

교육행정지도자과정

2025

학교장 역량진단 결과보고서

김서연 (한빛중학교)



서울대학교 한국인적자원연구센터

학교장 역량 진단결과 보고서의 구성

1 진단검사 소개

“학교장 역량 진단의 목적을 소개하고, 본 검사도구에서 기반으로 하고 있는 학교장 역량모델링에 대하여 설명합니다.”

2 학교장 역량진단

“학교장의 직무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 기초역량과 직무역량을 바탕으로 개인별 역량을 진단하고, 분석을 실시합니다.”

3 학교장 리더십 유형분석

“개인별 역량을 기반으로 드러나는 학교장 리더십 유형에 관한 정보를 제공합니다.”





진단도구소개

가. 학교장 역량 진단검사란?

학교장 역량 진단검사는 우수한 학교장에게 요구되는 행동과 특성에 근거하여 학교장이 보유한 역량의 강점과 약점을 종합적으로 진단할 수 있는 도구입니다. 본 진단검사는 평가나 선발을 위한 것이 아닌 자기주도적인 역량개발 및 학습을 촉진하는 것을 목적으로 하며 서울대학교 한국인적자원연구센터에서 개발하였습니다.

● 학교장 역량 진단검사 대상 및 목적



● 본 진단검사의 특징

- 학생의 성장과 학습에 기여하는 학교장의 구체적인 ‘행동’이 무엇인지를 체계적으로 규명하는 과학적인 방법인 **역량모델링**을 통해 문항을 개발하였습니다.
- 도구개발 과정에 **현직 학교장이 참여**하여 우리나라 학교 환경과 학교 문화의 특성을 반영하였습니다.
- 학교장 및 예비 학교장들이 자기진단을 통해 자신의 행동을 스스로 돌아볼 수 있는 기회를 제공해 줌으로써, **자기주도적인 역량개발과 학습**을 촉진해 줍니다.
- 학교장으로서의 강점과 약점이 무엇인지를 구체적인 행동 수준에서 진단해 줄 뿐 아니라 전체 그룹에서의 **상대적인 역량 수준**에 대한 정보를 제공해 줍니다.

“학교장 역량은 학생의 학습과 성장에 가장 큰 영향을 미치는 핵심요인입니다.”

나. 역량모형 소개

◆ 학교장 역량 모형 (Competency Model) 소개

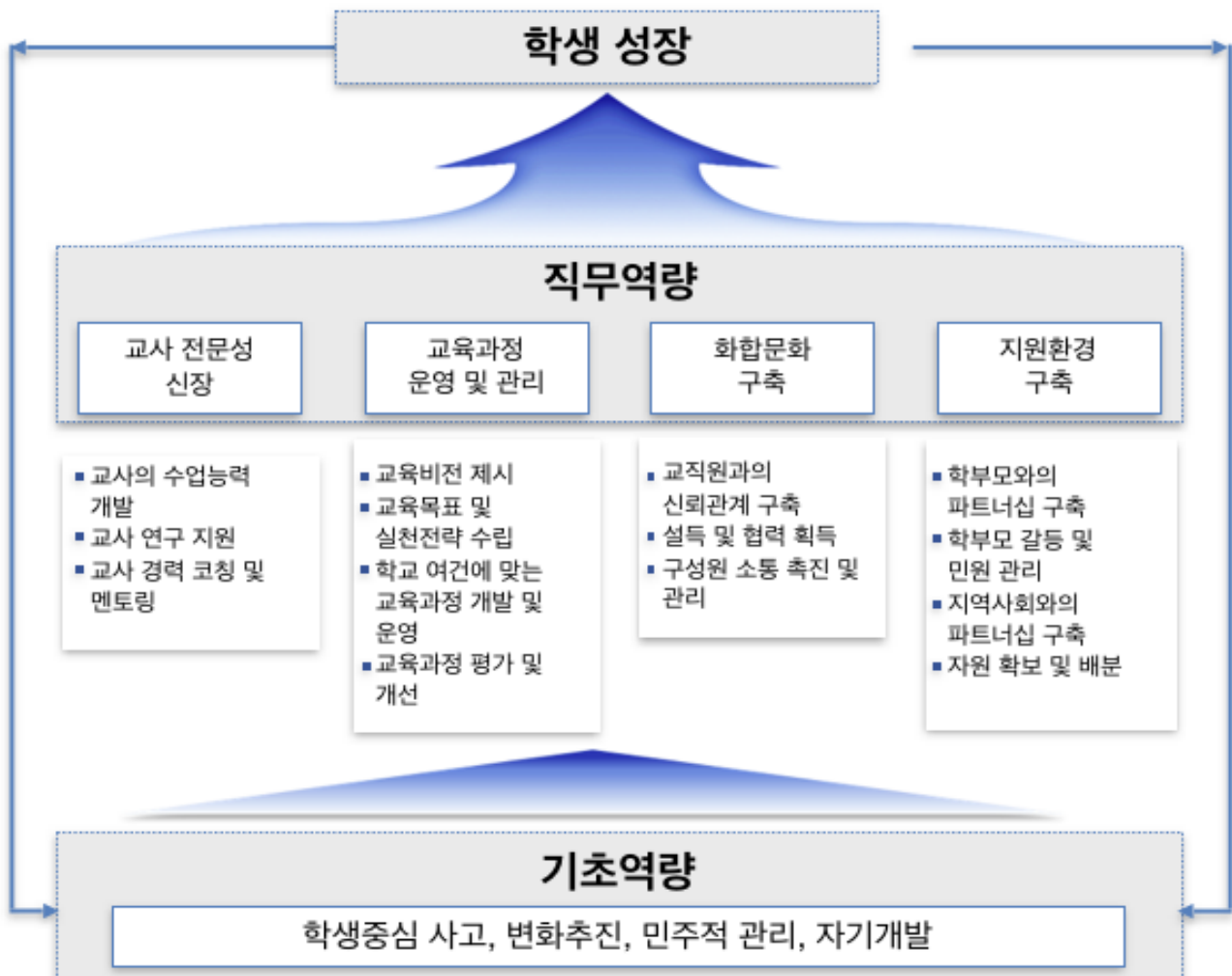
학교장이 수행하는 가장 중요한 역할은 학생과 교직원의 성장 및 발달을 지원하는 것입니다. 이를 효과적으로 수행하기 위해 학교장에게 요구되는 역량은 크게 **기초역량**과 **직무역량**으로 구분됩니다.

