

## 특수학교장의 직무수행능력 기준 개발을 위한 기초연구

하 상 근\*

천안인애학교 교장

김 용 욱

김해 삼계초등학교

---

---

### 《요 약》

---

---

본 연구는 일반학교장의 직무수행능력에 대한 기준 및 특수학교 행정에서 요구하고 있는 직무내용을 분석하여 ‘특수학교장의 직무수행능력 기준’을 개발하고자 수행되었다. 주요 외국의 선행연구를 분석한 결과 미국의 ‘학교 지도자 자격 협의회(ISLLC)’와 영국의 ‘교장의 국가 직무표준(NSH)’은 교장 직무표준을 학교비전(미래 창조), 학교문화와 수업프로그램(교수·학습 선도), 학교관리(학교관리), 학부모와 지역사회와의 협력(자기계발과 협력), 행정가 윤리(책무성), 광범한 상황적 맥락(협동을 통한 공동체 강화) 등 6개의 대영역으로 제시하고 있으며, 최소한의 교육의 질 보장을 강조하고 있었다. 일본은 관리직의 법령 근거에 의해서 교장 직무표준을 법령규정, 교육위원회 위임 사항, 기타 등 3개 영역으로 나누어 제시하고, 구체적인 법령의 준수를 강조하고 있었다. 우리나라에서는 주요 외국의 사례에 근거하여 한국교육개발원이 ‘일반학교장 직무수행 기준’을 교육과정 운영 및 평가, 학생 생활지도 및 지원, 교직원 관리 및 지원, 학교 경영 관리 편성·운영, 학부모·대의 협력 관계 지원, 전문성 신장 및 지원 등 6개의 대영역으로 개발하여 제시하고 있었다. 그리고 미국특수아동협의회(CEC)에서는 특수교육의 기초, 학습자의 발달 및 특성, 개별학습의 차이, 수업계획, 평가, 협력, 전문적이고 윤리적인 실천 등 7개의 영역으로 제시하고 있었다. 이상의 연구를 토대로 우리나라 “특수학교장의 직무수행능력 기준”을 개발하였는데 대영역 10개, 중영역 26개, 직무수행 능력목록 99개로 제시하였다. 이는 앞서 제시한 외국의 장점과 단점을 보완하고 우리나라의 교육현실에 부합하는 직무수행능력 기준을 개발하고자 일련의 전문가 협의 과정을 거쳐 개발되었다. 본 연구에서 개발된 “특수학교장의 직무수행능력 기준”은 특수교육 현장에서 특수학교장의 양성교육, 임용, 직무연수, 직무수행능력 평가 기준으로 유용하게 사용될 수 있을 것이다.

---

---

주제어 : 특수학교장, 직무수행능력 기준

---

\* 교신저자(hasa51@hanmail.net)

## 1. 서론

### 1. 연구의 의의

오늘날 사회 현상이 복잡해지고 장애아동에 대한 통합교육이 강조됨에 따라 특수학교가 직면하는 문제는 다양하다. ‘특수교육의 질 향상과 관리, 특수교육 환경 및 수요의 다양화’ 등 최근 변화 동향은 그 동안 특수학교장이 전통적으로 수행해 왔던 직무의 성격과 내용에 다양한 변화를 요구하고 있다. 또한 지식정보화, 세계화, 민주화에 따른 사회적인 변화는 특수교육환경에도 상당한 영향을 미치고 있고, 이러한 변화에 적절히 부응하기 위해서 특수학교장은 변화에 능동적으로 대응하는 지식과 정보를 습득하고 활용해야 하며, 특수교육의 전문성 신장과 리더십의 구현을 위해 체계적으로 노력해야 한다.

특수학교장은 특수교육현장에서 다양한 배경을 가진 교직원과 학생, 그리고 학부모들을 대면하게 되며, 이들의 요구를 적절히 수용하여 특수학교 경영에 반영하여야 한다. 특히 단위 특수학교 책임경영제가 도입됨으로써 참여와 공동체의 관점에서 구성원들이 특수학교 의사결정에 적극적으로 참여하도록 권장하고 유도해야 한다. 특수학교 운영을 책임지는 특수학교장에게는 이러한 문제들에 효과적으로 대응해 나아갈 수 있는 이론과 실천이 겸비된 직무수행능력이 요구된다. 특히 특수학교장은 일반학교장에게 요구되는 교육지원활동과 장애학생의 독특한 교육적 요구에 부응한 특수교육지원활동을 동시에 통합적으로 수행해야 하는 2중적인 어려움이 따른다. 우리나라 초·중등교육법 [별표 1]에서는 특수학교 교장 자격증을 소지하면 초·중등학교 교장 자격증을 받을 수 있으나, 초·중등학교 교장자격증을 소지한 경우 특수학교 교장 자격증을 받으려면 필요한 보수교육을 받도록 규정하고 있다. 이는 일반학교 교장이 특수학교 교장이 되기 위해서는 일반학교 교장이 갖추어야 할 직무수행능력 이외에도 특수교육에 관련된 내용을 더 갖추어야 함을 뜻한다.

“학교는 교장에게 달려 있다”(서정화, 2004). “교장은 학교의 성패에 지대한 영향을 미치는 사람이다”(김용구, 허병기, 천세영 외 역, 2001). “좋은 학교에는 반드시 좋은 교장이 있다”(주삼환, 2005)는 명제로부터 특수학교도 예외는 될 수 없으며, 따라서 특수학교 교장은 특수학교를 성공적으로 운영하고 발전시키는데 핵심적인 요소가 된다. 또한 특수학교장은 학교의 발전과 관련한 단일 변인으로서 가장 강력한 결정 요인이며, 특수학교장에게 권한과 책임이 집중되는 자율적인 책임경영 체제에서 특수학교장이 그 역할을 제대로 실행할 수 있는가의 여부가 성공적인 학교를 가름하는 데 중요하게 작용한다.

성공적인 특수학교를 위한 중요한 결정 변인으로서 특수학교장의 직무수행능력은 시대의 요구와 사회 체제의 변화에 영향을 받는다. “새 시대에 맞는 교육을 하기 위해서는 다른 어느 때 보다도 교장의 지도력이 중요하며”(주삼환, 2001), 변화하는 사회의

끊임없이 이어지는 새로운 요구를 통해 특수학교장의 직무수행능력이 과거를 답습하는 것이 아니라 수요자가 요구하는 새로운 과제를 찾아 직무를 수행하여야 한다.

특수학교장은 2007년 “장애인 등에 대한 특수교육법” 공포 및 2008년 “동법시행령과 동법시행규칙”에 따라 장애인 및 특별한 교육적 요구가 있는 학생에게 통합된 교육 환경을 제공하고 장애유형·장애특성을 고려한 교육을 실시하여 자아실현과 사회통합을 하도록 규정하고 있다. 미국에서는 정치, 경제, 사회문화 및 기술 등 시대의 흐름과 사회적 변화의 영향으로 인해 끊임없이 변화하는 교장의 역할을 표준화하기 위해 미국 교사교육 평가인정협의회(National Council for the Accreditation of Teacher Education: NCATE)가 미국 학교지도자 자격협의회(Interstate School Leaders Licensure Consortium: ISLLC)를 구성하여 1996년에 국가 차원의 일반학교장 직무표준을 제정하였다(www.ccsso.org; 정일화, 2007). 또한 영국도 미국의 표준안을 토대로 그들 실정에 맞게 변형하여 활용하고 있으며(권혁운, 2008), 프랑스, 일본, 호주에서도 교육행정가의 직무수행기준을 개발하여 일반학교장 양성 교육과 연수, 평가의 표준으로 활용하고 있다(주삼환 외, 2007).

그러나 우리나라는 특수학교장의 직무에 대해서 법적인 개괄적 규정에 그치고 있다. 현행 초·중등교육법 제20조(교직원의 임무) 제1항에 “교장은 교무를 통할하고 소속 직원을 지도·감독하며 학생을 교육한다.”라고 되어 있어, 학교장의 직무에 관한 규정이 지나치게 포괄적인 특징을 보이고 있다. 박영숙 등(1999)은 학교장에게 요구되는 표준적 기준이 있어야 직무수행을 원활히 할 수 있고, 자율책임 경영에서는 직무수행 기준이 없으면 직무수행의 개인차가 크게 나타날 수 있기 때문에 교장의 직무수행 기준 개발이 필요하다고 밝힌 바 있다. 한국교육개발원에서는 일반학교장 직무수행기준을 개발하였으나, 특수학교장의 특수성을 고려한 특수학교장의 직무수행기준은 개발하지 않았다. 따라서 법적인 규정과 더불어 학교장의 직무수행능력을 체계적으로 밝히는 일은 매우 필요하다 하겠다.

