



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시, 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리, 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지, 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학석사 학위논문

초빙 교장에 대한 중등교사의 인식



2008년 8월

부경대학교 교육대학원

교육 행정 전공

최 현 숙

교육학석사 학위논문

초빙 교장에 대한 중등교사의 인식

지도교수 장 한 기

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함.



2008년 8월

부경대학교 교육대학원

교육 행정 전공

최 현 숙

최현숙의 교육학석사 학위논문을 인준함.

2008년 8월 27 일



주 심 교육학박사 원 효 현 (인)

위 원 교육학박사 허 균 (인)

위 원 교육학박사 장 한 기 (인)

차 례

Abstract

I. 서론	1
II. 이론적 배경	3
1. 교장의 자질	3
2. 교장의 역할	6
3. 현행교장 임용제도	16
4. 외국의 교장임용제도	28
III. 연구 방법	37
1. 연구 대상	37
2. 측정 도구	38
3. 자료 분석	39
IV. 연구 결과 및 해석	40
1. 초빙교장의 자질에 대한 인식	40
2. 초빙교장의 역할 수행에 대한 인식	47
3. 초빙교장에 대한 인식	54
V. 요약 및 결론	60
1. 요약	60
2. 결론	66
참고문헌	68
부 록	71

표 목 차

<표 II-1> 교원자격검정령	17
<표 II-2> 교장자격증 제도의 나라별 비교	33
<표 II-3> 교장자격기준(임용기준)의 나라별 비교	34
<표 III-1> 연구대상의 일반적 특성	36
<표 III-2> 측정도구의 신뢰도	38
<표 IV-1> 초빙교장의 자질에 대한 인식	39
<표 IV-2> 초빙교장의 학습비전 자질에 대한 인식	40
<표 IV-3> 초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 자질에 대한 인식	41
<표 IV-4> 초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 자질에 대한 인식	42
<표 IV-5> 초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 자질에 대한 인식	43
<표 IV-6> 초빙교장의 윤리적 태도 자질에 대한 인식	44
<표 IV-7> 초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 자질에 대한 인식	45
<표 IV-8> 초빙교장의 역할 수행에 대한 인식	46
<표 IV-9> 초빙교장의 학습 비전 역할수행에 대한 인식	47
<표 IV-10> 초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 역할수행에 대한 인식	48
<표 IV-11> 초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 역할수행에 대한 인식	49
<표 IV-12> 초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 역할수행에 대한 인식	50
<표 IV-13> 초빙교장의 윤리적 태도 자질 역할수행에 대한 인식	51
<표 IV-14> 초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 역할수행에 대한 인식	52
<표 IV-15> 승진 임용제도와 비교한 초빙교장제의 효과	53
<표 IV-16> 초빙교장제의 문제점	54
<표 IV-17> 바람직한 교장 초빙제 방안 정착 위해 주력해야 할 사항	55

<표 IV-18> 바람직한 우수교장 확보방안	56
<표 IV-19> 도움 받을 수 있는 임용방식	57
<표 IV-20> 향후 초빙교장 학교 근무 희망 여부	57



Secondary School Teachers' Perception of Merit-Selected Principals

Hyun-Sook Choi

Major in Educational Administration

Graduate School of Education

Pukyong National University

ABSTRACT

This study aimed to reveal Secondary School Teachers' Perception of current Merit-Selected Principals compared to Promoted principals.

The three research questions run as follows:

First, what is the secondary school teachers' perception of knowledge and disposition of Merit-Selected Principals compared to Promoted Principals?

Second, what is the secondary school teachers' perception of the role performance of Merit-Selected Principals compared to Promoted Principals?

Third, what is the secondary school teachers' perception of current Merit-Selected Principal system's merits and demerits?

For the study, 540 copies of questionnaire were distributed to 6 high schools (3 with Merit-Selected Principal and 3 with Promoted Principal) and 6 middle schools (3 with Merit-Selected Principal and 3 with Promoted Principal) in the Metro-Busan, and 540 copies were returned and 431 of them analyzed.

Regarding knowledge and disposition of the principals, the teachers perceived the merit-selected principals more positively than the promoted principals in management of learning environment, collaborating with families and community members.

Regarding the role performance of the principals, the teachers perceived the merit-selected principals more positively than the promoted principals in ① a vision of learning, ②management of learning environment, ③collaborating with families and community members, social, economic and ④cultural conflict resolution.

The highest proportion of teachers thought that the good point of Merit-Selected Principal System was with regard to responsible school management. Whereas the demerit of the system was its high chance of selecting a principal who had good self-advertisement. The teachers thought that clarity on the selection processes of Merit-Selected Principal was critical to run the system well.



I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

최근 교원의 승진 평가 규정이 발표되어 교장 승진 제도와 임용에 대한 관심이 어느 때 보다 높다. 교육개혁의 초점은 궁극적으로 학교 교육을 정상화하고 그 질적 수준을 지속적으로 개선하는 데 있다. 학교교육의 정상화와 질 개선은 개개 학교의 교육활동을 어떻게 효과적으로 지도·관리 하느냐의 일선 교육행정의 실재로 귀착된다. 교장의 헌신적 노력과 지원 없이는 학교 내에 교육개혁이 이루어 질수 없다(Chance, 1922). 교장이 어떠한 철학을 가지고 어떻게 리더십을 발휘하느냐는 그대로 학교의 교육력 크기를 결정하게 된다. 이러한 관점에서 볼 때 단위학교 교장의 행정가로서의 역량은 그 중요성을 아무리 강조하여도 지나치지 않다(노종희, 2000).

학교장에게는 그 어느 때보다 책임 있는 직무 수행이 요구되고 있으며, 학교 경영의 효율성 증진과 수업의 질 향상을 위해 전문성 신장이 요구된다. 교장 임용제도 또한 교장의 전문성 신장을 위한 방향으로 개선되고 있으며, 특히 교육현장에서 필요로 하는 능력과 전문성을 갖춘 교장을 임용하는 정책이 추진되고 있다.

우리나라 교장 임용방법에도 많은 변화가 있었다. 교사들의 승진기회를 넓혀줌으로서 교직사회의 신진대사를 촉진하여 교원들에게 희망과 사기를 진작시켜주기 위한 필요성이 대두되어 관계법령의 개정을 거쳐 1991년 3

월 8일부터 4년(1차 중임 가능)의 임기제가 실시되었고, 1996년 9월부터는 학교장이 교장자격증을 가진 자 중에서 당해 학교에 특별히 필요한 자를 임용권자에게 초빙교장으로 요청할 수 있도록 하는 교장 초빙제가 실시되었다.

이에 본 연구는 교장 임용제도에 관한 교원들의 인식을 토대로 초빙교장에 대한 중등교사들의 인식을 검토·분석·종합하여 교장 임용제도가 바람직한 방향으로 실현·정착될 수 있는 방향을 제시하고자 한다.

2. 연구 문제

이 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구의 문제는 다음과 같다.

가. 중등학교 초빙교장과 승진교장의 자질에 대한 교사들의 인식은 어떠한가?

나. 중등학교 초빙교장과 승진교장의 역할 수행에 대한 교사들의 인식은 어떠한가?

다. 현행 초빙 교장제도에 대한 중등교사들의 인식은 어떠한가?

Ⅱ. 이론적 배경

본 연구는 초빙 교장제도에 대한 중등학교 교사들의 인식을 알아보고, 경쟁력 있는 한국교육을 이끌 능력 있는 교장 상을 모색하기 위한 것이다. 따라서 본 장에서는 변화하는 시대의 교장의 자질과 역할을 알아보고, 교장이 갖추어야 할 과업은 무엇인지 추출한 후, 현행 초빙 교장 임용제도의 문제점을 알아보며, 외국의 교장 임용제도에서 얻을 수 있는 시사점을 살펴보고자 한다.

1. 교장의 자질

교장의 맡은 바 역할을 수행하기 위해서는 이에 해당되는 자질과 기술이 요구된다. 자질이란 말은 선천적으로 타고난 소질은 물론 후천적으로 습득한 능력이나 성질을 포함하여 사람이 가지는 지적·정의적·운동적 특성과 능력을 총칭한다.

이와 같은 교장의 자질에 대하여 여러 학자들의 견해를 살펴보면,

리팜과 호에(Lipham & Hoeh, 1974)는 교장의 과업 영역별로 요구되는 구체적인 자질능력을 제시하고 있는데 (1) 수업개선에 요구되는 자질, (2) 직원인사에 요구되는 자질, (3) 학생인사 개선에 요구되는 자질, (4) 재정과 시설 개선에 요구되는 자질, (5) 학교 지역사회 관계 개선에 요구되는 자질로 나누고 각 영역에 다시 작은 영역이나 단계로 나누어 요구되는 자질을 구체적으로 제시하고 있다(주삼환외, 2007, pp.66-67 재인용)

한홍우(1977)는 교장이 교사에 대하여 교육내용이나 교육방법에 개선을 기할 수 있도록 지도·조언하는 교장으로서의 직능과 행정직 관리기능을

가진 이원적 성격을 띠고 있는 역할담당자로 보고 있으며, Graff와 Street는 ‘업무 수행에 요구되는 능력’으로 보았다. 개인적인 특성보다는 행동 용어로 취급되어야 한다고 했다.

조병효(1991)는 교장의 자질을 인성적 자질과 전문적 자질로 나누어 설명하고 있는데 인성적 자질로는 ① 존경과 신뢰를 받을 수 있는 능력, ② 감정이입과 감수성, ③ 정열, ④ 문제 대응력, ⑤ 창의성, ⑥ 유머감각, ⑦ 상대적 가치관, ⑧ 성실성, ⑨ 풍부한 자원의 아홉 가지를 들고 있으며, 전문적 자질로는 ① 폭넓은 교양교육, ② 전문성 교육, ③ 교수 기술, ④ 교육과정에 있어서의 역할에 대한 명확한 지각, ⑤ 지도성 기술, ⑥ 학습 자료와 교수방법에 관한 지식, ⑦ 생산적인 교수학습 요구를 평가하고 해석할 수 있는 능력, ⑧ 과정과 결과의 중요성에 대한 인식, ⑨ 실험과 연구에 관한 숙달, ⑩ 인성 및 전문적 성숙을 계속하고자 하는 의욕과 능력을 들고 있다.

교장의 자질이란 결국 교장에게 주어진 역할을 효과적으로 수행하는데 필요한 지적, 신체적, 정의적 능력이 행동으로 나타나게 되는 것을 일컫는다 하겠다.

김종철(1994)은 교장의 자질에 대한 필요성과 가치를 교육 활동의 성패는 교장의 능력 즉 자질에 달려 있으며 교육 활동이 복잡 다양해져 있으므로 교장에게 보다 전문적인 역할이 요구되며, 자질이란 타고난 성질이 아니라 교육과 훈련을 통해 습득된 능력과 기술, 태도와 가치관 등을 포함하는 개념으로 자질 역시 개발할 수 있다고 하고, 현대 사회는 새로운 과학기술시대이고 급변의 시대이므로 상황에 맞는 자질과 능력이 요청된다고 하였다.

정태범(1998)도 교장으로서 요구되는 자질을 신념이나 태도 등을 포함하는 인성적 소양과 전문적 능력과 지도기술을 가리킨다고 말하고 인성적

자질로는 ① 교직에 대한 소명감, ② 존경과 신뢰, ③ 독창적 사고, ④ 수용적 태도를 말하고 있으며, 전문적 자질로는 ① 폭넓은 교양, ② 전문적인 교수기술, ③ 지도성, ④ 교육경영체제의 인식 및 평가능력을 들고 있다.

Chan, Webb, Bowen(2003)은 교장이 되기 위해 훈련을 받고 있는 교감들이 현장에서 닦아야 할 교장으로로서 요구되어지는 가장 중요하다고 내세운 책무로는 수업의 지원, 교육과정 개발, 안전한 풍토유지, 교사 감독/평가, 학부모와의 만남 5가지이고, 또한 교장이 지녀야 할 가장 중요한 특성으로는 비전을 세우고 수행하는 능력, 조직적 기술, 언행일치, 정직, 공정함, 열의, 기꺼이 위험을 감수하는 마음, 동료애, 신뢰, 단언적임, 인내, 정치적 지식, 존엄성, 창의성 등이 필요하다고 주장하고 있다.

교장은 고결한 인격체로서 참된 인생 생활을 영위함으로써 동료직원들의 조력자·시범자·안내자로서 학교조직체 내의 구성원들에게 구심체가 되어야 한다. 따라서 교장은 다양한 인성을 지닌 많은 동료 교사들로 하여금 학생지도에 온갖 정성을 쏟을 수 있도록 지도하려면 교장 자신이 투철한 정신자세로 학교경영에 헌신함으로써 교직원의 지도가 가능할 것이다. 그리고 교장은 교사들의 성의를 일깨우고 정열을 불타게 하고, 교사들로 하여금 학교 경영에 동참하도록 하여 학생지도에 희열을 느낄 수 있도록 인도하기 위해서 양심적인 교육관과 위에 뒤따르는 행동이 있어야만 교사들의 신망과 학부모의 신뢰를 얻을 수 있다(김영돈, 1987).

바람직한 교장의 경영철학의 관점으로는 학교장이 지녀야 할 학교경영의 근본정신이 무엇이며 학교경영의 방침을 구현 실천하는데 있어서 어떠한 마음가짐과 자세를 갖느냐에 달려 있다. 학교경영자로서 지녀야 할 바람직한 교장의 경영철학은 첫째, 교직에 대한 굳은 신념과 높은 긍지를 가지고 교직을 천직으로 알고 모든 생애를 바치겠다는 신념과 긍지를 지

녀야 한다. 둘째, 교장은 학교의 행정가이면서 전문직자로서의 향상을 위한 부단한 연찬을 해야 한다. 교육의 성패는 교육의 핵심인 수업활동에 달려있고, 학교교육의 승부는 교실수업에서 결정되기 때문이다. 현대 학교 경영에는 교장의 수업지도력이 절실히 필요한 상황이다. 교장이 학교의 관리자로서 제반 시설, 재정이나 대외관계만 잘하면 명교장이라는 이야기도 자주 들리고 있는데 이런 생각은 바뀌어야 한다. 교장은 수업의 질을 높이기 위해 교사들이 불편하지 않도록 조력해 주어야 하고 수업지도력을 발휘하여 좋은 수업을 하도록 하는데 가장 많은 관심을 가져야 한다(장이권·김용조, 1998).

이상으로 교장의 역할과 역할수행을 위한 자질에 대해 살펴보았다. 우리의 학교 실정은 대규모 학교, 다인수 학급, 적은 교육재정과 빈약한 시설 등으로 많은 어려움을 안고 있다. 이러한 현실에서 교장의 능력과 열성이 학교의 교육 효과를 더욱 높일 수 있고, 학교 교육의 질적 향상을 기할 수 있다는 점에서 교육 행정가로서의 교장에 대한 탁월한 자질이 더욱 요청되고 있다.

2. 교장의 역할

교장은 무엇 하는 사람인가? 교장을 보는 관점이나 교장에 대한 이미지, 교장에 대하여 그리는 상(像)을 사람에 따라 각각 다르게 생각하면 그 상에 따라 각각 다른 정책과 제도를 모색하게 된다. 교장은 교육에서 가장 '중요한 인물(key person)'이라고 하였다. 학생과 교사에게는 교장이 교육인적자원부장관이나 교육감보다도 더 중요하게 여겨진다. 학생과 가

까이서 접하고 있고 그들의 행위에 직접적으로 영향을 주기 때문이다. 외국에서는 학교가 완전히 교장에게 맡겨지다시피 하고 있는 실정이다. 그런데 교장은 별로 할 일 없이 외로운 성과 같은 교장실이나 지키고 있으면 된다고 생각하는 사람이 있다면 이는 교장제도에 대하여 반대할 수밖에 없을 것이다. 지난 몇 년 우리나라 교장의 모습은 아무 일도 안하고 욕 안 얻어먹기 위해 인심 쓰는 ‘마음씨 좋은(?)’ 교장일 것이다. 교육이야 어떻게 되든 학생과 교사, 학부모가 좋다는 대로 하는 것이다. 어렵게 일할 필요도 없고, 신념이나 고집을 펼 필요도 없으며 싫어하는 일을 시킬 필요도 없다고 생각하게 하는 것이다. 전교조와 갈등을 일으키지 않고, 인터넷에 올라가지 않게 1년을 보내며, 정년을 맞으면 그만이라고 생각하게 하는 것이다. 이런 교장의 상(像)일 경우 손해 보는 것은 결국 학생이고 학부모인 것이다.

