

교장공모제의 인식 부족 원인과 개선방안에 대한 연구

이상오·김창민·권영준·심지영·조영주·유호준·이길재*
(충북대학교)

A Study on the Causes of Lack of Principal Employment System Awareness and Its Improvement Plan

Sangoh Lee, Changmin Kim, Youngjoon Kwon,
Jiyoung Sim, Youngjoo Cho, Hojoon Ryu, Giljae Lee*
(Chungbuk National University)

ABSTRACT

The quality of education is determined by the quality of teachers, and in particular the competence of principals is important for the desirable flow of schooling. The Principal employment system was adopted as one of the educational reforms introduced by the government. However, even though it has been 10 years since the enactment of PES, the perception of that has been low.

To solve this, first, government should be more active in promoting publicity for the principal. Second, the elected principal should not be concentrated only in small areas, but should spread to urban areas. Finally, principals must increase the rate at which practitioners are able to contribute substantially to public subscriptions.

Key words : The Principal Employment System, Principal, competence, awareness

I. 서론

1. 연구의 필요성과 목적

교육의 질이 교사의 질에 의해 결정된다는 점에서 우수교원 확보가 국가 발전의 원동력이 될 것이다. 지금까지 우리나라의 교원양성은 산업화시대의 대량생산에 따른 학교교육에 대

한 수요가 폭주함에 따라 양적수급 문제가 증시되는 반면에, 교사의 전문성 신장이나 자질 함양 등 우수 교원 양성의 문제는 등한시되고 있었다. 또한 전통적인 교육관과 보수적인 풍토가 팽배해지고 교육계 스스로 반성하고 변화하는 모습을 보이지 않은 채, 끊임없이 관례, 비리, 병폐, 부도덕성의 문제가 나옴에도 학부모의 요구에 부응하지 못한 채 교육계 내부에서는 이를 신경 쓰지 않았다. 게다가 무한경쟁의 현대 사회 속에서 공교육의 질이 도전을 받고 있고 심지어 학교 무용론까지 대두되고 있다. 이러한 분위기 속에서 자율성을 바탕으로 학교교육의 책무성을 강화하고 교원의 전문성 신장을 통해 교육력을 제고해야 하며 이를 위해 교장을 비롯한 교사, 학부모, 지역사회 인사 등 교육 관련자들의 네트워크를 구축하여 공교육을 정상화시켜야 한다는 교육개혁의 목소리가 나오고 있다.

교육 개혁의 일환으로 시범 운영되고 있는 교장공모제는 2007년부터 각 시·도에서 시행되고 있다. 그간 교장공모제에 대한 법제화의 논의가 있었지만, 여러 입장 차로 인해 무산되었고, 6차 시범운영까지 오면서 매년 다른 형태를 보임으로써 학교들은 혼란을 겪고 있다. 또한 현직교사들조차도 교장공모제에 대한 정확한 인식이 이루어지지 않고 있으며,

교장공모제 시행에 있어서도 여러 문제점들이 발생하여 교장공모제 확립은 난항을 겪고 있는 실정이다.

또한 교장공모제에 관련된 내용이나 시행 사례를 조사하는 과정에서 공모제의 사례가 많지 않아 본 주제에 관한 연구가 원활하지 않았으며, 현직교사들은 물론 사람들이 교장공모제에 대한 인식을 제대로 하지 못하거나 부정적으로 하고 있음을 확인할 수 있었다.

이에 본 연구는 교장공모제에 대한 인식이 왜 부족한지에 대한 원인을 정리하고, 교장공모제를 확립시킬 수 있는 방안에 대한 여러 방안들을 모색하는 데 목적이 있다.

2. 용어의 정의

본 연구에서 사용되는 주요 용어의 개념을 정의하면 다음과 같다.

1) 공모제 교장

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

2) 승진제 교장

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

3. 연구의 한계점

본 연구의 내용 및 방법에 따른 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 조사대상은 충북 음성군 소재 대소중학교 교사 30명과 경기도 소재 학교의 어느 교감으로 한정하였으므로 모든 학교에 일반화시키는 데에는 한계가 있다.

둘째, 지면에 의한 인터뷰를 실시하는 등 질적 연구를 시행했으나, 교사 30명을 대상으로 한 설문조사의 경우 심층적인 조사를 수행하는 데에 한계가 있음을 밝히도록 한다.

II. 선행연구 분석

1. 교장공모제의 논의 배경

1) 교장공모제의 실시 배경과 그에 대한 연구

기본의 교장 임용 방식과 관련하여 제기되는 문제는, 교직 경력 25년 이상의 교사 중에 근무평가에 의해 결정되는 교장 승진 시스템에 따른 과도한 승진경쟁으로 인하여 교원의 교원력 낭비가 심각하고, 현행 제도에 의해 임용된 교장들이 타당한 리더십을 발휘하여 학교 경영체제를 확립하고 있지 못하고 있다는 것이다. 더군다나 교장의 양성과정은 별도의 전문적 양성 체제가 마련되어 있지 않고, 교감 및 교장의 자격관리와 교육 전문직의 경력관리로 대신된다는 점에서 교장 승진평정과정이 바로 양성과정으로 대체되고 있고, 교장 취임이후 직무 연수 등에 관한 실적이 매우 저조하다는 점에서 최근의 학교 환경의 변화에 대한 적응력이 떨어지고, 학교장의 지도성 개발 전략에 대하여 상대적으로 미진한 것이 지금의 현실이라고 할 수 있다. (고전, 2002: 298)

이런 교장승진임용제 개선에 대한 논의는 16대 대선에서 노무현이 학교장 임용제도 다양화, 교원의 직급과 승진제의 합리적 개선 방안을 공약으로 제시되어 쟁점화되었다. 이후 우리나라 학계에서는 교장승진제의 문제점을 지적하고 교장 임용 제도를 개선하기 위한 방안 에 대한 연구들이 다양하게 행해졌다.

