

석사학위논문

교장 임용 제도의  
개선 방안에 관한 연구

지도교수 박 종 필



제주대학교 교육대학원

교육행정전공

강 연 심

2004년 8월

# 교장 임용 제도의 개선 방안에 관한 연구

지도교수 박 종 필

이 논문을 교육학 석사학위논문으로 제출함.

2004년 5월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정전공



강연심의 교육학 석사학위논문을 인준함.

2004년 7월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ (인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ (인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ (인)

<국문초록>

## 교장 임용 제도의 개선 방안에 관한 연구

강 연 심

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 박 종 필

본 연구는 지식정보화 사회에서 학교교육의 혁신을 주도적으로 이끌어 나갈 학교장의 임용 제도에 대한 교사들의 인식 조사를 통해 교장 임용 제도의 개선 방안을 모색하는 데 그 목적을 두고 있다.

위와 같은 연구목적을 달성하기 위한 연구내용으로는 첫째, 교장의 역할과 직무, 교장 임용 제도의 현황과 문제점, 그리고 외국의 교장 임용 제도에 대해 기술하였다. 둘째, 교장 임용 제도의 개선 방안에 대해서는 제주도내 초·중·고등학교 교사들의 인식을 조사하여 학교·급별, 성별, 경력별, 교원단체 가입별로 차이가 있는지를 밝히고자 하였다.

본 논문에서 설정한 연구 목적과 내용을 효과적으로 수행하기 위한 연구방법은 설문지 조사를 통한 통계분석방법을 사용하였다. 본 연구의 대상은 제주도내 초·중·고등학교 교사 548명에게 설문지를 배부하여 그 중 성실하게 응답한 336명의 자료를 사용하였고, 통계처리는 SPSS 10.0을 이용하여 분석하였다.

본 연구에서 교장 임용 제도의 개선 방안에 관한 선행연구 및 교사들의 인식 조사로 얻은 연구결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 학교교육 혁신을 위해서는 교장의 직무와 지위를 새롭게 설정하고 현행 임용 제도의 개선 방안에 관한 논의가 지속적으로 이루어져야 함을 알 수 있다.

둘째, 현행 교원 승진 제도 및 자격 제도가 안고 있는 문제점을 보완해 주고, 연공

---

※ 본 논문은 2004년 8월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임.

서열에 의한 폐단을 시정하며, 가르치는 일에 헌신적인 교사들이 자연스럽게 교장 임용 기회를 얻을 수 있는 풍토를 조성해 주는 대안으로 제시되고 있는 교장선출보직제를 앞당겨 시행해야 할 것으로 여겨진다.

셋째, 교장선출보직제의 도입에 대해 조사 대상 과반수의 교사들이 찬성하고 있으나, 교장 선출을 둘러싼 어려움이 예상된다는 우려의 목소리도 있음을 간과해서는 안 될 것이다.

넷째, 교장선출보직제뿐만 아니라 교장 임용 제도 개선 방안으로 교육계 안팎에서 제기되고 있는 다양한 방안들에 대한 토론회 및 공청회 등을 개최해 여론을 수렴하는 과정이 매우 중요하다고 보여 진다.

이상에서 살펴본바와 같이, 교장선출보직제는 현행 교장 임용 제도를 개선할 수 있는 다양한 방법들 중의 하나이며, 또한 많은 교사들이 이 제도가 가져올 효과에 대해 공감하고 있는 것으로 나타나 교장선출보직제 도입의 필요성과 정당성을 입증해주고 있다.

교장은 학교경영의 책임자임과 동시에 진정한 교육자라야 한다. 점수를 따기 위해 수단과 방법을 가리지 않으며, 또 그렇게 점수를 따서 승진한 교장들은 학교운영에서도 독단적이거나 무사안일로 교육청의 눈치 보기와 자리 지키기에 급급한 모습을 많이 보여 왔다. 그러나 교장선출보직제가 도입되어 구성원들의 지지와 존경을 바탕으로 선출된 교장은 민주적 구심으로서의 실질적인 권위를 갖고 학교경영의 책임자임과 동시에 진정한 교육자로서 21세기 학교교육 혁신을 주도할 수 있게 될 것이다.

## 목 차

I. 서론 .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	1
2. 연구 문제 .....	4
II. 이론적 배경 .....	6
1. 교장의 역할과 직무 .....	6
2. 교장 임용 제도의 현황과 문제점 .....	18
3. 외국의 교장 임용 제도 .....	33
III. 연구방법 .....	43
1. 연구의 방법 및 대상 .....	43
2. 연구의 도구 및 내용 .....	44
3. 자료의 처리 .....	45
IV. 연구 결과 및 해석 .....	46
1. 교장의 직무 및 임용제도에 관한 인식 .....	46
2. 교원 승진 제도에 관한 인식 .....	54
3. 교장선출보직제에 대한 인식 .....	59
4. 수석교사제에 대한 인식 .....	81
V. 요약 및 결론 .....	84
1. 요약 .....	84
2. 결론 .....	89
참고문헌 .....	92
<Abstract> .....	96
<부록> .....	98

## 표 목 차

<표Ⅱ-1> 교장의 과업영역과 구체적인 역할의 비교 .....	8
<표Ⅱ-2> 학교의 변화 경향 .....	14
<표Ⅱ-3> 교장·원장·교감·원감의 자격기준 .....	19
<표Ⅲ-1> 조사대상자의 일반적 특성 .....	44
<표Ⅲ-2> 설문지 문항 구성표 .....	45
<표Ⅳ-1> 교장에 대한 인식 정도 .....	46
<표Ⅳ-2-1> 일하는 교장에 대한 교사의 인식 .....	48
<표Ⅳ-2-2> 교장이 해야 할 일에 대한 교사의 인식 .....	50
<표Ⅳ-3> 교장 임용 제도 개선 방안에 대한 교사의 인식 .....	51
<표Ⅳ-4> 교장 선발 방식에 대한 교사의 인식 .....	53
<표Ⅳ-5> 교장 승진에 대한 교사의 인식 .....	55
<표Ⅳ-6> 현행 승진 제도의 평가 .....	56
<표Ⅳ-7> 현행 교원 승진 제도의 문제점 .....	58
<표Ⅳ-8> 교장선출보직제와 수석 교사제에 대한 인지도 .....	60
<표Ⅳ-9> 교장선출보직제에 대한 평가 .....	62
<표Ⅳ-10> 교장선출보직제 도입에 대한 인식 .....	63
<표Ⅳ-11> 선출 보직 교장 후보자의 자질 .....	65
<표Ⅳ-12> 선출 보직 교장 후보자의 자격 요건 .....	67
<표Ⅳ-13> 선출 보직 교장 후보자의 교직경력 .....	69
<표Ⅳ-14> 선출 보직 교장의 선출 방법 .....	70
<표Ⅳ-15-1> 선출 보직 교장의 임기와 순환근무제와의 관계 .....	72
<표Ⅳ-15-2> 선출 보직 교장의 임기 .....	74
<표Ⅳ-15-3> 선출 보직 교장의 연임 규정 .....	75
<표Ⅳ-16> 승진점수를 누적시켜 온 교사들의 구제 방안 .....	76
<표Ⅳ-17> 교장 선출의 장점 .....	78
<표Ⅳ-18> 교장 선출 반대 이유 .....	80
<표Ⅳ-19> 수석 교사제에 대한 평가 .....	82

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

우리는 정보화, 다양화, 세계화, 개방화의 시대에 살고 있다. 지식과 정보의 폭발적인 증가는 사회의 모든 측면에 급격한 변화를 가져오고 있으며, 세계 각 국은 자국의 의사와는 무관하게 밀려드는 개방화의 물결을 타고 무한경쟁의 시대를 맞이하고 있다.

이러한 개방화·정보화에 따른 급격한 세계 질서에 대응하기 위해 사회 여러 분야에서는 제각기 새로운 시도를 모색하고 있으며, 이는 교육 분야도 예외는 아니다(서정화 외, 2003: 495-496).

교육은 본질적으로 지식의 전수와 새로운 지식의 창조를 중요한 기능으로 하고 있으므로, 교육으로서는 이러한 변화에 민감하지 않을 수 없다. 특히 사람이 중심이 되고 교육이 중심이 될 새로운 사회에서는 교육이 창조적 지식 기반 국가건설의 핵심적 역할을 수행하게 될 것이다. 따라서 세계 각 국은 급속한 사회변화에 대응하고 국가경쟁력을 제고시키기 위하여 교육개혁에 박차를 가하고 있다.

이에 따라 우리나라에서도 2003년 8월 6일 ‘참여정부 교육인적자원개발 혁신 로드맵’을 통해 향후 5년 간 교육인적자원부가 추진해야 할 교육개혁의 핵심적인 사항들을 제시하고 있다. 로드맵에서는 지식정보사회의 진진, 세계화의 가속, 시민사회의 성장이라는 교육정책환경의 변화에 따라 교육정책 수립과 집행에 있어서의 패러다임을 전환하고, ‘인적자원강국 실현을 위한 학습사회 구현’이라는 비전을 제시하고 있다. 또한 이러한 비전을 실현하기 위해 정

책의 기본방향을 ‘교육행정체제의 혁신’, ‘교육공동체 실현’ 등 6개 분야로 정하고 각 정책방향에 따라 모두 18개의 정책과제를 설정, 그 추진계획을 제시하는 등 교육개혁과 학교교육혁신을 위한 노력을 기울이고 있다(교육인적자원부, 2003).

이와 같이 학교교육 혁신은 교육의 모든 측면에서 이루어져야 하는데, 서정화 등(2003: 468-471)은 학교교육 혁신을 다음과 같이 네 가지 측면으로 설명하고 있다.

첫째, 교육과정 체제의 혁신이다. 우리나라는 그 동안 국가수준에서 교육과정을 통제하는 중앙집권적인 교육과정 체제를 운영하여 오다가, 2000년 초등학교 1·2학년부터 적용되는 제7차 교육과정에서는 교육부, 시·도교육청, 단위학교가 역할을 분담하여 교육과정을 운영하는 분담체제로 전환되고 있다. 이에 따라 학교는 그 학교의 전통과 특색, 학교장의 교육철학과 신념, 교사의 창의성과 경험, 학부모의 기대와 요구, 지역의 특수성과 학교의 실정 등을 적절하게 반영시킨 학교 교육과정을 설계할 수 있도록 변화되고 있다. 또한 이런 교육과정을 성공적으로 운영하기 위해서는 교수·학습 방법 및 평가 방법에도 혁신이 필요하다.

둘째, 학교문화 풍토의 개선이다. 교육과정이 중앙집권적 운영체제에서 역할분담 체제로 전환되면서, 학교문화도 상명하복에 의한 지시일변도의 체제에서 개성과 창의성을 발현할 수 있는 집단토론 문화로 개선되어야 하고, 학생과 교사의 개성과 인격이 존중되는 문화가 형성되어야 한다.

셋째, 교원의 전문성과 책무성을 제고시켜야 한다. 교사의 전문성을 신장시킬 수 있는 연수기회를 확대하고 연구 활동을 적극 권장하여 자율연수를 활성화해야 한다. 그리고 책무성을 제고시키기 위하여 능력중심의 교무조직, 업무량에 따른 인사상의 우대 등을 통한 적절한 보상 방법을 모색해야 한다.



넷째, 교육환경 및 여건 개선이다. 학교교육체제와 학교문화의 혁신이 성공적으로 이루어지기 위해서는 학급당 학생 수를 OECD 수준으로 줄이고 교원 수를 획기적으로 늘리는 등 교육환경과 여건에도 변화가 일어나야 한다.

이러한 학교교육의 혁신을 이루어내기 위해서 가장 중요한 것은 학교장의 역할이다. 학교교육혁신에 대한 학교장의 리더십의 발휘 없이는 학교교육의 혁신을 이루어낼 수 없기 때문이다. 미국의 효과적 학교운동에서 효과적인 학교를 만드는 변인 중 가장 강력한 변인이 바로 지도성이라는 점에서도 학교장의 리더십이 중요함을 알 수 있다(서정화 외, 2003: 494).

그러나 우리나라의 현행 교원승진제도와 교장 임용제도는 연공서열 및 관리직 위주의 교장 임용으로 학교교육 혁신을 가로막고 있다는 지적이 교육계 안팎에서부터 제기되고 있다(대한교원신문, 2003.9.27.). 또한 이러한 측면에서 교원승진제도의 핵심인 교장임용제도를 어떻게든 개선해야 한다는 데는 교육계 모두가 폭넓은 지지를 보내고 있다. 이에 따라 최근에 들어서는 교장선출보직제, 미국식 자격체제 도입 등 현행 교장임용제도가 가지고 있는 문제점을 해결하기 위한 다양한 방안들이 정부 및 교원단체, 학부모 단체를 중심으로 제기되고 있는 것이다.

교장 임용제 다양화 방안의 목적은 교원의 전문성과 책무성을 강화하려는 것이다. 이를 위해 역대 정부에서도 교원 승진 규정에 대한 개정 노력이 끊임 없이 이루어져 오고 있다. 근무평정의 합리성을 높이려는 노력도 있었고, 교장 임기제나 초빙 교장제를 도입하기도 하였으며, 학교단위 책임 경영제라는 이름으로 학교장의 권한과 단위학교의 자율성을 높이려는 정책적 시도도 있었다(안승문, 2003). 특히 참여정부는 교장 임용제 개선을 교육개혁의 핵심과제로 채택하여 추진하고 있으며, 한국교육개발원에 교장 임용제 다양화방안의 정책연구와 의견수렴 사업 일체를 위탁하기도 하였다(대한교원신문,

2003.9.27.).

뿐만 아니라 교육관련 각 단체들에서도 교장 임용 제도의 개선 방안에 대하여 다양한 입장을 표명하고 있다. 한국교총과 교장협의회는 현재의 교장 자격제를 유지하면서 각각 수석교사제 도입과 초빙 교장제 확대를 새로운 대안으로 제시하고 있다. 한편, 전교조와 참교육 학부모회, 한교조는 현행 교장자격제도의 폐지를 주장하며 각각 선출 보직제와 순환 보직제를 제시하고 있다 (대한교원신문, 2003.9.27.). 이런 현상은 문제해결 방법론에서는 다르지만 교육계 안팎에서 현행 교장 임용 제도의 문제점에 대해 공감하고 있음을 시사해준다.

이에 본 연구에서는 이와 같은 문제의식을 가지고 21세기 지식정보화 사회에서 학교교육의 혁신을 이끌어갈 바람직한 학교장의 역할을 살펴보고, 현행 교장 임용 제도의 현황과 문제점을 파악하여 학교교육 혁신을 주도적으로 이끌어갈 교장 임용 제도의 개선에 관한 방안을 모색해 보고자 한다.

## 2. 연구 문제

본 연구는 21세기 지식정보화 사회에서 학교교육의 혁신을 주도적으로 이끌어 나갈 학교장의 임용 제도에 대한 교사들의 인식 조사를 통해 교장 임용 제도 개선의 한 방법을 제시하는데 그 목적이 있다.

위와 같은 연구 목적을 달성하기 위하여 설정된 연구문제는 다음과 같다.

1. 교장의 직무와 임용 제도에 대한 교사들의 인식은 어떠하며 이러한 인식은 교사의 배경변인에 따라 차이가 있는가?
2. 교원 승진 제도에 대한 교사들의 인식은 어떠하며 이러한 인식은 교사의

배경변인에 따라 차이가 있는가?

3. 교장선출보직제에 대한 교사들의 인식은 어떠하며 이러한 인식은 교사의 배경 변인에 따라 차이가 있는가?

4. 수석 교사제에 대한 교사들의 인식은 어떠하며 이러한 인식은 교사의 배경 변인에 따라 차이가 있는가?



## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 교장의 역할과 직무

#### 가. 교장의 역할

역할이란 개인이 사회에서 차지하는 특정한 위치를 결정하는 수단으로서 사회에서 인정되는 포괄적 행동 유형이다. 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.

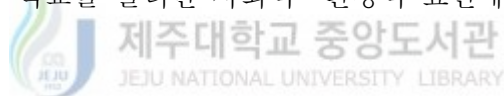
규범적으로 보는 역할은 사회의 어떤 지위에 있는 사람에게 문화적·규범적으로 요구되고 있는 태도·행동·가치를 말하며, 사회적으로 보는 역할은 개인 스스로가 타인에게 기대하고 있을 것이라고 생각하는 태도·가치·행동 등에 대하여 인지하고 있는 내용이다. 한편 개인적으로 보는 역할은 어떤 사회적인 위치에 있는 사람이 수행하는 실제 행동을 말한다(이문용 외, 1988: 293).

교장의 역할은 교장이라는 직책에서 수행해야 할 행위이다. 그런데 교장은 전체 교육 조직에서 볼 때는 최하위관리자로서의 지위에 있고, 단위학교에서 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(김도기, 1996: 10).

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 경우에도 교장이 실제로 해야 할 일을 토대로 그 역할이 결정되고 있다(김도기, 1996: 13).

주삼환(1990: 181-182)은 교장의 역할은 ①교장 자신의 욕구와 태도(사상), ②중요한 타인(학생, 교사, 학부모, 상급자)의 기대, ③여러 가지 사회적 요인(인구적 변화, 경제 상태, 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 등은 교장을 비롯한 학교행정가들이 해야 할 과업으로 기획, 조직, 교육내용, 장학, 학생인사, 교직원인사, 재무, 시설, 사무관리, 연구·평가, 홍보의 11가지를 제시하고 있다(김종철·이종재, 1994: 28).

Campbell(1996)은 교장의 과업영역으로 학교와 지역사회와의 관계, 교육과정과 교수, 학생인사, 직원인사, 시설, 재정 및 경영관리의 6개 영역으로 나누었고, Gorton(1976)은 직원인사, 학생인사, 지역사회와 학교와의 관계, 교수와 교육과정, 학교재정과 경영관리, 학교시설, 일반과업의 7개 영역으로 나누었다.

한편 김도기(1996)는 교장의 역할에 대한 여러 학자들의 견해를 종합하여 교장의 과업영역에서 수행해야할 구체적인 역할을 다음의 <표Ⅱ-1>로 제시하였다.

<표Ⅱ-1> 교장의 과업영역과 구체적인 역할의 비교

학자 과업영역	김 중 철	캠 벨	고 톤	구체적역할
지도적 측면	①. 홍보	① .학교와 지역사회와의 관계	①.지역사회와의 관계	부모와 지역사회와의 학교참여, 부모와 협의, 부모의 불평을 처리, 지역사회에 학교를 대표 하여 참여, 다른 지역사회 기 관과 협조, 지역사회에 대한 봉사활동 계획과 검토 등
	②. 기획			
	③. 조직			
	④. 교육내용	②. 교육과정과 교수	②. 교수와 교육과정	교육과정목적을 공식화, 교육 과정내용과 조직을 결정, 요구 되는 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 사 건지도절차 마련, 학생출석정 책과 절차설정, 학생행동문제 를 취급하는 정책과 절차 마 련, 학생안전보장, 특별활동프 로그램 마련, 학생의 학업성취 평가, 소년재판소 및 경찰서와 협조 등
	⑦. 교직원인사	④. 직원인사	④. 직원인사	직원인사정책수립, 유능한 직 원모집, 직원선발과 배치, 교사 의 업무배정, 교사의 수업활동 관찰, 교사들의 장·단점 파악, 교사의 업무수행 보조 및 평 가, 개선, 교사의 작업 조정 등
	⑧. 장학			

학자 과업영역	김 중 철	캠 벨	고 톤	구체적 역할
행정적 측면	⑨. 시설	⑤. 시설	⑤. 학교시설	지역사회의 시설필요를 충족, 학교시설의 질서 있는 성장과 개선을 위한 종합적인 계획수립, 시설의 운영과 유지를 위한 능률적 계획 수립, 시설관리인들을 감독하는 일 등
경영적 측면	⑩. 재무	⑥. 재정 및 경영관리	⑥. 학교재정과 경영관리	학교예산을 편성, 학교내의 회계제도 마련, 학교구매 관장, 학교회계 관리, 학교 재산 관리, 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, 사무처리의 방법과 절차의 합리화, 사무직원의 사무활동에 대한 감독과 지도 등

자료: 김도기(1996). 교장의 역할과 직무에 관한 한·일간 비교 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문. p.14

서정화 등(2003: 15-19)은 학교장의 역할을 ①교육전문가로서의 역할, ②교육개혁선도자로서의 역할, ③학교경영전문가로서의 역할, 그리고 ④교육기관통합자로서의 역할 등 네 가지로 구분하여 설명하고 있다.

첫째, 교육전문가로서의 역할은 교사들에 대하여 선배교사로서, 지도자로서 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 사회환경의 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(진동섭, 1995: 39).

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 경영전문가로서의 역할을 담당해야 할 필요성이 커지고 있다. 따라서 교장은 변화하는 시대적 상황 속에서 학교가 지향해야 할 비전을 제시하고 미래지향적인 지도성을 발휘하여 교사들이 발전 지향적인 방향으로 변화될 수 있도록 동기를 유발해야 한다.

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



## 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 더 가깝다고 할 수 있다.

초·중등교육법 제 20조 제 1항에 따르면 ‘교장은 교무를 통할하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다’고 교장의 임무를 규정하고 있다. 이를 분석해 보면 교장에게는 교무통할권, 직원감독권, 학생교육권이 주어졌으며 이는 곧 교장이 학교교육의 모든 영역인 업무관리, 교직원의 인사, 학생의 교육에 대해 책임을 갖고 있다는 것이다(김도기, 1996: 25).

교무란 학교에 관계된 모든 직무를 가리키는데, 이것은 학습지도 활동을 중심으로 하는 직무인 교무와 학교의 시설, 설비, 교재, 교구에 관계된 직무, 문서의 작성 및 처리, 인사관리, 회계사무 등에 관한 직무, 그리고 외부 기관과의 관계 등에 관한 직무를 총괄하는 개념이다. 따라서 학교에서 교장의 영향력은 구석구석 미치지 않는 데가 없다고 할 수 있다.

통할은 계선상의 부하직원 관리, 경영학적인 관리 등 그 해석에 따라 의미가 달라지는데, 교장이 학교의 사무실에 있어서 지시 및 규제를 하는 관리자인 동시에 때로는 전문적인 경영능력을 발휘하여 학교를 효과적으로 운영하는 경영자라는 의미도 내포한다고 볼 수 있다.

감독한다는 의미는 감독하는 대상의 문제가 아니라 무엇을 가지고 감독을 하느냐의 문제이다. 이 때 감독의 내용이 되는 것은 교직원 각 개인이 분장된 교무수행을 효율적으로 추진하는 상황이다. 따라서 교장이 소속직원을 감독함에 있어서 주의할 점은 학교장의 감독이 직원들의 개인적 권리를 침해하지 않는 범위 내에서 이루어져야 한다는 것이다. 이와 같은 교육법상의 교장의

포괄적인 직무를 토대로 각종 법, 규칙, 명령 등에서 세부적인 교장의 직무를 규정하고 있다.

한편, 서정화 등(2003: 19-21)은 교장의 직무에 대하여 법령상에 나타난 교장의 임무를 중심으로 다음과 같이 살펴보고 있다.

먼저, 교무통할 관련 직무를 들 수 있다. 교무는 학교경영에 필요한 일체의 직무를 가리키며, 크게 교무와 사무로 구분할 수 있다. 교무에 속하는 일로는 학교교육 계획의 수립, 지도, 집행 및 학습지도 활동과 학생의 관리 등을 들 수 있다. 한편, 사무에 속하는 것은 내부 사무로서의 학교의 시설, 설비, 교재, 교구에 관계되는 직무와 문서 작성 처리, 인사관리업무, 학교의 재무 및 육성회 예산 운영과 같은 회계 사무에 관한 직무 등이 포함된다. 그 외 교육청이나 교육위원회 등의 행정기관, 학교운영위원회, 사회교육단체와 같은 각종 단체와의 연락, 조정에 관한 사무 등이 있다.

