

『수석교사 역할 강화를 통한
수업·교육 전념 여건 조성』 사업
1차 포럼

<수석교사 직무분석> 발표자료집

주 관: 한국교원대학교 융합교육연구소 & 교육부

일 시: 2022년 6월 16일(목) 15시~17시

장 소: 충북 시청자 미디어센터 다목적홀

한국교원대학교 융합교육연구소 & 교육부

<목차>

1. 김희규 교수(신라대 교육학과) “수석교사의 직무 분석” 1 페이지
2. 이옥형 장학사(전북교육청)
“현장교사의 수업성장을 돕기 위한 수석교사 지원 방안” 28 페이지
3. 강석범 교장(전남교육청 순천삼산중학교)
“수석교사의 역할과 직무지원 방안” 67 페이지
4. 최희정 수석교사(전남교육청 광양중진초등학교)
“수석교사제 도입취지에 기반한 직무구분과 교내 수업문화 활성화” 81 페이지
5. 김용덕 교사(전남교육청 목포삼학초등학교)
“미래 교육 전환을 위한 수석교사 직무실태 및 개선방안” 89 페이지
6. 이아현 교사(전북교육청 전주서신중학교)
“저경력교사의 성장을 위한 수석교사의 역할은 무엇인가?” 94 페이지

수석교사의 직무 분석

김희규(신라대 교육학과 교수)

< 목 차 >

1. 시작하며
2. 수석교사의 직무 고찰
3. 외국의 수석교사 직무 사례
4. 수석교사 직무 및 발전 방안
5. 맺으며

1. 시작하며

수석교사제는 2008년부터 승진지향적인 교원자격 체제를 개편하기 위해 2011년까지의 시범운영을 통해 문제점을 보완한 후 2012년부터 법적 제도로 시행되고 있다. 수석교사제의 도입 취지는 관리직 이외에 가르치는 본연의 업무수행 능력을 인정하고 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써 수업 전문성을 개발할 수 있는 유인체제를 마련하는 데 있다. 기존의 일원화된 교원자격체제를 교수직(Instruction)과 관리직(Management) 경로로 이원화하여 교직사회의 학습조직화를 촉진하고 있다(김희규 외, 2011; 김희규, 2012; 백승관, 2012). 수석교사의 주된 임무는 단지 개인적 차원에서 학습으로 끝나는 것이 아니라, 개인이 학습하여 획득한 새로운 지식을 조직차원에서 공유함으로써 조직차원의 학습으로 확대시키는 데 있다(Marquardt, 1996; Argyris와 Schon, 1996; Senge 외, 2000).

하지만 수석교사제 법제화 이후 제도의 현장 조기 정착에는 많은 어려움이 노정되고 있다. 그 중 학교구성원간의 불명료한 관계설정으로 직무갈등은 지속적으로 야기되고 있다. 특히 법적 규정이 모호한 학생교육과 교장의 직무대리권 영역에서 법률적 해석의 차이에 따른 쟁점을 우려하고 있다. 무엇보다 수석교사에 대한 논의가 본질적이고 교육적인 접근에 기초하기 보다는 기능적이거나 현실적인 접근에 따라 교원의 처우 및 승진제도 개선과 연계됨으로 인해 수석교사의 직무분석에 기초한 역할 규정을 체계적으로 설정하지 못하고 있다. 수석교사제 도입 이전의 선행연구에서도 교감직과의 법적 직무에 관한 규정의 부재와 모호성, 이와 관련된 실제 직무수행 과정에서 겪게 되는 교감과의 역할 갈등 등이 지적되었다(김선중 외, 1994; 노종희, 2006; 이윤식, 2006; 김혜숙, 2007; 김희규 외, 2007; 백승관, 2012; 정금현, 2007; 박영숙 외, 2009).

교육의 질 향상에 있어서 교원이 담당하는 역할의 중요성은 더 이상 강조할 필요가 없을 것이다. 급속한 사회 환경의 변화에 따른 교육의 내용과 방법, 교육수요자의 다양한 요구 등으로 교원의 직무와 역할에 대한 기대도 지속적으로 변하고 있다. 따라서 교원들이 어떤 직무를 어떻게 수행하고 있는가를 체계적으로 분석하고, 나아가 미래사회에서 요구되는 직무를 개발하는 것은 교원의 양성과 질 관리에 매우 중요한 과제임에 틀림없다.

따라서 기존의 교원의 직무 구조 속에서 수석교사의 직무를 새롭게 정립하기란 쉬운 일이

아닐 것이다. 더구나 다양하고 복잡한 구성원들의 이해관계와 학교의 상황적 여건을 고려하여 수석교사의 직무를 개발하고 수행 기준의 타당성을 확보하였더라도 교원들의 참여와 공감대 형성이 없다면 적극적인 활용을 담보할 수 없을 것이다. 특히 수석교사의 직무 불명료화에 따른 기존 교감 등 학교 구성원과의 역할 갈등이 제기되고 있음에 따라 수석교사제의 안정적 운영을 위해 일부 교원과의 직무상 중복을 피하고, 구성원간의 조화와 효율성을 높일 수 있는 수업중심의 직무 재설정의 필요성이 제기되고 있다.

수석교사의 역할 수행기준을 명확히 제시하고, 수석교사의 직무는 교장·교감·보직교사 간에 있을 수 있는 직무상의 중복을 최소화해야 할 것이다. 수석교사의 직무 수준을 설정하기 위한 직무설정 방향은 직급 다단계화보다 직무 분화(differentiated staffing)와 직무 단계화 차원에서의 접근이 요구되고 있다. 교원의 직무구조에서 직급간의 역할과 기능적 관계에 기초하여 직무를 탐색하고 현행 수석교사에게 요구되는 직무와 학교체제 변화를 위해 요구되는 직무를 동시에 고려할 필요가 있을 것이다(정금현, 2007).

이 시점에서는 우선적으로 수석교사가 무슨 일을 수행해야 할 것인지에 대한 방향과 기준 제시가 시급하다. 따라서 본 연구는 수석교사 직무 수행관련 선행연구를 통해 수석교사 직무수행실태 고찰하고 미래지향적이고 실행가능한 수석교사의 직무를 모색하는 데 의미를 두고자 한다.

1. 수석교사의 직무 고찰

1) 개념 및 도입 취지

수석교사에 대한 용어는 국가별로 다양하게 사용되고 있다. 우리나라에서는 수석교사를 ‘교사를 위한 교사’로 首席教師(master teacher)로 통용되지만 혹자는 효과적인 교사(effective teacher), 교육과정 지도자(curriculum leader)로 규정하기도 한다(Caldwell, 1985; Klein(1985).

미국의 오하이주 교육부(Ohio Department of Education, 2007)는 수석교사(Master Teacher)를 학생들의 학습을 극대화하기 위해서 지속적인 리더십 활동과 집중적인 협력을 통해 교실 내외부에서 수월성을 보여주는 교사이다. 영국교육부(Department for Education¹⁾, 2011)에서는 수석교사(Advanced Skills Teacher)를 국가평가를 통과한 탁월한 수업역량을 가진 우수교사(excellent teacher)로 규정하고, 자신이 소속된 학교에서 뿐만 아니라 타학교(outreach)에서도 자신의 경험과 기술을 활용·공유할 수 있는 교사로 규정하고 있다.

이상의 수석교사의 개념 및 기준 등을 종합적으로 고려해 볼 때, 우리나라 수석교사(master teacher)는 ‘교사를 위한 교사’로 ① 교사 본연의 가르치는 업무 존중, ② 교사의 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써, 수업 전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토 조성, ③ 교직사회의 학습조직화 촉진, ④ 이를 통한 학교 전문가 학습공동체(professional learning community) 구축 등을 주요한 역할로 제시하고 있다.

이처럼 수석교사의 개념적 이해에 터하여 도입 취지를 살펴보면 다음과 같다. 우선 궁극적인 도입취지는 관리직 이외에 가르치는 본연의 업무수행 능력을 인정하고 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써 수업 전문성을 개발할 수 있는 유인체제를 마련하고 교직 사회의

1) 2010년 출범한 연립정부는 기존 아동학교가족부(Department for Children, Schools and Families)를 교육부(Department for Education)로 개편했음.

학습조직화를 촉진하는 데 있다. 초기에는 교수직으로의 자격이나 직위를 추가적으로 마련함으로써 관리직 승진을 위한 과열 경쟁을 완화시키는 데 목적을 두었으나, 점차 수업과 연구에 전문성을 지닌 교사들을 유인하여 교원의 전문성 향상에 기여하는 것으로 취지가 변화되어 왔다(황준성 외, 2011). 현재는 교직사회의 학습조직화 추구와도 연계되어 그 필요성이 제기되고 있으며, 변화지향적 관점에서 수석교사의 직무 설정시 고려되어야 할 사항은 다음과 같다.

(1) 관리직 지향 중심의 현행 교사자격 체계의 개선

수석교사제는 교사 본연의 가르치는 업무가 존중되고 그 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써, 수업 전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토 조성을 위해 기존의 일원화된 교원자격체제를 교수(Instruction) 경로와 행정관리(Management) 경로의 이원화 체제로 개편되었다. 따라서 학교 관리직 상위 풍토를 수업 잘하는 교사 중심으로 재편함으로써 교직사회의 학습조직화 촉진의 핵심 기제로 삼고 있다. 즉 ‘수업 잘하는 교사’의 수업 노하우, 교수관련 자료 등을 공유함으로써 전체 교사의 수업 질 향상 및 교직사회의 학습과 연구 분위기를 유도하는 데 있다.

학교에서의 활동은 교수와 학습이 본질인 사안임에도 학교 효율을 증진시키기 위한 관리가 우선시되고 있다. 현행의 학교 조직은 학습이 아닌 관리 중심체제로 운영되는 구조적인 한계가 있다. 수업 전문가가 우대받고 존중받으며, 수업이 최우선의 조직목표가 되어야 함에도 행정적인 업무 수행 능력과 업적이 우선되는 다소 기형적인 구조를 가지고 있다. 이처럼 ‘승진=관리직 진출’을 의미하는 구조 하에서는 필연적으로 관리직 우위의 교직문화가 형성될 수밖에 없으며 이는 평교사로 있으면 무능한 교원이라는 인식을 야기하여 교단교사를 경시하는 왜곡된 풍조의 근본 원인으로 작용되고 있다.

(2) 교원의 전문성 향상을 통한 교육의 질 제고

교육환경이 급속하게 변화함에 따라 교육의 경쟁력 확보 및 질 향상에 대한 요구가 증대되고 있는 가운데 학생의 교육적 성장과 직결되는 교원에 대해서도 관심이 집중되고 있다. 학교교육의 질을 향상시키기 위해서는 무엇보다도 교원의 질이 중요하고 교원의 전문성이 확보되어야 한다는 인식이 지속적으로 확산되고 있다(김혜숙 외, 2006).

교사의 질적 수준은 학교교육의 성패를 좌우하는 결정적인 요체이며 잘 가르쳐야 잘 배울 수 있다는 학교의 교육적 이미지를 구현하는 중요한 역할을 수행해 왔다. 하지만 교직문화의 특성에 의하면, 교사는 전문성 개발을 위해 동료들과 협력하는 것을 좋아하지 않으며 교사 개인의 자율성을 침해하지 않는 범위 내에서만 다른 교사들과 협력하기에 교단의 학습조직화를 유도하기 위한 수업 전문성을 주체적으로 수행할 촉진자의 필요성이 제기되었다(Lortie, 1975; Fullan & Hargreaves, 1991).

외국에서도 융합인재의 육성을 도모하고 그 기반이 되는 교사교육의 혁신, 곧 교사들을 시대적·사회적 요구에 부응하는 새로운 지식교육전문가로 만드는 노력에 국가적 총력을 기울이고 있다. 시대와 사회가 요구하는 지식융합형 인재를 육성할 수 있는 전문적 자질과 능력을 갖추고 있는지, 현장에서는 학생 성장을 위해 어떠한 노력을 기울이고 있는지, 이러한 질문들은 우리 교사들의 교육과 능력 개발 방식을 되돌아보게 한다(조동섭 외, 2011). 교육경쟁력이 국가경쟁력을 좌우하는 지식융합사회에서는 전문성과 소명의식을 지닌 우수교원의 확보야말로 국가발전을 담보할 수 있는 교육 경쟁력 강화의 핵심 요건이 될 것이다.

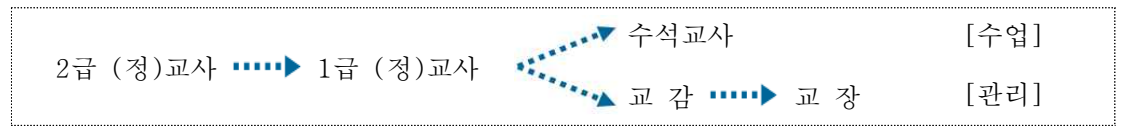
(3) 학교현장의 학습조직화 촉진

수석교사제는 교단의 학습조직화를 촉진하여 행정·관리 중심의 조직을 교수-학습중심의 조직으로 변화시키고자 하는 교직계의 오래된 바램이었다. 향후 교직사회는 가르치는 교사 본연의 교수기능이 존중받고 미래에 요구되는 교사 역량을 선제적으로 리딩할 수 있도록 학교현장의 학습조직화가 절실히 요구되고 있다. 대부분 현직교육은 교사집단 공동의 전문성 개발보다 교사 개인의 전문성 개발에 초점을 두고 있다. 개인학습은 조직의 학습을 위해 필요한 기본적인 조건이긴 하지만, 그것으로서 조직의 학습이 완성되는 충분조건은 아니다. 집단 및 팀학습은 집단 또는 팀 등 조직의 하위 단위들에 의해서 수행되는 모든 학습을 말한다(유영만, 1995).

- ① Σ 개인학습 \neq 집단학습, Σ 집단학습 \neq 조직학습(단순한 합이 아님)
- ② 학습: 문제해결력 증진(Learning > Training)

따라서 학습조직은 개인학습, 집단 및 팀학습, 조직학습의 활성화를 통해서 복합적으로 이루어진다. 학교의 학습조직화는 학교조직의 구성원들이 정보를 공유하고, 학습을 통해 문제를 해결하는 과정을 거치고, 조직차원의 정보와 지식을 창출, 축적될 수 있도록 하는데 있다(김희규, 2007). 교사 학습에 대한 공동체적 접근은 교사교육에 있어 교사 개개인의 전문성 개발은 물론 교사들의 집단전문성 개발에 관심을 가져야 한다(서경혜, 2013). 수석교사제는 관리중심 학교 문화를 학습중심 문화로 전환되는 촉매가 될 것이며, 이를 위해서는 지속적인 전문성 개발을 통해 수업혁신을 유도해야 할 것이다. 이러한 맥락에서 수석교사는 일방적으로 동료교사들을 관찰하고 지도하고 평가하는 주체가 아니며, 자신의 수업전문성을 동료교사와 공유하여 협력하는 학습공동체의 역할 수행자가 되어야 할 것이다.

이상과 같이 수석교사제의 도입 취지는 교사 본연의 가르치는 업무가 존중되고 그 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써, 수업 전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토 조성을 위하여 기존의 1원화된 교원자격체제를 교수(Instruction) 경로와 행정관리(Management) 경로의 2원화 체제로 개편하고, '수업 잘하는 교사'의 수업 노하우, 교수관련 자료 등을 공유함으로써, 전체 교사의 수업 질 향상 및 교직사회의 학습조직화를 촉진하는 데 있다.



2) 수석교사의 직무분화 및 쟁점 사항

(1) 직무분화

수석교사제는 '교사-교감-교장'관리직의 단선적 구조를 '교사-수석교사'의 교수직과 교감-교장의 관리직으로 이원화하며, 교사-수석교사-교감(장)의 직무분화를 통해서 교사들의 교수·연구 활동을 지원하는데 의미가 있다. 수석교사에 대한 논의에서 그 의미는 상당히 확대되었고, 교사 직무단계화, 직무분화 과정에서 하나의 직(post)으로서 독립된 기능을 수행하는 것으로 인식되고 있다. 교직의 직무분화에 대한 선진국의 사례를 보면, 교사의 교수 능력에 따라 교사의 직무를 분화시킴으로써 책임과 권한을 다르게 하는 것이 보편화되고 있

다. 또한 교사의 직무분화를 통해 학교개혁을 실현할 수 있다는 주장도 있다(송광용, 1999:38). 수석교사의 직무를 우선적으로 추출하고, 이에 따른 교사, 교장, 교감, 교육전문직의 역할과 직무를 재조정함으로써 학교 변화를 유도할 수 있을 것이다.

수석교사제의 이해 방식에 따라 접근하는 방식도 다를 수 있을 것이다. 우선 기능적 접근의 경우 수석교사제를 통해 직무다단계화를 이루어 교사의 성장단계에 따라 전문성 제고의 기준을 정립하여 교단 교사가 존중받고 교사로서 성장의 기회가 제공되어야 할 것이다. 또한 본질적 접근으로 수석교사제 도입은 교육본질적인 측면에 초점을 두고 교사에 대한 수업 및 연구 지원으로 수업의 질 개선을 유도하고 있다. 직무의 개념적 접근은 본질적 접근(교사의 수업 및 연구 지원), 기능적 접근(교감 등과의 역할 분화, 지위 획득), 현실적 접근(처우 개선, 경력자 우대, 승진 완화)으로 대별되는 바 적절한 조화를 유지해야 한다. 또한 교원의 직무구조에서 직급간의 역할과 기능적 관계에 기초하여 직무를 탐색하고, 수석교사에게 요구되는 직무와 학교체제 변화를 위해 요구되는 직무를 동시에 고려해야 할 것이다.

즉, 수석교사로 인해 교사의 교육적 기능(컨설팅 기능)의 실현을 우선되어야 할 것이다. 끝으로 현실적 접근은 수석교사제가 현장교직원경력자를 우대하고, 승진경쟁체제의 완화에 도움이 된다고 보는 관점으로, 수석교사제는 학교행정가로 승진하지 못한 교사들의 사기를 진작하고, 가르치는 일에 대한 적절한 보상으로 보고 있다.

한편, 기존의 교사, 교감, 교장의 서열구조에서 직무 분화는 수석교사와 다른 구성원들간의 직무 갈등이 야기될 수밖에 없다. 즉, 교수체제와 관리체제의 이원화에서 학교행정가와 수석교사간의 직무가 쟁점이 되고 있기에 교감과의 직무 및 역할 관계는 주요 검토 대상으로 대두되고 있다. 학교에서 수석교사를 교감과 동등한 지위로서 수석교사를 인정할 것인지, 아니면 수석교사를 교감의 하위직으로 보직교사와 동일한 위치에서 보다 전문적인 교육지도성을 발휘하는 직위로 인정할 것인지에 대한 문제로 갈등이 유발되고 있다.

초중등교육법 제20조에 의하면 학생교육에 대한 권리와 의무는 모든 교원의 해당 사항이다. 특히 교감은 지금까지 교무실에서 교육과정의 운영을 총괄하고 교사를 지도·조언하며, 학생의 학습력 제고에 직간접적으로 관여하며 교장으로부터 위임된 권한을 행사해오고 있다. 그러나 수석교사제 도입으로 교원연수, 장학 및 교육과정 영역에서 수석교사가 직무를 수행하고자 할 경우 교감과의 갈등은 필수적이다(백승관, 2012).

수석교사의 핵심 역할이 가르치는 교수 전문성에 비중을 두고 있다면 자격과 직급이 혼용되어 있는 현행 교사 구조에서 상호 교류 허용은 직무의 독자성과 선명성을 확보하는 데 어려움이 있을 것이다. 교원이 자격 및 직급의 이원화 체제 도입은 교직의 직무분화가 필요하다는 전제에서 출발하였다. 교직의 직무분화는 “직무 자체의 변화를 통해서 조직의 인적 자원을 보다 효율적으로 활용하기 위한 방안이기도 한다(김선중 외, 1994). 교사의 직무분화는 다른 측면에서 보면 ‘경력 단계화’라는 의미를 갖기도 한다. 교사의 직무 분화와 경력의 단계화는 교사의 역할을 다양화함으로써 교사들의 능력과 관심에 적합하게 그들이 담당해야 할 직무를 분담하게 하는 것이기에 직무의 명료화에 세심한 연구가 요구된다. 수석교사의 직무중 기존의 교장, 교감, 교사, 교육전문직의 직무와 중첩되는 부분이 있을 것이다. 이중에는 현재와 같이 교장, 교감, 교사, 교육전문직이 그대로 해당 직무를 수행하는 것이 바람직한 것이 있고, 수석교사에게 이양해야 할 직무도 있을 것이다. 이에 비해 수석교사에게 새롭게 부과되는 직무도 있을 수 있을 것이다. 새롭게 부과되는 직무는 해당직무의 중요성은 인지하나 직무분화가 되어 있지 않은 직무 혹은 새롭게 신설되는 직무도 있을 것이다.

(2) 쟁점 사항

수석교사 법제화 이후 현장에서 제기되고 있는 갈등 양상은 직무 역할의 중복에 따른 조정 기능의 상실에서 비롯되어지고 있다. 교원의 직무 재설계를 전제하지 않는 한 기존의 체제 속에서는 역할 갈등이 잔존 할 수밖에 없다. 현행 법령에서 수석교사의 직무를 개괄적으로 규정하고 있지만 세부 직무수행기준 설정에서는 논란이 있기 마련이다. 그 중 대표적인 예가 교감과 수석교사의 입장으로 대별해 볼 수 있다.

