

전북교육 2023-323
교육정책연구 2023-002

교장공모제에 대한 인식 및 효과성 분석

연구책임자 이 순 아



전라북도교육청미래교육연구원
전북교육정책연구소

교장공모제에 대한 인식 및 효과성 분석

발간등록번호 전북교육 2023-323

전북교육정책연구 2023-002

발행일 : 2023년 7월 4일

발행인 : 전라북도교육청미래교육연구원장 장 익

기획총괄 : 전라북도교육청미래교육연구원 전북교육정책연구소장 한숙경

발행처 : 전라북도교육청미래교육연구원 전북교육정책연구소

주 소 : (우54927) 전주시 덕진구 안덕원로 191

전 화 : 063-250-3834

팩 스 : 063-250-3849

이 메 일 : 2soona@jbedu.kr

I S B N : 979-11-91269-54-3

인 쇄 : (유)협성사 (063-277-0211)

※ 이 보고서의 내용은 연구자의 의견으로 전라북도교육청 및 전북교육정책연구소의 공식 입장과 다를 수 있습니다.

만든 사람들

연구책임

전북교육정책연구소 이순아 연구위원

연구협력

전북교육정책연구소 최흥규 교육연구사

전라북도교육청 교원인사과 박선옥 장학사

전라북도교육청 교원인사과 정영주 장학사

전라북도교육청 교원인사과 박은정 장학사

연구자문

군산자양중학교 교장 안경호

화산초등학교 교사 박일선

연구요약

I

서론

□ 연구의 필요성 및 목적

○ 연구의 필요성

전라북도교육청에서는 자체적으로 교장공모제에 대한 교육구성원들의 인식을 조사하거나 제도의 효과성을 체계적으로 검토한 경험이 거의 없음. 효과적인 정책 집행을 위해서는 지역 내 교육 구성원 또는 교원들이 교장공모제를 어떻게 인식하는지, 나아가 제도의 효과가 학교 현장에서 어떻게 발현되는지 등을 면밀히 살펴볼 필요가 있음.

○ 연구의 목적

본 연구에서는 전라북도의 교장공모제 운영학교 현황을 살펴보고, 이어서 교원들이 교장공모제에 대해 어떻게 인식하는지와 학교 현장에서 교장공모제의 효과성이 어떻게 발현되는지 살펴보고자 함.

□ 연구 내용

○ **문헌 고찰:** 교장공모제의 개념 및 유형, 정책 동향, 선행연구 동향

○ **교장공모제 운영학교 현황:** 교장공모제 운영학교 추이 및 현황, 초·중·고 학교급별 교장공모제 운영학교 추이

○ **교장공모제에 대한 인식:** 교장공모제도, 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식

○ **교장공모제의 효과성 분석:** 교장공모제에 의한 학교의 발전 및 변화, 학교자치 활성화 효과

□ 교장공모제의 개념 및 유형

○ 교장공모제의 개념

교장공모제는 교장을 임용하는 여러 방식 중 하나로 공개모집 절차를 통해 교장을 선발하는 제도임.

○ 교장공모제의 유형 및 자격 기준

교장공모제의 공모교장은 1) 초빙형, 2) 내부형, 3) 개방형으로 구분됨.

초빙형은 교육공무원법 제29조의3 제1항, 내부형과 개방형은 교육공무원법 제29조의3 제2항에 근거한 자격 기준을 가짐.

□ 교장공모제의 정책 동향

○ 교장공모제의 도입 배경

2002년 대선 과정에서 기존의 교장 승진제도 및 초빙교장제의 한계를 극복하고 지역 발전을 촉진할 수 있는 새로운 교장 임용방식이 필요하다는 인식에서 2005년에 현재의 교장공모제 시초가 된 ‘교장 초빙·공모제 시범운영 추진계획’이 마련되었음.

○ 교장공모제의 법적 근거와 도입 취지

교장공모제의 주요 법적 근거는 「교육공무원법 제29조의3(공모에 따른 교장 임용 등)」과 「교육공무원임용령 제12조의5(공모 교장 등의 임용·평가 등), 제12조의6(공모 교장의 자격기준 등)」에서 찾을 수 있음.

교장공모제의 도입 당시 취지는 학교 발전과 교직 사회 활성화, 민주적이고 투명한 공모 절차를 적용한 교장 임용방식의 다양화임.

○ 교장공모제의 변천 과정

- 1) 시범운영 시기(2007~2011년도)
- 2) 본 제도 시행 시기(2012년 이후~현재)

□ 교장공모제 관련 선행연구 동향

○ 교장공모제에 대한 인식 연구

교장공모제에 대한 인식 연구는 제도 자체에 대해 얼마나 알고 있는지, 제도를 실행하고 경험하면서 얻게 된 인식 등을 조사한 것들임.

○ 교장공모제 정책 변동 연구

교장공모제의 정책 변동에 대한 분석들은 주로 정책학적 시각에서 접근하는 양상을 보임. 제도 초기에는 정권교체와 이익집단 간의 정치적 성향에 따라 정책 변동이 컸음.

○ 교장공모제의 쟁점에 대한 연구

교장공모제 관련 쟁점은 공모교장 선발 절차 및 결정 권한에 대한 쟁점, 선발 과정의 공정성에 대한 쟁점, 교장공모제 운영 학교 교사의 직무만족도 관련 쟁점 등으로 구분할 수 있음.

○ 교장공모제의 효과성 연구

교장공모제의 효과성 연구는 크게 학생의 학업성취 및 기초학력 측면에서의 효과, 학교 운영 및 조직 문화 측면에서의 효과 연구들로 구분됨.

□ 교장공모제 운영학교 추이 및 현황

○ 교장공모제 운영학교 추이

전북의 교장공모제 운영학교 수는 2014년에 117교로 전체 학교의 15.5%를 차지하였으며 4년 후인 2018년에는 69교, 전체 학교의 9.1%로 감소하였음. 하지만 4년 뒤인 2022년에는 79교, 전체의 10.3%로 2018년과 비교해 다소 증가하였음. 즉 전북의 교장공모제 운영학교는 2018년까지는 감소 추세를 보였으나 2018년 이후에는 소폭의 증감양상을 보였음.

○ 유형별 교장공모제 운영학교 추이

전북의 유형별 교장공모제 운영학교 추이를 보면, 2014년에는 전체 학교(117교) 중 15.5%가 교장공모제 운영학교인 가운데 초빙형과 내부형 및 개방형 교장공모제 운영학교가 각각 12.2%, 1.6%, 1.7%였음. 2022년에는 초빙형 교장공모제 운영학교 비율이 6.1%, 내부형과 개방형의 교장공모제 운영학교 비율이 각각 3.4%, 0.8%로 나타났음. 8년 동안 전북의 전체 교장공모제 운영학교의 비율이 감소한 것은 전국의 상황과 비슷하지만 유형별 추이는 다소 상이하였음.

○ 지역별 교장공모제 운영학교 현황(2022년 기준)

2022년도를 기준으로 전국 전체 학교 중 교장공모제 운영학교가 차지하는 비율은 9.6%였음. 17개 시·도 중 교장공모제 운영학교의 비율이 높은 지역은 제주(16.9%)와 경기(14.2%), 광주(11.7%) 서울(10.9%) 순이었으며 이후 인천(10.4%)과 전북(10.3%), 전남(10.1%) 등이 약 10%의 비율인 것으로 조사되었음. 전북은 전국 기준보다 교장공모제 운영학교 비율이 약간 높고, 17개 시·도 중에서도 다섯 번째로 높은 비율을 차지하기에 교장공모제 운영이 비교적 활발하다고 평가할 수 있음.

□ 초·중·고 학교급별 교장공모제 운영학교 추이

○ 초등학교급의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

전북지역 초등학교의 교장공모제 운영학교 추이를 살펴보면, 2014년에는 초빙형의 비율이 전체 초등학교의 약 17%를 차지하였지만 이후 감소 양상이 두드러져 2022년에는 10.2%를 차지하였음. 내부형 교장공모제 운영 비율은 2016년까지 1% 미만으로 미미했지만 이후 증가 양상을 보여 2022년에는 전체 초등학교 중 5.0%의 비율을 차지하였음. 개방형 교장공모제 운영 비율의 추이를 살펴보면, 2014년에는 전체 초등학교의 3.2%를 차지하였지만 이후 점차 감소하여 2017년 이후에는 계속해서 0% 비율을 유지하였음.

○ 중학교급의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

전북지역 중학교의 유형별 증감 추이를 살펴보면, 2014년에는 초빙형 교장공모제 운영학교 비율이 전체 중학교의 6.7%를 차지하였지만 이후 계속 감소 경향을 보여 2022년에는 전체 중학교의 1.9%를 차지하였음. 내부형 교장공모제는 2014년에 전체 중학교의 1.9%였는데 2022년에는 0.9% 비율로 감소하였음. 개방형은 2014년부터 계속해서 1.0% 또는 0.5% 비율을 유지하다가 2022년에는 0%로 나타났음.

○ 고등학교급의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

전북지역 고등학교의 교장공모제 운영학교의 유형별 증감 추이를 살펴보면, 2014년 초빙형 교장공모제 운영학교 비율은 전체 고등학교의 6.1%를 차지하였지만 이후 감소 경향을 보여 2019년 이후에는 1% 미만, 2022년에는 0%로 나타났음. 내부형 교장공모제는 2014년 전체 고등학교의 5.7%였지만 2018년에는 7.8%까지 증가했으나 이후에는 소폭의 증감을 보이다가 2022년에는 5.3%로 나타났음. 개방형은 2014년에는 전체 고등학교 중 3.0%를 차지하였고 이후 소폭 증가하여 2020년부터는 계속해서 4.5% 비율을 차지하고 있음.

□ 조사 및 분석 개요

- 조사 대상: 전라북도 교원(교사 및 교감)
- 조사 방법: 온라인 조사 방법(‘유레카’ 시스템 활용)
- 조사 내용: 학교자치, 교장공모제에 대한 인식, 교장공모제 운영에 의한 학교의 변화 양상 등
- 분석 방법: 기술통계분석, 독립표본 t-test, 일원배치 분산분석(One-way ANOVA), 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis) 등

□ 응답자 특성

○ 학교 특성

응답자들의 소속 학교급 분포를 살펴보면, 전체 응답자 1,289명 중 초등학교 교원이 60.1%로 가장 많은 분포를 차지하였음. 다음으로 중학교와 고등학교 교원이 각각 23.4%, 15.7% 순의 분포를 차지하였음.

소속 학교가 현재 교장공모제 운영학교인지 조사한 결과, 일반학교라는 응답률이 82.0%로 교장공모제 운영학교라는 응답률 18.2%에 비해 4배가량 높게 나타났음. 교장공모제 운영학교 대상으로 유형을 조사한 결과 초빙형과 내부형이 각각 7.8%, 7.3%였음. 개방형 교장공모제 운영학교에 속한 교원은 2.9%에 해당하였음.

○ 교직 및 인구학적 특성

응답자들의 교직 경력은 20~30년 미만에 속한다는 응답자가 33.7%로 가장 많았으며 10~20년 미만 27.6%, 30년 이상 15.1% 순이었음. 교장공모제 운영학교에서의 근무 경험이 있다는 응답률은 32.1%였음.

학교에서의 보직 및 직위를 보면, 교사 56.9%, 부장교사 27.3%, 교감 15.4% 순이었음. 담임 여부 조사 결과, 담임과 비담임이 비슷하게 50.0%씩이었음.

□ 교장공모제에 대한 인식

○ 교장공모제도에 대한 인식

1) 교장공모제에 대한 인식

대체로 교장공모제가 교장 임용방식을 다양화하고, 학교의 발전에 기여한다는 점 등에는 동의하는 응답자가 많았음. 하지만 교장공모제를 지금보다 확대시키자는 의견에는 비동의한다는 응답자가 많았음.

2) 교직 및 인구학적 특성별 교장공모제에 대한 인식 차이

교직 및 인구학적 특성별 교장공모제에 대한 인식 차이를 알아보기 위해 평균 차이 분석을 시행한 결과, 학교급과 교직 경력, 성별 등 대부분의 특성에서 교장공모제에 대한 유의미한 인식 차이가 나타났음.

3) 교직 및 인구학적 특성이 교장공모제 인식에 미치는 영향

교장공모제의 인식 수준과 관련된 교직 및 인구학적 특성이 무엇인지 알아보기 위해 다중회귀 분석 모형을 적용하여 분석한 결과, 학교급과 교직 경력, 보직 및 직위, 성별이 교장공모제에 대한 인식 수준과 유의미한 관계가 있었음.

교장공모제에 대한 긍정적 인식을 제고하기 위해 정책 설명회 등을 개최한다면 상대적으로 학교급이 낮은 교원, 교직 경력이 오래된 교원, 관리자보다는 교사, 그리고 여성보다는 남성 교원을 주요한 대상으로 삼고 제도의 공감대를 확대할 필요가 있음.

○ 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식

교장공모제 운영학교에서 1년 이상 근무한 교원들을 대상으로 교장공모제의 선발 및 평가에 대해 어떻게 인식하는지 4개 문항을 통해 조사하였음. 조사 결과, 직접 교장공모제를 경험한 교원들은 공모교장 선발 및 평가에 대해 대체로 긍정적으로 인식하였음.

□ 교장공모제 운영에 의한 변화 및 효과

○ 교장공모제 운영에 의한 변화 양상

1) 학교의 민주적 분위기 및 소통

교장공모제 운영 이후 해당 학교의 ‘민주적 분위기와 소통’ 등이 어떻게 변화되었는지 조사한 결과, 교장공모제 운영을 통해 학교 운영의 민주성과 관리의 투명성이 제고되고 학교 구성원들 간은 물론 학부모와도 소통이 활발해지고 학생 자치활동도 활발해져 학교의 민주적 분위기가 제고된 것으로 평가됨.

2) 교육과정의 자율성 및 체계화

교장공모제 운영 이후 ‘교육과정의 자율성 및 체계화’ 측면에서 변화 양상을 조사한 결과, 교육과정의 자율성은 다소 높아졌지만 교육과정에 전념하거나 교육활동의 만족도가 상승할 수 있는 상황까지 조성하지는 못한 것으로 평가됨. 학생들의 특기 및 적성을 위한 활동 지원, 생활교육과 진로·진학 등을 위한 교육의 체계화 등에는 교장공모제 운영이 긍정적으로 작용하였음.

3) 지역사회 연계

교장공모제 운영을 통해 지역사회의 연계가 활발해지고 신뢰도가 향상되었으나 가시적으로 확인되는 학생 수 증가 및 물질적 지원 등이 증가했다고 보기는 어려운 것으로 평가됨.

4) 업무의 가중

교장공모제 운영의 주요 쟁점 사항으로 지적되어 온 교원들의 ‘업무 부담 증가’ 상황이 전라북도의 교장공모제 운영학교에서도 나타나고 있는 것을 확인하였음. 특히 다른 영역들과 비교해 업무 부담 증가 영역의 문항들에 대해 교원들의 동의율이 상대적으로 높게 나타난 점에 주목할 필요가 있음.

○ 교장공모제 운영에 의한 학교자치 활성화 효과

1) 교장공모제 운영 여부에 따른 학교자치 활성화 차이

가) 교장공모제 운영 여부에 따른 교육과정 영역의 학교자치 활성화 차이

교장공모제 운영 여부에 따른 교육과정 영역의 학교자치 활성화 차이를 분석한 결과, ‘교육과정 편성 및 운영에 대한 자율적 참여’ 등 네 개 문항 모두에서 교장공모제 운영 학교가 일반학교에 비해 학교자치 활성화 수준이 유의미하게 높게 나타났다.

나) 교장공모제 운영 여부에 따른 인사제도 영역의 학교자치 활성화 차이

교장공모제 운영 여부에 따른 인사제도 영역의 학교자치 활성화 차이를 분석 결과, ‘업무 및 학년 배정 시 교원의 의견 반영’ 등은 교장공모제 운영학교가 일반학교에 비해 유의미하게 자치 활성화 수준이 높았음. 그러나 ‘교원인사자문위원회 결정 내용의 수용’ 등은 교장공모제 운영학교와 일반학교의 자치 활성화 수준이 유사하였음.

다) 교장공모제 운영 여부에 따른 예산편성 영역의 학교자치 활성화 차이

교장공모제 운영 여부에 따른 예산편성 영역의 학교자치 활성화 수준의 차이 분석 결과, ‘학교 예산의 편성 및 변경 시 학교 구성원들의 적극적 참여 및 의견 개진’ 등 대체로 교장공모제 운영학교의 자치 활성화 수준이 일반학교보다 통계적으로 유의미하게 높았음.

라) 교장공모제 운영 여부에 따른 전반적 학교자치 활성화 차이

교육과정과 인사제도 및 예산편성 영역을 모두 고려한 학교자치 활성화 수준이 교장공모제 운영 여부에 따라 차이가 있는지 분석한 결과, 교장공모제 운영학교가 일반학교에 비해 학교자치가 유의미하게 더 활성화된 것을 알 수 있음.

2) 학교 특성별 학교자치 활성화 차이

어떤 학교 특성들이 학교자치와 관련되어 있는지 파악하기 위해 학교급 등 학교 특성별로 학교자치 활성화의 차이가 있는지 분석하였으며 그 결과는 다음과 같음.

학교급 중에서는 초등학교, 학교 소재 지역 중에서는 면지역, 학교 규모는 학년당 학급 수가 1학급 이하일 때 통계적으로 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높게 나타났음.

3) 교장공모제 운영의 학교자치 활성화 효과

학교 특성들이 모두 통제된 상황에서 즉, 학교 특성들이 모두 동일한 조건에서는 교장 공모제를 운영하는 학교가 일반학교보다 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높게 나타났음.

4) 교장공모제와 학교 특성의 상호작용 효과

교장공모제 운영 여부와 학교 소재지의 상호작용 효과의 분석 결과, 교장공모제 운영과 면지역 간에 유의미한 상호작용이 나타났음. 이는 면지역 소재의 학교에서 교장공모제가 운영될 때 학교자치가 더욱 활성화된다는 것을 의미함.

교장공모제 운영 여부와 학교 규모 간의 상호작용 효과를 검증한 결과, 교장공모제 운영과 학년당 1학급 이하의 소규모 간에 유의미한 효과가 있었음. 이는 다른 규모의 학교들에서보다 학년당 1학급 이하의 학교에서 교장공모제가 운영될 때 학교자치의 활성화 수준이 더욱 높아진다는 것을 의미함.

V

결론 및 제언

□ 결론

○ 교장공모제 운영학교 현황

전국의 교장공모제 운영학교 비율이 점차 감소된 것과 비교해, 전북의 교장공모제 운영학교의 규모는 안정적으로 유지되고 있음. 하지만 전북의 교장공모제 운영학교는 학교 급별, 유형별로 불균형 분포가 다소 발견됨.

○ 교장공모제도에 대한 인식

교장공모제도에 대한 인식은 전반적으로 긍정적인 측면이 컸지만 교장공모제 확대에 대해서는 부정적 인식이 큰 편이었음. 교장공모제의 선발 및 평가에 대한 인식은 전반적으로 긍정적이었음.

○ 교장공모제 운영학교의 변화 및 효과

교장공모제 운영 이후 학교에서는 민주적 분위기가 제고되고 학부모는 물론 학교 구성원 간 소통이 제고되었으며 교육과정 자율성과 체계화가 제고되었음. 하지만 교육과정 전념도나 교사의 교육활동 만족도 상승까지는 이르지 못하였음. 교장공모제 운영 이후 학교와 지역사회 간 연계가 활발해진 특징도 발견됨. 그리고 교장공모제 운영 이후, 학부모 요구를 비롯해 행정 및 담임 업무량 증가, 교직원 회의 시간과 횟수 증가 등 다각적 측면에서 업무가 가중되었음.

교장공모제 운영에 의한 효과를 ‘학교자치’ 측면에서 분석한 결과, 교장공모제 운영학교가 일반학교에 비해 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높았음. 그리고 이러한 교장공모제의 학교자치 활성화 효과는 면지역에 소재한 학교, 학년당 학급 수가 1학급 이하인 소규모 학교에서 더욱 크게 나타났음.

□ 제언

정책적으로 학교급이나 학교 특성에 따라 교장공모제의 효과를 적극적으로 견인해야 할 필요성이 있다면, 학교급별로 교장공모제 추진에 대한 차등적 계획을 세우거나 소규모의 열악한 학교, 시설이 낙후된 학교 등을 자율학교로 우선 지정하여 교장공모제 학교로 전환하는 전략을 고려할 수 있을 것임.

본 연구의 인식조사 결과, 교장공모제의 취지나 내용 등에 대해서는 긍정적 인식을 가진 교원들이 다수였지만 부정적 인식을 가진 교원도 20% 내외로 무시할 수 없는 수치였음. 이 제도에 대해 상대적으로 부정적 인식이 큰 집단을 대상으로 제도의 취지나 목적 등에 대해 공감을 이끌 수 있는 간헐적 설명회 또는 홍보의 기회를 확보할 필요가 있음.

교원들은 교장공모제의 목적과 실제 그 효과 등에는 대체로 긍정적으로 인식하지만 승진 문제까지 해결하는 제도로는 인식되지 못하며 제도의 확대 수용으로 이어지지도 않았음. 이와 관련하여 시·도교육청마다 약간씩 다르게 적용하는 교장 임기 관련 기준들이 교육 구성원들의 제도 확대 수용에 얼마나 효과적인지 비교·분석하여 우리 지역 특성에 알맞은 개선점을 모색할 필요가 있음.

교장공모제 운영에 의해 교사들의 업무가 가중된다면, 이와 관련하여 교원들이 교장공모제 운영학교 근무에 대한 기피를 최소화하고 제도 자체에 대한 부정적 인식의 확대를 차단하기 위해 해당 학교에 인적·재정적 지원을 고려할 수 있음. 또한 교원들에게 교장공모제 운영학교 근무 연수에 따른 인센티브 제공 등을 고려할 수 있을 것임.

교장공모제가 면지역에 소재한 학교와 소규모 학교에서 운영될 때 학교자치 활성화 효과가 더욱 크게 나타났음. 이러한 결과에 기반할 때, 적어도 학교자치 측면에서 현재 전라북도교육청에서 추진 중인 “작은학교 살리기” 정책에 교장공모제 확대 사업을 포함한 결정은 적절한 것으로 판단됨. 소규모 학교들이 적극적으로 교장공모제를 신청하거나 지속적 운영을 전인할 수 있도록 다각적 전략을 모색하고 제도의 장애 요인들을 제거하는 정책적 노력을 기울여야 할 것임.

추후 교장공모제 관련 유사한 연구가 진행된다면, 교원뿐만 아니라 다양한 교육 주체들과 교장공모제 운영 관련자들을 모두 포함하고, 학교의 변화나 효과성 또한 학생의 학교생활, 학부모의 학교 참여 등 제반 측면까지 포괄하여 연구의 폭을 확장할 것을 제안함.

목 차

I. 서론

- 1. 연구의 필요성 및 목적 3
- 2. 연구의 내용 6

II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

- 1. 교장공모제의 개념 및 유형 9
- 2. 교장공모제의 정책 동향 11
- 3. 교장공모제 관련 선행연구 동향 15

III. 교장공모제 운영학교 현황

- 1. 교장공모제 운영학교 추이 및 현황 23
- 2. 초·중·고 학교급별 교장공모제 운영학교 추이 39

IV. 교장공모제에 대한 인식 및 효과성 분석 결과

- 1. 조사 및 분석 개요 51
- 2. 응답자 특성 56
- 3. 교장공모제에 대한 인식 60
- 3. 교장공모제 운영에 의한 변화 및 효과 71

목 차

V. 결론 및 제언

- 1. 결론 93
- 2. 제언 97

【참고문헌】 101

【부록】 설문지 107

표 목 차

〈표 II-1〉 교장공모제 유형별 추진 근거 및 자격 기준	10
〈표 III-1〉 전국 및 전북의 학교급별 교장공모제 운영학교 추이	26
〈표 III-2〉 전국 및 전북의 유형별 교장공모제 운영학교 추이	29
〈표 III-3〉 지역별 교장공모제 운영학교 현황(2022년)	34
〈표 III-4〉 초등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 추이	40
〈표 III-5〉 중학교의 유형별 교장공모제 운영학교 추이	43
〈표 III-6〉 고등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 추이	46
〈표 IV-1〉 설문조사 내용 구성	53
〈표 IV-2〉 응답자의 소속 학교 특성	58
〈표 IV-3〉 응답자의 교직 및 인구학적 특성	59
〈표 IV-4〉 교장공모제에 대한 인식	62
〈표 IV-5〉 교직 및 인구학적 특성별 교장공모제 인식 차이(1)	65
〈표 IV-6〉 교직 및 인구학적 특성별 교장공모제 인식 차이(2)	66
〈표 IV-7〉 교직 및 인구학적 특성이 교장공모제 인식에 미치는 영향	68
〈표 IV-8〉 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식	70
〈표 IV-9〉 교장공모제 운영에 의한 학교의 민주적 분위기 및 소통의 변화	72
〈표 IV-10〉 교장공모제 운영에 의한 교육과정의 자율성 및 체계화의 변화	74
〈표 IV-11〉 교장공모제 운영에 의한 지역사회 연계의 변화	75
〈표 IV-12〉 교장공모제 운영에 의한 업무 가중의 변화	77
〈표 IV-13〉 교장공모제 운영에 의한 학교 전반의 변화	78
〈표 IV-14〉 교장공모제 운영 여부에 따른 교육과정 영역의 학교자치 활성화 차이	80
〈표 IV-15〉 교장공모제 운영 여부에 따른 인사제도 영역의 학교자치 활성화 차이	81
〈표 IV-16〉 교장공모제 운영 여부에 따른 예산편성 영역의 학교자치 활성화 차이	82
〈표 IV-17〉 교장공모제 운영 여부에 따른 전반적 학교자치 활성화 차이	83
〈표 IV-18〉 학교 특성별 학교자치 활성화 차이	84
〈표 IV-19〉 교장공모제 운영이 학교자치 활성화에 미치는 영향	86
〈표 IV-20〉 교장공모제와 학교 특성의 상호작용 효과	89

그림 목차

[그림 III-1] 전국 및 전북의 교장공모제 운영학교 비율 추이	27
[그림 III-2] 전국 및 전북 초등학교의 교장공모제 운영학교 비율 추이	27
[그림 III-3] 전국 및 전북 중학교의 교장공모제 운영학교 비율 추이	27
[그림 III-4] 전국 및 전북 고등학교의 교장공모제 운영학교 비율 추이	28
[그림 III-5] 전국의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이	30
[그림 III-6] 전북의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이	30
[그림 III-7] 전국의 교장공모제 운영학교 중 유형별 비율 추이	31
[그림 III-8] 전북의 교장공모제 운영학교 중 유형별 비율 추이	31
[그림 III-9] 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율(2022년)	37
[그림 III-10] 초등학교의 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율(2022년)	37
[그림 III-11] 중학교의 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율(2022년)	38
[그림 III-12] 고등학교의 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율(2022년)	38
[그림 III-13] 전국 초등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이	41
[그림 III-14] 전북 초등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이	41
[그림 III-15] 전국 중학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이	44
[그림 III-16] 전북 중학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이	44
[그림 III-17] 전국 고등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이	47
[그림 III-18] 전북 고등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이	47
[그림 IV-1] 교직 및 인구학적 특성이 교장공모제 인식에 미치는 영향 연구 모형	54
[그림 IV-2] 교장공모제 운영이 학교자치 활성화에 미치는 영향 연구 모형	55
[그림 IV-3] 교장공모제와 학교 특성의 상호작용 효과 연구 모형	55
[그림 IV-4] 교장공모제에 대한 인식	62
[그림 IV-5] 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식	70
[그림 IV-6] 교장공모제 운영에 의한 학교의 민주적 분위기 및 소통의 변화	73
[그림 IV-7] 교장공모제 운영에 의한 교육과정의 자율성 및 체계화의 변화	74

그림 목차

[그림 IV-8] 교장공모제 운영에 의한 지역사회 연계의 변화	76
[그림 IV-9] 교장공모제 운영에 의한 업무 가중의 변화	77
[그림 IV-10] 교장공모제 운영에 의한 학교 전반의 변화	79
[그림 IV-11] 교장공모제와 학교 소재지의 상호작용 효과	90
[그림 IV-12] 교장공모제와 학교 규모의 상호작용 효과	90

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구의 내용

I. 서론

1 연구의 필요성 및 목적

가. 연구의 필요성

제4차 산업혁명 시대가 도래한 가운데 급변하는 정치·경제·사회적 여건에서 각 국가는 자국의 경제 발전 및 성장을 위한 핵심 요인 중 하나로 인적자원을 중요하게 여기며 우수 인재 양성을 위한 교육체제 개혁을 시도하고 있음(박선행 외, 2017). 이러한 시대적·사회적 변화에 부응하여 우리나라에서도 공교육의 책임을 갖는 학교에서 교육력 제고와 경쟁력 강화를 위해 다양한 교육개혁들을 지속해가는 상황임(교육부, 2020; 2021; 2023).

교육개혁에 있어 중요한 요소 중 하나는 단위학교 교장의 역량과 역할이라고 할 수 있음. 즉 교장의 역량과 역할에 따라 위기학교가 우수학교로, 반대로 우수학교가 위기학교로 변모되기도 함(권정현 외, 2015). 또한 교장의 리더십(leadership)은 단위학교의 조직문화를 창출하고 유지 및 변화시키는 데 핵심 역할을 하기에 효과적인 교육목표 달성에 있어서도 중요하게 평가됨(유평수·황혜연, 2021).

우리나라의 초기 학교장 임용은 1964년의 교육공무원승진규정을 토대로 한 ‘교사-교감-교장’의 단선적인 경력 위주의 승진 방식에 의해 이루어졌음(노종희, 2000). 이러한 승진 방식은 지역사회 특성과 요구를 반영하는 학교 역할을 증대하고 교육개혁을 선도하는 등 학교 경영에 뛰어난 인재를 임용하는데 한계를 지닌 것으로 평가됨(박인심 외, 2013). 이러한 문제를 개선하기 위해 1995년 교육개혁위원회에서는 초빙교장제도를 도입하여 학교문화 개선과 단위학교의 성장 및 발전을 촉진하고자 하였지만 큰 성과를 거두지 못하였음(김갑성 외, 2010). 이후 2006년 교육혁신위원회의를 거쳐 2007년부터 교

장공모제가 시범 운영되기 시작하였는데, 교장공모제는 승진 방식의 교장 임용과 달리 별도의 ‘공모’ 방식을 통해 교장을 임용하는 제도임(노종희, 2000).

교장공모제의 시범운영 도입 이후 최근에 이르기까지 교장공모제 관련 연구들이 지속해서 이루어져 왔음. 이들 연구의 상당수는 교장공모제에 대한 교육구성원들의 인식과 제도의 효과 내지 성과를 검증하는 것들임. 특히 효과성 검증 연구들은 2007년 제도의 시범운영 직후에 정책적으로 교장공모제의 효과를 검증하기 위해 상당수 수행된 경향을 발견할 수 있음. 이때의 효과성 검증은 교장공모제 도입 후 학교의 변화를 살펴보는 것으로 주로 학교의 경영 측면, 곧 학교 운영에서의 자율성, 투명성, 민주성 등이 어떻게 긍정적으로 변화하였는지를 조사, 분석한 것들임(김이경 외, 2012; 나민주 외, 2008; 김갑성 외, 2010; 김혜진 외, 2011; 이광현, 2011). 교장공모제의 효과를 단순히 단위학교의 경영 측면이 아닌 학생들의 기초학력, 학업성취도 등 학생 대상의 학업 산출 결과 측면까지 확대하여 살펴보기도 하였음(박수정·황은희, 2011; 이광현·김민조, 2012; 이효정 외, 2018).

전국단위가 아닌 시·도 자체적으로 교장공모제의 실태와 교육구성원의 인식을 조사하거나 성과를 파악한 연구도 일부 진행되었음(김용기, 2014; 이지영 외, 2019). 구체적으로 이들 연구에서는 교장공모제와 제도 운용 관련 개선 방향에 대한 교육구성원들의 인식과 교장공모제 운영학교의 구체적인 성과 분석 등이 다루어졌음.

전라북도교육청에서는 자체적으로 교장공모제에 대한 교육구성원들의 인식을 조사하거나 제도의 효과성을 체계적으로 검토한 경험이 거의 없음. 효과적인 정책 집행을 위해서는 교육구성원들이 교장공모제를 어떻게 인식하는지, 나아가 제도의 효과가 학교 현장에서 어떻게 발현되는지 등을 면밀히 살펴볼 필요가 있음. 이에 따라 본 연구에서는 다음의 연구목적과 내용을 바탕으로 연구를 진행하고자 함.

나. 연구의 목적

본 연구의 주요 목적은 전라북도의 교장공모제 운영학교 현황을 살펴보고, 이어서 교원들이 교장공모제에 대해 어떻게 인식하는지와 학교 현장에서 교장공모제의 효과성이 어떻게 발현되는지 살펴보는 것임. 연구의 목적을 구체적으로 설명하면 다음과 같음.

첫째, 전라북도의 교장공모제 운영학교 현황을 구체적으로 살펴보고자 함. 이를 위해 전국과 전북의 교장공모제 운영학교 추이를 함께 살펴보고, 학교급과 교장공모제 유형별로 어떤 변화 양상을 보이는지 등을 알아볼 것임.

둘째, 본 연구에서는 전라북도 초·중등 교원들이 교장공모제에 대해 어떻게 인식하는지 살펴보고자 함. 교장공모제에 대한 인식은 제도 자체에 대한 인식, 공모교장 선발 및 평가에 대해 인식으로 나누어 각각에 대해 얼마나 긍정적으로 인식하는지 알아보고자 함. 사회 또는 집단 내 많은 구성원이 정책이나 제도에 대해 긍정적으로 인식한다면 더욱 적극적으로 제도를 수용하고 제도 운용에 참여할 가능성이 높음. 따라서 본 연구에서는 제도에 대한 전반적 인식 실태를 파악하는 것을 넘어 어떤 특성의 교원이 교장공모제를 더욱 긍정적으로 또는 덜 긍정적으로 인식하는지 파악하는 것까지 첫 번째 연구 목적에 포함하고자 함. 곧 누가 교장공모제에 대해 더 또는 덜 긍정적으로 인식하는지 파악한다면 추후 누구를 대상으로 교장공모제에 대해 상세한 설명을 제공하고 공감대를 형성해나갈지 정책적 전략을 세우는 데 기여할 것임.

