



저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

교장공모제 운영실태에 관한 연구

- 부산광역시를 중심으로



2010년 2월

한국해양대학교 교육대학원

교육행정전공

전 병 철

초 록

본 연구는 부산광역시 교장공모제의 운영실태를 분석하여 그 성과 및 한계를 알아보고 이를 통해 정책적 시사점을 제시하고자 하였다. 연구목적을 달성하기 위해 교장공모제의 도입배경, 추진과정, 주요쟁점들을 살펴보고 부산광역시 교장공모제의 운영실태를 분석하여 그 성과와 문제점을 알아보았다. 연구결과, 공모제 시범 적용 이후 학교의 변화에 대해서는 전체적으로 긍정적이라는 견해가 지배적이다. 그러나 폭넓은 인사를 영입해 학교개혁과 왜곡된 교원승진제도의 개혁이라는 교장공모제의 근본 취지를 살리기 위해서는 개선해야 할 부분이 많은 것으로 나타났다.

본 연구의 정책적 시사점은 첫째, 교장공모제의 효과성에 대한 연구가 실시되어야 한다. 둘째, 교장공모제 모범사례 발굴 및 적극적인 홍보가 필요하다. 셋째, 공모교장의 평가와 책무성을 강화한 학교평가체제를 정립하여야 한다. 넷째, ‘교장자격증 미소지자’가 교장으로 많이 진출해야 한다. 다섯째, 교장공모제는 사회적 합의에 바탕을 둔 구성원간의 공감대를 필요로 한다는 것이다.

*** 주제어: 교장공모제, 내부형, 개방형, 초빙형, 성과, 한계, 정책적 시사점**

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 목적과 내용	1
2. 연구문제	3
3. 연구방법	3
II. 교장임용제도의 현황	4
1. 현행 교장임용제도	4
2. 교장자격제도	9
3. 현행 교장임용제도의 문제점	14
4. 교장임용제도의 국제적 동향	20
III. 교장공모제 도입 배경과 주요 쟁점	31
1. 관련 이론 탐색	31
2. 교장공모제 도입 배경	32
3. 교장공모제 추진 경과 및 특징	33
4. 교장공모제 주요 쟁점	37
5. 교장공모제에 대한 각 단체별 입장	40
IV. 교장공모제 운영실태	44
1. 전국 교장공모제 시범운영 현황	44
2. 부산광역시 교장공모제 시범운영 현황	49
3. 성과 및 한계	68
V. 결론	70
1. 종합 및 논의	70
2. 제언	71
참고문헌	74
부 록	77

표 목 차

〈표 II-1〉 교장·교감·원장·원감자격기준	5
〈표 II-2〉 승진임용 절차	7
〈표 II-3〉 초빙교장 임용 절차	9
〈표 II-4〉 교장자격증 발급권자와 자격요건	11
〈표 II-5〉 한국교원대학교 교장자격연수 교육과정 운영 현황	13
〈표 II-6〉 한국교원대학교 교장자격연수 시수 및 내용	14
〈표 II-7〉 교원자격제도 운영 현황 개요	15
〈표 II-8〉 교사의 평정사항 및 평정요소	17
〈표 II-9〉 연도별 초빙교장 임용 현황	18
〈표 II-10〉 초빙교장제 주요 내용	19
〈표 II-11〉 미국의 교장 자격·양성·임용제도 요약	21
〈표 II-12〉 영국의 교장 자격·양성·임용제도 요약	23
〈표 II-13〉 일본의 교장 자격·양성·임용제도 요약	24
〈표 II-14〉 프랑스 교장 자격·양성·임용제도 요약	26
〈표 II-15〉 독일의 학교장 자격·양성·임용제도 요약	28
〈표 III-1〉 교장공모제 추진 경과	36
〈표 IV-1〉 초빙교장제와 교장초빙·공모제 비교	45
〈표 IV-2〉 공모 유형별 현황	47
〈표 IV-3〉 5차 시범운영 시도별 신청학교 현황	48
〈표 IV-4〉 직위별 현황	48
〈표 IV-5〉 연령별 현황	49
〈표 IV-6〉 교육경력별 현황	49
〈표 IV-7〉 운영기간별 시범학교 지정 수	50
〈표 IV-8〉 운영기간별 시범학교	50
〈표 IV-9〉 부산광역시교육청의 교장공모제 5차 시범운영 학교수	53

〈표 IV-10〉 공모교장 자격기준	53
〈표 IV-11〉 공모교장 임용방식	58
〈표 IV-12〉 공모교장의 연수	58
〈표 IV-13〉 공모 유형별 현황	63
〈표 IV-14〉 학교급별 현황	63
〈표 IV-15〉 교장자격증 소지자 현황	64
〈표 IV-16〉 지원자 교장자격증 소지자 현황	64
〈표 IV-17〉 지원자 연령별 현황	65
〈표 IV-18〉 교장공모제 1차 ~ 5차 시범운영 현황	65
〈표 IV-19〉 교장공모제 내부형 공모 현황	66
〈표 IV-20〉 교장공모제 초빙형 공모 현황	67
〈표 IV-21〉 교장공모제 개방형 공모 현황	68

그림 목 차

〈그림 1〉 교장초빙 · 공모 1차 심사절차	50
〈그림 2〉 교장초빙 · 공모 2차 심사절차	51
〈그림 3〉 교장초빙 · 공모의 절차	51
〈그림 4〉 교장공모제 시범운영 실시 절차	60
〈그림 5〉 5차 교장공모제 시범운영 추진 일정	62

I. 서 론

1. 연구의 목적과 내용

21세기 지식기반사회는 지식정보가 국가 및 개인의 경쟁력을 결정하는 사회이다. 따라서 국가의 핵심 지식 인프라이자 국가경쟁력의 원천인 학교의 역할이 증대되고 있다. 이는 학교교육의 성과가 교육의 성공여부를 결정지을 수 있고 시너지 효과로 국가경쟁력을 강화할 수 있기 때문이다. 교육의 성패는 단위학교의 효율적 운영을 통하여 학생들의 전인적 성장을 높이고 학교가 추구하는 목표를 어떻게 달성하느냐에 달려 있다. (김명수, 2004) 이처럼 학교는 교육의 핵심적 담론에 자리하고 있고 학교의 경영철학은 학교장의 능력에 달려있다고 해도 지나친 말이 아니다.

학교장은 단위학교의 최고 경영자이다. 또한 관리자 및 행정가로서 학교교육의 중차대한 역할을 수행하는 핵심적인 지위이다. 학교장의 지도력 여하에 따라 학교의 풍토와 성공여부가 결정된다. 그리고 학교의 발전이나 새로운 교육 프로그램의 도입, 개발 등에 있어 학교장이 주도적인 역할을 담당하고 있다. 학교현장에서는 어떤 교장이 부임하는가에 따라 학교의 모습은 물론 그 학교 교직원들의 분위기, 학교풍토가 달라지게 된다. 그럼에도 불구하고 그동안 학교는 관련기관의 지시나 방침에 의해서 타율적으로 운영되었다. 그래서 학교장의 자율적인 학교경영은 상대적으로 위축되어 왔다고 할 수 있다. 또한 학교장의 교육과정 운영, 교육적 변화와 개혁의 실천, 교직원들의 조직과 관리, 지역사회의 선도 및 지역 교육여건의 적극적 활용 등과 같은 관리적, 행정적 역할 역시 상부의 지시와 관련행정기관의 감독 하에 능동적으로 이루어지지 못했다. 더욱이 그 동안 연공서열 중심, 정부주도로 운영되어 온 승진제는 젊고 유능한 인력의 교장 진출 기회를 차단하고 지역여건과 개별학교의 요구를 반영하기가 쉽지 않았다. 무엇보다도 정년에 맞추어 교장직에 진출하는 관행으로 인해 학교교육의 변화와 책무성을 담보하기 어렵다는 비판을 들어왔다.(김이경, 2008)

이와 같은 상황에서 최근 사회적·교육적 환경 변화에 대응한 학교개혁의 필요성이 커지게 되었다. 또한 학교교육의 목표를 분명히 하며 혁신적 학교개혁 방안을 수립하고 이끌어가는 새로운 ‘지도자’로서의 역할이 강조되고 있다.(Davis et al.,2005;Leithwood & Jantzi, 2000;OECD,2005) 이와 더불어 학교에 부여된 책임과 의무를 수행하여 성취

한 학교교육의 결과를 학교에 대해 지원한 국민과 학부모에게 보여 달라는 요구도 끊임없이 증대되고 있다.(Bray Clark & Bates, 2003) 따라서 이러한 요구를 민주적으로 수렴하고 조정할 수 있는 교장의 지도력은 그 어느 때보다 더 중시되어야 한다.

우리나라에서 교직의 꽃이라고 불릴 정도로 대부분의 교원들이 선망하고 있는 자리가 교장의 직위이다. 따라서 교장이 될 수 있는 통로가 다변화된다는 임용방식의 변화는 교직사회에 큰 반향을 불러일으킬 수 있다. 이러한 사회적·시대적 요구를 배경으로 정부는 2005년 11월에 「교장초빙·공모제 시범운영 추진계획」을 마련하였다.

교장공모제는 기존의 교장임용 방식이 지니고 있는 한계와 문제를 개선하기 위해 도입되었고 이를 통해 단위학교의 책임경영을 실현하기 위한 목적을 갖고 있다. 즉 교육발전을 이끌어갈 유능한 교장을 임용하기 위하여, 응모자격을 완화하고 민주적이고 투명한 공모절차를 적용하는 등 교장 임용방식 다양화를 위한 제도이다. 그러나 이를 놓고 교육관련 이해당사자들의 입장이 다르고 이에 따른 갈등이 확산되었다. 5차에 걸쳐 시범운영되고 있으나 교장공모제 학교의 성과에 대한 체계적인 분석이 없는 상황에서 제도의 확대 및 발전방향에 관한 논란이 계속되고 있다.

최근 교장공모제 4, 5차 시범운영 공모학교 지정을 보면 학교현장의 폐쇄적인 승진제도를 개선, 젊고 유능한 인물을 교장으로 발굴하기 위해 도입된 교장공모제가 그 취지를 제대로 살리지 못하고 있는 것으로 나타났다. 폭넓은 인사를 영입해 학교개혁과 왜곡된 교원승진제도의 개혁이라는 교장공모제의 근본 취지가 퇴색하고 있는 것이다. 특히, 평교사 출신을 최소화하고 기존 교장을 대상으로 공모제를 실시함으로써 교장 정년 연장 수단으로 전락되고 있다는 비판을 받고 있다.

5차에 걸친 교장공모제 시범운영이 유능한 교장공모를 위한 제도 도입취지를 제대로 살려 운영되고 있는가? 그 성과와 한계는 무엇인가?

본 연구는 부산광역시 교장공모제 시범운영 실태를 분석하여 그 성과와 한계를 알아보고 향후 성공적인 교장공모제 시행을 위한 정책적 시사점을 제시하고자 한다. 이러한 연구목적에 따라 설정된 연구내용은 다음과 같다.

첫째, 제 II장에서는 현행 교장임용제도, 교장자격제도 및 현행 교장임용제도의 문제점, 교장임용제도의 국제적 동향을 살펴보고자 한다. 이러한 논의를 통해 우리는 교장임용제도 개선의 필요성을 찾을 수 있을 것이다.

둘째, 제 III장은 ‘교장공모제’에 관한 내용이다. 여기서는 관련이론을 탐색해보고 교장공모제의 도입배경, 추진경과 및 특징, 주요쟁점, 각 단체별 입장을 알아보고자 한다.

셋째, 제 IV장에서는 부산광역시 교장공모제의 운영 실태를 살펴보고 그 성과 및 문제점과 향후 일정을 알아본다.

넷째, 결론 부분으로 이상의 논의를 요약 정리한 후, 정책적 시사점을 제언한다.

2. 연구문제 및 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설정한 연구문제는 다음과 같다.

1. 교장공모제의 도입배경과 경과, 그리고 쟁점과 각 단체별 입장은 무엇인가?
2. 부산광역시 교장공모제의 운영실태는 어떠한가?
3. 부산광역시 교장공모제의 성과와 한계는 무엇인가?
4. 교장공모제의 향후 추진계획은?
5. 교장공모제 시범운영에서 얻는 정책적 시사점은 무엇인가?

본 연구는 부산광역시 교장공모제 시범운영 실태를 살펴보고 그 성과와 한계를 알아보기 위해 선행연구 및 시범운영 자료 등의 문헌분석을 활용한다.

5차까지의 시범운영 자료를 통해서 부산광역시의 교장공모제 운영실태를 분석한다. 그리고 교장공모제와 관련한 교육과학기술부, 부산광역시교육청의 내부분서와 선행연구 및 법령집, 신문자료를 통해서는 교장공모제 1차~5차 시범운영계획, 교장공모제 관련규정, 도입과 경과, 쟁점, 각 단체별 입장, 외국의 사례 등을 살펴본다.

3. 연구의 의의 및 제한점



우리나라 교장공모제의 효과에 관한 학술연구는 찾아보기 힘들다. 더욱이 현재까지 부산광역시 교장공모제의 운영실태와 효과에 관한 연구는 없다. 그러므로 본 연구가 부산광역시 교장공모제의 운영실태를 분석한 최초의 논문이라는 점에 의의가 있으며 후속연구의 길라잡이가 되리라 기대한다. 그러나 본 연구는 교장공모제에 관한 선행연구와 함께 교육부(청) 자료 분석 및 교육청 업무담당자와의 심층면담을 통해 이루어진 것이므로 부산광역시 교장공모제 학교의 효과나 제도의 영향을 총체적, 객관적으로 분석하는 데는 한계가 있음을 알려둔다. 앞으로 교장공모제가 학교교육 전반에 끼친 파급효과 및 성과를 장기적인 관점에서 더욱 체계적이며 다양한 연구방법을 통해 분석할 필요가 있다.

Ⅱ. 교장임용제도의 현황

1. 현행 교장임용제도

가. 임용의 원칙: 승진임용과 초빙임용

현행 교장은 승진임용을 원칙으로 한다. 승진임용은 동종의 직무에 종사하는 바로 하위직에 있는 자 중 선발하여 임용하는 것이다. 학교장의 승진임용 및 전보 방식은 학교 교육의 내용과 질을 결정하는 학교장이 교육수요자의 의사와 무관하게 임용되거나 순환방식으로 전보되고 있어, 학생과 학부모 및 지역사회의 교육적 특성 입장에서 학교장의 경영 마인드를 펼치고, 특성화된 학교경영을 위한 유인 체제가 미흡하다는 문제점이 제기되었다.

교장초빙제는 교장과 교사, 교사와 학부모, 학교와 지역사회간의 상호 불신으로 학교 공동체가 해체되고 있는데 대해, 서로의 욕구를 충족하면서 좋은 학교를 만들기 위해 상호 협동하는 범 교육체제 마련을 위한 하나의 제도로서 도입되었다. 또한 교육개혁의 성패는 일선학교 교원들에게 달려있다는 인식 하에 획일적인 연공서열 중심의 교원 인사 체계를 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.(이은규, 2000, 초등학교장 초빙제 운영의 개선방안 연구, 석사학위논문, 울산대학교교육대학원; 8~9)

교장초빙제는 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. 학교 구조의 개선과 획일적인 지시·통제에서 벗어나 교직원, 학생, 학부모가 참여하는 민주적이고 개방적인 학교 운영을 실현하고, 교육수요자의 욕구 충족을 위하여 수요자가 원하는 유능한 학교장 임용으로 학교경영의 효율성을 높이기 위한 제도의 일환으로 교장초빙제가 도입되었다고 볼 수 있다.

나. 교장임용의 조건과 예외 조건

교장·원장·교감 및 원감은 초·중등교육법 별표 1의 자격기준에 해당하는 자로서 대통령령이 정하는 바에 의하여 교육인적자원부장관이 검정·수여하는 자격증을 받은

자이어야 한다.(초·중등교육법 제21조) 단 초·중등교육법 제61조에 의한 자율학교는 제21조의 규정이 적용되지 않는다.

〈표 II-1〉 교장·교감·원장·원감자격기준

학교별	교장(원장)
중등학교	1. 중등학교 교감자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자 2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육인적자원부 장관의 인정을 받은 자 3. 교육대학·전문대학의 학장으로 근무한 경력이 있는 자 4. 특수학교의 교장자격증을 가진 자
초등학교	1. 초등학교 교감자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자 2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육인적자원부 장관의 인정을 받은 자 3. 특수학교의 교장자격증을 가진 자

다. 승진임용의 절차



1) 교장 승진후보자 명부작성 및 선정

교장승진후보자 명부는 경력평정점 70점, 근무성적평정점 100점, 연수성적평정점 30점을 각각 만점으로 평정하여 작성하며, 그 평정점을 합산한 점수의 다점자순으로 등재한다.

교장을 승진 임용하고자 할 때에는 승진후보자명부에 등재된 순에 의하여 승진예정인원의 3배수 범위 내에서 임용하되, 승진후보자의 승진임용 포기는 일체 인정하지 아니한다.

국립대학(교)의 부속 초·중·고등학교 교장의 승진후보자 명부는 학교별로 대학의 장이 작성하고, 교육부 직할학교 교장의 승진후보자 명부는 교육인적자원부 장관이 작성하고, 공립학교 교장의 승진후보자 명부는 시·도별로 교육감이 작성한다.

2) 시·도 인사위원회의 심의

인사위원회는 위원장을 포함한 7~9인 이하의 위원으로 구성하며, 위원장과 위원은 인사행정에 관하여 식견이 풍부한 소속공무원과 지역인사 중에서 교육감이 임명 또는 위촉하되, 외부인사가 3인(위원수가 8인 이하인 경우에는 2인)이상이 포함되어야 한다.

인사위원회는 교장 인사에 관한 다음의 사항을 심의한다.

- ① 교장 임용 적격자 선정을 위한 교장임용심사위원회의 구성과 운영에 관한 사항을 심의한다.
- ② 교장의 중임에 관한 사항을 심의한다.

교장 중임에 관한 심의에 있어서는 다음의 사항에 대한 특별한 결격사유의 유무를 정한다.

- ① 신체·정신상의 건강상태
- ② 학교관리능력상 결함의 유무
- ③ 기타 교장중임에 부적격한 사유의 유무

위의 심의 결과 부적격하다고 판정될 경우에는 이를 입증할 수 있는 명백하고 타당성 있는 근거가 제시되어야 한다.

3) 교장임용심사위원회의 설치

교장임용대상자의 학교경영제안서와 면접 심사를 통하여 유능한 교장을 발굴하기 위하여 교육청에 교장임용심사위원회를 설치·운영한다. 학교경영제안서와 면접 심사를 통하여 교장임용대상자의 능력과 자질을 평가한 후 그 결과를 인사위원회에 제출한다. 교장임용심사위원회는 3인 이상으로 구성하되, 임용대상자 수에 따라 그 규모를 적절히 조절할 수 있다. 필요에 따라 인사위원회의 소위원회 또는 특별위원회로 구성할 수도 있다. 교장임용심사위원회는 학교교육, 인사행정, 경영관리 등에 관한 전문적인 식견을 가진 내·외부 위원으로 구성하되, 외부위원이 전체 위원 중 3분의 1 이상이 되도록 한다.

4) 학교경영제안서의 작성 및 제출

교장 임용 대상자는 교장에 임용될 경우 어떻게 학교를 경영할 것인가에 대한 제안을 제출하여야 한다. 제안서에는 자기소개, 교육관, 학교경영에 관한 포부와 비전, 자신의 교육 성공 사례, '새학교문화창조'를 위한 개혁 의지 및 방안 등 독창적이고 참신한 내용이 포함되어야 한다. 5쪽 이내로 작성되어야 하며, 이는 면접 시 참고자료로 활용된다.

5) 면접 심사

교장임용심사위원회는 대상자의 학교경영제안서를 참고로 하여 심사 요소, 요소별 배점 및 채점기준, 면접용 질문을 사전에 작성함으로써 면접의 공정성을 확보한다. 심사 기준으로는 학교교육관, 교육개혁관, 리더십, 학교교육계획, 학교 경영관리, 지역사회관

제, 학교경영평가계획, 건강상태, 기타 학교경영역량 등이 활용된다. 면접 결과를 집계하여 심사결과보고서와 함께 인사위원회에 제출한다. 심사결과보고서에는 심사일정, 심사위원 인적사항, 심사대상자 명단, 심사결과, 심사기준, 심사결과 총평 및 향후 발전방안 등이 포함된다.

인사위원회는 심사 결과 부적격 후보자를 교장 임용 추천에서 배제하도록 교육감에게 건의한다. 교육감은 적격자로 선정된 자를 교육부에 추천한다. 교육감이 제출한 자료를 통하여 절차의 공정성과 후보자의 적격성 여부를 판단한다. 교육감은 교장임용 대상자를 교육과학기술부장관에게 추천하고, 장관의 제청에 의하여 대통령이 임용한다.

라. 초빙임용 절차

1) 초빙 절차(교육인적자원부, 2003. “초빙교원임용업무처리요령”)

〈표 II-2〉 승진임용 절차

주요 절차	담당기관
① 교장 승진후보자 명부작성 및 선정	명부작성권자 대학 부설학교: 대학장 공립학교: 교육감 교육과학기술부 직할학교: 교육과학기술부장관
② 교장임용심사위원회의 설치	교장임용심사위원회
③ 학교경영제안서의 심의	시·도교육청
④ 면접심사	교장임용심사위원회
⑤ 승진후보자 심의	시·도 인사위원회
⑥ 임용대상자 추천	교육감·교육과학기술부장관
⑦ 임명	대통령

① 초빙임용 실시 요청

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

② 초빙교장제 실시학교 지정

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

③ 교장초빙 공고

초빙교원 임용권자는 교장 초빙목적, 초빙기간, 제출서류 등을 정하여 초빙교장대상 학교 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 재공고한다. 단, 2차 공고에도 불구하고 희망자가 없는 경우 교장초빙제 실시학교 지정을 취소한다. 단, 교장초빙을 위한 1·2차 공고 결과, 신청자가 1인인 경우 학교운영위원회 심의 등 제 절차를 거친 후 단수 임용추천 가능성이 가능하다. 초빙교장 희망자는 2개교 이상에 「초빙교장 임용신청서」를 동시에 제출할 수 없다.

⑤ 학교운영위원회의 대상자 심의

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

⑥ 초빙교장 임용대상자 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(교육과학기술부장관 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 경우에 국립학교의 장과 시·도교육감이 사전에 협의를 거쳐 당해 학교에 임용한다.

⑧ 초빙교장 임용(대통령)

대통령이 초빙교장을 임명한다.

2) 초빙임용의 제한 사항

가) 실시 대상학교의 제한

재직 중인 교장의 임기가 만료되거나 정년퇴임으로 인해 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.

〈표 II-3〉 초빙교장 임용 절차

주요 절차	담당기관
① 초빙교장 실시 요청	학교의 장
② 초빙교장제 실시학교 지정	교육과학기술부장관 또는 교육감
③ 교장초빙 공고	교육과학기술부장관 또는 교육감
④ 초빙교장 희망자 접수	학교의 장
⑤ 대상자 심의	학교운영위원회
⑥ 초빙교장 임용대상자 2배수 추천	학교의 장
⑦ 단수 임용추천	교육과학기술부장관 또는 교육감
⑧ 초빙교장 임용	대통령

학교장이 초빙교장을 임용 요청하고자 할 경우에는 학교운영위원회의 심의를 거쳐야 한다.(교육공무원임용령 제12조의4 제1항)

나) 초빙교장 임용대상자 제한 사항

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

다) 초빙교장의 임기상의 제한 사항

초빙교장의 당해학교 임기는 4년 이내로 하되, 학교운영위원회에서 결정하여 초빙 교원 임용권자(국립학교는 교육인적자원부장관, 국립대학 부설학교는 대학의 장, 공립학교는 교육감을 말한다. 이하 같다)의 승인을 받아야 한다. 초빙교장 임용일로부터 정년 잔여기간이 4년 미만인 경우는 정년 잔여기간을 임기로 한다.

초빙교장으로 재직하는 횟수는 현행 교장 1차 중임제한의 횟수에 포함하지 아니한다. (교육공무원법 제29조의2 제3항) 교장으로 근무 중인 자가 초빙 교장으로 임용되는 경우, 초빙교장 임용 이전의 교장 임기 잔여기간은 소멸된다. 초빙 교장은 초빙임기 중 전 보할 수 없다.

2. 교장자격제도

가. 교장자격제도 개요

교장자격증은 초·중등교육법 제21조에 의거하여 교육과학기술부장관이 수여하고, 자격취득을 위해서는 다음 표와 같은 소정의 요건을 갖추어야 한다.

나. 교장자격증의 취득방법

초·중등 교장자격의 법적 요건은 초·중등교육법 제21조와 별표 1 그리고 교원자격검정령 제23조에 규정되어 있다. 초·중등 교장자격증을 취득하는 방법을 다음과 같이 세 가지가 있다.

1) 교감자격증과 소정의 연수과정(교장자격연수) 이수

교장자격증을 취득하기 위해서 초·중등교원은 원칙적으로 교감자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받아야 한다. 교감자격증을 취득하기 위해서는 1급정교사 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받거나 2급정교사 자격증을 가지고 6년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받아야 한다. 또는 교육대학의 교수·부교수로서 5년 이상의 교육경력이 있거나(중등만 해당), 특수학교의 교감자격증을 가져야 한다.

2) 교육부과학기술부장관의 자격 인정: 자격연수이수 불필요

학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자가 이에 해당한다. 교원자격검정령 제23조는 교장의 자격인정 기준을 다음과 같이 규정하고 있다.

가) 대학졸업자 또는 이와 동등 이상의 학력이 있는 자로서 다음 각 호의 1에 해당하는 자

- ① 5급 이상의 국가공무원이나 지방공무원으로서 5년 이상의 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자
- ② 장학관이나 교육연구관으로서 5년 이상의 교육경력 또는 교육행정 경력이 있는 자.
- ③ 9년 이상의 초등학교 이상 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자.

나) 15년 이상의 초등학교이상 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자.

〈표 II-4〉 교장자격증 발급권자와 자격요건

자격증 발급권자	교육과학기술부 장관 근거: 초·중등교육법 제21조
교장의 자격요건	< 중등학교 > 1. 중등학교의 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력 과 소정의 재교육을 받은 자 2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자 3. 교육대학·전문대학의 학장으로 근무한 경력이 있는 자 4. 특수학교의 교장자격증을 가진 자 < 초등학교 > 1. 초등학교의 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력 과 소정의 재교육을 받은 자 2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자 3. 특수학교의 교장자격증을 가진 자 근거: 초·중등교육법 제21조 및 별표 1

2) 교육과학기술부장관의 자격 인정: 자격연수이수 불필요

학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당한다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자가 이에 해당한다. 교원자격검정령 제23조는 교장의 자격인정 기준을 다음과 같이 규정하고 있다.

가) 대학졸업자 또는 이와 동등 이상의 학력이 있는 자로서 다음 각 호의 1에 해당하는 자

- ① 5급 이상의 국가공무원이나 지방공무원으로서 5년 이상의 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자
 - ② 장학관이나 교육연구관으로서 5년 이상의 교육경력 또는 교육행정 경력이 있는 자.
 - ③ 9년 이상의 초등학교 이상 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자.
- 나) 15년 이상의 초등학교이상 교육경력 또는 교육행정경력이 있는 자.

3) 당연인정

교육대학·전문대학의 학장으로 근무한 경력이 있는 자(중등에 한함)와 특수학교의 교장자격증을 가진 자는 별도의 자격요건없이 교장자격증의 취득이 가능하다.

다. 소정의 재교육: 교장자격연수프로그램

소정의 재교육은 교원연수에 관한 규정에 의거하여 교장자격연수를 의미한다. 현재 교장자격연수를 실시하는 기관은 서울대학교 교육행정연수원과 한국교원대학교 종합교원연수원 두 곳이다.

1) 연수시간

자격연수의 연수기간은 30일 이상으로 하되 그 이수시간은 360시간 이상이어야 하며, 직무연수의 기간은 당해 연수원장이 정한다.(교원등의연수에관한규정 제7조)

2) 연수대상자의 선발: 연수대상자의 순위결정

자격연수 중 교장·원장과정의 연수대상자는 교장·원장자격에 관한 초·중등교육법 별표 1에 의한 교육경력이 있는 자와 교원자격검정령 제23조의 규정에 의하여 교장·원장의 자격인정을 받은 자중에서 교육과학기술부장관이 정하는 기준에 따라 관할교육감이 지명한다. 다만, 국립학교 등에 근무하는 자에 대하여는 그 소속기관의 장이 교육인적자원부장관이 정하는 기준 및 인원수의 범위 안에서 지명한다.(교원등의연수에관한규정시행규칙 제4조) 교장 자격 연수 대상자의 순위명부는 교감 자격연수 성적을 기초로 하여 작성한다. 이 조건은 교장자격연수는 교장임용예정자를 대상으로 실시함을 의미한다.

3) 연수프로그램

가) 한국교원대학교의 교장자격연수프로그램은 시·도 연수와 연수 기관연수(한국교원대학교)로 이원화하여 공동 운영 체제로 편성한다. 시·도 연수는 3주 90시간, 교원대 연수는 7주 270시간으로 총 연수 일수는 10주(50일) 360시간 이상으로 구성되어 있다.

나) 시·도 연수는 한국교원대 연수 이전에 실시하는 연수로서 한국교원대학교 연수와 동등한 개념의 연수로 연수 시기는 두 기관에서 협의에 의해 교육과정을 편성하여 운영한다.

다) 시·도 연수 기관의 교육과정은 기본 소양(교양), 교육 기초(교직), 학교 경영영역을 한국교원대학교에서 표준 교육과정을 근거로 편성한 교육과정에 기초하여 집체 연수 3주로 운영한다.

〈표 II-5〉 한국교원대학교 교장자격연수 교육과정 운영 현황

영역 \ 구분		시·도 연수		교원대 연수		계	
		시수	비율(%)	시수	비율(%)	시수	비율(%)
기본 소양	강의식, 토론식, 워크숍	14	4%	40	11.11%	54	15.00%
	원격연수			14	3.89%	14	3.89%
	소 계	14	4%	54	15.00%	68	18.89%
교육 기초	강의식, 토론식, 워크숍	28	8%	4	1.11%	32	8.89%
	원격연수			14	3.89%	14	3.89%
	소 계	28	8%	18	5.00%	46	12.78%
학교 경영	강의식, 토론식, 워크숍	44	12%	46	12.78%	90	25.00%
	민간 위탁 연수			30	8.33%	30	8.33%
	원격연수			8	2.22%	8	2.22%
	멘토링 연수			40	11.11%	40	11.11%
	선진 비전 연수			36	10.00%	36	10.00%
	재택 연구 보고서			28	7.78%	28	7.78%
	평가	2	1%	5	1.39%	7	1.94%
	분임토의 안내			2	0.56%	2	0.56%
	소 계	46	13%	195	54.17%	241	66.94%
	대화 행정 시간	2	0.6%	3	0.83%	3	0.83%
총 계		90	25.6%	270	75.00%	360	100.00%

〈표 II-6〉 한국교원대학교 교장자격연수 시수 및 내용

기 관	내 용	기간 (주)	기준 시수	비 고
시·도주관	시·도 연수	3	90	○ 3주 × 30시간 = 90시간
한국 교원 대학교	1. 집체 연수	3	100	○ 정규 프로그램 : 3주 × 32시간 = 96시간 ○ 96시간 + 4시간=100시간
	2. 민간 위탁 연수	1	30	○ 1주 × 30시간 = 30시간
	3. 선진 비전 연수	1	36	○ 선진 교육 및 기업 체험 연수 3박 4일 : 4일 × 8시간 = 32시간 ○ 문화 및 예술 체험 : 4시간
	4. 멘토링 연수	1	40	○ 멘 토 링 : 오전 4시간 × 5일 = 20시간 ○ 과제 해결 : 오후 4시간 × 5일 = 20시간
	5. 재택 연구 보고서	1	28	○ 3일(0.5주) × 8시간 + 4시간 = 28시간
	6. 원격 연수		36	○ 주중 2회 × 6시간 = 12시간 ○ 주말 6회 × 4시간 = 24시간
	소 계	7	270	
총 계		10	360	



3. 현행 교장임용제도의 문제점

가. 승진임용제의 문제점

1) 관리자 지향의 승진체계

교사들의 자격단계는 2급 정교사→1급 정교사→교감→교장으로 이어져 있다. 이러한 자격단계는 곧 바로 승진체계와 연결되는 부분으로서, 교사의 최종적인 생애목표를 교장이 되는데 두도록 강요하고 있는 셈이다. 교감, 교장으로 승진한다는 것은 가르치는 일과는 직접적으로 관련을 가지지 않는 자리로 옮겨간다는 것을 의미한다. 다시 말하면, 교직에서의 승진은 관리직으로의 자리 이동을 뜻하는 것이다. 교직을 전문직이라고 하는 관점에서 보면, 교사가 직무의 내용이나 성격이 크게 다른 관리직으로 자리를 옮겨가는 것을 승진으로 보기에 다소 부적절한 측면이 없지 않다.(한만길, 2004.. “교장임용제도 다양화 방안”, 『교원인사제도 혁신방안 공청회』 자료집)

교수와 관련하여 전문성과 책임의 정도에 따른 자격체제가 없기 때문에 교사 자신의 자아실현에 대한 만족도와 사회적 인정을 받기 어렵게 된다. 교직에서의 공식적인 성장

과 사회적 인정의 유일한 지표는 교감과 교장으로의 승진이 되게 되는 것이다. 이러한 자격체제는 교원의 전문성 향상 기능을 제대로 수행하지 못하며, 교감과 교장을 위한 승진경쟁을 과열시키는 문제를 야기한다.