우선 수석교사의 입장으로는, 수석교사의 직위 부재로 수석교사의 직무 구분이 애매하고 책임과 권한이 부재를 들 수 있다.

- 수석교사의 상위 직급과 수석교사의 승진을 인정하지 않고 있음.
- 수석교사의 자격 요건, 고도의 자격을 요하는 선발 과정, 재심사 기준의 과정이 모두 '교장'에 준하는 수준으로 되어 있기에 수석교사에게도 교장에 준하는 수당을 지급해야 함.
- 수석교사를 상위 직급으로 인정하지 않은 반면에 교장-교감의 자격 취득을 제한만 하고 있음.
- 수석교사의 운영에 관한 사항을 대통령령으로 위임하고 있었으나 그 관련 법령을 제정하지 않는 등 수석교사제를 2원화 체제로 정착시키지 않고 기존 일원화 체제 속에 끼워 넣기식으로 파행 운영되고 있음.
- 수석교사에게는 교사의 교수·연구지도에 관한 책임과 권한을 부여할 필요성 제기 등.

둘째, 교감의 입장에서 살펴보면, 수석교사는 교사의 연수, 초임교사의 멘토, 학습 동아리 활동의 주체의 업무로도 충분히 자신의 소임과 역량을 다 할 수 있다고 보고 있다.

- 교수, 연구지도에 수석교사의 책임과 권한을 부여한다는 것은 교장 및 교감의 역할 상실로 판단하고 있음.
- 만약 학교 조직이 수석교사로 인하여 2원화된다면 전반적인 학교 교육활동에서 교수활동만 동떨어지게 되며, 이로 인하여 교육에 대한 책임 한계가 불분명해지고 공교육에 대한 신뢰도는 더욱 떨어지게 될 것이고 이것은 곧 교육의 수요자인 학생에게 피해가 돌아갈 것임.
- 단위학교의 장학담당자는 엄연히 교장, 교감임. 교감 승진하려면 10년, 15년을 두고 다양한 연구, 수업 및 장학연수를 거쳐서 여러 부장 경력을 쌓아서 정말 어렵게 승진하고 있음. 이에 비해 수석교사는 큰 준비 없이 면접 한 번으로 임용됨.
- 이러한 현실을 무시하고 교감도 아닌 교사에 불과한 수석교사에 대해 교감 이상으로, 아니 교장과 동등한 위상을 주어야 한다면 일선학교의 대혼란을 불러 올 것이고 대부분의 교육자들이 인정할 수 없다고 봄.
- 수석교사제도의 취지는 교사의 업무인 수업개선이 목적인데 그 위상이 교장, 교감과 동등하게 하겠다는 것은 수업 및 장학 분야는 수석교사에게, 회계와 학교관리는 교장에게로 이원화시켜 일반직공무원의 교장진출을 위한 포석으로 여겨짐.

이처럼 직무의 재설계가 전제되지 않는 한 수석교사와 교감 등 기존의 일부 구성원간의 직무 갈등은 조장될 수밖에 없다(김희규, 2009). 일례로 수석교사는 교감보다 한 직급 낮은 별도의 위계로 오해하는 경우도 있다. 또한 현행 부장교사를 대체하는 제도로 보기도 하고, 각 학교에 1인의 평교사 대표격인 존재로 여기는 등 개인의 주관에 따라 다양하게 판단하고 있다. 그러나 수석교사제 도입 취지 내지는 당위성에 비추어 볼 때, 적어도 교원의 조직

구조를 위계화하고 관료화하자는 것은 결코 아니라는 점이 강조될 필요가 있다. 어디까지나 교단에서 학생을 가르치는 매력을 유지하면서 동료교사에게 교수활동의 전문성을 전수하는 ‘교사를 위한 교사’라는 점을 고려해야 할 것이다. 그렇다면 수석교사는 학교 경영-관리 업무를 맡고 있는 교장, 교감 및 보직교사들과는 그 성격이 기본적으로 다르다고 할 것이다. 더구나 교무 및 사무업무를 주로 관장, 운영하는 현행 부장제도와는 그 성격을 전혀 달리한다. 그리고 수석교사가 평교사를 대표하는 교사도 아니기에 각 학교에 1인을 두어야 할 필요도 없다. 대규모 학교에는 다수가 수석교사가 필요할 수도 있고 소규모 학교에서는 없을 수도 있을 것이다. 여기서 ‘수석’이란 말은 ‘교수, 연구 활동에 전문적 역량을 겸비한 위치에 있다’는 의미로 이해해야 할 것이다(서정화, 2011)

수많은 난관 속에서 일구어낸 수석교사제는 ‘가르치고 배움의 소중함’을 인정하고 그 속에서 학습하는 문화를 그려볼 수 있을 것이다. 즉 교단에서 학생을 가르치고 지도하는 업무가 존중 받고 전문성을 지닌 교사가 우대 받는 교직 풍토를 조성하자는 교직사회의 열망을 담아내야 할 것이다. 단지 지위 지향적(status oriented) 교직풍토 및 사회적인 의식구조 등으로 갈등이 조장되고 있지만 장기적 안목에서 이해하고 존중하는 지혜가 요구되어 진다.

3) 수석교사 직무관련 선행연구

2008년도 첫 도입된 시범운영에서 규정하고 있는 수석교사의 역할은 소속 학교에서 수업 담당하면서 다음과 같은 직무를 제시하였다. 즉, ① 해당교과의 수업지원 활동(수업코칭, 현장연구, 교육과정·교수학습·평가방법 개발보급, 교내연수 주도, 신입교사 지도 등), ② 교과연수강의 등 외부활동(신입교사 연수, 1급 정교사 자격연수 등 교원양성·연수기관에서의 강사), ③ 기타 현장수요에 부응한 추가적인 역할 발굴·수행 등으로 명시하였다.

특히, 수석교사와 관리직 등과의 주요 역할 구분으로 수석교사는 해당 교과의 수업 전문성 향상 지원, 교감은 행정업무, 교직원 인사관리 등 담당, 연구부장은 단위학교 교사의 전반적인 연수활동 지도, 장학관련 행정업무 지원 등 담당, 장학사는 장학지도, 장학행정, 학교평가, 인사관리 등으로 담당 역할을 구분하고 있다. 특히 역할 중복을 우려하는 연구부장과는 기존의 역할을 그대로 수행하고, 수석교사는 해당 교과에 한정된 학습조직의 리더 역할을 수행한다면 역할 갈등의 문제 해결할 수 있을 것이다(김희규, 2007).

직무역할의 단계별 접근에 의하며, 1차 시범 도입단계에서는 수석교사의 직무와 역할은 교과지도, 현장연구, 교내연수, 초임교사 지도 등 교장·교감의 직무와 중복되기 때문에 이들 간의 갈등이 우려되며, 이에 관련 교원들 간의 새로운 조정과정을 제안할 필요가 있다.

한국교원단체총연합회(2008)에 의하면, 수석교사는 교과교육에서 탁월한 전문성을 가지고 있고 이러한 전문성을 동료교사들과 공유하는 능력이 우수한 교사들로 규정하고 있다. 수석교사는 학교와 지역학교에서 교과수업, 교육과정, 교육연구, 평가 방법의 개발과 코칭뿐만 아니라 신입교사들을 대상으로 멘토링(박주희, 2018)의 필요성을 제기하고 있다.

박영숙 외(2009)는 ‘수석교사 시범운영 평가 연구’에서 수석교사의 핵심 직무로 ① 교과수업 지원 활동, ② 교내 연수 지원, ③ 교내 멘토링, ④ 학생지도 및 인성 교육으로 순으로 제안하였다.

‘수석교사제 시범운영 및 성과평가’에서 이윤식(2010)은 수석교사는 단위학교와 교육청 수준에서 교사를 대상으로 교수·학습활동 및 연구 활동을 지도하며, 학생을 교육할 것을 제안하였다. 구체적으로 수석교사는 학생 교육 활동을 수행하는 한편, ① 수업공개 및 수업

장학의 실제 수행, ② 초임교사 대상 교수·학습활동 멘토링, ③ 교수·학습활동 컨설팅, ④ 교원능력개발평가의 학습지도 영역 평가 참여, ⑤ 교과 평가문항 연구·개발·지원, ⑥ 교수·학습활동 관련 기술·방법·자료의 연구·개발·지원, ⑦ 교수·학습활동 관련 연구 및 연수 제공 등의 역할 수행 등을 제시하고 있다. 또한 교육청(교육연구원 및 교육연수원 포함)에 소속되는 수석교사는 관할 학교를 대상으로 순회교사 역할을 수행하며, 기준 수업시수 담당. 수석교사는 교육청 및 국가 수준에서 교수·학습활동과 관련된 연구, 연수, 강의 등 외부 활동을 수행할 수 있다고 규정하고 있다.

또한 교육부(2014)는 ‘2014년 수석교사 선발·운영 계획’에서 수석교사 직무를 필수직무와 보조직무로 구분하여 필수직무는 ① 소속 학교에서의 수업, ② 교사지원 활동(수업 및 생활지도 컨설팅, 신임 교사 및 교육실습생지도, 연수 지원 및 강사 활동, 자료개발·보급 및 연구활동 등) 등이며, 보조직무는 ① 학교교육과정 수립 등에 참여, ② 학부모 대상 교육에 강사로 활동 등을 제시하였다. 더구나 저경력 교사 대상으로 수업 및 생활지도 전반의 컨설팅이 수석교사의 고유한 역할로 보았다(권희청 외, 2021).

현행 초·중등교육법 제20조에 의거 수석교사의 법률적 직무를 살펴보면, “수석교사는 교사의 교수·연구활동을 지원하며, 학생을 교육한다”고 명시하고 있다(국가법령정보센터, 2022). 수석교사는 교장의 지도·감독을 받되, 최고의 수업전문가로서 동료교사의 교수·연구지원 활동을 충실히 이행해야 할 책무를 병행하고 있다. 따라서 수석교사의 핵심적 기능은 학교의 장학적 기능, 교육적 기능의 회복에 있을 것이다. 수석교사가 자신의 경력개발을 통해 전문적 교과 지식과 수업 기술을 보유한 것을 전제로 하여 동료교사에 대한 수업지도 및 전문성 향상을 위한 역량을 지원하는 역할을 수행해야 할 것이다. 수석교사의 핵심적 기능은 교수기능과 연구활동 기능으로 구분될 수 있다. 수업활동에는 수업지도안 작성 협의 및 지도, 수업 참관 및 조언, 수업 및 교육과정에 관한 연수 등 수업에 관련한 모든 사항이 포함될 수 있으며, 연구 활동은 수석교사 자신의 전문적 능력 향상과 동료교사들의 보다 질 높은 수업과 교육과정 운영의 지원을 들 수 있다.

3. 외국의 수석교사 직무 사례

본 장에서는 우리나라가 지향하는 수석교사제의 목표와 유사한 미국, 영국, 싱가포르의 수석교사 직무관련 사례를 통해 시사점을 도출하고자 한다.

1) 미국

미국은 학교관리자 직렬과 교단 교사의 직렬이 약 3년 후부터 전문화되는 완전 이원 체를 이루고 있어 교장, 교감 등 관리직 우위의 일원화된 교원 자격 구조의 형태를 취하고 있는 우리나라와는 미국의 수석교사제를 동일선상에서 비교할 수는 없다(김희규 외, 2012:76-77). 특히, 우수한 교수 능력을 지닌 교사 우대, 전문성 향상 동기 부여, 과열된 승진 경쟁 완화, 탁월한 교수 능력 전수를 통한 교직 사회 전반에 걸친 전문성 향상을 도모하는 우리나라의 수석교사제와는 달리, 미국의 수석교사제는 초임교사의 지원이나 멘토링에 초점이 맞추어진 것으로 평가받고 있다(김혜숙 외, 2007:144-145). 텍사스 주 또한 다른

주와 비슷한 맥락에서 멘토교사제를 운영하고 있다.

텍사스 주 의회는 수석교사제와 관련하여 두 가지 중요한 법안을 마련하였다. 이후 2001년에는 수학과목 수석교사 인증제(유아교육-4학년, 4학년-8학년, 8학년-12학년 등으로 학년 별로 구분하고 있음), 기술과목 수석교사 인증제 도입을 위한 법안을 마련하였다(Texas Education Agency[TEA], 2006). 아울러 텍사스 주 교사자격인증위원회(Texas State Board for Educator Certification[SBEC])는 교과별로 수석교사의 인증 기준을 마련하여 제시하고 있다.

우선 교과별 수석교사 자격 요건 중 읽기 과목 수석교사가 될 수 있는 자격 요건은 다음과 같이 두 가지이며, 이들 요건 중 하나를 충족하는 교사가 읽기 과목 수석교사(Master Reading Teacher[MRT]) 인증서를 받을 수 있다(TEA, 2006). 읽기 전문가 자격증(Reading Specialist certificate) 소유자 중 텍사스 주 교사자격인증위원회가 승인한 읽기 과목 수석교사 준비 프로그램(State Board for Educator Certification (SBEC)-approved Master Reading Teacher preparation program) 이수자와 교사 자격증을 가지고 있는 교사 중 다음 세 가지 조건을 모두 충족하는 교사. 첫째, 최소 3년 이상의 교직 경력자, 둘째, 텍사스 주 교사자격인증위원회가 승인한 읽기 과목 수석교사 준비 프로그램 이수자, 셋째, 읽기 과목 수석교사 인증 시험 통과자가 해당된다. 읽기 과목 수석교사는 아래와 같은 여섯 가지에 따라 선발되며, 이들 기준은 읽기 과목 수석교사가 수행해야 할 직무(교육활동) 기준(standard)이기도 하다(TEA, 2013).

첫째, 기준 1: 읽기 과목 수석교사는 언어 발달 단계에 따른 읽기 요소 관련 지식(예를 들어, 구두 언어, 알파벳 원리, 단어 분석, 어휘 등)을 응용할 수 있어야 하며, 초등학교, 중학교, 고등학교 수준의 읽기 수업에서 전문적 지식을 소유해야 한다.

둘째, 기준 2: 읽기 과목 수석교사는 적절한 읽기 평가 도구를 선정하여 현장에 적용하며, 평가 결과를 읽고 쓸 수 있는 능력(literacy) 배양을 위한 수업의 설계, 전과, 적용에 활용해야 한다.

셋째, 기준 3: 읽기 과목 수석교사는 텍사스 주가 설정하고 있는 내용 성과 기준을 반영하고 학생들의 다양한 학습 요구를 수용하는 수업을 설계하고 실천해야 한다.

넷째, 기준 4: 읽기 과목 수석교사는 모국어(primary language)와 제2언어(second language) 습득을 위한 관련 지식을 읽고 쓸 수 있는 능력 배양과 활용을 위해 적용 및 응용해야 한다.

다섯째, 기준 5: 읽기 과목 수석교사는 읽기 장애, 난독증과 관련된 지식을 읽고 쓸 수 있는 능력 배양과 활용을 위해 적용 및 응용해야 한다.

여섯째, 기준 6: 읽기 과목 수석교사는 동료교사 멘토링, 코칭, 컨설팅(mentoring, coaching, consulting)을 담당하며, 교사가 전문성 개발을 할 수 있도록 지원하고, 교육현장의 각종 증거들을 바탕으로 하여 의사결정 할 수 있도록 다양한 교육 이해 관계자와 의사소통하고 협력하여 연구 기반 독서 교육(research-based reading instruction)을 촉진해야 한다.

이들 여섯 가지 기준은 앞서 제시한 읽기 과목 수석교사 인증 시험(The Master Reading Teacher certification examination)에서 평가 항목 및 평가의 틀로 활용된다. 구체적으로 살펴보면, 위의 여섯 가지 기준에 따라 다섯 가지 영역으로 구분된 평가틀(test framework)이 활용되며, 그 내용은 다음과 같다(TEA, 2006:6).

- ① (영역 1) 읽기 교과 지식 및 수업 기초(part 1): 기준 1에 부합하는 것으로 시험의 약 31%를 차지

- ② (영역 2) 읽기 교과 지식 및 수업 기초(part 2): 기준 1에 부합하는 것으로 시험의 약 23%를 차지
- ③ (영역 3) 수업 설계, 전달, 평가: 기준 2와 기준 3에 부합하는 것으로 시험의 약 15%를 차지
- ④ (영역 4) 다양한 배경과 요구를 가진 학생 평가 및 수업 실행: 기준 4와 5에 부합하는 것으로 시험의 약 15%를 차지
- ⑤ (영역 5) 읽기 과목 수석교사의 역할: 기준 6에 부합하는 것으로 시험의 약 15%를 차지 등에 부합되어야 한다.

텍사스 주는 교육법 Section 21.410부터 Section 21.413에 걸쳐 읽기, 수학, 기술, 과학 과목(reading, mathematics, technology, science) 수석교사 지원을 위한 프로그램(Master Teacher Grant Program) 내용을 구체적으로 명시하고 있다.

- ① 취지의 부합도(Purpose): 지원자가 텍사스 주 읽기 과목 수석교사 기준에 부합하는 역량을 보여주고 있는 정도
- ② 지식 응용 역량(Application of Knowledge): 지원자가 텍사스 주 읽기 과목 수석교사 기준과 관련된 지식을 정확하고 효과적으로 응용하고 있는지 정도
- ③ 지원 역량(Support): 지원자가 텍사스 주 읽기 과목 수석교사 기준과 관련된 세부 내용을 지원할 역량의 정도
- ④ 이해력(Rationale): 지원자가 텍사스 주 읽기 과목 수석교사 기준에 부합하는 추론의 건전성 및 이해의 깊이 정도
- ⑤ 통합성(Synthesis): 읽기 과목 수석교사 지원자가 실제 사례에서 지식과 기술을 통합하여 적용할 수 있는지 여부

이상에서 언급한 수석교사(Master Teacher)와 멘토교사(Mentor Teacher)는 Master Teacher program과 별개로 우수한 신임 교사 선발과 멘토교사 지원 목적으로 Beginning Induction and Mentoring (BTIM) 프로그램을 운영 중에 있다²⁾. 텍사스 주 교육법 Section 21.458은 각 학교구와 개방등록형 협약학교(open enrollment charter school)는 2년 미만의 교직 경력을 가진 교사 지원을 위해 각 교과 혹은 학년 별로 우수한 자질을 갖춘 멘토교사를 둘 수 있다. 멘토교사는 텍사스 주 교육부 장관이 정한 규칙에 따라 다음과 같은 자격 요건을 갖추어야 한다. 교육부 장관이 승인한 연기기반 멘토 프로그램(research-based program)과 신규훈련 프로그램(induction training program) 이수와 학교구가 운영하는 멘토 훈련 프로그램(mentor training program), 학생들의 학업성취도 면에서 월등한 성적 향상을 가져온 3년 이상의 교직 경력자의 요건을 부여하고 있다.

또한 텍사스 주는 NBPTS 시행하는 시험 통과자를 텍사스 주가 설정하는 수석교사 이수 시험과 동일하게 취급하고 있다³⁾. 따라서 NBPTS가 제공하는 시험과 프로그램을 살펴볼 필요가 있다. 미국에는 교사자격증을 주 단위로 발급해 주고 있지만, 이와는 별개로 NBPTS라는 비영리교육단체가 국가교사자격증(National Board Certification)을 발급해 준다(NBPTS, 2012). NBPTS가 제시하는 우수교사 자질을 살펴본다. NBPTS는 우수교사가 갖추어야 할 5개의 핵심 자질(five core propositions)을 제시하고 있는데, 이는 수업의 기준

2) 텍사스 주 교육부(2011). Beginning Induction and Mentoring (BTIM)

(<http://www.tea.state.tx.us/btim.aspx>) 참고를 참고하여 작성하였음.

3) NBPTS(2013). Texas state information(<http://www.nbpts.org>) 자료를 참고하여 작성하였음.

과 실천을 연결시켜 줄 수 있는 증거를 제공해 준다는 점에서 뿐만 아니라 텍사스 주가 국가교사 자격증을 수석교사 이수 기준을 대체하는 근거로 제시하고 있다⁴⁾.