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

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

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

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

김창원(2007)은 교장공모제 도입 시 예상되는 효과에 대해 교사들은 교장의 비민주적인 학교 운영을 막고 교사들의 교육활동과 학생들의 학습 여건 조성에 학교장들의 관심과 지원이 크게 증대할 것으로 기대하고 있다고 하였다.

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

2) 외국의 교장임용제도와 시사점

앞서 언급한 국내의 연구와 함께 외국의 교장임용제도를 통해 새로운 교장임용방식을 채택해야 할 필요성을 알 수 있다. 우선, 미국의 경우 대부분이 교장을 공모제에 의해 선출하고 있으며, 주마다 교장 자격증을 요구하는 곳도 있고 요구하지 않는 곳도 있다. 하지만, 미국의 교장자격증은 근무 평정이나 승진을 통해서가 아니라 교육행정가 연수코스를 이수함으로써 교부되는 것이다.

영국의 경우, 교장자격증 소지자를 대상으로 한 교장공모제를 실시하고 있다. 1998년 고등 교육 및 교원 관련 법 공포 이후, 신규교장 임용 대상자는 국립교장연수원이 제공하는 교육 프로그램을 거쳐 국가교장자격증을 획득해야 한다.

독일의 경우, 교장자격증이 필요 없는 교장공모제를 실시하고 있다. 하지만, 기본적으로 학교경영 및 행정 능력과 기타 학교장으로서 필요한 능력을 갖추고 있어야 하며, 엄격한 다단계의 교원임용시험을 거쳐 획득하게 되는 일반교사 자격증이 요구된다. 학교장의 임용은 주 교육법에 근거하여 교육청에서 주관하며, 일반 교원과 마찬가지로 공개 모집에 의한다. 각 주의 학교법에 의하면, 교장 결원이 발생한 학교는 6개월 내에 교장을 임용한다.

일본의 경우, 교장의 임용은 도도부현 교육위원회의 교육장이 시행하는 선고(시험)에 의해 이루어진다. 구체적인 시험 방식과 내용은 대체로 필기시험과 면접의 형태로 실시된다. 교장

에 지원할 수 있는 자는 교육에 관한 직에 10년 이상 경력을 지닌 소지자 또는 학교의 사무 직원을 포함한 직에 5년 이상 근무한 경력이 있는 사람이나 앞서 언급한 자격을 가진 자와 동등한 자질을 가진 자로 인정된 자(민간인 교장)이다.

프랑스에서는 유·초등학교장의 경우, 교장임용시험 합격자는 교장후보자 명부에 등록되며 명부는 3년간 유효하다. 중등학교 교장은 매년 실시하는 시험을 통해 자격증을 취득한 후 교감으로 2년간 임명되고, 이후 공개 모집에 의해 교장 임용과정을 거침으로써 선발된다. 자격요건으로는 유·초등의 경우 2년 이상의 교사경력, 중등의 경우 5년 이상의 교사나 교육상담사 경력이 요구된다.

이러한 외국의 사례를 통해 우리가 알 수 있는 시사점은 다음과 같다. 외국의 경우, 대부분의 국가가 공개모집 절차를 통해 교장을 선발하며 교장 자격증을 부여하는 나라나 주의 경우에도 일정한 연수 과정을 이수한 것을 증명하는 자격증을 부여하는 것이 우리나라와 같은 근무평정 중심의 승진제도를 통해 25년 이상의 경력자를 대상으로 자격증을 부여하는 폐쇄적인 구조를 가지고 있지 않다. 결국 우리의 교육 현장에서도 교장의 전문적 자질을 중시하고 이를 검증하는 절차를 강화하기 위해 임용 및 연수 과정에서 이에 대한 정상적 평가를 강화할 필요가 있다. 또한 교장 임용을 시·도 교육청이 주관하되, 선발 과정에서 지역 교육청 관계자, 교사, 학부모 등 학교와 지역사회의 다양한 구성원이 참여할 수 있도록 허용하고 상호 협의 절차를 제도화할 필요가 있다. 결국 앞서 언급한 외국 사례들이 지니는 시사점을 통해 우리 현실에 맞게 교장공모제를 시행해야 할 필요성이 대두되는 것이다.

3) 교장공모제의 실시 개요

교장공모제는 일정한 초·중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함)을 가진 현직 교원 또는 교육공무원을 대상으로 교장을 공모하여 공정하고 민주적인 심사 절차를 거쳐 교장임용 후보자를 선발하는 교장 임용 제도로 일반학교에 교장자격증을 전제로 하지 않고 일정한 교육경력만 있으면 학교장에 지원이 가능하다. (교육혁신위원회, 2007)

교장공모제는 응모 자격 기준에 따라 내부형, 개방형, 초빙형 공모제로 구분한다. 내부형 공모제는 교장자격증 소지여부에 관계없이 일반적인 교육과정을 운영하고 있는 일반 초·중·고를 대상으로 초·중·고 교육경력 15년 이상의 교육공무원 및 사립교원이 응모할 수 있다. 개방형 공모제는 전문적인 교육과정을 운영하고 있는 특성화학교, 예체능계고, 전문계고 등을 대상으로 당해학교 교육과정과 관련된 분야에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 사람이 응모할 수 있도록 지원 자격을 폭넓게 인정하고 있다. 초빙형 공모제는 교장 자격증 소지자만이 지원할 수 있도록 하는 공모제이다. 초빙 교장의 임용 대상자는 초·중등교육법 제21조 제1항에 의한 교장 자격증을 소지하고 당해 지역에 근무하는 교육공무원 또는 교원자격 검정령 23조 제1항의 규정에 의해 교장자격증을 취득한 자로서 당해 지역에 근무하는 교육공무원으로서 정년 잔여기간이 2년 이상인 자로 한다.