〈표 II-7〉 교원자격제도 운영 현황 개요

구분	자격제도 운영내용			
자격유형	2급정교사	1급정교사	교감	교장
자격취득방법	무시험검증	무시험검증	추천검증에 의한 무시험검증	추첨검증에 의한 무시험검증
자격취득요건	▫ 4년제 양성기관 졸업자 ▫ 교육대학원 석사학위 취득자	▫ 자격기준+ 재교육성적 ▫ 교직입문 후 3년	▫ 자격기준+ 재교육성적+ 근무성적 및 기타 능력의 실증 ▫ 교직입문 후 평균 20년 이상	▫ 자격기준+ 자격인정기준+ 재교육성적+ 근무성적 및 기타 능력의 실증 ▫ 교직입문 후 평균 25년 이상

2) 교사들이 승진에 집착하는 경쟁 풍토

대부분의 교사들은 여건만 되면 교장이 되기 위한 첫 관문인 교감이 되고자 하는 것이 현실이다. 이는 가르치는 일에서 벗어나 관리하는 자리로 옮겨 앉기를 원하고 있다. 평교사들은 벗어날 수만 있으면 어떻게든 평교사 직위에서 벗어나려고 한다. 그러나 이러한 승진에의 노력이 교사로서 확보해야 할 전문성 신장과는 크게 관련을 가지지 않은데 문제가 있다. 연수도 근무평정도 승진을 위한 수단으로 주로 사용되고 있을 뿐이다. 승진을 위한 점수 관리에 집착함으로써 학생지도에 소홀하고 있으며 승진평정 점수에 의한 서열화로 교직사회의 경쟁의식 심화되고 있다. 따라서 학생지도에 전념하는 교사들의 사기가 저하되고 있다.

3) 점수 따기 승진규정

평교사가 교감으로 승진하기 위해서는 경력평정점, 근무성적평정점, 연수성적평정점, 가산점의 총점 순위에 따라 작성된 승진후보자명부에 등재되어야 한다. 이러한 승진 제도는 교사들로 하여금 어쩔 수 없이 점수 따기에 열중하도록 강요하고 있는 셈이다. 더욱이 승진을 위한 점수 따기 노력이 교사의 전문적 자질향상에 별반 도움을 주고 있지 못하다는데 더 큰 문제가 있다. 점수 따기 풍조는 전문직으로서의 교직을 병약하게 만들고 있으며, 전문인으로서의 교사의 지위를 약화시키고 있다.

4) 교장의 자질 적합성을 검증하는 기능 취약

교장의 자질과 능력 기준이 미비함으로써 적격자 선발 기능이 취약하다. 또한 학교 업무를 통할하는 자로서의 구체적인 직무 내용이 명확치 않아 직무수행에 필요한 자질 요소를 적시하기 어렵다. 그리고 직무의 수행에 필요한 자질 요소가 명확하지 않아 교장 양성을 위한 교육훈련 프로그램의 내실을 기하기 어렵고 교장후보자를 대상으로 한 적격자 선발 기능이 취약하다.

5) 근무성적평정의 합리성 결여

근무성적평정은 경력평정, 연수성적평정, 가산점 등과 더불어 교감 승진 임용대상자 선정의 중요한 기준이 되고 있다. 승진을 목표로 준비하고 있는 대부분의 교사들은 이에 대한 관심이 크지 않을 수 없으며 또 평정결과에 대한 교사들의 불만도 상당히 높은 것으로 지적되고 있다. 누가, 어떠한 방식으로 공정하게 평정할 것이며 또 이의 결과를 무슨 목적으로 활용할 것인가는 매우 중요한 문제가 아닐 수 없다. 현행 제도는 평정과정의 공정성과 평정결과의 신뢰성을 보장하기에 미흡한 점이 많다.

6) 승진평정 요소의 타당성 결여



현행 승진평정은 경력평정, 근무성적평정, 연수성적평정, 가산점 등으로 구성되어 있다. 교감승진 후보자는 경력 70점, 근무성적 100점, 연수성적 30점(계 200점), 가산점을 별도로 평정하고 있고, 교장승진 후보자는 경력 90점, 근무성적 80점, 연수성적 18점(계 188점)에 가산점을 고려하여 별도로 평정한다.

현행 승진평정에서 경력평정의 비중이 높아 승진을 위해서는 오랜 교직 경험이 있어야 유리한 구조이다. 따라서 유능한 교원이 조기에 승진할 수 있는 기회를 원천적으로 봉쇄하는 문제가 있다. 이렇게 경력평정의 영향력이 막대하기 때문에 각 학교에서는 경력이 높은 교원들에게 높은 근무성적을 주는 관례가 형성되어 있다.

7) 근무성적 평정에 대한 불신

현재 교사의 경우 동료교사 다면평가(30%), 교감(30%), 교장(40%)이 근무성적을 평정하고, 교감의 경우 교장과 교육장(고등학교의 경우 교육감)이 근무성적을 평정한다. 감독자 위주의 평가에 대해서 교사들은 공정성 및 신뢰성, 객관성에 의문들 제기한다.

또한 현행 근무성적 평정요소는 구체성과 타당성이 결여되어 있다. 따라서 평가의 객관성을 확보하기 어렵고 평가를 통하여 전문성을 제고하기 어렵다. 근무성적 평정의

내용은 교사의 직무 전반을 평가할 수 있도록 구성되어 있지 않으며, 제시된 내용의 경우에도 지나치게 일반적인 수준에서 진술되어 있어서 평가 결과의 객관성을 담보하기 어렵다. 그래서 의미 있고 중요한 실적이 반영되지 못하고, 점수로 대치되고 있는 실정이다. 근무실적에 대한 질적 평가기준이 모호하여 오직 점수만으로 실적에 대한 수준을 표시할 뿐이다.

〈표 II-8〉 교사의 평정사항 및 평정요소

평정 사항	평정요소 및 평정기준	평정 점수
자질 및 태도	- 교육자로서의 품성 - 교원의 사명과 직무에 관한 책임과 긍지를 지니고 있는가 - 교원으로서의 청렴한 생활태도와 예의를 갖추었는가 - 학생에 대한 이해와 사랑을 바탕으로 교육에 헌신하는가 - 학부모·학생으로부터 신뢰와 존경을 받고 있는가 - 공직자로서의 자세 - 교육에 대한 올바른 신념을 가지고 있는가 - 근면하고 직무에 충실하며 솔선수범하는가 - 교직원간에 협조적이며 학생에 대해 포용력이 있는가 - 자발적·적극적으로 직무를 수행하는가	10 10
	- 학습지도 - 수업연구 및 준비에 최선을 다하는가 - 수업방법의 개선 노력과 학습지도에 열의가 있는가 - 교육과정을 창의적으로 구성하며 교재를 효율적으로 활용하는가 - 평가계획이 적절하고, 평가의 결과를 효율적으로 활용하는가 - 생활지도 - 학생의 인성교육 및 진로지도에 열의가 있는가 - 학교행사 및 교내외 생활지도에 최선을 다하는가 - 학생의 심리, 고민 등을 이해하기 위하여 노력하고 적절히 지도하는가 - 교육활동에 있어 학생 개개인의 건강·안전지도 등에 충분한 배려를 하는가 - 교육연구 및 담당업무 - 전문성 신장을 위한 연구·연수활동에 적극적인가 - 담당업무를 정확하고 합리적으로 처리하는가 - 학교교육목표의 달성을 위한 임무수행에 적극적인가 - 담당업무를 창의적으로 개선하고 조정하는가	40 20 20
계		100

나. 초빙교장제 운영실태 및 문제점

1) 운영 현황

가) 도입 목적 및 근거 규정

학교공동체가 원하고, 학교 특성이 반영된 교장임용을 통해 학교 교육의 질 향상 및 자

올직한 학교운영을 도모하기 위해 도입된 초빙교장제는 95년 「5.31 교육개혁안」에서 ‘초·중등교육의 자율적 운영을 위한 학교공동체 구축’방안의 하나로 제시되었다. 「교육공무원법 제31조 제2항」과 「교육공무원임용령 제12조의4 제1항」 및 「동조 제2항」에 근거하여 운영되는 제도이다.

나) 연도별 초빙교장 임용 현황¹⁾

<표 II-9> 연도별 초빙교장 임용 현황

구분	초	중	고	특수	계	비율
'02. 8	111명	11명	20명	1명	143명	1.67%
'03. 3	149명	24명	15명	2명	190명	2.23%
'04. 9	270명	48명	22명	2명	342명	3.94%
'05. 9	276명	54명	28명	2명	360명	3.96%

2) 문제점

첫째, 초빙교장제 실시학교 지정에 당해학교의 학운위 심의를 거쳐 학교의 신청에 의하도록 하고 있어 제도 확산에 제약이 되었다. 즉 교육감이 현장 혁신 등 교육정책상 필요한 경우에도 적극적으로 지정·운영할 수 없는 실정이었다. 특히, 정년퇴직 또는 임기만료 교장에게 초빙교장제를 적극적으로 채택하도록 기대하는 것은 현실적으로 어려움이 있다. 한편 일부 시·도는 교육감의 교장 인사권 제한으로 인식하여 적극적 실시를 기피하는 경향이 두드러졌는데, 이는 2002년 제도 도입 이후 권장 목표는 10%이나 3.96% 정도만 실시된 것으로 이를 확인할 수 있다.

둘째, 임용심사 및 임용 후 실적평가의 형식화로 유능한 교장 초빙을 위한 제도 도입 취지를 제대로 살리지 못했다. 학운위에서는 지원자의 자질 및 능력 등에 대한 전문적 심사가 어려워 대부분 형식적 심사(학연, 지연 등 고려) 경향이 나타났으며 임용 후 연 1회 ‘학교운영 상황보고서’ 제출 외에 엄정한 평가 시스템이 없어 임용 후 실적관리가 되지 않았다.²⁾

셋째, 초빙교장 지원 자격을 당해 시·도 근무로 제한함에 따라 유능한 자원 발굴이 제한되었다.

넷째, 초빙교장 재직이 중임에 포함되지 않고, 임기를 4년 이내로 할 수 있어 일부에서 중임 만료한 교장의 임기연장 수단으로 악용되었다.³⁾

다섯째, 초빙교장 추천이 능력보다는 학연(동문 여부), 지연 등으로 이루어졌다

1) 비율 : 초빙교장 수 / 국·공립학교 전체 교장 수 × 100

2) 초빙교장의 56%가 초빙교장 운영상의 문제 제기('05. 7, 교육부 자체조사)

3) 중임 만료한 교장의 초빙교장 임용 비율 : 7.5%('05. 6, 교육부 자체조사)

정리해 보면, 유능한 교장을 초빙해 단위학교의 자율적인 운영을 촉진하고 학교 발전을 도모하기 위해 도입된 교장초빙제가 그 취지를 살리지 못하고 있는 것이다. 결국 교장초빙제는 ‘교장 자격증’을 가지고 있는 교원을 대상으로 하는 제도로서 유능한 인재의 발굴에 한계가 있는 것이다.

〈표 II-10〉 초빙교장제 주요 내용

구분	내 용
대상학교 및 지정방법	❖대상학교 : 임기 만료 및 정년퇴임으로 인해 학교장의 후임보충이 필요한 국·공립학교 ❖지정방법 : 학운위 심의를 거쳐 학교장이 지정 요청 → 교육감이 소속 학교의 10% 이내에서 자율 지정
초빙교장 자격요건	❖교장자격증을 소지한 당해 지역(시·도)의 교육공무원
초빙교장 임기 및 임기 후 신분	❖임기 : 4년 이내로 하되, 학운위 결정 후 교육감 승인 - 정년 잔여기간이 4년 미만인 경우에는 잔여기간 - 초빙교장 재직기간은 교장 중임횟수에 포함하지 않음 ❖임기 후 신분 : 초빙교장 임용 직전의 직위로 복귀 - 당해 학교 또는 타 학교에 재 초빙임용 가능 - 중임을 마친 교장은 희망에 따라 원로교사로 임용 가능
초빙교장 임용절차	❖초빙교장제 실시요청(학교) → 실시학교 지정(교육감) → 초빙공고(교육감) → 학운위 심의 및 2배수 추천(학교) → 단수 임용추천(교육감) → 임용(대통령)
초빙교장 임기 중 면직	❖계속 근무할 수 없는 객관적이고 명백한 사유 발생시 - 학교 : 학운위 심의 거쳐 임용권자에게 면직요청 - 임용권자 : 본인의 소명절차 및 인사위 심의 거쳐 면직요청 ❖교육공무원 수급상 필요로 초빙교장을 전직 임용하고자 할 때 - 임용권자 : 학운위 동의 및 인사위 심의 거쳐 면직요청 ❖본인의 경우 직무수행 곤란으로 학운위에 면직심의요청 가능
기타	❖응모서류 : 인사기록카드 및 학교경영계획서(학교경영에 대한 소견), 기타 학운위에서 요구하는 자료 ❖교사초빙 : 초빙교장제 실시학교는 교사정원의 20% 이내에서 교사초빙 가능 ❖실적평가 : 연1회 ‘학교운영상황보고서’를 학운위와 임용권자에게 보고

4. 교장임용제도의 국제적 동향

가. 미국

미국 교장의 자격기준은 주에 따라 다르게 설정되어 있다. 기본적으로 교장의 자격, 양성 경로와 교사의 자격, 양성 경로는 별개로 구분되어 있다. 그러나 학교장의 자격 요건은 엄격하게 설정되어 있는 것은 아니다. 대체로 일정한 교직 경력이 있는 교원중 학교행정직에 관심을 가진 교원들이 지역 학교구에서 교육행정경력을 쌓거나 필요한 교육요건(주로 석박사학위과정 이수)을 갖추면 학교장에 지원할 수 있다. 이러한 체제하에서는 비교적 젊은 교원에게도 학교장이 될 수 있는 기회가 열려 있다.(박상완, 2004. 전문성 강화와 질 유지를 위한 외국의 다양한 교장임용제도)

교장의 자격기준은 주 교육위원회에서 설정·인증하거나 주 교육위원회와 교사교육 프로그램 인증기관인 교사교육인증전국위원회(NCATE)가 공동으로 인증하는 경우도 있다. 미국의 교장자격제도와 관련하여 주목할 점은 1990년대 중반 이후 교장 자격 기준을 표준화하고, 학교행정이 자격기준에 대한 주간 연계를 강화하기 위해 『주간학교지도자자격인증컨소시엄(ISLLC:Interstate School Leader Licensure Consortium)』을 형성함으로써 학교장의 리더십 향상을 위한 공동의 노력을 기울이고 있다는 점이다. 자료에 따르면, 현재 35개 주가 ISLLC의 학교행정이 자격기준을 기초로 교장 자격기준을 설정하고 있다. 메릴랜드주, 미주리주와 같은 일부 주에서는 ISLLC에서 최근 개발한 SLLA(School Leader Licensure Assessment)라는 교장자격을 인증하기 위한 평가 도구(일종의 학교장 자격시험)를 활용하고 있다. 미국에서는 학교장의 자질과 능력을 증진시키기 위해 표준화된 자격기준을 설정하고 주간 학교장 자격을 연계시키는 경향이 두드러지고 있다.

미국 초중등학교의 교장 임용은 지역학교구 단위에서 이루어진다. 학교장의 임용과정은 주마다 다르지만 대부분이 공개모집 과정을 거치고 있으며, 특수한 능력과 경험을 가진 교장이 필요한 학교의 경우 교육청이 학교장을 지명하기도 한다. 학교장 공개임용 과정은 대체로 다음의 절차를 거치게 된다.

① 학교장 공개모집 공고 → ② 제1차 서류 전형. 학교장임용 심사위원회(지역사회인사, 학부모, 타 학교구 교장 등으로 구성됨)에 의한 서류 심사 → ③ 인터뷰 → ④ 복수 후보자 선정 후 교육감에게 추천 → ⑤ 교육감 인터뷰(학교장 심사위원회의 인터뷰보다 구체적이고 상세한 내용에 대한 인터뷰를 시행하게 되며, 대체로 재직하게 될 학교의 특성, 학교운영에 관한 내용을 중심으로 한다)→ ⑥ 학교장 임용.

미국의 학교장은 법적으로 정년은 없다. 일부 주에서는 학교장의 자격증 갱신을 위한 요건을 정해두기도 하는데 자격 갱신의 방법으로는 현직연수, 대학원 수강, 각종 컨퍼런스 참여 등으로 다양하다.

〈표 II -11〉 미국의 교장 자격·양성·임용제도 요약

자격증 유무	▫ 일리노이, 인디애나, 매사추세츠, 메릴랜드, 뉴욕 등 : 자격증 요구 ▫ 미시건, 남캐롤라이나 등 : 특별한 자격증 요구하지 않음
자격기준 (임용기준)	▫ 주별로 다름 ▫ 교육행정가로서의 교육, 연수과정을 이수한 자들을 대상으로 자격부여(교사와는 다른 경로의 훈련, 연수를 거침) ▫ 일정 교사경력 후에 대학(원)등에서 프로그램 이수(교장 준비교육에 해당) ▫ 주 교육부에서 교장 자격 부여
교장임용주관	▫ 교장 임명은 대부분 지역의 학교구(school district) 책임
임용심사자	▫ 주 교육부 및 학교구 ▫ 학교장임용 심사위원회(지역사회인사, 학부모, 타 학교구 교장 등)
임용 절차	▫ 교장 공모(학교구에서 공식 발표)→서류심사(포트폴리오:교직경력, 각종 훈련 경험 등 포함)→학교구에서 구성한 심사위원회(학부모, 지역사회인사, 다른 교장 등)의 서류심사와 인터뷰(체크리스트 활용)실시→복수의 후보자를 교육감에게 추천→교육감은 후보자 대상으로 인터뷰 실시→임용
최종결정권자	▫ 교육청(교육감)
기타	▫ 교장 재직 동안 필수적으로 이수해야 할 현직연수나 교육시간은 정해져 있음 ▫ 법적으로 정해진 교장 정년은 없으나 주에 따라 자격증 갱신을 요구함 ▫ 교장의 질적 수준 향상을 위해 교장 자격 표준화, 자격 기준 제검토 노력이 이루어지고 있음

나. 영국

단위학교의 자율성이 강한 영국의 경우, 학교장의 리더십은 다른 어떤 나라에서보다 학교발전의 핵심 요인으로 인식되고 있다. 학교장은 학교운영 결과에 대해 학교운영위원회(School Governing Body), 지역교육청(LEA), 학부모 및 학생에 대해 책임을 지게 된다.(강영혜, 2004. 영국의 학교장은 서글픈 CEO)

영국은 우수한 교장을 확보하고 기존 학교장의 지도력을 강화하기 위해 최근 기존의 교원양성원(Teacher Training Agency)과는 별도로 국립교장연수원(NCSL: National College for School Leadership)을 설치했다. 영국은 2004년 이후 신규교장 임용 대상자는 국립교장연수원(National College for School Leadership)이 제공하는 교육 프로그램을 거쳐 국가교장자격증(National Professional Qualification for headship)을 획득해야 할 것을 의무화하고 있다.

이 새로운 제도는 교원의 전문성 제고를 위해 교사의 자격, 승진제도를 개혁하고 특히 학교장의 리더십 강화를 강조해 온 영국의 교육개혁 흐름에서 나온 것이다.

전국에 10개 지역연수원을 두고 있는 국립교장연수원은 국가교장자격증제도(NPQH)과

정, 신입교장을 위한 교장수습제과정, 현직교장 연수과정(LPSH : Leadership Programme for Serving Headteacher) 등 교장 지도력 관련 연수 전반에 대한 권한과 책임을 가지고 있다.

1) 단위학교별 교장임용, 그러나 지역교육청의 자문은 매우 존중된다

영국의 교장임용은 지역교육청의 자문과 협의 아래 학교운영위원회에서 주관한다. 학교운영위원회는 교장의 임용, 평가, 연봉 결정까지 모든 책임을 지고 있지만, 임용심사의 매 단계에서 지역교육청의 지침, 자문, 합력을 받도록 되어 있다. 따라서 교육청이 부적합하다고 판단하는 교장 후보에 대해 전형위원회는 교육청의 의견을 존중해야 한다.

영국의 학교장 임용 절차는 대체로 다음의 과정을 거치고 있다. ① 교장 결원이 생긴 학교에서 결원사실을 지역교육청에 신고 → ② 교장 채용 공고(중앙 일간지 공고는 의무사항이며, 학교차원에서도 홈페이지 등에 공고한다. 공고문에는 대체로 교장의 봉급수준, 주요 역할, 학교특성, 학교의 성적수준 등 상세한 정보를 명시한다) → ③ 채용전형위원회 구성(학교운영위원회 위원 중 3명 이상으로 채용전형위원회를 구성한다) → ④ 서류전형 → ⑤ 면접 대상자 선정 및 최종 명단 결정 → ⑥ 지역교육청에 통보(교육청이 부적합하다고 판단하는 후보가 있을 경우, 14일 이내에 사유와 의견을 첨부하여 학교에 알리게 되며, 전형위원회는 교육청의 의견, 충고를 존중해야 한다) → ⑦ 학교운영위원회 전체회의에서 최종 후보 결정(추인, 전체 학교운영위원회를 열어[정원의 1/3 이상 참석] 전형위원회에서 선정한 최종 후보자를 추인한다) → ⑧ 지역교육청의 승인.

2) 영국에서는 실질적인 학교장 평가가 이루어진다.

영국의 학교장 임용과 관련하여 한가지 더 주목해야 할 것은 학교장 임용이 공모와 계약에 기초해 있기 때문에 학교장 업무 수행 평가가 자연스럽게 이루어진다는 점이다. 학교장 업무평가 결과는 교장의 연봉이나 재계약 여부를 결정하는 중요한 자료가 된다. 영국에서는 학교의 특성과 교장의 성과에 따라 교장이 받는 연봉은 2배 이상 큰 차이를 보이고 있다.

단위학교의 성패, 교육의 질적 수준 향상에 가장 중요한 변수는 학교장의 지도력, 역량이라는 점이 다른 어느 나라보다 영국에서는 매우 중요하게 강조되고 있는 것으로 보인다. 학교운영위원회가 학교단위의 주요 의사결정에 적극 참여하고 있고, 교장의 임용도 주도하고 있지만, 일단 교장이 임용된 이후에는 교장이 나름대로의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 자율성이 주어지고 있다. 교장은 자신의 업무 성과에 의해 평가받고 그에 따라 재임용, 보수수준 등이 결정되는 매우 유기적인 연계 구조를 가지고 있다.

〈표 II -12〉 영국의 교장 자격·양성·임용제도 요약

자격증	▣ 국가교장자격증(National Professional Qualification for headship)
자격기준 (임용기준)	▣ 국가교장자격증을 취득하기 위한 자격훈련 영역에는 1) 학교발전방향 전략 2) 교수와 학습 3) 교직원 관리 4) 효율적인 자원관리 5) 책무성 등이 포함됨
교장임용주관	▣ 학교운영위원회
임용심사자	▣ 학교운영위원 3명 이상으로 구성된 채용전형위원회 ▣ 지역교육청의 자문과 협조
임용 절차	▣ 교장 결원을 지역교육청에 신고→중앙 일간지, 홈페이지 등에 교장 채용 공고 →채용전형위원회 구성, 채용과 관련된 세부내용 확정→채용전형위원 회의 서류전형, 필요시 지역교육청의 참석 요구와 자문을 받아들임→면접 대상자 선정 및 최종 명단 결정하여 지역교육청에 제공→학교운영위원회는 전형위원회에서 선정한 최종후보자 주인→지역교육청의 승인
최종결정권자	▣ 학교운영위원회의 결정을 지역교육청이 승인
기타	▣ 초임 및 현직 교장연수과정이 발달되어 있음 ▣ 매년 교장업무수행능력평가 이루어짐



다. 일본

1) 공교육의 위기 극복을 위한 학교장의 지도력 강화

일본의 교장 자격, 양성, 임용제도는 최근 많은 변화를 보이고 있다. 대체로 교장의 자격요건은 완화하는 대신 현직 또는 초임 교장에 대한 연수를 강화하는 경향이 두드러지고 있다. 민간인 교장제도의 도입과 교장의 자격 요건 완화, 교육관리직 선고(시험)시 응시 연령제한 완화 등은 주요한 변화이다. 이러한 변화가 시도되고 있는 가장 큰 이유는 학교내 폭력, 집단 괴롭힘(이지메), 등교거부, 고등학교 중도 퇴학 등의 문제가 심화되면서 학교교육의 역할과 기능을 회복하기 위해 학교 관리자인 교장의 중요성이 크게 부각되고 있기 때문이다.(박상완, 2004. 전문성 강화와 질 유지를 위한 외국의 다양한 교장임용제도)

일본의 학교장의 자격, 임용에 관한 기본적인 사항은 “학교교육법”에 규정되어 있다. 학교장이 되기 위해서는 교사자격증을 가지고 최소한 5년 이상 교육에 관한 직(교사, 학교행정·사무직원 등)에 근무한 경력이 있어야 하며 교장 임용시험인 관리직 선고(選考, 공개적인 선발이라는 의미)를 거쳐야 한다. 모든 관리직 임용은 시험에 의하기 때문에 교장이 되기 위해 교감직을 필수적으로 거쳐야 하는 것은 아니다. 그러나 시험의 유

형에 따라 교감 경력의 중요하게 작용하고, 대체로 교직경력이 많은 사람들이 교장직에 임용되는 것으로 볼 때 교감은 교장이 되기 위한 중요한 과정이라 할 수 있다. 최근 일본에서는 민간인 교장제도라 하여 교사 자격증이 없는 사람 중에서도 교장이 될 수 있는 길을 열어놓고 있다.

〈표 II-13〉 일본의 교장 자격·양성·임용제도 요약

자격증	- 교사자격증 요구 2001년 학교교육법 시행규칙 개정 이후 민간인도 교장으로 채용 가능
자격기준 (임용기준)	- 학교의 사무직원 포함한 직에 5년 이상 근무경력을 가진 자 - 교육에 관한 직에 10년 이상 경력 소지한 자 - 위의 자격을 가진 자와 동등의 자질을 가진 자로 인정되는 자(민간인 교장) - 주 교육부에서 교장 자격 부여
교장임용주관	해당학교를 설치한 지방공공단체의 교육위원회
임용심사자	교육위원회
임용 절차	- 결원이 생긴 경우 교육위원회의 교육장이 선고→연령, 교사자격증 소유, 교직 경험 연수 등을 고려하여 선발→일정 기간 연수 후 정식 * 일부 도도부현에서는 교사자격증이나 교직 경험과 관계없이 민간인 교장 임용
최종결정권자	교육위원회
기타	- 민간인 교장제, 우수한 인재를 확보하기 위해 도입 - 교육관리직 업적 평가제 시행, 자기 신고에 기초하여 절대평가에 의한 제 1차 및 제 2차 평정, 상대평가에 의한 최종평정으로 이루어짐 - 적격성에 문제가 있는 교육관리직에 대해 교육관리직 강임제 실시

2) 일본의 교장 임용은 선고(시험)에 의한다

일본 초·중등학교 교장의 임용은 도도부현 교육위원회의 교육장이 시행하는 선고(시험)에 의해 이루어진다. 구체적인 시험 방식과 내용은 도도부현에 따라 다르지만, 대체로 필기시험과 면접으로 구성된다. 관리직 시험은 관리자로서의 자질, 적성을 파악하기 위한 것으로 수험 자격은 일정한 연령, 교사자격증 소유 여부, 교직경력, 연수 등을 조건으로 하고 있다. 2000년부터 학교장 선고 계열을 정비한 도쿄도의 교장임용제도의 예를 보면, 교장임용(관리직후보) 시험은 시험대상자의 연령, 경력에 따라 크게 A 시험, B 시험, 특별 시험으로 구분된다.

A 유형 선고는 비교적 젊은 교원 중에서 행정 감각이 뛰어난 관리직을 육성하기 위한 것이다. 응시 자격은 교직 경력 7년 이상 교원 중 33~42세 교원이다. B 유형 선고는 중견교원 중에서 학교 관리직을 육성하기 위한 것으로 교직경력 14년 이상된 교원으로

44~56세 미만된 교원이 응시할 수 있다. 주간급(주임교사) 교사들이 대체로 응시하고 있다. 특별시험은 별도로 정하게 되어 있다.

임용시험에 합격한 교원은 A 시험은 5년, B 시험은 2년간 “교육관리직 후보”가 된다. 특히 관리직 후보 기간 동안 후보자들은 다양한 행정직무를 경험하게 된다. 일본에서는 이를 “직무 로테이션”이라고 한다. 연수 이후 학교장 임용 심사가 이루어지며, 심사는 관리직 후보 기간 동안의 업적 평정, 연수 성적, 논문, 면접 등을 통해 이루어진다. 일본의 교장임용제도 중 특이한 제도 중의 하나는 민간인(교사 자격증을 가지고 있지 않고, 교육에 관한 일자리에 종사한 경험이 없는 자) 교장제도이다. 2001년 민간인 교장이 처음 임용된 이후 2003년 4월 1일 현재 교사 출신이 아닌 67명의 민간인 교장이 공립학교에 임용되어 있다. 최근 민간인 교장을 임용한 바 있는 6개의 교육위원회(도쿄도, 사이타마현, 기후현, 오사카부, 나라현, 히로시마현) 및 교장(총 17명)에 대한 조사를 실시한 바에 따르면 교육위원회는 대체로 민간인 교장 임용에 대해 긍정적인 평가를 보이고 있다. 민간인 교장임용은 추천, 공모 방식에 의하며 리포트, 면접 등을 통해 채용된다.

라. 프랑스

프랑스는 전통적으로 중앙집권적 문화가 강한 국가로 학교장은 중앙정부의 교육부와 지방교육청의 교육장, 교육 관련 업무에 대해 교육장의 위임을 받은 장학관의 하위적으로 인식되고 있다. 학교장은 학교를 대표하며, 학교운영 책임을 지는 등 개별학교 운영에 중요한 역할을 담당하고 있다. 대체로 교장은 교사들보다 많은 책무를 지고 있는 대신 그에 상응하는 보수와 여러 가지 혜택을 받는다.(박상완, 2004. 전문성 강화와 질유지를 위한 외국의 다양한 교장임용제도)

프랑스의 유·초·중등학교의 학교장은 학교급별에 따라 명칭(유치원과 초등학교 교장: le directeur, 중학교 교장 : le principal, 고등학교 교장 : le proviseur)뿐 아니라 자격요건, 임용 방법에 있어 차이가 있다.

유치원과 초등학교 교장은 교원으로 인식되나 중등학교는 교수직인 교원과 행정직·관리직인 교감·교장이 명확하게 구분되어 있다. 교사들 중에서 학교행정, 운영에 관심 있는 사람들은 교육행정직에 지원하게 되며, 교장이 다시 교사가 되는 경우는 거의 없다. 교사가 교장이 되는 것은 승진이 아니라 다른 직업 경로를 선택하는 것으로 보아야 한다. 교원의 승진은 직급의 상승이 아니라 보다 큰 학교, 인기 지역의 학교에 근무하는 것을 의미한다.

학교장의 자격 요건은 유·초등학교의 경우는 교사경력 2년 이상, 중등학교는 교사, 교육상담사, 직업심리상담사 등의 경력이 5년 이상 되어야 한다.

교장 응모 시 연령 제한은 공히 30~50세이다. 교장 응모 연령을 제한하는 것은 학교 운영의 안정성, 일관성을 위해 한 학교에 근무하는 교장의 임기를 9년으로 설정하고 있

는 프랑스의 교장 임기 제도와 관련되어 있다.

프랑스의 학교장 임용 과정을 보면, 우선 ① 교육청은 매년 관할 구역내 교장 수요에 따라 교장 채용 공고를 낸다. ② 서류심사(예비시험, 1차시험). 교장 채용을 위한 예비심사에서는 지방정부(교육장) 면접위원회에서 심사하며, 지원자들의 개인 정보, 경력·직업 기록, 학교경영 자기계획서 등 다양한 서류를 심사한다. ③ 본 시험(2차 시험). 개인 발표 및 면접시험이 주가 된다. 개인 발표는 시험 당일 특정한 주제를 부과한 뒤 15분간 발표하며 면접은 대략 45분간에 걸쳐 이루어진다. 본 심사의 심사위원은 장학관과 교장들로 구성된다. ④ 유치원과 초등학교 교장의 경우, 예비시험과 본 시험 합격자는 채용 예정인원의 400%를 선발하고 이들을 교장후보자 명부에 등록한다. 이 명부는 3년간 유효하며 그동안 교장 후보자들은 교육청의 교장훈련 담당 부서에서 주관하는 임명전 3주, 임명후 2주간 학교장 훈련을 받는다.