이러한 차원에서 외국의 교장 직무표준 및 우리나라의 교장 직무표준, 국내 특수교육 관련 문헌, 장애인 등에 대한 특수교육법에서 요구하는 특수학교장의 직무수행능력과 미국특수아동협의회(Council for the Exceptional Children: CEC)에서 규정한 특수교육행정가들의 직무수행능력을 종합적으로 분석하여, 전문가 협의를 거쳐 우리나라 특수학교장의 직무수행능력 기준을 개발하는데 본 연구의 의의가 있다.

## 2. 연구의 목적

우리나라 특수학교장의 직무수행능력 기준을 개발하기 위한 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 특수학교장에게 요구되는 직무수행능력의 기초로 일반학교장의 직무수행능력

에 대한 주요 외국과 우리나라의 기준을 분석한다.

둘째, 특수학교장에게 요구되는 직무수행능력을 분석하여 우리나라 ‘특수학교장의 직무수행능력 기준’ 개발에 필요한 표준안을 제시한다.

### 3. 연구 방법

본 연구는 1차로 일반학교장의 직무수행능력과 관련하여 주요 외국(미국, 영국, 일본)의 동향과 우리나라의 동향, 그리고 그에 따른 교장 직무수행능력의 기준을 분석하였다. 2차로 특수학교장의 직무수행능력과 관련한 국내 기준 분석과 특수교육법제상의 기준을 분석하였다. 이를 바탕으로 미국특수아동협회의 특수교육 행정가들의 직무수행능력을 근간으로 특수학교장의 직무수행능력 기준 초안을 작성하였다. 3차로 다음의 과정을 거쳐 특수학교장의 직무수행능력 기준을 개발하였다.

첫째, 특수학교장 직무수행능력 기준 설정과 그 협의를 위해 교수1명, 교장2명, 교육연구원1명, 장학사1명, 교사1명으로 구성된 전문가 패널을 구성하였다. 교장A는 특수교육 경력 27.6년, 일반교육 경력 7년으로 교육계에 34.6년간 종사하였고, 교장B는 특수교육 경력 24년, 일반교육 경력 10년으로 교육계에 34년간 종사하였으며, 이들은 모두 특수교육학 박사학위를 소지하고 있다. 교육연구원 C는 특수교육 경력 22년으로 현재 교육과학기술부에서 특수교육정책을 담당하고 있으며 역시 특수교육학 박사 학위를 소지하고 있다. 장학사D는 특수교육 경력 25년으로 현재 D교육청에서 특수교육업무를 담당하고 있고, 교사E는 특수학교 경력 23년으로 현재 E특수학교에 재직 중이다. 이들 전문가 패널은 본 연구의 목적을 위해 타당한 정보를 제공해 줄 수 있다고 판단된 자로서, 사전 동의를 구하여 위촉하였다.

둘째, 특수학교장의 직무수행능력 기준 초안의 적합성을 알아보기 위하여 전문가패널에게 개별적으로 수정과 보완을 의뢰하였다. 이 과정에서 사전에 연구의 취지와 목적을 설명하고 특수학교장의 직무수행능력 기준 초안을 2008년 12월 우편 및 전자로 발송하였다.

셋째, 수정된 초안을 바탕으로 천안인애학교 회의실에서 상기에 명시한 전문가 패널 6명과의 집중적 워크숍을 가졌다. 1월 9일에는 대영역 설정에 합의하였고, 1월 16일에는 중영역과 직무수행능력의 적합성에 대한 검토를 거쳐 초안 127개의 항목 중 28개를 삭제하고 99개를 설정하는 것에 합의를 하여 최종 기준을 마련하였다.

## II. 일반학교장의 직무수행능력

국가 차원의 교원 직무수행기준을 개발하는 데 있어 교원에게 기대되는 역할, 실제 직무수행을 위해 교원에게 제공될 수 있는 여건 등에 대한 시사점을 도출하기 위하여 주요국의 일반학교장 직무수행능력기준 개발 과정을 분석·정리하였다. 해당국가의 선정은 선행연구(김이경, 2005; 정일화, 2007; 권혁운, 2008)의 고찰을 통해 우리나라보다 앞서 직무수행기준 개발의 필요성을 인식하고 학교행정가의 직무수행기준을 개발하는 단계거나 개발하여 시행하고 있는 나라 중 지역적 안배를 고려하여 영미권에서 미국과 영국, 아시아권에서 일본을 선정하여 고찰하였다.

### 1. 주요 외국의 동향

#### 1) 미국

미국은 교육의 질을 보장하고자 1994년부터 미국 24개주가 참여하고 미국 학교지도자 자격협회의회(Interstates School Leaders Licensure Consortium: ISLLC)를 구성하여 1996년에 국가 차원의 교장 직무표준(standards)을 제정하였다. 이후 미국 교육리더십 대표자협의회(Educational Leadership Constituent Council: ELCC)에서 인턴십을 추가하였다. 미국의 직무수행표준은 세계 여러 나라와 국내의 연구에서도 적극 활용되고 있다(주삼환, 2007; 정일화, 2005; 권혁운, 2008).

ISLLC 교장의 직무표준은 6개 영역으로 되어 있는데 각 영역에서 공통적인 표현은 “학교 행정가는 모든 학생의 성공을 증진시키는 지도자다.”이며, 이어지는 내용은 직무영역별 방법을 제시하고 있다. 여기서 “모든 학생들의 성공”은 학교행정가의 목표이며 직무수행의 핵심이라고 할 수 있다. ISLLC 교장의 직무영역과 각 영역의 요소는 <표 1>과 같다.

<표 1>의 ISLLC의 교장 직무수행 표준은 교장의 직무 영역을 6개의 대영역으로 분류하고, 그에 따른 하위 요소를 21개로 구분하여 제시하고 있다. <표 1>에서 보듯 미국에서는 학교의 인적·물적 관리와 연관이 있는 III 영역과 학교문화와 학업과 연관이 있는 II영역을 중요한 수행능력으로 선정하고 있고, 따라서 이에 따른 직무수행 항목도 43개로 전체의 약 44.3%를 차지하고 있다. 이것은 교장의 직무수행을 평가할 수 있는 표준 역할을 함으로써 개인적 특성에 따른 학교 경영 결과의 차이를 최소한으로 줄여 주고 교육의 질을 보장할 수 있는 장치가 된다. 또한 교장의 직무수행 표준을 제시함으로써 이것을 중심으로 교장을 양성하고 능력을 개발할 수 있는 근거가 되기도 한다. 특히, 영역 I 과 V에서는 학교 경영에 요구되는 학교장의 리더십과 윤리를 부각시켜 변화하는 시대와 그에 부응하는 학교장의 역할을 강조하고 있는데, 이것은 우리나라의 특수

학교장 직무수행능력 기준을 개발하는데 중요한 기준이 될 것이다.

<표 1> ISLLC의 교장 직무표준 구성 내용

ISLLC 영역	요 소	직무수행 항목수
I. 학교비전	1. 비전 개발 2. 비전 상세화 3. 비전의 실행 4. 비전을 위한 봉사 5. 지역사회의 참여 촉진	16
II. 학교문화와 수업프로그램	1. 긍정적인 학교문화의 증진 2. 효과적인 수업프로그램의 제공 3. 학생의 학습에 최선의 실천 적용 4. 종합적인 전문적 성장	20
III. 학교관리	1. 조직 관리 2. 운영 관리 3. 자원 관리	23
IV. 학부모와 지역사회 관계	1. 교육가족과 지역사회 구성원과의 협동 2. 지역사회의 이익과 욕구의 반영 3. 지역사회 자원의 활용	16
V. 행정가의 윤리	1. 성실·정직한 행동 2. 공정한 행동 3. 윤리적 행동	16
VI. 광범한 상황적 맥락	1. 광범한 상황의 인식 2. 광범한 상황에 대한 반응 3. 광범한 상황에 대한 영향	6
6 영역	21 요소	97

출처: 주삼환 외(2007). **교육행정 사례연구**. 서울: 학지사. pp.70~81에 수록된 내용을 재구성하였음.

## 2) 영국

영국에서는 1997년에 교장 직무표준을 제정하고 2004년에 개정하였으며, 그 적용면에 있어서는 국가 차원의 적극적인 개입이 두드러진 면을 보인다. 영국은 국가 차원의 학교 리더십 대학(National College for School Leadership: NCSL)을 설치하고 교장의 국가 직무표준(National Standards for Headteachers: NSH)을 근거로 전문교장 국가자격(National Professional Qualification for Headship: NPQH) 취득 과정을 개설하여 교장 후보자를 체계적으로 양성하고 있으며, 현직과 신규 교장들에게 과정을 이수하도록 의무화하고 있다(www.ncsl.org.uk; 정일화, 2007).