<표 1> NBPTS가 제시하는 우수 교사의 핵심 자질

핵심 자질	구체적 내용
학생과 학습에 헌신	<ul style="list-style-type: none"> 교사는 모든 학생들이 배울 수 있다고 믿고, 학생들을 평등하게 대우해야 한다. 교사는 학생들의 문화적, 가정적 개인차를 존중하고 인식해야 하며 이러한 차이를 수업에 반영해야 한다. 교사는 학생들의 자존감, 동기, 동료들과의 관계에서 얻을 수 있는 학습에 관심을 가져야 한다.
교과와 학생에 대한 이해	<ul style="list-style-type: none"> 교사는 자신들이 가르치는 교과에 전문성을 가지고 있다. 교사는 교과에 대한 가르치는 기술과 경험을 가지고 있으며 학생들이 해당 교과에 종종 범하는 실수를 인식하고 이를 줄이는 기술에 능숙하다. 교사는 학생들의 이해를 돕기 위한 다양한 수업 전략을 사용하는데 익숙하다.
수업 관리와 모니터링 책임.	<ul style="list-style-type: none"> 교사는 효율적인 수업을 하며, 학생들의 동기를 유지시키고, 참여를 유도하며, 집중할 수 있도록 노력한다. 교사는 학생들이 학습에 참여할 수 있는 방법을 알고 있으며, 수업 목표를 성취하기 위해 수업을 조직할 수 있다. 교사는 학생들의 성장과 이해 정도를 평가하는 다양한 방법을 사용하며, 그들의 성취를 학부모에게 분명히 설명할 수 있다.
체계적 사고와 학습	<ul style="list-style-type: none"> 교사는 읽고, 질문하고, 창조하고 새로운 것을 시도 한다. 교사는 다양한 학습이론, 수업 전략에 정통하고, 미국 교육의 최신 이슈에 뒤처지지 않는다. 교사는 자신의 지식을 심화하기 위해, 자신들의 기술 레퍼토리를 확장하기 위해, 새로운 발견을 실천에 통합하기 위해 비판적으로 검토한다.
학습공동체의 일원	<ul style="list-style-type: none"> 교사는 학생들의 학습을 증진시키기 위해 다른 동료들과 협동한다. 교사는 리더이며, 지역사회와 연계방안을 찾고 형성하는 방법을 안다. 교사는 교육정책, 교육과정, 교사 교육 등의 전문가들과 함께 연구를 한다. 교사는 학교의 발전 정도를 평가할 수 있으며, 주나 지역의 교육목적을 달성하기 위해 다양한 자료들을 활용할 수 있다. 교사는 학교 행사에 학부모들이 생산적으로 참여할 수 있도록 협동하는 방법을 안다.

미국의 오하이주 교육부(Ohio Department of Education, 2007)에서 제시한 수석교사 직무를 살펴보면, ① 학생의 학습과 성장 이해 및 다양성 존중, ② 담당 교과 영역에 대한 지식과 이해, ③ 다양한 평가 방법 활용, ④ 개별 학생의 학습 촉진을 위한 계획과 효과적인 수업 활동 전개, ⑤ 학생이 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 학습 환경 조성, ⑥ 학생, 학부모, 동료 교사, 교육행정가, 지역사회와의 협력 및 의사소통 강화, ⑦ 학습공동체 일원으로 전문성 신장과 성과 달성을 위한 책임 부여 등이다. 따라서 수석교사는 학생들의 학습을 극대화하기 위해서 지속적인 리더십 활동과 집중적인 협력을 통해 교실 내외부에서 수월성을 보여주는 교사로 규정하고 있다.

4) 김희규 외(2012:81-82)와 NBPTS 홈페이지(<http://www.nbpts.org>) 내용을 기준으로 작성함.

2) 영국

영국 교육부(Department for Education)⁵⁾에서 제시한 수석교사 직무는 교사들의 승진 기회 확대, 교사 사기 고양, 우수 교사 이직 예방을 위해 1998년 Advanced Skills Teacher⁶⁾(수석교사, AST)제와 2006년 Excellent Teachers⁷⁾(우수교사, ET)제를 각각 도입하였다. AST는 높은 수준의 교수능력을 갖추고 자신의 교수-학습 기술을 다른 교사들과 공유하는 일을 하면서 더 나은 보수를 받는 우수교사를 뜻한다(김혜숙 외, 2007:91-92). 반면, ET는 학교 노동인력 개혁과 교수-학습에 초점을 둘 수 있도록 교사들을 지원할 수 있는 체제로의 변화를 위해 도입된 제도이다(DCFS, 2007). ET는 협의의 수석교사제라고 할 수 있으며, 수업 우수교사를 의미한다. 두 제도의 가장 큰 차이점은 외부활동 가능 여부에 있다. 즉 AST는 외부활동이 가능한 반면, ET에게는 외부활동 기능이 부여되지 않는다는 점이다(DoE, 2005).

영국의 교사자격증을 살펴보면, Qualified Teacher Status(QTS) 자격을 가지고 있어야 국공립 및 특수학교 교사가 될 수 있다. QTS 자격은 5단계로 구분되는 영국에서 첫 번째에 해당되는 것으로 QTS 다음으로 Main scale Teacher(정교사), Post-Threshold Teacher(숙련교사), Excellent Teacher(우수교사), Advanced Skills Teacher(수석교사) 단계로 이어지게 된다. 일반적으로 QTS 자격을 가지고 있는 교사를 평교사로 이해하면 된다. 그림에서 보는 것처럼 영국의 평교사와 숙련교사는 모두 AST 경로로 진입할 수 있지만, 우수교사로는 숙련교사만이 진입할 수 있도록 되어 있다.

또한 AST에 지원하는데 있어서 특정 교직경력이 필요하지도 않을 뿐만 아니라 숙련교사 자격을 부여 받을 필요도 없다. 하지만, 일반적으로 교사직이 전문직이기 때문에 어느 정도의 교직경력을 갖춘 교사가 AST의 전문성 기준을 충족하고 있다는 점이다. AST의 주요 전문성 기준은 다음과 같다.

- 전문적 지식과 이해력(professional knowledge and understanding): 교수, 학습, 행동 관리 전략과 관련된 광범위한 지식과 활용
- 평가와 모니터링(assessment and monitoring): 자신의 교과 영역에서 교과와 교육과

5) 영국은 2007년 당시 현재의 교육부(Department of Education)인 교육기술부((Department for Education and Skills)가 학교가족어린이부(Department for Children, Schools and Families)와 과학기술고등교육부(Department for Innovation, Universities and Skills)로 분리되었지만, 2010년 다시 교육부로 명칭을 바꿈(영국한국교육원 홈페이지, <http://www.educationinuk.or.kr/>). 본고에서는 출판 당시의 부처명을 그대로 사용하도록 하며, 현 교육부 홈페이지에 탑재되어 자료상에 출판자가 명시되어 있지 않을 경우 현재의 교육부(DoE) 명칭을 사용하도록 함.

6) AST에 대한 내용은 2012년 영국 교육부 홈페이지(<http://www.education.gov.uk>)와 학교가족어린이부(DfCSF, 2009)가 발간한 Advanced Skills Teachers: Promoting excellence 안내 자료 및 내용을 요약 정리한 것임. 영국 교육부는 England와 Wales에 대한 안내서를 별도로 홈페이지에 탑재하고 있는데, 본고는 England에 대한 안내서를 중심으로 내용을 기술하도록 함.

7) ET에 대한 내용은 2012년 영국 교육부 홈페이지(<http://www.education.gov.uk>)와 학교가족어린이부(DfCSF, 2007)가 발간한 Excellent Teachers: Guidance for teachers, headteachers and local authorities (England), 영국 교육부(2005)의 Excellent teachers scheme: Explanatory notes for schools 안내 자료 및 내용을 참고하였음.

정에 대한 필수 평가 요소에 대한 이해, 학습자의 요구를 충족할 수 있는 다양한 형태의 최신 지식과 이해 소유, 교수학습의 효과성을 평가할 통계 자료 분석력, 업무와 관련된 평가의 효과성 개선 방법 인지

- 교과와 교육과정(subject and curriculum): 교과와 교육과정 영역에 대한 전문적 지식과 이해, 자신의 교과 영역에서 폭넓은 전문가 네트워크에 소속
- 기획(Planning): 학습 목적, 학습자의 요구와 부합하는 융통성 있고, 창의적인 학습 기법 설계, 동료와 수업 기획에 있어서 협력을 선도
- 교수(teaching): 학습자의 학업성취를 개선하고 우수한 결과를 가져올 수업 기술 소유, 창의적이며 탁월한 교육 실적을 설명할 능력
- 평가, 모니터링, 피드백(assessing, monitoring, and giving feedback): 평가와 관련된 탁월한 능력과 설명할 능력, 학습자, 동료, 학부모 등에게 시의적절하고, 정확하게 피드백을 제공할 능력
- 교수-학습 검토(reviewing teaching and learning): 학습자의 학업성취 경과와 결과, 향상 정도를 설명할 수 있는 통계적 지식 소유
- 팀 업무와 협력(team working and collaboration): 팀의 일원으로 업무와 협력의 효과성 증진, 학교 지도자들과 긴밀한 협력, 코칭과 멘토링을 통한 동료의 전문성 개발에 기여, 교직원 및 학교 지도자들과 효과적으로 업무를 추진할 분석력, 친화력 등의 소유

AST 역할은 자신이 근무하는 학교뿐만 아니라 인근 학교에서 교수-학습 분야에서 성과 향상과 개선을 위해 교육지도성(pedagogical leadership) 발휘를 핵심적인 기능으로 명시하고 있다. AST의 직무는 크게 전문가로서의 직무(professional duties), 외부활동 직무(outreach work), 학교 내 직무(inreach work) 등으로 구분할 수 있다. 첫째, 전문가로서의 직무 영역은 8개로 구분하여 다음과 같이 제시하고 있다.

- (1) 학급 운영 및 수업방법, 모범 강의 제공에 있어서 동료교사와 협력
 - 교사의 지속적인 전문성 개발(continuing professional development) 활동 주도
 - 학급 관리, 차별화, 당면 과제 등에 관한 워크숍 개최
 - 학생의 학습 유형별 교수 접근 방식 매칭
 - 모범 강의에 대한 비디오 촬영
 - 부진학생 지도 전략을 연구하는 팀에 대한 조연자 역할 수행
- (2) 교육학적 연구에 기반을 둔 우수사례 보급
 - 교육학 연구 결과의 교육 현장 적용
 - 교육현장이 당면한 과제 해결과 우수사례 보급을 위하여 지역 교육청연계
 - 교육활동 기획 개발 및 교육활동 결과 분석 및 평가 조정
 - 기준 이하의 교육활동 극복과 불만 해소를 위한 분석 및 평가 조정
- (3) 높은 수준의 수업 자료 제작
 - 기존 자료 업데이트 및 새로운 수업 자료 보급
 - 영상 회의, 전자철관 기술, 학습과 인터넷 사용 활성화 같은 새로운 기술 도입 선도
 - 기존 학습 자료 보완집 개발
- (4) 교사의 전문성 개발에 대한 조언
 - 전문성 개발 활동 설계 및 보급

- 현직 연수의 기획 및 보급에 참여
- 교수-학습 개선에 필요한 지역 내 활동 지원
- (5) 동료교사의 성과 관리 참여
 - 학교 성과관리 정책의 도입 및 발전에 기여
 - 수업관찰 방법 개발
 - AST 교사가 없는 학교 교사들에 대한 성과 관찰 및 피드백
- (6) 수업 영역에서 곤란을 겪는 교사에 대한 지원
 - 교수활동에서 어려움을 겪고 있는 동료 교사 관찰 및 피드백 제공
 - 구조화된 적절한 충고와 조언 제공
- (7) 신규교사 멘토링
 - 신규교사와의 주간단위 토론, 활동 계획 및 수업 관찰
 - 지역 학교 신규교사 멘토링 제공을 위한 안내 책자 제작
- (8) 교생 교육 및 연수 참여
 - 교생에게 모범수업 제시
 - 교생의 수업 평가
 - 교사양성기관이 시행하는 연수 참가
 - 교생에 대한 멘토 역할

둘째, 수석교사의 외부활동은 성공한 사례의 확산과 공유에 있으며(DfCSF, 2009:20-21), 통상 AST는 주간 1일 정도를 학교 외부 직무에 할애하고 있다. 학교가족어린이부는 다음과 같은 AST 외부활동 직무 수행에 대한 가이드라인을 제시하고 있지만, 현장에 맞게 적용하여 시행할 것을 권고하고 있다.

셋째, 학교 내 직무는 AST의 전문가로서의 직무가 학교 내 직무와 관련되어 있는 것처럼 보이지만, 그 내용을 살펴보면 학교 내 직무와 관련하여 구체적인 내용이 없음을 알 수가 있다. 통상 AST는 학교 내 직무에 있어서 다른 교사들과 달리 특별한 근무 시간 제약을 받지 않는다. 하지만, 학교가족어린이부(2009)는 AST가 교실 수업, 외부활동 직무뿐만 아니라 자신이 근무하는 학교 내 직무도 일과시간에 추가적으로 수행할 것을 권고하고 있다.

3) 싱가포르

싱가포르 교육부는 2001년 1월 교사들의 잠재력 개발을 위해 “교직의 전문성 향상과 경력 관리 계획(Education Service Professional Development And Career Plan:Edu-Pac)”을 발표하면서 새로운 승진 구조 시스템을 제안하였다. Edu-Pac이 제시하는 승진 구조는 궁극적으로 모든 교사들이 보다 나은 성취를 이룰 수 있도록 동기 부여를 하는데 있다(Singapore Ministry of Education[MOE], 2013). 2013년 현재 싱가포르 교사의 승진 구조는 크게 교사 과정(Teaching Track), 행정관리직 과정(Leadership Track), 최고 전문가 과정(Senior Specialist Track)으로 나뉜다⁸⁾. 평교사는 교직 입문 초기에 이들 세 과정 중 하

8) Singapore Ministry of Education(2013). Career information(<http://www.moe.gov.sg/>) 자료를 토대로 작성함.

나를 선택하여 경력 개발과 관리를 할 수 있다. 승진 과정 별 그 내용을 간략하게 살펴보면, 먼저, 교사과정은 교수 능력 향상에 초점을 맞춘 과정으로 Senior Teacher, Lead Teacher, Master Teacher, Principal Master Teacher로 다시 세분화 된다.

Master Teacher 직무는 교수법에서 탁월한 능력을 소유한 교과 전문가로 학교군 내에서 학생과 교사들의 학습의 장을 넓히고, 학부모, 가족, 지역사회, 교육전문가들과 전략적 파트너십(strategic partnership)을 형성해야 한다(김혜숙 외, 2007:139).

국립교육원(2009)이 제시하는 Master Teacher의 역량을 세 가지 성과 기준(performance dimension)별로 그 내용을 살펴보도록 한다. 첫째, 전문성 실천(professional practice) 성과 기준에는 전체 아동의 양육, 학생들에게 양질의 교육 제공, 교과 숙달, 반성적 사고(reflective thinking), 분석적 사고, 창조적 교수와 관련된 지식 함양의 역량이 포함된다. 둘째, 리더십 발휘와 경영(leadership & management)에 있어서는 마음과 정신으로 교육환경을 이해하고 나 자신 이외의 학교 구성원의 발전에 기여할 수 있는 능력, 학부모와 파트너 관계를 형성하고 팀 내에서 직무를 수행할 수 있는 역량 등이 포함된다. 셋째, 교사의 효과성(personal effectiveness) 관련해서는 자신의 역할과 직무에 집중할 수 있는 능력, 청렴과 법적 책임 완수, 타인에 대한 이해와 존경, 교육환경에 따른 탄력적 대응과 적응성을 핵심 역량으로 제시하고 있다.

<표 2> 신입교사의 성과 기준별 핵심 역량

성과 기준	핵심 역량
전문성 실천	전 아동의 양육, 양질의 교육 제공, 교과 숙달, 반성적·분석적 사고, 창조적 수업, 술선수범 등과 관련된 지식 함양
리더십 발휘와 경영	교육환경 이해, 학교 구성원 발전에 기여 학부모와의 파트너십, 팀 내 직무 완수
교사의 효과성	자신의 역할과 직무 완수, 청렴, 법적 책임 완수, 타인에 대한 이해와 존경, 탄력성과 적응성

자료: National Institute of Education(2009). A teacher education model for the 21st century(p. 53).

한편, 싱가포르 전체 교사가 가져야 할 역량과 Master Teacher가 가져야 할 역량 비교를 통해 Master Teacher의 직무를 유추해 볼 수 있다. 이들 내용은 교사의 역량을 단순히 기술한 것이라기보다는 싱가포르의 교수역량 모형(teaching competency model)로서 뿐만 아니라 싱가포르 교사들이 성과관리를 위해 추구해야 할 직무와 관련된 것이라고 할 수 있다(Steiner, 2010:10)

<표 3> 싱가포르 전체 교사 및 수석교사의 핵심 역량별 역할과 직무 비교

역량 군	하위 역량	역할과 직무	
		전체 교사	Master Teacher
전체 아동의 양육	-	학생과 가치 공유, 학생의 발전을 위한 활동	학생들의 흥미에 맞춘 활동, 정책, 프로그램에 영향력 행사

역량 군	하위 역량	역할과 직무	
		전체 교사	Master Teacher
지식 함양	교과 숙달	교과에 대한 적극적 관심 유지, 교과의 최신 경향에 정통	최신 지식 적용, 효과성과 관련성 피드백 수용, 혁신적 접근법 개발
	분석적 사고	문제 분석, 원인과 결과의 관계 확인, 중요도에 따른 과업 우선 순위 부여	기본적이고 다층적 관계 파악, 복잡·다차원적 문제에 대한 해결법 개발 및 분석
	술선수법	현재 상황에 적극 대처, 중요 상황에 단호히 대처, 상황이 악화되기 전 잠재적 문제에 대응	상황 예견을 통한 사전 사고와 행동, 문제 발생 전 잠재적 문제 확인과 예방
	창조적 수업	수업에서 정통적 방법 활용, 워크시트와 노트 제공, 구체적 기술과 접근 활용을 통한 학생 흥미 유발, 간단한 질문을 통한 학습 평가	창조적 수업을 위한 다양한 접근법 활용, 학생 이해를 돕기 위한 반성적 질문법 활용, 다양한 개념과 교실 내외의 교육 기회 설명, 교육과정 이외 학습 동기 부여
몸과 마음으로 이끔	교육환경에 대한 이해	정책과 절차 숙지, 조직 역량 인지, 구성원 저항의 이유에 대한 이해, 정책의 본래 목적 이해	학교풍토 이해와 이를 바탕으로 긍정적인 교육결과 성취, 학교 비전과 일치하는 교육활동 개발, 사회경제적 환경에 대한 지식을 교육활동에 적용, 학교 내외 환경 이해를 바탕으로 장기 이슈 유추
	학교 구성원 발전에 기여	당면 발전 요구에 대한 응대 및 의견 제시, 개인적 경험과 지식에 바탕을 둔 초임교사 지도	동료 교사 코칭, 전문성 개발을 통한 자신과 동료의 잠재력 확대
협력	학부모와 파트너십	교육활동, 학생 학업 경과, 정책에 대해 학부모와 정보 공유, 학부모와 파트너 관계 유지, 학부모 참여 독려	학부모와 협력적 업무 수행, 학부모와 지속적 관계 구축 및 발전
	팀 내 직무원수	팀원과 협력 및 정보 공유, 타인에 대한 긍정적 태도와 기대 표현, 동료와 수용적이면서도 냉철하게 업무 수행	팀 동료 독려와 권한 부여, 팀 헌신 유발, 교사효과성 관련 이슈 강조와 해결

자료: Steiner, L.(2010). Using competency-based evaluation to drive teacher excellence: Lesson from Singapore(p. 11). Chapel Hill, NC: Public Impact.

4) 시사점

미국, 영국, 싱가포르 등 국외 수석교사 직무와 관련된 사례를 통해 시사점을 살펴보면 다과 같다. 첫째, 정부 또는 주정부 차원에서 수석교사제의 명확한 역할과 직무를 설정하고 있다. 이는 수석교사제 선발의 기준이 되며, 동시에 수석교사제의 성과 평가로 이어지게 된다. 특히 텍사스 주의 경우 교과별 수석교사 인증과 선발에 대한 법을 제정하여 시행하고 있다. 텍사스 주 교육부는 법안에 기초하여 주 수준(state-level)의 수석교사 직무와 교육활동 영역 기준을 명확히 제시하면서 이를 수석교사 인증 시스템의 기본적인 틀로 활용하고 있다는 사실을 확인할 수 있었다.

둘째, 교과별로 수석교사를 선발하는 시스템을 갖추고 있다. 이는 텍사스 주, 영국, 싱가포르 모두에 해당하는 것으로 교사 전문성 향상과 특정 교과에 대한 멘토링, 코칭을 지향하는 수석교사 제도 도입 목적에 부합하는 정책 방향이라고 할 수 있다. 교과별 수석교사 선발은 수석교사의 직무와 역할을 더욱 명확히 하는데 크게 기여할 수 있다는 점에서 의의를 갖는다고 할 수 있다.

셋째, 해외 수석교사 운영 사례를 통해 학년별 또는 연령별로 수석교사 자격 부여를 다원화하고 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 특히 NBPTS의 경우 교과별 수석교사 선발에 머무르지 않고, 교과별로 해당 학생 연령에 따라 수석교사를 선발하고 있다는 점은 학생 발달 단계에 따른 교사의 전문성 정도가 다를 수 있다는 사실을 반증하는 것으로 우리나라 수석교사제 운영과 발전 방향 설정에 하나의 이정표가 될 수 있을 것이라고 판단된다.

넷째, 선발과 관련하여 중요한 또 다른 사실은 수석교사제 공모와 임용에 있어서 가장 중요한 요소가“교사의 전문성”이라는 점이다. 영국의 경우 수석교사제 도입 목적 중 하나가“승진 경로의 다양화”였다는 점에서 우리나라와 유사하다고 할 수 있지만, 수석교사 선발 과정에 있어서 전체 고려 사항 중 일부분에 불과하다는 점이다. 싱가포르의 경우도 표면상으로는 적체된 승진 기회를 부여해주는 것이라고 할 수 있지만, 이는 정책 도입 배경을 제대로 이해하지 못한 것이라고 할 수 있다. 싱가포르의 다원화된 승진 구조 시스템은 교사들의 전문성 확보가 일차 목적이지만 승진 기회 부여는 영국의 경우처럼 선발 고려 사항 중 일부분에 불과하다는 점이다. 이러한 사실은 미국, 영국, 싱가포르의 사례를 종합해 보면, 더욱 명확해 진다.

