



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

교육학 석사 학위 논문

공모제 교장의 직무수행 능력에
대한 교사의 인식 분석



2009년 8월

부경대학교 교육대학원

교육행정전공

권혜정

교육학석사학위논문

공모제교장의 직무수행 능력에
대한 교사의 인식 분석

지도교수 장한기

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함.

2009년 8월

부경대학교 교육대학원

교육행정전공

권혜정

권혜정의 교육학석사 학위논문을
인준함.

2009 년 8 월 26 일



주 심 철학박사 주 동 범 (인)

위 원 교육학박사 원 효 현 (인)

위 원 교육학박사 장 한 기 (인)

목 차

Abstract	
I. 서론	1
II. 이론적 배경	5
1. 교장 임용 제도	5
2. 교장공모제의 쟁점	19
3. 교장의 역할과 직무	24
4. 교장의 직무수행 능력	34
III. 연구 방법	44
1. 연구 대상	44
2. 측정 도구	46
3. 자료 수집 절차	49
4. 자료 분석 방법	50
IV. 결과 분석 및 논의	51
1. 교장 임용 유형에 따른 교사들의 인식	51
2. 공모 유형에 따른 교사들의 인식	56
3. 학교급별에 따른 교사들의 인식	61
4. 교사들의 성별에 따른 인식	67
V. 요약 및 결론	72
1. 연구의 요약	72
2. 결론 및 제언	75
참고문헌	79
부 록	83

표 목차

<표 II-1> 교장자격기준	8
<표 II-2> 학교 유형별로 적용되는 교장임용방식 비교	14
<표 II-3> 교장공모제 실시 개요	17
<표 II-4> 교장공모제 시범 실시 학교 현황	19
<표 II-5> 공모 유형별 현황	23
<표 II-6> 교장의 과업영역과 구체적인 역할의 비교	27
<표 II-7> 교장의 직무영역 분류	33
<표 II-8> 미국과 영국의 교장 직무영역 비교	41
<표 II-9> 직무수행 기준에 따른 직무영역	42
<표 II-10> 직무수행 영역의 구분	43
<표 III-1> 임용 방식에 따른 조사 대상 학교 수	45
<표 III-2> 본 조사 분석 대상자의 전체적 특성	46
<표 III-3> 설문지 영역과 문항 구성	47
<표 III-4> 설문지 도구의 신뢰도	48
<표 III-5> 설문지 조사 대상 및 회수율	49
<표 IV-1> 임용유형에 따른 교사들의 인식 차이	52
<표 IV-2> 공모 유형에 따른 교사들의 인식 차이	57
<표 IV-3> 공모 유형과 승진제에 따른 교사들의 인식 차이	59
<표 IV-4> 공모제 교장에 대한 교사들의 학교급별 인식 차이	62
<표 IV-5> 승진제 교장에 대한 교사들의 학교급별 인식 차이	65
<표 IV-6> 공모 유형과 학교급별에 따른 기술통계	66
<표 IV-7> 공모 유형과 학교급별에 따른 교사들의 인식 차이 검증	66
<표 IV-8> 공모제 교장에 대한 교사들의 성별에 따른 인식 차이	68
<표 IV-9> 승진제 교장에 대한 교사들의 성별에 따른 인식 차이	71

그림 목차

[그림 II-1] 직무수행에서 역할과 능력의 관계 모형	35
[그림 IV-1] 임용유형에 따른 교사들의 인식 차이	53
[그림 IV-2] 공모 유형과 승진제에 따른 인식 차이	60
[그림 IV-3] 공모제 교장에 대한 학교급별 인식 차이	63
[그림 IV-4] 공모 유형과 학교급별에 따른 인식의 차이	67
[그림 IV-5] 공모제 교장에 대한 교사들의 성별에 따른 인식 차이	69



The Analysis of the Teachers' Perception on the Principal's Job Performance Ability in Public Subscription System

Hey Jung Kwon

*Major in Educational Administration
Graduate School of Education
Pukyong National University*

Abstract

This study is to investigate how the teachers perceive the school principal's job performance ability in the public subscription system, classified by the type of principal selection system, the type of the public subscription system of principal, school level, and teacher's sex. In addition, this study is also to present the implications for educational policy related to the public subscription system of school principals. In order to analyze the teacher's perception on the principal's job performance ability, this study employs a questionnaire survey for 774 teachers from 28 elementary and secondary schools located in Busan Metropolitan City. As a statistical tool, this study uses Student t-test, the Analysis of Variance (ANOVA), and Scheffe test.

The results of this study can be summarized as follows:

First, the teachers perceive the job performance ability of principals selected under the seniority-based promotion system more positively than under the public subscription system, with respect to the type of principal selection system. Second, the teachers perceive the job performance ability of principals in the internally recruiting method more positively than in the invitational

recruiting method, with respect to the type of public subscription system. Third, the teachers perceive the job performance ability of principals in the elementary schools more positively than in the secondary schools, with respect to the school level. However, there exists no significant difference between middle and high school teachers. Fourth, with respect to the teacher's sex, the male teachers on average perceive more positively than the female teachers. While there is no difference between male and female teacher's perception in the public subscription system, there is statistically significant difference in the seniority-based promotion system.

These findings suggest that the psychological resistance of teachers against the public subscription system itself, which has been introduced by Korean Government initiatives without consensus among the major stakeholders including school teachers, results in the negative perceptions on the job performance ability of school principals selected under this new selection system. Therefore, in order to successfully establish the public subscription system as an important selection method of school principals, the broad support from the school teachers to this system should be required. Furthermore, since the preference for the specific type of the public subscription system is different depending on school levels, it is a more effective approach to its broad enforcement that the allocation ratio of the specific types of the public subscription system should be determined on the basis of school levels.

I. 서론

1. 연구의 필요성과 목적

현대 사회는 급속하게 개방화, 다양화, 정보화, 세계화되어 가고 있다. 인터넷의 발달로 전 세계의 모든 정보들이 실시간으로 전달되고 있으며, 각 국가들은 자국의 의사와는 상관없이 개방화를 거부할 수 없는 시대가 되었다. 이처럼 급속히 변하는 세계 질서에 부응하기 위해서 사회 여러 분야에서는 변화와 적응을 위한 혁신적 과제를 다방면으로 시도하고 있고, 이는 지식의 창조와 전수를 주요한 기능으로 하는 교육 분야에서도 예외가 될 수 없다.

조직이 시대와 환경의 변화에 부응하고, 변화를 이끌어 나가기 위해서는 조직 관리자의 리더십이 중요하게 요구되기 마련이다. 따라서 변화를 시도하고, 변화에 적응하고, 변화에 헌신하는 인재를 기르는 학교 조직에서 미래 비전을 제시하고, 혁신적인 프로그램을 제안하고 채택하며 교사들의 적극적인 참여를 이끌어 내는 데에는 학교장의 역할이 무엇보다도 중요하다. 학계나 교육 현장에서 학교장의 역할과 직무 수행에 대한 논의가 꾸준히 진행되어 오고 있는 것도 학교장의 역할이 매우 중요하다는 인식을 같이 했기 때문이다.

이러한 사회의 혁신적인 변화에 대처하기 위해 정부에서 2006년부터 전국의 각 학교에서 시범 실시하고 있는 교장초빙·공모제¹⁾는 학교조직의

1) 2006년부터 시범 실시된 '교장초빙·공모제'는 2007년 9월부터 '교장공모제'로 통합 운영되고 있다. 두 임용 제도의 가장 큰 차이점은 일정한 교육경력만 있으면 교장자격증이 없어도 일반학교에 교장으로 임용될 수 있다(교장공모제)는 것이다(교육인적자원부, 보도자료, 2007.4.10).

혁신에 교장의 직무 수행 능력이 무엇보다 중요하다는 인식에 바탕을 두고 있다. 학교장의 직무 수행 능력은 교육전문직에 종사하는 사람, 교사, 학부모, 학생 등 학교의 다양한 이해관계자들에 의해 평가될 수 있다. 그러나 이들 중 누구보다도 학교 현장에서 학교장의 비전과 역할, 직무 수행 능력을 가장 가까이에서 직접적으로 관찰하고 경험할 수 있고, 교장에 대한 다방면의 평가가 가능한 사람이 교사라 할 것이다. 또한 우리나라에서 교장 공모제는 기존의 교장 임용제도가 안고 있는 여러 문제점들을 개선하기 위해 비교적 최근에 시범 실시되고 있는 교장 임용제도이므로 교장공모제에 의해 임용된 교장의 직무 수행에 대해 실증적으로 분석한 연구물은 거의 없다. 이에 따라 교장공모제를 실시하고 있는 학교의 교사들이 공모제 교장의 직무 수행 능력에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 실증적으로 조사, 분석해 볼 필요가 있다.

따라서 본 연구는 공모제 교장 및 승진제 교장이 관리자로서 근무하고 있는 학교의 교사들을 대상으로 교장의 직무 수행 능력에 대한 교사들의 인식을 비교, 분석하고, 분석 결과를 바탕으로 학교 교육의 혁신에 교장공모제가 보인 실제적인 성과를 고찰해 보고 교장공모제가 앞으로 나아갈 바람직한 정책 방향에 대해 논의해 보고자 한다.

2. 연구 문제

본 연구에서 다루고자 하는 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 승진제 교장과 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식에 어떠한 차이가 있는가?

둘째, 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식은 초빙형과 내부형 간에 어떠한 차이가 있는가?

셋째, 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식은 학교급별에 따라 어떠한 차이가 있는가?

넷째, 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식은 교사들의 성별에 따라 어떠한 차이가 있는가?

3. 용어의 정의

본 연구에서 사용되는 주요 용어의 개념을 정의하면 다음과 같다.

가. 공모제 교장

단위학교에 교장공모 선택권을 부여하고 교사와 학부모 전체의 의사를 존중하여 학교운영위원회에서의 결정대로 학교장이 교육감에게 신청하는 교장임용제도인 교장공모제에 의해 임용된 교장을 지칭한다.

나. 승진제 교장

경력, 근무성적, 연수 성적을 평정하여 다점자순으로 교장승진후보자를 선정하고 소정의 교장자격연수를 이수하는 등 기존의 교장임용절차를 거친 후에 임용된 교장을 의미한다.

다. 직무수행능력

학생들의 학습에 초점을 맞추어 교수학습 활동에 대한 교사들의 전문성을 촉진하고 신장시키기 위해 적절한 리더십을 발휘하고, 학교의 제반 업무에 대하여 책임을 지는 등, 교장이 실천하여야 하는 구체적인 직무를 수행해 내는 능력이다.

4. 연구의 제한점

본 연구의 내용 및 방법에 따른 제한점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 조사대상은 부산광역시 소재 교장공모제를 시범적으로 실시하고 있는 14개 학교의 교사들로 한정하였으므로 연구의 결과를 전국의 모든 학교에 일반화시키는 데에는 한계가 있다.

둘째, 표집대상은 공·사립 구분 없이 교장, 교감을 제외한 교사로 한정하였다. 따라서 본 연구는 학교장의 직무수행과 관련된 전문가와 학부모 등의 의견을 고려하지 못한 한계가 있다.

셋째, 인터뷰 등 다양한 조사 방법을 적용하지 못하고 설문지에 의한 조사법만을 사용하였기 때문에 심층적인 조사를 수행하는 데 한계가 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

이 장에서는 연구의 이론적 체계 및 연구 방향을 설정하는 데 시사점을 주는 교장의 직무 수행 관련 이론과 교장공모제와 관련된 선행연구들을 살펴보고자 한다. 선행 연구를 통해 먼저 현행 교장임용제도인 교장승진제와 교장공모제에 대해 알아보하고자 한다. 그리고 교장 임용제도의 개선 방안으로서 교장공모제를 도입하는 취지와 쟁점은 무엇이며, 공모제 교장 역시 교장으로서의 역할과 직무를 수행해야 할 것이므로, 교장의 기본적인 역할과 직무에 대해 살펴보아야 할 것이다. 또한 교장의 직무 수행 능력에 대한 기준을 어디에 둘 것인가에 대하여 자세히 살펴봄으로써 공모제 교장의 직무 수행 능력에 대한 교사들의 인식을 분석하는 데 많은 도움이 될 수 있다.

1. 교장 임용제도

OECD 국가의 교원인사제도 비교 연구 결과에 따르면, 교장 임용 제도는 크게 직위 중심 모형(position-based model)과 경력 중심 모형(career-based model)으로 나뉜다 (김이경 외, 2008, p. 367).

직위중심 모형은 시장 모형(market model)이라고도 불리는데, 결원 발생 시 교장이 충원되어야 하는 공석에 가장 적합한 후보자를 학교 내부 및 외부 지원자 가운데에서 선발하는 형식, 즉 공모제 형식을 취한다. 주로

영국, 뉴질랜드 등 학교제도가 지역사회 중심으로 발달하여 분권화가 강한 국가에서 채택하고 있다. 따라서 교장 임용권도 단위 학교에 위임하는 경우가 많은데, 주로 개별 학교 내에 설치된 학교운영위원회를 활용하거나 교장채용위원회를 구성하여 공모 및 심사 절차를 수행한다. 이 모형은 교장 임용을 위한 의사결정에 있어서 학교의 요구를 반영할 수 있다는 장점이 있는 반면, 교장 선발을 법규에 의존하는 정도가 약하여 교장의 자격과 경험 등에서 학교 간 격차가 커질 수 있고, 민간 부문과 유사한 선발 절차를 거치지만 후보자들이 민간 부문처럼 경쟁하기에는 직책이 주는 매력도가 떨어지고 수급의 유연성도 떨어져서 교장 부족 사태로 이어질 수 있다는 단점이 있다.

한편, 행정 관리 모형(administrative model)이라고도 불리는 경력중심 모형에서 교장은 공무원 신분을 지니며, 선발은 공모가 아닌, 직급 체계와 평정 기준에 따른 승진 형식을 취한다. 승진 경로가 명확하고 승진은 보수 증가를 수반하지만 진입 기준이 까다롭다. 우리나라를 포함하여 프랑스, 일본 등에서 채택하고 있는데, 교장 임용권은 중앙이나 지방 정부에 귀속되는 경향이 있다. 이 모형은 급여, 직업 안정, 연금 혜택 등의 기준에서 볼 때 직위중심 모형보다 교장의 임용 여건이 우월하다. 그러나 단위학교의 요구 반영이 미흡하다는 점과 교장의 자기개발 동기가 부족하며, 외부 인사의 영입에 폐쇄적인 경향을 보인다는 점 등이 종종 문제점으로 지적된다.

현행 우리나라의 교장 임용제도로는 경력중심 모형인 교장승진제와 직위중심 모형인 교장공모제가 병행 실시되고 있다. ‘교장승진제’는 교육공무원법 제13조 및 동 임용령 제14조에 의거, 동종의 직무에 속하는 하위자중에서 경력, 근무성적, 재교육성적, 기타 능력의 실증에 따라 승진 후보자를 선정하여 교장으로 임용하는 제도이다. ‘교장공모제’는 일정 교육경력을

가진 자 중에서 능력을 갖춘 교원 및 교육공무원이 공모를 통해 교장으로 임용될 수 있는 제도이며, 공모 유형에 따라 교장자격증을 소지하지 않아도 교장으로 임용될 수 있는 제도이다.

여기에서 교장승진제와 교장공모제에서 요구하는 교장 자격 기준 및 임용 절차 그리고 문제점에 대해 알아본다.

가. 교장승진제

교장의 역할 수행을 위하여 법적 지위나 자격 및 임용, 신분 보장 등에 관한 사항들은 초·중등교육법, 교육공무원인사관리기준(교육부훈령 제 611호, 2000), 교장임용 추천업무지침(교육부, 1999)에 규정되어 있다.

(1) 교장 선발 기준

교장이 되기 위해서는 교장 자격 기준에 해당하는 자로서 교장 자격증을 가지고 있어야 한다. 초·중등교육법 제21조 1항에 의하면 ‘교장 및 교감은 별표 1의 자격기준에 해당하는 자로서 대통령령이 정하는 바에 의하여 교육과학기술부장관이 검정·수여하는 자격증을 받은 자이어야 한다.’라고 명시되어 있다. 초·중등교육법 제21조 1항 관련 [별표 1]의 내용은 <표Ⅱ-1>과 같다.

교장 임용의 선발 기준은 경력 평정점 70점, 근무성적 평정점 100점, 연수 성적 18점(연구실적 3점+교육성적평정 15점), 총 188점을 만점으로 (가산점은 별도)하여 선정한 후 소정의 교장 자격 연수를 받아야 한다. 교장 자격 연수 대상자는 초·중등교육법에 의해 교육경력이 있는 자와 교원 자격검정령 제23조의 규정에 의하여 교장 자격인가 대상자로 추천된 자

<표 II-1> 교장자격 기준

학교별	자 격	교 장
중 등 학 교		1. 중등학교의 교감자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자 2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자 3. 교육대학·전문대학의 학장으로 근무한 경력이 있는 자 4. 특수학교의 교장자격증을 가진 자
초 등 학 교		1. 초등학교의 교감자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자 2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자 3. 특수학교의 교장자격증을 가진 자
고 등 기 술 학 교		1. 중등학교의 교장자격증을 가진 자 2. 실기교사자격증을 가지고 9년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자
특 수 학 교		1. 특수학교의 교감자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력이 있는 자로서 소정의 재교육을 받은 자 2. 초등학교 또는 중등학교의 교장자격증을 가지고 필요한 보수교육을 받은 자. 이 경우 특수학교 교원자격증을 가졌거나 특수학교(특수학급을 포함한다)에서 교원으로 근무한 경력이 있는 때에는 보수교육을 면제한다. 3. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자
비고 :		1. 이 표 중 초등학교는 공민학교 및 이와 동등정도의 각종학교를, 중등학교는 중학교·고등학교·고등공민학교 및 이들과 동등정도의 각종학교를 포함한다. 2. 교장·교감·교육감·장학관·장학사·교육연구원·교육연구사 및 유아교육법의 규정에 의한 원장·원감의 경력연수는 교육경력연수로 볼 수 있다. 3. 이 표 중 전문대학의 학장에는 종전의 전문학교·실업고등전문학교의 교장과 교감을 포함한다.

자료 : 초·중등교육법 21조 제1항 관련 [별표 1]

중에서 교육과학기술부 장관이 정하는 기준 및 인원수의 범위 내에서 관할 교육감 또는 국립학교 등의 장이 지명한다.

(2) 임용 절차

먼저 경력 평정점, 근무성적 평정점, 연수성적 평정점을 합산하여 다점자 순으로 교장 승진 후보자 명부를 작성한다. 교장을 승진 임용하고자 할 때에는 승진 후보자 명부에 등재된 순에 의하여 승진예정 인원의 3배수 범위 내에서 임용하되 승진 후보자의 승진 임용포기는 일체 인정하지 않는다.

위원장을 포함한 7~9인 이하의 위원으로 구성된 시·도 인사위원회에서 교장 중임 및 교장임용심사위원회의 구성과 운영에 관한 사항을 심의한다. 위원장과 위원은 인사행정에 관하여 식견이 높은 소속공무원과 지역인사 중에서 교육감이 임명 또는 위촉하되, 외부인사가 3인(위원수가 8인 이하의 경우에는 2인) 이상이 포함되어야 한다. 심의 결과 부적격하다고 판정될 경우에는 이를 입증할 수 있는 명백하고 타당성 있는 근거가 제시되어야 한다.

교장 임용대상자의 학교경영 제안서와 면접심사를 통하여 유능한 교장을 발굴하기 위하여 교육청에 교장 임용심사위원회를 설치 운영하는데 학교교육, 인사행정, 전문적인 식견을 가진 내·외부 위원으로 구성하되 외부위원이 전체 위원 중 3분의 1 이상이 되도록 한다.

교장 임용 대상자는 교장에 임용될 경우 어떻게 학교를 경영할 것인가에 대한 제안서를 제출하여야 한다. 제안서에는 자기소개, 교육관, 학교경영에 관한 포부와 비전, 자신의 교육 성공 사례, 새 학교 문화 창조를 위한 개혁 의지 및 방안 등 독창적이고 참신한 내용이 포함되어야 한다. 이는 면접 시 참고 자료로 활용된다.

교장임용심사위원회는 대상자의 학교 경영 제안서를 참고로 하여 심사 요소, 요소별 배점 및 채점 기준, 면접용 질문을 사전에 작성함으로써 면접의 공정성을 확보하여야 한다. 심사 기준으로는 학교 교육관, 교육 개혁관, 학교교육계획, 리더십, 학교 경영관리, 지역사회 관계, 학교경영평가계획, 건강 상태, 학교 경영역량 등이 활용된다.

인사 위원회는 심사 결과 부적격 후보자를 교장 임용 추천에서 배제하도록 교육감에게 건의하고 교육감은 적격자로 선정된 후보를 교육과학기술부 장관에게 추천하고 장관의 제청에 의하여 대통령이 임용한다.

나. 교장공모제

(1) 실시 배경

전통적으로 우리나라의 교장 임용은 교장승진제를 기본으로 하고 있다. 교장승진제는 경력과 근무평정 점수 위주로 교장을 임용하였던 기존의 교장 임용 제도로서 교장의 자질 적합성을 검증하는 기능이 취약하고, 학교 교육의 내용과 질을 결정하는 학교장이 교육 수요자의 의사와 무관하게 임용되거나 순환 방식으로 전보되는 제도이다. 따라서 상급자 중심의 승진 임용으로 인한 관료주의 행정 풍토를 조성하며, 교장 자격증을 소지해야 교장으로 임용될 수 있다는 점에서 유능한 인재를 선발하는 데 제약이 따른다는 등의 문제점을 안고 있다 (한만길, 2004a, pp. 211-214). 이런 문제점을 개선하기 위한 일환으로 교장초빙제를 실시하게 되었다.

