

## 교원승진·교장임용제도 개선방안

## ▶ 교원승진·교장임용제도 개선안 요약 ◀

### 1. 능력중심 승진풍토 조성

- 경력평정의 연공서열식 승진구조 완화 : 반영기간 축소, 점수 비중 축소
  
- 근무성적 평정의 객관성·신뢰성 제고
  - 다면평가제도 도입 : 교장·교감 위주 평가에서 동료교사 평가결과 포함하여 근무평정
  - 평정지표 개선과 비중의 개선
  - 학생·학부모의 만족도 조사 결과를 교장·교감의 교사 근무평정시 평정자료로 사용
  - 평정 대상자 요구시 평정 결과의 공개
  - 자기실적평가서 개선 : 학습지도, 생활지도, 교육연구, 학생·학부모의 만족도조사 결과와 개선내용 포함 서술
  
- 연수성적 반영방식 개선
  - 등급제 평정 도입, 연구실적 반영방식 개선

가산점 제도 개선

- 총점 축소, 항목 축소, 항목별 점수 상향 조정

교육청 인사위원회와 교장임용심사위원회 구성 및 기능 개선

교장 자격연수 대상자 선발방법 개선 : 교장 자질과 능력에 대한 정성적 심사 강화

수석교사제의 도입

## 2. 교장공모제 도입

단위학교에 교장공모제 선택권 부여

- 학부모 전체회의의 의사를 존중하여 학교운영위원회에서 결정하고 학교장이 교육감에게 신청
- 공모제 유형 : 학교 단위 공모제와 지역 단위 공모제
- 초기 단계(제도도입 초기 2년) 적용학교 수 : 시·도 교육청별로 초·중등 급별, 공모제 유형별로 균형 있게 선정하여 일정 수 이상 선정 운영

공모 교장의 지원 자격과 신분 등 규정 신설

- 지원 자격 : 초·중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함) 15년 이상의 현직 교원 및 교육공무원
- 임 기 : 4년, 중임 허용, 교장평가 후 기준 미달시 교장응모 제한

- 신 분 : 임기 만료 후 퇴직, 교사 근무를 희망할 경우 별도의 절차를 거쳐 교사로 복귀 가능
- 권 한 : 교감을 포함하여 해당학교 교원 정원의 30% 이내에서 초빙교사 요청 권한 부여

□ 공모교장 자질·능력의 다단계 심사

- 심사절차 : 학교/지역 단위 심사위원회 → 학교운영위원회 → 교육감
- 심사방법 : 서류심사, 학교운영계획서 중심 공개발표, 심층면접 실시, 심사과정에 교원, 학부모, 지역인사 적극적 참여 보장
- 교장임용 : 학교운영위원회에서 추천한 2인의 후보자 중 교육감이 교장임용후보자를 지정하고, 직무연수를 거쳐 임용

### 3. 교장·교감 책무성 강화

□ 교장·교감 평가제 도입

- 해당 학교 학부모, 교원, 전문가 등이 참여하여 학교 운영 전반에 대하여 평가
- 평가 결과에 따라 교장의 중임 또는 교장 공모 재응모 제한 여부 결정

□ 순환근무제 개선

- 교장은 임기인 4년 근무를 원칙으로 하고 교사는 교장과 본인이 원할 경우 전보 유예

□ 교감 근무평정 제도 개선

- 다면평가 방식 도입(해당학교 교사가 교감의 근무평정에 참여)

# 차 례

요 약 .....	37
I. 추진 배경 및 경과 .....	43
1. 추진배경 .....	43
2. 추진경과 .....	45
II. 교원승진제도의 현황과 문제점 .....	51
1. 교원의 승진 구조 .....	51
2. 교원승진제도의 현황 .....	52
3. 교원승진제도의 문제점 .....	56
III. 교원승진·교장임용제도 개선방안 .....	59
1. 교원승진제도 개선 .....	60
2. 교장공모제 도입 .....	71
3. 교장·교감의 책무성 강화 .....	77
V. 기대효과 .....	81
VI. 추진 계획 .....	83
[붙임 자료]	
1. 주요 국가의 교장임용제도 및 시사점 .....	84
2. 주요 쟁점에 대한 관련 단체 입장과 동향 .....	94

# I. 추진 배경 및 경과

## 1. 추진배경

- 90년대 후반 이후 학교교육 및 교직사회에 대한 학부모와 학생의 만족도 지속적 저하
  - 사교육 의존 심화, 조기 유학 증가, 학업중단이나 대안학교 수요 점증 등 기존 학교교육에 대한 민심 이반 지속적 확대
  - 획일적인 교수방법에 안주하거나 수업과 학생지도에 소홀한 교사에 대한 학부모들의 불만 고조
    - ※ 동료교사, 학생, 학부모 만족도까지 포함하는 다면평가 요구 : 교원 59.8%, 학부모 86.7%('06. 6. 한길리서치)
  - 지식기반사회에서 필요한 다양한 능력을 기를 수 있도록 학생지도에 최선을 다하는 새로운 교원상 정립 필요
- 연공서열 중심의 현행 교원 승진제도에 대한 교직사회 내부의 불만과 개혁 요구 증대
  - 현행 교원승진 제도로는 시대 및 학생들의 의식 변화에 부응할 수 있는 새로운 교직풍토 구현 곤란
    - 수직적 승진 서열구조로 학교문화의 전향적 변화 추진 곤란
    - 젊고 능력 있는 교원이 교장으로 승진할 수 있는 기회 제한

- 교직사회 내부의 과도한 승진경쟁으로 교원의 교육력 낭비 심각
    - 수업과 학생지도보다 승진점수 관리에 몰두하는 교사가 승진에 유리
    - 승진점수 획득을 위한 비교육적 편법 만연
  - 능력 중심의 새로운 승진 구조를 통하여 교직사회와 학교장에 대한 학부모 및 사회적 신뢰 구축 필요
- 시대 변화에 부응하여 학교교육 혁신을 주도할 수 있는 새로운 교장 리더십 확립 필요
- 학생의 다양한 요구와 지역사회의 실정에 부합할 수 있는 새로운 학교 운영 체제와 교장의 리더십 요구 증대
    - 단위학교 중심의 자율적인 운영을 통한 학교교육 혁신 필요성 증대
    - 민주적 리더십을 통한 학교 구성원 및 지역사회의 협력을 이끌어 낼 수 있는 새로운 교장상 요구
  - 기존 승진 경로와 무관하게 학교경영 능력과 혁신적 리더십을 발휘할 수 있는 교장을 발탁할 수 있는 새로운 교장임용제도 필요
    - ※ 현행 제도와 다른 새로운 교장임용제도 도입 : 평교사 57.5% 찬성, 학부모 84.4% 찬성('06. 6., 한길리서치)

## 2. 추진경과

### □ 참여정부 이전의 교원승진·교장임용제도 관련 정책 추진

	정책 방향	성과와 한계
<p>문민정부 및 그 이전</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제6공화국 정부 : 교원의 승진 적체 해소, 관료화 시정을 위해 4년 중임의 교장임기제 최초 도입</li> <li>• 문민정부 : 단위학교 자율성 증진을 위한 정책의 일환으로 초빙교장제 도입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교장임기제는 승진적체 해소에는 부분적으로 기여하였으나, 교장의 관료화 해소에는 한계 노출</li> <li>• 초빙교장제는 운용 과정에서 능력보다 학연·지연 등 연고에 좌우되고, 퇴임 교장의 임기 연장 수단으로 이용되는 부작용 발생</li> </ul>
<p>국민의 정부</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘국민의 정부’에서 ‘교직발전 종합 방안’ 마련 추진</li> <li>• 배경 : 지식기반사회의 도래에 대비하여 새로운 교사상 정립 및 열린 교육 공동체 구축을 목적으로 양성, 연수, 승진, 처우 개선 등의 종합 방안 마련 추진</li> <li>• 정책 방향 : 교원존중 풍토 조성, 처우 개선 등을 통한 교원의 사기 진작, 교원의 위상 강화를 통한 전문성 신장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘교직발전 종합 방안’ 시안을 만들었으나 교원단체의 반발 등으로 수차례 수정을 시도하다 결국 최종안을 확정짓지 못함.</li> <li>• ‘교직발전 종합 방안’ 중 승진 제도와 관련된 과제는 교장연임 제도 도입, 교원인사자문위원회 구성, 수석교사제 도입 등</li> <li>• 교장연임제, 수석교사제 도입은 교원단체 간 주장이 상반되어 도입되지 못하고, 교원인사자문위원회를 학교장의 자문기구로 설치·운영</li> <li>• 교원승진·교장임용제도에 관한 종합적 개선안은 부재</li> </ul>

□ 참여정부의 교원승진·교장임용제도 개선 추진 경과

- 제16대 대통령 선거 과정에서 노무현 대통령 후보는 대선공약('02. 10.)에서 '학교장 임용제도 다양화'를 제시하였으며, '교원의 직급과 승진제의 합리적 개선'을 약속하였음.
- 대통령직인수위원회('03. 2.)는 교육 부문 주요 개혁 과제로 '능력위주의 승진제 마련', '초빙제, 보직제 도입 등 학교장 임용제도의 다양화'를 제시하였음.
- 참여정부 출범 후 교육인적자원부의 교원승진제도 개선 시안 마련
  - '03년 8월부터 '04. 11월까지 한국교육개발원 주관으로 '교원인사제도 혁신을 위한 국민의견 수렴'을 통해 '교원정책 혁신방안' 마련