둘째, 소속 교직원 지도·감독에 관한 직무를 들 수 있다. 소속 교직원 지도·감독에 관한 교장의 직무는 직무상의 감독과 신분상의 감독으로 구분해 볼 수 있다. 직무상의 감독에는 소속 교직원의 ①품위 유지, ②성실의무 ③정치운동 금지, ④집단행위 금지, ⑤연수 및 근무성적의 평정이 포함된다. 신분상의 감독으로는 ①근무성적의 인사관리 반영, ②승진 및 강임 내신, ③전보와 포상의 내신을 비롯한 공무원 보수규정에 따른 승진내신 및 보수지급이 해당된다. 또한 이 밖의 위임된 사무로 ①보직교사 임용, ②교사 평정(확인자), ③기간제 교사, 강사 임용, ④회계사무취급권(분임징수관, 분임경리관, 도급경비취급공무원), ⑤ 일용직공무원임용, ⑥교의, 약사 위촉 등이 포함된다.

이 밖에도 기획, 의사결정, 정보의 수집, 시설유지, 예산, 고용, 수업계획, 학생집단 나누기, 보고서 완성, 그리고 다양한 참여자들 사이의 갈등처리 등과 같은 일들도 효과적이고 효율적으로 수행해야 한다.

셋째, 학생교육에 관한 직무를 들 수 있다. 초·중등 교육법 제8조에 의하면, 학교의 장은 법령의 범위 안에서 지도·감독 기관의 인가를 받아 학칙을 제정할 수 있도록 되어 있다. 이에 따라 입·퇴학, 전학, 편·입학, 휴학, 학교 수업의 개시와 종시(학기 시작과 끝, 수업 시종 등), 비상시 임시 휴무 조치, 졸업증서 수여, 각종 표창 및 징벌, 학생 훈화 및 생활 지도, 교사 지도, 재학생 평가 및 학적부 정리, 신체검사 실시, 전염병 환자 조치, 학급 편성, 특별 활동 운영 등에 관한 제반 사항을 결정할 수 있다. 또한 교장은 학교교육의 최고 책임자이며 교육과정과 시간표 운영이나 교무분장, 부장교사의 임명도 교장의 권한이다. 그러나 가르치는 일에 관한 한 교사들의 자율성을 인정하고 전문적인 교육활동을 수행할 수 있도록 지원하고 보조해야 한다.

교장의 직무는 일일이 열거하기 어려울 만큼 다양하고 복잡하다. 이는 학교 관리와 경영의 실제 상황이 다양한 장면에서 펼쳐지기 때문이다. 따라서 교장의 직무를 성공적으로 수행하려면 기본적으로 법령이 정한 교장의 직무에 우선적으로 충실해야 한다. 또한 학교교육계획 수립과 학교 시설 관리 및 인사 등을 비롯한 교무와 교직원 지도, 감독 및 학칙제정 등의 학생관리에 관한 일체의 업무를 통할하는 과정에서 교장은 그의 전문적 지식과 경험을 바탕으로 개방적이고 민주적인 학교경영을 통해 학생교육의 효과를 높이는데 우선순위를 두어야 한다.

## 다. 학교교육 혁신을 위한 학교장의 리더십

역할기대는 역할에 대한 시대적·사회적 요구와 밀접한 관련이 있다. 교장에 대한 역할기대도 마찬가지이다. 우리 사회가 지식정보화 사회로 접어들면서 학교는 그 전보다 훨씬 다양하고 많은 목적에 봉사할 것을 요구받고 있으

며, 한편으로 학교는 급격하게 변화하는 사회에 적응할 것을 요구받고 있는 실정이다. 즉, 전체 사회의 변화와 함께 학교의 규모가 커지고 복잡해짐에 따라 교장의 역할에 대한 사회적 요구와 기대도 많이 달라지고 있다.

Hoyle(1986. 재인용. 김태준, 1998: 27-28)은 사회적 변화와 요구에 적응하기 위해서는 학교가 변화되어야 하는데, 학교의 변화모습을 <표 II-2>와 같이 요약하고 있다.

<표 II-2> 학교의 변화 경향

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

자료: 김태준(1998). 교사가 기대하는 교장의 역할 분석. 서강대학교 교육대학원 석사 학위논문. pp. 27-28.

이렇게 학교의 모습이 변화됨에 따라 학교 교육도 차츰 혁신적인 방향으로 바뀌어가고 있다. 그런데 미국의 효과적 학교운동에서도 밝혀졌듯이 효과적인 학교를 만드는 변인 중 가장 강력한 변인이 바로 학교장의 리더십이라는 점에서도 학교교육혁신에서 학교장의 리더십이 중요함을 알 수 있다.(서정화 외, 2003)

강영삼(2000: 70-73)은 학교교육 혁신을 위해 교장에게 요구되는 역할과 기능을 효율적으로 수행하기 위한 기본 원칙을 다음과 같이 제시하였다.

① 학교장은 구성원들에게 자신의 교육철학을 제시해야 한다. ② 학교장은 교사를 비롯한 구성원들과의 원활한 의사소통을 통하여 이들과 또 이들 간의 갈등을 줄여야 한다. ③ 학교장은 구태의연한 종래의 장학관에서 벗어나 멀리 그리고 넓게 보는 안목을 가져야 한다. ④ 학교장은 정보화 마인드를 가져야 한다. ⑤ 학교장은 교사들이 사기가 높은 가운데 신나게 학교생활을 할 수 있도록 이들에게 동기를 부여해 주어야 한다. ⑥ 학교장은 교사들과 또 교사들 간에 민주적인 인간관계를 유지할 수 있도록 분위기를 조성해 주어야 한다. ⑦ 학교장은 관리활동이나 장학활동에서 봉사정신이 투철해야 한다. ⑧ 학교장은 변화에 대처할 수 있는 교육행정 전문가가 되어야 한다. ⑨ 학교장은 인내와 용기가 수반된 개방적 자세를 지니고 있어야 한다. ⑩ 학교장은 공과 사를 명확히 구분하는 합리성을 존중해야 한다. ⑪ 학교장은 지위에 근거한 권력보다 개인에 근거한 권력으로 영향력을 미치도록 학식과 덕망, 전문적 지식, 정보 등을 갖추어야 한다. ⑫ 학교장은 권력으로 지배하기보다 권력을 공유하는 지도성을 발휘해야 한다. ⑬ 학교장은 항상 과업에도 철저해야 하지만 동시에 어떤 권력집단의 구성원과도 좋은 인간관계를 유지해야 한다. ⑭ 학교장은 조직 구성원들이 성숙한 상태가 될 수 있도록 자율성을 키워주어야 한다.

한편, 서정화 등(2003: 55-59)은 시대적인 상황과 학교현장의 특성을 살려 21세기에 특별히 강조하여야 할 교장의 역할을 다음과 같이 제시하였다.

#### ① 미래 세계 창출의 민주적 변혁 지향자

교육위기에 직면해 있는 오늘의 상황에서는 미래 창조, 인간 존중을 강조하는 변혁 지향적 리더십이 필요하다. 교직원들의 자발적인 참여와 내재적인 동

기부여를 강화하면서 인간존중의 교육 가족 공동체로서의 정체성과 응집력을 구축해야 한다. 그렇게 함으로써 변혁 지향적 리더십은 교육현장에 새로운 학교 문화를 창조할 수 있다.

② 교육 프로그램의 조직, 관리, 평가의 전문가

개성 있는 학교 교육의 창출은 바로 학교 교육 프로그램을 마련하는데 있다. 교장은 교육학습자들의 특성과 수준, 개별화 교육에 중점을 두는 교수·학습 프로그램을 개발하고 실천하며 평가하는 전문가로서의 역할을 수행해야 한다. 또한 교육활동에 대한 지원을 효과적으로 이용할 수 있도록 예산 편성, 집행, 결산 과정에 교직원을 참여시켜 투명성을 확보한다. 그리고 프로그램 작성, 실행, 평가에 있어서 학부모를 참여시키고 협의하는 과정을 거치도록 해야 한다.

③ 교육조직의 화합을 지향하는 갈등 해소의 협상가

교육조직은 수직적인 공식조직과 수평적인 전문가 조직의 성격을 지니고 있으나 교육활동의 특성상 전문가적인 성격이 강조되어야 한다. 학교 경영자에게는 다양한 구성원들의 이해와 협동적 행위를 유도하고 도와주며 교육에 대한 관점과 해석 합의를 유도해 주는 조장자, 갈등 해소의 협상가, 중재자로서의 역할이 요청된다.

④ 교육고객의 만족도를 지향하는 교육서비스 제공자

교육행위는 무한한 잠재력을 지닌 고귀한 생명력의 인격체를 가꾸는 예술 행위이다. 학교는 개성과 철학이 담긴 경쟁력 있는 교육프로그램으로 다양한 학습자들의 소질과 적성, 재능과 잠재력을 계발하고 실현하는 학습자를 위한 공간을 제공해 주어야 한다. 학교 경영자는 교육고객인 학습자의 만족도를 높이기 위한 교육서비스를 지원하는 봉사자로서의 역할에 최선을 다해야 한다.

⑤ 학부모, 지역사회, 관계기관과의 상호협력체제로서의 학교 대변자

학교경영자는 교직원과 학생들로 구성되는 학교 조직체를 대표할 뿐만 아니라 학부모, 지역사회의 각계각층, 동창생들과 교류하고 접촉하면서 복합적인 힘의 작용 속에서 학교의 통합 기능을 수행해야 한다. 지방화 시대, 세계화 시대, 정보화 시대에 있어서 교장은 리더십을 발휘하여 지역사회의 실질적인 중심인물이 될 수 있는 기관 통합자로서의 역할을 다해야 할 것이다.

⑥ 교육 전문조직의 민주적인 리더십의 경영자

학교 교육의 혁신은 교사의 전문적 자질을 지속적으로 향상시키는 현직 교육에 달려 있다. 교장은 교사들이 교육전문가로서의 자존심을 가지고 교육활동에 전념할 수 있는 자율적이고 민주적인 조직풍토를 조성해 주고 계속 발전할 수 있는 지원 대책과 제도적인 장치를 적극적으로 마련해 주어야 한다. 또한 교장은 관료주의, 권위주의적인 사고방식과 행동패턴을 과감히 떨어버리고 새로운 수평적인 사고방식의 민주적인 리더십을 발휘해야 한다.

⑦ 장학의 새 지평을 여는 컨설턴트

교장은 장학의 민주화, 전문화, 효율화를 위하여 장학 컨설턴팅제를 운영하는 전문가로서 역할을 수행해야한다. 컨설팅은 조직의 목적을 달성하는데 있어서 경영, 업무상의 문제점을 해결하고 학습을 촉진하며 변화를 실현하는 관리자와 조직을 지원하는 전문서비스이다. 교장에게는 학교 내, 학교 간 지역 교육청 시·도 교육청 수준에서 학교 현장의 교육문제를 해결하기 위해 전문적인 컨설팅 시스템을 운영할 수 있는 전문가의 시각이 필요하다.

## 2. 교장 임용 제도의 현황과 문제점

### 가. 교장 임용 제도의 현황

#### 1) 임용의 원칙: 승진임용과 초빙임용<sup>1)</sup>

현행 우리나라의 교장 임용은 승진임용을 원칙으로 하고 있다. 승진임용은 동종의 직무에 종사하는 바로 하위직에 있는 자 중 선발하여 임용하는 것이다. 하지만 현행 학교장의 승진임용 및 전보 방식은 학교교육의 내용과 질을 결정하는 학교장이 교육수요자의 의사와 무관하게 임용되거나 순환방식으로 전보되고 있어, 학생과 학부모 및 지역사회의 교육적 입장에서 학교장의 경영 마인드를 펼치고, 특성화된 학교경영을 위한 유인체제가 미흡하다는 문제점이 제기되었다.



이에 따라 교장과 교사, 교사와 학부모, 학교와 지역사회간의 상호 불신으로 학교공동체가 해체되고 있는데 대해, 서로의 욕구를 충족하면서 좋은 학교를 만들기 위해 상호 협동하는 범 교육체제 마련을 위한 하나의 제도로 교장 초빙제가 도입되었다(이은규, 2000). 교장 초빙제는 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 인식 하에 연공서열 중심의 교원 인사 체계를

1) 본 절의 내용은 김왕준(2004)의 논문 교장선출보직제 제안의 논리적 구조 분석을 중심으로 제시한다.



능력 중심의 인사 체계로 전환시킴으로서 의욕 있고 능력 있는 교원이 우대 받는 교육풍토를 조성하기 위한 것이 학교장 초빙제의 또 하나의 도입 배경이라고 할 수 있을 것이다.

## 2) 교장의 자격 기준

<표 II-3> 교장·원장·교감·원감의 자격기준

학교별	교 장(원 장)
중등학교	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 중등학교 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자</li> <li>2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령이 정하는 기준에 해당한다고 교육 인적자원부장관의 인정을 받은 자</li> <li>3. 교육대학·전문대학의 학장으로 근무한 경력이 있는 자</li> <li>4. 특수학교의 교장자격증을 가진 자</li> </ol>
초등학교	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 초등학교 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자</li> <li>2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령이 정하는 기준에 해당한다고 교육인적자원부장관의 인정을 받은 자</li> <li>3. 특수학교의 교장자격증을 가진 자</li> </ol>

자료: 김왕준(2004). '교장선출보직제' 제안의 논리적 구조 분석. 서울대학교 대학원 석사학위논문. p. 10.

교장·원장·교감 및 원감은 초·중등교육법 별표 1의 자격 기준에 해당하는 자로서 대통령령이 정하는 바에 의하여 교육인적자원부장관이 검정·수여하는 자격증을 받은 자이어야 한다.(초·중등교육법 제 21조). 단 초·중등교육법 제 61조에 의한 자율학교는 제 21조의 규정이 적용되지 않는다.

### 3) 승진임용의 절차

#### 가) 교장 승진 후보자 명부작성 및 선정

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

경력 평정은 기본 경력과 초과 경력으로 나누어 평정하는데, 기본 경력은 평정시기로부터 20년을 평정기간으로 하고, 초과 경력은 기본 경력 전 5년을 평정기간으로 한다. 근무 성적 평정점은 명부 작성 기준일로부터 2년 이내에 당해 직위에서 평정한 평정점을 대상으로 하며, 최근 1년 이내에 평정한 평정점은 60%를 그리고 최근 1년 전 2년 이내에 평정한 평정점은 40%를 반영한다. 또한 교장 승진 후보자의 근무성적 평정시의 평정자와 확인자는 객관적인 자료 등에 의하여 평정하도록 하고, 남·여 차별적인 평정을 하여서는 아니된다. 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 평정대상으로 한다.

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.

국립대학(교)의 부속 초·중·고등학교 교장의 승진 후보자 명부는 학교별로 대학의 장이 작성하고, 직할학교 교장의 승진 후보자 명부는 교육부 장관이 작성하며, 공립학교 교장의 승진 후보자 명부는 시·도별로 교육감이 작성

한다.

#### 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 구성과 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 결격사유 유무를 정하고, 심의 결과 부적격하다고 판정될 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 운영하는데, 교장 임용 심사 위원회는 심사 결과를 인사위원회에 제출한다.

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

교장 임용 심사 위원회는 대상자의 학교 경영 제안서를 참고로 하여 심사 요소, 요소별 배점 및 채점 기준, 면접용 질문을 사전에 작성함으로써 면접의 공정성을 확보한다. 심사 기준으로는 학교교육관, 교육 개혁관, 리더십, 학교 교육계획, 학교 경영관리, 지역사회관계, 학교경영평가계획, 건강상태, 기타 학교경영역량 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 교장임용대상자를 교육부장관에게 추천하고, 장관의 제청에 의하여 대통령이 임용한다.

#### 4) 초빙임용의 절차<sup>2)</sup>

##### 가) 초빙임용 절차

###### ① 초빙임용 실시요청

초빙교장제를 실시하고자 하는 학교의 장은 학교운영위원회의 심의를 거쳐 초빙 교원의 임용권자에게 초빙교장제 실시학교 지정을 요청한다.

###### ② 초빙교장제 실시학교 지정

초빙교원 임용권자는 학교여건, 교육여건, 학부모의 의견 등을 고려하여 초빙교장학교를 지정한다.

###### ③ 교장초빙공고

초빙교원 임용권자는 교장 초빙목적, 초빙기간, 제출서류 등을 정하여 초빙교장대상학교 전체를 최소한 15일 이상 일괄적으로 공고(재공고기간은 초빙임용권자가 자율적으로 정함)하되 시·도의 교장 정기인사 이전에 임용절차가 마무리되도록 한다.

###### ④ 초빙교장 희망자 접수

초빙교장 희망자는 해당학교에 개별적으로 「초빙교장 임용신청서」를 제출하되, 접수결과 신청자가 2인 미만인 경우 1회에 한하여 재공고 한다. 단, 2차 공고에도 불구하고 희망자가 없는 경우 교장 초빙제 실시학교 지정을 취소한다. 단, 초빙교장을 위한 1·2차 공고 결과, 신청자가 1인인 경우 학교운영위원회 심의 등 제 절차를 거친 후 단수 임용추천이 가능하다. 초빙교장 희망자는 2개교 이상에 「초빙교장 임용신청서」를 동시에 제출할 수 없다.

###### ⑤ 학교운영위원회의 대상자 심의

---

2) 본 절의 내용은 교육인적자원부(2003)의 초빙교원임용업무처리요령을 중심으로 제시한다.

학교운영위원회는 초빙 교장 대상자를 심사할 때, 교장으로서의 직무수행에 필요한 품행, 지도력, 전문성 등을 고려하여야 하며 필요한 경우 초빙대상자에게 관련 자료의 제출을 요구할 수 있다.

⑥ 초빙교장 임용 대상자 2배수 추천

초빙교장 대상자를 추천할 때에는 당해 학교에서 순위를 명기하여 복수로 하여야 한다(단, 1·2차 공고 결과, 신청자가 1인인 경우에는 단수 추천).

⑦ 단수 임용추천(교육인적자원부장관 또는 교육감)

초빙임용 대상자가 교장자격기준에는 해당하나 교장자격증 미소지자인 경우, 임용 전에 교원자격검정령 관련규정에 의한 교장자격 인정 절차를 거쳐 교장자격을 취득한 자를 임용 또는 임용 제청한다. 초빙대상자가 국립학교와 공립학교간 교류 임용되어야 할 자인 경우에는 국립학교의 장과 시·도교육감이 사전에 협의를 거쳐 당해 학교에 임용한다.

⑧ 초빙교장 임용(대통령)

대통령이 초빙교장을 임명한다.

**나) 초빙임용의 제한 사항**

① 실시 대상학교의 제한

재직 중인 교장의 임기가 만료되거나 정년퇴임으로 임해 학교장의 후임 보충이 필요한 국·공립의 초·중·고등학교(특수학교 포함) 중에서 시·도교육감은 해당 학교로부터 신청을 받아 지역실정, 교육여건, 학부모 등의 의견을 수렴하여 당해 교육청 소속 전체 학교의 10%이내에서 초빙교장 실시 학교를 자율적으로 지정(단, 국립학교의 경우는 해당 학교의 신청을 받아 교육인적자원부장관이 대상학교를 지정)한다.

학교장이 초빙교장을 임용 요청하고자 할 경우에는 학교운영위원회의 심의

를 거쳐야 한다(교육공무원임용령 제12조의4제1항)

② 초빙교장 임용대상자 제한 사항

초빙교장은 교장자격증을 소지하고 당해지역에 근무하는 교육공무원이거나 교원자격검정령 제23조제1항의 규정에 의해 교장자격증을 취득한 자로서 당해 지역에 근무하는 교육공무원이어야 한다.

③ 초빙교장의 임기상의 제한 사항

초빙교장의 당해학교 임기는 4년 이내로 하되, 학교운영위원회에서 결정하여 초빙교원 임용권자(국립학교는 교육인적자원부장관, 국립대학 부설학교는 대학의 장, 공립학교는 교육감)의 승인을 받아야 한다. 초빙교장 임용일로부터 정년 잔여기간이 4년 미만인 경우에는 정년 잔여기간을 임기로 한다.

초빙교장으로 재직하는 횟수는 현행 교장 1차 중임제한의 횟수에 포함하지 아니한다(교육공무원법 제29조의2제3항). 교장으로 근무 중인 자가 초빙교장으로 임용되는 경우, 초빙교장 임용 이전의 교장 임기 잔여기간은 소멸된다. 초빙교장은 초빙임기 중 전보할 수 없다.

## 나. 교장 임용 제도의 문제점

교장 임용 제도와 관련하여 교육계 내외 및 학계에서 많은 문제점이 있음을 지적하고 있는데, 여기서는 대표적으로 노종희(2000), 전국교직원노동조합(2002) 및 한국교육개발원(2004)의 견해를 중심으로 살펴보기로 하겠다.

### 1) 노종희의 견해

노종희는 교장 임용 체제와 관련된 논의점을 양성, 자격기준, 자격연수, 선

발체제의 측면에서 지적하고 있다.

먼저, 양성과 관련하여 현재 우리나라에는 교장을 양성하기 위한 교육기관도 체계적인 프로그램도 없이 오직 180시간의 자격연수 과정이 있을 뿐이며, 이는 3학점 짜리 4과목에도 미치지 못하는 것으로서 이 정도의 교육만으로 교장이라는 중차대한 직책을 성공적으로 수행할 수 있을 정도의 지식과 기능을 습득할 수 있을지 극히 의심스럽다고 하였다.

둘째, 교장이 되기 위해서는 일반적으로 교감경력이 반드시 필요한데, 교감경력이 교장의 효과적인 직무수행을 예언해주는 중요한 요인으로 단정하기에는 충분히 못하다는 점을 지적하며 교감임용 자체도 주로 연공서열로 이루어지기 때문에 이들을 대상으로 한 교장임용도 만족할 수 없는 부분이 있다고 하였다. 더욱이 학식과 덕망이 높은 자로서 교원자격검정위원회의 추천에 의하여 교육부장관의 인가를 받은 자, 그리고 교육대학과 전문대학의 학장으로 근무한 경력이 있는 자도 교장이 될 수 있도록 하는 자격기준은 교장이라는 직위의 성격과 특성을 규정하는데 혼란을 느끼게 하는 부분이라고 하였다.

셋째, 교장으로 임용되는데 있어서 필수적인 요소가 되는 교장 자격연수 대상자의 순위명부가 교감 자격연수성적을 기초로 하여 작성하도록 되어있는 것은 논리적 근거가 부족하다는 것이다. 교감 자격연수성적은 교감 승진 시에 필요한 자료로서 활용되면 그만이고, 교장 자격연수 대상자의 선정은 교감으로 승진된 이후부터의 다양한 자료가 활용되어야 한다고 보았다.

넷째, 자격연수의 교육과정은 31개 과목에 총 180시간의 범위 내에서 교양·교직·전공 영역별로 각 교과목의 시간이 배당되어 있고 각 교과목별로 4-8시간이 배정되어 있는데, 180시간은 대학의 학점으로 환산해 보면 11.25학점으로 4-6과목에 해당된다고 한다. 또한 강의가 대집단으로 이루어짐으로써 실질적인 능력을 향상시킬 수 있는 다양한 방법을 적용하기 어려우며, 소규모의



분반식 연수가 운영되지 못하는 현실 때문에 토의 사례발표, 역할연습, 모의 학습, 현장체험 등 참여식 연수가 활성화되고 있지 못하다는 것이다.