다섯째, 수석교사직 선발과 자격 갱신에 있어 NBPTS의 사례를 참고할 필요가 있다. 즉 자격증의 유효 기간을 장기간(10년)으로 설정한 후 일정 기간 내 갱신을 할 수 있도록 한 것은 수석교사의 전문성을 존중하면서 교단에 확산하려는 의도가 분명하다는 점을 알 수가 있다. 특히 이러한 사실은 수석교사 선발 과정이 까다롭고 시간이 많이 소요된다는 점을 고려해 볼 때 수석교사직 수행 기간을 장기간(long-term)을 설정하면서 재선발이 아닌 갱신 절차를 도입해야 할 필요성을 더욱 부각시켜 주는 것이라고 할 수 있다.

여섯째, 수석교사제 운영을 정부 또는 주정부 차원에서 적극 홍보하고 있으며, 홈페이지 상에서도 관련 내용을 자세하게 소개하고 있다. 싱가포르의 경우 교과별 수석교사 네트워크를 정부 중심으로 운영하면서 전문가학습공동체(professional learning community) 형성, 교과별 전문적 지식 보급, 교원 전문성 향상에 정성을 기울이고 있는 사실을 확인할 수 있었다. 미국의 경우 비영리교육단체에 의해 운영되는 NBPTS와 주정부 수준의 협력은 교육의 자율성 확보와 교사 전문성에 기반을 둔 수석교사제 운영이라는 점에서 시사 하는 바가 크다.

끝으로, 수석교사제 운영에 있어서 성과 평가를 수석교사 보수와 직접적으로 연관시키고 있다. 다시 말해서 수석교사에게 지급되는 수당과는 별도로 성과 평가와 보수를 연결함으로써 자연스럽게 수석교사가 더 많은 보수를 받을 수 있는 보수 체계를 구축하고 있다는 점이다. 특히 영국의 경우, 성과 평가에서 좋은 평가를 받을 경우 기존 호봉 체계와 관련 없이 호봉 승급을 해주고 있다는 사실은 정부가 수석교사 업무의 중요도를 인지하고 있다는 사실을 보여주는 것이라고 판단된다. 정부의 수석교사제 업무에 대한 중요도 인식은 교단 전체에 확산될 수 있다는 점에서 수석교사의 위상 확보에도 크게 기여할 수 있을 것이다.

4. 수석교사 직무 및 발전 방안

1) 수석교사 직무분석 준거

직무분석은 직무를 정의하고(What) 직무를 수행하는데 필요한 행위들을 정의해 놓은 것(Cascio 1998)으로, 과업의 좁은 범위나 의무만을 규정하기 위한 작업 관련 정보가 아니라 작업행동에 실제로 관련된 자료를 체계적으로 모으는 도구이다. 직무분석의 결과는 선발, 배치, 승진, 전보, 연수, 업적평가, 보수, 정원관리 등에 활용이 가능하며, 직무분석이 이루어져야만 직무의 기본 기능이 인식되고 그에 합당한 사람들을 선발할 수 있게 되며, 직무에 따른 연수와 업적 평가의 기준을 제공할 수 있을 것이다.

수석교사의 직무를 명료화하는 것은 필수적인 사항으로 추가적인 예산과 인력이 들어가는 상황에서 직무영역과 표준을 제시하지 않고, 자격 혹은 직급을 부여한다는 것은 설득력이 없을 수 있다. 수석교사라는 새로운 자격 혹은 직급이 학교조직에 생길 때, 학교행정가, 보직교사, 교사와의 역할 관계의 재조정을 위해서는 수석교사의 직무가 다른 구성들의 직무들과의 관계 속에서 정립되어야 할 것이다. 수석교사의 직무 분석은 프로세스 재설계를 감안하며, 기존의 직무를 두고 수석교사의 직무를 분석한다면 수석교사가 해야 할 일은 제한적일 수밖에 없을 것이고, 학교혁신을 위한 새로운 대안을 만들어 내지도 못할 것이다. 직무 분석은 직무의 명료화를 통해서 과업의 수행정도를 측정할 수 있고, 직무기반의 교육훈련계획의 기초자료를 제공하기도 한다. 현재의 학교조직 구조에 입각하여 직무를 설정하기 보다는 미래의 학교에서 요구되는 직무에 대한 분석이 보완이 되어야 수석교사의 직무도 더 명료화될 수 있을 것이다(정금현, 2007).

- 수석교사 직무 = 수석교사 핵심 직무 + 수석교사 보조 직무
- 수석교사 핵심 직무 = (수석교사 직무 ∩ 교감 직무) + (수석교사 직무 ∩ 교사 <보직 포함> 직무) + 신설 직무
- 수석교사 보조 직무 = (수석교사 직무 - 수석교사 핵심 직무)

수석교사의 직무분석은 다음과 같은 준거에 이루어질 수 있을 것이다. 첫째, 수석교사의 교육적 기능에 초점을 둔다. 둘째, 다른 구성원간의 역학적 관계를 고려한다. 셋째, 직무분화, 경력다단계화 측면에서 수석교사제 직무를 설정한다. 넷째, 학교변화와 프로세스 혁신에 초점을 둔다. 다섯째, 수평적 직무분석과 수직적 직무분석을 통합한다. 여섯째, 직무분석의 목적은 수석교사에게 요구되는 직무가 무엇이며 이를 수행하는 데 필요한 행위를 정의하고, 나아가 수석교사제 정립을 위한 기초자료를 제공하는데 있다.

2) 수석교사 필수 및 보조 직무

본 연구의 수석교사 직무 모델 구안은 기존 선행연구 및 교육부 정책연구인 ‘수석교사 직무수행기준 개발’(김희규 외, 2013)는 근간으로 하여 수석교사 필수직무 6개 및 보조직무 4개를 도출하였다. 2012년도에 선발된 전국 유·초·중등학교 1,131명의 수석교사(교육과학기술

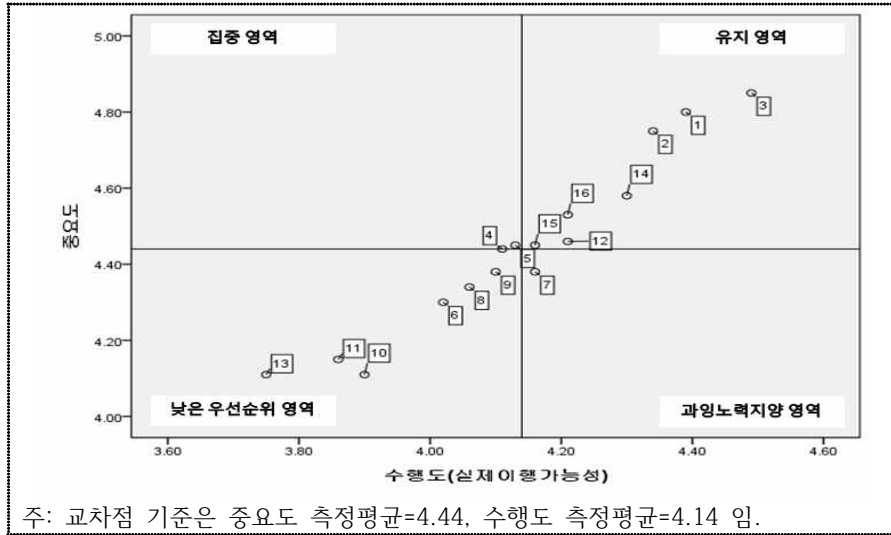
술부, 2012.03.02)와 해당 수석교사가 재직하고 있는 학교의 관리자(교장, 교감) 및 동료교사 각 1명 등 총 4,524명을 대상으로 3주(2012.12.15~2013.1.4)에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 조사를 위해 전국수석교사협회의의 협조를 받아 설문대상자들에게 온라인 웹 설문을 요청하였다(김희규 외, 2013).

결과처리에는 수석교사의 필수직무와 보조직무를 중심으로 직무요소별 중요도와 수행도 평균값을 산출하였다. 또한 직무요소별 배경변인에 따른 집단 간 평균 차이 검증을 실시하고, 조사에 포함한 여섯 가지 배경변인 가운데 학교급(초등학교, 중학교, 고등학교)과 직위(교장, 교감, 교사, 수석교사)별 평균 차이 검증 결과를 제시한다. 다음으로 수석교사제도의 개선과 발전을 위한 시사점을 도출을 위해 산출된 중요도와 수행도 평균값을 토대로 중요도-수행도 분석(IPA)을 실시하였다. 교내·외 필수직무 네 개 영역과 보조직무 분석 결과는 아래와 같다. 직무요소별 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다(*P<.05, **P<.01, ***P<.001)

<표 4> 수석교사의 직무영역 및 요소

직무 형태	범위	영역	직무 요소
필수 직무	교내	수업활동 지원	-교내수업 컨설팅(교사의 수업 전문성 향상 지원)
			-동료교사 공개수업 지원(계획, 관찰, 협의, 피드백)
			-신규교사 수업 코칭
			-수석교사 수업 공개를 통한 모범사례 공유
	연구·연수활동 지원	-수업방법 및 자료 개발·보급	
		-교육현장 관련 연구 활동 지원	
		-교내 교사 교과연구회(학습동아리) 활동 지원	
		-교내 교직원연수 시 강의 활동	
교외	수업활동 지원	-교외 수업컨설팅 지원(컨설턴트 활동)	
	연구·연수활동 지원	-교외 교사 교과연구회(학습동아리) 활동 지원 -교외 수업관련 연수 시 강의 활동	
보조 직무	교내·외 수업 및 연구·연수활동 지원	-교내 동료교사 상담 및 생활지도 컨설팅 -교내 학부모 연수 시 강의 활동 -교육실습생 연수 및 수업 지도(해당교) -교내 수업관련 위원회(교육과정위원회 등) 참여 -교내의 수업관련 평가 및 심사(동료교원평가 등) 등 전문가 활동 참여	

또한 중요도-수행도 분석(IPA)기법을 활용하여 수석교사 직무 요소별 중요도와 수행도 평균값을 상호 비교하였다. 사분면의 구분 기준은 수석교사의 직무 요소별 중요도와 수행도의 측정평균의 평균값이다(임정빈 외, 2012; 정철·서용석, 2010). 중요도(X축)와 수행도(Y축)의 측정평균 교차점을 기준으로 한 IPA Matrix 산출 결과는 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 수석교사 직무 요소에 대한 IPA Matrix

<표 5> 중요도-수행도 분석(IPA) 결과에 따른 수석교사 직무 요소 분류

구분	의미	직무 요소
1사분면 (유지영역)	중요도와 수행도가 모두 높은 영역으로 현수준을 유지·관리할 필요가 있는 분야	1: [필수직무] 교내수업 컨설팅 2: [필수직무] 동료교사 공개수업 지원 3: [필수직무] 신규교사 수업 코칭 12: [보조직무] 교내 동료교사 상담 및 생활지도 14: [보조직무] 교육실습생 연수 및 수업지도 15: [보조직무] 교내 수업관련 위원회 참여 16: [보조직무] 교내외 수업관련 평가 및 심사 등 전문가 활동 참여
2사분면 (집중영역)	중요도는 높은 반면에 수행도가 낮은 영역으로 정책결정권자가 개선을 위해 집중할 필요가 있는 분야	5: [필수직무] 수업방법 및 자료 개발·보급
3사분면 (낮은 우선순위 영역)	중요도와 수행도가 모두 낮은 영역으로 개선을 고려하는데 있어서 가장 낮은 우선순위가 될 분야	4: [필수직무] 수석교사 수업 공개를 통한 모범사례 공유 6: [필수직무] 교육현장 관련 연구 활동 지원 8: [필수직무] 교내 교직원연수 시 강의 활동 9: [필수직무] 교외 수업컨설팅 지원 10: [필수직무] 교외 교사 교과연구회 활동 지원 11: [필수직무] 교외 수업관련 연수 시 강의 활동 13: [보조직무] 교내 학부모 연수 시 강의 활동
4사분면 (과잉노력 지양 영역)	중요도는 낮은 반면 수행도가 지나치게 높게 나타나는 영역으로 정책의 집행에서 과도하게 개선 노력을 지양하거나 중요도를 높이는 방법이 필요한 분야	7: [필수직무] 교내 교사 교과연구회 활동 지원

IPA Matrix를 기준으로 수석교사 직무 요소를 <표 5>와 같다. 먼저 “유지” 영역(1사분면)은 필수직무 3개 요소(교내수업 컨설팅, 동료교사 공개수업 지원, 신규교사 수업 코칭)와 보조직무 4개 요소(교내 동료교사 상담 및 생활지도, 교육실습생 연수 및 수업지도, 교내 수업관련 위원회 참여, 교내외 수업관련 평가 및 심사 등 전문가 활동 참여) 등 총 7개 요소가 포함되었다. 이는 본 연구가 제시하고 있는 16개 수석교사 직무 요소 가운데 44%에 해당된다. “집중” 영역(2사분면)은 필수직무 1개 요소(수업방법 및 자료 개발·보급)가 분류되는 것으로 나타났으며, “낮은 우선순위” 영역(3사분면)은 필수직무 6개 요소(수석교사 수업 공개를 통한 모범사례 공유, 교육현장 관련 연구 활동 지원, 교내 교직원연수 시 강의활동, 교외 수업컨설팅 지원, 교외 교사 교과연구회 활동 지원, 교외 수업관련 연수 시 강의활동)와 보조직무 1개 요소(교내 학부모 연수 시 강의 활동) 등 총 7개 요소가 해당되는 것으로 나타났다. 마지막으로 “과잉노력지양” 영역(4사분면)은 필수직무 1개 요소(교내 교사 교과연구회 활동 지원)가 분류되었다.

<표 6> 수석교사 필수 및 보조 직무

직무 형태	범위	영역	직무 요소
필수 직무	교내	수업활동 지원	- 신규교사 코칭
			- 교내수업 컨설팅(교사의 수업 전문성 향상 지원)
			- 동료교사 공개수업 지원(계획, 관찰, 협의, 피드백)
			- 수업방법 및 자료 개발·보급
		연구·연수활동 지원	- 교내 교과연구회(학습공동체) 활동 지원
교외	수업활동 지원	- 교외 수업컨설팅 지원	
보조 직무	교내·외 수업 및 연구·연수활동 지원		- 교내 동료교사 상담 및 생활지도 컨설팅
			- 교육실습생 연수 및 수업 지도(해당교)
			- 교내 수업관련 위원회(교육과정위원회 등) 참여
			- 교내외 수업관련 평가 및 심사(동료교원평가 등) 전문가 활동

<표 6>과 같이 최종적으로 수석교사 직무는 필수직무와 보조직무로 구분하여 제시되었다. 우선 필수직무는 수업지원활동 영역에서 ① 신규교사 코칭, ② 교내수업 컨설팅(교사의 수업 전문성 향상 지원), ③ 동료교사 공개수업 지원(계획, 관찰, 협의, 피드백), ④ 수업방법 및 자료 개발·보급이며, 연구·연수활동 지원영역에서는 ① 교내 교과연구회(학습공동체) 활동 지원이며, 교외 필수직무는 수업활동지원영역의 ①교외 수업컨설팅 지원 등 6개로 정리할 수 있다.

또한 보조직무는 교내·외 수업 및 연구·연수활동 지원영역에서 ① 교내 동료교사 상담 및 생활지도 컨설팅, ② 교육실습생 연수 및 수업 지도(해당교), ③ 교내 수업관련 위원회(교육과정위원회 등) 참여, ④ 교내외 수업관련 심사 및 평가(동료교원평가) 등 전문가 활동 등으로 분류되었다.

3) 발전 방안

(1) 직무 이원화체제의 명료화

수석교사 직무 수준을 설정하기 위한 직무설정 방향은 직급 다단계화에서 직무 분화(differentiated staffing)와 직무 단계화 차원에서 접근 필요하다. 또한 직무 개념은 본질적 접근(교사의 수업 및 연구 지원), 기능적 접근(교감 등과의 역할 분화, 지위 획득), 현실적 접근(처우 개선, 승진 완화)간의 적절한 조화를 유지할 수 있도록 종합적으로 접근해야 할 것이다(김희규, 2011). 더구나 교직사회의 학습조직화를 구축하기 위해서는 수석교사의 직무를 기존의 직무 속에서 도출하기 보다는 개선 지향적 관점에서 새로운 직무를 창출해야 할 것이다. 더구나 수석교사제의 이원화 체제에 근거해서 수석교사 업무는 필수직무와 보조직무로 구분하되, 필수직무는 교감, 교사의 직무 중에서 수석교사의 전문성을 활용하여 효율적으로 처리할 수 있는 직무와 새로운 신설 직무로 구성하는 것이 타당할 것이다.

구체적으로 수석교사의 직무를 살펴보면, 수업활동 지원(교내 수업컨설팅, 수석교사 수업 시연, 동료교사 공개수업 지원, 교육실습생 수업(해당교) 지도, 수업관련 위원회 참여, 수업자료 개발 및 보급, 교원평가(동료평가)위원 참여), 연구 및 연수활동 지원(교과 협의회 연구·연수활동, 교내자율연수 강의, 수업관련 교사 연구 지원), 교외 수업 및 연구활동 지원, 기타 동료교원 상담 및 학부모 교육 지원 등으로 구분할 수 있을 것이다(김희규, 2012). 업무수행 방법은 주무부장(계원)이 기획하고, 수석교사는 업무 수행 활동에 대한 지원·실행 기능을 하도록 해야 할 것이다.

(2) 상호 존중을 통한 신뢰 형성

신념은 주변에서 발생하는 현상들을 이해하는 인식체계로서 정신모델을 의미한다. 개인은 신념체계를 바탕으로 실천적 행위를 하고 이것은 조직의 변화를 가져온다. 조직의 학습행위는 개인의 신념체계로부터 시작되어 조직 전체로 연결된다.

수업 혁신의 주체적인 역할을 수행하는 수석교사들은 동료교사나 학생들로부터 교수 역량에 대한 전문적 권위를 확보하는 것이 중요하다. 더구나 학교관리자와의 관계에서도 수석교사의 권위는 존중되어야 하지만, 역할의 불일치와 갈등으로 인한 불편한 관계는 최소화되어야 할 것이다. 이를 위해서는 학교장의 수석교사에 대한 인식전환과 동시에 구성원 상호간에 존중과 배려를 기반으로 하는 신뢰의 체계가 중요한 역량 요인이 될 것이다.

(3) 직무 재설계를 통한 권한 부여

교직사회는 수평적 교직문화가 존중되고 있지만 위계적 관료 형태가 잔존하고 있다. 교원의 직무 재설계를 통해 수석교사에게는 수업관련 연수 및 컨설팅 등 단순 업무 지원이 아닌 실행적 주제 역할로 권한을 위임받아야 할 것이다(김희규, 2010). 교직 특성상 교육경력도 권한 행사에 상당 부분 영향을 미치기에 본연의 업무 수행상 수석교사의 교육경력을 일정 이상 요구하고 있는 것이다.

단지 수석교사가 수업의 중요성에 따른 명분으로 존재하기 보다는 수석교사의 지위와 권한이 동시에 확보되어야 할 것이다. 명예직이나 형식적인 자격부여를 할 경우 수석교사제는 교직사회의 전문적 요구를 반영하지 못할 뿐만 아니라, 행정 및 예산의 낭비도 초래할 것이다. 따라서 직무규정 명세화와 그에 따른 전문성과 책무성을 동시에 확보하는 방안이 필요하다.

(4) 학습의 생활화를 통한 전문적 능력 배양

학습의 생활화는 전문적 역량 제고의 필수요건이다. 이를 위해서는 수석교사에게 다양한 교육과 훈련을 제공하여 잠재능력을 개발하고 발휘할 수 있는 기회를 주어야 한다. 또한 다양한 장학의 본질적 목적을 활성화하여 교원의 전문성을 계속적으로 향상시키기 위해 일정 주기의 연수를 강화해야 한다. 수석교사는 별도 전형 단계가 있지만 임용 전 단계 및 중간 단계(하계 또는 동계방학)에서 수석교사 직무 연수와 각종 지원이 있어야 할 것이다.

그 외에 현직에 근무하면서 대학원 및 국내외 연수 등 다양한 참여기회 보장과 수석교사의 실제적 활동을 유인할 수 있는 개인의 인센티브 제공을 현실화시켜 상대적 비교 우위를 확보하여야 할 것이다. 우수 수석교사에게는 시·도 교육청 차원에서 해외연수, 특별연구 지원 등 수석교사 취지에 맞는 시·도 교육청 차원의 인센티브를 장려하는 방안도 고려할 수 있다.

전문적 수석교사가 되기 위해서는 개인적 차원의 부단한 자기연찬과 함께 체계적인 직무 연수가 개설되어 체계적인 학습과 교수가 병행되어야 할 것이다. 수석교사는 전문성 신장을 통해 수업과 연수에 주체적인 역할을 수행하며, 나아가 본연의 직무 역할을 인정받는 것이 우선적으로 필요하다.