셋, 본 연구에서는 교장공모제 운영의 결과가 학교 현장에서 어떻게 나타나는지 다각적으로 살펴볼 것임. 우선 교장공모제 운영학교에 일정 기간 이상 근무한 경험이 있는 교원들에게 교장공모제 운영에 따른 학교의 제반 양상이 어떻게 발전 또는 변화했는지 조사하고자 함. 아울러 조사 시점을 기준으로 교장공모제를 운영하는 학교와 운영하지 않는 학교 간에 학교자치 활성화 차이가 어떻게 나타나는지 살펴보고자 함. 나아가 어떤 특성의 학교에서 교장공모제가 운영될 때 그 효과가 더욱 배가되는지 등을 분석하고자 함. 이러한 분석 결과는 단위학교에서 교장공모제를 신청할 때 또는 정책적으로 교장공모제를 운용할 때 중요한 참고 사항이 될 것으로 기대함.

2

연구의 내용

가. 문헌 고찰

- 교장공모제의 개념 및 유형
- 교장공모제 정책 동향
- 교장공모제 선행연구 동향

나. 교장공모제 운영학교 현황

- 교장공모제 운영학교 추이 및 현황
- 초·중·고 학교급별 교장공모제 운영학교 추이

다. 교장공모제에 대한 인식

- 교장공모제도에 대한 인식
- 교장공모제도에 대한 인식 차이
- 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식

라. 교장공모제의 효과성 분석

- 교장공모제에 의한 학교의 발전 및 변화
- 교장공모제의 학교자치 활성화 효과

Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구 검토

1. 교장공모제의 개념 및 유형
2. 교장공모제의 정책 동향
3. 교장공모제 관련 선행연구 동향

II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

1 교장공모제의 개념 및 유형

가. 교장공모제의 개념

교장공모제는 교장을 임용하는 여러 방식 중 하나로 공개모집 절차를 통해 교장을 선발하는 제도임. 구체적으로 설명하면, 교장공모제는 민주적이며 적극적인 리더십을 기반으로 학교와 지역사회의 발전을 촉진할 수 있는 유능한 교장을 임용하기 위해 개별 학교에서 교장 후보자를 공개적으로 모집한 후, 학교의 구성원들(학교 운영위원, 교사, 학부모 등)이 직접 심사를 통해 지원자 중 적격자를 교장으로 선발 및 임용하는 제도임.

기존의 연공서열 중심의 승진제도로는 미래 사회와 교육이 요구하는 새로운 지도력을 갖춘 학교장을 임용하기 어렵다는 지적이 제기되었음. 즉 교사-교감-교장으로 이어지는 수직적·획일적 승진 구조에서 학교의 관리자로서, 교육행정의 전문가로서 다각적 역량을 갖춘 학교장을 발굴하고 확보하기 어렵다는 인식하에 교장공모제가 출발하였음(노종희, 2000).

나. 교장공모제의 유형 및 자격 기준

교장공모제의 공모교장은 세 가지 유형, 곧 초빙형과 내부형 및 개방형으로 구분됨. 먼저 초빙형은 교육공무원법 제29조의3 제1항에 근거한 것으로 일반학교에서 교장 자격증을 소지한 자만을 대상으로 교장공모를 실시하는 유형임(김이경 외, 2012; 교육부, 2018).

다음 내부형은 교육공무원법 제29조의3 제2항, 그리고 교육공무원임용령 제12조의6 제1항에 근거한 것으로, 일반 초·중등학교 중 자율학교와 자율형 공립고에서 교장공모를

실시할 수 있음. 내부형에서 공모교장으로 지원이 가능한 사람은 교장자격증을 소지했거나 자격증을 미소지했지만 교육경력이 15년 이상 된 교육공무원 또는 사립학교 교원임. 이때 자율학교란 초·중등교육법 제61조(학교 및 교육과정 운영의 특례)에 의거 대통령령이 정하는 바에 따라 교장 자격 기준을 한시적으로 적용하지 않을 수 있는 학교를 말함(김이경 외, 2012; 교육부, 2018).

마지막으로 개방형은 내부형과 동일한 법적 근거하에 자율학교로 지정된 학교중 특성화고와 특목중·고, 예·체능계고에서 교장자격증 소지자이거나 교장자격증 미소지자 중 당해 학교 교육과정과 관련된 기관 또는 단체에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 자에게 지원 자격이 부여됨(김이경 외, 2012; 교육부, 2018).

교장공모제의 유형별 추진 근거 및 자격 기준 등의 구체적인 내용은 다음 <표 II-1>과 같음.

<표 II-1> 교장공모제 유형별 추진 근거 및 자격 기준

유형	대상 학교	자격 기준		근거
초빙형	일반학교	○ 교장자격증 소지자(교육공무원)		교육공무원법 제29조의3 제1항
내부형	자율학교, 자율형공립고	교장자격 요구	○ 교장자격증 소지자(교육공무원)	교육공무원법 제29조의3 교육공무원임용령 제12조의6 제1항, 제2항
		교장자격 미요구 (내부형 신청학교의 50% 이내)	○ 교장자격증 소지자(교육공무원) 또는 ○ 초·중등학교 교육경력 15년 이상인 교육공무원 또는 사립학교 교원	
개방형	자율학교로 지정된 특성화 중·고, 특목고, 예·체능계고	○ 교장자격증 소지자(교육공무원) 또는 ○ 해당학교 교육과정에 관련된 기관 또는 단체에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 자(교장 자격 미소지자)		

출처: 교육부(2023)

2

교장공모제의 정책 동향

가. 교장공모제의 도입 배경

연공 서열 중심의 교장임용제도 개선에 대한 논의가 본격화된 것은 1990년대임. 1995년에 국가 교육개혁안 중 하나로 ‘초빙교장제’ 도입에 대한 논의가 구체화 되었으며 1996년에 일부 학교운영위원회가 구성된 학교에서 시범적으로 운영되었음(김갑성, 2012).

초기 시행된 초빙교장의 지원 자격은 해당 시·도 근무자로 제한되었음. 이러한 제한은 유능한 교장을 초빙하는데 한계로 작용하였음. 그리고 초빙교장 재직 기간이 중임 기간에 포함하지 않음으로써 일부에서는 중임 만료 교장의 임기 연장 수단으로 악용되는 사례가 발생하였음(김갑성, 2012).

2002년 대선 과정에서 기존의 교장 승진제도 및 초빙교장제의 한계를 극복하고 지역 발전을 촉진할 수 있는 새로운 교장 임용방식이 필요하다는 인식에서 2005년에 비로소 현재의 교장공모제 시초가 된 ‘교장 초빙·공모제 시범운영 추진계획’이 마련되었음(김갑성, 2012).

‘교장 초빙·공모제 시범운영 추진계획’에 의해 2006년 9월, 2007년 3월에 각각 1차, 2차 시범운영을 시작으로 6차까지의 시범운영 과정을 거친 후 2011년 9월 30일에 비로소 교육공무원법 개정 법률안이 국회 본회의를 통과하여 교장공모제가 법률로 제정되었음(김갑성, 2012).

나. 교장공모제의 법적 근거와 도입 취지

교장공모제의 주요 법적 근거는 「교육공무원법 제29조의3(공모에 따른 교장 임용 등)」과 「교육공무원임용령 제12조의5(공모 교장 등의 임용·평가 등), 제12조의6(공모 교장의 자격기준 등)」에서 찾을 수 있음. 이 법령들은 교장공모제 시범사업의 종료 이후, 본격적인 시행 직전인 2012년 말경 다수의 조항이 개정되었고 이어서 2018년에도 일부 조항이 개정되는 등 제도의 개선이 꾸준히 이어지고 있음(교육부, 2018c).

교장공모제의 도입 당시 취지는 ‘교장공모제 시범운영 계획안’에서 찾아볼 수 있음. 계

획안에 명시된 바에 따르면 교장공모제의 도입 취지는 학교 발전과 교직 사회 활성화, 그리고 민주적이고 투명한 공모 절차를 적용한 교장 임용방식의 다양화라고 밝히고 있음(김갑성, 2015).

다. 교장공모제의 변천 과정

1) 시범운영 시기(2007~2011년도)

앞서 밝힌 바와 같이 민주적이고 투명한 공모 절차를 통해 교장 임용 방식의 다양화를 꾀하고, 개방적 리더십을 통한 학교의 발전과 교직사회 활성화를 주요 목적으로 한 제1차 교장공모제 시범운영이 2007년 9월에 시작되었음. 제1차 시범 운영에서는 총 55명의 공모교장이 임용되었음(김갑성, 2015).

2009년 5차 시범운영까지의 교장공모제도는 첫 시범운영과 크게 다르지 않았음. 5차 시범운영까지 내부형의 지원 자격은 초·중등학교에서 교육경력이 15년 이상이었음. 개방형은 특성화중·고등학교, 전문계고 및 예체능계고 등에 3년 이상 관련 경험을 보유했다면 누구나 지원할 수 있도록 하였음. 초빙형 교장의 경우 교장 자격증을 가진 교원으로 지원 자격을 한정하여 공모교장 지원 자격 기준 또한 시행 초기와 크게 달라지지 않았음(교육과학기술부, 2009).

2009년 10월에 비로소 자율학교 교장공모제 개선을 위한 초·중등교육법 시행령 개정 에 따라 내부형 가운데 교장 자격증 미소지자 공모 가능 학교 비율을 내부형 공모학교의 15% 이내로 제한하도록 하였음. 또한 교장공모제 확대 시행 취지와 목적을 단위학교 책임경영이 가능한 탁월한 역량과 전문성을 갖춘 교장 임용 확대의 필요성과 교육감에게 집중된 교장 인사권을 단위학교로 분산하기 위해 승진임용 외에 공모를 통한 교장임용 확대를 주요 도입 취지 및 배경으로 기술하였음(교육과학기술부, 2009).

정책 목적이 변화함에 따라 공모교장 지원 자격에도 변화가 이루어졌음. 가장 큰 변화는 내부형 공모교장 지원 자격이 변화된 것으로, 시범운영 5차까지는 내부형의 지원 자격이 교장자격증 소지 유무와 상관없이 초·중등학교 교육경력이 15년 이상이였지만 시범 운영 6차 계획안부터는 전문성 강화의 목적으로 1)교장자격증 소지자, 2)교육경력 15년 이상의 교감 자격증 소지자, 3)교육경력 20년 이상의 교육공무원 또는 사립학교 교원으로

로 지원 자격이 엄격하게 변경되었음. 반면 개방형이나 초빙형 지원 자격에는 변화가 없었음(교육과학기술부, 2009).

따라서 1, 2차 시범 시행 시기에는 전체 공모교장 비율 중 60% 이상이 내부형이었으나 정책 변화 이후 2010년 9월에는 내부형 0.9%(4명), 초빙형 99%(423명)로 유형별 공모교장 비율에 큰 변화가 있었음. 이후 1~6차까지의 시범운영을 거친 교장공모제는 2011년 9월 30일 교육공무원법 개정이 국회 본회의를 통과함에 따라 본격적으로 시행되었음(김갑성, 2012).

2) 본 제도 시행 시기(2012년 이후~현재)

교육과학기술부는 '2012학년도 상반기 교장공모제 추진 계획안'을 발표하고 교장공모제를 본격적으로 시행하였음. 이 계획안에서도 교장공모제 시행 목적은 단위학교 책임경영이 가능한 탁월한 역량과 전문성을 갖춘 인사의 교장 임용으로 명시되었음. 2010년 12월 김갑성 외(2010) 등의 정책연구 결과를 기반으로 교장공모제를 교장결원 예정 공립학교의 50% 이상으로 확대하되 시·도의 여건에 따라 10% 범위 안에서 조정 가능하도록 하였음. 그리고 공모교장의 경영 능력과 전문성을 확보하기 위하여 일시적으로 시행하던 교장 자격 미소지자 지원이 가능한 내부형의 비율을 15%로 제한하는 조항을 「초·중등교육법 시행령」개정을 통해 확정하였음. 반면에 학습부진 교육 학교, 마이스터고, 특성화고, 예·체능고교로 제한하였던 개방형을 과학고, 국제고, 외국어고 등을 포함한 특수목적 고등학교로 확대하는 내용을 포함하였음(교육과학기술부, 2012).

2013년부터는 시·도별, 단위학교별 여건에 따라 공모 비율을 지정하고 우선적으로 공모교장을 선발할 수 있도록 법적 장치를 마련하였음. 이에 따라 각 시·도의 교육여건에 따라서 교육감이 교장결원이 있는 학교의 1/3~2/3 범위 내에서 비율을 정할 수 있도록 하였음. 그리고 신설학교의 경우 교육감이 공모 지정이 필요하다고 지정 신청을 하면 통상적으로 진행되는 공모학교 지정 절차 없이 교육부 장관이 바로 공모 학교로 지정할 수 있도록 하였음. 한편 2013년도 상반기부터는 1·2차 심사 순위가 다를 경우 그 이유를 명시하도록 하여 심사 과정의 공정성 문제를 보완하였음(교육과학기술부, 2012).

2014년부터는 교장공모제 추진 실적을 시·도교육청의 평가에 반영하도록 하였음. 따라서 이 시기에 전국적으로 전체 학교 중 교장공모제 운영학교의 비율이 상당히 높았음. 또한 공모교장 지원서류 표절에 대한 문제점들이 제기되면서 2014년부터 전국단위의 공모교장 지원서류 표절 검증 시스템 구축 방안이 마련되었음(교육과학기술부, 2013).

2016년에는 개방형 교장공모 활성화를 위해 시·도별 개방형 대상 학교의 결원 발생학교가 3개교 이상일 때 최소 1개교 이상 개방형 공모를 운영하도록 권하였으며 공고 기간을 기존 12일에서 20일로 확대하였음. 그리고 공모 운영 1학기 전부터 사전 공고를 시행하도록 하였으며 공고 대상 웹사이트도 교육청과 학교 및 나라일터 등으로 확대하였음(교육부, 2016).

2018년 교장공모제도의 큰 변화는 내부형 중 교육경력 15년 이상 교원 참여를 확대한 것과 교장공모제 절차를 개선한 것임(교육부, 2018a). 내부형 중 교육경력 15년 이상 교원 참여의 확대는 구체적으로 자율학교나 자율형공립고에서 교장자격증 유무와 상관없이 교육경력 15년 이상인 교원이 공모에 참여할 수 있는 학교를 기존에는 신청 학교의 15% 이내로 제한했던 것을 50%까지로 확대하고 비율 제한에도 불구하고 신청 학교가 1개교일 때는 해당 1개교에서 교육경력 15년 이상인 교원이 공모에 참여할 수 있도록 한 것을 의미함.

교장공모제의 절차 개선은 공모교장 심사 과정 시 학교 구성원의 의견을 고르게 반영하기 위해 학부모와 교원 및 외부위원의 구성 비율을 명시한 것임. 기존에는 위원 1/3 이상은 학교운영위원회가 추천하는 학부모로 구성하도록 명시하였으며 교원이나 외부 위원 구성 비율에 대해서는 규정하지 않았음. 개선안에는 학부모는 전체 위원의 40~50%를 학교운영위원회가 추천하는 학부모로, 위원의 30~40%는 교직원 전체회의 무기명투표를 통해 선출된 교원으로, 위원의 10~30%는 학교운영위원회가 추천하는 졸업생, 교육 전문가 등 외부 인사로 구성하도록 하였음. 또한 심사위원 중 학교운영위원회 위원은 전체 위원의 50%를 초과할 수 없도록 하였음. 그리고 심사가 끝난 후 학교와 교육청심사위원회 위원 명단을 공개하도록 하여 심사의 투명성 및 공정성을 제고하였음(교육부, 2018a).

2019년부터는 안정적인 제도 추진을 위해 학기별 계획을 학년도 계획으로 변경하고, 교육청 공모교장심사위원회는 학교 심사결과와 교육청 심사결과를 합산한 후 최종 순위

및 점수를 명기해 교육감에게 3배수를 추천하도록 하였음. 그리고 심사위원 공개의 실효성 제고를 위해 교육청 공모교장심사위원은 약력 등을 파악할 수 있도록 공개하도록 하였으며 시·도교육청의 여건 및 특성을 반영하기 위해 공모교장 심사 내용과 방법의 세부 사항을 교육감이 결정하도록 하였음(교육부, 2018b; 교육부, 2019).

2021년 3월부터는 교육 자치를 강화하고 단위학교의 안정적 자율운영 지원을 위해 공모교장 임기 중 전직을 금지하였음. 이는 기존 공모교장으로 임용된 경우도 포함됨(교육부, 2021; 2022; 2023).

이상으로 교장공모제의 시범운영 시기와 본 제도 운영 시기로 구분하여 제도의 큰 변화 및 개선 사항 등을 중심으로 정책의 변천 과정을 살펴보았음. 시·도별 교육여건과 교육감의 권한 확대 및 교육구성원들의 의견 등이 고려되어 계속해서 제도가 개선 및 발전되고 있는 경향을 발견할 수 있었음. 다만 이러한 변화가 제도의 본래 취지와 문제점 개선에 얼마나 효과적인지에 대한 구체적인 모니터링이 수반되지 못한 것으로 보임.

3

교장공모제 관련 선행연구 동향

가. 교장공모제에 대한 인식 연구

교장공모제에 대한 인식 연구는 제도 자체에 대해 얼마나 알고 있는지, 제도를 실행하고 경험하면서 얻게 된 인식 등을 조사한 것들임.

본격적으로 제도가 시행된 지 10여 년이 지난 시점에도 교장공모제에 대한 인식은 대체로 낮은 편으로, 이상오 외(2017)의 연구에서는 그 이유를 교장공모제를 시행 학교 수가 적고, 이 제도를 시행하는 학교는 대체로 낙후된 지역에 편중되어 있으며 교장 자격증 미소지자가 실질적으로 공모제에 지원할 기회가 별로 없기 때문으로 분석하였음. 따라서 이들은 제도의 낮은 인식을 개선하기 위한 방안으로 국가 및 시·도교육청이 교장공모제를 적극적으로 홍보하고 공모교장 지원 학교를 도시 지역까지 확대하며 교장자격증 미소지자들의 공모제 지원 비율을 높일 것을 주장하였음.

교장공모제를 경험한 교원과 학부모 등은 4년 임기 보장을 통해 공모 교장이 안정적으로 학교를 경영하고 적극적으로 학교 구성원들과 소통하며 솔선수범하는 모습을 보이고, 학교 구성원 간의 높은 신뢰도와 협력하는 문화를 조성할 뿐만 아니라 학부모들의 높은 기대감과 만족도에 부응하는 것들을 교장공모제의 긍정적인 부분으로 인식하였음(김이정 외, 2012; 박인심 외, 2013; 이효정 외, 2018).

교장공모제 및 공모교장에 대한 긍정적 인식 반대편에는 다음과 같은 문제점 등도 나타남. 학부모들의 경우 공모교장에 대한 기대가 높고 자신들이 교장을 초빙한 주체라는 생각에 과도한 요구를 하는 경향이 있으며, 교사들은 가시적 성과 산출에 따른 업무 부담감으로 인해 교장공모제 운영학교를 기피하는 현상이 발견되기도 함(유경훈·김병찬, 2012; 이효정 외, 2018).

나. 교장공모제 정책 변동 연구

교장공모제의 정책 변동에 대한 분석들은 주로 정책학적 시각에서 접근하는 양상을 보임. 대표적으로 Kingdon 모형을 적용하여 교장공모제 정책 변동 양상과 영향 요인을 살펴본 이광수·김도기(2010)의 연구를 들 수 있음. 이들은 교장공모제 정책 과정을 ‘정책 의제 선정 및 대안 탐색기(2002.10~2003.7)’, ‘현황분석 및 대안 탐색기(2003.8~2006.7)’, ‘대안 선정 및 활동 계획 수립기(2006.7~2007.8)’, ‘실행기(2007.9~2010.3)’로 구분하였음.

이광수·김도기(2010)의 연구에 따르면 교장공모제의 정책 변동에 있어 초창기 ‘정책의제’로 부각되는 데 있어 주요한 영향요인은 정치의 흐름, 정권교체 및 정책결정자의 실천 의지로 바라보았으며, ‘결정 의제 단계’로 진입하는 데는 이익집단들(교원노조 및 단체들)과 대통령 및 법안 발의자 등의 의지와 노력으로 평가하고 있음. 이광수·김도기(2010)의 연구는 본격적인 제도 시행의 초창기에 이루어진 관계로 실행 동안의 정책 변동까지는 살펴보지 못하는 시간적 한계를 가짐.

김용하(2015)의 연구에서는 교장공모제의 정책 변동을 Sabatier의 옹호연합모형을 적용하여 더욱 간략하게 구분하였음. 곧 ‘정책 의제기(1995.5~2002.3 문민정부-국민의 정부)’, ‘정책 대안기(2003.3~2004.4 노무현 정부 초기)’, ‘정책집행 결정기(2004.8~2011.8 노부현 정부 중반-이명박 정부 중반)’로 구분하고, 정책 변동의 요인은

사회적 조건의 변화, 여론의 변화, 지배집단의 변화로 구분하였음. 대중적인 관심 부족에 의해 이슈화되지 못했던 교장공모제는 정권 교체와 같이 지배집단의 변화에 의해 정치적 관심 대상이 되고 여론의 변화와 맞물려 정책의제로 설정되는 등의 정책 변동을 경험한 것으로 보았음.

이상의 연구에 따르면 교장공모제는 초기에 정권교체와 이익집단 간의 정치적 성향에 따라 정책 변동을 크게 경험한 것으로 보임. 그에 비해 교사와 학부모 및 학생 등 교육 주체들이 교장공모제의 정책 변동을 이끌어낸 역사적 경험은 찾아보기 힘들.

다. 교장공모제의 쟁점에 대한 연구

1) 공모교장 선발 절차 및 결정 권한에 대한 쟁점

교장공모제 신청 및 지정 여부는 다양한 학교 구성원들의 의견을 수렴하고 초빙요건에 대해서도 학교 운영위원회의 심의를 거친 후 교육청에 신청하도록 하여 구성원의 관심과 적극적·자발적 참여 유도가 필요함(김이경 외, 2012). 간혹 공모교장의 최종 선발 결정 권한과 심의·의결 등 선발 절차에 대한 복잡성이 제도의 쟁점으로 부각되는 상황임.

교장공모제는 학교 구성원의 의견 수렴과 학교운영위원회 심의를 거쳐 교육청 등 상급 기관에 신청한 후, 상급 기관에서 학교의 여건과 교육여건 등을 고려하여 교장공모 실시 학교를 지정하는 방식으로 이루어짐. 즉 교장공모제 실시학교의 지정 여부는 단위학교가 아닌 상급 기관에서 결정하는 상황임. 이에 단위학교의 교장공모 결정에 대해 교육청 등 상급 기관이 아닌 단위학교가 중심이 되어 심의·의결해야 한다는 주장이 제기됨(조동섭, 2013).

학교와 교육(지원)청 단위에서 이루어지는 각각의 공모교장심사위원회의 구성과 심사 절차를 보다 간소화해야 한다는 의견이 제도의 쟁점 사항으로 지적되고 있음(박인심 외, 2013).

2) 선발 과정의 공정성에 대한 쟁점

선발 절차의 복잡성뿐만 아니라 선발 절차의 투명성 및 심사위원 구성에서의 문제점이 제도의 쟁점으로 지목되고 있음.

교장공모제를 통해 자신들이 선호하는 학교장을 선발하기 위한 정치적 힘겨루기가 이익집단들 사이에서 발생하기도 하고, 선발 과정에 참여했던 학부모들이 학교 운영에 지나치게 관여하거나 무리한 요구를 하는 등 공모교장 선발 과정에서의 공정성 및 정치성이 제도의 쟁점으로 부각 되었음(임미화, 2012).

한편에서는 제도의 구조적 측면에서 공모교장 선발 과정과 심사위원회 구성에 있어서 불투명성이 거론되기도 함(박균열, 2017). 공모교장 선발과 관련하여 각 절차의 투명성 제고 및 심사위원제도의 취약점 보완책이 요청되는 지점임.

3) 교장공모제 운영 학교 교사의 직무만족도 관련 쟁점

공모교장의 리더십 특성에 따라 교사의 직무만족도 간 유의미한 차이가 있는 것으로 보고됨(이창수, 2011). 이창수(2011)의 연구에서는 이에 대해 공모교장이 공약 사업에 대한 긍정적 평가를 산출하기 위해 교사들에게 업무부담을 전가하였기 때문으로 해석함.

이창수(2011) 연구와 비슷한 맥락에서 유경훈·김병찬(2012)은 공모교장이 가시적 성과를 산출해야 한다는 부담감 때문에 다양한 사업들을 펼치고 이로 말미암아 해당 학교 교사들의 업무 부담이 증가하여 교장공모제도에 대한 거부감이 발생할 수 있다고 지적하였음.

교장공모제가 열악한 환경의 학교의 변화를 창출하고 지속적인 학교 발전에 대한 기대감 속에서 출발하는 이면에 교사들에게 업무 부담감을 가중시켜 교사들이 기피하는 학교로 전환된다는 모순이 지속되는 점은 제도의 주요 쟁점 사항이라고 할 수 있음.

라. 교장공모제의 효과성 연구

교장공모제의 효과를 분석한 연구들은 대체로 학생의 학업 측면에서 접근한 연구들(박수정·황은희, 2011; 이광현·김민조, 2012; 이효정 외, 2018)과 학교의 운영(경영) 및 조직 문화 측면에서 교장공모제 운영의 전후, 또는 교장공모제 운영 여부 등을 비교한 연

구들(박상완, 2010; 김혜진 외, 2011; 이광현, 2011; 양민석·정동욱, 2015; 문영주, 2018)이 대표적임. 이들 연구를 토대로 교장공모제의 효과성을 살펴보면 다음과 같음.

1) 학생의 학업성취 및 기초학력 측면에서의 효과

학생에 미치는 영향을 분석한 대표적인 연구들은 교장공모제 학교의 학업성취도와 특성 분석(박수정·황은희, 2011), 일반고등학교에서 교장공모제가 학업성취도에 미치는 영향 분석(이광현·김민조, 2012) 등이 있음.

먼저 박수정·황은희(2011)는 교장공모제 운영학교 학생들의 학업성취 특성이 학교급과 교과별로 어떻게 나타나는지 2009년 실시된 초·중·고 국가수준 학업성취도 평가 자료를 활용하여 분석하였음. 그 결과 초등학교와 고등학교급에서는 교장공모제 학교 학생들이 일반학교 학생들보다 여러 교과에서 우수 비율이 높고 미달 비율이 낮게 나타났음. 이와는 반대로 중학교급에서는 교장공모제 학교 학생들의 국어와 수학 및 영어에서 우수 비율이 낮고 미달 비율이 높게 나타났음.

이광현·김민조(2012) 연구는 2009년과 2010년의 국가수준 학업성취도 평가 자료를 활용하여 초빙형 교장공모제가 일반고 학생들의 학업성취도에 영향을 미치는지 분석한 결과, 국어와 영어 교과 학업성취도에는 유의미한 긍정적 영향이 발견되었으나 수학 교과에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았음.

이효정 외(2018)는 교장공모제를 학교 발전 및 교직 사회 활성화를 위한 리더십으로 보고, 제반 학교 환경 요인들과 교장공모제 요인이 중학생의 학업성취도 기초학력 미달률에 미치는 영향을 분석하였음. 그 결과, 일반학교에 비해 교장공모제 운영학교에서 국어와 영어 교과의 기초학력 미달률이 유의미하게 낮았음.

2) 학교의 운영 및 조직 문화 측면에서의 효과

교장공모제의 효과는 단위학교의 변화 측면에서도 경험되었음. 구체적으로 교장공모제 도입에 의해 학교 운영의 자율성 및 민주성이 높아지고 경영 측면에서 투명성과 책임성이 제고된 것으로 평가됨(박상완, 2010; 이광현, 2011). 또한 학교자치 관점에서 볼 때, 교장공모제 운영학교가 일반학교에 비해 교육과정과 인사 등 다각적 측면에서 자치 활성화

화 수준이 높게 나타나고 있음(이동엽 외, 2021). 이밖에 교장공모제는 물리적 시설 개선 측면에서도 긍정적 효과가 나타난 것으로 보고됨(박상완, 2010).

학교 구성원 간 의사소통이 자유롭고 잘 화합되는 분위기가 조성되거나(박상완, 2010), 일반학교에 비해 교장공모제 운영학교에서 교장에 대한 신뢰도와 수업지도성에 대한 인식, 교사 효능감 및 학교 만족도 등이 높고(김혜진 외, 2011; 문영주, 2018), 비전 공유와 수업 개선, 행정업무 경감 등이 나타난 점(양민석·정동욱, 2015) 등은 단위학교 측면에서의 교장공모제 효과라고 할 수 있음.

문영주(2018)는 교사효능감과 학교풍토 및 교장의 수업지도성 인식 등이 교직 만족에 미치는 영향을 검증하고 교장공모제 여부가 이러한 영향 관계를 조절하는지 분석한 결과, 교사효능감 등 제반 요인들이 교직 만족에 미치는 유의미한 영향은 나타났지만 교장공모제의 조절 효과는 발견되지 않았음. 즉 일반학교나 교장공모제 운영학교 모두 교사의 교직 만족도에 영향을 미치는 제반 요인들의 영향 관계는 유사하였음.

Ⅲ. 교장공모제 운영학교 현황

1. 교장공모제 운영학교 추이 및 현황
2. 초·중·고 학교급별 교장공모제 운영학교 추이

Ⅲ. 교장공모제 운영학교 현황

1

교장공모제 운영학교 추이 및 현황

가. 교장공모제 운영학교 추이

전국과 전북의 전체 및 학교급별 교장공모제 운영학교 수와 비율 등에 대해 2014년부터 2022까지의 추이를 정리한 결과는 <표 Ⅲ-1>과 [그림 Ⅲ-1], [그림 Ⅲ-2], [그림 Ⅲ-3], [그림 Ⅲ-4]와 같음. 초·중·고 전체 학교 측면에서 봤을 때 2014년부터 2020년 전까지는 전국의 교장공모제 운영학교의 비율이 전북과 비교해 약 5%p 또는 그 이상의 격차를 보였지만, 2020년 이후에는 그 격차가 감소했으며 2022년에는 전북의 교장공모제 운영학교 비율(10.3%)이 전국(9.6%)보다 앞선 것으로 나타났음.

이렇게 전국과 전북의 교장공모제 운영학교 비율이 2020년 전후로 바뀐 것은 초등학교의 상황이 많이 반영되었기 때문으로 보임. [그림 Ⅲ-2]를 보면 2019년까지는 전국 초등학교의 교장공모제 운영학교 비율이 더 높지만 2020년부터는 전북의 비율이 더 높은 상황임. 하지만 중학교와 고등학교에서는 2016년 이후부터 전국의 교장공모제 운영학교 비율이 전북에 비해 약 두 배 또는 그 이상 높은 양상이 이어지고 있음.

전국과 전북으로 나누어 초·중·고 전체 학교를 비롯해 각 학교급의 교장공모제 운영 추이를 자세히 살펴보면 다음과 같음. 먼저 전국의 모든 교장공모제 운영학교 수는 2014년에 2,366교로 전체 학교의 20.7%를 차지하였음. 4년 후인 2018년에는 1,859교로 전체 학교의 16.0%로 감소하였으며, 그로부터 4년 뒤인 2022년에는 총 1,136교, 전체 학교의 9.6%로 조사되었음. 전국적으로 봤을 때 교장공모제 운영학교 수와 그 비율이 점차 감소한 것을 알 수 있음.

전북의 교장공모제 운영학교 수는 2014년에 117교로 전체 학교의 15.5%를 차지하였으며 4년 후인 2018년에는 69교, 전체 학교의 9.1%로 감소하였음. 하지만 4년 뒤인 2022년에는 79교, 전체의 10.3%로 2018년과 비교해 다소 증가하였음. 즉 전북의 교장공모제 운영학교는 2018년까지는 전국의 상황과 같이 감소 추세를 보였으나 2018년 이후에는 소폭의 증감 양상을 보이는 것으로 나타났음.

학교급별로 나누어 살펴보면 다음과 같음. 먼저 전국의 초등학교 중 교장공모제를 운영하는 학교는 2014년에 총 1,397교로 전체 초등학교 중 23.5%에 해당하였음. 2018년에는 1,184교, 즉 전체 초등학교의 19.5%가 교장공모제를 운영하였으며 4년 뒤인 2022년에는 658교로 전체의 10.7%만이 교장공모제를 운영하는 것으로 조사되었음. 전국적으로 봤을 때 8년 사이에 교장공모제 운영 초등학교는 계속 감소하여 수적으로 739학교, 비율 측면에서 12.8%p 감소한 것으로 나타났음.

전북 초등학교의 교장공모제 운영 추이를 살펴보면 다음과 같음. 2014년에는 79교, 전체 초등학교의 19.1%가 교장공모제를 운영하였음. 4년 뒤인 2018년에는 57교, 전체 초등학교의 13.6%로 2014년 대비 22교, 5.5%p 감소한 것으로 나타났음. 하지만 2022년에는 64교, 전체 초등학교의 15.2%가 운영하는 것으로 조사되어 2014년과 비교했을 때 15교, 3.9%p 감소했음. 하지만 2018년에 비해서는 7교, 1.6%p 증가한 상황임. [그림 III-2]를 보면 초등학교 중 교장공모제 운영 초등학교 비율의 전국 추이는 2014년 이후 계속 감소 추세이지만 전북은 2014년부터 2016년까지 감소 추세였으나 그 이후 증가 양상을 보이다가 2019년부터는 계속 15%대를 유지하고 있음.

다음 전국의 중학교 중 교장공모제를 운영하는 학교는 2014년에 총 545교로 전체 중학교 중 17.1%에 해당하였음. 2018년에는 349교, 전체 중학교의 10.9%가 교장공모제를 운영하였으며 이후 4년 뒤인 2022년에는 212교로 전체의 6.5%만 교장공모제를 운영하는 것으로 조사되었음. 전국적으로 봤을 때 8년 사이에 교장공모제 운영 중학교는 333교, 10.6%p 감소하였음.

