26.3)	38(100)
근무학교 * (0.066)	초등학교	0(0)	1(1.2)	20(24.1)	35(42.2)	27(32.5)	83(100)
	중학교	1(4.2)	1(4.2)	2(8.3)	12(50.0)	8(33.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	2(10.0)	1(5.0)	12(60.0)	5(25.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	1(3.6)	4(14.3)	14(50.0)	9(32.1)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	3(10.7)	15(53.6)	10(35.7)	28(100)
	13-22학급	1(2.9)	3(8.6)	7(20.0)	16(45.7)	8(22.9)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	5(20.8)	11(45.8)	8(33.3)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	4(33.3)	3(25.0)	5(41.7)	12(100)

보안관리자로서의 역할 중 보안업무계획수립 후 전 직원에게 계획을 홍보하고, 정기적으로 보안교육을 하고 있는 보안교육 강화 부문을 분석한 결과, 다음<표 30>과 같다. 성별 변수, 연령, 근무경력, 행정경력 변수, 직급 변수, 근무학교 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다.

성별 변수를 보면, 남성 행정실장이 65%가 대체로 중요하다 이상의 응답을, 여성 행정실장은 약 73%가 응답을 하여 여성이 남성보다 높은 분포를 보였고, 여성 행정실장이 남성 행정실장보다 보안 교육 강화 업무를 더 중요하게 생각하고 있었다.

다음은 연령 변수를 분석해 보면 30대 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 71.2%, 40대가 67.4%, 50대 행정실장이 68%로, 30대 행정실장이 가장 높은 분포를 보여 40, 50대보다 보안 교육 강화 업무를 더 중요하게 생각하고 있었다.

<표 30> 보안 교육 강화에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	보안 교육 강화					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별 * (0.077)	남	1(1.7)	5(8.3)	15(25.0)	30(50.0)	9(15.0)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	18(26.8)	32(47.8)	17(25.4)	67(100)
연령 ** (0.018)	30대	0(0)	0(0)	17(28.8)	22(37.3)	20(33.9)	59(100)
	40대	0(0)	4(9.3)	10(23.3)	25(58.1)	4(9.3)	43(100)
	50대 이상	1(4.0)	1(4.0)	6(24.0)	15(60.0)	2(8.0)	25(100)
직급 *** (0.004)	8-9급	0(0)	0(0)	5(27.8)	5(27.8)	8(44.4)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	13(35.1)	13(35.1)	11(29.7)	37(100)
	6급 이상	1(1.4)	5(6.9)	15(20.8)	44(61.1)	7(9.7)	72(100)
학교근무경력 ** (0.036)	10년 미만	0(0)	0(0)	13(24.5)	23(43.4)	17(32.1)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	4(8.0)	13(26.0)	25(50.0)	8(16.0)	50(100)
	20년 이상	1(4.2)	1(4.2)	7(29.2)	14(58.3)	1(4.2)	24(100)
총 행정경력 ** (0.012)	10년 미만	0(0)	0(0)	11(27.5)	13(32.5)	16(40.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.1)	13(26.5)	26(53.1)	7(14.3)	49(100)
	20년 이상	1(2.6)	2(5.3)	9(23.7)	23(60.5)	3(7.9)	38(100)
근무학교 *** (0.001)	초등학교	0(0)	0(0)	28(33.7)	35(42.2)	20(24.1)	83(100)
	중학교	1(4.2)	3(12.5)	4(16.7)	11(45.8)	5(20.8)	24(100)
	고등학교	0(0)	2(10.0)	1(5.0)	16(80.0)	1(5.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	7(25.0)	12(42.9)	9(32.1)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	7(25.0)	13(46.4)	8(28.6)	28(100)
	13-22학급	0(0)	4(11.4)	9(25.7)	18(51.4)	4(11.4)	35(100)
	23-36학급	1(4.2)	0(0)	6(25.0)	13(54.2)	4(16.7)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	1(8.3)	4(33.3)	6(50.0)	1(8.3)	12(100)

보안관리자로서의 역할 중 소방시설에 대한 정기 점검을 매월 실시하고 있으며 하자가 발견 되었을시 즉시 보수를 하여 방화관리 업무에 최선을 다하는 보안시설 방화관리 부문을 분석한 결과 다음 <표 31>과 같다.

학교 근무경력 변수가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 여기에서는 10년 이상-20년 미만 근무한 행정실장이 다른 경력을 가진 행정실장보다 매우 중요하다는 응답이 72%로 가장 높은 분포를 보여, 보안시설 방화관리 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

다음은 근무학교 변수를 보면 대체로 중요하다 이상이 초등학교가 90.3%, 중학교 95.8%, 고등학교 행정실장이 95%로, 모든 학교 행정실장이 보안시설 방화관리 업무를 대부분 중요하게 생각하고 있었다.

<표 31> 보안시설 방화관리에 대한 기대수준 빈도(%)

구분		보안시설 방화관리					전체
		전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하 다	
성별	남	0(0)	0(0)	4(6.7)	24(40.0)	32(53.3)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	6(9.0)	19(28.4)	42(62.7)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	4(6.8)	21(35.6)	34(57.6)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	3(7.0)	15(34.9)	25(58.1)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	3(12.0)	7(28.0)	15(60.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	7(38.9)	9(50.0)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	3(8.1)	15(40.5)	19(51.4)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	5(6.9)	21(29.2)	46(63.9)	72(100)
학교근무경력 * (0.067)	10년 미만	0(0)	0(0)	3(5.7)	22(41.5)	28(52.8)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	4(8.0)	10(20.0)	36(72.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	3(12.5)	11(45.8)	10(41.7)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	3(7.5)	16(40.0)	21(52.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	4(8.2)	12(24.5)	33(67.3)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	3(7.9)	15(39.5)	20(52.6)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	8(9.6)	28(33.7)	47(56.6)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	1(4.2)	9(37.5)	14(58.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	1(5.0)	6(30.0)	13(65.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	1(3.6)	10(35.7)	17(60.7)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	2(7.1)	9(32.1)	17(60.7)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	4(11.4)	13(37.1)	18(51.4)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	2(8.3)	8(33.3)	14(58.3)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	3(25.0)	8(66.7)	12(100)

(2) 보안관리자로서의 역할수행 정도

보안관리자로서의 역할 중 보안업무 전반(인원보안, 문서보안, 정보통신 보안, 시설보안)에 대한 보안진단을 매월 철저히 하는 보안 점검 관리부문에 대한 역할 수행 정도 분석결과는, 다음 <표 32>와 같이 보안 교육 강화에 대한 기대수준에 제시되어 있다. 먼저 성별을 살펴보면, 보통으로 하고 있다 이상 남자 행정실장 응답이 95%, 여자 행정실장 응답이 89.5%로, 남자 행정실장이 여자 행정실장보다 보안 점검 관리에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있었다.

다음은 연령별을 보면 대체로하고 있다 이상이 50대 행정실장 56%, 40대 41.8%, 30대 행정실장이 47.5%로 응답을 하여, 50대 행정실장이 보안점검 관리업무에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있었다.

<표 32> 보안 점검 관리에 대한 역할 수행 빈도(%)

구분	보안 점검 관리					전체	
	전혀 하지 않는다	약간 하는편이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다		
성별	남	0(0)	3(5.0)	28(46.7)	23(38.3)	6(10.0)	60(100)
	여	0(0)	7(10.4)	29(43.3)	22(32.8)	9(13.4)	67(100)
연령	30대	0(0)	4(6.8)	27(46.8)	23(39)	5(8.5)	59(100)
	40대	0(0)	3(7.0)	22(51.2)	13(30.2)	5(11.6)	43(100)
	50대 이상	0(0)	3(12.0)	8(32.0)	9(36.0)	5(20.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	9(50.0)	8(44.4)	1(5.6)	18(100)
	7급	0(0)	5(13.5)	15(40.5)	13(35.1)	4(10.8)	37(100)
	6급 이상	0(0)	5(6.9)	33(45.8)	24(33.3)	10(13.9)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	3(5.7)	23(43.4)	22(41.5)	5(9.4)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	4(8.0)	22(44.0)	18(36.0)	6(12.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	3(12.5)	12(50.0)	5(20.8)	4(16.7)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	2(5.0)	19(47.5)	17(42.5)	2(5.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	5(10.2)	21(42.9)	17(34.7)	6(12.2)	49(100)
	20년 이상	0(0)	3(7.9)	17(44.7)	11(28.9)	7(18.4)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	8(9.6)	40(48.2)	28(33.7)	7(8.4)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	13(54.2)	8(33.3)	3(12.5)	24(100)
	고등학교	0(0)	2(10.0)	4(20.0)	9(45.0)	5(25.0)	20(100)
학교규모	6학년 이하	0(0)	1(3.6)	14(50.0)	11(39.3)	2(7.1)	28(100)
	7-12학년	0(0)	2(7.1)	9(32.1)	15(53.6)	2(7.1)	28(100)
	13-22학년	0(0)	4(11.4)	15(42.9)	9(25.7)	7(20.0)	35(100)
	23-36학년	0(0)	2(8.3)	13(54.2)	7(29.2)	2(8.3)	24(100)
	37학년 이상	0(0)	1(8.3)	6(50.0)	32(5.0)	2(16.7)	12(100)

보안관리자로서의 역할 중 보안업무 계획수립 후 전 직원에게 계획을 홍보하고 정기적으로 보안교육을 하고 있는 보안교육 강화 부문을 분석한 결과 다음 <표 33>과 같다. 직급 변수와 근무경력 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 직급 변수를 보면, 8-9급 행정실장이 50%, 7급 행정실장 56.8%, 6급 이상 행정실장 70.8% 순으로 나타났고, 6급 행정실장이 보안 교육 강화에 대한 역할수행을 다른 직급 행정실장보다 높게 평가하고 있어 보안교육이 잘되고 있음을 알 수 있었다.

다음은 학교근무경력 변수를 보면 대체로하고 있다 이상 응답이 10년 미만 51%, 10-20년 미만 22%, 20년 이상이 33.3%로, 10년 미만 행정실장이 보안 교육 강화에 대한 역할수행 정도가 높게 나타나는 것을 알 수가 있었다.

<표 33> 보안 교육 강화에 대한 역할수행 빈도(%)

구분		보안 교육 강화					전체
		전혀 하지 않는다	약간 하는편이 다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다	
성별	남	0(0)	13(21.7)	27(45.0)	20(33.3)	0(0)	60(100)
	여	0(0)	12(17.9)	29(43.3)	23(34.3)	3(4.5)	67(100)
연령	30대	0(0)	11(18.6)	22(37.3)	24(40.7)	2(3.4)	59(100)
	40대	0(0)	8(18.6)	25(58.1)	9(20.9)	1(2.3)	43(100)
	50대 이상	0(0)	6(24.0)	9(36.0)	10(40.0)	0(0)	25(100)
직급 * (0.078)	8-9급	0(0)	3(16.7)	6(33.3)	9(50.0)	0(0)	18(100)
	7급	0(0)	8(21.6)	13(35.1)	13(35.1)	3(8.1)	37(100)
	6급 이상	0(0)	14(19.4)	37(51.4)	21(29.2)	0(0)	72(100)
학교근무경력 ** (0.023)	10년 미만	0(0)	9(17.0)	17(32.1)	26(49.1)	1(1.9)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	9(18.0)	30(60.0)	9(18.0)	2(4.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	7(29.2)	9(37.5)	8(33.3)	0(0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	8(20.0)	13(32.5)	18(45.0)	1(2.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	7(14.3)	28(57.1)	12(24.5)	2(4.1)	49(100)
	20년 이상	0(0)	10(26.3)	15(39.5)	13(34.2)	0(0)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	17(20.5)	36(43.4)	27(32.5)	3(3.6)	83(100)
	중학교	0(0)	6(25.0)	12(50.0)	6(25.0)	0(0)	24(100)
	고등학교	0(0)	2(10.0)	8(40.0)	10(50.0)	0(0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	5(17.9)	10(35.7)	13(46.4)	0(0)	28(100)
	7-12학급	0(0)	5(17.9)	10(35.7)	12(42.9)	1(3.6)	28(100)
	13-22학급	0(0)	6(17.1)	18(51.4)	10(28.6)	1(2.9)	35(100)
	23-36학급	0(0)	5(20.8)	14(58.3)	4(16.7)	1(4.2)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	4(33.3)	4(33.3)	4(33.3)	0(0)	12(100)

보안관리자로서의 역할 중 소방시설에 대한 정기 점검을 매월 실시하고 있으며 하자가 발견 되었을시 즉시 보수를 하여 방화관리 업무에 최선을 다하는 보안시설 방화관리 부문을 분석한 결과, <표 34>와 같이 나타났다.

여기에서 연령별로 보안시설 방화관리에 대한 내용을 분석하여 보면, 30대 행정실장이 69.5%, 40대 72.1%, 50대 이상 행정실장이 76%로 나이가 많을수록 역할수행 정도가 높아, 50대 이상 행정실장이 보안시설 방화관리 업무에 대한 역할수행을 높게 평가 하고 있다는 것을 알 수 있다.

직급별을 보면 대체로 하고있다 이상 7급 행정실장이 75.6%로 가장 높은 분포를 보여 다른 직급 행정실장보다 보안시설 방화관리 업무에 대한 역할수행이 잘 이루어지고 있다는 것을 알 수가 있었다.

<표 34> 보안시설 방화관리에 대한 역할수행 빈도(%)

구분		보안시설 방화관리					전체
		전혀 하지 않는다	약간 하는편이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다	
성별	남	0(0)	1(1.7)	14(23.3)	28(46.7)	17(28.3)	60(100)
	여	0(0)	5(7.5)	16(23.9)	28(41.8)	18(26.9)	67(100)
연령	30대	0(0)	5(8.5)	13(22)	25(42.4)	16(27.1)	59(100)
	40대	0(0)	1(2.3)	11(25.6)	20(46.5)	11(25.6)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	6(24.0)	11(44.0)	8(32.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	3(16.7)	5(27.8)	8(44.4)	2(11.1)	18(100)
	7급	0(0)	2(5.4)	7(18.9)	17(45.9)	11(29.7)	37(100)
	6급 이상	0(0)	1(1.4)	18(25.0)	31(43.1)	22(30.6)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	5(9.4)	9(17.0)	25(47.2)	14(26.4)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	1(2.0)	13(26.0)	20(40.0)	16(32.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	8(33.3)	11(45.8)	5(20.8)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	5(12.5)	9(22.5)	18(45.0)	8(20.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	1(2.0)	11(22.4)	21(42.9)	16(32.7)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	10(26.3)	17(44.7)	11(28.9)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	6(7.2)	18(21.7)	41(49.4)	18(21.7)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	8(33.3)	6(25.0)	10(41.7)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	4(20.0)	9(45.0)	7(35.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	2(7.1)	9(32.1)	11(39.3)	6(21.4)	28(100)
	7-12학급	0(0)	2(7.1)	3(10.7)	13(46.4)	10(35.7)	28(100)
	13-22학급	0(0)	1(2.9)	10(28.6)	12(34.3)	12(34.3)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	6(25.0)	14(58.3)	4(16.7)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	1(8.3)	2(16.7)	6(50.0)	3(25.0)	12(100)

3) 교단 지원자로서의 역할기대 수준과 역할수행 정도

(1) 교단 지원자로서의 역할기대 수준

교단지원자로서의 역할기대 중 학생들이 정서적이고 안정적인 교육활동을 할 수 있도록 학교주변 환경을 개선하여 학생복지에 힘쓰는 교육환경개선 부문에 대한 분석결과는 다음 <표 35>에 제시되어 있다.

직급별로 분석하면, 6급 행정실장이 대체로 중요하다 이상에서 93%, 7급 91.9%, 8-9급 행정실장이 83.3%로, 직급이 높은 행정실장 일수록 교육환경개선 에 대한 업무를 중요하게 생각하고 있었다.

총 행정경력별을 보면 20년 이상 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 92.1%, 10년 미만 90%, 10-20년 미만 91.8%로, 20년 이상 행정실장이 다른 총 행정경력 자보다 교육환경개선에 대한 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 35> 교육환경개선에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	교육환경개선					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	0(0)	7(11.7)	28(46.7)	25(41.7)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	4(6.0)	33(49.3)	30(44.8)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	6(10.2)	28(47.4)	25(42.4)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	2(4.7)	24(55.8)	17(39.5)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	3(12.0)	9(36.0)	13(52.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	3(16.7)	8(44.4)	7(38.9)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	3(8.1)	20(54.1)	14(37.8)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	5(6.9)	33(45.8)	34(47.2)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	3(5.7)	25(47.2)	25(47.2)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	5(10.0)	24(48.0)	21(42.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	3(12.5)	12(50.0)	9(37.5)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	4(10.0)	17(42.5)	19(47.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	4(8.2)	27(55.1)	18(36.7)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	3(7.9)	17(44.7)	18(47.4)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	10(12.0)	41(49.4)	32(38.6)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	1(4.2)	9(37.5)	14(58.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	0(0)	11(55.0)	9(45.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	3(10.7)	11(39.3)	14(50.0)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	3(10.7)	12(42.9)	13(46.4)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	0(0)	22(62.9)	13(37.1)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	4(16.7)	13(54.2)	7(29.2)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	3(25.0)	8(66.7)	12(100)

교단지원자로서의 역할 중 사업부서에서 교수학습 활동에 필요한 행·재정적 지원요청에 대하여 교수학습활동에 지장이 없도록 신속하게 지원을 하는 교단지원 행정의 적시성에 대한 분석 결과는 <표 36>과 같다.

성별로 차이를 분석하여 보면 남자 행정실장이 100%, 여자 행정실장 98.5%로, 남자 행정실장이 여자 행정실장 보다 교단지원 행정의 적시성에 대한 업무를 더 중요하게 생각하고 있었다.

직급별을 보면 대체로 중요하다 이상이 8-9급 행정실장과 6급 이상 행정실장이 100%, 7급 행정실장이 97.3%로 모든 직급에서 교단지원 행정의 적시성에 대한 업무를 대부분 중요하게 생각하고 있었다. 근무학교별을 보면 대체로 중요하다 이상이 초등학교가 98.8%, 중학교 100%, 고등학교 100%로 교단지원 행정의 적시성에 대한 업무를 모든 행정실장이 중요하게 생각하고 있었다.

<표 36> 교단지원 행정의 적시성에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	교단지원 행정의 적시성					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	0(0)	0(0)	20(33.3)	40(66.7)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	1(1.5)	20(29.9)	46(68.7)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	1(1.7)	20(33.9)	38(64.4)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	0(0)	12(27.9)	31(72.1)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	0(0)	8(32.0)	17(68.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	7(38.9)	11(61.1)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	1(2.7)	15(40.5)	21(56.8)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	18(25.0)	54(75.0)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	1(1.9)	17(32.1)	35(66.0)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	16(32.0)	34(68.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	7(29.2)	17(70.8)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	1(2.5)	14(35.0)	25(62.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	15(30.6)	34(69.4)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	11(28.9)	27(71.1)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	1(1.2)	31(37.3)	51(61.4)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	4(16.7)	20(83.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	0(0)	5(25.0)	15(75.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	1(3.6)	10(35.7)	17(60.7)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	0(0)	8(28.6)	20(71.4)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	0(0)	10(28.6)	25(71.4)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	0(0)	10(41.7)	14(58.3)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	2(16.7)	10(83.3)	12(100)

교단지원자로서의 역할 중 교직원의 근무여건을 개선하기 위해 후생복지에 관심을 갖고 노력하는 교직원 근무여건 조성에 대해 분석한 결과 다음 <표 37>과 같다. 성별, 직급 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다.

성별 변수를 살펴보면, 남자 행정실장이 90%가 대체로 중요하다 이상을, 여성 행정실장이 78%가 대체로 중요하다 이상의 응답을 하여 남성 행정실장이 여성 행정실장 보다 교직원 근무여건 조성을 더욱 중요하게 기대하는 것으로 나타났다.

직급별 변수를 보면, 7급 행정실장이 70.3%가 대체로 중요하다 이상을 응답하였고, 8-9급 88.9%, 6급 이상 행정실장이 88.9%를 응답하여, 8-9급 하고 비율이 같았으나 매우중요하다 이상에서 8-9급 행정실장이 높아, 교직원 근무여건 조성에 대한 업무를 6급 이상 행정실장보다 더 중요하게 생각하고 있었다.

<표 37> 교직원 근무여건 조성에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	교직원 근무여건 조성					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별 ** (0.019)	남	0(0)	0(0)	6(10.0)	30(50.0)	24(40.0)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	15(22.4)	39(58.2)	13(19.4)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	13(22)	33(55.9)	13(22.1)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	6(14.0)	20(46.5)	17(39.5)	43(100)
	50대이상	0(0)	0(0)	2(8.0)	16(64.0)	7(28.0)	25(100)
직급 ** (0.019)	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	9(50.0)	7(38.9)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	11(29.7)	22(59.5)	4(10.8)	37(100)
	6급이상	0(0)	0(0)	8(11.1)	38(52.8)	26(36.1)	72(100)
학교 근무경력	10년미만	0(0)	0(0)	9(17.0)	32(60.4)	12(22.6)	53(100)
	10-20년미만	0(0)	0(0)	10(20.0)	23(46.0)	17(34.0)	50(100)
	20년이상	0(0)	0(0)	2(8.3)	14(58.3)	8(33.3)	24(100)
총 행정경력	10년미만	0(0)	0(0)	8(20.0)	22(55.0)	10(25.0)	40(100)
	10-20년미만	0(0)	0(0)	10(20.4)	29(59.2)	10(20.4)	49(100)
	20년이상	0(0)	0(0)	3(7.9)	18(47.4)	17(44.7)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	17(20.5)	46(55.4)	20(24.1)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	1(4.2)	13(54.2)	10(41.7)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	3(15.0)	10(50.0)	7(35.0)	20(100)
학교규모	6학급이하	0(0)	0(0)	5(17.9)	16(57.1)	7(25.0)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	5(17.9)	17(60.7)	6(21.4)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	8(22.9)	16(45.7)	11(31.4)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	2(8.3)	14(58.3)	8(33.3)	24(100)
	37학급이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	6(50.0)	5(41.7)	12(100)

(2) 교단 지원자로서의 역할수행 정도

교단지원자로서의 역할 중 학생들이 정서적이고 안정적인 교육활동을 할 수 있도록 학교주변 환경을 개선하여 학생복지에 힘쓰는 교육환경개선 부문에 대한 분석결과는 다음 <표 38>에 제시되어 있다. 그 중에서 성별 변수, 직급 변수, 근무학교 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 성별로 살펴보면, 남성 행정실장이 71.7%가, 여성 행정실장이 그보다 적은 67.2%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을 하여, 여성보다 남성 행정실장이 교육환경개선에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있다.