〈표 II-14〉 프랑스 교장 자격·양성·임용제도 요약

자격증	- 유초등교장의 경우, 교장임용시험 합격자는 교장후보자 명부에 등록됨. 명부는 3년간 유효함 - 중등학교 교장은 매년 실시하는 시험을 통해 자격증 취득한 후 교감으로 2년간 임명되고 이후 공개 모집에 의한 교장임용과정을 거침
자격기준 (임용기준)	- 유초등과 중등학교 교장 자격기준 상이함 - 교장임용시험 연령 제한(모든 학교급 공통) : 30세 이상 50세 이하 - 유치원과 초등학교 : 2년 이상의 교사 경력을 가진 자 - 중고등학교 : 5년 이상의 교사, 교육상담사, 직업심리상담사로서의 경력을 가진 자
교장임용주관	교육청
임용심사자	- 지방정부 면접위원회 - 장학관과 교장 등으로 구성된 심사위원회 - 직원인사자문위원회(교사·직원 대표자들로 구성)
임용 절차	채용 공고→예비시험(서류심사)→본시험(인터뷰)→합격지원자는 교장후보자 명부에 등록(3년간 유효)→장학관이 직원인사자문위원회의 자문을 거쳐 관리자로 임용
최종결정권자	장학관이 직원인사자문위원회의 자문을 거침
기타	- 한 학교에서 9년 동안 근무, 7년째부터 다른 학교에 지원서를 낼 수 있음 - 교장 근무 통산 기간에 관계없이 정년까지 근무 가능 2003년부터 교장평가 의무화됨. 교육청의 교육장이 평가. 매년 각 학교의 교장은 학교발전계획을 작성하여 교육청에 제출함. 근무연한 3년차부터 평가를 받음

중등학교 교장 시험도 예비시험과 본시험으로 구성되나 별도의 명부를 작성하지 않고 매년 경쟁시험을 치른다. 프랑스 중등학교의 교사자격은 학교급, 학교유형(직업학교, 일반중등학교 등)에 따라 세분화되어 있기 때문에 중등 교장임용시험도 교사자격에 따라 시험의 유형이 달라진다. C1 시험은 상급교사, 고등지위 교사들이 응시하며, C2는 보통교사 자격 소지자, 교육상담사, 직업심리상담사들이 응시한다.

중등 교장임용시험에 합격한 사람에 한해 이후 2년간 중등학교서 교감으로 근무하는 훈련 과정을 거치게 된다. 교감은 교장이 되기 위해 필수적으로 거쳐야 할 과정일 뿐 아니라 교감 근무기간은 실질적으로 학교장의 양성·훈련 과정이라 할 수 있다. 그러나 유아학교와 초등학교는 대체로 소규모여서 교감을 두지 않고 있다. ⑤ 연수기간 종료 후 정식 교장으로 임용된다. 중등학교 학교장은 교사와 직원 대표들로 구성되는 학교행정 직원 자문위원회의 자문을 거쳐 장학관이 임명한다. 장학관은 학교장 공석이 생기면 해당 지역내 현직교장, 다른 지역 교장, 2년간 교감으로 근무한 사람 중에서 적임자를 선발하게 된다.

교장은 한 학교내에서 9년간 근무하게 되는데 7년째부터는 다른 학교에 지원서를 낼 수 있다. 한번 교장이 되면 정년까지 교장으로 근무할 수 있으며, 장학관 등 상급직으로 가고자 할 경우, 시험과 국가 훈련 센터 교육을 거쳐야 한다. 학교장은 임기동안 학교운영에 전적인 책임을 지고 있으나 교육장과 장학관에게 주요 업무에 관해 보고할 의무도 지고 있다. 프랑스는 2003년부터 학교장 업무수행평가를 의무화했다.



마. 독일

미국, 영국, 프랑스 등 교사직과 행정·관리직을 별도의 경력과정으로 분리하고 있는 국가들과 다르게 독일의 학교장은 해당 학교의 '교사'로 인식되고 있고, 학교장도 학급 수업을 직접 담당하고 있다. 독일의 학교장은 교장에게 부여되는 법률적 책임과 의무 외에는 다른 교사와 동일한 신분과 지위를 가지고 있다. 학교장으로서 필요한 자격 및 능력, 전문성으로는 학교내외 단체들과의 협력, 학교운영 능력, 리더십, 조직력 등이 중시되며, 이러한 측면은 엄격한 학교장 선발(임용) 과정을 통해 검증되고 있다.(김중기, 2004. 독일의 교장임용제도)

초·중등학교 교장의 자격요건은 각 주에 따라 다르다. 별도의 학교장 자격증은 없으나 가장 기본적인 사항은 학교경영 및 행정 능력과 기타 학교장으로서 필요한 능력을 갖추고 있어야 하며, 엄격한 다단계의 교원임용시험을 거쳐 획득하게 되는 일반교사 자격증을 가지고 있어야 한다.

독일 교원자격증은 초등교원자격증(1~4학년), 전기중등교원자격증(5~10학년), 후기 중등교원자격증(11~13학년), 특수교원자격증으로 구분된다. 중등학교 교장 임용에서는 학제에 따른 교원자격증에 따라 학교장 지원이 제한되기도 한다. 함부르크주 등 일부 주에서 해당 학교 근무 교원의 학교장 지원은 제한하고 있다.

학교장의 임용은 주 교육법에 근거하여 교육청에서 주관하며, 일반 교원과 마찬가지로 공개 모집에 의한다. 주 학교법에 의해 교장 결원이 발생한 학교는 6개월 내에 교장을 임용하도록 되어 있다. 학교장 임용을 위한 세부적인 절차는 16개의 주별로 조금씩 다른데, 함부르크주 학교장 임용 절차를 참고로 보면 다음과 같다.

〈표 II -15〉 독일의 학교장 자격·양성·임용제도 요약

자격증 유무	▫ 교장 자격증은 없으나 초중등학교 교사자격증이 요구됨
자격기준 (임용기준)	▫ 각 주별로 상이함. 함부르크의 경우 ①다른 학제 출신 ②다른 학교 출신 ③행정능력과 경영능력 보유 ④기타 교장으로서는 필요한 능력을 갖추 것을 법으로 명시 ▫ 해당 직책의 전문성을 어느 정도 갖추었는지의 여부를 중시
교장임용주관	▫ 교육청 주관 하에 학교 관련 단체의 참여
임용심사자	▫ 공개 전형 ▫ 교육청, 학교 관련 단체(학교설립자, 학교운영위원회, 전체교사회의 등)
임용 절차	▫ 감독관청 공모→학교 관련 단체들의 의견 고려→협의과정→감독관청의 최종 결정 ▫ 각 주별로 조금씩 차이가 있음
최종결정권자	▫ 감독관청(교육청) ▫ 최종결정권자는 감독관청이지만 교육청이 독단적으로 결정하지 않고 해당 학교 등 관련 단체들과의 협의 및 참여 중시
기타	▫ 함부르크주는 18개월의 수습기간 후, 감독관청에서 최종 임명 ▫ 평교사에서 장학관 등 전문직으로의 이동은 매우 적음

① 학교에 교장 결원이 생기면, 지방 교육청은 주 교육부에 교장 공석을 통보하고, 재임용을 의뢰한다. ② 교육청은 학교장 공개 모집을 공고한다. ③ 지원자의 근무실적 평가, 수업운영평가, 개별 담 등의 평가 과정을 거친다. ④ 인사위원회의 협의를 통해 1명을 선정한다. * 학교장 선발은 교육청이 주관하되, 심사는 인사위원회(교육청 대표, 타 학교 교장, 학교운영위원회에 선출한 학생 및 학부모 대표, 해당 학교 교원 등)에서 담당한다. ⑤ 교육청은 학교인사위원회에서 추천한 교장을 3주 안에 최종 결정하여 통보하고, 최종 선발자에 대해서는 18개월 동안의 수습 교장 신분을 부여한다. 교육청은 수습기간을 6개월로 단축하거나 연장할 수도 있다. ⑥ 수습기간을 거친 후 교사위원회, 학교운영위원회 등의 의견을 청취한 후 최종적으로 교장으로 임명한다.

독일의 교장은 우리나라와 마찬가지로 평교사에서 부장교사, 교감, 교장을 거쳐 승진하는 것으로 인식되고 있다. 다만 우리나라는 연공서열, 경력에 의해 승진이 이루어지나 독일의 경우는 공개전형에 의한다는 점에서 차이가 있다. 이 밖에도 일반 교사들이 승진할 수 있는 지위는 지역교육청이나 주정부의 장학사, 장학관, 행정관 등이다. 학교내

에서 교과 선임교사, 교장 직무대리 등이 상위직으로 인식되고 있으나 이를 승진이라고 하지는 않는다. 다만, 학교장 공개 전형 시 선임교사나 교장 직무대리 경력은 유리하게 고려될 수 있다.

독일에서는 상급 자격 취득을 위한 별도의 교육·훈련 프로그램, 연수과정을 제공하고 있지 않으며, 대학의 석사 및 박사과정을 이수하는 것이 승진을 위한 자격요건을 갖추는 것이다. 개인의 노력과 경력 관리를 통해 자격 요건을 갖춘 사람들은 상위직 공개 모집에 지원할 수 있으며, 학교장 임용도 이러한 공개모집을 통해 이루어진다.

이상에서 다양한 국가들의 학교장 자격·양성·임용제도를 살펴보았다. 각 국가별 사례를 통해 국가들마다 주요한 특징과 그에 따른 시사점을 찾을 수 있다. 미국, 영국, 일본 등에서는 학교장 업무와 책임 과다로 예비교장 후보들이 줄어드는 추세에 있어 교직경력 요건을 낮추거나 임용 연령을 하향 조정함으로써 교장 후보자들의 풀을 확대하고 있다. 교장승진임용을 위해 많은 교원들이 심한 경쟁을 하고 있는 우리나라와 대조되는 측면이다.

또한 대부분의 국가들에서 학교장의 자격 또는 임용기준을 매우 엄격하게 유지·강화하고 있고, 임용 이후 교장 연수나 교장평가를 통해 학교장의 질을 관리하고 있다. 특히 각 국가들에서는 2000년 이후 학교장 평가제도를 시행하는 경향이 두드러지고 있다. 또한 국가에 따라 교장의 자격, 양성, 임용 중 어느 단계에 비중을 두고 있는가도 달라진다. 미국이나 영국과 같이 단위학교 및 지방교육구(청)의 전통이 강한 국가들에서는 임용보다는 국가 수준의 교장 자격기준을 설정하거나 교장의 현직 연수나 평가에 초점을 두고 있다. 일본이나 독일은 교장 자격기준은 법률 수준에서 명시하고 있고 보다 구체적인 자격 요건은 임용시험에서 상세하게 규정하고 있다. 일본, 프랑스, 독일 등은 다른 나라에 비해 교장 임용단계를 매우 엄격하게 관리하고 있고, 임용시험 이후 장기간의 연수, 훈련과정을 체계화하고 있다.

마. 시사점

1) 전국적인 교장공모

미국, 영국, 독일 모두 공통적으로 교장의 공모범위가 교장을 충원하려는 학교의 범위를 넘어 전국적인 차원에서 공모제를 시행하고 있다. 독일의 경우 일부 주에서는 자신의 소속한 학교에서는 교장 초빙에 공모할 수 없도록 하는 경우도 있다.(박상완, 2004. 전문성 강화와 질 유지를 위한 외국의 다양한 교장임용제도)

2) 유능한 교장에 대한 정년보장

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. 이러한 계약제 임용방식은 교장의 경영능력을 평가하고 책무성을 확보할 수 있는 방법이 된다.

3) 교장선출참여자에 대한 엄격한 책무 부여

영국의 경우 학교운영위원회의 선발위원회에서 교장선출을 담당하는 위원에 대한 법적 책임을 명확히 하고 있다. 독일의 경우에도 선출과정에서 단위학교의 관계자에게 의견 제출의 기회를 주고 있지만 선출권한을 가진 사람에 대한 책임을 명확히 하고 있다. 우리나라의 경우에도 심사에 참여한 사람들에 대한 법적 책임을 명확히 할 필요가 있다.

4) 다양한 임용방식의 활용

독일의 경우 주에 따라 교장임용방식이 다르다. 일부 주의 경우 전체 교사회에 의해 최종결정자가 결정되기도 하고, 일부 주의 감독관청의 주도하에 특별히 마련된 인사위원회에서 임용을 결정하기도 한다. 우리나라의 경우에도 교장의 임용방식에 대한 전체적인 개혁의 요구가 있다. 그러나 학교가 위치한 지역적인 특성, 학부모의 사회경제적 배경 등에 따라 같은 임용제도라 해도 상당히 다른 효과를 가져올 수 있다. 따라서 다양한 임용방식을 선택적으로 적용할 수 있는 제도가 필요하다.

Ⅲ. 교장공모제 도입 배경과 주요 쟁점

교장공모제는 학교를 효율적으로 조직·관리하고 지원할 수 있는 탁월한 역량과 전문성을 갖춘 인사를 교장으로 임용하기 위해, 현재의 승진 임용제도와는 달리 공개모집을 통해 교장을 임용하는 제도이다. 이 제도는 기존 승진 임용 방식보다 교장 지원 자격 요건을 완화하고, 민주적이고 투명한 공모 절차를 적용하는 등 교장 임용과정에서 개별학교의 자율성과 특수성을 반영할 수 있는 것이 장점이다. 이 장(章)에서는 교장공모제가 어떤 취지로 도입되었고 그 과정은 어떻게 진행되었으며 이 과정에서 주요 쟁점들은 어떤 것이 있는가를 살펴보고자 한다.

1. 관련 이론 탐색

변화촉진자로서의 교장의 이미지는 1960년대 미국에서 교육혁신과 개혁이 강조된 이래 중요한 개념으로 작동하였다. 이처럼 지도자로서의 이미지와 관련하여 교장의 지도성 역할은 지난 50여년 동안 계속되어 왔고, 교육경쟁력을 강화하기 위한 교장의 유능한 리더십은 중요한 논제로 다루어져 왔다. 우리나라도 예외는 아니다. 지나친 승진경쟁과 경력 중심의 교원승진제도로 인해 학교가 시대적 변화에 민감하게 대처하지 못하고 있다는 문제의식이 대두되면서 전문적 경영능력을 갖춘 교장이 학교를 개혁적이고 성공적으로 이끌 수 있다는 기본전제에 초점을 두어왔다.

이처럼 능력중심의 인사관리의 필요성이 대두됨에 따라 1995년부터 초빙교장제가 도입되어 운영되었다. 그러나 이 제도는 초빙교장 지원자격을 당해 시·도 근무로 제한하면서 유능한 자원발굴에 한계가 있었다.(김명수, 2004) 특히 초빙교장 재직이 중임에 포함되지 않았기 때문에 일부에서 임기연장 수단으로 악용되는 등 교장임용방식의 다양한 취지를 살리지 못했다는 비판이 제기되었다. 한만길은 교장의 자질적합성을 검증하는 기능의 취약, 경력중심의 자격요건, 임기제 연장의 수단으로 이용되고 있는 초빙제, 자격연수 시간의 부족 및 내용 부족을 현행제도의 한계로 지적하였다.(2004., “교장 임용제도 다양화 방안” 『교원 인사제도 혁신 방안 수립을 위한 공청회』 자료집)

교장공모제는 이미 주요 선진국에서 보편적으로 활용하고 있는 교장임용방식이다. 일본에서는 민간인 교장제도라 하여 교사자격증이 없는 사람도 교장이 될 수 있는 길을 열어놓고 있다. 1998년에 도입된 민간인 출신 교장임용제도는 수요자와 지역사회의 요구에 부응할 수 있는 우수한 교장의 확보라는 취지에서 시작되어 2005년에는 41도도부현에서 103명이 이 제도에 의해 재직하는 등의 성과를 거두어 왔다. 미국에서도 1990년대 중반 이후 ‘주간 학교 지도자격 인증 컨소시엄(ILSLL: Interstate School Leader

Licensure Consortium)’을 형성함으로써 학교장의 리더십 향상을 위한 공동의 노력을 기울이고 있다. 독일의 경우도 학교장은 별도의 자격증이 없으나 학교행정 및 행정능력과 기타 학교장으로서 필요한 능력을 갖추고 있어야 하며, 엄격한 다단계의 교원임용시험을 거쳐 획득하게 되는 일반교사 자격증을 소지하는 등의 임용제도를 보여주고 있다.

미래사회에서의 생존은 변화와 혁신에 달려있다. 학교 현장도 예외는 아니며 단위학교의 자율성과 책무성 제고를 통해 교육성과를 극대화하여 학생과 학부모의 신뢰를 얻을 수 있어야 한다. 교장공모제는 바로 학교가 말단행정기관에서 벗어나 학생과 학부모를 위한 학교로 혁신하기 위한 수단으로서의 의의를 지닌다고 볼 수 있다. 물론 학교의 자율성은 교장제도로만 확보되는 것은 아니고 교육행정체계의 전반의 개혁이 있어야 하는 것이지만 현실적으로는 교장의 리더십을 민주적으로 세우는 과정이 가장 핵심적인 영역이라는 점은 분명하다.

교장공모제는 행정중심의 학교를 교육중심의 학교로 바꾸어내는 데 핵심적인 수단으로 학교혁신의 큰 그림 가운데서 의의를 부여받고 있다. 좋은 학교를 성공적으로 운영하기 위해서는 관리와 경영의 원칙들을 모두 고려한 창의적인 학교경영으로 전환되어야만 할 것이다.

2. 교장공모제 도입 배경



현행 승진임용 제도로는 현장 변화를 촉진할 수 있는 교장 영입에 한계가 있다는 비판이 꾸준히 제기되었다. 즉, 연공서열에 의한 승진제 및 교장 중임제로는 학교교육혁신을 주도해 나갈 수 있는 유능한 교장 영입에 한계가 있었던 것이다.⁴⁾ 그리하여 관리능력이 탁월한 교장들을 위하여 중임제한 횟수에 산입하지 않는 “초빙교장제”가 1995년에 도입되었다. 그러나 이는 형식적으로 운영이 되었고, 새로운 형태의 능력중심 교장임용제도의 도입을 모색하기 시작했다. 2004년, 「OECD 교원정책검토단」에서도 우수한 자질의 학교지도자 확보가 학교 발전의 필수 조건이며 변화를 이룩하는 데 능력 있고 젊은 교원들의 힘과 열정이 중요하다는 내용의 ‘젊고 유능한 교장 영입 제안’을 하게 된다. 이러한 흐름은 기존의 승진임용제에 대한 비판과 함께 교장임용 방식의 다양화 요구로 이어진다. 즉 새로운 리더십으로 학교와 지역발전을 촉진할 유능한 교장을 임용하기 위하여, 응모자격을 완화하고 민주적이며 투명한 공모절차를 적용하는 등의 교장임용 방식의 다양화가 필요하게 되었다. 이에 따라 정부는 「교원정책 개선방안」(20006.11)에 의거 2007년 9월부터 자율학교를 대상으로 교장공모제 시범운동을 추진하게 되었다.

「교육혁신위원회(2007)」는 교장공모제 정책 도입 개경을 세 가지로 들고 있는데 이

4) 교육인적자원부, 2005, 자체자료, 공립교장의 연령분포(‘05): 45~54세 10.2%, 55~59세 57.2%, 60~62세 32.6%

는 학생지도에 최선을 다하는 새로운 교사상의 정립, 능력중심의 새로운 승진 구조를 통하여 교직사회와 학교장에 대한 사회적 신뢰 구축, 학교경영능력과 혁신적 리더십을 발휘할 수 있는 교장을 발탁하는 새로운 교장임용제도의 필요로 요약할 수 있다. 한편 2008년 3월에는 대통령 지시사항으로 학교단위 경쟁을 위해 자율권을 주고 교장 임용 방식을 다양화하도록 하는 등의 교장공모제 도입에 대한 배경을 더욱 공고히 하였다.

3. 교장공모제 추진 경과 및 특징

현행 교장공모제는 교장임용 다양화 정책의 일환으로 2002년 대선과정에서 주요 교원정책 과제 중 하나로 대두되었다. 교장승진제도와 초빙교장제⁵⁾의 한계를 극복하고 학교와 지역발전을 촉진할 유능한 교장을 임용하기 위해서 교장임용방식의 다양화가 필요하였던 것이다. 교장공모제는 2002년 노무현 대통령 후보의 대선공약으로 도입된 이후 2003년 7월부터 11월까지 「교원인사제도혁신을 위한 국민의견수렴」 사업을 거쳐 2005년 11월 정부는 「교장초빙·공모제 시범운영 추진계획」을 마련하였다. 그 이듬해인 2006년 8월에 교육정책 개선방안에 따라 2006년 11월 3일 실행계획이 확정되었다. 이어서 정부는 2006년 12월 5일부터 2007년 4월 12일 사이에 교장공모제 시범운영(자율학교 대상)을 위한 초·중등교육법시행령 및 교육공무원임용령을 개정하였다. 2007년 4월에는 교장공모제 1차 시범운영을 같은 해 7월에, 2차 시범운영을 2008년 3월에 실시한다는 계획을 하였고 추진절차에 착수하였다.

이를 바탕으로 정부는 2007년 8월과 12월 사이에 교장공모제의 일반학교 적용을 위한 초·중등교육법 및 교육공무원법 개정안을 국회에 제출하였다. 한 달 뒤인 2007년 9월에 정부는 제 1차 시범운영을 55개 학교에서 실시하였고, 2008년 3월에는 제 2차 시범운영을 57개 학교에서 실시하였다. 이어서 2008년 5월에는 2008년 9월부터 실시하는 3차 시범운영 계획을 발표하였다. 시·도교육청의 2008년 8월 31일 기준 결원 교장인원 대비 10% 이상의 인원을 공모교장으로 시범운영하되, 1, 2차 시범운영과는 달리 자격기준별(내부형, 개방형, 초빙교장형)인원은 시·도교육감이 지역과 실정을 고려하여 자율적으로 판단하여 추진하도록 하였다.

이어서 교육과학기술부는 2008년 10월에 교장공모제 4차 시범운영 계획을 발표하였다. 3차 시범운영 계획과는 달리 2009년 2월 29일 기준 결원 교장인원 대비 15%이상(기숙형공립고, 마이스터고 등으로 실시하는 공모제 학교는 미포함)인원을 공모교장으로

5) 1996년에 학교 구성원들이 원하는 교장을 초빙할 수 있는 길을 연다는 취지에서 도입된 교장초빙제는 교장자격증 소지자만을 대상으로 하고 당해 지역 근무를 요건화하는 등 제약이 많아서 널리 확산되지 못하였고 초빙과정에서 능력보다는 학연이나 지연 등의 정실이 개입되거나 교장임기제의 적용을 받지 않아서 중임을 만료한 교장들의 임기연장 수단으로 악용된다는 등의 문제가 지적되었다. 교육과학기술부의 자체 조사에 따르면, 2008년 3월 현재 초빙교장제를 실시하는 학교는 263개 초등학교, 27개 중학교, 35개 고등학교 등 총 325개에 불과하여 전체 초·중등학교의 5%에도 미치지 못하는 것으로 나타났다.

로 시범운영하고, 자격기준별(내부형, 개방형, 초빙교장형 공모)인원은 교육감이 학교의 희망을 반영하여 추진하되, 특정 유형만으로 지정하지 않도록 하는 등 교육감의 권한을 다시 축소하였다.

2002년부터 최근까지의 교장공모제 추진과정은 〈표 III-1〉과 같이 정리할 수 있다.

교육과학기술부의 문서(교육과학기술부, 2008, “교장공모제 3차 시범운영 계획”)에 의하면, 교장공모제는 지원 자격기준에 따라 내부형, 개방형, 초빙형으로 나뉘어서 운영된다. ‘내부형’ 공모(초·중·고등교육법시행령 제 105조의2 제 2호)는 일반적인 교육과정을 운영하고 있는 일반 초·중·고등학교 교육경력 15년 이상의 교육공무원 및 사립학교 교원이 응모할 수 있도록 하고 있다. ‘개방형’ 공모(교육공무원법 제 31조 제 2항)는 전문적인 교육과정을 운영하고 있는 특성화학교, 예체능계고, 전문계고 등을 대상으로 당해학교 교육과정과 관련된 분야에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 자가 응모할 수 있도록 지원자격을 폭넓게 인정하고 있다. ‘초빙형’ 공모(교육공무원법 제 31조 제 2항)는 기존의 초빙교장제와 같이 교장자격증 소지자만이 지원할 수 있도록 하고 있다.

교장공모제의 유형은 교장공모제를 채택하기로 결정할 때, 심사주체가 누구인가에 따라 ‘학교 주관 공모제’와 ‘시·도교육청 주관 공모제’로 구분된다. 전자는 학교운영위원회를 중심으로 단위학교 구성원들이 교장공모심사위원회를 구성하여 2인의 후보자를 교육감에게 추천하는 반면, 후자의 경우 시·도교육청 수준에 구성된 교장공모심사위원회가 절차를 진행하여 최종적으로 학교운영위원회의 의견을 수렴하여 2인의 후보자를 교육감에게 추천한다. 이 두 가지 가운데 어떤 유형을 선택할 것인가의 여부는 개별학교가 학교운영위원회의 심의를 거쳐 결정하도록 되어 있다. 교육감은 필요하다고 판단할 경우, 학교운영위원회의 심의 없이도 교육감 직권으로 공모제 실시학교를 지정할 수 있다. 이와 같은 과정을 거쳐 교육감이 최종 1인의 교장후보를 선정하고 이 교장후보는 직무연수를 받고 교육과학기술부장관이 임용하게 되어 있다.

교장공모제는 새 정부의 출범과 더불어 논의가 가속화되어 2009년 3월 현재 291개 학교에서 시범운영 중이며 제도화를 앞두고 있다.(교육과학기술부, 2009, 「교장공모제 5차 시범운영 계획」)

교육과학기술부는 평교사까지 대상으로 하는 ‘내부형’ 교장공모제에 응모할 수 있는 자격기준을 강화하고 비율을 낮추는 내용의 ‘초·중·고등교육법 시행령 개정안’을 입법예고하였다. 2010년까지 자율학교를 전체 학교수의 20%(2,500여개교)까지 확대하고, 자율학교를 대상으로 교장공모제를 시행한다는 것이다. 교과부의 「학교자율화 추진계획」(교육과학기술부, 2009. 「학교자율화 추진계획」)중 교장공모제 관련내용을 살펴보면 내부형 공모교장의 자격기준을 정비하여 현행 초·중등학교 교육경력 15년 이상인 교원이 공모교장이 될 수 있도록 되어 있으나 이를 ‘교육경력 20년 이상의 교원으로 강화하고 내부형 공모교장 인원수는 시·도별 내부형 교장공모 인원수의 10%(250여개교) 이내로 제한하는 내용이 포함되었고, 이를 위한 초·중·고등교육법시행령 개정안을 6월 19일 입법예고 하였다.

또한 교육과학기술부는 11월 17일, 현행 초빙교장제를 폐지하고, 일반 초·중·고등학교에도 교장자격증소지자를 대상으로 교장공모제를 도입한다는 내용의 교육공무원법, 초·중·고교육법 일부 개정안을 입법예고했다. 그러면서 교장자격연수 비율을 높여 교장자격증소지자의 인력풀을 현재 130%에서 150%로 확대하겠다는 계획을 밝혔다.

앞서 말했듯이 교장공모제는 2007년 9월부터 자율학교에서만 시범운동을 통해 실시됐으며 현재 5차 시범운동을 통해 총 392개 학교에서 진행 중이다. 개정안은 현행 승진순위에 따른 교장임용 방식에서 벗어나, 교장자격증 소지자에 한해 교장에 공모할 수 있도록 했다. 학교에서 교장공모제를 실시하고자 할 경우에는 학교장은 학교운영위원회의 심의를 거쳐 해당 시·도교육감에게 요청해 공개모집한다. 공모를 통해 선발된 교장은 임기 중 특별한 사유없이 전보, 파견 등이 금지되고 임기기간 4년을 보장받는다.⁶⁾

법이 개정될 경우, 현행 승진형 교장임용제도는 그대로 유지되며, 앞으로 교장공모제는 자율학교를 대상으로 하는 교장공모(내부형, 개방형)와 일반학교의 교장공모 2가지 형태로 시행된다.⁷⁾

6) 이에 대해 양대 교직단체인 전교조와 교총은 상반된 목소리를 내고 있다.

전교조는 11월 18일 성명서에서, “공모자격을 교장자격증 소지자로 제한한 것은 사실상의 교장초빙제이다. 일정한 경력 이상의 모든 교원에게 응모 자격을 주어야 한다”고 밝혔다. 더불어 “사실상 초빙방식의 공모제는 누누이 지적해 온 점수제 승진제도의 폐해를 극복할 수 없다”며, “교과부 방안대로 교장자격연수자를 늘린다 하더라도, 그 대상자는 현행의 점수제 승진제도에 따라 승진될 것”이라 주장했다.

또한 “공모제 초빙교장의 경우 임기 제한이 없어지는만큼, 교장공모제가 승진제 교장들의 임기 연장 수단이 될 우려도 있다”고 지적했다.

전교조는 “이런 우려를 씻어낼 수 있는 방안은 현행 점수제 승진제도를 폐지하고, 교장 임용제도를 전면 공모제로 전환하는 것”이라며, “이것이 어렵다면 최소한 교장공모제 시행학교에서는 교장자격증 소지자와 일반교사들이 자유롭게 경쟁할 수 있도록 교장 응모자격을 일반교사에게도 개방해야 한다”고 밝혔다.

그러나 교총은 교장공모제에 대해 전교조와는 전혀 다른 주장을 하고 있다.

교총은 11월 18일자 ‘한국교육신문 사설’에서, “자율학교를 대상으로 6차까지 시범운영예정인 내부형 교장공모제(무자격자)를 이제는 폐기해야 한다. 자격중심의 교직사회로 되돌려 놓아야 한다. 교장자격증소지자를 통해 얼마든지 유능한 학교장을 임용할 수 있는 길이 열린 만큼 무자격자에 의한 학교경영은 중단되기를 기대한다.”며 자율학교 대상 내부형 교장공모제 완전 폐기를 주장했다. 또한 “일반학교의 교장공모제는 매우 제한적으로 운영되어야 한다. 현행 제도 하에서 승진을 준비해온 대다수의 선량한 교원들의 신뢰를 보호해야 하고, 자격중심의 승진임용의 틀을 근간으로 해야 하기 때문이다. 5차 시범운영 중인 초·빙형 교장제 학교수가 225개로 약 2.05% 정도인 만큼 이 수준을 넘어서서는 안 된다.”며 교장자격증 소지자를 대상으로 하는 일반학교 공모 교장의 임용비율은 최소한의 범위내(2.5% 이내)에서 운영해야 한다고 주장했다. 교총은 “교장자격연수 비율은 현행 결원교장의 130% 범위내에서 시도가 자율적으로 운영해야 한다”는 입장을 취하고 있다.