영국은 교장의 직무영역으로 미래창조, 교수·학습 선도, 학교관리, 자기개발과 협력, 책무성, 협동을 통한 공동체 강화 등 6개 영역을 제시한다. 그것을 미국의 경우와 연관하여 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 영국의 교장 직무영역

미국 ISLLC	영국 NSH(1997)	영국 NSH(2004)
학교비전	미래 구현	미래 창조
학교문화와 수업프로그램	교수-학습 선도	교수-학습 선도
학교관리	학교관리	학교관리
학부모와 지역사회와의 협력	자기계발과 협력	자기계발과 협력
행정가 윤리	책무성	책무성
광범한 상황적 맥락	공동체 강화	협동을 통한 공동체 강화

출처: 정일화(2007). 교장의 직무표준 개발에 관한 연구. 박사학위 논문. 충남대학교대학원. p.35에 수록된 내용을 일부 수정하였음.

<표 2>에서 보는 바와 같이 영국의 NSH와 미국의 ISLLC는 교장의 직무수행에 공통·필수 영역으로 미래창조(학교비전), 교수·학습 선도(학교문화와 수업프로그램) 그리고 학교관리를 강조하고 있다. 하지만 NSH에서는 자기계발과 협력, 책무성을 별도의 영역으로 설정한 반면, ISLLC는 이러한 영역을 학교문화와 수업프로그램의 직무에 포함시켜 설정하였다. 이것은 영국의 NSH가 교장의 직무영역 중 자기계발과 책무성에 관련한 항목을 보다 강조하고 있음을 반영한다.

### 3) 일본

일본의 학교교육법 제28조 제3항에는 ‘교장은 교무를 모두 주관하고 소속 직원을 감독한다.’ 라고 규정되어 있다. 따라서 학교장은 학교 조직의 최고 교직원이다. 교장이 재학생들에게 직접 교육을 하는 경우는 없으며 만약 할 경우에는 교장직과 함께 교사를 겸임하도록 되어 있다. 교장의 직무 권한을 법령에 근거하여 구체적으로 분류해보면 <표 3>과 같다.

일본의 교장 직무수행능력은 법령규정, 교육위원회위임사항, 기타 3개 영역으로 나뉘어져 있다. 또한 각 영역의 내용은 관련 법규의 준수를 강조하고 있음을 볼 수 있다. 이중 눈여겨 볼 항목은 교장의 직무수행 영역 중 교육위원회로부터 교육장을 통해 위임된 교직원의 복무에 관련되는 내용으로서, 이는 일본만이 가지는 특이 사항이라 볼 수 있다. 교장의 주요 직무영역이 법령에 따라 이루어지게 되어 있고, 그 실천 내용을 명확히 제시하고는 있지만, ISLLC 및 NSH와 비교하여 볼 때 학교비전, 수업프로그램, 학교와 지역사회관계, 행정가의 윤리 등은 언급되어 있지 않으므로 교장의 역할이 자칫 학생과 교직원의 관리 등에만 머무를 수 있는 허점을 보여주기도 한다. 앞으로 일본은 교원의 고령화 문제 속에서 사회변화와 다양한 학교주변의 문제에 대응하며 학교 조직의 활성화에 기여할 수 있는 교원의 자질·능력의 향상이 교원정책에서 커다란 과제가 되고 있으며, 이로 인해 교원 직무수행기준과 관련된 정책적 시도가 있을 것으로 예상된다(김이경 외, 2005).

<표 3> 학교장 직무수행능력 관련 내용

구분	내용	관련 조·항
법령 규정	학생들 출석상황 분명히 해둘 것	학교교육법시행령 제19조
	지도요록의 작성	학교교육법시행규칙 제12조 제3항
	학생들의 징계	학교교육법시행규칙 제13조
	출입증명서의 수여	학교교육법시행규칙 제28조
	수업의 종시(終始) 시각의 결정	학교교육법시행규칙 제46조
	비상변재(非常變災) 시의 임시휴교	학교교육법시행규칙 제48조
	진학생의 조사서 등 송부	학교교육법시행규칙 제54조 제6항
	고등학교 입학허가	학교교육법시행규칙 제59조
	소속직원의 진퇴(進退)에 관한 의견 진술	지방교육행정법의 조직 및 운영에 관한 법률 제36조
	전염병 예방을 위한 출석 정지	학교보건법 제12조
교육위원회 위임 사항	근무시간의 할당	
	연휴와 특별휴가의 승인	
	직원의 출장 명령	
	시간외 근무명령	
기타	시설설비의 안전 관리	
	대외적 활동	

출처: 김이경 외 (2005). 교원의 직무 수행 실태 분석 및 기준 개발 연구. 한국교육개발원. p.165에 수록된 내용을 재구성하였음.

이상에서 살펴본 주요 3개국의 상황은 우리나라에도 교장의 직무, 역할, 책임을 명확하게 제시해 줄 수 있는 ‘학교장의 직무수행기준’이 필요함을 시사한다. 따라서 전통적으로 수행해 왔던 교장의 직무수행은 ISLLC의 교장 직무표준에서 제시한 구체성과 NSH에서 제시한 자기계발과 협력, 책무성 등이 포함되고 시대의 변화를 반영한 미래지향적인 학교장의 직무수행기준으로 개발되어야 할 것이다.

## 2. 우리나라 교장 직무수행능력의 기준

우리나라 교장의 직무수행능력과 관련한 연구는 주삼환(1985)이 교장의 직무 명료화에 대한 접근을 시도한 이후, 90년대에 들어와서 그 관심이 증가하였다. 남한식(1991)은 “교장의 직무 내용에 대한 논의”를 참고로 하여 직무 내용을 9개 영역으로 분석하였고, 진동섭 외(1995)는 교장의 직무 활동을 과업 및 기능적 측면으로 7개 영역을 제시하였다. 또한 신동원(2005)은 교장의 직무를 4개 영역으로, 정일화(2007)는 교장의 직무를 5개 영역으로 나누어 제시하였다. 이후 주삼환 외(2007)는 과업중심의 직무영역과 미국 ISLLC를 참고하여 학교행정가 직무표준 개발의 방향을 제시하고 있다.

위에서 기술한 내용을 중심으로 우리나라에서 학자들(주삼환 외, 2007; 남한식, 1991; 진동섭 · 이윤식, 1995; 신동원, 2005; 정일화, 2007)이 연구한 교장의 과업 영역을



제시하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 교장의 과업 영역 분류와 ISLLC의 직무표준 영역

주삼환	남한식	진동섭	신동원	정일화	ISLLC
	기획 학교 평가	학교경영계획		학교비전	학교비전
수업프로그램		교육과정운영	교육과정운영 활동	학습문화	학교문화와 수업프로그램
	연수	전문성 개발 교내 자율장학	교사지도 활동		
교직원 인사	교직원 인사	교직원 인사관리	행정업무 활동	학교관리	학교관리
학생 인사	학생 관리				
재정과 시설	시설 설비 서무 회계	학교관리			
	교무				
학교와 지역사회 관계	학교와 지역사회 관계	학교와 지역사회	섭외 활동	지역관계 윤리·상황	학부모와 지역사회 관계 행정가의 윤리 광범위한 상황적 맥락

이상에서 보는 바와 같이 그동안의 연구는 사회의 변화에 따른 수요자의 요구 등을 반영하여 과업을 중심으로 교장의 직무를 구분 하려는 활동이 주를 이루었다고 볼 수 있다. 하지만 포괄적인 직무 영역이나 내용은 제시하였으되, 구체적으로 무엇을 하여야 하는지에 대한 언급, 즉 교장의 직무, 역할, 책임을 명료화하는 직무수행능력을 구체적으로 제시하는 데는 다소 부족했던 편이다.

2005년 한국교육개발원에서는 이상의 단점을 구체적으로 보완하고 변화하는 미래에 보다 탄력적으로 대응하기 위하여 ‘학교행정가 직무수행기준’을 개발하였다. 개발된 학교행정가의 직무수행기준은 총 6개의 대 영역, 16개의 중 영역, 58개의 소 영역으로 구성되었고, 그것을 도표로 나타내면 <표 5>와 같다.