**한국교육개발원 혁신방안의 주요 내용**

- 현행 승진평정제도의 개선, 임용예정 인원 확대와 심사 강화
  - 교장임용제도 다양화
    - 교장초빙제 확대, 교장공모제 도입, 교장선출보직제 실험적 도입
  - 교원평가 실시 및 자격제도 개편
    - 동료교사 다면평가제 도입, 자율적인 학생·학부모 평가 권장, 우수교사 발굴, 교원자격제도 개편 등
- 
- 교육인적자원부는 한국교육개발원의 '교원정책 혁신방안'을 토대로 2005년 8월 교장승진임용제도 개선 시안 마련
    - 주요 내용 : 능력 중심의 승진체제 전환, 초빙교장제도의 확대, 자격증 특례학교 확대
    - 성과 및 한계 : 승진체제와 초빙제 개선 방안은 제시되었으나 현장의 요구인 교장공모제와 선출보직제를 포함하지 못하여 인사제도 개혁과 공약 실현에 미흡하다는 비판 제기

- 교육혁신위원회에 의뢰 : 교육인적자원부는 '05년 10월 교육혁신위원회에 시안에 대한 검토 및 국민적 합의 수준이 높은 방안을 마련해 줄 것을 의뢰

□ 교육혁신위원회의 교원승진·교장임용제도 개선안 마련 경과

- 위원회 산하에 사회적 합의 수준이 높은 교원정책을 마련하기 위한 「교원정책개선특별위원회(이하 교원특위)」 구성('06. 1. 6.)
- 교원특위의 활동 내용
  - 교원정책에 대한 공론화 추진 : 지역순회 토론회 6회, 라디오방송 토론회 2회, 온라인 토론 등

<공론화 과정에서 제시된 각 단체별 입장>

주요 쟁점	한국교총	전교조	한교조	좋은교사운동	참교육학부모회
교장자격증제도	유지	폐지 교직경력필요	유지	폐지 교직경력필요	폐지 교직경력필요
현행근평제도	개선	폐지	그대로 유지	폐지	폐지
가산점제도	유지	폐지 행·재정지원 체계 강화	그대로 유지	장기적 폐지 금전적 보상	장기적 폐지
교장임용제도	현행승진제 유지·보완 교장초빙제 확대 반대	교장선출보 직제 도입	현행 승진제 중심 교장초빙제	교장공모제 단계적 도입	교장공모제 단계적 도입
교감직급	유지	폐지	유지	폐지	폐지
수석교사제	도입	-	-	-	-
교원전문직제도	개선	장학·연구위 원제도	개선	새롭게 연구 필요	-

- 교원특위 내부 토론회 개최 : 17차례의 회의 및 2차례의 워크숍, 다수의 실무위원회 작업 등
- 제15차 회의 겸 워크숍에서 '10인 합의안' 마련 : 교원 및 학부모 단체 소속 위원들의 참여 하에 교원승진제 개선과 교장공모제 도입을 골자로 하는 합의 시안 마련
- 추진 결과 : 제16 및 17차 회의에서 추인 부결로 '10인 합의안' 폐기 및 특위활동 종료('06. 7.)

#### 교원특위 10인 합의안 주요 내용

1. 개선된 현행 교원승진제와 교장자격증을 요구하지 않는 학교장 공모제를 병행 도입, 운영
  2. 제도 도입 후 2년 동안 지역교육청별로 공모제학교를 2개 이상 운영
  3. 제도 선택은 학교운영위원회가 학부모 총회의 결정을 거쳐 교육감에 신청
  4. 공모제가 적용된 학교에 한해서, 대교사제 도입
  5. 이상의 내용을 입법의 내용으로 명시
- ※ 공모교장을 둔 학교에는 교장이 임명하는 '부교장'을 둘 수 있음. 등

- ※ 추인 부결 원인 : 교장공모제 도입에는 다수가 동의하였으나 초기 공모제 적용학교수, 제도 선택 방식, 공모교장이 임명하는 '부교장'제 등의 쟁점에서 이견 발생

### 교원특위 10인 합의안에 대한 단체별 입장

- 교육인적자원부 : 공모제는 시범운영 후 도입, 학부모총회에서 공모제학교 결정 반대, 공모제학교 교감직 폐지 반대, 학교수 과다 등
- 한국교총 : 주로 공모제 반대, 공모제학교 교감직 폐지 반대, 수석교사제 도입 주장 등
- 전교조 : 교장선출보직제 도입, 학부모총회에서 공모제 학교 결정 반대, 교직원회 결정 후 학교운영위원회 추인 주장, 교감직 폐지 요구, 수석교사 제도 반대
- 학부모단체, 좋은교사운동 : 교장공모제 적극 요구, 단위학교 학부모 총회에서의 공모제학교 결정 적극 주장, 공모제학교 교감직 폐지 적극 요구

#### ○ 위원회의 개선 방안 마련 경과

- 교원특위에서 논의된 내용을 기초 자료로 삼아 '06년 7월 중 4차례에 걸친 전체 회의에서 교원승진 및 교장임용제도 관련 쟁점 검토 및 '교원승진·교장임용제도 개선방안' 마련
- 교육인적자원부와 공식 정책 협의(4회) : 초기 단계 학교수, 공모제 학교 선택 방식, 교감직 유지, 공모교장의 자격 및 권한 등 주요 쟁점 합의
- 주요 쟁점이었던 학생·학부모의 근무평정 참여 문제는 학생·학부모의 만족도 조사결과를 교장·교감의 교사 근무평정시 평정자료로 사용하는 것으로 조정(교사의 자기실적평가서에도 만족도 조사 결과 기재하도록 함)

< 학생·학부모의 교사 근무평정 참여에 대한 단체별 입장 >

단체	주요 내용 주장	동향
한국 교총	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인기영합교사 등장, 교사 자율성 침해 이 유로 반대, 동료교사 다면평가는 수용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소극적 반대 예상</li> </ul>
전교조	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁 심화 이유로 교원평가 자체를 반대</li> <li>• 다면평가도 교원평가 방안이기에 반대</li> <li>• 동료교사 평가는 상황에 따라 가변적</li> <li>• 학부모는 교장의 영향에 좌우될 우려</li> <li>• 학생평가를 반영하면 인기에 영합하는 가 식적인 교사 발생 우려</li> <li>• 근평제도가 합리화되면 교사가 근평을 무 시할 수 없게 되어 더 교장에게 종속됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하반기 적극적인 투쟁 예상</li> <li>• 교원평가 제도화를 무산시키는 것이 핵심 투쟁 목표</li> </ul>
참교육학부모회 (소속 위원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교원의 전문성 향상과 학생 중심의 승진 제도 구축을 위해 근무평정 결과 10% 반영 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기적으로 적극적 요구 예상</li> </ul>
인간교육실현 학부모회 (소속위원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육의 최종 수요자인 학생·학부모가 만족할 수 있는 교육의 질 향상 위해 반드시 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교원평가 요구 연대기구 참여</li> <li>• 장기적으로 적극적 요구 예상</li> </ul>

## Ⅱ. 교원승진제도의 현황과 문제점

### 1. 교원의 승진 구조

#### □ 교원자격 제도의 구성과 승진 구조

○ 교원자격 구성 : 2급 정교사 → 1급 정교사 → 교감 → 교장

#### ○ 교원승진 구조

- 다수의 평교사(1급 정교사)에서 소수의 교감으로 승진하는 과정에서 치열한 경쟁 불가피(승진 비율 6%)
- 교감에서 교장 승진은 거의 1:1 승진

#### □ 교장의 임용

○ 임용의 원칙 : 자격·재교육성적(연수)·근무성적 기타 능력의 실증에 의거하되 능력에 따른 균등한 임용 기회 보장(교육공무원법 제10조)

○ 교장의 임용권 : 국·공립학교장의 경우 대통령이 임용하도록 되어 있으나, 대통령은 이를 교육인적자원부 장관에게 위임하고, 교육인적자원부 장관은 다시 교육감에게 위임

## 2. 교원승진제도의 현황

### 가. 일반승진제도

#### □ 승진임용 원칙

- '승진후보자명부'의 고순위자 순으로 '결원의 3배수 내'에서 임용
- 동종 직무에 속하는 하위자 중에서 '경력, 근무성적, 재교육성적, 기타 능력'에 따라 승진

※ 교육공무원법 제13조 및 제14조, 동 임용령 제14조

#### □ 승진후보자명부 반영요소

- 경력평정 90점, 근무성적평정 80점, 연수성적평정 30점, 가산점 18.5점을 각각 만점으로 평정하여 그 평정점을 합산한 점수의 다점자순으로 등재
- 경력평정 : 기본경력(평정기간 : 평정시기로부터 20년)과 초과경력(평정기간 : 기본경력 전 5년)으로 나누어 평정
- 근무성적 평정 : 자질 및 태도, 근무실적 및 수행능력을 대상으로 평가하며, 최근 1년 이내(60%)+최근 2년 이내(40%)를 반영

평정요소 및 배점	평정비율	평정 및 확인	평정결과
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자질 및 태도                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 품성(12점), 공직자(12점)</li> </ul> </li> <li>• 근무실적 및 수행능력                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습지도(24점), 생활지도(16점), 교육연구 등(16점)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수 20%</li> <li>- 우 40%</li> <li>- 미 30%</li> <li>- 양 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평정자(교감) 50%</li> <li>• 확인자(교장) 50%</li> <li>※ '자기실적평가서' 활용</li> </ul>	전보, 포상 등 인사관리에 활용(비공개)