우리나라에서 교장공모제는 교장초빙제 형태로 시작되었다. 문민정부의 교육 개혁안에서 처음으로 제시된 교장초빙제는 교장자격증을 소지하고 당해 지역에 근무하는 교육공무원이 임용 대상자였다. 이 제도는 문민정부

교원정책의 기본 방향인 ‘교직의 개방화·다양화’를 구현하기 위하여 다양한 계약직 교원을 두려는 정책의 일환으로 제기되었으며, 국민의 정부에 들어서도 계속 유효하여 탄력적이고 다양한 개방적인 임용 제도를 구축하기 위한 취지에서 교장초빙제를 활성화하기 위한 계획이 발표되기도 했다(교육부, 1999). 교육발전 5개년 계획에 따르면 교장초빙제를 확대 실시하여 학생·학부모의 요구에 부응하며 단위학교의 실정에 맞는 다양한 교육을 실현한다고 되어 있다.

또한 학교교육의 혁신을 위해 학교장의 직무수행 능력이 어느 때보다도 강조되고 있는 시기에, 교장승진제 및 교장 중임제로는 학교교육 혁신을 주도해 나갈 수 있는 유능한 교장 영입에 한계가 있다. 따라서 기존의 교장승진제로는 학교의 미래지향적인 과업을 달성해 내기가 어렵다는 비판적 지적이 교육계 내·외부로부터 제기되고 있다. 이러한 측면에서 교원 승진제도의 핵심인 교장 임용 제도를 어떻게든 개선해야 한다는 데에 교육계, 학부모 단체를 중심으로 폭넓은 지지를 보이고 있다(한국교직원신문, 2003. 9. 26).

교육개혁의 일환으로 국제화·개방화 시대의 변화에 부응할 수 있는 교육의 질적 고도화를 위하여 교육과정과 인사, 재정 등의 권한을 단위학교로 이양하여 학교공동체가 자율적 결정에 따라 참여와 협조로 학교를 운영하고, 그 결과를 책임지는 학교장 중심의 단위학교 책임운영을 전제로 하고 있다. 또한 교육개혁의 성패는 일선 학교 교원들에게 달려 있다는 인식하에 연공서열 중심의 교원 인사 체계를 능력 중심의 인사 체계로 전환시킴으로써 의욕 있고 능력 있는 교원이 우대 받는 교육풍토를 조성하기 위하여 교장 임용 제도 개선방안을 모색하게 되었다(김왕준, 2004).

학계에서도 교장승진제의 문제점을 지적하고 교장 임용 제도를 개선하기 위한 방안에 대한 연구들이 다양하게 행해졌다.

한만길(2004b)은 교장으로서의 잠재적 역량과 자질을 구비한 사람이면, 평교사, 부장 교사라 할지라도 교장에 임용될 수 있는 길을 열어 놓음으로써 교장직의 인재풀을 확대하여 능력 있는 교장이 선발될 수 있도록 보장하기 위해 교장공모제 도입을 제안하였다 (p. 50).

주삼환, 이미라(2005)에 의하면, 교장 승진 임용제는 전문성의 측면에서 많은 문제점을 내포하고 있으며, 교장 승진 임용제도의 정책방향은 교장의 전문성, 우수 교장 확보에 정책의 초점을 맞춰야 한다. 교육행정 지도자의 전문성과 젊은 지도자 확보를 위하여 교육행정가 양성제의 길을 모색하여 교사, 교감, 교장초빙제 또는 공모제를 확대하여 책무성을 강화하는 방안을 고려해야 한다 (pp. 99-100).

허영희(2005)는 일정한 교육 경력을 갖춘 사람 가운데 교장으로서의 자질과 능력을 가진 자는 누구나 공모를 할 수 있다는 점에서 큰 매력이 있으며 영국과 미국을 비롯한 많은 국가들이 공모제와 비슷한 제도를 채택하여 교장 임용을 하고 있으므로 우리나라도 참신한 학교 개혁을 위해 공모제를 도입할 필요가 있다 (p. 63).

정금현(2007)은 교장공모제 학교에서 교장 자신이 인식하고 있는 권한 확대의 수준이 학교 혁신 및 학교변화에 대한 인식에 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석하였다. 초빙·공모 교장제의 도입으로 학교혁신의 수준이 향상되었으나, 교장의 권한 확대 수준은 기대 수준보다 낮았고, 특히 교원인사권과 예산운영권은 상대적으로 미흡하다고 인식하였다. 교장의 권한 확대가 학교 혁신에 미치는 직접 효과는 미흡하였지만 학교 운영 변화를 매개변인으로 하여 학교 혁신에 영향을 주는 것으로 나타났다. (pp. 135-136)

김창원(2007)은 교장공모제 도입 시 예상되는 효과에 대해 교사들은 교장의 비민주적인 학교 운영을 막고 교사들의 교육활동과 학생들의 학습 여

건 조성에 학교장들의 관심과 지원이 크게 증대할 것으로 기대하고 있다고 하였다 (p. 50).

교장 임용제도의 개선에 대한 다양한 사회 계층의 요구에 따라 정부에서는 1996년부터 시행된 초빙 교장제(교육공무원법 제 31조 제 2항 신설, 1995년 12월 29일)를 근간으로 한 『교장초빙·공모제』를 2006년 9월부터 시범 실시하였고, 2009년 8월까지 매년 50개교씩 3차에 걸쳐 총 150개교를 대상으로 교장초빙·공모제를 실시할 계획이다 (교육인적자원부, 2006).

2006년 9월부터 시범 실시되었던 ‘교장초빙·공모제’는 교육혁신위원회의 주도로 ‘교원승진·교장임용제도 개선방안’(2006)에서 제안된 ‘교장공모제’로 2007년 9월부터 통합 실시하게 되어 2009년 3월 현재 291개 학교에서 시범 실시 중이다. 임용 정책의 이러한 변화는 지나친 승진 경쟁과 경력 중심의 교원승진제도로 인해 학교가 시대적 변화에 민감하게 대처하지 못하고 있다는 문제의식에 따른 것이며, 교장의 전문적 경영 능력에 따라 학교의 성공 여부가 결정될 것이라는 인식이 전제가 되어 있다 (정금현, 2007:119-120). 또한 교장공모제를 실시하고 있는 학교를 대상으로 공모제 교장의 직무수행에 대한 교사들의 인식을 조사한 연구(최현숙, 2008, p. 66 ; 지방교육연구센터, 2008, p. 5)에서도 승진제 교장보다 공모제 교장에 대한 인식이 더 긍정적이었다는 결과를 제시하고 있다.

이 연구들에서 공통적으로 언급하고 있는 내용들을 정리해 보면, 학교 교육의 혁신을 도모하고, 사회가 필요로 하는 인재를 육성하기 위해서나 지역사회 발전요구를 수용할 수 있는 교장의 새로운 리더십이 필요하다는 것이다. 그리고 교장 자격증이 없는 교사나 일반인 중에서도 학교경영 능력과 혁신적 리더십을 발휘할 수 있는 자에게 교장 응모 기회를 제공하고, 학교 구성원의 의사를 토대로 이를 선별하고 교장으로 임용할 수 있도록 하는 취지를 지닌 교장공모제가 가장 적절한 대안으로 제시되었다.

(2) 개요 및 실시 현황

(가) 개요

교장공모제는 일정한 초·중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함)을 가진 현직 교원 또는 교육공무원을 대상으로 교장을 공모하여 공정하고 민주적인 심사 절차를 거쳐 교장임용후보자를 선발하는 교장 임용 제도로 일반학교에 교장자격증을 전제로 하지 않고 일정한 교육경력만 있으면 학교장에 지원이 가능하다(교육혁신위원회, 2007). 교장초빙·공모제는 일반학교에 교장으로 임용되기 위해서는 반드시 교장자격증을 필요로 하고 있으나 교장공모제는 교장자격증이 없는 평교사도 교장으로 지원할 수 있다는 점에서 두 제도 간에 큰 차이가 난다. 기존의 초빙·공모교장제와 공모 교장제가 학교 유형별로 적용되는 방식을 비교하면 <표 II-2>과 같다.

<표 II-2> 학교 유형별로 적용되는 교장임용방식 비교

구분	초빙·공모 교장제	교장공모제
시행	2006년 9월	2007년 9월
일반학교	교장승진제 초빙교장제	교장승진제 교장공모제
특례학교 (자율학교)	교장승진제 초빙교장제 (일부 특성화고에는 개방형)	교장승진제 교장공모제 (일부 특성화고에는 개방형)

자료 : 교육력 제고를 위한 교육정책개선방안 보고서(교육혁신위원회, 2007:71)

교장공모제는 교장 응모 지원 단위가 전국 단위이므로 특정 시·도 거주 또는 소속과 관계없이 폭넓게 지원할 수 있으며, 지원자 심사는 학교 단위 공모제와 지역 단위 공모제로 구분한다. 학교 단위 공모제는 단위학

교 구성원들이 공모교장심사위원회와 학교운영위원회를 중심으로 교장 공모와 심사 절차를 진행하여 2인의 후보자를 교육감에게 추천하는 유형이며, 지역 단위 공모제는 시·도 교육청(조례에 따라 지역교육청도 가능)에 설치된 공모교장심사위원회를 중심으로 공모와 심사 절차를 진행하며 최종적으로 단위학교 학교운영위원회의 의견을 수렴하여 2인의 후보자를 교육감에게 추천하는 유형이다.

교장공모제는 응모 자격 기준에 따라 내부형, 개방형, 초빙형 교장으로 구분한다. 내부형 공모는 교장자격증 소지여부에 관계없이 일반적인 교육 과정을 운영하고 있는 일반 초·중·고를 대상으로 초·중·고 교육경력 15년 이상의 교육공무원 및 사립교원이 응모할 수 있다. 개방형 공모는 전문적인 교육 과정을 운영하고 있는 특성화학교, 예체능계고, 전문계고 등을 대상으로 당해학교 교육과정과 관련된 분야에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 사람이 응모할 수 있도록 지원 자격을 폭넓게 인정하고 있다.

초빙형 공모는 기존의 초빙교장제와 같이 교장 자격증 소지자만이 지원할 수 있도록 하고 있다. 초빙 교장의 임용 대상자는 초·중등교육법 제 21조 제1항 [별표 1]에 의한 교장 자격증을 소지하고 당해 지역에 근무하는 교육공무원 또는 교원자격검정령 23조 제1항의 규정에 의해 교장자격증을 취득한 자로서 당해 지역에 근무하는 교육공무원으로서 정년 잔여기간이 2년 이상인 자로 한다.

교장공모제 학교의 선정은 학교 구성원의 의사를 토대로 학교장이 당해 학교를 공모제 적용학교로 지정할 것을 신청하면 교육감은 이를 공모제 적용학교로 지정하거나 신청이 없더라도 교육감이 필요하다고 인정하는 학교를 지정할 수 있다. 지정된 학교에는 학교별로 지원 자격을 충족한 자가 응모하게 된다.

공모 교장의 임기는 4년으로 하고 있으나 임용 방식의 차이에 따라 임

용방식의 차이에 따라 중임적용 여부가 달라진다. 초빙교장으로 임용된 자는 공모 교장 재임기간은 중임횟수에 포함하지 않으나(교육공무원법 제29조의2 제2항 및 제3항 단서), 특별채용된 자(내부형, 개방형 공모 교장)는 4년의 임기를 유지하되, 공모에 의한 교장임기 종료 시 초임한 것으로서 차후 1차 중임만 가능하다 (교육공무원법 제29조의2 제2항 및 제3항).

공모 교장은 당해 학교 배정 정원의 30% 범위 내에서 교사를 초빙할 수 있는 권한을 갖는다. 그리고 교육과정 운영에 자율학교 수준의 특례를 인정받을 수 있다.

공모 교장에 대한 평가는 4년 임기 동안 2번의 평가를 받게 된다. 평가 시기는 공모 교장으로 임용된 지 2년 경과 후에 중간평가, 4년 경과 후에는 최종평가를 받는다. 평가자로 해당학교 교원·학교운영위원회 위원 및 전체학부모·외부전문가 등이 참여하며, 평가결과가 일정기준 미달 시에는 시도교육청 인사위원회를 통해 인사조치를 할 수 있으며 추후 공모 교장에 응모 제한 또는 승진제 교장으로의 중임에 제한을 받을 수 있다.

교장으로서의 근무 기간이 종료되면 교장자격증 소지자로서 교육공무원이었던 자(교장, 교육전문직 등)는 임용당시 소속기관의 직위로 복귀할 수 있다. 교장자격증 미소지자로서 교육공무원이었던 자(교사, 교감 등)은 퇴직 후, 원 소속 기관에서 특별 채용할 수 있으며, 대학교원이거나 교육공무원이 아닌 자(CEO, 교수, 미술가 등)는 퇴직 후 원소속기관의 인사방침에 따라 복귀할 수 있다.

교장공모제 실시와 관련된 내용을 요약하면 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 교장공모제 실시 개요

목적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 새로운 리더십으로 학교와 지역 발전을 촉진할 유능한 교장의 임용 ○ 응모자격을 완화하고 민주적이고 투명한 공모절차를 적용하는 등 교장 임용 방식의 다양화
법적 근거	<ul style="list-style-type: none"> ○ 초·중·등교육법 제61조 (학교 및 교육과정 운영의 특례) ○ 초·중·등교육법시행령 제105조의2 (자율학교 공모교장의 자격) ○ 국가공무원법 및 교육공무원법 등 관련 법령 적용
대상 학교	<ul style="list-style-type: none"> ○ 도서·벽지·농산어촌 지역, 소외·낙후지역의 학교를 중심으로 지정 하되, 시도별로 필요한 경우 실시지역을 확대하여 학교 지정 가능 ○ 특성화중, 특성화고, 전문계고, 예·체능계고
대상 학교 지정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학교장 신청→교육감 지정(신청지정) ○ 신청이 없더라도 교육감이 필요하다고 인정하는 학교를 지정 (직권지정)
지원 자격	<ul style="list-style-type: none"> ○ 내부형: 초·중·고교에 초·중등학교 교육경력 15년 이상인 교육공무원 또는 사립학교 교원 ○ 개방형: 당해학교 교육과정에 관련된 기관 또는 단체에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 자 ○ 초빙형 : 일반 학교에 교장 자격증 소지자
공모 범위	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전국
교장 임기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 임용방식의 차이에 따라 중임적용 여부가 달라짐 - 초빙교장으로 임용된 자 : 4년 임기, 재임 기간은 중임횟수에 미 포함 - 특별 채용된 자 : 4년 임기를 갖되, 공모에 의한 교장임기 종료 시 초 임한 것으로서 차후 1차 중임만 가능 ○ 교장으로 재직 중인 자가 공모에 의하여 교장으로 임용되는 경우 이전의 임기 잔여기간은 소멸
지원 시 제출 서류	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교장공모 지원서 ○ 인사기록카드 사본 ○ 지원자가 소속한 기관·단체장 또는 지원자를 잘 알고 있는 자가 직송한 추천서 ○ 경력 및 주요 활동 실적 ○ 학교경영계획서 ○ 기타 학교운영위원회에서 요구하는 자료

근무기간 종료 후 신분	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교장자격증 소지자로서 교육공무원이었던 자(교장, 교육전문직 등) : 임용당시 소속기관의 직위로 복귀 ○ 교장자격증 미소지자로서 교육공무원이었던 자(교사, 교감 등) : 퇴직 후, 원 소속 기관에서 “특별채용” ○ 대학교원이거나 교육공무원이 아닌 자(CEO, 교수, 미술가 등) : 퇴직 후 원소속기관의 인사방침에 따라 복귀
심사 및 임용 절차	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학교 주관 심사유형인 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 학교운영위원회가 자체적으로 ‘학교 교장공모심사위원회’를 구성하여 운영 ○ 교육청 주관 심사유형인 경우(시·도교육청에서 심사) <ul style="list-style-type: none"> - 시도교육청에 “교육청 교장공모심사위원회”를 구성·운영 ○ 1차 심사 : 서류심사(학교 또는 교육청 교장공모심사위원회 공통) <ul style="list-style-type: none"> - 제출서류 심사를 토대로 5인 이내의 2차 심사대상자 ○ 2차 심사 : 심층심사(학교 또는 지역 공모교장심사위원회 공통) <ul style="list-style-type: none"> - 심층면접, 학교경영계획 발표심사 등 공모교장심사위원회가 정한 평가를 통하여 3인을 선발하여 학운위에 추천 선발 ○ 3차 심사 : 학운위 심사 <ul style="list-style-type: none"> - 학운위는 심사위원회(학교/지역)가 추천한 3인의 후보자를 다시 심층심사(심층면접, 서류심사 등)하여 순위를 정하고 이중 상위순위에 있는 2인을 교육감에게 추천 - 심사결과 3인의 후보자 모두 부적격으로 심사위원회가 의결하는 경우, 학교장은 교육감에게 공모학교 지정철회 요청
학교경영 실적평가	교장평가 방안 마련을 추진하여 별도 시행지침 시달(2008. 9월부터 교장평가 시범적용 추진)
학교 운영상 특례	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해당학교 교원의 30% 범위 내에서 교사를 초빙 권한 ○ 교육과정 운영 등을 자율학교 수준 특례 인정 - 시범적용 학교를 자율학교로 지정·운영

자료 : 교장공모제시범운영계획안(교육인적자원부, 2007. 4)

(나) 실시 현황

2007년 9월부터 시범 실시하고 있는 교장공모제는 2008년 3월과 8월에 각각 추진된 2차 및 3차에 이어 2009년 3월 현재 4차, 총 291개 학교가 참여하고 있다. 학교급별로는 초등학교가 168 개 학교, 중학교가 79 개 학교,

고등학교가 44 개 학교가 시범 실시되고 있으며, 공모 유형별로는 내부형에 122개 학교, 초빙형에 157개 학교, 개방형에 12 개 학교로 분류된다. 2009년 3월 현재까지 교장공모제를 시범 운영하고 있는 학교는 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 교장공모제 시범 실시 학교 현황

구 분	계	내부형	개방형	초빙형
전체	291	122	12	157
초등학교	168	76	0	92
중학교	79	32	0	47
고등학교	44	14	12	18

자료 : 교장공모제 시범운영 학교 명단(교육과학기술부, 2009.)

2. 교장공모제의 쟁점

학교 교육의 질적 수준을 향상시키고, 정보화, 세계화 시대에 걸맞은 인재를 육성하기 위해서는 유능하고 훌륭한 학교장을 확보가 가장 중요하다는 인식하에, 정부는 기존의 교장승진제도를 보완하고 교장 연수를 강화하며, 교장초빙제를 병행 실시하는 등 많은 노력을 기울여 왔다. 그러나 문민정부 때부터 실시된 교장초빙제가 제대로 성과를 이루지 못하고 있는 것으로 평가되면서 교장초빙제를 교장공모제에 통합 실시하게 되었다.

2007년 9월에 1차 교장공모제 시범 실시를 시작으로 지속적으로 전국으로 확대 실시하여 교장공모제의 정착을 추진하고 있으나, 이에 대한 반

대 의견도 각계에서 제기하고 있다. 한국교총은 ‘자격증 없는 교장 임용으로 인하여 학교경영 전문성이 저해된다’ (2005. 11), ‘교장공모제를 일반 초중고교에 도입하는 것은 교직과 학교경영의 전문성을 말살하고 교단 혼란을 부추기는 정책’ (동아일보, 2007. 4. 6), ‘무자격 교사가 교장이 될 수는 없다’ (한교신문, 2007. 9. 7) 라며 반대하고 있고, 교장공모제 실시 반대에 대한 대안으로 교장의 역할 정립을 우선으로 해야 하며 현행의 교장승진제도와 교장 임용제도의 개선책으로 교장의 자격을 강화하고 수석교사제를 제시하고 있다 (교총 보도자료, 2007. 8. 11)

전교조는 ‘교장자격증이 없는 교육 경력자가 교장이 될 수 있는 통로를 처음 열었다는 점에서 긍정적’이라며 "대상 학교를 자율학교로 제한하지 말고 전체 학교로 확대해야 한다(동아일보, 2007. 4. 6)’이라며 일단 환영하면서도 ‘승진제 및 교장 자격증제 자체를 폐지하고, 당해학교 교사를 교직원회의 결정을 거쳐 학교운영위원회가 추인하는 형식으로 교장직위에 임용’하는 ‘교장 선출보직제’를 주장하고 있다 (전교조보도자료, 2007. 11. 21).

안은희(2006)는 학교 단위의 초빙·공모 교장제, 교장 선출보직제, 시·도 교육청 단위의 학교장공모제 도입 등 교장 임용 제도 방식의 다양화를 제안하고 있으며 (pp. 90-91), 안승문(2003)은 단지 교장임용제도의 개선이 아니라 교장의 지위와 역할 변화를 포함하여 좀 더 근본적으로 개선되어야 한다는 관점을 바탕으로 하나의 대안으로서 교장 선출 보직제를 제안하였다 (p. 104).

신상명(2007)에 따르면 교사들이 승진을 위해 본연의 역할에 매진하지 못하고 있으므로 승진제도를 없애자는 것이 교장공모제이다. 그러나 사람들은 상위 지위에 오르려는 욕구가 있기 때문에 승진제도가 없어진다고 하여 교사들이 교육 활동에 전념하게 되는 것은 아니다. 또한 공모제의 취지가 젊고 유능한 교원에게 교장 응모 기회를 주려고 하는 의도가 있지만 교

육 경력 15년의 경험으로는 학교 조직을 제대로 이해하지 못할 뿐만 아니라 선·후배 관계에 따른 위계질서에 혼란을 가져 오게 될 것이며 교직 사회에 위화감이 형성되어 학교 경영에 대하여 교직원들이 잘 따르지 않을 것이라고 주장하고 있다 (pp. 38-39).

교장공모제에 대해 많은 교사들이 알고 있으나, 교직 사회가 폐쇄적이고 보수적이며 변화와 개혁에 대한 두려움과 저항을 가지고 있기 때문에 제도의 도입에 대해서는 반대의 의견이 더 높다는 연구결과도 제시되고 있으며 (김창원, 2006, p. 50), 교장공모제가 교장승진제와 초빙제의 문제점에 대해 기여할 것이라는 데에는 교사들이 긍정적으로 생각하고 있으나 현 교장 임용개선 방안으로서의 교장공모제에 대한 지지도는 선출 보직제나 초빙제에 비해 현저히 낮다고 말하고 있다 (이정화, 2006, pp. 80-81).