<표 5>에서 보는 바와 같이 한국교육개발원이 개발한 ‘학교행정가의 직무수행기준’은 우리나라에서 최초로 학교장의 직무수행기준을 국가 차원에서 개발하였다는 데에 의미가 크다고 할 수 있다. 이러한 수행의 기준은 공교육의 질을 향상시키고 교장의 직무수행을 보다 원활히 하며, 급속한 사회의 변화와 교육 수요의 다원화 등에 따라 전통적으로 수행해 왔던 교장의 직무수행을 변화시키는데 큰 역할을 하였다. 또한 학교장의 직무표준을 연구하는데 있어 기초 자료로도 활용되고 있다(정일화, 2007; 권혁운, 2008). 하지만 주요 선진국과 비교하여 볼 때 학교비전과 학교장의 윤리적 영역이 반영되어 있

지 않아 향후 추가되어야 할 것으로 보여진다.

<표 5> 일반학교장 직무수행 기준 구성 내용

대 영역	중 영역	직무수행 항목수
1. 교육과정 운영 및 평가	1.1 학교 교육과정 편성·운영 1.2 수업 운영 지원 1.3 학업 성적 관리	13
2. 학생 생활지도 및 지원	2.1 생활 지도 지원 2.2 특별 활동 지도 지원	9
3. 교직원 관리 및 지원	3.1 교직원 근무 여건 조성 3.2 교직원 인사관리	7
4. 학교 경영 관리 편성·운영	4.1 학교 의사결정 4.2 학교 예산 회계 관리 4.3 시설·설비 관리 4.4 학사 관리 4.5 보건 및 급식 관리	15
5. 학부모·대외 협력 관계 지원	5.1 학부모 협력 지원 5.2 지역사회 및 유관 기관 협력 지원	9
6. 전문성 신장 및 지원	6.1 교직원 연수 및 연구 활동 지원 6.2 학교행정가 연수·연구 활동 지원	5
6	16	58

### III. 특수학교장의 직무수행능력

#### 1. 국내 기준 분석과 특수교육법제상의 기준

김원경(2004)은 학교경영의 중요성과 교수 활동에 따른 여러 학자들의 학교경영 영역 분류 견해를 종합하여 특수교육행정의 과업을 <표 6>과 같이 제시하였다.

특수학교장의 전문성은 시설·설비 등의 하드웨어적인 것과 교육과정·장학활동과 같은 소프트웨어적인 면들이 조화롭게 운영되어야 하는데(김원경, 2004) 위에서 제시한 특수교육행정의 과업 영역은 이러한 내용을 적절하게 포함하였다고 판단된다. 그러나 특수학교장의 직무수행 기준으로 활용할 측면에서 본다면 학교비전, 전환교육, 학교장의 윤리 등은 우리나라 실정에 맞게 보완하는 작업이 필요하다 하겠다.

<표 6> 특수교육행정의 과업

과업	내용
· 교육목표 설정	헌법, 교육기본법, 초·중등교육법 등 법규적 요인, 교육 인적자원부 장학방향 등 행정적 요인을 기준으로 지역사회와 아동이 발달단계에 합당한 구체적 목표의 설정
· 교육과정 운영	교육과정 내용 조정, 시간의 편성 등
· 학생관리	입학, 전학, 퇴학, 졸업, 진급, 보건, 생활지도, 진로지도 등
· 교직원의 인사관리	교직원 채용, 능력발전, 사기양양 등
· 경영조직의 편성	교무분장, 기획위원회, 부장회, 학년회 등 운영조직 편성
· 교내 장학	수업장학, 임상장학 등
· 시설관리	시설, 교재, 교구 등을 교육에 알맞도록 정비
· 재정관리	제반 회계, 경리 실정에 맞도록 합리화
· 사무관리	학교 영영 활동 기록·작성 및 보관, 공문서 처리 등
· 학교와 지역사회 관계	학부모와의 관계, 지역사회와의 관계

출처: 김원경(2004). **특수학교·학급경영론**. 서울:도서출판 특수교육. p.97에 수록된 내용을 재구성하였음.

김남순(2006)은 ‘특수교육행정은 일반교육행정이 수행하는 활동 이외에도 특정한 기능을 수행해야 한다’고 하면서 특수교육행정 담당자들이 기본적으로 이해해야 할 내용들을 <표 7>과 같이 제시하였다.

<표 7> 특수교육행정의 과업

과업	내용
① 특수교육의 역사적 배경에 대한 이해	
② 법적 지원	특수교육관련 법의 필요성과 내용을 포함하여 특수교육법의 형태와 내용 및 구조의 이해
③ 제도적 지원	특수교육제도와 특수학교교육제도, 직업교육제도 등의 이해
④ 시설 및 환경적 지원 기능	특수교육시설 및 환경의 특수성과 장애 영역별 시설 및 환경과 영역별 특수한 시설 및 환경의 이해
⑤ 교육과정적 지원	교육과정에 대한 맥락적 이해, 특수교육과정의 특수성, 특수교육과정의 실제와 특성에 대한 이해
⑥ 재정적 지원	특수교육재정의 특수성과 재정구조상의 특성 (확보와 배분상의 특성), 특수교육재정 활용에 대한 이해
⑦ 수업 및 교수지원	특수교육을 위한 교수-학습의 이론, 장애영역별 교수-학습의 방법과 전략의 지원, 개별화 교육에 대한 이해, 통합교육에 대한 이해

과업	내용
⑧ 특수교육진로 및 전환지도	직업 및 전환교육의 개념과 필요성, 직업 및 전환교육의 내용과 방법, 직업 및 전환교육의 실제와 개선방향에 대한 이해
⑨ 특수교육 인사지원	교육인사의 중요성, 교직원 인사, 학생인사, 특수교육의 질적 향상을 위한 교직원 재교육 등에 대한 이해
⑩ 특수교육 지도자론	특수학교장의 지도성, 특수학급 교사의 지도성
⑪ 사무 및 잡무지원	
⑫ 부모 및 지역사회 교육 지원	

출처: 김남순(2006). **특수교육행정이론과 실제**. 서울: 교육과학사. pp.25~26에 수록된 내용을 재구성하였음.

우리나라에서는 특수교육행정에 관한 문헌을 찾아보기가 어려운데 김남순(2006)은 특수학교를 효율적으로 경영할 수 있도록 특수교육행정 담당자들이 기본적으로 수행해야 할 직무과업을 체계적으로 제시하였다는 데에 그 의미가 크다고 할 수 있다. 특수교육행정의 과업 영역은 특수교육의 특성을 고려하여 교육개발원에서 개발한 학교장의 직무수행기준에서 제시하지 않은 특수교육의 역사적 이해, 법적·제도적 지원, 전환교육 등 특수교육관련 영역을 포함하였다. 하지만 여기에서도 학교장에게 공통적으로 요구되는 학교비전, 장학활동, 학교장의 윤리가 누락된 점은 향후 보충되어야 할 과제로 남는다.

“장애인 등에 대한 특수교육법”은 “교육기본법” 제18조에 따라 국가 및 지방자치단체가 장애인 및 특별한 교육적 요구가 있는 사람에게 통합된 교육환경을 제공하고 생애주기에 따라 장애유형·장애정도의 특성을 고려한 교육을 실시하여 이들의 자아실현과 사회통합을 하도록 기여하는데 목적을 두고 있다. 이를 실시하는데 특수학교장에게 관련되는 직무수행능력을 영역별로 정리하면 <표 8>과 같다.

<표 8> 특수학교장 직무수행능력 관련 내용

영역	내용	관련 조·항
목적	자아실현과 사회 통합	제1조
의무교육	의무교육 및 무상교육 대상자	제3조 제1항
차별의 금지	교육기회, 관련서비스, 수업 및 교내외 활동, 개별화교육지원팀	제4조 제1, 2항
장애의 조기발견	교육장·교육감에게 진단·평가 의뢰	제14조 3항
교육과정의 운영	영아·전공과 교육과정 교육감 승인	제20조 제1, 2항
통합교육	통합교육계획 수립·시행, 특수학급 설치, 시	제21조 제1, 2, 3항

영역	내 용	관련 조·항
	설·설비 및 교재·교구 갖추기	
개별화교육	개별화지원팀, 개별화교육계획 작성, 전학·상급학교 진학 개별화교육계획 송부	제22조 제1, 2, 3항
진로·직업교육	중학교 과정 이상 진로·직업교육 실시	제23조 제1, 2항
특수학급 설치	유·초·중·고등학교 과정 특수학급 설치	제27조 제1항 각호
특수교육 관련서비스	보조인력 제공, 장애인용 각종 설비 제공, 통학 지원 대책 마련	제28조 제3, 4, 5항
심사청구	학교생활 적응 어려움이 있는 경우	제36조 2항
별칙	입학거부, 관련서비스, 수업 및 교내외 참여, 개별화교육지원팀 보호자 참여 차별	제38조 각 호

<표 8>에서 밝힌 특수학교장의 직무수행능력 영역은 교수기능, 특별봉사기능, 관리기능, 장학기능, 행정기능(남정걸, 1996)을 포괄적으로 포함하고 있다. 특히 위에서 제시한 의무교육, 차별의 금지, 통합교육, 특수학급 설치, 별칙 등은 특수학교장의 직무 영역에 반드시 포함되어야 할 항목으로서 장애인 등에 대한 특수교육법에 근거한 특수학교장의 직무수행 기준을 마련한 것이라 볼 수 있다.