학교장이 직무역량을 수행하거나 직무역량의 지속적인 개발과 향상에 기반이 되는 역량



학교장의 다차원적인 직무를 원활하게 수행하기 위해 필수적으로 요구되는 역량

● 학교장 역량모형



나. 역량모형 소개

● 기초역량 소개



‘기초역량’은 학생중심사고, 변화 추진, 민주적 관리, 자기개발 역량 등 4개의 상위역량과 8개의 세부역량으로 구분됩니다.

상위 및 세부 역량		정의
1. 학생중심 사고		학생의 성장과 발달을 최우선으로 사고하는 역량
	1.1. 학생과 직접적 관계형성	학생과 직접적인 관계를 맺고 상호작용하는 능력
	1.2. 취약층 중심 사고	취약층 학생들에게 관심을 갖고 정서적, 사회적 발달을 지원하는 능력
2. 변화 추진		학교의 상황에 대해 분석적으로 사고하여 변화를 추진하고 관리하는 역량
	2.1. 상황인식 및 분석적사고	학교의 상황을 파악하고 현존 문제와 잠재적 문제에 관한 정보를 획득하고 분석하는 능력
	2.2. 혁신적 사고 및 위험감수	학교운영과 관련된 기존의 방식을 탈피하여 새로운 관점으로 바라보고 다양한 혁신을 추진하는 능력
3. 민주적 관리		민주적 절차를 통해 다양한 구성원의 의견을 수렴하여 의사결정하고 설득하는 역량
	3.1. 민주적 의사결정	민주적 절차를 통해 다양한 구성원의 의견을 수렴하여 의사결정하는 능력
	3.2. 권한위임	교직원이 자발적으로 참여하여 주인의식을 갖고 자신의 역할과 임무를 수행할 수 있도록 지원하는 능력
4. 자기개발		자신의 전문성 신장을 위해 지속적으로 관리하고 개발하는 역량
	4.1. 지속적인 학습	끊임없이 학습하고 연구하는 태도 및 자세
	4.2. 자기성찰	자기 자신을 객관적으로 바라보고 평가, 반성하는 능력

나. 역량모형 소개

● 직무역량 소개



‘직무역량’은 교사 전문성 신장, 교육과정 운영 및 관리, 화합문화구축, 지원환경 구축 등 4 개의 상위역량과 14 개의 세부역량으로 구분됩니다.