전북 중학교의 교장공모제 운영 추이를 살펴보면, 2014년에는 20교, 전체 중학교 중 9.6%가 교장공모제를 운영하였음. 2018년에는 5교, 전체 중학교의 2.4%로 2014년 대비 15교, 7.2%p 감소하였음. 그리고 2022년에는 총 6교로 전체 중학교의 2.8%만 교장공모제를 운영하는 것으로 조사되어 8년 전인 2014년과 비교하면 14교, 6.8%p가 감소

한 것을 알 수 있음.

마지막으로 전국의 고등학교 중 교장공모제를 운영하는 학교는 2014년에 총 424교로 전체 고등학교 중 18.2%에 해당하였음. 2018년에는 326교, 전체 고등학교의 13.8%가 교장공모제를 운영하였으며 2022년에는 266교로 전체의 11.2%만 교장공모제를 운영하는 것으로 나타났음. 전국적으로 봤을 때 8년 사이에 교장공모제 운영 고등학교 수와 비율은 소폭의 증감을 반복하는 가운데 2014년 대비 2022년에는 158교, 7.0%p 감소하였음.

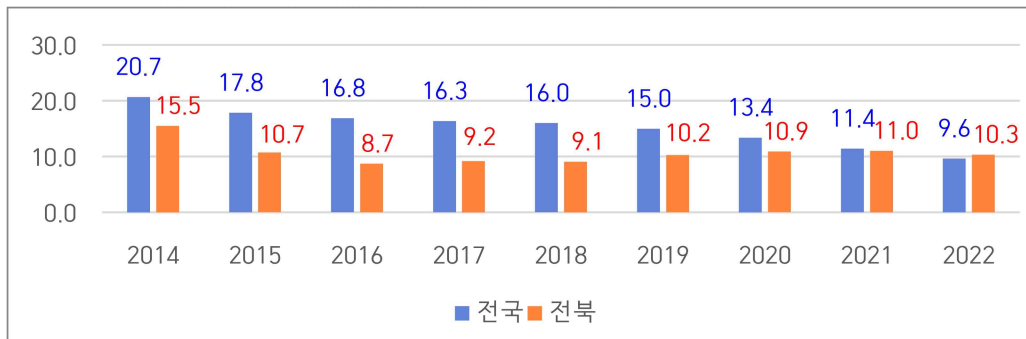
전북 고등학교의 교장공모제 운영 추이를 살펴보면, 2014년에는 18교, 전체 고등학교 중 13.6%가 교장공모제를 운영하였음. 4년 뒤인 2018년에는 7교로 전체 고등학교의 5.3%가 교장공모제를 운영하여 2014년 대비 11교, 8.3%p 감소한 것으로 나타났음. 2022년에는 총 9교, 전체 고등학교의 6.8%가 교장공모제를 운영하는 것으로 조사되었음. 결과적으로 2022년 전북의 교장공모제 운영 고등학교는 2014년의 절반에 해당하는 9교, 6.8%p 감소한 것을 알 수 있음.

〈표 III-1〉 전국 및 전북의 학교급별 교장공모제 운영학교 추이

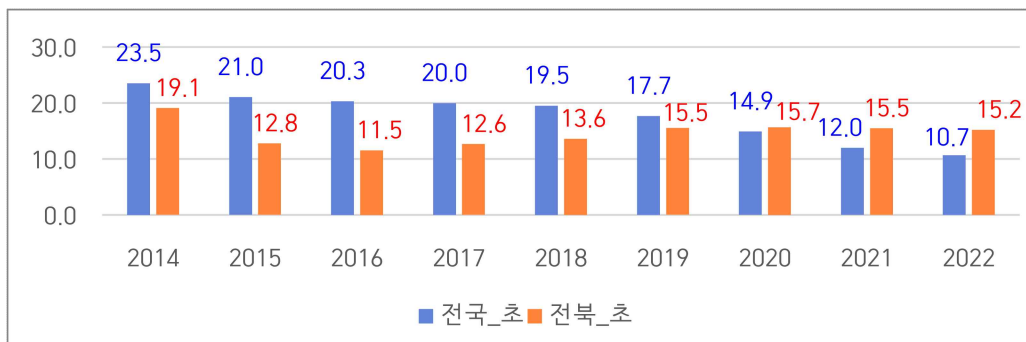
구분			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
전 국	전체	A	11,446	11,526	11,563	11,613	11,636	11,657	11,710	11,777	11,794
		B	2,366	2,055	1,948	1,898	1,859	1,744	1,567	1,342	1,136
		C	(20.7)	(17.8)	(16.8)	(16.3)	(16.0)	(15.0)	(13.4)	(11.4)	(9.6)
	초	A	5,934	5,978	6,001	6,040	6,064	6,087	6,120	6,157	6,163
		B	1,397	1,257	1,220	1,206	1,184	1,076	912	737	658
		C	(23.5)	(21.0)	(20.3)	(20.0)	(19.5)	(17.7)	(14.9)	(12.0)	(10.7)
	중	A	3,186	3,204	3,209	3,213	3,214	3,214	3,223	3,245	3,258
		B	545	438	396	367	349	337	314	272	212
		C	(17.1)	(13.7)	(12.3)	(11.4)	(10.9)	(10.5)	(9.7)	(8.4)	(6.5)
	고	A	2,326	2,344	2,353	2,360	2,358	2,356	2,367	2,375	2,373
		B	424	360	332	325	326	331	341	333	266
		C	(18.2)	(15.4)	(14.1)	(13.8)	(13.8)	(14.0)	(14.4)	(14.0)	(11.2)
전 북	전체	A	755	757	758	761	761	761	764	763	765
		B	117	81	66	70	69	78	83	84	79
		C	(15.5)	(10.7)	(8.7)	(9.2)	(9.1)	(10.2)	(10.9)	(11.0)	(10.3)
	초	A	414	415	416	419	419	419	421	420	421
		B	79	53	48	53	57	65	66	65	64
		C	(19.1)	(12.8)	(11.5)	(12.6)	(13.6)	(15.5)	(15.7)	(15.5)	(15.2)
	중	A	209	209	209	209	209	209	210	210	211
		B	20	13	10	9	5	5	8	9	6
		C	(9.6)	(6.2)	(4.8)	(4.3)	(2.4)	(2.4)	(3.8)	(4.3)	(2.8)
	고	A	132	133	133	133	133	133	133	133	133
		B	18	15	8	8	7	8	9	10	9
		C	(13.6)	(11.3)	(6.0)	(6.0)	(5.3)	(6.0)	(6.8)	(7.5)	(6.8)

출처: KESS 교육통계서비스

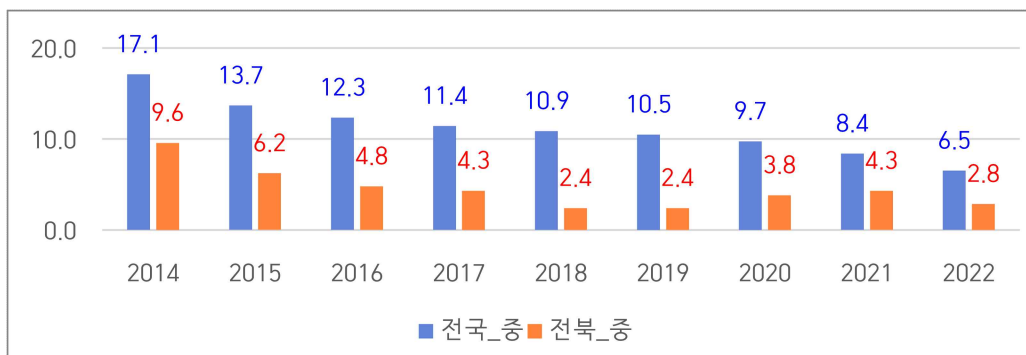
A: 전체 학교 수, B: 교장공모제 학교 수, C: 교장공모제 학교 비율(B/A*100)



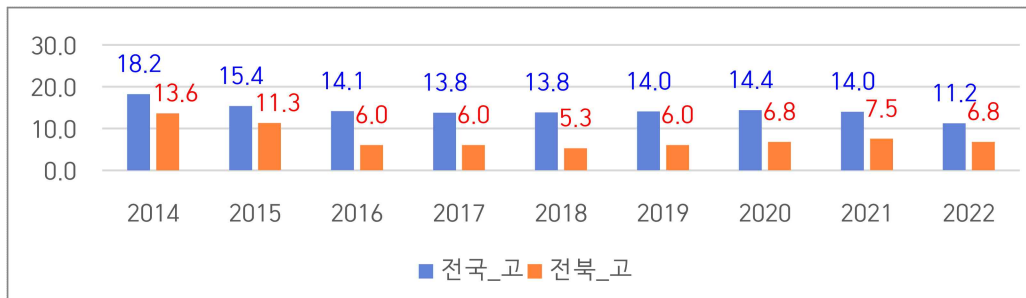
[그림 Ⅲ-1] 전국 및 전북의 교장공모제 운영학교 비율 추이



[그림 Ⅲ-2] 전국 및 전북 초등학교의 교장공모제 운영학교 비율 추이



[그림 Ⅲ-3] 전국 및 전북 중학교의 교장공모제 운영학교 비율 추이



[그림 III-4] 전국 및 전북 고등학교의 교장공모제 운영학교 비율 추이

나. 유형별 교장공모제 운영학교 추이

다음 <표 III-2>와 [그림 III-5], [그림 III-6], [그림 III-7], [그림 III-8]은 유형별 교장공모제 운영학교 추이를 보여줌. 먼저 전국단위의 유형별 추이를 보면, 2014년에는 전체 학교 중 교장공모제 운영학교가 총 20.7%인 가운데 초빙형과 내부형 및 개방형 교장공모제 운영학교가 각각 16.2%, 3.0%, 1.5%였음. 4년 뒤인 2018년에는 초빙형은 9.8%, 내부형은 5.4%, 개방형은 0.8%로 조사되어 4년 동안 초빙형과 개방형은 교장공모제 운영학교 비율이 감소한 반면 내부형은 증가한 것을 알 수 있음. 그리고 2018년부터 4년 후인 2022년에는 전체 학교 중 초빙형 교장공모제 운영학교 비율이 4.0%, 그리고 내부형과 개방형의 교장공모제 운영학교 비율이 각각 4.8%, 0.8%로 나타났음. 약 8년 동안 전국의 교장공모제 운영학교의 비율이 감소한 가운데 특히 초빙형의 감소 비율이 가장 뚜렷하게 나타났으며 내부형은 2017년 이후 약 5% 비율을, 그리고 개방형은 2014년부터 1% 내외의 비율을 유지하는 것을 알 수 있음. 전체 교장공모제 운영학교 중 초빙형의 비율이 지속해서 감소하는 반면 내부형의 비중이 계속 증가하는 양상은 [그림 III-7]에서도 뚜렷하게 확인됨.

전북의 추이를 보면, 2014년에는 전체 학교 중 15.5%가 교장공모제 운영학교인 가운데 초빙형과 내부형 및 개방형 교장공모제 운영학교가 각각 12.2%, 1.6%, 1.7%였음. 4년 뒤 2018년에는 초빙형은 5.5%, 내부형과 개방형은 각각 2.9%, 0.7%로 나타났음. 이후 4년 뒤인 2022년에는 초빙형 교장공모제 운영학교 비율이 6.1%, 내부형과 개방형의 교장공모제 운영학교 비율이 각각 3.4%, 0.8%로 나타났음. 8년 동안 전북의 전체 교장

공모제 운영학교의 비율이 감소한 것은 전국의 상황과 비슷하지만, 유형별 추이는 다소 상이한 것을 알 수 있음. 이는 [그림 Ⅲ-6]과 [그림 Ⅲ-7]을 통해 확인할 수 있는데, 초빙형은 2017년까지는 다소 감소하지만, 그 이후에는 전체 교장공모제 운영학교의 절반 이상을 계속 유지하고 있으며 내부형과 개방형도 각각 전체 교장공모제 운영학교의 약 1/3, 1/10의 비율을 계속 유지하는 양상임.

〈표 Ⅲ-2〉 전국 및 전북의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

구분			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
전 국	전체	A	11,446	11,526	11,563	11,613	11,636	11,657	11,710	11,777	11,794
		B	2,366	2,055	1,948	1,898	1,859	1,744	1,567	1,342	1,136
		C	(20.7)	(17.8)	(16.8)	(16.3)	(16.0)	(15.0)	(13.4)	(11.4)	(9.6)
	초빙	D	1,854	1,469	1,318	1,196	1,144	1,010	828	622	467
		E	(16.2)	(12.7)	(11.4)	(10.3)	(9.8)	(8.7)	(7.1)	(5.3)	(4.0)
		F	(78.4)	(71.5)	(67.7)	(63.0)	(61.5)	(57.9)	(52.8)	(46.3)	(41.1)
	내부	D	346	459	502	612	623	640	631	599	572
		E	(3.0)	(4.0)	(4.3)	(5.3)	(5.4)	(5.5)	(5.4)	(5.1)	(4.8)
		F	(14.6)	(22.3)	(25.8)	(32.2)	(33.5)	(36.7)	(40.3)	(44.6)	(50.4)
	개방	D	166	127	128	90	92	94	108	121	97
		E	(1.5)	(1.1)	(1.1)	(0.8)	(0.8)	(0.8)	(0.9)	(1.0)	(0.8)
		F	(7.0)	(6.2)	(6.6)	(4.7)	(4.9)	(5.4)	(6.9)	(9.0)	(8.5)
전 북	전체	A	755	757	758	761	761	761	764	763	765
		B	117	81	66	70	69	78	83	84	79
		C	(15.5)	(10.7)	(8.7)	(9.2)	(9.1)	(10.2)	(10.9)	(11.0)	(10.3)
	초빙	D	92	66	53	42	42	47	49	50	47
		E	(12.2)	(8.7)	(7.0)	(5.5)	(5.5)	(6.2)	(6.4)	(6.6)	(6.1)
		F	(78.6)	(81.5)	(80.3)	(60.0)	(60.9)	(60.3)	(59.0)	(59.5)	(59.5)
	내부	D	12	7	7	23	22	25	26	26	26
		E	(1.6)	(0.9)	(0.9)	(3.0)	(2.9)	(3.3)	(3.4)	(3.4)	(3.4)
		F	(10.3)	(8.6)	(10.6)	(32.9)	(31.9)	(32.1)	(31.3)	(31.0)	(32.9)
	개방	D	13	8	6	5	5	6	8	8	6
		E	(1.7)	(1.1)	(0.8)	(0.7)	(0.7)	(0.8)	(1.0)	(1.0)	(0.8)
		F	(11.1)	(9.9)	(9.1)	(7.1)	(7.2)	(7.7)	(9.6)	(9.5)	(7.6)

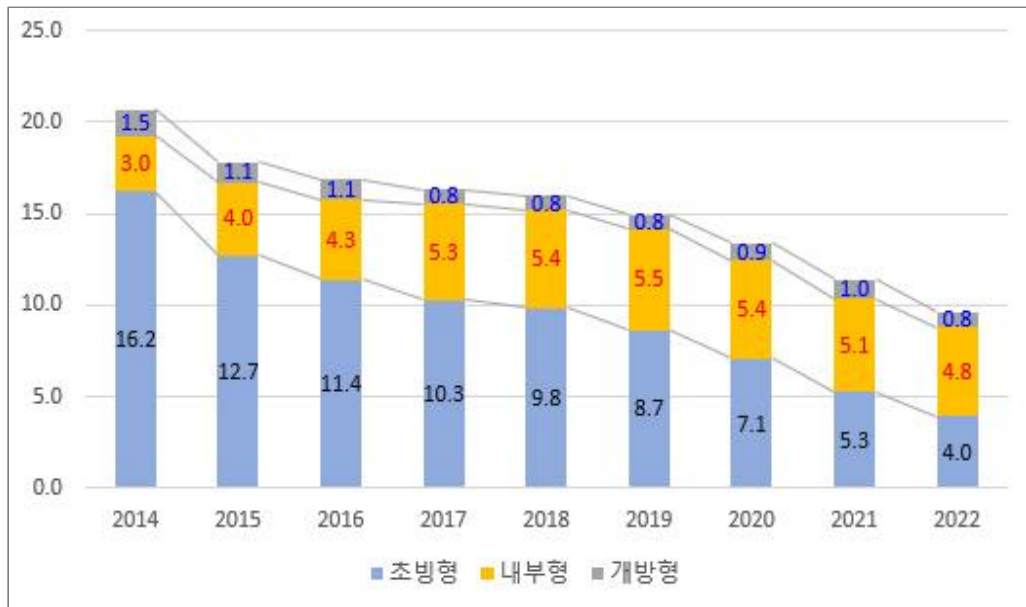
출처: KESS 교육통계서비스

A: 전체 학교 수, B: 교장공모제 학교 수, C: 교장공모제 학교 비율(B/A*100)

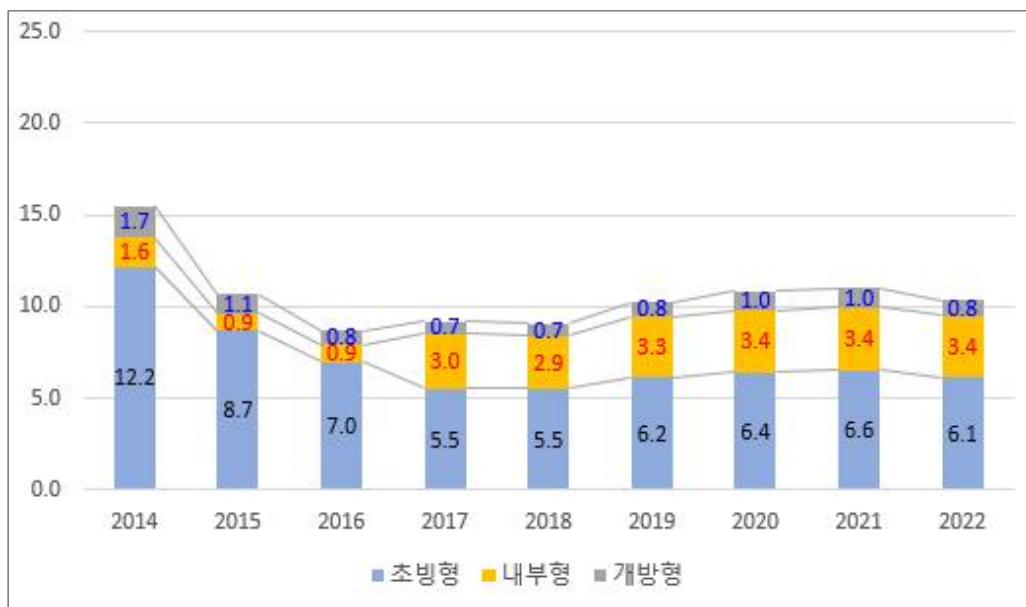
D: 해당 유형의 교장공모제 학교 수,

E: 해당 유형의 교장공모제 학교가 전체 학교에서 차지하는 비율(D/A*100),

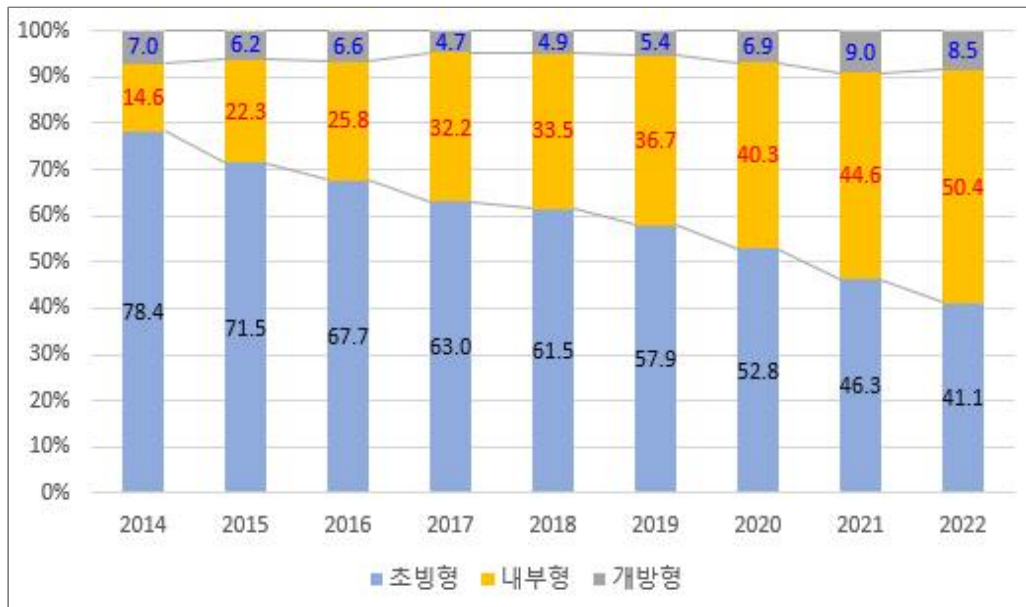
F: 해당 유형의 교장공모제 학교가 교장공모제 학교에서 차지하는 비율(D/B*100)



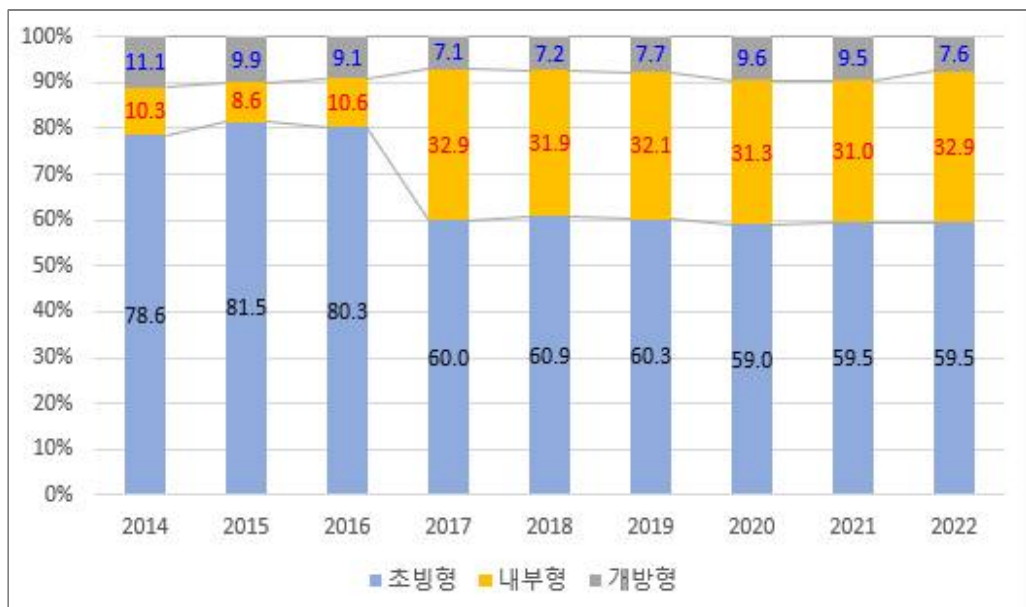
[그림 III-5] 전국의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이



[그림 III-6] 전북의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이



[그림 Ⅲ-7] 전국의 교장공모제 운영학교의 유형별 비율 추이



[그림 Ⅲ-8] 전북의 교장공모제 운영학교의 유형별 비율 추이

다. 지역별 교장공모제 운영학교 현황(2022년 기준)

다음 <표 III-3>은 2022년 기준의 지역별·학교급별·유형별 교장공모제 운영학교 현황을 나타낸 결과임. 그리고 [그림 III-9]는 전체 학교의 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율을, [그림 III-10], [그림 III-11], [그림 III-12]는 초·중·고 학교급의 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율을 표현한 것임.

2022년도를 기준으로 전국 전체 학교 중 교장공모제 운영학교가 차지하는 비율은 9.6%였음. 그리고 17개 시·도 중 교장공모제 운영학교의 비율이 높은 지역은 제주(16.9%)와 경기(14.2%), 광주(11.7%) 서울(10.9%) 순이었으며 이후 인천(10.4%)과 전북(10.3%), 전남(10.1%) 등이 약 10%의 비율인 것으로 조사되었음. 반면에 교장공모제 운영학교의 비율의 가장 낮은 지역은 충남(3.8%)과 경북(4.9%), 세종(6.0%) 등이었음. 이로써 전북은 전국 기준보다 교장공모제 운영학교 비율이 약간 높고, 17개 시·도 중에서도 다섯 번째로 높은 비율을 차지하기에 교장공모제 운영이 비교적 활발하다고 평가할 수 있음.

지역에 따라 유형별 교장공모제 운영 현황을 살펴보면 다음과 같음. 먼저 전체 학교 중 초빙형 교장공모제 운영학교 비율이 높은 지역은 제주(7.4%), 강원(6.2%)과 전북(6.1%), 광주(5.1%), 서울(5.0%) 순이었음. 반대로 초빙형 교장공모제 운영학교 비율이 낮은 지역은 충남과 세종으로 충남은 초빙형 교장공모제 운영학교가 전혀 없으며(0%) 세종은 1.0%였음.

전체 학교 중 내부형 교장공모제 운영 비율이 높은 지역은 제주와 경기로 각각 9.0%, 8.7%였으며 다음으로 인천 6.4%, 서울과 광주가 동일하게 5.4%씩이었음. 강원은 내부형이 0.5%에 그쳤으며 세종 1.0%, 경북 1.2%인 것으로 조사되었음.

한편 개방형 교장공모제 운영 비율은 세종이 전체 학교의 4.0%로 가장 높고 그 외 지역들은 전반적으로 1% 내외 수준이었음. 그중 강원(1.8%)과 대구(1.3%), 광주(1.3%), 전남(1.3%), 충북(1.1%), 대전(1.0%)이 1% 이상의 비율로 나타났음.

학교급별 교장공모제 운영학교의 현황을 살펴보면 다음과 같음. 먼저 초등학교의 2022년도 전국 교장공모제 운영 비율은 10.7%였음. 지역별로 초등학교 교장공모제 운영 비율이 높은 지역은 제주(18.4%)와 광주(16.8%), 전북(15.2%), 서울(15.1%) 순이었음.

초등학교만 대상으로 했을 때, 전체 학교 중 초빙형 교장공모제 운영 비율이 높은 지

역은 전북으로 10.2%에 해당하였으며 이어서 강원 9.7%, 제주 8.8%, 서울 8.2% 순이었음. 전체 학교 중 내부형 교장공모제 학교 비율이 높은 지역은 경기(10.2%), 제주(9.6%), 광주(9.0%), 서울(6.7%) 순이었음. 그리고 초등학교의 개방형 교장공모제 운영학교는 거의 없거나 있어도 그 수가 매우 미미하였음.

중학교의 2022년도 전국 교장공모제 운영 비율은 6.5%로 초등학교 및 고등학교에 비해 상대적으로 낮았음. 지역별로 중학교 교장공모제 운영 비율이 높은 지역은 제주(20.0%)와 경기(11.6%), 인천(9.9%), 울산(9.4%) 순이었음.

중학교만 대상으로 했을 때, 전체 학교 중 초빙형 교장공모제 운영 비율이 높은 지역은 제주(6.7%), 경기(4.7%), 서울(3.6%) 순이었음. 전체 학교 중 내부형 교장공모제 학교 비율이 높은 지역은 제주로 13.3%였으며 이어서 인천(7.7%), 경기(6.9%), 울산(6.3%) 순이었음. 중학교에서도 개방형 교장공모제 운영학교는 광주와 전남, 강원이 각각 1.1%, 0.8%, 0.6%의 비율을 보였으며 그 외 대다수 지역에서는 중학교에서 개방형 교장공모제를 운영하지 않았음.

마지막으로 고등학교의 2022년도 전국 교장공모제 운영학교 비율은 11.2%였음. 지역별로 고등학교 교장공모제 운영 비율이 높은 지역은 세종(19.0%)과 대구(17.0%), 경기(16.7%), 충북(14.6%)과 전남(14.6%) 순이었음.

고등학교는 초·중학교에 비해 상대적으로 개방형 고등학교의 비율이 높은 특징을 보였음. 유형별 현황을 자세히 살펴보면 고등학교 대상 전체 학교 중 초빙형 교장공모제 운영 비율이 높은 지역은 경기(6.6%), 인천(3.9%), 제주(3.3%) 순이었음. 내부형 교장공모제 학교 비율이 높은 지역은 대구(9.6%), 충북(8.5%), 대전(8.1%), 경기(7.2%), 부산(7.0%) 순이었음. 이어서 고등학교 중 개방형 교장공모제 운영학교의 비율이 가장 높은 지역은 세종으로 개방형 비율이 19.0%였는데, 세종의 경우 고등학교의 모든 교장공모제가 개방형으로 운영되었음. 다음 전체 고등학교 중 개방형 교장공모제 운영학교 비율이 높은 지역은 대구(6.4%)와 충북(6.1%), 전남(5.6%) 순으로 나타났음.

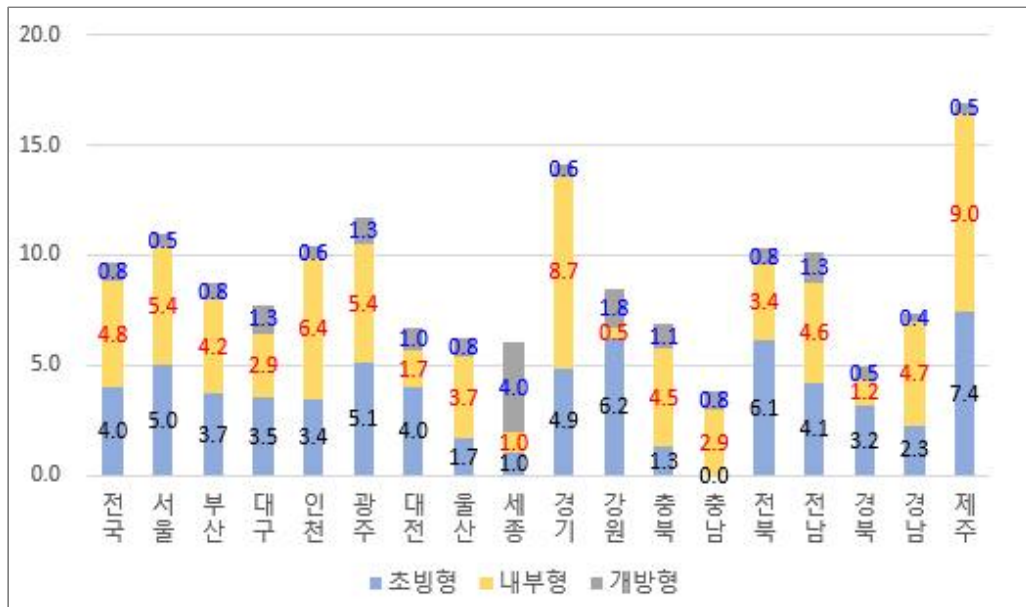
〈표 Ⅲ-3〉 지역별 교장공모제 운영학교 현황(2022년)

시 도	학교 급	전체 학교 (A)	공모제학교										
			학교수 (B)	비율 (B)/(A) *100	초빙형			내부형			개방형		
					학교수 (C)	비율 (C)/(A) *100	비율 (C)/(B) *100	학교수 (D)	비율 (D)/(A) *100	비율 (D)/(B) *100	학교수 (E)	비율 (E)/(A) *100	비율 (E)/(B) *100
전 국	전체	11,794	1,136	(9.6)	467	(4.0)	(41.1)	572	(4.8)	(50.4)	97	(0.8)	(8.5)
	초	6,163	658	(10.7)	329	(5.3)	(50.0)	327	(5.3)	(49.7)	2	(0.0)	(0.3)
	중	3,258	212	(6.5)	88	(2.7)	(41.5)	120	(3.7)	(56.6)	4	(0.1)	(1.9)
	고	2,373	266	(11.2)	50	(2.1)	(18.8)	125	(5.3)	(47.0)	91	(3.8)	(34.2)
서 울	전체	1,319	144	(10.9)	66	(5.0)	(45.8)	71	(5.4)	(49.3)	7	(0.5)	(4.9)
	초	609	92	(15.1)	50	(8.2)	(54.3)	41	(6.7)	(44.6)	1	(0.2)	(1.1)
	중	390	29	(7.4)	14	(3.6)	(48.3)	15	(3.8)	(51.7)	0	(0.0)	(0.0)
	고	320	23	(7.2)	2	(0.6)	(8.7)	15	(4.7)	(65.2)	6	(1.9)	(26.1)
부 산	전체	616	54	(8.8)	23	(3.7)	(42.6)	26	(4.2)	(48.1)	5	(0.8)	(9.3)
	초	304	31	(10.2)	20	(6.6)	(64.5)	11	(3.6)	(35.5)	0	(0.0)	(0.0)
	중	170	8	(4.7)	3	(1.8)	(37.5)	5	(2.9)	(62.5)	0	(0.0)	(0.0)
	고	142	15	(10.6)	0	(0.0)	(0.0)	10	(7.0)	(66.7)	5	(3.5)	(33.3)
대 구	전체	452	35	(7.7)	16	(3.5)	(45.7)	13	(2.9)	(37.1)	6	(1.3)	(17.1)
	초	233	16	(6.9)	13	(5.6)	(81.3)	3	(1.3)	(18.8)	0	(0.0)	(0.0)
	중	125	3	(2.4)	2	(1.6)	(66.7)	1	(0.8)	(33.3)	0	(0.0)	(0.0)
	고	94	16	(17.0)	1	(1.1)	(6.3)	9	(9.6)	(56.3)	6	(6.4)	(37.5)
인 천	전체	529	55	(10.4)	18	(3.4)	(32.7)	34	(6.4)	(61.8)	3	(0.6)	(5.5)
	초	260	29	(11.2)	10	(3.8)	(34.5)	19	(7.3)	(65.5)	0	(0.0)	(0.0)
	중	142	14	(9.9)	3	(2.1)	(21.4)	11	(7.7)	(78.6)	0	(0.0)	(0.0)
	고	127	12	(9.4)	5	(3.9)	(41.7)	4	(3.1)	(33.3)	3	(2.4)	(25.0)
광 주	전체	315	37	(11.7)	16	(5.1)	(43.2)	17	(5.4)	(45.9)	4	(1.3)	(10.8)
	초	155	26	(16.8)	12	(7.7)	(46.2)	14	(9.0)	(53.8)	0	(0.0)	(0.0)
	중	92	6	(6.5)	3	(3.3)	(50.0)	2	(2.2)	(33.3)	1	(1.1)	(16.7)
	고	68	5	(7.4)	1	(1.5)	(20.0)	1	(1.5)	(20.0)	3	(4.4)	(60.0)
대 전	전체	300	20	(6.7)	12	(4.0)	(60.0)	5	(1.7)	(25.0)	3	(1.0)	(15.0)
	초	149	10	(6.7)	10	(6.7)	(100.0)	0	(0.0)	(0.0)	0	(0.0)	(0.0)
	중	89	2	(2.2)	2	(2.2)	(100.0)	0	(0.0)	(0.0)	0	(0.0)	(0.0)
	고	62	8	(12.9)	0	(0.0)	(0.0)	5	(8.1)	(62.5)	3	(4.8)	(37.5)
울 산	전체	242	15	(6.2)	4	(1.7)	(26.7)	9	(3.7)	(60.0)	2	(0.8)	(13.3)
	초	121	5	(4.1)	2	(1.7)	(40.0)	3	(2.5)	(60.0)	0	(0.0)	(0.0)
	중	64	6	(9.4)	2	(3.1)	(33.3)	4	(6.3)	(66.7)	0	(0.0)	(0.0)