※ 근무평정은 최근 1년 이내(60%) + 최근 2년 이내(40%)를 반영

○ 연수성적 평정

- 교육성적(자격연수 9점, 직무연수 18점)
- 10년 이내 60시간 이상의 직무연수 실적 반영
- 연구실적(3점 만점) : 연구대회 입상 실적, 학위취득 실적

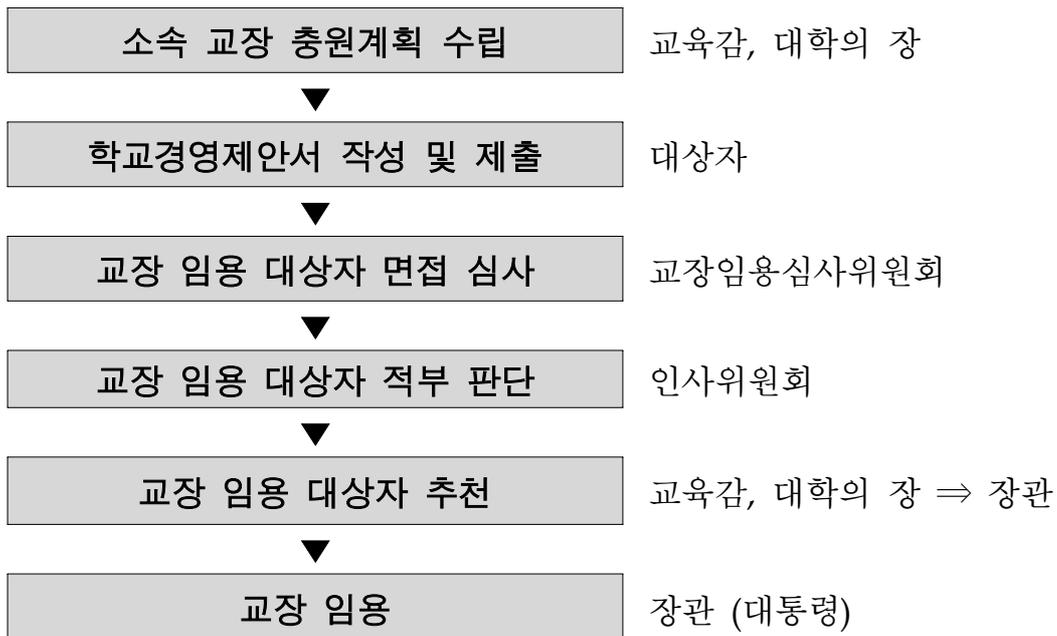
○ 가산점 : 총 18.5점 이내

- 공통 가산점 : 총점 3.5점, 선택가산점 : 총점 15점

□ 시·도 교육청은 ‘교장임용심사위원회’를 설치·운영

- 시·도 교육청 ‘교장임용심사위원회’를 설치·운영하여 교장임용 대상자의 능력과 자질을 평가하여 그 결과를 시·도 교육청 인사위원회에 제출
- 시·도 교육청 인사위원회는 ‘교장임용심사위원회’에서 추천된 교장임용대상자의 능력과 자질을 심의·평가한 후, 교육감에게 추천

※ 교장 임용 심사의 일반적 절차



**< 현행 인사위원회와 교장임용심사위원회 개관 >**

	교육청 인사위원회	교장임용심사위원회
설치	시·도 교육청 산하에 설치	시·도 교육청 산하 또는 교육청 인사위원회의 소위원회나 특별위원회로 설치 가능
구성	위원장 포함 7-9인 위원 외부인사 3분의 1 이상	3인 이상 구성, 규모 조절 가능 외부인사 3분의 1 이상
심의 사항	교장임용 후보자 심의 교장임용심사위원회 구성과 운영, 교장 중임 관련 사항	학교경영제안서와 면접심사를 통해 교장임용대상자의 능력과 자질 심의·평가
결과 처리	교육감에게 제출	인사위원회 제출

나. 초빙교장제도( '06. 9월 부터 '교장초빙·공모제' 로)

도입취지

- 학교 특성이 반영된 교장임용을 통해 학교의 자율성 제고 및 교육력 신장(근거 : 교육공무원법 제31조 및 동법시행령 제12조의 4)

실시 현황

- '02년 이후 권장 목표 10% 중에서 3.96% 정도('05년)만 실시

교육인적자원부 초빙교장제 개선 방침

- '06. 6. 교장초빙·공모제 시범운영 발표 : 9월 시범적용학교 51개교 선정(특성화고교의 개방형 공모제 4개교 포함)

- 교장초빙·공모제 시범적용학교 선정 현황 : 초 16개교, 중 18개교, 고 13개교, 특성화고 4개교 등 총 51개교
- 개선 내용 : 교장지원자격을 시도 단위에서 전국 단위로 확대, 학교 심사 외 교육청 심사 강화, 교장에 대한 학교경영평가 강화 등
  - ※ 교육인적자원부의 교장초빙·공모제는 교장자격증을 전제로 하는 점에서 일정한 교육경력을 자격요건으로 하는 교육혁신위원회 교장공모제(안)와는 크게 다름.

## 다. 교장자격증 특례제도

### □ 주요 내용

- 개방형 공모제 : 교육제도의 개선과 발전을 위하여 필요한 경우 교장·교감자격증제도를 적용하지 아니하는 학교(자율학교) 운영 가능

※ 초·중등교육법 제21조제1항 및 제61조, 동 시행령 제105조

- 시·도교육감이 국·공·사립 초·중·고를 대상으로 지정

- 현재 자율학교 중 대안학교와 특성화고에 한하여 지정

※ 자율학교 현황('06. 3. 현재) : 134개교

- 지정기간 : 5년 이내로 지정하되, 연장 가능

### □ 자격증특례 교장 현황 : 7명(중 1명, 고 6명)

## 라. 교장 임기제

### □ 도입 배경

- 교장 임기제는 '교장의 관료화 시정, 승진에 따른 과열경쟁 완화, 교단 교사 우대 및 사기 진작' 등을 배경으로 '91. 9. 최초 도입(교육공무원법 제29조의 2)

### □ 주요 내용

- 교장의 임기는 4년으로 하고, 1차에 한하여 중임 허용
- 교장으로 1차 임기를 마친 자에 대하여는 정년 잔여기간이 4년 미만인 경우에도 특별한 결격 사유가 없는 한 교장으로 재임용
- 중임 만료자 중 희망하는 자는 수업담당능력 및 건강 등을 참작하여 '원로교사'로 임용 가능
- 원로교사에 대해서는 수업시간의 경감 등으로 우대

## 3. 교원승진제도의 문제점

### □ 경력 중심의 자격 요건으로 인한 연공서열식 승진 구조

- 교육경력 평정에서 만점에 도달하려면 25년의 경력이 필요하며, 교장은 교감 경력을 필수 요건으로 하고 있기 때문에 교장이 되기 위해서는 총 28년의 경력이 요구되어 연공서열식 승진 구조 고착
- 능력과 자질을 갖춘 교원이 좀더 이른 시기에 교장이 되어 학교 혁신을 주도할 수 있는 기회를 원천적으로 차단

- 관료주의 행정, 평정결과 불신, 수업·생활지도 소홀 문제 초래
  - 감독자(교장·교감) 중심의 근무성적평정, 교육청 중심의 교장 임용 후보자 선정으로 인하여 관료주의 행정풍토 조성
  - 교장·교감 위주 평정으로 인해 평정의 공정성, 투명성, 신뢰성이 약화되어 평정 결과에 대한 불신 초래
    - 교장·교감의 근무평정에 정량적 지표가 미흡하여 신뢰성 저하
    - 학생·학부모의 수업과 학교생활에 대한 만족도 조사결과가 평정에 반영되지 못하고 있어 교사 본연의 책무인 수업지도·생활지도 소홀
  
- 교장자질 적합성 검증과 학교 구성원 참여에 의한 임용심사 미흡
  - 교장의 자질과 능력 기준이 마련되어 있지 않기 때문에 이로 인하여 교장 자질에 대한 충분한 검증과 심사 기능 취약
  - 현행 승진평정 요소는 수업지도와 생활지도의 비중이 미흡하고, 특히 교육행정가로서의 전문성, 민주적인 지도성 등 교장의 자질을 실질적으로 검증하는 데 어려움 발생
  - 교장 임용과정에서 교육공동체 구성원(교사, 학생, 학부모)의 의견을 반영할 수 있는 제도적 장치가 없으며, 이로 인하여 지역사회 및 해당 학교의 특성에 적합한 교장을 임용하는 데 한계 존재
  
- 교사들이 학생교육보다 승진 경쟁에 집착하는 풍토 초래
  - 승진을 위해 노력하는 과정에서 관리자 위주의 근무성적 평정이나 가시적 실적 위주(연수나 연구실적, 학위취득 실적, 가산점 등)의 승진점수 획득과 관리에 더 많은 노력과 시간 투입 현상 발생

- 교장으로 승진하려는 풍토가 지나치게 조성되어 승진평정 점수에 의한 서열화 발생, 교직사회의 경쟁의식 심화
- 승진하지 못한 평교사 사이에 사기 저하와 무기력감 형성
- 지나친 승진 경쟁으로 학생교육이라는 본연의 임무 소홀

□ 교장임용심사위원회의 형식적인 구성과 운영

- 교장 임용을 위한 승진후보자 명부는 승진평정 점수를 기초로 하여 작성되고 있기 때문에 교장 자질에 관한 정성적 심사가 불가능하며 근본적으로 점수경쟁 중심 승진임용이라는 문제점 유발
- 교장 임용을 위한 심사위원회 구성에서 교육청 주관으로 심사 위원을 구성하고 있기 때문에 인사권자의 주관과 정실이 개입할 가능성을 안고 있으며, 이로 인해 각종 인사부정 사례 발생