상위 및 세부 역량		정 의
5. 교사 전문성 신장		교사 개인 및 팀이 전문성을 개발하고 유지하도록 지원하는 역량
5.1. 교사 수업능력개발		교사의 수업과정과 활동의 문제점을 분석하고 개선을 위한 방향을 제시하는 능력
5.2. 교사 연구지원		교사들이 수업에 대해 연구하고 학습할 수 있도록 독려하고 지원하는 능력
5.3. 교사 경력 코칭 및 멘토링		교사가 실력을 향상시키고 경력 목표를 성취할 수 있도록 지도하고 조언하는 능력
6. 교육과정 운영 및 관리		학교여건에 맞는 비전과 목표를 수립하고 이를 내실있게 운영하는 역량
6.1. 교육비전제시		학교 교육의 방향을 설정하고 비전을 개발하여 학교구성원과 효과적으로 소통하는 능력
6.2. 교육목표 및 실천전략수립		학교 구성원과 함께 교육 목표와 실천 전략을 수립하는 능력
6.3. 학교 여건에 맞는 교육과정 개발 및 운영		지역과 학교의 특성에 맞는 교육과정을 개발하고 운영하는 능력
6.4. 교육과정 평가 및 개선		교육활동에 대해 평가하고 교육과정 개선을 지원하는 능력
7. 화합문화 구축		서로 협력하고 화합하는 공동체 문화를 형성하는 역량
7.1. 교직원과의 신뢰관계구축		교직원과 상호신뢰하며 우호적 관계를 형성하고 유지하는 능력
7.2. 설득 및 협력 획득		다른 의견을 가진 학교 구성원을 설득하거나, 타협점을 찾아 합의를 도출하는 능력
7.3. 구성원 소통 촉진 및 관리		학교 구성원 간의 의사소통과 협업이 원활히 이루어질 수 있도록 지원하고 관리하는 능력
8. 지원환경 구축		학부모 및 지역사회와의 협력관계를 구축하여 다양한 지원 관계를 형성하는 역량
8.1. 학부모와의 파트너십 구축		학부모와의 적극적 소통을 통해 긴밀한 협조체제를 형성하는 능력
8.2. 학부모 갈등 및 민원관리		학부모와 학교 사이에 발생하는 갈등과 민원의 원인을 찾아 신속, 적절하게 해결하는 능력
8.3. 지역사회와의 파트너십 구축		지역사회와 바람직한 관계를 형성하고 협력을 이끌어 내는 능력
8.4. 자원확보 및 배분		학교사업을 위한 자원을 확보하고 적절히 배분하는 능력

다. 진단점수 해석방법

● 진단점수 해석방법

- 본 진단검사는 진단결과를 바탕으로 역량의 수준을 매우 우수, 우수, 보통, 미흡, 매우 미흡의 다섯 가지 수준으로 구분합니다.
- 집단의 수준을 구분하기 위해 T 점수를 사용하였으며, 이 점수를 준거 집단 및 상위 20% 수준의 점수와 비교하여 제시됩니다.

나의점수	해석기준
약 90점 이상	매우 우수
약 85점 이상 90점 미만	우수
약 80점 이상 85점 미만	보통
약 75점 이상 80점 미만	미흡
약 75점 미만	매우 미흡

표준 점수

본 검사의 표준점수는 Z 점수를 평균 80, 표준편차 10 인 분포로 전환시킨 표준점수를 의미합니다. 다음과 같이 Z 점수에 10 을 곱하고 50 을 더해 주면 이것은 평균이 80, 표준편차 10 인 분포로 전환됩니다.

$$T = Z * 10 + 80$$

각 역량에 따라 다른 기준이 적용되기 때문에 실제 점수의 판정은 차이가 있을 수 있습니다.

● 과장응답 점수

- 과장응답점수는 학교장 역량 진단 검사에 포함되어 있는 과장응답 확인 문항에 응답한 정도로 그 점수가 높을수록 응답자가 자신을 사회적으로 바람직하게 과장되게 응답했을 가능성이 높음을 의미합니다.

과장응답 점수	해석기준
60 점미만	60 점 이하는 “양호” 수준으로 과장된 응답의 비율이 적음을 의미합니다.
60~80 점	60 점 이상 - 80 점 미만은 “보통” 수준으로 과장된 응답이 일부 포함되어 있음을 의미합니다. 결과해석에 주의가 필요합니다.
80 점이상	80 점 이상은 “주의” 수준으로 과장된 응답이 다수 포함되어 있음을 의미합니다. 결과해석에 각별한 주의 가 필요합니다.

⚠ 해석시 주의사항 ⚠

학교장 역량 진단검사 결과는 준거집단인 교장선생님들의 역량 점수를 기반으로 한 상대적인 위치입니다. 검사결과를 해석하는데 있어서 이 결과가 절대적인 결과가 아니라 준거집단 교장선생님들과 비교하였을 때의 자신의 상대적 정도임을 유의해 주십시오.



학교장 역량 진단결과

가. 학교장 역량

- ◆ 학교장이 학생 및 교직원의 성장 및 발달을 지원하기 위해 요구되는 역량은 크게 ‘기초역량’과 ‘직무역량’으로 구분됩니다.