근무학교 변수를 보면 중학교가 대체로 하고 있다 이상이 91.7%, 고등학교 90%, 초등학교가 57.8%로, 중학교 행정실장이 교육환경개선에 대한 역할수행 정도가 초·고등학교 행정실장보다 높게 나타나고 있었다.

<표 38> 교육환경개선에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	교육환경개선					전체	
	전혀 하지않는 다	약간 하는편 이다	보통으로 하고있다	대체로하 고있다	아주많이 하고있다		
성별 *** (0.005)	남	0(0)	1(1.7)	16(26.7)	25(41.7)	18(30.0)	60(100)
	여	1(1.5)	6(9.0)	15(22.4)	40(59.7)	5(7.5)	67(100)
연령	30대	1(1.7)	5(8.5)	17(28.8)	28(47.5)	8(13.5)	59(100)
	40대	0(0)	2(4.7)	7(16.3)	24(55.8)	10(23.3)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	7(28.0)	13(52.0)	5(20.0)	25(100)
직급 ** (0.032)	8-9급	0(0)	2(11.1)	7(38.9)	5(27.8)	4(22.2)	18(100)
	7급	1(2.7)	4(10.8)	10(27.0)	20(54.1)	2(5.4)	37(100)
	6급 이상	0(0)	1(1.4)	14(19.4)	40(55.6)	17(23.6)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	1(1.9)	4(7.5)	13(24.5)	24(45.3)	11(20.8)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.0)	11(22.0)	27(54.0)	9(18.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	7(29.2)	14(58.3)	3(12.5)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	1(2.5)	4(10.0)	12(30.0)	18(45.0)	5(12.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.1)	11(22.4)	27(55.1)	8(16.3)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	8(21.1)	20(52.6)	10(26.3)	38(100)
근무학교 ** (0.011)	초등학교	1(1.2)	7(8.4)	27(32.5)	39(47.0)	9(10.8)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	2(8.3)	13(54.2)	9(37.5)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	2(10.0)	13(65.0)	5(25.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	3(10.7)	8(28.6)	13(46.4)	4(14.3)	28(100)
	7-12학급	1(3.6)	2(7.1)	6(21.4)	14(50.0)	5(17.9)	28(100)
	13-22학급	0(0)	1(2.9)	4(11.4)	22(62.9)	8(22.9)	35(100)
	23-36학급	0(0)	1(4.2)	11(45.8)	9(37.5)	3(12.5)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	2(16.7)	7(58.3)	3(25.0)	12(100)

교단지원자로서의 역할 중 사업부서에서 교수학습 활동에 필요한 행·재정적 지원요청에 대하여 교수학습활동에 지장이 없도록 신속하게 지원을 하는 교단지원 행정의 적시성에 대한 분석 결과는 다음 <표 39>와 같다. 성별을 보면 남자 행정실장이 대체로 하고있다 이상이 88.3%로 여자보다 교단지원 행정의 적시성에 대한 역할수행을 조금 더 높게 평가하고 있었다. 총 행정경력별을 살펴보면 행정실장 총 행정경력이 1-10년 85%, 10-20년 87.8%, 20년 이상 행정실장이 89.5%로, 총 행정경력이 많을수록 교단지원 행정의 적시성에 대한 업무 수행이 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있다. 그리고 근무학교별을 보면 중학교 행정실장이 대체로 하고 있다 이상에서 91.6%, 초등학교 85.5%, 고등학교 행정실장이 90%로 응답을 하여, 중학교 행정실장이 초·고등학교 행정실장보다 교단지원 행정의 적시성에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있었다.

<표 39> 교단지원 행정의 적시성에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	교단지원 행정의 적시성					전체	
	전혀 하지 않는다	약간 하는 편이다	보통으로 하고 있다	대체로 하고 있다	아주 많이 하고 있다		
성별	남	0(0)	0(0)	7(11.7)	24(40.0)	29(48.3)	60(100)
	여	0(0)	1(1.5)	8(11.9)	32(47.8)	26(38.8)	67(100)
연령	30대	0(0)	1(1.7)	9(15.2)	26(44.1)	23(39)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	2(4.7)	21(48.8)	20(46.5)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	4(16.0)	9(36.0)	12(48.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	3(16.7)	8(44.4)	7(38.9)	18(100)
	7급	0(0)	1(2.7)	4(10.8)	19(51.4)	13(35.1)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	8(11.1)	29(40.3)	35(48.6)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	1(1.9)	7(13.2)	22(41.5)	23(43.4)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	5(10.0)	25(50.0)	20(40.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	3(12.5)	9(37.5)	12(50.0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	1(2.5)	5(12.5)	19(47.5)	15(37.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	6(12.2)	24(49.0)	19(38.8)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	4(10.5)	13(34.2)	21(55.3)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	1(1.2)	11(13.3)	42(50.6)	29(34.9)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	2(8.3)	8(33.3)	14(58.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	2(10.0)	6(30.0)	12(60.0)	20(100)
학교규모	6학급이하	0(0)	0(0)	6(21.4)	9(32.1)	13(46.4)	28(100)
	7-12학급	0(0)	1(3.6)	1(3.6)	12(42.9)	14(50.0)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	3(8.6)	17(48.6)	15(42.9)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	4(16.7)	14(58.3)	6(25.0)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	4(33.3)	7(58.3)	12(100)

교단지원자로서의 역할 중 교직원의 근무여건을 개선하기 위해 후생복지에 관심을 갖고 노력하는 교직원 근무여건 조성에 대해 분석한 결과는 다음 <표 40>과 같다. 성별 변수, 연령 변수, 직급 변수, 행정경력 변수, 근무학교 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 성별 변수를 살펴보면, 남성 행정실장이 66.7%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을 한 반면, 여성 행정실장이 53.7%가 보통으로 하고 있다 이하의 응답을 하여 여성 행정실장이 남성 행정실장보다 수행정도를 낮게 평가하는 경향을 보였고, 남성 행정실장이 여성 행정실장 보다 교직원 근무여건 조성에 관한 역할수행이 높게 평가하고 있음을 알 수가 있다.

연령별을 분석해 보면 40대 이상 행정실장이 대체로 하고 있다 이상에서 69.8% 정도 응답을 하여 교직원 근무여건 조성에 관한 역할수행이 30, 50대 행정실장보다 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있었다.

<표 40> 교직원 근무여건 조성에 관한 역할수행 빈도(%)

구분	교직원 근무여건 조성					전체	
	전혀 하지 않는다	약간 하는편 이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다		
성별 *** (0.007)	남	0(0)	0(0)	20(33.3)	30(50.0)	10(16.7)	60(100)
	여	0(0)	7(10.4)	29(43.3)	28(41.8)	3(4.5)	67(100)
연령 ** (0.043)	30대	0(0)	7(11.9)	27(45.7)	22(37.3)	3(5.1)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	13(30.2)	22(51.2)	8(18.6)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	9(36.0)	14(56.0)	2(8.0)	25(100)
직급 ** (0.010)	8-9급	0(0)	2(11.1)	7(38.9)	6(33.3)	3(16.7)	18(100)
	7급	0(0)	4(10.8)	20(54.1)	13(35.1)	0(0)	37(100)
	6급 이상	0(0)	1(1.4)	22(30.6)	39(54.2)	10(13.9)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	5(9.4)	24(45.3)	21(39.6)	3(5.7)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	2(4.0)	19(38.0)	24(48.0)	5(10.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	6(25.0)	13(54.2)	5(20.8)	24(100)
총 행정경력 ** (0.010)	10년 미만	0(0)	5(12.5)	19(47.5)	13(32.5)	3(7.5)	40(100)
	10상-20년 미만	0(0)	2(4.1)	20(40.8)	25(51.0)	2(4.1)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	10(26.3)	20(52.6)	8(21.1)	38(100)
근무학교 ** (0.026)	초등학교	0(0)	6(7.2)	39(47.0)	33(39.8)	5(6.0)	83(100)
	중학교	0(0)	1(4.2)	7(29.2)	13(54.2)	3(12.5)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	3(15.0)	12(60.0)	5(25.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	4(14.3)	10(35.7)	13(46.4)	1(3.6)	28(100)
	7-12학급	0(0)	3(10.7)	13(46.4)	8(28.6)	4(14.3)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	14(40.0)	16(45.7)	5(14.3)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	7(29.2)	16(66.7)	1(4.2)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	5(41.7)	5(41.7)	2(16.7)	12(100)

5) 일반사무 행정처리자로서의 역할기대 수준과 역할수행 정도

(1) 일반사무 행정처리자로서의 역할기대 수준

일반사무 행정처리자로서의 역할기대 중 상급기관 및 유관기관에서 행정지시나 업무협조 요청이 있을 경우 즉시 응하여 교육행정이 원활하게 수행되도록 노력하는 긍정적인 업무자세 부문에 대한 기대 수준 분석결과는 다음 <표 41>에 제시되어 있다. 그 중에서 연령, 직급, 학교규모 변수, 근무경력 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다.

연령별로 분석한 결과를 보면, 30대 행정실장이 대체로 중요하다 이상의 응답을 96.6%, 50대가 96%, 40대 행정실장 응답률이 76%로 나타나 다른 연령보다 낮은 분포를 보였고, 30대 행정실장이 긍정적인 업무자세에 대한 직무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 41> 긍정적인 업무자세에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	긍정적인 업무자세					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	0(0)	8(13.3)	28(46.7)	24(40.0)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	5(7.5)	32(47.8)	30(44.8)	67(100)
연령 ** (0.039)	30대	0(0)	0(0)	2(3.4)	31(52.5)	26(44.1)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	10(23.3)	16(37.2)	17(39.5)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	1(4.0)	13(52.0)	11(44.0)	25(100)
직급 ** (0.034)	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	9(50.0)	9(50.0)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	1(2.7)	23(62.2)	13(35.1)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	12(16.7)	28(38.9)	32(44.4)	72(100)
학교근무경력 * (0.097)	10년 미만	0(0)	0(0)	1(1.9)	28(52.8)	24(45.3)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	9(18.0)	20(40.0)	21(42.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	3(12.5)	12(50.0)	9(37.5)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	1(2.5)	21(52.5)	18(45.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	8(16.3)	23(46.9)	18(36.7)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	4(10.5)	16(42.1)	18(47.4)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	7(8.4)	41(49.4)	35(42.2)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	3(12.5)	10(41.7)	11(45.8)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	3(15.0)	9(45.0)	8(40.0)	20(100)
학교규모 ** (0.019)	6학급 이하	0(0)	0(0)	0(0)	16(57.1)	12(42.9)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	0(0)	17(60.7)	11(39.3)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	8(22.9)	16(45.7)	11(31.4)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	3(12.5)	8(33.3)	13(54.2)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	2(16.7)	3(25.0)	7(58.3)	12(100)

일반사무 행정처리자의 역할 중 사무의 간소화를 통해 교직원들의 행정사무 경감에 힘쓰는 행정사무 경감 부문을 분석한 결과는 다음 <표 42>에 제시되어 있다. 그중에서 직급 변수, 학교 근무경력 변수, 총 행정경력 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 직급별로 분석한 결과, 8-9급 행정실장이 대체로 중요하다는 응답을 89%로 가장 높은 분포를 보였고, 7급 35%는 그저 그렇다라고 응답을 하였으며, 6급 이상은 76%가 대체로 중요하다 이상의 응답을, 21%가 그저 그렇다라고 응답을 한 것으로 나타나, 8-9급 행정실장들이 사무 경감에 대한 업무의 중요성을 가장 많이 생각하는 것으로 보인다.

또한 학교 근무경력별을 보면 10년 미만 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 83%로 가장 높은 분포를 보여 행정사무 경감에 대한 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 42> 행정사무 경감에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	행정사무 경감						전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	0(0)	2(3.3)	13(21.7)	30(50.0)	15(25.0)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	2(3.0)	17(25.4)	29(43.3)	19(28.4)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	2(3.4)	11(18.6)	32(54.2)	14(23.8)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	2(4.7)	11(25.6)	17(39.5)	13(30.2)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	0(0)	8(32.0)	10(40.0)	7(28.0)	25(100)
직급 ** (0.038)	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	2(11.1)	14(77.8)	2(11.1)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	2(5.4)	13(35.1)	15(40.5)	7(18.9)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	2(2.8)	15(20.8)	30(41.7)	25(34.7)	72(100)
학교근무경력 ** (0.040)	10년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	9(17.0)	32(60.4)	12(22.6)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	4(8.0)	14(28.0)	16(32.0)	16(32.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	7(29.2)	11(45.8)	6(25.0)	24(100)
총 행정경력 * (0.056)	10년 미만	0(0)	0(0)	0(0)	8(20.0)	25(62.5)	7(17.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	4(8.2)	13(26.5)	18(36.7)	14(28.6)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	9(23.7)	16(42.1)	13(34.2)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	2(2.4)	24(28.9)	35(42.2)	22(26.5)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	3(12.5)	13(54.2)	8(33.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	2(10.0)	3(15.0)	11(55.0)	4(20.0)	20(100)
학교규모	6학년 이하	0(0)	0(0)	0(0)	3(10.7)	16(57.1)	9(32.1)	28(100)
	7-12학년	0(0)	0(0)	2(7.1)	5(17.9)	17(60.7)	4(14.3)	28(100)
	13-22학년	0(0)	0(0)	2(5.7)	12(34.3)	12(34.3)	9(25.7)	35(100)
	23-36학년	0(0)	0(0)	0(0)	7(29.2)	10(41.7)	7(29.2)	24(100)
	37학년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	3(25.0)	4(33.3)	5(41.7)	12(100)

일반사무 행정처리자의 역할 중 민원인에 제공한 서비스가 불친절·불만족을 느끼거나 개선사항이 있을 경우 즉시 검토하여 좋은 행정서비스를 제공할 수 있도록 노력하는 민원인에 대한 행정서비스 제공 부문에 대해 분석하여 보면, 다음 <표 43>과 같다. 그 중에서도 직급 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 상위직급으로 갈수록 민원인에 대한 행정서비스 제공 역할에 대한 기대를 중요하다고 응답하였다. 8-9급 행정실장은 89%, 7급은 93%, 6급 이상은 99% 정도가 대체로 중요하다 이상의 응답을 하였고, 6급 이상 행정실장이 민원인에 대한 행정서비스를 제공 하는데 있어 기대수준이 가장 높아 다른 직급 보다 민원 업무를 중요하게 생각하고 있었다. 근무학교별을 보면 중학교 행정실장이 대체로 중요하다 이상을 100% 응답을 하여 초·고등학교보다 민원인에 대한 행정서비스 제공에 대한 업무를 중요하게 생각하고 있었다.

<표 43> 민원인에 대한 행정서비스 제공에 대한 기대수준 빈도(%)

구분		민원인에 대한 행정서비스 제공					전체
		전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다	
성별	남	0(0)	0(0)	3(5.0)	25(41.7)	32(53.3)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	3(4.5)	30(44.8)	34(50.7)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	5(8.5)	26(44.1)	28(47.4)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	0(0)	21(48.8)	22(51.2)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	1(4.0)	8(32.0)	16(64.0)	25(100)
직급 ** (0.024)	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	6(33.3)	10(55.6)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	3(8.1)	22(59.5)	12(32.4)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	1(1.4)	27(37.5)	44(61.1)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	3(5.7)	23(43.4)	27(50.9)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	2(4.0)	21(42.0)	27(54.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(4.2)	11(45.8)	12(50.0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	3(7.5)	18(45.0)	19(47.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	2(4.1)	21(42.9)	26(53.1)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(2.6)	16(42.1)	21(55.3)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	5(6.0)	37(44.6)	41(49.4)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	10(41.7)	14(58.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	1(5.0)	8(40.0)	11(55.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	2(7.1)	12(42.9)	14(50.0)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	2(7.1)	16(57.1)	10(35.7)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	2(5.7)	16(45.7)	17(48.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	0(0)	10(41.7)	14(58.3)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	1(8.3)	11(91.7)	12(100)

(2) 일반사무 행정처리자로서의 역할수행 정도

일반사무 행정처리자로서의 역할 중 상급기관 및 유관기관에서 행정지시나 업무협조 요청이 있을 경우 즉시 응하여 교육행정이 원활하게 수행되도록 노력하는 긍정적인 업무자세 부문에 대한 분석결과는 다음 <표 44>에 제시되어 있다. 여기에서 성별을 보면 여자 행정실장이 대체로하고 있다 이상이 80.6%로 긍정적인 업무자세에 대한 역할수행을 남자보다 더 높게 평가하고 있었다.

학교근무 경력별을 보면 대체로 하고 있다 이상에서 10년 미만 행정실장이 81.1%, 11-20미만 74%, 20년 이상 행정실장이 70.8%로, 총 행정경력이 낮을수록 역할수행 정도가 높게 나타나, 1-10년 미만 행정실장이 긍정적인 업무자세에 대한 역할수행이 다른 학교 근무경력별 보다 높게 평가하고 있음을 말해주고 있다.

또한 근무학교별을 보면 중학교 행정실장이 대체로 하고 있다 이상 응답이 83.3%, 초등학교 72.3%, 고등학교 75%로, 중학교 행정실장 응답률이 높은 분포를 보여 긍정적인 업무자세에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있었다.

<표 44> 긍정적인 업무자세에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	긍정적인 업무자세					전체	
	전혀하지 않는다	약간하는편이다	보통으로하고있다	대체로하고있다	아주많이하고있다		
성별	남	0(0)	0(0)	17(28.3)	27(45.0)	16(26.7)	60(100)
	여	0(0)	1(1.5)	12(17.9)	35(52.2)	19(28.4)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	12(20.3)	28(47.5)	19(32.2)	59(100)
	40대	0(0)	1(2.3)	12(27.9)	21(48.8)	9(20.9)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	5(20.0)	13(52.0)	7(28.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	4(22.2)	9(50.0)	5(27.8)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	8(21.6)	18(48.6)	11(29.7)	37(100)
	6급 이상	0(0)	1(1.4)	17(23.6)	35(48.6)	19(26.4)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	10(18.9)	23(43.4)	20(37.7)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	1(2.0)	12(24.0)	28(56.0)	9(18.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	7(29.2)	11(45.8)	6(25.0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	9(22.5)	17(42.5)	14(35.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	1(2.0)	12(24.5)	26(53.1)	10(20.4)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	8(21.1)	19(50.0)	11(28.9)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	1(1.2)	20(24.1)	40(48.2)	22(26.5)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	4(16.7)	12(50.0)	8(33.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	5(25.0)	10(50.0)	5(25.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	6(21.4)	13(46.4)	9(32.1)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	5(17.9)	15(53.6)	8(28.6)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	12(34.3)	13(37.1)	10(28.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	1(4.2)	5(20.8)	12(50.0)	6(25.0)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	9(75.0)	2(16.7)	12(100)

일반사무 행정처리자 역할 중 사무의 간소화를 통해 교직원들의 행정사무 경감에 힘쓰는 행정사무 경감 부문을 분석한 결과는 다음 <표 45>에 제시되어 있다. 여기에서 성별로 분석하면 보통으로 하고 있다 이상 남자 행정실장이 90%, 여자 행정실장 86.6%로 남자 행정실장이 여자 행정실장보다 행정사무 경감에 대한 역할수행 정도가 높아 남자가 여자 보다 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있다.

다음은 연령별을 분석해보면 40대 행정실장이 대체로 하고 있다 이상 응답률이 51.2%, 30대가 40.7%, 50대 이상 행정실장 응답률이 44%로, 40대 행정실장이 행정사무 경감에 대한 역할수행이 다른 연령 대 행정실장보다 높게 이루어짐을 알 수가 있었다.

<표 45> 행정사무 경감에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	행정사무 경감					전체	
	전혀 하지않 는다	약간 하는편 이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다		
성별	남	0(0)	6(10.0)	25(41.7)	23(38.3)	6(10.0)	60(100)
	여	1(1.5)	8(11.9)	30(44.8)	24(35.8)	4(6.0)	67(100)
연령	30대	1(1.7)	8(13.5)	26(44.1)	19(32.2)	5(8.5)	59(100)
	40대	0(0)	4(9.3)	17(39.5)	20(46.5)	2(4.7)	43(100)
	50대 이상	0(0)	2(8.0)	12(48.0)	8(32.0)	3(12.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	1(5.6)	11(61.1)	4(22.2)	2(11.1)	18(100)
	7급	1(2.7)	6(16.2)	16(43.2)	12(32.4)	2(5.4)	37(100)
	6급 이상	0(0)	7(9.7)	28(38.9)	31(43.1)	6(8.3)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	6(11.3)	24(45.3)	16(30.2)	7(13.2)	53(100)
	10-20년 미만	1(2.0)	7(14.0)	21(42.0)	20(40.0)	1(2.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	1(4.2)	10(41.7)	11(45.8)	2(8.3)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	6(15.0)	19(47.5)	12(30.0)	3(7.5)	40(100)
	10-20년 미만	1(2.0)	6(12.2)	23(46.9)	16(32.7)	3(6.1)	49(100)
	20년 이상	0(0)	2(5.3)	13(34.2)	19(50.0)	4(10.5)	38(100)
근무학교	초등학교	1(1.2)	10(12.0)	40(48.2)	26(31.3)	6(7.2)	83(100)
	중학교	0(0)	3(12.5)	10(41.7)	10(41.7)	1(4.2)	24(100)
	고등학교	0(0)	1(5.0)	5(25.0)	11(55.0)	3(15.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	4(14.3)	14(50.0)	8(28.6)	2(7.1)	28(100)
	7-12학급	1(3.6)	3(10.7)	13(46.4)	11(39.3)	0(0)	28(100)
	13-22학급	0(0)	3(8.6)	15(42.9)	13(37.1)	4(11.4)	35(100)
	23-36학급	0(0)	1(4.2)	9(37.5)	12(50.0)	2(8.3)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	3(25.0)	4(33.3)	3(25.0)	2(16.7)	12(100)

일반사무 행정처리자 역할 중 민원인에 제공한 서비스가 불친절·불만족을 느끼거나 개선사항이 있을 경우 즉시 검토하여 좋은 행정서비스를 제공할 수 있도록 노력하는 민원인에 대한 행정서비스 제공 부문에 대해 분석하여 보면, 다음 <표 46>과 같다. 그 중에서도 연령 변수, 직급 변수, 행정경력 변수, 근무경력 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다.