이러한 공모제들로 뽑힌 공모 교장의 임기는 4년으로 하고 있으나 임용 방식의 차이에 따라 중임적용 여부가 달라진다. 초빙교장으로 임용된 자는 공모 교장 재임기간은 중임횟수에

포함하지 않으나(교육공무원법 제29조의2 제2항 및 제3항 단서), 특별채용된 자(내부형, 개방형 공모 교장)는 4년의 임기를 유지하되, 공모에 의한 교장임기 종료시 초임한 것으로서 차후 1차 중임만 가능하다. (교육공무원법 제29조의2 제2항 및 제3항)

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

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

2. 교장공모제의 쟁점 사항

교장공모제가 시범 운영된 지 10째에 이르고 있지만, 이에 대해서는 각계의 다른 목소리들이 나오고 있다. 교사와 학부모간, 교직단체별, 평교사와 교장단간의 의견이 달리 나오고 있는 상황이며, 이에 따른 쟁점 사항들을 정리하면 다음과 같다.

1) 교장을 심사할 주체에 관한 쟁점

교장 임용의 주체에 대한 쟁점으로써, 교장 선정과정의 참여 주체가 문제시 되고 있다. 승진교장제의 경우 현재와 같이 상급자가 결정하는 구조가 타당성이 있는지 교육이해당사자들이 참여하는 것이 타당한지에 대한 논란이 있다 해도 교장공모제의 심사과정에서는 학부모, 교직원, 학교운영위원회, 지역전문가 등이 교장을 심사할 주체로 구성되고 있다. 그러나 시범학교 선정과정에서 많은 문제점이 도출되고 있는데, 한국교육단체총연합회의 내부형 교장공모제 시범적용학교를 대상으로 시범과정상의 실태 조사결과, 시범적용 예비학교 선정을 해당 지역 교육감이 일방적으로 하는가하면 해당학교의 구성원에게 교장공모제 시범적용 채택 여부를 결정할 객관적인 자료조차 제공하지 않는 등 편파적으로 선정되었고, 주변 인사들이 해당학교에 전화하여 로비를 하고 일부학교는 학교운영위원회에서 교장공모 단서조항을 붙여 교육청에 심사를 일임하는 경우까지 나타나는 등 각종 폐단에 대한 우려가 나타나고 있다는 점에서 실질적인 최종결정권이 교육감에 부여된 상황에서는 취지에 적합한 제도 운영은 어려운 실정이라고 할 것이다.¹⁾

1) 2007. 6. 1. 중도일보, '교장공모제 시범학교 선정 엉터리'

2) 현재의 교장임용 방식에 대한 타당성에 관한 쟁점

현재 교장직 진출 경로는 교감을 거쳐 교장이 되거나 장학사·장학관을 거쳐 교장이 되는 이원화된 체제로 되어 있는데, 이로 인하여 불필요한 승진경쟁과 관리직 중심의 서열화를 유발하고 있고 자격 취득단계에서의 비리가 심각하여 능력중심의 새로운 승진구조를 통하여 교직사회와 학부모의 신뢰 구축이 필요하다는 지적이 끊임없이 제기되고 있다. 결국 전문직 중에 있어 수직적 승진 서열구조가 합당하지 않고 교직사회는 민주적 협의체에 의해 운영되는 것이 적합하다는 주장은 21세기 지식기반사회의 변화에 따른 학생의 의식과 시대정신을 반영하는 데에 한계를 극복하기 위하여 교장임용제의 변화가 필요하다는 논리를 펴고 있다.

이와는 반대로 변화만을 추구할 것이 아니라 현행 승진교장제에 대한 개선을 통하여 문제점을 보완할 수 있다는 주장²⁾도 있다. 특히 교장공모제가 능력 있고 우수한 교장을 선발하는 제도인지 검증되지 않았고 시범운영에 대한 철저한 평가도 이루어지지 않은 상태에서 전국에 서둘러 확산하려는 것은 시행과정상 나타난 부작용과 문제점을 덮어두고 시행한다는 것이다. 그러므로 교장 승진 자체에 변화를 주기 보다는 예측가능한 인사시스템을 구축하고 성과에 따른 평가를 통해 투명하고 효율적인 인사가 이루어지는 방안을 만드는 것이 무엇보다 선행되어야 한다는 것이다.

3) 교장자격증이 반드시 필요한가?

교장공모제를 둘러싼 쟁점에 교장자격증의 필요 여부가 빠질 수 없다. 현재 교장의 입직 단계에서 평교사가 교감연수를 받는 평균 20-25년의 기간과 3년의 장학사 경력이면 교감연수 자격이 된다. 많은 교사들이 유리한 승진 트랙을 밟기 위해 학생을 위한 교사가 되기보다는 근평점수를 유리하게 받을 수 있도록 교장의 편에 서거나 장학사가 되기 위한 별도의 노력을 기울이는 경향이 팽배하다는 비난이 일고 있는 것이 사실이다. 교직의 꽃이라 할 수 있는 교장직에 대하여 다양한 방식으로 교장이 양성될 수 있도록 하는 논의들이 나오는 시점에서 교장 양성 방식의 논의에 앞서 교장자격증의 실효성에 대한 면밀한 연구들이 요구된다.