7) 이번 입법예고는 기존의 승진순위에 따른 교장임용에서 벗어나 공개 모집방식을 도입하여 교장자격증소지자간의 선의의 경쟁을 유도하고, 교장의 학교경영 책무성을 강화하여 공교육의 질을 높이겠다는 의도로 보인다. 교장자격증소지자를 대상으로 임용함으로써 자격체계의 근간을 유지하면서, 교

〈표 III-1〉 교장공모제 추진 경과

시 기	내 용
2002년 대선과정	대선공약의 하나로써 '학교장 임용제도의 다양화'와 '교원직급과 승진제의 합리적 개선'을 제시
2003년 2월	대통령직 인수위원회는 교육혁신기구로 교육혁신위원회를 발족, 학교장 임용제도의 다양화 방안 발표
2003년 7월~ 2004년 11월	'교원인사제도혁신을 위한 국민의견 수렴'사업 추진과정에서 주요 교직단체, 학부도·시민단체, 교육청 등이 참여하여 토론회 및 공청회의 개최, '교장승진임용제도 개선 시안'을 마련
2004년 4월	한국교육개발원, 교육부의뢰를 받아 '교장임용제 다양화 및 교원평가제 개선 관련 시안' 마련
2005년 11월	'교장초빙·공모제 시범운영 추진계획' 발표
2006년 1월	'교원정책개선 특별위원회(이하 교원특위)'가 구성·운영되었으나 각계의 입장차이로 대립
2006년 2월	교육혁신위원회, '교원승진 및 교장임용제도 개선 방안' 마련을 위한 전교조·교총 참여 토론회
2006년 6월	교장초빙·공모제 시범적용학교 선정 결과 발표
2006년 7월	교장공모제 재논의
2006년 8월	교육혁신위원회, "교원정책 개선방안" 확정
2006년 9월	교육혁신위원회는 최종결정한 교원정책개선방안을 대통령에게 보고
2006년12월~ 2007년 4월	교장공모제 시범운영(자율학교 대상)을 위한 초·중등교육법시행령 및 교육공무원임용령 개정
2007년 5월	1차 시범적용학교(내부형:38개교, 개방형:3개교, 초빙교장형:14개교) 55개 선정
2007년 8월	교육부, 교원정책개선방안 시행 교장공모제 시범운영 9월부터 실시 발표
2007년 9월	제 1차 시범운영 실시(55명 임용)
2007년 11월	2차 교장공모제 시범적용학교 57개교 선정
2008년 3월	제 2차 시범운영 실시(57명 임용)
2008년 3월	"공개모집 등을 통해 능력있는 사람이 임용되도록 교장의 임용방법을 다양화" <'08. 대통령 업무보고 지시사항('08.3.20.)>
2008년 4월	교장공모제 관련 시도 업무담당자(장학관) 협의회 개최
2008년 5월	교장 자격제도 개선방안 정책연구. 2008년 9월부터 3차 시범시행학교(78개교)를 실시한다는 계획 밝힘
2008년 7월	제 1,2차 시범운영 학교 효과 분석
2008년 9월	제 3차 시범운영 실시(71명 임용)
2008년 10월	2009년 3월부터 4차 시범시행학교(117개교)를 실시한다는 계획 밝힘. 제 4차 시범운영을 위한 시도 업무담당자 협의
2009년 1월	4차 교장공모제 시범적용학교 108개교 선정
2009년 3월	제 4차 시범운영 실시(108명 임용)
2009년 6월	5차 교장공모제 시범적용학교 105개교 선정
2009년 6월	교과부, 초·중등교육법시행령 개정안 입법예고. 내부형 공모교장의 자격기준을 교육경력 20년 이상의 교원으로 강화하고 미자격소지자 공모교장 인원수는 시·도별 내부형 교장공모 인원수의 10% 이내로 제한하는 내용.
2009년 9월	제 5차 시범운영 실시(105명 임용)

장임용방식의 다양화를 통한 유능한 교장을 임용하려는 취지를 담고 있는 것이다.

4. 교장공모제 주요 쟁점

교육인적자원부는 새로운 리더십으로 학교와 지역사회 발전을 촉진할 유능한 교장을 임용하기 위하여, 교장임용방식을 다양화하는 방안을 마련하였고 이의 일환으로 교장공모제를 추진하게 되었다. 이처럼 교장공모제는 공모를 통해 선발된 교장이 혁신적인 마인드를 갖고 교육경쟁력을 강화하기 위한 새로운 리더십을 발휘하여 단위학교 및 지역사회 발전요구에 부응할 수 있다는 기대를 갖게 하였다. 그러나 공모교장의 선출과 추천의 절차에 따른 교원단체와 학부모 및 지역인사 간의 갈등, 공모교장의 지원자격과 관련된 논쟁, 교장자격증 제도의 유지여부 문제, 공모제 희망학교의 선정 문제, 실시여부를 결정하는 주체의 문제, 단위학교의 변화 여부와 관련된 문제 등 여러 가지 문제가 나타나고 있다.

특히, 최근에는 교장공모 대상자 대부분이 현직 교장 또는 교장자격을 갖춘 인사가 사실상 내정되자 당초 유능한 평교사나 외부 전문가를 발탁해 학교운영을 맡긴다는 도입 취지와는 동떨어져 ‘무늬만 공모제’라는 비판이 제기된다. 반면에, 일부 교직단체는 무자격자가 교장에 내정되었다며 공모제 자체를 폐지해야 한다고 주장하는 등 대립구도의 양상이 갈수록 심화되어 갈등과 마찰이 계속되고 있다. 이와 같은 맥락에서 본 연구는 다양한 문제들 중에서 논의의 우선순위가 높다고 판단되는 몇 개의 문제를 중심으로 쟁점을 살펴보고자 한다.



가. 공모교장의 지원 자격 요건

교육인적자원부는 교장 응모자격을 교장임용 예정일 기준으로 당해학교에서 4년 동안 재임이 가능한 자로서 대상자 자격기준을 충족하여야 한다고 밝히고 있다. 대상자 자격기준 중에서 문제가 되고 있는 공모제 유형은 ‘내부형’이다. 이는 내부형의 자격기준이 초중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함) 15년 이상인 교육공무원 또는 사립학교 교원인데서 연유한다. 즉 내부형 공모제는 교장 자격증이 없어도 일선교사들이 지원할 수 있기 때문에 경험과 전문성의 취약, 민주성과 투명성의 확보라는 대립된 가치를 내포하고 있다고 할 수 있다.

또다른 쟁점은 ‘동일 학교 근무 교원의 교장공모 지원여부’라고 할 수 있다. 이에선 직급 중시 풍토의 학교문화에서의 리더십 발휘의 약화, 임용 전후과정의 파벌이나 정실에 연루 등과 같은 정치의 장으로의 변질 등과 같은 단점이 지적되고 있다.(한만길 외, 2004) 이와는 다른 시각으로 타 학교나 타 지역 출신자보다 교장이 되는 데 유리한 것으로 지역사회에 대한 인지도를 동일학교 출신 교사들에게 적용(Devos & Tuytens, 2006)하였고, 소외지역에 소재한 학교나 소규모 학교 등지에서는 동일학교 교원에게 지원자격을 줌으로써 교장 지원자의 부족을 상당 부분 해소할 수 있다는 장점(Pont et al, 2008)이 있다고 하였다.

나. 교장공모제 실시 여부의 결정 주체

교장공모제의 실시 여부 결정에 누가 관여할 것인가는 교장공모제의 성패를 가늠할 수 있는 중요한 쟁점중의 하나이다. 현행 교장공모제의 실시 여부는 학교운영위원회에서 결정하도록 하고 있다. 그러나 학교운영위원회가 과연 단위학교의 최고 책임자를 선발하는 과정에서 중요한 결정을 할 수 있는지는 그 대표성과 전문성에 있어서 문제가 제기되고 있다. 학교운영위원회 위원은 학부모 위원과 지역사회 위원들이 그 대표성을 가질 만큼 공정한 선거를 통해 이루어진다면 큰 문제가 되지 않지만 현실은 단위학교의 편의나 참여도의 부족, 홍보의 부족 등으로 인하여 제대로 이루어지고 있지 않은 실정이다.

학교의 사업일정에 잘 협조할 수 있는 학부모인사, 학교장의 정실에 연관된 지역사회 인사 등과 같은 단위학교의 입맛에 맞는 인사를 미리 정해놓고 형식상 선출과정을 진행한다는 것은 교육현장에서 잘 알려진 암묵적인 담론의 하나가 되었다. 교원위원도 예외는 아니다. 따라서 이들의 대표성과 전문성, 참여도, 구성원간의 갈등 등의 문제는 여러 학자들에 의해 지적된 바 있다.(김성열, 2000; 신상명 외, 2004; 이종태 외, 1997) 또한 영국의 국립교장연수원에서 발간한 보고서는 교장공모 과정에 참여하는 학교운영위원회나 선발위원회 위원들은 공모절차에 필요한 전문성이 없이 막연한 본능에 의지하여 학교의 요구와는 거리가 먼 교장을 종종 선발한다고 보고하였다.(NCSL, 2006)

다. 교장자격증 제도의 유지 여부

교장이 어떤 역할을 하고 무엇을 하는가와 관련된 기능은 단위학교 교육의 성패를 좌우할 수 있는 중요한 전제조건이라고 할 수 있다. 물론 여기에는 여러 가지 교육여건과 시대·사회적 환경이라는 변수가 작동된다. 그러나 무엇보다도 핵심적이고 근본적인 질문은 교장이 어떤 역량을 갖고 그들의 역할과 기능을 인지하고 리더십을 잘 발휘할 수 있는가에 있다. 따라서 교장의 역량과 관련하여 자질과 능력 등에 대한 객관적 검증은 반드시 필요한 것이다. 문제는 이와 같은 검증이 어떤 자료와 근거에 의해서 이루어져야 하는가이다.

현행 교장들은 교감직의 직무를 수행하고 교장자격증을 위한 자격연수를 받아 교장에 임용된다. 즉 자격증을 소유하고 교장직무를 수행하고 있다. 따라서 이들은 이미 검증을 받은 의식이 팽배해 있고, 기득권을 갖고 있기 때문에 새로운 형태의 교장공모제의 자격증 소지 여부 문제에 민감할 수 밖에 없다. 따라서 자격증을 갖고 교육에 대한 고도의 전문성을 갖춘 자가 교장이 되어야 한다는 논리를 이들은 견지하고 있다. 이와는 다르게 현행 승진구조는 연공서열 중심의 관행을 중시하면서 경력이 쌓이면 곧 자격증 취득의 대상자로 선정되는 지배구조를 보이고 있어서 유능한 실적과 능력을 갖고 있는 자가 교장이 될 수 있는 통로를 제한받고 있다는 비판적 논쟁이 줄곧 제기되어 왔다.

또한 교장자격 취득을 위한 연수과정의 부실과 짧은 기간은 단위학교의 경영 및 관리 그리고 행정을 담당하는 최고 책임자로서의 최소한의 요구조건을 충족하지 못한다는 점 등도 논쟁의 한 몫을 차지하고 있다.

이와 같은 맥락에서 2006년에 교육혁신위원회는 첫째로 연공서열 중심의 교장 승진 제도는 젊고 유능한 교장의 임용을 원천적으로 차단하여 교직사회 내부의 불만을 초래하고, 둘째로 지역여건과 개별학교의 특성 및 요구에 맞는 교장을 임용하기 어렵고, 셋째로 잦은 교장의 전보로 학교 운영 발전이 저해되며, 넷째로 배정에 의한 임용방식으로는 학교교육 성과에 대한 책무성을 담보하기 어렵다고 밝힌 바 있다. 이와 같은 상황에서 교육과학기술부는 교장공모제의 시범학교 운영을 통한 확대 방안들을 추진하였고, 이에 반대하는 입장을 갖고 있는 이해당사자들과의 대립구도가 전개되었으며 갈등의 표출이 심화되었다.

라. 교장공모제와 단위학교의 변화 여부

교장공모제 도입은 기존의 교장 임용 방식인 승진제도에 대한 비판으로부터 출발하였다. 즉, 연공서열 중심의 교장승진제도는 젊고 유능한 교장의 임용을 원천적으로 차단하여 교직사회 내부의 불만을 초래하고, 지역 여건과 개별 학교의 특성 및 요구에 맞는 교장을 임용하기 어렵고, 잦은 교장의 전보로 학교 운영과 발전이 저해되며, 배정에 의한 임용방식으로는 학교교육 성과에 대한 책무성을 담보하기 어렵다는 것이다.(교육혁신위원회, 2006) 따라서 공모제는 승진제를 보완하여 젊고 유능한 인재가 교장으로 임용될 수 있는 기회를 확대함으로써 단위학교의 활력과 혁신을 유도할 수 있을 것이라는 기대를 담고 있다. 즉, 기존 승진제와 비교할 때, 교장 지원 자격 요건을 완화하고, 민주적이고 투명한 공모 절차를 적용하여 임용된 교장은 학교교육에 대한 책무성과 특수성을 보다 잘 구현할 수 있고, 따라서 학교교육 개선을 위해 유리하다는 가정이다.

이처럼 공모제 방식은 단위학교가 지닌 특유의 요구를 충족시킬 수 있고 구성원의 참여와 공동체의식을 고양할 수 있는 교장을 영입할 수 있으며 교장의 책무성 강화를 통하여 학교 개성을 유도할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 김이경 외(2008)는 공개경쟁과 단위학교의 참여를 근간으로 교장을 선발한다고 해서 반드시 선발과정의 투명성이 보장되고 교육적 책무성을 담보할 수 있는 교장이 확보되는 것은 아니라는 상반된 견해도 있다는 점을 밝혔다. 이와 관련하여 선발과정에서 누가 참여하는가와 어떤 기준을 적용하는가 등의 불명확한 요인들은 온정과 정실로 연계되어 투명성을 확보하기 어렵게 만드는 한계점으로 작동될 수 있다. 또한 공모교장이 지역사회 여건과 해당학교의 특수성을 잘 인지하지 못하면 학교개선을 위한 교육적 책무성의 담보는 그만큼 어려워진다는 반론이 제기될 수 있다.

5. 교장공모제에 대한 각 단체별 입장

가. 교장공모제를 찬성하는 단체와 그 입장

교장공모제를 찬성하는 단체는 참교육학부모회, 인간교육실현학부모회, 전국교직원노동조합(전교조), 좋은교사운동 등의 학부모 단체와 일부 교원단체들이다. 이 중에서 전교조는 조건부 찬성을 보이고 있고 교장 자격증 소지에 대해 전면 반대의 입장을 갖고 있다. 이들의 주장은 대체로 다음의 몇 가지로 요약된다.

첫째, 책무성이 강화된 교장의 역할이 중요하다. 공교육체제에서 학교교육을 담당하고 있는 교원의 전문성과 질 관리에 대한 관심과 노력은 세계 어느 나라에서나 공통적으로 중요한 과제로 등장하고 있다.(신현석·박균열, 2005) 또한 급속한 학교조직 내·외부의 환경변화와 더불어 학교에 부여된 책임과 의무를 수행하여 성취한 학교교육의 결과를 학교에 대해 지원한 국민과 학부모에게 보여 달라는 요구가 끊임없이 증대되고 있다.(Bray Clark & Bates, 2003) 따라서 학교교육 핵심 담론의 주요 플레이어인 교장은 수요자의 요구에 맞는 학교 결과물을 보고, 설명, 이행하여야 할 책무를 갖고 있어야 한다.

둘째, 교육의 수월성과 교육경쟁력 강화를 위해 새로운 학교장의 리더십이 필요하다. 학교교육의 주요 성과를 산출하는 중요한 변수로 강조되고(Marks & Printy, 2003) 사회적·교육적 환경 변화에 대응한 학교개혁의 필요성이 커지면서 학교장의 역할은 단순한 행정적·관리적 기능뿐만 아니라 학교교육의 목표를 분명히 하고 혁신적 학교개혁 방안을 수립하고 이끌어가는 새로운 ‘지도자’로서의 역할이 강조되고 있다.(Davis et al., 2005; Leithwood & Jantzi, 2000; OECD, 2005) 그럼에도 불구하고 교원승진제도의 경력 지향성, 연공서열주의, 무사안일주의 등은 그 동안 교직의 관행처럼 굳어져 왔다. 따라서 경쟁력을 갖춘 유능한 교장이 새로운 리더십을 펼쳐 지역사회와 수요자의 요구에 부응해야 한다.

셋째, 교장공모제는 교장의 자율성 보장과 능동적 신념에 기반을 두고 실시되어야 한다. 자율성은 구체적으로 외부의 규제나 간섭을 배제하고 자기 스스로 결정하고, 통제하며 실천하는 등 독자적인 재량권을 행사하되 그 결과에 대해서도 응분의 책임을 지는 것을 말한다.(신중식, 2000) 그러나 그 동안 교장은 학교경영에 있어서 상부 행정기관에서 하달되는 지침에 의해서 충실한 집행자로서의 역할을 수행하여 왔다고 해도 지나친 말이 아니다. 이는 능동적인 교육철학을 구현하고 싶은 교장의 자율적 의지를 퇴색시키는 결과를 갖게 한다. 따라서 교장은 획일적 학교관리의 관행에서 벗어나 고객중심의 수요자 요구를 학교경영에 적극 반영할 능동적이고 자율적인 자세를 결지할 필요가 있다. 이는 학교의 특성화를 가져오며 시너지 효과로서 단위학교의 교육경쟁력을 극대화할 것이다.

교육과학기술부의 「교장공모제 4차 시범운영 계획」이 발표된 이듬해에 인간교육실

현학부모연대 · 좋은교사운동 · 참교육을위한전국학부모회 3개 단체는 다음과 같은 성명서를 발표한다.

“ 학교혁신을 위한 핵심적 제도로 주목 받아온 교장공모제가 좌초될 위기에 처해 있다. 최근 교과부는 내부형 교장공모제를 폐지할 움직임을 보이고 있다. 이는 교장공모제의 근본적 취지를 부정하고 다시 과거로 회귀하고자 하는 것이다. 이에 학교의 변화를 바라는 학부모와 교사의 뜻을 담아 공동의 입장을 발표한다.

교장공모제는 학교혁신을 위한 핵심적인 제도이다. 왜냐하면 교장에 지원할 수 있는 대상의 폭을 넓혀서 유능한 인물이 교장에 지원할 수 있도록 가능성을 열어 줄 뿐 아니라 기존의 승진제도 하에서 발생하는 관료주의적 폐해를 상당 부분 줄이는 한편 단위 학교의 자율성과 책무성을 높일 수 있는 장치이기 때문이다. 현재 세계적으로 우리나라와 같은 점수제에 의한 교장승진제도는 찾을 수 없고, 교장공모제는 글로벌 스탠더드에 부합되는 제도라 할 수 있다.

…교장공모제의 의의는 다양성과 개방성이다. 다시 말해 기존의 승진제도에 의해 임용되는 교장과 개방적으로 임용되는 교장 모두를 포함하여 다양한 형태의 임용 방식을 통해 학교의 변화를 추구하자는 것이다. 그리고 경쟁력이 있는 임용 방식이 단위학교 구성원으로부터 인정받고 선택되도록 하자는 것이다. 이것이야말로 단위학교의 자율성과 책무성을 강화하는 방식이라 할 수 있다.

그런데 최근 교과부는 내부형 교장공모제를 사실상 폐지하고 자격증제에 기반한 교장 임용방식을 고수할 뜻을 내비쳤다. 교과부 관계자는 자율학교에 한하여 개방적 임용체제를 적용할 것이며 일반 학교에 대해서는 자격증 제도를 유지할 방침이라고 밝힌 바 있다. 만약 교과부가 내부형 교장공모제를 폐지하고자 한다면 다음의 질문에 답을 해야 한다. 내부형 교장공모제가 기존의 승진제도에 의한 임용이나 초빙형과 비교하여 어떤 평가를 받았는가 하는 문제이다.

… 중간 평가에서 이미 내부형이 우세하다는 것이 판명이 나고 있는데 이 결과를 무시하고 다시 과거로 제도를 돌리고자 하는 것은 도저히 납득할 수 없다. 만약 기존 승진제도나 초빙형이 우수하여 학교 구성원들로부터 인정을 받는다면 그것이 선택받을 것이고, 그 반대라면 도태될 것이다. 중요한 것은 그 선택권을 단위학교 구성원에게 돌려주어야 한다는 것이다. 처음부터 교장임용의 방식을 제한하는 것은 불필요한 관료적 통제이다.(인간교육실현학부모연대 · 좋은교사운동 · 참교육을위한전국학부모회, 2009.3.26, “교과부는 학교현장의 만족도가 높은 내부형 교장공모제를 폐지하고자 하는 시도를 중단하라”)

나. 교장공모제를 반대하는 단체와 그 입장

교장공모제를 반대하는 단체는 크게 한국교원단체총연합회(교총)와 한국 초·중·고등학교교장연합회라고 할 수 있다. 교장공모제에 반대하는 주장 중에서 가장 핵심이 되는 논지는 ‘무자격교장’과 관련된 전문성 결여라고 할 수 있다. 이들의 주장을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교장공모제는 교장의 전문성을 떨어뜨려 ‘무자격 교장공모’라는 질저하를 초래한다. 주삼환 · 이미라(2005)에 의하면 교장은 교육지도자이고, 장학지도자이며 수업지도

자이다. 따라서 관리와 경영을 강조하는 미국에서도 교장에게 최소한의 교사경력을 필수로 요구하고 있고 교장은 교육자이기 때문에 일반인은 교장이 될 수 없다는 점이다. 또한 교장의 전문성 평가는 직무평가와 더불어 능력과 자질을 검증받는데 초점이 있고, 실적과 능력에 대한 인정과 보상이라는 보편적 원리에 맞게 평가되어야 한다. 따라서 교장의 역할과 자질, 능력에 대한 ‘교장상과 역할 정립’에 대한 사회 구성원들의 합의가 도출되어야 할 것이다.

둘째, 교장공모제는 학교 구성원들 간의 갈등을 초래하여 교육공동체간의 신뢰구축을 어렵게 한다. 교장을 공모해서 선출하는 과정에서 전문성이 결여된 학교운영위원회의 권한강화와 상대적으로 학교운영위원회에 소속된 교원들 이외의 교원들과 이에 참여하지 못하는 대부분의 학부모들 간의 갈등 등이 표면화 된다. 또한 이와 같은 갈등은 정책의 포퓰리즘 성격과 함께 학교공동체의 구심점을 흐려 놓을 공산이 크다는 비판적 시각이 지배적이다.

셋째, 교장공모제는 단위학교 변화를 위한 학교자율화 정책을 오히려 후퇴시킬 것이다. 학교 자율화 계획의 핵심은 단위학교의 자율적 경영이라는 학교단위책임경영제의 구체적 실현에 있다고 할 수 있다. 교육과학기술부와 시도교육청의 상위하달식의 규제보다는 단위학교의 권한과 책임을 강조하며 대폭적인 권한 이양을 통한 책임경영의 구현이라는 학교 자율화의 취지와도 어긋나고 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 대표성이나 전문성을 겸비한 교장이라 할지라도 혁신과 같은 교육의 큰 담론을 이해하고 실행하는데 있어서 어려움을 겪고 있는 상황에서 공모로 선출된 교장이 지역사회와 수요자의 요구를 모두 수용하며 학교변화를 꾀한다는 것은 교육계의 통념상 설득력이 떨어진다는 주장이다.

내부형 교장공모에 대한 교총의 입장은 ‘무자격교장공모제’⁸⁾라고 표현하는 것에서도 잘 나타난다. 교총은 ‘무자격 교장공모제는 자격중심의 교직사회를 뒤흔들어 교단의 안정성을 저해하고, 학교현장을 선거장·정치장화로 변질시켜 혼란과 갈등을 초래한다’며 반대활동을 광범위하고 격렬하게 전개해 왔다. 이뿐 아니라 교과부, 시도교육청 등과의 협의, 교섭 등을 통해 무자격교장공모제가 더 이상 시행되지 않도록 철회활동을 전개하고, 회원들을 통해 학교현장에서도 적극적, 지속적인 반대활동을 하고 있다.(한국교원단체총연합회 정책교섭실, 2009)

내부형 교장공모에 반대하는 교총의 입장은 다음의 성명서와 사설에 잘 나타나 있다.

“한국교총은 최근, 교과부가 「교장공모제 5차 시범운영 계획」을 시·도교육청으로 송부한 것과 관련, 참여정부의 대표적 실패정책인 내부형(무자격) 교장공모제를 아무런 검증과 개선도 없이 지속하는 것은 교육관료 집단의 무사안일과 무능, 무책임을 보여주는 전형적인 교육행정임을 강조하면서 즉각 중단할 것을 촉구한다.

그동안 교장공모제는 젊고 유능한 교장을 임용하여 교단의 새로운 바람을 불러온다는 취지로 시범 실시 되어 왔으나, 교직의 전문성을 무시하고 현행 자격체계를 뒤흔들어 교단안정을 저해하

8) 교과부(청) 문서에서는 ‘교장자격증 미소지자’라고 한다.

는 대표적인 참여정부의 실패정책이었다. 또한, 특정 교원단체의 경도된 주장으로써 연수와 연구 활동을 경시한 채 자격 중심의 교직사회를 선출 중심의 정치장화로 교단을 장악하려는 숨은 의도가 있음을 지적하지 않을 수 없다.

…따라서 교총은 교직의 전문성을 담보하지 못하고 교원자격체계를 뒤흔드는 내부형(무자격) 교장공모제 시범실시를 즉각 중단·폐기할 것을 재차 촉구하며, 만약 그렇지 않을 경우 교과부를 더 이상 신뢰할 수 없음을 밝힌다. 또한 교총은 무자격자가 공모하지 못하도록 다양한 방법을 강구해 나갈 것이다.” (한국교원단체총연합회, 2009. “무자격 교장공모제 5차 시범운영 계획에 대한 교총입장”)

“ … 학교자율화라는 명목으로 시범운영 중인 교장공모제를 은근 슬쩍 본격 시행하겠다는 방침은 자격제, 승진제를 기반으로 하는 교단의 갈등을 더욱 부추길 게 뻔하다. 지금까지 무자격 교장 공모의 폐해가 많고 실익이 없음을 누차 강조해 왔음에도 학교현장의 목소리를 외면한 채 버젓이 시행하겠다는 점을 도저히 이해할 수 없다.

무자격 교장공모제의 본질적인 문제는 자격 중심의 교직사회를 뒤흔들어 선출 중심의 학교로 변질시키고 있다는 점이다. 학교를 선거판·정치장화로 오염시켜 화합과 단합보다는 분열과 대립이 만연하는 이견투구의 장으로 만드는 것이며, 결국은 학생·학부모의 학습권 침해로까지 이어질 우려가 매우 크다.

무자격 공모교장이 학교 현장으로부터 환영받지 못하고 있음은 시범운영 과정에서도 잘 드러나고 있다. 이미 4차 시범운영에서도 10개 시·도가 무자격 공모교장을 선정하지 않았고, 5차에서는 서울을 비롯해 8개 시·도에서 무자격 공모교장을 단 한 곳도 신청하지 않았다. 그런데도 유독 교과부 만이 학교현장의 정서를 외면한 채 학교자율화라는 명목으로 실패한 정책을 밀어붙이고 있는 점은 ‘소통의 부재’라고밖에 볼 수 없다.

거듭 강조하건대 더 이상 무자격자의 학교경영은 안 된다. 교직은 전문직이며, 자격증은 그 상징이다. 교직의 전문성을 무시하고 교단의 혼란과 갈등을 초래하는 무자격 교장공모에 대한 미련을 버려야 한다.” (한국교육신문 사설, 2009. 6. 19)

IV. 교장공모제 운영실태

1. 전국 교장공모제 시범운영 현황

가. 교장초빙·공모제 시범운영

현행 승진임용 제도로는 현장 변화를 촉진할 수 있는 교장 영입에 한계가 있다는 비판이 꾸준히 제기되었다. 즉 연공서열에 의한 승진제 및 교장중임제로는 학교교육 혁신을 주도해 나갈 수 있는 유능한 교장 영입에 한계가 있었던 것이다. 이에 따라 교육인적자원부는 현행 초빙교장제를 근간으로 운영상 문제점을 전면 보완한 『교장초빙·공모제』를 2006년 9월부터 시범운영하게 된다. 교육 기획력과 민주적 지도력 등을 갖춘 유능한 교장을 영입함으로써 학교혁신 모델의 빠른 파급 촉진을 목표로 놓여준 1군 1우수고교, 교육복지투자우선지역 학교 등 현장혁신이 시급한 학교부터 50개교씩 3단계에 걸쳐 총 150개교에 「교장초빙·공모제」를 시범운영하게 된다.(교육인적자원부, 2006, 5. 「교장초빙·공모제 시범운영 추진계획」)

교장초빙제, 교장초빙·공모제로 시범운영되던 교장임용방식은 마침내 2006년 11월, 「교원정책 개선방안」에 의거 2007년 9월부터 자율학교⁹⁾를 대상으로 교장공모제 시범운영으로 이어진다. 교장공모제는 승진임용 위주의 경직된 교장임용 방식에서 탈피, 공모를 통해 학교현장 및 지역사회가 원하는 유능한 학교장을 임용하기 위해 도입된 제도이다.(교육과학기술부, 2009. 4. 「교장공모제 5차 시범운영 계획」) 교장자격증을 요구하는 현행 교장임용과는 달리 교장자격증이 없는 교사 및 외부전문가를 대상으로 시범운영되는 교장공모제 현황을 살펴보면 다음과 같다.

나. 교장공모제 시범운영

1) 공모 유형별 현황

교장공모제는 제 1차 시범운영 때 2007년 9월 1일자로 55명의 교장이 임용되었고, 2차 시범운영 때는 2008년 3월 1일자로 57명이 임용되었다. 그리고 3차 시범운영 때 2008년 9월 1일자로 71명이 임용되었으며 4차 시범운영 때는 2009년 3월 1일자로 108명

9) [자율학교의 교육과정 운영의 특례(초·중등교육법 제61조)] “교원의 자격, 수업, 학년제, 교과용 도서, 수업연한 관련된 초·중등교육법 제21조, 24조, 26조, 29조, 31조, 39조, 42조, 46조 규정을 한시적으로 적용하지 아니하는 학교 또는 교육과정을 운영할 수 있다.”

〈표 IV-1〉 초빙교장제와 교장초빙·공모제 비교

구분	초빙교장제	교장초빙·공모제
법적 근거	○ 교육공무원법 제31조제2항 ○ 교육공무원임용령 제12조의4 ○ 초빙교원업무처리요령 ('02.9.23)	○ 교육공무원법 제31조를 근간으로 별도의 시범운영 계획을 마련하여 시행 ※ 필요 시 “초빙교원업무처리요령” 일부 개정
도입 목적	○ 학교 특성이 반영된 교장임용을 통해 학교의 자율성 제고 및 교육력 신장	○ 교육기획력과 민주적 지도력을 갖춘 유능한 교장 영입을 통해 교육현장의 혁신분위기 확산 - 특히, 낙후된 학교의 혁신 및 교육력 신장 ○ 초빙교장제의 운영상 문제점을 근본적으로 해소 - 궁극적으로는 능력중심 교장임용제의 확산 및 정착 도모
대상 학교	○ 교장의 임기 만료 및 정년퇴임으로 후임보충이 필요한 학교 - 시·도교육청 소속 학교의 10% 이내에서 지정	○ 교육혁신이 시급히 필요한 학교 : 130개교 - 농어촌 1군 1우수고 - 교육복지투자우선지역 학교 등 ○ 운영목적이 특수한 특성화중·고 등 : 20개교 - 제빵, 디자인, 외국어, 대안 등
대상 학교 지정	○ 당해 학교로부터 신청을 받아 시·도교육감이 지정 - 학운위의 심의를 거쳐야 함 ※ 국립학교는 교육부장관이 지정	○ 현장혁신 등 교육정책상 교육감이 필요성을 인정하는 학교에 대해, ○ 교육감이 당해 학교와 협의하여 지정 - 학운위 사전 또는 사후 심의
지원 자격	○ 교장자격증을 소지하고, ○ 당해 지역에 근무하는 교육공무원	○ 농어촌 1군 1우수고 등 130개 학교 - 교장자격증 소지한 교육공무원 ○ 특성화중·고 등 20개 학교 - 교장자격증 미소지자 가능 ※(예)일정 교육경력을 가진 교육공무원, 대학교수, 경영인 등

구분	초빙교장제	교장초빙·공모제
공모 범위	○ 당해 시·도에 국한	○ 전국으로 확대
교장 임기	○ 4년 이내 - 정년 잔여기간이 4년 미만인 경 우 잔여기간을 임기로 함 ○ 초빙교장으로 재직하는 횟수는 현행 중임제한 횟수에 불포함	○ 4년으로 하되, 연임가능 - 정년 잔여기간이 4년 미만인 자 는 지원 제한 ○ 초빙교장으로 재직하는 횟수는 현행 중임제한 횟수에 불포함
지원 시 제출 서류	○ 인사에 관한 서류 ○ 학교경영계획서(또는 학교경영에 대한 소견) ○ 초빙조건에 관련된 증빙자료	○ 4년간 학교경영계획서 - 구체적인 계획서 제출 - 임용 후 경영실적을 평가 받을 근거 자료가 됨 ○ 기타, 임용권자가 요구하는 서류
심사 및 임용 절차	○ 학교운영위원회가 심사 후 임용 대상자 2배수 추천 ○ 교육감이 1명을 선정, 임용추천 (대통령)	○ 학교운영위원회에서 1차 심의를 거쳐 순위를 명기하여 추천 ○ 교육감 산하 심사위원회에서 최 종심의 결정 → 임용 요청(교육 부 및 대통령) ※ 교육감 산하 심사위원회 구성 및 심사기준 강화로 적격자 엄 선
근무 기간 종료 후 신분	○ 임용 직전 직위로 복귀 - 교장 중임을 마치고 초빙교장으 로 임용된 경우는 원로교사로 임용(본인 희망 시)	○ 임용 직전 직위로 복귀 ○ 교육공무원 신분을 유지할 수 없 는 자는 당연퇴직 등
학교 경영 실적 평가	○ ‘학교운영상황보고서’를 연 1회씩 학교운영위원회와 임용권자에게 보고	○ 2년 마다 학교경영실적 전반에 대한 평가 실시 - 실적이 우수한 경우 계속 근무, 미흡한 경우는 인사 조치
행· 재 정 지원	○ 지침 상에 행·재정 지원 대책을 강구하도록 하고 있으나 유명무 실	○ 학교운영비 지원 등 실질적인 행·재정지원 대책 강구 - 학교경영계획상 사업 실천 및 구현 지원
학교 운영 상 특 례	○ 교장에게 교사 20% 이내에서 초 빙권한 부여	○ 교장에게 교사 50% 이내에서 초 빙권한 부여 ○ 교육과정 운영 등을 자율학교 수 준 특례 인정 - 시범적용 학교를 자율학교로 지 정·운영

이 임용되었다. 2009년 3월 현재 교장공모제 시범운영 학교 총수는 291교이다. 이는 국·공립 전체학교 수 대비 3%수준으로, 이 중 자율학교는 58교이고 일반학교는 233교이다.