□ 임기 연장의 수단으로 이용되고 있는 초빙제

- 초빙교장 추천이 능력보다는 학연(동문 여부), 지연 등으로 이루어지는 폐단 발생
- 교장 중임 이후에 임기 연장의 수단으로 활용

□ 형식적인 중임 심사로 인한 무사안일 풍조 확산

- 중임 심사 과정이 형식적으로 이루어져 특별한 결격 사유가 없는 한 재임용되어 현직 교장의 능력 발전과 학교 혁신 노력을 적극적으로 유도·촉진하는 기능 상실

### Ⅲ. 교원승진 및 교장임용제도 개선방안

□ 정책목표 및 이행과제

비 전

교원의 교육력 강화



정책목표

능력중심 교원승진·교장임용제도 구축



**세부 정책 목표**

**이행과제**

능력중심  
승진풍토 조성

- 경력평정의 기간과 비중 축소
- 근무성적 평정의 객관성·신뢰성 제고
- 연수성적 평정 방식 개선
- 가산점 제도 개선
- 교육청 인사위원회와 교장임용심사위원회 구성 및 기능 개선
- 교장 자격연수 대상자 선발 방법 개선
- 수석교사제의 도입

교장공모제 도입

- 단위학교에 교장공모제 선택 결정권 부여
- 공모 교장의 지원자격과 신분 등 규정 신설
- 공모 교장의 자질·능력의 다단계 심사

교장·교감의  
책무성 강화

- 교장·교감 평가제 도입
- 순환근무제 개선
- 교감 근무평정제도 개선

# 1. 교원승진제도 개선

## 1-1 경력 평정의 기간과 비중 축소

### □ 반영 기간의 축소

○ 현행 25년에서 20년으로 하향 조정(매년 1년씩 단계적으로 축소)

구 분	현행	개 선 안
반영기간	25년 ※ 교장·교감 동일	20년 ※ 교장·교감 동일
개선 이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연공서열식 승진 구조 개선</li> <li>• 지나친 경력 요구로 인한 소극적 학교 경영 문제 극복</li> <li>• 교단의 혁신 및 책임경영 기대</li> <li>• 능력 있는 교원의 승진기회 확대</li> </ul>	

### □ 점수 비중의 축소

○ 현행 경력평정 점수(90점)를 축소 조정

※ 경력 점수 축소 조정 예시 : 70점

구 분	현행(90점)		개 선 안(70점)		
	기본경력	초과경력	기본경력	초과경력	
반영점수		가. 84.0 나. 74.0 다. 64.0	가. 6.0 나. 5.0 다. 4.0	64.0 54.0 44.0	6.0 5.0 4.0
반영 비율	교장 승진	47.9%(90/188점)		37.2%(70/188점)	
	교감 승진	45.0%(90/200점)		35.0%(70/200점)	
개선 이유		경력평정 반영기간 축소와 동일			

## 1-2 근무성적 평정의 객관성·신뢰성 제고

### □ 다면평가 제도의 도입

○ 상급자 평가 비중을 줄이고 동료교사 평가 추가(30%)

구 분	현행	개 선 안
평가 주체 및 비율	평정자(교감) 50% 확인자(교장) 50%	교장 40% 교감 30% 동료교사 30%
개선 이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 관리자에 의한 현행 평가는 신뢰도와 공정성 문제가 제기되어 왔음.</li> <li>◦ 다면평가를 통해 평정의 신뢰성과 공정성 제고</li> </ul>	

※ 다면평가의 주체에 대한 의견('06. 6., 한길리서치)

- 교장/교감 : 동료교사평가 포함(89.2%), 학생 만족도 포함(48.3%), 학부모 만족도 포함(60.0%)
- 교 사 : 동료교사평가 포함(92.5%), 학생 만족도 포함(49.6%), 학부모 만족도 포함(46.0%)
  - \* 학생 만족도의 경우, 중학교 교사 중 55.0%, 고등학교 교사 중 60.9%가 찬성
- 학 부 모 : 동료교사평가 포함(83.9%), 학생만족도 포함(86.3%), 학부모 만족도 포함(78.5%)

### □ 근무평정 지표와 비중 조정

○ 학습지도, 생활지도에 관한 평정 비중을 상향 조정

○ 평가의 공정성·신뢰성 확보를 위해 정량적 지표를 개발하여 정성적 지표와 병행 활용

- 학습지도, 생활지도에 관한 교장과 교감의 교사 평정시 학생·학부모 만족도 결과 등을 평정 자료로 사용
- 학교행정 전문가로서의 자질과 능력을 평가할 수 있는 평가지표를 개발

#### □ 근무평정 점수의 조정

- 연공서열 중심의 승진 구조를 능력 중심의 승진구조로 개선하기 위해 근무평정 점수를 경력평정 점수보다 상향 조정
  - ※ 경력 점수 축소와 연계되는 사항으로서 구체적인 점수는 교육인적자원부에서 정하도록 함.

#### □ 반영 기간의 확대 조정

- 반영기간을 단계적으로 확대하되, 장기적으로는 재직기간 전체 반영
  - 개선 이유 : 승진에 무관심한 교사들에게도 근무평정으로 동기 부여, 평정의 신뢰도 제고
  - ※ 단, 일정한 경과기간을 설정하고 반영기간의 순차적인 확대 추진

#### □ 자기실적 평가서 서식과 기록 개선

- 근무성적 평정요소 전반에 대한 추진 실적을 기재하도록 개정
  - 담당업무 외에 학습지도, 생활지도, 교육연구 사항 포함
- 학생·학부모 만족도 조사 결과 등 각종 평가결과와 의견 수렴 사항 및 개선 내용 포함

구분	현행	개선안
기재사항	담당업무 추진목표 및 추진실적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습지도, 생활지도, 교육연구 및 담당업무 중심으로 기재</li> <li>• 학생과 학부모 만족도 조사 결과와 각종 의견 수렴 사항 및 개선 내용 포함</li> </ul>
개선 이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기실적 평가서의 내실 있는 기재를 통한 피드백과 자기개발 활성화로 교원 전문성 제고</li> </ul>	

□ 평정 결과의 공개

○ 평정대상자의 요구가 있을 때에는 근무평정 결과를 공개

- 개선 이유 : 현재 근무평정 결과를 공개하지 않고 있어 근무평정에 대한 신뢰도가 매우 낮고 공정성 시비가 계속되는 문제점 극복

○ 이의 제기에 대비한 별도의 절차 마련 필요

### 1-3 연수 성적 평정 방식 개선

#### □ 자격연수 성적 반영 내용과 방식 개선

- 교감 자격 연수 결과의 중복 활용 배제 : 교장 자격연수 대상자 심사시 교육성적은 '당해 직위에서 받은 직무연수 성적' 만으로 선발

#### < 교장 승진시 연수성적 평정 방식 >

구 분	현 행	개 선 안
내 용	자격연수(9점 만점) 및 직무연수(6점 만점) 반영	직무연수(6점 만점) 반영
개선 이유	'교감자격연수' 성적 중복 활용 방지	

#### □ 직무연수 실적 반영 방식 개선

- 등급제 평정 방식 도입

- 개선 이유 : '점수제 평가의 부작용' 완화

■ **현행 방식** : 평가대상 직무연수과정(60시간 이상)은 모두 100점 만점으로 성적을 부여하도록 되어 있음.

- 연수성적은 '상대평가' 방식으로 평가하되, 정상 분포곡선을 적용하여 최저 80점에서 최고 100점까지 평가

- 인원이 30명의 경우 1등 100점, 15등 90점, 30등 80점 부여

■ **현행 방식의 문제점** : 직무연수 성적을 1점이라도 높이기 위해 유사연수를 재이수하는 등 점수경쟁 및 업무공백의 부작용 초래

○ 60시간 미만의 연수 실적도 합산하여 반영

- 개선 이유 : 직무에 필요한 연수인데도 60시간 미만일 경우 연수를 받지 않으려는 경향이 강하거나, 필요하여 연수를 받더라도 연수실적으로 반영되지 못하는 문제 극복

○ 연수실적 성적 평정 방식 변화에 따른 부작용 완화 대책 마련 필요

□ 연구 실적 반영 방식 개선

○ 총점은 현행 수준을 유지하되, 요소별 반영점수를 상향 조정

○ 연구실적을 반영하는 연구대회에 대한 주기적인 평가와 정비

< 연구실적 반영 방식 개선 방안 >

구 분	현 행	개 선 안
연구실적 반영점수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구실적평점점 최대 3점</li> <li>- 전국규모 1등급 1.00, 2등급 0.75, 3등급 0.50</li> <li>- 시도규모대회는 2분의 1</li> <li>• 학위취득평정점 최대 2점</li> <li>- 석사 1점, 박사 2점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구실적평점점 최대 3점</li> <li>- 전국규모 1등급 1.50, 2등급 1.00, 3등급 0.75</li> <li>- 시도규모대회는 2분의 1</li> <li>• 학위취득평정점 최대 3점</li> <li>- 석사 1.5점, 박사 3점</li> </ul>
개선이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 점수를 채우기 위해 경쟁적으로 연구대회나 학위취득에 몰두하며 학생 수업을 소홀히 하는 부작용 방지</li> </ul>	

## 1-4 가산점 제도 개선

□ 가산점 제도의 합리적인 조정·운영 방안 모색

○ 가산점 총점 대폭 축소

\* 예시 : 공통가산점 3점, 선택가산점 10점으로 축소

### < 가산점 총점 축소 방안 예시 >

구 분	현행(18.5점)		개 선 안(13점)	
	공통가산점	선택가산점	공통가산점	선택가산점
반영점수	3.5	15	3	10
개선 이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교장 승진시 실질적인 결정 요인으로 작용하는 가산점을 획득하기 위해 교원들이 지나치게 경쟁하는 부작용 축소</li> <li>• 선택가산점을 줄여 경쟁 요인을 대폭 축소</li> </ul>			

○ 가산점 항목 축소 조정

○ 가산점의 항목별 점수 상향 조정

○ 시·도간 교류시 시도교육감이 가산점 조정 근거 조항 신설

○ 가산점 제도 변화에 따른 부작용 완화 대책 마련 필요

## 1-5 교육청 인사위원회와 교장임용심사위원회 구성 및 기능 개선

### □ 인사위원회의 위상 강화

#### ○ 교육공무원법에 시도교육청과 지역교육청의 인사위원회의 근거 조항 신설

※ 현재 시도교육청과 지역교육청의 인사위원회 설치는 교육인적자원부 훈령인 교육공무원인사관리규정에 근거하고 있고, 인사위원회에 관한 자세한 사항은 시·도 교육감 또는 교장이 규칙으로 정하고 있음.