다섯째, 교장승진후보자 순위를 결정하는데 있어서 경력이 지나치게 중시되고 있다는 지적을 하였다. 교장의 자격기준에는 교감자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자로 되어있다. 교감이 되기 위해서는 교감자격연수를 받아야 하는데, 이때 필요한 조건이 경력 평정점(90점), 근무 성적 평정점(80점), 연수성적 평정점(30점), 가산점(14점) 등에 의해서 산출된 점수로서 다점자 순위로 승진서열명부를 작성한다. 이 중에서도 25년이 만점으로 되어 있는 경력 평정점은 전체 승진 평정점의 42.1%의 높은 비중을 차지하고 있으며, 이것은 교감승진의 기본 조건이 되고 있다고 보고 교감이 되는데 최소한 25년, 교장이 되는데는 최소한 28년이라는 기나긴 교육경력이 요구되는 셈이다.

이처럼 우리의 교장선발체제는 평교사 경력에 많은 비중을 두고 있다. 교장으로 임용되는데 있어서 일정기간의 평교사 경력이 필요한 것은 사실이지만 30년 가까운 긴 교사 경력이 반드시 필요한 것이며 또 이것이 행정가로서의 효과적인 직무수행을 보장해 주는 것인가에 대해서는 많은 논의가 필요하다고 지적했다.

마지막으로 교장 임용심사의 절차와 방법에 대해서 교장임용심사위원회가 3인 이상으로 구성되는데, 3인의 심사위원으로 공정하고 객관적인 평가가 이루어질 수 있을 것인가의 문제와, 심사기준(학교교육관, 교육개혁관, 리더십, 학교교육계획, 학교경영관리, 지역사회관계, 학교경영평가계획, 건강상태 등)이 교장으로서의 성공여부를 예언할 수 있는 타당한 기준인가의 문제, 그리고 면접심사가 갖는 객관성, 신뢰성의 한계도 함께 지적하고 있다.

## 2) 전국교직원노동조합의 견해

전국교직원노동조합(이하 전교조라고 부름)에서는 교장자격증을 따기만 하면 8년 간의 교장직 근무가 보장되기 때문에 교장으로의 승진 임용과정이 교장의 업무수행을 위해 필요한 능력을 키우는 과정이 되지 못한다는 점을 지적하고 있다.

또한 교장 임용제도의 가장 큰 문제점으로 ‘교장승진’이 교사들의 평생의 사업처럼 되어 있다는 점도 지적하고 있다. 교장 승진 및 임용에 뜻을 둔 교사들은 1급 정교사 자격증을 획득한 후 30대 중반부터 준비를 해야 하는데, 그 준비과정은 학생에 대한 교육실천과 무관할 뿐 아니라 교장의 직무수행에 필수적인 자질을 함양하는 과정이 되지 못한다는 것이다.

한편 전교조에서는 현행 승진 규정의 각 항목별로 문제점을 구체적으로 지적하고 있는데 그 내용은 다음과 같다.

경력평정의 가장 큰 문제점은 기간이 28년으로 길기 때문에 젊은 교장의 임용을 가로막는 최대의 장애물이 되고 있다는 점이다. 두 번째 문제점은 교육경력과 교육행정경력으로 구분해 놓고, 후자를 가 경력으로 분류하여 경력평정의 핵심이 교육행정력이 되도록 했다. 이 때문에 교감이나 교장으로 승진하기 위해서는 장학사, 장학관, 연구사, 연구관의 경력을 거치는 게 유리해진다. 세 번째, 기간제 교사나 강사 등의 경력도 현장교육활동 측면에서 정규직 교원과 절대 다를 바 없는 것은 물론 수업이나 학생지도를 맡지 않는 장학사나 연구사 등의 직무와 구별되어야 하는데도, 이를 다 경력으로 평정하고 낮은 점수를 배정하는 것은 일종의 수직적 위계적 관료주의에 의한 횡포를 제도적으로 조장하는 것과 다름없다고 할 것이다.

근무평정은 평정권자가 2단계 상급자로 되어 있기 때문에 인맥에 의한 자

의적이고 주관적 평정이 고착화되어 있고, 비공개이기 때문에 근무평정의 항목별 기준이 있다해도, 어떤 항목을 몇 점 맞았으며, 근거가 무엇인지 알 수 없다. 또한 항목별 기준이 통제를 목적으로 만들어졌기에 주로 태도에 대한 평가가 중심이 되는데, 이는 국가주의 교육의 잔재이다.

교육성적평정의 문제점은 교사들을 현장 교육실천과 무관한 교육대학원 진학경쟁에 밀어 넣고 있다는 사실이다. 하지만 교육대학원의 교육과정은 현장 교육실천과 무관한 내용이 대부분이다. 또한 말도 안 되는 수익자 부담 원칙에 따라 교원의 자비부담 연수를 늘렸는데, 이는 승진에 필요한 교육이나 연수 외에는 받지 말도록 권장하는 것이나 다름없다.

연구실적평정의 문제점은 승진점수 평정에서 비중은 높지 않지만 승진 막바지에 연구와 연수를 둘러싼 경쟁이 치열하다는 것이다. 승진이 눈앞에 닥쳐온 나이든 교사들이 최고의 점수를 얻기 위해 수단과 방법을 가리지 않는 등 비교육적 사태가 빚어지고 있으며, 한국교총이 독점해온 시도와 전국단위 현장교육연구대회를 둘러싼 온갖 비리가 누적되어 왔다.

가산점 제도는 도서벽지 근무 등을 오직 승진을 위한 수단으로 여기게끔 하는 풍토를 조성했다. 도서벽지나 공단, 농어촌 지역 근무를 희망하는 경력 교사들이 단지 점수를 따기 위한 수단으로 잠시 머물다가고 있으며, 가산점을 얻기 위하여 연구학교를 찾아다녀야 하고, 부장점수를 따기 위해서 무조건 학교장의 지시에 순응해야 하는 등의 비교육적 폐해가 끊이지 않고 있다.

### 3) 한국교육개발원의 견해

한국교육개발원에서는 현행 교장 임용제도의 문제점을 일곱 가지로 요약하여 제시하고 있다.

첫째, 교장의 자질 적합성을 검증하는 기능이 취약하다. 교장의 능력 기준이 미비함으로써 적격자를 선발하는 기능이 취약하고, 학교 업무를 통할하는 자로서의 교장의 구체적인 직무 내용이 명확하지 않아서 직무수행에 필요한 자질 요소를 적시하기가 어렵다. 또한 교장의 직무 수행에 필요한 자질 요소가 명확하지 않기 때문에 교장 양성을 위한 교육훈련 프로그램의 내실을 기하기 어렵고 교장 후보자를 대상으로 한 적격자 선발기능도 취약하다.

둘째, 교장에 대한 자격 요건이 경력 중심이다. 교장에 대한 자격규정은 경력중심으로 대강화된 것이고, 그 내용 역시 획일화된 교육경력 등에 의존하고 있다. 하지만 교육경력 그 자체가 교장의 직무를 수행하는데 필요한 자질을 보증하는 것은 아니다. 한편, 교원자격검정령의 교장자격인가 추천기준도 추상적이고 불명확하게 되어 있다.

셋째, 교장 자격 연수 시간이 부족하고 내용도 부적절하다. 현행 교장 자격 연수는 30일 180시간으로 연수시간 자체가 전체적으로 크게 부족할 뿐 아니라, 내용 또한 교장에게 요구되는 자질과 능력을 구체화하기 힘들기 때문에, 그에 따라 체계적인 교육·훈련 프로그램을 고안하기가 어려운 실정이다.

넷째, 현행 교장 승진 임용이 능력이나 업적보다는 경력을 중시함으로써 젊고 유능한 인재의 확보에 제약을 받고 있다. 또한, 근무성적평정 및 교장 임용이 관리자에 의해서만 이루어지므로 주관과 정실이 개입하고 승진과 관련된 각종 비리가 발생할 뿐 아니라 승진을 위해 노력하는 과정에서 관리자 위주의 근무성적 평정이나 가시적 실적 위주의 점수에 의존하게 됨으로써 학생 지도 본연의 임무에 자연스럽게 소홀하게 된다.

다섯째, 초빙 교장 임용에서는 초빙교장 추천이 능력보다는 학연(동문 여부), 지연 등으로 이루어지고 있다. 현행 교장 초빙제도는 교장 자격증을 가지고 있는 교원을 대상으로 하는 제도이기 때문에 유능한 인재의 발굴에 한계

가 있으며, 교장 중임 이후에 임기 연장의 수단으로 잘못 이용되기도 한다.

여섯째, 현행 교장 임용제는 임기제의 실시로 정년퇴직 시기를 고려하여 교장이 되려는 풍조가 만연하여 고령화 현상이 지속되고 있다. 교장의 중임 심사 과정 또한 형식적으로 이루어져 특별한 결격사유가 없는 한 재 임용되어 현직 교장의 능력발전을 적극적으로 유도하지 못한다는 지적을 받고 있다. 즉, 임기 문제를 교장의 능력 활용보다는 권익의 배분이라는 정치적 관점에서만 접근하는 논의가 주류를 이루고 있다.

일곱째, 교사들이 승진을 위한 점수 관리에 집착함으로써 학생지도에 소홀하고, 승진평정 점수에 의한 서열화로 교직사회의 경쟁의식이 갈수록 심화되어 오히려 학생지도에 전념하는 교사들의 사기가 저하되고 있는 실정이다.

위의 여러 견해들을 종합해 볼 때, 현행 교장 임용제도는 다음과 같은 문제를 가지고 있는 것으로 요약할 수 있다.

첫째, 교장 승진 임용이 지나치게 경력위주의 평정에 의하여 이루어지고 있다. 경력 평정점이 차지하는 비율이 전체 승진 평정점의 42.1%나 되고, 평정 기간 또한 최소 28년으로 길기 때문에 젊은 교장의 임용을 가로막는 최대의 장애물이 되고 있다. 뿐만 아니라 교육경력 그 자체가 교장의 직무를 수행하는데 필요한 자질을 보증하는 것은 아니다.

둘째, 교장 자격 연수 시간이 부족하고 내용도 체계적인 교육·훈련 프로그램이 짜여져 있지 않다. 현재 우리나라에는 교장을 양성하기 위한 전문적인 교육기관도, 체계적인 프로그램도 없이 오직 180시간의 자격연수 과정이 있을 뿐이다. 이는 3학점 짜리 4과목에도 미치지 못하는 것으로 이 정도의 연수만으로 교장의 직무를 수행할 수 있을지 의심스럽다는 지적이 제기되고 있는 것이다.

셋째, 임기제의 실시로 정년퇴직 시기를 고려하여 교장이 되는 풍조가 만연하여 교장의 고령화 현상이 지속되고, 중임 심사가 형식적으로 이루어지고 있다. 4년 교장 임기가 끝난 후 중임 심사에서 특별한 결격사유가 없는 한 재임용에 탈락되는 경우는 거의 없다. 이와 같이 한 번 교장자격증을 따기만 하면 8년 간의 교장직의 근무가 보장되기 때문에 현직 교장의 능력을 적극적으로 유도하지 못한다는 지적을 받고 있다.

넷째, 교사들이 점수관리에 집착함으로써 학생지도에 소홀하고, 교직사회의 경쟁의식이 심화될 뿐 아니라, 학생지도에 전념하는 교사들의 사기가 저하되고 있다. 전교조에서 주장하듯이 교장 승진 및 임용에 뜻을 둔 교사들은 1급 정교사 자격증을 획득한 후 30대 중반부터 준비를 해야 하는데, 그 준비과정이 학생에 대한 교육실천과 무관할 뿐 아니라 승진평정 점수에 의한 서열화로 교직사회의 경쟁의식만 날로 심화되고 교직사회를 황폐화시키고 있다.

다섯째, 근무평정 점수를 얻기 위해 교장과 교육청의 지시와 통제에 순응해야 한다. 근무평정은 평정권자가 2단계 상급자로 되어 있어서 인맥에 의한 자의적이고 주관적 평정이 고착화되어 있고, 승진과 관련된 각종 교육비리가 발생하고 있다.

여섯째, 현행 초빙교장 제도가 교장 자격증을 가진 교원을 대상으로 하기 때문에 유능하고 젊은 인재를 발굴하는데 한계가 있다. 교장 자격증을 따려면 최소한 28년이라는 기나긴 교육경력을 필요로 하기 때문에 당연히 젊은 인재의 발굴에 한계가 있고, 초빙 임용제가 교장 중임 이후의 임기 연장 수단으로 잘못 이용되기도 한다.

일곱째, 연구실적 평정을 얻기 위하여 교사들이 연구학교를 찾아다니게 된다. 매년 교원 인사철이 되면 승진에 뜻을 둔 교사들이 연구학교를 찾아 이동하기 위하여 각종 인사비리가 만연되고 있는 것이다.

여덟째, 승진점수를 얻기 위하여 각종 연구대회 및 연수에서 교육비리가 성행하게 된다. 승진이 눈앞에 닥쳐온 나이 든 교사들은 연구 대회 및 연수에서 최고의 점수를 얻기 위해 수단과 방법을 가리지 않는 등 비교육적 사태가 빚어지고 있고, 한국교총이 독점해 온 현장교육연구대회를 둘러싼 온갖 누적이 있어 왔다.

아홉째, 농·어촌, 도서·벽지 학교가 점수를 따기 위해 거쳐가는 곳으로 인식되고 있다. 가산점 제도는 도서벽지 근무 등을 오직 승진을 위한 수단으로 여기게끔 하는 풍토를 조성했고, 원활한 교원 인사 이동에도 걸림돌이 되고 있다. 뿐만 아니라 도서벽지 근무에 대한 가산점 제도가 상대적으로 여교사의 승진을 저해하는 한 요인으로도 작용하고 있다.

### 3. 외국의 교장 임용 제도



한국은 물론 외국에서도 교장은 전문성이 요구되는 ‘전문직’으로 인식되어 있고, 전문적 자질을 지닌 교장(manager 또는 director)을 양성해서 종신 또는 계약제로 임용하거나(미국), ‘교사 중에서 교사(master teacher)’를 재교육시켜서 종신제로 승진, 임용시키고 있다.

한편, 유럽의 경우 ‘장인정신(Meisterlehrer)’에 의하여 교장이 되려면 교사가 필수조건이고, 교장은 학교교육 전반에 대한 책임을 국가로부터 수임 받아 전권 행사를 하되, 학교 운영에 대한 사항들은 교사들의 협조를 얻어 수행하기도 한다(박덕규, 1992: 229-230).

외국의 교장 임용제도에 대해 이야기할 때 모든 나라의 사례를 다 살펴볼 수 없기 때문에 대표적으로 미국과 독일 그리고 일본의 사례를 중심으로 살펴보고자 하겠다.

## 가. 미국의 교장 임용제도

미국은 전통적으로 학교에 대한 경영과 관리를 담당하는 교장의 비즈니스적 역할을 많이 강조해 왔으며, 수업에 대한 장학의 역할은 최근에 들어서야 강조하고 있는 추세이다. 따라서 미국에서는 교사로서의 전문성과 교장으로서의 전문성을 별개로 생각하기 때문에 교장의 자격요건 중 교직경력은 최소한의 경력(3~5년)만 갖추면 된다. 반면에 대학원의 교장과정, 교육행정 전문가과정, 교육행정 박사과정 이수 등의 교육행정능력을 많이 요구하는 편이다.

미국에서는 자격만 갖추면 누구나 교장초빙에 응할 수 있기 때문에 30대 초에 교장이 되어 평생 학교행정가로 일을 하는 사람들도 있다. 교장을 임용하는 절차는 교장 결원이 생긴 학교나 교육 구에서 전국적으로 교장 초빙 공고를 내고 후보자 면접을 거쳐 결정되며, 교육위원회가 4~5년 계약으로 임용을 한다(좋은교사, 2003: 82-83).

미국의 교장 선발은 주마다 특색이 있지만 대부분은 교육감이 면담으로 교장 후보자의 인성, 성격, 의사소통 능력 등 개인적인 특성을 평가해 채용한다. 또한 교장을 선발할 때는 결원선포, 선발준거 설정 및 이의 공개, 후보자 확인, 후보자 사정, 채용 결정의 단계를 거치는 것이 일반적이다(안승문, 2003: 37-41).

### 1) 결원 선언 단계

교장의 퇴직, 사직, 사망, 해고 등에 의해 결원이 발생하면 학교구 신문에 광고를 하는데, 연중에 결원이 발생하면 부교장이나 수석교사가 연말까지 교장직을 수행한다.



교육감의 필요에 따라 결원고시 없이 교장을 임명하는 경우도 있고, 학교를 지정하지 않고 일반적으로 교장이 되고 싶은 사람을 찾는 방법을 사용한다.

## 2) 선발 준거 설정 및 공개 단계

교장 후보자로 추천되기 위해 요구되는 자격을 설정하고 공개하는 단계이다. 교장 후보자에게는 BA, 또는 BS학위, 3년 간의 교육경험 및 주에서 인정된 교장 자격증이 요구된다. 또한 대학교육행정 과정에서의 6~20학점 이수와 경우에 따라 현장실습과 함께 교육학 석사(MED) 또는 석사(MA)학위를 요구하기도 한다. 10개 주 가운데 4개 주에서 교장자격증을 요구하고, 다른 주에서는 교장 자격증 외에 석사학위나 특수교육, 언어교육, 교육과정 등의 코스 이수를 요구하기도 한다.

그러나 교장 선발 준거가 구체화되지 않았으며, 모든 학교구에서 교장을 선발할 때 적합성이나 이미지에 대한 지역적 의미를 주요 자격 기준으로 삼기 때문에 학교구 밖의 후보자, 소수민족, 여성들에게는 매우 불리하게 작용한다.

## 3) 후보자 명부 작성 단계

교장 후보자들은 여러 종류의 경력을 쌓고, 행정가 자격연수 과정 이수 또는 위원회 활동 등을 통해 자신을 미래의 후보자로 알리는 과정을 밟는다.

## 4) 사정단계(screening)

사정은 인사관리위원회의 서류심사와 집단면담 및 개별면담의 과정을 거친

다. 서류심사에서는 최소한의 자격여건과 경력기준이 충족되는지 여부를 결정한다. 집단면접은 학부모, 교사, 하급 행정가를 포함한 6~7명으로 구성된 사정위원회에 의해 실시된다. 최종후보자들은 교육감과 개별 면담을 갖게 되는데, 경우에 따라서는 교육감이 임명결정을 마무리짓고자 할 때 이 면담을 이용하는 경우도 있다.

## 5) 채용 결정 단계

교육감은 사정위원회가 제시한 최종 후보자들에 대한 의견을 토대로 고위 간부의 의견 및 교육 위원회의 의견을 참작하여 채용결정을 내린다.

미국의 교장 선발 제도는 주나 학구에 따라 조금씩 다르기는 하나 대체로 해당 학교 수준의 교사 자격증, 석사학위, 인정된 대학원 교육행정전문가 과정 이수, 최소한 3년 이상의 교사 경력 등이 요구되며, 모든 과정이 공개적인 경쟁을 통해 이루어지므로 개방적인 교장 임용 체제를 가지고 있다고 볼 수 있다(심기현, 2003: 28).

### 나. 독일의 교장 임용 제도

독일에서는 교장을 별도로 양성하지 않는다(정태범, 2000).

독일의 교장은 수석교사의 이미지가 강하기 때문에 반드시 교사라야 교장이 될 수 있다. 독일은 연방국가이므로 16개 주에 따라서 교장 임용 방법과 절차가 조금씩 다르기는 하지만, 공통적으로 교장 결원이 발생하면 신문에 공개채용에 대한 공고를 해서 교장을 임용한다.

초등학교 교장은 공채를 거치지 않고 그 학교 교사협의회에서 선출하여 주 교육위원회에 보고하면 교장으로 임명되어 보수교육을 받는다. 중등학교 교장은 공채를 거치게 되는데 주에 따라 임용방법과 절차가 조금씩 다르다(정태범, 2000).

### 1) 함부르크(Hamburg)주

교장 임용 과정은 주의 학교법에 의해 인정과정을 절차에 따라 진행한다. 교장 모집 공고를 내고 접수된 임용 후보자에 대하여 심사위원회의 심사를 거쳐 해당 학교 교사협의회 의견 발표에 따라 원칙적으로 2년 간의 수습기간을 전제로 임용된다. 수습기간이 끝나면 교사협의회에서 재심사 후 교육부장관에게 품위 하여 수습기간을 포함하여 10년 간의 임기로 임용된다. 교장은 연임이 가능하며 법률이 정하는 바에 따라 학교를 경영하고 교사들을 평가한다.

### 2) 베를린(Berlin)주

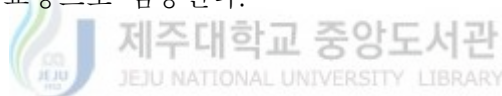
베를린 주에서는 해당 학교 교사협의회와 교육청이 공동으로 교장을 임용한다. 먼저 교육청에서 교장 임용 고시를 한다. 시교육위원회에서는 후보자들에 대한 서류심사를 거쳐 2명을 선정한다. 선정된 2명의 후보자는 해당 학교에 가서 수업운영, 직원회의 주재, 학교행정에 대한 교사들과의 토론회 등을 거쳐 교사협의회에서 비밀투표로 1순위 자를 선발한다. 시 교육청의 이의가 없을 경우 3개월 간의 시보기간으로 임용 된 후 정년 65세까지 신분이 보장된다.

### 3) 바덴 뷔르템베르크(Baden-Wurttemberg)주

한 학교에 교장 결원이 발생하면, 교육부에서는 장관 이름으로 공개채용을 공고한다. 응시자들의 서류심사를 거쳐 적합하다고 인정된 사람을 선발하여 해당 학교의 교사협의회에 의견서를 송부한다.

교사협의회에서는 4주 이내에 추천된 후보자의 능력을 여러 가지로 테스트한 후 교육청에 답신서를 보낸다. 교사협의회가 선정한 후보자와 교육청에서 선정한 후보자가 다를 경우에는 교사협의회가 다시 4주간 재심사를 하고 교육청과도 의견조정을 한다.

그럼에도 불구하고 교사협의회와 교육청의 의견이 일치하지 않을 때에는 교육감이 직권으로 상급 관할청인 주 교육부 장관에게 보고하여 교장을 선발하며, 임기는 종신교장으로 임용된다.



### 4) 브레멘(Bremen)주

브레멘 주에서는 공개 모집된 응시자들 중 교직원의 투표로 결정된다. 후보자들은 3회에 걸쳐 교사들에게 자기 소개와 학교 운영에 대한 자신의 견해를 밝힐 기회를 갖는다. 임용된 교장의 임기는 8년이다.

독일의 교장 임용 방법은 대체로 해당학교의 '교장 선출 위원회'가 교장 모집 공고에서부터 선발까지를 책임진다. 주에 따라 조금씩 다르기는 하지만 해당 학교 교사들의 의견과 교육청의 이해와 합의에 따라 교장이 임용된다. 교장 자격증은 없으며 임기제 또는 정년제를 적용하기도 한다. 교장으로 임용되면 다양한 행정업무를 처리하고, 학생면담, 수업활동 등 권위적이라기보다 조

정과 헌신을 주로 하는 편이다.

#### 다. 일본의 교장 임용 제도

일본은 우리나라와 마찬가지로 전문직으로서의 교장에게 필요한 자격을 법적으로 요구하고 있다. 하지만 1954년 개정된 교육직원 면허법에 따라서 교장의 자격증은 따로 요구하지 않고 있다(김도기, 1996: 65).

일본의 교장 선발은 승진이나 전직보다는 선고(選考)라고 하는 일본 특유의 전형절차를 거쳐서 교장으로 채용되고 있다. 선고에는 필기시험, 면접시험 등이 있고, 각 지역실정에 따라 다양하게 적용되고 있다.

교장으로 선고될 수 있는 기본 자격 기준은 교육직원 면허법에 의한 교사의 전수면허장 또는 1종 면허장(고등학교 교장은 전수면허장)을 소지하고, 5년 이상의 교육경력이 있으면 된다. 그런데 전수면허장은 석사과정을 수료한 사람들에게만 부여하는 것인데 고등학교장의 경우 전수면허장을 필수로 요구하는 것은 그만큼 교장자격요건에서 학력을 중시하고 있음을 보여주는 것이다.