〈표 IV-2〉 공모 유형별 현황

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

※ ()의 수치는 유형별 비율임

〈표 IV-2〉와 〈표 IV-3〉을 보면 알 수 있듯이 내부형 비율이 1차 시범운영 때 69%(55교 중 38교), 2차 시범 때 63%(57교 중 36교)이었으나 3, 4차 시범운영 때는 각각 25%(71교 중 18교), 29%(108교 중 31교)로 급격히 줄어들었다. 또한 5차 시범운영의 내부형 교장공모 신청학교 비율도 28%(105교 중 30교)로 1, 2차 시범운영에 비해 3분의 1 수준으로 낮아진 규모이다. 이것은 1, 2차 시범운영에는 내부형을 50%이상 유지하도록 하였고, 3차부터는 유형을 시도교육청이 자율로 결정하도록 한 데 그 까닭이 있다. 즉 3차부터 시·도교육청에서 내부형 교장공모를 기피한 것이다. 특히 5차 시범운영의 내부형 교장공모 신청학교 30개교 중 경기도가 12개교를 차지한 점을 감안하면 여타 시도의 내부형 기피는 더욱 심해졌다는 사실을 확인할 수 있다.

2) 학교급별 현황

학교급별 현황을 살펴보면 초등학교 168교, 중학교 79교, 고등학교 44교이다. 이는 초등이 58%, 중등이 42%로 국·공립 학교수에 비례한다.

3) 교장자격증 소지여부 현황

교장자격증 소지여부 현황을 살펴보면 교장자격증 미소지자가 58명으로 20%이고, 교장자격증 소지자는 233명으로 80%이다. 교장자격증 미소지자 58명 중 평교사는 36명으로 62%를 차지한다. 이것으로 아직 교장자격증 미소지자에게는 교장임용의 문턱이 매우 높다는 사실이 확인된다.

〈표 IV-3〉 5차 시범운영 시도별 신청학교 현황

시·도	내부형	개방형	초빙형	계
서울	-	-	15	15
부산	2	-	4	6
대구	-	-	6	6
인천	3	1	3	7
광주	-	1	2	3
대전	-	-	2	2
울산	-	-	3	3
경기	12	-	9	21
강원	-	-	4	4
충북	-	-	2	2
충남	1	-	6	7
전북	4	-	5	9
전남	2	-	4	6
경북	1	-	3	4
경남	5	-	3	8
제주	-	-	2	2
계	30	2	73	105

4) 직위별 현황



〈표 IV-4〉 직위별 현황을 보면 외부인사¹⁰⁾는 1명으로 0.3%에 불과한데 이는 대부분 현직교원 또는 전문직이 공모했다는 사실을 알 수 있다.

〈표 IV-4〉 직위별 현황

구분	교장	교감	교사	전문직	교수	계
인원	106	120	36	28	1	291

5) 연령별 현황

연령별 현황을 살펴보면 공모교장 중 56세 미만이 60%를 차지하여 승진임용 교장과 견주어 연령이 낮아졌다는 것을 알 수 있다.¹¹⁾ 그러나 50세 미만은 35명으로 전체의 12%에 불과해 비교적 젊은 인사의 교장진출은 여전히 힘들다는 사실을 알 수 있다.

10) 외부인사가 교장으로 임용된 곳은 경기도 소재 한국도예고등학교임.

11) 2009년 3월 현재 승진임용 교장의 경우 55세 이상이 전체교장의 88%를 차지함.

〈표 IV-5〉 연령별 현황

구분	40-45세	46-50세	51-55세	56이상	계
인원	0	35	139	117	291

6) 교육경력별 현황

교육경력별 현황을 분석해보면 교육경력 26년 이상이 90%를 차지하여 교육경력이 낮은 사람의 진출이 어려운 것으로 나타났다.

〈표 IV-6〉 교육경력별 현황

구분	15-19년	20-25년	26년-29년	30년 이상	계
인원	3	26	54	208	291

정리해 보면, 1, 2차 시범운영 때 50% 이상을 유지하던 내부형 교장공모가 3차부터는 1,2차 시범운영 때의 3분의 1로 줄었다는 것을 알 수 있다. 이것은 1, 2차 시범운영에는 내부형을 50%이상 유지하도록 하였고, 유형을 시도교육청이 자율로 결정하도록 한 3차 시범운영부터는 시·도교육청에서 내부형 교장공모를 기피한데 그 까닭이 있다. 이는 5차 시범운영 때 더욱 심해진다. 또한 교장자격증 미소지자나 외부인사, 교육경력과 나이가 적은 교원의 진출이 매우 어렵다는 사실을 알 수 있다.

2. 부산광역시 교장공모제 시범운영 현황

가. 교장초빙·공모제 시범운영

학교교육의 질 향상과 혁신을 위한 「교장초빙·공모제 시범운영」 추진 계획에 따라 부산광역시교육청은 2006년 9월부터 3단계에 걸쳐 총 8개교를 시범운영하고 있다. 「교장초빙·공모제」는 복지투자우선지역학교, 특성화고등학교, 실업계고등학교를 대상으로 초등학교 4개교, 중학교 2개교, 고등학교 2개교에 시범적용하고 그 운영성과를 극대화하기 위하여 자율학교 지정 및 운영비 지원 등의 다양한 인센티브를 부여하고 있다.

운영형태는 “연구학교에 관한 규칙(교육부령)”에 의한 시범학교가 아닌 특정제도를

시범적용하는 학교형태이며 지정된 시범운영학교는 자율학교로 지정하여 운영하고 있다. 또한 시범운영 결과는 전문 연구기관을 통해 평가·분석한 후, 현장의 여론수렴을 거쳐 교육청 및 교육인적자원부가 제도개선을 추진하기로 했다.

〈표 IV-7〉 운영기간별 시범학교 지정 수

운영기간	1차			2차			3차			계
	'06.9 ~ '08.8			'07.3 ~ '09.2			'07.9 ~ '09.8			
학교급	초	중	고	초	중	고	초	중	고	
학교수	1	2	1	2	0	0	1	0	1	8개

〈표 IV-8〉 운영기간별 시범학교

구분	농어촌 1군 1우수고 등		특성화 중·고 등	합계
	학교명	학교유형	학교명	
1차 : '06년 9월	상리초	복지투자우선지역		4
	덕천여중	"		
	대청중	농촌지역학교		
	부산정보여고	실업고		
2차 : '07년 3월	신금초	복지투자우선지역		2
	반송초	"		
3차 : '07년 9월	덕성초	"		2
	부산남고	원거리학교		

임용 추천 심사는 학교 단위의 1차 심사를 거친 후 교육청 차원의 2차 심사를 받는다. 학교심사는 「학교운영위원회」 또는 학운위, 동문회, 전현직교장, 교육전문가 등으로 구성된 별도의 「교장심사위원회」에서 3명을 추천하게 된다. 별도의 교장심사위원회 구성여부는 학교운영위원회에서 심의하여 결정한다. 2차 심사는 교육청 「교육공무원인사위원회」에서 하며 심사절차는 〈그림 2〉와 같다.

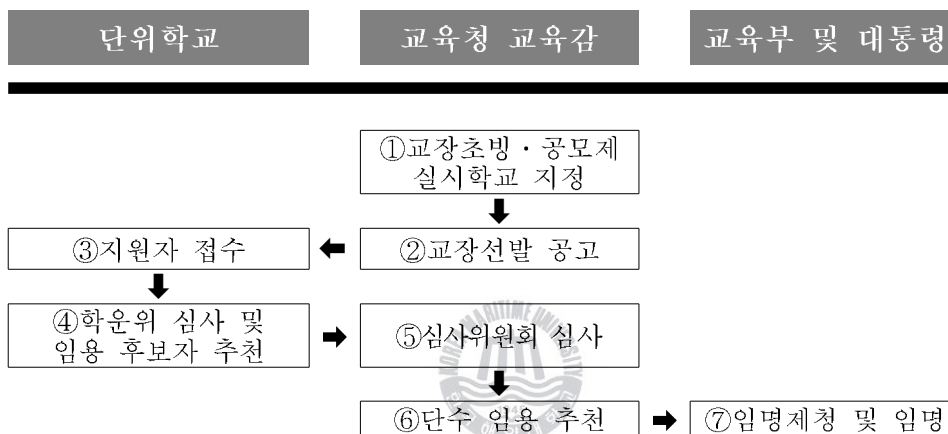
〈그림 1〉 교장초빙·공모 1차 심사절차



〈그림 2〉 교장초빙·공모 2차 심사절차



〈그림 3〉 교장초빙·공모의 절차



나. 교장공모제 시범운영

부산지역에서 교장공모제는 2007년 9월 1일부터 1차 시범운영을 시작으로 2008년 3월 1일부터 2차 시범운영, 2008년 9월 1일부터 3차 시범운영, 2009년 3월 1일부터 4차 시범운영을 거쳐 2009년 9월 1일부터 5차 시범운영 중이다. 2009년 9월 현재까지 모두 다섯 차례에 걸친 교장공모제 시범운영이 어떻게 실시되고 있으며, 그 실태 및 성과와 문제점 그리고 향후 추진일정을 살펴보고자 한다.

1) 교장공모제 5차 시범운영

가) 기본 방향

5차 시범운영은 종전과 같이 근거 법령¹²⁾에 따라 추진하되, 원칙적으로 자율학교 중

12) 1. 자율학교의 실시 근거
○ 자율학교 공모교장의 자격

심으로 추진하고 있다. 즉, 학교단위 자율화 방안의 정책 취지에 따라 자율학교 지정 예정학교(학력향상중점학교, 사교육 없는 학교 등)를 중심으로 실시하고 있다. 따라서 자율학교 확대 이전에는 초빙교장형을 포함하여 교장공모제를 추진하고 교장자격증미소지자가 임용되는 경우에는 교육감이 자율학교로 지정한다. 부산시교육청에서는 초등학교의 경우 자율학교 지정을 하지 않고 있으므로 내부형으로 교장자격증 미소지자가 임용되면 교장자격 부분만 자율학교로 지정하는 형태로 운영하고 있다.

나) 운영 기간

교장공모제 운영기간, 즉 공모제로 임용된 교장의 임기는 4년으로 2009년 9월 1일부터 2013년 8월 31일까지이다

다) 운영 규모

2009년 8월 31일 기준으로 교장결원 학교 대비 15%이상 학교를 공모교장으로 시범 운영하고, 학교급별 학교수는 교육감이 학교의 희망을 반영하여 결정한다. 부산광역시교육청의 교장공모제 운영 학교수는 모두 6개교인데 이중 초등학교가 3개교, 중학교가 2개교, 고등학교가 1개교로 <표 IV-9>와 같다.



- 초·중등교육법시행령 제105조의2 (자율학교 공모교장의 자격)
- ※ 초·중등교육법 제61조에 따라 법 제21조 1항을 적용하지 아니하는 학교의 교장에 대한 자격을 규정하고 있음
- 자율학교 공모교장의 임용
 - 교육공무원법 제12조 (특별채용)
 - ▶ 임용예정직에 상응한 연구실적 또는 근무실적이 3년 이상인 자를 임용하는 경우 등을 특별채용 가능
 - 교육공무원임용령 제9조의2 (특별채용의 요건)
 - ▶ 임용예정직에 관련성 있는 직무분야에서 3년 이상의 연구 또는 근무실적이 있는 자(공모 절차에 따라 교장자격증 없는 자를 자율학교 교장으로 임용하는 경우 포함)
- 2. 일반학교의 실시 근거
 - 초빙교장제
 - 교육공무원법 제31조(초빙교원)
 - ▶ 교장자격증을 소지한 자에 대한 초빙교장 임용
 - 교육공무원임용령 제12조의4(초빙교장 또는 초빙교사의 임용요청 등)
 - ▶ 학교장이 초빙교장을 임용 요청하는 때에는 학운위의 심의를 거침※ 기타 사항은 국가공무원법 및 교육공무원법 등 관련 법령 적용

〈표 IV-9〉 부산광역시교육청의 교장공모제 5차 시범운영 학교 수

구분	내부형	개방형	초빙교장형	계
초등학교	1	-	2	3
중학교	1	-	1	2
고등학교		-	1	1
계	2	-	4	6

라) 공모교장 자격기준

공모교장은 내부형과 개방형은 교장자격증 미소지자도 공모할 수 있고 초빙교장형은 교장자격증 소지자를 대상으로 한다.

〈표 IV-10〉 공모교장 자격기준¹³⁾

유형	자격기준	대상학교
내부형	초·중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함) 15년 이상인 교육공무원 또는 사립학교 교원 (교장자격증 소지 유무 관계없음)	자율학교
개방형	당해학교 교육과정에 관련된 기관 또는 단체에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 자 (교장자격증 소지 유무 관계없음)	자율학교 (특성화중·고, 전문계고, 예체능고)
초빙교장형	교장자격증 소지자	일반학교

- 13) 1. ‘초·중등학교 교육경력’은 ‘초·중등교육법 제2조 각호의 1에 해당하는 학교에서 교원으로서 전임으로 근무한 교육경력’을 의미(교원자격검정령 제8조)
 - 교육경력의 범위에는 ‘교육공무원법 제32조의 규정에 의한 기간제교원’으로 근무한 경우를 포함하며, 강사·명예교사·산학겸임교사로 근무한 경력은 포함시키지 않음
2. 초·중등교장자격증소지자와 중등교장자격증소지자간의 학교급별 교차 지원 할 수 없음
 ※ 초등학교에 근무하는 교사와 중등학교에 근무하는 교사간의 교차지원도 금지
3. ‘교육공무원’은 교육공무원법 제2조에 열거한 자 중 아래에 해당하는 사람

교육공무원 (교육공무원법 제2조)	교원	국·공립학교 또는 기관에 근무하는, - 교장·교감·교사(초·중등학교) - 대학의 장, 교수, 부교수, 조교수, 전임강사
	조교	고등교육기관의 조교
	교육전문직	장학관, 장학사, 교육연구관, 교육연구사

4. ‘사립학교 교원’은 국·공립학교 교원의 범위와 동일
5. 지원자는 응모기간 중 타 학교에 중복지원 불가
 ※ 중복지원이 확인되는 경우, 응모자격 상실(지원공고 시 필히 안내)

마) 실시 절차

(1) 대상학교 선정

학기말 퇴직 및 중임만료 예정인 학교 또는 예비지정을 한 학교를 대상으로 신청을 받아 선정한다.¹⁴⁾교장공모제를 희망하는 학교는 사전에 학부모에게 가정통신문을 통해 교장공모제에 대한 안내를 한 후 학부모 전체회의를 소집하고 참석자(투표권 수임자 포함) 중 다수의 찬성이 있는 경우, 학교운영위원장에게 결과를 통보하도록 하고 있다. 그러나 학부모 전체회의 소집이 어렵다고 판단되는 경우 학부모 전체회의 대신 ‘학부모에 대한 서면조사’ 결과로 대체 가능하도록 하고 있다. 학교장은 학교운영위원회의 심의결과에 따라 교육감에게 지정을 신청하며 학교운영위원회는 심사유형(학교 심사/교육청 심사)을 정하게 된다. 단, 6학급 이하 학교의 경우 ‘교육청 심사’로 추진한다. 교육청심사는 시·도교육청(지역교육청도 가능)에 설치된 공모교장심사위원회에서 심사절차를 진행하고, 최종심사는 단위학교 학교운영위원회에서 한다.

교장공모제 신청학교가 많은 경우에는 시교육청에서 자체 심사하여 학교를 선정하는데 이때는 교장공모제 실시학교로 선정하는 우선순위 기준을 사전에 안내한다. 신청학교가 적은 경우 교육감은 신설학교를 포함하여 혁신이 필요한 학교를 대상으로 학교의 신청이 없더라도 직권지정이 가능하다.¹⁵⁾



(2) 공고 내용 및 절차

(가) 지원 자격

교장임용 예정일(2009년 9월 1일) 기준으로 당해학교에서 4년 동안 재임이 가능한 자로서 자격기준은 〈표 IV-10〉에 나와 있다.

(나) 공모교장의 권한 및 공모범위

공모교장은 당해 학교 배정 정원의 50% 범위 내에서 교사 초빙을 할 수 있고¹⁶⁾ 전국에서 공모할 수 있다.

14) 교육과학기술부, 2009. 4. 「교장공모제 5차 시범운영 계획」은 교장공모 실시 대상학교로 예비지정을 할 필요가 있다고 판단한 시·도교육청에서는 2배수 범위에서 자율적으로 판단하여 추진하도록 하고 있다.

15) 학력향상중점학교, 교육과정혁신학교, 마이스터고, 기숙형고, 사교육없는학교, 특색있는학교, 교육복지투자우선지역학교 등을 우선 지정한다.

16) 1차 ~ 4차 시범운영 때는 30% 범위 내에서 교사 초빙 가능

(다) 공고 방법

교육감은 자격, 제출서류 등에 관한 사항을 교육청 홈페이지 등에 공고하고, 학교장은 학교 홈페이지 등을 통해 자체 선발공고해야 한다.¹⁷⁾ 공고기간(재공고 포함)은 총 12일 이내로 하되, 교육청 여건에 따라 별도로 기간을 설정하여 재공고가 가능하다.¹⁸⁾ 또, 학교장은 공고일로 부터 12일이 경과하기 전(재공고 포함)까지 지원자 접수를 마감해야 한다.¹⁹⁾

(라) 지원자 제출서류

지원자는 교장공모 지원서, 소속기관장 추천서, 인사기록카드 사본, 경력 및 주요 활동 실적, 자기소개서, 학교경영계획서, 기타 학교운영위원회에서 요구하는 자료를 제출해야 한다.

(3) 심사절차

(가) 심사 주관

심사주관(학교/교육청)은 학교운영위원회가 결정하는데 신설학교, 6학급 이하 학교, 해당학교에서 지원자가 있는 경우에는 교육청 심사주관으로 한다. 학교 심사주관은 학교 공모교장심사위원회를 구성하여 1, 2차 심사를 하게 되며 교육청 심사주관일 경우에는 교육청 공모교장심사위원회에서 1, 2차 심사를 한다. 3차 심사는 모두 학교운영위원회에서 주관한다.

(나) 심사위원회 구성

심사위원회는 지원자 접수가 종료된 후 구성하며 심사위원 위촉기준(제한 대상 등)에 관하여는 교육감이 자율적으로 설정하되, 심사에 전문성을 가진 자를 위촉하도록 하고 있다.²⁰⁾

17) 지원자는 해당 학교에 개별적으로 서류 제출. ※ 시도홈페이지에 공고한 내용을 교과부 및 타 시도 홈페이지에도 안내할 수 있도록 상호 공유

18) 공고결과 신청자가 없는 경우 반드시 재공고하고, 재공고 후에도 신청자가 없는 경우 교육청은 해당학교의 교장공모 지정 철회(공고 시 반드시 안내)
- 공고결과 신청자가 1명인 경우 반드시 재공고 하고 재공고 결과 추가 신청자가 없는 경우에는 공모절차 진행(공고 시 반드시 안내)

19) 지원자에 대한 정보는 심사일 하루 전까지는 심사위원회에 비공개하고 심사 당일부터 지원자의 교운영 계획서를 해당학교나 시도교육청 홈페이지(교육감이 판단)에 공지하도록 함

20) ※ 지원자의 친족관계에 있는 자, 지원자의 제자의 학부모 등 심사의 공정성을 저해할 우려가 있는 자에 대하여 제한 범위를 교육감이 판단
- 심사위원으로 위촉된 자는 서약서를 제출하고 서약서에 위배되는 자이거나 행위를 한 경우

학교 주관 심사유형인 경우 학교운영위원회가 자체적으로 ‘학교 공모교장심사위원회’를 구성, 운영하며 위원 수, 구성비율 등은 ‘당해 학교 학운위 규정’에서 정하고 있는 방식을 준용한다.(초·중등교육법 시행령 제58조) 다만, 다단계 심사의 취지상 학교운영위원회와 심사위원은 겸직을 금지하고 있다. 교육청 주관 심사유형인 경우 고등학교는 시·도교육청에, 초·중학교는 지역교육청에 “교육청 공모교장심사위원회”를 구성·운영할 수 있다. 위원 수는 교육청이 정하는데, 구성비율은 학부모·지역주민을 50%내외로 하고, 기타 교원, 전문가 등의 비율은 자율적으로 결정하되, 평가의 전문성을 가진 사람을 위촉하도록 하고 있다.²¹⁾

(다) 단계별 심사 절차 및 방법²²⁾

1차 심사는 서류심사(학교 또는 교육청 공통)로, 제출서류 심사를 토대로 5인 이내의 2차 심사대상자를 선발한다.²³⁾ 2차 심사는 심층심사(학교 또는 교육청 공통)로 학교경영계획 발표심사 및 질의응답, 상호토론, 심층면접 등 공모교장심사위원회가 정한 평가를 통하여 3인을 선발해 학교운영위원회에 추천한다.²⁴⁾ 3차 심사는 학교운영위원회

해촉하고, 심사행위를 무효화

※ 지원자 임용 전 심사위원의 서약서 위반사실이 확인된 경우, 당해 심사위원의 심사행위를 무효화하고 차후 절차 진행에 관하여 교육감이 결정

※ 후보자의 임용 후 심사위원의 서약서 위반사실이 확인된 경우에는(후보자의 귀책사유가 없는 경우) 위반사실이 임용된 교장에게 영향을 미치지 아니함

21)부산광역시교육청에서는 부교육감을 위원장으로 하는 ‘공모교장심사위원구성위원회’에서, 지역주민(지역연고가 있는 시의원 또는 교육위원), 학부모대표(성향이 다른 학부모단체에서 각각 추천받음), 교육전문가(당해 지역이 아닌 퇴직교장과 현직교장)로 7명 이내의 위원회를 구성하여 최대한 객관성과 공정성을 확보하려고 함)

22) 1차 심사는 심사위원 1인 종합심사로 심사영역별 최고점, 최저점을 부여한 위원의 평가점을 제외한 점수의 합산으로 평가한다. 2차 심사는 집단면접(심사자 다수 : 지원자 1인)으로 심사문안 사전 배포 후 답안구상 시간 부여하며 심사과정은 공개한다. 일정 점수 부여 범위 내에서 순위별 평가점수 부여, <조건표>참조(※심사결과 관대화·집중화 방지), 합계 최고점, 최저점을 제외한 점수의 합산으로 평가

<유의사항>

1. 2,3차 심사 시 교원, 학부모, 지역주민들이 참관할 수 있도록 공지

2. 교장공모제 취지에 상반되는 항목에 대한 가점 부여는 금지

3. 심사항목에 교장 직무수행에 필요한 다양한 전문성 검증

4. 심사위원간 과도한 점수 편차로 인해 소수 심사위원이 높은 점수를 준 지원자가 선정되는 일이 없도록 점수 부여 범위를 사전에 조정

5. 심사집계는 심사위원이 모두 참석한 곳에서 바로 집계하여 결과를 확인하되 최종심사 결과 발표까지 비공개 유지

23) 1. 지원자가 3인 이하인 경우에는 심사결과 부적격으로 판단될 정도의 특별한 사유가 없는 한 모두 2차 심사 대상자로 선정

2. 심사결과 지원자 모두 부적격으로 심사위원회가 결정하는 경우, 학교장은 교육감에게 공모학교 지정철회 요청

3. 지원자의 경력, 주요활동 실적에 대해서는 근거자료를 통해 확인하고 동료, 상사 등 주변 사람들의 평가도 파악

24) 1.지원자에게 공평하고 적정한 시간을 할당하여 역량을 충분히 평가하도록 함

2.교육청 공모교장심사위원회에 의한 심사의 경우, 추천된 3인에 대하여 학운위가 부적합하다고 인정하는 경우에는 그 사유를 명시하고 1회에 한하여 심사위원회에 재추천을 요청할 수 있음

심사로서, 학교운영위원회는 심사위원회(학교/교육청)가 추천한 3인의 후보자를 다시 심층심사(심층면접, 서류심사, 상호토론 등)하고, 2차심사 결과점수와 합산하여 순위를 정한다. 이 중 상위 순위에 있는 2인을 학교장에게 통보하게 된다.²⁵⁾

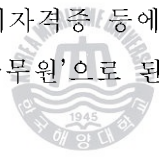
(4) 임용추천

학교장은 공모교장심사위원회로부터 통보받은 2인을 교육감에게 추천한다. 교육감은 학교장의 추천순위를 고려하여 최종 1명을 선정하고 임용결격사유여부를 확인 후, 교육과학기술부장관에게 임용 추천한다.²⁶⁾

(5) 공모교장 인사관리

(가) 임용방식²⁷⁾

임용방식은 〈표 IV-11〉에서 보듯이 자격기준(15년 이상 교육경력 교원 등/3년 이상 경력자)과 관계없이 임용당시 소지자격증 등에 따라 임용방식을 달리하며 임용후 신분은 국가공무원법에 따른 ‘경력직 공무원’으로 된다.



-
- 지원자가 3인 이하인 경우에는 심사결과 부적격으로 판단될 정도의 특별한 사유가 없는 한 모두 학운위에 추천
 - 심사결과 지원자 모두 부적격으로 심사위원회가 결정하는 경우, 학교장은 교육감에게 공모 학교 지정철회 요청
- 25) ※ 1, 2차심사 결과 점수는 3차심사 점수 결과가 나올 때까지 비공개 유지
- 심사결과 3인의 후보자 모두 부적격으로 심사위원회가 의결하는 경우, 학교장은 교육감에게 공모학교 지정철회 요청
- ※ 학운위 위원인 교원이 당해 학교에 응모하는 경우 심사의 공정성을 위하여 3차 학운위 심사시 당해 위원을 배제하도록 함
- 26) 1. 임용결격사유가 확인되는 경우, 다른 1인을 재선정하여 임용결격사유를 확인한 후, 교육과학기술부장관에게 임용 추천하되, 상기와 동일한 경우 해당학교 교장공모 지정 철회
2. 공모교장 선발과정에서 물의나 절차상의 하자가 있는 경우, 교육감은 학교장에게 그 사유를 통보하고 공모학교 지정을 취소할 수 있음
- 27) 1. 특별채용에 해당하는 자는 교장 임용일('09. 9. 1)을 기준으로, 기존의 직에서 퇴직(교원) 또는 소속기관(산업체 등)의 인사기준에 따라 휴직하여야 하며,
2. 특별채용 시 필요한 관련서류는 「교육공무원 인사기록 및 인사사무처리규칙」 별표1의 “신규 채용 구비서류”와 동일
- ※ 교육공무원임용령 제9조의2 제2호에 해당하는 자를 특별채용할 경우에는 임용예정직과의 관련성 여부를 판단할 수 있는 자료 제출
3. 자격증 소지자는 임용예정일('09. 9. 1)까지 교장자격증 소지 예정인 자를 포함(단, 임용예정일까지 자격증 미취득 시 임용취소)

〈표 IV-11〉 공모교장 임용방식

구분	임용방식	근거
○ 교장자격증 소지자로서 교육공무원인 자	초빙교장 임용	「교육공무원법」 제31조 제3항
○ 교장자격증 소지자이나 교육공무원이 아닌 자 등 ○ 교장자격증 미소지자	특별채용	「교육공무원법」 제12조 및 「교육공 무원임용령」 제9조의2

(나) 임기 및 전보²⁸⁾

공모교장은 임용방식의 차이에 따라 중임적용 여부가 달라지며 교장으로 재직 중인 자가 공모에 의하여 교장으로 임용되는 경우 이전의 임기 잔여기간은 소멸된다. 재임 중 원칙적으로 전보, 전직, 파견은 금지된다.

(다) 연수²⁹⁾

공모에 의한 교장임용 예정자는 임용 전 직무연수를 받는다. 특히, 교장 자격증 미소지자에게는 임용 후 자격연수, 직무연수, 워크숍 등 정보 교류와 능력 발전을 위한 기회를 부여한다.

(라) 공모교장의 평가³⁰⁾

- 28) 1. 초빙교장으로 임용된 자 : 4년 임기, 재임기간은 중임횟수에 미포함(교육공무원법 제29조의2 제2항 및 제3항 단서)
2. 특별채용된 자 : 4년 임기, 공모에 의한 교장임기 종료 시 초임한 것으로서 차후 1차 중임만 가능(교육공무원법 제29조의2 제2항 및 제3항)
- 29) 자격연수는 공모교장 임용 당시에 초·중·고등교육법 제21조제1항 관련 [별표1]의 교장자격기준 중 제1호에 해당하는 자에 대하여 공모교장 재임기간 중 자격연수를 실시할 수 있음
- 30) 1. 평가 관리기구
 - 공모교장평가관리위원회(교육청)
 - 역할 : 평가 계획 및 운영, 평가단 구성, 관련 자료 수집, 최종 평가보고서 작성 등
 - 구성 : 교육청 관계자, 학교 관계자, 외부 전문가 등을 포함하여 시·도교육감이 결정
2. 평가 내용 : 직무수행 능력 및 성과
 - 학교운영계획, 학교평가 및 장학 결과, 학생 성과 향상도, 학교 구성원 만족도 조사, 기타 표창 등 학교 운영 관련 실적 등
 - ※ 학교 구성원 만족도 조사는 교원능력개발평가(교장) 결과 반영 가능
 - 결함유무 : 청렴도, 자질 등 최소한의 결격사유 등
3. 평가 방법
 - 자기평가, 현장평가(방문 면담, 전화 등), 성과평가
 - 결함유무조사 : 감사담당부서 등 의견조회
4. 평가 결과 처리
 - 경영실적 평가 결과가 극히 저조하거나, 당해 학교에 계속 근무할 수 없는 객관적이고 명백한 사유 발생시 인사조치
 - 학교 : 학운위가 심의 후 교육감에게 인사조치 요청

평가 대상은 초·중·고 국·공립학교 공모교장이고, 2년차(임기시작 18~24개월차 평가 주기)에 중간평가를 하며 4년차(임기시작 40개월차)에 최종평가를 한다. 시교육청에 ‘공모교장평가관리위원회’를 구성하여 직무수행 능력 및 성과를 평가한다.

(마) 임기만료 교장³¹⁾

임기만료 공모교장에 대한 인사 사례는 다음과 같다.