연령별로 분석한 결과는 40대 행정실장이 95.4%, 50대 이상 행정실장 80%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을 한 것으로 나타났다. 반면 30대 행정실장은 다른 행정실장보다 역할수행이 낮아 63.8%가 대체로 하고 있다 이상의 응답을 하여, 40대 행정실장이 30대, 50대 행정실장 보다 민원인에 대한 행정서비스 제공에 대한 역할수행이 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있다.

<표 46> 민원인에 대한 행정서비스 제공에 대한 역할수행 빈도(%)

구분		민원인에 대한 행정서비스 제공					전체
		진행하지 않는다	약간 하는편이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다	
성별	남	0(0)	0(0)	13(21.7)	30(50.0)	17(28.3)	60(100)
	여	0(0)	1(1.5)	14(20.9)	36(53.7)	16(23.9)	67(100)
연령 ** (0.012)	30대	0(0)	1(1.7)	20(33.9)	26(44.1)	12(20.3)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	2(4.7)	30(69.8)	11(25.6)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	5(20.0)	10(40.0)	10(40.0)	25(100)
직급 *** (0.006)	8-9급	0(0)	0(0)	8(44.4)	7(38.9)	3(16.7)	18(100)
	7급	0(0)	1(2.7)	12(32.4)	18(48.6)	6(16.2)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	7(9.7)	41(56.9)	24(33.3)	72(100)
학교근무경력 * (0.055)	10년 미만	0(0)	1(1.9)	17(32.1)	21(39.6)	14(26.4)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	5(10.0)	34(68.0)	11(22.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	5(20.8)	11(45.8)	8(33.3)	24(100)
총 행정경력 *** (0.001)	10년 미만	0(0)	1(2.5)	17(42.5)	15(37.5)	7(17.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	4(8.2)	34(69.4)	11(22.4)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	6(15.8)	17(44.7)	15(39.5)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	1(1.2)	21(25.3)	43(51.8)	18(21.7)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	4(16.7)	12(50.0)	8(33.3)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	2(10.0)	11(55.0)	7(35.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	10(35.7)	13(46.4)	5(17.9)	28(100)
	7-12학급	0(0)	1(3.6)	9(32.1)	13(46.4)	5(17.9)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	5(14.3)	18(51.4)	12(34.3)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	2(8.3)	16(66.7)	6(25.0)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	1(8.3)	6(50.0)	5(41.7)	12(100)

6) 조직구성원으로서의 역할기대 수준과 역할 수행정도

(1) 조직구성원으로서의 역할기대 수준

조직구성원으로서의 역할기대 중 부하직원(기능직, 학교회계직)의 고충을 이해하고 수렴하여 직원들의 사기진작에 최선을 다하고 있는 부하직원의 사기진작 부문에 대한 기대 수준 분석결과는 다음 <표 47>에 제시되어 있다. 그 중에서 성별 변수와 직급 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다.

성별로 분석한 결과를 보면, 여성 행정실장(95.5%)보다는 남성 행정실장(98.3%)이 부하직원의 사기진작 노력에 대한 업무를 약간 더 중요하게 생각하고 있었다.

직급별 변수를 보면, 8-9급이 100%, 7급 91.9%, 6급 이상 행정실장이 98.6%로 부하직원의 사기진작 노력에 대한 기대수준은 8-9급 행정실장들이 높은 분포를 이루고 있었다.

<표 47> 부하직원의 사기진작 노력에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	부하직원의사기진작노력					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별 ** (0.047)	남	0(0)	0(0)	1(1.7)	21(35.0)	38(63.3)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	3(4.5)	36(53.7)	28(41.8)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	3(5.1)	32(54.2)	24(40.7)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	0(0)	17(39.5)	26(60.5)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	1(4.0)	8(32.0)	16(64.0)	25(100)
직급 *** (0.001)	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	7(38.9)	11(61.1)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	3(8.1)	25(67.6)	9(24.3)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	1(1.4)	25(34.7)	46(63.9)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	1(1.9)	28(52.8)	24(45.3)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	2(4.0)	20(40.0)	28(56.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(4.2)	9(37.5)	14(58.3)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	1(2.5)	23(57.5)	16(40.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	2(4.1)	21(42.9)	26(53.1)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(2.6)	13(34.2)	24(63.2)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	4(4.8)	42(50.6)	37(44.6)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	7(29.2)	17(70.8)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	0(0)	8(40.0)	12(60.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	1(3.6)	12(42.9)	15(53.6)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	2(7.1)	13(46.4)	13(46.4)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	0(0)	18(51.4)	17(48.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	1(4.2)	9(37.5)	14(58.3)	24(100)
	37학급이상	0(0)	0(0)	0(0)	5(41.7)	7(58.3)	12(100)

조직구성원으로서의 역할 중 교직원간 공식/비공식 활동을 함께 하여 건전한 인간관계를 형성하려는 교직원간 건전한 인간관계 형성 부문에 대한 분석 결과는 다음 <표 48>과 같다.

총 행정경력별로 분석하면 대체로 중요하다 이상이 10년 미만 행정실장이 82.5%, 11-20년 미만 89.8%, 20년 이상 행정실장이 86.8%로 11-20년 미만 행정실장들이 교직원간 건전한 인간관계 형성에 대한 업무를 중요하게 생각하고 있었다. 그리고 근무학교별을 보면 대체로 중요하다 이상이 초등학교 행정실장이 83.1%, 중학교 91.6%, 고등학교 행정실장이 95%로 고등학교에서 근무하는 행정실장이 교직원간 건전한 인간관계 형성에 대한 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 48> 교직원간 건전한 인간관계 형성에 대한 기대수준 빈도(%)

구분		교직원간 건전한 인간관계 형성					전체
		전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다	
성별	남	0(0)	0(0)	7(11.7)	25(41.7)	28(46.7)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	10(14.9)	35(52.2)	22(32.8)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	9(15.3)	28(47.5)	22(37.2)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	4(9.3)	24(55.8)	15(34.9)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	4(16.0)	8(32.0)	13(52.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	9(50.0)	7(38.9)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	6(16.2)	18(48.6)	13(35.1)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	9(12.5)	33(45.8)	30(41.7)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	7(13.2)	24(45.3)	22(41.5)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	5(10.0)	24(48.0)	21(42.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	5(20.8)	12(50.0)	7(29.2)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	7(17.5)	16(40.0)	17(42.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	5(10.2)	27(55.1)	17(34.7)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	5(13.2)	17(44.7)	16(42.1)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	14(16.9)	40(48.2)	29(34.9)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	2(8.3)	11(45.8)	11(45.8)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	1(5.0)	9(45.0)	10(50.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	6(21.4)	14(50.0)	8(28.6)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	2(7.1)	13(46.4)	13(46.4)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	3(8.6)	17(48.6)	15(42.9)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	2(8.3)	12(50.0)	10(41.7)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	4(33.3)	4(33.3)	4(33.3)	12(100)

조직구성원으로서의 역할 중 교직원들의 업무상 협조나 사적인 도움 요청에도 친절하게 응하는 교육행정직 공무원의 친절성 부문에 대해서 분석한 결과는, 다음 <표 49>에 제시되어 있다. 먼저 성별을 분석해보면 남자 행정실장이 대체로 중요하다 이상 응답이 81.7%, 여성 행정실장이 88%로, 여성이 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 업무를 남성보다 중요하게 생각하고 있었다. 또한 연령별을 분석하면 대체로 중요하다 이상 50대 이상 행정실장이 88%로 30, 40대보다 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 업무를 중요하게 생각하고 있었다.

다음은 학급근무 경력별로 분석하면 1-10년 미만 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 90.6%, 10-20년 미만 행정실장이 78%, 20년 이상 행정실장이 87.5%로, 1-10년 미만 행정실장이 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 기대수준을 가장 높게 생각하고 있었다.

<표 49> 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	교육행정직 공무원의 친절성					전체	
	전혀 중요하지 않다	전혀 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	0(0)	1(1.7)	10(16.7)	33(55.0)	16(26.7)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	8(11.9)	38(56.7)	21(31.3)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	7(11.9)	37(62.7)	15(25.4)	59(100)
	40대	0(0)	1(2.3)	8(18.6)	21(48.8)	13(30.2)	43(100)
	50대이상	0(0)	0(0)	3(12.0)	13(52.0)	9(36.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	11(61.1)	5(27.8)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	4(10.8)	25(67.6)	8(21.6)	37(100)
	6급이상	0(0)	1(1.4)	12(16.7)	35(48.6)	24(33.3)	72(100)
학교 근무경력	10년미만	0(0)	0(0)	5(9.4)	34(64.2)	14(26.4)	53(100)
	10-20년미만	0(0)	1(2.0)	10(20.0)	24(48.0)	15(30.0)	50(100)
	20년이상	0(0)	0(0)	3(12.5)	13(54.2)	8(33.3)	24(100)
총 행정경력	10년미만	0(0)	0(0)	3(7.5)	27(67.5)	10(25.0)	40(100)
	10-20년미만	0(0)	1(2.0)	10(20.4)	25(51.0)	13(26.5)	49(100)
	20년이상	0(0)	0(0)	5(13.2)	19(50.0)	14(36.8)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	11(13.3)	48(57.8)	24(28.9)	83(100)
	중학교	0(0)	1(4.2)	2(8.3)	15(62.5)	6(25.0)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	5(25.0)	8(40.0)	7(35.0)	20(100)
학교규모	6학급이하	0(0)	0(0)	4(14.3)	20(71.4)	4(14.3)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	4(14.3)	17(60.7)	7(25.0)	28(100)
	13-22학급	0(0)	1(2.9)	6(17.1)	18(51.4)	10(28.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	2(8.3)	12(50.0)	10(41.7)	24(100)
	37학급이상	0(0)	0(0)	2(16.7)	4(33.3)	6(50.0)	12(100)

(2) 조직구성원으로서의 역할수행 정도

조직구성원으로서의 역할 중 부하직원(기능직, 학교회계직)의 고충을 이해하고 수렴하여 직원들의 사기진작에 최선을 다하고 있는 부하직원의 사기진작 부문에 대한 역할수행 정도 분석 결과는 다음 <표 50>에 제시되어 있다. 그 중에서 성별, 연령, 행정경력, 근무학교 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다.

우선 성별변수를 살펴보면, 남성 행정실장이 여성 행정실장보다 수행 정도를 높이 평가하여 90%가 대체로 하고 있다 이상을 응답하였고, 여성 행정실장은 70.1%가 응답을 하여, 남성 행정실장이 여성 행정실장보다 부하직원의 사기 진작 노력에 대한 역할수행이 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있다. 연령별에서는 40대 행정실장이 95.3%로 부하직원의 사기 진작 노력에 대한 역할수행을 가장 높게 평가하고 있었다.

<표 50> 부하직원의 사기 진작 노력에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	부하직원의 사기 진작 노력						전체	
	전혀 하지 않는다	전혀 하지 않는다	약간 하는편 이다	보통으 로하고 있다	대체로 하고있다	아 주 많 이 하고있다		
성별 ** (0.033)	남	0(0)	0(0)	0(0)	6(10.0)	36(60.0)	18(30.0)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	3(4.5)	17(25.4)	34(50.7)	13(19.4)	67(100)
연령 ** (0.032)	30대	0(0)	0(0)	3(5.1)	17(28.8)	28(47.5)	11(18.6)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	0(0)	2(4.7)	28(65.1)	13(30.2)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	0(0)	4(16.0)	14(56.0)	7(28.0)	25(100)
직급 (0.012)	8-9급	0(0)	0(0)	0(0)	4(22.2)	12(66.7)	2(11.1)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	3(8.1)	10(27.0)	19(51.4)	5(13.5)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	9(12.5)	39(54.2)	24(33.3)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	0(0)	1(1.9)	15(28.3)	28(52.8)	9(17.0)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	2(4.0)	5(10.0)	28(56.0)	15(30.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	3(12.5)	14(58.3)	7(29.2)	24(100)
총 행정경력 ** (0.036)	10년 미만	0(0)	0(0)	1(2.5)	13(32.5)	22(55.0)	4(10.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	2(4.1)	6(12.2)	27(55.1)	14(28.6)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	4(10.5)	21(55.3)	13(34.2)	38(100)
근무학교 ** (0.036)	초등학교	0(0)	0(0)	3(3.6)	18(21.7)	48(57.8)	14(16.9)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	0(0)	3(12.5)	9(37.5)	12(50.0)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	0(0)	2(10.0)	13(65.0)	5(25.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	1(3.6)	5(17.9)	17(60.7)	5(17.9)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	2(7.1)	6(21.4)	14(50.0)	6(21.4)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	0(0)	6(17.1)	19(54.3)	10(28.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	0(0)	4(16.7)	14(58.3)	6(25.0)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	2(16.7)	6(50.0)	4(33.3)	12(100)

조직구성원으로서의 역할 중 교직원간 공식/비공식 활동을 함께 하여 건전한 인간관계를 형성하려는 교직원간 건전한 인간관계 형성 부문에 대한 분석 결과는 다음 <표 51>과 같다. 그 중 연령 변수가 유의미한 것으로 나타났다. 연령별로 살펴보면, 40대 행정실장이 대체로 하고 있다 이상의 응답(79.1%)을 가장 많이 한 것으로 나타났고, 다음으로 30대 행정실장은 56.9%, 50대 이상은 56%로 나타났다. 그래서 40대 행정실장이 30대, 50대보다 교직원간 건전한 인간관계 형성에 대한 역할수행이 높게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

다음 직급별을 보면 6급 이상 행정실장이 대체로 하고 있다 이상 응답이 68%, 7급 56.7%, 8-9급 행정실장이 61.2%로, 6급 이상 행정실장이 7급과 8-9급 행정실장보다 교직원간 건전한 인간관계 형성에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있었다.

<표 51> 교직원간 건전한 인간관계 형성에 대한 역할수행 빈도(%)

구분		교직원간 건전한 인간관계 형성					전체
		전혀 하지 않는다	약간 하는편이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다	
성별	남	0(0)	1(1.7)	19(31.7)	30(50.0)	10(16.7)	60(100)
	여	0(0)	3(4.5)	23(34.3)	33(49.3)	8(11.9)	67(100)
연령 *(0.094)	30대	0(0)	1(1.7)	25(42.4)	27(45.8)	6(10.1)	59(100)
	40대	0(0)	3(7.0)	6(14.0)	26(60.5)	8(18.6)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	11(44.0)	10(40.0)	4(16.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	7(38.9)	10(55.6)	1(5.6)	18(100)
	7급	0(0)	1(2.7)	15(40.5)	18(48.6)	3(8.1)	37(100)
	6급이상	0(0)	3(4.2)	20(27.8)	35(48.6)	14(19.4)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	1(1.9)	20(37.7)	27(50.9)	5(9.4)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.0)	11(22.0)	26(52.0)	10(20.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	11(45.8)	10(41.7)	3(12.5)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	1(2.5)	17(42.5)	19(47.5)	3(7.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	3(6.1)	12(24.5)	25(51.0)	9(18.4)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	13(34.2)	19(50.0)	6(15.8)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	3(3.6)	30(36.1)	42(50.6)	8(9.6)	83(100)
	중학교	0(0)	1(4.2)	8(33.3)	10(41.7)	5(20.8)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	4(20.0)	11(55.0)	5(25.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	1(3.6)	14(50.0)	12(42.9)	1(3.6)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	9(32.1)	17(60.7)	2(7.1)	28(100)
	13-22학급	0(0)	2(5.7)	8(22.9)	16(45.7)	9(25.7)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	6(25.0)	14(58.3)	4(16.7)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	1(8.3)	5(41.7)	4(33.3)	2(16.7)	12(100)

조직구성원으로서의 역할 중 교직원들의 업무상 협조나 사적인 도움 요청에도 친절하게 응하는 교육행정직 공무원의 친절성 부문에 대해서 분석한 결과는, 다음 <표 52>에 제시되어 있다. 성별로 살펴보면 남자 행정실장이 대체로 하고 있다 이상이 73.3%, 여자행정실장이 76.1%로 조금 높게 나타났으나, 5점 척도로 환산하여 비교하면 남자 행정실장이 여자 행정실장보다 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 역할수행이 조금 높게 나타남을 알 수가 있다.

직급별을 보면 8-9급행정실장이 대체로 하고 있다 이상이 66.7%, 7급 75.7%, 6급 이상 76.4%로, 6급 이상 행정실장이 조금 높은 분포를 보여, 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 역할수행이 높게 이루어지고 있다는 것을 알 수가 있다.

근무학교별을 보면 대체로 하고있다 이상이 고등학교가 80%로 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 역할수행이 초·중학교보다 높게 나타나고 있다.

<표 52> 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	교육행정직 공무원의 친절성					전체	
	전혀 하지 않는다	약간 하는편이다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주 많이 하고있다		
성별	남	0(0)	2(3.3)	14(23.3)	33(55.0)	11(18.3)	60(100)
	여	0(0)	4(6.0)	12(17.9)	43(64.2)	8(11.9)	67(100)
연령	30대	0(0)	1(1.7)	16(27.1)	34(57.6)	8(13.6)	59(100)
	40대	0(0)	4(9.3)	4(9.3)	28(65.1)	7(16.3)	43(100)
	50대 이상	0(0)	1(4.0)	6(24.0)	14(56.0)	4(16.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	6(33.3)	9(50.0)	3(16.7)	18(100)
	7급	0(0)	1(2.7)	8(21.6)	24(64.9)	4(10.8)	37(100)
	6급 이상	0(0)	5(6.9)	12(16.7)	43(59.7)	12(16.7)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	1(1.9)	11(20.8)	33(62.3)	8(15.1)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	4(8.0)	10(20.0)	27(54.0)	9(18.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	1(4.2)	5(20.8)	16(66.7)	2(8.3)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	10(25.0)	24(60.0)	6(15.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	5(10.2)	9(18.4)	29(59.2)	6(12.2)	49(100)
	20년 이상	0(0)	1(2.6)	7(18.4)	23(60.5)	7(18.4)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	5(6.0)	18(21.7)	50(60.2)	10(12.0)	83(100)
	중학교	0(0)	1(4.2)	4(16.7)	14(58.3)	5(20.8)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	4(20.0)	12(60.0)	4(20.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	8(28.6)	17(60.7)	3(10.7)	28(100)
	7-12학급	0(0)	1(3.6)	7(25.0)	17(60.7)	3(10.7)	28(100)
	13-22학급	0(0)	2(5.7)	5(14.3)	21(60.0)	7(20.0)	35(100)
	23-36학급	0(0)	2(8.3)	4(16.7)	14(58.3)	4(16.7)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	1(8.3)	2(16.7)	7(58.3)	2(16.7)	12(100)

7) 학교운영위원회 간사로서의 역할기대 수준과 역할 수행 정도

(1) 학교운영위원회 간사로서의 역할기대 수준

학교운영위원회 간사로서의 역할 중 학교발전기금을 조성하는 데 적극적으로 노력하는 학교발전기금 조성 부문에 대한 기대 수준 분석결과는 다음 <표 53>에 제시되어 있다. 그 중에서 근무경력, 행정경력 변수, 성별 변수, 근무학교 변수는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 성별로 살펴보면, 남성 행정실장의 48.4%가 그저 그렇다 이하의 응답을 하여 여성 행정실장(31.4%)보다 학교발전기금 조성에 대해 기대 수준이 더욱 낮은 것으로 나타났으나, 5점 척도로 환산을 하면 남자가 여자보다 학교발전기금 조성에 대한 업무를 더 중요하게 생각하고 있었다. 근무학교별을 보면 초등학교가 대체로 중요하다 이상이 63.8%로 중·고등학교보다 학교발전기금 조성에 대한 기대수준이 높게 나타나고 있다.