(5) 수업전문성 확보를 위한 수업지도성 발휘

학습조직에서의 리더십은 지식 창출과 학습활동에 우선적 가치를 부여하는 비전과 목적을 설정하고, 이를 실천할 수 있는 제도, 문화, 프로세스, 절차, 재원 등을 지원하며, 현장에서 개인과 집단의 학습활동이 활성화되도록 이끌어 나가고 지원해 주는 역할을 의미한다. 또한 학습조직을 구축하고 발전시킴에 있어서 수석교사는 결정적인 역할을 수행한다. 수석교사는 개인차원의 우수한 교수역량을 발휘할 뿐만 아니라, 동료교사들에게 수업활동을 직·간접적으로 지원하는 수업지도성이 요구되고 있다. 이를 위해서는 학생, 동료교사, 관리자로부터 인간적 권위와 전문적 권위를 인정받을 수 있는 수업지도성의 역량을 확보할 필요가 있다.

(6) 유연한 조직 구조와 직무 명료화

조직 구조의 개선은 사람의 인식 전환에서 비롯된다. 학교의 기능은 기존의 업무중심 조직에서 교육중심 조직으로 과감하게 변화를 시도해야 할 것이다. 좋은 수업은 교장·교감의 학교경영에 대한 헌신적인 지원과 수석교사의 수업에 대한 전문적 노력에서 비롯된다. 교육계 관련자들은 무엇을 위해 지시하고 감독하는지, 아니면 무엇을 위해 지원하고 협력해야 하는지를 고민해야 할 시점에 있다. 이에 수석교사는 학교변화의 촉진자로서 ‘교사의 교사’와 ‘수업 컨설턴트’로 팀 리더의 역할을 수행해야 한다. 단지 기존의 직무 분담을 위해 필요한 것이 아니라, 학교변화에 따른 새로운 역할과 기능을 창출하기 위해 수석교사 도입이 필요하며, 보상, 예우, 업무경감 차원보다는 교사의 성장과 발달을 지원하는 교육적 노력에 기여해야 할 것이다.

수석교사의 핵심적 기능은 학교의 장학적 기능, 교육적 기능의 회복(정금현, 2007)에 있기에, 기존의 관행적인 학교 업무분장 차원에서 수석교사의 직무를 논하기보다는 미래의 바람직한 학교 모습을 상정하고 그에 기초하여 새로운 직무와 기존 직무를 연결하는 일련의 가치적 활동으로 접근할 필요가 있다.

5. 맺으며

수석교사제는 교단 교사에 대한 본연의 임무 충실에 대한 정당성 확보와 이를 통해 학교를 학습조직화 시키는 데 근본 목적을 두고 있다. 하지만 관리직과 교수직이 혼재되어 있는 현재의 교원 직급 및 자격체제에서 교사의 전문성 신장과 사기에 많은 문제점이 대두되고 있다. 우리나라 교직 환경에서는 ‘가르치는’ 교사 본연의 전문성을 신장하는 직무를 담당할 핵심 전문가가 없는 실정이다. 이는 가르치는 일의 전문성에 대한 사회적 의구심을 증대하는 요인이 되기도 한다. 가르치는 교단 교사를 우대하고 관리직 우위의 교단 풍토를 바로 확립할 때만이 교단 교사의 사기 앙양과 이를 통한 교직의 전문성 신장, 나아가 교수 역량을 확보할 수 있을 것이다. 교수직과 관리직의 직무 분화를 엄두 해 두고 교수직이 관리직에 비추어 그 역할과 지위에서 단지 ‘다를 뿐 열등하지 않다’는 관점 하에 교직사회를 총체적 관점에서 재구조화를 시도해야 할 것이다.

교육당국은 초·중등학교 수석교사 직무의 현실적 격차를 인정하고, “학교·교육청 단위에서의 수업컨설팅, 현장연구, 교육과정·교수학습·평가방법 개발보급, 교내연수 주도, 신입교사 멘토 등 해당교과의 수업지원 활동, 생활지도 컨설팅 병행”(교육과학기술부, 2012.03.02: 2-3)과 같은 모호한 선발·배치 기준을 초등학교와 중등학교를 구분하여 제시하면서 중등학교는 교과별 수석교사 선발·배치를 고려할 필요가 있다. 따라서 수석교사 제도를 조속히 정착시키기 위해서는 정책 당국이 수석교사에 대한 지위 및 자격을 관리와 교수의 2원화 체제 내에서 교감과 동등한 위치로 두는 현 제도 내에서 교감과 수석교사 간 직무를 보다 명확히 구분하고, 수석교사의 업무와 기능의 긍정적 효과에 대한 지속적 홍보와 수석교사 직무의 현장 착근성과 수행도를 높이기 위한 노력이 필요하다.

현재의 수석교사 지위와 직무가 불명료한 상황에서 수석교사에게 직무를 과도하게 부여한다면, 교단의 갈등을 증폭시킬 가능성이 크고 이는 수석교사 제도의 발전을 위해서도 전혀 도움이 되지 않는다. 교단의 분열을 막고, 수업 전문성을 가진 교사가 우대받도록 하면서 학교 현장의 학습조직화를 촉진하기 위해서는 수업 및 수업관련 전문가 활동에만 수석교사의 직무를 최소한도로 한정하면서 수석교사와 교감의 직무를 명확히 할 필요가 있다. 30년이 넘는 시간동안 제도 시행 여부에 대한 논의 끝에 도입한 수석교사제가 학교 현장에서 정착되기 위해서는 수석교사의 직무와 지위, 역할을 재정립하기 위한 정책 당국뿐만 아니라 학교 구성원의 지속적인 노력이 필요하며, 연구자들 또한 수석교사제 우수 운영사례를 발굴하면서 수석교사 직무 모델링과 학교의 학습조직화 촉진을 위한 연구를 지속적으로 수행할 필요가 있다.

따라서 수석교사는 ‘최고의 수업 전문성을 가지고 가르치는 직무를 수행하는 교사’이기에 일반교사와 차별성이 확보되어야 한다. 차별성의 준거는 총체적 접근에 의한 수업(교수) 전문성, 가르치는 직무 수행, 지속적인 연수과정, 지식 공유 등으로 구분될 수 있을 것이다. 여기서는 이들이 갖는 각각의 의미를 중심으로 몇 가지 의견을 제시하고자 한다.

첫째, 정부는 수석교사제의 도입 목적으로 제시한 교육활동에 우수한 능력을 발휘하는 교사들에게 적절한 유인가를 제공하여 교직사회의 학습공동체 형성을 적극적으로 지원해야 할 것이다. 수석교사제가 단순히 과열된 승진구조 욕구를 해소하고 가르치는 일에 전념하는 교사들을 우대하는 것에 한정되는 것으로 그 의미를 축소해서는 안 될 것이다. 관행적으로 운영해 오던 모습에서 과감히 탈피하여 변화지향적인 미래의 학교 비전을 상정하고 구성원의 성장과 발전을 지원하는 교육적 노력을 발휘해야 할 것이다. 따라서 수석교사의 직무를 기

존의 업무분장을 재조정하는 차원에서 접근하기 보다는 미래지향적 학교상을 총체적 관점에서 재설정하고 그에 기초한 경력 단계화 및 직무분화를 구체화하고 명료화하는 작업이 선행되어야 할 것이다.

둘째, 수석교사의 직무는 기존의 자격과 직급이 혼재된 위계적 구조 속에서 교단중심의 직무를 모델링하기에는 현실적인 한계가 있다. 시대적 요구를 반영한 직무 재설계는 교수직과 관리직 간의 직무와 역할 규정이 교육의 본질적 측면에서 재설정되어야 할 것이다. 학교관리 또는 행정은 규제와 통제적 관점에서 과감하게 탈피하여 교육 또는 교수기능의 수단적·지원적 성격으로 전환되어야 한다. 학생을 가르치는 본연의 업무가 학교교육의 중심에 자리 잡고 그에 대해 함께 고민한다면 공교육은 확립될 것이다. 이를 위해서는 수석교사에게 가르치는 본연의 업무 수행능력을 인정하고, 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써 수업 전문성을 개발할 수 있는 유인체제를 마련하고 교직 사회의 학습조직화를 촉진하는 것이 필요하다.

셋째, 수석교사의 전문적 권위는 핵심역량에서 비롯된다. 수석교사의 핵심역량은 학교체제 속에서 학습조직화에 복합적으로 영향을 미치며, 나아가 역량 요인들 간에도 상호 인과적으로 관련을 맺고 작용하고 있다. 이처럼 수석교사의 역량 제고를 위해서는 균형, 포괄, 연계성을 중시하는 총체적 교육관에 입각하여 교단의 학습조직화를 지속적으로 유도해야 할 것이다. 더구나 수석교사 직무의 근본적 해결방안은 기존의 교감 및 교장, 그리고 교육전문직의 직무수행기준의 재설정에서 해법을 찾아야 할 것이다.

넷째, 수석교사는 교사들의 교과별 학습조직의 리더가 되어야 한다. 수석교사는 개인 차원의 우수성에 대한 기능을 보여주기보다는 교과별 학습조직 팀 구성원이 함께 학습하고 정보를 공유·확산하는 데 의미를 두어야 할 것이다. 이를 위해 수석교사간의 네트워크 구축과 워크숍을 개최하여 지속적인 정보공유 및 확산 등을 지속화하여야 한다. 수석교사의 전문적 역량 강화는 지속적인 연수 및 연구 활동에서 비롯되어 진다. 엄격한 자격관리와 연수를 통해 수업의 전문성을 유지·발전시키기 위해서는 우선적으로 국가차원의 지원체제가 마련되어야 할 것이다.

끝으로, 수석교사제의 조기 정착은 인적·물적·제도적 지원체제의 수반에서 비롯되어진다. 수석교사가 자신이 역량을 강화하기 위해서는 수업시수 경감, 연구활동비 지원, 수업경감에 따른 대체 인력 확보, 각종 행정지원 등을 현실화하여야 할 것이다. 수석교사제가 승진 해소책이나 경력 교사의 예우 차원은 아니기에 학교의 장학적 기능, 교육적 기능의 확보에 주안점을 두어야 할 것이다. 교사의 전문성과 그에 따른 책무성을 적절히 조합하여 국민적 공감대를 확보하는 것도 하나의 방안이 될 수 있을 것이다.

[참고문헌]

- 교육과학기술부(2012.3.2). 수석교사제 법제화 이후, 1,131명의 수석교사 첫 활동 시작. 보도자료.
- 교육부(2014). 2014년 수석교사 선발·운영 계획.
- 권희정, 오성진, 박수정(2021). 초등 수석교사의 수업컨설팅 경험 분석. 한국교원교육연구, 38(1), 375-398.
- 국가법령정보센터(2022). <https://www.law.go.kr>.
- 김선중 외(1994). 교원자격제도 개편방안 연구: 수석교사제를 중심으로. 한국교원단체총연합회 교육정책연구소.
- 김이경 외(2005). 교원의 직무 수행 실태 분석 및 기준 개발 연구. 한국교육개발원 연구보고 RR 2005-8.
- 김혜숙, 백승관, 김희규(2007). 수석교사제 도입에 관한 기초 정책 연구. 교육인적자원부 정책연구 2006-지정-3.
- 김희규(2007). **학교조직과 학습조직**. 서울: 한국학술정보(주).
- 김희규 외(2007). 수석교사 시범운영을 위한 모형개발 연구. 교육인적자원부.
- 김희규(2009). 수석교사 시범운영 정책평가 및 개선방안 연구. 한국교원단체총연합회.
- 김희규(2009). 수석교사제 시범운영의 비판적 검토: 쟁점별 개선 방안을 중심으로. 교육사상연구, 23(2), 25-41.
- 김희규, 조홍순(2009). 수석교사제 시범운영의 쟁점에 관한 인식 조사. 교육정치학연구, 16(3), 83-102.
- 김희규(2010). “수석교사의 역량 강화 방안.” 수석교사제 시범 운영 성과 분석 및 선진화 방안. 제58차 한국교원교육학회 학술대회 논문집. 한국교원교육학회. 19-45.
- 김희규 외(2011). 수석교사 해외 운영 사례 분석 연구. 경기도 교육청 정책연구.
- 김희규, 주영효, 이일권(2011). 수석교사 해외 운영 사례 분석 연구. 경기도교육청 정책연구. 20-37.
- 김희규(2012). 수석교사 직무수행기준 개발 연구. 울산광역시교육청 정책연구. 9-28.
- 김희규(2012). 강은희 국회의원 정책 자료집.
- 김희규, 주영효, 강정찬(2016). 교원 자격연수의 운영실태 및 성과 분석을 통한 제도개선 방안 연구. 교육부 정책연구. 2016-5.
- 노종희(2006). 수석교사제의 합리적인 도입 방안과 해결 과제. 한국교원단체총연합회.
- 민부자·조호제(2010). 수석교사가 인식하는 직무의 중요도 및 수행도 차이 분석. 교육과정연구, 28(4), 103-133.
- 박영숙 외(2009). 수석교사 시범운영 평가 연구. 한국교육개발원.
- 박주희, 홍원표(2018). 초등학교 초임교사가 인식하는 멘토링 효과가 직무만족도에 미치는 영향. 한국교원교육연구, 35(1), 207-231.
- 백승관(2012). 교감의 직무와 역할에 관한 쟁점과 과제 고찰. 교육정치학연구, 제19집 제2호 74-75.
- 서경혜(2013). 교사 학습에 대한 공동체적 접근. 교육과학연구, 44(3), 161-191.
- 서정화(2011). 수석교사제 정책의 진단과 평가, 교원교육학회 기초발표 자료.
- 신현석(2005). 교감의 지위와 역할: 인사법규에 대한 해석을 중심으로. 교육법학연구.
- 이윤식(2006). 수석교사제 도입의 다양한 논의와 국내외 시행 사례. 한국교총 2006년 제2차 교원정책포럼.

- 이윤식외(2010). 2009학년도 수석교사 시범운영 평가 및 법제화 방안 연구. 경기도교육청.
- 이흥민 외(2010). 수석교사 역량평가기준 및 평가방법 개발연구. 교육과학기술부.
- 이흥민 역(2012). 강한 조직 만들기. (주)중앙경제.
- 임정빈 외(2012). 중요도-성과 분석(IPA)을 통한 삶의 질과 지역이주 간의 관계 분석. 한국인사행정학회보, 11(3), 217-242.
- 전제상(2012). 수석교사제 운영의 활성화 방안. 2012 교육정책네트워크 교육현장 순회토론회(대구광역시교육청).
- 정금현(2007). 수석교사의 직무모델링 연구. 한국교원교육연구, 24(3), 71-94.
- 정철·서용석(2010). 국내 관광학연구에 사용된 중요도-성취도 분석(IPA)의 재고찰. 관광연구논총, 22(1), 119-137.
- 황준성 외(2011). 수석교사제 법제화에 따른 시행령 마련을 위한 연구. 한국교육개발원.
- 영국 교육부(Department for Education) 사이트.
- Argyris, C. & Schon, D.(1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Caldwell, S. (1985). The master teacher as staff developer. *The Elementary School Journal*, 86(1) 55-59.
- Department for Children, Schools and Families(2007). Excellent teachers: Guidance for teachers, headteachers and local authorities(England). Retrieved from http://media.education.gov.uk/assets/files/pdf/e/et_guidance_eng_aw.pdf.
- Department for Education and Skills(2005). Excellent teachers scheme: Explanatory notes for schools. Retrieved from http://www.education.gov.uk/schools/careers/training_and_development/ets/b001_3993/excellent-teacher-scheme/archive
- European Union(2010). Teachers'Professional Development. Luxembourg: European Union.
- Fullan, M & Hargreaves, A. (1991). What's worth fighting for? Working together for your school. Toronto: Ontario Public School Teachers' Federation.
- Marquardt, M.T.(1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Martilla, J. A., & James, J. A. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A.(2000). *Schools that learn*. New York: Doubleday.

현장 교사의 수업성장을 돕기 위한 수석교사 지원 방안

이옥형(전라북도교육청 장학사)

< 목 차 >

1. 들어가며
2. 교사의 수업개선 노력, 교육청의 수업성장 지원
 - 1) 교사의 수업개선 노력과 한계
 - 2) 교육청의 수업성장 지원
3. 수업지원 정책 진단 및 방향성 잡기
4. 전북교육청에서 추진하는 수업성장 시스템
 - 1) 동료와 함께 성장하는 '수업혁신 학습공동체' 운영
 - 2) 교과수업을 지원할 수 있는 '수업 성장 네트워크 운영'
5. 현장 교사의 수업성장을 돕는 수석교사 지원 방안

1. 들어가며

'수석교사 제도개선 방안 연구' 2차 자문회의 말미에 한 수석교사는 아래와 같은 제안을 하였다. 발제자가 보기에 그 내용은 본 연구(수석교사 역할 강화를 통한 수업 교육전념여건 조성)의 가장 핵심을 건드리는 말이였다. 그가 한 제안으로 본 발제를 시작하고자 한다.

설문을 보면 수석교사제 확산을 저해하는 요인이라고 되어 있는데, 제가 봤을 때 수석교사제 확산을 저해하는 가장 첫 요인은 교사의 수업전문성 신장 정책이 활성화 되지 않는 것에 그 이유가 있다고 생각합니다.

수석교사는 교사에서 수석교사로 선발되지, 수석교사에서 수석교사로 선발되지 않습니다. 그렇다면 교육청이 교사의 수업전문성을 어떻게 기를지 먼저 고민한 후에 수업전문성이 충분히 갖춰진 교사 중 수석교사의 길을 가며 교육에 기여하고 싶은 사람을 선발하면 됩니다.

수석교사는 현장교사의 수업을 지원하는 역할이 핵심입니다. 선발된 수석교사가 현장 교사의 지원을 위해 여러 가지 것들을 해보고 싶어도, 교육청이 교사의 수업전문성 신장 정책을 활성화 시키지 않으면 수석교사들만의 힘으로는 절대 가능하지 않습니다. 즉, 수석교사의 역할을 활성화 하는 정책과 교사의 수업전문성 신장 정책은 동시에 이루어져야 합니다. 그렇지 않으면 수업을 지원할 수석교사는 선발했는데 현장의 요청이 없어 억지 운영을 하게 됩니다. 즉 '교사 스스로가 본인의 전문성을 신장시켜야겠다. 교사로서 수업으로 자아실현 하는 것이 중요하다.' 라는 문화가 현장에 먼저 조성되어야 한다는 말입니다.

어쩌면 '수석교사 제도개선 방안 연구'의 방향이 수석교사의 직무분석, 선발과 배치, 역할 제고, 역량 강화에 초점을 맞추는 게 아닐지도 모릅니다. 수석교사제도는 다음에 생각해도 좋습니다. 교사 스스로가 수업전문가로서 성장하는데 뭔가를 해보고 싶어 하는 문화와 필요한 지원을 제공하는 탄탄한 교육청의 정책이 있다면, 인위적으로 수석교사 제도 활성화를 고민하지 않아도 저절로 이루어지게 될 것입니다.

그는 수석교사의 역할을 활성화하려면 먼저 시도교육청의 수업 전문성 신장 정책이 탄탄하게 추진되어야 한다며 이는 오늘 포럼 주제인 수석교사 직무분석보다 더 중요할 수 있다고 말하였다. 본 발제자의 의견도 그의 의견과 정확히 일치한다. 그리고 전북교육청은 이미 이런 관점으로 초등 수업 전문성 신장 기본 계획을 세워 추진하고 있다. 그래서 전북교육청이 어떤 문제 의식을 가지고 수업 정책을 추진해가고 있고 그 과정에서 수석교사는 어떤 역할을 하고 있는지 밝히고자 한다.

2. 교사의 수업개선 노력, 교육청의 수업성장 지원

1) 교사의 수업개선 노력과 한계

교사는 교육과정, 평가 그리고 수업에 대한 전문가이다. 양성기관에서 교사로 살아가는데 필요한 기본 과정을 거친 후 자격증을 부여받고 어려운 임용고시를 통과한 후 교단에 서게 된다. 발령 후에는 수업준비, 수업실행, 생활지도, 업무수행 등 많은 일을 해내고 있으며 학생의 교육적 성장을 위해 매일 최선을 다하고 있다. 그리고 변화하는 시대에 따라 학생 지도에 필요한 다양한 연수에 참여하여 교수-학습 지식과 기능을 익히며 전문성 신장을 위해 노력하고 있다. 그러나 이러한 삶 속에서도 수업에 많은 어려움을 느끼고 있으며 아래와 같은 모습을 보이기도 한다.

교과서나 다른 교사의 수업 재구성에 가까운 교육과정 재구성 즉, 소비-생산형 교육과정 재구성에서 벗어나 질적인 성장을 이루기 위해서는 '교육과정'이 가리키는 실체를 구분하고, 그에 따라 명확한 용어를 사용할 필요가 있다. 교사들이 교과서나 다른 교사의 수업 재구성에 가까운 교육과정 재구성을 선호하는 이유는 모험을 하고 싶지 않기 때문이다. 교사들은 전체적인 변혁보다는 점진적 개선, 간단한 조정을 원하는 존재이다.(Lortie, 1975). 따라서 학교의 변화와 혁신은 교사 집단이 가진 성격이 반영된 점진적 개선, 가능한 조정과 같은 모습으로 나타난다(Cuban, 1992). 튀고 싶지 않고, 모난 돌이 되고 싶지 않은 보통의 교사들이 선택하는 안전한 방식이 바로 이러한 방식의 교육과정 재구성인 것이다. 현실적으로 개별 교사가 교과서 체제에서 벗어나 자신이 직접 가르칠 내용을 선정하고 조직하기 위해서는 가르칠 내용을 정당화하는 것과 더불어 조직 방식까지 증명해야 하는데 이는 보통 교사에게 쉽지 않은 일이다. 자신이 만든 수업에 대한 근거, 타당성, 가치 등을 증명해내야 하는 일은 상당히 어려운 일이기예(방기용, 강현석, 2014:추광재, 2018), 교과서 재구성에 가까운 교육과정 재구성을 통해 안정성을 추구하며 불안감에서 벗어나려는 것은 자연스러운 일이다. 즉 교사들이 소비-생산자적 아비투스를 갖고 안전한 공간인 교육과정 재구성의 영역을 만드는 현상은 자연스러워 보인다.