언론에서도 2007년 1차 교장공모제 시범 실시 학교 55개 학교가 선정되자 ‘교장공모제 있으나마나’ (한겨레신문, 2007. 7. 29), ‘교장이나 교감 출신이 76.3%를 차지해 당초 평교사나 외부 전문가에게도 교장 문호를 개방한다는 취지가 퇴색했다’ (동아일보, 2007. 7. 30), ‘내부형 교장공모제 적용 학교 38곳 가운데 22곳에서 교장 자격 소지자가 최종 후보자로 뽑혔다’(한겨레신문, 2007. 7. 30) 등 비판적 기사를 많이 내기도 했다.

교장공모제를 시범 실시하고 있는 학교들을 대상으로 실증적으로 연구한 결과에서도 교장공모제에 대한 부정적 시각이 드러나고 있다.

교육인적자원부(현 교육과학기술부)의 ‘교장공모제 1차 시범 적용 연구 결과 보고서’에서는 교장공모제가 기존의 승진 임용제의 단점을 보완하거나 학교 현장에 바람직한 결과가 아니라는 결과가 나왔다. 이 보고서는 ‘교장공모제를 직·간접적으로 경험한 사람들 대부분이 이 제도의 교장 임용 시스템의 단점을 보완할 새로운 임용제도이며 현장에 매우 바람직한 제도라고는 생각하고 있지 않는 것으로 나타났다.’고 밝혔다 (한국교육신문,

2007. 11. 19).

지방교육연구센터(2008)에 의하면 교장, 교직원, 학교운영위원회위원, 학부모, 학생, 교육청 관계자 등을 대상으로 한 교장공모제 시범 운영에 관한 설문 조사결과에서 교장공모제의 가장 큰 문제점으로 교장 공모 절차에서 당해 학교 교직원의 참여제한, 심사 위원의 전문성 부족, 교장 공모 과정에서 학연, 지연 등의 정치적 요소 개입 등이 지적되었다. 그리고 외형적 실적을 위주로 가시적 성과를 중시함에 따라 학교 내실보다는 외형적 투자에 치중한다거나 단기간에 너무 많은 일을 추진하고 교장의 지나친 의욕, 열정으로 독단적으로 운영됨에 따라 교원, 학생 등의 의견이 수렴되지 않는다는 점, 교사 업무가 가중된다는 점이 가장 많이 언급되고 있다 (pp. 8-9).

최현숙(2008)에 의하면 교사들은 초빙 교장에 대해 긍정적으로 인식하고는 있으나 초빙 교장이 임용된 학교에 근무하고 싶지는 않다고 했다. 이것은 초빙제 학교에서는 학교장 평가 결과에 대한 관심으로 업무 과중에 따른 스트레스를 염려하기 때문이라 하였다 (p. 59). 그리고 젊고 유능한 인재를 교장으로 발탁한다는 교장공모제의 취지에 맞지 않게 이미 교장 자격증을 가진 사람들만이 응모할 수 있는 초빙형의 비율을 늘리고 있는 것은 ‘교장승진제도의 전면 후퇴’ (오마이 뉴스, 2008. 11. 25) 라며 반발하고 있다. 실지로 연도별 공모유형 현황을 살펴보면, 2007년 9월, 1차 시범 실시에는 내부형이 38개 학교(69%), 초빙형이 12개 학교(22%)였던 것이 2008년 9월, 3차 시범 실시에는 내부형은 18개 학교(25%)에 그쳐 1차에 비해 학교수가 급격하게 줄었으나, 초빙형은 51개 학교(72%)로 급격하게 늘었다. 그리고 2009년 3월에 실시한 4차 시범 실시에는 3차와 비슷한 비율로 내부형이 31개 학교(25%)인데 반해 초빙형은 75개 학교(69%)로 초빙형 공모 유형이 확대 실시되고 있음을 알 수 있다. 공모유형별 현황표

는 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 공모 유형별 현황

구분	내부형	개방형	초빙교장형	합계
1차 시범(2007. 9.)	38(69%)	5(9%)	12(22%)	55
2차 시범(2008. 3.)	36(63%)	3(5%)	18(32%)	57
3차 시범(2008. 9.)	18(25%)	2(3%)	51(72%)	71
4차 시범(2009. 3.)	31(29%)	2(2%)	75(69%)	108
계	123(42%)	12(4%)	156(54%)	291

자료 : 교장공모제 시범운영 학교 명단(교육과학기술부, 2009)

이상으로 볼 때 현행 교장 임용 제도의 개선 방안으로서 교장공모제를 대안으로 제시하고 요구하는 단체나 학계의 의견은 높은 편이다. 그러나 정작 학교 교육의 제일선을 담당하고 있는 교사들로부터는 교장공모제에 대한 지지를 얻어내지 못하고 있다는 문제점을 지니고 있다. 이는 이미 선행 연구에서 살펴본 것과 같이 교직 사회가 가지고 있는 변화와 개혁에 대한 두려움과 저항이 교장공모제 제도 자체에 대한 부정적 인식으로 나타났기 때문이다.

교육 문제의 해결을 위해 끊임없이 제안되어 온 교육 정책이 또 다른 새로운 문제를 누적시켜서는 교육 현장을 진정으로 개선할 수 없다. 교육 정책 제안에서 제도만 바꾸려 해서는 교육 현장의 혁신을 이룰 수 없음은 자명한 이치다. 제도를 이루는 사람들의 사고에 변화를 가져오려는 노력을 하지 않고는 어느 정책이든 성공적으로 정착하지 못한다 (오은경, 1996).

3. 교장의 역할과 직무

가. 교장의 역할

역할이란 사회적인 관계에서 어떤 지위에 있는 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행동의 범주로서 담당자의 특성을 고려하지 않고 모든 역할 담당자가 주어진 역할을 동일하게 수행하기를 기대하고 개념화한 것이다. 또한 역할은 제도 속에 마련된 지위의 동적인 측면으로 역할 기대에 의하여 규정되고, 역할 기대는 역할 담당자에게 의무와 책임을 규정한다 (남정걸, 2006, p. 102).

교장의 역할은 교장이라는 지위에서 수행해야 할 행위이다. 그런데 교장은 전체 교육 조직에서 볼 때는 최하위 관리자로서의 지위에 있고, 단위 학교에서는 최고 관리자의 지위에 있으며, 지역 사회와 학교 사이에서는 양자의 관계를 연결시키고 서로 협조할 수 있게 하는 중개인 또는 관계 촉진자로서의 지위를 갖는다. 또한 학교 조직 내에서는 학교 전체의 업무를 책임지는 관리자적 지위에 있다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 교사들을 지도하여 학생 교육을 담당하도록 하는 교육자적, 교수지도자적 지위도 갖고 있다 (김도기, 1996, pp. 11-12). 이러한 다양하고 독특한 교장의 지위로 말미암아 교장의 역할도 다양하게 규정되고 있다.

교장의 역할은 시대 변화와 사회적 요구, 교장의 역할에 대한 기대와 교장 자신의 역할 인식에 의해 영향을 받는다. 시대변화와 사회적 요구를 반영하여 교장의 역할에 대한 기대를 한다 하더라도 만약 교장 자신이 역할에 대한 인식을 제대로 하지 못한다면 바람직한 역할 수행이 이루어지지 못할 것이다.

박용헌(1996)은 학교경영 측면에서 본 교장의 역할을 첫째, 사회 변화에 따른 새로운 교육 목표를 탐색 정립하는 일, 둘째, 학습의 효능을 높일 수 있는 모든 가능성을 탐색하는 일, 셋째, 교직원 각 개인이 담당해야 할 역할을 명백히 규정하고 적절히 분담하게 하는 일, 넷째, 전문적 활동을 수행할 수 있는 분위기를 조성하는 일, 다섯째, 가능한 모든 자원을 동원하여 교육 현장에 효과적으로 활용하는 일이라 정리하였다.

김종철(1987)은 2000년대에 필요한 교장의 역할로서 첫째, 자율화 시대의 결정자, 둘째, 다원화 시대의 대표·통합자, 셋째, 전문화 조직의 관리자, 넷째 화합을 지향하는 갈등의 조정자, 다섯째, 국제화 시대의 선도자, 여섯째, 창조적 학교 조직 발전의 촉진자 등 여섯 가지 관점에서 논의하고 있다 (pp. 19-28).

주삼환(1990)에 의하면, 교장의 역할은 첫째, 교장 자신의 욕구와 태도(사상), 둘째, 중요한 타인(학생, 교사, 학부모, 상급자)의 기대, 셋째, 여러 가지 사회적 요인(인구적 변화, 경제 상태, 정부의 영향, 뉴스 매체와 교육공학)에 따라 영향을 받기 때문에, 교장직을 차지한 사람과 관련자들의 교장에 대한 기대, 교장과 학교를 둘러싸고 있는 사회적·환경적 요인에 따라 달라진다 (pp. 181-182).

서정화 등(2007)은 학교 교육 혁신을, 교육과정 체제의 혁신, 학교문화 풍토의 개선, 교원의 전문성과 책무성의 제고, 교육환경 및 여건 개선의 네 측면으로 설명하고, 이러한 학교교육의 혁신을 이루어내기 위해서 가장 중요한 것이 학교장의 역할이라고 하였다 (pp. 482-485).

김병찬(2007)은 교사들의 개성과 능력이 발현되고 신장될 수 있도록 하는 촉진자요 안내자, 학교 구성원들에게 다양한 권리와 권한을 부여하고 교장 스스로 자기를 개발하고 발전시켜 나가는 모범인, 지속적인 자기혁신과 전문성 신장을 위해 노력해야 하는 학습자, 교사와 학생들에 대해서 뿐

만 아니라 자기가 수행하고 있는 교장 과업과 과업의 맥락에 대해서도 끊임없이 연구하는 연구자, 구성원들의 참여와 자율을 보장하는 민주적 관리자, 그리고 학교의 울타리를 넘어, 사회적 환경과 맥락 속에서 학생들에게 학습의 기회를 제공하고 교육해야 할 사회 환경 연결자가 학교장의 역할이라 말하고 있다 (pp. 9-11).

Blumberg와 Greenfield(1980)는 효과적인 교장의 역할로 (1) 행정가, (2) 조직자, (3) 가치 관리자, (4) 진정한 조력자, (5) 중개자, (6)인본주의자, (7) 촉매자, (8) 합리주의자, (9) 정치가를 제시하였고, Kenneth Dunn과 Rita Dunn(1983)은 여덟 가지 역할, 즉 ① 교육청과의 효과적인 업무 수행자, ② 교육위원회와의 공동 작업자, ③ 지역사회와의 협력자, ④ 교감과 교사에 대한 장학자, ⑤ 학생의 학교 참여 개선 촉진자, ⑥ 교원의 동기 유발자, ⑦ 변화 과정의 관리자, ⑧ 수업 개선을 위한 교사와 지역사회의 지도자로 제시하였고, Glassman과 Heck(1987)는 다소 다른 관점으로 교육자로서의 교장과 행정가로서의 교장의 두 가지 역할을 제시하였다 (김이경, 2005, p. 44).

교장의 역할에 대한 여러 학자들의 견해를 종합하여 교장의 과업영역에서 수행해야 할 구체적인 역할을 김도기(1996)는 다음 <표 II-6>와 같이 제시하였다.

이상을 정리하면 대체로 교장은 행정전문가, 수업지도자, 민주적인 지도력과 조정자로서의 역할이 강조되고 있다. 이러한 교장의 다면적 역할은 모두 중요하게 고려되어야 할 교장의 역할이며, 교장의 역할은 교장이 수행해야 할 직무의 형태로 구체화되어 있다.

<표 II-6> 교장의 과업영역과 구체적인 역할의 비교

	김 중 철	캠 벨	고 든	구체적 역할
지도적 측면	① 홍보	① 학교와 지역사회와의 관계	① 지역 사회와의 관계	부모와 지역사회의 학교 참여, 부모와 협의, 부모의 불평을 처리, 지역사회에 학교를 대표하여 참여, 다른 지역사회 기관과 협조, 지역사회에 대한 봉사활동 계획과 검토 등
	② 기획			
	③ 조직			
	④ 교육내용	② 교육과정과 교수	② 교수와 교육과정	교육과정목적을 공식화, 교육과정내용과 조직을 결정, 요구되는 교육과정에 따라 시설 및 직원확보, 재료, 자원 및 설비 제공, 장학지도 수행, 교직원에 대한 현직교육 제공
	⑤ 연구·평가			
행정적 측면	⑥ 학생인사	③ 학생인사	③ 학생인사	생활지도 활동제시, 학생의 사전지도절차 마련, 학생출석정책과 절차설정, 학생행동문제를 취급하는 정책과 절차 마련, 학생안전보장, 특별활동프로그램 마련, 학생의 학업성취평가, 소년재관소 및 경찰서와 협조 등
	⑦ 교직원인사	④ 직원인사	④ 직원인사	직원인사정책수립, 유능한 직원모집, 직원선발과 배치, 교사의 업무배정, 교사의 수업활동관찰, 교사들의 장·단점 파악, 교사의 업무수행 보조 및 평가, 개선, 교사의 작업조정 등
	⑧ 장학			
	⑨ 시설	⑤ 시설	⑤ 학교시설	지역사회의 시설필요를 충족, 학교시설의 질서 있는 성장과 개선을 위한 종합적인 계획수립, 시설의 운영과 유지를 위한 능률적 계획수립, 시설관리인들을 감독하는 일 등
경영적 측면	⑩ 재무	⑥ 재정 및 경영관리	⑥ 학교재정과 경영관리	학교예산을 편성, 학교 내의 회계제도 마련, 학교구매 관장, 학교회계관리, 학교 재산관리, 학교사무의 원활한 관리 등
	⑪ 사무관리		⑦ 일반관리	사무업무의 성격에 따른 사무분장, 사무실 환경과 작업조건 개선, 사무에 요구되는 각종 사무용품, 기계 및 기구 제공, 각종 문서 작성, 접수, 발송, 보고, 보관 및 보존 등의 문서업무 관장, 사무 처리의 방법과 절차의 합리화, 사무직원의 사무활동에 대한 감독과 지도 등

자료: 김도기(1996). p. 14

나. 교장의 직무

교장의 역할이 교장이라는 직책에 대하여 사람들이 가지게 되는 일체의 기대로서 규범적이고 일반적인 광의의 개념이라면, 교장의 직무는 교장이 수행해야 하는 보다 구체적인 업무로서 기능적인 개념에 보다 더 가깝다 (서정화, 2007, p. 43).

교장의 직무는 법규상 학교관리자로서의 지위 규정과 교무의 통합, 소속 교직원의 지도·감독 그리고 학생 교육이라는 임무 규정을 통해서 볼 때 매우 광범위하다고 할 수 있다. 또한 학교의 업무 전체가 교장의 직무와 관련된다는 점에서 교장의 직무를 명확하게 분류하는 데는 어려움이 있다.

현행 교육관계 법령(초·중등교육법 제20조)에서 규정하고 있는 교장의 직무에는 교무통합에 관련된 직무, 소속 교직원 지도·감독에 관한 직무, 학생 교육에 관한 직무가 있다.

교무통합에 관련된 직무는 학교 경영에 필요한 일체의 직무를 가리키며, 크게 교무와 사무로 구분할 수 있다. 교무에 속하는 일로는 학교교육의 계획 수립·지도·집행 및 학습지도 활동을 중심으로 하는 직무, 즉 학교교육의 내용·운영·학생의 관리 등이다. 사무에 속하는 것은 내부 사무로서 학교의 시설·설비·교재·교구에 관계되는 직무와 문서작성 처리·인사 관리·학교의 재무 및 학교운영지원, 예산운영과 같은 회계 사무 등의 직무가 있으며, 교육위원회 등의 행정기관, 학교운영위원회, 사회단체나 교육단체 등과 같은 각종 단체와의 연락 조정에 관한 사무 등이 있다.

소속 교직원 지도·감독에 관한 사무로는 직무상의 감독과 신분상의 감독으로 구분해 볼 수 있다. 직무상의 감독에는 소속 교직원의 공무원으로서 복무에 관한 사항의 감독과 연수 및 근무성적의 평정이 포함되고, 신분상의 감독으로는 근무성적의 인사 관리 반영, 승진 및 강제 내신, 전보와

포상의 내신을 비롯한 공무원 보수 규정에 따른 승진 내신 및 보수 지급이 해당된다. 이 밖에 위임된 사무로 보직교사 임용, 교사평정(확인자), 기간제 교사·강사 임용, 회계, 사무 취급원(분임징수관, 분임경리관, 도급경비 취급공무원) 임용, 일용직 공무원 임용, 교의·약사 위촉 등이 포함된다.

학생 교육에 관한 직무로 학교장은 초·중등교육법 제8조에 의거하여 법령이 정하는 범위 안에서 지도·감독 기관의 인가를 받아 학칙을 개정할 수 있도록 되어 있다. 이에 따라 입퇴학·전학·편입학·휴학·학교수업의 개시와 종시·비상시 임시 휴무조치·졸업증서 수여·각종 표창 및 징벌·학생 훈화 및 생활지도·교사지도·재학생 평가 및 생활기록부 정리·신체검사 실시·전염병 환자 조치·학급 편성·특별활동 운영 등에 관하여 제반 사항을 결정할 수 있다 (서정화, 2007, pp. 43-49).

Sergionanni(2001)는 교장의 직무에 대한 접근 방법으로 교장직의 이상적 개념 탐색에 의한 접근, 가치에 근거한 접근, 직무표준에 의한 접근, 실제 근무생활을 토대로 한 접근 등의 네 가지로 제시하고 있다. 교장직의 개념 탐색에 의한 접근은 미국초등교장회가 교장직의 이상적 개념을 탐색하면서 접근한 것으로 8개 영역의 96개 기능으로 나누어진 직무영역으로 제시되었다. 8개 영역에서는 지도적 행동, 의사소통 기능, 집단과정, 교육과정과 수업, 평가, 조직관리, 재정 관리, 정치적 관리가 포함된다. 가치에 의한 접근은 비전의 실천에 초점을 맞춘 것으로 협동적 지도성과 효과적 학습공동체, 개성화, 교육과정과 수업, 평가로 구성된다, 직무표준에 의한 접근에서 교장의 역할은 성장에의 개방, 학업적 전문직적 능력, 종교적 지도자, 공동체 형성자, 정의 실현자로 정하고 직무 영역은 각 역할에 관련된 과업을 표준화하였다. 실제 근무생활을 토대로 한 접근 방법은 교장의 실제 직무세계를 시간 사용, 여러 대상자들을 위한 지각 조사, 교장 자신을 통한 이상과 현실의 차이 등을 조사하여 교장의 직무를 밝히려는 접근

이다.

주삼환·이미라(2005)에 의하면 교장의 직무에 대한 접근 방법으로 법적인 접근, 역사적인 접근, 업무·과업적인 접근이 있다 (pp. 87-89).

법적인 접근은 특히 성문법을 강조하는 동양 쪽에서 교장의 직무를 법률로 명시하는 것이다. 우리나라에서 초·중등교육법에 “교장은 교무를 통할하고 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다.”고 규정해 놓은 것이 법적인 접근의 예이다. ‘교무를 통할’한다는 것은 학교의 모든 업무를 교장이 책임지고 수행한다는 의미로 가르치는 업무뿐만 아니라 학교 경영 모든 업무를 책임져야 한다는 것이다. ‘소속 교직원을 지도·감독’하는 직무에는 교사뿐만 아니라 일반 행정직원도 포함되고, 또 지도·감독에는 수업과 교사에 대한 ‘장학’이 대부분의 비중을 차지한다. ‘학생교육’의 직무는 교장도 교사와 똑같이 학생 교육의 직무를 수행한다는 의미로 직접 수업을 안 하더라도 교장의 한 마디 한 마디 말과 행동 하나하나가 다 직접 학생에게는 교육이 된다.

역사적인 접근으로 볼 때도 교장의 이미지는 변해 왔다. 우리나라에서는 권위적 교장에서 민주적 교장으로 변해오고 있는 것은 분명한 사실일 것이다. 미국에서는 초창기에 학생의 출석 기록, 학생 수 보고, 학교 재정, 회계 등과 같은 서기적인 일에서 학교가 커짐에 따라 관리적 측면이 강조되었고, 19세기 말에 와서 장학의 책임과 수업 개선의 책임이 주어지게 되었다. 그리고 20세기에 접어들어 교장직은 급성장하게 되었다.

업무, 과업적인 접근은 교장의 직무가 무엇인지 명확히 밝히려는 접근으로, 과거에 여러 학자들이 공통으로 다루고 있는 교장의 직무영역은 (1) 수업과 교육과정, (2) 교직원 인사, (3) 학생 인사, (4) 재정과 사무 관리, (5) 시설과 건물 관리, (6) 지역사회와 대외관계라고 할 수 있다.

박종흡 외(2005)는 교장의 직무를 학교경영 관리, 교육과정운영, 학습지

도, 생활지도에 관한 지도적 직무와 학생관리, 인사관리, 사무 및 재무 관리 등의 관리적 직무, 그리고 시·도교육청, 연구기관 및 교직원단체, 지역 사회와의 관계에 관한 협의적 직무로 분류하면서 이러한 직무들은 교육법 제 79조 제1항에 명시되어 있는 교장의 기본적인 직무에 다 포함되는 것이라 하였다 (pp. 67-71).

교장의 직무 수행은 학교 당국의 행동에서 가장 핵심이며, 직무 수행에 필요한 요소들 중 유사한 것끼리 묶어서 직무 영역으로 검토해 볼 수 있다. 교장의 직무 영역 분류는 교장의 직무 요소와 직무수행 기준을 체계적으로 진술하게 하는 영역을 마련하여 주는 것이다. Gorton(1983, pp. 47-49)은 교장의 직무 내용 곧 과업을 교직원의 인사관리(Staff personnel), 학생관리(Pupil personnel), 지역사회와 학교와의 관계에서의 지도성 발휘(Community-School leadership), 교수-학습과 교육과정 개발(Instruction and curriculum development), 학교재정과 경영관리(School finance and curriculum development), 학교시설(School plant), 그리고 일반과업(General tasks)로 분류하고 있다 (김동희, 2006, pp. 35-36).

남한식(1984)은 교장의 직무 내용을 전반적 기획에 관한 사항, 교직원 인사관리에 관한 사항, 학생 관리에 관한 사항, 교무 관리에 관한 사항, 시설 및 설비에 관한 사항, 서무·회계 사무에 관한 사항, 학부모 및 대외 방문객의 응접에 관한 사항, 학부모 및 대외 연락·협조·섭외에 관한 사항, 교장 자신의 연수에 관한 사항, 학교 경영 평가에 관한 사항 등으로 분류한 바 있다 (21-25).