<표 53> 학교발전기금 조성에 대한 기대수준 빈도(%)

구분		학교발전기금 조성					전체
		전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다	
성별 ** (0.024)	남	4(6.7)	4(6.7)	21(35.0)	23(38.3)	8(13.3)	60(100)
	여	0(0)	1(1.5)	20(29.9)	41(61.2)	5(7.5)	67(100)
연령	30대	0(0)	3(5.1)	18(30.5)	31(52.5)	7(11.9)	59(100)
	40대	2(4.7)	2(4.7)	14(32.6)	23(53.5)	2(4.7)	43(100)
	50대이상	2(8.0)	0(0)	9(36.0)	10(40.0)	4(16.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	2(11.1)	5(27.8)	9(50.0)	2(11.1)	18(100)
	7급	0(0)	1(2.7)	13(35.1)	19(51.4)	4(10.8)	37(100)
	6급이상	4(5.6)	2(2.8)	23(31.9)	36(50.0)	7(9.7)	72(100)
학교근무경력 * (0.064)	10년미만	0(0)	3(5.7)	11(20.8)	30(56.6)	9(17.0)	53(100)
	10-20년미만	2(4.0)	2(4.0)	22(44.0)	21(42.0)	3(6.0)	50(100)
	20년이상	2(8.3)	0(0)	8(33.3)	13(54.2)	1(4.2)	24(100)
총 행정경력 * (0.091)	10년미만	0(0)	3(7.5)	8(20.0)	23(57.5)	6(15.0)	40(100)
	10-20년미만	1(2.0)	2(4.1)	20(40.8)	24(49.0)	2(4.1)	49(100)
	20년이상	3(7.9)	0(0)	13(34.2)	17(44.7)	5(13.2)	38(100)
근무학교 *** (0.002)	초등학교	0(0)	3(3.6)	27(32.5)	45(54.2)	8(9.6)	83(100)
	중학교	4(16.7)	0(0)	7(29.2)	12(50.0)	1(4.2)	24(100)
	고등학교	0(0)	2(10.0)	7(35.0)	7(35.0)	4(20.0)	20(100)
학교규모	6학급이하	0(0)	2(7.1)	6(21.4)	17(60.7)	3(10.7)	28(100)
	7-12학급	1(3.6)	0(0)	12(42.9)	13(46.4)	2(7.1)	28(100)
	13-22학급	1(2.9)	3(8.6)	12(34.3)	15(42.9)	4(11.4)	35(100)
	23-36학급	1(4.2)	0(0)	9(37.5)	12(50.0)	2(8.3)	24(100)
	37학급이상	1(8.3)	0(0)	2(16.7)	7(58.3)	2(16.7)	12(100)

학교운영위원회 간사 역할 중 학교운영위원 선출시 적법한 절차와 민주적인 방식에 의해 선출하는 학교운영위원 선출의 적법성 부문에 대해 분석한 결과 다음 <표 54>와 같다. 그 중에서 학교 근무경력 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 오랜 기간 근무한 응답자일수록 중요하다는 응답이 높게 분포되어, 10년 미만 행정실장은 약 85%, 10년 이상-20년 미만은 94%, 20년 이상은 100%가 대체로 중요하다 이상의 응답을 하여, 20년 이상 행정실장 기대 수준이 가장 높았으나, 5점 척도로 환산을 하여 비교하면, 10-20년 미만 행정실장이 가장 높고, 다음은 20년 이상, 1-10년 미만 순으로 나타났다.

근무학교별로는 대체로 중요하다 이상이 초등학교 91.6%, 중학교 95.8%, 고등학교 85%로, 중학교 행정실장이 학교운영위원 선출의 적법성에 대한 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 54> 학교운영위원 선출의 적법성에 대한 기대수준 빈도(%)

구분		학교운영위원 선출의 적법성					전체
		전혀 중요하 지 않다	별로 중요하 지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다	
성별	남	0(0)	0(0)	7(11.7)	23(38.3)	30(50.0)	60(100)
	여	0(0)	0(0)	4(6.0)	20(29.9)	43(64.2)	67(100)
연령	30대	0(0)	0(0)	6(10.2)	20(33.9)	33(55.9)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	5(11.6)	12(27.9)	26(60.5)	43(100)
	50대 이상	0(0)	0(0)	0(0)	11(44.0)	14(56.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	6(33.3)	10(55.6)	18(100)
	7급	0(0)	0(0)	5(13.5)	13(35.1)	19(51.4)	37(100)
	6급 이상	0(0)	0(0)	4(5.6)	24(33.3)	44(61.1)	72(100)
학교근무경력 ** (0.048)	10년 미만	0(0)	0(0)	8(15.1)	15(28.3)	30(56.6)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	3(6.0)	15(30.0)	32(64.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	0(0)	13(54.2)	11(45.8)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	0(0)	5(12.5)	12(30.0)	23(57.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	5(10.2)	14(28.6)	30(61.2)	49(100)
	20년 이상	0(0)	0(0)	1(2.6)	17(44.7)	20(52.6)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	0(0)	7(8.4)	24(28.9)	52(62.7)	83(100)
	중학교	0(0)	0(0)	1(4.2)	11(45.8)	12(50.0)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	3(15.0)	8(40.0)	9(45.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	0(0)	0(0)	4(14.3)	11(39.3)	13(46.4)	28(100)
	7-12학급	0(0)	0(0)	2(7.1)	12(42.9)	14(50.0)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	4(11.4)	14(40.0)	17(48.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	1(4.2)	5(20.8)	18(75.0)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	0(0)	0(0)	1(8.3)	11(91.7)	12(100)

학교운영위원회 간사 역할 중 지역사회 유관기관과의 협조 체제를 유지하고 학부모와의 유대를 강화하기 위한 지역사회와 유대강화 부문에 대해 분석한 결과는 다음 <표 55>에 제시되어 있다.

성별로는 남성 행정실장이 대체로 중요하다 이상이 78.3%, 여성 행정실장이 83.6%로 여성이 지역사회와 유대강화에 대한 업무를 남성보다 중요하게 생각하고 있었다. 그리고 학교규모 변수는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 그 중에서도 7-12학년 규모에 근무하는 행정실장이 92.8%가 대체로 중요하다 이상의 응답을 가장 많이 하였고, 다음으로 23-36학급은 87.5%, 37학급 이상 규모에 근무하는 행정실장은 83.4% 순으로 나타났다.

여기에서는 7-12학년에서 근무하는 행정실장이 지역사회와 유대강화에 대한 업무를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 55> 지역사회와 유대강화에 대한 기대수준 빈도(%)

구분	지역사회와 유대강화					전체	
	전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		
성별	남	1(1.7)	0(0)	12(20.0)	26(43.3)	21(35.0)	60(100)
	여	0(0)	1(1.5)	10(14.9)	40(59.7)	16(23.9)	67(100)
연령	30대	0(0)	1(1.7)	10(16.9)	31(52.6)	17(28.8)	59(100)
	40대	0(0)	0(0)	7(16.3)	25(58.1)	11(25.6)	43(100)
	50대 이상	1(4.0)	0(0)	5(20.0)	10(40.0)	9(36.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	0(0)	2(11.1)	10(55.6)	6(33.3)	18(100)
	7급	0(0)	1(2.7)	9(24.3)	18(48.6)	9(24.3)	37(100)
	6급 이상	1(1.4)	0(0)	11(15.3)	38(52.8)	22(30.6)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	0(0)	1(1.9)	8(15.1)	26(49.1)	18(34.0)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	9(18.0)	28(56.0)	13(26.0)	50(100)
	20년 이상	1(4.2)	0(0)	5(20.8)	12(50.0)	6(25.0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	0(0)	1(2.5)	5(12.5)	21(52.5)	13(32.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	0(0)	9(18.4)	28(57.1)	12(24.5)	49(100)
	20년 이상	1(2.6)	0(0)	8(21.1)	17(44.7)	12(31.6)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	1(1.2)	15(18.1)	44(53.0)	23(27.7)	83(100)
	중학교	1(4.2)	0(0)	3(12.5)	13(54.2)	7(29.2)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	4(20.0)	9(45.0)	7(35.0)	20(100)
학교규모 * (0.095)	6학급 이하	0(0)	0(0)	7(25.0)	16(57.1)	5(17.9)	28(100)
	7-12학급	0(0)	1(3.6)	1(3.6)	15(53.6)	11(39.3)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	10(28.6)	15(42.9)	10(28.6)	35(100)
	23-36학급	0(0)	0(0)	3(12.5)	14(58.3)	7(29.2)	24(100)
	37학급 이상	1(8.3)	0(0)	1(8.3)	6(50.0)	4(33.3)	12(100)

(2) 학교운영위원회 간사로서의 역할수행 정도

학교운영위원회 간사로서의 역할 중 학교발전기금을 조성하는 데 적극적으로 노력하는 학교발전기금 조성 부문에 대한 분석 결과는 다음 <표 56>에 제시되어 있다. 그 중에서 연령, 직급, 근무경력, 행정경력 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 우선 연령별로 살펴보면, 연령이 적을수록 보통으로 하고 있다 이하의 응답을 한 정도가 높아, 수행평가가 낮은 경향을 보였다. 30대 행정실장은 89.6%, 40대 79.1%, 50대 이상 56%가 보통으로 하고 있다 이하의 응답을 한 것으로 나타났다. 여기에서는 연령이 많을수록 학교발전기금 조성에 대한 역할수행이 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있었다. 근무학교별을 보면 초등학교가 78.4%, 중학교 78.3%, 고등학교 85%로, 고등학교 행정실장이 학교발전기금 조성에 대한 역할수행을 가장 높게 평가하고 있음을 알 수가 있다.

<표 56> 학교발전기금 조성에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	학교발전기금 조성					전체	
	전혀 하지않 는다	약간 하는편이 다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다		
성별	남	3(5.0)	12(20.0)	31(51.7)	11(18.3)	3(5.0)	60(100)
	여	2(3.0)	10(14.9)	43(64.2)	11(16.4)	1(1.5)	67(100)
연령 ** (0.034)	30대	2(3.4)	14(24.1)	37(62.1)	3(5.2)	3(5.2)	59(100)
	40대	1(2.3)	5(11.6)	28(65.1)	9(20.9)	0(0)	43(100)
	50대 이상	2(8.0)	3(12.0)	9(36.0)	10(40.0)	1(4.0)	25(100)
직급 ** (0.010)	8-9급	0(0)	7(38.9)	7(38.9)	2(11.1)	2(11.1)	18(100)
	7급	2(5.4)	7(18.9)	26(70.3)	2(5.4)	0(0)	37(100)
	6급 이상	3(4.2)	8(11.1)	41(56.9)	18(25.0)	2(2.8)	72(100)
학교근무경력 ** (0.043)	10년 미만	2(3.8)	14(26.4)	27(50.9)	7(13.2)	3(5.7)	53(100)
	10-20년 미만	1(2.0)	6(12.0)	36(72.0)	7(14.0)	0(0)	50(100)
	20년 이상	2(8.3)	2(8.3)	11(45.8)	8(33.3)	1(4.2)	24(100)
총 행정경력 ** (0.010)	10년 미만	2(5.0)	12(30.0)	21(52.5)	3(7.5)	2(5.0)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	5(10.2)	36(73.5)	7(14.3)	1(2.0)	49(100)
	20년 이상	3(7.9)	5(13.2)	17(44.7)	12(31.6)	1(2.6)	38(100)
근무학교	초등학교	2(2.4)	16(19.3)	50(60.2)	12(14.5)	3(3.6)	83(100)
	중학교	3(12.5)	4(16.7)	13(54.2)	4(16.7)	0(0)	24(100)
	고등학교	0(0)	2(10.0)	11(55.0)	6(30.0)	1(5.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	1(3.6)	7(25.0)	17(60.7)	3(10.7)	0(0)	28(100)
	7-12학급	1(3.6)	7(25.0)	17(60.7)	1(3.6)	2(7.1)	28(100)
	13-22학급	1(2.9)	5(14.3)	23(65.7)	5(14.3)	1(2.9)	35(100)
	23-36학급	1(4.2)	3(12.5)	10(41.7)	9(37.5)	1(4.2)	24(100)
	37학급 이상	1(8.3)	0(0)	7(58.3)	4(33.3)	0(0)	12(100)

학교운영위원회 간사 역할 중 학교운영위원 선출시 적법한 절차와 민주적인 방식에 의해 선출하는 학교운영위원 선출의 적법성 부문에 대해 분석한 결과, 다음 <표 57>과 같이 나타났다.

직급별로 살펴보면 8-9급 행정실장이 대체로 하고 있다 이상이 83.3%, 7급이 78.3%, 6급 이상 행정실장이 90.3%를 응답하여 역할수행이 제일 높았고, 6급 이상 행정실장이 학교운영위원 선출의 적법성에 대한 역할수행을 가장 높게 평가하고 있었다.

총 행정경력별을 보면 20년 이상 행정실장이 대체로 하고 있다 이상이 92.1%로 응답을 하여 다른 총 행정경력별보다 학교운영위원 선출의 적법성에 대한 역할수행이 높게 이루어지고 있음을 알 수가 있다.

<표 57> 학교운영위원 선출의 적법성에 대한 역할수행 빈도(%)

구분		학교운영위원 선출의 적법성					전체
		전혀 하지 않는다	약간 하는편이 다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다	
성별	남	0(0)	2(3.3)	8(13.3)	24(40.0)	26(43.3)	60(100)
	여	0(0)	3(4.5)	5(7.5)	25(37.3)	34(50.7)	67(100)
연령	30대	0(0)	4(6.8)	6(10.2)	22(37.3)	27(45.7)	59(100)
	40대	0(0)	1(2.3)	5(11.6)	18(41.9)	19(44.2)	43(100)
	50대이상	0(0)	0(0)	2(8.0)	9(36.0)	14(56.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	1(5.6)	2(11.1)	7(38.9)	8(44.4)	18(100)
	7급	0(0)	2(5.4)	6(16.2)	13(35.1)	16(43.2)	37(100)
	6급이상	0(0)	2(2.8)	5(6.9)	29(40.3)	36(50.0)	72(100)
학교 근무경력	10년미만	0(0)	4(7.5)	6(11.3)	15(28.3)	28(52.8)	53(100)
	10-20년미만	0(0)	1(2.0)	5(10.0)	25(50.0)	19(38.0)	50(100)
	20년이상	0(0)	0(0)	2(8.3)	9(37.5)	13(54.2)	24(100)
총 행정경력	10년미만	0(0)	3(7.5)	4(10.0)	13(32.5)	20(50.0)	40(100)
	10-20년미만	0(0)	2(4.1)	6(12.2)	22(44.9)	19(38.8)	49(100)
	20년이상	0(0)	0(0)	3(7.9)	14(36.8)	21(55.3)	38(100)
근무학교	초등학교	0(0)	4(4.8)	9(10.8)	31(37.3)	39(47.0)	83(100)
	중학교	0(0)	1(4.2)	1(4.2)	10(41.7)	12(50.0)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	3(15.0)	8(40.0)	9(45.0)	20(100)
학교규모	6학급이하	0(0)	3(10.7)	2(7.1)	10(35.7)	13(46.4)	28(100)
	7-12학급	0(0)	1(3.6)	5(17.9)	8(28.6)	14(50.0)	28(100)
	13-22학급	0(0)	0(0)	4(11.4)	18(51.4)	13(37.1)	35(100)
	23-36학급	0(0)	1(4.2)	2(8.3)	10(41.7)	11(45.8)	24(100)
	37학급이상	0(0)	0(0)	0(0)	3(25.0)	9(75.0)	12(100)

학교운영위원회 간사 역할 중 지역사회 유관기관과의 협조 체제를 유지하고 학부모와의 유대를 강화하기 위한 지역사회와 유대강화 부문에 대해 분석한 결과는 다음 <표 58>에 제시되어 있다. 그 중 성별 변수는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

성별로 살펴보면, 남성 응답자가 여성보다 수행정도를 높이 평가하는 경향이 있었다. 남성 행정실장의 61.7%가 대체로 하고 있다라고 응답을 한 반면, 같은 응답을 한 여성 행정실장은 43.3%에 그쳤다. 여기에서는 남성 행정실장이 지역사회와 유대강화에 대한 역할수행을 높게 평가하고 있음을 알 수가 있다.

또한 직급별로는 6급 이상 행정실장이 54.2%로 응답을 하여 다른 직급보다 지역사회와 유대강화에 대한 역할수행이 높게 이루어짐을 알 수가 있다.

<표 58> 지역사회와 유대강화에 대한 역할수행 빈도(%)

구분	지역사회와 유대강화					전체	
	전혀 하지않는 다	약간 하는편이 다	보통으로 하고있다	대체로 하고있다	아주많이 하고있다		
성별 ** (0.042)	남	0(0)	6(10.0)	17(28.3)	24(40.0)	13(21.7)	60(100)
	여	1(1.5)	3(4.5)	34(50.7)	23(34.3)	6(9.0)	67(100)
연령	30대	1(1.7)	3(5.1)	26(44.1)	23(39)	6(10.1)	59(100)
	40대	0(0)	4(9.3)	16(37.2)	18(41.9)	5(11.6)	43(100)
	50대 이상	0(0)	2(8.0)	9(36.0)	6(24.0)	8(32.0)	25(100)
직급	8-9급	0(0)	2(11.1)	6(33.3)	7(38.9)	3(16.7)	18(100)
	7급	1(2.7)	1(2.7)	18(48.6)	14(37.8)	3(8.1)	37(100)
	6급 이상	0(0)	6(8.3)	27(37.5)	26(36.1)	13(18.1)	72(100)
학교 근무경력	10년 미만	1(1.9)	3(5.7)	19(35.8)	22(41.5)	8(15.1)	53(100)
	10-20년 미만	0(0)	4(8.0)	23(46.0)	18(36.0)	5(10.0)	50(100)
	20년 이상	0(0)	2(8.3)	9(37.5)	7(29.2)	6(25.0)	24(100)
총 행정경력	10년 미만	1(2.5)	3(7.5)	13(32.5)	18(45.0)	5(12.5)	40(100)
	10-20년 미만	0(0)	2(4.1)	25(51.0)	17(34.7)	5(10.2)	49(100)
	20년 이상	0(0)	4(10.5)	13(34.2)	12(31.6)	9(23.7)	38(100)
근무학교	초등학교	1(1.2)	6(7.2)	38(45.8)	28(33.7)	10(12.0)	83(100)
	중학교	0(0)	3(12.5)	7(29.2)	9(37.5)	5(20.8)	24(100)
	고등학교	0(0)	0(0)	6(30.0)	10(50.0)	4(20.0)	20(100)
학교규모	6학급 이하	1(3.6)	3(10.7)	13(46.4)	10(35.7)	1(3.6)	28(100)
	7-12학급	0(0)	1(3.6)	8(28.6)	15(53.6)	4(14.3)	28(100)
	13-22학급	0(0)	1(2.9)	14(40.0)	12(34.3)	8(22.9)	35(100)
	23-36학급	0(0)	3(12.5)	10(41.7)	8(33.3)	3(12.5)	24(100)
	37학급 이상	0(0)	1(8.3)	6(50.0)	2(16.7)	3(25.0)	12(100)

## 5. 문항별 역할기대 수준과 역할수행 간 차이 분석

### 1) 문항별 평균차이가 큰 문항 순위 분석

역할기대 수준과 역할수행 간에 차이를 같등이 큰 순서대로 10위내의 문항을 살펴보면 <표 59>에서 보듯이 보안교육 강화가 같등이 가장 높게 나타나고 있으며, 다음은 학교발전기금 조성, 행정사무 경감, 시설물 안전관리, 보안시설 방화관리, 보안 점검관리, 교육환경개선, 교직원 근무여건 조성, 교직원간 건전한 인간관계 형성, 지역사회와 유대강화 등 순으로 나타났다. 보안교육 강화가 차이가 가장 큰 이유는 실제 학교 현장에서 보안교육을 형식적으로 하고 있다는 것을 반증하여 주고 있고, 보안업무 자체가 가시적인 효과가 나타나지 않은 업무라서 다른 업무를 처리하다 보면 소홀히 하는 경향이 있기 때문에, 보안교육을 정기적으로 실시하여 차이를 줄일 수 있도록 노력을 하여야 한다. 두 번째로 학교발전기금 조성을 하는데 같등이 큰 이유는 발전기금 모금에 대한 학부모들의 민원제기로 인하여 교육청에서 통제를 받고 있고, 신분상 불이익을 받을 것을 우려하여 기금조성에 기피를 하고 있는 걸로 사료되기 때문에, 정당한 절차에 의하여 적법하게 학교발전기금을 조성하는데 적극적으로 노력하여 학생들의 교수학습 활동을 원활히 할 수 있도록 교육환경 개선에 최선을 다하여야 한다.

### 2) 문항별 평균차이가 작은 문항 순위 분석

차이가 적은 문항별 순서대로 10위 내외를 살펴보면 <표 59>에서 보듯이 학교운영위원 선출의 적법성 문항이 차이가 가장 낮게 나타나고 있으며, 다음은 회계의 합리성과 투명성, 교육행정직 공무원의 친절성, 절차 및 회계법규 준수, 세입 증대 노력, 시설물 개방·활용 관리, 교단지원 행정의 적시성, 민원인에 대한 행정서비스 제공, 부하직원의 사기진작 노력, 시설물의 유지·보수 관리 등 순으로 나타났다. 학교운영위원 선출의 적법성 차이가 가장 낮게 나타나는 것은 최근까지 학교운영위원회에서 교육감이나 교육위원 선출로 인한 운영위원 선출 과정에 교육청에서의 관리감독과 규정대로 교육을 철저히 함으로써 차이가 적게 나타나는 걸로 사료된다. 두 번째로 회계의 합리성과 투명성 문항이 같등이 적게 나타나는 이유는, 행정실장들이 회계업무를 처리하는데 있어서 합리적이고 규정대로 처리하고 있다는 것을 알 수 있으며, 회계업무에 대한 내용도 투명하게 공

개하고 있다는 것을 말해주고 있다. 세 번째로 교육행정직 공무원의 친절성에 대하여 갈등이 적게 나타나는 이유는 행정실장 자신의 교직원 및 민원인에 대하여 친절하게 응하고 있다는 것을 알 수가 있었다.

<표 59> 문항별 역할기대와 역할수행 평균차이가 큰 문항과 작은 문항 순위

평균 차이가 큰 문항 순	문항별 영역	빈도 (N)	평균 차이	평균 차이가 작은 문항 순	문항별 영역	빈도 (N)	평균 차이
1	보안 교육 강화	127	.65	1	학교운영위원회 선출의 적법성	127	.20
2	학교발전기금 조성	127	.62	2	회계의 합리성과 투명성	127	.23
3	행정사무 경감	127	.57	3	교육행정직 공무원의 친절성	127	.28
4	시설물 안전관리	127	.56	4	절차 및 회계법규 준수	127	.30
4	보안시설 방화관리	127	.56	5	세입 증대 노력	127	.33
5	보안 점검 관리	127	.54	6	시설물 개방·활용 관리	127	.37
6	교육환경개선	127	.54	6	교단지원 행정의 적시성	127	.37
7	교직원 근무여건 조성	127	.52	7	민원인에 대한 행정서비스 제공	127	.44
8	교직원간 건전한 인간관계 형성	127	.51	8	부하직원의 사기진작 노력	127	.47
9	지역사회와 유대강화	127	.50	8	시설물의 유지·보수 관리	127	.47

#### 6. 영역별 역할기대 수준과 역할수행 간 차이 분석

행정실장의 7가지 역할 영역에서 역할기대와 역할수행 간 차이를 종합하여 분석한 결과는 <표 60>과 같다.