미국에서는 교장을 배의 ‘선장(captain)’에 비유한다. 수많은 학생과 학부모, 교직원을 태우고 학교 비전과 교육목표라는 나침반을 쥐고 파도를 넘고 암초를 피해 멀고 먼 항해를 안전하게 하여 목적지 항구에 정박시키는 선장을 교장에 비유한 것이다. 또한 교장은 오케스트라의 단장, ‘지휘자’와 같다. 각각 다른 소리를 내는 악기와 각 파트를 다 파악하고 조화를 이룬다. 누가 지휘자를 맡느냐에 따라 악단의 컬러가 달라진다. 물론 악단원의 구성은 지휘자의 몫이다(주삼환, 2005)

역할이란 개인이 사회에서 차지하는 특정한 위치를 결정하는 수단으로서 사회에서 인정되는 포괄적 행동유형이다. 또 역할이란 사회적인 관계에서 어떤 위치에 있는 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행동의 범주를 말한다. 이와 같이 역할에 대한 정의는 규범적으로 보느냐, 사회적으로 보느냐, 아니면 개인적으로 보느냐에 따라서 달라진다.

규범적으로 보는 역할은 사회의 어떤 지위에 있는 사람에게 문화적·규

범적으로 요구되고 있는 태도·행동·가치를 말하며, 사회적으로 보는 역할은 개인 스스로가 타인에게 기대하고 있을 것이라고 생각하는 태도·행동·가치 등에 대하여 인지하고 있는 내용이다. 한편 개인적으로 보는 역할은 어떤 사회적인 위치에 있는 사람이 수행하는 실제 행동을 말한다(이문용, 1988).

교장의 역할은 교장이라는 직책에서 수행해야 할 행위이다. 그런데 교장은 전체 교육 조직에서 볼 때는 최하위관리자로서의 지위에 있고, 단위 학교에서 볼 때는 최고관리자로서의 지위에 있으며, 지역사회와 학교 사이에서는 양자의 관계를 연결시키고 서로 협조할 수 있게 하는 중개인 또는 관계촉진자로서의 지위를 갖는다. 또한 학교조직 내에서는 학교 전체의 업무를 책임지는 관리자적 지위에 있다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 교장은 교사들을 지도하여 학생교육을 담당하도록 하는 교육자적, 교수지도자적 지위도 갖고 있다.

이러한 교장의 다양하고 독특한 지위로 말미암아 교장이 해야 할 일, 즉 역할을 명쾌하게 정의하기란 쉽지 않다. 학자들에 따라 교장의 관리자적인 측면을 강조하여 관리자로서의 역할을 중시하기도 하고, 교사와 학생의 교육활동 지원자로서의 역할을 강조하기도 한다. 하지만 어느 경우든 교장이 실제로 해야 할 일을 토대로 그 역할이 결정되고 있다(김도기, 1996).

교장의 역할과 책임에 대한 정의는 시대가 변화면서 그 정의 또한 변화해오고 있다. 전통적인 정의로는 행정적인 과정과 직무가 강조되어졌다. 즉, 유능한 교장의 역할은 계획, 조직, 지시, 통제의 책임을 수행하는 것이다. 또한 Luther Gulick의 계획, 조직, 인사, 지시, 조정, 보고, 예산편성이라는 POSDCoRB로 제시되어졌고 그 이후로도 그 목록들은 끊임없이 개정되어져 왔다.

이와 같은 교장의 역할에 대하여 여러 학자들의 견해를 시대별로 살펴보면,

Smith와 Andrews(1989:8)는 질적인 학교교육을 증진시키기 위해서는 높은 에너지와 솔선수범, 관용, 유머 감각, 분석적 능력, 그리고 삶에 대한 실천적인 태도를 가져다주는 강력하고 역동적인 지도자로서 교장의 역할을 결론짓고 있다.

주삼환(1990)은 교장의 역할을 교장 자신의 욕구와 태도(사상), 중요한 타인(학생, 교사, 학부모, 상급자)의 기대, 여러 가지 사회적 요인(인구적 변화, 경제상태, 정부의 영향, 뉴스 매체와 교육 공학)에 따라 영향을 받기 때문에 교장의 역할은 교장직을 차지한 사람과 관련자들의 교장에 대한 기대, 교장과 학교를 둘러싼 사회적·환경적 요인에 따라 달라진다고 하였다.

김종철(1994)은 교장을 비롯한 학교행정가들이 해야 할 과업으로 기획, 조직, 교육내용, 장학, 학생인사, 교직원인사, 재무, 시설, 사무관리, 연구·평가, 홍보의 11가지를 제시하고 있다.

Campbell(1996)은 교장의 과업영역으로 학교와 지역사회와의 관계, 교육과정과 교수, 학생인사, 직원인사, 시설, 재정 및 경영관리의 6개영역으로 나누었다.

Kathryn(2003)은 교장의 역할을 학교의 운영, 경영과 지도력 사이의 긴장감, 증가된 책무성, 학부모와 지역과의 달라진 관계, 학교의 선택권 등 주된 5가지로 분류했다.

서정화 등(2003)은 학교장의 역할을 교육전문가로서의 역할, 교육개혁선도자로서의 역할, 학교경영전문가로서의 역할, 그리고 교육기관 통합자로서의 역할 등 네 가지로 구분하여 설명하고 있다.

첫째, 교육전문가로서의 역할은 교사들에 대하여 선배교사로서, 지도자

로서 본을 보일 수 있도록 교육에 대한 전문성과 도덕성을 갖추는 것이다. 또한 학교경영의 핵심이 수업활동을 중심으로 한 교육과정 운영이라고 할 때 교장의 가장 중요한 역할은 교육과정이 정상적이고 효과적으로 운영되도록 지도성을 발휘하는 것이다.

둘째, 교육개혁선도자로서의 교장의 역할은 교육환경과 사회 환경의 변화를 명확히 인식하여 끊임없이 자기를 혁신하고 교사들의 변화를 유도해 가는 선도자가 되는 것이다. 또한 교장은 넓은 시야를 가지고 학교 밖에서 일어나는 변화, 특히 학부모와 지역사회의 변화, 그리고 이들이 요구하는 것이 무엇인지를 확인하고 적절하게 대응하는 자세를 가져야 한다.

셋째, 학교경영전문가로서의 교장의 역할은 단위학교에서 전문성을 지닌 교사조직을 관리·경영하는 책임자로서 전문성을 지니는 것이다. 학교조직은 전통적으로 행정기관으로부터 주어진 규정과 규칙에 의존하는 비효율적인 관리가 지배적이었다. 그런데 오늘날에는 학교경영에서 자율성과 책무성이 동시에 높아지고 있기 때문에 학교장은 학교조직의 전문가로서의 역할을 담당해야 할 필요성이 커지고 있다. 따라서 교장은 변화하는 시대적 상황 속에서 학교가 지향해야 할 비전을 제시하고 미래지향적인 지도성을 발휘하여 교사들이 발전 지향적인 방향을 변화될 수 있도록 동기를 유발해야 한다.

넷째, 교육기관 통합자로서의 교장의 역할은 학교교육의 전반적인 영역에 관련하여 학교구성원들의 이해를 높이고 공감대를 형성하며, 그들의 에너지를 통합하여 교육활동 및 학교 경영의 성과를 극대화하는 것이다. 이를 위하여 교장에게는 학교교육에 관련되는 여러 집단의 다양한 요구를 조정하고 중재하는 지식과 기술이 요구된다. 교장은 교사집단, 학부모집단, 학생집단이 학교와 교장에게 기대할 것이 무엇인지를 정확하게 파악하여 이것을 조정하고 이들 간에 갈등이 발생할 때 해결하는 능력을 갖추

어야 한다.

이들의 진술을 중심으로 종합된 결과는 교장은 수업활동과 관련된 역할과 학교조직을 유지·관리하는 일반 행정적 역할이라고 볼 수 있다. 그러나 오늘날의 교장의 역할은 이러한 관리적 측면만으로 그 직무를 다할 수는 없다. 협동적 노력이 강조되는 학교사회에서 학교장들은 더 이상 관료제가 가정하고 있는 '전문성을 갖춘 상관'이 아니라 학교를 효과적으로 경영하기 위하여 새로운 지식을 창조하고 의사결정을 협동적으로 할 수 있도록 조정하고 중재하는 역할이 강조되고 있으므로 21세기 학교에서 요구되는 학교장의 리더십은 분산적 리더십 (Distributed Leadership) 혹은 협동적 리더십(Collaborative Leadership)이다.

분산적 리더십은 협동적 리더십이라고도 하며, 조직의 권한이 소수에게 집중되는 관료제적 모델과는 달리 학교의 리더십이 전체의 학교조직으로 분산되는 것을 말한다(Ogawa & Bossert, 1995. p.39). 즉, 조직의 리더십이 한두 명의 소수에 속하는 것이 아니라 구성원들의 조직체인 위원회 등과 같은 인간관계에 존재하는 것을 의미하므로, 동료들 사이의 협력과 협조가 잘 이루어지는 조직문화가 분산적 리더십의 필수적인 조건이라 할 수 있으며, 분산적 리더십에서는 능동적인 학교문화를 창조하기 위한 학교장의 대인관계 기술이 더욱 요구된다. 학교조직 구성원의 창의적인 활동의 극대화, 지역사회와의 역동적인 관계 등 교장의 새로운 역할들이 절실히 요구되고 있기 때문이다. 여기에 교장에게 새롭게 강조되는 역할은 지도성의 발휘라고 할 수 있다.

가. 교장의 지도성

지도성에 대한 개념은 보통 학자들의 관점이나 각도 및 관심 분야에 따라 다양하게 설명되고 있다. 지도성 이론으로는 특성(Traits)이론, 행동(Behavior)이론, 상황(Situational)이론 등이 있으며, 지도성은 직위(Position), 역할관계(Role Relationships), 영향력(Influence), 상호작용 유형(Interaction Patterns) 등의 차원에서도 그 특성이 진술될 수 있다(Yukl, 1998). 또한 지도성이란 특정 집단이나 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위해 지도자가 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의할 수 있다.

ISLLC(Interstate School Leaders Licensure Consortium)는 각 표준별로 도달해야 할 구체적인 지식(Knowledge)과 성향(Dispositions), 직무수행(Performance)의 지표를 제시하고 있는데 이를 인용하면 다음과 같다(Council of Chief State School Officers, 1996). 여기에 포함되는 182항목에 4점 척도(1 부족, 2 보통, 3 충분, 4 모범)를 붙여 자기평가(ISLLC School Leadership Self Inventory) 도구로 사용하여 6표준별 평균을 내어 그래프로 그려보면 자기 직무수행의 프로파일이 되는데 이 프로파일을 자기반성과 자기향상의 도구로 삼으면 유용할 것이다. 여기에서 보면

교장은 무엇을 알아야 하고(Knowledge), 무슨 기술(Skills)을 가져야 하고, 무엇을 할 수 있어야 하며(ability), 어떤 특성(Disposition)과 자질과 능력을 갖춰야 하고(Competences, Proficiencies), 무엇을 어떻게 직무수행으로 보여 줘야 하는지를(Job Performance, Acting Ethically) 분명히 밝혀 놓고 있다. 이런 표준을 보면 일반인이나 교사가 상당한 훈련과 교육 없이

감히 교장을 하겠다는 주장을 할 수 없게 된다. 그 표준은 다음과 같다.

표준 1 ‘학교 비전’에 관한 것으로“(학교행정가는)” 학교 지역사회와 공유하고 지역사회의 지지를 받는 학교나 교육청의 학습비전을 개발하고, 상세화하고, 실행하고, 봉사(Stewardship)하는 것을 촉진함으로써 모든 학생의 성공을 증진시키는 지식과 능력을 갖춘 교육지도자다. 모든 표준에 공통하여 비전 개발, 비전 상세화, 비전의 실행, 비전을 위한 봉사, 지역사회의 참여 촉진이다.

표준 2 ‘학교 문화와 수업프로그램’에 관한 것인데 “학생의 학습과 교직원의 전문적 성장에 도움이 되는 학교문화와 수업프로그램을 신봉하고, 복돋우고, 유지한다.”라고 해놓고, 긍정적인 학교문화의 증진, 효과적인 수업프로그램의 제공, 학생의 학습에 최선의 실천 적용, 종합적인 전문적 성장을 위한 계획의 설계로 나누어진다.

표준 3 ‘관리’에 관한 것인데 “안전하고 효율적이며 효과적인 학습 환경을 위한 조직과 운영, 자원의 관리를 보장한다.”라고 해놓고, 조직관리, 운영관리, 자원 관리의 구체적 관점이다.

표준 4 ‘학부모와 지역사회와의 관계’인데 “가정과 지역사회 구성원과 협동하고, 다양한 지역사회의 이익과 요구를 반영하고, 지역사회의 자원을 활용한다.”로 되어 있는데, 교육가족과 지역사회 구성원과의 협동, 지역사회의 이익과 욕구의 반영, 지역사회 자원의 활용의 세 관점이다.

표준 5 ‘행정가의 윤리’에 관한 표준인데 “성실·정직하고, 공정하고, 윤

리적으로 행동한다.”로 되어있으며, 성실·정직한 행동, 공정한 행동, 윤리적 행동이 구체적 표준이다.

표준 6 ‘정치, 사회, 경제, 법, 상황 인식’에 관한 것으로 “보다 광범한 정치적, 사회적, 경제적, 법적, 상황적 맥락을 이해하고, 이에 알맞게 반응하고, 영향력을 행사해야 한다.”라는 것인데, 구체적으로는 광범한 상황의 인식, 광범한 상황에 대한 반응, 광범한 상황에 대한 영향으로 나누어 보게 된다(주삼환외, 2007, pp. 70-81).

ELCC(Educational Leadership Constituent Council)는 교장 양성기관이 평가인정에 초점을 맞추고 있는데 주로 수행지표로 표현하고 있다. 교장 양성기관의 이수자가 구체적 수행으로 보여주는 행위를 평가할 때 확인하려는 의도라고 볼 수 있다. ELCC의 표준은 다음과 같다.

표준 1, 비전 촉진 학교 지역사회와 공유하고 지역사회의 지지를 받는 학교의 학습비전을 개발하고, 상세화하고, 실행하고, 이를 위하여 봉사(Stewardship)하는 것을 촉진함으로써 모든 학생의 성공을 증진시키는 지식과 능력을 갖춘 교육지도자다(A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by).

표준 2, 학교문화와 수업프로그램 긍정적인 학교문화를 증진시키고, 효과적인 수업프로그램을 제공하고, 학생학습에 최선의 실천을 적용하고, 직원에게 종합적인 전문적 성장을 위한 계획을 설계함으로써 모든 학생의 성공을 증진시키는 지식과 능력을 갖춘 교육지도자다.

표준 3, 조직관리 안전하고 효율적이며, 효과적인 학습 환경을 조성하기 위한 방법으로 조직과 운영, 자원을 관리함으로써 모든 학생의 성공을 증진시키는 지식과 능력을 갖춘 지도자다.

표준 4, 협동과 지역사회 참여 다양한 지역사회의 이익과 요구를 반영하고 지역사회의 자원을 활용하기 위하여 가정과 다른 지역사회 구성원과 협동함으로써 모든 학생의 성공을 증진시키는 지식과 능력을 갖춘 교육지도자다.

표준 5, 윤리와 성실성 성실·정직하고, 공정하며 윤리적으로 행동함으로써 모든 학생의 성공을 증진시키는 지식과 능력을 갖춘 교육지도자다.

표준 6, 공공에 대한 이해 보다 광범한 정치, 사회, 경제, 법, 상황적 맥락을 이해하고, 이에 알맞게 반응하며 영향력을 행사함으로써 모든 학생의 성공을 증진시키는 지식과 능력을 갖춘 교육지도자다(주삼환외, 2007, pp. 81-86).

KEDI(Korean Educational Development Institute)2005 연구팀이 구상하고 있는 학교 행정가 직무 영역 및 내용도 교육과정 및 수업관리(학교 교육과정편성·운영관리, 수업지도관리) 학생지도 관리(학업성적 관리, 생활지도) 학급경영관리(학급경영 지원, 학급 환경 조성 지도), 학교경영 관리(학교운영위원회 지원 관리, 학교예산 회계 관리, 시설·설비 관리, 보건 관리, 사무 관리, 학교 교육 평가 및 성과 관리), 교직원 관리(교무 운영 조직, 복무 관리, 인사 관리), 학부모 및 대외 협력 관계(학부모 참여 지원, 지역사회 협력, 다른 학교 협력 지원, 교육청 협력지원, 교직/교육단체

협력 지원) 전문성 신장의 7영역으로 나누어 상세한 요소와 직무내용을 제시하고 있는데 관리자와 지도자는 구별되어야 하지만 지금의 교장은 지도자로 보는 경향이 있다(주삼환외, 2007, pp. 92-93).