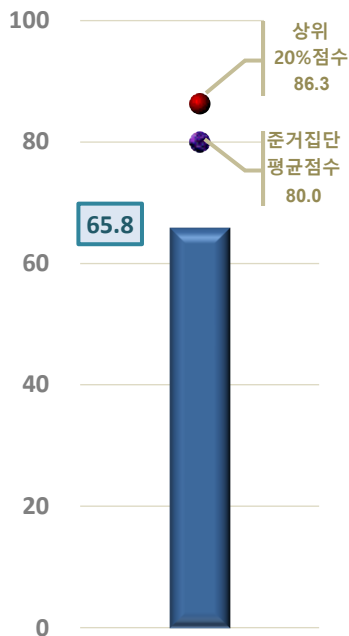
학교장이 직무역량을 수행하거나 직무역량의 지속적인 개발과 향상에 기반이 되는 역량



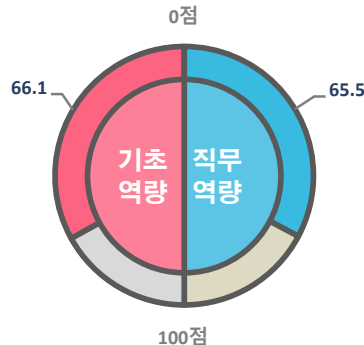
학교장의 다차원적인 직무를 원활하게 수행하기 위해 필수적으로 요구되는 역량

● 학교장 역량

학교장 역량 총점



역량군 점수



역량 점수

구분	기초역량	직무역량	역량총점
나의 점수	66.1	65.5	65.8
준거집단 전체평균	80.0	80.0	80.0
상위20%점수	86.6	87.0	86.3
해석	매우 미흡	매우 미흡	매우 미흡

• 김서연님의 학교장 역량 보유수준은 65.8점으로 ‘매우 미흡’ 수준입니다. 진단결과, 김서연님의 학교장 역량은 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수보다 낮게 나타났습니다. 상위 역량을 살펴보면 학교장 기초역량은 66.1점이고, 직무역량은 65.5점입니다. 기초역량에 비해 직무역량의 수준이 낮으므로 직무역량을 조금 더 보완한다면 더욱 급격한 성장을 기대할 수 있습니다.

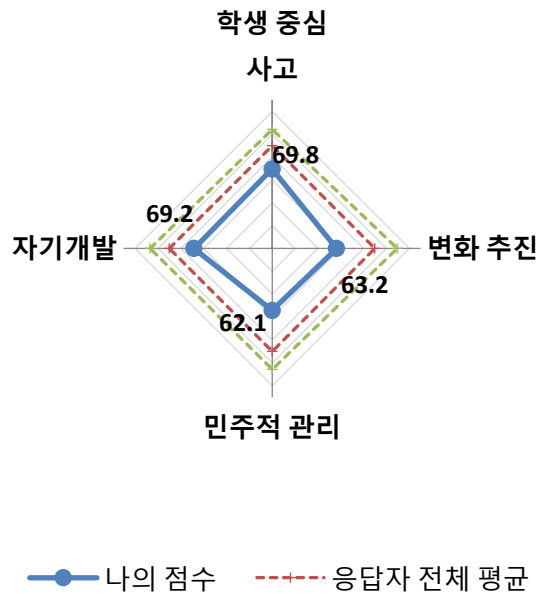
● 과장응답 점수

구분	나의 점수	결과
과장응답 점수	61.9	보통

김서연님의 과장응답점수는 61.9점으로 ‘보통’ 수준으로 나타났습니다. 이를 염두에 두고 진단 결과를 해석하시기 바랍니다.

나. 기초역량

● 상위역량 점수분포



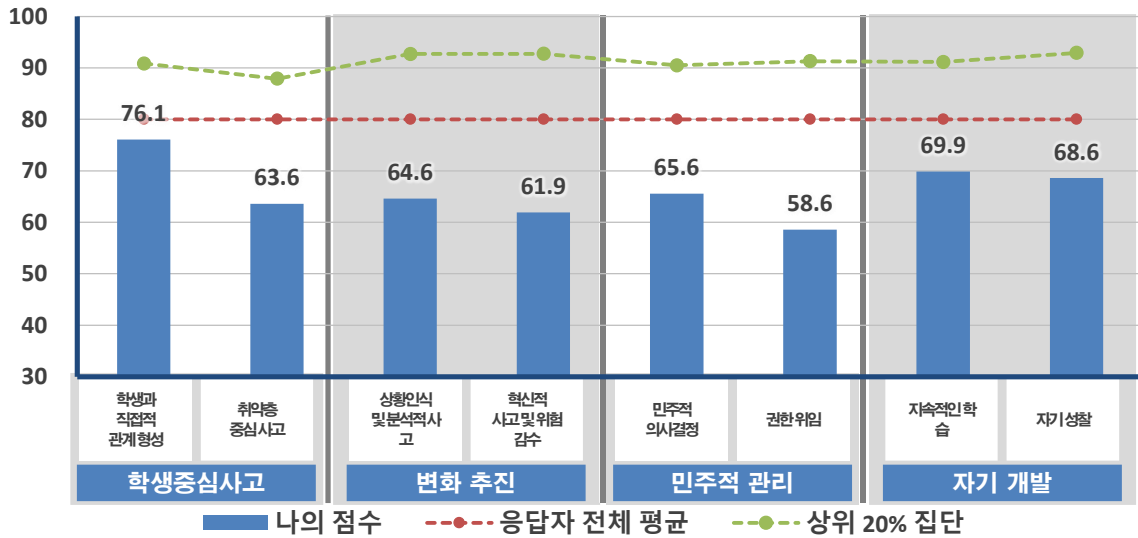
상위역량				
구 분	학생 중심 사고	변화 추진	민주적 관리	자기 개발
나의 점수	69.8	63.2	62.1	69.2
준거집단 전체평균	80.0	80.0	80.0	80.0
상위 20% 점수	87.1	89.7	87.8	88.4
해석	미흡	매우 미흡	매우 미흡	미흡