학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 간에는 보안관리자로서의 역할(평균차이 .58점)이 가장 큰 차이를 보였으며, 다음으로 교단 지원자로서의 역할(평균차이 .48점), 시설관리자로서의 역할(평균차이 .47점), 학교운영위원회 간사의 역할(평균차이 .44점), 일반사무 행정처리자의 역할(평균차이 .43점), 조직구성원으로서의 역할(평균차이 .42점), 회계공무원으로서의 역할(평균차이 .29점)의 순으로 나타났다. 여기에서는 보안관리자로서의 역할이 평균차가 가장 커 갈등이 높게 나타나고 있는데, 이 이유는 보안관리자로서의 역할이 가장 중요한 업무인데도 형식적으로 업무를 처리하고 있으며, 다른 업무로 인하여 보안업무에 별로 신경

을 쓰고 있지 않다는 것을 말해주고 있다.

이러한 차이를 줄이기 위해서는 교육청 차원에서 보안교육계획을 수립하여 정기적으로 일선학교 교직원을 대상으로 전문교육을 실시하고, 학교 자체적으로도 직장 교육이나 전체교직원 회의시 보안교육을 실시하여 갈등을 해소할 수 있는 방안을 마련하여야 한다. 한편 역할기대 수준과 역할수행 정도 간의 차이는 모든 영역에서 통계적으로 유의미한 차이( $p < .001$ )를 나타냈다.

<표 60> 영역별 역할기대 수준과 역할수행간 차이

영역	빈도 (N)	평균 및 표준편차 차이		t	p
		평균 (M)	표준편차(S D)		
회계공무원으로서의 역할	127	.29	.43	7.431	.000***
시설관리자로서의 역할	127	.47	.53	9.790	.000***
보안관리자로서의 역할	127	.58	.60	11.002	.000***
교단 지원자로서의 역할	127	.48	.55	9.872	.000***
일반사무 행정처리자의 역할	127	.43	.50	9.707	.000***
조직구성원으로서의 역할	127	.42	.45	10.409	.000***
학교운영위원회 간사의 역할	127	.44	.51	9.646	.000***

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

## 7. 인구 통계적 요인에 따른 역할기대 수준과 역할수행 간 역할별 차이분석

### 1) 성별에 따른 역할기대와 역할수행 간 차이분석

행정실장의 성별에 따라 역할기대와 역할수행 간 차이가 있는지 분석해 보았는데, 그 결과는 다음 <표 61>과 같다.

즉 회계공무원으로서의 역할에서 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .32점으로 남자 행정실장의 차이(평균 .24점)보다 많은 것으로 나타났다.

또한 시설관리자로서의 역할에서 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .53점으로 남자 행정실장 차이(평균 .24점)보다 많은 것으로 나타났다.

보안관리자의 역할에서도 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이가 평균 .66점으로 남자 행정실장의 차이(평균 .49점)보다 많은 것으로 나타났다.

교단지원자로서의 역할에서 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .59점으로 남자 행정실장의 차이(평균 .36점)보다 많은 것으로 나타났다.

일반사무 행정처리자로서의 역할에서 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행

차이는 평균 .47점으로 남자 행정실장 차이(평균 .39점)보다 많은 것으로 나타났다.

조직구성원으로서의 역할에서 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .46점으로 남자 행정실장의 차이(평균 .37점)보다 많은 것으로 나타났다.

학교운영위원회 간사의 역할에서 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .54점으로 남자 행정실장의 차이(평균 .33점)보다 많은 것으로 나타났다.

이상에서와 같이 7개 영역모두에서 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이가 남자 행정실장의 차이보다 많은 것으로 나타나, 여자 행정실장의 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 남자 행정실장보다 심한 것으로 보인다.

왜냐하면 행정실업무 중에는 전반적으로 여성 행정실장이 할일 보다 남성 행정실장이 할일이 많고, 행정실에서 처리하는 업무는 여성보다 남성에게 수월한 업무라는 것을 알 수가 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 여성스스로도 많은 노력을 하여야 하지만 여성 행정실장들에게도 남성 행정실장과 똑 같이 승진이나 중요 보직을 부여하고 여성이라서 안 된다는 인식전환을 하여 실력을 발휘할 수 있는 여건을 만드는 것이 필요하다.

## 2) 나이별에 따른 역할기대와 역할수행 간 차이분석

행정실장의 나이별에 따라 역할기대와 역할수행 간 차이가 있는지 알아보았는데, 그 결과는 다음 <표 61>과 같다.

즉 회계공무원으로서의 역할에서 30대 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .34점으로 40대 행정실장의 차이(평균 .22점)와 50대 이상 행정실장의 차이(평균 .29점)보다 많은 것으로 나타났다.

또한 시설관리자로서의 역할에서 30대 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .55점으로 40대와 50대 이상 행정실장의 차이(각 평균 .38점)보다 많은 것으로 나타났다.

보안관리자의 역할에서도 30대 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .68점으로 40대 행정실장의 차이(평균 .53점)와 50대 이상 행정실장의 차이(평균 .45점)보다 많은 것으로 나타났다.

교단지원자로서의 역할에서 30대 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평

평균 .60점으로 40대 행정실장의 차이(평균 .35점)와 50대 이상 행정실장의 차이(평균 .44점)보다 많은 것으로 나타났다.

일반사무행정처리자로서의 역할에서 30대 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .51점으로 40대 행정실장의 차이(평균 .36점)와 50대 이상 행정실장의 차이(평균 .40점)보다 많은 것으로 나타났다.

조직구성원으로서의 역할에서 50대 이상 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .51점으로 30대 행정실장의 차이(평균 .49점)와 40대 행정실장의 차이(평균 .29점)보다 많은 것으로 나타났다.

학교운영위원회 간사의 역할에서 30대 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .57점으로 40대 행정실장의 차이(평균 .40점)와 50대 이상 행정실장의 차이(평균 .23점)보다 많은 것으로 나타났다.

이상에서와 같이 7개영역 가운데, 조직구성원으로서의 역할 영역을 제외한 나머지 6개영역 모두에서 30대의 행정실장이 역할기대와 역할수행 차이가 가장 많은 것으로 나타났으며, 또한 비교적 나이가 적을수록 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 심한 것으로 보인다. 여기에서 나이가 적을수록 갈등이 심한 이유는 특히 학교조직에서 연령과 경험의 차이로 인하여 갈등이 나타나고 있고, 이에 따른 인식의 차이가 갈등의 주요 원인이 되고 있으며, 이러한 갈등을 해소하기 위해서는 경험과 전문성 부족에서 오는 것이므로 교육청 차원에서 행정실장을 대상으로 전문교육을 실시하여 지각차이를 줄이도록 노력하여야 하고, 학교 자체적으로도 행정실장은 물론 전교직원을 대상으로 교육을 실시하여 학교 구성원간에 이해를 도모하고 갈등을 해소 할 수 있는 방안을 마련하여야 한다.

### 3) 직급별에 따른 역할기대와 역할수행 간 차이분석

다음은 행정실장의 직급별에 따라 역할기대와 역할수행 간 차이가 있는지 분석해 본 결과는 다음 <표 61>과 같다.

즉 회계공무원으로서의 역할에서 7급 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .36점으로 8-9급 행정실장의 차이(평균 .26점)와 6급 이상 행정실장의 차이(평균 .25점)보다 많은 것으로 나타났다.

또한 시설관리자로서의 역할에서 8-9급 행정실장의 역할기대와 역할수행 차

이는 평균 .74점으로 7급 행정실장의 차이(평균 .50점)와 6급 이상 행정실장의 차이(평균 .38점)보다 많은 것으로 나타났다.

보안관리자의 역할에서도 8-9급 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .87점으로 7급 행정실장의 차이(평균 .51점)와 6급 이상 행정실장의 차이(평균 .55점)보다 많은 것으로 나타났다.

교단지원자로서의 역할에서는 7급 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .58점으로 8-9급 행정실장의 차이(평균 .57점)와 6급 이상 행정실장의 차이(평균 .40점)보다 많은 것으로 나타났다.

일반사무행정처리자로서의 역할에서 8-9급 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .59점으로 7급 행정실장의 차이와 6급 이상 행정실장의 차이(각 평균 .41점)보다 많은 것으로 나타났다.

조직구성원으로서의 역할에서 8-9급 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .56점으로 7급 행정실장의 차이(평균 .43점)와 6급 이상 행정실장의 차이(평균 .38점)보다 많은 것으로 나타났다.

학교운영위원회 간사의 역할에서 7급 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .55점으로 8-9급 행정실장의 차이(평균 .50점)와 6급 이상 행정실장의 차이(평균 .37점)보다 많은 것으로 나타났다.

이상에서와 같이 7개영역 가운데, 회계공무원으로서의 역할, 교단지원자로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할 영역을 제외한 나머지 4개영역 모두에서 8-9급의 행정실장이 역할기대와 역할수행 차이가 가장 많은 것으로 나타났으며, 또한 비교적 직급이 낮을수록 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 심한 것으로 보인다. 그러나 회계공무원으로서의 역할, 교단지원자로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할 영역에서는 중간직급이 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 심한 것으로 보인다. 그 이유는 8-9급 공무원 경력은 대부분 5년 미만이고, 6학급 이하 학교에 발령을 받아 혼자 근무하면서 행정실 전반에 대한 업무를 스스로 파악하고 처리하는 과정에 스트레스를 받고 있어 갈등이 심하게 나타나고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 승진이나 보직발령, 하위직 공무원에 대한 교원과의 보수격차 해소 문제 등을 해결하여 주고, 직급이 높은 공무원을 소규모 학교에 행정실장으로 배치하여 갈등을 해소하여야 한다.

<표 61> 성별, 나이별, 직급별에 따른 역할기대와 역할수행간 평균 차이

영역	성별 역할기대와 역할수행의 평균차이		나이별 역할기대와 역할수행의 평균차이			직급별 역할기대와 역할수행의 평균차이		
	남자 (n=60)	여자 (n=67)	30대 (n=59)	40대 (n=43)	50대 이상 (n=25)	8-9급 (n=18)	7급 (n=37)	6급 이상 (n=72)
	평균	평균	평균	평균	평균	평균	평균	평균
회계공무원으로서의 역할	.24	.32	.34	.22	.29	.26	.36	.25
시설관리자로서의 역할	.39	.53	.55	.38	.38	.74	.50	.38
보안관리자로서의 역할	.49	.66	.68	.53	.45	.87	.51	.55
교단지원자로서의 역할	.36	.59	.60	.35	.44	.57	.58	.40
일반사무 행정처리자의 역할	.39	.47	.51	.36	.40	.59	.41	.41
조직구성원으로서의 역할	.37	.46	.49	.29	.51	.56	.43	.38
학교운영위원회 간사의 역할	.33	.54	.57	.40	.23	.50	.55	.37

4) 학교근무 경력별에 따른 역할기대와 역할수행 간 차이분석

조사대상자의 학교근무 경력별에 따라 역할기대와 역할수행 간 차이가 있는지를 알아보았는데, 그 결과는 다음 <표 62>와 같다.

즉 회계공무원으로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 10-20년 미만이 평균 .34점으로 가장 많았으며, 다음으로 20년 이상(평균 .29점), 1-10년 미만(평균 .23점)의 순으로 나타났다.

또한 시설관리자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .58점으로 가장 많았으며, 다음으로 10-20년 미만(평균 .42점), 20년 이상(평균 .35점)의 순으로 나타났다.

보안관리자의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .81점으로 가장 많았으며, 다음으로 10-20년 미만(평균 .57점), 20년 이상(평균 .53점)의 순으로 나타났다.

교단지원자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .64점으로 가장 많았으며, 다음으로 10-20년 미만(평균 .45점), 20년 이상(평균 .35점)의 순으로 나타났다.

일반사무행정처리자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는

학교 경력 1-10년 미만이 평균 .58점으로 가장 많았으며, 다음으로 10-20년 미만(평균 .45점), 20년 이상(각 평균 .33점)의 순으로 나타났다.

조직구성원으로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .50점으로 가장 많았으며, 다음으로 20년 이상(평균 .40점), 10-20년 이상(평균 .36점)의 순으로 나타났다.

학교운영위원회 간사의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .54점으로 가장 많았으며, 10-20년 미만(평균 .46점), 20년 이상(평균 .17점)의 순으로 나타났다.

이상에서와 같이 7개영역 가운데, 회계공무원으로서의 역할영역을 제외한 나머지 6개영역 모두에서 1-10년 미만의 학교경력 행정실장이 역할기대와 역할수행 차이가 가장 많은 것으로 나타났으며, 비교적 학교경력이 적을수록 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 심한 것으로 보인다.

그 원인은 학교근무 경력이 적고 경험이 없어 인식 차이로 인하여 갈등이 나타나고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 소규모 학교에도 경력이 많은 행정실장으로 임명하여 갈등을 해소하여야 한다. 그러나 회계공무원으로서의 역할영역에서는 비교적 학교경력이 많을수록 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 심한 것으로 보인다.

이것은 학교근무경력이 많을수록 대규모 학교에서 근무하는 행정실장들이 많고, 대규모 학교에는 학생 및 교직원수가 많아 회계 관련 업무량이 많다는 것을 알 수가 있다. 그러므로 이러한 문제를 해결하기 위하여 초·중·고등학교에 기능직 사무원이 근무하고 있는 학교에서는 학교실정(학교회계 직원이 있는 경우)에 따라 교육행정직 공무원으로 대체하여 임용하면 업무가 분담되어 갈등이 어느 정도는 해소될 것이다.

##### 5) 총 행정경력별에 따른 역할기대와 역할수행 간 차이분석

다음은 조사대상자의 총 행정경력별에 따라 역할기대와 역할수행 간 차이가 있는지 알아보았는데, 그 결과는 다음 <표 62>와 같다.

즉 회계공무원으로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 10-20년 미만이 평균 .31점으로 가장 많았으며, 다음으로 1-10년 미만

(평균 .28점), 20년 이상(평균 .25점)의 순으로 나타났다.

또한 시설관리자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .67점으로 가장 많았으며, 다음으로 20년 이상(평균 .38점), 10-20년 미만(평균 .37점)의 순으로 나타났다.

보안관리자의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .77점으로 가장 많았으며, 다음으로 10-20년 미만(평균 .52점), 20년 이상(평균 .48점)의 순으로 나타났다.

교단지원자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .64점으로 가장 많았으며, 다음으로 10-20년 미만(평균 .45점), 20년 이상(평균 .34점)의 순으로 나타났다.

일반사무행정처리자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .57점으로 가장 많았으며, 다음으로, 10-20년 미만(평균 .40점), 20년 이상(각 평균 .34점)의 순으로 나타났다.

조직구성원으로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .54점으로 가장 많았으며, 다음으로, 20년 이상(평균 .38점), 10-20년 이상(평균 .37점)의 순으로 나타났다.

학교운영위원회 간사의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 학교 경력 1-10년 미만이 평균 .58점으로 가장 많았으며, 다음으로 10-20년 미만(평균 .43점), 20년 이상(평균 .28점)의 순으로 나타났다.

이상에서와 같이 7개영역 가운데, 회계공무원으로서의 역할영역을 제외한 나머지 6개영역 모두에서 1-10년 미만의 총 행정경력 행정실장이 역할기대와 역할수행 차이가 가장 많은 것으로 나타났으며, 총 행정경력이 적을수록 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 심한 것으로 보인다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 소규모 학교에도 총 행정경력이 많은 행정실장으로 임용하여 시행하면 갈등이 어느 정도는 해소될 것이다.

그러나 회계공무원으로서의 역할 영역에서는 총 행정경력 20년 이상 근무자가 역할기대와 역할수행 간에 차이가 가장 적게 나타나고 있다.

다음은 학교근무 경력별과 총 행정경력별로 분석한 결과를 비교하여 보면 경력이 적을수록 갈등이 높게 나타나는 것은 비슷하며, 회계공무원으로서의 역할에

서 학교근무 경력별은 1-10년 미만 근무자가 차이가 가장 낮았으나, 총 행정경력 별에서는 20년 이상 근무자가 차이가 가장 낮았다.

<표 62> 학교근무 경력별 및 총 행정경력별에 따른 역할기대와 역할수행간 평균 차이

영역	학교근무 경력별 역할기대와 역할수행의 평균차이			총 행정경력별 역할기대와 역할수행의 평균차이		
	1-10년 미만 (n=53)	10-20년 미만 (n=50)	20년 이상 (n=24)	1-10년 미만 (n=53)	10-20년 미만 (n=50)	20년 이상 (n=24)
	평균	평균	평균	평균	평균	평균
회계공무원으로서의 역할	.23	.34	.29	.28	.31	.25
시설관리자로서의 역할	.58	.42	.35	.67	.37	.38
보안관리자로서의 역할	.81	.57	.53	.77	.52	.48
교단 지원자로서의 역할	.64	.45	.35	.64	.45	.34
일반사무 행정처리자의 역할	.58	.45	.33	.57	.40	.34
조직구성원으로서의 역할	.50	.36	.40	.54	.37	.38
학교운영위원회 간사의 역할	.54	.46	.17	.58	.43	.28

6) 근무학교별에 따른 역할기대와 역할수행 간 차이분석

학교 행정실장의 근무학교별에 따라 역할기대와 역할수행 간 차이가 있는지를 알아보았는데, 그 결과는 다음 <표 63>과 같다.

즉 회계공무원으로서의 역할에서 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .34점으로 중학교 행정실장의 차이(평균 .17점)와 고등학교 행정실장의 차이(평균 .22점)보다 높은 것으로 나타났다.

또한 시설관리자로서의 역할에서 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .57점으로 중학교 행정실장의 차이(평균 .22점)와 고등학교 행정실장의 차이(평균 .33점)보다 높은 것으로 나타났다.

보안관리자의 역할에서도 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .66점으로 중학교 행정실장의 차이(평균 .53점)와 고등학교 행정실장의 차이(평균 .33점)보다 높은 것으로 나타났다.

교단지원자로서의 역할에서 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차

이는 평균 .56점으로 중학교 행정실장의 차이(평균 .40점)와 고등학교 행정실장의 차이(평균 .22점)보다 높은 것으로 나타났다.

일반사무 행정처리자로서의 역할에서 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .48점으로 중학교 행정실장의 차이(평균 .47점)와 고등학교 행정실장의 차이(평균 .18점)보다 높은 것으로 나타났다.

조직구성원으로서의 역할에서 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .47점으로 중학교 행정실장의 차이(평균 .33점)와 고등학교 행정실장의 차이(평균 .32점)보다 높은 것으로 나타났다.

학교운영위원회 간사의 역할에서 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 평균 .53점으로 중학교 행정실장의 차이(평균 .32점)와 고등학교 행정실장의 차이(평균 .20점)보다 높은 것으로 나타났다.

이상에서와 같이 7개영역 모두에서 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이가 중학교 및 고등학교 행정실장의 차이보다 높은 것으로 나타나, 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 가장 심한 것으로 보인다. 그 이유는 초등학교 행정실장 대부분의 경력이 중·고등학교 행정실장 근무경력 보다 적고, 많은 업무를 처리하고 있다는 것을 알 수 있으며, 행정실 근무 여건이 중·고등학교 보다 나쁘다는 것을 알 수가 있다.

이러한 차이를 줄이기 위해서는 6학급 이하 초등학교에도 행정실장을 학교 근무경력 및 총 행정경력이 많고 직급이 높은 교육행정직 공무원으로 임용하면 갈등이 어느 정도는 해소될 것이며, 또한 초등학교에 근무하는 모든 행정실장들에게 인사상 우대지침을 마련하여 대우를 해주면 차이를 어느 정도는 줄일 수 있을 것이다.

#### 7) 학교규모별에 따른 역할기대와 역할수행 간 차이분석

다음은 조사대상자의 학교 규모별에 따라 역할기대와 역할수행 간 차이가 있는지 알아보았는데, 그 결과는 다음 <표 63>과 같다.

즉 회계공무원으로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 23-36 학급이 평균 .35점으로 가장 많았으며, 다음으로 37학급 이상(평균 .33점), 13-22학급(평균 .31점), 7-12학급(평균 .26점), 6학급 이하(평균 .20점)의 순

으로 나타났다.

또한 시설관리자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 6학급 이하가 평균 .60점으로 가장 많았으며, 다음으로 7-12학급(평균 .59점), 23-36학급(평균 .58점), 13-22학급과 37학급 이상(각 평균 .25점)의 순으로 나타났다.

보안관리자의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 6학급 이하가 평균 .74점으로 가장 많았으며, 다음으로 23-36학급(평균 .69점), 37학급 이상(평균 .61점), 7-12학급(평균 .60점), 13-22학급(각 평균 .36점)의 순으로 나타났다.

교단지원자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 6학급 이하가 평균 .58점으로 가장 많았으며, 다음으로 7-12학급(평균 .52점), 23-36학급(평균 .51점), 37학급 이상(평균 .47점), 13-22학급(평균 .34점)의 순으로 나타났다.

일반사무행정처리자로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 6학급 이하가 평균 .62점으로 가장 많았으며, 다음으로 37학급 이상(평균 .58점), 7-12학급(평균 .46점), 23-36학급(평균 .42점), 13-22학급(평균 .22점)의 순으로 나타났다.