2007년 4월 전교조는 ‘점수 경쟁 없는 공모제 교장 확대하고 선출 보직제 실시해야 한다.’라는 제목으로 초·중등교육법 시행령 및 교육 공무원 임용령 개정안에 대한 논평을 발표하였다. 이 논평에 의하면, 자격증 미소지자의 교장 입직의 통로를 환영하면서 공모제 교장이 임기를 마치면 평교사로 복귀하거나 퇴직하도록 명확한 규정과 제도가 필요하다는 입장이었다. 한국교원단체총연합회는 전교조의 입장과는 정반대로 ‘무자격 교장공모제 즉각 철회하라’라는 제목으로 발표하면서 공모교장의 권한이 해당학교 교원 인사 30%에 대한 초빙 권한만 있으며 교육과정 편성 운영, 재정, 인사, 복무 등 실질적인 학교운영에 대한 자율권한은 부여하지 않고 있다는 점에서 자격증 없는 교장과 학교혁신을 연결하는 것은 교육구성원을 현혹시키는 것이라고 하였다. 또한 공모교장심사위원회에 대한 관계가 정치권 선거관의 축

2) 한국교총(2006) 제1차 교원정책포럼에서 한만길은 승진평정제도의 개선점으로 경력평정기간을 20년으로 단축하고, 연수횟수와 성적에 대한 획일적인 점수부여방식을 지양하며 가산점 항목을 최소한으로 축소할 것을 제안하였다.

소관이 될 가능성이 매우 크다면서 무자격 공모제 도입에 대한 반대 입장을 고수하였다.

또한 교장 공모제 도입과 관련한 교장 자격증의 실효성에 대한 쟁점이 있다. 기존 교장자격증을 소지했다라도 교장으로서의 실질적인 능력을 반영하지 못하기 때문에 자격증보다는 역할을 수행할 수 있는 능력을 갖춘 사람이 교장이 될 수 있도록 제도를 개선하기 위하여 적격자 선정은 자격증 유무에 의한 것이 아닌 적격성 심사 과정을 거치는 것이 더 합당하므로 교장 자격증 제도의 폐지를 주장하는 입장이 있다.

4) 교장공모제에 대한 부정적 인식

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

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

교장공모제를 시범 실시하고 있는 학교들을 대상으로 실증적으로 연구한 결과에서도 교장공모제에 대한 부정적 시각이 드러나고 있다. 교육인적자원부(현 교육과학기술부)의 ‘교장공모제 1차 시범 적용 연구결과 보고서’에서는 교장공모제가 기존의 승진 임용제의 단점을 보완하거나 학교 현장에 바람직한 결과가 아니라는 결과가 나왔다. 이 보고서는 ‘교장공모제를 직·간접적으로 경험한 사람들 대부분이 이 제도의 교장 임용 시스템의 단점을 보완할 새로운 임용제도이며 현장에 매우 바람직한 제도라고는 생각하고 있지 않는 것으로 나타났다.’고 밝혔다. (한국교육신문, 2007. 11. 19)

5) 공모제 실시 비율과 지원 미달

김이경 외 7인(2012)에 따르면, 교장공모제의 실시 비율이 낮은 것은 승진트랙의 교장자격 소지자들의 기피, 교육과학기술부가 제시한 결원학교의 50%, 기준 자체의 타당성 및 정책 일관성 부족, 공모제 희망 학교의 절대적 부족, 낙후지역 학교 우선 지정 방침, 내부형 공모제의 교장자격증 미소지자 비율 15% 비율 제한 등의 이유 때문이다.

또한 2007년 도입된 교장공모제가 ‘무늬만’ 남았다는 목소리가 제기됐다. 자격증 소지자나 연공서열보다 능력·자질·열정을 교장 공모의 키워드로 삼으려 했던 제도의 빛이 바랬다는 것이다. 2014년 3월 1일자로 교장공모제를 실시한 256개 학교 중 245곳(95.7%)에서 교장자격증 소지자가 뽑혔다. 평교사 출신은 4명에 그쳤다(경향신문, 2014. 12. 30). 교장공모제 지

원자 미달 사태도 나타나고 있다. 2015년 1월, 경기도교육청에 따르면 초·중·고 64개교를 대상으로 교장공모제를 시행하기로 하고 지난해 12월 지원자를 접수한 결과 49개교에 63명만 지원서를 제출, 평균 경쟁률이 0.98대 1에 불과했다. 이 가운데 15개교는 두 차례 연속한 명도 지원하지 않는 바람에 관련 규정에 따라 공모제가 무산돼 종전처럼 임명제 교장이 맡게 됐다(연합뉴스, 2015. 1. 5).

3. 선행연구를 통해 본 교장공모제의 문제 사항

결국 선행연구를 통해 알아 본 교장공모제는 교장의 심사 주체, 교장 임용 방식의 타당성, 교장공모제의 필요 여부에 대한 인식, 공모제의 실시 비율과 미달, 낙후지역 학교 우선 지정, 교장공모제에 대한 부정적 인식 등의 문제가 있다. 이 중 본 연구에서는 교장공모제에 관한 인식과 관련된 문제를 탐구하고자 한다.

Ⅲ. 현직 교사들의 교장공모제 인식 연구

1. 연구의 목적 및 대상

본 연구에서는 실제 교육현장에 있는 교원들이 교장공모제에 대해 얼마나 인식하고 있는지 분석하는 데 목적이 있으며, 충북 음성군 소재 대소중학교 교사 30명과 경기도 소재 학교의 교감 2명을 대상으로 각각 설문지 조사와 지면을 통한 인터뷰를 실시하였다.