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

3. 현행 교장 임용제도

가. 교장 임용의 원칙

교육공무원법은 임용원칙으로 자격·재교육성적(연수)·근무성적 기타 능력의 실증에 의하도록 하면서, 능력에 따른 균등한 임용의 기회가 보장되어야 함을 규정(교육공무원법 제 10조)하고 있다. 임용권의 소재 측면에서 살펴보면, 국·공립학교의 경우 교장은 대통령이 임용하도록 되어 있으나(교육공무원법 제 29조의 2), 대통령은 다시 이를 교육과학기술부 장관에게 위임하고, 교육과학기술부 장관은 다시 교육감에게 위임하고 있다. 국·공립학교의 경우 교장의 임기는 4년(교장 임기제)이며 1차에 한하여 중임(교장 중임제) 할 수 있다(교육공무원법 제 29조 2)

교육공무원법은 교육을 통하여 국민 전체에 봉사하는 교육공무원의 직

무와 책임의 특수성을 비추어 그 자격·임용·보수·연수 및 신분보장 등에 관하여 교육공무원에 적용할 국가공무원법 제 29조의 2항에는 교장의 임용에 대해 명시되어 있다.

교장임기제와 관련 법규를 정리하면 다음과 같다.

- 교육공무원법(2002. 12.5. 법률 제6741호) 제29조의 2(교장의 임용)
 - ① 교장은 교육인적자원부장관의 제청(提請)으로 대통령이 임용한다(개정 93.12.27)
 - ② 교장의 임기는 4년으로 한다(개정 95.12.29)
 - ③ 교장은 1차에 한하여 중임할 수 있다. 다만 제31조 2항 및 제3항의 규정에 의하여 재직하는 회수는 이에 산입(산입)하지 아니한다(신설 95.12.29)
 - ④ 교장의 임기가 학기도중에 만료되는 때에는 임기가 만료되는 날이 속하는 학기의 말일을 임기의 만료일로 한다.

나. 교장의 자격기준

우리나라는 학교장의 자격을 법제화한 교장자격제도를 실시하고 있고 무시험자격검정에 의한다. 교장양성체제는 교육공무원 임용령에서 제시하는 교장자격 인정기준에 해당하는 자로서 만 32세 이상 62세 이하 중에 행하게 된다. 그리고 시·도 교육청에서는 교장승진규정에 의해 경력평정, 근무성적평정, 연수성적평정, 가산점 평정을 통하여 합산한 경력평정, 근무성적평정, 연수성적평정, 가산점 평정을 통하여 합산한 평균점수의 순위에 따라 연수후보자 명부를 작성하고 교장수급상황을 고려하여 정한 연수

자 수에 따라 연수후보자 명부에서 순위가 높은 교원의 순으로 교장연수 대상자를 선정하게 된다(정태범, 2002).

초·중등학교 교장 자격 검정령은 다음과 같다.

<표 II-1> 교원자격검정령 별표1

구분	자격인정기준
초·중등학교교장	1. 대학졸업자 또는 이와 동등 이상의 학력이 있는 자로서 다음 각 호의 1에 해당하는 자 가. 5급 이상의 국가공무원이나 지방공무원으로서 5년 이상의 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자 나. 장학관이나 교육연구관으로서 5년 이상의 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자 다. 9년 이상의 초등학교 이상 교육 경력 또는 교육행정경력이 있는 자. 2. 15년 이상의 초등학교 이상의 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자.

다. 교장 임용의 방법 및 절차

(1) 승진 임용의 절차

(가) 교장 승진 후보자 명부작성 및 선정

교장 승진 후보자 명부는 경력 평정 점 90점, 근무 성적 평정 점 80점, 연수성적 평정 점 30점을 각각 만점으로 평정하여 작성하되, 그 평정 점을 합산한 점수의 다점자순으로 등재한다.

경력 평정은 기본 경력과 초과 경력으로 나누어 평정하는데, 기본 경력

은 평정시기로부터 20년을 평정기간으로 하고, 초과 경력은 기본 경력 전 5년을 평정기간으로 한다. 근무 성적 평정 점은 명부 작성 기준일로부터 2년 이내에 당해 직위에서 평정한 평정 점을 대상으로 하며, 최근 1년 이내에 평정한 평정 점은 60%를 그리고 최근 1년 전 2년 이내에 평정한 평정 점은 40%를 반영한다. 또한 교장 승진 후보자의 근무성적 평정시의 평정 자와 확인자는 객관적인 자료 등에 의하여 평정하도록 하고, 남·여 차별적인 평정을 해서는 아니 된다. 연수 성적의 평정은 교육성과 연구 실적 평정으로 구분된다. 교육 성적 평정은 직무 연수 성적과 자격 연수 성적으로 나누어 평정한 후 합산한 성적으로 한다. 직무 연수 성적은 10년 이내에 이수한 60시간 이상의 직무 연수 성적을 대상으로 하여 평정하며, 자격 연수 성적은 교장 자격 연수 성적을 대상으로 하여 평정하며, 자격 연수 성적은 교장 자격 연수 성적을 평정한다. 교장을 승진 임용하고자 할 때에는 승진 후보자 명부에 등재된 순에 의하여 승진 예정 인원의 3배수 범위 내에서 임용하되, 승진 후보자의 승진 임용 포기는 일체 인정하지 아니한다.

국립대학교의 부속 초·중·고등학교 교장의 승진 후보자 명부는 학교별로 대학의 장이 작성하고, 직할학교 교장의 승진 후보자 명부는 시·도별로 교육감이 작성한다.

(나) 시·도 인사위원회의 심의

인사위원회는 위원장을 포함한 7-9인으로 구성되는데, 위원장과 위원은 인사행정에 관하여 식견이 풍부한 소속 공무원과 지역인사 중에서 교육감이 임명 또는 위촉하되, 외부인사가 3인(위원수가 8인 이하인 경우에는 2인)이상이 포함되어야 한다.

인사위원회는 교장 임용 적격자 선정을 위한 교장임용심사위원회의 구

성과 운영에 관한 사항과 교장의 중임에 관한 사항을 심의하는데, 교장의 중임에 관한 심의에 있어서는 신체·정신상의 건강상태, 학교관리능력상 결함의 유무, 기타 교장 중임에 부적격한 사유의 유무 등에 대한 특별한 결격사유를 정하고, 심의 결과 부적격하다고 판정이 될 경우에는 이를 입증할 수 있는 명백하고 타당한 근거가 제시되어야 한다.

(다) 교장 임용 심사 위원회의 설치

교장 임용 대상자의 학교 경영 제안서와 면접 심사를 통하여 유능한 교장을 발굴하기 위하여 교육청에 교장 임용 심사 위원회를 설치 운영하며, 교장 임용 심사 위원회에 제출한다.

교장 임용 심사 위원회는 3인 이상으로 구성하되, 임용 대상자 수에 따라 그 규모를 적절히 조절할 수 있고, 인사위원회의 소위원회 또는 특별 위원회로 구성할 수도 있다. 교장 심사 위원회는 학교교육, 인사행정, 경영관리 등에 관한 전문적인 식견을 가진 내·외부 위원으로 구성하되, 외부위원이 전체 위원 중 3분의 1 이상이 되도록 한다.

(라) 학교 경영 제안서의 작성 및 제출

교장 임용 대상자는 교장에 임용될 경우 어떻게 학교를 경영할 것인가에 대한 제안서를 제출하여야 한다. 제안서에는 자기소개, 교육관, 학교경영에 관한 포부와 비전, 자신의 교육성공 사례, '새 학교 문화 창조'를 위한 개혁의지 및 방안 등 독창적이고 참신한 내용이 포함되어야 한다.

(마) 면접심사

교장 임용 심사위원회는 대상자의 학교 경영 제안서를 참고하여, 심사 요소, 요소별 배점 및 행정 기준 면접용 질문을 사전에 작성함으로써, 면

접의 공정성을 확보한다. 심사 기준으로는 학교교육관, 교육 개혁 관, 리더십, 학교교육 계획, 학교 경영관리, 지역사회관계, 학교경영평가계획, 건강상태, 기타 학교 경영역량 등이 활용되고, 면접결과를 집계하여 심사결과보고서와 함께 인사위원회에 제출하는데, 심사결과보고서에는 심사일정, 심사위원 인적사항, 심사 대상자 명단, 심사결과, 심사기준, 심사결과 총평 및 향후 발전방안 등이 포함된다.

인사위원회는 심사결과 부적격 후보자를 교장 임용 추천에서 배제하도록 교육감에게 건의하고, 교육감은 적격자로 선정된 자를 교육부에 추천하는데, 교육감이 제출한 자료를 통하여 절차의 공정성과 후보자의 적격성 여부를 판단한다. 그리고 교육감은 교장임용 대상자를 교육부장관에게 추천하고, 장관의 제청에 의하여 대통령이 임용한다.

(2) 초빙 교장 도입 배경

신교육 체제의 기본 특징인 교육공급자 중심에서 교육수요자인 학생과 학부모 중심 교육으로의 전환이 이루어지고 있다. 규제와 통제 중심의 교육운영으로부터 벗어나 자율과 책무성에 바탕을 둔 학교 중심의 학교운영으로의 전환이 요구되고 있으며 이를 위한 새로운 임용제도가 요구되고 학교교육의 기능을 강화하려는 관점에서 교장의 임용 방식 또한 변화가 요구되고 있다(주삼환, 1995, pp. 63-64).

교육개혁을 위해서나 학교 교육의 강화를 위해서 학교장의 임용체제의 변화가 요구되고 있으나 현행 교장 임용제도는 교육수요자의 의사와 무관하게 교장이 임명받는 식으로 임용되고 있어 학교경영을 자율적으로 수행하기 어렵고, 학생과 학부모 및 지역 주민의 입장에서 보면, 학교경영에 적극적으로 참여하고 협조할 유인체제가 마련되어 있지 않는 문제를 안고 있다.

따라서 초빙 교장제는 교육개혁의 성공여부는 교육현장의 교원의 중심적인 역

할 수행에 달려 있다는 인식을 토대로 의욕적이고 능력 있는 교원이 우대 받도록 교직 풍토를 조성하고, 능력 중심의 인사체계의 정착의 하나로서 도입된 제도로 이해된다.

(3) 초빙 교장 임용의 절차

초빙제는 학부모 등이 원하는 교장을 초빙할 수 있도록 함으로써 학교와 지역 사회의 실정에 맞는 학교 운영을 도모하기 위해 도입되었으며 임용대상자는 교장 자격증을 소지하고 당해 지역에 근무하는 교육공무원이어야 한다.

초빙 교장제 실시 대상학교는 재직 중인 교장의 임기가 만료되거나 정년 또는 명예퇴직으로 인해 학교장의 후임보충이 필요한 공립의 초·중등학교(특수학교 포함)를 대상으로 하며, 초·중등 교육법 제61조와 제105조에 의거 교육인적자원부장관이 자율학교로 지정한 학교 중 교육감이 특별히 필요가 있다고 판단하는 학교도 대상이 된다.

초빙 임용의 절차는 초빙제 실시를 희망하는 학교(교장 후임 보충이 필요한 학교)의 요청을 받아 교육청 소속 전체 학교의 10% 이내에서 실시 학교를 지정하여 교육청에서 초빙 공고(교육과학 기술부 장관 또는 교육감)를 하게 된다. 그 구체적인 절차는 다음과 같다.

초빙 교장제 실시학교 지정 신청(학교운영위원회 심의)→초빙 교장제 실시학교 지정(교육감)→초빙교장공고→초빙교장 희망자 접수(해당학교)→초빙임용 대상자 심의(학교운영위원회)→초빙교장 임용대상자 2배수 추천(해당학교)→초빙교장 임용대상자 임용제청→초빙교장 임용

(4) 초빙교장 응모자 제출서류

① 인사기록카드의 사본

② 학교경영제안서(또는 학교경영에 대한 소견)

③ 건강진단서(채용신체검사서)

④ 기타(학교운영위원회에서 요구하는 자료)

(5) 초빙교장의 인사관리

① 교장으로 초빙된 자의 당해 학교 근무기간이 만료된 경우, 당해 학교 재초빙 또는 다른 학교에서 다시 초빙 임용할 수 있다.

② 초빙교장은 초빙임기 중에 전보할 수 없다.

③ 교장자격 미소지자로서 초빙된 자율학교 초빙교장의 복무는 교육공무원에 준한다.

④ 초빙기간 만료(초빙기간 만료 전에 면직한 경우 포함)된 자는 초빙교장 임용직전의 직위로 복귀하되, 교장중임을 마치고 초빙교장으로 임용된 후 정년 전에 초빙기간이 만료(초빙기간 만료 전에 면직한 경우 포함)된 자는 교장으로 복귀할 수 없으며, 동 교원이 교사로 근무할 것을 희망하는 경우 교육공무원법 제 29조의2제5항 및 제6항에 의한 원로교사로 임용할 수 있다.

(6) 행정사항

① 초빙 교원제를 실시하는 학교에 대하여 적극적인 장학협의를 실시하고, 행·재정적 지원을 우선적으로 고려한다.

② 초빙 교원제 실시학교는 “학교운영상황 보고서”(붙임양식)를 연 1회 학교운영위원회와 교육감에게 보고한다.

③ 본 개정안은 2003년 3월 1일자 임용부터 적용 시행한다.

라. 초빙 교장제의 특징과 효과

(1) 특징

교육개혁위원회에서 발표한 교장 초빙제의 두드러진 특징은 중앙교육행정 조직 중심의 관료적이고 폐쇄적인 임용 관행에서 비롯된 무사안일주의, 연공서열주의에서 벗어나기 위하여 지방교육행정 조직 내지는 단위학교 조직 중심의 교원 임용제로 바뀐 것이다. 교장 초빙제의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 초빙 방법과 초빙 교장의 자격기준을 시·도 교육감이 지역 설정을 고려하여 결정하도록 한 것은 종래에 중앙교육행정기관에서 결정하여 하달하던 것과 다른 점이다.

둘째, 교장 초빙제의 초빙 절차에 학교운영위원회가 교원 인사에까지 관여하는 것이 종전과 다르다.

셋째, 초빙된 교장에게 연임 제한을 적용하지 않으므로 종래의 교장 임기제를 고려하지 않는다는 특징이 있다.

넷째, 교장 초빙제는 1996학년도부터 교장 임기가 만료되거나 정년으로 공석이 되는 국·공립학교부터 시범적으로 실시하였다. 이 제도는 곧 바로 전면적으로 실시하기보다는 점진적으로 실시하여 적용해 가면서 보완하도록 하고 있다(김용남, 2002:7-8).

(2) 효과

교장 초빙제의 장점은 다음과 같이 제시되고 있다.

첫째, 교육 수요자인 학부모 등이 원하는 교장을 초빙할 수 있다. 학부모들이 원하는 교장을 직접 초빙한다는 것은 지방자치의 기본 원리인 주민자치에 부합되는

것이며, 또한 학교공동체가 원하는 자격 기준에 맞는 유능한 교장을 확보할 수 있다.

둘째, 자기가 응모한 학교에 초빙된 교장은 교육감에 의해 임명된 교장보다 학생, 학부모, 지역사회 등에 대한 관심과 학교경영에 대한 책임감이 더 클 것이다.

셋째, 초빙된 교장은 교육 수요자의 교육 요구에 맞추어 학교 경영의 질을 높이기 위하여 다른 학교와 선의의 경쟁을 하게 될 것이다. 학교간의 선의의 경쟁은 학교 현장에 긍정적인 변화를 가져다주는 계기가 된다.

넷째, 학교운영위원회가 교장 초빙에 관여함으로써 능력 있는 교장은 실질적으로 우대 받게 된다. 우대 받는 교장은 지역의 특수성을 살리면서 학교교육의 목표를 달성하기 위하여 최대한 능력을 발휘하게 될 것이다.

다섯째, 승진에 따른 과열 경쟁 완화 및 교단 우대 풍토를 조성하고 교사의 전문성을 촉진시킬 수 있을 것이다(김용남, 2002: 8-9).