조직구성원으로서의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 7-12학급이 평균 .50점으로 가장 많았으며, 다음으로 23-36학급(평균 .46점), 6학급 이하(평균 .45점), 37학급 이상(평균 .44점), 13-22학급(평균 .30점)의 순으로 나타났다.

학교운영위원회 간사의 역할에서 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이는 6학급 이하가 평균 .60점으로 가장 많았으며, 다음으로 23-36학급(평균 .49점), 7-12학급(평균 .45점), 37학급 이상(평균 .39점), 13-22학급(평균 .29점)의 순으로 나타났다.

이상에서와 같이 7개영역 가운데, 회계공무원으로서의 역할, 조직구성원으로서의 역할 영역을 제외한 나머지 5개영역 모두에서 6학급 이하의 학교규모 행정실장이 역할기대와 역할수행 차이가 가장 많은 것으로 나타났으며, 또한 비교적 학교규모가 작을수록 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 심한 것으로 보

이다. 그 이유는 소규모 학교일수록 행정실장 경력이 적고 또한 경험이 별로 없는 7-9급 공무원들이어서, 혼자 행정실에 발령을 받아 근무하면서 갈등을 심하게 느끼게 된 이유 같다.

이러한 갈등을 해소하기 위해서는 경력이 많고 직급이 높은 행정실장으로 임명하면 갈등은 어느 정도 해소될 것이다. 그러나 회계공무원으로서의 역할 영역에서는 학교규모가 클수록 역할기대와 역할수행 간에 갈등이 심한 것으로 보인다. 그 이유는 학교규모가 클수록 학생수 및 교직원수가 많아, 예산도 자연히 증가하여 행정실에서 처리해야 할 회계 업무량이 많아지기 때문에 회계 공무원으로서의 역할 영역에서 갈등이 심한 것으로 보인다.

이러한 갈등을 해소하기 위해서는 학교실정에 따라 기능직 공무원인 사무원이 있는 학교에서는 교육행정직 공무원으로 대체하여 임용하거나 학교회계직원을 임용하여 시행하면 업무가 분담되어 갈등은 어느 정도는 해소될 것이다.

<표 63> 근무학교별, 학교규모별에 따른 역할기대와 역할수행간 평균 차이

영역	근무학교별 역할기대와 역할수행의 평균차이			학교규모별 역할기대와 역할수행의 평균차이				
	초등학교 (n=83)	중학교 (n=24)	고등학교 (n=20)	6학급 이하 (n=28)	7-12학 급 (n=28)	13-22학 급 (n=35)	22-36학 급 (n=24)	36학급 이상 (n=12)
	평균	평균	평균	평균	평균	평균	평균	평균
회계공무원으로서의 역할	.34	.17	.22	.20	.26	.31	.35	.33
시설관리자로서의 역할	.57	.22	.33	.60	.59	.25	.58	.25
보안관리자로서의 역할	.66	.53	.33	.74	.60	.36	.69	.61
교단지원자로서의 역할	.56	.40	.22	.58	.52	.34	.51	.47
일반사무행정처리자의 역할	.48	.47	.18	.62	.46	.22	.42	.58
조직구성원으로서의 역할	.47	.33	.32	.45	.50	.30	.46	.44
학교운영위원회 간사의 역할	.53	.32	.20	.60	.45	.29	.49	.39

이상으로 역할 영역별인 인구 통계적 요인별로 5점 척도로 평균을 환산하여 역할기대와 역할수행 간 차이를 <표 61>, <표 62>, <표 63>을 참고하여 종합적으로 분석해 보았다.

## 8. 분석결과 함의

제주특별자치도 초·중·고등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행간의 차이에서 오는 문제점들을 알아내어 역할수행 정도를 높이기 위한 자료를 얻고자 분석 결과에 대하여 함의를 하고자 한다.

### 1) 역할 영역별, 문항별 역할기대와 역할수행 간 차이 분석

#### (1) 회계공무원으로서의 역할

회계공무원으로서의 역할에 대한 문항별 분석내용을 보면 세입증대 노력 문항이 역할기대와 역할수행 간 차이가 가장 높게 나타났고, 다음은 절차 및 회계법규 준수, 회계의 합리성과 투명성 순이었다. 여기에서 세입증대 노력 문항의 차이가 가장 높은 이유는 학부모들과 미수납금을 독촉하면서 마찰에서 오는 갈등 때문이라 하겠다. 그리고 회계공무원으로서의 역할이 역할기대 수준과 역할수행 정도가 높게 나타나 행정실장들이 예산집행 업무를 매우 중요하게 생각하고 있으며, 역할수행에서도 회계업무를 가장 적극적으로 수행하고 있는 걸로 나타났다. 또한 역할기대와 역할수행 간 차이가 다른 역할영역 보다 낮게 나타나고 있어, 업무를 수행하는 데에는 별로 어려움이 없을 것으로 보인다. 그러나 일선학교 행정실에서는 회계업무가 현재도 많은 비중을 차지하고 있고, 회계업무를 처리하는데 있어서 교직원들 하고도 규정을 따져가며 많은 접촉을 하고 있어 여전히 갈등이 존재하고 있다는 것을 알 수 있다.

연구자가 선행연구를 통해 원인을 분석 한 결과 회계업무를 수행하는 데 있어 교직원들이 회계 관련 법규를 잘 모르거나 규정을 무시하려는 경향 때문에 갈등이 나타나고 있다는 것을 알 수가 있었다. 그리고 학교에서의 분임경리관이나 분임징수관은 교육행정직 공무원과 같이 회계직공무원이지만 실체는 실무자가 아니기 때문에, 회계법규를 숙지하지 못하여 행정 지시를 할 때에는 교육행정직 공무원인 회계 담당자는 많은 갈등을 겪게 된다. 또한 학교에서 근무하고 있는 전문직인 교사들은 그들이 담당하는 업무가 교육이 주된 업무이기 때문에 회계 업무에는 무관심한 것이 보통이며, 학교예산은 항상 회계법규를 준수하면서 사용하여야 하는 난해함이다. 즉 회계법규에서는 회계를 집행하기에 앞서 사소한 것에서부터 금액이 큰 사업까지 회계집행절차를 준수하도록 되어 있다. 하지만

급히 수업에 필요한 학습자료 구입시 거래실례 가격을 조사하거나 시장조사를 하는데 시간이 없을 경우 회계 담당자에 앞서 교육지원자로서 집행의 신속과 적절성을 위해 따질 수 없는 입장이기에 규정에 위배할 수밖에 없는 경우의 갈등이라고 할 것이다(강복란, 2002 : 50).

이러한 차이를 해소하기 위하여 행정실장은 학교회계 예산 편성 매뉴얼, 예산회계법, 지방재정법, 재무회계 규칙 등을 잘 숙지하고 교직원들에 대한 회계 분야의 교육을 수시로 교육하여 관련 법규를 준수할 수 있도록 최선의 노력을 다하고, 학교 예·결산시 회계 관련 공무원들에 대한 근원적 불신에서 오는 갈등분야의 학교회계 업무처리 사항은 철저한 공개를 통한 투명성 제고로 교직원 상호간에 의혹과 불신을 없애도록 하며(오숙연, 2002 : 51), 학교재정 현황을 합리적이고 투명하게 공개해서 예산집행의 효율화에 최선을 다하여 역할갈등을 해소 하여야 한다.

## (2) 시설관리자로서의 역할

시설관리자로서의 역할에서 역할기대 수준과 역할수행 간 차이는 7가지 역할영역 중에서 평균 .47점으로 3순위로 차이를 보이고 있었다. 여기에서 시설관리 영역인 문항별 차이 분석 내용을 보면 시설물 개방·활용관리, 시설물 안전관리, 시설물 유지·보수관리 중에서 시설물 개방·활용관리가 역할기대 수준과 역할수행 정도가 평균 3.95점과 평균 3.58점으로 다른 문항 보다 차이 폭이 크고 역할기대와 역할수행 정도가 가장 낮게 나타나고 있었다. 시설물 개방·활용관리의 중요도와 수행실태가 낮은 이유는 시설물 개방시 시설물이 파손되어 즉시 보수를 못했을 경우 수업에 지장을 줄 우려가 있고, 방과 후나 휴일에도 직원이 상주해야 하는 번거로움이 있어 학교 행정실장들이 갈등을 느끼고 있음을 알 수가 있었다. 더욱이 학교에는 기존에 없던 시설물들이 현대화 되고 분야도 다양해지면서 승강기, 보일러, 가스, 전기시설, 에어컨, 온풍기, 소방시설 등 각종시설물들이 고도의 기술력을 요하여 관리에 어려움을 겪고 있다.

또한 박윤희(2005 : 22)의 역할갈등에 관한 연구를 보면 시설관리상 어려움을 겪고 있는 분야로 소방 및 경비시설 관리·운영으로 인한 갈등, 체육시설 개방관리에 따른 갈등, 지역주민의 민원제기에 따른 갈등 등을 느끼고 있는 것으로

조사되었다.

이러한 갈등을 해소하기 위한 방안으로는 개인의 노력은 물론 감독기관 차원에서 시설관리 분야에 많은 관심을 갖고 전문적인 시설관리에 대한 연수를 주기적으로 실시하고, 학교 자체적으로 시설관리가 어려운 분야는 전문용역업체에 업무를 대행케 하여 효율적으로 시설 관리를 할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 또한 교육청에서는 기능직 공무원인 조무원 채용시 학교 시설관리에 적합한 자격증 소지자를 우선 임용하여 시설관리가 잘 이루어 질 수 있도록 노력을 하여야 한다.

### (3) 보안관리자로서의 역할

보안관리자로서의 역할에서 역할기대 수준과 역할수행 간 차이는 7가지 영역에서 가장 큰 차이를 보이고 있었다. 역할기대와 역할 수행간의 문항별 차이를 보면 보안교육 강화가 가장 컸으며 다음은 보안시설 방화관리, 보안 점검 관리 순으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 여기에서 보안교육 강화가 차이가 가장 큰 이유는 실제 학교 현장에서 보안교육을 형식적으로 하고 있다는 것을 반증하여 주고 있다. 또한 보안업무라는 자체가 가시적인 효과가 나타나지 않은 업무라서 시설업무나 기타 회계업무 등 급한 업무를 처리하다 보면 보안업무는 자연히 소홀하여 지기 때문에, 전교직원에게 보안교육 연수를 정기적으로 실시하여 업무에 만전을 기하고, 또한 보안사고가 나지 않도록 업무에 최선을 다하여 우리가 지금까지 갖고 있던 보안의식 수준을 한층 더 높일 수 있는 방안을 마련하여야 한다.

### (4) 교단지원자로서의 역할

교단 지원자로서의 역할에 대한 기대와 수행간의 차이에 있어 문항별로 분석하여 보면, 역할기대와 역할수행 간에는 교육환경개선이 가장 큰 차이를 보였고, 다음으로 교직원 근무여건 조성, 교단지원 행정의 적시성의 순으로 나타났다. 또한 교단지원자로서의 역할은 역할기대 수준이 7개의 역할영역에서 3번째로 역할의 중요성을 나타내었고, 역할수행 정도도 7개의 역할 영역 중에서 3번째로 역할수행 정도를 반응하였다. 그리고 역할기대와 역할수행간의 차이는 2번째로 높게 나타나고 있었다. 교단지원자로서의 역할 차이가 높게 나타나는 이유는 교육

환경 개선이나 교직원 근무여건을 조성 하는데 있어 예산부족으로 인하여 복지 시설 확보에 어려움을 겪고 있는 것을 알 수 있다. 이러한 차이를 줄이기 위해서 행정실장은 교육환경 개선 예산을 교육청에만 요구할 것이 아니라 학부모와 연계하여 학교발전기금을 학교 자체적으로 투명하게 적극적으로 모금하여 교육환경을 개선하는데 앞장서는 노력을 기울여야 한다.

#### (5) 일반사무 행정처리자의 역할

일반사무 행정처리자의 역할은 7개의 역할 영역에서 5번째로 역할의 중요성을 지각하였고, 역할수행에서는 6번째로 수행수준을 보였다. 그리고 역할기대와 역할수행간의 차이는 5번째로 비교적 다른 역할 영역과 비교하면 차이가 낮게 나타나고 있었다. 그리고 일반사무 행정처리자로서의 역할에 대한 기대와 수행간 차이에 있어 문항별로 분석내용을 보면, 역할기대와 역할수행 간에는 행정사무 경감이 가장 큰 차이를 보였으며, 다음으로 민원인에 대한 행정서비스 제공, 긍정적인 업무자세의 순으로 차이가 나는 것으로 나타났다. 여기에서 행정사무 경감이 차이가 가장 큰 이유는 일선학교에서 사무 간소화 대상을 선정하는데 어려움이 있다는 것을 말해주고 있으며, 우선 행정사무를 경감하기 위해서는 교육청 차원에서 사무 간소화 대상을 선정하여 지침을 마련하고, 일선학교로 과급을 하여 지각차이를 줄이도록 노력을 하여야 한다. 또한 일선학교에서는 교육청 지침에 의거하여 사무 간소화 대상을 선별 시행하여 사무경감을 하는 데 적극적으로 노력하여야 하며, 민원인에 대한 행정서비스 제공에도 행정실장은 높은 관심을 가져 민원인을 위한 담당자 교육 및 전교직원을 대상으로 정기적인 교육을 통해 좋은 행정서비스가 제공될 수 있는 방안을 마련하여야 한다.

#### (6) 조직구성원으로서의 역할

행정실장의 조직구성원으로서의 역할은 역할기대 수준이 7개의 역할 영역 중에서 4번째로 역할의 중요성을 나타내었고, 역할수행 정도도 4번째로 역할기대와 같이 중간 정도로 수행수준이 반응하였다. 또한 역할기대 수준과 역할수행 간 차이는 7가지 직무역할 중에서 6번째로 차이가 비교적 낮게 나타나고 있었다. 그리고 조직구성원으로서의 역할에 대한 기대와 수행간의 차이에 있어 문항별로

분석한 결과, 역할기대와 역할수행 간에는 교직원간 건전한 인간관계 형성이 가장 큰 차이를 보였으며, 다음으로 부하직원의 사기진작 노력, 교육행정직 공무원의 친절성의 순으로 차이가 나는 것으로 나타났다. 이 문항에서 교직원간 건전한 인간관계 형성이 차이가 큰 이유는 학교가 이원적 조직이라서 교사와 행정실직원 간에 인간관계 형성을 위한 활동이 별로 없다는 것을 나타내어 주고 있고, 부하직원의 사기진작 노력에도 적극적이지 못하다는 것을 말해주고 있다. 이러한 차이를 줄이기 위해서 행정실장은 교직원간 인화도모를 위하여 공식/비공식 활동에 적극적으로 참여하고, 부하직원의 사기진작 방안도 마련을 하여 갈등이 해소될 수 있도록 노력을 하여야 한다.

#### (7) 학교운영위원회 간사의 역할

학교운영위원회 간사의 역할은 7개의 역할 영역 중에서 7번째로 역할기대 수준과 역할수행 정도가 가장 낮게 반응하고 있었고, 역할기대 수준과 역할수행간의 역할갈등은 7가지 직무역할 중에서 4번째로 차이가 비교적 중간정도로 나타나고 있었다. 학교운영위원회 간사로서의 역할에 대한 기대와 수행간의 차이를 문항별로 분석하여 보면, 역할기대와 역할수행 간에는 학교발전기금 조성이 가장 큰 차이를 보였으며, 다음으로 지역사회와 유대강화, 학교운영위원회 선출의 적법성의 순으로 차이가 나는 것으로 나타났다. 역할기대와 역할수행 간 차이가 가장 높은 학교발전기금 조성 문항을 보면 학교발전기금을 모금하는데 있어서 행정실장들이 큰 부담을 느끼고 있으며, 지역사회 유관기관과 학부모와의 유대를 강화하는데 있어서도 부담을 느끼고 있는 것을 알 수가 있다. 그럼에도 불구하고 행정실장은 학교발전기금을 조성하는데 있어 적법한 범위 내에서 적극적으로 기금을 조성하여 결식아동을 돕고 교육환경을 개선하는 데 앞장서야 하며, 지역 유관기관과 학부모와의 관계도 돈독히 하여 학생들의 교수학습 활동을 하는데 도움이 되도록 최선의 노력을 다하여야만 한다.

### 2) 인구 통계적 요인별에 따른 역할기대와 역할수행 간 차이 분석

#### (1) 회계공무원으로서의 역할기대와 역할수행 간 차이

회계공무원으로서의 역할에서 절차 및 회계법규 준수, 세입증대 노력, 회

계의 합리성과 투명성에 대한 역할기대와 역할수행 간 차이를 3개 문항을 종합하여 성별로 분석하면, 역할기대 수준에서 남성 모두가 대체로 중요하다 이상의 응답을 100%, 여성은 약 98%가 대체로 중요하다 이상의 응답을 하였고, 역할수행에서는 남자 행정실장이 대체로 하고 있다 이상이 95%, 여자 행정실장이 90% 정도로, 여자가 남자보다 역할 기대와 역할수행 간 차이가 높아 갈등이 많이 나타나고 있었으며, 이러한 원인은 회계법규를 준수하거나, 세입증대 노력 등에 있어서 남성보다 여성이 업무를 처리하는데 고민이 많은 것을 알 수 있다.

그 이유는 여성이 회계법규 준수나 학부모와의 미납금 독촉시 남성보다 지각의 차이가 예민하여 발생하는 것이므로 자신의 노력을 통하여 문제를 해결하여야 하고, 교장, 교감, 담임 등 모든 동료 직원들이 업무를 처리하는데 적극적으로 협조하여 도와주어야 한다. 다음은 연령별로 분석을 해보면 역할기대 수준에서 30대, 50대 이상의 응답자는 모두 대체로 중요하다 이상이 100%, 40대는 97% 정도로 응답을 하였고, 역할수행에서 50대 이상 응답자는 96%, 40대는 94%, 30대는 91% 정도로 대체로 하고 있다고 응답을 하였다. 역할기대와 역할수행과의 차이가 높은 순은 30대, 50대, 40대 순이었으나, 5점 척도로 평균을 환산하여 차이를 분석하여 보면, 30대 차이는 평균 .34점, 40대 차이평균 .22점, 50대 이상 차이평균 .29점 순으로 나타났다.

즉, 연령별로 차이를 비교하여 보면 나이가 많을수록 역할 수행이 높게 나타나는 것을 알 수가 있었다. 그 이유는 구성원 각 개인이 생활배경, 지식, 경험이 달라 가치관, 신념동기 등이 다르기 때문이다. 특히 학교조직에서 나이가 적을수록 차이가 높게 나타나는 것은 연령과 경험의 차이 때문이며, 교직원 간 학교행정업무와 교육활동에 대한 이해 및 인식의 부족 차원에서 오는 차이들은 전문성 부족에서 발생하는 것이므로, 행정실장 자신은 물론 전교직원을 대상으로 수시로 전문교육을 실시하여, 학교 내의 구성원간에 이해를 통하여 갈등을 줄일 수 있는 방안을 마련해야 한다.

근무학교별 역할기대 수준은 대체로 중요하다 이상이 초등학교가 98%, 중학교가 100%, 고등학교가 98% 정도 순으로 나타났다. 또한 역할 수행 수준은 대체로 하고 있다 이상이 초등학교가 91%, 중학교가 99%, 고등학교가 95% 정

도가 응답을 하였다.

근무학교별 회계 공무원으로서의 역할에서는 초등학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 차이가 중학교 및 고등학교 행정실장보다 높은 것으로 나타나고 있다. 그 이유는 초등학교 행정실장이 대부분 경력이 적고 많은 업무를 맡고 있으며, 행정실 근무여건의 어려움으로 볼 수 있는데, 연구자가 만난 초등학교 행정실장의 어려움은 교직원들의 행정실 업무에의 관여와 회계업무의 지나친 관여, 회계질서 무시, 직급이 낮은 교육행정직 공무원 무시, 업무량 과다 등을 나열하였다.

이러한 갈등을 해소하기 위해서는 행정실장을 경력이 많고 직급이 높은 공무원으로 초등학교 행정실에 발령하여 인력수급 문제를 해결하여야 하며, 또한 역할갈등을 해소할 수 있는 교육계획을 수립하여, 정기적으로 교육청 차원에서 교육을 실시하여 갈등을 해소할 수 있는 방안을 마련해 줘야 한다. 만일 이러한 문제가 해결되지 않는다면 아무리 좋은 방안을 제시하여도 갈등을 해소할 수 없을 것이다.

## (2) 시설관리자로서의 역할기대와 역할수행 간 차이

시설관리자로서의 역할에서 시설물 개방·활용관리, 시설물 안전관리, 시설물 유지·보수관리에 대한 역할기대와 역할수행 간 차이를 3개 문항을 종합하여 총 행정 경력별로 분석하면, 역할기대 수준에서 대체로 중요하다 이상이 10년 미만인 91%, 10-20년 미만인 90%, 20년 이상이 89%가 응답을 하였다. 그리고 역할수행에서는 대체로 하고 있다 이상 응답이 10년 미만인 70%, 10-20년 미만인 71%, 20년 이상이 73%가 응답을 하여, 시설관리자로서의 역할기대와 역할수행 간 차이는 비교적 총 행정경력이 적을수록 역할기대와 역할수행 간에 차이가 높은 것으로 나타나고 있다. 이러한 이유는 경험이 적고 학교에는 기존에 없던 시설물들이 현대화 되고 분야도 다양해지면서 승강기, 보일러, 가스, 전기시설, 에어컨, 온풍기, 소방시설 등 각종시설물들이 고도의 기술력을 요하여 관리에 어려움을 겪고 있다.

이러한 문제를 해소하기 위한 방안으로는 개인의 노력은 물론 감독기관 차원에서 시설관리 분야에 많은 관심을 갖고 전문적인 시설관리에 대한 연수

를 주기적으로 실시하며, 학교 자체적으로 시설관리가 어려운 분야는 전문용역 업체에 업무를 대행케 하여 효율적으로 시설 관리를 할 수 있는 방안을 마련해야 한다.