한편 2000년 4월부터는 교장 자격 기준에 '교육 관련직에 10년 이상 종사한 자'라는 규정이 추가되어 교원면허증이 없는 민간인에게도 교장직을 개방하고 있다(교장선출보직제 추진위원회, 2002: 119).

일본의 경우 교장이 되기 위한 자격증을 따로 부여하지는 않지만 다양한 방법으로 교장 적격자를 선발하려는 노력을 하고 있다. 사립학교의 교장임용과정은 각 학교별로 차이가 많지만, 공립학교의 경우에는 교장 임용권이 각 도도부현의 교육위원회에 있고, 선발권은 도도부현의 교육위원회 교육장에게 있다.

일본에서는 교장 임기제가 없고, 지역에 따라 차이가 있기는 하나 교장의 정년은 60~65세까지 보장되고 있다(백종역, 2002: 254).

#### 라. 외국 교장 임용 제도가 주는 시사점

미국과 독일, 그리고 일본의 교장 임용 제도에 대해 살펴보면서 우리는 각 나라에서 교장의 지위와 역할을 어떻게 설정하느냐에 따라 교장 임용(선출) 방법도 달라진다는 것을 알 수 있다(안승문, 2003).

미국에서는 전통적으로 교장의 역할을 학교 경영과 관리에 중점을 두어 왔다. 교장에게는 교육자로서의 안목과 교육적 식견보다는 학교라는 조직체를 경영할 능력이나 행정적 능력이 더 중요하게 요구되고 있다. 따라서 교장의 자격 요건으로 교직경력은 최소한의 경력만을 요구하는데 반해, 대학의 학교 행정가 양성과정, 대학원의 교장 과정, 교육행정 전문가 과정, 교육행정 박사 과정 등의 수료를 요구하기도 한다.

미국의 교장 임용 과정은 해당 학교 구성원들의 의견에 관계없이 교육구 교육감이 자신의 행정적 지휘와 방침을 충실히 수행할 수 있는 능력을 가진 사람을 선발하는 과정이라 할 수 있다.

독일의 교장은 미국과 달리 수석교사의 이미지가 강한 사람이다. 교장은 다른 교사들과 같이 수업을 담당하는 교육자이며, 거기에 학교의 교육활동 전반에 대해 특별한 책임을 지는 사람으로 간주된다. 따라서 교장의 자격 요건으로 행정적 · 관리적 능력도 중요하지만, 그것보다 더 중요한 것은 해당 학교 구성원들과의 민주적이고 합리적인 이해와 합의를 통해 학교를 운영해나가는 교육자로서의 능력을 더욱 중시한다.

교장 임용 과정에서 해당 학구 구성원들의 의견이 매우 중시되며, 교장 독

단으로 일을 처리할 수 없을 뿐 아니라 교사들의 결정 사항을 단순히 집행하는 역할에 그치는 것은 더욱 아니다. 즉 독일의 교장은 학교교육활동이 법이나 행정방침에 크게 벗어나지 않는 범위 안에서 교사, 학생, 학부모들과의 협의를 통해 민주적이고 합리적으로 학교를 운영해 간다.

따라서 독일의 교장 임용 과정은 행정 관청의 임무를 충실히 수행할 사람 보다는 해당 학교 교사들로부터 능력과 지도력을 인정받은 사람을 찾는 과정이라 할 수 있다.

한편, 일본에서는 교장의 역할을 공무수행자로서의 관리권에 강조점을 두고 있다(김도기, 1996). 전문적인 교장 양성과정은 없지만 고등학교 교장의 경우 석사학위 이수 후에 받는 전수면허장을 필수 요건으로 하고 있으며, 추천에 의한 교장 승임 제도에서도 실무능력을 가장 중요시하는 것을 보면 전문적인 능력을 중시하는 방향으로 나아가고 있는 것을 알 수 있다. 그러면서도 아직까지는 경력위주의 선발이 이루어지는 실정이다.

따라서 일본의 교장 임용 과정은 자격증은 따로 없지만 전문적인 행정 능력과 자격요건을 갖춘 사람을 선발하는 과정이라고 할 수 있다.

세 나라의 교장 임용 제도에서 우리는 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다(김왕준, 2004). 첫째, 전국적으로 교장을 공모하고 있다. 미국, 독일에서는 교장의 공모 범위가 교장을 충원하려는 학교의 범위를 넘어 전국적인 차원에서 공모제를 시행하고 있다. 둘째, 유능한 교장에 대해 정년을 보장하고 있다. 우리나라의 경우 교장의 직무수행에 대한 평가기제가 전무하다고 할 수 있다. 따라서 교장의 학교경영에 대한 책무성을 확보하기 어려운 점이 있다. 독일이나 미국의 경우 계약제 임용을 전제로 하여 실적에 따라 재계약여부나 정년보장이 결정된다. 일본의 경우도 선고(選考)라고 하는 일본 특유의 전형절차를 거쳐서 교장을 임용하는데, 지역에 따라 차이가 있기는 하나 정년을 보장

하고 있다. 이러한 계약제 임용방식은 교장의 경영능력을 평가하고 책무성을 확보할 수 있는 방법이 된다. 셋째, 교장선출참여자에 대해 엄격한 책무를 부여하고 있다. 독일의 경우 교장 선출과정에서 단위학교의 관계자에게 의견 제출의 기회를 주고 있지만 선출권한을 가진 사람에 대한 책임을 명확히 하고 있다. 넷째, 다양한 임용방식을 활용하고 있다. 미국과 독일의 경우 주에 따라 교장임용방식이 다르다. 일부 주의 경우 전체 교사회에 의해 최종결정자가 결정되기도 하고, 일부 주는 감독관청의 주도하에 특별히 마련된 인사위원회에서 임용을 결정하기도 한다.





### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구의 방법 및 대상

본 연구는 21세기 지식정보화 사회에서 학교교육의 혁신을 이끌어갈 바람직한 학교장의 역할을 살펴보고, 현행 교장 임용 제도의 현황과 문제점을 파악하여 학교교육 혁신을 주도적으로 이끌어갈 교장 임용 제도의 개선에 관한 방안을 모색해 보는 것을 목적으로 하고 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 현행 교장 임용 제도의 개선 방안에 관한 교사들의 인식을 알아보기 위한 설문조사 및 통계 자료 분석에 의존한 양적 접근 방법을 사용하였다.

본 연구에서는 교장선출보직제를 중심으로 한 교장 임용 제도의 개선에 관한 교사들의 인식을 파악하기 위하여 제주도내에 근무하는 초·중·고등학교 교사 548명을 무선 표집하여 연구의 대상으로 삼았다. 본 연구에 사용된 설문지는 무선 표집된 548명의 교사들에게 2004년 4월 4일부터 12일까지 배포하여 81.0%인 444부가 회수되었으나 그 중에서 응답이 불성실하거나 응답을 하지 않은 문항이 지나치게 많은 108부를 제외한 336부만을 최종 유효 표본 집단으로 선정하여 분석 자료로 삼았다.

표본 집단의 일반적 특성은 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 III-1> 조사대상자의 일반적 특성

구	분	빈도(명)	백분율(%)
학교 급별	초등학교	156	46.4
	중 학교	98	29.2
	고등학교	82	24.4
직위	평 교 사	248	73.8
	부장교사	88	26.2
경력	10년 이하	98	29.2
	11~20년	121	36.0
	21~30년	95	28.3
	31년 이상	22	6.5
교원단체가입	교 총	141	42.0
	전 교 조	128	38.1
	가입하지 않음	67	19.9
계		336	100.0



## 2. 연구의 도구 및 내용

교장 임용 제도의 개선 방안에 관한 제주도내 초·중·고등학교 교사들의 인식을 측정하기 위한 설문지는 전국교직원노동조합이 주최한 교육정책 토론회자료집(2001)과 안승문(2003), 그리고 심기현(2003)의 석사학위 논문에서 사용된 설문지와 선행 연구 및 문헌을 통해 연구한 내용을 바탕으로 지도교수의 자문을 받아 수정·보완하여 제작하였다. 본 설문지의 문항 구성은 교장의 직무 및 임용제도, 교원 승진 제도, 교장선출보직제, 수석교사제 등을 하위요인으로 하여 21문항으로 구성하였다.

하위변인별 설문지 내용과 설문지 문항 구성 내용은 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 설문지 문항 구성표

하위 요인	하위요인내용	문항번호	문항수
교장의 직무 및 임용제도	교장에 대한 교사의 인식	1	1
	교장의 직무	8, 9	3
교원 승진 제도	교장 임용 제도 개선 방안	5	1
	교장 선발 방식	6	1
교장선출보직제	승진에 대한 관심	2	1
	승진제도의 평가	3	1
	승진제도의 문제점	4	3
수석교사제	교장선출보직제인지도	10	1
	교장선출보직제의 평가	11, 13	6
	선출 보직 교장 후보자의 자질	7, 14	2
	선출 보직 교장 후보자의 자격 요건	15	1
	선출 보직 교장 후보자의 교직경력	16	1
	선출 보직 교장의 선출방법	17	1
	선출 보직 교장의 임기와 연임	18-1, 18-2, 18-3	3
	교장선출보직제 도입시 기존 기득권자에 대한 구제방안	19	1
	교장 선출의 장점	20	1
	교장선출보직제 반대 이유	21	1
수석교사제	수석교사제 인지도	10	1
	수석교사제의 평가	12	5

### 3. 자료의 처리

본 연구의 자료 처리 방법은 다음과 같다.

1. 각각의 수집된 설문지는 코딩 작업을 거쳐 SPSS 10.0 을 이용하여 배경변인별 분포를 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.
2. 교장의 직무 및 임용제도, 교원 승진 제도, 교장선출보직제, 수석교사제에 대한 교사들의 인식을 살펴보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석과 집단별 평균분석 및 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였다.

## IV. 연구 결과 및 해석

### 1. 교장의 직무 및 임용제도에 관한 인식

#### 가. 교장에 대한 교사의 인식

일반적으로 학교장의 학교운영과 관련하여 교장에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-1>과 같다.

<표IV-1> 교장에 대한 인식 정도

						단위:명(%)	
배경변인	자기주장 강함	무사안일 보수적임	적극적 합리적 교육자임	인적·물적 자원을 적극 유치함	계	$\chi^2$	
학 교 급	초등학교	63(40.4)	22(14.1)	55(35.3)	16(10.3)	156(46.4)	15.33*
	중학교	49(50.0)	14(14.3)	24(24.5)	11(11.2)	98(29.2)	
	고등학교	30(36.6)	25(30.5)	22(26.8)	5(6.1)	82(24.4)	
	계	142(42.3)	61(18.2)	101(30.1)	32(9.5)	336(100.0)	
직 위	평교사	108(43.5)	47(19.0)	73(29.4)	20(8.1)	248(73.8)	2.94
	부장교사	34(38.6)	14(15.9)	28(31.8)	12(13.6)	88(26.2)	
	계	142(42.3)	61(18.2)	101(30.1)	32(9.5)	336(100.0)	
교 직 경 력	10년 이하	47(48.0)	14(14.3)	30(30.6)	7(7.1)	98(29.2)	14.30
	11~20년	52(43.0)	28(23.1)	27(22.3)	14(11.6)	121(36.0)	
	21~30년	39(41.1)	14(14.7)	33(34.7)	9(9.5)	95(28.3)	
	31년 이상	4(18.2)	5(22.7)	11(50.0)	2(9.1)	22(6.5)	
계	142(42.3)	61(18.2)	101(30.1)	32(9.5)	336(100.0)		
단 체 가 입 업	교총	48(34.0)	21(14.9)	51(36.2)	21(14.9)	141(42.0)	20.49**
	전교조	67(52.3)	28(21.9)	27(21.1)	6(4.7)	128(38.1)	
	가입 없음	27(40.3)	12(17.9)	23(34.3)	5(7.5)	67(19.9)	
	계	142(42.3)	61(18.2)	101(30.1)	32(9.5)	336(100.0)	

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

전반적으로 볼 때 자기주장이 강하다는 반응이 42.3%로 가장 많고, 다음으로 적극적이고 합리적인 교육자라는 반응 30.1%, 무사안일하고 보수적이라는 반응 18.2%, 그리고 인적 물적 자원을 적극 유지한다는 반응 9.5% 순으로 나타났다.

이를 교사의 배경 변인별로 비교해 보면, 직위와 교직경력별로는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 학교 급 및 교원단체 가입별로는 각각  $p < .05$ ,  $p < .01$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

학교 급별로는 초·중·고 교사의 상당수가 교장이 자기주장이 강하다는 인식에 공통점을 보이지만, 고등학교 교사 30.5%는 무사안일하고 보수적이라고 인식하여 초등학교 교사 35.3%와 중학교 교사 24.5%가 교장을 적극적이고 합리적인 교육자로 인식하는 것과는 다른 모습을 나타냈다.

단체가입별로도 교종에 가입한 교사들은 교장을 적극적이고 합리적인 교육자라고 응답한 반면, 전교조에 가입한 교사와 단체에 가입하지 않은 교사는 자기주장이 강하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

한편, 직위와 교직 경력에 따라서는 상당수의 교사들이 학교운영에 있어서 교장이 독단적이고 자기주장이 강하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 교장에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 차이가 있으며, 특히, 교사가 근무하는 학교 급 및 어느 단체에 가입했느냐에 따라 상당한 차이가 있는 것으로 생각된다.

## 나. 교장의 직무에 대한 교사의 인식

### 1) 일하는 교장에 대한 교사의 인식

우리나라의 교장도 유럽 선진 국가들처럼 일하는 교장이 되어야 한다는 주장에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표Ⅳ-2-1>과 같다.

전반적으로 볼 때, 교사들은 우리나라의 교장도 유럽의 선진 국가들처럼 일하는 교장이 되어야 한다는 주장에 대해 매우 찬성한다는 반응이 52.1%로 가장 많았고, 다음으로 대체로 찬성한다 42.0%, 그저 그렇다 4.5%, 대체로 반대한다 1.2%, 매우 반대한다 .3%의 순으로 나타나 94.2%의 교사들이 교장도 일을 해야 한다는 주장에 긍정적인 반응을 보였다.

<표Ⅳ-2-1> 일하는 교장에 대한 교사의 인식

단위: 명(%)

배경변인	매우 찬성한다	대체로 찬성한다	그저 그렇다	대체로 반대한다	매우 반대한다	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	82(52.6)	65(41.7)	9(5.8)	0(0.0)	156(46.4)	21.83**
	중학교	45(45.9)	48(49.0)	5(5.1)	0(0.0)	98(29.2)	
	고등학교	48(58.5)	28(34.1)	1(1.2)	4(4.9)	82(24.4)	
	계	175(52.1)	141(42.0)	15(4.5)	4(1.2)	336(100.0)	
직 위	평교사	134(54.0)	103(41.5)	8(3.2)	2(0.8)	248(73.8)	5.51
	부장교사	41(46.6)	38(43.2)	7(8.0)	2(2.3)	88(26.2)	
	계	175(52.1)	141(42.0)	15(4.5)	4(1.2)	336(100.0)	
교 직 경 력	10년 이하	53(54.1)	39(39.8)	5(5.1)	1(1.0)	98(29.2)	24.96*
	11~20년	68(56.2)	51(42.1)	2(1.7)	0(0.0)	121(36.0)	
	21~30년	43(45.3)	43(45.3)	6(6.3)	3(3.2)	95(28.3)	
	31년 이상	11(50.0)	8(36.4)	2(9.1)	0(0.0)	22(6.5)	
	계	175(52.1)	141(42.0)	15(4.5)	4(1.2)	336(100.0)	
단 체 가 입	교총	66(46.8)	66(46.8)	8(5.7)	0(0.0)	141(42.0)	16.86*
	전교조	79(61.7)	44(34.4)	4(3.1)	1(0.8)	128(38.1)	
	가입 없음	30(44.8)	31(46.3)	3(4.5)	3(4.5)	67(19.9)	
	계	175(52.1)	141(42.0)	15(4.5)	4(1.2)	336(100.0)	

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

이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 평교사와 부장교사 집단 간에서는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 학교 급과 경력, 그리고 교원

단체별로는 각각  $p < .01$ ,  $p < .05$ ,  $p < .05$ 의 범위에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

학교 급별로는 초등학교 교사와 중학교 교사의 94% 정도가 일하는 교장에 대해 긍정적인 반응을 보인 반면 소수이기는 하나 고등학교 교사 6.1%는 부정적인 반응을 보이는 것으로 나타났다.

경력별로는 10년 이하의 경력을 가진 교사와 11~20년 경력의 교사가 일하는 교장에 대해 긍정적인 반응을 보인 반면, 21~30년의 교직경력을 가진 교사와 31년 이상의 교직경력을 가진 교사가 일하는 교장에 대해 부정적인 반응을 보이는 것으로 나타났다.

교원단체별로도 교총과 전교조에 가입한 교사가 긍정적인 반응을 보인 반면, 단체에 가입하지 않은 교사는 일하는 교장에 대해 부정적인 반응을 보이는 것으로 나타났다. 그러나 직위별로는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.



결론적으로, 일하는 교장에 대한 인식이 교사의 배경변인과 관련이 있으며, 특히, 학교 급과 교직경력 및 단체가입과는 밀접한 관련이 있는 것으로 생각된다.

## 2) 교장이 해야 할 일에 대한 교사의 인식

우리나라의 교장도 유럽의 선진 국가들처럼 일을 해야 한다는 데 대해 긍정적인 반응을 보였던 316명의 교사들을 대상으로 교장이 해야 할 일에 대한 인식의 차이를 알아보기 위해 실시한 결과는 <표IV-2-2>와 같다.

전체적으로 볼 때, 교사들은 교장이 특별히 위임받은 학생에 대한 생활지도나 상담을 해주는 것을 44.6%로 가장 선호하고 있으며, 다음으로 매주 일정

한 시간의 수업이나 특강 담당 41.1%, 전출입 학생 및 학부모·지역사회 인사 면담 11.4%, 교무회의의 의장이나 학교운영위원회의 위원장 역할 담당 2.8%의 순으로 일을 해주기를 바라는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 인식은 교사의 배경변인에 따라서는 분포상으로 차이가 없는 것으로 나타났다.

결론적으로 교장이 해야 할 일에 대한 교사의 인식은 교사의 배경변인과는 관련이 없는 것으로 생각된다.

<표Ⅳ-2-2> 교장이 해야 할 일에 대한 교사의 인식

단위: 명(%)

배경변인	일정시간 수업이나 특강담당	학생생활지도 상담활동	전출입학생및 학부모, 지역사회 인사 면담	교무회의 및 학교운영위원회 위원장 역할 담당	계	$\chi^2$	
학교급	초등학교	56(38.1)	73(49.7)	14(9.5)	4(2.7)	147(46.5)	7.26
	중학교	35(37.6)	43(46.2)	13(14.0)	2(2.2)	93(29.4)	
	고등학교	39(51.3)	25(32.9)	9(11.8)	3(3.9)	76(24.1)	
	계	130(41.1)	141(44.6)	36(11.4)	9(2.8)	316(100.0)	
직위	평교사	100(42.2)	104(43.9)	27(11.4)	6(2.5)	237(75.0)	.71
	부장교사	30(38.0)	37(46.8)	9(11.4)	3(3.8)	79(25.0)	
	계	130(41.1)	141(44.6)	36(11.4)	9(2.8)	316(100.0)	
교직경력	10년 이하	34(37.0)	45(48.9)	11(12.0)	2(2.2)	92(29.1)	6.55
	11~20년	51(42.9)	50(42.0)	13(10.9)	5(4.2)	119(37.7)	
	21~30년	35(40.7)	38(44.2)	12(14.0)	1(1.2)	86(27.2)	
	31년 이상	10(52.6)	8(42.1)	0(0)	1(5.3)	1(6.0)	
	계	130(41.1)	141(44.6)	36(11.4)	9(2.8)	316(100.0)	
단체가입	교총	44(33.3)	65(49.2)	17(12.9)	6(4.5)	132(41.8)	11.89
	전교조	63(51.2)	44(35.8)	14(11.4)	2(1.6)	123(38.9)	
	가입 없음	23(37.7)	32(52.5)	5(8.2)	1(1.6)	61(19.3)	
	계	130(41.1)	141(44.6)	36(11.4)	9(2.8)	316(100.0)	

#### 다. 교장 임용 제도 개선 방안에 대한 교사의 인식

교장 임용 제도를 개선하기 위해서 가장 시급한 것에 대한 인식이 교사의



배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-3>와 같다.

전체적으로 볼 때, 교사들은 현행 교장 임용 제도를 개선하기 위해서 가장 시급한 것으로 교장선출보직제의 도입을 39.9%로 선호하고 있으며, 다음으로 연공서열에 의한 교장 승진 구조의 탈피 33.0%, 관리직 중심의 일원적 교직 구조 개선 19.9%, 대학원중심의 교장양성체제구축 7.1%의 순으로 나타났다.

<표IV-3> 교장 임용 제도 개선 방안에 대한 교사의 인식

단위: 명(%)

배경변인	연공서열에 의한 승진구조 탈피	교장선출보직제 도입	대학원 중심의 교장양성체제 구축	관리직 중심의 교직구조 개선	계	$\chi^2$	
학교급	초등학교	62(39.7)	53(34.0)	6(3.8)	35(22.4)	156(46.4)	18.12**
	중학교	30(30.6)	42(42.9)	6(6.1)	20(20.4)	98(29.2)	
	고등학교	19(23.2)	39(47.6)	12(14.6)	12(14.6)	82(24.4)	
	계	111(33.0)	134(39.9)	24(7.1)	67(19.9)	336(100.0)	
직위	평교사	87(35.1)	101(40.7)	15(6.0)	45(18.1)	248(73.8)	4.49
	부장교사	24(27.3)	33(37.5)	9(10.2)	22(25.0)	88(26.2)	
	계	111(33.0)	134(39.9)	24(7.1)	67(19.9)	336(100.0)	
교직경력	10년 이하	42(42.9)	32(32.7)	6(6.1)	18(18.4)	98(29.2)	12.87
	11~20년	34(28.1)	58(47.9)	9(7.4)	20(16.5)	121(36.0)	
	21~30년	28(29.5)	38(40.0)	8(8.4)	21(22.1)	95(28.3)	
	31년 이상	7(31.8)	6(27.3)	1(4.5)	8(36.4)	22(6.5)	
계	111(33.0)	134(39.9)	24(7.1)	67(19.9)	336(100.0)		
단체가입	교총	50(35.5)	39(27.7)	11(7.8)	41(29.1)	141(42.0)	35.12***
	전교조	37(28.9)	74(57.8)	5(3.9)	12(9.4)	128(38.1)	
	가입 않음	24(35.8)	21(31.3)	8(11.9)	14(20.9)	67(19.9)	
	계	111(33.0)	134(39.9)	24(7.1)	67(19.9)	336(100.0)	

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

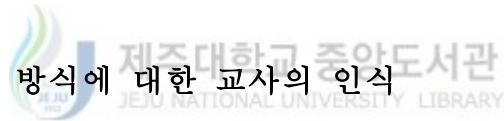
이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 직위와 교직경력별로는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 학교 급과 단체가입별로는 각각 p<.01, p<.001 범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

학교 급별로 보면, 현행 교장 임용 제도를 개선하기 위해서 가장 시급한 것으로 초등학교 교사들은 연공서열에 의한 교장 승진 구조의 탈피를 선호하고 있으나, 중학교와 고등학교 교사들은 교장선출보직제의 도입을 더 선호하고 있는 것으로 나타났다.