(3) 문제점과 한계

교장 초빙제는 임기제의 한계를 보완하고자하는 취지에서 도입된 제도로서 부분적으로나마 학교공동체 구성원들의 의견이 학교운영과 교원인사에 반영될 수 있게 한 획기적인 조치로 평가할 수 있다. 초빙 교장제를 실시하는 학교의 경우 학교가 투명하게 운영됨으로써 학부모의 신뢰가 높아졌고, 초빙교장의 의욕적인 학교경영으로 학교여건이 개선됐으며, 지역사회 및 동창회 등과의 유대관계도 좋아졌다는 긍정적인 평가도 있다. 그러나 그 수는 전체 교장의 2%에도 못 미치는 미미한 것으로 전체 교장의 임용정책에 미치는 영향은 정책의 높은 상징성에 비하여 그다지 의미 있는 것은 못되었다. 게다가 교장 초빙제의 확대 실시에 따른 영향력 감소를 우려한 지역 교육청이 경합지구에서의 초빙제 금지나 초빙교장의 시·도간 교류를 금지하는 등의 문제가 있고, 지역 간의 교육여건의 격차가 확대되는 부작용도 있다. 더구나 학교장의 재량권이 협소한 현 상황에서 이 제도의 의미는 반감되고 있다.

그리고 학교운영위원회에서의 초빙교장 추천에 관한 심의 능력이 아직은 충분치 못하다는 점 또한 이 제도의 취지나 존재가치를 반감시키는 부분이라 하겠다(고전, 2002:440). 또한 교장 초빙제는 다음과 같은 부작용 내지 역기능이 우려된다.

① 초빙 공모 때 시·도 교육청에서 정하는 자격기준과 단위학교가 선호하는 채용기준이 달라 갈등을 초래할 수가 있다.

② 지역간, 학교간 격차로 인해 도시보다는 농어촌이나 벽지에서, 대규모학교보다는 소규모학교에서 교장 초빙에 어려움이 많을 것이다. 특히 농어촌의 소규모학교나 벽지학교는 유능한 교장을 초빙하기가 더욱 어려울 것이다.

③ 응모하는 교장의 선호·비선호 지역 학교가 생겨, 결과적으로 어떤 학교나 지역은 너무 많은 유능한 자격자가 몰려 지원하게 되고, 또 어떤 학교나 지역에서는 반대의 현상이 나타날 수 있다.

④ 응모한 지원자 중 적격자를 선발하는 과정에서 지연, 학연 등의 정실이 작용할 수 있고, 정치적 압력이나 사전 로비 활동이 개입될 여지도 있다.

⑤ 초빙제도에서는 학식과 행정 및 교직 경험이 풍부한 유능한 전문가보다 자기선전이나 자기 홍보에 뛰어난 비교적 덜 유능한 전문가가 초빙에 유리할 수 있다.

⑥ 현행 교원의 승진 및 자격 체제를 개혁하지 않은 채 교장 초빙제를 실시할 경우에 자격자 공급 부족을 초래할 수도 있다(한국 교원단체 총 연합회, 1995:33-35).

위와 같이 교장 초빙제의 바람직한 목적에 비해 부정적인 측면도 많다는 것을 알 수 있다. 또한 임기만료를 앞둔 교장의 임기연장 수단으로 악용될 소지도 있다는 점에서 초빙제도의 심의절차에 보완책이 필요하며, 초빙제 실행에 따른 문제점을 보완하기 위한 충분한 검토, 수정 작업이 필요하다.

마. 선출 보직제

교장 선출 보직제는 전교조에서 1980년대 후반 이후 학교자치의 핵심관건으로 줄곧 주장해온 과제이다. 1989년 전교조 설립이후 교장임명 방식을 선출제로 할 것을 주장해 왔는데, 단지 초기에는 선출임기제로 표현되었으나 근래에는 선출보직제로 통일하여 표현하고 있다. 전교조의 주장에 의하면 굳이 선출 보직제 이어야 하는 이유로는 먼저 선출제로만 표현할 경우 자격증의 유지나 폐지 여부를 명확하게 규정하기가 어려우므로 교장 자격증을 유지한 채 선출하자는 것인지 폐지하고 선출하자는 것인지 논란이 될 소지가 많다는 것이고, 반대로 보직제로만 할 경우 자격증을 폐지하면서 보직제로 간다고 해도 문제가 많은 근평 제도를 유지한 채 정부가 교장을 임명하는 관행이 유지될 확률이 높아 학교단위의 자율성은 도외시 되는 우려가 있다는 것이다. 그리고 선출보직으로 해야만 교장 임용의 주체 단위를 명확히 할 수 있다는 점을 들었다(전국교직원노동조합, 2001 : 8).

교장 선출 보직제에 대한 직접적인 대두 배경은 자격 임명제로 인한 폐해에 있다고 할 수 있다. 전교조에 의하면 그 폐해란, 불공정한 근평에 근거하는 교장·교감 자격 연수 대상자 선발 방법, 자격증 취득시의 과열 경쟁, 노령화 현상, 평교사의 좌절감 증대 등을 들고 있다. 특히 정년 단축으로 인해 교사의 수가 크게 모자라고 교사들의 수업 부담이 커지고 교실붕괴 현상이 가속화되는 시점에서 바람직한 교장의 상으로 제시되는 ‘일하는 교장’, ‘수업을 맡아할 수 있는 교장’, ‘학교의 구성원에 의해 선택되는 교장’에 대한 욕구는 가히 폭발적이라고 지적하고 있다(전국교직원노동조합, 2001 : 21).

3. 외국의 교장 임용제도

우리나라의 교장 임용은 국가에서 실시하는 교장 자격 연수를 이수한 후, 자격증을 부여하는 국가 관리형이다. 이 장에서 세계 주요국은 학교경영자인 교장을 어떤 방식으로 양성하고 임용하고 있는지를 간략히 살펴, 우리나라의 교장 양성과 임용에 주는 시사점을 도출하고자 한다.

가. 미국

미국은 주에 따라 교육 제도가 다양하지만, 교장 및 교육행정가의 연수제도는 하나의 통일된 형태로 확립되어 지난 반세기 동안 모든 주에서 운영되어 왔다. 교장양성을 위한 연수형태는 주에서 통합적으로 운영하고 대학교에서 학점을 취득하는 형식으로 교육행정가 내지는 교장이 되고자 하는 자는 대학원에서 교육행정학을 중심으로 한 관련 과목들을 수강하여 일정 학점을 취득해야 하고, 이렇게 이수한 학점을 주에서 통합적으로 운영하여 일정한 요건을 갖춘 교원들에게 교장 및 교육행정가의 자격증을 발급하는 제도를 채택하고 있다(권이중 외, 1997).

교장의 임용권한은 전적으로 학구(school district)에 있으며, 교장은 교사로부터 승진하여 교장직위로 진출하는 방식이 아닌, 별도의 교장프로그램에 의한 선발방식을 채택하고 있다. 선발방식은 학교의 특수성에 따라 기존의 교장 중에서 본인의 의견을 반영하여 지정 임명의 방식을 취하는 경우도 있기는 하다(한국교육개발원, 2004). 교장 선발방식은 주로 공모에 의한 방식을 활용하고 있으며, 서류심사를 거친 후, 학교운영위원들을 중심으로 구성된 위원회와의 면접을 통해 복수 후보자들이 교육감에게 추천되면 교육감이 면접을 하여 결정한 후 계약에 의해 임명하고 있다(안우환, 2004). 교장의 임기는 계약기간에 따라 다르며, 교장의 정년은 원칙적으로 별도로 정해진 연령이 없는 것이 특징이다. 즉, 미국의 경우에

있어서, 교장의 자격과 임용은 전혀 다른 별도의 과정으로 이루어진다고 할 수 있다(Lipham 외, 1985).

미국의 교장자격제도와 관련하여 주목할 점은 최근 학교장 자격 기준을 표준화하고, 학교행정가 자격기준에 대한 주간 연계를 강화하기 위해 “주간학교 지도자자격 인증 컨소시엄”(ISLLC: Interstate School Leader Licensure Consortium)을 형성함으로써 학교장의 리더십 향상을 위한 공동의 노력을 기울이고 있다는 점이고, 현재 35개 주가 ISLLC의 학교행정가 자격기준을 기초로 교장 자격기준을 설정하고 있다.

나. 영국

(1) 학교장 자격기준

1998년 이전까지는 대체로 교사로서의 경험을 가진 사람 중 교감이 되고, 이후 지역교육청 수준의 지도자 연수 등을 거쳐 교장으로 임용된다. 따라서 교장의 자격과 역할은 대체로 교수-학습활동에 관한 전문성을 갖춘 지도자의 성격이 강했다. 1998년 “고등교육 및 교원 관련 법” 공포 이후, 신규교장 임용 대상자는 국립교장연수원(National College for School Leadership)이 제공하는 교육 프로그램을 거쳐 국가교장자격증(National Professional Qualification for Headship)을 획득해야 한다.

국가교장자격증 취득과정 및 내용은 5개 영역으로, 각 영역의 전문지식과 이해, 기능과 특성의 훈련 과정으로 구성된다. 핵심 5개 영역에는 학교발전방향 전략, 교수-학습, 교직원관리, 효율적인 교직원 및 자원관리와 책무성 영역 등이다. 또한 다양한 연구결과를 통해 우수한 교장의 15가지 특성을 제시하고, 기타 학교평가 결과 등을 기초로 교장의 능력개발 촉진

및 효과적 관리를 위해 교장의 자격기준을 제시한다.

(2) 임용기준

2004년 4월 이후 신규 교장을 임용하는 학교의 운영위원회는 교장자격증 획득 여부를 반드시 확인하도록 요구한다. 1998년 공포된 “고등교육 및 교원 관련 법” 이전에 교장이 된 자에 대해서는 이 규정이 적용되지 않는다.

(3) 임용방법 및 절차

지역교육청의 자문과 협의 하에 학교운영위원회가 교장의 임용, 교장 평가, 교장의 연봉 결정까지 모든 책임을 지고 있다.

학교장임용 절차는 다음과 같다.

- (가) 교장 결원이 생긴 학교에서 결원사실을 지역교육청에 신고한다.
- (나) 교장 채용 공고 : 중앙 일간지 공고는 의무사항임, 학교차원에서 홈페이지 등에 공고함. 공고 시 봉급수준, 주요 역할, 학교특성, 학교의 성적수준 등을 명시한다.
- (다) 채용위원회 구성 : 학교운영위원회 위원 중 3명 이상으로 채용전형 위원회를 구성함. 채용전형위원회는 채용과 관련된 세부 내용을 확정하며, 채용 과정 전반에 관한 임무, 책임까지 위임 받는다.
- (라) 서류전형 : 학교별 채용전형위원회가 담당. 교장 임용 시 매 전형 단계별로 지역교육청의 자문과 협조를 받으며, 필요한 경우 지역교육장(또는 대리인)의 참석 요구와 자문을 받아들인다.
- (마) 면접 대상자 선정 및 최종 명단 결정 : 전형위원회는 면접 대상으로 선정된 후보자의 신상명세, 후보자 선정 과정에 대한 정보를 지역교육청에 제공해야 함. 교육청이 부적합하다고 판단하는 후보

가 있을 경우 전형위원회는 교육청의 의견, 충고를 존중해야 한다.

(바) 학교운영위원회는 전형위원회에서 선정한 최종 후보자를 추인한다.

(사) 학교운영위원회는 책임자를 선정하면, 전형위원회는 지역교육청 추천함. 교원 임용 상 결격 사유가 없는 한 학교운영위원회가 추천한 사람을 받아들인다.

다. 프랑스

(1) 학교장의 자격기준

유 · 초등학교의 경우는 교사경력 2년 이상, 중등학교는 교사, 교육상담사, 직업심리상담사 등의 경력이 5년 이상 되어야 한다. 교장 응모시 연령 제한은 공히 30 ~ 50세이다. 교장 응모 연령을 제한하는 것은 학교 운영의 안정성, 일관성을 위해 한 학교에 근무하는 교장의 임기를 9년으로 설정하고 있는 프랑스의 교장 임기 제도와 관련되어 있다.

(2) 학교장 임용방법

①교육청이 매년 관할 구역내 교장 수요에 따라 교장 채용 공고 →②서류심사(예비시험, 1차 시험: 교장채용을 위한 예비심사에서는 지방정부 면접위원회에서 심사하며, 지원자들의 개인 정보, 경력·직업 기록, 학교경영 자기계획서 등 다양한 서류를 심사) → ③본시험(2차 시험: 개인발표 및 면접시험) → ④교장후보자 명부등록 → ⑤ 중등교장 합격임용시험에 합격한 사람에 한해 이후 2년간 중등학교에서 교감으로 근무 →⑤중등교장임용시험에 합격한 사람에 한해 이후 2년간 중등학교에서 교감으로 근무 → ⑥연수기간 종료 후 정식 교장으로 임용(중등학교 학교장은 교사와 직원 대표들로 구성되는 학교행정직원 자문위원회의 자문을 거쳐 장학관이 임명)

(3) 기타 주요 특징

프랑스는 전통적으로 중앙집권적 문화가 강한 국가로 학교장은 중앙정부의 교육부와 지방교육청의 교육장, 교육관련 업무에 대해 교육장의 위임을 받은 장학관의 하위직으로 인식되고 있다. 그리고 프랑스의 유·초·중등학교의 학교장은 학교 급별에 따라 명칭이 다를 뿐 아니라 자격요건, 임용 방법에 있어 차이가 있다.

교장은 한 학교 내에서 9년간 근무하게 되는데 7년째부터는 다른 학교에 지원서를 낼 수 있다. 한 번 교장이 되면 9년 동안 교장으로 근무할 수 있으며, 장학관 등 상급직으로 가고자 할 경우, 시험과 국가 훈련 센터 교육을 거쳐야 한다. 학교장은 임기동안 학교운영에 전적인 책임을 지고 있으나 교육장과 장학관에게 주요 업무에 관해 보고할 의무도 지고 있다. 프랑스는 2003년부터 학교장 업무수행평가를 의무화했다. 프랑스 교장임용제도의 특징을 표로 정리하면 다음과 같다.

라. 일본

(1) 학교장의 자격기준

2000년 1월 학교교육법 시행규칙 개정으로, 교사 자격증과 무관하게 민간인도 교장으로 채용 가능하게 되었다. 이에 따라 국·공립의 경우에도 일부 도도부현에서 민간교장임용이 이루어지고 있다.

(2) 학교장 임용방법

일본의 학교관리직 임용제도는 도도부현 등 각 지역에 따라 크게 다르다. 교장 임명권자는 국가 혹은 학교를 설치한 지방공공단체의 교육위원회이

며 결원시 채용, 승진, 강임, 전근 등 교육위원회의 교육장이 시행하는 선고의 방법에 의한다. 학교를 설치한 지방공공단체의 교육위원회가 임명권이 된다. 교장의 채용, 승임은 임명권을 갖는 교육위원회의 교육장이 시행하는 선고에 의한다. 연령, 교사자격증 소유, 교직경험 연수 등의 요건을 갖춘 자를 대상으로 심사 후 임용한다. 일부 도도부현에서는 교사자격증이나 교직 경험과 관계없이 교장을 임용한다.

(3) 민간인 교장제

최근 교장자격 요건 완화에 따라 2000년부터 도쿄도 등 일부 지역에서 민간인(교사자격증이 없는 자, 교육에 관한 직의 경험이 없는 자) 교장제를 도입한다. 민간인 교장제는 교육에 관한 이해나 식견을 가지고 지역이나 학교의 상황, 과제를 정확하게 파악하면서 리더십을 발휘, 직원의 의욕을 고취하고, 조직적·역동적인 학교운영을 할 수 있는 우수한 인재를 확보하기 위해 도입되었다. 2003년 4월 현재 58명의 민간인 교장이 임용되었다. 초등 9명, 중학교 8명, 중등학교 37명, 특수학교 4명. 중등학교에 3명이 더 임용될 예정이다.

(4) 기타 주요 특징

일본은 대체로 교장의 자격요건은 완화하는 대신 현직 또는 초임 교장에 대한 연수를 강화하는 경향이 두드러지고 있다. 민간인 교장제도의 도입과 교장의 자격 요건 완화, 교육 관리직 선고(시험)시 응시 연령제한 완화 등은 최근 나타나고 있는 주요한 변화이다. 이러한 변화가 시도되고 있는 가장 큰 이유는 학교 내 폭력, 집단 괴롭힘(이지메), 등교거부, 고등학교 중도 퇴학 등의 문제가 심화되면서 학교교육의 역할과 기능을 회복하기 위해 학교 관리자인 교장의 중요성이 크게 부각되고 있기 때문인 것으로 해석된다. 일본의 교장임용제도 중 특이한 제도 중의 하나는 민간인(교사 자격증을 가지고 있지 않고, 교육에 관한 일자리에 종사한 경험이 없는

자) 교장제도이다. 2001년 민간인 교장이 처음 임용된 이후 2003년 4월 1일 현재 교사 출신이 아닌 67명의 민간인 교장이 공립학교에 임용되어 있다. 위에서 언급한 교장 자격증 제도를 나라별로 정리하면 다음과 같다.