### □ 교육청 인사위원회 구성 개선

#### ○ 참여 인원의 확대를 통한 객관성과 공정성 확보

- 교육청 관계자, 교원, 학부모·지역주민 및 외부 교육전문가 등의 참여
- 위원장을 포함 9~15인으로 구성
- 교원은 2인 이상 포함

#### ○ 학부모·지역주민을 전체구성원의 3분의 1 이상 포함

#### < 교육청 인사위원회 구성 개선안 >

구분	현행	개선안
인사위원회 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위원장을 포함한 7~9인으로 구성</li> <li>• 소속 교원 및 외부 인사가 3인 이상(7인인 경우 2인 이상) 포함</li> <li>• 학부모 1인 포함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여 인원을 확대 : 교육청 관계자, 교원, 학부모·지역주민 및 외부 교육전문가 등의 참여를 보장하고, 위원장을 포함하여 9-15인으로 구성</li> <li>• 교원은 2인 이상 포함</li> <li>• 학부모·지역주민을 전체구성원의 3분의 1 이상 포함</li> </ul>
개선 이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육청 인사의 투명성, 객관성, 공정성 확보</li> </ul>	

□ 교육청 교장임용심사위원회 구성 개선

- 교장임용심사의 객관성, 공정성 확보를 위해 교육청 관계자, 교원, 학부모·지역주민 및 외부 교육전문가 등의 참여
- 학부모·지역주민을 전체구성원의 2분의 1 이상 포함

□ 교육청 인사위원회와 교장임용심사위원회 위원 위촉

- 관련 기관이나 단체의 민주적인 의사수렴 절차를 거쳐 추천을 받아 교육청별로 후보자군 구성
- 후보자군에서 교육감이 전문성을 고려하여 위원 선정·위촉

□ 교육청 인사위원회와 교장임용심사위원회 기능 확대

- 교장임용심사위원회 : 교장임용 적격자 선정을 위한 심사 기능 외에, 교장 자격연수 대상자 선정 심사, 교장 중임 여부 심사 기능 추가

※ 현행 교장임용심사위원회의 기능 : 교장임용적격자 선정을 위한 심사  
(교육공무원인사관리규정 제31조 제1항 7호)

- 교육청 인사위원회 : 교장임용심사위원회 심사 결과의 적부 판단

**1-6****교장 자격연수 대상자 선발 방법 개선**

## □ 정성적 심사 강화

- 교육감이 작성한 '연수대상자 순위명부'를 통해 승진예정인원의 1.5~2배수를 심사 대상자로 선정하여 시·도 교육청 인사위원회에 심의 요청
    - 개선 이유 : 지나친 승진점수 경쟁 지양, 이후 정성적 심사를 통해 교장 자질과 능력에 대한 실질적인 심사 강화
  - 인사위원회는 교장임용심사위원회에 실질 심사 요청
  - 교장임용심사위원회가 교장 자질 적합성에 대한 정성적 심사 실시
    - 심사 자료 : 학교운영계획서, 교육활동 증명자료(포트폴리오), 자기실적평가서, 각종 다면평가 기록, 각종 경력 및 연구실적 자료, 추천서 등
    - 심사 방법 : 서류심사, 소견발표, 심층면접, 집단토의 등 다양한 방법 활용
- ※ 기존 승진평정 점수는 2배수 선발을 위한 심사 기준으로만 활용하고 이후 정성적 심사에는 미반영

## □ 교장 자격연수 대상자 선발

- 교육청 인사위원회는 교장임용심사위원회의 심사 보고를 바탕으로 적부 판단 후 그 결과를 교육감에게 제출
- 교장 자격연수 대상자의 수는 현행 시행방식의 범위 안에서 시·도 교육감이 확정

## 1-7 수석 교사제 도입

### 검토 배경

- 수업과 학생지도에 탁월한 능력을 지닌 교사 우대 방안 필요
- 현행 승진제도의 과도한 경쟁 풍토를 완화할 수 있도록 인사제도 보완 필요

### 수석교사제 도입 방안

- 역할 : 교내 장학 및 멘토(Mentor) 교사로서의 역할 수행
- 수석교사의 신분과 역할, 처우 등에 관하여는 추후 연구 및 여론 수렴을 통하여 구체화

## 2. 교장공모제 도입

### □ 교장공모제의 개념

○ 일정한 초·중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함)을 가진 현직 교원 또는 교육공무원을 대상으로 교장을 공모하여 공정하고 민주적인 심사 절차를 거쳐 교장임용후보자를 선발하는 제도

※ 새로 도입되는 교장공모제와 현행 초빙교장제의 차이점 : 일반학교에 교장 자격증을 전제로 하지 않고 일정한 교육경력을 요구하는 공모제 도입

※ 교장자격증을 전제로 하는 초빙교장제는 교장공모제로 통합

※ 현재 특성화고등학교 중심으로 시행되고 있는 '개방형 초빙교장제'는 교육인적자원부 방침대로 유지. 다만, 명칭은 '개방형 교장공모제'로 규정

#### <학교 유형별로 적용되는 교장 임용방식 비교>

구 분	현 행	개 선 안
일반학교	교장승진제 초빙교장제	교장승진제 교장공모제
특례학교 (자율학교)	교장승진제 초빙교장제 (일부 특성화고에는 개방형)	교장승진제 교장공모제 (일부 특성화고에는 개방형)

### □ 교장공모제 유형

○ 유 형 : 학교 단위 공모제와 지역 단위 공모제로 구분

- 학교 단위 공모제 : 단위학교 구성원들이 공모교장심사위원회와 학교운영위원회를 중심으로 교장 공모와 심사 절차를 진행하여 2인의 후보자를 교육감에게 추천하는 교장공모제 유형

- 지역 단위 공모제 : 시·도 교육청(조례에 따라 지역교육청도 가능)에 설치된 공모교장심사위원회를 중심으로 공모와 심사 절차를 진행하며 최종적으로 단위학교 학교운영위원회의 의견을 수렴하여 2인의 후보자를 교육감에게 추천하는 교장공모제 유형

※ 교장공모제와 선출보직제 도입 요구 조사('06. 6., 한길리서치)

- 교장/교감 : 적극 찬성(4.5%), 다소 찬성(8.0%), 다소 반대(20.0%), 적극 반대(66.0%)
- 교 사 : 적극 찬성(20.0%), 다소 찬성(37.3%), 다소 반대(20.4%), 적극 반대(20.9%)
- 학 부 모 : 적극 찬성(47.3%), 다소 찬성(37.1%), 다소 반대(7.2%), 적극 반대(4.8%)

**2-1** 단위학교에 교장공모제 선택권 부여

□ 학교구성원에 의한 공모제 학교 및 공모제 유형 선택

- 공모제 적용 및 공모제 유형에 관하여 학부모 전체회의의 의사를 존중하여 학교운영위원회가 결정하고 학교장이 교육감에게 신청

※ 단, 6학급 이하 학교는 지역 단위 공모제 적용을 원칙으로 함.

- 교육감이 필요하다고 판단한 학교는 학교운영위원회의 의결을 거치지 않더라도 교장공모제 실시학교로 지정 가능

※ 단, 제도 도입 초기 2년간은 교육감이 시도교육청별로 일정 수 이상, 초·중등 급별, 공모제 유형별로 균형 있게 선정하여 운영

※ 현행 법령이 허용하는 범위 안에서 초중학교를 중심으로 시범 실시 추진

## 2-2 공모 교장의 지원 자격과 신분 등 규정 신설

### □ 공모 교장 지원 자격

○ 초·중등학교 교육경력(교육전문직 경력 포함) 15년 이상의 현직 교원 및 교육공무원

※ 주요 국가의 '교장 자격증 요구하지 않는 교장공모제'의 지원 자격

- 독일 : 교사자격증 소지자면 가능

- 일본 : 교육에 관한 직에 10년 이상 경력 소지자, 학교의 사무직원을 포함한 직에 5년 이상 근무경력 소지자, 위의 자격을 가진 자와 동등한 자질을 가진 자로 인정되는 자

- 프랑스 : 유·초등 2년 이상 교사경력, 중등은 5년 이상 교사, 교육상담사 경력

○ 공모 범위 : 전국 단위

○ 동일 기간에 중복 지원 금지

### □ 임기 및 중임 여부

○ 4년 임기에 중임(연임 포함) 허용

- 이유 : 능력과 자질을 갖춘 교장에게 학교운영 기회를 계속적으로 부여한다는 공모제 도입 취지 실현

○ 동일학교에서는 1차에 한해서만 중임 허용(공모제 교장과 승진제 교장에게 동일하게 적용)

- 제한 이유 : 공모제가 특정인의 임기 연장 수단이 되는 부작용 방지

○ 공모교장이 연임을 원할 시에는 일반적인 공모 절차를 거쳐 가능

- 승진제에 의해 임용된 교장이 공모제에 의해 교장이 된 경우에는 승진제 경로 재진입 금지

## □ 신분

- 임기 만료 후 퇴직을 원칙으로 하되, 교사로 근무하기를 희망할 경우 별도의 절차를 거쳐 교사로 복귀 가능

※ 근거 조항 : “교육공무원법 제29조의2 제5항 제47조(정년)의 규정에 의한 정년전에 임기가 만료되는 교장으로서 교사로 근무할 것을 희망하는 자(교사자격증을 가진 자에 한한다)에 대하여는 수업담당능력 및 건강 등을 참작하여 교사로 임용할 수 있다.”