고전(2004)에 의하면 교장의 직무는 학교 운영 전반에 걸친 것으로 크게 교직원, 학생, 학교교육과정, 학교 사무·시설, 대외영역으로 구분할 수 있다. 직무 영역에 따른 권한은 그 성격에 따라 크게 기속 행위 관련 직무와 재량행위 관련 직무로 나눌 수 있는데 주로 관리·감독 직무가 이에

속하고 후자에는 지도 직무가 포함된다. 또한 학교 경영 측면에서는 장학 지도와 조직관리 영역으로 크게 양분해 볼 수도 있다 (p. 415).

유현숙 외(2000)는 직무 영역과 직무 권한의 성격을 조합하여 교장의 직무를 학교기획관리, 교수-학습지도, 교직원 관리·감독, 사무·시설·설비, 대외 등의 다섯 영역으로 구분하였다 (p. 77). 이차영(2006)은 우리나라 법령상의 규정, 즉 초·중등교육법, 교육 기본법, 교육공무원법과 학교보건법 등과 시행령의 해당 규정들을 추출하여 교장의 권한과 임무를 학교기획, 교수·학습의 지원, 교직원 관리, 사무·재무·시설 관리 그리고 대외 협력 등의 다섯 영역으로 구분하고 있다 (pp. 233-234).

황정규(1995)는 교장의 직무를 학교경영의 실재를 감안하여 학교경영계획, 교육과정 운영, 자율장학 운영, 인사관리, 시설관리, 재무관리, 사무관리, 지역사회와의 관계 등의 영역으로 제시하고 있다 (pp. 10-12). 이상의 견해들을 요약하면 <표 II-7 >과 같다.

<표 II-7> 교장의 직무영역 분류

고전	유현숙	이차영	Gorton	남한식	황정규
교직원	교직원 관리·감독	교직원 관리	인사관리	교직원 인사관리	자율장학 운영, 인사관리,
학생				학생관리	
학교교육과정	교수-학습 지도	교수·학습의 지원	교수-학습 교육과정 개발	교무 관리	교육과정 운영
학교사무·시설	사무·시설·설비	사무·재무·시설 관리	학교재정과 경영 관리, 학교시설	시설 및 설비, 서무·회계 사무,	시설 관리, 재무관리, 사무관리,
대외영역	대외	대외 협력	지역사회와 학교와의 관계	학부모 및 대외 방문객의 응접에 관한 사항, 학부모 및 대외 연락·협조·섭외에 관한 사항,	지역사회와의 관계
	학교기획 관리	학교기획	일반과업	전반적 기획, 학교 경영 평가	학교경영 계획

이상에서 보면 교장이 수행해야 할 직무 영역에 교육과정 운영, 교직원 관리, 학교 시설 및 설비 사무, 지역사회와의 관계 등은 대부분 제시되어 있으나, 학생에 관련된 직무에는 큰 비중을 두지 않고 있음을 알 수 있다.

교장의 역할은 학교관리와 경영을 위한 직무수행 과정 속에서 보다 구체적으로 실천되며, 교장의 직무는 일일이 열거하기 어려울 만큼 다양하고 복잡하다. 이는 학교관리와 경영의 실제 상황이 다양한 장면에서 펼쳐지기

때문이다. 그러나 교육과 사회, 그리고 학교경영에 대한 뚜렷한 철학을 바탕으로 교장은 기본적으로 법령이 정한 교장의 직무에 우선적으로 충실해야 한다. 교장은 전문적 지식과 경험을 바탕으로 개방적이고 민주적인 학교경영을 통해 그의 역할과 직무에 충실함으로써 우리 학교문화를 개선하고 교육백년지대계를 세우는 데 구심점이 되어야 할 것이다 (서정화, 2007, p. 49).

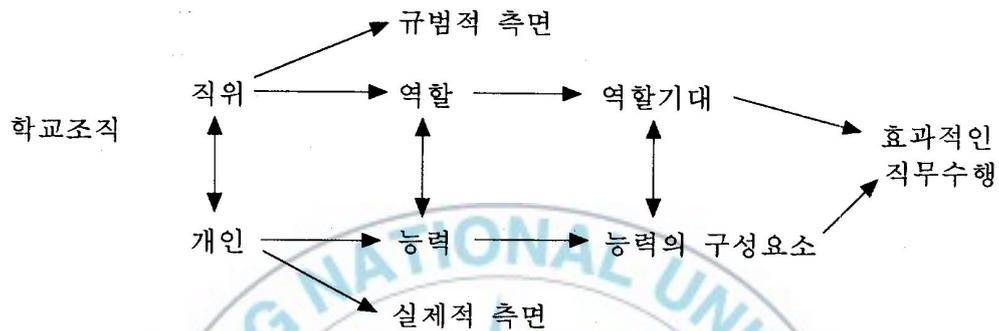
4. 교장의 직무수행 능력

가. 직무수행 능력 관련이론

신상명(1998)은 교장의 직무수행을 평가하는데 있어서 조직적 측면과 개인적 측면, 그리고 규범적 측면과 실제적 측면을 동시에 고려하는 접근 방법을 모색하였다 (pp. 113-114).

교장의 직무수행을 평가하고자 할 때, 두 가지 이론적 요소가 근거를 이룬다. 첫째는 '요구되는 지식과 능력 그리고 기술과 판단력을 가지고 특정한 직위의 역할을 수행하는 데 필요한 자질'로 규정되는 '능력'이고, 둘째는 각 개인이 자신의 역할을 수행할 때의 행동에 관련하여 규정된 관점으로, 다시 말하면 하나의 역할은 일련의 규범적 의무와 책임을 가지며 역할수임자가 자신의 의무와 책무를 효과적으로 수행할 때, 우리는 그가 '역할'을 수행했다고 본다. 따라서 교장 직무수행에는 두 가지 이론, 즉 '능력이론'과 '역할이론'이 동시에 활용된다. 능력이론이 개인적 측면의 요소를 말한다면, 역할이론은 직위와 관련된다고 할 수 있다. 두 이론은 교장의 직

무를 살피는 이론적 틀로서 사용될 때, 상호보완적인 관계임과 동시에 상호의존적인 관계를 갖는다. 다음의 [그림 II-1]은 이러한 관련성을 보여준다



[그림 II-1] 직무수행에서 역할과 능력의 관계 모형(신상명,1998)

학교조직은 두 가지 측면을 가지고 있으며 이러한 두 측면은 서로 개념적으로는 독립적이거나 현상적으로는 상호작용 한다. 즉, 직위는 일정한 역할로서 조직의 목적을 달성하고, 모든 조직은 일정한 능력을 가진 개인으로 구성된다. 그림의 위쪽에 있는 규범적 측면은 직위와 그에 따른 역할, 그리고 역할에 대한 기대로 구성되며, 각 용어는 그에 선행하는 개념을 구성하는 요소가 된다. 마찬가지로, 그림의 아래쪽에 있는 실제적 측면은 개인과 가지고 있는 능력, 그리고 능력을 구성하는 요소들로 이루어지며 각 용어 역시 선행개념의 구성요소가 된다. 따라서 "효과적인 직무수행"은 규범적 역할과 실제적 능력이 동시에 만족될 때 이루어진다.

이상에서 살펴 본 바 능력이란 역할의 실제적 측면을 나타내는 것이므로 역할은 그에 요구되는 능력이 무엇인가를 밝힘으로써 비로소 규정하거나 명료화할 수 있게 되는 것이다.

나. 교장의 직무수행 능력 및 자질

직무 수행에는 다양한 자질과 능력이 요구된다. 김종철(1994)은 자질이란 선천적으로 타고난 소질은 물론 후천적으로 습득한 능력이나 성질을 포함하여 사람이 가지는 지적, 정의적, 운동적 특성과 능력 등을 총칭한다고 정의하고 교장의 자질은 학교 조직에서 교장이 차지하는 비중으로 볼 때 매우 중요한 것이라 강조하였다. 조직에서 직위를 차지하는 개인에게는 주어질 역할을 수행할 능력이 요구되며, 능력은 직무 수행 행위로 나타난다(pp. 376-378).

최희선, 권기욱, 전제상(1999)은 교장의 자질 영역을 보다 구체적으로 구분하여 1) 일반교양 부문으로 인간성, 도덕성, 국가관, 2) 교직 교양 부문으로 투철한 교직관, 교직원 참여 정도, 자긍심, 교육적 사명감, 복무 자세를, 3) 정의적 특성으로 포용심, 정의감, 신뢰성, 자아개념, 용모, 4) 인지적 특성으로 판단력, 창의성, 상황인지 능력, 문제해결 능력, 의사소통 능력, 융통성, 어학 능력, 5) 사회적 특성으로 인화조성, 인간 관계, 협동성, 교원과의 관계 등으로 제시하고 있다(pp. 148-149).

이성은(1991)은 효율적인 지도력을 위한 교장의 자질로 스스로 자신의 지도력에 문제가 있다는 사실을 정확히 판단하는 능력, 문제에 대한 정확한 인식 능력, 다양한 욕구, 기꺼이 위험을 무릅쓰고 하는 도전, 그리고 가장 중요한 선행 조건으로 사람들과 더불어 좋은 관계 속에서 일하는 능력을 들고 있다. 이런 인간관계 기술은 다른 사람들의 요구에 대한 민감성을 지녀야 하고, 자신의 행동에 대한 이유를 설명할 수 있어야 한다. 또한 중요한 결정에 여러 사람들을 참여시키고, 비평에 대하여 개방적이고 방어를 하려 하지 않아야 하며, 기꺼이 잘못을 인정하고 수정하려는 태도를 지녀야 하며, 타인과의 상호 작용에서 정직성과 공정성을 갖는 것이라고 하였

다 (pp. 71-73).

노민구(1996)에 의하면, 교장은 그 학교의 맥락에서 무엇이 바람직하고 가능한지의 비전을 가져야 하며, 다른 사람들을 동원할 수 있어야 한다. 교장은 교육에 대한 풍부한 지식과 헌신적 노력과 대인 관계적 자질이 필요하며, 가능한 목표를 분명히 전달하고 목표를 향해 움직이게 할 수 있는 능력이 요구된다

장한기(2006)에 의하면, 교장은 수업관찰을 포함하여 교사의 수행에 대한 평가, feedback 제공, 교육 과정의 구성과 운영, 교사개발 및 집단개발, 교육적 비전의 형성 및 수행능력 등의 교육활동에 관한 능력, 계획하고 평가하는 능력, 의사소통 및 의사 결정, 인사·재정·시설 관리에 대한 능력 등의 일반적인 조직의 경영에 관한 능력, 그리고 공정성, 정직성, 일관성, 열정, 위험 감수, 참을성, 친근성 등의 개인의 바람직한 성품을 갖추면 좋을 것이다.

한편 미국 플로리다 주에서는 교장의 자질을 기본적 직무수행과 높은 수준의 직무 수행으로 구별하여 제시하고 또 이에 해당하는 구체적인 행위 지표를 제시하였다. 교장직의 직무영역은 목적과 방향 설정, 인지적 기술, 합의 과정 관리, 질 향상, 조직, 의사소통의 여섯 영역으로 설정되어 있고 관련 자질로는 적극적 활동 지향, 결단성, 학교장의 사명에 대한 헌신, 상호관계성 추구, 정보 탐구, 개념 형성, 개념적 융통성, 상호 작용·설득력, 이미지에 대한 관심, 기술적 적응력, 성취동기, 갈등관리, 발전 지향성, 조직 능력, 위임, 자기표현, 서면 의사소통, 조직적 민감성의 19가지로 설정되어 있다 (주삼환, 1990).

김이경 외(2005)는 외국의 사례 분석 결과를 토대로 직무 수행 능력을 (1) 교육과정과 교수개선을 위한 능력, (2) 학생 및 직원 행정 개선을 위한 능력, (3) 학교와 지역사회의 관계 개선을 위한 능력, (4) 연구 활동

개선을 위한 능력, (5) 행·재정 직무개선을 위한 능력 등의 5개로 범주화하고 있다 (pp. 53-54).

이상을 통해 볼 때 교장의 자질은 교육 활동과 관련된 여러 행·재정적 직무들을 교장으로서는 수행해 내는 능력으로 나타나게 된다.

다. 직무수행 표준

교장에게 필요한 직무수행 능력을 논함에 있어 중요한 잣대가 되는 것이 직무수행기준이다. 직무수행기준이란 직무수행자가 직무수행을 위해 어떠한 지식과 기술을 습득해야 하고, 어떠한 교육을 받아야 하며, 적합한 사람을 임용하기 위해서는 어떠한 요건이 부각되는지 등에 대한 참고 준거가 된다 (김이경, 2005, p. 62).

미국은 교장 개인의 능력차에 따른 학교의 성과 차이를 최소화하고 변화하는 시대와 사회의 요구에 따라 변화하는 교장의 역할을 체계적으로 안정시키기 위해 지도성을 근간으로 국가 차원에서 미국 학교지도자 자격협의회(Interstates School Leaders Licensure Consortium: ISLLC)를 결성하여 교장의 직무표준을 제정하였다.

ISLLC에서 교장의 직무표준은 여섯 영역으로 구분되는데 각 영역에서 교장 직무의 표준으로 서술되는 공통되는 표현은 ‘모든 학생들의 성공을 증진하는 교육지도자’이며, 이어지는 내용은 방법적인 기준을 제시하고 있다. 중요한 것은 ‘모든 학생들의 성공’이 교육지도자인 학교행정가의 목표이며 직무수행의 핵심 목적이라고 할 수 있다. ISLLC 교장의 직무영역과 각 영역의 요소는 다음과 같다 (정일화, 2007, pp. 26-27).

첫째 표준은 ‘학교 비전 촉진’이다. ‘지역사회를 포함한 학교공동체와 공

유하여 지지를 받을 수 있는 학교의 비전을 개발하고, 상세화하고, 실행하고, 헌신하고 봉사하여 모든 학생들의 성공을 증진하는 교육지도자'를 교장의 표준으로 제시한다. 학교 비전 촉진 영역의 요소는 비전 개발, 비전 상세화, 비전의 실행, 비전을 위한 헌신과 봉사 그리고 비전을 위한 지역 사회 참여 촉진이다.

둘째 표준은 '학교문화와 수업프로그램'이다. '학생들의 학습과 교직원들의 성장에 도움이 되는 학교문화와 수업프로그램을 중시, 장려하고 지속하여 모든 학생들의 성공을 증진하는 교육지도자'를 표준으로 제시한다. 학교문화와 수업프로그램 영역의 요소는 긍정적인 학교문화 증진, 효과적인 수업 프로그램 제공, 학생들의 학습에 최선을 다한 실천 적용, 그리고 종합적인 전문적 성장을 위한 계획 설계이다.

셋째 표준은 '학교관리'로, '안전하고 효율적이며, 효과적인 학습 환경을 조직하고 운영하며, 자원 관리를 확실하게 하여 모든 학생들의 성공을 증진하는 교육지도자'를 교장의 표준으로 제시한다. 학교관리 영역의 요소는 조직관리, 운영관리, 그리고 자원관리이다.

넷째 표준은 '학부모와 지역사회의 관계'이다. '다양한 지역사회의 이익과 요구를 반영하고 지역사회의 자원을 활용하며, 가정과 지역사회 구성원들과 협동하여 모든 학생들의 성공을 증진하는 교육지도자'를 교장의 표준으로 제시한다. 학부모와 지역사회의 관계 영역의 요소는 가정 및 지역사회 구성원과의 협동, 지역사회의 흥미와 요구에 반응, 그리고 지역사회 자원의 활용이다.

다섯째 표준은 '행정가의 윤리'로서, '성실 · 정직하고, 공정하고, 윤리적으로 행동하여 모든 학생들의 성공을 증진하는 교육적 지도자'를 표준으로 제시하고 있다. 행정가 윤리 영역의 요소는 성실, 정직한 행동, 공정한 행동, 그리고 윤리적 행동이다.

여섯째 표준은 ‘정치, 사회, 경제 등 광범한 상황 인식’이다. ‘광범한 정치, 사회, 경제, 법, 문화적 배경과 상황 등을 이해하고, 알맞게 반응하고, 그리고 영향력을 발휘하여 모든 학생들의 성공을 증진하는 교육지도자’를 교장의 표준으로 제시한다. 정치, 사회, 경제 등 광범한 상황 인식 영역의 요소는 광범위한 상황에 대한 이해, 광범위한 상황에 대한 반응, 그리고 광범위한 상황에 대한 영향이다.

이상에서 살펴 본 바, ISLLC에서는 교장의 직무를 학교비전 촉진, 학교 문화와 수업 활동지도, 학교 관리, 학부모와 지역사회와의 관계, 윤리의식 그리고 광범위한 상황인식 등의 영역으로 나누고, 각각의 영역에서 교장이 갖추어야 할 지식과 이해력, 교장이 지녀야 할 신념과 가치, 그리고 구체적인 직무수행으로 세분화하여 교장의 직무를 규정하고 있다.

영국의 교장 직무표준은 미국의 ISLLC 표준보다 출발은 늦었지만 제정과 재개정 과정, 그리고 국가차원의 적용에서는 미국보다도 더 적극적인 자세를 보이고 있다. 영국은 국가 차원의 학교 리더십 대학(National College for School Leadership: NCSL)을 설치하고 교장의 국가 직무표준(National Standards for Headteachers: NSH)을 근거로 전문교장 국가자격(National Professional Qualification for Headship: NPQH) 취득 과정을 개설하여 교장 후보자를 체계적으로 양성하고 있으며, 현직과 입직 교장들에게 과정 이수를 의무화하고 있다 (정일화, 2007, p. 34).

NPQH를 의무화하는 규정은 영국의 교육법 시행령에 의해 이루어졌다. NPQH는 교장의 전문적인 자질로 인정받는데, 이는 효과적인 교장이 무엇을 지니고 있는가를 알게 하는 정확하고 시기적절한 통찰력을 제공한다.

미국의 ISLLC와 영국의 NCSL의 교장 직무영역을 비교하면 <표 II-8>과 같다.

<표 II-8> 미국과 영국의 교장 직무영역 비교

미국 ISLLC	영국 NCSL 개정안
비전	미래 창조
학교문화와 수업프로그램	교수-학습 선도
학교관리	학교관리
학부모와 지역사회 관계	자기계발과 협력
행정가 윤리	책무성
광범한 상황적 맥락	협동을 통한 공동체 강화

자료 : 정일화(2007, p. 35)

우리나라에서도 교장이 교장으로서의 직무를 제대로 수행하게 하고, 교장의 직무수행에 대한 공정하고 객관적인 평가를 위해서는 직무수행 표준이 필요하다는 인식을 가지고 이에 대한 다각도의 연구가 진행되어 왔다.

조경원 외(2006)는 이러한 ISLLC의 여섯 가지 직무수행기준을 기초로 하여 우리나라의 교육현장에서 요구된다고 여겨지는 학교행정가의 핵심역량을 교육적 리더십, 학교계획 및 조직능력, 학교교육과정 편성 및 운영 능력, 학교운영 능력, 인적자원개발에 대한 인식과 능력, 학교재정 관리능력, 교육법에 대한 이해와 집행능력, 학교교육정책에 대한 이해 능력, 학교·학부모·지역사회 간 협력을 도모할 수 있는 능력, 정보통신기술(ICT)활용능력의 10가지로 제시하였다 (p. 255).

정일화 (2007)는 ‘교장의 직무 표준 개발에 관한 연구’에서 ISLLC의 직무 표준에 바탕을 두고 교장의 직무 표본 설문조사를 통해 직무수행 표준 영역을 ① 학교 비전, ② 학교 문화, ③ 학교 관리, ④ 지역 관계, ⑤ 윤리·상황의 다섯 가지로 나누어 제시하고 있다.

김이경 외(2005)는 ‘교원의 직무 수행 실태 분석 및 기준 개발 연구’에서 교장의 직무 수행 실태에 관한 조사 결과를 제시하였는데, 직무영역을

크게 ① 교육과정 및 평가, ② 학생생활지도 및 지원, ③ 교직원 관리 및 지원, ④ 학교 경영 관리 편성·운영, ⑤ 학부모 및 대외협력 지원, ⑥ 전문성 신장 및 지원의 6개 영역으로 분류하였고, 각 영역별로 2-5개의 하위 영역을 설정하여 총 14개의 중영역을 설정하였다 (p. 209). 이상의 내용을 요약하면 <표 II-9>와 같다.

<표 II-9> 직무수행 기준에 따른 직무영역

미국 ISLLC	영국 NCSL	조경원	정일화	김이경 외
비전	미래 창조	교육적 리더십, 학교계획 및 조직능력,	학교 비전	
학교문화와 수업프로그램	교수-학습 선도	학교교육과정 편성 및 운영, 학교교육정책에 대한 이해 능력, 정보통신기술 (ICT)활용능력, 학교운영 능력,	학습 문화	교육과정 및 수업관리, 전문성 신장
학교관리	학교관리	학교재정 관리능력, 인적자원개발에 대한 인식과 능력	학교 관리	교직원 관리, 학생 생활 지도, 학교경영 관리
학부모와 지역사회 관계	자기계발과 협력	학교·학부모 ·지역사회 간 협력을 도모할 수 있는 능력	지역 관계	학부모 및 대외 협력 관계
행정이 윤리 광범한 상황적 맥락	책무성 협동을 통한 공동체 강화	교육법에 대한 이해와 집행능력,	윤리·상황	

본 연구에서는 앞서 살펴본 교장의 직무영역에 대한 연구들과 ISLLC의 기준을 기초로 하여 선정된 정일화(2007)의 직무수행 기준을 바탕으로 교장의 직무수행 영역을 <표 II-10>와 같이 구분하였다.