<표 II-2> 교장자격증 제도의 나라별 비교

한국	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국가자격증 제도(초·중등교육법 제 21조 제 1항 별표1) ▪ 학교장 초빙제(교장자격증 소지자에 한함) ▪ 자율학교의 교장(초·중등교육법 제 61조 제 1항)및 사립학교 교장(사립학교법 제 53조)은 교장자격증 소지자가 아니어도 임용될 수 있음
미국	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주별로 다름 ▪ 자격증을 요구하는 주: 일리노이, 인디애나, 매사추세츠, 뉴욕 등 ▪ 자격증을 요구하지 않는 주: 미시건, 남부 캐롤라이나 등
영국	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국가자격증(National Professional Qualification for Headship) 요구함
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 유·초등교장의 경우, 교장시험합격자는 교장후보자 명부에 등록됨, 이 명부는 3년간 유효함 ▪ 중등학교 교장은 매년 실시하는 시험을 통해 자격증 취득한 후 교감으로 2년간 임명되고, 이후 공개모집에 의한 교장 임용과정을 거침
일본	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교사자격증이 기본적으로 요구됨 ▪ 2000년 1월 학교교육법 시행규칙 개정으로 교사자격증과 무관하게 민간인도 교장으로 채용 가능

출처 : 강동률(2007). 교장임용제도의 국제비교연구. 창원대학교 교육대학원 석사학위논문. p. 32에서 재인용

미국과 영국 등은 학교장의 자격을 강화하기 위하여 점차 국가 수준에서의 학교장의 자격 요건을 표준화하여 학교장의 리더십의 표준화를 통한 학교간 교육력의 표준을 상향시키려하고 있다. 반면에 일본은 학교장 임용의 다양화를 추구하며 교사자격증도 없는 교장이 임용될 수 있는 민간인 학교장제를 도입하여 역동적인 학교 운영을 할 수 있는 인재를 확보하려 노력하고 있다. 이에 각 나라들은 기존의 학교장 임용 방식을 탈피하

여 학교를 재활력화(revitalization)하기 위해 노력하고 있다는 목표는 동일하지만 개선 방향은 서로 다르다고 본다.

<표 II-3> 교장 자격기준(임용기준)의 나라별 비교

한국	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교감자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자 ▪ 학식과 덕망이 높은 자로서 대통령이 정하는 기준에 해당한다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자 ▪ 특수학교의 교장자격증을 가진 자
미국	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 행정가로서 교육, 연수과정을 이수한 자들을 대상으로 자격부여 ▪ 교사로서의 일정 경력 후에 대학(원) 등에서 프로그램 이수 ▪ 교원연수, 장학, 카운슬링, 교감직 수행 등 행정가로서의 실제 경험 ▪ 주 교육부에서 교장 자격 부여
영국	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국립교장연수원이 제공하는 연수프로그램을 통해 국가교장자격증(NPQH)을 획득
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 유·초등과 중등학교 교장 자격기준이 상이함 ▪ 교장임용시험 연령제한(모든 학교급 공통): 30세 이상 50세 이하 ▪ 유치원과 초등학교: 2년 이상의 교사 경력을 가진 자 ▪ 중·고등학교: 5년 이상의 교사, 교육상담사, 직업심리상담사로서의 경력을 가진 자
일본	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교의 사무직원 포함한 직에 5년 이상 근무경력을 가진 자 ▪ 교육에 관한 직에 10년 이상 경력 소지한 자 ▪ 사립학교의 경우, 5년 이상 교육에 관한 직, 교육 및 학술에 관한 업무에 종사하고 교육에 관한 높은 식견을 가진 자 ▪ 위의 자격을 가진 자와 동일한 자질을 가진 자로 인정되는 자(민간인 교장)

출처 : 강동률(2007). 교장임용제도의 국제비교연구. 창원대학교 교육대학원 석사학위논문. p. 33에서 재인용

학교장 임용 절차의 다양화면에서 주요국에서는 투명한 절차에 따라 공개경쟁으로 교장을 임용하고 있으며 이러한 방식에는 변화가 없다. 교장선발을 위한 전형 과정에서 다양한 자료를 활용하고 다단계의 심사를 거쳐 임용하고 있다. 학교장의 전문적 자질을 확인하고 이를 검증하기 위하여 다양한 평가 요소들을 활용할 필요가 있다. 예를 들어 현행 승진제의 심사

요소들을 다양화하여 승진 예정자의 전문성 정도를 종합적으로 평가하도록 개선할 수 있으며 다단계의 심사 절차를 거치도록 개선할 수도 있을 것이다. 지역 교육청이 주관하되 해당 학교의 교사, 학부모 등 관련 단체와 협의하는 절차가 포함되어 있다.

각 나라들은 학교의 교육력을 제고하기 위해 학교장의 리더십이 필수적인 요건임을 강조하여 보다 학교경영의 전문적 역량을 가진 학교장을 선발·임용하기 위해 노력하고 있다. 따라서 학교장의 전문적 자질에 대한 기준 마련이 우선 요구되며 교수-학습활동이 기본 직무인 교사와 학교 행정 및 경영이 기본 역할인 학교장의 역할을 구분하여 학교장의 전문적 역할과 자질을 중시하고 이러한 요건을 갖춘 학교장을 임용하려 한다.

또한 각 나라들은 구체적인 접근 방안에서는 서로 다르지만 기존의 임용방식을 보완하여 새로운 학교장 임용 방안들을 시행하여 학교의 재활력화를 위해 노력하고 있다. 따라서 우리나라도 기존의 승진임용제 이외에 다른 방안, 즉, 교장 공모제나 초빙제의 실질적 활용을 위해 노력할 필요가 있다. 이를 위해서는 학교장의 경영 성과를 평가할 수 있는 제도도 함께 도입되어야 할 것이다.

미국과 영국 등은 학교장의 자격을 강화하기 위하여 점차 국가 수준에서의 학교장의 자격 요건을 표준화하여 학교장의 리더십의 표준화를 통한 학교간 교육력의 표준을 상향시키려하고 있다. 반면 일본은 학교장 임용의 다양화를 추구하며 교사자격증도 없는 교장이 임용될 수 있는 민간인 학교장제를 도입하여 역동적인 학교 운영을 할 수 있는 인재를 확보하려 노력하고 있다. 따라서 각 나라들은 기존의 학교장 임용 방식을 탈피하여 학교를 재활력화(revitalization)하기 위해 노력하고 있다는 목표는 동일하지만 개선 방향은 서로 다르다고 본다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구는 모집단을 부산광역시 내에 위치한 공립 중·고등학교 교사들 대상이다. 표집 대상은 현재 초빙교장실시 중인 6개 학교(고교 3, 중학교 3) 및 구성원이 비슷한 승진교장실시 중·고등학교를 대상 표집 하였다. 이에 해당학교 전체교사를 대상으로 540부의 설문을 배포하여 총 443부가 회수되었다. 그중 응답 하지 않은 문항이 있는 13부를 제외하고 431부를 최종 분석 대상으로 하였다. 초빙교장의 성별은 여자 1명 남자 5명이다. 연구대상의 일반적 특성을 살펴보면 다음 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 연구대상자의 일반적 특성

구	분	빈도(명)	백분율(%)
성 별	남	165	38.3
	여	266	61.7
직 급	평교사	313	72.6
	부장교사	118	27.4
교직경력	10년 미만	82	19.0
	10~20년 미만	132	30.6
	20년 이상	217	50.3
학 교 급	중학교	187	43.4
	고등학교	244	56.6
교장초빙 여 부	초빙	214	49.7
	임용	217	50.3
계		431	100.0

2. 측정도구

본 연구에서 사용한 설문지는 교육행정가에게 요구되는 비전과 관련된 ISLLC(Interstate School Leaders Licensure Consortium)와 ELCC(Educational Leadership Constituent Council) 표준을 기준으로 지도교수의 지도를 받아 본연구자가 문항을 개발하였으며, ①학습의 비전, ②학교문화 수업프로그램 ③효과적인 학습 환경을 위한 관리면 ④학부모 및 지역사회 협동 ⑤행정가의 윤리적 태도 ⑥사회, 경제, 문화적 상황 대처, 등 6개 분야 각 7문항과 초빙 교장 제도에 대한 5문항을 ISLLC의 각 표준별로 도달해야할 구체적인 지식(Knowledge)각 2문항(1,2번)과 성향(Dispositions)각 2문항(3,4번)을 교장의 자질부분으로 직무수행(Performance)의 지표를 역할부분(5,6,7번)으로 분류하여 각 3분야로 42개 문항, 초빙교장에 대한 6개 문항, 총 48개 문항으로 구성되었다.

설문지 배부 시 초빙 교장제 학교는 백상지로, 승진 교장제 학교는 앞장만 고교는 상아색, 중학교는 연 노란색으로 표시, 구분하였다. 그리고 초빙 교장제 학교 근무하는 동료들과의 대화로 연구에 도움을 받았다.

본 연구의 측정도구의 신뢰도를 검증한 결과는 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 측정도구의 신뢰도

구	분	문항 수	Alpha
학습의 비전	자질	4	0.76
	역할수행	3	0.79
학교문화와 수업프로그램	자질	4	0.79
	역할수행	3	0.80
학습환경을 위한 관리	자질	4	0.70
	역할수행	3	0.70
학부모 및 지역사회 협동	자질	4	0.79
	역할수행	3	0.70
윤리적 태도	자질	4	0.79
	역할수행	3	0.77
사회 경제 문화적 상황대처	자질	4	0.78
	역할수행	3	0.77
	자질	24	0.94
	역할수행	18	0.93

<표 III-2>에서 보는 바와 같이 Cronbach α 가 모두 0.70 이상으로 나타났으므로 본 연구의 측정도구는 신뢰할만한 수준임을 알 수 있다.

3. 자료 분석

본 연구의 수집된 자료는 SPSS WIN 13.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 분석기법으로는 연구대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도와 백분율을 산출하였으며, 중등학교 초빙 교장의 자질 및 역할수행과 현행 초빙 교장제도에 대한 교사들의 인식을 살펴보기 위해 t-test(검증)과 χ^2 (Chi-square) 검증을 실시하였다.

IV. 연구 결과 및 해석

1. 초빙교장의 자질에 대한 인식

가. 초빙교장의 자질에 대한 인식

초빙교장의 자질에 관한 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-1>이다. 전체적으로 교사들은 교장의 자질에 대해 긍정적으로 인식하고 (2.98/4.00), 초빙교장 학교 교사가 승진교장 학교 교사보다 더 긍정적 이었다($p < 0.5$). 그러나 중학교 교사 집단에서만 차이를 보일 뿐 ($p < 0.1$), 다른 모든 변인에서 차이가 없었다.

<표 IV-1> 초빙교장의 자질에 대한 인식

구	분	전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성	남	165	3.06	0.39	82	3.02	0.36	83	3.10	0.42	-1.27	0.206
	여	266	2.94	0.39	135	2.90	0.36	131	2.98	0.41	-1.75	0.081
직	평교사	313	2.96	0.39	160	2.92	0.35	153	2.99	0.42	-1.63	0.105
	부장교사	118	3.06	0.41	57	3.01	0.41	61	3.11	0.41	-1.38	0.171
교	10년 미만	82	2.95	0.37	45	2.93	0.32	37	2.98	0.43	-0.61	0.545
	10~20년 미만	132	2.92	0.37	71	2.90	0.33	61	2.94	0.41	-0.64	0.524
	20년 이상	217	3.04	0.41	101	2.98	0.41	116	3.08	0.42	-1.88	0.062
학교	중학교	187	3.01	0.42	98	2.93	0.43	89	3.10	0.39	-2.71**	0.007
	고등학교	244	2.96	0.38	119	2.95	0.31	125	2.98	0.44	-0.51	0.609
전		431	2.98	0.40	217	2.94	0.37	214	3.03	0.42	-2.17*	0.030

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

나. 초빙교장의 학습의 비전 자질에 대한 인식

초빙교장의 학습 비전 자질에 대한 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-2>과 같다. 전체적으로 교사들은 교장의 학습 비전 자질에 대해 긍정적이었다 (3.05/4.00). 승진제 고등학교 교사는 초빙제 학교 교사보다 학습 비전 자질에 대해 더 긍정적이었다($p < .05$).

<표 IV-2> 초빙교장의 학습의 비전 자질에 대한 인식

구분		전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성별	남	165	3.17	0.43	82	3.21	0.38	83	3.14	0.48	0.98	0.328
	여	266	2.98	0.45	135	2.97	0.42	131	2.99	0.49	-0.36	0.720
직급	평교사	313	3.00	0.45	160	3.00	0.41	153	3.00	0.49	0.19	0.852
	부장교사	118	3.19	0.43	57	3.21	0.41	61	3.18	0.46	0.37	0.710
교경력	10년 미만	82	2.98	0.44	45	2.99	0.41	37	2.97	0.47	0.16	0.870
	10~20년 미만	132	2.98	0.46	71	3.01	0.43	61	2.95	0.49	0.85	0.400
	20년 이상	217	3.12	0.45	101	3.12	0.42	116	3.12	0.48	-0.07	0.948
학교급	중학교	187	3.03	0.49	98	2.97	0.51	89	3.10	0.46	-1.90	0.059
	고등학교	244	3.07	0.43	119	3.13	0.32	125	3.01	0.51	2.31*	0.022
전체		431	3.05	0.45	217	3.06	0.42	214	3.05	0.49	0.25	0.805

* $p < .05$

다. 초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 자질에 대한 인식

초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 자질에 관한 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-3>과 같다. 교사들은 교장의 학교문화와 수업프로그램 자질에 대해 긍정적이었고(3.03/4.00). 다른 모든 변인에서는 차이가 없었다.

<표 IV-3> 초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 자질에 대한 인식

구	분	전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성	남	165	3.10	0.47	82	3.03	0.46	83	3.16	0.47	-1.70	0.091
	여	266	2.99	0.47	135	2.96	0.44	131	3.01	0.49	-0.98	0.329
직	평교사	313	3.01	0.44	160	2.97	0.41	153	3.05	0.47	-1.57	0.117
	부장교사	118	3.08	0.53	57	3.03	0.55	61	3.12	0.52	-0.90	0.368
교	10년 미만	82	2.98	0.43	45	3.00	0.42	37	2.96	0.44	0.43	0.672
	10~20년 미만	132	2.98	0.44	71	2.94	0.39	61	3.04	0.49	-1.31	0.193
	20년 이상	217	3.07	0.50	101	3.01	0.50	116	3.12	0.49	-1.57	0.119
학교급	중학교	187	3.09	0.50	98	3.03	0.50	89	3.16	0.48	-1.87	0.063
	고등학교	244	2.98	0.44	119	2.95	0.40	125	3.00	0.48	-0.89	0.377
전		431	3.03	0.47	217	2.99	0.45	214	3.07	0.49	-1.84	0.067

라. 초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 자질에 대한 인식

초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 자질에 관한 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-4> 이다. 교사들은 교장의 학습 환경을 위한 관리 자질에 대해 긍정적이었다 (2.98/4.00).

남자교사($p<.05$)와 여자교사($p<.01$), 평교사($p<.01$), 부장교사($p<.05$), 교직경력이 10년 미만인 교사($p<.05$), 교직경력이 20년 이상인 교사($p<.01$)와 중학교 교사($p<.001$)가 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 더 긍정적 이었다.

<표 IV-4> 초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 자질에 대한 인식

구	분	전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성	남	165	3.04	0.46	82	2.96	0.42	83	3.11	0.49	-2.14*	0.034
	여	266	2.94	0.43	135	2.86	0.41	131	3.02	0.44	-3.10**	0.002
직	평교사	313	2.95	0.42	160	2.88	0.39	153	3.02	0.44	-3.04**	0.003
	부장교사	118	3.06	0.49	57	2.96	0.47	61	3.16	0.49	-2.14*	0.034
교	10년 미만	82	2.96	0.44	45	2.86	0.42	37	3.08	0.43	-2.40*	0.019
	10~20년 미만	132	2.93	0.39	71	2.91	0.39	61	2.96	0.41	-0.73	0.465
	20년 이상	217	3.02	0.47	101	2.92	0.43	116	3.10	0.48	-3.00**	0.003
학교	중학교	187	2.96	0.48	98	2.84	0.47	89	3.10	0.46	-3.85***	0.000
	고등학교	244	2.99	0.41	119	2.95	0.35	125	3.03	0.45	-1.47	0.144
전		431	2.98	0.44	217	2.90	0.41	214	3.06	0.46	-3.76***	0.000

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

마. 초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 자질에 대한 인식

초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 자질에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-5> 이다. 교사들은 교장의 학부모 및 지역사회 협동 자질에 대해 긍정적이었다 (2.94/4.00). 남자교사는 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 더 긍정적이었으며(p<.01). 평교사(p<.05)와 부장교사(p<.05), 교직경력이 20년 이상인 교사(p<.05)와 중학교 교사(p<.01)도 더 긍정적이었다.