## □ 권한

- 교감을 포함하여 해당학교 교원 정원의 30% 이내에서 초빙교원 요청 권한 부여
  - 공모 교장은 교감 자격을 가진 교원을 당해 학교 교감으로 초빙할 수 있도록 허용
  - 공모 교장이 초빙하는 교원은 당해 시·도의 교원으로 제한

### **2-3** 공모 교장의 자질·능력 다단계 심사

## □ 공모 교장 심사위원회의 구성

- 학교 단위 공모제의 경우
  - 구성 주체 : 당해 학교 학교운영위원회

- 구 성 원 : 교원, 학부모, 지역인사(외부 전문가, 지역주민, 교육청, 동창회)가 참여하는 별도의 심사위원회 구성
  - ※ 단, 다단계 심사의 취지를 살리기 위해 학교운영위원회와 심사위원 겸직 금지
- 구성 비율 : 교원, 학부모, 지역인사(구성 비율은 학교운영위원회 규정을 준용, 외부인사 비율은 학교운영위원회의 지역위원 비율 적용)
- 구성 방법 : 교원 심사위원은 교직원 전체회의, 학부모 심사위원은 학부모 전체회의에서 선출, 지역인사 심사위원은 학교운영위원회 추천 인사로 구성
  - ※ 당해 학교 학교운영위원회는 심사위원을 위촉하고 심사위원회 구성 사실과 심사위원 명단을 관할 교육청에 보고

○ 지역 단위 공모제의 경우

- 구성 주체 : 시·도 교육감
  - ※ 단, 시도의 조례의 규정에 따라 지역교육청별로 교육장이 심사위원회를 구성할 수 있도록 허용
- 구 성 원 : 교원, 학부모, 전문가 등으로 구성
- 구성 비율 : 교원 30%, 학부모·지역주민 50%, 교육청 인사 및 외부 전문가 20%
- 구성 방법 : 교원단체, 학부모·시민단체, 전문가 등의 추천을 받아 교육감(또는 교육장)이 위촉
  - ※ 교육감은 심사위원회 구성 사실과 심사위원 명단을 시·도 교육위원회에 보고
  - ※ 지역교육청별로 심사위원회를 구성했을 경우에는 교육장은 교육감에게 보고하고, 교육감이 이를 시·도 교육위원회에 보고

○ 기타 세부적인 사항은 시·도의 조례로 규정

## □ 공모 교장 심사 절차

- 1차 심사 : 이력서, 추천서, 교육실적 증명자료(포트폴리오), 자기실적평가서, 각종 평가 자료, 학교운영계획서 등의 서류심사를 통해 후보자를 5명 이내로 선발
- 2차 심사 : 학교운영계획서의 공개발표, 심층 면접과 집단 토론 등을 거쳐 3명 선정(경력연수, 근무평정, 연구점수, 가산점 등은 공모 심사 항목에 포함하지 않음)

※ 1차 심사와 2차 심사는 유형에 따라 단위학교 또는 교육청 공모교장 심사 위원회에서 진행

## ○ 3차 심사

- 학교단위 공모제의 경우 : 단위학교 심사위원회에서 추천된 3인에 대해 해당 학교운영위원회에서 최종 심사 후 순위를 정하여 최고 득표자 2인을 교육감에게 추천
- 지역단위 공모제의 경우 : 교육청 심사위원회에서 추천된 3인에 대해 해당 학교운영위원회에서 최종 심사 후 순위를 정하여 최고 득표자 2인을 교육감에게 추천(단, 1회에 한하여 학교운영위원회는 교육청 심사위원회에 재추천을 요구)

## □ 공모 교장의 임용

- 학교운영위원회가 추천한 2인의 후보자 중 교장 임용 후보자를 교육감이 지정
- 교장 임용 후보자는 교장직무연수를 이수한 후 교육감의 추천을 거쳐 교장으로 임용

※ 단, 교장자격증 소지자 및 기 연수 이수자는 직무연수 면제

### 3. 교장·교감의 책무성 강화

#### 3-1 교장·교감 평가제도 도입

##### □ 평가 주체

- 평가관리 주체 : 학교운영위원회(또는 단위학교 교원평가관리위원회)
- 평가자 : 교원, 학부모, 전문가, 당사자(자기평가)

##### □ 평가 내용

- 학교 운영 전반 : 교육과정 편성 운영, 장학활동, 교원의 능력 개발, 행정 및 시설 지원, 예산 운용\* 등

※ 교감은 예산 운용에 대한 평가 제외

##### □ 평가 시기와 방법

- 평가 시기 : 매년 연말
- 평가 방법 : 정량적 지표와 정성적 지표를 개발하여 적용
  - 교 원 : 해당학교 전 교원이 참여
  - 학부모 : 학교운영위원과 전체 학부모
    - ※ 학교운영위원들은 학교운영 전반에 걸쳐 평가 실시
    - ※ 학부모 : 설문을 통해 자녀의 학교생활 만족도 조사
  - 전문가 : 학교운영위원회가 추천한 외부 전문가 중에서 추천
  - 당사자(자기 평가) : 학년 말에 자기평가와 타인의 평가 결과를 개선 노력과 함께 기록하여 제출

- 평가 결과를 학교구성원(학부모 포함)에게 공개하고 관할 교육청에 보고

## □ 평가 결과 활용

### ○ 교장평가 결과의 활용

- 승진제 교장 : 학교구성원이 참여하여 실시하는 교장평가 결과와, 교육청의 학교평가의 교장 영역 평가결과가 일정 기준에 미달할 때에는 교장의 중임 제한
- 공모제 교장 : 학교구성원이 참여하여 실시하는 교장평가 결과와, 교육청의 학교평가의 교장 영역 평가결과가 일정 기준에 미달할 때에는 일정 기간 공모교장 응모 제한

### ○ 교감 : 교장과 관할 교육청의 교감 근무평정시 평정자료로 활용

### ○ 추가 활용 방안 : 학교 교육활동 개선 자료로 활용, 평가 결과에 따라 필요한 경우 학교 컨설팅 실시 방안 마련

※ 이후 현재 '전문성 향상을 위한 교원평가'의 일환으로 시범운영되고 있는 '교장·교감평가'와 연계·조정 필요

### 3-2 순환근무제 개선

- 교장으로 부임한 학교에서 임기인 4년 근무를 원칙으로 함.
- 임기 내 전보할 경우에는 그 타당한 사유를 학부모와 지역사회에 밝히도록 조치
  - 개선 이유 : 현행 교장 평균 재임기간이 너무 짧아 단위학교 책임경영의 의미가 약해지는 부작용 개선
- 학교장이 요청하고 본인이 희망할 경우에는 교원 순환전보 유예
  - 단, 순환 전보 유예 조치에 의해 동일 학교에 장기 근무하는 경우에는 유예 기간 동안 가산점 부여 대상에서 제외

### 3-3 교감 근무평정 제도 개선

#### □ 교감 근무평정 제도 개선

- 교감 근무평정 방식을 별도 규정 : 다면 평가제 도입
  - 교장 50% + 교육청25% + 다면평가(교사) 25%
  - ※ 교육청 교감평정 방법 : 교육청은 교감에 대한 근무평정 시 단위학교 구성원들이 참여하는 교감평가 결과를 평정 자료로 활용
  - ※ 교감에 대한 다면평가 주체 : 당해 학교의 교사

**< 교감 근무평정 개선 방안 >**

구 분	현행	개 선 안
평가 주체 및 비율	평정자(교장) 50% 확인자(교육청) 50%	교장 50% 교사 25% 교육청 25%
개선 이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교감 평가의 공정성과 신뢰도 제고</li> <li>• 교감의 민주적이고 협력적인 지도력 형성 지원·촉진</li> <li>• 교육청에 대한 단위학교의 자율성 확대</li> </ul>	

○ 교육청 조정 점수 축소 조정

- 축소 이유 : 교감과 단위학교에 대한 교육청의 규제와 간섭 축소

## IV. 기대 효과

### □ 능력 중심의 승진 경쟁 풍토 조성

- 연공서열 중시 풍토가 완화되고 능력 중심 교장임용 관행 정착
- 교원들이 왜곡된 승진경쟁에서 벗어나게 함으로써 점수에 의한 서열화와 교직사회 경쟁의식 완화