<표 II-10> 직무수행 영역의 구분

상 위 영 역	하 위 영 역
I. 학교 비전	1. 비전 개발 2. 비전의 실행 3. 실행의 독려
II. 학습 문화 및 장학	1. 학생 학습 환경 지원 2. 수업지원 및 장학
III. 학교 관리	1. 자원의 적절한 배치 2. 효과적인 문제해결 기술 3. 책무성 제고
IV. 지역사회 관리	1. 지역사회와의 협조 체계 2. 지역사회 자원 확보 3. 지역사회의 의사 반영
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	1. 정직하고 공정한 행동 2. 민주적인 의사결정 3. 상황적 맥락의 인식 및 대처

Ⅲ. 연구 방법

본 연구는 부산시 소재 교장공모제를 실시하고 있는 학교에 근무하는 교사들이 공모제 교장의 직무수행 능력에 대하여 갖고 있는 인식을 분석하는 데 목적이 있으며, 이를 위하여 설문지 조사 방법을 실시하였다. 본 장에서 다루게 될 조사 도구, 조사대상, 자료 분석 등에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

1. 연구 대상

본 연구의 표집 대상은 부산시에 소재하고 있는 초·중등학교 남·녀 교사들로서 설문지 조사는 교육인적자원부(현 교육과학기술부)에서 선정하여 2008년 9월 현재 교장공모제를 실시하고 있는 부산시 소재 초·중등학교 중 14개교(초등학교 6, 중학교 5, 고등학교 3)²⁾의 503명의 교사를 대상으로 하였다. 대상 학교들을 공모 유형별로 분류해 보면 내부형 공모제 학교가 8개 학교, 초빙형 공모제 학교가 6개 학교이다. 교장공모제의 유형이 내부형, 개방형, 초빙형으로 나누어져 있으나, 개방형 공모제는 특수 분야의 전문계 고교에 국한되어 있으므로 본 연구대상에서는 제외하였다.

또한 승진제 교장과 공모제 교장에 대한 교사들의 인식을 비교, 분석하

2) 2008년 9월 현재 부산지역에서 교장공모제를 실시하고 있는 학교는 총 15개교이나 이 중 2008년 9월 개교한 오륙도초등학교는 개교 당시 학생수가 6명(2학년 2명, 4학년 3명, 5학년 1명)으로, 학교 조직 및 제반 교육활동이 다른 학교와 비교하여 현격한 차이가 나므로 본 연구 대상에서 제외하였다.

기 위해서 교장승진제를 실시하고 있는 학교 중에서, 교장공모제를 실시하고 있는 학교와 학교의 규모(학급수), 학교급, 소재지 등을 고려하여 비슷한 수준의 학교 14개교의 554명의 교사를 통제 집단으로 선정하였다. 연구 대상 학교의 수는 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 임용 방식에 따른 조사 대상 학교 수

교장 임용방식	초등학교	중학교	고등학교	소계	계	구분
공모제	내부형	3	3	2	8	14 실험 집단
	초빙형	3	2	1	6	
승진제	6	5	3	14	14	통제 집단

본 조사에 참여한 연구 대상의 전체적인 특징은 다음의 <표 III-2>와 같다. <표 III-2>에 의하면 실험 집단인 교장공모제 시범 실시 학교 중에서 초빙형 공모제 학교에 근무하는 교사가 전체의 143명(37.7%), 내부형 공모제 학교에 근무하는 교사가 236명(62.3%)이다. 그리고 성별에 있어서는 여교사 수(283명)가 남교사수(96명)보다 3배 정도 많았다. 학교급별에 있어서는 초등학교 교사가 105명(27.7%), 중학교 교사가 166명(43.8%), 고등학교 교사가 108명(28.5%)으로 나타났다.

통제 집단으로서 교장승진제 학교에 근무하는 교사는 총 395명으로 이중 남교사는 108명(27%), 여교사는 287(73%)명이다. 학교급별로는 초등학교 교사가 135명(34%), 중학교 교사가 155명(39%), 고등학교 교사가 105명(27%)으로 나타났다.

<표 III-2> 본 조사 분석 대상자의 전체적 특성

구 분	공모제		승진제		계			
	빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)		
임용 유형	공모제	초빙형	143	37.7	-	-	143	18.5
		내부형	236	62.3	-	-	236	30.5
	승진제	-	-	395	100	395	51.0	
성별	남	96	25.3	108	27.3	204	26.4	
	여	283	74.7	287	72.7	570	73.6	
학교 급	초등학교	105	27.7	135	34.2	240	31.0	
	중학교	166	43.8	155	39.2	321	41.5	
	고등학교	108	28.5	105	26.6	213	27.5	
직위	부장교사	102	26.9	104	26.3	206	26.6	
	교사	277	73.1	291	73.7	568	73.4	
교육 경력	10년 미만	98	25.9	107	27.1	205	26.5	
	10~25년 미만	194	51.2	211	53.4	405	52.3	
	25년 이상	87	23.0	77	19.5	164	21.2	
학교 규모	23학급 이하	182	48.0	104	26.3	286	37.0	
	24~35학급 이하	197	52.0	291	73.7	488	63.0	
계		379		395		774		

2. 측정 도구

본 연구에서 사용된 측정 도구는, 부산시에 소재하고 있으며 교장공모제를 실시하는 학교에 근무하는 교사들이 학교장의 직무수행 능력에 대하여 어떻게 인식하고 있는지를 확인하기 위하여 문헌 분석에 기초하여 지도 교

수의 도움을 받아 연구자가 제작한 설문지를 사용하였다. ISLLC 직무표준과 정일화(2007)의 논문을 참고하여 설문지 문항을 구성하였다. 설문지는 (1) 학교 비전, (2) 학습문화 및 장학, (3) 학교 관리, (4) 지역사회의 관리, (5) 행정가의 윤리 및 상황적 맥락 등 5개 영역의 총 40문항으로 구성하였다. 각각의 문항에 대하여 교사는 ① 전혀 아니다 ② 대체로 아니다 ③ 보통 ④ 대체로 그렇다 ⑤ 매우 그렇다 등의 리커르트(Likert) 방식의 5점 척도 해당 항목에 표시하였다. 이 때 ‘전혀 아니다’에는 1점, ‘대체로 아니다’에는 2점, ‘보통’에는 3점, ‘대체로 그렇다’에는 4점, ‘매우 그렇다’에는 5점으로 점수를 부여하였다. 설문지 구성 문항은 다음 <표 III-3>과 같다.

<표 III-3> 설문지 영역과 문항 구성

상 위 영 역	문항수	하 위 영 역	문항
I. 학교 비전	8	1. 비전 개발	1, 2
		2. 비전의 실행	3-5
		3. 실행의 독려	6-8
II. 학습 문화 및 장학	8	1. 학생 학습 환경 지원	9,10
		2. 수업지원 및 장학	11-16
III. 학교 관리	8	1. 자원의 적절한 배치	17-20
		2. 효과적인 문제해결 기술	21,22
		3. 책무성 제고	23,24
IV. 지역사회 관리	8	1. 지역사회와의 협조 체계	25-28
		2. 지역사회 자원 확보	29, 30
		3. 지역사회의 의사 반영	31, 32
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	8	1. 정직하고 공정한 행동	33, 34
		2. 민주적인 의사결정	35-37
		3. 상황적 맥락의 인식 및 대처	38-40

설문지 문항의 신뢰도를 검정하기 위하여 문항 내적 일관성계수인 Cronbach α 계수를 산출하였다. 본 연구의 설문지 도구의 신뢰도를 검정한 결과는 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4>에서 보는 바와 같이 Cronbach α 계수가 모두 0.80 이상으로 구성 문항들의 내적 일관성이 비교적 양호한 것으로 분석되었으므로 본 연구에서 사용하는 설문지 조사도구는 신뢰할 만한 수준이었다.

<표 III-4> 설문지 도구의 신뢰도

평가영역	평가요소	문항수	Cronbach α
I. 학교 비전	1. 비전 개발	2	0.877
	2. 비전의 실행	3	0.814
	3. 실행의 독려	3	0.864
II. 학습 문화 및 장학	1. 학생 학습 환경 지원	2	0.801
	2. 수업지원 및 장학	6	0.913
III. 학교 관리	1. 자원의 적절한 배치	4	0.894
	2. 효과적인 문제해결 기술	2	0.804
	3. 책무성 제고	2	0.848
IV. 지역사회 관리	1. 지역사회와의 협조 체계	4	0.882
	2. 지역사회 자원 확보	2	0.838
	3. 지역사회의 의사 반영	2	0.835
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	1. 정직하고 공정한 행동	2	0.880
	2. 민주적인 의사결정	3	0.905
	3. 상황적 맥락의 인식 및 대처	3	0.902

3. 자료 수집 절차

설문지는 2008년 12월 20일에서 2009년 2월 20일에 걸쳐서 해당학교 전체 교사를 대상으로 하여 총 1057부를 반송용 봉투를 동봉하여 우편으로 발송하거나 연구자가 직접 배송하였다. 이중 총 779부가 회수되었으며 회수된 설문지 중 절반 이상의 문항에 응답하지 않은 설문지를 제외한 총 774부를 최종 분석대상으로 하여 총 73%의 회수율을 보였다.

학교급에 따른 조사대상 및 분석대상, 회수율은 다음의 <표 III-5>와 같다.

<표 III-5> 설문지 조사 대상 및 회수율

조사대상 학교	학교수	조사대상 교사수	분석대상 교사수	회수율(%)
초등학교	12	351	240	68.4
중학교	10	385	321	83.4
고등학교	6	321	213	66.4
계	28	1,057	774	73.2

초등학교는 12개교의 351명에게 설문을 실시하였고 240명이 응답하여 68.4%의 회수율을 보였다. 중학교는 10개교의 385명에게 설문을 실시하여 321명이 응답하여 83.4%의 회수율을 나타냈다. 고등학교는 6개교의 321명에게 설문을 실시하였고 213명이 응답하여 66.4%의 회수율을 보였다.

4. 자료 분석 방법

본 연구의 조사결과 분석은 연구의 목적에 따라 적절한 기법을 적용하고 통계 처리는 공모제 교장의 직무수행능력에 대한 질문지를 조사 대상자들에게 반응하도록 하여 얻은 자료를 SPSS WIN 프로그램을 이용하였다.

공모제교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식이 4가지 배경 변인(임용유형별, 학교급별, 공모유형별, 성별)에 따라 어떠한 차이가 있는지를 확인하기 위하여 평균(M)과 표준편차(SD)를 구하고, 독립표본 t-검정과 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)를 실시하여 통계적 유의성을 검정하였다. 분석 결과, 교사들의 인식에 차이가 있는 것으로 나타난 경우에는 구체적으로 어느 집단 간에 차이가 있는지를 알아보기 위한 사후비교검정으로서 Scheffe 검정을 수행하였다.

IV. 결과 분석 및 논의

1. 교장 임용 유형에 따른 교사들의 인식

교장 임용 유형에 따라 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식에 차이가 있는지를 검정하기 위하여 평균과 표준편차를 구하고 독립표본 t 검정을 실시하였다. 분석한 결과는 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1>에 의하면, 교장의 임용 유형에 관계없이 교사들은 교장의 직무수행 능력에 대하여 전체적으로 긍정적(3.95/5.00)으로 인식하고 있다. 특히 ‘행정가의 윤리 및 상황적 맥락’ 영역에서 가장 긍정적으로 인식하고 있으며(4.05/5.00), 다음으로 ‘학습 문화 및 장학’(3.94)과 ‘학교관리’(3.94) 그리고 ‘지역사회 관리’(3.92)의 순으로 인식하고 있으며 ‘학교비전’(3.88)의 영역에서 가장 낮은 인식을 보이고 있다(3.88/5.00).

구체적으로 살펴보면 ‘정직하고 공정한 행동’, ‘상황적 맥락의 인식 및 대처’에서 가장 긍정적인 인식(4.12/5.00)을 보이고 있으며, 다음으로 ‘학생 학습환경 지원’(3.99), ‘비전개발’(3.97), ‘지역사회의 의사 반영’(3.97), ‘효과적인 문제 해결 기술’(3.96)에서 긍정적으로 인식하고 있다. 이에 반해, ‘학교 비전 실행의 독려’(3.82)에서 가장 낮은 수치를 보이고 있으며, ‘비전의 실행’(3.86), ‘수업 지원 장학’ 및 ‘지역 사회와의 협조 체계’(3.89)의 순으로 인식의 정도가 낮게 나타났다.

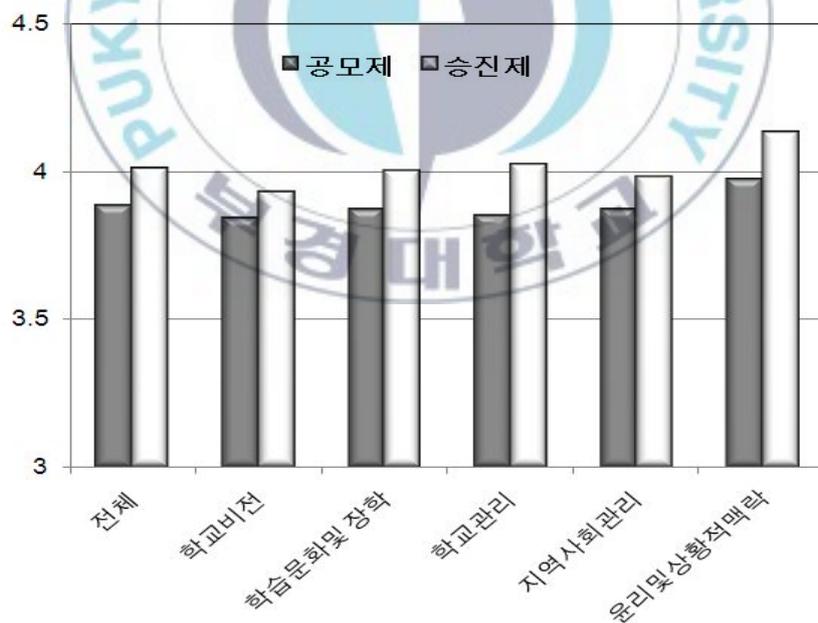
<표 IV-1> 임용유형에 따른 교사들의 인식 차이

평가요소		공모제 (n=379)	승진제 (n=395)	전체 (n=774)	t 값
전체	\bar{X}	3.88	4.01	3.95	-2.711**
	SD	0.71	0.65	0.68	
I. 학교비전	\bar{X}	3.84	3.93	3.88	-1.737
	SD	0.74	0.69	0.72	
1. 비전 개발	\bar{X}	3.95	3.97	3.97	-0.395
	SD	0.80	0.75	0.78	
2. 비전의 실행	\bar{X}	3.83	3.89	3.86	-1.090
	SD	0.75	0.72	0.73	
3. 실행의 독려	\bar{X}	3.72	3.91	3.82	-3.238**
	SD	0.86	0.76	0.81	
II. 학습문화 및 장학	\bar{X}	3.87	4.00	3.94	-2.549*
	SD	0.75	0.67	0.71	
1. 학생 학습 환경지원	\bar{X}	3.91	4.06	3.99	-2.603**
	SD	0.85	0.72	0.79	
2. 수업 지원 및 장학	\bar{X}	3.83	3.94	3.89	-2.215*
	SD	0.73	0.68	0.71	
III. 학교관리	\bar{X}	3.85	4.02	3.94	-3.351***
	SD	0.76	0.69	0.73	
1. 자원의 적절 한 배치	\bar{X}	3.84	3.99	3.92	-3.016**
	SD	0.80	0.71	0.76	
2. 효과적인 문제해결 기술	\bar{X}	3.94	3.99	3.96	-0.925
	SD	0.76	0.72	0.74	
3. 책무성 제고	\bar{X}	3.77	4.08	3.92	-5.122***
	SD	0.90	0.79	0.86	
IV. 지역사회관리	\bar{X}	3.87	3.98	3.92	-2.062*
	SD	0.75	0.70	0.72	
1. 지역 사회와 의 협조 체계	\bar{X}	3.80	3.97	3.89	-3.054**
	SD	0.77	0.73	0.76	
2. 지역사회 자원 확보	\bar{X}	3.87	3.93	3.91	-1.172
	SD	0.83	0.76	0.80	
3. 지역 사회의 의사반영	\bar{X}	3.93	4.02	3.97	-1.630
	SD	0.78	0.74	0.76	
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	\bar{X}	3.97	4.13	4.05	-3.082**
	SD	0.76	0.68	0.72	
1. 정직하고 공정한 행동	\bar{X}	4.07	4.16	4.12	-1.750
	SD	0.81	0.72	0.76	
2. 민주적인 의사 결정	\bar{X}	3.81	4.07	3.94	-4.317***
	SD	0.86	0.79	0.83	
3. 상황적 맥락 의 인식 및 대처	\bar{X}	4.04	4.17	4.12	-2.401*
	SD	0.78	0.70	0.74	

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

‘행정가의 윤리 및 상황적 맥락’에서 가장 높은 점수를 보이고 있는 것은 그동안 교육 현장에서 행해졌던 여러 비리들에 대한 사회적 척결 의지와 교육 현장 내부의 자정 노력으로 학교의 업무를 투명하고 공정하게 처리하고 있음을 말해 준다. 이는 우리 사회의 다방면에서 이루어지고 있는 개방화의 요구에 따라 학교 현장의 여러 정보들이 개방됨으로써 나타난 결과라 추론된다.

임용유형별로 비교하여 보면 승진제 교장(4.01/5.00)의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식이 공모제 교장(3.88/5.00)에 비하여 전 영역에 걸쳐 더 긍정적으로 나타났다. 다음의 [그림 IV-1]은 교장의 임용 유형에 따른 교사들의 인식의 차이를 보다 시각적으로 확인하기 위하여 그림으로 제시한 것이다.



[그림 IV-1] 임용 유형에 따른 교사들의 인식 차이

분석 결과를 상위 영역별로 살펴보면 ‘학교 관리’, ‘행정가의 윤리 및 상황적 맥락’ 영역에서 승진제 교장과 공모제 교장에 대한 교사들의 인식의 차이가 두드러지게 나타났다. 다음으로 ‘학습문화 및 장학’, ‘지역사회 관리’의 영역에서는 5% 유의 수준 하에서 유의미한 차이를 보이고 있다. 그러나 ‘학교 비전’의 영역에서는 의미 있는 차이가 나타나지 않았다.

하위 영역별로는 ‘책무성 제고’, ‘민주적인 의사 결정’, ‘비전 실행의 독려’, ‘지역사회와의 협조 체계’, ‘자원의 적절한 배치’, ‘학생 학습환경 지원’의 순으로 1% 유의 수준 하에서 승진제 교장에 대한 교사들의 인식이 공모제 교장보다 긍정적이며, 다음으로 ‘상황적 맥락의 인식 및 대처, 수업 지원 및 장학’에서는 5% 유의 수준 하에서 교사들의 인식에 유의미한 차이가 났다. 그러나 ‘비전의 개발’에서는 교사들의 인식에 거의 차이가 나타나지 않았으며, ‘비전의 실행’, ‘효과적인 문제해결 기술’, ‘지역사회 자원의 확보’, ‘지역사회의 의사반영’에서도 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

‘학교 비전’의 하위 영역 중 ‘비전 개발’과 ‘비전의 실행’ 영역에서 공모제 교장과 승진제 교장 간에 차이가 없는 것은 대부분의 교장들이 학교 교육의 혁신을 위해 비전의 중요성을 인지하고 비전을 실행하고자 하는 의지를 보이고 있기 때문으로 판단된다. 그러나 ‘실행의 독려’ 영역에서 교사들의 인식에 차이가 나는 것은 공모제 교장이 승진제 교장에 비해 비전에 대한 교사들의 동기 유발을 이끌어 내지 못하고, 교사들의 비전 실행에 대해 독려해 주는 면이 부족하기 때문이라 할 수 있다.

평가 요소 중 ‘책무성 제고’, ‘민주적인 의사결정’, ‘비전 실행의 독려’, ‘지역사회와의 협조 체계’ 등은 교장과 교사, 교장과 지역사회와의 의사소통의 방법과 정도에 따라 교장에 대한 인식에 영향을 줄 수 있다. 따라서 이들 문항에서 공모제 교장에 비해 승진제 교장에 대한 교사의 인식이 더

긍정적인 것은 공모제 교장이 승진제 교장보다 학내 의사소통과 대외적인 교섭 활동에서 소극적이라는 점을 말해 주고 있다. 그러므로 공모제 교장은 교사나 지역 사회와의 의사소통에 좀 더 적극적으로 대응하기 위해 노력해야 할 것으로 판단된다.

앞서 <제 2장>에서 제시한 선행 연구에 의하면, 교장 임용 제도의 개선책으로 사회 각계에서 교장공모제를 제안하였고, 또한 교장공모제를 실시하고 있는 학교를 대상으로 한 실증적인 연구에서도 승진제 교장보다 공모제 교장의 직무수행에 대해 교사들은 더 높은 인식을 보이고 있는 것으로 보고하고 있다(허영희, 2005; 지방교육연구센터, 2008; 최현숙, 2008). 그러나 본 연구의 결과 공모 교장보다는 승진제 교장의 직무수행에 대한 교사들의 인식이 더 긍정적으로 나타났다. 이것은 정찬경(2007)의 연구 결과로서 교사의 인식은 승진임용제가 공모제와 초빙제보다 선호도가 높다고 한 것과 일치한다.

본 연구 결과가 제시하는 바와 같이 승진제 교장에 비해 공모제 교장에 대한 교사들의 인식이 긍정적이지 못한 것은 교장 공모제 제도 자체에 대한 거부감과 공모제 교장의 과도한 의욕이 큰 원인이라 생각된다. 선행 연구(신상명, 2007; 김창원, 2006; 이정화, 2007)에서 언급하고 있는 것처럼 교장공모제는 교사들의 공감을 충분히 얻지 못한 상태에서 실시되었고, 이에 따른 교사들의 부정적 인식이 공모 교장의 개인에 대한 부정적 선입견으로 전이되어 나타났다고 볼 수 있다. 또한 실제로 공모 교장의 과도한 의욕으로 업무가 가중되어 교사들의 공모 교장에 대한 부정적 인식에 영향을 끼쳤을 수도 있다. 공모제 교장은 교장 임용 2년 경과 후에는 중간 평가를, 4년 경과 후에는 최종 평가를 받아야 한다. 만약 평가 결과가 일정 기준 미달 시에는 인사 조치를 받거나 추후 공모 교장 응모 제한 또는 승진제 교장 중임에 제한받게 된다. 그러므로 교장 재임 중 단기간에 성과를 보여야 하므로

자연 교사들의 업무가 가중될 수밖에 없고, 교장의 지나친 열정과 의욕으로 독단적으로 일을 처리할 가능성이 많으므로 교사들이 공모제 교장에 대해 부정적 인식을 갖게 되었을 수도 있다.