#### (3) 보안관리자로서의 역할기대와 역할수행 간 차이

보안관리자로서의 역할에서 보안 점검 관리, 보안 교육 강화, 보안시설 방화관리에 대한 역할기대와 역할수행 간 차이를 3개 문항을 종합하여 근무학교별로 분석하면, 역할기대 수준에서 보통으로 하고 있다 이상의 응답을 한 행정실장이 초등학교가 99%, 중학교 92%, 고등학교가 93%가 응답을 하였고, 역할수행에서는 그저 그렇다 이상이 응답을 한 행정실장이 초등학교가 88%, 중학교 92%, 고등학교가 93% 정도가 응답을 하여, 초등학교에 근무하고 있는 행정실장이 역할 기대와 역할수행 차이가 가장 높게 나타났으나, 중·고등학교 행정실장이 응답한 비율이 같아, 5점 척도로 평균을 환산하여 차이를 분석해 보면, 초등학교가 .66점, 중학교 .53점, 고등학교 .33점으로 초·중·고등학교 평균 순으로 갈등이 높게 나고 있었다. 그 이유는 초등학교 행정실장 대부분이 중·고등학교 근무하는 행정실장보다는 보안업무 담당경력이 적고 생소한 업무라서, 보안업무의 중요성을 인식하지 못하여 업무를 형식적으로 처리하고 있다는 것을 반증하여 주고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 교육청 차원에서도 보안교육 연수를 정기적으로 실시하고, 학교 자체적으로도 전교직원에게 교육을 수시로 실시하여 갈등을 줄이도록 노력을 하여야 하며, 우리가 갖고 있던 지금까지의 보안의식 수준을 한층 더 높일 수 있는 방안을 마련하여야 한다.

#### (4) 교단지원자로서의 역할기대와 역할수행 간 차이

교단지원자로서의 역할에서 교육환경개선, 교단지원 행정의 적시성, 교직원 근무여건 조성에 대한 역할기대와 역할수행 간 차이를 3개 문항을 종합하여 직급별로 분석하면, 역할기대 수준에서 그저 그렇다 이상의 응답을 한 8-9급 행정실장이 100%, 7급 100%, 6급 이상이 100%가 응답을 하였고, 역할수행에서는 보통으로 하고 있다 이상 행정실장이, 8-9급이 93%, 7급 91%, 6급 이

상이 99% 정도가 응답을 하여, 6급 행정실장의 차이는 8-9급 행정실장과 7급 행정실장 보다 차이가 가장 적은 것으로 나타났다. 그 이유는 6급 이상 교육행정직 공무원은 행정실장 직책을 대부분 부여 받고 있고, 차석인 7-9급 공무원인 보조자가 있어 7-9급 공무원 행정실장 보다는 업무를 처리하는데 수월하여 차이가 낮게 나타나고 있다. 이에 따라 7-9급 행정실장은 6급 행정실장보다 업무량이 많고 이에 상응하는 대우나 권한행사도 제약되어 많은 스트레스에 시달리고 있으며, 승진에 대한 기대나 교원들과의 차별대우는 여러 가지 갈등의 원인을 제공하여 행정실장의 역할수행에 많은 지장을 초래하고 있다. 더욱이 일선학교에 근무한다하여 교육청 근무자보다 승진이 늦거나 다음 근무지 보직 발령을 받는데 차별 받아서는 안 되며, 교원과의 보수격차해소, 근무여건 개선 등 하위직 공무원에 대한 처우를 개선하기 위하여 법률개정 검토도 이루어져야 한다.

#### (5) 일반사무 행정처리자로서의 역할기대와 역할수행 간 차이

일반사무 행정처리자로서의 역할에서 긍정적인 업무자세, 행정사무 경감, 민원인에 대한 행정서비스 제공에 대한 역할기대와 역할수행 간 차이를 3개 문항을 종합하여 학교규모별로 분석하면, 역할기대 수준에서 그저 그렇다 이상의 응답을 한 6학급 이하 행정실장이 100%, 7-12학급 98%, 13-22학급 98%, 23-36학급 100%, 37학급 이상이 100% 응답을 하였고, 역할수행에서는 보통으로 하고 있다 이상 행정실장이 6학급 이하가 95%, 7-12학급 94%, 13-22학급 97%, 23-36학급 97%, 37학급 이상이 92%가 응답을 하여 37학급 이상이 차이 격차가 가장 컸으나, 5점 척도로 평균을 환산하여 차이를 분석하여 보면 역할기대와 역할수행 차이는 6학급 이하가 평균 .62점으로 가장 많았으며, 다음으로 37학급 이상(평균 .58점), 7-12학급(평균 .46점), 23-36학급(평균 .42점), 13-22학급(평균 .22점)의 순으로 나타나, 6학급 이하가 차이 폭이 가장 컸다. 그 이유는 소규모 학교일수록 행정실장 경력이 적고 경험이 별로 없는 7-9급 공무원들이며, 혼자 행정실에 발령을 받아 근무하게 되어 갈등이 높게 나타나는 것을 알 수가 있다.

이러한 차이를 줄이기 위해서는 소규모 학교에도 정원배치 기준을 상향

조정하여 경력이 많거나 경험이 많은 높은 직급으로 임용하여 업무를 처리하게 되면 능률이 올라 어느 정도 차이는 줄일 수 있을 것으로 사료된다.

#### (6) 조직구성원으로서의 역할기대와 역할수행 간 차이

조직구성원으로서의 역할에서 부하직원의 사기진작 노력, 교직원간 건전한 인간관계 형성, 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 행정서비스 제공에 대한 역할기대와 역할수행 간 차이를 3개 문항을 종합하여 성별로 분석하면, 역할기대 수준에서 그저 그렇다 이상의 응답을 한 남성 행정실장이 99%, 여성 행정실장이 100% 응답을 하였고, 역할수행에서는 보통으로 하고 있다 이상 남성 행정실장이 98%, 여성 행정실장이 95%가 응답을 하여 여성이 남성보다 지각 차이를 많이 느끼는 것을 알 수가 있었다. 이러한 원인은 조직구성원으로서의 역할에서 부하직원의 사기진작 노력, 교직원간 건전한 인간관계 형성, 교육행정직 공무원의 친절성에 대한 행정서비스 제공에 대한 업무가 여성보다 남성에게 역할 수행 정도가 수월한 업무라는 것을 알 수가 있었다.

이러한 차이를 줄이기 위해서 행정실장은 교직원간 인화도모를 위하여 공식/비공식 활동에 적극적으로 참여하고, 부하직원의 사기진작 방안도 마련을 하여 지각차이를 줄이도록 노력을 하여야 한다.

#### (7) 학교운영위원회 간사의 역할기대와 역할수행 간 차이

학교운영위원회 간사의 역할에서 학교발전기금 조성, 학교운영위원 선출의 적법성, 지역사회와의 유대강화에 대한 역할기대와 역할수행 간 차이를 3개 문항을 종합하여 학교 근무경력별로 분석하면, 역할기대 수준에서 대체로 중요하다 이상 10년 미만은 98%, 10-20년 미만이 97%, 20년 이상이 96%가 응답을 하였다. 역할수행에서는 대체로 하고 있다 이상 응답이 10년 미만은 85%, 10-20년 미만이 90%, 20년 이상이 92%가 응답을 하여, 학교근무 경력이 적을수록 역할기대와 역할수행 간 차이가 높게 나타나고 있다. 또한 5점 척도로 평균을 환산하여 차이 분석을 하여도 역할기대와 역할수행 차이는 학교 근무경력 1-10년 미만이 평균 .54점, 10-20년 미만이 평균 .43점, 20년 이상 평균 .28점의 순으로 학교근무 경력이 적을수록 차이가 높게 나타나고 있다는 같은 결

과를 얻을 수 있었다. 그리고 학교 근무경력이 적을수록 경험이 또한 적어 학교운영위원회 업무인 학교발전기금을 조성하거나 학교운영위원을 선출하는데 있어 어려움이 있다는 것을 알 수가 있었고, 지역사회와의 유대강화에 따른 업무를 수행함에 있어서도 어려움이 있다는 것을 알 수가 있었다. 이러한 문제를 해소하기 위한 방안으로는 행정실장들이 지역사회와의 유대를 강화하여 민원이 발생하지 않는 범위에서 적법하게 학교발전 기금을 모금 하는데 노력하여야 하며, 이러한 노력이 여의치 않을 때에는 교육청과 협의하여 부족한 예산을 확보하고 학생들에 대한 교수학습활동에 지장이 없도록 교육환경을 개선하여야 한다. 또한 학교 자체적으로도 세입증대 계획을 수립하여 갈등을 해소할 수 있는 방안을 마련하고, 운영위원을 선출하는데 있어서도 투명하고 민주적인 방법으로 선출할 수 있도록 행정실장 자신들의 노력이 무엇보다 필요하다고 생각한다. 이상과 같이 문항별을 역할별로 합산하여 인구 통계적 요인별에 따라 역할기대와 역할수행 차이를 논의해 보았다.

## 제4장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약

본 연구는 일선학교 행정실에서 직무 수행시 체험한 경험과 교육행정직 공무원인 행정실장 역할에 대한 각종 연구물들을 참고하여 학교에서 근무하고 있는 행정실장이 수행해야 할 역할을 역할 영역별로 파악하여 정리를 하였고, 이들 역할 영역에서 지각하고 있는 역할기대 수준과 역할수행 정도를 분석하고 인구 통계적 요인에 따라 역할 영역별, 문항별로 차이를 분석하였다. 또한 행정실장이 기대하고 있는 역할과 실제로 수행하고 있는 역할 간에 대하여 어떻게 지각하고 있는지 차이를 분석하여 일선학교에서 근무하는 행정실장들에게 바람직한 역할 수행 방향을 제시하는데 있다.

이상의 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서 규명하고자 한 구체적인 연구의 문제는 다음과 같다.

첫째, 학교 행정실장들이 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 정도는 어떠한가?

둘째, 학교 행정실장들이 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 정도는 인구 통계적 요인별로 어떠한 차이가 있는가?

셋째, 학교 행정실장들이 영역 역할별에서 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 간에는 어떠한 차이가 있는가?

넷째, 학교 행정실장들이 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 간에는 인구 통계적 요인별로 어떠한 차이가 있는가?

다섯째, 학교 행정실장들이 영역 문항별에서 지각하는 역할기대와 역할수행 간 차이에 대한 문항순위는 어떠한가?

본 연구의 문제 해결을 위해 사용된 도구는 학교 행정실장의 역할기대 수준과 역할수행 정도를 측정하기 위해 학교 행정실장의 역할인 회계공무원으로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 보안관리자로서의 역할, 교단지원자로서의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할 등 7개 역할영역을 선정하여 연구한 설문지를 사용하였다.

또한 자료의 수집을 위해 제주특별자치도 160개 초·중·고등학교에 근무하고 있는 행정실장(160명)을 대상으로 설문조사를 실시하여 응답자 132명중 유효한 설문지인 127명을 대상으로 분석을 하였고, 회수된 질문지는 수집된 자료를 SPSS/Win 12.0 통계프로그램을 사용하여 빈도와 백분율을 산출하여 신뢰성 분석을 실시하였으며, 또한 역할기대수준과 역할수행 간에 차이를 검증하기 위하여 t-test와 교차분석을 실시하였다. 그리고 각 설문 문항에 대한 반응은 리커트(Likert)의 5점 척도를 적용하였으며, 문항별, 영역별 묶어 평균값을 구하여 차이를 분석하였고, 인구 통계적 요인별로 문항별을 가지고 교차 분석을 실시하여 차이를 비교하였다. 이상의 과정을 통하여 얻어진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

#### 1. 행정실장의 역할기대 수준

학교 행정실장의 역할기대 수준을 각 역할별, 문항별로 분석한 결과 회계공무원으로서의 역할 중 회계의 합리성과 투명성 부분이 평균 4.74점으로 가장 중요하다고 응답 하였으며, 다음으로는 세입증대 노력, 절차 및 회계법규 준수 순으로 나타났다. 그래서 회계공무원으로서의 역할기대 수준이 평균 4.70점으로 가장 중요하게 생각하고 있었으며, 이것은 행정실장의 주된 역할이 회계 관계 공무원으로서 예산 집행자의 역할임을 반영하고 있다. 또한 학교운영위원회 간사의 역할은 역할기대 수준이 평균 4.06점으로 다른 영역에 비해서 가장 낮게 반응 하였는데, 문항별을 보면 학교발전기금 조성이 평균 3.61점으로 낮았고 지역사회 유대강화가 평균 4.08점, 학교운영위원 선출의 적법성이 평균 4.49순으로 나타나, 행정실장이 학교운영위원회의 간사의 역할에 대하여 별로 중요하지 않게 생각하고 있으며, 학교경영에 크게 기여하지 못하는 원인으로 분석 된다. 그리고 전체적으로 역할기대 수준이 평균 4.32점으로 높은 수준으로 나타난 것은 행정실장 스스로 행정실장의 역할에 대한 기대 수준을 높게 생각하고 있으며, 모든 역할에 대하여 기대수준이 중요하게 생각하고 있는 걸로 사료된다.

#### 2. 행정실장의 역할수행 정도

학교 행정실장의 역할수행 정도 수준을 각 역할별, 문항별로 분석한 결과 모든 응답자들이 7가지의 역할 모두, 보통 이상으로 수행하고 있다고 응답하였고, 학교운영위원회 간사의 역할 중 학교발전기금 조성 부문이 평균 2.98점으로 역할수

행이 가장 낮게 나타났다. 그 중에서 회계공무원으로서의 역할이 다른 역할보다 역할수행정도가 높은 분포를 보였고, 역할 내 부문 중에서도 회계의 합리성과 투명성 부문이 4.51로 가장 많이 수행하고 있다고 응답하였으며, 다음으로 세입증대 노력(4.40), 절차 및 회계법규 준수(4.33) 순으로 나타났다. 그래서 행정실장의 역할수행 정도는 회계공무원으로서의 역할이 평균 4.41점으로 역할기대 수준과 마찬가지로 제일 높게 반응하고 있어 역시 행정실장이 실제 역할 수행에 있어서도 예산집행자임을 보여주고 있다. 그러나 보안관리자 역할은 역할수행 정도가 평균 3.55점으로 다른 역할에 비해서 역할 수행실태가 제일 낮아 학교현장에서 다른 업무 보다는 별로 신경을 쓰지 않고 업무를 처리하는 것으로 보인다. 그리고 전체적인 행정실장의 역할수행 수준은 평균 3.87점으로 역할기대 수준 평균 4.32점에는 도달하지 못하는 것으로 나타났다.

### 3. 영역별 역할기대 수준과 역할수행 간 차이

역할기대와 역할수행간 차이가 가장심한 영역은 보안관리자로서의 역할(평균 차이 .58점)이 가장 컸으며, 다음으로 교단 지원자로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할, 회계공무원으로서의 역할의 순으로 차이가 나는 것으로 나타났다.

### 4. 문항별 역할기대와 역할수행 간 차이

문항별로는 보안교육 강화가 차이가 가장 높게 나타나고 있으며, 다음은 학교발전기금 조성, 행정사무 경감, 시설물 안전관리, 보안시설 방화관리, 보안 점검 관리, 교육환경개선, 교직원 근무여건 조성, 교직원간 건전한 인간관계 형성, 지역사회와 유대강화 등 순으로 나타났다. 그리고 학교운영위원 선출의 적법성은 차이가 가장 낮게 나타나고 있었으며, 다음은 회계의 합리성과 투명성, 교육행정직 공무원의 친절성 등이 기대 이상으로 역할수행이 잘되고 있는 것으로 나타났다.

### 5. 역할기대와 역할수행 간 인구 통계적 요인에 따른 차이

근무학교별로 본 역할기대와 수행간의 인구 통계적 요인에 따른 차이는, 초등학교에 근무하는 행정실장이 중·고등학교에 근무하는 행정실장 보다 갈등을 더 많이 느끼고 있었으며, 대부분 경력이 적을수록 차이가 크게 나타나고 있었다. 그리고 총 행정경력별에서도 경력이 적을수록 갈등을 더 많이 느끼고 있었고, 학

교 규모별에서도 6학급 이하의 소규모 학교일 수록 차이가 크게 나타나고 있었다. 또한 성별로는 여자 행정실장이, 나이별로는 비교적 나이가 적을수록, 직급별로는 직급이 낮을수록 갈등이 많음을 알 수가 있었다.

## 제2절 결 론

학교 행정실장들이 지각하는 역할기대 수준과 역할수행 간 차이를 인구 통계적 요인별로 분석한 결과 부분적으로 유의미한 차이가 있었다.

이러한 결과는 행정실장 자신들의 역할기대 수준은 높으나 역할수행 정도는 기대에 미치지 못하고 있다는 것을 증명해 주고 있다. 그리고 학교 행정실장의 역할기대 수준과 역할수행 정도 차이에 대한 괴리는 학교를 경영하는데 있어서도 중대한 문제 요인이 될 뿐만 아니라 행정실장의 역할을 수행하는데 있어서도 막대한 영향을 줄 것으로 판단된다.

특히 초등학교에 근무하는 행정실장이 중·고등학교에서 근무하는 행정실장보다 역할에 대한 기대수준과 수행간의 차이가 더 높게 나타나고 있었고, 여자 행정실장이 남자 행정실장 보다 역할기대와 수행 차이가 더 심하게 나타나고 있었다. 또한 경력이 적을수록 역할기대 수준과 수행간의 차이가 커 개선대책이 시급히 마련되어 져야 한다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위하여 연구 결과를 토대로 학교조직에서 행정실장이 적극적인 지원 행정을 수행하기 위한 바람직한 역할수행 방향이 어떤 방법이 있는지 제안해 보고자 한다.

첫째, 행정실장이 여성인 경우 남성보다 지각의 차이가 예민하여 학교내외의 구성원들 간 생기는 갈등이 많기 때문에, 각종 회의시나 중요한 의사결정에 빠짐 없이 참석하여 상대방에 대한 이해를 통해서 갈등을 최소화할 필요가 있고, 여자 행정실장에게 업무지시를 받지 않으려는 경향이나 무시 등, 직원들의 인식 전환을 할 수 있도록 여성에게도 상급기관의 보직과 승진의 기회를 많이 부여하여, 능력을 최대한 발휘할 수 있는 분위기를 조성해 주는 것이 필요하다.

둘째, 행정실장 나이가 적을수록 역할기대와 역할수행 간에 차이 폭이 커 갈등

이 많이 나타나기 때문에, 경험과 전문성에 대한 부족부분을 보충하기 위해서는 교육청 차원에서 행정실장을 대상으로 전문 강사를 초빙하고 전문교육을 실시하여 갈등을 해소하여야 하고, 학교 자체적으로도 전교직원을 대상으로 직장교육을 실시하여 학교구성원간에 이해를 도모하는 것이 필요하다.

셋째, 초등학교에 근무하는 행정실장이 역할기대와 역할수행 차이가 중·고등학교에 근무하는 행정실장보다 차이 폭이 커 갈등이 많이 나타나기 때문에, 근무경력이 많고 직급이 높은 교육행정직 공무원으로 임용하여 갈등을 해소하여야 하고, 또한 초등학교에 근무하는 모든 행정실장들에게 인사상 우대지침을 마련하고 대우를 하여 차이를 줄이는 것이 필요하다.

넷째, 초등학교 6학급 이하에 8-9급 행정실장을 배치한 학교에는 인사 발령시 7급 이상 행정실장을 우선발령 원칙을 정하고 시행하여 역할기대와 역할수행 간 차이 폭을 줄여야 하고, 초등학교 행정실과 중·고등학교 행정실에 같은 수준의 인적 물적 자원을 확보하여 근무학교에 따른 갈등이 낮아질 수 있도록 제도적으로 보완을 하는 것이 필요하다.

다섯째, 학교 행정실장 근무경력이 적을수록 역할 수행시 역할기대와 역할수행 간 차이가 더 높게 나타나고 있어, 이러한 차이를 줄이기 위해서는 소규모학교에 경력이 많은 근무자로 행정실장을 임명하여 역할을 수행하는 것이 필요하며, 또한 행정실장의 역할을 분담하여 갈등을 해소하기 위해서도 기능직 사무원이 근무하고 있는 학교는 학교실정에 따라 교육행정직 공무원으로 대체하여 임용하여 주는 것이 필요하다.

여섯째, 우선 직급이 낮은 행정실장에게 역할을 수행하는데 있어서 부족한 부분들을 다양한 연수교육을 통하여 역할수행 수준을 극대화 시키며, 또한 행정실장이 수행하는 역할을 간소화 할 수 있도록 노력하는 것이 필요하고, 행정실장과 전교직원에게 학교회계 실무뿐만 아니라 재산과 시설, 보안관리, 교육학 등 기본과목을 확대 편성하여 상호업무에 대한 이해를 증진 시키는 연수를 실시하는 것

이 필요하다.

일곱째, 교육행정직 공무원 중 장기근속 근무자를 우대할 수 있는 방안을 마련하여 시행하는 것이 필요하며, 교원보다 낮은 보수와 적체된 승진 문제는 사기를 떨어뜨려 여러 가지 갈등을 일으키는 원인이라 생각하며, 이러한 문제를 해결할 수 있는 대책 마련이 필요하다.

여덟째, 교육행정직 공무원인 행정실장은 학교에서 학생, 교원과 더불어 교육의 주체라는 것을 잊지 말아야 하며, 학교 교육목적 달성을 하기 위해서는 교원과 함께 상호간의 긴밀하고 유기적인 협조체제를 유지하는 것이 필요하다.

아홉째, 학교 행정실장에 대한 승진이나 각종 우대관련 여러 문제들에 대한 해결방안들이 제도적인 미비로 인하여 시행되지 못하는 부분은 법과 제도를 개선하여 근본적인 해결방안을 마련할 수 있는가를 연구할 필요가 있다.