### □ 교원들의 사명감과 전문성 신장을 통한 교육력 극대화

- 동료교사·학생·학부모가 함께 참여하는 다면평가제 도입을 통해 교원들의 전문성과 사명감 신장 가능
- 교장의 교원 근무평정에서 수업지도, 생활지도 비중 향상과 정량적 지표 사용을 통해 평정의 공정성과 신뢰성 제고

### □ 학교 자율성 확대를 학교 구성원이 주도하는 학교혁신 촉진

- 교육청 개입 축소, 다면평가제도의 도입을 통해 교단의 관료주의와 권위주의적인 풍토 개선
- 교장, 교감 평가를 통해 학교운영과 학교혁신 촉진·지원
- 교장공모제와 학교혁신 노력을 통한 학교교육의 다양화·특성화 촉진, 학교교육의 질 향상 가능

□ 교원들의 교육수요자에 대한 책무성 강화

- 교장평가, 교감평가 개선으로 학교행정가의 책무성 강화
- 학생·학부모 만족도 조사의 근평 반영을 통해 교원들이 학부모와 학생들에 대한 교육활동에 최선을 다하는 풍토 조성

□ 교육공동체 형성 촉진

- 지역사회 주민과 학부모의 교장공모와 학교운영 참여를 통하여 학교 운영에 대한 책임의식 공유
- 지역사회를 향해 열린 학교, 지역사회의 교육공동체 형성 촉진

학교교육과 교직사회에 대한  
학생과 학부모의 만족도 향상

## V. 추진 계획

- 정부 차원의 실행 계획 수립 : '06. 9~11월
- 관련 법률 개정(정부 입법) : '07. 2월까지
- 하위 법령 및 세부 추진계획 수립 : '07. 12월까지
- 정책 개선안의 시행 : '08. 1월

[붙임 자료 1]

## 주요 국가의 교장임용제도 및 시사점

### 가. 국가별 교장임용제도의 특징

#### □ 미 국

##### ○ 자격기준

- 기본적으로 교장과 교사의 자격·양성 경로를 구분
- 주 교육위원회에서 설정·인증하거나, 교사교육프로그램 인증 기관과 공동으로 인증하는 경우 등 주 마다 다양
- '90년대 중반이후 교장의 자격기준을 표준화하고, 주(州)간 연계를 강화하기 위해 컨소시엄(ISSLC)을 구성 운용(35개 주)
- 지역학교구에서 교육행정 경력을 쌓거나, 필요한 교육요건(석·박사 학위)을 갖춘 자는 교장 지원 가능

※ 예) 텍사스 : 5년의 교육경력과 석사학위 소지자

##### ○ 임용주관 기관 : 지역의 학교구(school district)

##### ○ 임용절차

- 대부분 공개모집 과정을 거치고 있으며, 특수한 능력이 필요한 경우에는 기존 교장 중에 교육청이 지명
- 포트폴리오를 포함한 서류전형과 인터뷰를 통해 심사
- 학교장 임용심사위원회는 지역사회인사, 학부모, 타 학교구 교장 등으로 구성

교장 채용공고 → 서류심사 → 심사위원회(지역사회인사, 학부모, 타 학교구 교장 참여)의 서류심사 및 인터뷰 → 복수 후보자 추천 → 교육감 인터뷰 → 임용

- 기 타 : 법적인 정년은 없고, 일부 주에서 교장 자격증 갱신을 위한 요건을 규정

## □ 영 국

### ○ 자격기준

- 국가교장자격증(NPQH) 소지자

- ※ '98년 이전에는 교사가 교감이 되고, 지역교육청의 지도자 연수를 거쳐 임용

- ※ '98년 '고등교육 및 교원 관련법' 공포 후 국가교장자격증 제도를 도입, '04년 4월 이후 신규 임용자는 교장자격증 소지 의무화

- 국가교장자격증 취득과정 핵심 5개 영역

- ※ 학교발전 전략, 교수·학습, 교직원 관리, 효율적 자원관리, 책무성

### ○ 임용주관 기관 : 단위학교 학교운영위원회

- 지역교육청의 자문과 협의 하에 교장 임용, 평가, 연봉 등 결정

### ○ 임용절차

교장 채용공고(중앙일간지, 봉급, 역할, 학교특성, 학교성적 등 공개) → 채용전형위원회(학운위 위원 3명 이상) 구성 → 면접 대상자 선정 → 학교운영위 추인 → 교육청 추천 및 임용

- 채용전형위원회 구성 : 학교운영위원회 위원 중 3명 이상으로 구성함. 채용전형위원회는 채용 과정 전반에 관한 임무, 책임까지

- 위임 받음. 후보자 신상 명세와 과정을 교육청에 제공
- 교육청에서 부적합하다고 판단되는 후보는 14일 이내에 사유를 첨부하여 학교에 통보
- 학교운영위원회가 전형위원회가 선정한 최종 후보를 추인
- 추천자를 정하지 못하거나 학교운영위원회의 추인을 받지 못한 경우 재공모 절차를 거쳐 결정
- 교장임기의 제한이 없으며, 매년 업무수행 결과를 평가하여 교장재임용과 연봉 계약의 주요 기초 자료로 활용
- 일단 교장이 임명된 후에는 역량을 최대한 발휘할 수 있는 자율성 부여

## □ 프랑스

- 자격기준
  - 유치원과 초등학교 교장은 교원으로 인식되나 중등학교는 교수직인 교원과 행정직·관리직인 교감·교장이 명확하게 구분
  - 유·초등 교장은 2년 이상의 교사 경력, 중·고등 교장은 5년 이상의 교사, 교육상담사, 직업심리상담사 경력 필요
  - 교장임용 시험 연령 제한(모든 학교급 공통) : 30세 ~ 50세
  - 교사가 교장이 되는 것은 승진이 아니라 다른 직업 경로를 선택하는 것이며, 교원의 승진은 직급의 상승이 아니라 보다 큰 학교, 인기 지역의 학교에 근무하는 것을 의미
- 임용주관 기관 : 지역교육청

## ○ 임용절차

- 교육청은 매년 관할 구역 내 교장 수요에 따라 교장 채용 공고
- 서류심사(예비시험, 1차시험)
  - ※ 예비심사는 지방정부(교육장) 면접위원회에서 심사하며, 개인 정보, 경력·직업 기록, 학교경영 자기계획서 등 다양한 서류를 심사
- 본 시험(2차 시험). 개인발표 및 면접시험 위주로 실시

교장채용 공고(교육청) → 서류심사(면접위원회) → 개인발표 및 면접시험 (장학관 및 교장으로 구성) → 합격자 연수 및 훈련(유·초교장 후보자는 임용전후 연수, 중등교장 후보자는 2년간 교감으로 훈련) → 임용

## ○ 기타

- 교장은 임용기간에 관계없이 정년까지 근무할 수 있음
- 중등 교장임용시험에 합격한 사람에 한해 이후 2년간 중등학교에서 교감으로 근무하는 훈련 과정을 설치
- 교장 업무수행평가가 '03년도부터 의무화 되어 전국 28개 교육청 교육장이 3년차 교장을 대상으로 매년 직무수행 결과를 평가

## □ 독 일

### ○ 자격기준

- 주에 따라 상이 하며, 교장자격증은 없으나 학교경영 및 행정 능력을 갖추어야 하며, 엄격한 임용시험을 거쳐 취득하는 교사자격증을 자격기준으로 요구
  - ※ 자격증은 초등교원, 중등교원(전기, 후기), 특수교원으로 구분되는데 자격증에 따라 교장지원이 제한되기도 함

- 미국, 영국, 프랑스 등 교사직과 행정·관리직을 별도의 경력과정으로 분리하고 있는 국가들과 다르게 독일의 학교장은 해당 학교의 '교사'로 인식

○ 임용주관기관 : 교육청

○ 임용절차(함부르크 사례)

교장 채용공고(교육청) → 학교 인사위원회(교육청 대표, 타교 교장, 학생 및 학부모 대표, 교원 대표)에서 근무실적, 수업운영, 면담 등 심사선발 → 교육청 추천 → 임용(교사위원회, 학교운영위원회 의견 청취)

- 학교장 선발은 교육청이 주관하되, 심사는 인사위원회(교육청 대표, 타 학교 교장, 학교운영위원회에 선출한 학생 및 학부모 대표, 해당 학교 교원 등)에서 담당

※ 최종 선발된 자에 대해서는 18개월 동안 수습기간의 신분 부여

○ 기타

- 교장임기의 제한이 없음
- 독일의 교장은 평교사에서 부장교사, 교감, 교장을 거쳐 승진하는 것으로 인식. 다만, 우리나라는 연공서열, 경력에 의해 승진이 이루어지나 독일의 경우는 공개전형에 의해 승진.
- 상급자격 취득을 위한 별도의 연수과정을 제공하지 않으며, 대학 석·박사 과정 이수를 자격요건 갖추는 절차로 인식

## □ 일 본

○ 자격기준

- 교육에 관한 직에 10년 이상 경력 소지자
- 학교의 사무직원을 포함한 직에 5년 이상 근무경력 소지자

○ 임용주관 기관 : 지방공공단체 교육위원회

○ 임용 방법

- 교감 또는 지도주사(장학사 성격)는 교육위원회가 시행하는 선고 (A선고, B선고, 특별선고로 구분)를 거쳐 임용

※ 선고 종류(도쿄도 사례)