그러나 교육과정 재구성이라는 용어를 제2차 교육과정 시기부터 사용했다는 점(김현규, 2015)을 감안하면, 비교적 오랜 시간 동안 교육과정 재구성 프레임이 지속되고 있다. 교사들이 자신의 교육과정을 개발해서 실행하는 능력이 성장하고 있음에도 소비-생산형 교육과정 재구성 프레임 안에 머무는 현상을 그리 긍정적이지만은 않다. 교과서 충실 수업에서 다소 벗어났다 할지라도 다른 사람이 만든 수업, 활동, 자료를 가져다가 컴퓨터와 복사기의 힘을 빌려 수업하는 '클릭 티쳐, 카피 티쳐'(서명석, 김외솔, 박상현, 2012:34)의 모습, 교육과정 재구성조차도 유행하는 방식을 따라가는 '붕어빵 교육과정 재구성'(추광재, 2018:441)과 같은 모습이 광범위하게 나타나고 있기 때문이다. 교사들이 누군가가 만들어 놓은 것을 가져다 적당히 수정해서 사용하며 안정성, 편안함, 경제성만을 추구한다면 교육과정 전문성에서 질적인 성장이 일어나기 어렵다.

(우리, 학교 교과서 만들자. 이윤미. 2021:222)

위 글을 보면 재구성을 넘어 자신의 철학을 담은 교사교육과정 운영을 할 수 있는 수준까지 전문성이 성장한 교사가 있는 반면, 인터넷 커뮤니티 등에서 타인이 만든 자료를 구해 수업에 실행하는 교사도

있다는 것을 알 수 있다. 저자는 교사들이 전체적인 변혁보다는 점진적 개선이나 간단한 조정을 원하고, 교과서 내용의 일부만 변형하거나 타 교사의 자료를 활용한 소극적 재구성 수업만으로 자신도 수업 개선을 하고 있다는 안정감을 추구하고 있다고 말한다. 그러면서 과거와 달리 현재는 수업 개선을 위한 여건이나 환경이 충분히 조성되었음에도 변화보다는 현재에 머무는 현상을 보인다고 했다.

이 글의 내용이 현장 교사 전체를 나타내는 것은 아닐 것이다. 그러나 새학년 교육과정 세움 주간 운영, 전문성 신장 관련 연수 참여도, 교내 전문적학습공동체 운영 모습, 동료 교사와의 수업나눔(자율장학) 등이 소속 학교에서 얼마나 충실하게 이루어지고 있는지 성찰해볼 필요가 있다. 뿐만 아니라 위와 같은 전문성 신장 정책들이 학교에 자율로 안내되었을 경우 기대하지 않았던 다른 결과로 나타났다는 사실도 눈여겨볼 필요가 있다. 자율을 안내할 때는 해당 정책 운영을 기본으로 하되 학교마다 주어진 여건과 상황이 다르므로 시기와 방법을 조절할 수 있도록 한 것이다. 그러나 특정 학교는 자율을 운영 여부를 선택하는 것으로 오해하기도 한다. 그 결과 교사공동체가 수업 개선의 의지가 있는 학교는 수업에 대해 고민하고 지속적인 실천으로 전문성 신장을 이루는 반면, 교사공동체가 현재 상황에 만족하고 안주하려 할 경우 노력보다는 정책을 택하기도 한다. 즉 자율에는 ‘성장’과 ‘격차’ 두 가지 결과로 이어질 수 있음을 항상 염두에 두어야 한다.

수석교사는 위와 같은 상황에서 소속 학교와 지역에서 교사의 수업 성장을 위해 고군분투하고 있다. 만약 현장 교사들이 수업 전문성을 위한 관심이 부족하다면, 수업 성장을 지원하려는 수석교사의 역할에 오히려 부담을 느낄 수 있다. 이는 수석교사의 역할 강화만으로 해결될 수 없고 교육청의 수업 전문성 신장을 위한 적극적인 정책 추진이 필요하다는 의미일 것이다.

2) 교육청의 수업성장 지원

전북교육청 및 직속기관에서는 교사의 수업성장을 위해 아래와 같이 다양한 지원을 하고 있다.

기관	사업명	시기	지원 내용
전라북도교육청 교육연수원	배움과 성장의 독서토론	1, 2학기 희망 학교	· 도서(2권) 및 멘토 강사 지원 · 5회기 운영, 연수 이수학점 부여
	현장 맞춤형 연수	1, 2학기 희망학교	· 학교에서 주제를 정해 연수 기획 · 강사 및 연수자료 지원 · 3~5회기 운영, 연수 이수학점 부여
교육지원청	교육과정-수업-평가-기초학력 관련 연수	연중	· 교육정책에 따른 담당자 연수
전북교육청	새학년 교육과정 세움 주간 운영	2월 말 전학교	· 학교철학 공유, 교사 교육과정 계획 · 전입(신규)교원 출장 처리 · 3일 운영 권장
	배움과 성장의 날 운영	연중 수요일	· 교내 전문적 학습공동체 운영
	교과연구회, 교사 동아리	연중	· 회원들이 주제를 정해 운영 · 연 150~300만원 지원
	교육과정-수업-평가-기초학력 워크숍	연중	· 도 지원단 구성 및 역량강화
	수석교사	연중	· 저경력교사 수업 멘토링 · 수석교사 학습공동체 연구회 · 수석교사 초청형 수업 열기 · 수업컨설팅 및 연수 강사 지원

학교는 교육청과 직속기관의 지원 사업에 관심 있는 교사가 참여하거나, 필요한 경우 강사를 초청하여

교내 연수를 진행하기도 한다. 또한 자율장학 계획에 따라 수업나눔을 하거나 교사 동아리 활동 등으로 수업전문성 신장을 위해 노력한다.

수석교사는 이 모든 과정에서 교육청과 현장의 요청이 있을 때마다 지역에서, 교내에서 연수강사, 컨설턴트, 멘토, 피실리테이터 등 다양한 역할을 하며 최선을 다하고 있다.

3. 수업지원 정책 진단 및 방향성 잡기

교육청의 수업지원 정책은 전국 17개 시도가 유사할 것이다. 지금까지 많은 예산을 투입하여 다양한 수업지원 정책을 추진해왔는데 왜 선생님의 수업성장으로 이어지지 않았을까? 본 발제자는 수업지원 담당 장학사가 된 후 그것이 궁금했다. 그래서 현장 교사와 간담회도 하고 전임 장학사님가 세운 계획들도 살펴보았다. 그리고 몇 가지 개선할 점을 발견하였다.

첫 번째는 단위학교에서 운영하는 **수업관련 사업(독서토론, 연수, 수업나눔 등)들이 맥락없이 파편화 되어 추진되고** 있다는 것이었다. 사업마다 다른 주제로 일회성으로 소비되고 있어 교실에서 실천하는 역량으로 이어지지 않고 있었다. 교육청은 시대의 흐름에 따라 새로운 연수를 개설하여 지원하고 최신 교육 이론을 담은 도서를 제공해준다. 학교는 수립된 자율장학 계획에 따라 동료와 수업 나눔을 한다. 그런데 연수는 ‘하브루타’로, 독서토론은 ‘회복적 생활교육’으로, 수업 나눔은 교사 개인이 선호하는 교과로 모두 다르게 운영되고 있었다. 교육청에서는 수업 관련 사업들이 별도로 운영되기보다는 교사공동체에서 함께 탐구해보고 싶은 주제를 정해 **하나의 줄기로 만들어 운영하도록** 안내할 필요가 있었다.

두 번째는 교사들이 선호하는 **수업연수 영역이 다르다**는 것을 발견하였다. 교사의 수업은 개인의 관심과 노력에 따라 점점 성숙해간다. 저경력 교사는 차시 수업을 효율적으로 진행할 수 있는 수업방법(How) 연수에 관심이 많았다. 수업성숙도가 어느 정도 된 교사는 수업내용(What)에 관심이 있어 성취기준을 기반으로 타교과와 연계하여 창의적인 수업을 설계하는 연수를 희망하였다. 수업성숙도가 높은 교사는 수업 나눔으로 성찰을 하는 과정을 선호하였고, 수업 중 학생 배움의 과정을 살펴보며 자신의 수업을 개선해가고 싶어하였다. 교육청에서는 교사의 수업성숙도를 고려하여 성취기준을 다루는 **수업설계, 효율적인 수업목표 달성이 가능한 수업방법, 학생배움중심 수업나눔**과정을 모두 포함하는 연수 과정을 기획할 필요가 있었다.

세 번째는 위 내용을 **총체적으로 지원할 수 있는 수업전문가가** 필요하였다. 다양한 수업성숙도를 가진 교사가 학교 또는 지역에 있을 때 개별 교사의 수업성숙도에 따라 맞춤형 지원할 수 있는 안목과 역량을 가진 전문가 그룹. 수업설계-수업방법-수업나눔을 통합한 연수를 운영할 수 있는 전문가 그룹이 있어야 한다. 이 전문가 그룹이 매년 정기적인 연수를 운영하여 도 수업지원단을 양성하고, 그 지원단이 단위학교의 수업전문성 지원을 위해 강사, 멘토, 컨설턴트, 피실리테이터 역할을 하게 하는 것이다. 교육청은 교사의 수업성장을 위해 이와 같이 **체계적인 양성-지원 시스템을 만들어 지속적으로 추진할** 필요가 있었다.

이런 역할을 수행할 수 있는 전문가 그룹으로 누가 있을까? 그 책임자는 바로 수석교사이다. 장학사라고 생각할 수도 있으나 장학사는 한 기관에서 같은 업무를 길어야 3년 정도 맡게 되어 지속가능성에 문제가 있다. 수석교사는 수업에 대한 열정과 전문성을 바탕으로 선발되었고 언제나 항상 같은 자리에서 그 일을 지속적으로 수행할 수 있는 유일한 교원이다. 교육청은 수석교사의 이런 가치를 충분히 이해하고 그에 합당한 역할을 할 수 있도록 시스템을 만들어야 한다.

4. 전북교육청에서 추진하는 수업성장 시스템

수업은 새로운 정책을 추진한다고 해서 하루아침에 바뀌지 않는다. 그래서 성급하게 추진하기보다는

현장 교사에게 필요한 내용을 찾아 수업 성장을 위한 본질적인 내용으로 구성하여 지속 가능한 시스템을 만들어 추진하는 것이 중요하다. 전북교육청은 이런 관점을 바탕으로 두 가지 방향성을 가지고 수업 성장 시스템을 만들어 추진하고 있다. 첫 번째는 학교마다 단위 학교 수업전문성 신장 계획을 세워 ‘수업혁신 학습공동체’를 운영하도록 하였고, 두 번째는 교과수업을 지원할 수 있는 ‘수업성장 네트워크(수업지원단)’를 구성한 후 수석교사에게 그들의 역량강화 연수를 운영토록 하였다. 즉, 수업성장 네트워크에서 성장한 지원단이 단위학교의 수업전문성 지원을 하도록 하는 시스템이 마련한 것이다.

1) 동료와 함께 성장하는 ‘수업혁신 학습공동체’ 운영

(1) 배경 및 필요성

- 교사의 다양한 실천이 지속 가능한 교내 수업전문성 신장 플랫폼으로 작동할 수 있도록 운영
- 학교 안 수업관련 다양한 실천 내용들을 하나의 줄기로 엮어서 실질적인 전문성 신장으로 이어질 수 있도록 운영 (독서토론, 연수, 동아리, 수업나눔, 교내워크숍이 하나의 공동과제를 중심으로 일관성 있게 운영)

(2) 운영 방법

- 「공동과제 선정 - 공동연구 및 실천 - 나눔과 공유」 를 통한 공동 성장

[교내 수업혁신 학습공동체 운영 흐름(예시)]

공동 과제 선정	공동 연구 및 실천	나눔과 공유
교육과정 세움 주간 (2월)	배움과 성장의 날(연중)	성찰 워크숍(7월, 12월)
<ul style="list-style-type: none"> · 학교 구성원 협의를 통해 공동 과제 선정 (질문형식) ‘___에서 성장은 어떻게 할 수 있을까?’ · 동학년별 별도 과제 운영 (1학년 ~ 6학년) ※ 다양한 주제 가능 <ul style="list-style-type: none"> - 교사교육과정, 성장평가, 학생자치, OO교육 원격수업 등 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 함께 읽기 <ul style="list-style-type: none"> · 관련 도서 읽기 ▶ 공동 연수 <ul style="list-style-type: none"> · 외부강사 초청 연수 · 현장 맞춤형 연수 · 교사연구회 및 동아리 활동 ▶ 수업 실천 나눔 <ul style="list-style-type: none"> · 일상수업에서 실천 · 수업 열기, 수업 후 협의 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 학년별 실천사례 나눔 · 지역 내 사례 나눔 (지역 배움과 성장의 수업나눔 한마당 연계)

[교육(지원)청 지원 내용]

- 전북교육청 교육연수원 : 독서토론(1,2학기), 현장 맞춤형 연수, 주제별 연수
- 교육(지원)청 : 교육과정, 수업, 평가, 기초학력 관련 연수
- 전라북도교육청 : 교과연구회, 교사동아리

[예시]

- 교사·학생이 함께 성장하고 싶은 **공동주제 정하기** (학교의 고민, 중점과제 등)
 - 공동과제 : 아이들의 문해력(독해력)을 어떻게 키워줄 수 있을까?
 - 학년별 과제: 저학년(그림책), 중학년(동화), 고학년(지식정보 도서)
- **관련 도서 읽기** : 어린이책 읽는 법(김소영), 공부머리 독서법(최승필)
- **관련 연수**: 유튜브 강의, 비대면 연수, 맞춤형 연수, 교육지원청에 연수 신청
- **수업 열기 및 협의회** : 국어 수업 열기(그림책, 온작품 등) 및 학생배움중심 협의
- **나눔과 공유** : 한 학기(일년) 실천 나눔, 다음 연도(다음 학기) 심화 과정으로 연계

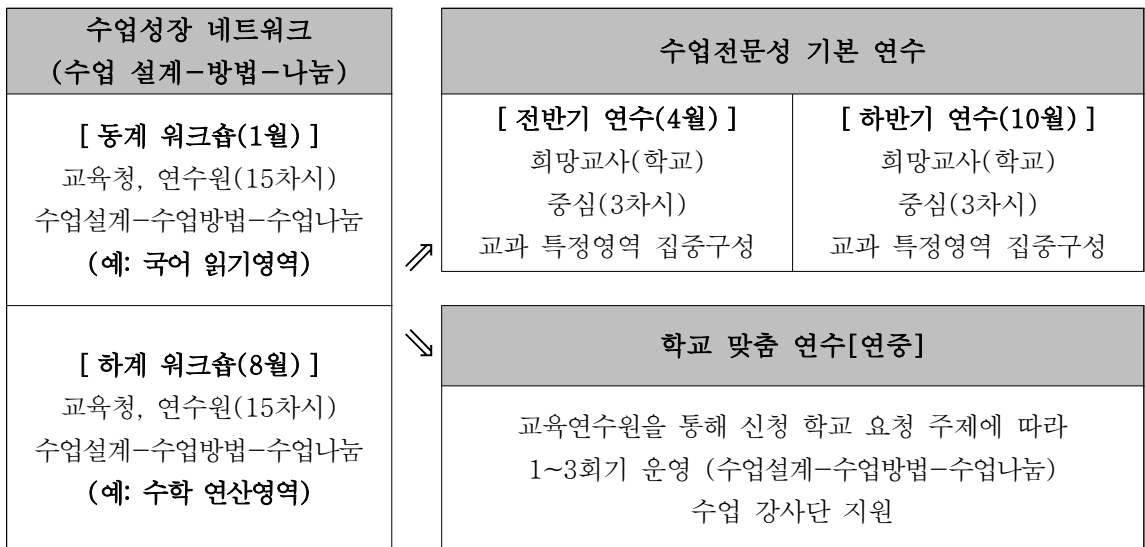
2) 교과수업을 지원할 수 있는 ‘수업 성장 네트워크 운영’

- (1) 방향 : 교사의 수업성숙도를 반영한 교과별·영역별 『수업설계-수업방법-수업나눔』 연수 구성으로 수업 지원단 양성 및 지원

교원은 수업성숙도에 따라 수업으로 성장한 경험이 다르다. 그래서 각자 수업을 개선하는 방향도 다르게 접근한다. 예컨대 실제 활용할 수 있는 수업 방법에 관심이 많은 교사, 동료와 함께 수업(재구성) 협의를 하며 성장하는 교사, 학생의 배움을 탐구하는데 집중하는 교사 등 다양하다. 이에 전북교육청은 위 과정을 체계화한 연수 및 네트워크를 지속적으로 운영하여 수업지원단 양성 및 현장 교사에게 맞춤형 수업지원을 하고자 한다.

(2) 내용 : 수업전문성 역량 강화 시스템화 (체계성을 띠며 지속적으로 운영)

- 수업성장 네트워크의 동·하계 워크숍을 통해 익힌 연수 내용을 수업 강사단이 학급에서 먼저 실천해본 후 ‘수업전문성 기본연수’, ‘학교 맞춤 연수’ 등으로 현장 동료 교사를 지원하는 시스템으로 운영
- 수업성장 네트워크의 주제를 매년 교과와 영역을 달리하여 교과 전반에 대해 전문성이 신장될 수 있도록 운영 (예: 국어 읽기, 수학 연산 등)
- 하나의 영역에 대해 ‘수업설계-수업방법-수업나눔’으로 집중 운영하여 해당 영역에 대한 종합적인 안목이 형성될 수 있도록 운영



5. 현장 교사의 수업성장을 돕는 수석교사 지원 방안

본 연구주제인 ‘수석교사 역할 강화를 통한 수업 교육전념여건 조성’을 살펴보자. 이는 수석교사의 역할을 강화하면 현장 교사가 수업과 교육에 전념할 수 있는 여건 조성이 잘 될 것이다라는 의미로 해석된다. 오늘 포럼은 수석교사의 역할이 무엇인지 직무 분석을 통해 구체적으로 알아보려고 하는 것으로 파악된다.

본 발제자의 발제 주제는 ‘현장 교사의 수업성장을 돕는 수석교사 지원방안’이다. 주제에 담긴 의미는 교사의 수업 성장을 위한 노력과 함께 수석교사가 제대로 역할을 할 수 있도록 교육청이 지원한다는 의미이다. 교사의 수업 성장을 위한 노력은 누가 하는 것일까? 바로 교육청이 하는 것이다. 그래서 전북교육청은 학교마다 단위학교 수업전문성 신장 계획을 세워 ‘수업혁신 학습공동체’를 운영하도록 하였고, 그 과정에서 학교에서 요청하는 지원단을 양성하기 위해 수석교사와 함께 ‘수업성장 네트워크’를 추진하였다. 어찌보면 교사의 수업 성장과 수석교사의 지원 방안이 동시에 이루어진다고 볼 수 있다. 이는

발제문 초기에 제시한 한 수석교사의 이야기와 같은 맥락이다.

교육청(교육부)이 교사의 수업전문성 신장 정책을 활성화시키지 않으면 수석교사들만의 힘으로는 절대 가능하지 않습니다. 즉, 수석교사의 역할을 활성화하는 정책과 교사의 수업전문성 신장 정책은 동시에 이루어져야 합니다. (중략) 교사 스스로가 수업전문가로서 성장하는데 뭔가를 해보고 싶어하는 문화와 필요한 지원을 제공하는 탄탄한 교육청의 정책이 있다면 인위적으로 수석교사 제도를 활성화는 고민하지 않아도 저절로 이루어지게 될 것입니다.

교사, 수석교사, 교육청은 함께 꿈을 꾸고 있다. 아이들이 행복한 배움을 통해 교육적인 성장을 하는 꿈. 이 과정에서 선생님들이 수업으로 성장하는 꿈. 이 꿈을 이루기 위해 교육청의 수업전문성 신장 정책이 탄탄하게 추진된다면 수석교사는 그 안에서 자신의 역량을 맘껏 펼치게 될 것이다.

- 배움이 즐거운 학생! 동료와 함께 성장하는 선생님! - 2022학년도 초등 수업전문성 신장 지원 기본 계획

전라북도교육청

I 추진 근거

- ◇ 초·중등 교육법(법률 17664호) 제7조 장학지도
- ◇ 2022 주요업무계획 2-2-2 교원의 전문성 신장
- ◇ 2022 컨설팅장학 기본 계획

II 비전 및 방향

비전

배움이 즐거운 학생! 동료와 함께 성장하는 선생님!