● 수준 분석

- 김서연님의 기초역량 중 학생중심사고는 69.8점으로 ‘미흡’ 수준입니다. 학생중심사고는 학생의 성장과 발달을 최우선하여 사고하는 역량을 의미합니다. 진단결과, 학생중심사고는 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수보다 낮게 나타났습니다.
- 김서연님의 기초역량 중 변화 추진은 63.2점으로 ‘매우 미흡’ 수준입니다. 변화 추진은 학교의 상황에 대해 분석적으로 사고하여 변화를 추진하고 관리하는 능력입니다. 진단결과, 변화 추진은 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수보다 낮게 나타났습니다.
- 김서연님의 기초역량 중 민주적 관리는 62.1점으로 ‘매우 미흡’ 수준입니다. 민주적 관리는 민주적 절차를 통해 다양한 구성원의 의견을 수렴하여 의사결정하고 설득하는 역량입니다. 진단결과, 민주적 관리는 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수보다 낮게 나타났습니다.
- 김서연님의 기초역량 중 자기개발은 69.2점으로 ‘미흡’ 수준입니다. 자기개발은 자신의 전문성 신장을 위해 지속적으로 관리하고 개발하는 역량입니다. 진단결과, 자기개발은 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수보다 낮게 나타났습니다.

나. 기초역량

세부역량 점수분포



나의 강점

학생과 직접적 관계형성

기초역량에서 김서연님이 보유하고 있는 강점은 ‘학생과 직접적 관계형성’입니다. 이 역량은 학생과 직접적인 관계를 맺고 상호작용하는 능력이기 때문에 중요합니다. 김서연님의 ‘학생과 직접적 관계형성’은 76.1점으로 준거집단 평균점수보다 상대적으로 낮게 나타났습니다.

지속적인 학습

기초역량에서 김서연님이 보유하고 있는 강점은 ‘지속적인 학습’입니다. 이 역량은 끊임없이 학습하고 연구하는 태도 및 자세이기 때문에 중요합니다. 김서연님의 ‘지속적인 학습’은 69.9점으로 준거집단 평균점수보다 상대적으로 낮게 나타났습니다.

이러한 강점을 유지하고 지속 개발하시길 권장합니다.

나의 약점

권한 위임

기초역량에서 김서연님이 보유하고 있는 약점은 ‘권한 위임’입니다. 이 역량은 교직원이 자발적으로 참여하여 주인의식을 갖고 자신의 역할과 임무를 수행할 수 있도록 지원하는 능력이기 때문에 중요합니다. 김서연님의 ‘권한 위임’은 58.6점으로 준거집단 평균점수보다 상대적으로 낮게 나타났습니다.

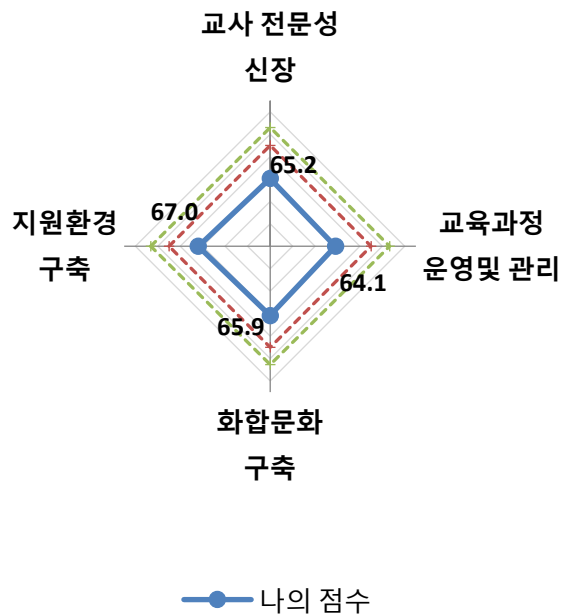
혁신적 사고 및 위험감수

기초역량에서 김서연님이 보유하고 있는 약점은 ‘혁신적 사고 및 위험감수’입니다. 이 역량은 학교운영과 관련된 기존의 방식을 탈피하여 새로운 관점으로 바라보고 다양한 혁신을 추진하는 능력이기 때문에 중요합니다. 김서연님의 ‘혁신적 사고 및 위험감수’는 61.9점으로 준거집단 평균점수보다 상대적으로 낮게 나타났습니다.