2. 측정도구

본 연구에서 사용된 측정 도구는 김이경 중앙대 교수 책임으로 작성된 ‘교장공모제 현황 분석 및 개선방안 연구’라는 보고서를 참고로 교사들에 대한 설문지 문항과 교감에 대한 인터뷰 문항을 구성하였다. 설문지는 (1) 교장공모제에 대한 인식, (2) 선호하는 교장공모제의 유형, (3) 시행학교 지정, (4) 선출과정에 대한 인식, (5) 선발과정의 신뢰도, (6) 교장 심사의 주체, (7) 공모 교장에 대한 신뢰도, (8) 교감 경력의 필요성, (9) 교장으로서의 자질 확보 방안, (10) 공모교장의 임기만료 후 거취, (11) 공모제의 장점, (12) 공모제에 대한 경험 및 개선방안 등 12개 영역의 총 19문항으로 구성하였다. 교사는 ① 전혀 아니다 ② 대체로 아니다 ③ 보통이다 ④ 대체로 그렇다 ⑤ 매우 그렇다 등의 리커트(Likert)³⁾ 방식의 문항과 기타 다른 문항에 대해 답하였다. 설문지 구성 문항은 다음 <표 1>과 같다.

3) 어떤 심리적 특성이나 태도를 나타내는 한 변인의 연속성을 가정할 수 있고 이러한 연속선상에서 한 심리적 특성을 나타내는 여러 개의 진술문이나 문항이 있는 경우에 이 심리적 연속변인상에서 진술문의 척도치를 구하는 방법

<표 1> 설문지 영역과 문항 구성

상 위 영역	문항수	하 위 영역	문항
1. 교장공모제에 대한 인식	2	1. 교장공모제에 대한 인식 정도	1
		2. 교장공모제의 인식 부족 원인	2
2. 선호하는 교장공모제의 유형	1	1. 선호하는 교장공모제의 유형	3
3. 시행학교 지정	1	1. 교장공모제 시행학교 지정방식	4
4. 선출과정에 대한 인식	1	1. 공모제 선출과정에 대한 인식	5
5. 선발과정에 대한 신뢰도	3	1. 선발과정에 대한 신뢰도	6
		2. 신뢰하지 못할 경우의 이유	7
		3. 신뢰성 문제 해결방안	8
6. 교장 심사의 주체	1	1. 교장 공모에 관여하는 주체	9
7. 공모 교장에 대한 신뢰도	3	1. 교장의 능력과 자질에 대한 신뢰도	10
		2. 경력이 적은 교장에 대한 신뢰	11
		3. 공모 교장에 대한 신뢰 부족 이유	12
8. 교감 경력의 필요성	1	1. 교장 임용 전 교감 경력의 필요성	13
9. 교장으로서의 자질 확보 방안	1	1. 공모교장의 자질 확보 방안	14
10. 공모교장의 임기 만료 후 거취	2	1. 교장자격증 소지 교감 출신 교장의 거취	15
		2. 교장자격증 미소지 교장의 거취	16
11. 공모제의 장점	1	1. 승진제와 비교 시 공모제의 장점	17
12. 공모제에 대한 경험 및 개선방안	2	1. 교장공모제와 관련된 경험	18
		2. 교장공모제 개선방안에 대한 의견	19

교감 2명에 대한 인터뷰 문항은 (1) 교장공모제가 아닌 승진제를 준비하는 이유는? (2) 교장공모제에 대한 인식은? (3) 평교사들이 교장공모제에 대해 어떻게 인식하는지 알고 있는가? (4) 평교사들이 공모제 교장과 승진제 교장에 대한 인식차이를 알고 있는가? (5) 공모제 학교에 지원 미달 사례가 나타나는 이유를 무엇이라고 생각하는가? 의 총 5문항으로 구성하였다.

3. 교사 설문

1) 교장공모제에 대한 인식

“교장공모제에 대해 어느 정도 알고 계십니까?”는 문항에 대한 응답 평균은 3.1로 보통보다 약간 높은 수준으로 나타났으며, ① 전혀 모름 1명 ② 모르는 편임 8명 ③ 보통이다 8명 ④ 알고 있음 13명 ⑤ 매우 잘 알고 있음 0명 으로 나왔다. 하지만 “교장공모제에 의한 교장 선출 과정에 대해 어느 정도 알고 계십니까?”는 문항에 대한 평균은 2.47로 보통보다 낮은 수준으로 나타났으며, ① 전혀 그렇지 않다 4명 ② 그렇지 않다 11명 ③ 보통이다 12명 ④ 그렇다 3명 ⑤ 매우 그렇다 0명 으로 나왔다. 이는 교사들이 교장공모제에 대해 들어 본 것

같지만 공모제에 따른 교장 임용과정을 정확하게 인지하지 못하는 것으로 확인됐다. 교사들이 교장공모제에 대한 정확한 인식을 가지지 못하고 있는 실정을 드러내는 것이다. (<부록 1> 1번, 5번 참고)

그리고 “공모제가 시행된 지 10년이 지났는데 교장공모제를 모르는 이유가 무엇입니까?”는 문항에서 교장공모제에 대한 홍보가 부족하다는 의견들이 나왔다. 이는 교장공모제 인식 부족에 홍보 부족의 문제가 있음을 시사하는 것이다. (<부록 1> 2번 참고)