교장 임용 개선방안으로서 교장 공모제가 제대로 정착되기 위해서는 교장 공모제라는 제도의 변화에 대한 교사들의 저항을 줄이고 제도의 변화를 수용할 수 있는 방안이 모색되어야 할 것이다.

2. 공모 유형에 따른 교사들의 인식

교장공모제를 실시하고 있는 학교에 근무하고 있는 교사들이 교장 공모 유형에 따라 교장의 직무수행 능력에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 검정하기 위하여 공모유형을 초빙형과 내부형으로 분류하여 독립표본 t 검정을 실시하였다. 분석한 결과는 <표 IV-2>에 제시한 바와 같다.

교장의 공모 유형에 따른 교사들의 인식의 차이를 살펴보면 내부형 공모제 학교의 교사(3.94/5.00)가 초빙형 공모제 학교(3.78/5.00)의 교사보다 전 영역에 걸쳐 긍정적이었다. 영역별로 살펴보면 특히 ‘지역사회 관리’ 영역에서 전체 하위 영역에 걸쳐 내부형 공모제 교장에 대한 교사들의 인식이 초빙형 공모제 교장보다 긍정적으로 나타났으며, ‘행정가의 윤리 및 상황적 맥락’, ‘학습문화 및 장학’ 영역에서는 5% 유의 수준 하에서 유의미한 차이를 보이고 있다. 그러나 ‘학교 비전’, ‘학교 관리’ 영역에서는 통계적으로 유의미한 차이가 드러나지 않았다.

<표 IV-2> 공모 유형에 따른 교사들의 인식 차이

평가요소		초빙형 (n=143)	내부형 (n=236)	전체 (n=379)	t 값
전체	\bar{X}	3.78	3.94	3.88	-1.961
	SD	0.89	0.56	0.71	
I. 학교비전	\bar{X}	3.75	3.89	3.84	-1.577
	SD	0.92	0.61	0.74	
1. 비전 개발	\bar{X}	3.83	4.03	3.95	-2.138*
	SD	0.95	0.69	0.80	
2. 비전의 실행	\bar{X}	3.77	3.87	3.83	-1.091
	SD	0.92	0.62	0.75	
3. 실행의 독려	\bar{X}	3.65	3.77	3.72	-1.206
	SD	1.01	0.75	0.86	
II. 학습문화 및 장학	\bar{X}	3.76	3.94	3.87	-2.059*
	SD	0.94	0.59	0.75	
1. 학생 학습 환경지원	\bar{X}	3.73	4.02	3.91	-2.872**
	SD	1.08	0.67	0.85	
2. 수업 지원 및 장학	\bar{X}	3.79	3.86	3.83	-0.886
	SD	0.88	0.63	0.73	
III. 학교관리	\bar{X}	3.79	3.88	3.85	-1.132
	SD	0.92	0.65	0.76	
1. 자원의 적절한 배치	\bar{X}	3.82	3.84	3.84	-0.215
	SD	0.97	0.67	0.80	
2. 효과적인 문제해결 기술	\bar{X}	3.86	3.99	3.94	-1.544
	SD	0.89	0.67	0.76	
3. 책무성 제고	\bar{X}	3.67	3.82	3.77	-1.430
	SD	1.04	0.81	0.90	
IV. 지역사회관리	\bar{X}	3.74	3.95	3.87	-2.442*
	SD	0.92	0.61	0.75	
1. 지역 사회와의 협조 체계	\bar{X}	3.68	3.88	3.80	-2.262*
	SD	0.94	0.64	0.77	
2. 지역사회 자원 확보	\bar{X}	3.74	3.95	3.87	-2.239*
	SD	1.001	0.70	0.83	
3. 지역 사회의 의사반영	\bar{X}	3.79	4.01	3.93	-2.473*
	SD	0.91	0.67	0.78	
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	\bar{X}	3.85	4.05	3.97	-2.234*
	SD	0.93	0.63	0.76	
1. 정직하고 공정한 행동	\bar{X}	3.92	4.16	4.07	-2.520*
	SD	0.98	0.66	0.81	
2. 민주적인 의사 결정	\bar{X}	3.69	3.88	3.81	-1.867
	SD	1.06	0.74	0.86	
3. 상황적 맥락의 인식 및 대처	\bar{X}	3.93	4.11	4.04	-1.941
	SD	0.91	0.69	0.78	

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

하위 평가 요소 중 ‘학생 학습환경의 지원’에서 1% 유의 수준, ‘비전 개발’, ‘지역사회와의 협조 체계’, ‘지역 사회와의 협조 체계’, ‘지역사회의 의사 반영’, ‘정직하고 공정한 행동’ 등에서 5% 유의 수준 하에서 유의미한 차이를 보이고 있다. 교사들이 초빙형 공모 교장보다 내부형 공모 교장에 대하여 더 긍정적으로 인식하고 있다는 본 연구의 결과는 지방교육센터(2008)가 교장공모제 학교의 효과 분석을 위하여 설문 조사한 결과와도 일치하고 있다.³⁾

그리고 공모제 교장과 승진제 교장에 대한 인식의 차이가 실제로 어느 공모 유형에서 차이가 나는지를 분석하기 위하여 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다. 또한 분석 결과, 평가 요소별로 차이가 난 경우에는 구체적으로 어느 집단 간에 차이가 나는지를 알아보기 위하여 사후비교검정인 Scheffe 검정을 실시하였다. 분석한 결과는 <표 IV-3>과 같다.

<표 IV-3>에 의하면, 승진제 교장과 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식의 차이는 실제적으로 초빙형 공모 교장과 승진제 교장 간에 두드러지게 드러났다. 상위 영역별로 살펴보면 승진제 교장에 대한 인식은 초빙형 공모 교장에 대한 인식보다 전 영역에 걸쳐 긍정적으로 나타났다. 즉 ‘학습 문화 및 장학’, ‘학교 관리, 지역사회 관리’, ‘행정가의 윤리 및 상황적 맥락’ 영역에서는 1% 유의 수준 하에서 유의미한 차이를, ‘학교 비전’ 영역에서는 5% 유의 수준 하에서 유의미한 차이를 나타내고 있다. 반면에 내부형 공모 교장과 승진제 교장 간에는 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

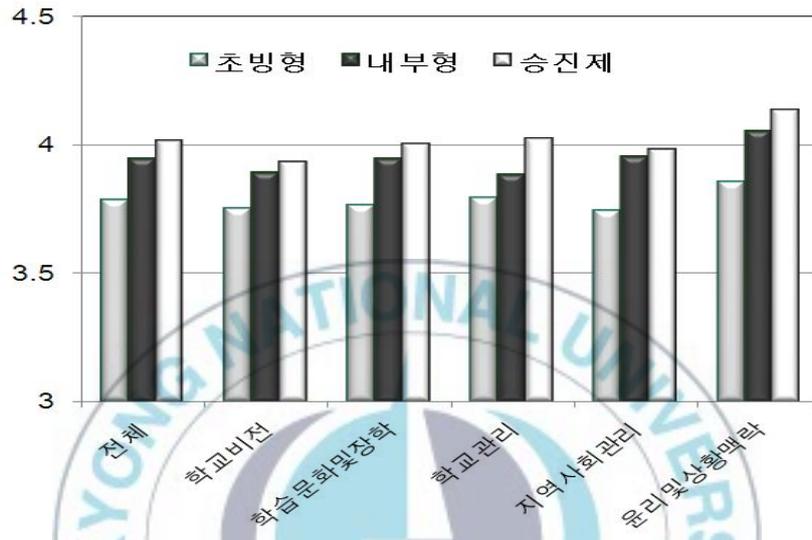
3) 교육과학기술부에서 지방교육연구센터에 의뢰하여 실시한 보고서(2008)의 연구 결과에 의하면 공모유형별로 공모교장의 직무수행의 차이를 분석한 결과, 내부형(85.1/100), 개방형(83.5/100), 초빙형(81.7/100)의 순서로 점수가 높은 것으로 나타났다.

<표 IV-3> 공모 유형과 승진제에 따른 교사들의 인식 차이

평가요소		공모제		승진제 (C)	전체	F 값	Scheffe test
		초빙형(A)	내부형(B)				
전체	\bar{X}	3.78	3.94	4.01	3.95	6.280**	A*C
	SD	0.89	0.56	0.65	0.68		
I. 학교비전	\bar{X}	3.75	3.89	3.93	3.88	3.128*	A*C
	SD	0.92	0.61	0.69	0.72		
1. 비전 개발	\bar{X}	3.83	4.03	3.97	3.97	2.902	
	SD	0.95	0.69	0.75	0.78		
2. 비전의 실행	\bar{X}	3.77	3.87	3.89	3.86	1.340	
	SD	0.92	0.62	0.72	0.73		
3. 실행의 독려	\bar{X}	3.65	3.77	3.91	3.82	6.198**	A*C
	SD	1.01	0.75	0.76	0.81		
II. 학습문화 및 장학	\bar{X}	3.76	3.94	4.00	3.94	6.204**	A*C
	SD	0.94	0.59	0.67	0.71		
1. 학생 학습 환경지원	\bar{X}	3.73	4.02	4.06	3.99	9.393**	A*B A*C
	SD	1.08	0.67	0.72	0.79		
2. 수업 지원 및 장학	\bar{X}	3.79	3.86	3.94	3.89	2.951	
	SD	0.88	0.63	0.68	0.71		
III. 학교관리	\bar{X}	3.79	3.88	4.02	3.94	6.473**	A*C
	SD	0.92	0.65	0.69	0.73		
1. 자원의 적절한 배치	\bar{X}	3.82	3.84	3.99	3.92	4.574*	B*C
	SD	0.97	0.67	0.71	0.76		
2. 효과적인 문제해결 기술	\bar{X}	3.86	3.99	3.99	3.96	1.862	
	SD	0.89	0.67	0.72	0.74		
3. 책무성 제고	\bar{X}	3.67	3.82	4.08	3.92	14.443**	A*C B*C
	SD	1.04	0.81	0.79	0.86		
IV. 지역사회관리	\bar{X}	3.74	3.95	3.98	3.92	5.959**	A*B A*C
	SD	0.92	0.61	0.70	0.72		
1. 지역 사회와의 협조 체계	\bar{X}	3.68	3.88	3.97	3.89	7.934**	A*B A*C
	SD	0.94	0.64	0.73	0.76		
2. 지역사회 자원 확보	\bar{X}	3.74	3.95	3.93	3.91	3.899*	A*B A*C
	SD	1.001	0.70	0.76	0.80		
3. 지역 사회의 의사반영	\bar{X}	3.79	4.01	4.02	3.97	5.002**	A*B A*C
	SD	0.91	0.67	0.74	0.76		
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	\bar{X}	3.85	4.05	4.13	4.05	8.083**	A*B A*C
	SD	0.93	0.63	0.68	0.72		
1. 정직하고 공정한 행동	\bar{X}	3.92	4.16	4.16	4.12	5.767**	A*B A*C
	SD	0.98	0.66	0.72	0.76		
2. 민주적인 의사 결정	\bar{X}	3.69	3.88	4.07	3.94	11.62**	A*C B*C
	SD	1.06	0.74	0.79	0.83		
3. 상황적 맥락의 인식 및 대처	\bar{X}	3.93	4.11	4.17	4.12	5.297**	A*C
	SD	0.91	0.69	0.70	0.74		

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

[그림 IV-2]는 <표 IV-3>의 결과를 상위 영역별로 간단히 시각적으로 나타낸 것이다.



[그림 IV-2] 공모 유형과 승진제에 따른 인식 차이

하위 영역별로 구체적으로 살펴보면, 대부분의 하위 영역에서 승진제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식이 초빙형 공모교장보다 긍정적으로 나타났으나 ‘비전 개발’, ‘비전의 실행’, ‘수업 지원 및 장학’, ‘자원의 적절한 배치’, ‘효과적인 문제해결 기술’ 등에서는 초빙형 공모 교장과 승진제 교장에 대하여 교사들의 인식에 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

초빙형 공모교장보다 승진제 교장에 대한 인식이 더 긍정적으로 나타난 이러한 연구 결과는 본 연구의 첫 번째 연구문제에서 논의된 내용, 즉 교장 공모제 제도 자체에 대한 교사들의 부정적 인식이 공모제 교장의 직무수행 전반에 대한 인식에 영향을 주었을 것이라는 내용을 뒷받침하는 것이라 하겠다. 초빙

형 공모 교장은 이미 교장 자격증을 가지고 있으므로 굳이 교장공모제에 응모하지 않더라도 교장으로 임용될 수 있는 사람들로서, 교장 임용 자격 조건에 있어서 초빙형 공모 교장과 승진제 교장 간에는 차이가 없고, 단지 임용 방식의 차이만 있을 뿐이다. 따라서 초빙형 공모 교장보다 승진제 교장에 대해 교사들이 더 긍정적으로 인식하고 있다는 것은 교장공모제라는 제도 자체에 대한 교사들의 부정적인 인식이 교장의 직무 형태에 대한 인식에 영향을 주었을 것이다.

내부형 공모 교장과 승진제 교장 간에서도 대부분의 평가 요소에서 승진제 교장에 대한 인식이 더 긍정적으로 나타났으나, '비전 개발', '지역사회의 자원 확보'에서는 내부형 공모 교장에 대한 인식이 승진제 교장보다 긍정적이었다. 그리고 '자원의 적절한 배치'에서는 1% 유의 수준 하에서, '책무성 제고', '민주적인 의사결정'에서는 5% 유의 수준 하에서 승진제 교장에 대한 인식이 긍정적으로 나타났으며, 나머지 평가 요소에 대해서는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

3. 학교급별에 따른 교사들의 인식

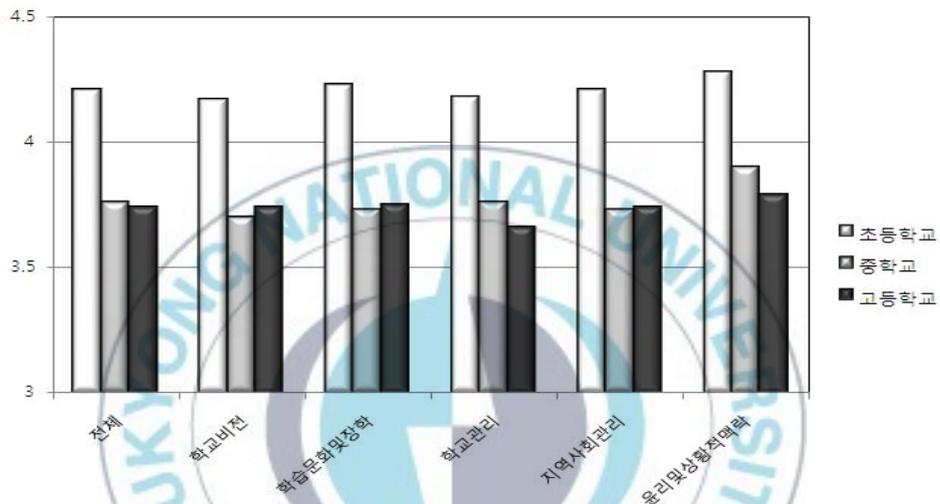
교사들이 근무하고 있는 학교급에 따라 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위해 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다. 분석 결과, 영역별로 차이가 난 경우에는 구체적으로 어느 집단 간에 차이가 나는지를 알아보기 위하여 사후비교검정인 Scheffe 검정을 실시하였다. 분석한 결과는 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 공모제 교장에 대한 교사들의 학교급별 인식 차이

평가요소		초 (A) (n=105)	중 (B) (n=166)	고 (C) (n=108)	전체 (n=379)	F 값	Scheffe test
전체	\bar{X}	4.21	3.76	3.74	3.88	17.420**	A*B
	SD	0.60	0.75	0.64	0.71		A*C
I. 학교비전	\bar{X}	4.17	3.70	3.74	3.84	15.898**	A*B
	SD	0.64	0.76	0.71	0.74		A*C
1. 비전 개발	\bar{X}	4.22	3.77	3.98	3.95	10.984**	A*B
	SD	0.62	0.83	0.84	0.80		
2. 비전의 실행	\bar{X}	4.18	3.72	3.65	3.83	17.890**	A*B
	SD	0.69	0.73	0.71	0.75		A*C
3. 실행의 독려	\bar{X}	4.10	3.58	3.58	3.72	15.044**	A*B
	SD	0.74	0.92	0.77	0.86		A*C
II. 학습문화 및 장학	\bar{X}	4.23	3.73	3.75	3.87	17.941**	A*B
	SD	0.60	0.81	0.67	0.75		A*C
1. 학생 학습 환경지원	\bar{X}	4.30	3.68	3.91	3.91	18.528**	A*B
	SD	0.66	0.94	0.76	0.85		A*C
2. 수업 지원 및 장학	\bar{X}	4.16	3.79	3.58	3.83	18.736**	A*B
	SD	0.61	0.77	0.67	0.73		A*C
III. 학교관리	\bar{X}	4.18	3.76	3.66	3.85	15.330**	A*B
	SD	0.65	0.81	0.68	0.76		A*C
1. 자원의 적절한 배치	\bar{X}	4.17	3.76	3.63	3.84	15.013**	A*B
	SD	0.71	0.83	0.73	0.80		A*C
2. 효과적인 문제해결 기술	\bar{X}	4.24	3.85	3.78	3.94	12.195**	A*B
	SD	0.64	0.78	0.76	0.76		A*C
3. 책무성 제고	\bar{X}	4.12	3.67	3.58	3.77	12.314**	A*B
	SD	0.77	0.99	0.79	0.91		A*C
IV. 지역사회관리	\bar{X}	4.21	3.73	3.74	3.87	16.838**	A*B
	SD	0.61	0.79	0.69	0.75		A*C
1. 지역 사회와의 협조 체계	\bar{X}	4.17	3.66	3.67	3.80	17.807**	A*B
	SD	0.64	0.84	0.67	0.77		A*C
2. 지역사회 자원 확보	\bar{X}	4.20	3.71	3.81	3.87	12.180**	A*B
	SD	0.68	0.88	0.80	0.83		A*C
3. 지역 사회의 의사반영	\bar{X}	4.27	3.83	3.75	3.93	15.655**	A*B
	SD	0.62	0.81	0.75	0.78		A*C
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	\bar{X}	4.28	3.90	3.79	3.97	13.374**	A*B
	SD	0.64	0.82	0.70	0.76		A*C
1. 정직하고 공정한 행동	\bar{X}	4.34	4.01	3.90	4.07	9.126**	A*B
	SD	0.66	0.86	0.79	0.81		A*C
2. 민주적인 의사 결정	\bar{X}	4.17	3.72	3.59	3.81	13.984**	A*B
	SD	0.73	0.96	0.72	0.86		A*C
3. 상황적 맥락의 인식 및 대처	\bar{X}	4.34	3.95	3.89	4.04	11.670**	A*B
	SD	0.64	0.82	0.77	0.78		A*C

** p<.01

학교급에 따른 교사들의 인식 차이를 분석한 결과, 전체적으로 초등학교 교사들의 인식(4.21/5.00)이 중·고등학교 교사(3.76, 3.74/5.00)들보다 훨씬 긍정적으로 나타났다. [그림 IV-3]은 <표 IV-4>의 결과를 상위 영역 별로 간단히 시각적으로 나타낸 것이다.



[그림 IV-3] 공모제 교장에 대한 학교급별 인식의 차이

이에 따라 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식 차이가 구체적으로 어느 학교급에서 기인하는 것인지 분석하기 위하여 사후비교검정을 실시하였다. 그 결과 교장의 직무수행 능력에 대하여 전 영역에서 초등학교 교사가 중학교 교사보다 긍정적으로 인식하고 있으며, 고등학교 교사들과는 '비전 개발'만 제외한 나머지 평가 요소에서 모두 긍정적으로 인식하고 있었다. 교장 공모제에 대하여 초등학교 교사들이 중등학교 교사들보다 더 긍정적으로 나타난 이러한 결과는 지방교육연구센터(2008)가 실시한 조사 결과와 일치하고 있다.

이와 같은 학교급별에 따른 교사들의 인식 차이가 교장공모제 학교에서만 나타나는 결과인지를 비교하기 위해 교장승진제 학교 교사들의 인식도 분석해 보았다. 분석한 결과는 <표 IV-5>와 같다.

승진제 교장에 대한 학교급별 교사의 인식에 차이가 있는지를 검정해 본 결과, 전체적으로 교장공모제 학교와 유사한 결과를 보이고 있다. 다만 '비전 개발', '비전 실행', '자원의 적절한 배치' 등의 평가 요소에서는 초등학교와 중학교 교사들 간에만 차이를 보이고 있고 나머지 전 영역에 초등학교와 중학교, 초등학교와 고등학교 간에 인식의 차이를 뚜렷이 드러내고 있다. 교장승진제 학교에서도 중학교와 고등학교 교사들 간에는 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

임용 유형에 관계없이 초등학교 교사들이 중등학교 교사들보다 교장에 대한 인식이 긍정적인 것은 초등학교 교사들이 중등학교 교사들보다 근무 태도에 있어 더 적극적이며(이두식, 1986:340), 초등학교 풍토에서 초등학교 교사들이 학교의 조직몰입에 중등학교 교사들보다 더 높게 인식(강경석 외, 2007:19)하고 있기 때문이라 생각한다. 중·고등학교는 각 교과가 전문성을 가지게 됨으로써 타 교과 교사들끼리의 교류 기회에 제한을 받지만, 초등학교는 동일한 교육과정을 운영하고, 대부분 동학년 단위로 이루어지는 단순한 체계를 통해 각종 업무를 추진하고 있다. 그러므로 학교 조직 내 의사 결정을 비롯하여 교사 간의 상호작용이 신속하고 활발하게 이루어지며, 정보를 함께 공유할 수 있어 교사들 간의 교류가 활발한 편이다. 이 같은 초등학교의 풍토에서 교사와 교장 간의 인간적 관계도 긴밀하게 되어 교장에 대한 인식이 중등학교보다 긍정적으로 나타나게 된 것으로 추론된다.