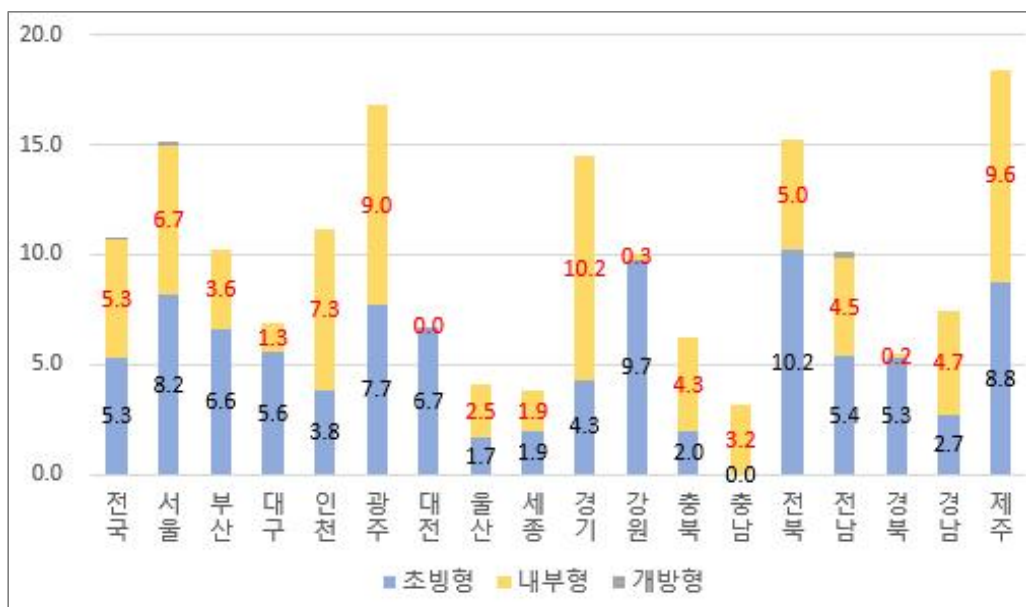
시 도	학교 급	전체 학교 (A)	공모제학교										
			학교수 (B)	비율 (B)/(A) *100	초빙형			내부형			개방형		
					학교수 (C)	비율 (C)/(A) *100	비율 (C)/(B) *100	학교수 (D)	비율 (D)/(A) *100	비율 (D)/(B) *100	학교수 (E)	비율 (E)/(A) *100	비율 (E)/(B) *100
세 종	고	57	4	(7.0)	0	(0.0)	(0.0)	2	(3.5)	(50.0)	2	(3.5)	(50.0)
	전체	100	6	(6.0)	1	(1.0)	(16.7)	1	(1.0)	(16.7)	4	(4.0)	(66.7)
	초	52	2	(3.8)	1	(1.9)	(50.0)	1	(1.9)	(50.0)	0	(0.0)	(0.0)
	중	27	0	(0.0)	0	(0.0)	(0.0)	0	(0.0)	(0.0)	0	(0.0)	(0.0)
	고	21	4	(19.0)	0	(0.0)	(0.0)	0	(0.0)	(0.0)	4	(19.0)	(100.0)
경 기	전체	2,459	348	(14.2)	120	(4.9)	(34.5)	214	(8.7)	(61.5)	14	(0.6)	(4.0)
	초	1,320	191	(14.5)	57	(4.3)	(29.8)	134	(10.2)	(70.2)	0	(0.0)	(0.0)
	중	653	76	(11.6)	31	(4.7)	(40.8)	45	(6.9)	(59.2)	0	(0.0)	(0.0)
	고	486	81	(16.7)	32	(6.6)	(39.5)	35	(7.2)	(43.2)	14	(2.9)	(17.3)
강 원	전체	625	53	(8.5)	39	(6.2)	(73.6)	3	(0.5)	(5.7)	11	(1.8)	(20.8)
	초	349	35	(10.0)	34	(9.7)	(97.1)	1	(0.3)	(2.9)	0	(0.0)	(0.0)
	중	161	5	(3.1)	2	(1.2)	(40.0)	2	(1.2)	(40.0)	1	(0.6)	(20.0)
	고	115	13	(11.3)	3	(2.6)	(23.1)	0	(0.0)	(0.0)	10	(8.7)	(76.9)
충 북	전체	466	32	(6.9)	6	(1.3)	(18.8)	21	(4.5)	(65.6)	5	(1.1)	(15.6)
	초	256	16	(6.3)	5	(2.0)	(31.3)	11	(4.3)	(68.8)	0	(0.0)	(0.0)
	중	128	4	(3.1)	1	(0.8)	(25.0)	3	(2.3)	(75.0)	0	(0.0)	(0.0)
	고	82	12	(14.6)	0	(0.0)	(0.0)	7	(8.5)	(58.3)	5	(6.1)	(41.7)
충 남	전체	713	27	(3.8)	0	(0.0)	(0.0)	21	(2.9)	(77.8)	6	(0.8)	(22.2)
	초	411	13	(3.2)	0	(0.0)	(0.0)	13	(3.2)	(100.0)	0	(0.0)	(0.0)
	중	185	6	(3.2)	0	(0.0)	(0.0)	6	(3.2)	(100.0)	0	(0.0)	(0.0)
	고	117	8	(6.8)	0	(0.0)	(0.0)	2	(1.7)	(25.0)	6	(5.1)	(75.0)
전 북	전체	765	79	(10.3)	47	(6.1)	(59.5)	26	(3.4)	(32.9)	6	(0.8)	(7.6)
	초	421	64	(15.2)	43	(10.2)	(67.2)	21	(5.0)	(32.8)	0	(0.0)	(0.0)
	중	211	6	(2.8)	4	(1.9)	(66.7)	2	(0.9)	(33.3)	0	(0.0)	(0.0)
	고	133	9	(6.8)	0	(0.0)	(0.0)	3	(2.3)	(33.3)	6	(4.5)	(66.7)
전 남	전체	820	83	(10.1)	34	(4.1)	(41.0)	38	(4.6)	(45.8)	11	(1.3)	(13.3)
	초	426	43	(10.1)	23	(5.4)	(53.5)	19	(4.5)	(44.2)	1	(0.2)	(2.3)
	중	250	19	(7.6)	8	(3.2)	(42.1)	9	(3.6)	(47.4)	2	(0.8)	(10.5)
	고	144	21	(14.6)	3	(2.1)	(14.3)	10	(6.9)	(47.6)	8	(5.6)	(38.1)
경 북	전체	919	45	(4.9)	29	(3.2)	(64.4)	11	(1.2)	(24.4)	5	(0.5)	(11.1)
	초	473	26	(5.5)	25	(5.3)	(96.2)	1	(0.2)	(3.8)	0	(0.0)	(0.0)
	중	261	3	(1.1)	3	(1.1)	(100.0)	0	(0.0)	(0.0)	0	(0.0)	(0.0)
	고	185	16	(8.6)	1	(0.5)	(6.3)	10	(5.4)	(62.5)	5	(2.7)	(31.3)

시 도	학교 급	전체 학교 (A)	공모제학교		초빙형			내부형			개방형		
			학교수 (B)	비율 (B)/(A) *100	학교수 (C)	비율 (C)/(A) *100	비율 (C)/(B) *100	학교수 (D)	비율 (D)/(A) *100	비율 (D)/(B) *100	학교수 (E)	비율 (E)/(A) *100	비율 (E)/(B) *100
경 남	전체	965	71	(7.4)	22	(2.3)	(31.0)	45	(4.7)	(63.4)	4	(0.4)	(5.6)
	초	510	38	(7.5)	14	(2.7)	(36.8)	24	(4.7)	(63.2)	0	(0.0)	(0.0)
	중	265	16	(6.0)	7	(2.6)	(43.8)	9	(3.4)	(56.3)	0	(0.0)	(0.0)
	고	190	17	(8.9)	1	(0.5)	(5.9)	12	(6.3)	(70.6)	4	(2.1)	(23.5)
제 주	전체	189	32	(16.9)	14	(7.4)	(43.8)	17	(9.0)	(53.1)	1	(0.5)	(3.1)
	초	114	21	(18.4)	10	(8.8)	(47.6)	11	(9.6)	(52.4)	0	(0.0)	(0.0)
	중	45	9	(20.0)	3	(6.7)	(33.3)	6	(13.3)	(66.7)	0	(0.0)	(0.0)
	고	30	2	(6.7)	1	(3.3)	(50.0)	0	(0.0)	(0.0)	1	(3.3)	(50.0)

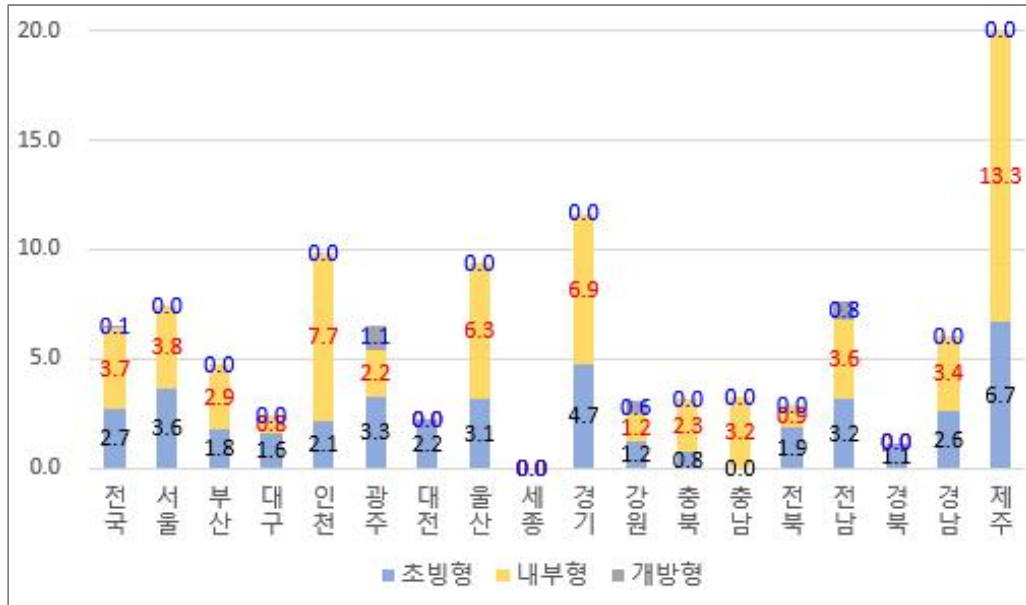
출처: KESS 교육통계서비스



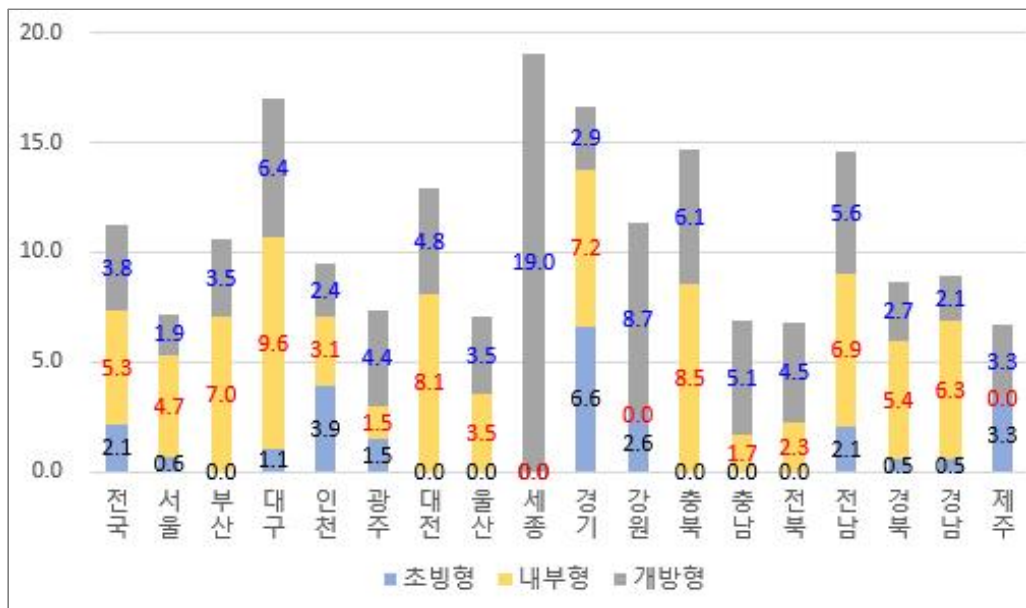
[그림 Ⅲ-9] 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율(2022년)



[그림 Ⅲ-10] 초등학교의 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율(2022년)



[그림 III-11] 중학교의 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율(2022년)



[그림 III-12] 고등학교의 지역별·유형별 교장공모제 운영학교 비율(2022년)

2

초·중·고 학교급별 교장공모제 운영학교 추이

가. 초등학교급의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

다음 <표 Ⅲ-4>와 [그림 Ⅲ-13], [그림 Ⅲ-14]는 초등학교만을 대상으로 2014년부터 2022년까지 전국과 전북지역의 유형별 교장공모제 운영학교 추이를 정리한 것임.

먼저 전국의 추이를 살펴보면 2014년부터 2022년까지 전반적으로 초등학교에서는 교장공모제 운영학교 비율이 감소 추세인 가운데 특히 초빙형 교장공모제 운영학교 비율의 감소 경향이 뚜렷함. 내부형 교장공모제 운영학교 비율은 2016년까지는 전체 학교의 5% 미만으로 운영되었지만 2017년 이후에는 5% 이상을 지속해서 유지하고 있음. 그리고 개방형의 비율은 2014년 당시에는 1.0%였지만 이후 점차 감소하여 0%에 가까워진 양상임.

전북지역 초등학교의 교장공모제 운영학교 추이를 살펴보면 2014년에는 초빙형의 비율이 전체 초등학교의 약 17%를 차지하였지만 2017년에 8.8%까지 감소하였다가 이후 소폭의 증감 양상을 보이면서 2022년에는 10.2%를 차지하는 것으로 나타났음. 2016년까지는 전북지역 초등학교의 내부형 교장공모제 운영 비율이 1% 미만으로 매우 미미했지만 2017년부터 2020년까지 지속해서 증가하다가 2021년에 소폭 감소했으나 2022년에는 다시 약간 상승하여 전체 초등학교 중 5.0%의 비율을 차지하는 것으로 나타났음. 반면 개방형 교장공모제 운영 비율의 추이를 살펴보면, 2014년에는 전체 초등학교의 3.2%를 차지하였지만 이후 점차 감소하여 2017년 이후에는 계속해서 0% 비율을 유지하는 것으로 나타났음.

〈표 III-4〉 초등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

구분			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
전 국	전체	A	5,934	5,978	6,001	6,040	6,064	6,087	6,120	6,157	6,163
		B	1,397	1,257	1,220	1,206	1,184	1,076	912	737	658
		C	(23.5)	(21.0)	(20.3)	(20.0)	(19.5)	(17.7)	(14.9)	(12.0)	(10.7)
	초빙	D	1,205	1,012	956	892	859	740	589	427	329
		E	(20.3)	(16.9)	(15.9)	(14.8)	(14.2)	(12.2)	(9.6)	(6.9)	(5.3)
		F	(86.3)	(80.5)	(78.4)	(74.0)	(72.6)	(68.8)	(64.6)	(57.9)	(50.0)
	내부	D	135	215	233	310	322	333	322	308	327
		E	(2.3)	(3.6)	(3.9)	(5.1)	(5.3)	(5.5)	(5.3)	(5.0)	(5.3)
		F	(9.7)	(17.1)	(19.1)	(25.7)	(27.2)	(30.9)	(35.3)	(41.8)	(49.7)
	개방	D	57	30	31	4	3	3	1	2	2
		E	(1.0)	(0.5)	(0.5)	(0.1)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)
		F	(4.1)	(2.4)	(2.5)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.1)	(0.3)	(0.3)
전 북	전체	A	414	415	416	419	419	419	421	420	421
		B	79	53	48	53	57	65	66	65	64
		C	(19.1)	(12.8)	(11.5)	(12.6)	(13.6)	(15.5)	(15.7)	(15.5)	(15.2)
	초빙	D	70	50	46	37	39	46	46	46	43
		E	(16.9)	(12.0)	(11.1)	(8.8)	(9.3)	(11.0)	(10.9)	(11.0)	(10.2)
		F	(88.6)	(94.3)	(95.8)	(69.8)	(68.4)	(70.8)	(69.7)	(70.8)	(67.2)
	내부	D	2	0	1	16	18	19	20	19	21
		E	(0.5)	(0.0)	(0.2)	(3.8)	(4.3)	(4.5)	(4.8)	(4.5)	(5.0)
		F	(2.5)	(0.0)	(2.1)	(30.2)	(31.6)	(29.2)	(30.3)	(29.2)	(32.8)
	개방	D	13	3	1	0	0	0	0	0	0
		E	(19.0)	(6.0)	(2.2)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)
		F	(16.8)	(5.7)	(2.1)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)

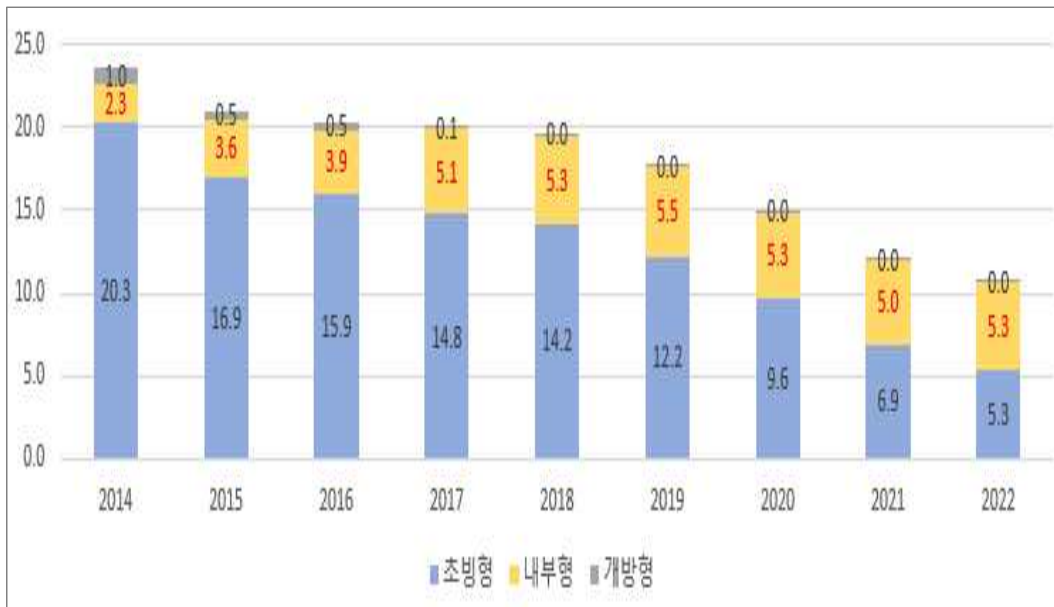
출처: KESS 교육통계서비스

A: 전체 학교 수, B: 교장공모제 학교 수, C: 교장공모제 학교 비율(B/A*100)

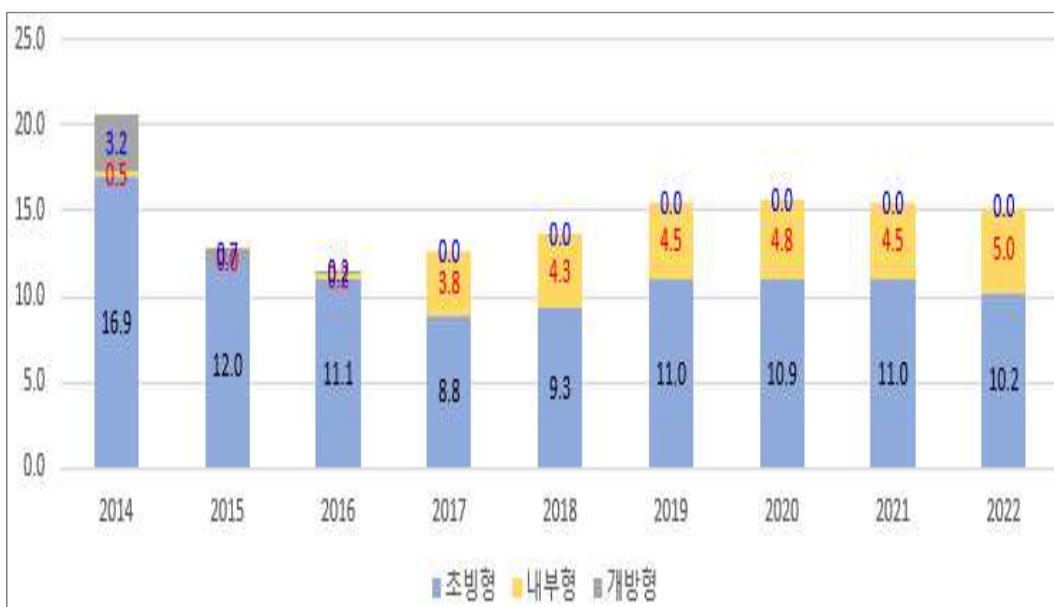
D: 해당 유형의 교장공모제 학교 수,

E: 해당 유형의 교장공모제 학교가 전체 학교에서 차지하는 비율(D/A*100),

F: 해당 유형의 교장공모제 학교가 교장공모제 학교에서 차지하는 비율(D/B*100)



[그림 Ⅲ-13] 전국 초등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이



[그림 Ⅲ-14] 전북 초등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이

나. 중학교급의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

중학교를 대상으로 2014년부터 2022년까지의 전국과 전북지역의 유형별 교장공모제 운영학교 추이를 정리한 결과는 다음 <표 III-5>와 [그림 III-15], [그림 III-16]과 같음.

중학교의 전국 추이를 살펴보면 2014년부터 2022년까지 전반적으로 교장공모제 운영학교 비율이 감소하는 가운데 특히 초빙형 교장공모제 운영학교 비율이 지속해서 감소하는 경향이 뚜렷하게 확인됨. 하지만 내부형 교장공모제 운영학교의 비율은 2014년 2.4%로 초빙형에 비해 매우 낮은 비율이었지만 2021년까지 소폭의 증가 또는 유지 양상을 보여서 2021년 4.2%, 2022년에는 다시 약간 감소하여 3.7%로 초빙형 교장공모제 운영학교의 비율 2.7%보다 1.0%p 큰 것으로 나타났음. 개방형 교장공모제 운영학교의 비율은 2014년 당시에는 1.3%였지만 이후 0.4~0.5% 수준을 보이다가 2022년에는 0.1% 수준으로 낮아졌음.

전북지역 중학교의 교장공모제 운영학교 추이를 살펴보면 2014년에는 전체 중학교 중 9.6%가 교장공모제 운영학교였으나 점차 그 비율이 감소하여 2018년과 2019년에는 2.4% 수준으로 낮아졌음. 이후 다시 소폭의 증감을 반복하여 2022년에는 전체 중학교의 2.8%에서만 교장공모제를 운영하는 것으로 나타났음. 유형별 증감 추이를 살펴보면, 2014년에는 초빙형 교장공모제 운영학교 비율이 전체 중학교의 6.7%를 차지하였지만 이후 계속 감소 경향을 보이다가 2019년에 급기야 0% 비율을 보였음. 하지만 2020년 이후 다시 조금씩 증가 경향으로 2022년에는 전체 중학교의 1.9%를 차지하는 것으로 나타났음. 내부형 교장공모제는 2014년에 전체 중학교의 1.9%였는데 이후 2015년부터 2018년까지는 1.4% 비율을 유지하다가 2019년 이후 2021년까지는 다시 1.9% 비율을 보였다가 2022년에는 다시 0.9% 비율로 감소하였음. 마지막 개방형은 2014년부터 계속해서 1.0% 또는 0.5% 비율을 유지하다가 2022년에는 0% 비율, 즉 개방형 교장공모제 운영학교가 없는 것으로 나타났음.

〈표 Ⅲ-5〉 중학교의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

구분			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
전 국	전체	A	3,186	3,204	3,209	3,213	3,214	3,214	3,223	3,245	3,258
		B	545	438	396	367	349	337	314	272	212
		C	(17.1)	(13.7)	(12.3)	(11.4)	(10.9)	(10.5)	(9.7)	(8.4)	(6.5)
	초빙	D	427	323	264	235	212	196	166	122	88
		E	(13.4)	(10.1)	(8.2)	(7.3)	(6.6)	(6.1)	(5.2)	(3.8)	(2.7)
		F	(78.3)	(73.7)	(66.7)	(64.0)	(60.7)	(58.2)	(52.9)	(44.9)	(41.5)
	내부	D	78	90	107	118	124	126	133	135	120
		E	(2.4)	(2.8)	(3.3)	(3.7)	(3.9)	(3.9)	(4.1)	(4.2)	(3.7)
		F	(14.3)	(20.5)	(27.0)	(32.2)	(35.5)	(37.4)	(42.4)	(49.6)	(56.6)
	개방	D	40	25	25	14	13	15	15	15	4
		E	(1.3)	(0.8)	(0.8)	(0.4)	(0.4)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.1)
		F	(7.3)	(5.7)	(6.3)	(3.8)	(3.7)	(4.5)	(4.8)	(5.5)	(1.9)
전 북	전체	A	209	209	209	209	209	209	210	210	211
		B	20	13	10	9	5	5	8	9	6
		C	(9.6)	(6.2)	(4.8)	(4.3)	(2.4)	(2.4)	(3.8)	(4.3)	(2.8)
	초빙	D	14	9	5	4	1	0	2	3	4
		E	(6.7)	(4.3)	(2.4)	(1.9)	(0.5)	(0.0)	(1.0)	(1.4)	(1.9)
		F	(70.0)	(69.2)	(50.0)	(44.4)	(20.0)	(0.0)	(25.0)	(33.3)	(66.7)
	내부	D	4	3	3	3	3	4	4	4	2
		E	(1.9)	(1.4)	(1.4)	(1.4)	(1.4)	(1.9)	(1.9)	(1.9)	(0.9)
		F	(20.0)	(23.1)	(30.0)	(33.3)	(60.0)	(80.0)	(50.0)	(44.4)	(33.3)
	개방	D	2	1	2	2	1	1	2	2	0
		E	(1.0)	(0.5)	(1.0)	(1.0)	(0.5)	(0.5)	(1.0)	(1.0)	(0.0)
		F	(10.0)	(7.7)	(20.0)	(22.2)	(20.0)	(20.0)	(25.0)	(22.2)	(0.0)

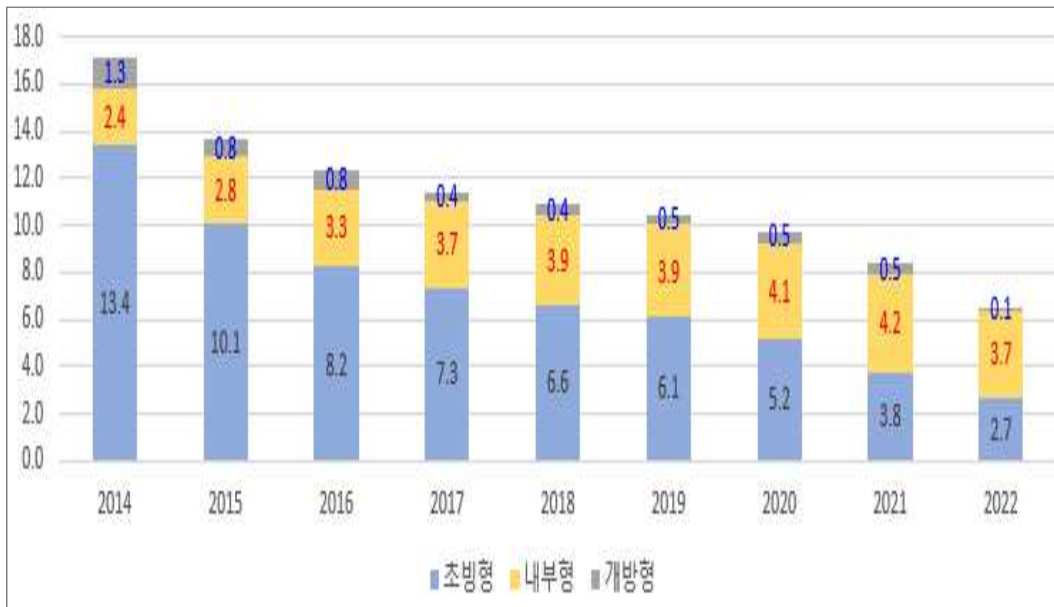
출처: KESS 교육통계서비스

A: 전체 학교 수, B: 교장공모제 학교 수, C: 교장공모제 학교 비율(B/A*100)

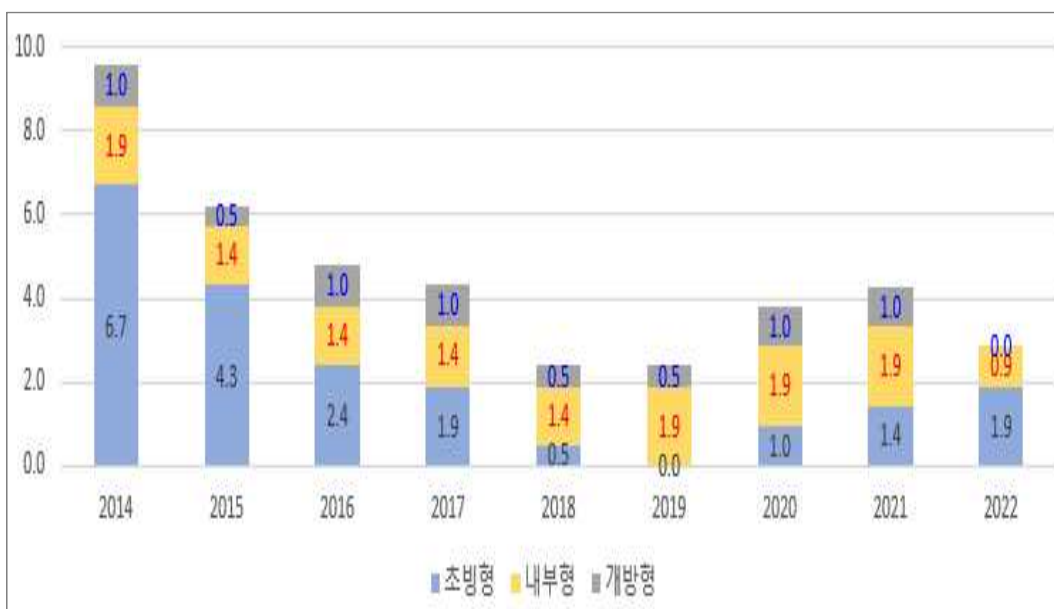
D: 해당 유형의 교장공모제 학교 수,

E: 해당 유형의 교장공모제 학교가 전체 학교에서 차지하는 비율(D/A*100),

F: 해당 유형의 교장공모제 학교가 교장공모제 학교에서 차지하는 비율(D/B*100)



[그림 III-15] 전국 중학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이



[그림 III-16] 전북 중학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이

다. 고등학교급의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

2014년부터 2022년까지 전국 및 전북지역의 고등학교를 대상으로 한 유형별 교장공모제 운영학교 추이는 <표 Ⅲ-6>과 [그림 Ⅲ-17], [그림 Ⅲ-18]과 같음.

먼저 고등학교 교장공모제 운영학교 비율의 전국 추이를 살펴보면 2014년 18.2%였지만 2015년에는 15.4%, 그리고 2016년부터는 14.0%를 내외한 소폭의 증감을 보이다가 최근인 2022년에는 11.2%로 조사되었음. 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이를 살펴보면 초빙형이 2014년에는 9.5%로 상당하였지만 이후 감소 경향을 보여 2017년에는 2.9%까지 낮아졌음. 그리고 2018년부터 2021년까지는 3.1% 비율을 유지하였으나 2022년에는 다시 2.1%로 감소하였음. 한편 내부형은 2014년에는 전체 고등학교의 5.7%를 차지하였지만 이후 조금씩 증가하여 2017년에는 7.8%, 그리고 2018년부터 7.5% 내외로 소폭의 증감을 보이다가 2021년과 2022년에는 각각 6.6%, 5.3%의 비율로 낮아졌음. 개방형은 2014년 3.0% 비율을 차지했고 이후 2019년까지 계속 비슷한 수준이었다가 2020년과 2021년에는 각각 3.9%, 4.4%로 소폭 증가하였지만 2022년에는 다시 3.8%로 약간 감소하였음.