2) 공모 교장에 대한 신뢰도

“교장공모제의 선발과정에 대해서 신뢰할 수 있다고 생각하십니까?”는 문항에 대한 평균은 3.2로 보통보다 약간 높은 수준으로 나타났으며, ① 전혀 그렇지 않다 0명 ② 그렇지 않다 4명 ③ 보통이다 16명 ④ 그렇다 10명 ⑤ 매우 그렇다 0명으로 나왔다. 그리고 “교장공모제로 선출된 교장의 능력과 자질에 대하여 신뢰할 수 있다고 생각하십니까?”는 문항에 대한 평균은 3.7로 보통보다 약간 높은 수준으로 나타났으며, ① 전혀 그렇지 않다 0명 ② 그렇지 않다 1명 ③ 보통이다 8명 ④ 그렇다 20명 ⑤ 매우 그렇다 1명으로 나왔다. 또한 “만약 자신보다 나이가 어리거나 연차가 낮은 평교사가 교장공모제로 선출되는 경우, 잘 따를 수 있겠는가?”는 문항에 대한 평균은 3.77로 보통보다 약간 높은 수준으로 나타났으며, ① 전혀 그렇지 않다 1명 ② 그렇지 않다 1명 ③ 보통이다 7명 ④ 그렇다 16명 ⑤ 매우 그렇다 5명으로 나왔다. 하지만 “교장으로 임용되기 위해서 교감경력이 필요하다고 생각하십니까?”는 문항에 대한 평균은 3.6으로 보통보다 약간 높은 수준으로 나타났으며, ① 전혀 그렇지 않다 0명 ② 그렇지 않다 5명 ③ 보통이다 5명 ④ 그렇다 17명 ⑤ 매우 그렇다 3명으로 나왔다. (<부록 1> 6번, 10번, 11번, 13번 참고)

이는 교사들 사이에서 아직까지는 승진제 교장의 신뢰도가 공모제 교장의 신뢰도보다 높다는 것을 의미한다.

3) 개선방안

교장공모제에 대한 개선방안에 “공모제에 대한 홍보를 적극적으로 해야 한다”, “공모제 교장이 승진제 교장보다 능력적인 면에서 뒤지지 않는다는 것을 증명해서 교사들의 인식을 바꿔야 한다” 등의 답변이 나왔다.

4. 교감 인터뷰

1) 승진제를 준비하는 이유

교감 2명 모두 교장공모제가 교장 임용의 확실성을 보장하지 못한다는 것 때문에, 여전히 교장 임용을 위해 승진제를 준비한다고 답했다.

2) 교장 공모제에 대한 인식

교감 A는 교장공모제가 교육행정 전문가로서 능력을 갖춘 인사를 선발하고 있는지, 학교 교육 발전에 어느 정도 기여하고 있는지 등 제도효과에 의문이 제기된다는 답변을 했으며, 교감 B는 공모제의 취지는 좋으나 교장근무기간(8년)에 포함되지 않아 젊은 전문직(장학사)들의 교장근무 기간 연장 수단으로 이용되는 명이 있고, 선발 과정에서 공모에 응모한 사람의 선호가 교직원마다 다를 수 있어 공모교장 선발 후 교직원 간 내부 분열이 생기는 등의 문제가 발생할 수 있다는 답변을 했다.

3) 교장공모제에 대한 평교사들의 인식

교감 2명 모두 평교사들이 공모 교장보다는 승진 교장에 대한 인식이 낮다고 답했으며, 구체적인 이유로는 공모제 교장으로 선출되기 위해 학교운명을 과하게 어필하는 등 교장 선출에 유리하도록 운영계획을 과도하게 세움으로써, 평교사들은 일거리가 많을 것을 우려해 교장공모제를 탐탁치않게 생각한다는 것이다.

4) 공모제 교장과 승진제 교장에 대한 평교사들의 인식 여부

교감 A는 대부분의 평교사들은 공모제 교장과 승진제 교장에 대한 차이 및 선발규정 등에 대해 잘 알지 못하며, 어떤 자격요건을 갖춘 교장이 중요한 게 아니라 어떤 사람이 교장이 취임하는지가 더 중요하다는 답변을 했으며, 교감 B는 여교사를 중심으로 한 평교사들의 대부분은 승진 자체에 대한 관심이 별로 없고, 따라서 공모교장과 승진제에 대한 인식을 구체적으로 하지 않는다고 주장했다.

5) 공모제 학교에 대한 지원 미달 사례 이유

교장 A는 현행 공모제의 문제점을 지적하면서 내부형이나 개방형의 경우, 지원자격기준에 해당하는 자가 선뜻 학교장의 선출에 참여하기 어려운 요건으로 되어 있고 초빙형의 경우, 교육전문직이나 기타 방법으로 일찍 학교장이 된 자의 교장 정년 연장책으로 이용된다는 문제점을 지니므로 지원 미달 사례가 나타난다고 답변했다. 교장 B는 공모제 신청 학교 대부분이 낙후지역의 학교거나 내부 문제가 있는 학교이므로 교장자격증이 있는 교감은 그래도 환경이 나은 학교로 지원하다보니 미달이 생기는 것이며 내부형의 경우 대부분 전교조 등 노조조합원 단체 소속 평교사들이 지원하고 뽑아주다 보니 노조조합원 소속이 아닌 평교사들은 지원을 하지 않아 미달이 생기는 것으로 생각된다고 답했다.

IV. 논의 및 결론

이상과 같이 선행연구, 설문조사, 인터뷰 등을 통해 현직교사들의 교장공모제에 대한 인식을 알아본 결과, 교사들은 교장공모제에 대한 인식이 없거나 들어본 적은 있어도 정확한 임용과정을 잘 모르는 등의 반응을 보였다. 그리고 교사들 사이에선 공모제 교장보다 승진제 교장에 대한 신뢰도가 높음을 알 수 있었다. 이러한 교장공모제에 대한 인식 부족 현상은 크게 세 가지 원인에 의한 것이라 할 수 있다.