## 2. 미국특수아동협회의 특수교육 행정가들의 직무수행능력

이종무(2008)는 미국특수아동협회(Council for Exceptional Children: CEC, 2003)에서 제시한 ‘특수교육행정가들을 위한 지식과 기술(CEC Knowledge and Skill Base for Special Education Administrators)’을 적용하여 ‘특수교육행정가들의 직무수행능력에 대한 인식 수준’을 연구하였는데, 구체적인 내용은 <표 9>와 같다.

<표 9> 특수교육 행정가들의 직무수행능력

영역	요 소
특수교육의 기초	특수교육에 관한 법률과 정책에 대한 지식
	특수아동과 가족의 삶에 영향을 미치는 법률과 정책의 발달에 대한 지식
	정책 발전에 영향을 미치는 정치, 경제적 이슈에 대한 지식
	교육 시스템에 관한 모델, 이론, 철학에 대한 지식
	특수아동과 가족을 위한 정책 개발과 실행에 대한 지식
	특수아동의 평가와 관련된 법과 정책, 프로그램 평가 그리고 책무성에 관한 지식
	특수아동을 위한 일반 교육과정 이론에 대한 지식
	학교교육 여건변화와 관련된 연구 자료에 대한 지식
	교육, 사회, 보건 등의 재정정책에 대한 지식
	인적자원관리, 채용, 인사지원과 개발 그리고 평가에 대한 지식

영역	요소
	특수교육의 재원(재정) 특수아동교육을 주관하는 법과 정책에 대한 지식 특수아동의 행동관리에 대한 법적, 윤리적 문제에 대한 지식 특수아동의 교육적 진보와 발달을 지지하는 가족의 역할과 가족 시스템에 대한 지식 특수아동과 관련된 법률과 정책에 대한 지식
학습자의 발달 및 특성	특수아동과 인간발달, 그리고 학습의 원리와의 관계에 대한 지식 특수아동의 특성과 프로그램, 관련서비스의 발달에 대한 지식
개별학습의 차이	개별학생의 교육적 기대와 다양성에 대한 지식
수업계획	일반 교과과정에 특수교육서비스를 접근시키는 지식 특수아동의 개별적인 교육요구와 가족의 특성에 적합한 서비스를 개발하고 실천하는 기술 특수아동의 졸업이후 취업 개발에 대한 기술 수업내용을 개선하기 위한 평가절차를 구안하는 기술 보조공학 지원을 위한 수업 설계 및 실행하는 기술 특수아동과 가족이 일반 교육과정에 접근, 참여할 수 있는 협력적 프로그램에 대한 기술 특수아동의 요구를 충족시킬 수 있는 융통성 있는 서비스 전달체제를 개발하고 실행하는 기술 예방 전략과 프로그램을 개발하고 체계화하는 기술 효과적인 예산 계획을 운영하는 기술 자원과 프로그램을 관리하기 위한 다양한 공학기술을 활용하는 기술 특수아동을 위한 정책과 절차를 발전시키고 구체화하는 기술 긍정적 행동중재, 위기중재, 가족개입 및 지지를 활성화하는 전략을 구체화하는 기술
평가	평가 시스템에 특수아동의 참여를 옹호할 수 있는 기술 특수아동의 참여를 보장하는 평가 시스템의 실행절차에 대한 기술 특수 교육 프로그램과 실행에 대한 지속적인 평가를 발전시키고 구체화하는 기술
협력	교육계획, 실행, 평가를 함에 있어 부모, 가족 그리고 지역사회 구성원과 협력하는 지식 부모와 옹호단체 역할에 대한 지식 특수아동을 위한 기간 간, 기간 내 공동의 협정서를 개발하고 실천하는 기술 특수아동의 생애 교육적 관점에서 전환 프로그램을 개발하는 기술 행정가, 교육가, 그리고 관련 서비스 인사들 간의 명확한 의사소통을 위한 행정적 절차를 운영하는 기술 가족 교육과 다른 지원 프로그램을 개발하는 기술

영역	요소
전문적이고 윤리적인 실천	특수아동의 교육프로그램을 지지하기 위한 공동의 의사결정에 참여하는 기술
	특수아동의 가족과 지속적인 의사소통을 하는 기술
	행정 및 교육을 위해 관련 담당자와 의논하고 협력하는 기술
	특수교육행정 분야와 관련된 조직과 간행물에 대한 지식
	특수아동의 요구를 충족시키기 위한 계획을 전달하는 기술
	특수아동과 가족을 옹호하는 기술
	특수아동의 자기주장을 존중하고 지지하는 기술
	윤리에 대한 기준을 제시하고 교육하는 기술
열린 대화, 신뢰, 상호존중, 존엄을 바탕으로 특수아동과 함께 의사결정하는 기술	
특수교육행정 분야와 관련된 전문조직의 활동에 참여하는 기술	

출처: 이종무(2008). 특수교육행정가들의 직무수행능력에 대한 인식수준. 석사학위 논문. 대구대학교 특수교육대학원. pp.48~50.

특수교육 행정가들의 직무수행능력에 대한 중요도를 알아보기 위한 연구 결과 7개 영역 중요도 평균은 3.74로 나타났다. 특수교육개별학습의 차이(4.26), 학습자의 발달 및 특성(4.17), 특수교육의 기초(4.08), 수업계획(3.79)은 평균보다 높게 인식하였고, 협력(3.35), 전문적이고 윤리적인 실천(3.44), 평가(3.22)는 평균보다 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 그러나 앞서 제시한 7개 영역의 각 평균은 모두 Likert식 평정척도에서 “보통” 이상이어서 7개 영역이 모두 중요하게 인식되고 있음을 의미한다(이종무, 2008).

위의 연구는 미국특수아동협의회가 제시한 “특수교육 행정가들을 위한 지식과 기술 목록”을 활용하여 우리나라 특수교육 행정가들의 직무수행능력에 대한 인식 수준을 알아보았다는 데에 큰 의미가 있다. 그러나 우리나라의 문화나 교육현실과는 맞지 않는 요소들을 그대로 적용했다는 점은 우리의 특수교육 현실에 맞는 독자적인 직무수행능력 기준을 개발할 필요성을 제기해 준다.

#### IV. 특수학교장의 직무수행능력 기준 개발

본 연구는 변화하는 사회의 요구에 맞추어 특수교육대상자에게 통합된 교육환경을 제공하고, 성공적으로 학교를 운영하기 위하여 주요 외국의 동향, 한국의 동향과 교장 직무수행능력의 기준, 국내 기준 분석과 특수교육법제상의 기준, 미국특수아동협회의 특수교육 행정가들의 직무수행능력 기술을 토대로 우리나라 특수학교장의 직무수행능력 기준을 개발하고자 일련의 전문가 협의를 거쳐 <표 10>과 같이 제시한다.