<표 IV-5> 초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 자질에 대한 인식

구	분	전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성	남	165	3.00	0.49	82	2.88	0.46	83	3.12	0.50	-3.20**	0.002
	여	266	2.90	0.47	135	2.86	0.43	131	2.95	0.51	-1.64	0.103
직	평교사	313	2.91	0.48	160	2.85	0.42	153	2.97	0.53	-2.21*	0.028
	부장교사	118	3.01	0.49	57	2.89	0.50	61	3.12	0.46	-2.58*	0.011
교	10년 미만	82	2.93	0.45	45	2.86	0.36	37	3.01	0.53	-1.47	0.145
	10~20년 미만	132	2.89	0.48	71	2.83	0.39	61	2.96	0.56	-1.54	0.126
	20년 이상	217	2.97	0.50	101	2.89	0.51	116	3.05	0.48	-2.33*	0.021
학교	중학교	187	3.00	0.48	98	2.90	0.49	89	3.11	0.46	-3.10**	0.002
	고등학교	244	2.89	0.48	119	2.84	0.40	125	2.95	0.54	-1.80	0.072
전		431	2.94	0.48	217	2.87	0.44	214	3.02	0.51	-3.28**	0.001

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

바. 초빙교장의 윤리적 태도 자질에 대한 인식

초빙교장의 윤리적 태도 자질에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-6>이다. 교사들은 교장의 윤리적 태도 자질에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다(2.97/4.00), 모든 변인에서 차이가 없었다.

<표 IV-6> 초빙교장의 윤리적 태도 자질에 대한 인식

구 분		전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성 별	남	165	3.05	0.48	82	3.05	0.45	83	3.05	0.51	-0.07	0.942
	여	266	2.92	0.49	135	2.87	0.46	131	2.97	0.51	-1.75	0.082
직 급	평교사	313	2.95	0.50	160	2.92	0.47	153	2.98	0.52	-1.19	0.237
	부장교사	118	3.02	0.47	57	2.99	0.45	61	3.05	0.49	-0.77	0.445
교 직 력	10년 미만	82	2.93	0.50	45	2.92	0.46	37	2.94	0.55	-0.20	0.842
	10~20년 미만	132	2.91	0.47	71	2.86	0.41	61	2.96	0.53	-1.22	0.224
	20년 이상	217	3.02	0.49	101	3.00	0.49	116	3.05	0.49	-0.75	0.454
학교급	중학교	187	2.99	0.51	98	2.94	0.53	89	3.04	0.49	-1.42	0.157
	고등학교	244	2.95	0.47	119	2.93	0.40	125	2.97	0.53	-0.68	0.497
전 체		431	2.97	0.49	217	2.94	0.46	214	3.00	0.51	-1.44	0.149

사. 초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 자질에 대한 인식

초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 자질에 관한 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-7> 이다. 교사들은 교장의 자질에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다(2.94/4.00), 사회 경제 문화적 상황대처에서는 모든 변인에서 차이가 없었다.

<표 IV-7 초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 자질에 대한 인식>

구 분	전체			승진			초빙			t	p	
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD			
성 별	남	165	3.01	0.46	82	3.00	0.42	83	3.02	0.49	-0.17	0.867
	여	266	2.89	0.47	135	2.86	0.45	131	2.93	0.49	-1.16	0.248
직 급	평교사	313	2.91	0.45	160	2.90	0.42	153	2.93	0.49	-0.58	0.565
	부장교사	118	3.00	0.49	57	2.96	0.50	61	3.04	0.48	-0.94	0.352
교 직 력	10년 미만	82	2.92	0.43	45	2.93	0.38	37	2.90	0.49	0.36	0.720
	10~20년 미만	132	2.84	0.45	71	2.87	0.42	61	2.80	0.50	0.84	0.401
	20년 이상	217	3.01	0.48	101	2.94	0.49	116	3.06	0.46	-1.97	0.051
학교급	중학교	187	2.99	0.47	98	2.93	0.48	89	3.06	0.45	-1.80	0.074
	고등학교	244	2.89	0.46	119	2.90	0.41	125	2.89	0.51	0.09	0.932
전 체		431	2.94	0.47	217	2.91	0.44	214	2.96	0.49	-1.04	0.299

2. 초빙교장의 역할수행에 대한 인식

가. 초빙교장의 역할수행에 대한 인식

초빙교장의 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-8> 이다. 교사들은 교장의 역할수행에 대해 긍정적으로 인식하고(2.96/4.00), 남자교사, 부장교사는 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 더 긍정적이었다($p < .05$).

<표 IV-8> 초빙교장의 역할수행에 대한 인식

구	분	전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성 별	남	165	3.04	0.41	82	2.97	0.34	83	3.10	0.46	-2.05*	0.042
	여	266	2.90	0.42	135	2.86	0.40	131	2.95	0.44	-1.80	0.073
직 급	평교사	313	2.93	0.42	160	2.88	0.38	153	2.97	0.46	-1.87	0.062
	부장교사	118	3.03	0.40	57	2.96	0.38	61	3.10	0.41	-2.00*	0.047
교 직 력	10년 미만	82	2.91	0.40	45	2.85	0.35	37	2.98	0.45	-1.45	0.152
	10~20년 미만	132	2.90	0.41	71	2.89	0.36	61	2.93	0.46	-0.57	0.569
	20년 이상	217	3.00	0.43	101	2.94	0.40	116	3.06	0.45	-2.18*	0.030
학교급	중학교	187	2.97	0.45	98	2.87	0.45	89	3.09	0.42	-3.34**	0.001
	고등학교	244	2.94	0.40	119	2.93	0.31	125	2.96	0.47	-0.59	0.557
전 체		431	2.96	0.42	217	2.90	0.38	214	3.01	0.45	-2.68**	0.008

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

나. 초빙교장의 학습의 비전 역할수행에 대한 인식

초빙교장의 학습 비전 역할수행에 관한 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-9>이다. 교사들은 교장의 학습 비전 역할수행에 관해 전반적으로 긍정적이었다(2.95/4.00). 남자교사(p<.01)와 여자교사(p<.01), 평교사(p<.001), 부장교사(p<.05), 20년 이상인 교사(p<.01)와 중학교 교사(p<.001), 고등학교 교사(p<.05)는 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 더 긍정적이었다.

<표 IV-9> 초빙교장의 학습의 비전 역할수행에 대한 인식

구 분		전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성 별	남	165	3.02	0.52	82	2.90	0.45	83	3.14	0.56	-3.02**	0.003
	여	266	2.91	0.53	135	2.80	0.50	131	3.02	0.54	-3.30**	0.001
직 급	평교사	313	2.89	0.53	160	2.79	0.49	153	3.00	0.55	-3.69***	0.000
	부장교사	118	3.10	0.49	57	2.99	0.44	61	3.21	0.52	-2.46*	0.015
교 직 력	10년 미만	82	2.88	0.50	45	2.79	0.45	37	2.99	0.53	-1.83	0.071
	10~20년 미만	132	2.90	0.52	71	2.82	0.48	61	3.00	0.55	-1.98	0.050
	20년 이상	217	3.00	0.54	101	2.87	0.50	116	3.12	0.55	-3.39**	0.001
학교급	중학교	187	2.99	0.56	98	2.85	0.55	89	3.16	0.53	-3.92***	0.000
	고등학교	244	2.92	0.50	119	2.83	0.42	125	2.99	0.56	-2.53*	0.012
전 체		431	2.95	0.53	217	2.84	0.48	214	3.06	0.55	-4.46***	0.000

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

다. 초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 역할수행에 대한 인식

초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-10> 이다. 교사들은 역할수행에 대해 긍정적으로 인식하고 (2.88/4.00), 다른 모든 변인에서 차이가 없었다.

<표 IV-10> 초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 역할수행에 대한 인식

구 분		전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성 별	남	165	3.01	0.52	82	2.99	0.40	83	3.04	0.61	-0.65	0.517
	여	266	2.80	0.59	135	2.80	0.55	131	2.80	0.63	0.05	0.962
직 급	평교사	313	2.85	0.57	160	2.85	0.49	153	2.85	0.65	-0.06	0.952
	부장교사	118	2.97	0.57	57	2.94	0.55	61	2.99	0.59	-0.50	0.616
교 직 력	10년 미만	82	2.87	0.58	45	2.83	0.52	37	2.92	0.65	-0.69	0.490
	10~20년 미만	132	2.80	0.55	71	2.81	0.48	61	2.78	0.63	0.37	0.713
	20년 이상	217	2.94	0.58	101	2.93	0.52	116	2.95	0.63	-0.14	0.885
학교급	중학교	187	2.88	0.61	98	2.80	0.60	89	2.97	0.61	-1.88	0.062
	고등학교	244	2.88	0.54	119	2.93	0.40	125	2.84	0.64	1.35	0.178
전 체		431	2.88	0.57	217	2.87	0.51	214	2.89	0.63	-0.36	0.718

라. 초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 역할수행에 대한 인식

초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-11> 이다. 교사들은 매우 긍정적으로 인식하였다(3.03/4.00). 초빙제 중학교 교사가 가장 긍정적이었고($p < .01$). 초빙제 중학교 교사가 승진제 중학교 교사보다 더 긍정적으로 인식하였다($p < .05$).

<표 IV-11> 초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 역할수행에 대한 인식

구	분	전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성 별	남	165	3.11	0.47	82	3.05	0.46	83	3.17	0.48	-1.63	0.105
	여	266	2.99	0.46	135	2.95	0.42	131	3.02	0.50	-1.22	0.222
직 급	평교사	313	3.02	0.46	160	2.99	0.42	153	3.05	0.50	-1.24	0.215
	부장교사	118	3.07	0.50	57	2.99	0.49	61	3.15	0.51	-1.66	0.099
교 직 력	10년 미만	82	2.99	0.45	45	2.98	0.34	37	3.00	0.56	-0.21	0.834
	10~20년 미만	132	3.00	0.43	71	2.98	0.43	61	3.03	0.43	-0.68	0.501
	20년 이상	217	3.07	0.50	101	3.00	0.49	116	3.13	0.51	-1.90	0.059
학교급	중학교	187	3.06	0.48	98	2.95	0.47	89	3.19	0.46	-3.44**	0.001
	고등학교	244	3.01	0.47	119	3.02	0.41	125	3.00	0.51	0.28	0.777
전 체		431	3.03	0.47	217	2.99	0.44	214	3.08	0.50	-1.99*	0.048

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

마. 초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 역할수행에 대한 인식

초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-12> 이다. 교사들은 교장의 역할수행에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다(2.93/4.00). 교장 초빙제 학교 남자교사, 평교사, 교직경력이 10년 미만인 교사, 교직경력이 20년 이상인 교사가 더 긍정적으로 인식하였고($p < .05$), 전체적으로 교장 초빙제 학교 교사가 더 긍정적이었다($p < .01$).

<표 IV-12> 초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 역할수행에 대한 인식

구 분		전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성 별	남	165	3.01	0.50	82	2.91	0.45	83	3.10	0.53	-2.37*	0.019
	여	266	2.89	0.51	135	2.84	0.51	131	2.94	0.50	-1.51	0.131
직 급	평교사	313	2.91	0.52	160	2.84	0.50	153	2.97	0.54	-2.21*	0.028
	부장교사	118	3.00	0.46	57	2.94	0.44	61	3.06	0.47	-1.41	0.161
교 직 경 력	10년 미만	82	2.86	0.51	45	2.75	0.49	37	2.99	0.50	-2.21*	0.030
	10~20년 미만	132	2.91	0.52	71	2.90	0.46	61	2.93	0.59	-0.30	0.767
	20년 이상	217	2.97	0.50	101	2.90	0.51	116	3.04	0.49	-2.02*	0.045
학교급	중학교	187	2.94	0.54	98	2.85	0.53	89	3.03	0.54	-2.34*	0.021
	고등학교	244	2.93	0.48	119	2.89	0.45	125	2.97	0.50	-1.43	0.153
전 체		431	2.93	0.51	217	2.87	0.49	214	3.00	0.52	-2.65**	0.008

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

바. 초빙교장의 윤리적 태도 역할수행에 대한 인식

초빙교장의 윤리적 태도 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-13> 같다. 교사들은 교장의 윤리적 태도 역할수행에 긍정적으로 인식하고 (2.96/4.00), 다른 모든 변인에서 유의미한 차이는 없었다.

<표 IV-13> 초빙교장의 윤리적 태도 역할수행에 대한 인식

구 분		전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성 별	남	165	3.07	0.48	82	3.10	0.39	83	3.04	0.56	0.76	0.447
	여	266	2.88	0.49	135	2.88	0.42	131	2.89	0.55	-0.19	0.848
직 급	평교사	313	2.93	0.50	160	2.94	0.41	153	2.92	0.58	0.43	0.669
	부장교사	118	3.02	0.48	57	3.02	0.45	61	3.03	0.51	-0.11	0.912
교 직 력	10년 미만	82	2.94	0.48	45	2.92	0.47	37	2.97	0.51	-0.51	0.614
	10~20년 미만	132	2.89	0.47	71	2.91	0.34	61	2.86	0.59	0.55	0.581
	20년 이상	217	3.00	0.51	101	3.02	0.45	116	2.99	0.56	0.45	0.653
학교급	중학교	187	2.94	0.52	98	2.89	0.50	89	2.99	0.54	-1.29	0.200
	고등학교	244	2.97	0.47	119	3.02	0.34	125	2.92	0.57	1.67	0.097
전 체		431	2.96	0.49	217	2.96	0.42	214	2.95	0.56	0.27	0.786

사. 초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 역할수행에 대한 인식

초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-14> 이다. 교사들은 초빙교장의 역할수행에 대해 긍정적이었고 (2.98/4.00), 남자교사(p<.01)와 여자교사(p<.01), 평교사(p<.01), 부장교사(p<.001), 교직경력이 20년 이상인 교사(p<.001), 중학교 교사(p<.001), 고등학교 교사(p<.05)가 교장의 역할수행에 대해 더 긍정적이었다. 전체적으로 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 역할수행에 대해 긍정적이었다(p<.001).

<표 IV-14> 초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 역할수행에 대한 인식

구	분	전체			승진			초빙			t	p
		N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD		
성	남	165	3.01	0.49	82	2.89	0.46	83	3.13	0.50	-3.25**	0.001
	여	266	2.95	0.49	135	2.87	0.48	131	3.04	0.49	-2.83**	0.005
직	평교사	313	2.95	0.49	160	2.88	0.48	153	3.03	0.50	-2.66**	0.008
	부장교사	118	3.03	0.49	57	2.87	0.45	61	3.19	0.47	-3.83***	0.000
교	10년 미만	82	2.93	0.43	45	2.85	0.41	37	3.02	0.45	-1.76	0.083
	10~20년 미만	132	2.93	0.46	71	2.89	0.45	61	2.97	0.47	-0.94	0.350
	20년 이상	217	3.02	0.53	101	2.88	0.52	116	3.15	0.51	-3.88***	0.000
학	중학교	187	3.03	0.50	98	2.89	0.49	89	3.17	0.46	-4.03***	0.000
	고등학교	244	2.94	0.49	119	2.87	0.46	125	3.01	0.51	-2.25*	0.025
전		431	2.98	0.49	217	2.88	0.47	214	3.07	0.49	-4.24***	0.000

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

3. 초빙교장제도에 대한 인식

가. 승진 임용제도와 비교한 초빙교장제의 효과

종래의 승진 임용제도와 비교하여 초빙교장제의 효과에 대해 교사들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-15>와 같다. 초빙교장제의 효과는 책임 있는 학교경영에 있다고 인식하는 교사가 39.7%로 가장 많았으며, 교육의 자율성 신장 및 교직의 경쟁력 제고 18.8%, 특색 있는 교육과정의 운영 10.2%, 열악한 교육환경의 개선 3.9% 순으로 나타났고, 별로 달라질 것이 없다고 인식하는 교사는 25.1%를 차지하였다.