전북지역 고등학교의 교장공모제 운영학교 추이를 살펴보면 2014년에는 전체 고등학교 중 13.6%가 교장공모제 운영학교였지만 2016년 이후에는 5.3% ~ 7.5% 사이에서 소폭의 증감을 반복하는 양상을 보임. 유형별 증감 추이를 살펴보면, 2014년 초빙형 교장공모제 운영학교 비율은 전체 고등학교의 6.1%를 차지하였지만 이후 대체로 감소 경향을 보여 2019년 이후에는 1% 미만, 급기야 2022년에는 0% 비율로 나타났음. 내부형 교장공모제는 2014년 전체 고등학교의 4.5%였지만 이후 2018년에는 0.8%까지 감소했으나 이후에는 소폭 증가하여 2019년과 2020년에는 1.5%, 2021년과 2022년에는 동일하게 2.3%를 유지하는 것으로 나타났음. 마지막 개방형은 2014년에는 전체 고등학교 중 3.0%를 차지하였고 이후 2016년과 2017년에는 2.3% 비율로 낮아졌지만 이후 소폭 증가하여 2020년부터는 계속해서 4.5% 비율을 차지하는 것으로 나타났음.

〈표 III -6〉 고등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 추이

구 분			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
전 국	전체	A	2,326	2,344	2,353	2,360	2,358	2,356	2,367	2,375	2,373
		B	424	360	332	325	326	331	341	333	266
		C	(18.2)	(15.4)	(14.1)	(13.8)	(13.8)	(14.0)	(14.4)	(14.0)	(11.2)
	초빙	D	222	134	98	69	73	74	73	73	50
		E	(9.5)	(5.7)	(4.2)	(2.9)	(3.1)	(3.1)	(3.1)	(3.1)	(2.1)
		F	(52.4)	(37.2)	(29.5)	(21.2)	(22.4)	(22.4)	(21.4)	(21.9)	(18.8)
	내부	D	133	154	162	184	177	181	176	156	125
		E	(5.7)	(6.6)	(6.9)	(7.8)	(7.5)	(7.7)	(7.4)	(6.6)	(5.3)
		F	(31.4)	(42.8)	(48.8)	(56.6)	(54.3)	(54.7)	(51.6)	(46.8)	(47.0)
	개방	D	69	72	72	72	76	76	92	104	91
		E	(3.0)	(3.1)	(3.1)	(3.1)	(3.2)	(3.2)	(3.9)	(4.4)	(3.8)
		F	(16.3)	(20.0)	(21.7)	(22.2)	(23.3)	(23.0)	(27.0)	(31.2)	(34.2)
전 북	전체	A	132	133	133	133	133	133	133	133	133
		B	18	15	8	8	7	8	9	10	9
		C	(13.6)	(11.3)	(6.0)	(6.0)	(5.3)	(6.0)	(6.8)	(7.5)	(6.8)
	초빙	D	8	7	2	1	2	1	1	1	0
		E	(6.1)	(5.3)	(1.5)	(0.8)	(1.5)	(0.8)	(0.8)	(0.8)	(0.0)
		F	(44.4)	(46.7)	(25.0)	(12.5)	(28.6)	(12.5)	(11.1)	(10.0)	(0.0)
	내부	D	6	4	3	4	1	2	2	3	3
		E	(4.5)	(3.0)	(2.3)	(3.0)	(0.8)	(1.5)	(1.5)	(2.3)	(2.3)
		F	(33.3)	(26.7)	(37.5)	(50.0)	(14.3)	(25.0)	(22.2)	(30.0)	(33.3)
	개방	D	4	4	3	3	4	5	6	6	6
		E	(3.0)	(3.0)	(2.3)	(2.3)	(3.0)	(3.8)	(4.5)	(4.5)	(4.5)
		F	(22.2)	(26.7)	(37.5)	(37.5)	(57.1)	(62.5)	(66.7)	(60.0)	(66.7)

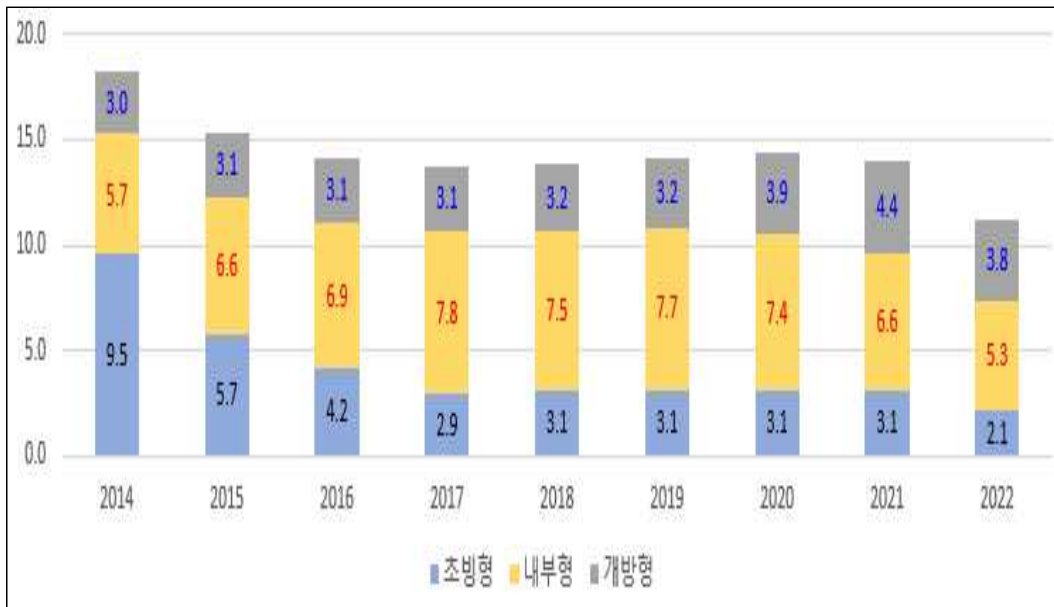
출처: KESS 교육통계서비스

A: 전체 학교 수, B: 교장공모제 학교 수, C: 교장공모제 학교 비율(B/A*100)

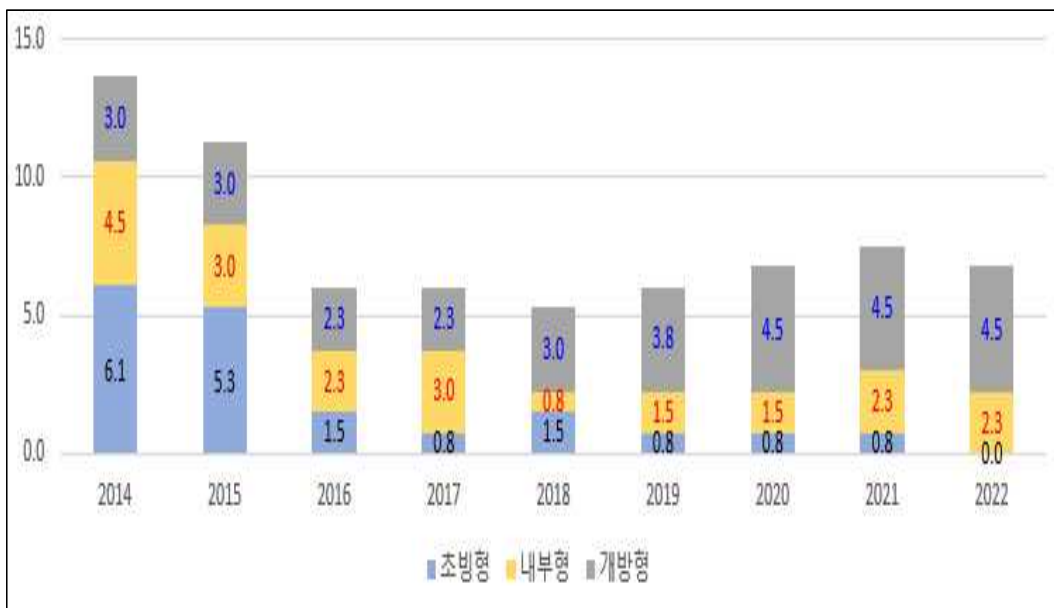
D: 해당 유형의 교장공모제 학교 수,

E: 해당 유형의 교장공모제 학교가 전체 학교에서 차지하는 비율(D/A*100),

F: 해당 유형의 교장공모제 학교가 교장공모제 학교에서 차지하는 비율(D/B*100)



[그림 Ⅲ-17] 전국 고등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이



[그림 Ⅲ-18] 전북 고등학교의 유형별 교장공모제 운영학교 비율 추이

IV. 교장공모제에 대한 인식 및 효과성 분석 결과

1. 조사 및 분석 개요
2. 응답자 특성
3. 교장공모제에 대한 인식
4. 교장공모제 운영에 의한 변화 및 효과

IV. 교장공모제에 대한 인식 및 효과성 분석 결과

1 조사 및 분석 개요

가. 조사 대상 및 방법

이 연구의 주요 목적은 교장공모제에 대한 교원들의 인식 실태를 살펴보고 제도의 효과성 등을 검증하는 것으로, 조사 대상은 전라북도 교원 중 교사와 교감으로 한정하였음. 특별히 조사 대상을 교사와 교감으로만 제한한 것은 학교 경영의 책임과 관련된 문항들이 다수 포함되어 있기에 응답의 객관성을 최대한 확보하기 위함이었음.

설문조사는 온라인 조사 방법인 ‘유레카 시스템’을 활용해 5일 동안에 실시되었음. 구체적인 설문조사 기간은 2023년 5월 22일부터 26일까지였으며 조사는 익명으로 진행되었음.

나. 조사 내용

설문조사의 주요 내용은 크게 학교자치와 교장공모제에 대한 인식, 교장공모제 운영에 의한 학교의 변화 양상 등으로 구성하였음.

학교자치는 조사 당시 근무 중인 학교의 상황을 고려하여 응답하도록 하였음. 학교자치는 총 세 개의 영역, 곧 ‘교육과정’ 자치와 ‘인사(제도)’ 자치 및 ‘예산(편성)’ 자치로 구성하였으며 각 항목은 네 개씩의 문항들로 이루어졌음.

각 문항의 서술된 내용에 대해 응답자들이 얼마나 동의하는지에 따라 ‘전혀 그렇지 않다(1)’부터 ‘매우 그렇다(5)’까지 중 선택하도록 하였음. 교육과정과 인사 및 예산 자치는 각 하위 문항의 평균으로 측정하였으며 평균값이 클수록 자치가 활성화된 것을 의미함.

학교자치의 세 영역에 대해 측정 도구로서의 신뢰도를 검증한 결과, 크론바흐의 알파(Cronbach' α) 값이 모두 0.881~0.889 사이로 나타나 상당히 높은 신뢰도를 확보한 것으로 평가할 수 있음.

교장공모제에 대한 인식은 제도 자체에 대한 인식과 선발 및 평가에 대한 인식으로 구분하여 살펴보았음. 제도 자체에 대한 인식은 '교장공모제는 교장 임용방식을 다양화하는데 기여한다', '교장공모제는 교원들이 다양한 교장 임용방식을 고려할 수 있도록 하여 교직사회에 활력을 제고한다' 등 총 일곱 문항으로 구성하였음.

선발 및 평가에 대한 인식은 '공모교장 선발 절차는 공정성과 투명성이 확보되었다', '공모교장의 평가(중간, 최종) 방법과 절차는 적절하였다' 등 공모교장 선발 및 평가와 관련된 총 네 개의 문항으로 구성하였음.

교장공모제도에 대한 인식 문항들도 그 서술 내용에 대해 응답자들이 얼마나 동의하는지에 따라 '전혀 그렇지 않다(1)'부터 '매우 그렇다(5)'까지 중 선택하도록 만들었음. 문항 전체의 평균값이 클수록 제도에 대해 긍정적으로 인식하는 것을 의미함.

교장공모제도와 선발 및 절차에 대한 문항들을 대상으로 신뢰도 분석을 시행한 결과, 크론바흐의 알파(Cronbach' α) 값이 각각 0.971, 0.969로 상당히 높은 수준의 신뢰도가 확인되었음.

교장공모제 운영에 의한 학교의 변화는 크게 네 개의 영역인 학교의 '민주적 분위기 및 소통', '교육과정 자율성 및 체계화', '지역사회 연계', '업무 가중'으로 나누어 살펴보았음.

학교의 '민주적 분위기 및 소통'은 '학교 운영의 민주성이 높아졌다'를 포함하여 총 다섯 문항을 활용하여 측정하였음. '교육과정 자율성 및 체계화'는 '학교의 교육과정 자율성이 높아졌다'를 비롯해 다섯 문항으로, '지역사회 연계'는 '학교와 지역사회 연계가 활발해졌다' 등 네 문항으로 측정하였음. 마지막으로 '업무 가중'은 '학부모의 학교에 대한 요구가 증가하였다' 등 총 다섯 문항을 활용하여 측정하였음.

○ 교장공모제 운영에 의한 학교 변화에 대한 문항들도 그 서술 내용에 대해 응답자들이 동의하는 정도에 따라 '전혀 그렇지 않다(1)'부터 '매우 그렇다(5)'까지 중 선택하도록 만들었음. '민주적 분위기 및 소통', '교육과정 자율성 및 체계화', '지역사회 연계'는

문항 전체의 평균값이 클수록 교장공모제 운영에 따라 학교가 더욱 발전됨을 의미하며 ‘업무 가중’은 문항 전체의 평균값이 클수록 교장공모제 운영에 의해 교원의 업무가 증가한 것을 의미함.

이들 각 영역(항목)의 신뢰도 검증 결과, 크론바흐의 알파(Cronbach' α) 값은 0.878~0.959로 분석되어 높은 신뢰수준을 확보한 것으로 나타났다.

이상 본 연구의 설문조사에 대한 구체적인 내용은 다음 <표 IV-1>에 정리된 것과 같음.

<표 IV-1> 설문조사 내용 구성

구분	설문	측정	신뢰도 (Cronbach' α)
학교 자치	▷ 교육과정 자치(4문항) ▷ 인사(제도) 자치(4문항) ▷ 예산(편성) 자치(4문항)	전혀 그렇지 않다(1)~ 매우 그렇다(5)	▷ 0.888 ▷ 0.889 ▷ 0.881
교장 공모제 인식	▷ 제도에 대한 인식 ♦ 교장 임용방식의 다양화에 대한 기여 등(7문항) ▷ 선발 및 평가에 대한 인식 ♦ 공모교장 선발 절차 및 평가 등 (4문항)	전혀 그렇지 않다(1)~ 매우 그렇다(5)	▷ 0.971 ▷ 0.969
교장공모제 경험	▷ 교장공모제 1년 이상의 경험 유무 ♦ 현재 / 과거		
교장 공모제 운영학교의 발전 및 변화	▷ 민주적 분위기 및 소통 등(5문항) ▷ 교육과정 자율성 및 체계화(5문항) ▷ 지역사회 연계(4문항) ▷ 업무 가중(5문항)	전혀 그렇지 않다(1)~ 매우 그렇다(5)	▷ 0.952 ▷ 0.959 ▷ 0.931 ▷ 0.878
응답자 배경	학교 특성	▷ 학교급 ▷ 학교 소재지 ▷ 학교 규모(학교급 수, 학생 수) ▷ 교장공모제 운영 여부 및 유형	
	교직 및 인구학적 특성	▷ 교직 경력 ▷ 현임교 재직 기간 ▷ 직위 및 보직 ▷ 담임 여부 ▷ 성별 ▷ 연령	

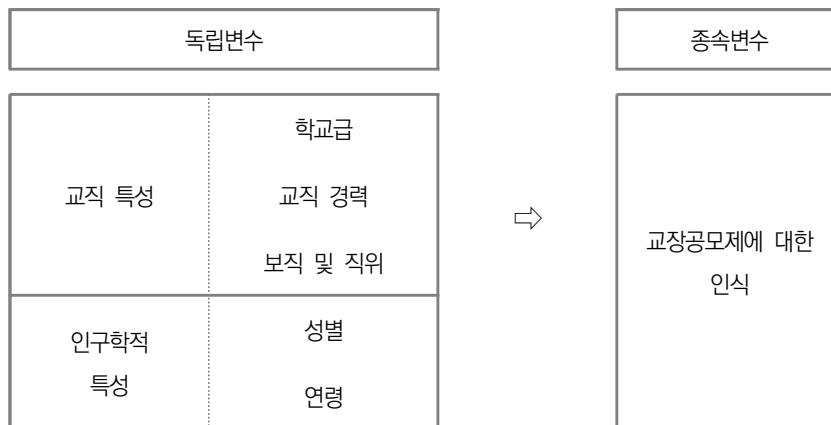
다. 연구 모형

이 연구가 기본적으로 추구하는 것은 전라북도 교원(교사 및 교감)들의 교장공모제에 대한 인식을 알아보고 교장공모제의 효과성을 검증하는 것임. 그렇지만 본 연구는 단순

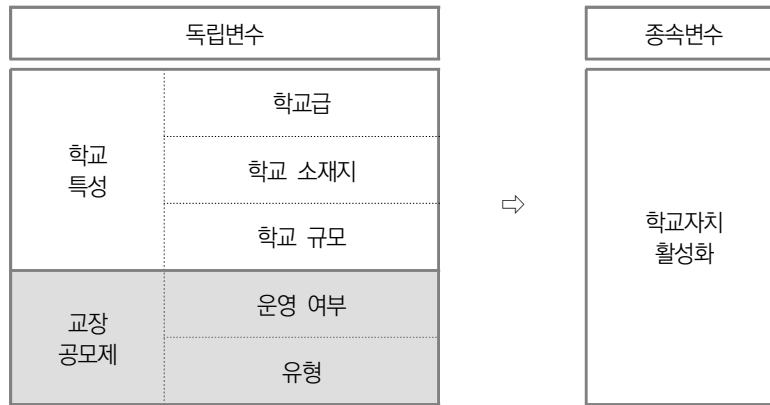
히 교장공모제에 대한 인식 실태가 어떠한지, 교장공모제가 실제 학교 현장에서 효과를 보였는지만을 파악하는 것에서 머무르지 않고 어떤 특성의 교원이 교장공모제에 대해 더욱 긍정적으로 인식하는지, 어떤 학교에서 교장공모제 운영의 효과가 더 크게 나타나는지 등을 분석하고자 함.

이러한 분석을 통해 교장공모제에 대해 제도의 취지를 적극적으로 설명해야 할 주요 대상은 누구인지, 그리고 어떤 학교들에서 교장공모제를 운영할 때 더욱 효과가 큰지 등을 파악하고자 함. 이러한 분석의 결과는 그 취지와 목적을 살려서 제도의 긍정적 확대를 꾀하기 위한 정책적 전략을 수립하는 데 도움이 될 것임.

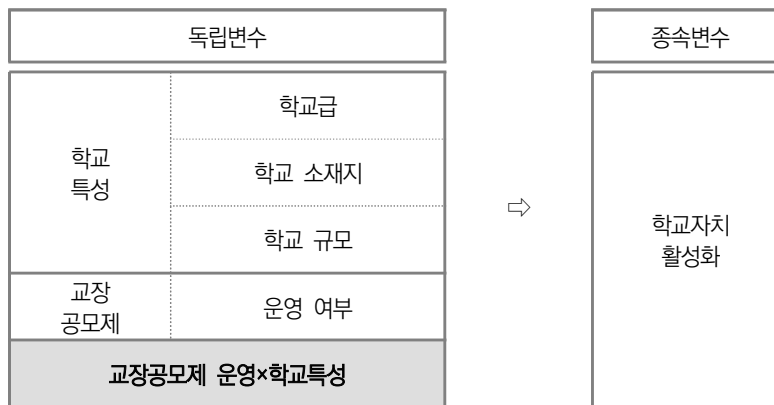
이상의 취지로 본 연구에서 ‘교장공모제 인식’에 영향을 미치는 제반 요인을 규명하는 연구 모형은 [그림 IV-1]과 같음. 이어서 교장공모제의 효과성(학교자치 활성화)을 규명하는 연구 모형은 [그림 IV-2], [그림 IV-3]과 같음. [그림 IV-2]는 교장공모제의 운영 여부 및 교장공모제의 어떤 유형이 학교자치 활성화에 영향을 미치는지를 알아보기 위한 모형임. 그리고 [그림 IV-3]은 교장공모제 운영이 학교자치에 긍정적 영향을 미친다면, 어떤 특성을 가진 학교에서 그 영향이 배가되어 나타나는지를 파악하기 위한 ‘교장공모제와 학교 특성의 상호작용 효과’ 연구 모형임.



[그림 IV-1] 교직 및 인구학적 특성이 교장공모제 인식에 미치는 영향 연구 모형



[그림 IV-2] 교장공모제 운영이 학교자치 활성화에 미치는 영향 연구 모형



[그림 IV-3] 교장공모제와 학교 특성의 상호작용 효과 연구 모형

라. 분석 방법

이 연구에서 활용한 통계분석 기법은 기술통계분석을 비롯하여 평균 차이 검증을 위한 두 독립표본 t-test, 일원배치 분산분석(One-way ANOVA) 방법과 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis) 모형 등임.

응답자 특성을 비롯해 전반적인 교장공모제에 대한 인식, 교장공모제에 의한 변화 양상 등은 기술통계분석 방법을 활용하여 살펴보았음.

교직 및 인구학적 특성별 교장공모제에 대한 인식 차이, 교장공모제 운영 여부와 그 밖의 학교 특성별 학교자치 활성화 차이 등은 t-test와 일원배치 분산분석 방법을 통해

검증하였음.

교직 및 인구학적 특성이 교장공모제 인식에 미치는 영향, 교장공모제 운영이 학교자치 활성화에 미치는 영향 등은 중다회귀분석 모형을 통해 분석하였음.

마지막으로 세 번째 연구 모형([그림 IV-3])인 교장공모제가 어떤 학교 특성에서 더 효과적인지를 규명함에 있어서는 상호작용 효과(interaction effect) 분석 방법을 적용하였음.

2 응답자 특성

본 연구의 설문조사에 참여한 교원은 총 1,289명이었음. 다음에서는 이들의 특성을 크게 소속된 학교 특성과 교직 및 인구학적 특성으로 구분하여 살펴보았음.

가. 학교 특성

응답자들의 소속 학교급 분포를 살펴보면, 전체 응답자 1,289명 중 초등 교원이 60.1%로 가장 많은 분포를 차지하였음. 다음으로 중학교와 고등학교 교원이 각각 23.4%, 15.7% 순의 분포를 차지하였음. 중학교 교원 중에서는 일반중과 특성화중 교원이 각각 전체 응답자의 23.1%, 0.3%만 차지하였음. 그리고 고등학교 교원 중에서도 일반고 교원이 전체 응답자의 11.2%를 차지하여 특성화고와 특목고 교원 비중(4.5%)보다 높았음. 마지막으로 특수학교 교원은 전체 응답자의 0.7%를 차지하였음.

다음 응답자들이 속한 학교의 소재지를 조사한 결과, 전체 응답자 중 절반(50.0%)이 동지역이라고 응답하였으며 면지역과 읍지역이라는 응답률이 각각 35.2%, 12.4% 순이었음. 도서·벽지에 소재한다는 응답률은 2.4%였음.

학교의 규모는 학급 수와 학생 수로 조사하였음. 먼저 소속 학교의 전체 학급 수를 조사한 결과 4~6학급이라는 응답률이 26.1%로 가장 높았으며 이어서 13~18학급 14.5%, 7~9학급과 19~24학급이라는 응답률이 비슷하게 11.6%, 11.4% 순으로 조사되었음. 이러한 학급 수는 초등학교와 중·고등학교에 따라 상이하기 때문에 학년당 학급 수로 조정

하여 살펴보았음. 그 결과, 4학급 초과가 40.0%로 가장 많은 분포를 차지하는 것으로 나타났음. 이어서 1학급 이하가 27.9%, 1학급 초과 2학급 이하가 11.6%, 2학급 초과 3학급 이하는 11.2%였음.

학교 내 전체 학생 수를 조사한 결과, 301~600명이라는 응답률이 19.0%로 가장 높았으며 이어서 11~30명 17.0%, 601~900명 15.0%, 31~60명 13.3% 순이었음. 앞서 학년당 학급 수가 4학급 초과, 1학급 이하 응답자 수가 상당하였던 것처럼 학생 수도 300명 이상 범주의 응답률과 60명 이하 범주의 응답률이 높게 나타나는 것을 확인할 수 있음.

다음 소속된 학교가 현재 교장공모제 운영학교인지, 교장공모제 운영학교라면 구체적으로 어떤 유형의 교장공모제 운영학교인지를 조사하였음. 그 결과, 일반학교라는 응답률이 82.0%로 교장공모제 운영학교라는 응답률 18.2%에 비해 4배가량 높게 나타났음. 교장공모제 운영학교 대상으로 그 유형을 조사한 결과 초빙형과 내부형이 각각 7.8%, 7.3%였음. 내부형 7.3% 중에서는 교장 자격 소지자 유형과 미소자 유형에 속한다는 응답률이 각각 3.9%, 3.4%로 조사되었음. 마지막으로 개방형 교장공모제 운영학교에 속한 교원은 2.9%에 해당하였음.

지금까지 기술한 응답자의 소속 학교 특성별 분포를 정리한 결과는 다음의 <표 IV-2>와 같음.

〈표 IV-2〉 응답자의 소속 학교 특성

구분			빈도	(%)
전체			1,289	(100.0)
학교 급	초		775	(60.1)
	중		302	(23.4)
		일반중	298	(23.1)
		특성화중	4	(0.3)
	고		203	(15.7)
		일반고	144	(11.2)
		특성화고	52	(4.0)
		특목고(자율고)	7	(0.5)
	특수		9	(0.7)
	학교 소재 지	동지역		644
읍지역		160	(12.4)	
면지역		454	(35.2)	
도서·벽지		31	(2.4)	
전체 학급 수	3학급 이하		96	(7.4)
	4~6학급		336	(26.1)
	7~9학급		149	(11.6)
	10~12학급		114	(8.8)
	13~18학급		187	(14.5)
	19~24학급		147	(11.4)
	25~30학급		133	(10.3)
	31학급 이상		127	(9.9)

구분			빈도	(%)
전체			1,289	(100.0)
학년당 학급 수	1학급 이하		359	(27.9)
	1학급 초과 ~2학급 이하		149	(11.6)
	2학급 초과 ~3학급 이하		145	(11.2)
	3학급 초과 ~4학급 이하		111	(8.6)
	4학급 초과		516	(40.0)
학생 수	10명 이하		26	(2.0)
	11~30명		219	(17.0)
	31~60명		172	(13.3)
	61~100명		118	(9.2)
	101~200명		150	(11.6)
	201~300명		101	(7.8)
	301~600명		245	(19.0)
	601~900명		193	(15.0)
교장 공모제 여부 및 유형	901명 이상		65	(5.0)
	일반학교		1,057	(82.0)
	교장공모제		232	(18.0)
		초빙형	100	(7.8)
		내부형(A)	50	(3.9)
		내부형(B)	44	(3.4)
		개방형	38	(2.9)
	내부형(A): 교장자격 소지			

내부형(A): 교장자격 소지
내부형(B): 교장자격 미소지

나. 교직 및 인구학적 특성

응답자들의 교직 및 인구학적 특성은 다음 <표 IV-3>과 같음. 교직 경력은 20~30년 미만에 속한다는 응답자가 33.7%로 가장 많았으며 10~20년 미만 27.6%, 30년 이상 15.1% 순이었음.

현재 근무하는 학교에서의 재직 기간을 조사한 결과, 1년 미만이라는 응답률이 28.4%로 가장 높았고 이어서 1~2년 미만이라는 응답자는 20.6%를 차지하였음. 다음으로 2~3년 미만과 3~4년 미만이라는 응답률이 각각 14.7%, 14.4%로 비슷한 분포를 보였음.

교장공모제 운영학교에서의 근무 경험 여부를 조사한 결과, 경험했다는 응답률이 32.1%, 경험하지 않았다는 응답률이 67.9%였음.

현재 학교에서의 보직 및 직위를 살펴보면, 교사가 56.9%로 가장 많고 다음으로 부장교사가 27.3%, 교감 15.4% 순이었음.

담임 여부를 조사한 결과에서는 담임과 비담임이 비슷하게 50.0%씩으로 나타났음.

응답자의 성별 분포를 보면, 여성이 58.3%로 남성 41.7%에 비해 많은 분포를 차지하였음.

마지막으로 연령대별 분포는 40대가 35.6%로 가장 많은 분포를 차지하였으며 50대 이상 34.3%, 30대 이하 30.1% 순이었음.

<표 IV-3> 응답자의 교직 및 인구학적 특성

구분		빈도	(%)
전체		1,289	(100.0)
교직 경력	5년 미만	144	(11.2)
	5~10년 미만	160	(12.4)
	10~20년 미만	356	(27.6)
	20~30년 미만	434	(33.7)
	30년 이상	195	(15.1)
현임교 재직 기간	1년 미만	366	(28.4)
	1~2년 미만	265	(20.6)
	2~3년 미만	189	(14.7)
	3~4년 미만	186	(14.4)
	4~5년 미만	124	(9.6)
	5년 이상	159	(12.3)
교장 공모제 경험 여부	경험	414	(32.1)
	비경험	875	(67.9)

구분		빈도	(%)
전체		1,289	(100.0)
보직 · 직위	교사	734	(56.9)
	부장교사	352	(27.3)
	수석교사	4	(0.3)
	교감	199	(15.4)
담임 여부	담임	644	(50.0)
	비담임	645	(50.0)
성별	남	537	(41.7)
	여	752	(58.3)
연령	30대 이하	388	(30.1)
	20대	92	(7.1)
	30대	296	(23.0)
	40대	459	(35.6)
	50대 이상	442	(34.3)

3

교장공모제에 대한 인식

교장공모제에 대한 인식조사 결과는 다음과 같은 순서로 살펴보았음. 우선 교장공모제도 자체에 대한 인식 7개 항목에 대해 전체 응답자들의 응답 평균과 분포를 살펴보면서 어떤 항목에 대해 인식이 더 긍정적인지, 덜 긍정적인지를 파악하였음.

이후에는 교장공모제도에 대한 7개 항목에 대해 교원의 교직 및 인구학적 특성별로 인식 차이가 있는지 검증하였음. 나아가 교원들의 교직 및 인구학적 특성들이 서로 통제된 상황에서도 유의미한 차이로 이어지는지 알아보기 위해 제반 특성들이 교장공모제 인식에 미치는 영향을 분석하였음.

마지막으로 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식을 살펴보았음. 이에 대해서는 교장공모제 운영학교에서의 근무 경험이 요구되기에 경험자들의 응답만을 대상으로 분석하였음.

가. 교장공모제도에 대한 인식

1) 교장공모제에 대한 인식

다음 <표 IV-4>와 [그림 IV-4]는 전라북도 교원들의 교장공모제도에 대한 인식을 조사한 결과를 정리한 것임. 교장공모제도에 대한 각 하위 항목에 대해 ‘전혀 그렇지 않다(1)’부터 ‘매우 그렇다(5)’까지 중 응답자들이 생각하는 바에 따라 선택하도록 하였으며, 최종적으로 7문항에 대한 평균값과 빈도(응답률)를 도출하여 교장공모제에 대한 인식이 어떠한지 살펴보았음.

먼저 ‘교장공모제는 교장 임용방식을 다양화하는 데 기여한다’라는 항목에 대한 응답자의 평균은 3.25로 분석되었음. 각 선택지의 응답 양상을 보면 ‘전혀 그렇지 않다’ 또는 ‘그렇지 않다’라는 응답률보다 ‘그렇다’ 또는 ‘매우 그렇다’라는 응답률이 더 높은 것으로 조사되었음.

두 번째, ‘교장공모제는 교원들이 다양한 교장 임용방식을 고려할 수 있도록 하여 교직사회에 활력을 제고한다’라는 항목에 대한 평균은 3.08이었음. 역시 비동의(‘그렇지 않다’와 ‘전혀 그렇지 않다’) 응답률보다 동의(‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’) 응답률이 높은 것으로 나타났음.

세 번째, ‘교장공모제는 교원 승진 문제점을 일정 부분 해결한다’라는 항목의 평균은 2.98로 보통에 해당하는 3보다 다소 낮게 나타났다. 하지만 빈도분석 결과에서는 동의율이 38.3%로 비동의율 35.6%보다 많았음. 이러한 결과에도 불구하고 평균값이 3보다 작은 것은 강한 비동의, 즉 ‘전혀 그렇지 않다’라는 응답률(16.8%)이 강한 동의, 즉 ‘매우 그렇다’라는 응답률(12.0%)보다 상대적으로 높았기 때문임.

네 번째, ‘교장공모제는 학교문화를 긍정적으로 변화시킨다’라는 항목의 평균은 3.03으로 분석되었음. 이 부분에 대해서는 동의하는 응답률(37.6%)이 비동의 응답률(32.0%)보다 높았으나 강한 비동의(‘전혀 그렇지 않다’) 응답률도 15.4%로 다소 높게 나타났다. 이러한 응답률이 반영된 결과, 평균값이 3보다 약간 높은 수준에서 그친 것을 알 수 있음¹⁾.

다섯 번째, ‘교장공모제는 학교 발전에 기여한다’라는 항목의 평균은 3.11이었음. 평균이 선택지의 가운데 값 3보다 큰 것을 통해 짐작할 수 있듯이 이 항목에 대한 동의율은 40.0%로 비동의율 28.4%보다 높은 것을 확인할 수 있음.

여섯 번째, ‘교장공모제는 지역사회 발전에 기여한다’라는 항목의 응답 평균은 3.05였음. 이 항목 역시 동의율이 35.6%로 비동의율 29.5%보다 약 6%p 큰 것을 확인할 수 있음.