&lt;표 10&gt; 특수학교장의 직무수행능력 기준 대영역과 중영역

대영역	중영역	직무수행 능력
1. 특수교육의 기초	1.1. 특수교육에 대한 이해 1.2. 교육관련법에 대한 이해 1.3. 장애인에 대한 관련법의 이해	14
2. 학교경영	2.1. 학교목표 관리 2.2. 학교교육계획 수립·운영	5
3. 교육과정 편성·운영	3.1. 학교교육과정 편성·운영 3.2. 전환교육 계획 수립·시행 3.3. 통합교육 계획 수립·시행	11
4. 교수·학습 활동 지원	4.1. 개별화 교육계획 수립·시행 4.2. 수업 운영 지원 4.3. 교수·학습활동의 인적·물적 자원 지원	13
5. 장학 활동	5.1. 장학모형에 적합한 장학활동 실행 5.2. 장학활동 지원	7
6. 교직원 관리 및 지원	6.1. 교직원 인사관리 6.2. 교직원 근무 여건 조성 6.3. 행정업무 활동	11
7. 학교 관리	7.1. 시설관리 7.2. 재무관리 7.3. 사무관리	10
8. 교직원 전문성 신장	8.1. 교직원 연수 및 연구 활동 지원 8.2. 학교장 연수 및 연구 활동 참여	7
9. 학부모 및 대외 협력관계	9.1. 학부모 협력 지원 9.2. 각종 단체와 협력관계 조성·유지 9.3. 지역사회·유관 기관과 협력관계 조성·유지	13
10. 학교장의 리더십과 윤리	10.1. 학교장의 리더십 10.2. 윤리적 실천	8
10	26	99



1. 특수교육의 기초

중영역	직무수행 능력
1.1. 특수교육에 대한 이해	1.1.1. 특수교육의 역사에 대한 지식 1.1.2. 특수교육 철학적 기초에 대한 지식 1.1.3. 특수교육 정책에 대한 지식 1.1.4. 교과부, 시·도교육청 특수교육운영 계획에 대한 지식 1.1.5. 특수교육대상자에 대한 기본적인 이해와 지식
1.2. 교육관련법에 대한 이해	1.2.1. 헌법에 명시된 교육에 대한 지식 1.2.2. 교육기본법에 대한 지식 1.2.3. 유아교육법에 대한 지식 1.2.4. 초·중등교육법에 대한 지식 1.2.5. 장애인 등에 대한 특수교육법 지식
1.3. 장애인에 대한 관련법의 이해	1.3.1. 장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률 지식 1.3.2. 장애인복지법에 대한 지식 1.3.3. 장애인고용촉진법에 대한 지식 1.3.4. 장애인·노인·임산부 편의 증진법에 대한 지식

2. 학교경영

중영역	직무수행 능력
2.1. 학교목표관리	2.1.1. 합리적 과정에 따라 학교교육목표를 설정하는 능력 2.1.2. 학교교육목표의 달성과정 및 결과에 대한 평가 능력
2.2. 학교교육계획 수립·운영	2.2.1. 체계적으로 학교교육계획을 수립하는 능력 2.2.2. 실현가능한 학교교육계획을 수립하는 능력 2.2.3. 학교교육계획 편성·운영에 대한 평가 능력

3. 교육과정 편성·운영

중영역	직무수행 능력
3.1. 학교교육과정 편성·운영	3.1.1. 특수학교 실정과 장애 학생 특성에 적합한 학교교육과정의 편성·운영 3.1.2. 특수교육관련 서비스를 연계한 학교교육과정 편성·운영 3.1.3. 학교교육과정 편성·운영에 대한 평가
3.2. 전환교육 계획 수립·시행	3.2.1. 전환교육의 필요성에 대한 지식 3.2.2. 전환교육 관련 요인과 지도요소에 대한 지식 3.2.3. 전환교육 계획의 시행과 평가 능력
3.3. 통합교육 계획 수립·시행	3.3.1. 통합교육의 필요성에 대한 지식 3.3.2. 통합교육대상자의 교육기회를 보장하는 능력 3.3.3. 통합교육대상자에게 관련서비스를 지원하는 능력 3.3.4. 장애이해교육 활동의 지원 능력 3.3.5. 통합교육 시행과 평가 능력

4. 교수·학습 활동 지원

중 영역	직무수행 능력
41. 개별화 교육계획 수립·시행	4.1.1. 특수교육대상자의 개인차에 대한 지식 4.1.2. 개별화 교육에 대한 지식 4.1.3. 개별화교육지원팀 구성과 운영 4.1.4. 합당한 절차에 따른 개별화교육계획 수립의 지식과 기능 4.1.5. 개별화교육계획을 적절하게 관리하는 능력
42. 수업 운영 지원	4.2.1. 교수·학습 방법 기술을 지원하는 능력 4.2.2. 특수교육관련 서비스를 지원하는 능력 4.2.3. 수업 설계 및 실행에 보조공학기술을 지원하는 능력 4.2.4. 장애영역에 적합한 교수·학습 방법을 지원하는 능력 4.2.5. 행동중재, 가족지원 기술을 지원하는 능력
43. 교수·학습 활동의 인적·물적 자원 지원	4.3.1. 특수교육대상자에게 적정수의 특수교육보조원을 요구·배치·관리하는 능력 4.3.2. 장애특성에 적합한 교수·학습 자료를 지원하는 능력 4.3.3. 장애특성에 적합한 교수·학습 보조공학기기를 지원하는 능력

5. 장학 활동

중 영역	직무수행 능력
5.1. 장학모형에 적합한 장학활동 실행	5.1.1. 임상장학을 실시하는 능력 5.1.2. 동료장학을 지원하는 능력 5.1.3. 자기장학을 지원하는 능력
5.2. 장학 활동 지원	5.2.1. 장학활동을 공식화·제도화시켜 실천하는 능력 5.2.2. 근무시간을 효과적으로 활용하여 교사의 장학활동을 지원하는 능력 5.2.3. 장학활동에 필요한 자원을 지원하는 능력 5.2.4. 장학활동이 자발적으로 이루어지도록 환경을 조성하는 능력

6. 교직원 관리 및 지원

중 영역	직무수행 능력
6.1. 교직원 인사관리	6.1.1. 교직원의 능력과 자질에 상응한 업무를 배정하는 능력 6.1.2. 교직원의 능력, 태도, 직무 성과를 지표에 맞게 평가하는 능력 6.1.3. 인사에 관한 각종 규정을 합리적이며 공정하게 관리하는 능력 6.1.4. 교직원에 대한 포상 및 징계 업무를 공정하게 처리하는 능력 6.1.5. 교직원의 근무 상황을 합리적으로 관리하는 능력
6.2. 교직원 근무 여건 조성	6.2.1. 교직원 상호간의 인간관계가 원만하게 형성되도록 안내하는 능력 6.2.2. 교직원들이 의욕적으로 근무할 수 있는 학교 풍토를 조성하는 능력 6.2.3. 교직원 복지 시설과 여건을 확보하는 능력
6.3. 행정업무 활동	6.3.1. 학교운영 과정에서 교직원의 의견을 폭넓게 수렴하는 능력 6.3.2. 교직원의 업무경감 방안을 수립·추진하는 능력 6.3.3. 업무의 효율성을 위해 전결규정을 시행하는 능력

7. 학교관리

중 영역	직무수행 능력
7.1 시설관리	7.1.1. 시설·설비를 확보하고 적절하게 활용·관리하는 능력 7.1.2. 학습기자재를 확보하고 적절하게 활용·관리하는 능력. 7.1.3. 학교 내외의 쾌적한 환경을 조성하고 유지·관리하는 능력
7.2 재무관리	7.2.1. 재무관리 규정을 학교 특성에 맞게 제정하고 시행하는 능력 7.2.2. 예산편성이 합리적으로 되도록 하는 능력 7.2.3. 예산집행을 효율적으로 관리하는 능력 7.2.4. 예산을 투명하게 집행하고 그 결과를 공개하는 능력
7.3. 사무관리	7.3.1. 문서작성·관리가 정확하고 효율적으로 이루어지도록 지도하는 능력 7.3.2. 학사 관리 규정을 제정하여 운영하는 능력 7.3.3. 학교급식이 관련규정에 적합하도록 위생 상태를 점검·지도하는 능력

8. 교직원 전문성 신장

중 영역	직무수행 능력
8.1 교직원 연수 및 연구 활동 지원	8.1.1. 교직원이 연수·연구 활동에 적극 참여할 수 있도록 여건을 조성하는 능력 8.1.2. 교직원의 연수 활동을 지원하는 능력 8.1.3. 교직원의 연구 활동을 지원하는 능력 8.1.4. 교직원이 자기계발을 할 수 있도록 지원하는 능력
8.2 학교장 연수 및 연구 활동 참여	8.2.1. 학교 비전에 관한 연수·연구 활동에 참여 8.2.2. 학교장 리더십에 관한 연수·연구 활동에 참여 8.2.3. 변화하는 특수교육 환경에 대처할 수 있는 능력