위 약점은 현재 가장 미흡한 역량이므로 우선적으로 보완할 필요가 있습니다.

다. 직무역량

● 상위역량 점수분포



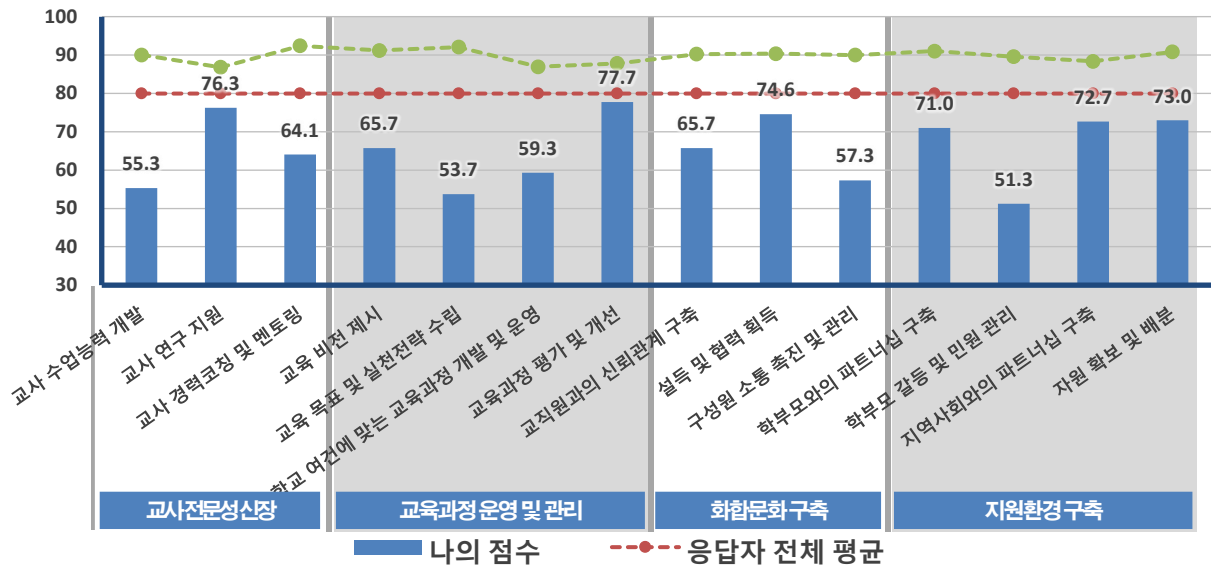
상위역량				
구분	교사 전문성 신장	교육과정 운영 및 평가	화합 문화 구축	지원 환경 구축
나의 점수	65.2	64.1	65.9	67.0
준거집단 전체평균	80.0	80.0	80.0	80.0
상위 20% 점수	87.9	88.2	87.7	88.1
해석	매우 미흡	매우 미흡	매우 미흡	매우 미흡

● 수준 분석

- 김서연님의 직무역량 중 교사 전문성 신장은 65.2점으로 ‘매우 미흡’ 수준입니다. 교사 전문성 신장은 교사 개인 및 팀이 전문성을 개발하고 유지하도록 지원하는 역량입니다. 진단결과, 교사 전문성 신장은 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수인 우수집단 평균보다 낮게 나타났습니다.
- 김서연님의 직무역량 중 교육과정 운영 및 관리는 64.1점으로 ‘매우 미흡’ 수준입니다. 교육과정 운영 및 관리는 학교여건에 맞는 비전과 목표를 수립하고 이를 내실있게 운영하는 역량입니다. 진단결과, 교육과정 운영 및 관리는 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수인 우수집단 평균보다 낮게 나타났습니다.
- 김서연님의 직무역량 중 화합문화 구축은 65.9점으로 ‘매우 미흡’ 수준입니다. 화합문화 구축은 서로 협력하고 화합하는 공동체 문화를 형성하는 역량입니다. 진단결과, 화합문화 구축은 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수인 우수집단 평균보다 낮게 나타났습니다.
- 김서연님의 직무역량 중 지원환경 구축은 67점으로 ‘매우 미흡’ 수준입니다. 지원환경 구축은 학부모 및 지역사회와의 협력관계를 구축하여 다양한 지원관계를 형성하는 역량입니다. 진단결과, 지원환경 구축은 준거집단 평균점수 및 상위 20%점수인 우수집단 평균보다 낮게 나타났습니다.