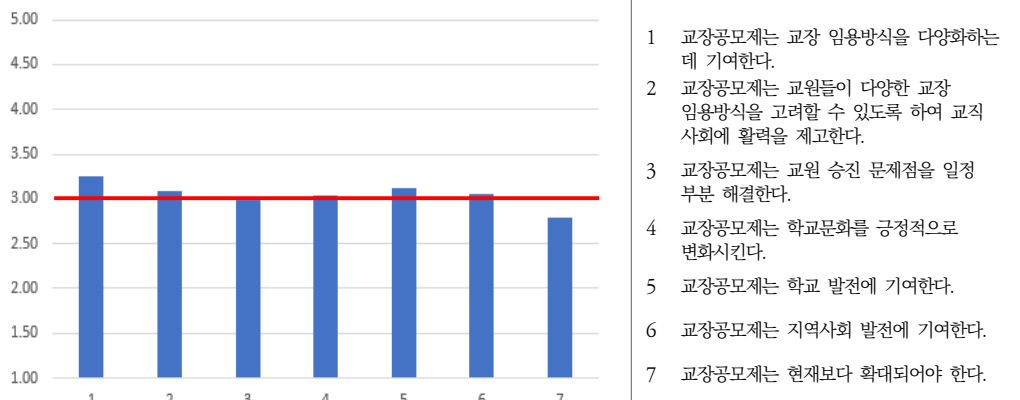
일곱 번째, ‘교장공모제는 현재보다 확대되어야 한다’라는 항목의 평균은 2.78로 분석되었음. 또한 이 항목은 앞선 항목들과 달리 비동의율이 41.1%로 동의율 29.9%보다 10%p 이상 큰 것으로 나타났다. 대체로 교장공모제가 교장 임용방식을 다양화하고, 학교의 발전에 기여 한다는 점 등에는 동의하는 응답자가 많지만, 이들의 상당수도 교장공모제를 지금보다 확대하자는 의견에는 비동의한다는 것을 알 수 있음.

마지막으로 전체 7개 항목에 대한 평균을 통해 교장공모제에 대한 긍정적 인식이 어느 정도인지 알아보고자 하였음. 그 결과 평균은 3.04로 나타나 부정보다는 긍정적 인식이 다소 높다는 것을 짐작할 수 있음.

1) 교장공모제 관련 인식조사 결과를 보여주는 다음 그림들([그림 IV-4], [그림 IV-5])에서는 응답의 ‘보통’에 해당하는 값 3을 붉은 실선으로 표시하였음. 이는 각 항목의 평균이 3보다 클 때 대체로 긍정적 인식률이 상대적으로 높다는 것을 직관적으로 알리기 위한 표시임.

〈표 IV-4〉 교장공모제에 대한 인식

항목	평균 (표준편차)	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1 교장공모제는 교장 임용방식을 다양화하는데 기여한다.	3.25 (1.24)	170 (13.2)	163 (12.6)	333 (25.8)	424 (32.9)	199 (15.4)
2 교장공모제는 교원들이 다양한 교장 임용방식을 고려할 수 있도록 하여 교직 사회에 활력을 제고한다.	3.08 (1.29)	206 (16.0)	212 (16.4)	338 (26.2)	338 (26.2)	195 (15.1)
3 교장공모제는 교원 승진 문제점을 일정 부분 해결한다.	2.98 (1.27)	217 (16.8)	242 (18.8)	336 (26.1)	339 (26.3)	155 (12.0)
4 교장공모제는 학교문화를 긍정적으로 변화시킨다.	3.03 (1.24)	199 (15.4)	214 (16.6)	391 (30.3)	321 (24.9)	164 (12.7)
5 교장공모제는 학교 발전에 기여한다.	3.11 (1.23)	183 (14.2)	183 (14.2)	408 (31.7)	341 (26.5)	174 (13.5)
6 교장공모제는 지역사회 발전에 기여한다.	3.05 (1.21)	182 (14.1)	198 (15.4)	450 (34.9)	292 (22.7)	167 (13.0)
7 교장공모제는 현재보다 확대되어야 한다.	2.78 (1.32)	301 (23.4)	229 (17.8)	374 (29.0)	219 (17.0)	166 (12.9)
교장공모제에 대한 긍정 인식	3.04 (1.16)					



[그림 IV-4] 교장공모제에 대한 인식

2) 교직 및 인구학적 특성별 교장공모제에 대한 인식 차이

교장공모제에 대한 인식이 교원의 교직 및 인구학적 특성에 따라 어떤 차이가 있는지 살펴보았음. 구체적으로 교원이 소속된 학교급과 교직 경력, 보직 및 직위, 성별과 연령별로 교장공모제의 각 하위 항목별 인식의 평균 차이를 비교, 분석하였으며 그 결과는 다음 <표 IV-5>, <표 IV-6>과 같음.

먼저 학교급별 교장공모제에 대한 하위 항목별 인식의 평균 차이를 비교, 분석한 결과 모든 항목에서 학교급별 차이가 있는 것으로 나타났음. 구체적으로 7개의 모든 항목에 대해 초등 교원들보다 중등 교원들의 인식이 더욱 긍정적인 것으로 나타났음.

다음 교직 경력별 교장공모제 항목들의 인식 평균 차이를 분석한 결과, 7개 항목 중 6개의 항목이 교직 경력별로 유의미한 인식 차이를 보였음. 교장공모제가 ‘임용방식의 다양화’, ‘교직 사회에 활력 제고’, ‘승진 문제점의 일부분 해결’에 기여하며 ‘현재보다 확대’되어야 한다는 항목들에 대해서는 교직 경력 20년 미만의 교원들이 20년 이상 교원들에 비해 유의미하게 긍정적 인식을 보였음. 그리고 교장공모제가 ‘학교 문화의 긍정적 변화’ 및 ‘학교 발전’에 기여한다는 항목들에 대해서는 교직 경력 5년 미만의 교원들이 20년~30년 미만의 교원들에 비해 유의미하게 긍정적 인식을 가지는 것으로 나타났음. 여섯 번째 항목인 교장공모제가 ‘지역사회 발전에 기여’한다는 항목에 대해서는 교직 경력에 상관없이 모두 비슷한 인식 수준을 보였음.

보직 및 직위에 따른 인식의 평균 차이를 분석한 결과, 7개의 모든 항목에서 보직 및 직위에 따른 인식의 평균 차이가 확인되었음. 구체적으로 교장공모제가 ‘임용방식의 다양화’, ‘교직 사회에 활력 제고’, ‘승진 문제점의 일부분 해결’ 및 ‘학교 문화의 긍정적 변화’에 기여하며 ‘현재보다 확대’되어야 한다는 항목에 대한 긍정적 인식은 교감보다는 교사와 부장교사에서 유의미하게 높은 수준으로 나타났음. 그리고 교장공모제가 ‘학교 발전’과 ‘지역사회 발전’에 기여한다는 인식은 교사와 교감 집단 간에만 유의미한 차이가 나타났음. 곧 이들 항목에 대한 긍정적 인식은 교사가 교감보다 높은 수준을 보였음.

성별에 따른 교장공모제 관련 항목들의 인식 차이를 분석한 결과, 교장공모제가 ‘교원 승진 문제점을 일부분 해결한다’는 항목에서만 유의미한 차이가 발견되었음. 즉 이에 대해 남성보다 여성이 유의미하게 긍정적 인식 수준이 높게 나타났음($t=-3.404$, $p<.001$). 그밖에 다른 교장공모제 관련 항목들에서는 남녀 모두 비슷한 수준의 인식을 보였음.

마지막으로 연령별 차이를 분석한 결과, 일부 항목들에서 연령대별로 인식 수준의 차이가 있었음. 구체적으로 교장공모제가 ‘임용방식의 다양화’, ‘교직 사회에 활력 제고’, ‘승진 문제점의 일부분 해결’에 기여한다는 항목들은 30대 이하와 40대 이상 연령집단 간에 유의미한 차이를 보였음. 곧 이들 항목에 대해 30대 이하가 40대 이상에 비해 유의미하게 긍정적 인식 수준이 높았음. 그리고 교장공모제가 ‘현재보다 확대’되어야 한다는 항목에 대해서는 30대 이하가 50대 이상보다 유의미하게 더욱 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났음($F=5.282$, $p<.01$). 이 외에 ‘학교 문화의 긍정적 변화’, ‘학교 발전’과 ‘지역사회 발전’에 기여한다는 항목들에 대한 인식 수준은 분석 결과 유사한 것으로 확인되었음.

〈표 Ⅳ-5〉 교직 및 인구학적 특성별 교장공모제 인식 차이(1)

구분	전체	학교급				교직 경력					
		초 (a)	중 (b)	고 (c)	F	5년 미만 (d)	5년~ 10년 미만 (e)	10년~ 20년 미만 (f)	20년~ 30년 미만 (g)	30년 이상 (h)	F
1 교장공모제는 교장 임용방식을 다양화하는 데 기여한다.	3.25 (1.24)	3.14 (1.33)	3.32 (1.08)	3.58 (1.03)	10.795 *** a<c	3.52 (0.86)	3.51 (1.03)	3.36 (1.31)	3.08 (1.29)	3.01 (1.31)	8.141 *** d,e,f>g,h
2 교장공모제는 교원들이 다양한 교장 임용방식을 고려할 수 있도록 하여 교직 사회에 활력을 제고한다.	3.08 (1.29)	2.96 (1.38)	3.18 (1.14)	3.40 (1.06)	10.858 *** a<b,c	3.44 (0.95)	3.27 (1.11)	3.22 (1.34)	2.86 (1.37)	2.91 (1.27)	9.177 *** d,e,f>g,h
3 교장공모제는 교원 승진 문제점을 일정 부분 해결한다.	2.98 (1.27)	2.84 (1.34)	3.11 (1.13)	3.30 (1.10)	12.722 *** a<b,c	3.37 (0.88)	3.11 (1.18)	3.06 (1.34)	2.78 (1.31)	2.88 (1.27)	7.185 *** d,e,f>g,h
4 교장공모제는 학교문화를 긍정적으로 변화시킨다.	3.03 (1.24)	2.90 (1.32)	3.14 (1.08)	3.37 (1.08)	13.640 *** a<b,c	3.25 (0.95)	3.08 (1.16)	3.10 (1.33)	2.91 (1.27)	2.98 (1.23)	2.665 * d>g
5 교장공모제는 학교 발전에 기여한다.	3.11 (1.22)	3.00 (1.31)	3.21 (1.05)	3.41 (1.06)	10.534 *** a<b,c	3.35 (0.86)	3.17 (1.12)	3.16 (1.29)	3.01 (1.28)	3.02 (1.26)	2.630 * d>g
6 교장공모제는 지역사회 발전에 기여한다.	3.05 (1.21)	2.94 (1.29)	3.14 (1.05)	3.34 (1.04)	9.694 *** a<b,c	3.24 (0.88)	3.08 (1.13)	3.10 (1.28)	2.97 (1.26)	2.98 (1.20)	1.664
7 교장공모제는 현재보다 확대되어야 한다.	2.78 (1.32)	2.61 (1.38)	2.99 (1.16)	3.16 (1.19)	19.164 *** a<b,c	3.14 (0.96)	2.97 (1.17)	2.84 (1.38)	2.59 (1.39)	2.67 (1.33)	6.253 *** d,e,f>g,h

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

〈표 IV-6〉 교직 및 인구학적 특성별 교장공모제 인식 차이(2)

구분	전체	보직/직위				성별			연령			
		교사 (i)	부장 교사 (j)	교감 (k)	F	남	녀	t	30대 이하 (l)	40대 (m)	50대 이상 (n)	F
1 교장공모제는 교장 임용방식을 다양화하는 데 기여한다.	3.25 (1.24)	3.34 (1.24)	3.26 (1.21)	2.86 (1.21)	11.597 *** i,j)k	3.20 (1.28)	3.28 (1.22)	-1.042	3.46 (1.09)	3.24 (1.31)	3.06 (1.27)	10.788 *** l)m,n
2 교장공모제는 교원들이 다양한 교장 임용방식을 고려할 수 있도록 하여 교직 사회에 활력을 제고한다.	3.08 (1.29)	3.21 (1.30)	3.05 (1.25)	2.63 (1.24)	16.004 *** i,j)k	3.05 (1.32)	3.10 (1.27)	-0.671	3.31 (1.16)	3.06 (1.35)	2.90 (1.31)	10.604 *** l)m,n
3 교장공모제는 교원 승진 문제점을 일정 부분 해결한다.	2.98 (1.27)	3.09 (1.28)	2.97 (1.23)	2.55 (1.19)	14.356 *** i,j)k	2.84 (1.30)	3.08 (1.23)	-3.404 ***	3.16 (1.15)	2.94 (1.33)	2.86 (1.28)	6.213 ** l)m,n
4 교장공모제는 학교문화를 긍정적으로 변화시킨다.	3.03 (1.24)	3.09 (1.26)	3.03 (1.21)	2.76 (1.16)	5.468 ** i,j)k	3.01 (1.26)	3.04 (1.23)	-0.474	3.09 (1.18)	3.03 (1.29)	2.97 (1.25)	1.085
5 교장공모제는 학교 발전에 기여한다.	3.11 (1.22)	3.17 (1.24)	3.09 (1.21)	2.89 (1.19)	3.913 * i)k	3.08 (1.24)	3.13 (1.22)	-0.752	3.19 (1.12)	3.10 (1.28)	3.05 (1.26)	1.357
6 교장공모제는 지역사회 발전에 기여한다.	3.05 (1.21)	3.11 (1.22)	3.04 (1.17)	2.82 (1.20)	4.314 * i)k	3.03 (1.23)	3.06 (1.19)	-0.451	3.10 (1.12)	3.07 (1.27)	2.99 (1.23)	0.848
7 교장공모제는 현재보다 확대되어야 한다.	2.78 (1.32)	2.90 (1.34)	2.80 (1.27)	2.26 (1.22)	19.537 *** i,j)k	2.77 (1.36)	2.80 (1.30)	-0.399	3.10 (1.12)	3.07 (1.27)	2.99 (1.23)	5.282 ** l)n

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

3) 교직 및 인구학적 특성이 교장공모제 인식에 미치는 영향

사회 내 제도 및 정책에 대한 구성원들의 인식이 긍정적일 때, 그 제도와 정책은 실행(집행) 과정에서 시너지가 발생하고 궁극적으로 바람직한 결과의 산출로 이어질 가능성도 커짐. 교장공모제 역시 교원들의 인식이 더욱 긍정적일 때, 학교 현장에서 구성원들이 보다 적극적으로 제도를 운용하고 학교 및 지역사회의 발전을 끌어낼 수 있을 것임.

그렇다면 교장공모제도에 대한 긍정적 인식이 상대적으로 낮은 집단을 대상으로 제도에 대한 이해를 제고시키고 운영 목적 등에 대해 공감할 수 있도록 적극적인 정책 설명의 기회를 제공할 필요가 있을 것임.

이에 교원들의 교직 및 인구학적 특성들이 서로 통제된 상황에서 실제 교장공모제에 대한 긍정적 인식과 관련된 특성들이 무엇인지, 즉 어떤 집단들이 이 제도에 대한 긍정적 인식 수준이 높고, 낮은지를 파악해보고자 함.

엄밀하게 교장공모제의 인식 수준과 관련된 교직 및 인구학적 특성이 무엇인지 알아보기 위해 다중회귀 분석모형을 적용하였으며 그 결과는 다음 <표 IV-7>과 같음.

여타 요인들이 통제된 상황에서 학교급과 교직 경력, 보직 및 직위, 성별은 교장공모제에 대한 긍정적 인식 수준과 유의미한 관계가 있는 것으로 분석되었음.

구체적으로 고등학교 교원들보다 초·중학교 교원들, 특히 초등학교 교원들의 교장공모제에 대한 긍정적 인식이 유의미하게 낮았음(초 $B=-0.522$, $p<.001$; 중 $B=-0.263$, $p<.05$). 그리고 교직 경력이 5년 미만의 교원들에 비해 20년 이상 교원들에서 역시 교장공모제에 대한 긍정적 인식 수준이 유의미하게 낮은 것으로 나타났음(20년~30년 미만 $B=-0.408$, $p<.05$; 30년 이상 $B=-0.425$, $p<.05$).

한편 여타 요인들이 통제된 상황에서는 교사나 부장교사에 비해 교감은 유의미하게 교장공모제에 대한 긍정적 인식 수준이 높은 것으로 분석되었음($B=1.908$, $p<.01$). 이는 앞서 통제 요인 없이 보직 및 직위에 따른 교장공모제 각 하위 항목의 인식 차이를 분석한 결과와는 사뭇 다른 결과임. 결과적으로 학교급을 비롯해 교직 경력, 성별과 연령 등을 통제한 상태에서는 교감보다는 교사 및 부장교사 집단에서 교장공모제에 대한 긍정적 인식 수준이 낮다는 것을 의미함.

성별에 있어서도 역시 다른 요인들이 통제되었을 경우, 남성 집단보다 여성 집단에서 교장공모제에 대한 긍정적 인식 수준이 높은 것으로 나타났음($B=0.140$, $p<.10$).

연령은 교장공모제 인식 수준과 통계적으로 유의미한 관련이 나타나지 않았음. 즉 앞의 분석 결과에서 보인 연령별 인식 차이는 연령 차이라기보다 교직 경력 또는 보직 및 직위 등에 의해 나타난 차이였을 것임.

결론적으로 교장공모제에 대한 긍정적 인식을 제고하기 위해 정책 설명회 등을 개최한다면 상대적으로 학교급이 낮은 교원, 교직 경력이 오래된 교원, 교감보다는 교사, 그리고 여성보다는 남성 교원을 주요한 대상으로 삼고 제도의 공감대를 확대할 필요가 있을 것으로 판단됨.

〈표 IV-7〉 교직 및 인구학적 특성이 교장공모제 인식에 미치는 영향

독립변수	B	(s.e.)	β(베타)
상수	3.522***	(0.139)	
학교급[ref. 고]			
초	-0.522***	(0.103)	-0.222
중	-0.263*	(0.110)	-0.098
교직경력[ref. 5년 미만]			
5~10년 미만	-0.109	(0.147)	-0.033
10년~20년 미만	-0.145	(0.153)	-0.058
20년~30년 미만	-0.408*	(0.178)	-0.156
30년 이상	-0.425*	(0.207)	-0.121
보직 및 직위[ref. 교사]			
부장교사	0.031	(0.114)	0.013
교감	1.908**	(0.574)	0.099
성별[ref. 남]			
여	0.140†	(0.073)	0.059
연령[ref. 30대 이하]			
40대	0.129	(0.158)	0.053
50대 이상	0.101	(0.169)	0.039
종속변수: 교장공모제에 대한 긍정 인식			
n = 1,084			
F = 5.149***			
† p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001			
R ² (ad.R ²) = 0.050(0.040)			

나. 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식

교장공모제 운영학교에서 1년 이상 근무한 교원들을 대상으로 교장공모제의 선발 및 평가에 대해 어떻게 인식하는지 총 4개의 문항, 즉 공모교장 선발 절차 및 평가와 관련하여 각각 두 문항씩 조사하였음. 다음 <표 IV-8>과 [그림 IV-5]는 조사 결과를 정리한 것임.

먼저 ‘공모교장 선발 절차와 관련하여 공정성 및 투명성 확보’에 대한 응답자의 평균은 3.61로 조사되었음. 이 부분에 있어서는 공정성과 투명성이 확보되었다는 동의율이 60.1%로 비동의율 18.8%에 비해 세 배 이상 높았음.

공모교장 선발과 관련하여 두 번째 항목인 ‘학교에서 진행되는 심사위원회 1차 심사에 대한 공정성’을 조사한 결과, 평균이 3.74로 상당히 높은 수준의 긍정적 인식 결과가 도출되었음. 이 항목에 대해서는 동의율이 65.1%, 비동의율이 13.0%로 조사되어 동의율이 압도적으로 높은 결과를 보였음.

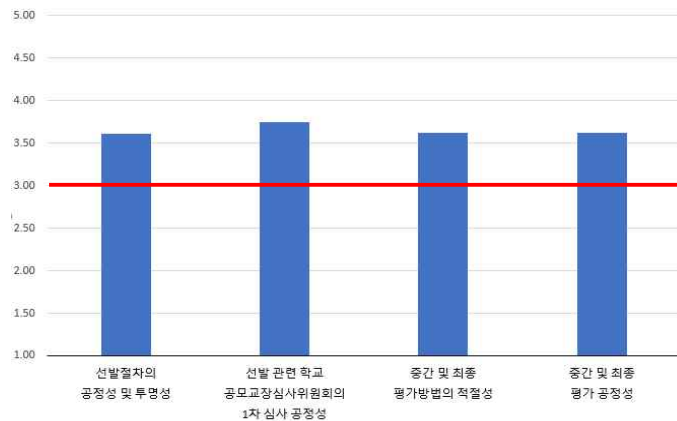
다음 ‘공모교장에 대한 중간 및 최종 평가 방법과 절차의 적절성’에 대한 인식을 조사한 결과, 평균이 3.62로 역시 상당히 높은 수준의 긍정적 인식 결과가 나타났음. 이 항목도 동의율이 69.7%로 비동의율 16.1%에 비해 매우 높게 나타났음.

‘공모교장의 중간 및 최종 평가의 공정성’에 대한 조사 결과도 평균이 3.63으로 높은 수준의 긍정적 인식 결과를 보여주었음. 이 항목에 대한 동의율도 56.5%로 비동의율 15.2%에 비해 높게 나타났음.

이상의 분석 결과들로 미루어 볼 때, 학교 현장에서 직접 교장공모제를 경험한 교원들은 공모교장 선발 및 평가에 대해 대체로 긍정적으로 인식하는 것을 알 수 있음.

〈표 IV-8〉 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식

항목	평균 (표준편차)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 공모교장 선발 절차는 공정성과 투명성이 확보되었다.	3.61 (1.23)	33 (8.3)	42 (10.6)	84 (21.1)	128 (32.2)	111 (27.9)
2 공모교장 선발과 관련하여 학교 공모교장 심사위원회 1차 심사는 공정하게 이루어졌다.	3.74 (1.14)	26 (6.6)	25 (6.4)	86 (21.9)	144 (36.6)	112 (28.5)
3 공모교장의 평가(중간, 최종) 방법과 절차는 적절하였다.	3.62 (1.17)	29 (7.3)	36 (9.1)	93 (23.5)	137 (34.6)	101 (25.5)
4 공모교장의 평가(중간, 최종)는 공정하게 이루어졌다.	3.63 (1.18)	30 (7.7)	33 (8.4)	95 (24.2)	130 (33.2)	104 (26.5)
교장공모제 운영(과정)에 대한 긍정 인식	3.65 (1.13)					



[그림 IV-5] 공모교장 선발 및 평가에 대한 인식

4

교장공모제 운영에 의한 변화 및 효과

교장공모제 운영에 의한 학교의 변화와 효과는 구체적으로 다음의 방법을 통해 살펴보았음.

첫 번째 ‘교장공모제 운영에 의한 학교 변화’는 교장공모제를 1년 이상 경험한 응답자들에게 교장공모제 전후 또는 일정한 시간 동안 교장공모제 운영 이후에 영역별로 발전 또는 변화된 상황이 어떠했는지 직접적으로 설문한 조사 결과를 통해 살펴보았음.

두 번째 ‘교장공모제 운영의 효과’는 현재 교장공모제 운영학교와 비운영학교 간에 학교자치 활성화 수준의 차이가 있는지, 특히 여타 학교 특성들이 통제된 상황에서 교장공모제 운영 여부에 따른 학교자치 활성화 수준의 차이가 있는지를 통해 살펴보았음.

가. 교장공모제 운영에 의한 변화 양상

1) 학교의 민주적 분위기 및 소통

교장공모제 운영학교에서 1년 이상 근무한 경험이 있는 교원에게 제도의 운용 이후 해당 학교의 ‘민주적 분위기와 소통’ 등이 어떻게 변화되었는지 알아보기 위해 다음 다섯 가지 항목의 설문을 실시하였으며 그 결과는 다음 <표 IV-9>, [그림 IV-6]과 같이 나타났다.

먼저 ‘학교 운영의 민주성이 높아졌다’라는 항목의 응답 평균은 3.13으로 가운데 값 3보다 큰 것으로 나타났다²⁾. 이 항목의 응답 분포는 평균값을 통해 예상할 수 있듯 동의율이 42.7%로 비동의율 33.9%보다 높았음.

‘학교 인사 및 재정 관리의 투명성이 높아졌다’라는 항목의 평균은 3.36으로 꽤 높은 수준의 평균값을 보였음. 응답 분포 또한 동의율이 49.6%로 절반에 가까웠으며 비동의율은 24.5%인 것으로 조사되었음.

2) 교장공모제 운영에 의한 변화를 나타내는 다음 그림들([그림 IV-6]~[그림 IV-10])에서도 응답의 ‘보통’에 해당하는 값 3을 붉은 실선으로 표시하였음. 이는 각 항목의 평균이 3보다 클 때 대체로 동의의 응답률이 상대적으로 높다는 것을 직관적으로 알리기 위한 표시임.

‘학교 구성원들(관리자-교사-학생) 간 소통이 활발해졌다’라는 항목에 대해서는 평균이 3.12로 분석되었음. 응답 분포를 살펴보면 동의율이 44.7%로 비동의율 37.0%보다 높았음.

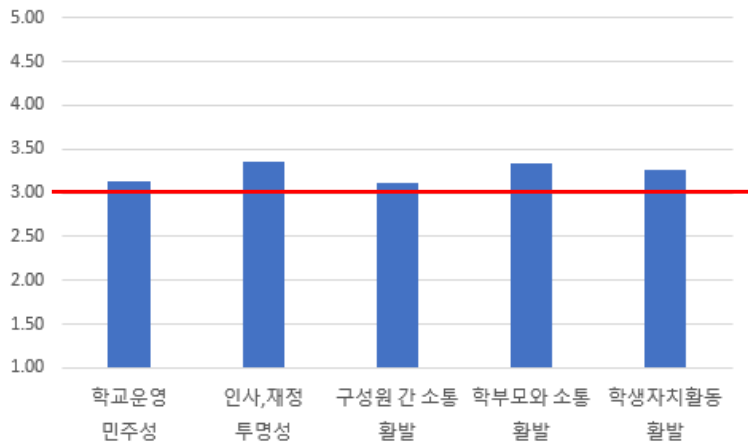
‘학교와 학부모 간 소통이 활발해졌다’라는 항목의 평균은 3.33으로 상당히 높은 수준을 보였음. 그리고 응답률을 보면 역시 동의율이 48.6%로 응답자의 절반 가까이가 이 항목에 동의하였으며 비동의율은 24.8%로 조사되었음.

‘학생 자치활동이 활발해졌다’라는 항목의 평균도 3.26으로 비교적 높은 동의 수준을 보였음. 응답률 분포를 보면 동의율이 44.4%, 비동의율은 25.8%로 조사되었음.

종합하면 교장공모제 운영을 통해 학교 운영의 민주성과 관리의 투명성이 제고되고 학교 구성원들 간은 물론 학부모와도 소통이 활발해지고 학생 자치활동도 활발해져 학교의 민주적 분위기가 제고된 것으로 평가할 수 있음.

〈표 IV-9〉 교장공모제 운영에 의한 학교의 민주적 분위기 및 소통의 변화

항목	평균 (표준편차)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 학교 운영의 민주성이 높아졌다.	3.13 (1.38)	69 (16.8)	70 (17.1)	96 (23.4)	87 (21.2)	88 (21.5)
2 학교 인사 및 재정 관리의 투명성이 높아졌다.	3.36 (1.27)	47 (11.5)	53 (13.0)	106 (26.0)	112 (27.5)	90 (22.1)
3 학교 구성원들(관리자-교사-학생) 간 소통이 활발해졌다.	3.12 (1.42)	74 (18.0)	78 (19.0)	75 (18.3)	90 (22.0)	93 (22.7)
4 학교와 학부모 간 소통이 활발해졌다.	3.33 (1.30)	54 (13.1)	48 (11.7)	109 (26.5)	109 (26.5)	91 (22.1)
5 학생 자치활동이 활발해졌다.	3.26 (1.29)	55 (13.4)	51 (12.4)	122 (29.8)	96 (23.4)	86 (21.0)
학교의 민주적 분위기 및 소통	3.24 (1.22)					



[그림 IV-6] 교장공모제 운영에 의한
학교의 민주적 분위기 및 소통의 변화

2) 교육과정의 자율성 및 체계화

다음으로 교장공모제 운영 이후 ‘교육과정의 자율성 및 체계화’ 측면에서 어떤 변화 양상을 보였는지 다음의 다섯 가지 항목을 통해 살펴보았음. 분석 결과는 <표 IV-10>, [그림 IV-7]과 같음.

‘학교의 교육과정 자율성이 높아졌다’라는 항목의 평균은 3.20으로 분석되었음. 그리고 이 항목에 대한 응답 분포 양상을 보면, 동의율이 45.2%로 비동의율 31.6%보다 높게 나타났음.

‘교사들이 교육과정에 더욱 전념할 수 있게 되었다’라는 항목의 평균은 2.97로 가운데 값 3에 미치지 못하였음. 평균값이 3보다 작은 결과에서 예상할 수 있듯이 응답률은 동의율과 비동의율이 각각 35.0%, 37.0%로 비동의율이 약간 더 높음을 확인할 수 있음.

‘교사들의 교육활동 만족도가 높아졌다’라는 항목 역시 평균이 2.95로 3에 미치지 못하는 것으로 나타났음. 응답 분포를 살펴보면 비동의율이 38.9%로 동의율 35.5%보다 큰 것을 알 수 있음.

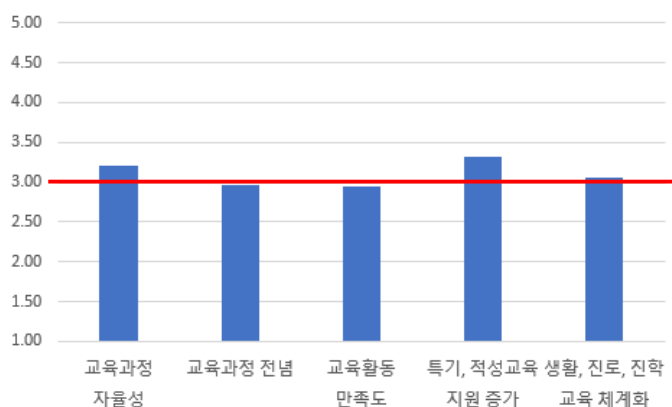
‘학생들의 특기, 적성교육 활동 지원이 증가하였다’라는 항목의 평균은 3.32로 꽤 높은 수준인 것으로 나타났음. 응답률을 보면 동의율이 47.8%로 비동의율 24.4%보다 두 배 가까이 높게 나타났음.

‘학생 생활교육, 진로·진학 교육 등이 체계화되었다’라는 항목도 평균이 3.06으로 가운데 값 3보다 큰 것으로 분석되었음. 응답률은 동의율이 36.2%로 비동의율 29.6%보다 높았음.

종합하면 교장공모제 운영을 통해서 교육과정의 자율성은 다소 높아졌지만 교육과정에 전념하거나 교육활동의 만족도가 상승할 수 있는 상황까지 조성하지는 못한 것으로 평가 됨. 그리고 학생들의 특기 및 적성을 위한 활동 지원, 생활교육과 진로·진학 등을 위한 교육의 체계화 등에는 교장공모제 운영이 긍정적으로 작용한 것으로 보임.

〈표 IV-10〉 교장공모제 운영에 의한 교육과정의 자율성 및 체계화의 변화

항목	평균 (표준편차)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 학교의 교육과정 자율성이 높아졌다.	3.20 (1.40)	70 (17.0)	60 (14.6)	95 (23.1)	88 (21.4)	98 (23.8)
2 교사들이 교육과정에 더욱 전념할 수 있게 되었다.	2.97 (1.36)	80 (19.5)	72 (17.5)	115 (28.0)	68 (16.5)	76 (18.5)
3 교사들의 교육활동 만족도가 높아졌다.	2.95 (1.37)	81 (19.8)	78 (19.1)	105 (25.7)	71 (17.4)	74 (18.1)
4 학생들의 특기, 적성교육 활동 지원이 증가하였다.	3.32 (1.26)	47 (11.5)	53 (12.9)	114 (27.8)	112 (27.3)	84 (20.5)
5 학생 생활교육, 진로·진학 교육 등이 체계화되었다.	3.06 (1.22)	58 (14.2)	63 (15.4)	140 (34.2)	94 (23.0)	54 (13.2)
교육과정의 자율성 및 체계화	3.10 (1.23)					



[그림 IV-7] 교장공모제 운영에 의한 교육과정의 자율성 및 체계화의 변화

3) 지역사회 연계

교장공모제 운영 이후 ‘지역사회 연계’ 변화 양상은 다음의 네 가지 항목을 통해 살펴 보았음. 분석 결과는 <표 IV-11>, [그림 IV-8]과 같음.

‘학교와 지역사회 연계가 활발해졌다’라는 항목에 대해 응답 전체의 평균은 3.36으로 꽤 높게 나타났음. 응답률 분포는 예상대로 동의율이 49.6%로 절반에 가까우며 비동의율은 22.3%로 조사되었음.

‘아파트 건축 등 외부 환경의 변화 없이 학생 수가 증가하였다’라는 항목에 대해서는 평균이 2.50에 그쳤음. 응답률은 비동의율이 53.2%로 상당히 높은 반면 동의율은 22.4%에 머물렀음.

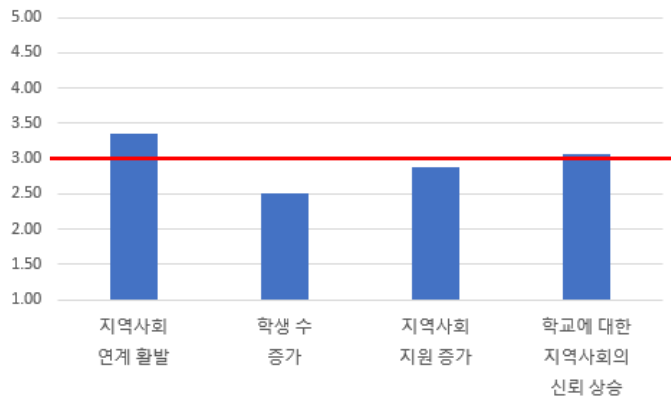
‘학교 발전을 위한 지역사회의 지원이 증가하였다’라는 항목의 응답 평균도 2.88로 가운데 값 3에 미치지 못한 것으로 나타났음. 응답의 분포를 살펴보면 역시 비동의율이 40.9%로 동의율 34.5%에 비해 높은 것으로 조사되었음.

‘학교에 대한 지역사회의 신뢰가 높아졌다’라는 항목의 평균은 3.07이었음. 응답률을 살펴보면 동의율과 비동의율이 각각 40.6%, 32.1%로 동의하는 비율이 높게 나타났음.