<표 IV-5> 승진제 교장에 대한 교사들의 학교급별 인식 차이

평가요소		초 (A) (n=135)	중 (B) (n=155)	고 (C) (n=105)	전체 (n=395)	F 값	Scheffe test
전체	\bar{X}	4.23	3.89	3.93	4.01	11.742**	A*B
	SD	0.56	0.63	0.72	0.65		A*C
I. 학교비전	\bar{X}	4.11	3.79	3.88	3.93	8.778**	A*B**
	SD	0.60	0.68	0.76	0.69		A*C*
1. 비전 개발	\bar{X}	4.17	3.81	3.96	3.98	8.623**	A*B
	SD	0.68	0.74	0.81	0.75		
2. 비전의 실행	\bar{X}	4.06	3.74	3.90	3.89	7.145**	A*B
	SD	0.63	0.73	0.76	0.72		
3. 실행의 독려	\bar{X}	4.12	3.82	3.78	3.91	8.149**	A*B
	SD	0.63	0.75	0.85	0.77		A*C
II. 학습문화 및 장학	\bar{X}	4.21	3.88	3.92	4.00	10.127**	A*B
	SD	0.60	0.63	0.74	0.67		A*C
1. 학생 학습 환경지원	\bar{X}	4.26	3.95	3.97	4.06	8.358**	A*B
	SD	0.64	0.69	0.81	0.72		A*C
2. 수업 지원 및 장학	\bar{X}	4.15	3.81	3.88	3.94	10.204**	A*B
	SD	0.62	0.64	0.74	0.68		A*C
III. 학교관리	\bar{X}	4.21	3.93	3.92	4.02	7.894**	A*B
	SD	0.60	0.66	0.80	0.69		A*C
1. 자원의 적절 한 배치	\bar{X}	4.14	3.94	3.92	4.00	3.815*	A*B
	SD	0.64	0.66	0.85	0.71		
2. 효과적인 문제해결 기술	\bar{X}	4.19	3.89	3.88	3.99	7.860**	A*B
	SD	0.61	0.70	0.84	0.72		A*C
3. 책무성 제고	\bar{X}	4.31	3.95	3.96	4.08	9.144**	A*B
	SD	0.69	0.79	0.86	0.80		A*C
IV. 지역사회관리	\bar{X}	4.24	3.82	3.86	3.98	15.974**	A*B
	SD	0.59	0.69	0.76	0.70		A*C
1. 지역 사회와 의 협조 체계	\bar{X}	4.23	3.82	3.85	3.97	13.844**	A*B
	SD	0.60	0.74	0.79	0.73		A*C
2. 지역사회 자원 확보	\bar{X}	4.21	3.77	3.83	3.94	14.134**	A*B
	SD	0.63	0.75	0.86	0.76		A*C
3. 지역 사회의 의사반영	\bar{X}	4.28	3.86	3.91	4.02	13.885**	A*B
	SD	0.63	0.73	0.81	0.74		A*C
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	\bar{X}	4.35	4.01	4.04	4.13	10.454**	A*B
	SD	0.60	0.69	0.73	0.68		A*C
1. 정직하고 공정한 행동	\bar{X}	4.34	4.05	4.11	4.16	6.560**	A*B
	SD	0.67	0.72	0.74	0.72		A*C
2. 민주적인 의사 결정	\bar{X}	4.29	3.93	3.98	4.07	9.122**	A*B
	SD	0.66	0.83	0.82	0.79		A*C
3. 상황적 맥락 의 인식 및 대처	\bar{X}	4.40	4.06	4.03	4.17	12.325**	A*B
	SD	0.58	0.69	0.79	0.70		A*C

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

다음으로 공모 형태에 따라 학교급별로 어떤 차이가 있는지를 알아보기 위해 이원배치 분산분석(two-way ANOVA)을 실시한 결과 공모유형과 학교급별에 따라 통계적으로 의미 있는 차이가 나타났다. 분석한 결과는 <표 IV-6>, <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-6>에 의하면 공모 교장의 직무수행에 대한 교사들의 인식에 있어서 초등학교는 초빙형(4.45)이 내부형(3.93)보다 긍정적인 반면, 중학교와 고등학교에서는 내부형(3.99, 3.88)이 초빙형(3.34, 3.32)보다 더 긍정적으로 나타났다. 이러한 결과는 지방교육연구센터(2008)의 조사 결과와 다소 차이가 났다.⁴⁾

<표 IV-6> 공모 유형과 학교급별에 따른 기술통계

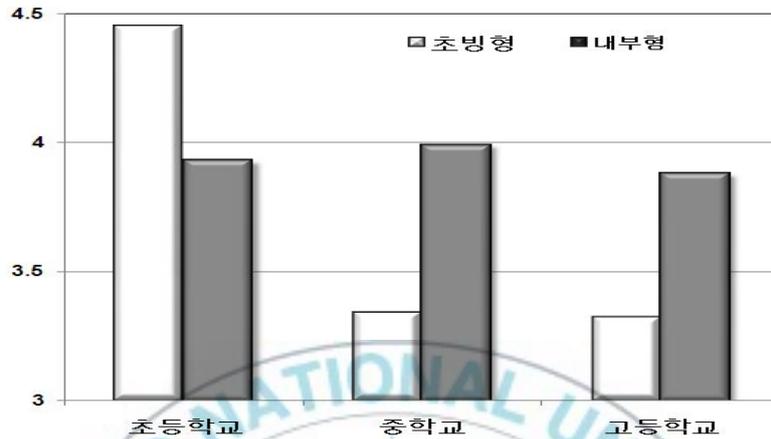
구 분		초등학교	중학교	고등학교	계
초빙형	\bar{X}	4.45	3.34	3.32	3.78
	SD	0.45	0.91	0.69	0.89
내부형	\bar{X}	3.93	3.99	3.88	3.94
	SD	0.63	0.54	0.56	0.56
계	\bar{X}	4.21	3.76	3.73	3.88
	SD	0.60	0.75	0.64	0.71

<표 IV-7> 공모 유형과 학교급별에 따른 교사들의 인식 차이 검정

구 분	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
공모유형	4.277	1	4.277	10.978**	0.001
학교급	21.968	2	10.984	28.190**	0.000
공모유형*학교급	23.347	2	11.674	29.960**	0.000
오차	145.336	373	0.390		
합계	5896.273	379			

4) '교장공모제의 효과 분석'(지방교육센터, 2008)에서 초등학교와 중학교에서는 내부형이, 고등학교에서는 초빙형의 점수가 더 높았다.

[그림 IV-4]는 <표 IV-6>의 결과를 그래프로 나타낸 것이다.



[그림 IV-4] 공모 유형과 학교급별에 따른 인식의 차이

4. 교사들의 성별에 따른 인식

교사들의 성별에 따라 교장의 직무수행 능력에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 검정하기 위하여 독립표본 t 검정을 실시하였다.

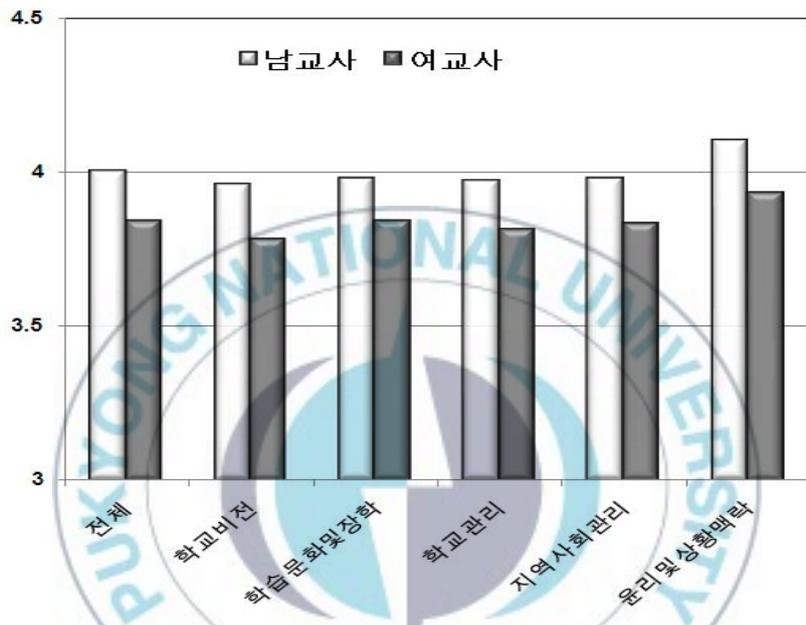
교장공모제 학교에 근무하고 있는 남·여 교사들 간의 인식 차이를 분석한 결과는 <표 IV-8>과 같다. <표 IV-8>에 의하면 공모제 교장의 직무수행 능력에 대하여 남·여 교사들 모두 전체적으로 긍정적으로 인식하고 있으며(3.95/5.00), 전 영역에 걸쳐 남교사(4.00/5.00)가 여교사(3.84/5.00)들보다 더 긍정적이었다. 특히 ‘행정가의 윤리 및 상황적 맥락’ 영역에서 남·여 교사 모두 가장 높은 인식을 보였다. 전 영역에 걸쳐 남교사와 여교사 간의 인식의 차이는 나타나지 않았으나, ‘지역사회의 자원 확

<표 IV-8> 공모제 교장에 대한 교사들의 성별에 따른 인식 차이

평가요소		남교사 (n=96)	여교사 (n=283)	전체 (n=379)	t 값
전체	\bar{X}	4.00	3.84	3.95	1.917
	SD	0.66	0.72	0.68	
I. 학교비전	\bar{X}	3.96	3.78	3.84	1.835
	SD	0.70	0.75	0.74	
1. 비전 개발	\bar{X}	4.08	3.91	3.95	1.761
	SD	0.79	0.80	0.80	
2. 비전의 실행	\bar{X}	3.95	3.79	3.83	1.751
	SD	0.70	0.76	0.75	
3. 실행의 독려	\bar{X}	3.84	3.68	3.72	1.584
	SD	0.80	0.88	0.86	
II. 학습문화 및 장학	\bar{X}	3.98	3.84	3.87	1.660
	SD	0.71	0.76	0.75	
1. 학생 학습 환경지원	\bar{X}	4.05	3.87	3.91	1.852
	SD	0.81	0.87	0.85	
2. 수업 지원 및 장학	\bar{X}	3.91	3.81	3.83	1.228
	SD	0.71	0.74	0.73	
III. 학교관리	\bar{X}	3.97	3.81	3.87	1.834
	SD	0.72	0.77	0.75	
1. 자원의 적절 한 배치	\bar{X}	3.97	3.79	3.84	1.860
	SD	0.74	0.81	0.80	
2. 효과적인 문제해결 기술	\bar{X}	4.05	3.90	3.94	1.687
	SD	0.75	0.76	0.76	
3. 책무성 제고	\bar{X}	3.89	3.72	3.77	1.575
	SD	0.85	0.92	0.91	
IV. 지역사회관리	\bar{X}	3.98	3.83	3.88	1.763
	SD	0.68	0.76	0.75	
1. 지역 사회와 의 협조 체계	\bar{X}	3.90	3.77	3.80	1.383
	SD	0.69	0.80	0.77	
2. 지역사회 자원 확보	\bar{X}	4.02	3.82	3.87	2.055*
	SD	0.78	0.84	0.83	
3. 지역 사회의 의사반영	\bar{X}	4.03	3.89	3.93	1.502
	SD	0.75	0.78	0.78	
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	\bar{X}	4.10	3.93	3.97	1.907
	SD	0.72	0.77	0.76	
1. 정직하고 공정한 행동	\bar{X}	4.18	4.03	4.07	1.530
	SD	0.80	0.80	0.81	
2. 민주적인 의사 결정	\bar{X}	3.95	3.76	3.81	1.872
	SD	0.77	0.89	0.86	
3. 상황적 맥락의 인식 및 대처	\bar{X}	4.17	4.00	4.04	1.926
	SD	0.77	0.78	0.78	

* p<.05

보' 영역에서는 5% 유의수준 하에서 남교사가 여교사보다 더 긍정적으로 인식하고 있었다. 다음 [그림 IV-5]는 <표 IV-8>의 결과를 상위 영역별로 간단히 그림으로 나타낸 것이다.

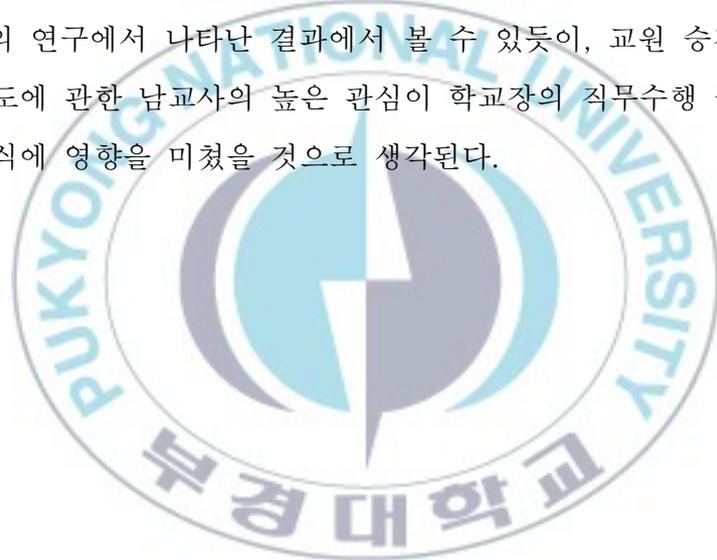


[그림 IV-5] 공모제 교장에 대한 교사들의 성별에 따른 인식 차이

교장승진제 학교에 근무하고 있는 남·여 교사들의 인식의 차이를 분석한 결과는 <표 IV-9>와 같다. <표 IV-9>에 의하면 승진제 교장의 직무수행 능력에 대하여 교사들은 공모제 교장보다 전체적으로 더 긍정적으로 인식하고 있으나(4.01/5.00), 승진제 교장에 대한 남교사(4.24)와 여교사(3.93) 간에는 전 영역에 걸쳐 1% 유의 수준 하에서 유의미한 차이가 나타났다. 임용 유형에 관계없이 교장의 직무수행에 대하여 남교사가 여교사보다 더 긍정적으로 인식하고 있다는 본 연구의 결과는 강희중(2003), 강

경석 외(2007), 김창원(2007), 전영남(2001)의 연구결과와 일치한다.

이러한 결과는 학교장의 리더십에 대하여 남교사가 여교사보다 더 높게 인식하고 학교 경영에 적극적으로 참여하여 중요한 역할을 하고 있다는 점을 알 수 있다 (강경석, 김철구, 2007). 남교사가 여교사보다 학교 조직 몰입에 대하여 높게 인식하고 학교 조직에 대하여 헌신하고 학교 경영에 적극적으로 참여함으로써 교장과 접촉할 기회가 많아 원만한 인간 관계를 형성하고 있기 때문이라 판단된다. 그리고 교장 승진에 대한 인식이나 교장공모제에 대한 인지도에서 남교사가 여교사보다 더 관심이 많다는 김창원(2007)의 연구에서 나타난 결과에서 볼 수 있듯이, 교원 승진제도나 교장 임용제도에 관한 남교사의 높은 관심이 학교장의 직무수행 능력에 대한 긍정적 인식에 영향을 미쳤을 것으로 생각된다.



<표 IV- 9> 승진제 교장에 대한 교사들의 성별에 따른 인식 차이

평가요소		남교사 (n=108)	여교사 (n=287)	전체 (n=395)	t 값
전체	\bar{X}	4.24	3.93	4.01	4.338***
	SD	0.58	0.65	0.65	
I. 학교비전	\bar{X}	4.13	3.85	3.93	3.738***
	SD	0.68	0.68	0.69	
1. 비전 개발	\bar{X}	4.18	3.90	3.98	3.273**
	SD	0.76	0.74	0.75	
2. 비전의 실행	\bar{X}	4.07	3.82	3.89	3.153**
	SD	0.72	0.71	0.72	
3. 실행의 독려	\bar{X}	4.15	3.82	3.91	3.920***
	SD	0.73	0.75	0.77	
II. 학습문화 및 장학	\bar{X}	4.20	3.93	4.00	3.617***
	SD	0.62	0.67	0.67	
1. 학생 학습 환경지원	\bar{X}	4.25	3.99	4.06	3.314**
	SD	0.67	0.73	0.72	
2. 수업 지원 및 장학	\bar{X}	4.14	3.87	3.94	3.591***
	SD	0.63	0.68	0.68	
III. 학교관리	\bar{X}	4.26	3.93	4.02	4.261***
	SD	0.61	0.70	0.69	
1. 자원의 적절한 배치	\bar{X}	4.24	3.90	4.00	4.270***
	SD	0.60	0.73	0.71	
2. 효과적인 문제해결 기술	\bar{X}	4.18	3.92	3.99	3.279**
	SD	0.69	0.72	0.72	
3. 책무성 제고	\bar{X}	4.35	3.98	4.08	4.283***
	SD	0.71	0.80	0.80	
IV. 지역사회관리	\bar{X}	4.20	3.89	3.98	3.896***
	SD	0.64	0.70	0.70	
1. 지역 사회와의 협조 체계	\bar{X}	4.19	3.89	3.97	3.769***
	SD	0.68	0.74	0.73	
2. 지역사회 자원 확보	\bar{X}	4.16	3.86	3.94	3.551***
	SD	0.68	0.78	0.76	
3. 지역 사회의 의사반영	\bar{X}	4.24	3.94	4.02	3.636***
	SD	0.72	0.74	0.74	
V. 행정가의 윤리 및 상황적 맥락	\bar{X}	4.40	4.04	4.13	4.777***
	SD	0.56	0.70	0.68	
1. 정직하고 공정한 행동	\bar{X}	4.41	4.07	4.16	4.287***
	SD	0.63	0.73	0.72	
2. 민주적인 의사 결정	\bar{X}	4.38	3.95	4.07	5.808***
	SD	0.60	0.82	0.79	
3. 상황적 맥락의 인식 및 대처	\bar{X}	4.39	4.09	4.17	3.883***
	SD	0.60	0.72	0.70	

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

V. 요약 및 결론

1. 연구의 요약

오늘날 우리 사회가 필요로 하는 혁신적인 인재를 배출해 내기 위해서는 먼저 교육 현장인 학교에서부터 혁신적인 마인드를 갖추어야 하며, 학교의 혁신을 이루기 위해서는 학교장의 직무수행 능력이 어느 때보다도 중요시된다. 이러한 사회의 요구에 부응하기 위해 우리 교육계에서도 여러 제도적 개선을 통해 변화하고자 노력하고 있으며, 그런 노력 중의 하나가 교장 임용 제도의 개선이다.

교장 임용 제도의 개선책으로 정부에서 1996년부터 농어촌 학교를 대상으로 부분적으로 실시되었던 교장초빙제는 2006년 초빙·공모 교장제를 거쳐 2007년 9월부터 교장공모제로 통합되어 현재까지 매년 교장공모제 실시를 확대해 나가고 있으나, 교장공모제에 대한 반대의 목소리도 높은 편이다.

본 연구에서는 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식을 살펴보고 교장공모제의 방향을 모색하려는 목적으로 다음과 같은 연구 내용을 탐색하였다.

첫째, 기존의 교장 임용 제도의 절차와 제도적 문제점을 고찰하였다.

둘째, 교장공모제의 실시 배경과 목적은 무엇이며, 실시 현황은 어떠한지에 대해 검토하였다.

셋째, 교장의 역할과 직무 그리고 직무 수행 능력에 관하여 이론적 관점과 기존의 연구 내용들을 고찰하였다.

넷째, 교장의 직무수행 능력을 평가하기 위하여 이론적 고찰과 기존의 연구 결과를 바탕으로 설문지 문항을 작성하여 배포하였다. 이에 따라 교장의 직무를 ‘학교 비전’, ‘학습문화 및 장학’, ‘학교 관리’, ‘지역 사회 관리’, ‘행정가의 윤리 및 상황적 맥락’ 등 5개 영역으로 구성하고, 이를 좀더 세분화하여 ‘학교 비전’은 ‘비전 개발’, ‘비전의 실행’, ‘실행의 독려’로, ‘학습문화 및 장학’ 영역은 ‘학생 학습환경 지원’, ‘수업 지원 및 장학’으로, ‘학교 관리’ 영역은 ‘자원의 적절한 배치’, ‘효과적인 문제해결 기술’, ‘책무성 제고’로, ‘지역사회 관리’ 영역은 ‘지역 사회와의 협조 체계’, ‘지역 사회 자원 확보’, ‘지역 사회의 의사반영’으로, ‘행정가의 윤리 및 상황적 맥락’은 ‘정직하고 공정한 행동’, ‘민주적인 의사 결정’, ‘상황적 맥락의 인식 및 대처’로 설정하였다.

다섯째, 설문지 결과를 분석하여 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식이 어떠한 차이를 보이는가를 확인하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구의 문제는 다음과 같다.

첫째. 승진제 교장과 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식에 어떠한 차이가 있는가?

둘째. 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식은 초빙형과 내부형 간에 어떠한 차이가 있는가?

셋째. 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식은 학교급별에 따라 어떠한 차이가 있는가?

넷째. 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식은 교사들의 성별에 따라 어떠한 차이가 있는가?

이와 같은 연구 문제를 검정하기 위하여 부산시에서 근무하고 있는 초·중등학교 교사 991명을 대상으로 설문지를 배포하였다. 그 중 회수된 774부의 유효 설문지를 바탕으로 하여 독립표본 t 검정과 분산분석 기법을 적

용하였다. 그리고 교사들의 인식에 차이가 있을 때는 어느 집단 간에 차이가 나는지를 검정하기 위하여 사후비교검정인 Scheffe 검정을 수행하였다.

이상의 과정을 통해 얻어진 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교장 임용 유형에 따른 교사들의 인식을 분석해 보면 교장승진제 학교의 교사가 교장공모제 학교의 교사들보다 전 영역에서 긍정적이었다. 특히 '학교 관리'영역과 '행정가의 윤리 및 상황적 맥락' 영역에서 유의미한 차이를 보이고 있으나 '학교비전' 영역에서는 유의미한 차이가 드러나지 않았다. 이는 임용 유형에 관계없이 교장들은 학교 교육의 미래를 위한 비전의 중요성을 충분히 인식하고 있다고 할 수 있다. 하위 영역 중 '학교비전 실행의 독려', '자원의 적절한 배치', '교원의 책무성 제고', '지역 사회와의 협조 체계', '민주적인 의사 결정' 등의 요소에서 유의미한 차이를 보였다.