단체가입별로도 교총에 가입한 교사들과 단체에 가입하지 않은 교사들은 연공서열에 의한 교장 승진 구조의 탈피를 선호하고 있으나, 전교조 교사들은 교장선출보직제의 도입을 더 선호하고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 현행 교장 임용 제도를 개선하기 위해서는 교장 선출보직제의 도입에 대한 적극적인 검토가 있어야 하며, 연공서열에 의한 교장 승진 구조의 탈피, 관리직 중심의 일원적 교직 구조개선 등의 여러 가지 방법들이 논의되어야 할 것으로 생각된다.

#### 라. 교장 선발 방식에 대한 교사의 인식



현행 승진제도의 문제점들을 개선하고 학교 교육을 정상화시키기 위한 교장의 선발 방식에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-4>와 같다.

전반적으로 볼 때, 교사들은 현행 교장 승진 제도의 문제점을 개선하고 학교 교육을 정상화하기 위한 교장 선발 방식으로 교장선출보직제의 도입을 60.4%로 가장 선호하고 있으며, 다음으로 현행대로 선발 23.8%, 교장전문양성기관에서 양성 후 공채 14.0%, 외부 인사 초빙제 시행 1.8% 순으로 나타났다. 이를 교사배경변인별로 살펴보면, 초·중·고등학교 교사 집단 간에서는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 직위별, 교직경력별 및 단체가

입별로는 모두  $p < .001$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

<표IV-4> 교장 선발 방식에 대한 교사의 인식

단위: 명(%)

배경변인	현행대로 선발	교장 선출 보직제 도입	교장 초빙제 시행	전문기관에서 양성 후 공채	계	$\chi^2$	
학 교 급	초등학교	41(26.3)	89(57.1)	4(2.6)	22(14.1)	156(46.4)	3.23
	중학교	24(24.5)	60(61.2)	1(1.0)	13(13.3)	98(29.2)	
	고등학교	15(18.3)	54(65.9)	1(1.2)	12(14.6)	82(24.4)	
	계	80(23.8)	203(60.4)	6(1.8)	47(14.0)	336(100.0)	
직 위	평교사	42(16.9)	163(65.7)	6(2.4)	37(14.9)	248(73.8)	25.93***
	부장교사	38(43.2)	40(45.5)	0(0)	10(11.4)	88(26.2)	
	계	80(23.8)	203(60.4)	6(1.8)	47(14.0)	336(100.0)	
교 직 경 력	10년 이하	14(14.3)	60(61.2)	4(4.1)	20(20.4)	98(29.2)	34.54***
	11~20년	20(16.5)	87(71.9)	1(8)	13(10.7)	121(36.0)	
	21~30년	37(38.9)	47(49.5)	0(0)	11(11.6)	95(28.3)	
	31년 이상	9(40.9)	9(40.9)	1(4.5)	3(13.6)	22(6.5)	
계	80(23.8)	203(60.4)	6(1.8)	47(14.0)	336(100.0)		
단 체 가 입	교총	60(42.6)	58(41.1)	4(2.8)	19(13.5)	141(42.0)	62.45***
	전교조	11(8.6)	104(81.3)	1(8)	12(9.4)	128(38.1)	
	가입 없음	9(13.4)	41(61.2)	1(1.5)	16(23.9)	67(19.9)	
	계	80(23.8)	203(60.4)	6(1.8)	47(14.0)	336(100.0)	

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

직위별로는 평교사의 65.7%가 교장선출보직제의 도입을 다른 선발 방식보다 월등히 선호하고 있으나, 부장교사들은 교장선출보직제의 도입과 함께 현행대로 선발하는 방법에 대해서도 대등한 수준으로 선호하고 있는 것으로 나타났다.

교직경력별로는 10년 이하의 교사들과 11~20년 경력의 교사들은 교장선출보직제 도입을 가장 선호하고 있으나, 21~30년 경력과 31년 이상의 경력을 가진 교사들은 교장선출보직제 도입과 함께 현행대로 선발하는 방법에 대해

서도 비슷한 수준으로 선호하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 단체가입별로도 교총 교사들은 현행대로 선발하기를 가장 선호하고 있으나, 전교조 교사들은 교장 보직 선 출제 도입을 가장 선호하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 단체에 가입하지 않은 교사들은 교장선출보직제의 도입뿐 아니라 교장전문기관에서 양성 후 공채 하는 방법도 선호하는 것으로 나타났다.

학교 급별로는 유의미한 뚜렷한 차이를 보이고 있지는 않지만, 고등학교 교사들이 교장선출보직제 도입을 더욱 선호하고 있는 반면, 초등학교 교사들과 중학교 교사들은 교장선출보직제 도입과 함께 현행대로 선발하는 방법에 대해서도 선호하고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 교장 선발 방식에 대한 인식이 교사의 배경변인과 관련이 있으며, 특히, 교사의 직위, 교직경력, 단체가입과는 밀접한 관련이 있는 것으로 생각된다.



## 2. 교원 승진 제도에 관한 인식

### 가. 교장 승진에 대한 인식

교장 승진과 관련된 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표Ⅳ-5>와 같다.

전반적으로 볼 때, 교사들은 44.9%가 교장 승진과 가르치는 일 모두를 중시하고 있으며, 다음으로 승진 중시 29.8%, 가르치는 일 중시 23.8%, 둘 다 무관심 1.5%의 순으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교

급에 따라, 교직경력에 따라, 단체가입에 따라서는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 직위별로는  $p < .01$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

<표IV-5> 교장 승진에 대한 교사의 인식

단위: 명(%)

배경변인	가르치는 일 중시	승진 중시	둘 다 무관심함	둘 다 중시함	계	$\chi^2$
학교급	초등학교	38(24.4)	43(27.6)	2(1.3)	73(46.8)	5.78
	중학교	21(21.4)	31(31.6)	0(0)	46(46.9)	
	고등학교	21(25.6)	26(31.7)	3(3.7)	32(39.0)	
	계	80(23.8)	100(29.8)	5(1.5)	151(44.9)	
직위	평교사	66(26.6)	81(32.7)	3(1.2)	98(39.5)	12.49**
	부장교사	14(15.9)	19(21.6)	2(2.3)	53(60.2)	
	계	80(23.8)	100(29.8)	5(1.5)	151(44.9)	
교직경력	10년 이하	25(25.5)	26(26.5)	2(2.0)	45(45.9)	11.91
	11~20년	33(27.3)	43(35.5)	0(0)	45(37.2)	
	21~30년	16(16.8)	26(27.4)	2(2.1)	51(53.7)	
	31년 이상	6(27.3)	5(22.7)	1(4.5)	10(45.5)	
	계	80(23.8)	100(29.8)	5(1.5)	151(44.9)	
단체가입	교총	26(18.4)	38(27.0)	4(2.8)	73(51.8)	10.24
	전교조	33(25.8)	43(33.6)	1(8)	51(39.8)	
	가입 않음	21(31.3)	19(28.4)	0(0)	27(40.3)	
	계	80(23.8)	100(29.8)	5(1.5)	151(44.9)	

\*\*  $p < .01$

직위별로 살펴보면, 부장교사들은 승진과 가르치는 일 모두를 중시하고 있는 것으로 나타났고, 39.5%의 평교사들은 승진과 가르치는 일 모두를 중시하기도 하지만, 32.7%의 교사들은 승진을 더 중시하기도 하는 것으로 나타났다. 학교 급별, 교직경력별, 단체가입별로는 뚜렷한 유의적인 차이를 보이고 있지는 않으나, 31년 이상 경력의 교사들의 27.3%가 가르치는 일을 중시하는 것으로 나타났다.

이것으로 볼 때, 대부분의 교사들은 교사 본연의 직무인 가르치는 일뿐만 아니라 교장 승진에도 많은 관심을 가지고 있으며, 이러한 현상은 직위를 제외한 교사의 배경변인과는 무관한 것으로 생각된다.

## 나. 현행 교원 승진 제도의 평가

현행 교원 승진 제도에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-6>과 같다.

<표IV-6> 현행 승진 제도의 평가

단위: 명(%)

배경변인	합리적인 제도	보완이 필요하지만 무난한 제도	근본적인 개선 필요	계	$\chi^2$	
학교급	초등학교	8(5.1)	73(46.8)	75(48.1)	156(46.4)	13.54**
	중학교	0(0)	49(50.0)	49(50.0)	98(29.2)	
	고등학교	1(1.2)	27(32.9)	54(65.9)	82(24.4)	
	계	9(2.7)	149(44.3)	178(53.0)	336(100.0)	
직위	평교사	8(3.2)	94(37.9)	146(58.9)	248(73.8)	16.13***
	부장교사	1(1.1)	55(62.5)	32(36.4)	88(26.2)	
	계	9(2.7)	149(44.3)	178(53.0)	336(100.0)	
교직경력	10년 이하	4(4.1)	35(35.7)	59(60.2)	98(29.2)	26.47***
	11~20년	3(2.5)	43(35.5)	75(62.0)	121(36.0)	
	21~30년	1(1.1)	53(55.8)	41(43.2)	95(28.3)	
	31년 이상	1(4.5)	18(81.8)	3(13.6)	22(6.5)	
계	9(2.7)	149(44.3)	178(53.0)	336(100.0)		
단체가입	교총	4(2.8)	90(63.8)	47(33.3)	141(42.0)	46.46***
	전교조	2(1.6)	31(24.2)	95(74.2)	128(38.1)	
	가입 않음	3(4.5)	28(41.8)	36(53.7)	67(19.9)	
	계	9(2.7)	149(44.3)	178(53.0)	336(100.0)	

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

전체적으로 보면, 교사들은 현행 교원 승진 제도를 각종 교육비리를 유발하기 때문에 근본적인 개선이 필요하다고 53.0%가 인식하고 있으며, 다음으로 다소 보완이 필요하지만 현실적으로는 무난한 제도 44.3%, 공정한 기준에 의해 승진시키는 합리적인 제도 2.7%의 순으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교 급별, 직위별, 교직경력별 및 단체가입별로 각각  $p < .01$ ,  $p < .001$ ,  $p < .001$ ,  $p < .001$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

학교 급별로 살펴보면, 초·중·고등학교 교사들이 모두 현행 교원 승진 제도의 근본적인 개선이 필요하다는 데는 인식을 같이 했으나, 초·중학교 교사들 상당수는 다소 보완이 필요하기는 하지만 현실적으로는 가장 무난한 제도로 인식하는 것으로 나타났다.

직위별로는 평교사들은 현행 교원 승진 제도가 근본적인 개선이 필요하다고 응답했으나, 부장교사들은 다소 보완이 필요하기는 하지만 현실적으로는 가장 무난한 제도로 인식하는 것으로 나타났다.

교직경력별로는 10년 이하 및 10~20년 경력의 교사들은 현행 교원 승진 제도가 근본적인 개선이 필요하다고 인식하는 것으로 나타났으나, 21~30년 및 31년 이상 경력 교사들은 다소 보완이 필요하기는 하지만 현실적으로는 가장 무난한 제도로 인식하는 것으로 나타났다.

한편, 단체별로도 전교조 가입 교사와 단체에 가입하지 않은 교사들은 현행 교원 승진 제도가 근본적인 개선이 필요하다고 인식하는 것으로 나타났으나, 교총 가입 교사들은 다소 보완이 필요하기는 하지만 현실적으로는 가장 무난한 제도로 인식하는 것으로 나타나 큰 차이를 보이고 있다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 교사들은 현행 교원승진 제도에 대해 민감하게 받아들이고 있으며, 이러한 현상은 교사의 배경변인에 따라서도 통계적으로

유의미한 차이가 있는 것으로 드러났다.

#### 다. 현행 교원 승진 제도의 문제점

현행 교원 승진 제도의 문제점에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여 F-통계량을 이용한 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시해 본 결과는 <표IV-7>과 같다.

<표IV-7> 현행 교원 승진 제도의 문제점

배경변인	N	평균	표준편차	F	사후검증	
학 교 급	초등학교	156	3.7222	.8406	.823	-
	중학교	98	3.8435	.8026		
	고등학교	82	3.8252	.7594		
	계	336	3.7827	.8100		
직 위	평교사	248	3.8629	.7718	9.510**	-
	부장교사	88	3.5568	.8750		
	계	336	3.7827	.8100		
교 직 경 력	10년 이하	98	3.8265	.8069	5.506***	②≠③ ②≠④
	11~20년	121	3.9614	.7914		
	21~30년	95	3.5965	.7686		
	31년 이상	22	3.4091	.8602		
	계	336	3.7827	.8100		
단 체 가 입	교총	141	3.5485	.8137	14.006***	①≠②
	전교조	128	4.0521	.7581		
	가입 없음	67	3.7612	.7494		
	계	336	3.7827	.8100		

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

전반적으로 볼 때, 교사들은 현행 교원 승진 제도가 대체로 문제가 많다고 인식하는 것으로 나타났는데, 이를 교사 배경변인별로 살펴보면, 직위별, 교직 경력별, 단체가입별로 구분된 집단에서 각각 p<.01, p<.001, p<.001 범위 내에



서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

직위별로 살펴보면, 평교사의 집단 평균이 3.86으로 부장교사 3.56에 비해 현행 교원 승진 제도의 문제를 심각하게 받아들이고 있는 것으로 나타났다.

교직경력별로는 11~20년 경력의 교사들이 현행 교원 승진 제도의 문제를 심각하게 받아들이고 있고, 이러한 경향은 교직 경력 31년 이상으로 갈수록 점점 줄어들고 있어, 약간의 예외는 있지만 교직경력이 짧을수록 현행 교원 승진 제도의 문제를 심각하게 받아들이고 있는 것으로 보인다. 또한, 사후검증을 실시한 결과 11~20년 경력의 교사와 21~30년 경력의 교사, 11~20년 경력의 교사와 31년 경력 이상의 교사들이 통계적으로 유의미한 차이를 보였다(p.05). 단체가입별로도 전교조 가입 교사들이 교총 가입 교사들이나 단체에 가입하지 않은 교사들에 비해 현행 교원승진 제도의 문제에 대해 심각하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 사후검증을 실시한 결과 교총에 가입한 교사와 전교조에 가입한 교사가 유의미한 차이를 보였다.

한편, 초·중·고등학교 교사들이 현행 교원승진 제도의 문제에 대해 심각하게 인식하고 있는 것으로 나타나기는 했지만, 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않고 있다.

위의 결과를 종합해 보면, 많은 교사들이 현행 교원 승진 제도의 문제점을 인식하고 있으며, 직위가 낮을수록, 교직경력이 짧을수록, 전교조 교사들일수록 더욱 심각하게 인식하고 있다고 판단된다.

### 3. 교장선출보직제에 대한 인식

#### 가. 교장선출보직제와 수석 교사제에 대한 인지도

교장선출보직제와 수석 교사제에 대한 인지도가 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-8>과 같다.

<표IV-8> 교장선출보직제와 수석 교사제에 대한 인지도

단위: 명(%)

배경변인	둘 다 잘 압	교장선출보직 제만 압	수석 교사제만 압	둘 다 모름	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	63(40.4)	18(11.5)	21(13.5)	54(46.4)	12.06
	중학교	57(58.2)	11(11.2)	7(7.1)	23(23.5)	
	고등학교	34(41.5)	14(17.1)	6(7.3)	28(34.1)	
	계	154(45.8)	43(12.8)	34(10.1)	105(31.3)	
직 위	평교사	105(42.3)	36(14.5)	24(9.7)	83(33.5)	6.38
	부장교사	49(55.7)	7(8.0)	10(11.4)	22(25.0)	
	계	154(45.8)	43(12.8)	34(10.1)	105(31.3)	
교 직 경 력	10년 이하	35(35.7)	17(17.3)	13(13.3)	33(33.7)	12.48
	11~20년	61(50.4)	18(14.9)	9(7.4)	33(27.3)	
	21~30년	49(51.6)	7(7.4)	9(9.5)	30(31.6)	
	31년 이상	9(40.9)	1(4.5)	3(13.6)	9(40.9)	
계	154(45.8)	43(12.8)	34(10.1)	105(31.3)	336(100.0)	
단 체 가 입 업	교총	63(44.7)	12(8.5)	17(12.1)	49(34.8)	14.82*
	전교조	64(50.0)	25(19.5)	8(6.3)	31(24.2)	
	가입 없음	27(40.3)	6(9.0)	9(13.4)	25(37.3)	
	계	154(45.8)	43(12.8)	34(10.1)	105(31.3)	

\*  $p < .05$

전체적으로 보면, 교사들은 45.8%가 교장선출보직제와 수석 교사제에 대해 잘 알고 있으며, 다음으로 둘 다 모르겠다 31.3%, 교장선출보직제만 알고 있다 12.8%, 수석 교사제만 알고 있다 10.1%의 순으로 나타났다.

이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교 급, 직위, 교직경력에 따라서는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 단체가입별로는  $p < .05$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

단체가입별로 보면, 전교조 가입 교사들은 교장선출보직제와 수석 교사제에 대해 교총 가입 교사나 단체에 가입하지 않은 교사들 보다 더 잘 알고 있는 것으로 나타났으나, 교총 가입 교사나 단체에 가입하지 않은 교사들은 교장선출보직제와 수석 교사제에 대해 둘 다 아는 사람도 많지만, 한편으로는 둘 다 모르는 사람도 많이 있는 것으로 나타났다.

통계적으로 뚜렷한 차이를 보이고 있지는 않지만, 학교 급별에서는 초등학교 교사들보다는 중·고등학교 교사들이, 직위별에서는 부장교사들이 평교사들보다, 그리고 교직경력별에서는 21~30년 경력의 교사들이 타 집단의 교사들에 비해 교장선출보직제 및 수석 교사제에 대해서 잘 알고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 교사들은 교장선출보직제와 수석 교사제에 대해 잘 알고 있지 않은데, 이러한 현상은 교사의 배경변인과 관계가 있으며, 특히, 단체가입과는 밀접한 관련이 있는 것으로 생각된다.

## 나. 교장선출보직제에 대한 평가

### 1) 교장선출보직제의 주장에 대한 인식

교사들이 교장선출보직제의 주장에 대한 인식을 살펴보기 위하여 F-통계량을 이용한 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시해 본 결과는 <표IV-9>와 같다.

전체적으로 볼 때, 교사들은 교장선출보직제의 취지에 대해 대체로 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 조사되었는데, 이는 교사의 모든 배경변인별로 구분된 집단들에서 각각  $p < .01$ ,  $p < .01$ ,  $p < .001$ ,  $p < .001$  범위 내에서 통계적으로

로 유의미한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

<표IV-9> 교장선출보직제에 대한 평가

배경변인	N	평균	표준편차	F	사후검증	
학 교 급	초등학교	156	3.3667	.7410	4.719**	②≠③
	중학교	98	3.2204	.7857		
	고등학교	82	3.5634	.7084		
	계	336	3.3720	.7549		
직 위	평교사	248	3.4419	.7084	8.299**	-
	부장교사	88	3.1750	.8463		
	계	336	3.3720	.7549		
교 직 경 력	10년 이하	98	3.3245	.6476	5.955***	②≠③
	11~20년	121	3.5868	.7771		
	21~30년	95	3.1789	.7716		
	31년 이상	22	3.2364	.7575		
	계	336	3.3720	.7549		
단 체 가 입	교총	141	3.0794	.7694	35.254***	①≠② ②≠③
	전교조	128	3.7672	.6620		
	가입 없음	67	3.2328	.5367		
	계	336	3.3720	.7549		

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

학교 급별로는 고등학교 교사들이 교장선출보직제에 대해 가장 긍정적인 평가를 하였고, 사후검증 결과 중학교 교사와 고등학교 교사들이 통계적으로 유의미한 차이를 보였다(p<.05). 직위별로는 평교사가 부장교사에 비해 상대적으로 교장선출보직제에 대해 더 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났다. 교직경력별로는 11~20년 경력 교사가 다른 경력의 교사들에 비해 교장선출보직제에 대해 상대적으로 더 긍정적인 반응을 보였는데, 사후검증을 실시한 결과 11~20년 경력의 교사와 21~30년 경력의 교사들 사이에 통계적으로 유의미한 차이를 보였다(p<.05). 그리고 단체가입별로는 전교조 가입 교사들이 교장선출보직제에 대해 가장 긍정적인 평가를 한 것으로 나타났는데, 사후검증

결과 전교조 교사들이 교총이나 단체에 가입하지 않은 교사들과 통계적으로 유의미한 차이를 보였다( $p < .05$ ).

위의 결과를 종합해 보면, 교장선출보직제에 대한 평가는 교사의 모든 배경변인과 관계가 있다고 판단된다.

## 2) 교장선출보직제 도입에 대한 인식

교장선출보직제의 도입에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-10>과 같다.

<표IV-10> 교장선출보직제 도입에 대한 인식

		제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY					단위: 명(%)	
배경변인	매우 찬성한다	대체로 찬성한다	그저 그렇다	대체로 반대한다	매우 반대한다	계	$\chi^2$	
학교급	초등학교	25(16.0)	66(42.3)	42(26.9)	16(10.3)	7(4.5)	156(46.4)	27.44***
	중학교	16(16.3)	40(40.8)	19(19.4)	17(17.3)	6(6.1)	98(29.2)	
	고등학교	28(34.1)	21(25.6)	10(12.2)	20(24.4)	3(3.7)	82(24.4)	
	계	69(20.5)	127(37.8)	71(21.1)	53(15.8)	16(4.8)	336(100.0)	
직위	평교사	56(22.6)	103(41.5)	52(21.0)	27(10.9)	10(4.0)	248(73.8)	20.83***
	부장교사	13(14.8)	24(27.3)	19(21.6)	26(29.5)	6(6.8)	88(26.2)	
	계	69(20.5)	127(37.8)	71(21.1)	53(15.8)	16(4.8)	336(100.0)	
교직경력	10년 이하	13(13.3)	48(49.0)	26(26.5)	7(7.1)	4(4.1)	98(29.2)	42.82***
	11~20년	36(29.8)	49(40.5)	20(16.5)	14(11.6)	2(1.7)	121(36.0)	
	21~30년	16(16.8)	24(25.3)	21(22.1)	27(28.4)	7(7.4)	95(28.3)	
	31년 이상	4(18.2)	6(27.3)	4(18.2)	5(22.7)	3(13.6)	22(6.5)	
	계	69(20.5)	127(37.8)	71(21.1)	53(15.8)	16(4.8)	336(100.0)	
단체가입	교총	11(7.8)	45(31.9)	40(28.4)	32(22.7)	13(9.2)	141(42.0)	78.14***
	전교조	53(41.4)	50(39.1)	14(10.9)	9(7.0)	2(1.6)	128(38.1)	
	가입 않음	5(7.5)	32(47.8)	17(25.4)	12(17.2)	1(1.5)	67(19.9)	
	계	69(20.5)	127(37.8)	71(21.1)	53(15.8)	16(4.8)	336(100.0)	

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

전반적으로 볼 때, 교사들은 교장선출보직제의 도입에 대해 찬성한다는 응답이 37.8%로 나타났고, 다음으로 그저 그렇다 21.1%, 매우 찬성한다 20.5%, 대체로 반대한다 15.8%, 매우 반대한다 4.8%의 순으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교 급별, 직위별, 교직경력별, 단체가입별 등 모든 배경변인별 집단에서  $p < .001$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

학교 급별로 살펴보면, 초·중·고등학교 교사들 모두 교장선출보직제의 도입에 찬성하고 있으나, 반대하는 의견 비율이 고등학교로 갈수록 높아지고 있는 것으로 나타났다.

직위별로는 평교사들은 교장선출보직제의 도입에 찬성하는 비율이 월등히 높은 반면, 부장 교사들은 교장선출보직제의 도입을 부정적으로 인식하는 비율 또한 높게 나타나고 있다.

교직경력별로 살펴보면, 20년 이하의 경력을 가진 교사들은 교장선출보직제의 도입을 긍정적으로 인식하고 있으나, 21년 이상의 경력을 가진 교사들은 교장선출보직제의 도입을 부정적으로 인식하는 비율 또한 높게 나타나고 있다.