① 임용당시 교육공무원(국·공립 대학교원 제외)으로서 교장자격증 소지자

- ▶ 교장(초임) ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 교장 중임
- ▶ 교장(초임) ⇒ 교육전문직 ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 교육전문직 또는 교장중임
- ▶ 교장(중임) ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 원로교사 또는 교육전문직
- ▶ 교육전문직 ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 교육전문직 또는 교장초임
- ▶ 교감 ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 교감 또는 교장초임

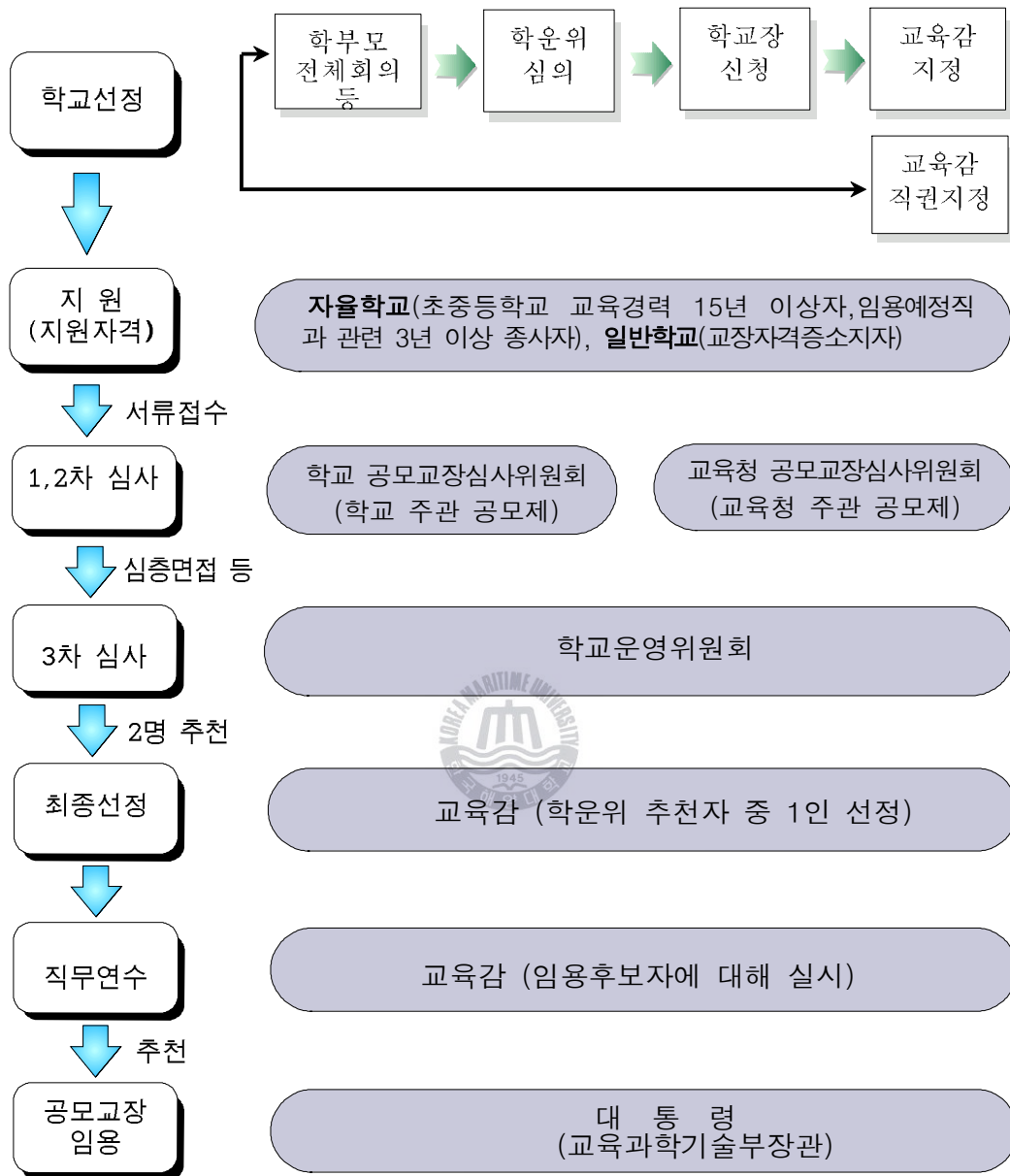
② 임용당시 사립학교 교장 또는 국·공립대학의 교원으로서 교장자격증 소지자

- ▶ 사립교장 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 재공모 지원 또는 퇴직
- ▶ 국·공·사립 대학 교원 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 재공모 지원 또는 퇴직

③ 임용당시 교육공무원(국·공립 대학교원 제외)으로서 교장자격증 미소지자

-
- 교육감 : 본인의 소명절차 및 인사위 심의를 거쳐 인사 조치
- 31) 1. 임용당시 교육공무원(국·공립 대학교원 제외)으로서 교장자격증 소지자
- 당해 학교 임기가 만료된 자는 임용당시 소속기관의 직위로 복귀
 - 다만, 교장 임용당시 교감 또는 교육전문직 등은 능력과 경력 등을 감안하여 교장임용심사위원회의 심사를 거쳐 교장으로 임용할 수 있음
 - 이미 중임을 마치고 공모에 의한 초빙교장으로 임용된 자는 교장으로 임용될 수 없으며, 동 교원이 교사로 근무할 것을 희망하는 경우 원로교사 임용 가능
2. 임용당시 사립학교 교장 또는 국·공립대학의 교원으로서 교장자격증 소지자
- 임기가 만료되면 공무원으로서 퇴직하여 원소속기관의 인사방침에 따라 복귀
3. 임용당시 교육공무원(국·공립 대학교원 제외)으로서 교장자격증 미소지자
- 특별채용 요건에 해당하는 경우에 임기만료 퇴직 후, 원소속 기관의 원직(급)의 경력직 공무원으로 “특별채용” 가능
 - 다만, 현 소속 교육감과 본인이 희망하고 특별채용 요건에 해당하는 경우, 현 소속기관에서 임용당시 직급으로 특별채용 가능
4. 임용당시 고등학교 이하 사립학교 교원, 대학교원, 교육공무원이 아닌 공무원, 일반인으로서 교장자격증 미소지자
- 임기만료 공무원으로서 퇴직하여 원소속기관의 인사방침에 따라 복귀

〈그림 4〉 교장공모제 시범운영 실시 절차



〈표 IV-12〉 공모교장의 연수

구 분	임용 전 연수	임용 후 연수
연수대상	임용대상자 전원	시범학교 교장 중 교장자격증 미소지자
연수종류	직무연수	자격연수※, 직무연수, 워크숍 등
연수시기	'09. 8월 예정	추후 확정
연수기관	교육과학기술연수원	한국교원대학교 등 활용
의무이수 여부	의무	시도 교육청 자율

- ▶ 교육전문직 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 교육전문직
- ▶ 교감 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 교감
- ▶ 원장 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 원장
- ▶ 원감 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 원감
- ▶ 교사 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 교사

④ 임용당시 고등학교 이하 사립학교 교원, 대학교원, 교육공무원이 아닌 공무원, 일반인으로서 교장자격증 미소지자

- ▶ 사립학교 교감, 교사 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직
- ▶ 국·공·사립 대학 교원 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직
- ▶ 교육공무원이 아닌 공무원 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직
- ▶ 일반인 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직

(바) 재임 중 면직된 교장³²⁾

(사) 교장궐위 시 조치³³⁾

바) 추진 일정



부산광역시교육청의 교장공모제 5차 시범운영 추진 일정은 〈그림 5〉와 같다.

-
- 32) 1. 당연퇴직(국가공무원법 제33조의 결격사유에 해당하는 경우 또는 사망한 경우), 직권면직, 명예 퇴직, 징계면직되는 경우 별도의 신분보장 조치는 없음
 2. 의원면직의 경우, “임기만료 후 사후처리”와 동일하게 처리
- 33) 교장이 재임 중 면직 등 직무를 수행할 수 없는 상황이 발생한 경우, 교육감은 해당 학교에 대하여 공모제 적용 자율학교 지정을 철회

〈그림 5〉 5차 교장공모제 시범운영 추진 일정

일 정	추진 사항	비 고
'09. 5월 초	◦교장공모제 시범운영 계획 확정 및 통보	교육과학기술부
'09. 5월 중	◦학교 선정 추진 - 학부모 전체회의(지정신청 여부) - 학운위 심의(지정신청 여부/심사유형)	교육청, 학교
'09. 5월 중	◦학교장의 신청 → 교육감	학교
'09. 5월 말	◦공모학교 선정 및 학교에 통보	교육청
'09. 6월 초	◦교장 공모 공고 및 지원자 접수 (12일간, 재공고 포함)	교육청, 학교
'09. 6월 중	◦심사위원회 구성	교육청, 학교
'09. 6월 말	◦지원자 1차(서류전형), 2차 심사(심층심사)	교육청, 학교
'09. 7월 초	◦지원자 3차 심사(학교운영위원회) 및 후보자 명단 제출	학교
'09. 7월 중	◦교육감 최종 선정 (신원조사 등 포함)	교육청
'09. 8월 중	◦직무연수 실시	교육과학기술부
'09. 9월 초	◦교육감의 임용추천 → 교육과학기술부장관 제청 → 대통령 임용('09. 9. 1)	교육과학기술부

2) 부산광역시 교장공모제 운영실태

2009년 9월 1일 현재 부산광역시 교장공모 학교수는 모두 31교이다. 교장공모제가 시범운영되기 시작한 2007년 9월부터 5차 시범운영인 2009년 9월까지 모두 31명이 공모교장으로 임용된 것이다. 부산지역 교장공모제 운영실태를 유형별, 학교급별, 교장자격증 소지 유무, 연령별로 나누어 알아보자.

가) 공모 유형별 현황

전체적으로 살펴보면, 내부형 공모 학교 수가 초등은 초빙형의 절반 수준이고 중등은 초빙형과 같다. 그리고 개방형은 초등에는 없고, 2차 시범 때 중등학교에 2개교가 있다. 이것은 개방형이 중등학교의 특성화학교, 전문계고, 예체능고교를 대상으로 하기 때문이다.

〈표 IV-13〉 공모 유형별 현황

구분 \ 유형	내부형		개방형		초빙교장형		계	
	초등	중등	초등	중등	초등	중등	초등	중등
1차 시범	1	2	-	-	1	1	2	3
2차 시범	1	1	-	2	2	-	3	3
3차 시범	1	1	-	-	1	2	2	3
4차 시범	1	2	-	-	4	2	5	4
5차 시범	1	1	-	-	2	2	3	3
계(%)	5 (33.3%)	7 (44%)	0(%)	2 (12%)	10 (66.7%)	7 (44%)	15 (48%)	16 (52%)

※ ()의 수치는 유형별 비율임

나) 학교급별 현황

초등학교가 48%, 중등학교가 52%로 부산지역의 국공립학교 수에 비례한다는 것을 알 수 있다.

〈표 IV-14〉 학교급별 현황

구분 \ 급별	초등학교	중학교	고등학교	계
1차 시범	2	2	1	5
2차 시범	3	1	2	6
3차 시범	2	2	1	5
4차 시범	5	2	2	9
5차 시범	3	2	1	6
계(%)	15(48%)	9(29%)	7(23%)	31

다) 교장자격증 소지자 현황

교장자격증 미소지자는 초등에 2명이 있고, 중등에는 한 명도 없다. 2명 다 내부형 공모교장으로 교감 경력 2년 미만이다. 비록 평교사는 아니지만 ‘교장자격증 미소지자’가 공모교장으로 임용된 것은 고무적인 현상이다.

라) 지원자 교장자격증 소지자 현황

지원자들 중 교장자격증 미소지자는 초등이 21명으로 전체의 46 %이고, 중등은 20명으로 전체의 41%이다. 이 중 평교사는 11명으로 지원자의 24%를 차지한다. 이런 결

〈표 IV-15〉 교장자격증 소지자 현황

구분 \ 자격	교장자격증 소지자		교장자격증 미소지자		계	
	초등	중등	초등	중등	초등	중등
1차 시범	1	3	1	-	2	3
2차 시범	2	3	1	-	3	3
3차 시범	2	3	-	-	2	3
4차 시범	5	4	-	-	5	4
5차 시범	3	3	-	-	3	3
계(%)	13(86.7%)	16(100%)	2(13.3%)	0	15	16

과는 내부형 교장공모에 평교사가 평균 2명 정도 참여했다는 사실을 확인할 수 있는데 1차 시범 때 가장 많은 4명의 평교사가 지원했다.

〈표 IV-16〉 지원자 교장자격증 소지자 현황

구분 \ 자격	교장자격증 소지자		교장자격증 미소지자		계	
	초등	중등	초등	중등	초등	중등
1차 시범	2	5	6	4	8	9
2차 시범	3	3	3	5	6	8
3차 시범	4	5	6	3	10	8
4차 시범	8	8	3	4	11	12
5차 시범	8	8	3	4	11	12
계(%)	25(54.3%)	29(59%)	21(45.7%)	20(41%)	46	49

마) 지원자 수 및 연령별 현황

지원자의 연령별 현황을 살펴보면, 40대가 초등이 1명으로 2%, 중등이 3명으로 6%에 불과하고 60대는 한 명도 없다. 50대가 초등은 98%, 중등은 94%를 차지해 승진 임용 교장과 견주어 연령이 낮아졌다는 것을 알 수 있다.

바) 부산광역시의 교장공모제 시범운영 현황

부산광역시의 교장공모제 1차에서 5차까지의 시범운영 현황을 정리하면 표와 같다.

〈표 IV-17〉 지원자 연령별 현황

구분 \ 연령	30대		40대		50대		60대		계	
	초등	중등	초등	중등	초등	중등	초등	중등	초등	중등
1차 시범	-	-	-	-	8	9	-	-	8	9
2차 시범	-	-	-	1	6	7	-	-	6	8
3차 시범	-	-	1	-	9	8	-	-	10	8
4차 시범	-	-	-	1	11	11	-	-	11	12
5차 시범	-	-	-	1	11	11	-	-	11	12
계	-	-	1 (2%)	3 (6%)	45 (98%)	46 (94%)	-	-	46	49

〈표 IV-18〉 교장공모제 1차 ~ 5차 시범운영 현황

학교명	학생수	구분	공모형태	공모 교장 성명	임용전 근무경력				교장자격 증 소지 (○/×)
					교사	전문직 공무원	교감	교장	
양천초등	508	1차	내부형	서**	36.06	-	1.00	-	×
덕성초등	810	1차	초빙형	박**	24.08	5.00	3.06	-	○
여명중	1091	1차	내부형	김**	33.09	-	3.06	-	○
한바다중	751	1차	초빙형	박**	24.04	-	4.00	-	○
장안고	397	1차	내부형	우**	14.09	7.06	1.00	-	○
월평초등	76	2차	내부형	서**	37.00	-	1.06	-	×
범일초등	674	2차	초빙형	이**	35.00	-	6.06	-	○
수성초등	522	2차	초빙형	박**	26.00	-	5.00	-	○
동평여중	612	2차	내부형	신**	16.06	7.06	1.00	-	○
산업과학고	422	2차	개방형	김**	29.06	-	4.00	-	○
영재학교	432	2차	개방형	권**	20.10	-	-	-	×
반석초등	463	3차	내부형	김**	28.06	-	6.00	2.06	○
오록도초등	139	3차	초빙형	진**	27.06	-	4.06	6.00	○
거제여중	991	3차	내부형	서**	28.11	-	4.06	-	○
금사중	480	3차	초빙형	김**	24.00	2.06	2.00	-	○
국제고	506	3차	초빙형	목**	18.03	9.08	3.00	1.06	○
내리초등	86	4차	초빙형	김**	23.00	4.00	6.00	-	○
신정초등	273	4차	초빙형	이**	25.06	-	7.06	1.00	○
명호초등	366	4차	내부형	한**	29.09	-	5.06	1.06	○
동천초등	513	4차	초빙형	안**	21.10	4.00	5.06	-	○
수안초등	599	4차	초빙형	신**	22.03	5.00	4.06	-	○
신정고	260	4차	내부형	강**	24.02	-	4.06	-	○
덕천중	772	4차	내부형	정**	25.00	-	5.00	-	○
신덕중	1115	4차	초빙형	육**	27.05	3.00	1.00	-	○
명호고	243	4차	초빙형	박**	16.06	5.00	4.00	-	○
달북초등	734	5차	내부형	이**	29.10	-	5.06	-	○
학장초등	624	5차	초빙형	김**	26.01	-	6.04	-	○
화랑초등	414	5차	초빙형	홍**	28.01	-	5.06	-	○
부산여중	969	5차	내부형	김**	30.01	-	4.00	-	○
연일중	885	5차	초빙형	강**	24.06	-	4.00	-	○
덕문고	141	5차	초빙형	모**	27.02	-	4.00	-	○

〈표 IV-19〉 교장공모제 내부형 공모 현황

학교명	구분	지원자	공모당시 근무경력				교장 자격증 소지 (○/×)	공모 결과	연령대
			교사	전문직 공무원	교감	교장			
양천초등	1차 (2007.9)	김**	26.11		5.06		○	탈락	50
		서**	36.06		1.00		×	최종임용	50
		정**	32.10		0.08		×	탈락	50
		김**	33.11				×	탈락	50
		성**	26.00				×	2배수 추천	50
		최**	29.06				×	탈락	50
		최**	27.00				×	탈락	50
여명중	1차 (2007.9)	김**	33.09		3.06		0	최종임용	50
		서**	31.04				×	탈락	50
		김**	32.00				×	2배수추천	50
		김**	26.05				×	탈락	50
장안고	1차 (2007.9)	우**	14.09	7.06	1.00		0	최종임용	50
		박**	28.09				×	탈락	50
		이**	34.06				0	2배수 추천	50
월평초등	2차 (2008.3)	윤**	33.00		2.00		×	탈락	50
		서**	35.06		1.06		×	최종임용	50
		최**	27.06				×	2배수 추천	50
동평여중	2차 (2008.3)	신**	16.06	7.06	1.00		0	최종임용	50
		김**	32.06				×	2배수 추천	50
		서**	31.10				×	탈락	50
		정**	23.00		4.06		×	탈락	50
		김**	19.00				×	탈락	40
반석초등	3차 (2008.9)	김**	35.00		3.00		○	최종임용	50
		김**	24.00	4.00	5.06		○	2배수 추천	50
		추**	28.00		5.00		○	탈락	50
		양**	35.05		3.00		×	탈락	50
		정**	32.10		1.08		×	탈락	50
		박**	35.06		2.00		×	탈락	50
		최**	28.00				×	탈락	50
		우**	29.06				×	탈락	50
		송**	19.06				×	탈락	40
거제여중	3차 (2008.9)	서**	28.11		4.06		0	최종임용	50
		김**	23.00	5.06	1.00	4.00	0	탈락	50
		박**	29.09				×	탈락	50
		김**	32.08				×	탈락	50
		김**	34.05				×	2배수 추천	50
명호초등	4차 (2009.3)	한**	29.09		5.06	1.06	○	최종임용	50
		구**	31.06		2.00		×	탈락	50
		김**	37.06		0.06		×	2배수 추천	50
		최**	28.06				×	탈락	50
덕천중	4차 (2009.3)	정**	25.00		5.00		0	최종임용	50
		정**	25.11	2.00	3.00		0	탈락	50
		모**	27.02		3.06		0	2배수 추천	50
		김**	28.01				×	탈락	50
		김**	21.03				×	탈락	40
		김**	32.11				×	탈락	50

신정고	4차 (2009.3)	강**	24.02		4.06		0	최종임용	50
		황**	16.04		4.00		0	2배수 추천	50
		박**	30.03				x	탈락	50
달북초등	5차 (2009.9)	공**	25.08	5.00	5.00		○	2배수 추천	50
		김**	29.11		5.06		○	탈락	50
		이**	29.10		5.06		○	최종임용	50
		정**	27.1		6.00		○	탈락	50
		정근*	36.03		2.08		x	탈락	50
		최**	29.00				x	탈락	50
		이**	30.08				x	탈락	50
부산여중	5차 (2009.9)	김**	30.01		4.00		0	최종임용	50
		박**	28.09				x	탈락	50
		남**	27.03				x	2배수 추천	50
		황**	16.04	5.06	4.06		0	탈락	50
		정**	23.00		4.06		0	탈락	50
		이**	26.00		1.06		x	탈락	50
		박**	30.09				x	탈락	50
		김**	19.09				x	탈락	40

〈표 IV-20〉 교장공모제 초빙형 공모 현황

학교명	차수	지원자	임용전 근무경력				교장자격증 소지(○/x)	공모결과	연령대
			교사	전문직 공무원	교감	교장			
덕성초등	1차	박**	24.08	5.00	3.06		○	최종임용	50
한바다중	1차	박**	24.04		4.00		○	최종임용	50
		김**	29.04		4.00		○	2배수추천	50
범일초등	2차	이**	35.00		6.06		○	최종임용	50
수성초등	2차	박**	26.00		5.00		○	최종임용	50
		김**	28.06		6.00		○	2배수추천	50
오륙도초	3차	진**	27.06		4.06	6.00	○	최종임용	50
금사중	3차	김**	24.00	2.06	2.00		○	최종임용	50
국제고	3차	목**	18.03	9.08	3.00	1.06	○	최종임용	50
		박**	19.00		2.06		○	2배수추천	50
내리초등	4차	김**	23.00	4.00	6.00		○	최종임용	50
		전**	28.00		5.00		○	2배수추천	50
신정초등	4차	이**	25.06		7.06	1.00	○	최종임용	50
		김**	29.06		5.00		○	2배수추천	50
동천초등	4차	안**	21.10	4.00	5.06		○	최종임용	50
수안초등	4차	신**	22.03	5.00	4.06		○	최종임용	50
		이**	29.10		5.00		○	2배수추천	50
신덕중	4차	옥**	27.05	3.00	1.00		○	최종임용	50
명호고	4차	박**	16.06	5.00	4.00		○	최종임용	50
		이**	25.06		3.06		○	2배수추천	50
학장초등	5차	김**	26.01		6.04		○	최종임용	50
		이**	28.04		3.06		○	2배수추천	50
화랑초등	5차	홍**	28.01		5.06		○	최종임용	50
		전**	28.00		5.06		○	2배수추천	50
연일중	5차	강**	24.06		4.00		○	최종임용	50
		정**	26.00		3.00		○	2배수추천	50
덕문고	5차	모**	27.02		4.00		○	최종임용	50
		강**	26.04		2.06		○	2배수추천	50

〈표 IV-21〉 교장공모제 개방형 공모 현황

학교명	공모형태	공모자	임용전 근무경력				교장자격증 소지(○/×)	공모결과	연령대
			교사	전문직 공무원	교감	교장			
산업과학고	개방형	김**	29.06		4.00		○	최종임용	50
		장**	27.00		3.06		○	2배수추천	50
영재학교	개방형	권**	20.10				×	최종임용	50

3. 성과 및 한계

부산광역시의 교장공모제 시범운영 실태를 분석한 결과, 학교운영의 자율성(민주적 분위기)이 높아지고, 학교 경영의 투명성과 책임성이 제고되고 있다는 점에서 커다란 성과는 있으나 선발절차나 공모과정, 공모교장의 학교운영 등에서 여러 가지 문제가 있는 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 공모제 시범 적용 이후 학교의 변화에 대해서 전체적으로 긍정적인 평가를 보이고 있는 것은 틀림없는 사실이다. 5차례의 시범운영에서 나타난 성과 및 한계를 살펴보자..



가. 성과

교장공모제 학교는 시범적용 이전과 비교해서, 그리고 일반학교와 비교해서 우수한 교장을 유치하고 학교를 변화시키는 데 긍정적 효과가 나타나고 있는 것으로 판단된다. 부산광역시교육청에서는 교장결원 학교 대비 15% 학교를 공모교장으로 시범운영하고 있으며, 공모유형별 기준과 그 비율이 비교적 균형적이다. 특히, 3차 시범운영 이후에도 내부형 비율이 전국 평균보다 높은데, 이는 ‘교장임용방식의 다양화’라는 교장공모제 도입 취지를 살렸다는 점에서 높이 평가받을 만하다. 그리고 다수의 ‘교장자격증 미소지자’가 지원한 점, ‘교육청 교장공모심사위원회’의 구성 및 운영에서 객관성과 공공성을 확보한 점 등은 주목할 일이다.

나. 한계

1) 공모절차에서 당해학교 교직원의 참여 제한

교장공모제 지원자격과 관련하여 당해학교 교원이 교장공모에 응모 시 교육청에서 심사하는 것은 문제가 있다. 개별 학교의 구성원들이 자신의 학교를 이끌어 갈 교장을 제 3자가 아닌 일차적 수혜자로서 선출하는 것은 당연하기 때문이다.

2) 심사위원의 전문성 부족

교장공모제와 관련된 심사기준과 방법, 심사 주체에 대한 전문인력의 확보 등은 문제로 남아 있다. 예를 들면 지원자를 심사하는데 있어서 전문성이 떨어진다고 평가되는 학교운영위원들이 과연 유능한 교장을 선발할 수 있는 전문가적 안목을 갖추었는가 하는 것이다.

3) 공모과정에서 학연, 지연 등 정치적 요소 개입

세 차례의 심사과정에서 심사의 객관성과 공정성 문제는 풀어야 할 과제이다.

4) 공모교장의 외형적 실적 위주, 가시적 성과 중시

공모교장이 학교 내실보다는 외형적 투자에 치중한다거나 단기간에 너무 많은 일을 추진하고 있다. 이로 말미암아 독단적으로 학교가 운영되어 학교구성원들의 의견이 수렴되지 않는다는 점, 교사 업무가 가중된다는 점은 반드시 개선되어야 한다.

5) 교장공모제 시범운영은 ‘무늬만 공모제’ 또는 ‘그들만의 리그’ 인가

부산지역에서는 31명의 공모교장 중 ‘교장자격증 미소지자’는 2명에 불과하다. 또한 공모교장 중 평교사와 40대가 한 명도 없다. 이런 사실은 여전히 평교사와 50세 미만의 교장 진출이 매우 힘들다는 것을 보여준다.

6) 교육청 담당자(교육전문직)들의 ‘내부형’에 대한 부정적 평가

많은 수의 교육청 담당자들이 내부형, 즉 ‘교장자격증 미소지자’의 교장임용에 대해서 부정적 평가를 내리고 우려를 표명하고 있는 점 등은 교장공모제 정착에 커다란 걸림돌로 작용할 수 있다.

V. 결 론

1. 종합 및 논의

과거 정부는 교원인사정책과 관련하여 교장을 임용함에 있어서 교원공무원승진규정에 따른 승진대상자를 선발하여 배치하는 관행을 되풀이하여 왔다. 물론 변화를 위해 다양한 시도를 해왔다고는 하지만 가시적인 성과를 거두기에는 역부족이었다. 이러한 상황에서 최근 정부는 교장공모제를 도입한다고 발표하였고 이를 위한 시범학교 운영을 단계적으로 추진하여 왔다. 교장공모제의 목적은 새로운 리더십으로 학교와 지역사회 발전을 촉진할 유능한 교장을 임용하기 위하여 교장임용방식을 다양화하는 것이다.

교육계에서는 교장공모제가 연공서열에 따른 임용 방식에서 벗어나 교장임용 방식을 다양화해 학교현장에 활력을 불어 넣을 수 있을 것으로 전망했었다. 그러나 교장공모제는 도입과정에서부터 제 5차 시범운영중인 지금까지도 논란이 끊이지 않고 있다. 교장공모제의 주요쟁점 중에서 특히 교장의 자격증 소지 여부, 기준 자격의 문제는 이해당사자들 간의 대립의 각을 크게 하고 있는 요인으로 작동되고 있다.

다음에 제시된 문제점을 통해 우리는 바람직한 교장공모제 운영을 위한 시사점을 찾을 수 있다.



첫째, 가장 큰 문제점으로 교장 자격자만을 대상으로 하는 초빙형을 교장공모제에 포함하여 평교사의 공모제 참여를 제한하고 있는 것이다. 특히, 교과부가 내부형의 가이드라인을 정하지 않고 시도교육청에 공모유형을 자율적으로 결정할 수 있도록 한 3차 시범실시의 경우 ‘초빙형’의 비율이 75%에 이르고 있다. 이처럼 실시학교 지정 신청, 공모유형 결정, 최종 심사에 이르기까지 학교장의 권한을 과도하게 주고 있다. 또, 교총, 교장단 협의회 등에서 공식적으로 내부형 공모제를 반대하고 초빙교장제를 선호하는 상황에서, 교장공모제가 결국에는 초빙교장제로 전락할 것이 자명하다. 그러므로 교장공모제의 취지를 살리려면 초빙형을 제외 또는 최소화하고, 실시학교 지정 및 공모유형의 결정권을 학교구성원으로 해야 할 것이다.

둘째, 실제 운영과정에서 심사위원 선정 등 공모절차의 투명성과 공정성, 학교 구성원의 민주적 참여 등이 제한받고 있다. 이를 해결하려면 학교운영위원 선출 및 관리에 관한 지침에 준하는 공모교장 선출에 관한 구체적인 운영 지침과 상세한 매뉴얼을 제시하여 심사의 공정성을 확보하여야 한다.

셋째, 현행 교장 임기는 4년으로 중임까지 가능한데 공모교장의 재임기간은 중임 회수에 포함되지 않고 있어 일부 교장들의 자리 채우기 형태로 전락할 가능성이 크다. 해결책으로, 공모교장 임기를 교장 임기에 포함하고 공모제 교장의 학교 경영능력 평가

기준 및 절차를 마련하여 더욱 높은 사회적 책무성을 강조해야 할 것이다.

전통적으로 과거의 제도에 익숙한 사람들에게 새로운 제도는, 그 제도 자체가 가지고 있는 장점 유무에 관계없이, 불편하고 문제투성이로 보이는 것이 일반화된 현상이다. 이런 점을 감안할 때, 시범운영되고 있는 교장공모제에 대한 중립적 또는 약간의 부정적 반응은 오히려 고무적인 것으로 이해하는 것이 타당하다고 본다. 그러므로 교장공모제를 제대로 이해하고 올바른 인식을 갖기 위해서는 그 성과와 한계를 냉철하게 고찰할 필요가 있다.

그런 점에서 본 연구는 부산지역 교장공모제의 운영실태를 분석하여 그 성과 및 한계를 알아보고 이를 통해 정책적 시사점을 제시하고자 하였다. 지금까지의 논의와 부산지역 교장공모제의 운영실태를 살펴보고 분석한 결과 다음의 몇 가지 사실을 파악할 수 있었다.

첫째, 공모제학교 교장이 일반학교 교장에 비해서 더 높은 직무수행 수준을 보였고, 교장으로서 기본특성을 더 잘 갖추고 있는 것으로 평가되고 있다. 또 시범적용 이후 학교의 변화에 대해서도 전반적으로 긍정적인 평가를 보이고 있어서 공모제 시범적용 이후 해당학교에서 긍정적인 효과가 나타나고 있는 것으로 판단된다.

둘째, 공모절차에서 당해학교 교직원의 참여 제한, 심사위원의 전문성 부족, 공모과정에서 학연, 지연 등 정치적 요소 개입 등의 문제가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 공모교장이 외형적 실적 위주의 과업 수행과 가시적 성과를 중시하는 경향이 있다. 공모교장이 학교 내실보다는 외형적 투자에 치중한다거나 단기간에 너무 많은 일을 추진하는 등의 독단적 학교운영은 개선되어야 한다.

2. 제언

최근 ‘좋은교사운동’이 집계한 ‘5차 교장공모제 시범실시 학교현황’에 따르면 시범학교를 지정하지 않은 경남을 제외한 15개 시도교육청 중 7군데에서 내부형을 한 곳도 지정하지 않았다. 제도 도입 초기 60%대였던 비율도 20%로 크게 낮아졌다. 이것은 시도교육청들이 내부형보다는 기존 교장을 대상으로 하는 초빙형을 선호하고 있기 때문이다.

그러나 교과부가 지난해 충북대 지방교육연구센터에 의뢰해 실시한 ‘교장공모제 학교의 효과분석’ 연구결과에서는 내부형 교장에 대한 학생·학부모의 만족도(85.1점)가 초빙형(81.7점)보다 높게 나타났다.

그럼에도 불구하고 교과부는 평교사까지 대상으로 하는 ‘내부형’ 교장공모제에 응모할 수 있는 자격기준을 강화하고 비율을 낮추는 내용의 ‘초·중등교육법 시행령 개정안’을

입법 예고 하였다.

교과부 관계자는 “내부형 교장이 너무 급격하게 늘어나면 학교에 혼란이 일어날 수 있다”며 “공모제의 안정적 정착을 위해 응시자격을 강화하는 방향으로 시행령을 개정키로 한 것”이라고 말했다.

교과부의 이런 계획에 대해 인간교육실현학부모연대, 참교육을 위한 전국학부모회, 좋은교사운동, 전교조 등은 최근 잇따라 성명을 내고 “자율학교를 전체 학교의 20%로 확대한다지만 평교사 출신 교장을 10% 이내로 제한한다면 전체 학교의 2%를 넘을 수 없다”며 “학교 현장의 좋은 반응을 얻고 있는 내부형 공모제의 확산을 인위적으로 제한하는 것”이라고 말했다. 또 “내부형 자격기준도 교직경력 15년에서 20년으로 상향 조정함으로써 장벽을 더욱 높이고 있다”며 “법으로 자율로 했던 것을 교과부가 이제 와서 제한을 가하고 있는 것”이라고 지적했다.

교과부가 내놓은 교장공모제 개선방안은 사실상 내부형 공모제를 고사시키려는 것이다. 폭넓은 인사를 영입해 학교개혁과 왜곡된 교원승진제도의 개혁이라는 교장 공모제의 근본 취지가 퇴색하고 있는 것이다.

이런 현상은 무자격 교장 논란을 제기하고 있는 일부 교원단체의 입김과 일부 진보성향의 교육감이 탄생함에 따라 평교사 출신 교장이 급격하게 늘어날 것을 우려한 교육당국의 생각이 결합된 결과가 아닐까 생각한다.

본 연구에서 나타난 결과와 논의를 바탕으로 다음과 같은 내용을 제언하고자 한다.

첫째, 교장공모제의 효과성에 대한 연구를 실시하여야 한다. 이 연구는 독립적이고 객관적으로 이루어질 수 있도록 연구 과정이 투명하게 공개되어야 할 것이다.

또한 교장공모제는 시범시행단계에 있기 때문에 정책대안으로서 구성원들 간의 사회적 합의가 중요한 시점이라고 할 수 있다.

둘째, 교장공모제 모범사례 발굴 및 적극적인 홍보가 필요하다.

공모제학교의 모범사례를 발굴하고 적극적으로 홍보하는 한편 학부모단체를 중심으로 움직이는 지역의 여론을 조직화하여 정부와 국회를 움직이는데 힘을 쓰며, 일반화할 수 있는 여건을 조성해야 한다. 그리고 교장 공모제 학교가 좋은 성과를 남길 수 있도록 네트워크가 형성되어 정보 공유와 연수기회를 확대하여 지원할 수 있는 체제가 필요하다. .