첫째, 공모제 시행학교 수가 절대적으로 적다는 것이다. 교장공모제 시행 학교가 전체 국·공립학교의 5.5%에 불과하고, 내부형과 개방형보다는 초빙형이 더 많다는 점에 비추어 볼 때 교장공모제의 시범 운영 성과는 매우 제한적이다. (박상완, 2010) 둘째, 교장공모제 시행 시 낙후 지역에 우선 지정하는 정책으로 인해, 공모제에 지원하는 경우가 많지 않다는 것이다. 특히 교장자격증 소지자의 경우 공모제에 지원하여 낙후 지역 학교의 교장이 되는 것을 기피할 가능성이 크다. 셋째, 교장자격증 미소지자가 교장 공모제에 지원할 기회가 별로 없다는 것이다. 특히 내부형 공모제의 경우, 지원자중 교장자격증 미소지자 비율을 15%에 불과하다.

이러한 교장공모제의 인식 부족 원인을 개선하고 교장공모제가 정착되기 위한 개선방안은 다음과 같다. 첫째, 교육감을 중심으로 각 시도교육청이 교장공모제에 대한 홍보를 적극적으로 하며, 교장공모제의 취지를 구현하기 위해 개방형과 내부형의 비율을 확대하고 제도 시행으로 학교 현장에 나타나는 부작용을 최소화하기 위한 제도 개선이 필요하다. 둘째, 공모제 지정학교로 교육환경이 열악한 학교를 우선 지정하는 것보다 희망하는 학교도 지정하는 방식을 통해 도시에까지 교장공모제가 확산되도록 해야 한다. 셋째, 교장자격증 미소지자들이 공모제에 더 많이 지원할 수 있게끔, 지원자격기준을 개정해야 한다. 특히 가장 많이 시행되고 있는 내부형 공모제의 경우, 지원자 중 교장자격증 미소지자의 비율을 대폭 늘려야 한다.

참고문헌

- 경향신문(2014), 12월 30일자 신문.
- 고 전(2002), 한국교육과 교원정책, 도서출판 하우.
- 교육혁신위원회(2007), 교육력 제고를 위한 교육정책개선방안 보고서.
- 김이경외 7인(2012), 교장공모제 현황 분석 및 개선방안 연구, **교육과학기술부**
- 김창원(2006), **교장공모제에 대한 중등교사들의 인식 연구**, 금오공대 대학원 석사 학위논문.
- 동아일보사(2007), 동아일보, 4월 6일자 신문.
- 박상완(2010), 교장공모제 시범운영 성과에 대한 비판적 분석, **한국교육**, 37(2), 177-201.
- 연합뉴스(2015), 1월 5일자 신문.
- 이정화(2007), **교장임용제도에 관한 서울 초중등교사의 인식 연구**, 이화여대교육대학원 석사 학위 논문.
- 정금현(2007), 교장의 권한 확대가 학교 변화 및 혁신에 미치는 영향, **교육행정학연구**, 25(1), pp. 119-120. 한국교육행정학회
- 주삼환, 이미라(2005), 교장직의 전문성 제고를 위한 정책방향, **교육연구논총**, 26(2), pp. 75-103.
- 한겨레신문사(2007), 한겨레 신문, 7월 29일 ~ 7월 30일자.
- 한국교원단체 총연합회(2006), 교육력 제고를 위한 교원승진제도 개선 방안, **제1차 교원정책 포럼**.
- 한만길(2004), 교장 임용제도의 다양화 방안. **KEDI Positon Paper** 1(13).
- 허영희(2005), **교장임용제도의 다양화 방안 분석**, 대구대 교육대학원 석사학위 논문.

국문 요약

교육의 질은 교사의 질에 의하여 결정되고 특히 교장의 역량은 학교교육이 바람직하게 흘러가는 데 있어 중요한 것이다. 이러한 관점에서 정부가 내놓은 교육개혁의 하나로서 채택된 것이 교장 공모제이다. 그러나 교장공모제 시행이 10년째로 접어들었음에도, 교장공모제에 대한 인식은 낮은 편이다. 그 이유로는 첫째, 교장공모제를 시행하는 학교 수가 적으며 둘째, 공모제 시행 학교가 낙후지역에 편중되고 있으며 셋째, 교장 자격증 미소지자가 실질적으로 공모제에 지원할 기회가 별로 없다는 것이다. 이러한 인식 부족을 해결하고 교장공모제가 정착되기 위해서는 첫째, 국가나 시·도교육청에서 교장공모제에 대한 홍보를 더 적극적으로 해야 하며 둘째, 공모제로 선출된 교장이 소규모 지역에만 편중되는 것이 아니라, 도시 지역까지 확산되도록 해야 하며 셋째, 교장 자격증 미소지자들이 실질적으로 공모제에 지원할 수 있는 비율을 높여야 한다.

주제어 : 교장공모제, 교장, 공모제, 인식, 역량, 교사의 질

<부록 1>

안녕하십니까?

여러분의 소중한 시간을 내주셔서 감사드립니다.

본 설문지는 교장공모제의 인식현황을 알아보기 위한 내용입니다. 응답한 자료는 교장공모제의 인식현황을 파악하여 개선방안 수립의 기초자료로만 활용될 것이며 기타의 다른 어떤 용도로도 사용되지 않으므로 각 질문에 솔직하게 답해주시기 바랍니다.

※ 귀하의 의견에 가장 가까운 항목에 √ 표시해주시시오.

2017. . .