한편, 단체가입별로는 교총에 가입한 교사들은 교장선출보직제의 도입에 긍정과 부정적 인식이 거의 비슷하게 나타나는데 반해, 전교조 가입 교사들과 단체에 가입하지 않은 교사들은 교장선출보직제에 대해 매우 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 교장선출보직제의 도입에 대해 많은 교사들이 긍정적인 인식을 하고 있어, 교장선출보직제에 대한 논의가 활발히 이루어질 수 있을 것으로 생각된다.

## 다. 선출 보직 교장 후보자의 자질

교장선출보직제에 찬성하는 교사 267명을 대상으로 교장선출보직제에 의해 교장을 선출할 때 교장 후보자가 갖추어야 할 자질이 무엇인지에 대하여 조사를 하였다. 이에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-11>과 같다.

<표IV-11> 선출 보직 교장 후보자의 자질

단위: 명(%)

배경변인	교육적 소신과 철학	교육경력	교사들에 대한 친화력	교육발전을 위한 비전	민주적인 리더십	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	53(39.8)	3(2.3)	7(5.3)	20(15.0)	50(37.6)	12.84
	중학교	42(56.0)	2(2.7)	3(4.0)	4(5.3)	24(32.0)	
	고등학교	18(30.5)	1(1.7)	2(3.4)	11(18.6)	27(45.8)	
	계	113(42.3)	6(2.2)	12(4.5)	35(13.1)	101(37.8)	
직 위	평교사	87(41.2)	6(2.8)	10(4.7)	29(13.7)	79(37.4)	2.36
	부장교사	26(46.4)	0(0)	2(3.6)	6(10.7)	22(39.3)	
	계	113(42.3)	6(2.2)	12(4.5)	35(13.1)	101(37.8)	
교 직 경 력	10년 이하	34(39.1)	2(2.3)	3(3.4)	11(12.6)	37(42.5)	6.51
	11~20년	51(48.6)	2(1.9)	5(4.8)	14(13.3)	33(31.4)	
	21~30년	23(37.7)	2(3.3)	4(6.6)	7(11.5)	25(41.0)	
	31년 이상	5(35.7)	0(0)	0(0)	3(21.4)	6(42.9)	
	계	113(42.3)	6(2.2)	12(4.5)	35(13.1)	101(37.8)	
단 체 가 입	교총	43(44.8)	3(3.1)	8(8.3)	13(13.5)	29(30.2)	13.13
	전교조	46(39.3)	3(2.6)	2(1.7)	12(10.3)	54(46.2)	
	가입 없음	24(44.4)	0(0)	2(3.7)	10(18.5)	18(33.3)	
	계	113(42.3)	6(2.2)	12(4.5)	35(13.1)	101(37.8)	

전반적으로 볼 때, 교사들은 교장선출보직제로 선출될 교장의 자질로 가장 중요한 것으로 교육적 소신과 철학을 42.3%로 가장 많이 응답했으며, 다음으

로 민주적인 리더십 37.8%, 교육발전을 위한 비전 13.1%, 교사들에 대한 친화력 4.5%, 교육경력 2.2%의 순으로 응답한 것으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교별, 직위별, 교직경력별 및 단체가입별 등 모든 배경변인에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않았다.

학교 급별로 살펴보면, 초·중학교 교사들은 교육적 소신과 철학을 교장의 자질로 응답했으나, 고등학교 교사들은 민주적인 리더십을 더 중시한 것으로 나타났다. 교직경력별로는 11~20년 경력의 교사 집단에서만 교장의 자질로 교육적 소신과 철학을 중시한 데 반해 다른 집단들에서는 민주적인 리더십을 더 중시한 것으로 나타났다. 단체가입별로는 전교조 교사들이 다른 집단의 교사들 보다 민주적인 리더십을 더 중요한 자질로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

이를 종합적으로 살펴보면, 교장선출보직제에 의해 선출될 교장의 자질에 대한 인식에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지는 않으나, 교사들은 교육적 소신과 철학 및 민주적인 리더십을 다른 자질보다도 가장 중요하게 생각하고 있는 것으로 생각된다.

#### 라. 선출 보직 교장 후보자의 자격 요건

교장선출보직제에 찬성하는 교사 267명을 대상으로 교장선출보직제에 의해 교장을 선출할 때 교장 후보자가 갖추어야 할 자격 요건이 무엇인지에 대하여 조사를 하였다. 이에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-12>와 같다.

전반적으로 볼 때, 교사들은 67.8%가 선출 보직 교장 후보자의 자격 요건



으로 성공적인 교육실천 경험을 가장 중요하게 생각하고 있으며, 다음으로 교  
 직경력 27.3%, 연구 및 연수 경력 2.6%, 대학원 학력 2.2%의 순으로 나타났  
 다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교 급별, 직위별, 단체가입별로는  
 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 교직경력별로는  $p < .05$  범위  
 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

교직경력별로 보면, 교직경력이 짧을수록 선출 보직 교장 후보자의 자격 요  
 건으로 성공적인 교육실천 경험을 가장 중요하게 생각하는 비율이 높은 반면,  
 교직경력이 길수록 성공적인 교육실천 경험 못지 않게 교직경력을 중요시하  
 고 있는 것으로 나타났다.

<표IV-12> 선출 보직 교장 후보자의 자격 요건

단위: 명(%)

배경변인	교직경력	대학원 학력	연구 및 연수경력	성공적인 교육실천경험	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	34(25.6)	3(2.3)	3(2.3)	93(69.9)	4.16
	중학교	18(24.0)	1(1.3)	3(4.0)	53(70.7)	
	고등학교	21(35.6)	2(3.4)	1(1.7)	35(59.3)	
	계	73(27.3)	6(2.2)	7(2.6)	181(67.8)	
직 위	평교사	55(26.1)	6(2.8)	6(2.8)	144(68.2)	2.41
	부장교사	18(32.1)	0(0)	1(1.8)	37(66.1)	
	계	73(27.3)	6(2.2)	7(2.6)	181(67.8)	
교 직 경 력	10년 이하	15(17.2)	4(4.6)	2(2.3)	66(75.9)	18.50*
	11~20년	31(29.5)	1(1.09)	2(1.9)	71(67.6)	
	21~30년	22(36.1)	1(1.6)	1(1.6)	37(60.7)	
	31년 이상	5(35.7)	0(0)	2(14.3)	7(50.0)	
	계	73(27.3)	6(2.2)	7(2.6)	181(67.8)	
단 체 가 입	교총	32(33.3)	3(3.1)	5(5.2)	56(58.3)	9.69
	전교조	29(24.8)	3(2.6)	1(0.9)	84(71.8)	
	가입 없음	12(22.2)	0(0)	1(1.9)	41(75.9)	
	계	73(27.3)	6(2.2)	7(2.6)	181(67.8)	

\*  $p < .05$

마찬가지로 통계적으로 차이를 보이지는 않지만, 초등학교 교사와 평교사 그리고 전교조에 가입한 교사들은 성공적인 교육실천 경험을 선호하는 반면, 고등학교 교사와 부장교사 그리고 교총에 가입한 교사들은 성공적인 교육실천 경험 못지 않게 교직경력도 중요하게 여기고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 선출 보직 교장 후보자의 자격 요건에 대한 교사들의 인식은 교직경력이 짧을수록 성공적인 교육실천 경험을 가장 중요하게 생각하는 반면, 상대적으로 교직경력이 긴 교사들은 교직경력을 중요하게 생각하는 것으로 나타나, 특히 교직경력과 깊은 관련이 있는 것으로 판단된다.

#### 마. 선출 보직 교장 후보자의 교직경력

교장선출보직제에 찬성하는 교사 267명을 대상으로 교장선출보직제에 의해 교장을 선출할 때 교장 후보자의 교직경력에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-13>와 같다.

전반적으로 볼 때, 교사의 63.7%는 선출 보직제에 의해 선출될 교장의 교직경력으로 20년 이상이 가장 적당하다고 응답하였으며, 다음으로 15년 이상 22.8%, 10년 이상 8.6%, 교직경력 제한 없음 3.4%, 5년 이상 1.5%의 순으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 초·중·고등학교 교사 집단 및 평교사와 부장교사 집단 사이에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났으나, 교직경력과 단체가입별로 구분되는 집단에서는 각각  $p < .01$ ,  $p < .001$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

교직경력별로 보면 경력이 높아질수록 후보자의 교직경력으로 20년 이상을

선호하는 비율이 높아지고 있으며, 10년 이하의 젊은 교사들 중에는 교직경력에 제한을 두지 말아야 된다고 응답한 비율이 6.9%나 되어 다른 집단의 교사들과는 차이를 보이고 있다.

<표Ⅳ-13> 선출 보직 교장 후보자의 교직경력

단위: 명(%)

배경변인	20년 이상	15년 이상	10년 이상	5년 이상	교직경력 제한 없음	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	87(65.7)	29(21.8)	12(9.0)	1(.8)	4(3.0)	133(49.8)
	중학교	53(70.7)	14(18.7)	6(8.0)	1(1.3)	1(1.3)	75(28.1)
	고등학교	30(50.8)	18(30.5)	5(8.5)	2(3.4)	4(6.8)	59(22.1)
	계	170(63.7)	61(22.8)	23(8.6)	4(1.5)	9(3.4)	267(100.0)
직 위	평교사	127(60.2)	53(25.1)	19(9.0)	4(1.9)	8(3.8)	211(79.0)
	부장교사	43(76.8)	8(14.3)	4(7.1)	0(0.0)	1(1.8)	56(21.0)
	계	170(63.7)	61(22.8)	23(8.6)	4(1.5)	9(3.4)	267(100.0)
교 직 경 력	10년 이하	42(48.3)	26(29.9)	11(12.6)	2(2.3)	6(6.9)	87(32.6)
	11~20년	64(61.0)	27(25.7)	11(10.5)	1(1.0)	2(1.9)	105(39.3)
	21~30년	52(85.7)	7(11.5)	1(1.6)	1(1.6)	0(0.0)	61(22.8)
	31년 이상	12(85.7)	1(7.1)	0(0.0)	0(0.0)	1(7.1)	14(5.2)
계	170(63.7)	61(22.8)	23(8.6)	4(1.5)	9(3.4)	267(100.0)	
단 체 가 입 입	교총	80(83.3)	9(9.4)	3(3.1)	1(1.0)	3(3.1)	96(36.0)
	전교조	64(54.7)	34(29.1)	16(13.7)	1(.9)	2(1.7)	117(43.8)
	가입 없음	26(48.1)	18(33.3)	4(7.4)	2(3.7)	4(7.4)	54(20.2)
	계	170(63.7)	61(22.8)	23(8.6)	4(1.5)	9(3.4)	267(100.0)

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

단체가입별로는 교총에 가입한 교사들이 다른 집단에 비해 20년 이상을 선호하는 비율이 높은 반면, 전교조 가입 교사와 단체에 가입하지 않은 교사들은 좀 더 낮은 경력을 선호하고 있는 것으로 나타났다.

학교 급별 및 직위별로는 유의미한 차이를 보이고 있지는 않지만, 중학교 교사들이 다른 집단의 교사들에 비해, 그리고 부장교사들이 평교사들에 비해 교직경력을 중시하고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 선출 보직 교장 후보자의 교직경력에 대한 교사들의 인식은 배경변인과 관련이 있으며, 특히, 교직경력 및 단체가입과는 더욱 밀접한 관련이 있는 것으로 판단된다.

### 바. 선출 보직 교장의 선출 방법

교장선출보직제에 찬성하는 교사 267명을 대상으로 한 조사에서 교장을 선출하는 방법이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-14>와 같다.

<표IV-14> 선출 보직 교장의 선출 방법

배경변인		전체교사선출 후학교운영위 원회에서선임	학교운영위원 회에서선출후 전체교사회의 에서선임	교사, 학부모, 학교운영위원 , 주민이 선출	교육청에 교장채용위 원회구성후 모집공채	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	49(36.8)	36(27.1)	38(28.6)	10(7.5)	133(49.8)	10.65
	중학교	39(52.0)	17(22.7)	11(14.7)	8(10.7)	75(28.1)	
	고등학교	31(52.5)	10(16.9)	15(25.4)	3(5.1)	59(22.1)	
	계	119(44.6)	63(23.6)	64(24.0)	21(7.9)	267(100.0)	
직 위	평교사	94(44.5)	53(25.1)	50(23.7)	14(6.6)	211(79.0)	2.96
	부장교사	25(44.6)	10(17.9)	14(25.0)	7(12.5)	56(21.0)	
	계	119(44.6)	63(23.6)	64(24.0)	21(7.9)	267(100.0)	
교 직 경 력	10년 이하	34(39.1)	18(20.7)	28(32.2)	7(8.0)	87(32.6)	13.96
	11~20년	51(48.6)	28(26.7)	21(20.0)	5(4.8)	105(39.3)	
	21~30년	24(39.3)	16(26.2)	14(23.0)	7(11.5)	61(22.8)	
	31년 이상	10(71.4)	1(7.1)	1(7.1)	2(14.3)	14(5.2)	
	계	119(44.6)	63(23.6)	64(24.0)	21(7.9)	267(100.0)	
단 체 가 입	교총	31(32.3)	25(26.0)	25(26.0)	15(15.6)	96(36.0)	22.51***
	전교조	65(55.6)	26(22.2)	21(17.9)	5(4.3)	117(43.8)	
	가입 없음	23(42.6)	12(22.2)	18(33.3)	1(1.9)	54(20.2)	
	계	119(44.6)	63(23.6)	64(24.0)	21(7.9)	267(100.0)	

\*\*\* p<.001

전반적으로 볼 때, 교사들은 교장 선출 방법으로 전체 교사 회의에서 선출 후 학교운영위원회에서 선임하는 방법을 44.6%로 가장 선호하고 있는 것으로 나타났고, 다음으로 교사, 학부모, 학교운영위원, 주민 전체가 선출하는 방법 24.0%, 학교운영위원회에서 선출 후 전체 교사회의에서 선임하는 방법 23.6%, 지역 교육청에 교장채용위원회를 설치하여 모집한 후 공채 하는 방법 7.9%의 순으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교 급, 직위, 교직경력별로 구분되는 집단들에서는 유의미한 차이를 보이지 않지만, 단체가입별로는 p<.001 범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

단체가입별로 보면, 교총 가입 교사들과 단체에 가입하지 않은 교사들은 제시된 여러 가지 방안들을 골고루 선호하고 있는 반면, 전교조에 가입한 교사 상당수는 학교의 전체교사들이 2명을 선출한 후 학교운영위원회에서 최종 선임하는 방안을 가장 선호하고 있는 것으로 나타났다.

통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지는 않지만, 학교 급별로는 초등학교 교사들이 앞의 세 가지 방안을 골고루 선호하는 반면, 중·고등학교 교사들의 상당수는 학교의 전체교사들이 2명을 선출한 후 학교운영위원회에서 최종 선임하는 방안을 가장 선호하고 있는 것으로 나타났다. 그 외에는 직위에 관계없이, 교직경력에 관계없이 학교의 전체교사들이 2명을 선출한 후 학교운영위원회에서 최종 선임하는 방안을 가장 선호하고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 교장 선출 방법에 대한 교사들의 인식은 교사의 배경변인에 따라 차이가 있으며, 특히 단체가입별로 구분되는 집단 간에는 그런 차이가 더 많을 것으로 사료된다.

#### 사. 선출 보직 교장의 임기와 연임규정

### 1) 선출 보직 교장의 임기와 순환근무제와의 관계

교장선출보직제에 찬성하는 교사 267명을 대상으로 교장선출보직제에 의해 선출된 교장의 임기와 현행 순환근무제와의 관계가 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-15-1>와 같다.

<표IV-15-1> 선출 보직 교장의 임기와 순환근무제와의 관계

단위: 명(%)

배경변인	순환근무제의 잔여기간만 임기보장	순환근무제의 잔여기간에 상관없이 임기 보장	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	32(24.1)	101(75.9)	.32
	중학교	17(22.7)	58(77.3)	
	고등학교	12(20.3)	47(79.7)	
	계	61(22.8)	206(77.2)	
직 위	평교사	50(23.7)	161(76.3)	.413
	부장교사	11(19.6)	45(80.4)	
	계	61(22.8)	206(77.2)	
교 직 경 력	10년 이하	25(28.7)	62(71.3)	5.05
	11~20년	18(17.1)	87(82.9)	
	21~30년	13(21.3)	48(78.7)	
	31년 이상	5(35.7)	9(64.3)	
	계	61(22.8)	206(77.2)	
단 체 가 입	교총	20(20.8)	76(79.2)	.52
	전교조	27(23.1)	90(76.9)	
	가입 없음	14(25.9)	40(74.1)	
	계	61(22.8)	206(77.2)	

전체적으로 볼 때, 교사들은 교장의 임기를 순환근무제의 잔여기간에 상관없이 일정기간 동안 보장하는 것을 선호하고 있는 것으로 나타났다. 이를 교

사의 배경변인별로 살펴보면, 교사들은 모든 배경변인별로 구분된 집단들간에 차이를 보이지 않고 교장의 임기를 순환근무제의 잔여기간에 상관없이 보장해야 한다는 반응을 나타냈다.

결론적으로 교사들은 배경변인과 무관하게 선출 보직 교장의 임기는 순환근무제의 잔여기간에 상관없이 일정 기간 동안 보장해야 한다는 생각을 갖고 있는 것으로 판단된다.

## 2) 선출 보직 교장의 임기

선출 보직 교장의 임기를 순환근무제에 상관없이 일정기간동안 보장해야 한다는 교사 206명을 대상으로 한 조사에서 교장의 임기가 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-15-2>와 같다.

전체적으로 보면, 교사들은 교장의 임기로 3년을 46.6%로 가장 선호하고 있는 것으로 나타났으며, 다음으로 4년 30.6%, 2년 14.6%, 5년 7.8%, 1년 .5%의 순으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교 급별, 직위별, 단체가입별로는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 교직경력면에서는  $p < .05$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

교직경력별로 살펴보면, 모든 집단에서 임기 3년을 선호하는 공통점을 보이고 있기는 하지만, 10년 이하 및 31년 이상 경력을 가진 교사들 중에는 5년 임기를 선호하는 경향도 보이고 있다. 다른 배경변인들에서는 거의 모든 집단에서 임기 3년을 가장 선호하고 있으며, 임기 4년 또한 많은 교사들이 선호하고 있는 것으로 나타났다.

이를 종합적으로 살펴보면, 교사들은 교장의 임기를 현행 교장의 임기와 거

의 같은 수준인 3년 또는 4년이 적당한 것으로 인식하고 있다고 판단된다.

<표IV-15-2> 선출 보직 교장의 임기

단위: 명(%)

배경변인	1년	2년	3년	4년	5년	계	$\chi^2$	
학 교 급	초등학교	1(1.0)	12(11.9)	44(43.6)	37(36.6)	7(6.9)	101(49.0)	10.13
	중학교	0(0)	9(15.5)	34(58.6)	12(20.7)	3(5.2)	58(28.2)	
	고등학교	0(0)	9(19.1)	18(38.3)	14(29.8)	6(12.8)	47(22.8)	
	계	1(5)	30(14.6)	96(46.6)	63(30.6)	16(7.8)	206(100.0)	
직 위	평교사	0(0)	25(15.5)	73(45.3)	51(31.7)	12(7.5)	161(78.2)	4.68
	부장교사	1(2.2)	5(11.1)	23(51.1)	12(26.7)	4(8.9)	45(21.8)	
	계	1(5)	30(14.6)	96(46.6)	63(30.6)	16(7.8)	206(100.0)	
교 직 경 력	10년 이하	0(0)	10(16.1)	27(43.5)	18(29.0)	7(11.3)	62(30.1)	25.52*
	11~20년	0(0)	13(14.9)	43(49.4)	26(29.9)	5(5.7)	87(42.2)	
	21~30년	0(0)	7(14.6)	22(45.8)	16(33.3)	3(6.3)	48(23.3)	
	31년 이상	1(11.1)	0(0)	4(44.4)	3(33.3)	1(11.1)	9(4.4)	
	계	1(5)	30(14.6)	96(46.6)	63(30.6)	16(7.8)	206(100.0)	
단 체 가 입	교총	1(1.3)	11(14.5)	34(44.7)	24(31.6)	6(7.9)	76(36.9)	3.42
	전교조	0(0)	14(15.6)	45(50.0)	24(26.7)	7(7.8)	90(43.7)	
	가입 없음	0(0)	5(12.5)	17(42.5)	15(37.5)	3(7.5)	40(19.4)	
	계	1(5)	30(14.6)	96(46.6)	63(30.6)	16(7.8)	206(100.0)	

\*  $p < .05$

### 3) 선출 보직 교장의 연임 규정

교장선출보직제에 찬성하는 교사 267명을 대상으로 교장선출보직제에 의해 선출된 교장의 임기에 대한 연임 규정이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-15-3>와 같다.

전반적으로 볼 때, 교사들은 교장의 임기를 현행과 같이 1회에 한해서 중임하는 것을 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 교사의 모든 배경변인에서 비슷하게 나타나는 현상으로, 선출 보직된 교장의 연임규정과 교사의 배경



변인과는 관련이 적은 것으로 판단된다.

<표IV-15-3> 선출 보직 교장의 연임 규정

단위: 명(%)

배경변인	연임 반대	1회 중임	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	29(21.8)	104(78.2)	3.20
	중학교	15(20.0)	60(80.0)	
	고등학교	19(32.2)	40(67.8)	
	계	63(23.6)	204(76.4)	
직 위	평교사	49(23.2)	162(76.8)	.08
	부장교사	14(25.0)	42(75.0)	
	계	63(23.6)	204(76.4)	
교 직 경 력	10년 이하	19(21.8)	68(78.2)	.42
	11~20년	25(23.8)	80(76.2)	
	21~30년	16(26.2)	45(73.8)	
	31년 이상	3(21.4)	11(78.6)	
	계	63(23.6)	204(76.4)	
단 체 가 입	교총	22(22.9)	74(77.1)	1.44
	전교조	25(21.4)	92(78.6)	
	가입 없음	16(29.6)	38(70.4)	
	계	63(23.6)	204(76.4)	

#### 아. 승진점수를 누적시켜 온 교사들의 구제 방안

교장선출보직제에 찬성하는 교사 267명을 대상으로 한 조사에서 교장선출 보직제가 도입될 경우 현행 제도에서 승진 점수를 누적시켜 온 교사들에 대해 어떤 구제 방안을 마련하는 것이 바람직한지에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-16>와 같다.