구분	A선고	B선고	비고
자격기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연령 : 33 ~ 42세 미만</li> <li>• 교직경력 : 7년 이상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연령 : 44 ~ 56세 미만</li> <li>• 교직경력 : 14년 이상 (주임 경험자)</li> </ul>	
육성방침	젊은 교원중 행정감각이 뛰어난 관리직 육성	중견교원중에서 학교운영의 전문가적 관리직 육성	
선고방법	1차 필기시험 2차 면접시험	1차 필기시험 2차 면접시험	• A와 B의 합격자수 비율은 1:3
임용 (관리직후보)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지도주사등 행정직 임용 (장학사 개념)후</li> <li>• 5년간 연수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교기간요원으로 배치 (교감)</li> <li>• 2년간 연수</li> </ul>	

- 교장은 관리직 후보(교감 및 지도주사) 기간 동안 '업적평정, 연수 수강, 논문, 면접 등을 통해 종합적으로 판정하여 임용

○ 기타

- 교장 임기 제한 없음
- '00년 1월부터 민간인도 교장으로 채용 가능 : 추천, 공모 방식으로 '리포트, 면접' 등을 통해 임용

※ '04년 말 현재 6개현에서 92명 임용

## 나. 주요 국가 교장임용제도의 특징

- 교장자격요건이 교사 전문성과 구분되어 과잉경쟁 풍토 부재
  - 교장 요건으로 일정 기간 교육경력을 요구하고 있지만, 교장의 전문적 자질과 능력은 교사의 전문성과 구분하고 있음.
  - 프랑스에서는 초등 교장은 교원으로 인식되나, 중등은 교원과 행정·관리직인 교감·교장으로 구분함.
  - 독일에서는 교장은 교사직으로 인식됨. 엄격한 임용과정을 통해 학교 내외 단체와 협력, 학교경영능력, 리더쉽, 조직력 등의 자질과 능력을 갖춘 자를 교장으로 임용함.
  - 교장과 교사의 전문성이 분리되어 있어, 교원들 사이에 학생교육보다 교장임용 경쟁에 치중하는 풍토는 존재하지 않음.
  
- 학교 행정가로서 교장의 자격 강화 추세
  - 교장 자격증 유무와 관계없이 학교행정가로서의 자격을 강화하고 역량 수행 능력을 제고하고자 하고 있음.
  - 미국 일부 주에서는 경영능력 위주의 자격 부여절차를 표준화하고자 하고 있음.
  - 영국은 국립교장연수원을 통해 교장자격증제도를 도입하였음.
  - 일본은 교직 경력 5년 이상(교사, 사무직원)이면 관리직 시험에 지원할 수 있으며, 합격자는 교직경력에 따라 2년 또는 5년의 후보자 연수를 거쳐 교장으로 임용함.

□ 투명한 절차에 따라 공개모집과 경쟁을 통하여 교장 임용

- 주요 선진국가(OECD 국가)에서는 교원에 대한 승진평정을 통해 교장으로 승진하는 교장승진제도가 존재하지 않음. 독일은 승진 개념이 있으나 공개전형에 의한 것이기에 우리와 다름.
- 주요 국가들은 투명한 절차에 따라 공개모집과 경쟁을 거쳐 교장을 임용함.
- 교장 선발을 위한 심사 과정에서 다양한 자료를 활용하고, 다단계 심사를 거쳐 임용(미국, 독일, 프랑스)
- 지역교육청이 주관하되, 해당학교 학교운영위원회(교사, 학부모 등) 심사 절차 중시(미국, 영국, 프랑스, 독일)
- 우수한 중견층만이 아니라 의욕과 능력을 갖춘 젊은층 교원 또는 민간인 교장을 임용하려는 시도를 하고 있음(일본).

□ 교장임용과정에 학교 구성원들의 적극적으로 참여

- 교사, 학부모, 지역사회인사들이 참여하고 교육행정기관이 주관하는 교장 공개모집에 의해 교장 임용이 이루어짐.
- 영국은 학교운영위원회 위원 중 3명 이상으로 교장채용위원회를 구성하여 서류전형과 면접 심사 및 최종 명단 결정을 주관하고 학교운영위원회가 최종후보자를 추인함.
- 독일에서는 교육청과 함께 학교운영위원회, 교사회의 등이 임용 심사자로 참여하고 있음.
- 미국은 학교구의 학교장 임용심사위원회에 학부모, 지역사회인사, 타 학교의 교장 등이 참여함.

□ 학교장에 대한 업무평가 중시

- 영국은 대체로 단위학교 운영위원회에서 교장과 교사를 선발하고 계약하고, 업무수행평가에 따라 재계약 유무를 결정함. 재계약 과정에 학생·학부모들의 의견이 매우 중요하게 반영됨.
- 프랑스는 최근('03) 학교장 업무수행평가를 의무화함.
- 교장은 자신의 업무 성과에 의해 평가받고 그에 따라 재임용과 보수 수준 등이 결정되는 유기적인 연계 구조를 가지고 있음.

다. 시사점

□ 승진평정제도 개선으로 학생교육에 치중하는 교단풍토 조성 필요

- 주요 국가에는 승진평정을 통한 교장임용제도가 없음. 우리의 근무평정제도가 교장승진을 위한 것이 아니라 교원의 자기 전문성 향상을 위한 것으로 혁신되어야 함.
- 교원의 근무평정과 교장임용 심사, 교장평가 등에 학생과 학부모의 의사를 반영하도록 해야 함.

□ 경력보다는 능력 위주의 승진체제로 전환 필요

- 주요 국가에서는 교장 자격기준으로 일정기간(5~10년 정도) 교육 경력을 요구한 반면, 우리는 30년 정도의 교육경력을 요구하고 있음.

□ 학교 구성원이 함께 참여하는 교장공모제도 도입 필요

- 주요 국가에서는 교장임용 시 공개모집과 경쟁 방식으로 임용하는 반면, 우리는 교장·교감이 주도하는 근무평정점수를 근거로 교장자격을 부여하고 내부 승진시키는 방식을 위주로 임용하고 있음.

□ 교장의 자질과 능력을 공개적으로 검증하는 시스템 도입 필요

- 주요 국가에서는 교장 임용과정에서 '교사, 학부모, 지역인사' 등이 참여하여 전문적 자질과 능력을 공개적이며 실질적으로 검증하는 반면, 우리는 경력위주의 평정을 통해 임용함.

□ 교장 업무평가 시스템 도입 필요

- 주요 국가에서는 교장 직무수행실적을 평가하는 반면 우리는 교장 평가제도가 미흡하기에 교장에게 학교운영계획과 실적을 제출받아 학교구성원들과 교육청이 이를 평가하는 시스템이 필요함.

[붙임 자료 2]

주요 쟁점에 대한 관련 단체 입장과 동향

기관·단체	다면평가 도입방안	공모제	공모교장 권한과 책무	수석교사제
교육혁신위 개선시안	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기 2년간 : 동료교사만 반영, 학생·학부모평가는 교장·교감의 교사 평정자료로 활용</li> <li>3년차부터 : 학생·학부모평가도 10%반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15년 이상 초중등학교 교육경력자(교육공무원 포함) 대상으로 교장 공모제 도입</li> <li>유형 : 학교 단위공모제와 지역단위 공모제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교감 포함 정원의 30% 이내 교원 초빙권 부여</li> <li>학교구성원이 참여하는 교장·교감 평가 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>수석교사제의 합리적 도입 추진</li> <li>구체적인 사항은 추후 교육부 연구</li> </ul>
한국교총	<ul style="list-style-type: none"> <li>인기영합교사 등장, 교사 자율성 침해 이유로 반대</li> <li>반대 시위 예상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교장 전문성 약화, 학교의 정치관화 이유로 초기 적극 반대</li> <li>교감직 유지, 지원자격 강화 후 반대 약화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>약한 반대. 다만, 승진제 교장과의 형평성 문제 제기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보직형 수석교사제 반대</li> <li>자격제 수석교사 요구</li> </ul>
전국교직원 노동조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>사실상 교원평가 방안으로 반대</li> <li>적극 투쟁 예상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>집행부는 공식 반대, 내부 논쟁 중인 상황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교장의 독점적 지배 구조화 방안이라며 반대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도입 반대. 특히 자격제 반대</li> </ul>
좋은교사 운동	<ul style="list-style-type: none"> <li>학생·학부모 평가 반영 소극적 찬성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>적극적 요구</li> <li>학교를 교육 중심 조직으로 만드는 방안으로 규정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교장 권한 강화 우려 반대</li> <li>교장·교감평가 적극 주장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도입 반대. 특히 자격제 반대</li> </ul>
전국참교육 실현학부모회	<ul style="list-style-type: none"> <li>학생·학부모평가도 근평 반영 적극 요구</li> <li>적극 지지 예상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>적극적 요구</li> <li>교육의 다양화·특성화에 도움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교장 권한 강화 반대</li> <li>교장·교감평가 적극 주장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교사직급화, 원로교사 우대책으로 변질 우려 반대</li> </ul>
인간교육실현 학부모회	<ul style="list-style-type: none"> <li>학생·학부모평가도 근평 반영 적극 주장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>적극적 요구</li> <li>지역사회·학부모 의견 반영 기제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대체로 찬성. 특히 책무성 강화 방안 요구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도입 찬성</li> </ul>
교육 인적자원부	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책 일관성 문제로 반대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도입 소극적 찬성</li> <li>시범운영 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공모교장 교원 초빙권 찬성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>찬성, 추후 구체 방안 마련</li> </ul>
단체 주장 반영 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>8월11일 본위원회에서 최종 방안 논의 예정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지원자격 교육경력 15년으로 강화하여 도입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교원초빙권 30%로 축소 조정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보직제 명기하지 않고 도입 필요성 제안</li> </ul>