<표 IV-15> 승진 임용제도와 비교한 초빙교장제의 효과

구 분		교육의 자율성 신장 및 교직의 경쟁력 제고	책임 있는 학교 경영	특색 있는 교육 과정의 운영	특기 적성 교육의 활성화	열악한 교육 환경의 개선	별로 달라질 것이 없다	기타	계	χ^2 (df)	p
교장 초빙 여부	초빙	32 (15.0)	98 (45.8)	15 (7.0)	5 (2.3)	12 (5.6)	50 (23.4)	2 (0.9)	214 (49.7)	20.33** (6)	0.002
	승진	49 (22.6)	73 (33.6)	29 (13.4)	-	5 (2.3)	58 (26.7)	3 (1.4)	217 (50.3)		
계		81 (18.8)	171 (39.7)	44 (10.2)	5 (1.2)	17 (3.9)	108 (25.1)	5 (1.2)	431 (100.0)		

** p<.01

교장 초빙제 여부별로는 교장 초빙제 학교 교사가 책임 있는 학교경영에 있다고 인식하였고, 교장 승진제 학교 교사는 교육의 자율성 신장 및 교직의 경쟁력 제고에 있다고 인식하였으며, 교장초빙 여부에 따라 유의미한 차이를 보였다(p<.01).

나. 초빙교장제의 문제점

초빙교장제의 문제점에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-16> 이다. 능력보다 자기선전과 홍보에 능숙한 사람이 교장으로 선발될 우려가 있는 것이 초빙교장제의 문제점이라고 인식하는 교사가 42.2%로 가장 많았으며, 관리 행정 위주의 학교경영으로 인한 전인교육에 소홀 23.2%, 학교 경영에 대한 교장과 교직원간의 갈등 14.4%, 교장 재직기간 연장을 위한 수단으로 악용 18.3%, 기타 1.9% 순으로 나타났다.

<표 IV-16> 초빙교장제의 문제점

구분		학교 경영에 대한 교장과 교직원간의 갈등	관리 행정 위주의 학교경영으로 인한 전인교육에 소홀	능력보다 자기선전과 홍보에 능숙한 사람이 교장으로 선발될 우려	교장 재직기간 연장을 위한 수단으로 악용	기타	계	X ² (df)	p
교장 초빙 여부	초빙	36 (16.8)	56 (26.2)	63 (29.4)	52 (24.3)	7 (3.3)	214 (49.7)	32.68*** (4)	0.000
	승진	26 (12.0)	44 (20.3)	119 (54.8)	27 (12.4)	1 (0.5)	217 (50.3)		
계		62 (14.4)	100 (23.2)	182 (42.2)	79 (18.3)	8 (1.9)	431 (100.0)		

*** p<.001

교장 초빙제 여부별로는 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 교장 재직기간 연장을 위한 수단으로 악용에 있다고 인식하였고, 교장 승진제 학교 교사는 능력보다 자기선전과 홍보에 능숙한 사람이 교장으로 선발될 우려가 있고 인식하였으며, 교장초빙 여부에 따라 유의미한 차이를 보였다 (p<.001).

다. 바람직한 교장 초빙제 방안 정착 위해 주력해야 할 사항

바람직한 교장 초빙제를 정착시키기 위해 주력해야 할 사항에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-17> 이다. 바람직한 교장 초빙제를 정착시키기 위해 초빙교장 선발에 대한 심사 및 결정과정의 투명도 확보에 주력해야 한다고 인식하는 교사가 56.8%로 가장 많았으며, 초빙교장에 대한 다면 평가 실시 28.8%, 교장에게 단위학교 운영에 대한 권한을 최대한 부여 11.1%, 우수한 초빙교장에 대한 인센티브 부여 3.2% 순으로 나타났다.

<표 IV-17> 바람직한 교장 초빙제 방안 정착 위해 주력해야 할 사항

구 분		초빙교장 선발에 대한 심사 및 결정과정의 투명도 확보	교장에게 단위학교 운영에 대한 권한을 최대한 부여	우수한 초빙교장에 대한 인센티브 부여	초빙교장에 대한 다면 평가 실시	계	X ² (df)	p
교장 초빙 여부	초빙	104 (48.6)	27 (12.6)	10 (4.7)	73 (34.1)	214 (49.7)	12.79** (3)	0.005
	승진	141 (65.0)	21 (9.7)	4 (1.8)	51 (23.5)	217 (50.3)		
계		245 (56.8)	48 (11.1)	14 (3.2)	124 (28.8)	431 (100.0)		

** p<.01

교장 초빙제 여부별로는 교장 초빙제 학교 교사가 초빙교장에 대한 다면 평가 실시에 주력해야 한다고 인식하였고, 교장 승진제 학교 교사는 초빙교장 선발에 대한 심사 및 결정과정의 투명도 확보에 주력해야 한다고 인식하였으며, 교장초빙 여부에 따라 유의미한 차이를 보였다(p<.01).

라. 바람직한 우수교장 확보 방안

바람직한 우수 교장 확보 방안에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-18>이다. 선출 보직제가 바람직하다고 인식하는 교사가 40.8%로 가장 많았으며, 현 제도의 유지 및 보완 20.2%, 교장 자격증 소지자 대상의 공모제 15.1%, 수석교사제 도입 후 현 제도 유지 13.5%, 초빙제 8.4%, 기타 2.1% 순으로 나타났다.

<표 IV-18> 바람직한 우수교장 확보 방안

구 분		현 제도의 유지 및 보완	선출 보직제	초빙제	수석교사제 도입 후 현 제도 유지	교장 자격증 소지자 대상의 공모제	기타	계	X ² (df)	p
교장 초빙 여부	초빙	52 (24.3)	82 (38.3)	20 (9.3)	27 (12.6)	26 (12.1)	7 (3.3)	214 (49.7)	10.22 (5)	0.069
	승진	35 (16.1)	94 (43.3)	16 (7.4)	31 (14.3)	39 (18.0)	2 (0.9)	217 (50.3)		
계		87 (20.2)	176 (40.8)	36 (8.4)	58 (13.5)	65 (15.1)	9 (2.1)	431 (100.0)		

교장 초빙제 여부별로는 교장 초빙제 학교 교사가 우수 교장 확보 방안으로 현 제도의 유지 및 보완이 바람직하다고 인식하였고, 교장 승진제 학교 교사는 선출 보직제가 바람직하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

마. 도움 받을 수 있는 임용방식

현재의 교장임용제가 도움을 받을 수 있는 임용방식에 대해 교사들의 인식을 분석한 것이 <표 IV-19>이다. 현재의 교장임용제는 교장 자격증 소지자 중에서 지역교구별 공개모집에서 도움을 받을 수 있다고 인식하는 교사가 49.2%로 가장 많

았으며, 학교운영위원회 결정을 지역 교육청이 승인 23.7%, 장학관이 직원 인사자문위원의 자문을 거쳐 임용, 지방 공공단체의 교육위원회추천과 기타 7.9% 순으로 나타났다.

<표 IV-19> 도움 받을 수 있는 임용방식

구 분		지방 공공단체의 교육위원회추천 : 일본	교장 자격증 소지자 중에서 지역교구 별 공개모집 : 미국	학교운영위원회 결정을 지역 교육청이 승인 : 영국	장학관이 직원 인사자문위원의 자문을 거쳐 임용 : 프랑스	기타	계	X ² (df)	p
교장 초빙 여부	초빙	18 (8.4)	103 (48.1)	45 (21.0)	25 (11.7)	23 (10.7)	214 (49.7)	5.93 (4)	0.204
	승진	16 (7.4)	109 (50.2)	57 (26.3)	24 (11.1)	11 (5.1)	217 (50.3)		
계		34 (7.9)	212 (49.2)	102 (23.7)	49 (11.4)	34 (7.9)	431 (100.0)		

바. 향후 초빙교장 학교 근무 희망 여부

교사들이 초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하는지 분석한 것이 <표 IV-20>이다. 초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하지 않는 교사가 64.7%로 초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하는 교사 35.3%보다 많은 것으로 나타났다.

<표 IV-20> 향후 초빙교장 학교 근무 희망 여부

구 분		예	아니오	계	X ² (df)	p
교장 초빙 여부	초빙	79 (36.9)	135 (63.1)	214 (49.7)	0.51 (1)	0.477
	승진	73 (33.6)	144 (66.4)	217 (50.3)		
계		152 (35.3)	279 (64.7)	431 (100.0)		

초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하지 않는 교사(64.7%)가 초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하는 교사(35.3%)보다 많았다. 이는 초빙 교장제 학교에서는 학교장 평가 결과에 훨씬 긴절한 관심을 갖게 되므로 이에 따른 업무과중과 스트레스 등을 염려함으로써 나타난 것이라 해석된다.



V. 요약 및 결론

본장에서는 이 연구에서 설정한 문제, 이를 검증하기 위해 실행한 연구 방법 및 연구 결과를 요약하고, 그에 따른 결론을 내리고자 한다.

1. 요약

우리나라 교장 임용방법에도 많은 변화가 있었다. 교사들의 승진기회를 넓혀줌으로서 교직사회의 신진대사를 촉진하여 교원들에게 희망과 사기를 진작시켜주기 위한 필요성이 대두되어 관계법령의 개정을 거쳐 1991년 3월 8일부터 4년(1차 중임 가능)의 임기제가 실시되었고, 1996년 9월부터는 학교장이 교장자격증을 가진 자 중에서 당해 학교에 특별히 필요한 자를 임용권자에게 초빙교장으로 요청할 수 있도록 하는 교장 초빙제가 실시되었다.

본 연구는 초빙 교장제도에 대한 중등학교 교사들의 인식을 알아보고, 경쟁력 있는 한국교육을 이끌 능력 있는 교장 상을 모색하기 위한 것이다.

따라서 본 연구에서는 변화하는 시대의 교장의 자질과 역할을 알아보고, 교장이 갖추어야 할 과업은 무엇인지 분석한 후, 현행 초빙 교장 임용제도에 대한 중등교사들의 인식을 알아보고, 외국의 교장 임용제도에서 얻을 수 있는 시사점을 살펴보고자 하였다.

이 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구의 문제는 다음과 같다.

가. 중등학교 초빙 교장과 임용교장의 자질에 대한 교사들의 인식은 어떠한가?

나. 중등학교 초빙 교장과 임용교장의 역할수행에 대한 교사들의 인식은 어떠한가?

다. 현행 초빙 교장제도에 대한 중등교사들의 인식은 어떠한가?

이와 같은 연구 문제를 검증하기 위해 부산광역시 내에 위치한 공립 중·고등학교 교사들 대상으로 현재 초빙교장실시 중인 6개 학교(고교 3, 중학교 3)와 구성원이 비슷한 중·고등학교를 대상 표집 하였다. 초빙교장은 6명중 1명이 여자 교장이며, 해당학교 전체교사를 대상으로 540부의 설문을 배포하여 431부를 최종 분석 대상으로 하였다.

연구 문제에 대한 결과 처리는 SPSS WIN 13.0 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 중등학교 초빙 교장의 자질 및 역할수행과 현행 초빙 교장제도에 대한 인식을 살펴보기 위해 t-test(검증)와 One-way ANOVA(일원 변량분석), 그리고 χ^2 (Chi-square) 검증을 실시하였다.

이상의 과정을 통해 얻어진 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

초빙교장의 자질에 관한 교사들의 인식을 분석한 결과 교사들은 교장의 자질에 대해 긍정적으로 인식하고 (2.98/4.00). 초빙교장 학교 교사가 승진교장 학교 교사보다 더 긍정적 이었다($p < 0.5$). 그러나 중학교 교사집단에서만 차이를 보일 뿐 ($p < 0.1$), 다른 모든 변인에서 차이가 없었다.

초빙교장의 학습 비전 자질에 대한 교사들의 인식을 분석한 결과 매우 긍정

적이었다(3.05/4.00). 그리고 고등학교 교사 집단에 있어서만 승진제 학교 교사들이 학습비전 자질에 대해 더 긍정적으로 인식하였고($p < .05$), 그 외 모든 변인에 걸쳐서 차이는 보이지 않았다.

교장의 학교문화와 수업프로그램 자질에 관한 교사들의 인식을 분석한 결과 교사들은 교장의 학교문화와 수업프로그램 자질에 대해 긍정적이었고(3.03/4.00), 다른 모든 변인에서는 차이가 없었다.

초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 자질에 관한 교사들의 인식을 분석한 결과 교사들은 교장의 학습 환경을 위한 관리 자질에 대해 긍정적이었다(2.98/4.00). 남자교사($p < .05$)와 여자교사($p < .01$), 평균교사($p < .01$), 부장교사($p < .05$), 교직경력이 10년 미만인 교사($p < .05$), 교직경력이 20년 이상인 교사($p < .01$)와 중학교 교사($p < .001$)는 교장 초빙제 학교 교사가 더 긍정적 이었다.

초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 자질에 대해 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 교장의 학부모 및 지역사회 협동 자질에 대해 긍정적이었다(2.94/4.00). 교장 초빙제 학교 교사, 남자교사($p < .01$), 평균교사($p < .05$)와 부장교사($p < .05$), 교직경력이 20년 이상인 교사($p < .05$)와 중학교 교사($p < .01$)가 더 긍정적이었다.

초빙교장의 윤리적 태도 자질에 대해 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 교장의 윤리적 태도 자질에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다(2.97/4.00). 그 외 모든 변인에서는 차이가 없었다.

초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 자질에 관한 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 교장의 자질에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다(2.94/4.00). 사회 경제 문화적 상황대처에서는 모든 변인에서 차이가 없었다.

초빙교장의 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 교장의 역할수행에 대해 긍정적으로 인식하고(2.96/4.00), 남자교사, 부장교사는 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 더 긍정적이었다($p < .05$).

초빙교장의 학습 비전 역할수행에 관한 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 교장의 학습 비전 역할수행에 관해 전반적으로 긍정적이었다(2.95/4.00). 남자교사($p < .01$)와 여자교사($p < .01$), 평교사($p < .001$), 부장교사($p < .05$), 20년 이상인 교사($p < .01$)와 중학교 교사($p < .001$), 고등학교 교사($p < .05$)는 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 더 긍정적이었다.

초빙교장의 학교문화와 수업프로그램 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 역할수행에 대해 긍정적으로 인식하고(2.88/4.00), 다른 모든 변인에서 차이가 없었다.

초빙교장의 학습 환경을 위한 관리 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 매우 긍정적으로 인식하였다(3.03/4.00). 초빙제 중학교 교사가 가장 긍정적이었고($p < .01$). 승진제 중학교 교사는 교장의 학습 환경을 위한 관리 역할수행에 대해 긍정적으로 인식하지 않았으며, 학교급에 따라 유의미한 차이를 보였다($p < .05$).

초빙교장의 학부모 및 지역사회 협동 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 교장의 역할수행에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다(2.93/4.00). 교장 초빙제 학교 남자교사, 평교사, 교직경력이 10년 미만인 교사, 교직경력이 20년 이상인 교사가 더 긍정적으로 인식하였고($p < .05$), 전체적으로 교장 초빙제 학교 교사가 더 긍정적이었다($p < .01$).

초빙교장의 윤리적 태도 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 교장의 윤리적 태도 역할수행에 긍정적으로 인식하고(2.96/4.00), 다른

모든 변인에서 유의미한 차이는 없었다.

초빙교장의 사회 경제 문화적 상황대처 역할수행에 대해 교사들의 인식을 분석한 결과, 교사들은 초빙교장의 역할수행에 대해 긍정적이었고(2.98/4.00), 남자교사($p < .01$)와 여자교사($p < .01$), 평균교사($p < .01$), 부장교사($p < .001$), 교직경력 20년 이상인 교사($p < .001$), 중학교 교사($p < .001$), 고등학교 교사($p < .05$)가 교장의 역할수행에 대해 더 긍정적이었다. 전체적으로 교장 초빙제 학교 교사가 교장 승진제 학교 교사보다 역할수행에 대해 긍정적이었다($p < .001$).

종래의 승진 임용제도와 비교하여 초빙교장제의 효과는 책임 있는 학교경영에 있다고 인식하는 교사가 가장 많았으며, 교장 초빙제 학교 교사가 종래의 승진 임용제도와 비교하여 초빙교장제의 효과는 책임 있는 학교경영에 있다고 인식하였다.