셋째, 공모교장의 평가와 책무성을 강화한 학교평가체제를 정립하여야 한다

교장 한사람의 변화로 학교 혁신이 이루어지기는 어렵다고 생각한다. 단위학교의 자율성과 책무성을 강화한 학교평가체제를 정립하여야 한다. 공모교장의 평가와 학교정보 공개와 맞물려 중요한 의미를 지닐 수 있는데 이에 대한 정확한 대안이 마련될 필요가 있다.

넷째, ‘교장자격증 미소지자’가 공모교장으로 많이 진출할 수 있어야 한다.

교장공모제가 ‘무늬만 공모제’가 되지 않기 위해서는, 내부형 공모학교 비율을 높이는 것과 아울러 평교사의 교장임용이 확대되어야 한다. 이를 위해서는 교육청의 실행의지와 함께 평교사들의 관심과 노력이 절실하다.

다섯째, 교장공모제는 사회적 합의에 바탕을 둔 구성원간의 공감대를 필요로 한다. 정책결정과정은 사회문제 이슈의 제기와 함께 사회쟁점화 단계를 거치며 정책의 재설정 및 형성, 채택, 집행의 일련의 순환적 과정이자 피드백 과정이라고 할 수 있다. 이 과정에서 교장공모제는 정책과 관련한 이해당사자들 간의 충분한 의견을 수렴하고 이를 바탕으로 공론화 과정을 거치기 위한 사전준비가 취약했던 것으로 파악된다.

실현 가능성 여부를 떠나 교육이 ‘당파적 이해관계’에 따라 좌우되어선 안된다. 공교육의 이념을 실천하는 학교 수준, 특히 초·중등 단계의 학교교육에서는 더욱 그러하다. 이런 의미에서라면 교장공모제가 일부 교원단체의 입김에 영향을 받아서 제도 도입 취지가 퇴색되어선 안 될 것이다.



참 고 문 헌

- 강영혜, 「영국 학교장의 역할과 지도력 강화 전략」, 교원 인사제도 혁신 방안 수립을 위한 국민 의견 수렴 사업 제7차 워크숍 자료집(2003)
- 경기교육청, 《혁신학교 추진계획안》(2009)
- 고영진(역), William L.Sharp, Ph.D. James K. Walter, Ed.D. 「학교경영자로서의 교장(The Principal As School Manager)」(2003)
- 교육인적자원부, 《대통령 업무보고 자료》(2003)
- 교육인적자원부, 《2003년도 교장자격연수 기본계획》(2003).
- 교육인적자원부, 《초빙교원임용업무처리요령》(2003)
- 교육인적자원부, 《교장초빙·공모제 인사업무 처리지침》(2006)
- 교육인적자원부, 《교원정책 개선방안》(2006)
- 교육인적자원부, 《교원정책 개선방안 실행계획》(2007)
- 교육과학기술부, 《교장공모제 3차 시범운영 계획》(2008)
- 교육과학기술부, 《교장공모제 4차 시범운영 계획》(2008)
- 교육과학기술부, 《보도 해명자료》(2008)
- 교육과학기술부, 《장공모제 5차 시범운영 계획》(2009)
- 교육과학기술부, 《학교자율화 추진방안》(2009)
- 교육개혁시민운동연대, 「노무현 정부 교육 정책 평가와 올바른 교육개혁을 위한 정책 제안」(2007)
- 김대유, 「참여와 협력의 교육공동체 실현 -교장선출 보직제」(2006)
- 김왕준, 「‘교장선출보직제’제안의 논리적 구조 분석」, 서울대학교 교육대학원 석사학위 논문(2004)
- 김창환, 「독일의 교원인사제도」, 교원인사제도 혁신 방안 수립을 위한 국민의견수렴 사업 제7차 워크숍 자료집(2003)
- 남정걸, 「교육행정 및 교육경영」, 서울:교육과학사(1998)
- 노종희, 「교장의 임용체제」, 한국교원교육연구.Vol. 17, No. 3, pp55-73(2000)
- 노종희, 「교장승진 및 교장 임용제도 개선」, 교원인사제도 혁신 사업 제2차 워크숍 자료집(2003)
- 박상완, 「전문성 강화와 질 유지를 위한 외국의 다양한 교장임용제도」, 교육개발 통권 146호(2004)

박수연·박정애, 「교육조직론」, 서울: 과학교육사(2000)

부산광역시교육청, 《초빙·공모제 시범운영 추진 세부계획》(2006)

부산광역시교육청, 《교장공모제 5차 시범운영계획》(2009)

부산광역시교육청, 《교장공모심사위원회 규정 및 심사계획》(2009)

서정화 외, 「교장론의 이론과 실제」, 교육과학사(2002)

이상진, 「교원인사제도혁신사업」, 교원인사제도 혁신 사업제1차 워크숍 자료집 (2003)

이상진, 「교장협의회」, 『교원인사제도 혁신사업』 제2차 워크숍 자료집(2003)

이은규, 「초등학교장 초빙제 운영의 개선방안 연구」, 석사학위논문, 울산 대학교교육대학원(2000)

이종재 외, 「학교위기의 실상분석 및 공교육 내실화 방향과 과제」, 한국 교육개발원(2001)

이현동, 「한국 교장과 미국의 교장」, 경남매일(2009)

전국교직원노동조합, 「학교자치와 교장선출보직제」, 교원인사제도 혁신사업 제1차 워크숍 자료집(2003)

정진후, 「내부형 교장공모제 고사-노리나」, 충청일보(2009.6)

조홍순, 「교원 자격체계 및 승진제도 개선에 대한 입장」, 『교원인사제도 혁신 사업』 제 1차 워크숍 자료집(2003)

주삼환, 「외국의 교장제도 사례」, 교육개발. 통권 제 131호(2002)

《참여정부 교육인적자원개발 혁신 로드맵》(2003)

충북대 지방교육 연구센터, 「교장 공모제학교의 효과 분석 결과」(2008)

한국교육개발원, 「교원인사제도 혁신을 위한 정책분석 및 협의」, 『교원 인사 제도 혁신 사업』 제 1차 워크숍 자료집(2003)

한국교육신문, 「내부형 교장공모 중단하라(2009)

한국교총 주최 교육정책토론회 연설문 및 패넌질의 및 답변(이회창 후보 2002. 10. 21., 노무현 후보 2002. 10. 23., 정몽준 후보 2002. 11. 7.)

한만길, 「교장 임용제도 다양화 방안」, 『교원 인사제도 혁신 방안 수립을 위한 공청회』 자료집(2004)

부 록 목 차

〈부록 1〉 부산광역시교육청, 《교장공모제 5차 시범운영 계획》

〈부록 2〉 부산광역시교육청, 《교장공모심사위원회 규정 및 심사계획》



(www.pen.go.kr)

교장공모제 5차 시범운영 계획

2009. 5.



부산광역시교육청
(중등교육과)

목 차

I. 추진 배경	1
II. 제 5차 시범운영 실시 방안	1
III. 추진 일정	9
붙임1. 교장공모제 실시 근거	12
붙임2. 교장공모제 세부시행 절차	13
붙임3. 임기만료 공모교장에 대한 인사 사례	14
붙임4. 교장공모 지원서(예시)	21
붙임5. 경력 및 주요활동 실적(예시)	22
붙임6. 자기소개서(예시)	22
붙임7. 학교경영계획서(예시)	22
붙임8. 채점표(예시)	22
붙임9. 심사결과 보고서(예시)	22
붙임10. 심사결과 후보자 추천서(예시)	22
붙임11. 교장공모 임용후보자 추천서(예시)	22
붙임12. 심사위원 서약서(예시)	22

I. 추진 배경

<'08. 대통령 업무보고 지시사항('08.3.20.)>

"공개모집 등을 통해 능력있는 사람이 임용되도록 교장의 임용방법을 다양화"

- 승진임용 위주의 경직된 교장임용 방식에서 탈피, 공모를 통해 학교현장 및 지역사회가 원하는 유능한 학교장 임용 필요
- 교장자격증을 요구하는 현행 교장임용과는 달리 예외적으로 자율학교를 중심으로 교장자격증이 없는 교사 및 외부전문가를 대상으로 '07년부터 교장공모제 시범운영 실시(일반학교는 초빙교장제)
 - ※ 1차 시범운영('07. 9. 1. 55명 임용), 2차 시범운영('08. 3. 1. 57명 임용)
 - 3차 시범운영('08. 9. 1. 71명 임용), 4차 시범운영('09. 3. 1. 108명 임용)

II. 제 5차 시범운영 실시방안

1. 기본 방향

- 5차 시범운영은 종전과 같이 근거 법령*에 따라 추진하되, 원칙적으로 자율학교 중심으로 추진
 - 학교단위 자율화 방안(안)의 정책 취지에 따라 자율학교 지정 예정학교(학력향상중점학교, 사교육없는학교 등)를 중심으로 실시
- 자율학교 확대 이전에는 초빙교장형을 포함하여 교장공모제 추진
 - 교장자격증미소자가 임용되는 경우에는 자율학교로 지정(교육감)

2. 운영 기간 : '09. 9. 1 ~ '13. 8. 31(4년)

3. 운영 규모

- 시·도교육청의 '09.8.31기준 교장결원 학교 대비 15%이상 학교를 공모교장으로 시범운영하고, 학교급별 학교수는 교육감이 학교의 희망을 반영하여 결정
 - ※ 국립 직속학교는 인사과와 대학부설학교는 총장과 사전협의
 - 시도별 추진 실적은 시도교육청 평가에 반영할 예정
- 우리교육청 운영 학교수 : 6개교(초3, 중2, 고1)

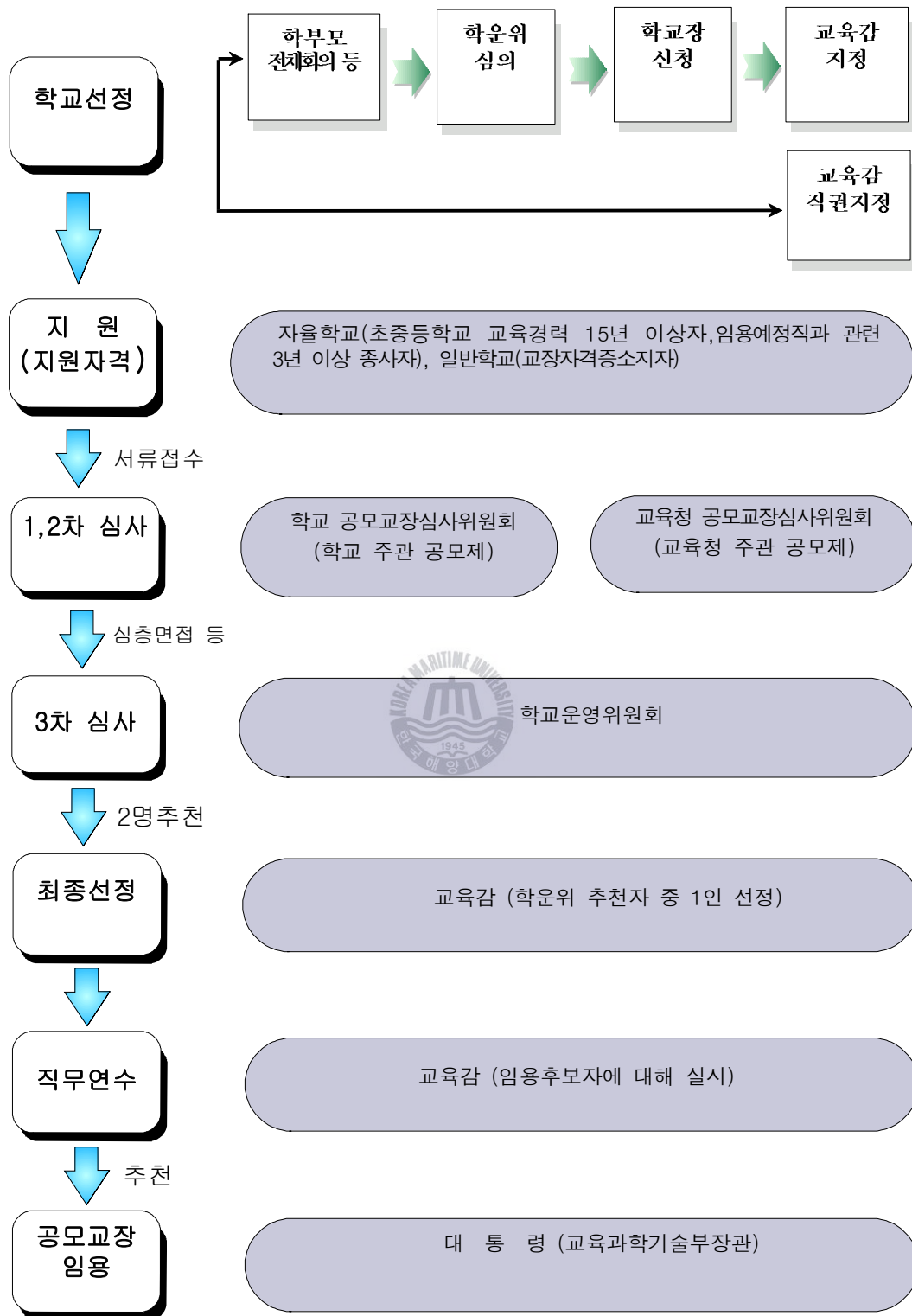
구분	내부형	개방형	초빙교장형	계
초등학교	1		2	3
중학교	1		1	2
고등학교			1	1
계	2		4	6

4. 공모교장 자격기준

유형	자격기준	대상학교
내부형	초·중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함) 15년 이상인 교육공무원 또는 사립학교 교원 (교장자격증 소지 유무 관계없음)	자율학교
개방형	당해학교 교육과정에 관련된 기관 또는 단체에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 자 (교장자격증 소지 유무 관계없음)	자율학교 (특성화중·고, 전문계고, 예체능고)
초빙교장형	교장자격증 소지자	일반학교

* 교장공모제 근거법령 : 붙임1 참조

5. 시범운영 실시 절차



※ 세부시행 절차 : 붙임2 참조

6. 공모교장 인사관리

□ 임용방식

- 임용방식 : 자격기준(15년 이상 교육경력 교원 등/3년이상 경력자)과 관계없이 임용당시 소지자격증 등에 따라 임용방식을 달리함

구 분	임용방식	근 거
○ 교장자격증 소지자로서 교육공무원인 자	초빙교장 임용	「교육공무원법」 제31조 제3항
○ 교장자격증 소지자이나 교육공무원이 아닌 자 등 ○ 교장자격증 미소지자	특별채용	「교육공무원법」 제12조 및 「교육공무원임용령」 제9조의2

- 특별채용에 해당하는 자는 교장 임용일('09. 9. 1)을 기준으로, 기존의 직에서 퇴직(교원) 또는 소속기관(산업체 등)의 인사기준에 따라 휴직하여야 하며,
- 특별채용 시 필요한 관련서류는 「교육공무원 인사기록 및 인사사무처리규칙」 별표1의 “신규채용 구비서류”와 동일
- ※ 교육공무원임용령 제9조의2 제2호에 해당하는 자를 특별채용할 경우에는 임용에 정직과의 관련성 여부를 판단할 수 있는 자료 제출
- 자격증 소지자는 임용예정일('09. 9. 1)까지 교장자격증 소지 예정인 자를 포함(단, 임용예정일까지 자격증 미취득 시 임용취소)
- 임용후 신분 : 국가공무원법에 따른 “경력직 공무원”

□ 임기 및 전보

- 임용방식의 차이에 따라 중임적용 여부가 달라짐
 - 초빙교장으로 임용된 자 : 4년 임기, 재임기간은 중임횟수에 미포함(교육공무원법 제29조의2 제2항 및 제3항 단서)
 - 특별채용된 자 : 4년 임기, 공모에 의한 교장임기 종료 시 초임한 것으로서 차후 1차 중임만 가능(교육공무원법 제29조의2 제2항 및 제3항)
- 교장으로 재직 중인 자가 공모에 의하여 교장으로 임용되는 경우 이전의 임기 잔여기간은 소멸
- 재임 중 원칙적으로 전보, 전직, 파견 금지

□ 권한

- 당해 학교 배정 정원의 50% 범위 내에서 교사 초빙 가능

□ 보수

- 현행 「공무원보수규정」 및 「공무원수당등에관한규정」 적용

□ 연수

- 공모에 의한 교장임용 예정자 대하여는 임용 전 직무연수 실시
- 교장 자격증 미소지자의 경우에는 임용 후 자격 연수, 직무연수, 워크숍 등 정보 교류와 능력 발전을 위한 기회 부여

구 분	임용 전 연수	임용 후 연수
연수대상	임용대상자 전원	시범학교 교장 중 교장자격증 미소지자
연수종류	직무연수	자격연수※, 직무연수, 워크숍 등
연수시기	' 09. 8월 예정	추후 확정
연수기관	교육과학기술연수원	한국교원대학교 등 활용
의무이수 여부	의무	시도 교육청 자율

※ 자격연수는 공모교장 임용 당시에 초·중·고 교육법 제21조제1항 관련 [별표1]의 교장자격기준 중 제1호에 해당하는 자에 대하여 공모교장 재임기간 중 자격연수를 실시할 수 있음

□ 공모교장의 평가

- 평가 대상 : 초·중·고 국·공립학교 **공모교장**
- 평가 주기
 - 중간평가 : 2년차(임기시작 18~24개월차)에 실시
 - 최종평가 : 4년차(임기시작 40개월차)에 실시
- 평가 관리기구
 - 시·도교육청 공모교장평가관리위원회(교육청)
 - 역할 : 평가 계획 및 운영, 평가단 구성, 관련 자료 수집, 최종 평가보고서 작성 등
 - 구성 : 교육청 관계자, 학교 관계자, 외부 전문가 등을 포함하여 시·도교육감이 결정
- 평가 내용 : 직무수행 능력 및 성과
 - 학교운영계획, 학교평가 및 장학 결과, 학생 성과 향상도, 학교 구성원 만족도 조사, 기타 표창 등 학교 운영 관련 실적 등
 - ※ 학교 구성원 만족도 조사는 교원능력개발평가(교장) 결과 반영 가능
 - 결함유무 : 청렴도, 자질 등 최소한의 결격사유 등
- 평가 방법
 - 자기평가, 현장평가(방문 면담, 전화 등), 성과평가

- 결함유무조사 : 감사담당부서 등 의견조회

○ 평가 결과 처리

- 경영실적 평가 결과가 극히 저조하거나, 당해 학교에 계속 근무할 수 없는 객관적이고 명백한 사유 발생시 인사조치
 - 학교 : 학운위가 심의 후 교육감에게 인사조치 요청
 - 교육감 : 본인의 소명절차 및 인사위 심의를 거쳐 인사 조치

□ 징계

○ 「교육공무원법」, 「교육공무원징계령」 등 징계관련 규정 적용

※ 징계처분 결과, 배제징계(파면·해임)에 해당하지 않는 경우에는 임기만료 시까지 현직 유지 원칙이나 중간평가 결과 반영

□ 임기만료 교장

1. 임용당시 교육공무원(국공립 대학교원 제외)으로서 교장자격증 소지자

- 당해 학교 임기가 만료된 자는 임용당시 소속기관의 직위로 복귀
 - 다만, 교장 임용당시 교감 또는 교육전문직 등은 능력과 경력 등을 감안하여 교장 임용심사위원회의 심사를 거쳐 교장으로 임용할 수 있음
 - 이미 중임을 마치고 공모에 의한 조빙교장으로 임용된 자는 교장으로 임용될 수 없으며, 동 교원이 교사로 근무할 것을 희망하는 경우 원로교사 임용 가능

2. 임용당시 사립학교 교장 또는 국공립대학의 교원으로서 교장자격증 소지자

- 임기가 만료되면 공무원으로서 퇴직하여 원소속기관의 인사방침에 따라 복귀

3. 임용당시 교육공무원(국공립 대학교원 제외)으로서 교장자격증 미소지자

- 특별채용 요건에 해당하는 경우에 임기만료 퇴직 후, 원소속 기관의 원직(급)의 경력직 공무원으로 “특별채용” 가능
 - 다만, 현 소속 교육감과 본인이 희망하고 특별채용 요건에 해당하는 경우, 현 소속기관에서 임용당시 직급으로 특별채용 가능

4. 임용당시 고등학교 이하 사립학교 교원, 대학교원, 교육공무원이 아닌 공무원, 일반인으로서 교장자격증 미소지자

- 임기만료 공무원으로서 퇴직하여 원소속기관의 인사방침에 따라 복귀

※ 구체적인 인사 사례 : 붙임3 참조

□ 재임 중 면직된 교장

- 당연퇴직(국가공무원법 제33조의 결격사유에 해당하는 경우 또는 사망한 경우), 직권면직, 명예퇴직, 징계면직되는 경우 별도의 신분보장 조치는 없음
- 의원면직의 경우, “임기만료 후 사후처리”와 동일하게 처리

□ 교장결위 시 조치

- 교장이 재임 중 면직 등 직무를 수행할 수 없는 상황이 발생한 경우, 교육감은 해당 학교에 대하여 공모제 적용 자율학교 지정을 철회

II. 추진 일정



일 정	주 진 사 항	비 고
'09. 5월 초	○교장공모제 시범운영 계획 확정 및 통보	교육과학기술부
	↓	
'09. 5월 중	○학교 선정 추진 - 학부모 전체회의(지정신청 여부) - 학운위 심의(지정신청 여부/심사유형)	교육청, 학교
	↓	
'09. 5월 중	○학교장의 신청 → 교육감	학교
	↓	
'09. 5월 말	○공모학교 선정 및 학교에 통보	교육청
	↓	
'09. 6월 초	○교장 공모 공고 및 지원자 접수 (12일간, 재공고 포함)	교육청, 학교
	↓	
'09. 6월 중	○심사위원회 구성	교육청, 학교
	↓	
'09. 6월 말	○지원자 1차(서류전형), 2차(심층심사) 심사	교육청, 학교
	↓	
'09. 7월 초	○지원자 3차 심사(학교운영위원회) 및 후보자 명단 제출	학교
	↓	
'09. 7월 중	○교육감 최종 선정 (신원조사 등 포함)	교육청
	↓	
'09. 8월 중	○직무연수 실시	교육과학기술부
	↓	
'09. 9월 초	○교육감의 임용추천 → 교육과학기술부장관 제청 → 대통령 임용('09. 9. 1)	교육과학기술부

<붙임1>

교장공모제 실시 근거

1. 자율학교의 실시 근거

- 자율학교 공모교장의 자격
 - 초·중등교육법시행령 제105조의2 (자율학교 공모교장의 자격)
 - ※ 초·중등교육법 제61조에 따라 법 제21조 1항을 적용하지 아니하는 학교의 교장에 대한 자격을 규정하고 있음
- 자율학교 공모교장의 임용
 - 교육공무원법 제12조 (특별채용)
 - ▶ 임용예정직에 상응한 연구실적 또는 근무실적이 3년 이상인 자를 임용하는 경우 등을 특별채용 가능
 - 교육공무원임용령 제9조의2 (특별채용의 요건)
 - ▶ 임용예정직에 관련성 있는 직무분야에서 3년 이상의 연구 또는 근무실적이 있는 자 (공모절차에 따라 교장자격증 없는 자를 자율학교 교장으로 임용하는 경우 포함)

2. 일반학교의 실시 근거

- 초·빙교장제
 - 교육공무원법 제31조(초·빙교원)
 - ▶ 교장자격증을 소지한 자에 대한 초·빙교장 임용
 - 교육공무원임용령 제12조의4(초·빙교장 또는 초·빙교사의 임용요청 등)
 - ▶ 학교장이 초·빙교장을 임용 요청하는 때에는 학운위의 심의를 거침※ 기타 사항은 국가공무원법 및 교육공무원법 등 관련 법령 적용



<붙임2>

교장공모제 세부시행 절차

1. 대상학교 선정

- 시·도교육청별로 학기말 퇴직 및 중임만료 예정인 학교 또는 예비지정을 한 학교를 대상으로 신청을 받아 선정
 - 교장공모 실시 대상학교로 예비지정을 할 필요가 있다고 판단한 시·도교육청에서는 2배수 범위에서 자율적으로 판단하여 추진
 - 교장공모제를 희망하는 학교는 사전에 학부모에게 가정통신문을 통해 교장공모제에 대한 안내를 한 후 학부모 전체회의를 소집하고 참석자(투표권 수임자 포함) 중 다수의 찬성이 있는 경우, 학교운영위원장에게 결과를 통보
 - ※ 학부모 전체회의 소집이 어렵다고 판단되는 경우 학부모전체회의 대신 '학부모에 대한 서면조사' 결과로 대체 가능

- 학교장은 학운위의 심의결과에 따라 교육감에게 지정 신청
- 학운위는 심사유형(학교 심사/교육청 심사)을 정함
 - ※ 단, 6학급 이하 학교의 경우 '교육청 심사' 추진
 - ※ 교육청심사는 시·도교육청(지역교육청도 가능)에 설치된 공모교장심사위원회를 중심으로 심사절차 진행, 최종심사는 단위학교 학운위 의견수렴
- 신청학교가 많은 경우 시도교육청별로 자체 심사하여 학교를 선정
 - 교장공모제 실시학교로 선정하는 우선순위 기준을 사전에 안내
- 신청학교가 적은 경우 교육감은 신설학교를 포함하여 혁신이 필요한 학교를 대상으로 학교의 신청이 없더라도 직권지정 가능
 - ※ 학력향상중점학교, 교육과정혁신학교, 마이스터고, 기숙형고, 사교육없는학교, 특색있는학교, 교육복지투자우선지역학교 등을 우선 지정

2. 공고 내용 및 절차

□ 지원 자격

- 교장임용 예정일('09년 9월 1일) 기준으로 당해학교에서 4년 동안 재임이 가능한 자로서 아래의 자격기준 충족

대상학교	대상자 자격기준
<자율학교> ○ 열린교육 또는 수준별 교육과정 운영 학교 ○ 교육감이 특히 필요하다고 인정한 학교	<교장자격증 소지 유무와 관계없음> 초·중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함) 15년 이상인 교육공무원 또는 사립학교 교원
<자율학교> ○ 학습부진아 교육 실시 학교 ○ 특성화중, 특성화고, 전문계고, 예체능계고	<교장자격증 소지 유무와 관계없음> 당해학교 교육과정에 관련된 기관 또는 단체에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 자
<일반학교> ○ 자율학교 아닌 초·중·고	교장자격증 소지자

- '초·중등학교 교육경력'은 '초·중등교육법 제2조 각호의 1에 해당하는 학교에서 교원으로 서 전임으로 근무한 교육경력'을 의미(교원자격검정령 제8조)
 - 교육경력의 범위에는 '교육공무원법 제32조의 규정에 의한 기간제교원'으로 근무한 경우를 포함하며, 강사·명예교사·산학겸임교사로 근무한 경력은 포함시키지 않음
- 초등교장자격증소지자와 중등교장자격증소지자간의 학교급별 교차 지원 할 수 없음
 - ※ 초등학교에 근무하는 교사와 중등학교에 근무하는 교사간의 교차지원도 금지
- '교육공무원'은 교육공무원법 제2조에 열거한 자 중 아래에 해당하는 사람

교육공무원 (교육공무원 법 제2조)	교원	국·공립 학교 또는 기관에 근무하는, - 교장·교감·교사(초·중등학교) - 대학의 장, 교수, 부교수, 조교수, 전임강사
	조교	고등교육기관의 조교
	교육전문직	장학관, 장학사, 교육연구관, 교육연구사

- '사립학교 교원'은 국·공립학교 교원의 범위와 동일
- 지원자는 응모기간 중 타 학교에 중복지원 불가
※ 중복지원이 확인되는 경우, 응모자격 상실(지원공고 시 필히 안내)

☐ **공모교장의 권한**

- 당해 학교 배정 정원의 50% 범위 내에서 교사 초빙 가능

☐ **공모범위 : 전국**

☐ **공고 방법**

- 교육감은 자격, 제출서류 등에 관한 사항을 교육청 홈페이지 등에 공고하고, 학교장은 학교홈페이지 등을 통해 자체 선발공고
- 지원자는 해당 학교에 개별적으로 서류 제출
※ 시도홈페이지에 공고한 내용을 교과부 및 타시도 홈페이지에도 안내할 수 있도록 상호 공유
- 공고기간(재공고 포함)은 총 12일 이내로 하되, 교육청 여건에 따라 별도로 기간을 설정하여 재공고 가능
- 공고결과 신청자가 없는 경우 반드시 재공고하고, 재공고 후에도 신청자가 없는 경우 교육감은 해당학교의 교장공모 지정 철회(공고 시 반드시 안내)
- 공고결과 신청자가 1명인 경우 반드시 재공고 하고 재공고 결과 추가 신청자가 없는 경우에는 공모절차 진행(공고 시 반드시 안내)
- 학교장은 공고일로 부터 12일이 경과하기 전(재공고 포함)까지 지원자 접수를 마감
- 지원자에 대한 정보는 심사일 전일까지는 심사위원회에 비공개

▶ 심사 당일부터 지원자의 학교운영 계획서를 해당학교나 시도교육청 홈페이지(교육감이 판단)에 공지하도록 함

☐ **지원자 제출서류**

- 교장공모 지원서
- 소속기관장 추천서
- 인사기록카드 사본

- 경력 및 주요 활동 실적
 - 자기소개서
 - 학교경영계획서
 - 기타 학교운영위원회에서 요구하는 자료
- ※ 제출서류 양식 : 붙임5 참조

3. 심사 절차

□ 심사 주관

- 심사주관(학교/교육청)은 학교운영위원회가 결정함
 - ※ 신설학교, 6학급 이하 학교, 해당학교에서 지원자가 있는 경우 교육청 심사주관
- 학교 심사주관 : 학교 공모교장심사위원회(1,2차)
- 교육청 심사주관 : 교육청 공모교장심사위원회(1,2차)
- 3차 심사는 학교운영위원회에서 주관

□ 심사위원회 구성

- 기본원칙
 - 심사위원회는 지원자 접수가 종료된 후 구성
 - 심사위원 위촉기준(제한 대상 등)에 관하여는 교육감이 자율적으로 설정하되, 심사에 전문성을 가진 자를 위촉하도록 함
 - ※ 지원자의 친족관계에 있는 자, 지원자의 제자의 학부모 등 심사의 공정성을 저해할 우려가 있는 자에 대하여 제한 범위를 교육감이 판단
 - 심사위원으로 위촉된 자는 서약서를 제출(붙임5 양식 참조)하고 서약서에 위배되는 자이거나 행위를 한 경우 해촉하고, 심사행위를 무효화
 - ※ 지원자 임용 전 심사위원의 서약서 위반사실이 확인된 경우, 당해 심사위원의 심사행위를 무효화하고 차후 절차 진행에 관하여 교육감이 결정
 - ※ 후보자의 임용 후 심사위원의 서약서 위반사실이 확인된 경우에는(후보자의 귀책사유가 없는 경우) 위반사실이 임용된 교장에게 영향을 미치지 아니함
- 학교 주관 심사유형인 경우
 - 학교운영위원회가 자체적으로 '학교 공모교장심사위원회'를 구성하여 운영
 - 위원 수, 구성비율 등은 '당해 학교 학운위 규정'에서 정하고 있는 방식을 준용(초·중등 교육법 시행령 제58조)
 - 다만, 다단계 심사의 취지 상 학교운영위원과 심사위원은 겸직 금지
- 교육청 주관 심사유형인 경우(시·도교육청 및 지역교육청에서 심사 가능)
 - 고등학교는 시·도교육청에 초·중학교는 지역교육청에 "교육청 공모교장심사위원회"를 구성·운영할 수 있음(시·도교육청 자율)
 - 위원 수는 교육청이 정하고, 구성비율은 학부모·지역주민을 50%내외로 하고, 기타 교원, 전문가 등의 비율은 자율적으로 결정하되, 평가의 전문성을 가진 사람을 위촉
 - 공모학교의 교원, 학부모나 지역주민이 희망하는 경우 2차 심사 과정을 참관할 수 있도록 함

□

단계별

심사

<유의사항>

- ▶ 2,3차 심사시 교원, 학부모, 지역주민들이 참관할 수 있도록 공지
- ▶ 교장공모제 취지에 상반되는 항목에 대한 가점 부여는 금지
- ▶ 심사항목에 교장 직무수행에 필요한 다양한 전문성 검증
- ▶ 심사위원간 과도한 점수 편차로 인해 소수 심사위원이 높은 점수를 준 지원자가 선정되는 일이 없도록 점수 부여 범위를 사전에 조정
- ▶ 심사집계는 심사위원이 모두 참석한 곳에서 바로 집계하여 결과를 확인하되 최종심사 결과 발표까지 비공개 유지

○ 1차 심사 : 서류심사(학교 또는 교육청 공통)

- 제출서류 심사를 토대로 5인 이내의 2차 심사대상자 선발
- 지원자가 3인 이하인 경우에는 심사결과 부적격으로 판단될 정도의 특별한 사유가 없는 한 모두 2차 심사 대상자로 선정
- 심사결과 지원자 모두 부적격으로 심사위원회가 결정하는 경우, 학교장은 교육감에게 공모학교 지정철회 요청
- 지원자의 경력, 주요활동 실적에 대해서는 근거자료를 통해 확인하고 동료, 상사 등 주변사람들의 평가도 파악