전반적으로 볼 때, 교사들은 지금까지 승진점수를 누적시켜 온 교사들을 교육행정직으로 전직할 수 있게 해주는 것을 38.2%로 가장 선호하고 있으며,

다음으로 별도의 기득권을 인정해서는 안 된다 29.6%, 승진점수를 100% 확보한 교감과 장학사에 한해서 교장승진을 보장한다 28.8%, 기타 3.4%의 순으로 선호하고 있는 것으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 평교사와 부장 교사 간, 그리고 단체가입별로 구분된 집단 간에서는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 학교 급별 및 교직경력별 집단에서는 모두  $p < .01$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

<표IV-16> 승진점수를 누적시켜 온 교사들의 구제 방안

단위: 명(%)

배경변인	별도의 기득권을 인정해서는 안 됨	승진점수100% 확보한 교감,장학사만 교장승진	교육행정직으로 전직	기타	계	$\chi^2$	
학교급	초등학교	27(20.3)	50(37.6)	49(36.8)	7(5.3)	133(49.8)	20.18**
	중학교	27(36.0)	15(20.0)	33(44.0)	0(0)	75(28.1)	
	고등학교	25(42.4)	12(20.3)	20(33.9)	2(3.4)	59(22.1)	
	계	79(29.6)	77(28.8)	102(38.2)	9(3.4)	267(100.0)	
직위	평교사	60(28.4)	57(27.0)	86(40.8)	8(3.8)	211(79.0)	3.86
	부장교사	19(33.9)	20(35.7)	16(28.6)	1(1.8)	56(21.0)	
	계	79(29.6)	77(28.8)	102(38.2)	9(3.4)	267(100.0)	
교직경력	10년 이하	15(17.2)	29(33.3)	39(44.8)	4(4.6)	87(32.6)	22.58**
	11~20년	36(34.3)	25(23.8)	41(39.0)	3(2.9)	105(39.3)	
	21~30년	18(29.5)	19(31.1)	22(36.1)	2(3.3)	61(22.8)	
	31년 이상	10(71.4)	4(28.6)	0(0)	0(0)	14(5.2)	
	계	79(29.6)	77(28.8)	102(38.2)	9(3.4)	267(100.0)	
단체가입	교총	26(27.1)	36(37.5)	32(33.3)	2(2.1)	96(36.0)	10.40
	전교조	42(35.9)	25(21.4)	45(38.5)	5(4.3)	117(43.8)	
	가입 없음	11(20.4)	16(29.6)	25(46.3)	2(3.7)	54(20.2)	
	계	79(29.6)	77(28.8)	102(38.2)	9(3.4)	267(100.0)	

\*\*  $p < .01$

학교 급별로 보면, 초등학교 교사들은 승진점수를 100% 확보한 교감과 장학사에 한해서 교장승진을 보장하는 것을 가장 선호하는 반면, 중학교 교사들

과 고등학교 교사들은 각각 교육행정직으로 전직할 수 있게 해주는 것과 별도의 기득권을 인정해서는 안 된다는 것을 가장 선호해 집단 간의 차이를 나타내고 있다.

교직경력별에서도 31년 이상의 경력을 가진 교사 집단이 별도의 기득권을 인정해서는 안 된다는 것을 가장 선호해서 다른 집단과는 큰 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

직위별로는 통계적으로 뚜렷한 차이를 보이고 있지는 않지만, 평교사들이 교육행정직으로 전직할 수 있게 해주는 것을 가장 선호하는 반면, 부장교사들은 승진점수를 100% 확보한 교감과 장학사에 한해서 교장승진을 보장하는 것을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

한편, 단체가입별로도 교총 교사들은 승진점수를 100% 확보한 교감과 장학사에 한해서 교장승진을 보장하는 것을 선호하는 반면, 전교조와 단체에 가입하지 않은 교사들은 교육행정직으로 전직할 수 있게 해주는 것을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 교장선출보직제가 도입될 경우 현행 제도에서 승진 점수를 누적시켜 온 교사들에 대해 어떤 구체 방안을 마련하는 것이 바람직한지에 대한 인식은 교사의 배경변인과 관련이 있으며, 특히, 학교 급, 교직경력과는 밀접한 관련이 있는 것으로 판단된다.

#### 자. 교장 선출의 장점

교장선출보직제에 찬성하는 교사 267명을 대상으로 교장을 선출할 때 가장 큰 장점이 무엇인지에 대한 인식이 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는

<표Ⅳ-17>와 같다.

<표Ⅳ-17> 교장 선출의 장점

단위: 명(%)

배경변인	교사들이 교육활동에 전념할 수 있음	권위적인 학교운영 방지	순환보직제 이므로 각종 부정 비리감소	교육주체 의견수렴 민주적인 학교운영	계	$\chi^2$
학 교 급	초등학교	55(41.4)	32(24.1)	11(8.3)	35(26.3)	133(49.8)
	중학교	31(41.3)	23(30.7)	5(6.7)	16(21.3)	75(28.1)
	고등학교	21(35.6)	9(15.3)	4(6.8)	25(42.4)	59(22.1)
	계	107(40.1)	64(24.0)	20(7.5)	76(28.5)	267(100.0)
직 위	평교사	81(38.4)	55(26.1)	16(7.6)	59(28.0)	211(79.0)
	부장교사	26(46.4)	9(16.1)	4(7.1)	17(30.4)	56(21.0)
	계	107(40.1)	64(24.0)	20(7.5)	76(28.5)	267(100.0)
교 직 경 력	10년 이하	34(39.1)	24(27.6)	4(4.6)	25(28.7)	87(32.6)
	11~20년	37(35.2)	27(25.7)	8(7.6)	33(31.4)	105(39.3)
	21~30년	29(47.5)	11(18.0)	6(9.8)	15(24.6)	61(22.8)
	31년 이상	7(50.0)	2(14.3)	2(14.3)	3(21.4)	14(5.2)
	계	107(40.1)	64(24.0)	20(7.5)	76(28.5)	267(100.0)
단 체 가 입	교총	50(52.1)	17(17.7)	8(8.3)	21(21.9)	96(36.0)
	전교조	42(35.9)	34(29.1)	7(6.0)	34(29.1)	117(43.8)
	가입 없음	15(27.8)	13(24.1)	5(9.3)	21(38.9)	54(20.2)
	계	107(40.1)	64(24.0)	20(7.5)	76(28.5)	267(100.0)

\* p<.05

전반적으로 볼 때, 교사들은 교장을 선출할 때의 가장 큰 장점으로 40.1%의 교사들이 승진 경쟁 대신 본연의 교육활동에 전념할 수 있다는 것을 가장 선호하고 있으며, 다음으로 학부모, 학생, 교사의 요구를 수렴해 학교를 민주적으로 운영한다 28.5%, 교장의 권위적인 학교운명을 막을 수 있다 24.0%, 순환 보직제이므로 각종 부정비리가 줄어든다 7.5%의 순으로 선호를 하는 것으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 초·중·고등학교 교사 집단 간, 평교사와 부장교사 간, 그리고 교직경력별로 구분된 교사 집단 간에는

통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않지만, 단체가입별로는  $p < .05$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

단체가입별로 보면, 교총과 전교조 가입 교사들은 교사들이 승진 경쟁 대신 본연의 교육활동에 전념할 수 있다는 것을 가장 선호하고 있는 반면, 단체에 가입하지 않은 교사들은 학부모, 학생, 교사의 요구를 수렴해 학교를 민주적으로 운영한다는 것을 가장 선호하고 있어 세 집단 간에 다른 모습을 보여주고 있다. 뿐만 아니라 전교조 교사들은 교장 선출의 장점으로 본연의 교육활동에의 전념, 민주적인 학교 운영, 권위주의적인 학교운영 방지 골고루 선호하는 것으로 나타나 다른 집단들과는 차이를 보여주고 있다.

학교 급별로는 통계적인 차이는 보이지 않지만, 초·중학교 교사들은 교사들이 승진 경쟁 대신 본연의 교육활동에 전념할 수 있다는 것을 가장 선호하고 있는 반면, 고등학교 교사들은 학부모, 학생, 교사의 요구를 수렴해 학교를 민주적으로 운영한다는 것을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

교직경력별로도 정도의 차이는 있지만 경력이 높아질수록 교사들이 승진 경쟁 대신 본연의 교육활동에 전념할 수 있다는 것을 선호하는 비율이 점점 높아지고 있다.

위의 결과를 종합적으로 볼 때, 교장을 선출할 때 가장 큰 장점이 무엇인지에 대한 인식이 교사의 배경변인과 관련이 있으며, 특히 어떤 단체에 가입했는지에 따라 인식에 큰 차이를 보이는 것으로 판단된다.

#### 차. 교장 선출 반대 이유

교장선출보직제에 반대하는 교사 69명을 대상으로 교장 선출을 반대하는 이유가 교사의 배경변인에 따라 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위하여  $\chi^2$

통계량을 이용한 교차분석을 실시한 결과는 <표IV-18>와 같다.

<표IV-18> 교장 선출 반대 이유

단위: 명(%)

배경변인	교장선출을 둘러싼 과별싸움 발생	승진점수 확보한 교사에 대한 보상 부재	정부의 교육정책 제대로 시행 안됨	교사들 간의 위계 없어서 학교운영이 어려움	계	$\chi^2$	
학교급	초등학교	14(60.9)	0(0)	3(13.0)	6(26.1)	23(33.3)	6.24
	중학교	15(65.2)	0(0)	2(8.7)	6(26.1)	23(33.3)	
	고등학교	12(52.2)	2(8.7)	5(21.7)	4(17.4)	23(33.3)	
	계	41(59.4)	2(2.9)	10(14.5)	16(23.2)	69(100.0)	
직위	평교사	23(62.2)	0(0)	6(16.2)	8(21.6)	37(53.6)	2.66
	부장교사	18(56.3)	2(6.3)	4(12.5)	8(25.0)	32(46.4)	
	계	41(59.4)	2(2.9)	10(14.5)	16(23.2)	69(100.0)	
교직경력	10년 이하	6(54.5)	0(0)	2(18.2)	3(27.3)	11(15.9)	6.58
	11~20년	10(62.5)	0(0)	3(18.8)	3(18.8)	16(23.2)	
	21~30년	22(64.7)	2(5.9)	4(11.8)	6(17.6)	34(49.3)	
	31년 이상	3(37.5)	0(0)	1(12.5)	4(50.0)	8(11.6)	
	계	41(59.4)	2(2.9)	10(14.5)	16(23.2)	69(100.0)	
단체가입	교총	27(60.0)	0(0)	5(11.1)	13(28.9)	45(65.2)	15.52*
	전교조	7(63.6)	2(18.2)	1(9.1)	1(9.1)	11(15.9)	
	가입 않음	7(53.8)	0(0)	4(30.8)	2(15.4)	13(18.8)	
	계	41(59.4)	2(2.9)	10(14.5)	16(23.2)	69(100.0)	

\* p<.05

전반적으로 볼 때, 59.4%의 교사들은 교장 선출을 바람직하지 않게 생각하는 이유로 교장선출을 둘러싼 교사·학부모들의 과별싸움이 벌어질 것을 가장 우려하고 있으며, 다음으로 교사들 간의 위계가 없어서 학교운영이 어려워지고 23.2%, 정부의 교육정책이 제대로 시행되지 못할 뿐 아니라 14.5%, 승진점수를 확보한 교사에 대한 보상방법이 없다 2.9%의 순으로 응답한 것으로 나타났다. 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면, 학교 급별, 직위별, 교직경력별로는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 교원 단체가입별로

는  $p < .05$  범위 내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

교원 단체가입별로 보면, 모든 집단에서 교장 선출을 둘러싼 교사·학부모들의 파벌싸움이 벌어질 것을 가장 우려한 반면, 교총 교사들은 교사들 간의 위계가 없어져 학교운영이 어려워질 것이라는 인식을 하고 있고, 단체에 가입하지 않은 교사들은 정부의 교육정책이 제대로 시행되지 못할 것을 우려해 다른 집단들과 차이를 보이고 있다.

학교 급별로 보면, 초·중학교 교사들과 달리 고등학교 교사들은 교장 선출을 반대하는 이유로 정부의 교육정책이 제대로 시행되지 못할 것을 우려하는 것으로 나타났다. 교직경력별로도 31년 이상의 교직경력을 가진 교사들 중 과반수가 다른 집단과는 달리 교사들 간의 위계가 없어져 학교운영이 어려워질 것이라는 인식을 가장 심각하게 하고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해 볼 때, 교장 선출을 반대하는 이유가 교사의 배경변인과 상당한 관련이 있는 것으로 보이며, 특히, 단체가입별로 많은 차이를 보이고 있는 것으로 판단된다.

#### 4. 수석교사제에 대한 인식

수석 교사제에 대하여 교사들이 어떤 평가를 내리는지를 살펴보기 위하여 F-통계량을 이용한 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시해 본 결과는 <표IV-19>와 같다.

전반적으로 볼 때, 교사들은 집단평균 3.31로 수석 교사제에 대해 대체로 긍정적인 평가를 내리고 있는 것으로 나타났는데, 이를 교사의 배경변인별로 살펴보면 학교 급별, 직위별, 교직경력별 및 단체가입별로 각각  $p < .01$ ,  $p < .01$ ,

p<.001, p<.001 범위 내에서 통계적으로 분포상의 차이를 보이는 것으로 나타났다.

<표IV-19> 수석 교사제에 대한 평가

배경변인	N	평균	표준편차	F	사후검증	
학 교 급	초등학교	156	3.3423	.8016	4.015*	①≠②
	중학교	98	3.5000	.7734		
	고등학교	82	3.2146	.7830		
	계	336	3.3107	.7960		
직 위	평교사	248	3.2556	.7886	4.580*	-
	부장교사	88	3.4659	.8010		
	계	336	3.3107	.7960		
교 직 경 력	10년 이하	98	3.0531	.7552	9.113***	①≠③ ①≠④ ②≠③
	11~20년	121	3.2496	.8360		
	21~30년	95	3.5768	.6828		
	31년 이상	22	3.6455	.7903		
	계	336	3.3107	.7960		
단 체 가 입	교총	141	3.6156	.6569	25.386***	①≠② ①≠③ ②≠③
	전교조	128	2.9687	.8412		
	가입 없음	67	3.3224	.7169		
	계	336	3.3107	.7960		

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

학교 급별에서는 초등학교와 고등학교 교사들보다는 중학교 교사들이 수석 교사제에 대하여 좀 더 긍정적인 평가를 내리고 있으며, 사후검증 결과 초등학교 교사와 중학교 교사가 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다(p<.05). 직위별로는 부장교사가 평교사에 비해 상대적으로 수석교사제에 대해 긍정적인 평가를 하는 것으로 나타났다. 그리고 교직경력이 높아질수록 수석 교사제에 대해 긍정적인 평가를 내리고 있는 것으로 나타났는데, 사후검증 결과 20년 경력 이하의 교사들 사이에는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않으나, 다른 집단들에서는 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보이



는 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 한편, 단체가입별로는 교총 교사들이 전교조 교사나 단체에 가입하지 않은 교사들보다 훨씬 더 수석 교사제에 대해 긍정적인 평가를 내리고 있는 반면, 전교조 교사들은 수석 교사제에 대한 평가에 다소 인색한 것으로 나타났다. 한편, 사후검증 결과는 교총 교사와 전교조 교사, 그리고 단체에 가입하지 않은 교사들이 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다( $p < .05$ )

위의 결과를 종합해 보면, 수석 교사제에 대한 평가는 교사의 배경변인별로 차이가 있으며, 특히 학교 급별, 직위별보다는 단체가입과 더욱 밀접한 관련이 있는 것으로 나타나 단체가입에 따라 상당한 의견 차이를 보이는 것으로 판단된다.



## V. 요약 및 결론

### 1. 요약

본 연구는 21세기 지식정보화 사회에서 학교교육의 혁신을 주도적으로 이끌어 나갈 학교장의 임용제도에 대한 교사들의 인식조사를 통해 교장 임용제도 개선의 한 방법을 제시하는데 그 목적을 두고 있다.

위와 같은 연구 목적을 달성하기 위한 연구내용으로는 첫째, 교장의 역할과 직무, 교장 임용 제도의 현황과 문제점, 그리고 외국의 교장 임용 제도에 대해 기술하였다.

둘째, 교장 임용 제도의 개선 방안에 대해서는 제주도내 초·중 고등학교 교사들의 인식을 조사하여 학교 급별, 성별, 경력별, 교원단체 가입별로 차이가 있는지를 밝히고자 하였다.

본 논문에서 설정한 연구 목적과 연구 문제를 해결하기 위한 연구방법은 설문지 조사를 통한 통계분석방법을 사용하였다. 본 연구에서 사용된 설문지는 교장 임용 제도의 개선 방안에 대한 교사들의 인식을 분석하기 위해 전국 교직원노동조합이 주최한 교육정책 토론회자료집(2001)과 안승문(2003), 그리고 심기현(2003)의 석사학위 논문에서 사용된 설문지와 선행 연구 및 문헌을 통해 연구한 내용을 바탕으로 지도교수의 자문을 받아 수정·보완하여 제작하였다. 그리고 설문 문항은 교장의 직무 및 임용제도, 교원 승진 제도, 교장 선출보직제, 수석교사제 등을 하위요인으로 하여 21문항으로 구성하였다.

본 연구의 대상은 제주도내에 근무하는 초등학교 교사 278명, 중학교 교사 170명, 고등학교 교사 100명 등 548명이며 그 중 336명의 설문지를 유효자료

로 사용하였다.

본 연구에서는 교사의 인식을 알아보기 위하여 교사의 배경 변인을 학교 급별, 직위별, 교직경력별, 교원단체 가입별로 구분하고 각각의 설문에 응답을 하도록 하였다. 각각의 수집된 설문지는 코딩작업을 거쳐 SPSS 10.0을 이용하여 자료를 처리하였다. 조사 대상자의 변인별 분포를 알아보기 위하여 빈도 분석을 실시하였고, 교장의 직무 및 임용제도, 교원 승진 제도, 교장선출보직제, 수석교사제에 대한 교사들의 인식을 살펴보기 위해  $\chi^2$  통계량을 이용한 교차분석과 집단별 평균분석 및 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였다.

본 연구에서 교장 임용 제도의 개선 방안에 대한 교사들의 인식을 분석하여 얻은 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

#### 가. 교장의 직무 및 임용 제도에 관한 인식

일반적으로 학교운영과 관련하여 교장에 대한 교사들의 인식은 자기주장이 강하다가 42.3%로 부정적으로 나타났는데, 변인별로 보면 중학교 교사 50.5%, 평교사 43.5%, 10년 이하의 교사 48.0%, 전교조 교사 52.3%가 부정적으로 인식한 반면, 초등학교 교사 35.3%, 부장교사 31.8%, 31년 이상의 교사 50.0%, 교총 교사 36.2%는 교장을 적극적이고 합리적인 교육자로 인식하고 있어 학교 급별( $p < .05$ ) 및 단체가입별( $p < .01$ )에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

우리나라의 교장도 유럽 선진 국가들에서처럼 일하는 교장이 되어야 한다는 것에 대해 94.2%의 교사들이 찬성을 하는 것으로 나타났으나, 고등학교 교사 6.1%, 교직경력 31년 이상 교사 4.5%, 단체에 가입하지 않은 교사 4.5%

가 일하는 교장에 대해 부정적인 인식을 보여 각각  $p < .01$ ,  $p < .05$ ,  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

일하는 교장에 대해 긍정적인 교사 316명을 대상으로 교장이 해야 할 일에 대한 인식을 조사한 결과는 44.6%의 교사들이 특별히 위임받은 학생에 대한 생활지도나 상담을 해 주기를 바라는 것으로 나타났으나, 일정 시간 수업이나 특장을 담당해야 한다는 의견도 41.1%나 되는 것으로 나타났으며, 이러한 인식은 교사의 배경변인과는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

현행 교장 임용 제도를 개선하기 위해 가장 시급한 것에 대한 교사의 인식은 교장선출보직제 도입이 39.9%로 나타났으나, 연공서열에 의한 교장 승진 구조의 탈피도 33.0%로 나타났는데, 이러한 인식은 초등교사와 중·고등학교 교사들 간에, 그리고 교총 교사와 전교조·단체 미 가입 교사들 간에 각각  $p < .01$ ,  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

현행 교장 승진 제도의 문제점을 개선하고 학교 교육을 정상화하기 위해 어떤 방법으로 교장을 선발하는 것이 좋은지에 대한 교사의 인식에서도 교장선출보직제 도입이 60.4%로 나타났으나, 부장교사 43.2%, 교직경력 31년 이상 교사 40.9%, 교총 교사 42.6%가 현행대로 선발하는 것을 희망하고 있어 다른 집단의 교사들과 모두  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

## 나. 교원 승진 제도에 관한 인식

승진과 관련하여 교사들은 44.9%가 교사 본연의 직무인 가르치는 일 뿐만

아니라 승진에도 많은 관심을 갖는 것으로 나타났다.

현행 교원 승진제도에 대해서는 53.0%의 교사들이 각종 교육 비리를 유발하기 때문에 근본적인 개선이 필요하다고 인식하고 있으나, 중학교 교사 50.0%, 부장교사 62.5%, 교직경력 31년 이상 교사 81.8%, 교총 교사 63.8%는 승진제도가 보완이 필요하긴 하지만 무난한 제도로 인식하고 있어 다른 집단의 교사들과 각각  $p<.01$ ,  $p<.001$ ,  $p<.001$ ,  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다. 또한 교원 승진 제도의 문제점에 대해서도 집단 평균이 3.78로 많은 문제가 있는 것으로 인식하고 있는데, 이러한 현상은 평교사일수록, 교직경력이 낮을수록, 전교조 교사일수록 승진 제도의 문제를 더 심각하게 인식하고 있음을 나타내고 있다.

#### 다. 교장선출보직제에 대한 인식



교사들 중 58.6%가 교장선출보직제에 대해 알고 있는 것으로 나타났는데, 변인별로는 교장선출보직제에 대해 알고 있는 교사가 전교조 69.5%, 교총 53.2%로 전교조 교사들이 교총 교사들에 비해 훨씬 더 교장선출보직제에 대해 잘 알고 있는 것으로 나타나  $p<.05$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

또한 교장선출보직제의 주장에 대해서도 대부분의 교사들이 평균 3.37로 긍정적인 인식을 하고 있는데, 부장교사 보다 평교사가, 교총 교사보다 전교조 교사가 더 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났으며 모든 배경변인에서  $p<.01$ ,  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

이와 함께 58.3%의 교사들이 교장선출보직제의 도입을 찬성하였는데, 이러한 현상은 평교사 64.1%와 경력이 낮은 교사 70.3%, 전교조 교사의 80.5%가

더 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

선출될 교장의 자질로 가장 중요한 것은 교육적 소신과 철학이라는 인식이 42.3%로 나타났는데 통계적으로 유의미한 차이는 없지만 변인별로는 전교조 교사들이 민주적인 리더십을 더 중요한 자질로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

교장 후보자가 갖추어야 할 자격요건에서 교사들은 성공적인 교육 실천 경험을 67.8%로 중요시 여기거나 경력이 높거나 교총에 가입한 교사들은 교직경력을 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 교장 후보자의 교직경력은 20년 이상이어 한다고 63.7%의 교사들이 인식하고 있는데 변인별로는 교직경력이 높을수록, 교총에 가입한 교사들일수록 다른 집단들과 달리 20년 이상의 교직 경력을 주장하는 의견이 많아  $p < .01$ ,  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

보직 교장의 선출 방법에 대해서는 전체 교사 회의에서 2명을 선출한 후 학교운영위원회에서 최종 선임하는 방법이 44.6%로 나타났으나, 단체에 가입하지 않은 교사들은 33.3%가 교사·학부모·학교 운영위원·주민들 모두가 선출하는 방법을 선호하는 것으로 나타났다.

선출 보직 교장의 임기와 연임 규정은 대부분의 교사들이 순환보직제의 잔여기간에 상관없이 3년에 1회 중임 하는 것을 선호하는 것으로 나타났다.

승진점수를 누적시켜 온 교사들의 구제 방안에 대해서는 교육행정직으로 전직할 수 있게 해 주어야 한다는 인식이 38.2%로 나타났으나, 고등학교 교사들과 교직경력이 31년 이상인 교사들은 별도의 기득권을 인정해서는 안 된다고 인식해서  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

교장을 선출할 때 장점으로 교사들은 승진 경쟁 대신 본연의 교육활동에 전념할 수 있다는 인식을 40.1%가 하고 있으나, 교원 단체에 가입하지 않은

교사들은 교육주체들의 의견을 수렴해서 학교를 민주적으로 운영할 수 있다고 인식하고 있어  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다. 반면, 교장 선출을 반대하는 이유로 교사의 59.4%가 교장 선출을 둘러싼 교사·학부모들의 과벌싸움이 벌어질 것을 가장 우려하고 있는 것으로 나타났다.