교사들은 능력보다 자기선전과 홍보에 능숙한 사람이 교장으로 선발될 우려가 있는 것이 초빙교장제의 가장 큰 문제점이라고 인식하였으며, 교장 승진제 학교 교사가 능력보다 자기선전과 홍보에 능숙한 사람이 교장으로 선발될 우려가 있는 것이 초빙교장제의 문제점이라고 인식하였다.

바람직한 교장 초빙제를 정착시키기 위해 초빙교장 선발에 대한 심사 및 결정과정의 투명도 확보에 주력해야 한다고 인식하는 교사가 가장 많았으며, 교장 승진제 학교 교사가 바람직한 교장 초빙제를 정착시키기 위해 초빙교장 선발에 대한 심사 및 결정과정의 투명도 확보에 주력해야 한다고 인식하였다.

우수 교장 확보 방안으로 선출 보직제가 가장 바람직하다고 인식하였으며, 교장 초빙제 여부별로는 의미있는 차이를 보이지 않았다.

현재의 교장임용제는 교장 자격증 소지자 중에서 지역교구별 공개모집에서 도움을 받을 수 있다(미국)고 인식하는 교사가 가장 많았으며, 교장 초빙제 여

부별로는 의미 있는 차이를 보이지 않았다.

초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하지 않는 교사(64.7%)가 초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하는 교사(35.3%)보다 많았으며, 교장 초빙제 여부별로는 의미 있는 차이를 보이지 않았다.



2. 결론

이상의 연구결과를 토대로 한 결론은 다음과 같다.

교장의 자질에 대한 교사들의 인식은 전체적으로 긍정적이었으며(2.98/4.00), 초빙교장 학교 교사가 승진교장 학교 교사보다 더 긍정적이었다(3.05/2.94). 그러나 중학교 교사집단에서만 차이를 보일 뿐 ($p < 0.1$), 다른 모든 변인에서 차이가 없었다. 그리고 학습 환경을 위한 관리, 학부모 및 지역사회 협동분야에서 초빙교장을 승진교장보다 더 긍정적으로 인식하였으나, 학습의 비전, 학교문화와 수업프로그램, 윤리적 태도, 사회 경제 문화적 상황대처에 대해서는 차이를 보이지 않았다.

교장의 역할수행에 대한 교사들의 인식 역시 전체적으로 긍정적 이었으며, 초빙교장 학교 교사가 승진교장 학교 교사보다 더 긍정적이었다. 그리고 학습 비전, 학습 환경을 위한 관리, 학부모 및 지역사회 협동, 사회 경제 문화적 상황 대처에서 초빙 교장을 승진교장보다 더 긍정적으로 인식하였다. 그러나 학교문화와 수업프로그램, 윤리적 태도에 대해서는 차이를 보이지 않았다.

이러한 반응은 종래의 승진 임용제도와 비교하여 초빙교장제의 효과는 책임 있는 학교경영에 있다고 인식하는 교사가 가장 많았으며, 초빙 교장제 학교 교사가 더 많았다.

교사들이 “능력보다 자기선전과 홍보에 능숙한 사람이 교장으로 선발될 우려”라고 생각하는 것이 초빙교장제의 가장 큰 문제점이라고 인식하였으며, 승진 교장제 학교 교사가 초빙 교장제 학교 교사보다 이러한 반응의 빈도가 더 높았다.

바람직한 교장 초빙제를 정착시키기 위해 초빙교장 선발에 대한 심사 및 결

정과정의 투명도 확보에 주력해야 한다고 인식하는 교사가 가장 많았으며, 교장 승진제 학교 교사가 그렇지 않은 학교 교사보다 바람직한 교장 초빙제를 정착시키기 위해 초빙교장 선발에 대한 심사 및 결정과정의 투명도 확보에 주력해야 한다고 인식하였다.

우수 교장 확보 방안으로 선출 보직제가 가장 바람직하다고 인식하였으며, 교장 초빙제 여부별로는 의미 있는 차이를 보이지 않았다.

현재의 교장임용제는 교장 자격증 소지자 중에서 지역교구별 공개모집에서 도움을 받을 수 있다(미국)고 인식하는 교사가 가장 많았으며, 교장 초빙제 여부별로는 의미 있는 차이를 보이지 않았다.

초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하지 않는 교사(64.7%)가 초빙교장 학교에 근무하고 싶어 하는 교사(35.3%)보다 많았으며, 교장 초빙제 여부별로는 의미 있는 차이를 보이지 않았다.

참 고 문 헌

- 강동률(2007). 교장임용제도의 국제비교연구. 창원대학교 교육대학원 석사학위논문
- 강연심(2004). 교장 임용제도의 개선 방안에 관한 연구. 제주대학교 교육대학원 석사학위논문
- 고 전(2002). 한국교원과 교원정책. 서울: 도서출판 하우
- 권이종(1999). 교장 자격 연수 교육과정 개발 및 연수 체제 개선 방안. 한국교원대학교 종합교육연수원
- 김도기(1996). 교장의 역할과 직무에 관한 한·일간 비교 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문
- 김명수(2004). 교장임용제도의 쟁점과 개선방안. 교육행정학연구 Vol. 22, No. 4, pp.131-148
- 김성용(2004). 교장 임용제도에 대한 초등교원의 인식 연구. 춘천교육대학교 교육대학원 석사학위논문
- 김영돈(1987). 학교장의 경영철학. 한국교육행정학회. 제 15회 학술세미나 자료집
- 김용남(2002). 교장초빙제 운영에 대한 교사 인식 조사 연구. 안양대학교. 석사학위논문.
- 김종철(1994). 교육행정의 연구와 과제. 서울: 배영사.
- 노종희(2000). 교장의 임용체제. 한국교원교육연구 17(3). 한국교원교육학회.
- 서정화(2003). 교장학. 서울: 한국교육행정학회.
- 서영기(2005). 초등학교 초빙교장제 운영실태의 문제점과 개선방안 탐색. 대구교육대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 안우환(2004). “교장인사제도 혁신 방안 탐색”, 제 18회 포럼 교장인사제도
어떻게 바뀌어야 하는가? 서울대학교 행정대학원 한국정책지식센터.
- 이문용(1988). **학교행정 및 경영**. 서울: 형설출판사.
- 정태범(1998). **장학론**. 서울: 교육과학사.
- 정태범(2002). **학교경영의 발전과 과제**. 서울: 양서원.
- 조병효(1991). **현대장학론**. 서울: 교육과학사.
- 주삼환(1990). **장학·교장론: 교육의 질 관리**. 성원사.
- 주삼환·정일화·박소화·김수구·김미정·박홍희·류지은 공저(2007). **교육행정사례연구**. 학지사
- 장이권·김용조 공저(2002). **학교·학급경영론**. 서울: 형설출판사.
- 한국교육개발원(2004). **교원 인사제도 혁신 방안 수립을 위한 공청회**,
연구 자료 RM 2004-9.
- 한홍우(1977). **교육경영학**. 서울: 을유문화사
- 한만길, 박삼철, 안선희, 박영숙(2005). **교원 승진제도와 연수제도 개선안에 대한 쟁점사항의 재분석과 대안**(정책연구 2005-04). 교육정책연구과제. 대통령자문 교육혁신위원회.
- 허영희(2005). **교장 임용제도 다양화 방안 분석**. 대구교육대 교육대학원
초등교육행정 석사학위논문
- Chan, T. C.; Webb, Linda; Bowen, Charles(2003). **Are Assistant Principals Prepared for Principalship? How do Assistant Principals Perceive?** Annual Meeting of the Sino-American Education Consortium(Kennesaw, GA, October 10-11, 2003)
- Campbell, R. F. et. al(1996). **Instruction to educational administration**(3rd ed.). Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium**

Chance, E. W. (1992). **Visionary leadership in schools**. Ill: Charles C Thomas·Publisher.

Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards For School Leaders. Adopted Full Consortium November 2, 1966

Standards For School Leaders, Adopted by Full Consortium November 2, 1966 Council of Chief State School Officers State Education Assessment Center ,Supported by a grant from The Pew Charitable Trusts.

Kathryn S. Whitaker(2003). **Principal role changes and influence on principal recruitment and selection**. Journal of Educational Administration Vol 41 No. 1, 2003 pp.37-54

Lipham, James M., Robb E. Rankin & James A Hoeh(1985). **The principalship concepts, competencies, and cases**. N. Y.: Longman.

Ronald F(1966). Campbell *et. al.* **Instruction to Educational Administration** 3rd edition Boston. Inc.

Sergiovanni, Thomas J(2001). **The principalship: a reflective practice perspective**(4th ed.) Allyn & Bacon

Smith, Wilma A. Richard L. Andrews(1989). **Instructional leadership: How principals make a difference**. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Standards for Advanced Programs in Educational Leadership for Principals, Superintendents, Curriculum Directors, and Supervisors National Policy Board for Educational Administration

Yukl, G(1989). **Leadership in organizations**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

부 록

교장 임용제도에 관한 중등학교 교사의 인식

안녕하십니까?

본 설문지는 ISLLC(Interstate School Leaders Licensure Consortium) 학교지도자 표준을 중심으로 교장의 역할수행에 대한 중등학교 교사의 인식을 알아봄으로써, 교장 임용제도 개선을 위한 기초자료를 제공하기 위한 것입니다. 선생님의 솔직한 의견과 고견은 바람직한 교장상 정립에 큰 도움이 될 것입니다.

그리고 응답 내용은 무기명이며 연구 이외의 목적으로는 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

여러 가지로 바쁘실 줄 사료되오나 빠짐없이 읽어 보시고 모든 문항에 답해 주시면 감사하겠습니다.

2008년 4월

부경대학교 교육대학원 교육행정 전공 최 현 숙 올림

◇ 참고사항 ◇

*해당되는 곳에 V표 해주십시오.

1. 성 별 : 남자 () 여자()
2. 직 급 : 부장교사<최근 2년간 경력포함>() 평교사()
3. 교직경력 : 10년 미만 ___ 10년~20년 미만 ___
20년 이상 ___

- ◆ 다음은 선생님이 근무하시는 학교의 교장선생님에 대한 질문입니다.
 질문내용에 대하여 선생님께서 생각하시는 난에 √표 해 주십시오.

질 문 내 용 * 우리 교장선생님은	전혀 아니다	대체로 아니다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4
1. 효과적인 의사소통에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
2. 효과적인 합의 도출과 협상기술에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
3. 지속적인 학교 발전을 중요하게 여기고 그에 전념한다.				
4. 학생이 훌륭하게 성장하도록 지식, 기능, 가치를 중요시 여기고 그에 전념한다.				
5. 학교발전을 위한 노력에 학교공동체가 참여하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
6. 비전이 교육프로그램, 계획, 활동으로 구체화 시키는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
7. 실천계획을 정기적으로 검토, 평가, 수정하는 절차를 촉진 하고 그런 활동에 관여한다.				
8. 효과적인 수업 원리에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
9. 학생의 학습과 교사의 전문직적 성장에 있어서의 기법의 역할에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
10. 안전하고 지원적 학습 환경을 중요하게 여기고 그에 전념한다.				
11. 학생들이 사회에 공헌하는 사람이 되는 것을 중요하게 여기고 그에 전념한다.				
12. 모든 개인이 공정, 품위, 존중으로 대접 받을 수 있는 절차를 촉진하고 그런 역할에 관여한다.				
13. 학생과 교직원의 성취를 인정하고 이를 격려하는 절차를 촉진하고 그런 역할에 관여한다.				
14. 의사 결정에 있어 다양한 정보 활용 절차를 촉진하고 그런 역할에 관여한다.				

질 문 내 용	전혀 아니다	대체로 아니다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4
* 우리 교장선생님은				
15. 학교 안전과 보안에 관한 원리와 쟁점에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
16. 인적 자원 관리, 개발에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
17. 학교 개선을 위해 모험 감행을 중요하게 여기고 그에 전념 한다.				
18. 책임과 의무를 중요하게 여기고 수용하는 것을 중요하게 여기고 그에 전념한다.				
19. 최근의 동향을 연구하고 적절히 적용하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
20. 적의한 시간과 방법으로 문제를 대처하고 해결하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
21. 안전하고 정갈한 학교 환경을 만들고 관리하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
22. 학교 공동체에 영향을 줄 수 있는 새로운 쟁점과 동향에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
23. 지역사회 다양한 자원에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
24. 가정과의 협동, 의사소통을 중요시 여기고 그에 전념한다.				
25. 학교의 의사결정 과정에 가정과 이해당사자를 중요하게 여기고 그에 전념한다.				
26. 가정과 지역사회의 관심, 기대, 요구에 대한 정보를 정기적으로 활용하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
27. 공적 자원과 자금을 적절하고 현명하게 활용하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
28. 교직원으로 하여금 협동기술을 개발 할 수 있는 기회를 제공하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
29. 현대사회에서의 교육의 목적과 지도자 역할에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				

질 문 내 용	전혀 아니다	대체로 아니다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4
* 우리 교장선생님은				
30. 다양한 윤리적 개념들과 윤리적 관점에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
31. 윤리적 원리를 의사결정 과정에 도입하는 절차를 중요하게 여기고 그에 전념한다.				
32. 학교 공동체의 공동선(公同善)을 자기 개인적 이익의 우위에 두고 그에 전념한다.				
33. 개인적 및 전문직적 윤리강령을 시현하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
34. 학생과 교직원의 권리와 비밀을 보호하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
35. 다른 사람의 정당한 권위를 인정하고 존중하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
36. 교수학습에 영향을 주는 세계적 쟁점과 영향력에 대한 이해와 지식을 가지고 있다.				
37. 민주사회에서의 다양성과 형평성을 이해하고 지식을 가지고 있다.				
38. 기회 및 사회적 계층상승의 관건으로서의 교육을 중요하게 여기고 그에 전념한다.				
39. 교육에 영향을 주는 여타 의사결정자와의 지속적인 대화를 중요하게 여기고 그에 전념한다.				
40. 다양한 지역사회 집단 대표자들과의 지속적인 대화가 이루어지는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
41. 학생들에게 질 높은 교육을 제공하도록 공공정책이 이루어지는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				
42. 학교 공동체 외부의 의사 결정자들과의 함께 의사소통 통로를 개발 하는 절차를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.				

가장 적절하다고 생각하시는 항목 번호 앞에 √표 하시고

밑줄위에 답해주십시오.

43. 종래의 승진 임용제도와 비교해서 경험하고 있거나 예상되는 초빙교장제의 효과는 무엇입니까?

- __① 교육의 자율성 신장 및 교직의 경쟁력 제고__ ② 책임 있는 학교경영
__③ 특색 있는 교육과정의 운영__ ④ 특기 적성교육의 활성화
__⑤ 열악한 교육환경의 개선__ ⑥ 별로 달라질 것이 없다.
__⑦ 기타 _____

44. 이미 경험하고 있거나 예상되는 초빙교장제의 문제점은 무엇입니까?

- __① 학교경영에 대한 교장과 교직원간의 갈등
__② 관리행정 위주의 학교경영으로 인한 전인교육에 소홀
__③ 능력보다 자기선전과 홍보에 능숙한 사람이 교장으로 선발될 우려
__④ 교장 재직기간 연장을 위한 수단으로 악용
__⑤ 기타 _____

45. 바람직한 교장 초빙제의 방안을 정착시키기 위해서 더욱 주력해야할 사항은 무엇이라고 생각하십니까?

- __① 초빙교장 선발에 대한 심사 및 결정과정의 투명도 확보
__② 교장에게 단위학교 운영에 대한 권한을 최대한 부여
__③ 우수한 초빙교장에 대한 인센티브 부여
__④ 초빙교장에 대한 다면 평가 실시
__⑤ 기타 _____

46. 우수교장 확보 방안으로 가장 바람직하다고 생각되는 것 하나만 고르세요?

- __ ① 현 제도의 유지 및 보완__ ② 선출 보직제__ ③ 초빙제
__ ④ 수석교사제 도입 후 현 제도 유지__ ⑤ 교장자격증 소지자 대상의
공모제
__ ⑥ 기타 _____

47. 현재의 교장임용제는 승진임용제, 초빙제, 공모제가 복합적으로 이루어지고 있습니다. 다음 중 어떤 임용방식에서 도움을 받을 수 있을 것이라 생각하십니까?

- __① 지방 공공단체의 교육위원회추천: 일본
__② 교장자격증 소지자 중에서 지역교구별 공개모집: 미국
__③ 학교운영위원회 결정을 지역교육청이 승인: 영국
__④ 장학관이 직원 인사자문위원의 자문을 거쳐 임용: 프랑스
__⑤ 기타 _____

48. 나는 초빙교장 학교에 근무하고 싶다.

- __① 예: 이유: _____
__② 아니오: 이유: _____