둘째, 공모 유형에 따른 교사들의 인식에 있어서는 내부형 공모제 학교의 교사들이 초빙형 공모제 학교의 교사들보다 대체로 긍정적이며, 특히 '지역사회 관리' 영역에서는 전 평가요소에서 내부형 공모제 교사들이 긍정적으로 인식하고 있다. 그 외 '비전 개발', '학생 학습환경 지원', '정직하고 공정한 행동' 등의 요소에서 유의미한 차이를 보이고 있다.

승진제 교장에 대한 교장공모제 학교의 교사들의 인식의 차이가 실제적으로 어느 공모 유형에서 나는지를 분석한 결과, 초빙형 공모 교장과 승진제 교장 간에 교사들의 인식의 차이가 분명하게 드러났다. 내부형 공모 교장과 승진제 교장 간에도 전반적으로 승진제 교장에 대해 긍정적이었으나, 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 특히 평가 요소 중 '비전 개발', '지역사회의 자원 확보'에서는 내부형 공모 교장에 대한 인식이 승진제 교장에 대한 인식보다 더 긍정적으로 나타났다.

셋째, 학교급별에 따른 교사들의 인식 차이를 분석한 결과, 전체적으로

초등학교 교사들의 인식이 중·고등학교 교사들보다 훨씬 긍정적으로 나타났다. 이에 따라 구체적으로 어느 학교급에서 차이가 나는지를 알아보기 위해 사후비교검정을 실시한 결과, 전 영역에서 초등학교 교사가 중학교 교사보다 더 긍정적으로 인식하고 있으며, 고등학교 교사들과는 ‘비전 개발’만 제외한 나머지 평가 요소에서 모두 긍정적으로 인식하고 있었다. 전체적으로 중학교 교사들의 인식(3.76/5.00)이 고등학교 교사들의 인식(3.74/5.00)보다 긍정적이었으나 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 공모 유형별 검정에서 초등학교는 초빙형에, 중학교와 고등학교는 내부형 공모 교장에 대한 인식이 더 긍정적으로 나타났다.

넷째, 성별에 따른 교사들의 인식에 있어서는 임용 유형에 관계없이 교장의 직무수행 능력에 대하여 남·여교사들 모두 전체적으로 긍정적으로 인식하고 있으며, 전 영역에 걸쳐 남교사가 여교사들보다 더 긍정적이었다. 그러나 공모제 교장에 대한 남·여 교사들의 인식에는 통계적으로 유의미한 차이가 나지는 않았으나, 교장승진제 학교에 근무하고 있는 남·여 교사들의 인식에는 전 영역에 걸쳐 1% 유의 수준 하에서 유의미한 차이가 나타났다.

2. 결론 및 제언

이상과 같이 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식을 분석해 본 결과 다음과 같은 결론을 제시할 수 있다.

첫째, 교사들은 전반적으로 교장의 직무수행 능력에 대해 긍정적으로 생각하고 있으며, 임용유형별로는 공모제 교장의 직무수행 능력보다 승진제

교장의 직무수행 능력에 대해 긍정적이었다. 이는 교장 임용제도의 개선책으로 제시된 교장공모제가 교사들의 지지 속에 실시된 것이 아니라 정부 주도로 시행되었던 데서 오는 교사들의 심리적 저항감이 큰 요인이라 하겠다. 그러나 승진제 교장에 대한 교사들의 인식이 공모제 교장보다 더 긍정적이라 하더라도 경력 위주의 교장 임용제도는 개선되어야 한다는 사실에는 대다수 국민들이 공감하고 있다. 그러므로 이미 대다수의 선진국에서 실시하고 있는 교장공모제를 엄정하게 비교 분석하여 우리 교육 현실에 적합한 교장공모제가 정착될 수 있도록 보완해 나가야 할 것이다.

학교 교육의 혁신이 교장의 리더십에 영향을 많이 받기도 하겠지만, 학교 교육의 실제적인 성공 여부는 교육 혁신에 대한 교사들의 긍정적 인식과 수용적인 태도에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 교장의 혁신적인 리더십도 교사들의 협조 하에 더욱 빛을 발휘하게 되므로 교장공모제를 효과적으로 정착시키기 위해서는 교장공모제에 대한 교사들의 폭넓은 지지를 가장 먼저 이끌어 내어야 할 것이다.

둘째, 공모 유형인 초빙형과 내부형에 있어서는 내부형 공모 교장에 대한 인식이 더 긍정적이었다. 공모제과 승진제 간에 나타났던 교사들의 인식 차이도 실제적으로 초빙형 공모제와 승진제 간의 차이에서 기인하였다. 이는 교장 자격 미소지자가 교장이 되면 미숙한 업무 처리로 학교 현장에 위화감을 조성하고 혼란을 가져올 것이라는 우려를 완화시키는 결과라 할 수 있다. 또한 교장 자격증을 소지하지 않더라도 유능하고 젊은 인재가 교장으로 발탁되어 학교 교육의 혁신을 이루고 지역사회의 발전 요구를 수용하려는 것이 교장공모제의 근본 취지이고, 이런 교장공모제의 취지를 특징적으로 보여 주는 유형이 내부형 공모제다. 더욱이 교사들의 인식도 초빙형 공모 교장보다 내부형 공모 교장에 더 긍정적이므로 내부형 공모제를 보완하면서 지속적으로 확대할 필요가 있다.

셋째, 학교급별에 따른 공모제 교장에 대한 인식에 있어서 초등학교 교사가 중·고등학교 교사들보다 전 영역에 걸쳐서 긍정적으로 나타났다. 그러므로 교장공모제를 적용함에 있어 초등학교부터 우선 확대 실시하는 것이 좋을 것이다. 그리고 교장공모제가 교장 임용 제도의 대안으로 계속 적용될 가능성이 높은 추세라면 학교급별로 공모 유형의 적용 비율을 달리 하는 것이 바람직하다고 하겠다. 초등학교에는 초빙형 공모제에, 중학교와 고등학교에는 내부형 공모제에 대한 교사들의 선호도가 높으므로 초등학교는 초빙형 공모제를, 중등학교에는 내부형 공모제의 비율을 높이는 것이 교사들에게 더 긍정적인 효과를 나타낼 것이다.

넷째, 교사 성별에 따른 인식에 있어 임용 유형에 관계없이 남교사가 여교사보다 긍정적인 것은 남교사가 여교사보다 학교 조직 몰입에 대하여 높게 인식하고 학교 조직에 대하여 헌신하고 학교 경영에 적극적으로 참여함으로써 교장과 접촉할 기회가 많아 원만한 인간 관계를 형성하고 있기 때문이라 판단된다. 그리고 교원 승진제도나 교장 임용제도에 관한 남교사의 높은 관심이 학교장의 직무수행에 대한 인식에 영향을 미쳤을 것으로 생각된다. 그러나 공모제를 실시하고 있는 학교에서 남교사와 여교사 간의 인식의 차이가 교장승진제 학교보다 적다는 것은 앞으로 교장공모제를 계속 확대 실시해 나가야 할 당위가 될 수 있다.

이상의 결론을 토대로 몇 가지 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교장공모제를 단계적으로 실시하되 교장공모제에 대한 의의와 필요성을 교사들이 충분히 수용할 수 있도록 지속적인 홍보와 연수를 실시함으로써 공모제 교장에 대한 심리적 저항감을 없애야 한다.

둘째, 공모제 교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식이 공모제 교장 전반에 대한 것인지, 혹은 조사 대상이 된 교장들의 개인적 성향에서 오는 것인지를 분석하기 위한 후속 연구가 있어야 하겠다.

셋째, 본 연구는 부산시 소재 학교에 근무하고 있는 교사들을 대상으로 하였다. 따라서 본 연구를 일반화하기에는 제한이 따르므로 후속 연구에서는 연구 대상을 전국으로 확대할 필요가 있다.



참 고 문 헌

- 강경석, 김철구 (2007). 학교장의 감성리더십과 교사의 학교조직몰입과의 관계 연구. 교육행정학연구 25(4). pp. 1-24
- 강희중 (2003). 中等學校長의 學校 經營에 對한 敎師의 認識과 滿足度 差異 分析. 영남대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 고 전 (2004). 한국교원과 교원정책. 서울: 도서출판하우
- 교육부 (1999). 교장임용 추천 업무 지침.
- 교육부 (2000). 교육공무원 인사관리 규정.
- 교육인적자원부 (2006). ‘교장초빙·공모제 시범적용 51개교 선정’ 보도자료 (6월 14일).
- 교육인적자원부 (2007). ‘금년 9월부터 교장공모제 시범실시’ 보도자료 (4월10일).
- 교육혁신위원회 (2006). ‘교원정책개선방안’ 보도자료 (8월 11일).
- 교육혁신위원회 (2007). 교육력제고를 위한 교육정책개선방안 보고서.
- 김도기 (1996). 교장의 역할과 직무에 관한 한·일간 비교연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김동희 (2006). 교장평가의 준거 개발에 관한 연구. 홍익대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김병찬 (2007). 새로운 교장의 상. 전교조 토론회자료집(2007.11.16). pp. 8~11
- 김왕준 (2004). ‘교장선출보직제’ 제안의 논리적 구조 분석. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김이경, 한만길, 박영숙, 홍영란, 백선희 (2005). 교원의 직무 수행 실태 분석 및 기준 개발 연구. 연구보고서 RR 2005-8. 한국교육개발원.
- 김이경, 한신일, 김현철 (2008). 교장공모제 쟁점 및 만족도에 대한 집단 간 인식 차이 분석. 교육행정학연구, 26(4). pp. 363~384. 한국교육행정학회.

- 김종철 (1987). 2000년대의 한국교육과 학교장의 역할. 교육행정학연구 **별책**.
- 김종철 (1994). 교육행정의 연구와 과제. 서울: 배영사.
- 김창원 (2006). 교장공모제에 대한 중등교사들의 인식 연구. 금오공대 대학원 석사학위 논문.
- 남정걸 (2006). 교육행정 및 교육경영. 교육과학사.
- 남한식 (1984). 교장의 지위와 직무에 관한 분석적 연구. 광주교육대학 논문집 25.
- 노민구 (1996). 교장의 역할과 지도성. 서울: 성원사.
- 동아일보사 (2007). 동아일보. 2007년 4월 6일자.
- 박용현 (1996). 학교 사회. 서울: 배영사.
- 박종흡, 성호진, 신동원 (2005). 고등학교 교장의 직무수행에 관한 분석. 인문논총 (창원대학교)12. pp. 63-87.
- 서정화 (2007). 교장학의 이론과 실제. 서울: 교육과학사.
- 신상명 (1998). 교장평가에 대한 이론적 접근법 연구. 초등교육연구 **8(1)**. pp. 109-129 청주교대 초등교육연구소.
- 신상명 (2007). 합리성 찾기 힘든 교장공모제. 새교육 **11월호**. pp. 38-41.
- 안승문 (2003). 교장선출보직제 도입을 위한 기초 연구. 서강대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 안은희 (2006). 교장임용제도의 개선방안에 관한 연구. 울산대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 오마이 뉴스 (2008). 11월 25일자. <http://www.ohmynews.com/>
- 오은경 (1996). 교육개혁의 실현을 위한 변화 방안의 모색. 교육행정학연구 **14(2)**. pp. 146-165.
- 유현숙, 김동석, 고전 (2000). 학교경영 환경의 변화와 학교장의 리더쉽 연구. 한국교육개발원 연구보고 RR 2000-8.
- 이두식 (1986). 學校長의 指導性類型과 教師의 勤務態度에 관한 研究. 교육논총 **2(1)**. pp. 319-350.

- 이성은 (1991). 학교행정과 장학론. 서울: 양서원.
- 이정화 (2007). 교장임용제도에 관한 서울 초중등교사의 인식 연구. 이화여대교육대학원 석사학위 논문.
- 장한기 (2006). 교원 승진·임용제도. 교원정책 개선 토론회자료집(6). 교육혁신위원회. pp. 66-67.
- 전국교직원노동조합 (2007). 보도자료 11월 21일자
- 전영남 (2001). 환경변화에 따른 중학교 교사들의 학교장 역할수행 정도와 기대에 관한 연구. 중앙대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 정금현 (2007). 교장의 권한 확대가 학교 변화 및 혁신에 미치는 영향. 교육행정학연구, 25(1). pp. 119-120. 한국교육행정학회
- 정일화 (2007). 교장의 직무표준 개발에 관한 연구. 충남대학교대학원 박사학위 논문.
- 정찬경 (2007). 교장 임용제도에 대한 초중등 교사의 인식 비교. 인천대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 조경원, 한유경, 서경혜, 조정아, 이지은 (2006). 학교행정이 핵심역량강화 프로그램 개발을 위한 요구 분석. 교육행정학 연구 24(2). pp. 251-273.
- 주삼환 (1990). 장학·교장론. 서울: 성원사.
- 주삼환 (2004). 한국과 미국의 학교장 양성과 전문직적 능력개발에 관한 비교연구. 한국교원교육연구 21(3). pp. 393-413.
- 주삼환, 이미라 (2005). 교장직의 전문성 제고를 위한 정책방향. 교육연구논총, 26(2). pp. 75-103.
- 지방교육연구센터 (2008). 교장공모제 학교의 효과 분석. 수시현안정책연구 RI 2008-1.
- 초·중등교육법. 법률 제8917호 [일부개정 2008. 3. 21]
- 최현숙 (2008). 초빙 교장에 대한 중등교사들의 인식. 부경대학교 교육대학원 석사 학위 논문.
- 최희선, 권기욱, 전제상 (1999). 교원평가제도 개선에 관한 연구. 한국교원단체총연합회.

- 한겨레신문사 (2007). 한겨레 신문. 2007년 7월 29일 ~ 7월 30일자.
- 한국교원단체총연합회 (2005). ‘공모교장제 및 교장선출보직제 도입’에 대한 한국교총 입장.
- 한국교원단체총연합회 (2007). 한국교원신문. 2007년 9월 7일자.
- _____ (2007). 보도자료. 8월 11일자.
- 한국교육개발원 (2006). 교원평가 1차 시범 운영 보고서. 한국교육개발원.
- 한국교직원공제회 (2003). 한국교직원신문. 9월 26일자.
- 한만길 (2004a). 교장 임용제도 개선에 관한 쟁점과 전망. 한국교육평론.
- _____ (2004b). 교장 임용제도의 다양화 방안. KEDI Position Paper 1(13).
- 허영희 (2005). 교장임용제도의 다양화 방안 분석. 대구대 교육대학원 석사학위 논문.
- 황정규 (1995). 학교경영의 전문성 신장과 책무성 제고를 위한 학교장 경영 평가 방안. 교육부 중앙교육심의회.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. (1980). The effective principals; Perspectives on school leadership. Boston: Allyn and Bacon.
- Glassman, N. S. & Heck, R. H. (1987). Administrator engagement in education for decision making: The case of teacher assignment to classrooms. Administrator’s Notebook, 32(5), pp. 1-4.
- Gorton, R. A. (1983). School Administration and Supervision: Leadership Challenge and Opportunities. IA: WM. C. Brown.
- Kenneth, D. & Dunn, R. (1983). Spiritual leadership for principals. N.J.: Prince Hall.
- Sergiovanni, T. J. (2000). The principalship: A reflective practice perspective (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

【 부 록 】

학교장의 직무수행 능력에 대한 교사들의 인식에 관한 설문지

선생님 안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문 작성에 귀한 시간을 내 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 학교장의 학교 경영에 대한 선생님들의 인식을 검토, 분석, 종합하여 바람직한 교육행정가의 상(像)을 제시함으로써 우리 교육 현장의 발달에 귀중한 자료가 되고자 합니다.

본 설문의 결과는 연구 목적 이외에는 다른 어떤 목적으로 사용하지 않을 것이오니, 가지고 계시는 생각을 솔직하게 응답해 주시고 모든 문항을 빠짐없이 기록해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

선생님의 앞날에 행운과 무궁한 발전을 기원드립니다.

2008년 12월

부경대학교 교육대학원
교육행정전공 권혜정 올림

※ 다음은 통계처리에 필요한 일반 사항에 관한 질문들입니다. 각 문항의 해당 항목에 √표 해 주십시오.

1. 성 별 : ① 남() ② 여()
2. 학교급별 : ① 초등학교 () ② 중학교() ③ 고등학교()
3. 직 위 별 : ① 부장교사 () ② 교사 ()
4. 교육경력 : ① 10년 미만 () ② 10년~25년 미만 ()
 ③ 25년 이상 ()
5. 학교규모 : ① 23학급 이하 () ② 24학급~35학급 이하 ()

※ 다음 각 문항에 적합하다고 생각하시는 정도에 해당하는 번호에 √표 해 주십시오.

요소	본교 교장선생님은.....	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통	대체로 아니다	전혀 아니다
학 교 비 전	1. 학교 공동체와 함께 비전을 개발한다.	⑤	④	③	②	①
	2. 공동체가 행동 지침으로 삼는 비전에 관한 신념을 명확하게 한다.	⑤	④	③	②	①
	3. 비전과 목표 달성을 위해 계획과 활동을 구체화한다.	⑤	④	③	②	①
	4. 비전과 사명에 대한 진척 사항을 모든 이해당사자에게 알린다.	⑤	④	③	②	①
	5. 비전 달성을 위해 장애들을 확인하여 중점적으로 처리한다.	⑤	④	③	②	①
	6. 비전의 달성을 위해 관계자들의 동기유발에 주도력을 발휘한다.	⑤	④	③	②	①
	7. 각 개인의 책임을 명확히 하고 공헌을 인정한다.	⑤	④	③	②	①
	8. 비전 실현을 위한 구성원의 공헌을 격려한다.	⑤	④	③	②	①
학 습 문 화 및 장 학	9. 각종 교육활동을 학생들에게 유익하게 교육적으로 운영하도록 지도한다.	⑤	④	③	②	①
	10. 학생들에게 다양한 학습 경험 기회를 제공한다.	⑤	④	③	②	①
	11. 다양한 방법으로 학업성취도를 평가하고 수업장학 활동을 한다.	⑤	④	③	②	①
	12. 학습 풍토 조성을 위해 술선수범하며 교사의 전문성 신장과 평생학습을 강조한다.	⑤	④	③	②	①
	13. 새로운 교육의 동향에 관심을 가지고 이를 교육 개선을 위하여 적용하고 있다.	⑤	④	③	②	①
	14. 다양한 교수·학습 자료를 제공하고 개발을 지원한다.	⑤	④	③	②	①
	15. 학습 장애 요소를 확인하여 명료화한 후 중점적으로 다룬다.	⑤	④	③	②	①
	16. 교수·학습에 교단선진화 기기를 활용할 수 있도록 지원한다.	⑤	④	③	②	①

요소	본교 교장선생님은.....	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통	대체로 아니다	전혀 아니다
학교 관리	17. 교육목표에 부합하게 인적·물적 자원을 배 분하다.	⑤	④	③	②	①
	18. 조직과 업무분장을 정기적으로 확인·점검 하고 조정한다.	⑤	④	③	②	①
	19. 재정 자원을 신뢰할 수 있게 관리한다.	⑤	④	③	②	①
	20. 교육목표를 달성하도록 인적자원을 운영한 다.	⑤	④	③	②	①
	21. 비전과 목표 달성을 위해 계획과 절차를 적합 하게 수립하여 운영한다.	⑤	④	③	②	①
	22. 급격한 상황변화에도 지속적인 학교 개선이 가능하도록 운영한다.	⑤	④	③	②	①
	23. 중요 사안 결정에 구성원을 참여시켜 주인 의식과 책무성을 공유한다.	⑤	④	③	②	①
24. 교직원들과의 인간관계 향상·개선을 위해 노력한다.	⑤	④	③	②	①	
지역 사회 의 관리	25. 단체협약 등 집단협상과 계약 합의를 효과적 으로 관리한다.	⑤	④	③	②	①
	26. 교직원에게 대화법 등 대인관계 능력개발의 기회를 제공한다.	⑤	④	③	②	①
	27. 학교의 각종 행사에 학부모회의 참여를 적 극적으로 지원한다.	⑤	④	③	②	①
	28. 학교와 지역사회에서 강조하는 다양한 가치 를 살피서 반영한다.	⑤	④	③	②	①
	29. 교육에 영향을 주는 여타 의사결정자와 지속 적인 대화를 촉진하고 그런 활동에 관여한다.	⑤	④	③	②	①
	30. 당면할 수 있는 문제의 해결을 위해 이용 가능한 지역 사회 자원을 확보한다.	⑤	④	③	②	①
	31. 질 높은 교육 여건 마련을 위해 공공 정책 형성에 참여한다.	⑤	④	③	②	①
32. 지역사회와 학부모의 다양한 요구를 적극적 으로 수용한다.	⑤	④	③	②	①	

요소	본교 교장선생님은.....	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통	대체로 아니다	전혀 아니다
행 정 가 의 운 리 및 상 황	33. 공적 자원과 자금을 투명하고 적합하게 운용한다.	⑤	④	③	②	①
	34. 감사와 학교 평가 등의 장학 활동을 위하여 학교 운영 상황을 공개한다.	⑤	④	③	②	①
	35. 교장의 행정 업무처리가 학교공동체에 미치는 영향에 대해 심사숙고한다.	⑤	④	③	②	①
	36. 구성원의 정당한 권리를 존중한다.	⑤	④	③	②	①
	37. 다양한 요구를 존중하고 신중을 기하여 적극적으로 반영한다.	⑤	④	③	②	①
	38. 학교 운영에 대한 최종적인 책임을 진다.	⑤	④	③	②	①
	39. 학교가 처한 상황에 적절한 정책적 방법을 적용한다.	⑤	④	③	②	①
	40. 학교 운영의 다양한 상황과 환경에 관하여 지역사회와 의견을 나눈다.	⑤	④	③	②	①

◆ 귀한 시간을 내 주셔서 정말 감사합니다.