다. 직무역량

세부역량 점수분포



나의 강점

교육과정 평가 및 개선

직무역량에서 김서연님이 보유하고 있는 강점은 '교육과정 평가 및 개선'입니다. 이 역량은 교육활동에 대해 평가하고 교육과정 개선을 지원하는 능력이기 때문에 중요합니다. 김서연님의 '교육과정 평가 및 개선'은 77.7점으로 준거집단 평균점수보다 상대적으로 낮게 나타났습니다.

교사 연구 지원

직무역량에서 김서연님이 보유하고 있는 강점은 '교사 연구 지원'입니다. 이 역량은 교사들이 수업에 대해 연구하고 학습할 수 있도록 독려하고 지원하는 능력이기 때문에 중요합니다. 김서연님의 '교사 연구 지원'은 76.3점으로 준거집단 평균점수보다 상대적으로 낮게 나타났습니다.

이러한 강점을 유지하고 지속 개발하시길 권장합니다

나의 약점

학부모 갈등 및 민원 관리

직무역량에서 김서연님이 보유하고 있는 약점은 '학부모 갈등 및 민원 관리'입니다. 이 역량은 학부모와 학교 사이에 발생하는 갈등과 민원의 원인을 찾아 신속, 적절하게 해결하는 능력이기 때문에 중요합니다. 김서연님의 '학부모 갈등 및 민원 관리'는 51.3점으로 준거집단 평균점수보다 상대적으로 낮게 나타났습니다.

교육 목표 및 실천전략 수립

직무역량에서 김서연님이 보유하고 있는 약점은 '교육 목표 및 실천전략 수립'입니다. 이 역량은 학교 구성원과 함께 교육 목표와 실천 전략을 수립하는 능력이기 때문에 중요합니다. 김서연님의 '교육 목표 및 실천전략 수립'은 53.7점으로 준거집단 평균점수보다 상대적으로 낮게 나타났습니다.

위 약점은 현재 가장 미흡한 역량이므로 우선적으로 보완할 필요가 있습니다.



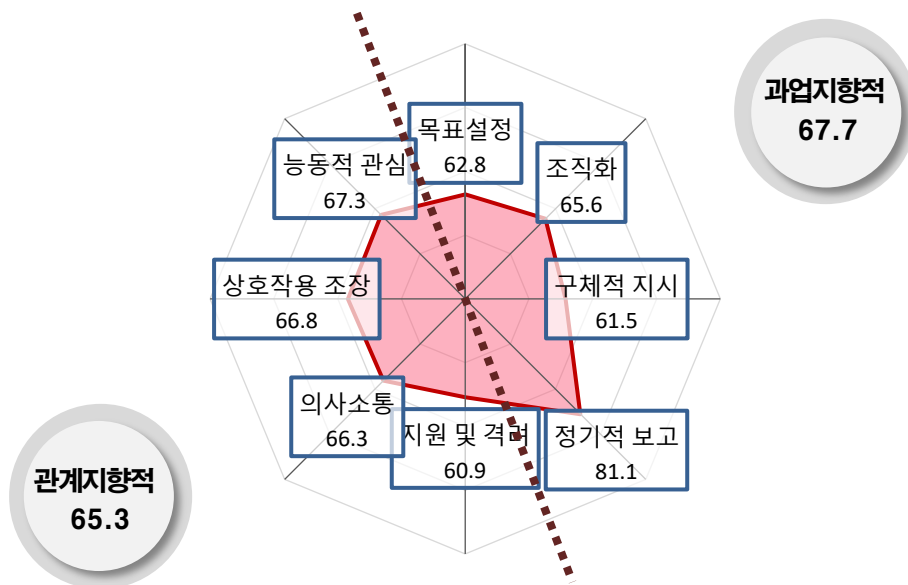
3 학교장 리더십 유형분석

가. 리더십유형

- ◆ 학교장의 리더십은 구성원들의 행동에 영향을 미치고, 이를 통해 학교조직의 목표달성, 학생의 성장과 발달에 중요한 영향을 미칩니다. 따라서 리더십 유형 분석은 교장선생님의 리더십 성향을 이해하여 성공적인 학교경영을 위한 제언을 제공하기 위한 것입니다. 리더십 유형은 아래의 8가지 행동특성에 따라 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십으로 나눌 수 있습니다.