9. 학부모 및 대외 협력 관계

중 영역	직무수행 능력
9.1 학부모 협력 지원	9.1.1. 학교운영위원회를 효율적으로 운영 9.1.2. 학부모를 교육 활동의 동반자로서 참여시키는 능력 9.1.3. 학부모 요구를 수렴하여 학교운영에 반영 9.1.4. 다양한 학부모 교육 프로그램을 운영
9.2 각종 단체와 협력관 계 조성· 유지	9.2.1. 특수교육 관련단체 및 장애인 단체와 적절한 관계를 유지하는 능력 9.2.2. 자원봉사자를 적극 활용하는 능력 9.2.3. 특수교육 전문가와 의사소통하는 능력 9.2.4. 대중매체 관계자와 의사소통하는 능력 9.2.5. 각종 단체에 학교교육활동 안내 및 홍보를 적극적으로 수행하는 능력
9.3 지역사 회·유 관 기 관과 협 력관 계 조성 ·유지	9.3.1. 지역사회 및 졸업생 자원인사를 적극 활용하는 능력 9.3.2. 지역사회의 요구사항을 학교 교육과정에 반영하는 능력 9.3.3. 학교의 물적·인적 자원을 지역사회의 각종 활동에 개방하는 능력 9.3.4. 지역사회의 각종 시설을 교육활동에 활용하는 능력

10. 학교장의 리더십과 윤리

중 영역	직무수행 능력
10.1 학교장의 리더십	10.1.1. 민주적이고 합리적 절차를 통해 업무를 수행하는 능력 10.1.2. 법적인 의무와 계약상의 의무를 이행하는 능력 10.1.3. 학교운영에 대한 최종적인 책임을 스스로 지고자 하는 태도 10.1.4. 학교 구성원을 동등하고 공정하게 대우하는 태도
10.2 윤리적 실천	10.2.1. 개인적, 전문적 윤리 강령을 실천하는 것 10.2.2. 각종 활동에 교직원의 모델이 되어 행동하는 것 10.2.3. 특수교육에 관련된 법을 공정하면서 융통성 있게 운영하는 능력 10.2.4. 다른 사람들의 정당한 권위를 인식하고 존중하는 태도

<표 10>에서 보는 바와 같이 본 연구에서는 특수학교장의 직무수행능력 기준을 대영역 10개, 중영역 26개, 직무수행 능력 99개를 선정하였다. 이와같은 구성은 ISLLC(97 문항), 정일화(82문항), 한국교육개발원(58문항), 이종무(49문항), 미국특수아동협의회(52 문항)의 요소보다 많은 것으로서, 특수학교장은 일반학교장에게 필요한 직무수행능력을 갖춘 위에 특수아동의 장애영역에 관계없이 공통적으로 요구되는 능력과 장애영역에 따른 특수한 능력을 모두 구비하여야 하기 때문이다. 또한 앞서 분석한 자료들의 장점과 단점을 보완하고 우리나라의 교육현실에 부합하는 직무수행능력 기준을 개발하고자 일련의 전문가 협의 과정을 거쳤다.

10개의 대영역 구성원리는 다음과 같다. 첫째, 미국의 ‘학교 지도자 자격 협의회(ISLLC)’에서 제시한 교장 직무표준 6개, 영국의 ‘교장의 국가 직무표준(NSH)’에서 제시한 교장 직무표준 6개 중 우리나라의 상황에 필요한 5개 영역(대영역2,4,7,9,10)을 선정하였다. 둘째, 한국교육개발원에서 개발한 일반학교장 직무수행 기준 6개 영역 중 앞서 선정한 5개 영역과는 중복되지 않은 3개 영역(대영역3,6,8)을 선정하였다. 셋째, 미국 특수아동협의회가 제시한 “특수교육 행정가들을 위한 지식과 기술 목록” 중에서는 앞서 선정한 8개 영역과 중복되지 않은 1개 영역(대영역1)을 선정하였다. 마지막으로 김원경이 제시한 특수교육행정의 과업 10개 중 ‘교내장학’부분을 수정하여 대영역5로 선정하였다. 기타 분석에 사용된 모든 자료 내용은 선정된 10개 대영역의 해당 범위에 포함시켜 제시하였다. 중영역은 10개의 대영역을 각각 2~3개로 세분하여 26개를 선정하였는데, 그 내용은 앞서 분석한 자료를 바탕으로 하여 우리나라의 특수교육 상황에 필요하다고 판단된 것으로 구성하였다. 직무수행능력 목록은 중영역을 각각 2~5개로 세분하여 99개를 선정하였는데, 그 내용에 따라 지식, 기능, 태도로 진술하였다.

V. 결 론

지금까지 본 연구에서는 변화하는 사회의 요구에 맞추어 통합된 교육환경을 제공하

고, 성공적으로 학교를 운영하기 위하여 일반학교장의 직무수행능력에 대한 주요 외국과 한국의 동향을 분석하고, 특수학교장에게 요구되는 직무수행능력을 개발하여 제시하였다. 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 미국의 ‘학교지도자 자격협의회’(ISLLC)는 교장 직무표준을 6개 대영역, 21개 요소, 97개의 직무수행 항목으로 구체화하여 제시하고 있다. 이러한 목표를 달성하도록 함으로써 최소한 교육의 질을 보장하고자 노력하였다. 영국의 ‘교장의 국가 직무표준’(NSH)은 교장 직무영역을 6개로 구분하여 제시하였는데, 여기에서는 미국에 비하여 자기개발, 협력, 책무성을 두드러지게 강조하고 있다. 일본은 관리직의 법령 근거에 의하여 학교장직무수행 능력을 법령규정, 교육위원회위임사항, 기타 3개 영역으로 구분하여 제시하고 있는데, 특이한 사항은 교직원 복무 관련 영역을 교육위원회로부터 위임받아 교장이 수행하고 있었다. 이상의 나라들은 교장직무 수행능력으로 학교경영, 교수·학습 활동 지원, 학교 관리, 학부모 및 대외 협력관계, 학교장의 리더십과 윤리 등에 해당하는 5개 영역을 공통적으로 강조하고 있었다.

우리나라에서는 주요 외국의 사례에 근거하여 여러 학자들의 연구가 진행되어 왔는데, 특히 한국교육개발원이 개발한 ‘일반학교장 직무수행 기준’은 외국과 국내 자료를 종합하여 보다 체계적으로 분석하여 기술한 것으로 판단된다. 여기에서는 6개의 대영역, 16개의 중영역, 58개의 세부항목을 교장직무수행 기준으로 제시하고 있다. 이러한 일반학교장의 직무수행 능력은 기본적으로 특수학교장 직무수행능력에 중요한 기초자료가 된다. 그러나 이것은 일반학교장의 직무수행능력 기준으로는 적당하나 특수학교장의 기준으로 적용하기에는 특수교육과 관련한 전문적 직무수행능력이 결여되어 있으므로 보완이 필요하다. 또한 시대의 변화와 수요자의 요구에 좀 더 능동적으로 대처할 수 있는 학교비전과 윤리적 행동에 대한 기준이 누락된 것은 추후 보강되어야 할 것으로 보인다.

둘째, 위의 연구를 토대로 전문가 패널의 협의를 거쳐 개발된 우리나라 “특수학교장의 직무수행능력 기준”은 다음과 같다. ‘대 영역’은 특수교육의 기초, 학교경영, 교육과정 편성·운영, 교수·학습 활동 지원, 장학 활동, 교직원 관리 및 지원, 학교 관리, 교직원 전문성 신장, 학부모 및 대외 협력 관계, 학교장의 리더십과 윤리로서 총 10개 영역으로 구성되었다. ‘중 영역’은 대영역에서 제시한 10개의 영역을 각각 2~3개의 하위 영역으로 나누어 총 26개로 제시하였다. ‘직무수행 능력’은 26개 중영역을 각각 2~5개로 세분하여 총 99개를 그 내용에 따라 지식, 기능, 태도별로 진술하였다. 99개의 직무수행능력 목록에서 지식은 17개 항목, 기능은 74개 항목, 태도는 8개 항목으로 지식은 전체의 17.2%, 기능은 74.7%, 태도는 8.1%로 편성되었다.

본 연구에서 개발된 “특수학교장의 직무수행능력 기준”은 앞서 제시한 외국의 장점과 단점을 보완하고 우리나라의 문화나 교육현실에 부합하며 장애인 등에 대한 특수교

육법에 근거한 독자적인 직무수행능력 기준을 개발하였다는데 그 의의가 크다. 이것은 학교 경영 결과의 차이를 최소화 할 수 있는 표준 역할을 하고, 시대의 요구에 능동적으로 부응하는 학교장의 리더십과 윤리를 부각시키며, 교원정책에서 커다란 과제가 되고 있는 교장의 자질과 능력을 향상시킬 수 있는 기준으로서 활용할 수 있을 것이다. 다만, 현장에 적용하여 그 타당성의 입증에 따라 직무수행능력을 조정하여 보다 유용하게 사용할 수 있도록 후속 연구가 필요하다 할 것이다.