방향

- 학생 결의 선생님이 피드백을 중시하는 수업
- 삶의 문제를 탐구하고 자기 생각 표현을 통한 배움이 즐거운 학생
- 수업나눔·수업혁신 학습공동체로 동료와 함께 성장하는 선생님

추진 내용

탐구하고 실천하는 수업

- 학생의 삶, 교사의 철학, 성취기준을 반영한 수업 설계
- 삶의 다양한 문제를 탐구하고 실천하는 수업
- 자기 생각을 세우고 몸·글·말로 표현하는 수업
- 학생과 상호작용하는 대면수업에 준하는 원격수업

수업전문성 신장 수업나눔 확산

- 수업설계-수업방법
-수업나눔 연계 연수
- 교과별·주제별 수업전문성 신장 워크숍
- 디지털기기·에듀테크 활용
- 탐구하는 수업 운영
- 다양한 수업나눔 활성화 지원

수업혁신 학습공동체 운영

- 단위학교 수업전문성 신장 계획 수립 및 실천
- 동료와 함께 성장하는 학교 안 학습공동체 운영
- 학생 결의 선생님이 피드백을 중시하는 수업
- 학생 배움중심 수업관찰 참여자 성찰중심 수업나눔

III 현황 분석 및 대안

수업전문성 신장을 위한 현황 분석

- (교육청) 수업 성장을 돕는 지원을 체계적·지속적으로 운영 필요
- (학교) 개별 교사에서 학교 공동의 노력으로 수업전문성 신장 도모 필요
- (미래 대비) 디지털기반 교수·학습 전환에 대한 대비 필요



수업전문성 신장을 위한 대안

- (교육청) 교과수업을 지원할 수 있는 '수업성장 네트워크' 운영
 - ➔ 교과별·영역별 『수업설계 - 수업방법 - 수업나눔』 연수 [수업 지원단 양성]
- (학교) 수업혁신 학습공동체 운영 『공동과제 - 연구 및 실천 - 나눔과 공유』
 - ➔ 학교(학년) 공동과제 선정 후 교육지원청(연수원)의 다양한 지원 활용
- (미래 대비) 디지털 기기·에듀테크를 활용하여 탐구하는 수업 운영
 - ➔ 학급별 '미래 교실수업 체험의 날' 운영, 원격수업 실천나눔 학급 지원

IV 세부 추진 내용

전북 초등 수업전문성 신장을 위한 비전, 방향, 추진내용을 재분류하여 「학생과 교사의 수업», 「동료교사와 학교의 실천」, 「교육청의 맞춤형 지원」으로 나눠 교육공동체가 지향하는 수업에 대한 개념 정립, 교사와 학교의 역할, 교육청의 맞춤형 지원으로 안내함

1 학생과 교사의 수업

가 학생의 수업

- 삶의 다양한 문제를 탐구하고 실천하는 수업
- 자기 생각을 세우고 몸·글·말로 표현하는 수업

- 학생들은 항상 삶의 다양한 문제에 놓여 있다. 좁게는 매 수업 시간마다 모르는 내용이 제시되어 있어 그 문제를 해결해야 하는 상황에 있기도 하고, 넓게는 일상의 삶에서 자신의 역량으로 해결해야 하는 낯선 상황에 놓이기도 한다. 참학력은 학교생활에서 배우고 익힌 다양한 역량들이 일상의 삶의 문제를 해결할 수 있을 때 형성되었다고 할 수 있다.
- 이러한 역량은 「탐구」의 방법을 익힐 때 가능하다. 탐구는 학생이 자신의 앞에 놓인 문제상황에 대해 그 문제가 뭘지 살펴보고, 머릿속으로 따져보고, 나름대로 정리해 본 후, 친구와 그 내용을 나눠가며 자기만의 생각을 만들어가는 「사고(思考)」의 과정이다. 1학년 학생의 낯선 한글, 3학년 학생의 첫 나눗셈, 5학년 학생이 무언가를 찾아 정리하는 조사 학습 등이 모두 이런 상황에 해당한다.
- 교사는 학생이 수업에서 만든 생각을 「말」과 「글」로 표현하게 해주어야 한다. 학생은 이 과정에서 다시 한번 생각을 정선하고 순서를 배열하여 정리하는 고등사고를 하게 된다. 「생각하는 학생」, 「질문이 있는 교실」 모두 수업의 과정에 이러한 「탐구」가 있어야 가능하다.
- 우리는 눈에는 보이지 않는 이런 과정이 학생의 수업에서 이루어지고 있다는 사실을 인지해야 한다. 그리고 학생들이 수업 속에서 접하는 다양한 문제상황을 탐구의 방법으로 실천해갈 수 있도록 살피고 도와주어야 한다. 이것이 교과서 순서대로 지도하거나 특정 교수법을 절차대로 적용하는 수업을 경계해야 하는 이유이다.



나 교사의 수업

- 학생의 삶, 교사의 철학, 성취기준을 반영한 수업 설계
- 학생 결의 선생님으로 피드백을 중시하는 수업
- 학생과 상호작용하는 대면수업에 준하는 원격수업

- 학생들은 각자 자신의 삶의 배경(과거경험, 가정생활, 동네환경, 친구관계 등)을 가지고 교사에게 와 있다. 교사는 자신이 좋아하고 잘하는 교육, 학생에게 기대하는 성장 등을 가지고 있다. 국가는 성취기준을 통해 학습 후 학생들이 도달해야 할 지점을 제시하고 이를 통해 역량이 형성되기를 기대한다. 교사는 수업할 때 위와같은 수업의 바탕들을 항상 마음에 두고 수업을 준비하여야 한다.

- 수업에서는 학생의 수행이 교사의 기대와 어긋나는 상황이 발생한다. 학습 내용에 대해 학생의 경험과 교사의 경험이 다르기에 그것은 당연한 현상이다. 교사가 제시하는 각 활동에서 학생들이 표현(말, 활동지 등)하게 한 후, 각 학생의 사고 흐름에 따라 적절하게 피드백해주는 그 과정이 바로 학생이 배우기 시작하는 순간이다.
- 원격수업상황에서도 놓치지 말아야 할 것은 학생의 성장이다. 이를 위해 학생과 상호작용하는 대면수업에 준하는 원격수업이 필요하다. 이는 콘텐츠 중심의 원격수업에서 벗어나 교육과정 운영 시간표의 계획한 시간에 화상시스템을 이용하여 다양한 상호작용으로 소통하는 수업을 말한다. 또한, 개인별 피드백을 통해 **당일** 학생이 수행한 학습과제를 다양한 소통수단을 활용하여 어느 정도 학습성취가 되었는지 살펴보고, 적절한 도움을 준 후 등교수업 때 다음 학습으로 이어주어야 한다.

2 동료교사와 학교의 실천

가 「학생 배움」과 「교사 성찰」 중심 수업나눔

배경 및 필요성

- 학생의 배움과 그 배움의 과정에 대한 명확한 인식 필요
- 가르침의 과정에서 교사의 성찰이 가진 의미 찾기
- '학생 배움'과 '교사 성찰'을 함께 이야기 할 수 있게 의미 있는 수업나눔 모색 (초점 없는 논의를 짧은 시간에 나누는 수업 수단의 한계 극복)

○ 학생이 **배운다**는 의미는 무엇일까?

배운다는 것은 모르는 것을 알게 되었거나(**지식**), 할 수 없는 것을 할 수 있게 되었거나(**기능**), 어떤 것을 바라보고 실천하는 마음가짐이 바뀌었을 때이다. (**가치, 태도**) 그러면 이러한 배움은 어떻게 가능할까? 몰랐던 지식을 장기기억으로 보관하게 하거나, 반복훈련을 통해 할 수 있게 하거나, 겪어볼 수 있는 체험을 제공할 때일 것이다.

만약, 이런 수업을 해왔음에도 지식, 기능, 가치, 태도가 형성되지 않았다면 배움의 과정에서 우리는 미처 파악하지 못하는 오류가 있었을 것이다.

배움의 과정이 교사가 제공하는 새로운 무언가를 쌓아가는 것이 아니라, 학생이 기존에 가지고 있는 지식(기능, 태도)으로는 풀 수 없는 **상황**⁹⁾에서 시행착오를 통해 새로운 지식(기능, 태도)를 발견하고 그것을 내면화시키는 과정이라고 인식한다면 수업의 과정에도 변화가 필요하게 된다. 즉 배움의 과정을 살피는 것이 수업의 주 과정이 되게 된다.

9) 한글 자모를 읽어야 하는 상황, 처음 분수의 개념을 이해해야 상황, 자기 생각을 글로 써야 하는 상황

- **교사의 성찰**은 학생이 배우는 과정과 교사의 가르침이 다를 수 있음을 알아가면서 그 간격을 좁혀가는 것을 말한다. 이는 교사의 수업준비가 완벽하지 못해서가 아니다. 어떠한 완벽한 준비에도 차이가 생길 수 밖에 없음을 이해하고, 수업상황에서 학생들의 표현(말, 글, 풀이 등)을 실마리 삼아 함께 배움의 길을 찾아가면 된다.
- **수업나눔**은 위와 같이 수업 속 ‘학생의 배움’을 살펴보고 수업자와 참관자가 각자의 수업을 성찰해가는 과정이다. 이를 위해서는 수업나눔에서 ‘학생의 배움’을 중심으로 수업을 보고, 초점(공동질문에 대한 해답 찾기)이 있는 대화를 하면서, 각자의 수업을 되돌아보는 절대적인 양이 필요하다. 수업나눔의 횟수가 많아질수록 학생의 배움에 대한 안목도 교사로서 자신의 수업에 대한 성찰과 함께 깊어지게 된다.

나) 단위학교 수업전문성 신장 계획 수립 및 실천

배경 및 필요성

- 전북교육청 정책의제 현장 성숙도 확인(2017~)
- 배움과 성장의 날 운영 반영(매주 수요일)
(수업혁신 학습공동체와 연계 운영)
- 정보공시 내용 반영 ‘2-다. 수업공개 계획’
- ※ 행정사항: 단위학교 수업전문성 신장 계획 제출
(자료집계, <예시자료>참고)
 - 단위학교 → 교육지원청으로 4.8.(금)까지
 - 교육지원청 → 도교육청으로 4.15.(금)까지



다) 동료와 함께 성장하는 수업혁신 학습공동체 운영

배경 및 필요성

- 교사의 다양한 실천이 지속가능한 교내 수업전문성 신장 플랫폼으로 작동할 수 있도록 운영
- 학교 안 수업관련 다양한 실천 내용들을 하나의 줄기로 엮어서 실질적인 전문성 신장으로 이어질 수 있도록 운영
(독서토론, 연수, 동아리, 수업나눔, 교내워크숍이 하나의 공동과제를 중심으로 일관성있게 운영)

■ 운영 방법

- 「**공동과제 선정 - 공동연구 및 실천 - 나눔과 공유**」를 통한 **공동성장(중요)**

[교내 수업혁신 학습공동체 운영 흐름(예시)]

공동 과제 선정	공동 연구 및 실천	나눔과 공유
교육과정 세움 (2월)	배움과 성장의 날(연중)	성찰 워크숍(7월, 12월)
<ul style="list-style-type: none"> · 학교 구성원 협의를 통해 공동 과제 선정 (질문형식) ' __에서 성장은 어떻게 할 수 있을까?' · 동학년별 별도 과제 운영 (1학년 ~ 6학년) ※ 다양한 주제 가능 - 교사교육과정, 성장평가, 학생자치, OO교육 원격수업 등 	<ul style="list-style-type: none"> → 함께 읽기 : 관련 도서 읽기 공동 연수 : 외부강사 초청 연수 (대면·비대면 연수), 현장 맞춤형 연수, 교사연구회 및 동아리 활동 수업 실천 나눔 : 일상수업에서 실천, 수업열기, 수업 후 협의 ※ 감염병 상황 고려 운영 - 원격수업 나눔 - 수업영상 활용 수업나눔 	<ul style="list-style-type: none"> → 학년별 실천사례 나눔 · 지역 내 사례 나눔 (지역 배움과 성장의 수업나눔 한마당 연계)

[교육(지원)청 지원 내용]

- 전북교육청교육연수원 : 독서토론(1,2학기), 현장 맞춤형 연수, 주제별 연수
- 전북교육청교육연구정보원 : 찾아가는 원격수업 연수
- 교육(지원)청 : 교육과정, 수업, 평가, 기초학력 관련 연수
- 학교교육과, 교육혁신과 : 교과연구회, 교사동아리

[예시]

- 교사·학생이 함께 성장하고 싶은 **공동주제 정하기** (학교의 고민, 중점과제 등)
 - **공동과제** : 아이들의 문해력(독해력)을 어떻게 키워줄 수 있을까?
 - **학년별 과제**: 저학년(그림책), 중학년(동화), 고학년(지식정보 도서)
- **관련도서 읽기** : 어린이책 읽는 법(김소영), 공부머리 독서법(최승필)
- **관련 연수**: 유튜브 강의, 비대면 연수, 맞춤형 연수, 교육지원청에 연수 신청
- **수업열기 및 협의회** : 국어수업 열기(그림책, 온작품 등) 및 학생배움중심 협의
- **나눔과 공유** : 한학기(일년) 실천 나눔, 다음연도(다음 학기) 심화과정으로 연계

3 교육청의 맞춤형 지원

가 교과수업을 지원할 수 있는 '수업성장 네트워크' 운영

- **방향** - 교사의 수업성숙도를 반영한 교과별·영역별 『수업설계-수업방법-수업나눔』 연수 구성으로 수업지원단 양성 및 지원

교원은 수업성숙도에 따라 수업으로 성장한 경험이 다르다. 그래서 각자 수업을 개선하는 방향도 다르게 접근한다. 예컨대 실제 활용할 수 있는 수업방법에 관심이 많은 교사, 동료와 함께 수업(재구성) 협의를 하며 성장하는 교사, 학생의 배움을 탐구하는데 집중하는 교사 등 다양하다. 이에 전북교육청은 위 과정을 체계화한 연수 및 네트워크를 지속적으로 운영하여 수업지원단 양성 및 현장 교사에게 맞춤형 수업지원을 하고자 한다.

■ 내용

1) 수업전문성 역량 강화 시스템화 (체계성을 띠며 지속적으로 운영)

- 수업성장 네트워크의 동·하계 워크숍을 통해 익힌 연수 내용을 수업지원단이 학급에서 먼저 실천해본 후 '수업전문성 기본연수', '학교 맞춤 연수' 등으로 현장 동료 교사를 지원하는 시스템으로 운영
- 수업성장 네트워크의 주제를 매년 교과와 영역을 달리하여 교과 전반에 대해 전문성이 신장될 수 있도록 운영
- 하나의 영역에 대해 '수업설계-수업방법-수업나눔'으로 집중 운영하여 해당 영역에 대한 종합적인 안목이 형성될 수 있도록 운영

수업성장 네트워크 (수업 설계-방법-나눔)	수업전문성 기본 연수	
[동계 워크숍(1월)] 교육청, 연수원(15차시) 수업설계-수업방법-수업나눔 (예: 국어 읽기영역)	[전반기 연수(4월)] 희망교사(학교) 중심(3차시) 교과 특정영역 집중구성	[하반기 연수(10월)] 희망교사(학교) 중심(3차시) 교과 특정영역 집중구성
[하계 워크숍(8월)] 교육청, 연수원(15차시) 수업설계-수업방법-수업나눔 (예: 수학 연산단원)	학교 맞춤 연수[연중] 교육연수원을 통해 신청 학교 요청 주제에 따라 1~3회기 운영 (수업설계-수업방법-수업나눔) 수업지원단 강사 지원	

2) 수석교사의 수업전문성 지원

- 신규/저경력교사 수업 멘토링 및 수석교사 학습공동체 연구회 운영
- 수업컨설팅 : '학생 배움+교사 성장' 중심 수업나눔 지원
- 수석교사 초청형 수업 열기 (월별 공문 안내)
- 전주교대 연계 성찰협력 수업 콘서트

3) 초등 수업나눔 협력학교 운영(전주교대 전주부설초, 군산부설초)

- 새로운 수업 연구 및 초청형 수업열기, 다양한 수업나눔 추진

나 다양한 수업나눔 활성화 지원

- 단위학교 수업나눔 동아리 공모 및 지원 (20개팀)
 - 학교 안 학습공동체 운영 활성화
- 교육지원청 중심 수업나눔 공동체 운영 (14개 교육지원청)
 - 학교 밖(지역 내) 학습공동체 운영 : 연구부장(동학년) 네트워크

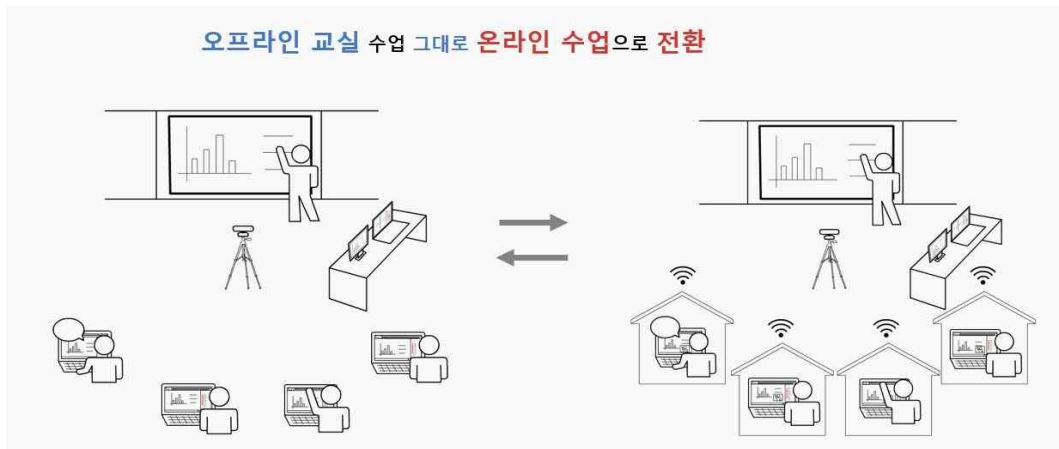
다 디지털 기기·에듀테크를 활용한 탐구하는 수업 운영

- 학생과 상호작용하는 대면수업에 준하는 원격수업 운영

(원칙) 대면수업에 준하는 원격수업 운영*, 등교·원격 혼합수업으로 학생의 배움이 연계되는 교수학습 실시, 현재 원격수업을 디지털 기반 미래교육 전환을 위한 준비 과정으로 운영

* 교육과정 운영 시간표의 계획한 시간에 일정한 장소에서 학생과 다양한 상호작용으로 소통하는 「대면수업에 준하는 원격수업」 운영

- 대면수업 기간 디지털기기를 활용한 '미래 교실수업 체험의 날' 운영(학급별 운영)
 - 상황발생 시 원격 수업으로 즉시 전환 대응
 - 현재 원격수업 경험을 미래 디지털 교수·학습 체제 전환의 기회로 활용



• 2022 개정교육과정 '디지털 기반 교수·학습 혁신' 반영



디지털 기반 교수·학습 혁신: 온·오프라인 연계가 자유로운 교수·학습 및 평가 모형 개발 적용

- **교육과정**
 - 온·오프라인 연계 등 원격수업을 반영한 총론·교육과정 편성·운영 기준 마련
 - 교과·교육과정 등에 다양한 원격수업 유형 제시
 - 지역 및 학교 상황 등을 고려한 온·오프라인 수업 및 온라인 공동 교육과정
- **교수·학습 및 평가**
 - 다양한 원격수업 모델 및 공정한 평가기준 마련
 - 빅데이터·AI의 맞춤형 교수·학습 및 평가 활용
 - 원격수업에서의 온라인평가 및 과정중심평가 등 활성화
 - 창의력, 비판적 사고력 등 역량 함양을 위한 교수·학습 및 평가 강화
- **운영기반 마련**
 - 학습관리시스템(LMS)을 통한 출결, 평가 등 운영
 - 원격 수업 유형에 따른 다양한 학습 콘텐츠 개발
 - 다양한 원격 교수·학습 및 평가 모델 구안
 - 원격 수업에 대한 교원역량 강화 지원

IV 중장기 발전 방안

2021년	2022년	2023년
<ul style="list-style-type: none"> ○ 학생과 교사의 수업 <ul style="list-style-type: none"> - 성취기준 기반 수업디자인 안목 형성 - 원격수업의 질 향상 ○ 교사와 학교의 실천 <ul style="list-style-type: none"> - 단위학교 수업전문성 신장 방안 분석 및 지원 - 수업혁신 학습공동체 구성 지원 ○ 교육청 맞춤형 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 성취기준 기반 「교·수·평·기」 워크숍 모색 - 초청형 수업열기 - 학교 안 학습공동체 활성화 (학교 안 수업나눔, 수업나눔 동아리 지원) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학생과 교사의 수업 <ul style="list-style-type: none"> - 수업설계·수업방법·수업·학습을 통한 수업안목 형성 - 탐구·실천하는 수업 지원 ○ 교사와 학교의 실천 <ul style="list-style-type: none"> - 학생배움·교사성찰 중심 수업나눔 운영 지원 - 수업혁신 학습공동체 운영 활성화 지원 ○ 교육청 맞춤형 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 교과수업을 지원하는 수업성장 네트워크 운영 - 원격수업실천나눔학급 지원 - 수업나눔 동아리 확대 및 일반화 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학생과 교사의 수업 <ul style="list-style-type: none"> - 성취기준 기반 수업디자인 정착(철학-교-수-평-기) - 탐구·실천하는 수업 정착 ○ 교사와 학교의 실천 <ul style="list-style-type: none"> - 학생배움·교사성찰 중심 수업나눔 일상화 - 수업혁신 학습공동체 운영 일반화(예산증액) ○ 교육청 맞춤형 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 수업성장 네트워크를 통한 현장지원 활성화 - 에듀테크활용 수업 정착 - 수업나눔 동아리 확대 및 일반화 지원

V 기대 효과

- ◇ 배움과 가르침의 즐거움 속에서 함께 성장하는 학교문화 조성
- ◇ 학생의 참학력 형성으로 학부모의 공교육 신뢰 회복



계획 수립을 위한 질문

학교구성원들과 함께 아래 질문에 답을 해가며, 동료들과 나눈 의견을 바탕으로 계획 수립

성찰	<ul style="list-style-type: none"> ○ 그동안 나(우리학교)는 어떤 과정을 통해 수업에서 성장했나? (예: 독서토론, 연수, 교사동아리, 수업나눔 등) ○ 성과는 무엇이고, 한계는 무엇이었나?
↓	
문제의식	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현재 나(우리학교)의 수업에 대한 고민은 무엇인가? ○ 우리학교 학생들이 배움에서 부족한 것은 무엇인가?
↓	
공동과제 선정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해결하고 싶은 문제를 '질문형식'으로 만들어 본다면? (교사중심 예) 원격수업 역량을 어떻게 신장할 수 있을까? (학생중심 예) 각 학년수준에 맞는 문해력을 어떻게 형성하게 할 수 있을까?
↓	
공동연구 실천방안 모색	<ul style="list-style-type: none"> ○ 어떻게 함께 연구하고 실천할 수 있을까? - 독서토론, 연수, 수업나눔 (수업영상 활용 수업나눔) ○ 교육청과 연수원의 지원은 무엇이 있을까?
↓	
실천방안 배치	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부담되지 않는 방향으로 연간 계획을 세워보면? ※ 양식은 학교 자율 (표 형태, 구성원 의견 개조식 기록 등) 필수 포함사항(수업공개 계획)
↓	
나눔과 공유	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개인의 실천에서 머무르지 않고, 동료와 함께 성장하기 위해 나누고 공유할 수 있는 방법은 무엇일까?