● 나의 리더십 유형(1)

과업 지향적 행동					관계 지향적 행동				
목표 설정	조직화	구체적 지시	정기적 보고	과업 평균	지원 및 격려	의사 소통	상호 작용	능동적 관심	관계 평균
62.8	65.6	61.5	81.1	67.7	60.9	66.3	66.8	67.3	65.3



리더십 유형

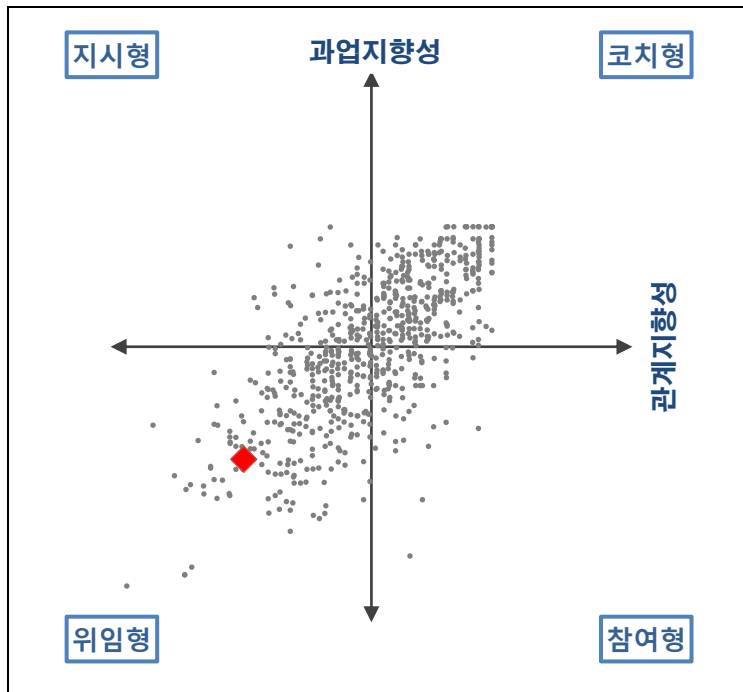
과업지향적 리더십

김서연님은 과업지향적 행동 점수가 67.7점으로 과업지향적 리더십 유형을 보이는 것으로 나타났습니다. 과업지향적 리더십 행동은 리더가 조직 구성원에게 규칙과 절차를 따르도록 하고, 업무 수행 수준을 높이도록 함으로써 구성원의 역할을 명확히 지도해주는 것을 의미합니다.

가. 리더십유형

- ◆ 리더십 유형은 과업 지향성과 관계 지향성에 따라 지시형, 코치형, 참여형, 위임형으로 나눌 수 있으며, 각각의 리더십 유형은 해당 학교 구성원의 성숙도에 따라 적합성이 달라집니다.

● 나의 리더십 유형(2)



리더십 유형

위임형 리더십

교장선생님의 리더십 유형은 위임형입니다. 위임형 리더는 수행해야 할 업무에 대한 구성원들의 합의가 이루어지면 직무 수행 방법의 결정과 직무 책임을 구성원들에게 위임할 수 있다는 장점이 있습니다. 이 유형의 리더는 수행능력과 열정, 의욕이 모두 높은 구성원에게 가장 적합합니다. 그러나 자칫 수행능력이 낮거나 열정, 의욕이 떨어지는 구성원을 방치할 수 있기 때문에 적절한 관심을 유지하기 위한 노력이 필요합니다.

● 4 가지 리더십 유형

유형	특징	구성원 적합성
지시형 리더십	리더가 구체적인 지시와 명령을 내리고 업무 수행을 면밀하게 감독하는 리더십	수행능력은 낮지만, 열정과 의욕이 있는 구성원에게 적합
코치형 리더십	리더가 계속 지시와 명령을 내리고 업무 수행을 면밀하게 감독을 하지만, 결정 사항에 대해서는 설명하고 구성원의 제안을 받아들여 전진할 수 있도록 원조하는 리더십	수행능력과 열정, 의욕이 낮은 구성원에게 적합
참여형 리더십	리더가 업무 달성을 향해 구성원의 노력을 촉구하고 지원하며 의사결정에 관한 책임을 구성원과 나누는 리더십	수행능력은 높지만, 열정과 의욕이 낮은 구성원에게 적합
위임형 리더십	리더가 의사결정과 문제 해결의 책임을 구성원에게 맡기는 리더십이지만, 전적으로 위임할 경우 방임형이 될 수 있으므로 주의가 필요함	수행능력과 열정, 의욕이 함께 높은 구성원에게 적합

나의 실천 약속 형상화와 슬로건 작성하기

키워드1	키워드2	키워드3
-----------------	-----------------	-----------------

나의 목표

보완1	보완2	보완3
----------------	----------------	----------------



“새로운 교육을 위한 도전”

학교장의 성공적인 리더십을 통해 실현됩니다.