종합해보면 교장공모제 운영을 통해 지역사회의 연계가 활발해지고 신뢰도가 향상되었으나 가시적으로 확인되는 학생 수 증가 및 물질적 지원 등이 증가했다고 보기는 어려운 것으로 평가됨.

<표 IV-11> 교장공모제 운영에 의한 지역사회 연계의 변화

항목	평균 (표준편차)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 학교와 지역사회 연계가 활발해졌다.	3.36 (1.25)	49 (12.0)	42 (10.3)	115 (28.1)	119 (29.1)	84 (20.5)
2 아파트 건축 등 외부 환경의 변화 없이 학생 수가 증가하였다.	2.50 (1.27)	114 (27.7)	105 (25.5)	100 (24.3)	56 (13.6)	36 (8.8)
3 학교 발전을 위한 지역사회의 지원이 증가하였다.	2.88 (1.31)	78 (19.0)	90 (21.9)	101 (24.6)	88 (21.4)	54 (13.1)
4 학교에 대한 지역사회의 신뢰가 높아졌다.	3.07 (1.31)	71 (17.4)	60 (14.7)	112 (27.4)	101 (24.7)	65 (15.9)
지역사회 연계	2.95 (1.17)					



[그림 IV-8] 교장공모제 운영에 의한 지역사회 연계의 변화

4) 업무의 가중

선행연구에 의하면 교장공모제 신청 여부를 두고 학교 구성원들 간 가장 크게 갈등을 일으키는 쟁점 사항 중 한 가지가 공모교장의 적극적 학교 경영에 의해 교원들의 업무량이 증가한다는 것임(나민주 외, 2008; 이효정 외, 2018). 본 연구에서도 교장공모제 운영을 통한 학교의 변화 영역들 가운데 한 영역으로 교원들이 업무 가중과 관련하여 어떻게 인식하는지 조사하였으며 그 결과는 다음 <표 IV-12>, [그림 IV-9]와 같음.

먼저 ‘학부모의 학교에 대한 요구가 증가하였다’라는 항목의 응답 평균은 3.72로 상당히 높게 나타났음. 예상할 수 있듯 응답의 분포는 동의율이 64.7%로 비동의율 15.3%에 비해 네 배 이상 높은 동의율을 보였음.

‘가시적 성과를 증시하는 경향이 증가하였다’라는 항목의 평균도 3.66으로 상당히 높은 수준으로 분석되었음. 응답 분포는 역시 동의율이 61.2%로 비동의율 20.0%보다 약 세배 정도 높게 나타났음.

‘교사들의 학교 행정업무량이 증가하였다’라는 항목의 응답 평균은 3.64로 역시 높은 동의 수준을 보였음. 그리고 이 항목에 대한 동의율은 58.9%로 비동의율 16.8%보다 상당히 높았음.

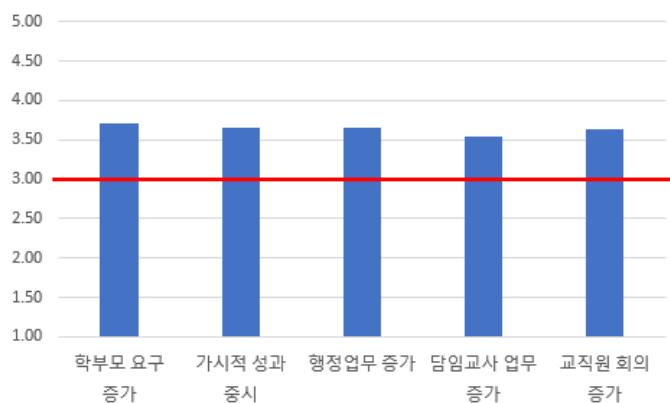
‘담임교사 업무량이 증가하였다’라는 항목의 평균은 3.54로 조사되었음. 응답 분포를 살펴보면 동의율 54.3%, 비동의율 18.5%로 역시 동의율이 높은 것을 확인할 수 있음.

‘교직원 회의 시간 및 횟수가 증가하였다’라는 항목의 응답 평균은 3.64로 분석되었음. 그리고 이 항목에 대한 동의율은 57.6%, 비동의율은 16.6%로 나타났다.

종합하면 교장공모제 운영의 주요 쟁점 사항으로 지적되어 온 교원들의 ‘업무 부담 증가’ 상황이 전라북도의 교장공모제 운영학교에서도 나타나고 있는 것을 확인할 수 있음. 특히 앞선 다른 영역들에 비해 교원들의 동의율이 상대적으로 높게 나타난 점에 주목할 필요가 있음.

〈표 IV-12〉 교장공모제 운영에 의한 업무 가중의 변화

항목	평균 (표준편차)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 학부모의 학교에 대한 요구가 증가하였다.	3.72 (1.17)	28 (6.9)	34 (8.4)	81 (20.0)	144 (35.6)	118 (29.1)
2 가시적 성과를 중시하는 경향이 증가하였다.	3.66 (1.27)	33 (8.0)	49 (12.0)	77 (18.8)	116 (28.3)	135 (32.9)
3 교사들의 학교 행정업무량이 증가하였다.	3.64 (1.18)	25 (6.1)	44 (10.7)	100 (24.3)	125 (30.4)	117 (28.5)
4 담임교사 업무량이 증가하였다.	3.54 (1.18)	28 (6.8)	48 (11.7)	111 (27.1)	119 (29.1)	103 (25.2)
5 교직원 회의 시간 및 횟수가 증가하였다.	3.64 (1.20)	28 (6.8)	40 (9.8)	106 (25.9)	114 (27.8)	122 (29.8)
업무의 가중	3.64 (0.99)					



[그림 IV-9] 교장공모제 운영에 의한 업무 가중의 변화

5) 교장공모제 운영에 따른 전반적 변화 양상

다음 <표 IV-13>과 [그림 IV-10]은 각 영역 항목의 평균을 산출하여 영역별 전반적 변화를 교원들이 어떻게 인식하는지 정리한 결과임.

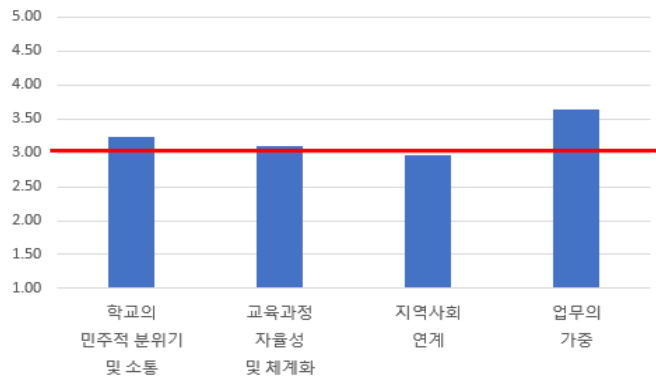
먼저 '학교의 민주적 분위기 및 소통'과 '교육과정 자율성 및 체계화'는 평균이 각각 3.24, 3.10으로 분석되었음. 이는 교장공모제 운영을 통해 전반적으로 학교의 민주적 분위기 및 소통이 제고되고 교육과정 자율성 및 체계화가 긍정적인 방향으로 변화되었다는 것을 의미함.

반면에 지역사회 연계는 평균이 2.95로 가운데 값인 3에 미치지 못하였음. 이와 관련하여 지역사회 연계 영역의 각 항목 분석 결과와 종합해보면 교장공모제가 학교에 대한 지역사회의 신뢰 제고 등에서는 다소 긍정적 변화가 있었으나 가시적인 지원 등의 효과로 이어지지는 않은 것으로 평가할 수 있음.

한편 '업무 가중'의 평균은 3.64로 나타났음. 곧 교장공모제 운영에 따른 학교 업무량 증가가 있었음을 알 수 있음. 이러한 결과는 학교의 민주적 분위기와 소통이 제고되고 학생들에 대한 교육 체계화 등이 이루어지기까지는 공모교장 혼자의 힘이 아닌 교원들의 역할이 뒷받침되었을 것이 자명하기에 예견된 결과이기도 함.

<표 IV-13> 교장공모제 운영에 의한 학교 전반의 변화

구분	평균	표준편차
1 학교의 민주적 분위기 및 소통	3.24	(1.22)
2 교육과정 자율성 및 체계화	3.10	(1.23)
3 지역사회 연계	2.95	(1.17)
4 업무의 가중	3.64	(0.99)



[그림 IV-10] 교장공모제 운영에 의한 학교 전반의 변화

나. 교장공모제 운영에 의한 학교자치 활성화 효과

교장공모제 운영 여부가 학교자치 활성화와 관련이 있는지 알아보기 위해 학교자치를 세 영역으로 구분하고 각각에 대해 t-검증을 실시하였음.

1) 교장공모제 운영 여부에 따른 학교자치 활성화 차이

가) 교장공모제 운영 여부에 따른 교육과정 영역의 학교자치 활성화 차이

먼저 교장공모제 운영 여부에 따라 교육과정 영역의 학교자치 활성화의 평균 차이가 있는지 알아보기 위해 이 영역의 학교자치를 총 네 문항으로 조사하였음. 교육과정 영역의 각 문항과 전체 평균에 대한 분석 결과는 다음 <표 IV-14>와 같음.

‘교육과정 편성 및 운영에 대한 자율적 참여’에 대해 일반학교와 교장공모제 운영학교의 응답 평균은 각각 4.32, 4.47로 나타나 교장공모제 운영학교에서 유의미하게 자치가 더 활성화된 것을 알 수 있음($t=-2.666$, $p<.01$).

‘학생, 학교, 지역의 상황을 고려한 교육과정 운영’에 있어서 일반학교와 교장공모제 운영학교의 평균은 각각 4.39, 4.52로 역시 교장공모제 운영학교에서 유의미하게 더 잘 운영되고 있는 것으로 분석되었음($t=-2.453$, $p<.05$).

‘학생의 성장에 도움 되는 평가 방식의 개발 및 활용’과 관련하여 응답자의 평균은 교장공모제 운영학교가 4.37로 일반학교 4.21보다 0.16 큰 것으로 나타났음. 그리고 이러

한 평균 차이는 통계적으로 유의미한 차이로 분석되었음($t=-2.681$, $p<.01$).

‘교육과정 자체평가 결과를 차기 교육과정 계획 수립에 반영’하는 것에 대한 일반학교와 교장공모제 운영학교 응답자들의 평균은 각각 4.33, 4.44로 교장공모제 운영학교의 평균이 유의미하게 컸음($t=-2.085$, $p<.05$).

결론적으로 네 개의 문항을 모두 고려한 교육과정 영역의 학교자치 활성화 수준은 역시 교장공모제 운영학교(평균 4.45)가 일반학교(평균 4.31)에 비해 유의미하게 높음을 확인할 수 있음($t=-2.859$, $p<.01$).

〈표 IV-14〉 교장공모제 운영 여부에 따른 교육과정 영역의 학교자치 활성화 차이

	항목	전체	일반학교	교장공모제 운영학교	t
1	선생님들은 학교 교육과정 편성 및 운영에 자율적으로 참여하고 있다.	4.35 (0.79)	4.32 (0.79)	4.47 (0.74)	-2.666 **
2	선생님들은 학생, 학교, 지역의 여건과 상황을 고려하여 교육과정을 운영하고 있다.	4.41 (0.71)	4.39 (0.71)	4.52 (0.69)	-2.453 *
3	선생님들은 학생의 성장에 도움이 되는 평가 방식을 자체적으로 개발, 활용하고 있다.	4.24 (0.79)	4.21 (0.80)	4.37 (0.74)	-2.681 **
4	교육과정에 대한 자체평가 결과가 차기 학교 교육과정 계획 수립에 반영된다.	4.35 (0.77)	4.33 (0.76)	4.44 (0.84)	-2.085 *
	교육과정 영역의 학교자치 활성화	4.34 (0.66)	4.31 (0.66)	4.45 (0.65)	-2.859 **

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

나) 교장공모제 운영 여부에 따른 인사제도 영역의 학교자치 활성화 차이

교장공모제 운영 여부에 따른 인사제도 영역의 학교자치 활성화 차이를 알아보기 위해 네 개의 문항을 활용해 조사하였음. 인사제도 영역의 각 문항과 전체 평균에 대한 분석 결과는 다음 〈표 IV-15〉와 같음.

‘업무 및 학년 배정 시 교원의 의견 반영’은 일반학교와 교장공모제 운영학교의 응답 평균이 각각 4.28, 4.43으로 교장공모제 운영학교의 평균이 0.15 더 큰 것으로 나타났음. 그리고 이러한 평균 차이는 통계적으로 유의미하였음($t=-2.376$, $p<.05$).

‘교원인사자문위원회 결정 내용의 수용’과 관련한 응답자의 평균은 일반학교 4.40, 교장공모제 운영학교 4.49로 나타나 통계적으로 유사한 것으로 분석되었음.

‘교사 초빙 시 기존 교사들의 의사 반영’과 관련하여서는 일반학교와 교장공모제 운영 학교의 응답자 평균이 각각 4.13, 4.35로 조사되었음. 이러한 평균 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었음($t=-3.186$, $p<.01$).

‘교장공모제 실시 여부 등 교장 임용방식에 대한 논의 시 학교 구성원의 의사 반영’과 관련하여서는 일반학교와 교장공모제 운영학교의 응답 평균이 각각 4.17, 4.30으로 유사한 것으로 분석되었음.

결과적으로 네 개의 문항을 모두 고려한 인사제도 영역의 학교자치 활성화 수준은 교장공모제 운영학교(평균 4.39)가 일반학교(평균 4.24)에 비해 유의미하게 더 높음을 확인할 수 있음($t=-2.610$, $p<.01$).

〈표 IV-15〉 교장공모제 운영 여부에 따른 인사제도 영역의 학교자치 활성화 차이

항목	전체	일반학교	교장공모제 운영학교	t
1 학교 업무와 학년을 배정할 때 교원의 의견이 반영된다.	4.30 (0.89)	4.28 (0.90)	4.43 (0.86)	-2.376 *
2 교원인사자문위원회에서 결정된 내용은 특별한 사유가 없는 한 수용된다.	4.42 (0.78)	4.40 (0.77)	4.49 (0.81)	-1.627
3 교사를 초빙 임용할 경우(또는 임용한다면) 교사들의 의사가 반영된다(또는 반영될 것이다).	4.17 (0.96)	4.13 (0.96)	4.35 (0.94)	-3.186 **
4 교장을 임용하는 방식에 대한 논의(예: 교장공모제 실시 여부)에서(또는 논의가 된다면) 학교 구성원의 의사가 반영된다(또는 반영될 것이다).	4.19 (1.00)	4.17 (1.00)	4.30 (1.01)	-1.796
인사제도 영역의 학교자치 활성화	4.27 (0.79)	4.24 (0.79)	4.39 (0.80)	-2.610 **

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

다) 교장공모제 운영 여부에 따른 예산편성 영역의 학교자치 활성화 차이

마지막으로 교장공모제 운영 여부에 따른 예산편성 영역의 학교자치 활성화 수준의 차이를 알아보기 위해 역시 네 개의 문항을 활용하여 조사하였음. 예산편성 영역의 각 문항과 전체 평균에 대한 분석 결과는 다음 〈표 IV-16〉과 같음.

‘학교 예산의 편성 및 변경 시 학교 구성원들의 적극적 참여 및 의견 개진’과 관련하여 교장공모제 운영학교의 응답자 평균은 4.32로 일반학교 응답자 평균 4.18보다 0.14

큰 것으로 나타났다. 이러한 평균 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었음($t=-2.036$, $p<.05$).

‘규정의 범위 내 교직원의 예산 지출의 자율성 확보’와 관련하여 일반학교와 교장공모제 운영학교의 응답자 평균은 각각 4.22, 4.42였으며 0.20의 평균 차이가 나타났다. 그리고 이러한 평균 차이는 통계분석 측면에서 유의미하였음($t=-3.194$, $p<.01$).

‘학생회 의견을 반영한 학생회 예산 배정’과 관련하여서는 일반학교와 교장공모제 운영학교의 응답 평균이 각각 4.07, 4.18로 유사한 것으로 나타났다.

‘학부모회 의견을 반영한 학부모회 예산 배정’과 관련하여서는 일반학교와 교장공모제 운영학교의 응답 평균이 각각 4.02, 4.24로 나타났다. 이러한 평균 차이는 통계적으로도 유의미한 것으로 분석되었음($t=-3.499$, $p<.001$).

결론적으로 예산편성과 관련하여 네 개의 문항을 모두 고려한 이 영역의 학교자치 활성화 수준은 교장공모제 운영학교(평균 4.29)가 일반학교(평균 4.12)에 비해 유의미하게 더 높은 것을 통계적으로 확인하였음($t=-3.058$, $p<.01$).

〈표 IV-16〉 교장공모제 운영 여부에 따른 예산편성 영역의 학교자치 활성화 차이

항목	전체	일반학교	교장공모제 운영학교	t
1 학교의 예산을 편성, 변경할 때 학교 구성원이 적극적으로 참여하여 의견을 개진한다.	4.21 (0.92)	4.18 (0.92)	4.32 (0.93)	-2.036 *
2 규정의 범위 안에서 교직원이 예산 지출의 자율성을 갖는다.	4.25 (0.87)	4.22 (0.87)	4.42 (0.86)	-3.194 **
3 학생회 의견을 바탕으로 학생회 예산을 배정한다.	4.09 (0.87)	4.07 (0.87)	4.18 (0.87)	-1.779
4 학부모회 의견을 바탕으로 학부모회 예산을 배정한다.	4.06 (0.89)	4.02 (0.88)	4.24 (0.90)	-3.499 ***
예산편성 영역의 학교자치 활성화	4.15 (0.76)	4.12 (0.76)	4.29 (0.78)	-3.058 **

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

라) 교장공모제 운영 여부에 따른 전반적 학교자치 활성화 차이

이상 교육과정과 인사제도 및 예산편성 영역을 모두 고려한 학교자치 활성화 수준이 교장공모제 운영 여부에 따라 차이가 있는지 분석한 결과는 다음 <표 IV-17>과 같음. 일반학교와 교장공모제 운영학교 각각의 평균은 4.23, 4.38로 나타났으며 이러한 평균 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었음($t=-3.145$, $p<.01$). 이로써 교장공모제 운영학교가 일반학교보다 학교자치가 유의미하게 더 활성화된 것을 알 수 있음.

<표 IV-17> 교장공모제 운영 여부에 따른 전반적 학교자치 활성화 차이

항목	전체	일반학교	교장공모제 운영학교	t
전반적 학교자치(교육과정-인사-예산) 활성화	4.25 (0.67)	4.23 (0.66)	4.38 (0.67)	-3.145 **

** $p<.01$

2) 학교 특성별 학교자치 활성화 차이

교장공모제 운영 여부에 의한 학교자치 활성화의 차이를 보다 엄격한 방법으로 검증하기 위해서는 학교자치 활성화와 관련된 학교 특성들을 통제할 필요가 있음. 이런 이유로 여기에서는 학교자치 활성화와 관련된 학교 특성들이 무엇인지 파악하기 위해 학교급 등 학교 특성별로 학교자치 활성화의 차이가 있는지 분석하였고 다음 <표 IV-18>은 그 결과를 정리한 것임.

먼저 학교급별 학교자치 활성화의 차이를 분석한 결과, 초등학교가 중·고등학교에 비해 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높은 것으로 나타났음($F=45.405$, $p<.001$).

학교가 위치한 소재지에 따라 학교자치 활성화 수준 차이가 있는지 분석한 결과, 동이나 읍지역에 소재한 학교보다 면지역에 소재한 학교에서 통계적으로 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높은 것으로 분석되었음($F=10.415$, $p<.001$).

마지막으로 학교 규모에 따른 학교자치 활성화 수준의 차이가 어떠한지 살펴보았음. 이를 위해 학교 규모는 학년당 학급 수로 측정한 후, 학년당 학급 수에 따른 학교자치

활성화 수준의 차이 분석을 시행하였음. 그 결과 학년당 학급 수가 1학급 이하일 때가 학년당 학급 수가 4학급을 초과할 때보다 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높은 것으로 나타났음($F=11.112$, $p<.001$). 이는 곧 대규모 학교보다는 소규모 학교에서 학교자치가 더 활성화되었다는 것을 의미함.

〈표 IV-18〉 학교 특성별 학교자치 활성화 차이

구분		평균	표준편차	F	사후검증
전체		4.25	(0.67)		
학교급	초(a)	4.39	(0.61)	45.405 ***	a>b,c
	중(b)	4.06	(0.70)		
	고(c)	4.02	(0.69)		
학교 소재지	동(d)	4.17	(0.69)	10.415 ***	d,e<f
	읍(e)	4.19	(0.70)		
	면(f)	4.39	(0.60)		
	도서·벽지(g)	4.33	(0.54)		
학교 규모 (학년당 학급수)	1학급 이하(h)	4.42	(0.59)	11.112 ***	h>l
	1학급 초과 ~2학급 이하(i)	4.30	(0.61)		
	2학급 초과 ~3학급 이하(j)	4.25	(0.65)		
	3학급 초과 ~4학급 이하(k)	4.28	(0.61)		
	4학급 초과(l)	4.13	(0.72)		

*** $p<.001$

이상 교장공모제 운영 여부, 그리고 학교 특성별로 학교자치 활성화의 차이가 있는지 살펴보았음. 하지만 지금까지는 각 특성의 영향이 서로 통제되지 않는 상황에서의 차이를 분석한 것임. 각 특성의 영향이 통제된 상황에서도 교장공모제 운영 여부가 학교자치 활성화의 차이를 야기하는지 분석할 필요가 있음. 일례로 교장공모제 운영은 초등학교급에서 많이 실시되는 상황으로, 학교급의 영향을 통제했을 경우 교장공모제 운영이 실제로 학교자치 활성화와 관련이 없을 수도 있기 때문임.

따라서 면밀하게 교장공모제 운영에 따른 학교자치 활성화 효과를 알아보기 위해서는 학교자치와 관련된 학교 특성들을 통제할 필요가 있음.

3) 교장공모제 운영의 학교자치 활성화 효과

학교 특성들이 서로 통제된 상황에서도 학교자치 활성화의 차이가 있는지, 그리고 학교 특성들이 통제된 상황에서 교장공모제 운영 여부에 따라 학교자치 활성화의 차이가 있는지, 즉 교장공모제 운영이 학교자치 활성화에 긍정적인 영향을 미치는지 알아보기 위해 다중회귀 분석을 시행했으며 그 결과는 다음 <표 IV-19>와 같음.

모델 1은 학교 특성들이 서로 통제된 상황에서도 특성별 학교자치 활성화의 차이가 나타나는지 분석한 결과임. 분석 결과를 자세히 살펴보면, 고등학교급에 비해 초등학교급에서 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높은 것으로 나타났음($B=0.313$, $p<.001$).

학교 소재지 또한 유의미하게 학교자치 활성화와 관련된 요인으로 분석되었음. 구체적으로 동지역에 소재한 학교에 비해 면지역에 소재한 학교에서 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높게 나타났음($B=0.118$, $p<.05$).

학교 규모와 학교자치 활성화의 관계를 보면, 학년당 4학급 초과인 큰 규모 학교에 비해 학년당 1학급 이하($B=0.130$, $p<.05$)와 학년당 1학급 초과~2학급 이하($B=0.143$, $p<.05$)의 비교적 작은 규모의 학교에서 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높은 것을 확인할 수 있음.

다음 모델 2는 학교자치 활성화 수준과 유의미한 관계를 갖는 학교급과 학교 소재지 및 규모가 통제된 상황에서 교장공모제 운영 여부가 학교자치 활성화와 유의미한 관계를 갖는지 분석한 결과임. 분석 결과, 학교 특성들이 모두 통제된 상황에서 즉, 학교 특성들이 모두 동일한 조건에서 교장공모제를 운영하는 학교가 일반학교보다 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높은 것으로 나타났음($B=0.101$, $p<.05$). 이는 여타 학교 특성들에 의해서가 아니라 교장공모제의 운영이 실제 학교자치 활성화에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미함.

마지막으로 모델 3은 교장공모제 유형별로 학교자치 활성화에 영향을 미치는지 살펴보고자 분석한 결과임. 분석 결과를 살펴보면 일반학교, 곧 교장공모제를 운영하지 않는 학교에 비해 교장자격 미소지의 내부형에서 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높은 것으로 나타났음($B=0.249$, $p<.05$). 이밖에 다른 유형들에서는 유의미한 차이가 발견되지 않았음.

〈표 IV-19〉 교장공모제 운영이 학교자치 활성화에 미치는 영향

독립변수	model 1		model 2		model 3	
	B(s.e.)	β (베타)	B(s.e.)	β (베타)	B(s.e.)	β (베타)
상수	3.951*** (0.050)		0.937*** (0.050)		3.935*** (0.050)	
학교급[ref. 고]						
초	0.313*** (0.052)	0.230	0.312*** (0.052)	0.229	0.318*** (0.053)	0.234
중	-0.003 (0.059)	-0.002	0.005 (0.059)	0.003	0.006 (0.059)	0.004
학교 소재지[ref. 동지역]						
읍지역	0.021 (0.058)	0.010	0.013 (0.058)	0.007	0.021 (0.058)	0.011
면지역	0.118* (0.051)	0.085	0.099† (0.052)	0.072	0.098† (0.052)	0.071
도시·벽지	0.049 (0.124)	0.011	0.050 (0.124)	0.012	0.046 (0.124)	0.011
학교규모[ref. 4학급 초과]						
1학급 이하	0.130* (0.058)	0.088	0.141* (0.058)	0.095	0.141* (0.058)	0.095
1학급 초과~2학급 이하	0.143* (0.061)	0.069	0.131* (0.062)	0.063	0.117† (0.062)	0.056
2학급 초과~3학급 이하	0.076 (0.061)	0.036	0.076 (0.060)	0.036	0.072 (0.061)	0.034
3학급 초과~4학급 이하	0.104 (0.067)	0.044	0.109 (0.067)	0.046	0.097 (0.068)	0.041
교장공모제학교 여부 [ref. 일반학교]						
교장공모제학교			0.101* (0.048)	0.059		
교장공모제 유형 [ref. 비교장공모제(일반학교)]						
초빙형					0.029 (0.068)	0.012
내부형-교장자격 소지					0.073 (0.093)	0.021
내부형-교장자격 미소지					0.249* (0.101)	0.067
개방형					0.166 (0.108)	0.042
종속변수: 학교자치 활성화	n = 1,280 F = 13.536*** R ² (ad.R ²) = 0.088(0.081)		n = 1,280 F = 12.666*** R ² (ad.R ²) = 0.091(0.084)		n = 1,280 F = 10.053*** R ² (ad.R ²) = 0.094(0.084)	
† p<.10, * p<.05, *** p<.001						

4) 교장공모제와 학교 특성의 상호작용 효과

앞에서는 교장공모제 운영 여부가 실제 학교자치 활성화에 효과적인 것을 면밀한 통계 분석 기법을 적용해 확인하였음. 여기에서는 교장공모제 운영이 과연 어떤 학교에서 그 효과가 더욱 크게 나타나는지를 검증해보고자 함.

다음 <표 IV-20>의 모델 4는 각 학교급 특성과 교장공모제 운영 여부의 상호작용 효과를 검증한 것임. 이 상호작용 효과 분석을 통해 교장공모제 운영이 어떤 학교에서 더욱 효과적으로 작용하는지 알 수 있는데, 그 결과는 다음과 같음.

교장공모제 운영 여부와 학교급의 상호작용 효과를 분석한 결과에서는 유의미한 상호작용이 발견되지 않았음. 이러한 결과는 곧 교장공모제 운영의 학교자치 활성화 효과가 어떤 학교급에서나 동일하게 나타난다는 것을 의미함.

다음 교장공모제 운영 여부와 학교 소재지의 상호작용 효과를 분석한 결과, 일부에서 유의미한 상호작용 효과가 나타났음. 구체적으로 교장공모제 운영학교와 면지역 간에 유의미한 상호작용이 나타났음. 이는 곧 여타 지역이 아닌 면지역 소재의 학교에서 교장공모제가 운영될 때 학교자치가 더욱 활성화된다는 것을 의미함.

마지막으로 교장공모제 운영 여부와 학교 규모 간의 상호작용 효과를 검증한 결과, 여기에서도 일부 결과에서 유의미한 상호작용 효과가 나타났음. 곧 교장공모제 운영학교와 학년당 1학급 이하의 소규모 학교 간에 유의미한 효과가 있었음. 이는 다른 규모의 학교들에서보다 학년당 1학급 이하의 학교에서 교장공모제가 운영될 때 학교자치의 활성화 수준이 더욱 높다는 것을 의미함.

교장공모제 운영이 면지역, 그리고 학년당 1학급 이하의 소규모의 학교에서 학교자치 활성화가 더욱 효과적으로 이루어진다는 것을 그림으로 나타내면 다음의 [그림 IV-11]과 [그림 IV-12]와 같음.

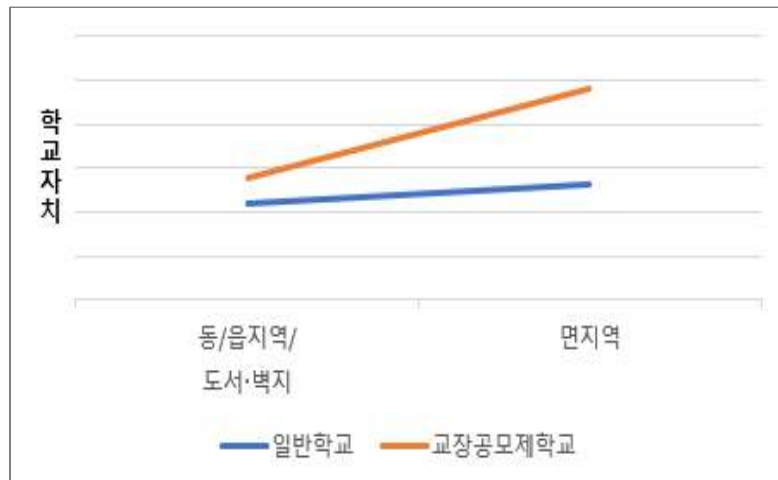
[그림 IV-11]의 푸른색 실선은 교장공모제를 운영하지 않는 일반학교를, 붉은색 실선은 교장공모제 운영학교를 나타내는 것으로, 동이나 읍지역 등에서는 물론 면지역에서도 교장공모제 운영학교의 학교자치 활성화 수준이 높게 나타남. 그런데 동이나 읍지역 등에서의 일반학교와 교장공모제 운영학교 간 학교자치 활성화 수준의 격차에 비해 면지역에서의 일반학교와 교장공모제 운영학교 간의 격차가 상당히 크다는 것을 알 수 있음. 이렇게 격차가 크다는 것은 동이나 읍지역 등보다 면지역에서 교장공모제 운영의 효과가

더 크다는 것을 의미함.

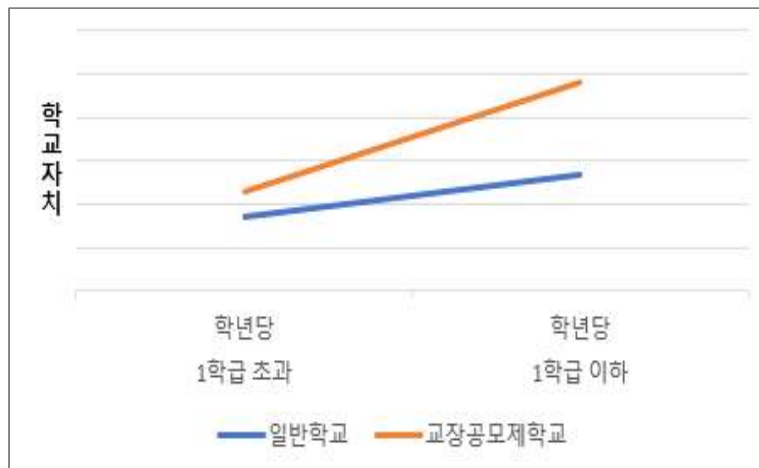
[그림 IV-12]의 결과도 마찬가지임. 푸른색 실선은 교장공모제를 운영하지 않는 일반 학교, 붉은색 실선은 교장공모제 운영학교를 의미하며 역시 학년당 학급 수가 많거나 적을 때 모두 교장공모제 운영학교에서 학교자치 수준이 높게 나타났음. 그렇지만 학년당 학급 수가 1학급 이하일 때가 1학급 초과일 때보다 일반학교와 교장공모제 운영학교의 학교자치 활성화 수준의 격차가 훨씬 더 큰 것을 볼 수 있음. 이로써 학년당 학급 수가 1학급 이하의 소규모일 때 교장공모제 운영에 의한 학교자치 활성화 효과가 배가되는 것을 확인할 수 있음.

〈표 IV-20〉 교장공모제와 학교 특성의 상호작용 효과

독립변수	model 4		
	B	(s.e.)	β (베타)
상수	3.936***	(0.054)	
학교급[ref. 고]			
초	0.288***	(0.059)	0.211
중	0.019	(0.064)	0.012
학교 소재지[ref. 동지역]			
읍지역	0.059	(0.065)	0.029
면지역	0.084	(0.062)	0.060
도시·벽지	0.010	(0.130)	0.002
학교규모[ref. 4학급 초과]			
1학급 이하	0.197**	(0.067)	0.133
1학급 초과~2학급 이하	0.100	(0.073)	0.048
2학급 초과~3학급 이하	0.060	(0.067)	0.029
3학급 초과~4학급 이하	0.122†	(0.072)	0.052
교장공모제학교 여부 [ref. 일반학교]			
교장공모제학교	0.117	(0.139)	0.068
교장공모제학교×초등학교급	0.196	(0.136)	0.096
교장공모제학교×중학교급	-0.061	(0.165)	-0.016
교장공모제학교×읍지역	-0.019	(0.116)	-0.008
교장공모제학교×면지역	0.320*	(0.148)	0.075
교장공모제학교×도시·벽지	0.057	(0.658)	0.002
교장공모제학교×학년당 1학급 이하	0.312*	(0.139)	0.101
교장공모제학교×학년당 1학급 초과~2학급 이하	0.048	(0.139)	0.014
교장공모제학교×학년당 2학급 초과~3학급 이하	0.066	(0.162)	0.014
교장공모제학교×학년당 3학급 초과~4학급 이하	-0.129	(0.204)	-0.019
종속변수: 학교자치 활성화	n = 1,280 F = 7.512*** R ² (ad.R ²) = 0.102(0.088)		
† p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001			



[그림 IV-11] 교장공모제와 학교 소재지의 상호작용 효과



[그림 IV-12] 교장공모제와 학교 규모의 상호작용 효과

V. 결론 및 제언

1. 결론

2. 제언

V. 결론 및 제언

1

결론

본 연구에서는 교장공모제 운영학교 현황을 살펴보고 교장공모제에 대한 교원들의 인식과 교장공모제 운영에 따른 학교의 변화 및 효과가 어떠한지 등을 경험적 자료를 통해 분석하였음.