교장공모제의 인식현황

1. 교장공모제에 대해서 어느 정도 알고 계십니까?
 ① 전혀 모름. ② 모르는 편임 ③ 보통이다. ④ 알고 있음. ⑤ 매우 잘 알고 있음

2. 1번 문항에서 ①번 혹은 ②번을 선택한 경우, 공모제가 시행 된지 10년이 지났는데 이유를 뭐라고 생각하십니까?
 ① 교장공모제에 대한 홍보가 부족하다.
 ② 교사들 사이에서 관심이 별로 없다.
 ③ 기타()

3. 교장공모제의 경우 내부형과 개방형, 초빙교장형의 세 가지 종류가 있습니다. 이 중 어느 것을 채택하는 것이 가장 바람직하다고 생각하십니까?
 ① 내부형: 교육 경력 15년 이상인 교육 공무원 또는 사립학교 교원이 응모 가능한 유형
 ② 개방형: 교사가 아니더라도 해당 학교 교육과정과 관련된 기관이나 단체에서 3년 이상 근무한 경력이 있는 사람이 응모 가능한 유형
 ③ 초빙형: 교장 자격증이 있는 교원만 응모할 수 있는 초빙 공모제

4. 교장공모제 시행학교는 어떻게 지정해야 한다고 생각하십니까?
 ① 현행대로 교육환경이 열악한 학교 및 소규모 학교(교감이 없는 학교)를 우선 지정한다.
 ② 신설학교를 포함하여 희망하는 학교를 지정한다.
 ③ 기타()

5. 교장공모제에 의한 교장선출 과정에 대해 어느 정도 알고 계십니까?
① 전혀 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

교장공모제의 개선방안

6. 교장공모제의 선발과정에 대해서 신뢰할 수 있다고 생각하십니까?
① 전혀 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.
7. 6번 문항에서 ①번 혹은 ②번을 선택한 경우, 그 이유는 무엇입니까?
① 모집 요강의 공정성을 신뢰할 수 없다
② *코드인사의 우려를 배제할 수 없다
③기타()
* 코드인사 : 정치·이념 성향이나 사고 체계 따위가 똑같은 사람을 관리나 직원으로 임명하는 일. 또는 그런 인사.
8. 6번 문항에서 ①번 혹은 ②번을 선택한 경우, 신뢰성의 문제를 해결할 수 있는 방안은 무엇이라고 생각하십니까?
-
9. 공모에 관여하는 학교 구성원은 누구여야 한다고 생각하십니까?
① 공모제를 시행하는 학교의 교사들이 독립적으로 시행해야한다
② 교사뿐만 아니라 학생과 학부모도 참여해야 한다.
③ 교육청의 관리를 받아야 한다.
④ 기타 ()
10. 교장공모제로 선출된 교장의 능력과 자질에 대하여 신뢰할 수 있다고 생각하십니까?
① 전혀 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.
11. 만약 자신보다 나이가 어리거나 연차가 낮은 평교사가 교장공모제로 선출되는 경우, 잘 따를 수 있겠는가?
① 전혀 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

12. 11번 문항에서 ①번 혹은 ②번을 택한 경우, 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 현장경험이 부족하여 능력이 의심되므로
- ② 선출과정에 대한 신뢰도가 부족하므로
- ③ 자존심이 상하므로
- ④ 학부모들이 반대할 것으로 우려되므로
- ⑤ 기타 ()

13. 교장으로 임용되기 위해서 교감경력이 필요하다고 생각하십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

14. 공모제로 선출된 교장의 리더로서의 자질을 담보하기 위한 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

15. 교장자격증을 소지한 교감이 공모교장이 된 경우 임기 만료 후 인사를 어떻게 하는 것이 좋다고 생각하십니까?

- ① 원래의 교감직위로 복귀한다.
- ② 공모교장 재직 시 평가에서 미흡 판정을 받은 경우는 임용 당시 소속 기관의 교감 직으로 복귀 시키고, 그렇지 않은 경우는 모두 교장 임용한다.
- ③ 초임 승진 교장으로 임용하되, 공모교장 임기 중 2년은 초임교장경력으로 인정하고 나머지 2년은 평가 후 경력을 인정할지 판단한다.
- ④ 공모교장 평가를 매년 실시하여 3년간 평가결과를 교장승진 임용에 활용한다.
- ⑤ 공모교장 임기 만료 후에 초임 승진임용이 가능하도록 교육공무원 승진 규정을 개정한다.

16. 현재 교장자격증 미소지 공모교장은 재직 중 연수를 통해 교장자격증을 취득하도록 하고 있다. 이 공모교장의 임기 종료 후 인사는 어떻게 하는 것이 좋다고 생각하십니까?

- ① 공모교장 임용 당시 소속기관의 직위로 복귀하도록 한다.
- ② 교장 직 수행경험을 인정하여 초임교장으로 승진 임용한다.
- ③ 연수를 통해 교장자격증 인수여부를 통해 보직의 임용을 판단한다.
- ④ 현재 학교를 포함하여 자율학교 뿐만 아니라 일반학교의 공모교장으로도 재임용할 수 있도록 한다.

17. 승진임용제도와 비교했을 때 교장공모제가 가지는 장점은 무엇입니까?

- ① 동료 교사에게 인정받는 사람이 학교를 운영하므로 신뢰도가 높아질 수 있다.
- ② 근무평점 중심의 승진제도의 단점을 보완할 수 있다.
- ③ 교장의 전문적 자질을 중시하는 풍토를 만들 수 있다.
- ④ 학교자치의 토대를 마련할 수 있다.

18. 교장공모제와 관련하여 어떠한 경험을 가지고 계신가요? 그 경험에서 만족스러운 점과 실망스러운 점은 무엇인가요?

19. 교장공모제의 개선방안에 관한 의견이 있으시면 자유롭게 적어주세요.

감사합니다.