○ 2차 심사 : 심층심사 (학교 또는 교육청 공통)

- 학교경영계획 발표심사 및 질의응답, 상호토론, 심층면접 등 공모교장심사위원회가 정한 평가를 통하여 3인을 선발해 학운위에 추천

※ 지원자에게 공평하고 적절한 시간을 할당하여 역량을 충분히 평가하도록 함

※ 교육청 공모교장심사위원회에 의한 심사의 경우, 추천된 3인에 대하여 학운위가 부적합하다고 인정하는 경우에는 그 사유를 명시하고 1회에 한하여 심사위원회에 재추천을 요청할 수 있음

- 지원자가 3인 이하인 경우에는 심사결과 부적격으로 판단될 정도의 특별한 사유가 없는 한 모두 학운위에 추천

- 심사결과 지원자 모두 부적격으로 심사위원회가 결정하는 경우, 학교장은 교육감에게 공모학교 지정철회 요청

○ 3차 심사 : 학운위 심사

- 학운위는 심사위원회(학교/교육청)가 추천한 3인의 후보자를 다시 심층심사(심층면접, 서류심사, 상호토론 등)하여 2차심사 결과점수와 합산하여 순위를 정하고 이 중 상위 순위에 있는 2인을 학교장에게 통보

※ 1, 2차심사 결과 점수는 3차심사 점수 결과가 나올 때까지 비공개 유지

- 심사결과 3인의 후보자 모두 부적격으로 심사위원회가 의결하는 경우, 학교장은 교육감에게 공모학교 지정철회 요청

※ 학운위 위원인 교원이 당해 학교에 응모하는 경우 심사의 공정성을 위하여 3차 학운위 심사시 당해 위원을 배제하도록 함

4. 임용추천

- 학교장 : 공모교장심사위로부터 통보받은 2인을 교육감에게 추천

○ 교육감

- 학교장의 추천 순위를 고려하여 최종 1명을 선정하고 임용결격사유여부를 확인 후, 교육과학기술부장관에게 임용 추천
- 임용결격사유가 확인되는 경우, 다른 1인을 재선정하여 임용결격사유를 확인한 후, 교육과학기술부장관에게 임용 추천하되, 상기와 동일한 경우 해당학교 교장공모 지정 철회
- 공모교장 선발과정에서 물의나 절차상의 하자가 있는 경우, 교육감은 학교장에게 그 사유를 통보하고 공모학교 지정을 취소할 수 있음

<붙임 3>

임기만료 공모교장에 대한 인사 사례

1. 임용당시 교육공무원(국공립 대학교원 제외)으로서 교장자격증 소지자

- ▶ 교장(초임) ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 교장 중임
- ▶ 교장(초임) ⇒ 교육전문직 ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 교육전문직 또는 교장중임
- ▶ 교장(중임) ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 원로교사 또는 교육전문직
- ▶ 교육전문직 ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 교육전문직 또는 교장초임
- ▶ 교감 ⇒ 공모에 의한 초빙교장 ⇒ 교감 또는 교장초임

2. 임용당시 사립학교 교장 또는 국공립대학의 교원으로서 교장자격증 소지자

- ▶ 사립교장 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 재공모 지원 또는 퇴직
- ▶ 국·공·사립 대학 교원 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 재공모 지원 또는 퇴직

3. 임용당시 교육공무원(국공립 대학교원 제외)으로서 교장자격증 미소지자

- ▶ 교육전문직 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 교육전문직
- ▶ 교감 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 교감
- ▶ 원장 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 원장
- ▶ 원감 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 원감
- ▶ 교사 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직 또는 교사

4. 임용당시 고등학교 이하 사립학교 교원, 대학교원, 교육공무원이 아닌 공무원, 일반인으로서 교장자격증 미소지자

- ▶ 사립학교 교감, 교사 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직
- ▶ 국·공·사립 대학 교원 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직
- ▶ 교육공무원이 아닌 공무원 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직
- ▶ 일반인 ⇒ 공모에 의한 특별채용 교장 ⇒ 퇴직

<붙임 4>

교장공모 지원서(예시)

인 적 사 항	성명	한 글		한 자		사진 (3cm×4cm)
	주민번호	-		만(세)		
	현주소	-				
	E-mail주소	-				
	연락처	자 택		휴대폰		※ 최근 3개월이내 사진 을 반드시 부착하여주 세요
	현소속			직 위		

학 력	고등학교 졸업	교 장 자 격	자격종별	
	대학(교) 대학 과 졸업		자격증번	
	대학(교) 대학원 학과(학위:)		호	
	대학(교) 대학원 학과(학위:)		발급일자	

일 반 경 력	근무처	직위	담당업무	근무기간	주요실적
				~	
				~	
				~	

교 육 경 력	구분	근무처	근무기간	근무연월수	비 고
	교사		~		
	교감	(학교), (학교), (학교)	~		
	교장	(학교), (학교)	~		
	전문직	(), ()	~		

자 격	면허종류	취득일자	발행처	면허번호	외국어	기타
					영어 상중하	
					일어 상중하	
					() 상중하	

본인은 2009.09.01.자 00학교 교장 공모에 지원합니다.

2009년 월 일

지원자 (인)

00 학교장 귀하

--

접 수 증
위 지원서를 접수하였음을 확인함

접수번호		접수일		접수자	직 : 성명 :
------	--	-----	--	-----	-------------

00 학교장

<붙임 5>

경력 및 주요 활동 실적(예시)

소 속 (기관명)		직 위		성 명	
생년월일	(세)	현 임 용 일		소지자격 (교 원)	
학 력		주 요 교육경력			
주요 활동 ^ 실적 요약 v	<별지 계속 기재 가능>				
비 고	<근거서류 첨부>				

<붙임 6>

자기소개서

소 속		직 위		성 명	
-----	--	-----	--	-----	--

[별지 계속 기재 가능]

<붙임 7>

학교경영계획서

소 속		직 위		성 명	
-----	--	-----	--	-----	--

I. 학교교육 목표

II. 학교교육과정 운영

Ⅲ. 학교교직원 관리 및 지원 Ⅳ. 지역사회 연계 활동 Ⅴ. 시설, 환경, 재무 등 일반경영
--

<붙임 8>

채 점 표(예시)

지원자 인적사항								
소 속		직 위			성 명			
심사위원 평가내용								
소속	성 명	평가요소					평가점	
		...	...	...	...	...		
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
최종 평균점								

※ 심사위원의 평가점 중 최고점과 최하점을 제외한 점수를 평균한 점수를 최종
평균점으로 함

※ 심사위원간 과도한 점수 편차에 따라 소수 심사위원들이 높은 점수를 준 지원자가
선정되는 일이 없도록 점수 부여 범위를 사전에 조정

<붙임 9>

()차 심사결과 보고서(예시)

순위	소 속	지 원 자 성 명	최종 평가점	적격여 부
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

※ 심사위원의 평가점 중 최고점과 최하점을 제외한 점수를 평균한 점수를 최종 평균점으로 하여 산출함

2009. . .

공모교장심사위원장
(또는 oo 학교운영위원장)

<붙임 10>



()차 심사결과 후보자 추천서(예시)

심사결과 아래와 같이 추천합니다.

순 위	성 명	득 점	비 고
1			
2			
3			

2009. . .

공모교장심사위원장
(또는 oo 학교운영위원장)

<붙임 11>

교장공모 임용후보자 추천서(예시)

아래와 같이 추천합니다.

순 위	성 명	특 점	비 고
1			
2			

2009. . .

() 학교장

<붙임 12>

심사위원 서약서(예시)

본인은 공모교장심사위원회 심사위원으로서 아래 사항을 준수할 것을 서약합니다.

1. 본인은 00교육감이 정한 공모심사위원 제한사유에 해당하지 않음을 확인합니다.
2. 본인은 심사위원으로서 00 교육감이 정한 심사절차, 심사방법을 성실하게 준수할 것을 서약합니다.
3. 본인은 공모교장 지원자를 공정하고 객관적으로 심사하며, 심사과정 중 알게 된 사실을 비밀로 유지할 것을 서약합니다.
4. 본인은 제1항 내지 제3항을 위배하여 심사위원에서 해촉되고 심사결과가 무효로 처리되더라도 일체의 이의를 제기하지 않겠습니다.
5. 본 동의서 1통을 작성하여 교육감(학교장)에게 제출합니다.

2009년 월 일

성 명

인

교육감(학교장) 귀하

교장공모제 시행에 따른

교장공모심사위원회 규정 및 심사계획

2009. 6. 23



****초등학교**

I. **초등학교교장공모심사위원회 규정

1. 설치목적

- 교장공모제 응모자에 대한 심사(1, 2차)를 객관적이고 공정하게 처리하기 위하여 **초등학교 교장공모심사위원회(이하 “심사위원회”)를 둔다

2. 기능

다음의 교장공모제 응모자를 심사하여 그 결과를 학교 운영위원회에 통보함

3. 구성

- 심의 규정을 통해 2~5배수로 추천된 인원 중 학교장 및 학교운영위원회 자체 심의를 거쳐 심사위원을 선정

- ▶ 교원 : 학교운영위원회 교사위원을 제외한 전교사의 1인 3명 무기명 투표에 의해 다득표 순으로 선출된 6명(2배수)을 교원심사위원으로 추천

- ▶ 학부모 : 학부모회에서 추천 또는 선출된 9명(3배수)의 학부모를 학부모위원으로 추천

- ▶ 지역위원 : 자의 또는 추천에 의해 선정된 3~5명을 지역위원으로 추천

- 추천된 인원 중 학교운영위원회의 자체심의를 거쳐 7명의 심사위원을 운영위원장의 확인을 받아 학교장이 지명

- ▶ 교원 3명, 학부모 3명, 지역주민 1명

- ▶ 지역주민 구성 비율에 본교 교육에 관심이 있는 교육전문가를 포함할 수 있음

- ▶ 자체 심의방법은 학교운영위원회에서 합의하여 결정함

(합의추대 또는 무기명 투표 등)

- 위원장과 부위원장 각 1명을 두며, 위원 중에서 호선함

- 위원장은 심사위원회를 대표하고 회의를 소집·주재하며, 부위원장은 위원장이 사고 등 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때 그 직무를 대행함

- 심사위원회의 사무를 처리하기 위해 본교 교직원 중 간사 및 서기 각 1인을 둔다

4. 위원회 회의 등

- 회의는 비공개로 원칙으로 하되, 2차 심층면접은 공개 진행함

- 회의는 3분의 2이상의 출석으로 개의하고 출석위원 과반수의 찬성으로 의결함

- 회의는 학교운영위원장 요청이 있을 때 또는 위원장이 필요하다고 인정한 때 위원장이 이를 소집함

- 위원은 회의 및 심사와 관련하여 직무상 알게 된 비밀을 누설하여서는 아니됨

- 학교장은 필요에 따라 심사위원회에 참석하여 학교장 공모제 심사와 관련하여 심사에 영향을 미치지 않는 범위내에서 참고 의견을 제시할 수 있음

5. 임기 : 2009.9.1.자 교장공모제 응모자 심사(1,2차) 기간

6. 자격요건

- 구성원별 요건

- ▶ 교원 : 본교 소속학교 교원

- ▶ 학부모 : 본교 재학생의 학부모

- ▶ 지역주민 : 본교 학구내 거주자(교육전문가의 경우에는 학구내에 거주하지 않는 자도

가능)

○ 제한대상

- ▶ 지원자의 친족관계에 있는 자
- ▶ 지원자를 추천한 자
- ▶ 본교 운영위원회 위원
- ▶ 사회적으로 물의를 일으킨 자
- ▶ 기타 심사에 심대한 영향을 줄 수 있는 자

7. 운영세칙

- 심사위원회 운영에 관하여 이 계획서에 명시되지 않은 사항은 위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정함
- 추천과정에 공공성이 확보되도록 함

II. 심사절차 및 방법

1. 1차 심사

- 추천인원 : 5명 이내
- 심사요소 및 배점

형태	심사영역	심사항목	배점	합계	비고
서류 심사	자기소개서	성장환경 및 인성(6)	30	100	
		특기사항 및 경력(6)			
		교육철학 및 경영관(6)			
		지원동기 및 포부(6)			
		지역사회와의 관련성(6)			
	학교경영 계획서	교직원 및 학교경영 철학(5)	50		
		학교경영비전 제시(10)			
		학교경영 수립·실천(10)			
		교육지도성 발휘(10)			
		행·재정 운용(5)			
		학부모·지역사회 관계 유지(10)			
	경력 및 활동 실적	학교 경영 능력 관련도(5)	20		
		학교 교육 발전 공헌도(5)			
		자기 계발 강화 관련도(5)			
		지역사회 발전 기여도(5)			

○ 심사방법

- ▶ 비공개 서류심사
- ▶ 심사위원 1인 종합심사
- ▶ 심사영역별 최고점, 최저점을 부여한 위원의 평가점을 제외한 점수의 평균으로 평가
(소수 둘째자리에서 반올림) - 고득점자 순

2. 2차 심사

- 추천인원 : 3명 이내
- 심사항목 및 배점(총점 100점)

형태	심사항목	심사내용	배점	합계	비고
심층 면접	학교경영철학	인간중심 학교경영 및 변화 수용 의지(10)	20	100	
		변화 수용 의지(10)			
	학교경영계획	교육발전을 위한 비전 제시(10)	30		
		학교 현황 파악 및 본교에 맞는 시책 수립(10)			
		다양한 학교교육과정 운영 및 구체적 교육활동 계획(10)			
	학교경영능력	수업장학 및 학교 관리 능력(10)	20		
		구성원의 교육력 응집 및 위기 관리 능력(10)			
	학부모와 지역 사회 관리 능력	학부모, 지역사회 협조체제 구축(10)	10		
학교장의 자질	성장환경 및 교육관(10)	20			
	발표력, 논리력(10)				

○ 심사방법

- ▶ 집단면접(심사자 다수 : 지원자 1인)
- ▶ 심사문안 사전 배포 후 답안구상 시간 부여(5분)
- ▶ 답변시간 20분 이내 - 10분의 답변시간과 10분 이내의 추가 질의응답 시간을 가질 수 있음(전체 20분 이내의 답변시간을 초과할 경우 본인에게 신호한 뒤 마이크 전원 내림)
- ▶ 일정 점수 부여 범위 내에서 순위별 평가점수 부여 : 붙임<조건표>참조(※심사결과 관대화 · 집중화 방지)
- ▶ 심사영역별 최고점, 최저점을 부여한 심사위원의 평가점을 제외한 점수의 평균으로 평가(소수 둘째자리에서 반올림) - 고득점자 순
- ▶ 심사과정 공개(교원, 학부모, 지역주민)

○ 심사문항 및 평가표 작성

- ▶ 3배수의 문제은행 작성
- ▶ 심사당일 문제은행에서 심사위원회 자체 심의 후 선정
- ▶ 문제은행 작성 : 학교장 일임

○ 심사결과

- ▶ 2차 심사결과의 고득점자 순으로 1, 2, 3위를 3차 심사대상자로 추천하고 그 성적을 3차 심사에 40% 반영함
- ▶ 동점자 처리 : 커트라인의 동점자는 모두 3차 심사대상자로 추천

3. 3차 심사

- 추천인원 : 2명 이내(순위 결정)
- 심사항목 및 배점(총점 100점)

형태	심사영역	배점	심사항목(배점)	비고
서류심사	자기소개서	5	지원동기 및 경영관(5)	
	학교경영계획서	15	교직원 및 학교경영 철학(5)	
			학교경영 비전 및 실천 가능성(5)	
			학부모·지역사회 관계 유지(5)	
	경력 및 활동 실적	10	자기 계발 및 교육관련 활동 실적(5) 주요 경력과 학교발전과의 관련성(5)	
심층면접	학교경영철학	10	인간중심 학교경영 및 변화 수용 의지(10)	
	학교경영계획	20	교육활동에서의 강조점 및 추진 방향의 적절성(10)	
			학교 현황 파악 정도 및 본교에 맞는 시책 수립(10)	
	학교경영능력	15	구성원의 교육력 응집 및 위기 관리 능력(15)	
	학부모, 지역사회 관리 능력	15	학부모, 지역사회 협조체제 구축 방안(15)	
	학교장의 자질	10	발표력, 논리력(10)	
계		100		

○ 심사방법

- ▶ 심사자 : 학교운영위원회
- ▶ 심사대상자 : 2차 심사결과 추천자
- ▶ 집단면접(심사자 다수 : 지원자 1인)
- ▶ 심사문안 사전 배포 후 답안구상 시간 부여(5분)
- ▶ 답변시간 20분 이내 - 발표 10분, 추가 질의응답 10분 이내
- ▶ 일정 점수 부여 범위 내에서 순위별 평가점수 부여 : 붙임<조건표>참조(※심사결과 관대화·집중화 방지)
- ▶ 심사영역별 최고점, 최저점을 부여한 심사위원의 평점을 제외한 점수의 평균으로 평가(소수 둘째자리에서 반올림)
- ▶ 심사과정 공개(교원, 학부모, 지역주민)

4. 최종순위결정 방법

○ 2,3차 심사결과를 다음과 같은 방법으로 환산하여 합산

	2차심사결과 환산	3차심사결과 환산	환산점 계	순위
응모자(A)	2차심사결과 × 0.4 =	3차심사결과 × 0.6 =		
응모자(B)	2차심사결과 × 0.4 =	3차심사결과 × 0.6 =		
응모자(C)	2차심사결과 × 0.4 =	3차심사결과 × 0.6 =		

III. 심사일정

일자	내용	비고
2009.6.23(화)	· 1차심사	심사위원회
2009.6.24(수)	· 1차심사 결과 통보 (심사위원장→학교장, 학교장→응모자)	학교장
2009.6.29(월)	· 2차심사	심사위원회
2009.6.30(화)	· 2차심사 결과 통보 (심사위원장→학교장 및 운영위원장, 학교장→응모자)	학교장
2009.7.3(금)	· 3차심사	운영위원장
2009.7.6(월)	· 임용추천(시교육청 초등교육과)	학교장

- 붙임 1. 1차 자기소개서 평가표
2. 1차 학교경영계획서 평가표
3. 1차 주요경력 및 주요활동 실적 평가표
4. 2차 면접심사 채점표
5. 3차 면접심사 채점표
6. 심사점수 조건표
7. 심사위원 위촉장 및 서약서. 끝.

1차 자기소개서 평가표

【관리번호 : 】

심사위원:

1차 학교경영계획서 평가표

【관리번호 : 】

심사위원:

(인)

평가항목	평 가 내 용	배점	평정점	비고
교직원 및 학교경영철학	○직무에 대한 확고한 책임의식과 헌신적인 봉사로 숭선수범하는 지도자적 품성과 자질을 갖추었는가?	2	5	
	○인간중심의 학교경영을 추진할 수 있는 학교경영철학으로 무장되어 있는가?	2		
	○학교공동체의 다양한 의견을 수렴하여 학교경영에 반영하는 열린 교육행정을 실천할 자세를 갖추고 있는가?	1		
학교경영 비전 제시	○우리 학교, 학생, 학부모에 대한 현안문제를 잘 파악하고 있는가?	4	10	
	○우리 학교의 발전에 이바지할 수 있고 학교구성원들이 공유할만한 가치가 있는 학교 비전을 제시하고 있는가?	3		
	○제시된 비전을 실현할 중·장기 학교발전계획을 구상하고 있는가?	3		
학교경영계획 수립·실천	○지·덕·체 등 학생들의 전인적 성장을 지향하도록 학교 교육목표를 설정하였는가?	3	10	
	○교육목표를 구현할 제반 교육활동계획들이 구체적이고 창의적인 내용을 포함하고 있는가?	2		
	○시대성에 부합되고 우리 학교의 특수성을 고려한 학교특색사업을 계획하고 있는가?	3		
	○학교경영과정 및 결과를 주기적으로 평가·환류할 수 있는 방안을 수립하고 있는가?	2		
교육지도성	○교사들의 수업지도 능력을 향상시킬 수 있는 교내장학 및 교직원 연수프로그램을 계획하고 있는가?	3	10	
	○다양한 학교 교육과정 편성·운영방안을 구상하고, 학교 현장에서 발생할 수 있는 위기상황에 대처할 방안을 갖고 있는가?	2		
	○교직원간의 갈등을 원만히 해소하고 교육목표 달성을 위해 학교 교육력을 응집시킬 수 있는 인화력과 업무추진력을 갖추고 있는가?	3		
	○교사들이 인성교육을 위해 다양하고 창의적인 계획을 수립·실천하도록 격려하고 지원할 의지를 가지고 있는가?	2		
행·재정 운용	○학교교육과정의 원활한 운영에 초점을 둔 행·재정지원 전략을 계획하고 있는가?	3	5	
	○학교예산의 편성·운용·결산 절차의 투명성과 효율성을 확보하기 위한 방안을 마련하고 있는가?	2		
학부모·지역 사회관계 유지	○학부모·지역사회인사·동창회 등과 유익한 학교공동체를 구축할 수 있는 방안을 갖고 있는가?	4	10	
	○학부모들이 학교 교육활동에 자발적으로 참여하고 협조할 수 있도록 유도하는 방안을 구안하고 있는가?	6		
합계		50		

1차 경력 및 주요활동 실적 평가표

【관리번호 : 】

심사위원:

(인)

연번	평 가 내 용	평 점	평정점	비고
1	경력과 주요활동이 학교 경영 능력을 기르는 데 도움이 되는 것인가?	매우탁월(5)		
		탁월(4)		
		우수(3)		
		보통(2)		
		미흡(1)		
2	경력과 주요활동이 학교 교육 발전에 도움이 되는가?	매우탁월(5)		
		탁월(4)		
		우수(3)		
		보통(2)		
		미흡(1)		
3	자기개발 강화가 학교 교육 현장에 도움이 되는가?	매우탁월(5)		
		탁월(4)		
		우수(3)		
		보통(2)		
		미흡(1)		
4	경력과 주요활동이 지역사회 발전에 도움이 되었는가?	매우탁월(5)		
		탁월(4)		
		우수(3)		
		보통(2)		
		미흡(1)		
합계		20		

2차 심사(심층면접) 채점표

【관리번호 : 】

심사위원: (인)

연번	심사항목	평 가 내 용	평점	평정점	비고
1	학교경영철학	○인간 중심의 학교경영 철학을 가지고 있는가?	10	20	
		○시대 변화에 대한 수용 의지가 있는가?	10		
2	학교경영계획	○학교발전을 위한 비전을 제시하고 있는가?	10	30	
		○본교 현황을 잘 파악하고 본교에 맞는 시책을 수립하고 있는가?	10		
		○교육과정 계획이 다양하고 구체적이며 실현 가능한가?	10		
3	학교경영능력	○효율적인 교내장학, 연수계획을 세웠는가?	10	20	
		○학교 구성원의 교육력 응집 및 위기 상황에 대처하기 위한 구체적인 복안을 가지고 있는가?	10		
4	학부모와 지역사회관리능력	○학교 교육에 학부모 및 지역사회가 자발적으로 참여·협조할 수 있는 방안이 있는가?	10	10	
5	학교장의 자질	○인성(성장환경) 및 교육관이 학교 발전과 경영에 도움이 되는가?	10	20	제출서류참조
		○학교장으로서의 발표력이 있으며, 사고가 논리적인가?	10		
합계			100		

3차 심사(심층면접) 채점표

【관리번호 : 】

심사위원: (인)

연 번	심사항목	평 가 내 용	평 점		평정 점	비 고	
1	서류 심사	○자기 소개서(지원동기 및 경영관)	5	30			
		학 교 경 영 계 획 서	○교직원 및 학교경영 철학(5)				15
			○학교경영 비전 및 실천가능성(5)				
			○학부모 · 지역사회 관계 유지(5)				
		○경력 및 활동실적	10				
2	학교경영 철학	○인간 중심의 학교경영 철학을 가지고 있으며 시대 변 화에 대한 수용 의지가 있는가?	10	10			
3	학교경영 계획	○학교발전을 위한 비전을 제시하고 있는가?	10	20			
		○본교 현황을 잘 파악하고 본교에 맞는 시책을 수립 하고 있는가?	10				
		○교육과정 계획이 다양하고 구체적이며 실현 가능하 는가?	10				
4	학교경영 능력	○효율적인 교내장학, 연수계획을 세웠는가?	10	15			
		○학교 구성원의 교육력 응집 및 위기 상황에 대처하 기 위한 구체적인 방안을 가지고 있는가?	10				
5	학부모와 지역사회 관리능력	○학교 교육에 학부모 및 지역사회가 자발적으로 참 여·협조할 수 있는 방안이 있는가?	10	15			
6	학교장의 자질	○인성(성장환경) 및 교육관이 학교 발전과 경영에 도움이 되는가?	10	10		제 출 서 류 참 조	
		○학교장으로서의 발표력이 있으며, 사고가 논리적인 가?	10				
합계			100				

심사점수 조건표

<2인>

만점 순위	10점	20점	30점	40점	100점
1	9~10	18~20	27~30	36~40	90~100
2	7~8	14~16	21~24	28~32	70~80

<3인>

만점 순위	10점	20점	30점	40점	100점
1	9~10	18~20	27~30	36~40	90~100
2	8	16~17	24~26	32~35	80~86
3	7	14~15	21~23	28~31	70~74

<4인>

만점 순위	10점	20점	30점	40점	100점
1	9~10	18~20	27~30	36~40	90~100
2	8	16~17	24~26	32~35	80~86
3	7	14~15	21~23	28~31	70~74
4	6	12~13	18~20	24~27	60~66

<5인>

만점 순위	10점	20점	30점	40점	100점
1	9~10	18~20	27~30	36~40	90~100
2	8	16~17	24~26	32~35	80~86
3	7	14~15	21~23	28~31	70~74
4	6	12~13	18~20	24~27	60~66
5	5	10~11	15~17	20~23	50~56

<6인>

만점 순위	10점	20점	30점	40점	100점
1	9~10	18~20	27~30	36~40	90~100
2	8	16~17	24~26	32~35	80~86
3	7	14~15	21~23	28~31	70~74
4	6	12~13	18~20	24~27	60~66
4	5	10~11	15~17	20~23	50~56
5	4	8~9	12~14	16~19	40~46

<7인>

만점 순위	10점	20점	30점	40점	100점
1	9~10	18~20	27~30	36~40	90~100
2	8	16~17	24~26	32~35	80~86
3	7	14~15	21~23	28~31	70~74
4	6	12~13	18~20	24~27	60~66
4	5	10~11	15~17	20~23	50~56
4	4	8~9	12~14	16~19	40~46
5	3	6~7	9~11	12~15	30~36

교장 공모제 2차심사 추가질문지(심사위원용)

★초등학교

형태	심사영역	심사항목	질문자	비고
심층 면접	학교경영철학	▷시대변화에 따라 학교장상도 다소 변화되어야 하는 것이 아닌가 생각합니다. 현 시대에 적합하고 바람직한 학교장상에 대해 말씀해 주십시오.		
	학교경영계획	▷교실수업개선의 핵심은 교사의 수업기술 향상이 아닌가 생각합니다. 이와 관련하여 학교장으로서의 지원방안이 무엇인지 말씀해 주십시오.		
		▷효율적인 학교경영을 위해서는 예산지원도 뒷받침되어야 한다고 봅니다. 유관기관에서의 특별예산지원을 이끌어 낼 수 있는 방안이 있다면 말씀해 주십시오.		
	학교경영능력	▷귀하께서 아동교육을 직접 맡고있는 교사들의 사기진작을 위해 어떤 복안을 가지고 계신는지 말씀해 주시기 바랍니다.		
		▷본교의 특색사업은 인성관련, 표현력신장, 기초체력향상 등 3가지입니다. 귀하께서 만약 본교에 교장으로 부임하게 되시면 특색사업과 관련하여 구상하고 계신 사업에 대하여 소개해 주시기 바랍니다.		
	학부모, 지역사회 관리 능력	▷본교는 현재 '1교 다사협력'과 관련하여 성과가 미미합니다. 혹시 이와 관련하여 귀하께서 구상중인 특단의 대책이 있으면 말씀해 주십시오.		
	학교장의 자질	▷'학교의 수준은 학교장의 수준을 능가할 수 없다.'는 말이 있습니다. 이와 관련하여 혹시 귀하께서 이 자리에서 밝혀두고 싶은 상징적인 교육사업이 있다면 말씀해 주십시오.		
계				

교장 공모제 최종심사 학교운영위원별 심사표

운영위원 : () 인

형태	심사영역	배점	심사항목	심사대상자			비고
서류 심사	자기 소개서	5	지원동기 및 경영관(5)				
	학교경영 계획서	15	교직원 및 학교경영 철학(5)				
			학교경영 비전 및 실천 가능성(5)				
			학부모·지역사회 관계 유지(5)				
	경력 및 활동 실적	10	자기 계발 및 교육관련 활동 실적(5)				
			주요 경력과 학교발전과의 관련성(5)				
심층 면접	학교경영 철학	10	인간중심 학교경영 및 변화 수용의지(10)				
	학교경영 계획	20	교육활동에서의 강조점 및 추진 방향의 적절성(10)				
			학교 현황 파악 정도 및 본교에 맞는 시책 수립(10)				
	학교경영 능력	15	구성원의 교육력 응집 및 위기 관리 능력(10)				
	학부모, 지역사회 관리 능력	15	학부모, 지역사회 협조체제 구축 방안(15)				
	학교장의 자질	10	발표력, 논리력(10)				
계		100					

교장 공모제 최종심사 질문지(운영위원용)

**초등학교

형태	심사영역	심사항목	질문자	비고
심층 면접	학교경영철학	▷교육활동과 관련하여 우리 아이들이 어떤 모습으로 자라나기를 바라시는지에 대한 소신을 말씀해주십시오.		
		▷교육활동에 대한 효율적인 지원이라는 측면에서 학교장의 역할에 대하여 말씀해 주십시오.		
		▷학교현장에 요구되는 변화는 어떤 것이며 그러한 요구를 어떻게 수용할 것인지 말씀해 주십시오.		
	학교경영계획	▷교육활동 측면에서의 강조점은 무엇이며, 어떻게 지원하실 것인지에 대하여 말씀해 주십시오.		
		▷학교 행정적인 측면에서 어떤 부분에 우선순위를 두고 추진하실 생각이신지 말씀해 주십시오.		
		▷지역적인 여건과 관련하여 본교가 가지고 있는 어려움은 무엇이며, 이에 대한 대처 방안이 있으시면 말씀해 주십시오.		
		▷직무에 대한 본인의 확고한 책임의식에 의해 성공적으로 교육적 업무를 수행한 사례가 있으면 말씀해 주십시오.		
	학교경영능력	▷효율적인 학교 경영과 관련하여 개인적으로 가지고 계신 장점을 말씀해 주십시오.		
		▷학교 구성원 사이에 갈등이 유발되었을 때의 바람직한 해결방안을 말씀해 주십시오.		
	학부모, 지역사회 관리 능력	▷학교교육과 관련하여 학부모와 지역사회의 역할에 대한 개인적인 생각을 말씀해 주십시오.		
		▷학부모의 자발적인 학교 참여 및 협조를 이끌어 낼 방안에 대해 말씀해 주십시오.		
	학교장의 자질	▷인성 교육이나 학력 향상 등 주요 교육 현안 과제에 대하여 더 하시고 싶은 말씀이 있으시면, 말씀해 주십시오.		
계				

심사점수 조건표					
<2인>					
만점 순위	10점	20점	30점	40점	100점
1	9~10	18~20	27~30	36~40	90~100
2	7~8	14~16	21~24	28~32	70~80
<3인>					
만점 순위	10점	20점	30점	40점	100점
1	9~10	18~20	27~30	36~40	90~100
2	8	16~17	24~26	32~35	80~86
3	7	14~15	21~23	28~31	70~74

위 축 장



직 급 :

성 명 :

귀하를 2009년 9월 1일자 **초등학교 교장공모제 심사위원으로 위촉합니다.

2009년 6 월 23 일

**초 등 학 교 장

서 약 서

본인은 2009. 9. 1자 달북초등학교 교장공모제 심사위원으로서 아래 사항을 준수할 것을 서약합니다.

1. 본인은 달북초등학교장이 정한 공모심사위원 제한 사유에 해당하지 않음을 확인합니다.
2. 본인은 심사위원으로서 달북초등학교장이 정한 심사 절차, 심사방법을 성실하게 준수할 것을 서약합니다.
3. 본인은 공모교장 지원자를 공정하고 객관적으로 심사하며, 심사과정 중 알게 된 사실을 비밀로 유지할 것을 서약합니다.
4. 본인은 제1항 내지 3항을 위배하여 심사위원에서 해촉되고 심사결과가 무효로 처리되더라도 일체의 이의를 제기하지 않겠습니다.
5. 본 동의서 1통을 작성하여 달북초등학교장에게 제출합니다.

2009년 월 일

성 명 : (인)



**초등학교장 귀하