## 참고문헌

- 교육기본법(2008.3.21. 법률 제8915호)
- 권혁운(2008). 공문을 중심으로 한 초등학교장의 직무 분석. 박사학위 논문. 교원대학교 대학원.
- 김남순(2006). **특수교육행정이론과 실제**. 서울: 교육과학사.
- 김병하(2006). **특수교육교사론**. 경북: 대구대학교출판부.
- \_\_\_\_\_ (2008). 우리나라 특수교육 교사 직전교육의 문제와 쟁점. **교육연구**, 3(2), 1-27.
- 김영식, 주삼환(1990). **장학론**. 서울: 한국방송통신대학출판부.
- 김용구, 허병기, 천세영 외 역 (2001). **학교가 달라져야 한다**. 서울: 미래경영개발연구원.
- 김원경(2004). **특수학교·학급 경영론**. 서울: 도서출판 특수교육.
- 김이경 외 (2005). **교원의 직무 수행 실태 분석 및 기준 개발 연구**. 연구보고 RR 2005-8. 한국교육개발원.
- 김중철, 진동섭, 허병기(1991). **학교학급경영론**. 서울: 한국방송통신대학출판부.
- 김희연(2005). 교원이 지각한 특수학교장의 리더십과 지식경영 및 조직문화와의 관계 분석. 박사학위 논문. 건국대학교 대학원.
- 남정걸(1996). **특수교육행정론**. 서울: 교육과학사.
- 남한식 (1991). **학교와 학급경영총론**, 서울: 형설출판사.
- 문교부(1985). **특수학교경영 장학자료 제46호**. 서울: 세신문화사.
- 문교부(1985). **특수학급경영 장학자료 제47호**. 서울: 세신문화사.
- 박영숙 외 (1999). **학교급별, 직급별, 취득자격별 교원 직무 수행기준에 관한 연구**. 연구보고서 CR99-48. 한국교육개발원.
- 서정화, 서성옥, 김동희, 이수입(2002). **교장학의 이론과 실제**. 서울: 교육과학사.
- 서정화 (2004). 학교경영자의 역할 및 자질에 걸 맞는 교장임용제도를 마련해야 한다. **교육개발**, 제146호, pp.41~44. 한국교육개발원.
- 신동원 (2005). 교장의 직무에 관한 문화기술적 연구. 박사학위논문. 창원대학교 대학원.
- 이유훈(2006). **특수교육 경영론**. 서울: 교육과학사.
- 이윤식(2001). **학교경영과 자율장학**. 서울: 교육과학사.
- 이종무(2008). 특수교육행정가들의 직무수행능력에 대한 인식 수준. 석사학위 논문. 대구대학교 대학원.
- 이한선(2006). 전문가에 의한 청각장애아 교사의 수행능력 평가 분석. 박사학위 논문. 대구대학교 대학원.
- 장병연, 금창구, 김희연(1995). **특수학교 경영 자체평가 모형 개발**. 연구 95-R-5. 국립특수교육원.
- 장애인 등에 대한 특수교육법(2007.5.25. 법률 제8483호)
- 장애인 등에 대한 특수교육법시행령(2008.5.26. 대통령령 제20790호)
- 장애인 등에 대한 특수교육법시행규칙(2008.6.12. 교육과학기술부령 제5호)

- 장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률(2008.3.21. 법률 제8974호)
- 정동일(2006). 특수교육교사 평가척도 개발을 위한 기초연구. 박사학위 논문. 공주대학교 대학원.
- 정봉도(2001). **특수교육의 행정 및 재정**. 대구: 대구대학교 출판부.
- 정일화(2007). 교장의 직무표준 개발에 관한 연구. 박사학위 논문. 충남대학교 대학원.
- 정태범 (2000). **학교경영론**. 서울: 교육과학사.
- 정희섭, 한현민, 김향지(2004). **특수교육 행·재정 지원 실태 분석**. 경기: 국립특수교육원.
- 정희섭, 박혜준, 조규영, 신영숙(2006). **한국 특수교육기관의 운영실태 및 교육만족도 조사 연구**. 경기: 국립특수교육원.
- 조분례(2006). 정신지체 특수학교 전환교육 교사의 직무수행능력 기준 개발. 박사학위 논문. 대구대학교 대학원.
- 주삼환(1985). 교장의 직무 명료화를 위한 하나의 시도. **교육발전논총**, 7(1), 95-110. 충남대학교.
- \_\_\_\_\_(2001). **역사적 전환시대의 한국교육**. 서울: 동문사.
- \_\_\_\_\_(2004). **교육개혁과 교장의 리더십**. 경기: 한국학술정보(주).
- \_\_\_\_\_(2005). **미국의 교장**. 서울: 학지사.
- 주삼환, 정일화, 박소화, 김수구, 김미정, 박홍희, 류지은(2007). **교육행정 사례연구**. 서울: 학지사.
- 진동섭, 이윤식(1995). **중등학교 교원 평가·보상 및 연수 체제 연구**. 서울대학교 교육연구소.
- 초·중등교육법(2007.12.14. 법률 제8676호)
- 한공우(2003). **교육행정 및 교육경영**. 서울: 동문사.
- Council for the Exceptional Children(2003). *What every special educator must know*. 5th Ed. Reston, VA: The Council for Exceptional Children.
- DET(2003). Leading and managing the school: A statement of key accountabilities for principals in the effective educational leadership and management of New South Wales Government School.
- Murphy, J., Yff, J., & Shipman, N. (2000). Implementation of the Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards. *International Journal of Leadership in Education*, 3(1), 17-39.
- Murphy, J. (2005). Unpacking the Foundations of ISLLC Standards and Addressing Concerns in the Academic Community. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 154-191.
- Podemski, R.S., Marsh II, G.E. Smith, T.E.C. & Price, B.J. (1995). *Comprehensive administration of special education (2nd ed)*. Englewood Cliffs, NJ : Merrill.
- Young, B. (1994). An Other Perspective on the Knowledge Base in Canadian Educational Administration. *Canadian Journal of Education*, 19(4), 351-367.

<웹사이트>

<http://www.ccsso.org/>

<http://www.ncsl.org.uk/>

[www.acer.edu.au/apc](http://www.acer.edu.au/apc)

[www.ccsso.org/content/pdfs/isllcstd.pdf](http://www.ccsso.org/content/pdfs/isllcstd.pdf)

[www.ncsl.org.uk/media/F7B/89/npqh-regulations-guidance.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/89/npqh-regulations-guidance.pdf)

[www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/national-standards-proposals.pdf](http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/national-standards-proposals.pdf)

[www.npbea.org/ELCC/ELCCStandards%20\\_5-02.pdf](http://www.npbea.org/ELCC/ELCCStandards%20_5-02.pdf)

## A Study for Developing Standards for Special School Principal's Competency

**Ha, Sang-geun**

Daegu University(Principal of Inae School in Cheonan)

**Kim, Yong-Wook**

Daegu University(Samgae Elementary School in Gimhae)

### <Abstract>

The present study purposed to develop standards for special school principal's competency by analyzing standards for ordinary school principal's competency and the contents of job required in the administration of special schools. According to the results of analyzing previous studies in foreign countries, Interstate School Leader Licensure Consortium(ISLLC) in the U.S, and National Standards for Headteachers (NSH) in the U.K. suggest six large areas - school vision(future creation), school culture and class programs (leading teaching and learning), school management, cooperation with parents and local community (self-development and cooperation), administrator ethics (accountability), and extensive situational context (strengthening the ties of community through cooperation) - in their standard job descriptions for principals and emphasize the guarantee of minimal quality of education. In Japan, standard job descriptions for principals are divided into three areas-laws and regulations, items entrusted to the Education Committee, and miscellaneous-based on law and regulations on management personnel, and emphasize the observance of specific rules. Based on major foreign cases, Korean Educational development Institution has developed 'standards for ordinary school principal's competency' in six large areas-curriculum operation and assessment, guidance and support of students' life, faculty management and support, the organization and operation of school administration, support to cooperation with parents and community, and specialty enhancement and support. In addition, CEC suggests seven areas-the base of special education, learners' development and characteristics, difference in individual learning, class planning assessment, cooperation, and professional and ethical practice. Based on these researches, we developed "standards for Korean special school



principals' competency" suggesting 10 large areas, 26 sub-areas, and 99 competency items. These standards were developed through consultation with specialists in a way of employing the strong points and correcting the weak points of the foreign standards presented above, and meeting requirements in the current educational situation of Korea. "The standards for Korean special school principals' competency" developed in this study are expected to be used in the field of special education for the education, appointment, job training, and competency assessment of special school principals.

**Key words** : Special school principals, standards for competency

---

논문 접수: 2009. 1. 31    심사 시작: 2009. 2. 11    게재 확정: 2009. 3. 23