#### 라. 수석 교사제에 대한 인식

수석 교사제에 대해서는 55.9%의 교사들이 알고 있는 것으로 나타났는데, 전교조에 가입한 교사들보다 교총에 가입한 교사들이 더 잘 알고 있다고 응답해서  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다. 그리고 수석 교사제의 주장에 대해서도 집단 평균이 3.31로 대체로 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났는데, 부장교사들과 교직 경력이 높은 교사들, 그리고 교총 교사들은 긍정적으로 인식하는 반면, 전교조 교사들은 집단 평균이 2.97로 상대적으로 전교조 교사들이 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타나  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

## 2. 결론

본 연구는 교장 임용 제도의 개선 방안에 관해 제주도내 초·중·고등학교 교사들이 어떻게 인식하고 있는가를 밝히기 위한 연구로, 교장 임용 제도의 개선 방안에 관한 선행 연구 및 교사들의 인식 조사를 통해 얻은 연구결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 21세기 급변하는 세계의 흐름에 맞춰 학교교육도 혁신되어야 하는데,

아직도 우리의 교육현실은 권위주의적이고 낡은 교육행정 체제 속에 갇혀 있으며 교사들 또한 본연의 업무인 가르치는 일보다는 교감과 교장으로 승진하기 위한 치열한 경쟁에 뛰어 들고 있는 실정이다. 한편, 현장의 교사들은 학교교육 혁신을 주도적으로 이끌어 나갈 학교장이 학교운영에서 아직도 독단적이고 자기주장이 강하다고 인식하고 있으며, 우리나라의 교장도 특별히 위임받은 학생에 대한 상담활동이나 일정 시간의 특강을 담당하는 등의 직무를 수행할 것을 기대하고 있었다. 또한, 현행 교장 임용제도의 문제를 해결하기 위해서는 교장선출보직제의 도입이 필요하다고 느끼고 있었다. 따라서 학교교육 혁신을 위해서는 교사들이 출선하여 변화를 주도하고 낡은 학교운영체제도 바뀌어야 하는데, 특히 교장의 직무와 지위를 새롭게 설정하고 현행 임용제도의 개선 방안에 관한 논의가 지속적으로 이루어져야 함을 알 수 있다.

둘째, 교사들은 현행 교원 승진제도가 관리직 중심으로 문호가 협소함은 물론 경력 평정 비율이 높아 지나치게 연공서열이 강조되는 등 각종 교육문제를 유발하기 때문에 근본적인 개선이 필요하다고 인식하면서도, 가르치는 일과 교장 승진을 동시에 중시하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 현행 교원 승진 제도 및 자격 제도가 안고 있는 문제점을 보완해 주고, 연공서열에 의한 폐단을 시정하며, 가르치는 일에 헌신적인 교사들이 자연스럽게 교장 임용 기회를 얻을 수 있는 풍토를 조성해 주는 대안으로 제시되고 있는 교장선출보직제를 앞당겨 시행해야 할 것으로 여겨진다.

셋째, 교장선출보직제의 도입에 대해 조사 대상 과반수의 교사들이 찬성하고 있으며, 이 제도가 승진 제도의 문제를 해소하고 학교자치를 이룩할 뿐 아니라 교사를 전문성과 자율성을 지닌 적극적 교육주체로 전환시킬 수 있는 방안이라는 점에 공감하고 있다. 그러나 한편으로는 교장 선출을 둘러싼 교사·학부모들의 파벌싸움이나 교사들 간의 위계가 없어져 학교운영에 어려움



이 예상된다는 우려의 목소리도 있음을 간과해서는 안 될 것이다. 특히, 제주도라는 지역적 특수성을 감안할 때 교장선출보직제가 도입되었을 때 기존의 기득권자들에 대한 구체 방안 및 예상되는 여러 가지 문제를 해결할 수 있는 제도적 장치들에 대하여 구체적인 논의들이 계속되어야 할 것으로 생각된다.

넷째, 현행 교장 임용 제도의 개선 방안으로 수석 교사제에 대해 긍정적인 평가를 내리는 교사들도 상당수 있음을 감안할 때, 교장 임용 제도 개선 방안으로 교육계 안팎에서 제기되고 있는 다양한 방안들에 대한 토론회 및 공청회 등을 개최해 여론을 수렴하는 과정이 매우 중요하다고 보여 진다.

이상에서 살펴보았듯이, 교장선출보직제는 현행 교장 임용 제도를 개선할 수 있는 다양한 방법들 중의 하나이며, 또한 많은 교사들이 이 제도가 가져올 효과에 대해 공감하고 있는 것으로 나타나 교장선출보직제 도입의 필요성과 정당성을 입증해주고 있다.

교장은 학교경영의 책임자임과 동시에 진정한 교육자라야 한다. 점수를 따기 위해 수단과 방법을 가리지 않으며, 또 그렇게 점수를 따서 승진한 교장들은 학교운영에서도 독단적이거나 무사안일로 교육청의 눈치 보기와 자리 지키기에 급급한 모습을 많이 보여 왔다. 그러나 교장선출보직제가 도입되어 구성원들의 지지와 존경을 바탕으로 선출된 교장은 민주적 구심으로서의 실질적인 권위를 갖고 학교경영의 책임자임과 동시에 진정한 교육자로서 21세기 학교교육 혁신을 주도할 수 있게 될 것이다.

## 참고문헌

- 강영삼(2000). 신교장론 : 변하는 시대의 교장학. 새교육. 1월호. 70-98. 한국교원단체총연합회.
- 교육개혁위원회(1995). 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안. 교육개혁위원회
- 교육개혁 평가위원회(1997). 21세기의 새 지평 : 교육개혁. 교육인적자원부 교육개혁평가위원회.
- 교육인적자원부(2003). 참여정부 교육인적자원개발 혁신 로드맵. 서울: 교육인적자원부.
- \_\_\_\_\_ (2003). 초빙교원임용업무처리요령. 서울: 교육인적자원부.
- 권낙원(1989). 미국 교원의 양성제도. 국내외 교사 양성 제도에 관한 연구. 한국교원대학교 교육연구원 편. 41-65. 서울: 명문사.
- 김도기(1996). 교장의 역할과 직무에 관한 한·일간 비교 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김왕준(2004). '교장선출보직제' 제안의 논리적 구조 분석. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김창걸(2001). 교육행정 및 교육경영의 이론과 실제. 서울: 형성출판사.
- 김태준(1998). 교사가 기대하는 교장의 역할 분석. 서강대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 노종희(2000). 교장의 임용체제. 한국교사교육 17(3). 55-73. 한국교원교육학회.
- \_\_\_\_\_ (2001). 교육행정학. 서울: 문음사.
- \_\_\_\_\_ (2003). 교원승진제도 개선방안. 교원승진제도 어떻게 개선할 것인가?.

- 한국교원단체총연합회.
- 박덕규(1992). 우리나라의 학교에는 어떤 교장이 필요한가?. 서울: 대한교과서  
주식회사.
- 백종익(2002). 주요국의 교육행정 제도와 교육개혁 동향. 교육과학사.
- 서정화 외(2002). 교장학의 이론과 실제. 서울: 교육과학사.
- \_\_\_\_\_ (2003). 교장학. 서울: 한국교육행정학회.
- 심기현(2003). 초등학교 교장선출보직제 시행에 대한 교사들의 인식. 건국대학  
교 교육대학원 석사학위논문.
- 안승문(2003). 교장선출보직제 도입을 위한 기초연구. 서강대학교 교육대학원  
석사학위논문.
- 이미숙 역(1999). 학교 교육개혁의 문제와 가능성. 서울: 원미사.
- 이병민(2003). 교장자격제 유지냐? 폐지냐?. 대한교원신문. 9월27일자.
- 이은규(2000). 초등학교장 초빙제 운영의 개선방안 연구. 울산대학교 교육대학  
원 석사학위논문.
- 좋은교사(2003). 쟁점! 교장선출보직제. 좋은교사 34호. 61-89.
- 전국교직원노동조합(2001). 교장선출보직제, 교육의 공공성과 학교민주화의 실  
현. 전국교직원노동조합.
- 전교조본부 교장선출보직제 추진위원회(2002). 교장선출보직제 쟁취와 학교자  
치실현을 위한 교원승진제도개혁백서. 전국교직원노동조합.
- 전국교직원노동조합(2002). 민주적학교자치실현을 위한 교장선출보직제 공청  
회. 전국교직원노동조합.
- 전상희(2000). 바람직한 교장의 자질과 직무수행에 대한 초등교원의 인식 연  
구. 홍익대학교 교육경영관리대학원 석사학위논문.
- 정태범(2000). 교장의 양성체제. 한국교사교육. 17(3). 한국교원교육학회.

- 주삼환(1990). 교육의 질 관리. 장학·교장론. 서울: 성원사.
- 진동섭(1995). 학교단위 책임경영을 위한 학교장의 역할과 자질. 교육월보 제 159호.
- \_\_\_\_\_ (2000). 21세기 학교교육의 모습. 교육마당 21 제215호.
- 한국교원대학교총합연수원(1999). 신교장학. 청주: 협신사.
- 한국교육개발원(1997). 한국교육 비전 2020(한국교육의 발전 가능성과 미래 모습). 한국교육개발원.
- \_\_\_\_\_ (2000). 교원 직급 및 자격 체제 개편 연구. 한국교육개발원.
- \_\_\_\_\_ (2004). 교원 인사제도 혁신 방안 수립을 위한 공청회. 한국교육개발원.
- 한상진(1999). 21세기 미래학교의 새 패러다임. 서울: 양서원.
- Armbruster, B. B., & Anderson, T. H. (1981). Research synthesis on study skills. *Educational leadership*. 39. 154-156.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Boyan, N. J. (eds). (1998). *Handbook of research on educational administration*. New York: Longman Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Campbell, R. F., et. al. (1996). *Instruction to educational administration (3rd ed.)*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Firth, G. R., & Pajak, E. F. (eds.). (1998). *Handbook of research on school supervision*. New York: Simon & Schuster.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration*. New York: Landom House.

- \_\_\_\_\_ (2003). *Educational administration: theory, research, and practice (6th ed.)*. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Knezevich, S. J. (1985). *Administration of public education (4th ed.)*. New York: Harper & Row Publishers.
- Lipham, J. M. & Hoeh, J. A. (1974). *The principalship: foundation and functions*. New York: Harper & Row Publishers.
- Murphy, J. & Louis, K. S. (1999). *Handbook of research on educational administration (ed)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, T. J. et. al. (eds). (1980). *Educational governance and administration*. New Jersey: Prentice-Hall.



<Abstract>

## A Study on the Improvement of Principals' Appointment System

Kang, Yeon Sim

Educational Administration Major  
Graduate School of Education, Cheju National University  
Jeju, Korea

Supervised by Professor Park, Jong Pil

The purpose of the study is to analyze teachers' perception on the current principal's appointment system and suggest ways to improve the appointment system for the knowledge and information society. For the purpose of the study, the researcher described principal's roles, problems of the current principal's appointment system and appointment system in other country. Also, the researcher analyzed teachers' perception on the current principal's appointment system based on school size, sex, experience and professional association using

a questionnaire designed by the researcher under the guidance of the academic advisor. The questionnaire was distributed 548 elementary and secondary teachers in Jeju and 336 copies of the questionnaire were

---

※ A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August 2004.

statistically analyzed using SPSS 10.0.

The results of the study are summarized as follows.

First, there should be continuous discussion on improved appointment system and set up new roles and status of principals for renewal of schooling.

Second, to deal with problems under the current appointment and certificate system, and to provide teachers who devote themselves to educate children with the opportunity to be a principal, Principal Election System should be implemented immediately.

Third, although more than half of the teachers in this study agreed that Principal Election System should be implemented, it should not be ignored that many teachers are anxious about conflicts which might be occurred when principals' are elected.

Fourth, to act in accordance to public opinion, there needs to be held various public hearing and debate on the problems which the current appointment and certificate system has.

<부 록>

▣ 설 문 지 ▣

선생님 안녕하십니까?

오늘도 학교 현장에서 보다 더 나은 교육을 위해 노력하고 계실 선생님께 진심으로 경의를 표하며, 여러 가지 업무로 바쁘신 중에도 설문 작성을 위해 귀한 시간을 할애해 주신데 대해 다시 한 번 감사의 말씀을 드립니다.

본 설문지는 학교운영의 민주화와 학교자치를 둘러싸고 최근 활발하게 논의되고 있는 교장임용제도의 개선에 대한 선생님들의 의견을 알아보기 위해 작성된 것입니다.

본 설문지의 결과는 오직 논문 작성과 연구를 위한 목적으로만 사용할 것을 약속드리오니, 각각의 질문에 대해 평소에 선생님께서 갖고 계신 생각이나 입장에 따라 솔직하게 응답해 주시고 모든 문항에 빠짐없이 기록해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

선생님의 앞날에 무궁한 발전이 있으시길 기원합니다.

2004년 4월 일  
제주대학교 교육대학원 교육행정전공  
강 연 심 올림

※ 다음은 자료의 통계 처리를 위해 필요한 항목들입니다.

현재 선생님의 해당 사항에 V표를 해 주십시오.

1. 학교 급: ① 초등학교( ) ② 중학교( ) ③ 고등학교( )
2. 직 위: ① 평교사( ) ② 부장교사( )
3. 교직경력: ① 10년 이하( )            ② 11~20년( )  
                  ③ 21~30년( )            ④ 31년 이상( )
4. 교원단체 가입: ① 교총( ) ② 전교조( ) ③ 가입하지 않음( )



※ 다음에 제시된 질문과 그에 따른 응답 항목들을 잘 읽고, 학교실정이나 선생님의 의견과 가장 가까운 항목에 V표를 해 주십시오.

1. 선생님은 일반적으로 학교장의 학교운영에서 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 학교운영에서 독단적이고 자기주장이 강하다.( )
- ② 학교발전에 대한 전망과 의욕이 부족하고 무사 안일하다.( )
- ③ 소신껏 학교를 운영하는 합리적인 교육자이다.( )
- 1④ 학교발전을 위해서 외부의 인적·물적·재정적 지원을 적극적으로 유치한다.( )

2. 선생님께서는 교사들이 교장승진과 관련하여 어떻게 하고 있다고 보니까?

- ① 가르치는 일에 더 관심이 있다.( )
- ② 승진에 더 관심이 있다.( )
- ③ 승진과 가르치는 일 모두 관심이 없다.( )
- ④ 승진과 가르치는 일 모두 관심이 있다.( )

3. 선생님께서는 현행 교원 승진 제도에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 공정한 기준에 의해 승진시키는 합리적인 제도이다.( )
- ② 다소 보완이 필요하지만 현실적으로는 가장 무난한 제도이다.( )
- ③ 각종 교육비리를 유발하므로 근본적인 개선이 필요하다.( )

4. 현행 교원 승진제도에 대한 다음과 같은 문제점들이 있다는 주장에 대해 어떻게 생각하십니까?

□ 공감하시는 정도에 따라 해당란에 V표 해주십시오.	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1) 교육활동보다 승진경쟁에 몰두함으로써 학생들에게 피해를 준다.	1	2	3	4	5
2) 승진을 매개로 한 상명하달식 체제가 창의적·민주적 학교운영을 방해하고 있다.	1	2	3	4	5
3) 승진과 무관하게 교육에 힘을 쏟는 교사들이 좌절감과 상대적 박탈감에 빠지게 되어 있다.	1	2	3	4	5

5. **현행 교장 임용제도를 개선하기 위해서 가장 시급한 것은 무엇이라고 생각하십니까?**

- ① 연공서열에 의한 교장 승진 구조의 탈피( )
- ② 교장선출보직제 도입( )
- ③ 대학원 중심의 교장양성체제 구축( )
- ④ 관리직 중심의 일원적 교직구조 개선( )

6. **현행 승진제도의 문제점들을 개선하고 학교 교육을 정상화하기 위해서는 어떤 방식으로 교장을 선발하는 것이 좋다고 생각하십니까?**

- ① 교장자격연수 시험과 승진점수로 현행대로 선발( )
- ② 교장선출보직제 도입( )
- ③ 외부 인사 초빙제 시행( )
- ④ 교장전문양성기관에서 양성 후 공채( )

7. **선생님께서 어떤 교사가 교장이 되어야 한다고 생각하십니까?**

- ① 교육활동에 애정과 관심이 많은 교사 ( )
- ② 인격이 훌륭하여 주위에서 신망을 받는 교사 ( )
- ③ 교육행정에 전문적인 식견이 있는 교사 ( )
- ④ 학교를 민주적으로 운영할 교사 ( )

8. **우리나라의 교장도 유럽 선진국가들처럼 일하는 교장이 되어야 한다는 주장에 대해 어떻게 생각하십니까?**

- ① 매우 찬성한다.( )    ② 대체로 찬성한다.( )    ③ 그저 그렇다.( )
- ④ 대체로 반대한다.( )    ⑤ 매우 반대한다.( )

9. **위 8번 문제에 찬성(①, ②번 선택)하신다면 교장은 어떤 일들을 하면 좋다고 생각하십니까?.**

- ① 매주 일정한(7시간 내외)시간의 수업이나 특강 담당 ( )
- ② 특별히 위임받은 학생에 대한 생활지도나 상담을 담당 ( )
- ③ 전입 전출된 학생 면담, 학부모나 지역사회 인사 면담을 담당 ( )
- ④ 교무회의의 의장, 학교운영위원회의 위원장 역할 담당 ( )

10. 선생님은 ‘교장선출보직제’와 ‘수석교사제’에 대해서 얼마나 알고 계십니까?

- ① 둘 다 잘 알고 있다.( )
- ② 교장선출보직제에 대해서만 잘 알고 있다.( )
- ③ 수석교사제에 대해서만 잘 알고 있다.( )
- ④ 둘 다 잘 모른다.( )

11. 교장선출보직제에 대한 다음의 여러 주장들에 대해 선생님은 어떻게 생각하십니까?

<input type="checkbox"/> 공감하시는 정도에 따라 해당란에 √표 해주십시오.	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1) 승진 제도의 문제점을 해소하고 학교자치를 이룩할 수 있는 획기적인 방안이다.	1	2	3	4	5
2) 교사를 교육의 전문성과 자율성을 지닌 적극적인 교육주체로 전환시킬 수 있는 방안이다.	1	2	3	4	5
3) 학교가 정치판이 될 우려가 있는 좋지 않은 방안이다.	1	2	3	4	5
4) 교육청을 학교교육 지원센터로 운영할 수 있는 방안이다.	1	2	3	4	5
5) 교장이 교사들이나 학부모들의 눈치를 보느라 학교운영에서 자신의 철학과 소신을 제대로 펼 수 없는 방안이다.	1	2	3	4	5

12. 수석교사제에 대한 다음의 여러 주장들에 대해 선생님은 어떻게 생각하십니까?

<input type="checkbox"/> 공감하시는 정도에 따라 해당란에 √표 해주십시오.	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1) 교원 승진제도의 문제점을 해결할 수 있는 획기적인 방안이다.	1	2	3	4	5
2) 승진제도의 문제점을 개선하기보다 또 다른 승진경쟁을 유발시킬 수 있는 매우 좋지 않은 방안이다.	1	2	3	4	5
3) 현행 교장 승진 제도를 유지하면서, 평교사로서 가르침에 헌신하려는 교사를 우대하는 방안이다.	1	2	3	4	5
4) 승진경쟁에 따른 폐해를 방지하고 교수 전문성을 중시할 수 있는 방안이다.	1	2	3	4	5

<input type="checkbox"/> 공감하시는 정도에 따라 해당란에 √표 해주십시오.	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
5) 교원의 자기개발 노력을 고취시키고 교직사회의 사기를 진작시킬 수 있는 방안이다.	1	2	3	4	5

13. 선생님께서는 교장선출보직제에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 찬성한다.( )    ② 대체로 찬성한다.( )    ③ 그저 그렇다.( )  
 ④ 대체로 반대한다.( )    ⑤ 매우 반대한다.( )

※ 선생님께서 13번 문제의 ①, ②, ③을 선택하셨다면 14~20번까지 계속 설문  
 문에 응답해 주시고, ④, ⑤를 선택하셨다면 21번 문제에 응답해 주시면 감사  
 하겠습니다.

14. 교장선출보직제를 통해 교장을 선출한다면 어떤 점을 가장 중요시해야 한다고  
 생각하십니까?

- ① 교육적 소신과 철학 ( )    ② 교육경력 ( )    ③ 교사들에 대한 친화력 ( )  
 ④ 교육발전을 위한 비전 ( )    ⑤ 민주적인 리더십 ( )

15. 교장선출보직제를 도입한다면 교장 후보자가 갖추어야 할 자격 요건 중 가  
 장 중요시되어야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 교직 경력 ( )    ② 대학원 학력 ( )  
 ③ 연구 및 연수 경력 ( )    ④ 성공적인 교육 실천 경험(사례) ( )

16. 교장선출보직제를 도입한다면 후보자의 교직 경력은 최소한 어느 정도여야  
 한다고 생각하십니까?

- ① 20년 이상 ( )    ② 15년 이상 ( )    ③ 10년 이상 ( )  
 ④ 5년 이상 ( )    ⑤ 교직 경력에 제한 없음 ( )

17. 교장선출보직제를 도입한다면 어떤 방법으로 선출하는 것이 가장 바람직  
 하다고 생각하십니까?

- ① 학교의 전체 교사들이 2명 선출 → 그 가운데 1명을 학교운영위원회에서 최종

선임하는 방안 ( )

- ② 학교운영위원회에서 2명 선출 → 교사전체회의에서 최종 선임하는 방안 ( )
- ③ 교장자격연수를 받은 모든 교사를 대상으로 교사, 학부모, 학교운영위원, 주민 등이 선출하는 방안 ( )
- ④ 지역교육청에 ‘교장채용위원회’를 구성해 모집 공고 → 서류심사 및 면접을 통해 선임하는 방안 ( )

18-1. 현행 교원의 근무제도는 순환근무제(보통 한 학교에 4년)를 채택하고 있습니다. 그렇다면 선출된 교장의 임기는 어떻게 하는 것이 좋다고 생각하십니까?

- ① 순환근무제의 잔여기간 동안만 보장한다.( )
- ② 순환근무제의 잔여기간에 상관없이 일정기간 보장한다.( )

18-2. 위 문제의 ②를 선택하셨다면 그 기간은 어느 정도가 적합하다고 생각하십니까?

- ① 1년( )    ② 2년( )    ③ 3년( )    ④ 4년( )    ⑤ 5년( )

18-3. 교장의 연임여부에 대한 선생님의 생각은 어떠십니까?

- ① 연임을 반대한다.( )    ② 1회에 한하여 중임할 수 있다.( )

19. 교장선출보직제를 도입한다면 기존 제도에서 승진 점수를 누적시켜 온 교사에 대해서 어떤 구제조치가 바람직하다고 생각하십니까?

- ① 별도의 특별한 기득권이 인정되어서는 안 된다. ( )
- ② 승진 점수 100 %를 확보한 교감, 장학사에 한해 교장승진을 보장한다. ( )
- ③ 교육행정직으로 전직할 수 있게 한다. ( )
- ④ 기타 ( )

20. 선생님께서는 교장을 선출할 경우 가장 큰 장점은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 교사들이 승진 경쟁 대신 본연의 교육활동에 전념할 수 있다. ( )
- ② 교장의 권위주의적인 학교운영을 막을 수 있다. ( )
- ③ 임기 후 다시 일반 교사가 되므로 각종 부정비리가 줄어든다. ( )
- ④ 학부모, 학생, 교사 요구를 수렴해 학교를 민주적으로 운영한다. ( )

21. 선생님께서는 교장을 선출하는 것이 바람직하지 않다면 가장 큰 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 교장 선출을 둘러싼 교사, 학부모들의 파벌싸움이 벌어질 것이므로 ( )

- ② 지금까지 교장승진을 위해 점수를 쌓아온 교사를 보상할 방법이 없기 때문 ( )
- ③ 교장이 학부모와 학생들의 눈치를 보느라 정부의 교육정책을 제대로 시행하지 못할 것이므로 ( )
- ④ 교사들 간에 위계가 없어지고 학교 운영상 큰 혼란이 일어나게 되므로 ( )

■ 수고하셨습니다. 대단히 감사합니다. ■