가. 교장공모제 운영학교 현황

1) 전북의 교장공모제 운영학교의 규모는 안정적으로 유지됨.

2022년 기준 전라북도 교장공모제 운영학교는 전체 학교의 10.3%로 8년 전인 2014년(15.5%)에 비해 5.2%p 감소하였음. 하지만 전국의 교장공모제 운영학교가 2014년에는 20.7%였으나 2022년에는 10%에도 미치지 못하는 9.6%로 8년 사이에 11.1%p 감소한 것과 비교하면 상대적으로 전북에서는 교장공모제가 꾸준히 안정적으로 진행된 것을 알 수 있음.

2) 교장공모제 운영학교의 분포는 학교급별, 유형별로 불균형 특징 보임.

전북의 교장공모제 운영학교의 전체 규모(비율)는 비교적 안정적으로 유지되었지만 교장공모제 운영학교의 학교급별, 유형별 분포를 들여다보면 다소 불균형적인 특징이 발견됨. 학교급별로는 초등학교가 절대적으로 높은 비율을 차지하고 있음. 2022년 기준 초등학교급에서는 교장공모제 운영학교가 전체 학교의 15.2%를 차지하지만, 고등학교급에서는 6.8%, 중학교급에서는 2.8%를 차지하는 것으로 조사되었음.

유형별 교장공모제 운영 양상을 살펴보면, 다른 유형에 비해 초빙형의 비율이 많은 실정임. 물론 개방형은 전체 학교 중 차지하는 비율이 작은 특성화 중·고, 특수목적고 및 예·체능고 등이 주 대상 학교이기에 자연스럽게 여러 유형 중 그 비율이 작을 수밖에 없다는 것이 충분히 이해됨. 내부형 또한 자율학교 등에서만 공모교장을 신청할 수 있다는 제약이 있어서 초빙형에 비해 규모 확대 측면에서 한계가 있기는 함. 그렇지만 교장공모제의 운영 초기에는 전국적으로 초빙형이 많은 분포를 차지하였으나 2022년 기준 전국 단위에서 초빙형과 내부형의 비율이 거의 비슷해진 것과 달리 전북은 여전히 초빙형이 내부형에 비해 2배가량 많은 실정임. 특별히 전북에서 초빙형과 내부형의 불균형 분포가 해소되지 않는 구조적 문제가 있는지 검토할 필요가 요청되는 상황임.

나. 교장공모제도에 대한 인식

1) 교장공모제도에 대한 인식은 전반적으로 긍정적인 측면이 컸지만 교장공모제 확대에 대해서는 부정적 인식이 큰 편임.

교장공모제에 대한 교원들의 인식은 ‘교장공모제도’ 자체에 대한 인식과 ‘운영과정’에 대한 인식으로 구분하여 조사하였음. 먼저 교장공모제도 자체에 대한 인식을 조사한 결과, ‘교장공모제가 교장 임용방식을 다양화하는 데 기여한다’, ‘교장공모제가 학교 발전에 기여한다’, ‘교장공모제는 교원들이 다양한 교장 임용방식을 고려할 수 있도록 하여 교직 사회에 활력을 제고한다’ 등의 문항들에는 상당수의 교원이 긍정적으로 응답하였음. 하지만 ‘교장공모제는 교원의 승진 문제점을 일정 부분 해결한다’, ‘교장공모제는 현재보다 확대되어야 한다’라는 의견 등은 상대적으로 부정적인 시각으로 바라보는 교원들이 많았음. 대체로 교장공모제의 운영 자체와 그 결과에 대해서는 긍정적 인식이 높은 편이지만 공모교장 수의 증가 등 승진 문제와 직결된 내용들에 대해서는 상대적으로 부정적 인식이 큰 편으로 확인됨.

2) 교장공모제에 대한 인식은 상대적으로 고등학교 교원, 저(低)경력 교원, 교사보다는 교감, 남성보다는 여성 교원이 더 긍정적임.

교장공모제에 대한 인식 양상이 교원들의 특성에 따라 차이를 보이는지 분석한 결과, 학교급과 교직 경력, 보직 및 직위, 성별 등에 따라 유의미한 차이가 있었음. 구체적으로 높은 학교급에 속한 교원이 교장공모제에 대해 대체로 긍정적 인식을 가지며 교직 경력이 긴 교원보다는 상대적으로 짧은 교원들이 더 긍정적 인식을 가진 것으로 나타났음. 그리고 교사들보다는 교감이, 남성 교원보다는 여성 교원이 교장공모제에 대해 더욱 긍정적 인식을 가진 것으로 조사되었음. 반대로 접근하면 낮은 학교급 학교에 속한 교원, 교직 경력이 20년 이상인 교원, 교감이 아닌 교사들, 그리고 여성 교원보다는 남성 교원이 상대적으로 교장공모제에 대해 긍정적 인식이 다소 낮은 집단이라는 것을 알 수 있음. 따라서 교장공모제에 대한 긍정적 인식을 확산하기 위해서는 이들에 대한 정책적 고려가 더욱 필요할 것으로 보임.

3) 교장공모제의 선발 및 평가에 대한 인식은 전반적으로 긍정적임.

교장공모제의 선발 및 평가에 대한 인식조사는 교장공모제 운영학교에서 1년 이상 근무 경험이 있는 교원들을 대상으로 실시되었음. 그 결과, 교장공모제 선발 절차의 공정성과 투명성, 그리고 선발 관련 심사위원의 1차 심사의 공정성 등에 대해서는 긍정적 인식이 뚜렷하였음. 뿐만 아니라 공모교장의 중간 및 최종 평가의 방법과 공정성에 대해서도 긍정적 인식이 강한 것을 확인하였음.

다. 교장공모제 운영학교의 변화 및 효과

교장공모제 운영에 따른 학교의 변화 양상은 교장공모제 운영학교에서 1년 이상 근무한 경험이 있는 교원들을 대상으로 조사하였음. 변화 영역은 크게 ‘학교의 민주적 분위기 및 소통’, ‘교육과정의 자율성 및 체계화’, ‘지역사회 연계’, ‘업무의 가중’ 측면으로 구분하여 조사하였음.

1) 교장공모제 운영 이후 학교의 민주적 분위기 및 소통이 제고됨.

‘학교의 민주적 분위기 및 소통’ 측면에서는 학교 운영의 민주성 및 관리 투명성이 제고되고 학교 구성원은 물론 학부모 등과도 소통이 활발해지고 학생 자치활동도 활발해져 학교의 민주적 분위기가 제고된 것으로 평가되었음.

2) 교장공모제 운영 이후 교육과정 자율성과 체계화가 제고되었으나 교육과정 전념도와 교육활동 만족도의 변화는 미미한 편임.

‘교육과정의 자율성 및 체계화’ 측면에서는 교장공모제 운영을 통해 교육과정의 자율성이 다소 제고되었지만, 교사들이 교육과정에 전념하거나 교육활동의 만족도가 상승하는 수준까지는 이르지 못한 것으로 나타났음. 하지만 학생들의 특기, 적성교육 활동 지원, 진로·진학 등의 교육 체계화 부분에서는 교장공모제 운영이 긍정적으로 작용한 것으로 나타났음.

3) 교장공모제 운영 이후 지역사회 연계가 활발해졌으며 행정 업무를 비롯해 다각적 측면에서 업무가 가중되었음.

‘지역사회 연계’ 측면에서의 변화 양상을 살펴보면, 교장공모제 운영을 통해 지역사회와의 연계가 활발해지고 신뢰가 향상되었지만, 가시적으로 나타나는 학생 수의 증가나 물질적 지원의 증가로 이어지지는 못한 것으로 평가됨. ‘업무의 가중’ 측면에서는 선행연구들에서 다수 확인된 것과 마찬가지로 교장공모제 운영 이후 학부모의 요구 증가를 비롯해 행정 업무량과 담임 업무량의 증가, 교직원 회의 시간과 횟수 증가 등 다각적 측면에서 업무 부담이 가중된 것으로 나타났음.

4) 교장공모제 운영학교의 학교자치 활성화 수준이 유의미하게 높음.

교장공모제 운영에 의한 학교의 효과는 ‘학교자치’ 측면에서 경험적 검증을 통해 살펴 보았음. 분석 결과에 따르면 교장공모제 운영학교가 일반학교에 비해 유의미하게 학교자치 활성화 수준이 높게 나타났음. 특히 학교자치와 관련된 학교 특성들을 통제한 상황에

서도 교장공모제 운영학교에서 학교자치 활성화 수준이 유의미하게 높게 나타나 실질적으로 교장공모제 운영이 학교자치 측면에서 긍정적으로 작용하는 것을 알 수 있음.

5) 면지역 소재 학교, 소규모 학교에서 교장공모제 운영에 의한 학교자치 활성화 효과가 더욱 크게 나타남.

교장공모제 운영이 학교자치를 활성화하는데 특별히 어떤 학교에서 그 효과가 배가되어 나타나는지 알아보기 위해 상호작용효과 분석을 실시했음. 그 결과, 면지역에 소재한 학교에서 교장공모제가 운영될 때 학교자치 활성화 수준이 더욱 높은 것을 발견하였음. 아울러 학교 규모가 학년당 1학급 이하의 소규모 학교에서 학교자치 활성화가 더욱 효과적으로 이루어지는 것으로 확인되었음. 이러한 결과를 기반으로 교장공모제의 학교자치 효과성을 확대하기 위해서 학교 소재지나 규모 등을 고려해 교장공모제 신청이 활성화되도록 정책적 전략을 꾀할 수 있을 것으로 기대함.

이상의 결론을 기반으로 전라북도의 교장공모제 정책 추진과 관련하여 몇 가지의 제언을 기술하면 다음과 같음.

2

제언

가. 학교급별·특성별 차등적 교장공모제 추진 전략 고려

최근 전라북도의 교장공모제 운영학교 비율은 전국 수준과 비교했을 때 많은 편에 해당함. 그리고 교장공모제 운영학교가 학교급별로는 초등학교가, 유형별로는 초빙형이 큰 비중을 차지하는 불균형 분포의 특징도 발견됨. 학교급별, 유형별 불균형 분포의 특징이 교장공모제를 신청하는 학교와 공모교장 지원자의 양상에 따라 자연스럽게 이루어졌고 이러한 불균형 양상이 교육정책 추진에 문제가 되지 않는다면無理하게 균형을 이룰 필요까지는 없을 것임.

다만 정책적으로 학교급이나 학교 특성에 따라 교장공모제의 효과를 적극적으로 견인해야 할 필요성이 있다면, 학교급별로 교장공모제 추진에 대한 차등적 계획을 세우거나

소규모의 열악한 학교 또는 역사가 오래되고 시설이 낙후된 학교 등을 자율학교로 우선 지정하여 교장공모제 학교로 전환하는 전략을 고려할 수 있을 것임.

나. 대상의 초점화 전략을 이용한 교장공모제 설명회 및 홍보 기회 확보

선행연구에서 중요하게 꼽는 교장공모제의 성공 요인 중 하나는 바로 교육 구성원들의 긍정적 인식임(나민주 외, 2008; 이효정 외, 2018:). 반대로 실패 요인 중 하나는 구성원들의 무관심, 비공감 등의 부정적 인식(반감)이라고 할 수 있음(나민주 외, 2008).

본 연구에서는 교장공모제도 취지 및 내용 등에 대한 인식조사 결과, 대체로 긍정적 인식을 가진 교원들이 다수였지만 부정적 인식을 가진 교원도 응답자의 약 20% 내외로 무시할 수 없는 수치였음. 이들에 대해 도교육청 차원에서 보다 적극적으로 제도의 취지를 비롯해 목적 및 운영 방향과 추구하는 가치 등을 충분히 설명하고 공감을 이끄는 노력이 요청됨.

현재 도교육청에서는 주기적으로 교장공모제에 대한 설명회를 개최하고 있는데 이러한 주기적 설명회 외에도 대상의 초점화 전략을 이용해서, 즉 이 제도에 대해 상대적으로 부정적 인식이 큰 집단을 대상으로 제도의 취지나 목적 등에 대해 공감을 이끌 수 있는 간헐적 설명회 또는 홍보의 기회를 확보할 필요가 있음.

본 연구의 결과인 교장공모제 인식과 관련된 교원 특성들은 제도에 대한 설명회나 홍보의 주 대상을 결정하는데 주요 참고 자료로 활용할 수 있을 것임.

다. 제도 추진의 갈등 지점에 대한 합리적인 개선책 모색

본 연구 결과, 교장공모제의 취지나 내용들에 대해서는 대체로 긍정적 인식을 가진 교원이 다수였지만 이 제도가 승진 문제를 해결한다거나 현재보다 확대되어야 한다는 항목에 대해서는 부정적 인식을 가진 교원이 더 많았음.

이러한 결과를 통해 교원들이 교장공모제의 목적과 운영의 효과에 대해서는 대체로 긍정적으로 인식하지만 승진 문제까지 해결하는 제도로는 인식하지 않으며 결과적으로 제도를 확대 수용할 생각도 없다는 것을 알 수 있음. 이러한 결과가 도출된 것에는 다수의 선행연구에서 지적한 것과 같이 교장공모제도가 교원들의 빠른 승진을 위한 수단 혹은

교장의 정년 연장의 수단으로 이용된다(김갑성, 2012; 박인심 외, 2013; 이효정 외, 2018)는 문제의식이 반영되었기 때문으로 보임. 하지만 공모교장을 지원하는 입장에서 빠른 승진이나 교장의 정년 연장이라는 혜택이 제외된다면 공모교장을 지원할 동기가 크게 낮아질 것도 자명한 사실임.

교장공모제도가 지속되는 동안 위의 갈등과 논쟁은 계속될 것임. 이와 관련하여 시도 교육청마다 약간씩 다르게 적용하는 교장 임기 관련 기준들(예: 발령 여부 결정을 위한 정년 잔여 연한 기준이나 승진 교장 임기에 공모교장 임기의 조건별 차등 포함 적용 등)이 교육 구성원들의 제도 확대 수용에 얼마나 효과적인지 비교·분석하여 우리 지역 특성에 알맞은 개선점을 모색할 필요가 있음.

라. 교사들의 업무 가중에 대한 적극적인 정책적 지원 고려

선행연구에 따르면 교원들은 교장공모제 운영학교의 어려움으로 실적이나 성과 위주의 업무가 많다는 점을 꼽았음(나민주 외, 2008; 이효정 외, 2018). 또한 이러한 어려움은 특히 초등학교사들에게서 더 많이 나타났는데, 이에 대해 초등학교사는 주로 범교과를 담당하기 때문에 행정 업무로 인해 수업결손이 광범위하게 발생하여 시간에 쫓기는 부담과 학생들에게 소홀해진다는 심리적 부담까지 이중의 고충을 겪기 때문이라고 밝히고 있음(이효정 외, 2018).

본 연구 결과에서도 교장공모제 운영에 의한 여러 변화 영역 가운데 업무 가중과 관련된 사항들에는 전반적으로 동의율이 높게 나타났음. 나아가 교장공모제 운영에 의한 교육과정의 변화 측면에서 볼 때, 교육과정의 자율성은 높아졌지만 ‘교육과정에 전념할 수 있게 되었다’, ‘교육활동의 만족도가 높아졌다’ 등의 내용에 대해서는 오히려 비동의 비율이 높게 나왔는데, 이러한 응답 결과도 업무 가중의 연장선에서 접근하면 쉽게 이해되는 상황임.

교장공모제 운영에 의한 교사들의 업무 가중이 발생하는 상황이라면, 이와 관련하여 교원들이 교장공모제 운영학교 근무에 대한 기피를 최소화하고 제도 자체에 대한 부정적 인식의 확대를 차단하기 위한 개선책 모색이 필요함. 이와 관련하여 해당 학교에 인적·재정적 지원을 고려할 수 있음. 또는 교원들에게 교장공모제 운영학교 근무 연수에 따른 인센티브 제공 등을 고려할 수 있을 것임.

마. 교장공모제도 효과의 극대화 전략 추진 및 장애요인 제거 노력

본 연구는 교장공모제의 효과를 학교자치 활성화 측면에서 경험적 자료를 통해 확인했다는 점에서 의의를 지님. 특히 단순히 교장공모제 운영 여부에 따른 효과성 검증뿐만 아니라 어떤 특성의 학교에서 교장공모제가 운영될 때 그 효과가 배가되는지 규명하였음.

본 연구 결과에 따르면 교장공모제가 면지역에 소재한 학교에서 운영될 때, 그리고 소규모의 학교에서 운영될 때 그 효과가 더욱 크게 나타남. 이러한 결과에 기반할 때, 적어도 학교자치 측면에서 현재 전라북도교육청에서 추진 중인 “작은학교 살리기” 정책에 교장공모제 확대 사업을 포함한 결정은 적절한 것으로 판단됨.

하지만 아무리 효과가 크더라도 학교 구성원들이 동의하지 않는 상황에서는 교장공모제를 운영할 수는 없음. 따라서 소규모 학교들이 적극적으로 교장공모제를 신청하거나 지속적 운영을 견인할 수 있도록 다각적 전략을 모색하고 제도의 장애 요인들을 제거하도록 정책적 노력을 기울여야 할 것임.

바. 대상 및 범위를 확장한 후속 연구 제안

본 연구는 조사의 대상이 교원, 특히 교사와 교감으로 제한되어 있으며 교장공모제 운영에 따른 변화 및 효과를 살펴보는 데 있어 학교 운영과 자치 측면에 한정되었다는 점에서 한계를 지님. 추후 교장공모제와 관련하여 유사한 연구가 진행된다면, 교원뿐만 아니라 다양한 교육 주체들과 교장공모제 운영 관련자들을 모두 포함하고, 학교의 변화나 효과성 또한 학생의 학교생활, 학부모의 학교 참여 등 제반 측면까지 포괄하여 연구의 폭을 확장할 것을 제안함.

【참고문헌】

- 교육과학기술부(2008a). 교장공모제 3차 시범운영 계획. 교육과학기술부 교직발전기획과.
- _____ (2008b). 교장공모제 4차 시범운영 계획. 교육과학기술부 교직발전기획과.
- _____ (2009). 교장공모제 6차 시범운영 계획. 교육과학기술부 교직발전기획과.
- _____ (2012). 2013학년도 교장공모제 등 추진 계획. 교육과학기술부 교원정책과.
- _____ (2013). 2014학년도 교장공모제 등 추진 계획. 교육과학기술부 교원정책과.
- 교육부(2015). 2015학년도 하반기 교장공모제 추진계획(안). 교육부 교원정책과.
- _____ (2016). 2016학년도 하반기 교장공모제 추진계획(안). 교육부 교원정책과.
- _____ (2017). 2017학년도 하반기 교장공모제 추진계획. 교육부 교원정책과.
- _____ (2018a). 2018학년도 하반기 교장공모제 추진계획(안). 교육부 교원정책과.
- _____ (2018b). 2019학년도 교장공모제 추진계획(안). 교육부 교원정책과.
- _____ (2018c). 교장공모제 개선 방안 확정- 「교육공무원임용령」 일부개정령안 국무회의 통과. 교육부 교원정책과 보도자료.
- _____ (2019). 2020학년도 교장공모제 추진계획(안). 교육부 교원정책과.
- _____ (2020). 2021학년도 교장공모제 추진 계획. 교육부 교원정책과.
- _____ (2021). 2022학년도 교장공모제 추진 계획(안). 교육부 교원정책과.
- _____ (2022). 2023학년도 교장공모제 추진 계획. 교육부 교원정책과.
- 권정현, 김도기, 문영빛(2015). 역사적 신제도주의 경로의존성 관점에서의 교장공모제 제한요인 분석. **교육행정학연구**, 33(3), 1-28.
- 김갑성(2012). **교장공모제 발전 과제**. 현안보고 OR 2012-05-20-8. 한국교육개발원.
- _____ (2015). **교장공모제 시행에 따른 학교 효과성 탐색**. 교육정책네트워크 이슈페이퍼. 현안보고CP2015-01-5. 한국교육개발원.
- _____ (2016). 교장공모제의 효과성에 대한 종합적 검토. **한국교육문제연구**, 34(1), 1-22.

- 김갑성, 정수현, 박인심(2010). 교장공모제 성과 분석 및 세부 시행 모형 개선 연구. 한국 교육개발원.
- 김용기(2014). 전남 교장공모제 실태와 개선방안 연구. 전라남도교육연구정보원.
- 김용하(2015). Sabatier의 옹호연합모형(ACF)을 적용한 교장공모제 정책변동 분석. 동아 대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김이경, 고전, 나민주, 박인심(2012). 교장공모제 현황 분석 및 개선 방안 연구. 교육과학기술부.
- 김혜진, 광경련, 홍창남(2011). 교장공모제 효과분석: 학교풍토에 대한 초등학교 교사의 인식을 중심으로. 한국교육행정학회, 29(4), 439-460
- 나민주, 이차영, 박상완, 김민희, 박수정(2008). 교장공모제 학교의 효과 분석. 지방교육 연구센터.
- 노종희(2000). 교장의 임용체제. 한국교원교육연구, 17(3), 55-70.
- 문영주(2018). 교사효능감, 학교풍토, 교장의 수업지도성 인식이 교사만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 교장공모제를 중심으로. 교육문화연구, 24(1), 373-397.
- 박균열(2017). Cooper 등의 다차원 정책분석을 통한 교장공모제 평가와 운영 개선 방안. 한국교육행정학회, 35(4), 23-46.
- 박상완(2010). 교장공모제 운영 및 성과 평가. 한국교원교육학회 학술대회, 57차 학술대회자료집, 89-128.
- 박선형, 임성범, 이승연(2017). 학교장의 변혁적 리더십과 교사의 창의적 교수행위의 관계에서 창의적 조직풍토의 매개효과. 교육행정학연구, 35(5), 331-359.
- 박수정, 황은희(2011). 교장공모제 학교의 학업성취도와 특성 분석. 한국교원교육연구, 28(2), 313-340.
- 박인심, 고전, 나민주, 김이경(2013). 교장공모제 쟁점에 대한 학교구성원 집단 간 인식 비교. 교육행정학연구, 31(3), 205~231.
- 양민석, 정동욱(2015). 교장공모제 시행 학교와 학교장의 특성 분석. 교육행정학연구,

33(1), 173-202.

유경훈, 김병찬(2012). 초등학교 공모교장의 적응과정 사례연구. **교육인류학연구**, 15(3), 99-129.

유평수, 황혜연(2021). 교장의 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 학교조직문화와 교사현신의 매개효과. **지방교육경영**, 24(3), 73-100.

이광수, 김도기(2010). Kingdon 모형을 적용한 교장공모제 정책변동 분석. **교육행정학연구**, 28(3), 133-155.

이광현(2011). 교장공모제 실시 학교의 학교조직 효과 분석. **교육정치학연구**, 18(3), 115-143.

이광현, 김민조(2012). 일반고등학교에서 교장공모제가 학업성취도에 미치는 영향 분석. **한국교원교육연구**, 29(2), 195-221.

이동엽, 김혜진, 이승호, 강호수, 박희진(2021). **학교자치 관점에서 본 교원정책의 쟁점과 과제**. 한국교육개발원.

이상오, 김창미, 권영준, 심지영, 조영주, 유호준, 이길재(2017). 교장공모제의 인식 부족 원인과 개선방안에 대한 연구. **교육연구논총**, 38(1), 41-59.

이지영, 김민조, 이진이, 신동섭(2019). **교장공모제도의 성과와 과제: 구성원들의 인식을 중심으로**. 경기도교육연구원.

이창수(2011). **공모교장의 리더십**. 단국대학교 대학원 박사학위논문.

이효정, 박인심, 전수빔, 김갑성(2018). 교장공모제 실행에 대한 다양한 참여집단의 인식과 경험. **열린교육연구**, 26(2), 175-199.

임미화(2012). **초빙형 공모교장의 선발과정 분석**. 경북대학교 대학원 박사학위논문.

조동섭(2013). 교육환경 변화에 따른 교원인사제도의 발전방향. **교육논총**, 33(1), 75-92.

교장공모제에 대한 인식 및 효과성 분석

부 록

설문지

【부록】 설문지

학교자치와 교장공모제에 대한 인식 조사(안)

안녕하십니까?

이 설문은 선생님들의 [학교자치와 교장공모제에 대한 인식] 등을 알아보기 위한 것입니다. 선생님의 의견은 학교자치 활성화와 학교 및 지역사회 발전에 기여할 수 있도록 교장공모제를 운영하는 데 중요한 기초 자료가 될 것입니다.

이 설문조사는 교사 및 교감선생님을 대상으로 하며, 2023년 5월 22일부터 26일까지 진행될 예정입니다. 그리고 응답자 중 몇 분을 추첨하여 소정의 답례품을 드릴 예정이니 개인정보(휴대폰 번호) 수집에 동의 해주시면 감사하겠습니다.

응답 자료는 통계법 제33조에 따라 통계적으로 분석·처리되며, 연구목적 이외의 용도로는 절대 사용되지 않습니다. 선생님의 소중한 의견이 적극 반영될 수 있도록 바쁘시더라도 성심껏 응답해 주시기를 부탁드립니다.

감사합니다.

2023년 5월

전라북도교육청미래교육연구원 전북교육정책연구소

I. 배경 질문

선생님께서 근무하고 계신 학교와 개인 특성에 대한 질문입니다. 해당 부분에 체크 해주세요.

구분	번호	문항	내용
학교 특성	1	학교급	① 초등학교 ② 일반중 ③ 특성화중 ④ 일반고 ⑤ 특성화고 ⑥ 특수목적고(자율고 포함) ⑦ 특수학교
	2	학교 소재지	① 동지역 ② 읍지역 ③ 면지역 ④ 도서·벽지
	3	학교 규모	① 3학급 이하 ② 4 ~ 6학급 ③ 7 ~ 9학급 ④ 10 ~ 12학급 ⑤ 13 ~ 18학급 ⑥ 19 ~ 24학급 ⑦ 25 ~ 30학급 ⑧ 31학급 이상
	4	학생 규모	① 10명 이하 ② 11명 ~ 30명 이하 ③ 31명 ~ 60명 이하 ④ 61명 ~ 100명 이하 ⑤ 101명 ~ 200명 이하 ⑥ 201명 ~ 300명 이하 ⑦ 301명 ~ 600명 이하 ⑧ 601명 ~ 900명 이하 ⑨ 901명 이상
	5	교장공모제 운영 여부 및 유형	① 일반 학교(교장공모제 운영 안함) ② 초빙형 ③ 내부형 교장자격 소지 ④ 내부형 교장자격 미소지 ⑤ 개방형
개인 특성	6	교직 경력	① 5년 미만 ② 5년 이상 ~ 10년 미만 ③ 10년 이상 ~ 20년 미만 ④ 20년 이상 ~ 30년 미만 ⑤ 30년 이상
	7	현임교 재직 기간	① 1년 미만 ② 1년 이상 ~ 2년 미만 ③ 2년 이상 ~ 3년 미만 ④ 3년 이상 ~ 4년 미만 ⑤ 4년 이상 ~ 5년 미만 ⑥ 5년 이상
	8	직위 및 보직	① 일반교사 ② 부장교사 ③ 수석교사 ④ 교감
	9	담임 여부	① 담임 ② 비담임
	10	성 별	① 남 ② 여
	11	연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
개인 정보	12	수집 동의	① 동의 ② 비동의
	13	휴대폰 번호	_____ - _____ - _____

Ⅱ. 학교 자치

다음은 학교자치에 관한 질문입니다.

선생님께서 현재 근무하고 계신 학교의 상황을 생각하면서 응답해 주십시오.

구 분		① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통 이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
교육 과정	1) 선생님들은 학교 교육과정 편성 및 운영에 자율적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2) 선생님들은 학생, 학교, 지역의 여건과 상황을 고려하여 교육과정을 운영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3) 선생님들은 학생의 성장에 도움이 되는 평가 방식을 자체적으로 개발, 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4) 교육과정에 대한 자체평가 결과가 차기 학교 교육과정 계획 수립에 반영된다.	①	②	③	④	⑤
인사	5) 교원의 업무와 학년을 배정할 때 교원의 의견이 반영된다.	①	②	③	④	⑤
	6) 교원인사자문위원회에서 결정된 내용은 특별한 사유가 없는 한 수용된다.	①	②	③	④	⑤
	7) 교사를 초빙 임용할 경우(또는 임용한다면) 교사들의 의사가 반영된다(또는 반영될 것이다).	①	②	③	④	⑤
	8) 교장을 임용하는 방식에 대한 논의(예: 교장공모제 실시 여부)에서(또는 논의가 된다면) 학교 구성원의 의사가 반영된다(또는 반영될 것이다).	①	②	③	④	⑤
예산	9) 학교의 예산을 편성, 변경할 때 학교 구성원이 적극적으로 참여하여 의견을 개진한다.	①	②	③	④	⑤
	10) 규정의 범위 안에서 교직원이 예산 지출의 자율성을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
	11) 학생회 의견을 바탕으로 학생회 예산을 배정한다.	①	②	③	④	⑤
	12) 학부모회 의견을 바탕으로 학부모회 예산을 배정한다.	①	②	③	④	⑤

III. 교장공모제에 대한 인식

다음은 교장공모제에 대한 선생님의 생각을 알아보기 위한 질문입니다.

맞고 틀림이 없으니, 해당 사항에 솔직히 응답해 주십시오.

구 분	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통 이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
1) 교장공모제는 교장 임용방식을 다양화하는 데 기여한다.	①	②	③	④	⑤
2) 교장공모제는 교원들이 다양한 교장 임용방식을 고려할 수 있도록 하여 교직사회에 활력을 제고한다.	①	②	③	④	⑤
3) 교장공모제는 교원 승진 문제점을 일정 부분 해결한다.	①	②	③	④	⑤
4) 교장공모제는 학교 문화를 긍정적으로 변화시킨다.	①	②	③	④	⑤
5) 교장공모제는 학교 발전에 기여한다.	①	②	③	④	⑤
6) 교장공모제는 지역사회 발전에 기여한다.	①	②	③	④	⑤
7) 교장공모제는 현재보다 확대되어야 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 교장공모제 운영 학교 경험

1. 현재 근무하는 학교가 ‘교장공모제’로 운영된 지 1년 이상 지났습니까?

- ① 예 (1-1. 문항으로 가시오.) ② 아니오 (2. 문항으로 가시오.)

1-1. 어떤 유형의 교장공모제 학교인가요?

- ① 초빙형 ② 내부형-교장자격 소지 ③ 내부형-교장자격 미소지 ④ 개방형

1-2. 선생님께서는 현재 학교에서 1년 이상 근무해왔습니까?

- ① 예 (3. 문항으로 가시오.) ② 아니오 (2. 문항으로 가시오.)

2. 선생님께서는 과거에 교장공모제 운영학교에서 1년 이상 근무한 경험이 있습니까?

- ① 예 (3. 문항으로 가시오.) ② 아니오 (5. 문항으로 가시오.)

[교장공모제 학교 경험자만 응답]

3. 다음은 교장공모제에 따른 학교의 발전 및 변화 정도를 알아보기 위한 질문입니다. 선생님께서 경험하신 교장공모제 운영학교의 변화 양상을 생각하면서 응답해 주십시오.

교장공모제 운영학교가 된 이후에		① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통 이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
민주적 분위기 및 소통	1) 학교 운영의 민주성이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
	2) 학교 인사 및 재정 관리의 투명성이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
	3) 학교 구성원들(관리자-교사-학생) 간 소통이 활발해졌다.	①	②	③	④	⑤
	4) 학교와 학부모 간 소통이 활발해졌다.	①	②	③	④	⑤
	5) 학생 자치활동이 활발해졌다.	①	②	③	④	⑤
교육과정 자율성 및 체계화	6) 학교의 교육과정 자율성이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
	7) 교사들이 교육과정에 더욱 전념할 수 있게 되었다.	①	②	③	④	⑤
	8) 교사들의 교육활동 만족도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤

교장공모제 운영학교가 된 이후에		① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통 이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
	9) 학생들의 특기, 적성교육 활동 지원이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
	10) 학생 생활교육, 진로·진학 교육 등이 체계화되었다.	①	②	③	④	⑤
지역 사회 연계	11) 학교와 지역사회 연계가 활발해졌다.	①	②	③	④	⑤
	12) 아파트 건축 등 외부 환경의 변화 없이 학생 수가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
	13) 학교 발전을 위한 지역사회의 지원이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
	14) 학교에 대한 지역사회의 신뢰가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
업무 가중	15) 학부모의 학교에 대한 요구가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
	16) 가시적 성과를 중시하는 경향이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
	17) 교사들의 학교 행정업무량이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
	18) 담임교사 업무량이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
	19) 교직원 회의 시간 및 횟수가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤

[교장공모제 학교 경험자만 응답]

4. 다음은 교장공모제 운영에 관련된 질문입니다. 선생님께서 경험하신 것을 생각하면서
응답해 주십시오.

구 분	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통 이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
1) 공모교장 선발 절차는 공정성과 투명성이 확보되었다.	①	②	③	④	⑤
2) 공모교장 선발과 관련하여 학교 공모교장심사위원회 1차 심사는 공정하게 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
3) 공모교장의 평가(중간, 최종) 방법과 절차는 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
4) 공모교장의 평가(중간, 최종)는 공정하게 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤

5. 교장공모제가 학교와 지역사회 발전에 기여하는 제도가 되기 위해 개선 또는 요청할 사항이 있다면 자유롭게 기술해주시오.

--

설문을 모두 마쳤습니다. 귀중한 시간을 내어 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.