끝으로 교육행정직 공무원인 학교 행정실장들의 역할이 결국 교육활동 지원에 있다는 것을 인식하고 역할수행에 적극적인 자세로 임해야 할 것이며, 역할을 수행함에 있어서도 민주적인 사고방식과 교육직의 일원이라는 자긍심을 갖고 전문 지식의 축적과 창의적 업무추진에 노력을 해야 하고, 이러한 노력들이 하나로 일치 되었을 때 행정실장 자신이 느끼는 역할기대와 역할수행 간의 괴리에서 오는 갈등이 해소될 것이다.

### 제3절 연구의 한계점

본 연구를 수행함에 있어서 다음과 같은 한계점을 가지고 진행되었음을 밝히 든다.

첫째, 표본 구성의 한계다. 조사대상을 제주특별자치도 초·중·고등학교에 근무하는 교육행정직 공무원인 행정실장에 국한함으로써 지역별 특수성이나 전국적인 특수성을 고려하지 못했다.

둘째, 이 연구는 교육행정직중 학교에 근무하는 행정실장만을 대상으로 조사함으로써, 행정실장이 아닌 교육행정직 공무원 등의 의견을 수렴하지 못했다는 한계가 있다.

셋째, 역할영역 요인들을 단일시점의 짧은 조사기간에 의하여 조사함으로써 종단적인 연구를 하지 못했다.

넷째, 역할영역의 개념자체가 추상적이고 관념적인 면을 많이 갖고 있어 몇 개의 단순한 요인만을 측정요소로 하여 다른 많은 요인의 영향을 배제한 상태에서 파악한 것이기 때문에 본 연구결과가 대표적 의미를 갖는다고는 할 수 없다.

또한 본 연구는 제주특별자치도 초·중·고등학교에 근무하는 행정실장을 대상으로 조사한 역할기대 수준과 역할수행 간 차이를 분석하고, 선행연구 고찰, 설문조사 분석 등 최근까지 연구한 한정된 결과를 통해 지각차이를 줄이기 위하여 개선 방안을 내실 있게 모색하고자 했지만, 선행연구에서 제시된 연구결과를 보면 역할기대와 역할수행간의 차이가 심한 역할영역은 재산·시설관리자의 역할과, 학교예산집행자의 역할, 행정사무관리자의 역할 순으로 기대와 수행사이의 갈등이 심한 것으로 반응하였고, 반면에 학교운영위원회 간사의 역할은 역할기대와 수행간의 차이가 비슷하게 반응하고 있어, 본인이 연구한 결과와 다른 차이를 보이고 있다. 본인이 연구한 학교 행정실장의 역할기대와 수행 간 지각차이는 보안관리자로서의 역할이 가장 큰 차이를 보였으며, 다음으로는 교단 지원자로서의 역할, 시설관리자로서의 역할, 학교운영위원회 간사의 역할, 일반사무 행정처리자의 역할, 조직구성원으로서의 역할, 회계공무원으로서의 역할의 순으로 나타나, 선행연구 논문이나 타 지역 행정실장들을 대상으로 조사한 결과와 다른 경향을 보이고 있어 연구가 제대로 수행되었는지 애매모호하다.

본 논문이 이러한 한계점들을 지니고 있지만, 이 부분들에 대해서는 계속적으로 분석하고, 사례를 통해 연구해 나가야 할 과제로 남겨, 앞으로 학교 행정실장의 역할기대 수준과 역할수행 실태를 연구하는데 참고가 되길 바라며, 이 연구를 기초삼아 교육활동의 지원적 역할을 수행하는 행정실장의 중요성을 재인식 할 수 있는 후속연구가 계속 이어지길 기대한다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

#### 가. 단행본

- 권기욱외. (2000). 「교육행정의 이해」. 서울 : 원미사.
- 김민환. (1999). 「인간과 교육의 이해」. 서울 : 세종출판사.
- 김병섭외. (2000). 「조직의 이해와 관리」. 서울 : 대명문화사.
- 김세기. (1984). 「학교경영」. 서울 : 갑을출판사.
- 김종철. (1981). 「교육행정학 신강」. 서울 : 세영사.
- 김종철외. (1994). 「교육행정의 이해」. 서울 : 교육과학사.
- 김창걸. (1986). 「교육행정 및 교육경영」. 서울 : 형성출판사
- . (1997). 「교육행정학 신론」. 서울 : 형성출판사.
- . (2003). 「교육조직 행위론」. 서울 : 형성출판사.
- 김창렬. (1992). 「교육행정학 및 교육행정」. 서울 : 형설문화사.
- 김창열. (1992). 「교육행정신론」. 서울 : 형성출판사.
- 남정걸. (1982). 「교육행정의 이론」. 서울 : 배영사.
- 문낙진. (1987). 「학교조직의 특징」. 서울 : 새교육.
- 박용현. (1996). 「학교사회」. 서울 : 배영사.
- 박재운. (1995). 「학교 교육법 편람」. 서울 : 도서출판원미사.
- 백현기. (1981). 「교육행정의 기초」. 서울 : 배영사.
- 서정화. (1989). 「교육인사행정」. 서울 : 세영사.
- 손영환외. (2007). 「교육행정 및 교육경영」. 서울 : 동문사.
- 신유근. (1988). 「조직론」. 서울 : 다산출판사.
- 오연천. (1989). 「한국지방재정론」. 서울 : 박영사.
- 왕기왕. (1986). 「교육조직론」. 서울 : 집문당.
- 윤정일외. (2001). 「교육행정학 원론」. 서울 : 학지사.
- 이순형. (2004). 「학교경영개혁론」. 서울 : 동문사.
- 조성일. (1986). 「교육행정·경영」. 서울 : 성지문화사.

- 조성일. (1988). 「교육행정과 교육경영」. 서울 : 재동문화사.  
 조성일외. (2006). 「교육조직행위론의 탐구」. 서울 : 동문사.

#### 나. 논 문

- 강복란. (2002). 「학교조직에서 행정실장의 역할기대와 실제 역할수행간의 차이에 관한 연구」. 석사학위논문, 공주대학교 경영행정대학원.
- 김석균. (1993). 「직무만족에 관한 실증적 연구」. 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원.
- 김석환. (2002). 「교육행정직의 역할수행상 문제분석 및 개선방안 탐색」. 석사학위논문, 충북대학교 교육대학원.
- 김영돈. (1993). 「교육공무원의 역할갈등과 직무만족의 관계에 관한 연구」. 석사학위논문, 충북대학교 교육대학원.
- 김유순. (2000). 「초등학교 교사와 일반직 직원간의 갈등과 역할수행에 관한 연구」. 석사학위논문. 인천교육대학교 교육대학원.
- 류승규. (2004). 「교장역할에 대한 교사의 기대와 수행차이 분석」. 석사학위논문. 한서대학교 교육대학원.
- 박문대. (1999). 「초등학교 교감역할에 대한 교감의 지각과 교사기대의 차이」. 석사학위논문, 대구교육대학교 교육대학원.
- 박미진. (2002). 「교육행정실의 직무분석을 통한 인력관리 개선」. 석사학위논문, 아주대학교 공공정책대학원.
- 박윤혁. (2005). 「학교 행정실장의 역할 갈등에 관한 연구」. 석사학위논문, 수원대학교 교육대학원.
- 양복렬. (2006). 「교육행정직공무원의 직무만족에 관한연구」. 석사학위논문, 제주대학교 행정대학원.
- 엄기덕. (1999). 「초등학교 교감과 행정실장간의 역할갈등에 관한 연구」. 석사학위논문, 우석대학교 교육대학원.
- 오숙연. (2002). 「학교조직내의 교원과 교육행정직의 갈등해소 방안 연구」. 석사학위논문, 동아대학교 교육대학원.
- 윤현아. (2007). 「초등학교 교사와 교육행정직 공무원 간의 갈등에 관한 연

- 구」. 석사학위논문, 공주교육대학교 교육대학원.
- 이근수. (2006). 「학교 행정실장의 직무역할과 갈등해소 방안 연구」. 석사학위논문, 전북대학교 교육대학원.
- 이옥규. (1997). 「초등학교 교사의 교감에 대한 역할기대와 역할지각의 차이에 관한 연구」. 석사학위논문, 경원대학교 교육대학원.
- 이일상. (1997). 「학교교육활동 지원을 위한 교육행정직의 역할 지각과 직무수행의 만족도 분석」. 석사학위논문, 동국대학교 교육대학원.
- 임희숙. (1998). 「비공식조직이 직무에 미치는 영향에 관한 연구」. 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원.
- 표종희. (2003). 「교육장의 역할기대와 역할수행 분석 연구」. 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원.
- 한순이. (1996). 「학교 조직의 갈등관리 방안에 관한 연구」. 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원.
- 허영대. (2002). 「초등학교 부장교사의 역할수행과 역할 기대에 관한 연구」. 석사학위논문, 부산대학교 교육대학원.

#### 다. 기 타

- 교육법전 편찬회편. (2007). 「교육법전」. 서울 : 교학사.
- 교육행정전문사이트 : (<http://upow.org/>)
- 제주시교육청. (2007). 「혁신역량 강화를 위한 제주시교육행정 학습의 날 교재」.
- 제주특별자치도교육청. (2007). 「중앙공무원교육원 사이버교육 사무관리 실무과정」. (<http://innocyber.go.kr>).
- . (2007). 「제주특별자치도 교육자치 법규집」 제주특별자치도교육감.
- 충청북도교육청. (2007). 「보안업무 실무편람」. 충청북도교육감.

## 2. 외국 문헌

- Benne, K. D. and P. Sheets, (1948). "Function role of group members", *J. of Social Issues*, pp. 41-49.
- Brookover, W. B. and D. Gottlieb, (1964). *A Sociology of Education*, New York American.
- Francis Griffith, (1979). *Administrative Theory in Education*, Text and Reading, Michigan : Randall Publishing Co.
- Getzels, J. W. and E. G. (1957). Guba, "Social Behavior and the Administrative Process", *The School Review*, pp. 423-444.
- Gross, N. (1959) "The Sociology of Education" in R. K. Merton, et al. (eds), *Sociology Today*. New York: Basic Books, pp. 128-152.
- Hoy, W. K, & Miskel, C. G. (1996). *Educational Administration: Theory, Research & Practice*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Inc.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn, (1978). *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed, New York : John Wiley & Son.
- Linton, Ralph. (1936). *The Study of Men*, New York : Appleton-Century-Crofts.
- Newcomb, T. M. et al, (1965). *Social Psychology*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. 3rd. Englewood cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Owens, R. G. (1995). *Organizational Behavior in Schools*. Needham Heights : Allyn and Bacon, pp.163-203.
- Poster, C. (1990). Secondary Schools. in Noel Entwistle (ed), *Handbook of Educational Ideas and Practices*. London: Routledge.
- Sarbin, T. R. (1954) "Role Theory". in G. Lindzey (ed.). *Handbook of Social Psychology*. Reading, Mass : Addison- Wesley.
- Scott, R. W. (1972). *The Organization*, San Francisco : Chandler.
- Secord, P. F. and C. W. Backman, (1964). *Social Psychology*, New York McGraw-Hill.

## ABSTRACT

**A Study on the Recognition Difference between the School  
Administrative Chief's Role Expectation and the Role Accomplishment  
-Focused on Elementary, Middle and High School in Jeju Special  
Self-Governing Province-**

Il Ho Yang

Major in General Administration,  
Department of Public Administration  
Graduate School of Public Administration,  
Cheju National University

Supervised by Prof. Sung-Jun Kim

This study has been performed to suggest the righteous direction of role accomplishment for school administrative chiefs. For this, this is based on experiences at school administrative department and various document and books about administrative chiefs' role and the difference between the level of role expectation and role performance had been analyzed.

At first, the levels of school administrative role expectation by each role and item have been analyzed. As a result of it, administrative chiefs themselves evaluate their own role expectation and they regard the expectation level of all their roles important.

Next, as a result of role performance of administrative chiefs by each role, all respondents said that 7 roles were performed better than average level. Among the manager roles of school management committee, the school development fund raising has showed very low as average 2.98.

Overall level of role performance is average 3.87 and it does not

reach the expectation level, average 4.32. Also, the biggest difference between expectation and performance is the security manager (average gap .58) and school supporter, facilities manager, manager of school management committee, administrative manager, organization member, accountant officer in order.

The difference between role expectation and performance by items showed highest in the intensification of security education and school development fund raising, lessening administrative workload, facilities security management, security facilities management of fire prevention, security check - up management, improvement of education circumstance, formation of school personnel circumstance, formation of sound relationship among school personnel, relation intensification with local community in order. The reason why the intensification of security education is shows that security education has been performed conventionally in schools. The validity for appointment of school management committee members showed the lowest level, the rationality and transparency of accounting, kindness of administrative officers have been performed better than expectation.

Demographically, the administrative chiefs in elementary schools feel the difference between the role expectation and role performance more than middle and high schools and the less experience they have, the more difference they have.

Small schools such as less than 6 classes shows big difference and women chiefs, younger chiefs, lower positions have more conflict.

Next, as a result of difference analysis by role and item, there is a partially meaningful difference. This shows that the administrative chiefs have a high role expectation but it does not reach the performance level.

Moreover, the difference between the role expectation and performance is a major problem for managing schools and has a strong effect on role performance of administrative role.

Therefore, the plans for righteous role accomplishment of administrative chiefs to support the administration based on this study are as follows.

First, elementary school of less than 6 classes which has the 8th or 9th grade officer as a administrative chief should have a higher rank officer and release the conflict by lessening the difference the role expectation and performance.

Second, in case of female chiefs, there are a lot of conflict between members, so chiefs should participate in professional education and important decision to lessen the conflict through understanding.

Third, the fundamental solutions to the problems because of imperfect laws should be concerned by improving laws and regulations about the promotion of school administrative chiefs and privileged treatment.

To sum up, school administrative chiefs should recognize their role as a education supporters and have a positive attitude. When these efforts accord with each other, the conflict cause by the difference between role expectation and performance can be lessened

[부 록] : 설 문 지

**【학교 행정실장의 역할기대와 역할수행간 지각차이에 관한 연구】**

안녕하십니까?

오늘도 학교 교육발전을 위하여 일선에서 수고가 많으신 행정실장님께 먼저 깊은 경의를 표합니다.

본 질문지는 본인의 석사학위 청구논문인 “학교 행정실장의 역할기대와 역할수행 간 지각차이에 관한 연구”를 수행하기 위한 것입니다.

설문조사의 목적은 학교현장에서 행정실장으로서 기대하시는 역할과 실제로 수행하시는 역할 간에 대하여 어떻게 지각하고 있는지 분석하여 행정실장이 바람직한 역할수행 방향을 제시하는데 목적을 두고 있습니다.

행정실장님의 응답 내용은 무기명으로 받아서 본 연구과제의 자료로만 사용할 것임을 약속드리며 기탄없이 응하여 주시면 고맙겠습니다.

바쁘신 가운데 본 조사를 위해 귀중한 시간을 할애하여 주셔서 대단히 감사합니다.

2008년 4월

조사자 : 제주대학교 행정대학원

일반행정전공 양 일 호 드림

지도 교수 : 김 성 준

문의 전화 : (H·P) 016 - 699 - 6181

설문의 구성

직무역할영역	설문내용	문항번호	척도
1. 회계공무원으로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 절차 및 회계법규 준수</li> <li>· 세입증대 노력</li> <li>· 회계의 합리성과 투명성</li> </ul>	1-3	리커트 (Likert) 5점 척도
2. 시설관리자로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시설물 개방·활용 관리</li> <li>· 시설물 안전관리</li> <li>· 시설물 유지·보수 관리</li> </ul>	4-6	
3. 보안관리자로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 보안 점검 관리</li> <li>· 보안 교육 강화</li> <li>· 보안시설 방화관리</li> </ul>	7-9	
4. 교단 지원자로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육환경개선</li> <li>· 교단지원 행정의 적시성</li> <li>· 교직원 근무여건 조성</li> </ul>	10-12	
5. 일반사무 행정처리자의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 긍정적인 업무자세</li> <li>· 행정사무 경감</li> <li>· 민원인에 대한 행정서비스 제공</li> </ul>	13-15	
6. 조직구성원으로서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부하직원의 사기 진작 노력</li> <li>· 교직원간 건전한 인간관계 형성</li> <li>· 교육행정직 공무원의 친절성</li> </ul>	16-18	
7. 학교운영위원회간사의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학교발전기금 조성</li> <li>· 학교운영위원 선출의 적법성</li> <li>· 지역사회와 유대강화</li> </ul>	19-21	
인구 통계적 요인	성별, 나이, 직급, 학교근무경력. 총 행정경력, 근무학교, 학교규모	22-28	명목 척도

역할기대수준					◎ 아래에 기술된 역할에 대하여 실장님께서 학교 현장 실정을 감안하여 역할기대수준이 얼마나 중요하다고 생각하시는지는 왼편에, 그리고 현재 역할수행정도가 어느 정도 되는지는 오른편의 해당되는 번호에 ○표를 하여 주십시오.	역할수행정도				
전혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		전혀 하지 않는다	약간 하는 편이다	보통으로 하고있다	대체로 하고 있다	아주 많이 하고 있다
1	2	3	4	5	1) 예산계획수립 및 예산집행 등 직무 이행시 법규 또는 지침 등에 위반하지 않고 업무수행을 하고 있다. (절차 및 회계법규 준수)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2) 각종 세입금 징수시 미납금이 발생하지 않도록 보호자에게 독촉하여 100% 납부하도록 독려하고 있다. (세입 증대 노력)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3) 예산편성 및 집행시 교직원 의견을 수렴하여 적절하게 편성 집행하고 그 결과를 투명성 있게 공개한다. (회계의 합리성과 투명성)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4) 학교시설물인 교실, 강당, 체육관, 운동장등을 개방하여 지역주민들에게 시설물을 활용할 수 있도록 노력한다.(시설물 개방·활용 관리)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5) 학생들이 이용하고 있는 각종 위험취약 시설물을 수시로 확인 및 점검을 통하여 학생들의 안전관리에 만전을 기한다. (시설물 안전관리)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6) 학교시설물 및 재산관리 상태 등을 항상 파악하고 있으며, 수시로 점검 확인하여 이상이 있을시 즉각 조치한다. (시설물의 유지·보수 관리)	1	2	3	4	5



역할기대수준					◎ 아래에 기술된 역할에 대하여 실장님께서 학교 현장 실정을 감안하여 역할기대수준이 얼마나 중요하다고 생각하시는지는 원편에, 그리고 현재 역할수행정도가 어느 정도 되는지는 오른편의 해당되는 번호에 ○표를 하여 주십시오.	역할수행정도				
진혀 중요하지 않다	별로 중요하지 않다	그저 그렇다	대체로 중요하다	매우 중요하다		진혀 하지 않는다	약간 하는 편이다	보통으로 하고있다	대체로 하고 있다	아주 많이 하고 있다
1	2	3	4	5	14) 사무의 간소화를 통하여 교직원들의 행정 사무 경감에 힘쓰고 있다.(행정사무 경감)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	15) 민원인에 제공한 서비스가 불친절·불만족을 느끼거나 개선사항이 있을 경우 즉시 검토하여 좋은 행정서비스를 제공할 수 있도록 최선에 노력을 다한다. (민원인에 대한 행정서비스 제공)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16) 부하직원(기능직, 학교회계직)의 고충을 이해하고 수렴하여 직원들의 사기진작에 최선을 다하고 있다.(부하직원의 사기진작 노력)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17) 교직원간 공식/비공식 활동을 함께하여 건전한 인간관계를 형성하려 노력 한다. (교직원간 건전한 인간관계 형성)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18) 교직원들의 업무상 협조나 사적인 도움 요청에도 친절하게 응한다. (교육행정직 공무원의 친절성)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19) 학교운영위원회 간사로서 학교발전기금을 조성하는 데 적극적으로 노력하고 있다. (학교발전기금 조성)	1	2	3	4	5

역할기대수준					<p>● 아래에 기술된 역할에 대하여 실장님께서 학교 현장 실정을 감안하여 역할기대수준이 얼마나 중요하다고 생각하시는지는 원편에, 그리고 현재 역할수행정도가 어느 정도 되는지는 오른편의 해당되는 번호에 ○표를 하여 주십시오.</p>	역할수행정도				
진 히	별 로	중 요 하 지	중 요 하 지	중 요 하 지		전 혀 하 지 않 는 다	약 간 하 는 편 이 다	보 통 으 로 하 고 있 다	대 체 로 하 고 있 다	아 주 많 이 하 고 있 다
1	2	3	4	5	20) 학교운영위원 선출시 적법한 절차와 민주적인 방식에 의해 선출하고 있다. (학교운영위원 선출의 적법성)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21) 학교운영위원회 간사로서 지역사회 유관기관과의 협조 체제를 유지하고 학부모와의 유대를 강화하기 위해 노력 한다. (지역사회와 유대강화)	1	2	3	4	5

● 귀하께서 해당되는 사항에 √표를 해 주십시오

- 22) 성별 : ① 남 ( ) ② 여 ( )
- 23) 나이 : ① 20대 ( ) ② 30대 ( )  
③ 40대 ( ) ④ 50대 이상 ( )
- 24) 직급 : ① 8 - 9급 ( ) ② 7급 ( ) ③ 6급 이상 ( )
- 25) 학교근무경력 : ① 5년 미만 ( ) ② 5 - 10년 미만 ( )  
③ 10 - 20 미만 ( ) ④ 20년 이상 ( )
- 26) 총 행정경력 : ① 5년 미만 ( ) ② 5 - 10년 미만 ( )  
③ 10 - 20 미만 ( ) ④ 20년 이상 ( )
- 27) 근무학교 : ① 초등학교 ( ) ② 중학교 ( )  
③ 고등학교 ( )
- 28) 학교규모 : ① 6학급이하 ( ) ② 7-12학급 ( )  
③ 13-22학급 ( ) ④ 23-36학급 ( )  
⑤ 37학급 이상 ( )