※ 위 순서는 반드시 따르는 절차가 아니며 계획 수립을 지원하는 도움 자료임

‘동료와 함께 배우고 실천하는 학교문화 조성’ 2021학년도 수업 전문성 신장 계획

○○초등학교

1 성찰 및 문제의식

2020학년도 전주○○초등학교 수업공개 운영 계획에 따르면 연 1회 학부모 공개 수업과 연 1회 동료장학을 실시하여 진행하는 것이 수업공개 주 핵심이었다. 각 학년의 특성에 맞게 담임교사와 전담교사, 동학년 교사들의 적극적인 의사소통을 통해 학생 개개인의 특성을 파악하고 그에 맞는 지도 방법을 수립하여 수업을 어떻게 구성할 것인지, 어떻게 수업을 할 것인지 협의가 이루어졌다.

이처럼 동료장학을 위한 동학년 교사들의 협의회를 통해 수업기술과 아이디어 공유가 일상적으로 이루어지고 있으나 학부모 공개수업과 동료장학에 대한 부담을 가지고 있는 교사들이 대다수이다 보니 수업공개로 인한 교실 수업의 개선 효과보다는 행사를 하는 것처럼 진행된 경우가 많았다. 또, 자발적으로 수업을 공개하고 사후 수업나눔을 하는 것에 대해 부담을 가지고 있는 것도 현실이다.

요즘은 학생배움중심 수업이 이루어지는 것이 대세이다. 이런 형태의 수업을 하기 위해서는 학생 중심의 수업보기가 무엇인지 교사들이 알아야 하고, 수업 사후협의에서 동료들 간에 자세한 피드백이 이루어져야 진정으로 교실 수업의 개선 효과가 있을 것이다. 이를 위해 각종 형태의 전문적 학습 공동체를 만들어 교사 상호간에 적극적인 교류를 통해 수업 전문성이 신장되고, 저경력 교사들의 수업 성장을 위한 유인기제를 마련하는 등 이원화된 계획이 수립되어 실제적인 실천이 이루어져야 할 것이다.

3 공동 과제

<학교 또는 학년 공동과제>

미래교실 수업을 위한 교사 역량강화와
이를 위한 실제적인 수업나눔을 위한 구체적인 방법

4 실천 방안

- ① 전주다움 교육
- ② 책읽는 교실 사업
- ③ 도서관사용 활성화와 독서 교육 강화

- 도서관 프로그램 운영

- ⇒ 세계 책과 저작권의 날 행사를 실시하여 본교 전교생이 유네스코가 지정한 세계 책과 저작권의 날을 기념하며 책의 의미와 저작권의 중요성을 일깨울 수 있도록 함.
- ⇒ 독서의 달 행사를 운영, 전 학년 학생이 9월 독서의 달을 맞이하여 독서의 즐거움을 느끼고 도서관 이용을 늘리도록 함.
- ⇒ 1~3학년 학생들을 대상으로 독서에 흥미를 유발하는 퀴즈를 통해 책과 도서관에 대한 친근감을 향상시킬 수 있는 책 속 보물찾기행사 진행
- ⇒ 자신이 좋아하는 책만 찾아 읽지 않고 다양한 주제와 분야의 책을 골고루 읽을 수 있도록 전 학년을 대상으로 한<도전! 독서 도장>활동 진행
- ⇒ 독서교육종합지원시스템과 연계하여 독후활동 마일리지 제도 실시.

- 독후 프로그램 운영

- ⇒ 5학년 학생들을 대상으로 작가와 직접 만나 색다른 독서 체험의 기회를 제공하는 <작가와의 만남>기회 마련
- ⇒ 4~6학년 학생들을 대상으로 국어과 독서 단원에 지정된 책을 함께 읽고 독서 전, 중, 후 활동을 다양하게 실시하는 온작품 읽기 행사를 실시함.

- 체험 프로그램 운영

- ⇒ 책의 내용을 샌드아트로 재구성하여 보다 입체적인 경험과 함께 책의 감동을 더함

- 책 읽는 학급 운영

- ⇒ 1~2학년 학생들에게 선생님이 그림책을 읽어주고, 그림책에 대하여 이야기를 나누며 책과 가까워지는 기회를 제공
- ⇒ 3~6학년 학생들에게 매일 아침 동시 배달 해주기, 책 읽어주는 선생님의 날, 한 학기 한 권 깊게 읽기 활동 등 실시

- 사서교사와 함께 하는 독서교육

- ⇒ 도서관 이용 교육 및 독서 수업: 1~3학년 학생들을 대상으로 도서관 이용을 위한 기본 소양 교육과 다양한 책을 읽고 생각을 나누는 수업을 실시
- ⇒ 독서토론 동아리 운영: 4~6학년 학생들을 대상으로 도서부를 모집하고, 도서부원을 대상으로 독서토론 동아리를 운영하여 비판적 사고력과 문제해결력을 기름

④ 융합인재교육-STEAM day 연 4회 실시

- ⇒ 운영횟수 : 2020학년도 2회 → 2021학년도 4회로 확대
- ⇒ 운영대상 : 전교생
- ⇒ 내용 : 학생들과 교사들의 협의를 통해 주제를 선정하고 주제에 대한 다방면 탐구를 진행. 주제 탐구와 관련 실험, 관련 도서 탐색을 통해 융합교육 실시.
- ⇒ 운영 회차별 세부 활동

운영 회차	운영 시기	내 용
	3월 중	사전 대주제협의 및 교육과정 재구성
1차	4월 중	·주제 도입 및 문제 인식 ·STEAM 탐구학습 방법 이해하기
2차	6월 중	·주제 전개 및 문제 해결 방법 탐색 ·STEAM 탐구학습 설계하기
3차	9월 중	·주제 심화 및 문제 해결 ·STEAM 탐구학습 적용하기
4차	11월 중	·주제 닫기 및 실생활 적용 ·STEAM 탐구학습 평가 및 발표하기

- STEAM 프로젝트 학습(팀티칭) 운영

- ⇒ 대상 : 5~6학년 학생
- ⇒ 내용 ; 교육과정 재구성을 통한 프로젝트 학습 주제 선정. 담임교사, 전담 및 사서교사 등이 학습 주제에 맞는 수업을 설계하여 팀티칭. 교과 간 연계를 통해 학습 문제에 접근, 문제를 다양한 방면에서 해결하는 융합교육 실시.

⑤ 수석교사와 함께하는 수업역량 강화

- ○○초등학교 저경력교사 수업나눔단을 구성하여 교사로서의 고민을 공유하고 실제적인 방법을 탐색하는 기회 마련

- ⇒ 월 1회 이상 수업나눔단 협의회를 진행하는 가운데 저경력교사의 연 1회 수업컨설팅(원할 경우 연 1회 초과 가능)과 월 1회 연수를 실시하고 연말 워크숍을 통해 수업나눔단 한해살이를 성찰하며 서로의 배움과 성장 확인

- 동료수업나눔(동료장학)

- ⇒ 수석교사의 사전 연수로 다양한 수업보기 방법을 알고 학생배움중심 수업의 수업열기, 수업나눔을 진행함
- ⇒ 동료수업나눔을 진행할 때는 '스스로 수업열기'의 방향을 제시하고 사전수업나눔-수업열기-사후수업나눔의 형태로 진행함. 이를 통해 자연스럽게 일상수업을 열고, 수업에 동행한 동료교사의 피드백을 통해 동료들 간에 돈독한 관계가 형성되며, 수업자가 보지 못한 학급 학생들의 새로운 모습을 보는 계기가 되어 수업 속에서 만나는 학생들에 대한 이해가 높아지는 긍정적 결과를 낳음. 이는 교사 스스로 수업의 질을 향상시키는 기회가 되며 교사로서의 자

신감 회복(또는 신장)에도 도움이 되는 동학년 학습공동체(동학년 수업나눔 협의회)가 될 수 있기를 기대함

⇒ 수석교사의 상시 수업열기와 시범공개수업을 통해 '나부터 수업 열기'와 '일상 수업 열기'가 정착되며 수업열기에서 사후수업나눔으로 연결되는 협의를 통해 수업나눔의 문화가 확산되는 계기가 됨

⇒ 학교(학년) 수업공개 계획은 별첨을 참조

5 활용 예산

- 혁신특구예산
 - 책읽는 교실(1개학년) 1,200,000원
 - 전주다움교육(4개학년) 10,800,000원
- 저경력교사 수업나눔단예산
 - 예산 교부 예정

6 요청 사항

- 교육지원청단위에서 내려오는 예산이 충분히 확보가 되어 보다 원활한 수업 나눔과 교사공동체 협의가 이루어졌으면 좋겠습니다.
- 수업나눔, 교사교육과정에 대한 다양한 연수로 많은 교사들이 이에 대한 낯섬과 부담감을 줄어나갔으면 좋겠습니다.

「학생 배움중심 수업을 연구하고 실천하고 나누는 수업전문가」
2022년 초등 수업성장 네트워크 연수 계획

전라북도교육청

I 목적

- 수업나눔과 평가혁신을 통한 즐거운 학교문화 조성
- 2015 개정 교육과정 수업운영 방향 「학생참여중심수업」역량 강화

II 방침

- 2019년 ~ 2021년 전북교육청 주관 수업워크숍 참석 교원 중심 구성
- ‘수업설계-수업방법-수업나눔’ 을 체계적으로 습득할 수 있는 연수 구성

III 세부 운영계획

- 기간: 2022. 1. 19.(수) ~ 1. 20.(목)
- 장소: 비전대 행복기숙사 컨벤션홀
- 대상: 연수 희망교사 100명, 초등교육팀 연수 운영자 5명
- 내용: 한학기 한작품읽기 (수업설계-수업방법-수업나눔)
- 강사: 주장사 4명, 분임강사 10명

시간	19일	20일	분임강사	비고
9:00~12:00 (3시간)	전주용와초 수석교사 김○○	전주신성초 수석교사 김○○	수석교사 중 희망자	
13:00~16:00 (3시간)	전주한들초 수석교사 하○○	삼례초 수석교사 김○○		

○ 연수일정 [주제 : 한학기 한작품 읽기]

일 자	시 정	주 제	내 용	강 사
1.19 (수)	9:00~12:00	나의 수업성찰 수업전문성 PCK	· 나의 독서 수업은? 우리 반 아이의 독서능력은? · 수업전문성과 PCK · 독서 교육과정 전체 살펴보기	전주용와초 수석교사 김○○
	13:00~16:00	수업사례	· 독서단원 수업사례 · 학기 프로젝트 수업 사례 · 독서관련 다양한 수업팁	전주한들초 수석교사 하○○
1.20 (목)	9:00~12:00	학생배움중심 수업나눔	· 관찰기록의 가치 및 방법 · 학생배움중심 수업나눔 · 그림책(탄빵) 활용 토론수업	전주신성초 수석교사 김○○
	13:00~16:00	수업설계	· 어떤 과정으로 준비하나? · 어떤 자료들이 필요한가? · 어떤 수업방법이 적합한가?	삼례초 수석교사 김○○
개별 실행		수업설계 내용 문서화		

IV 기대효과

- 수업컨설팅 핵심교원 양성을 통한 단위학교 수업나눔 활성화 지원
- 수업에 대한 안목 형성 및 수업성찰로 성장하는 수업나눔 문화 확산

2022학년도 수석교사제 운영 계획

전라북도교육청

I 추진 배경

1. 관련근거

- 유아교육법 제21조(교직원의 임무) ③
 - 수석교사는 교사의 교수·연구활동을 지원하며, 유아를 교육한다.
- 초·중등교육법 제20조(수석교사 역할) ③
 - 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다.
- 초·중등교육법 시행령 제36조의 5(학급담당교원)
 - 수석교사는 학급을 담당하지 아니한다. 다만, 학교 규모 등 학교 여건에 따라 학급을 담당할 수 있다.
- 교육공무원임용령 제9조의 8(수석교사의 우대)
 - 수업시수 1/2로 경감, 연구활동비 지급

2. 목적

- 가르치는 업무가 존중되고 수업전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토 조성
- '수업 잘하는 교사'의 수업 우수사례 공유를 통한 수업의 질 향상 및 교직사회의 학습조직화 촉진
- 교과전문성 개발을 위한 수업전문가인 수석교사의 역할 강화 및 활성화

3. 방침

- 학교현장에서 수석교사의 역할 명확화로 제도 안착 지원
 - 교육과정 운영상의 교수관리 직무 내실화
- 수업시수 감소, 연구활동비 지급 등, 수석교사 활동 지원
- 수석교사의 자율성과 책무성을 균형적으로 고려하여 운영

II 현황 및 문제점

1. 수석교사제의 개요

구분	주요 내용
임기 등	· 임기 : 4년, 임기 만료 시 재심사 후 재임용 가능
지원자격	· 15년 이상의 교육경력을 가진 교육공무원(사립학교 교원 포함)
선발 절차	· 단위학교 수석교사추천위원회(인사자문위원회 또는 학교운영위원회 가능) 심의에 의한 학교장 추천 · 1단계: 서류 심사 및 동료교원 면담(현장실사 포함) · 2단계: 역량평가(수업역량, 동료교사 지원역량, 학생지도 역량)
배치	· 단위학교 균형배치(유·초등) · 교육지원청별 교과수요 등을 고려하여 단위학교에 배치(중등)
지원	· 수업시수 1/2로 경감(해당 학교별 교사 1인당 평균 수업시간 수 기준) · 연구활동비 지급 / 담임 배정 면제
연수	· 자격 연수: 15일 이상 / 90시간 이상(<u>교원 등의 연수에 관한 규정 ‘별표1’</u>) · 직무 연수: 직무연수 이수 실적 평가 (90시간 만점)
자격 검정	· 검정방법 : 무시험 검정 교육경력, 수석교사로서 자질과 능력, 자격연수 이수 결과에 대해 서류심사 ※ <u>「교원자격검정령」 제18조제2호, 제19조제2항</u> (무시험검정 방법 및 합격기준)
직무	【필수 직무】 · 소속 학교에서의 수업 · 교사 지원 활동(수업 및 생활지도 컨설팅, 신임 교사 및 교육실습생 지도, 연수 지원 및 강사 활동, 자료개발 및 연구 활동 등) 【보조 직무】 · 학교교육과정 수립 등에 참여 · 학부모 대상 교육에 강사로 활동 등
업적 평가	· 평가자 : 학교장 · 확인자 : 교육감(교육장) · 평가 실시 : 매년 12월 31일을 기준으로 실시
재심사	· 재심사자 : 임용권자 · 재심사 기준 : <u>「수석교사 재심사에 관한 규칙」 제23조(재심사 기준) 제①항</u>

구분	주요 내용
	· 재심사 기준 : 4년간의 업적평가(360점), 연수실적평가(40점), 합산 총계 400점 만점으로 하여 280점 미만인 사람은 재임용 제한 및 수석교사로 부적격한 사유의 유무 등

2. 2022 수석교사 현황

□ 총괄(2022.3.1.기준)

○ 전북 수석교사 46명(유 2, 초등 15, 중등 29)

구분	유치원	초등	중등								특수	계
총인원	2	15	29(중17, 고12)								0	46
과목별	유아 교육 2	국어	8	도덕/윤리	1	국어	4	수학	1	0		
		수학	5	영어	2	일반사회		지리				
		과학		역사	4	물리	1	화학	4			
		실과		생물	1	자연과학		기술/정보				
		영어	1	체육	1	음악	1	미술	3			
		체육	1	한문	2	공업계열	3	상업계열	1			
지역별	전주1 익산1	전주	4	전주	16	군산	2	익산	5	0		
		군산	2									
		익산	2	순창	1	장수	1	완주	4			
		남원	1									
		김제	2									
		완주	2									
		정읍	2									

□ 유초등 수석교사 명단: 유아 2명, 초등 15명 (총 17명)

고유 번호	급	지역	현소속	설립	성명	과목	비고
1	유	전주	전주홍산유치원	공립	이○○	유아	
2	유	익산	익산부송유치원	공립	최○○	유아	
3	초	김제	김제검산초등학교	공립	김○○	국어	이동
4	초	김제	김제초등학교	공립	소○○	영어	
5	초	전주	전주대정초등학교	공립	이○○	국어	
6	초	전주	전주양현초등학교	공립	정○○	국어	
7	초	전주	전주한들초등학교	공립	하○○	국어	
8	초	전주	전주북초등학교	공립	정○○	수학	
9	초	군산	군산산북초등학교	공립	이○○	국어	이동

고유 번호	급	지역	현소속	설립	성명	과목	비고
10	초	군산	회현초등학교	공립	설○○	수학	
11	초	익산	이리동북초등학교	공립	신○○	체육	
12	초	익산	이리백제초등학교	공립	이○○	수학	신규
13	초	남원	남원도통초등학교	공립	고○○	수학	
14	초	완주	봉동초등학교	공립	나○○	국어	
15	초	완주	삼례초등학교	공립	김○○	수학	
16	초	정읍	동신초등학교	공립	김○○	국어	이동
17	초	정읍	한솔초등학교	공립	오○○	국어	신규

□ 중등 수석교사 명단: 중학교 17명, 고등학교 12명 (총 29명)

고유 번호	급	지역	현소속	설립	성명	과목	비고
18	중	전주	전주해성중학교	사립	구○○	화학	
19	중	전주	전주온빛중학교	공립	김○○	음악	
20	중	익산	이리영등중학교	공립	김○○	화학	
21	중	전주	전주온고을중학교	공립	김○○	도덕	
22	중	전주	전주서신중학교	공립	임○○	미술	
23	중	전주	전주아중중학교	공립	전○○	화학	
24	중	전주	전주근영중학교	사립	조○○	역사(사회)	
25	중	전주	전주화정중학교	공립	방○○	영어	
26	중	익산	익산부송중학교	공립	이○○	국어	신규
27	중	전주	전주양현중학교	공립	이○○	수학	
28	중	전주	전주풍남중학교	공립	신○○	화학	
29	중	완주	봉서중학교	공립	조○○	영어	
30	중	전주	전주동중학교	공립	황○○	물리	
31	중	장수	장계중학교	공립	윤○○	미술	
32	중	전주	서전주중학교	공립	김○○	국어	
33	중	군산	군신월명중학교	공립	최○○	한문	
34	중	익산	익산어양중학교	공립	최○○	체육	
35	고	전주	양현고등학교	공립	손○○	국어	
36	고	전주	전주공업고등학교	공립	김○○	기계	
37	고	전주	완산고등학교	사립	채○○	역사	

38	고	전주	전주고등학교	공립	권○○	역사	
39	고	순창	순창제일고등학교	공립	강○○	한문	이동
40	고	전주	전주상업정보고등학교	공립	박○○	상업정보	
41	고	익산	이리공업고등학교	공립	이○○	화공섬유	
42	고	완주	한별고등학교	공립	이○○	국어	
43	고	완주	삼례공업고등학교	공립	오○○	기계금속	
44	고	익산	남성고등학교	사립	최○○	미술	신규
45	고	완주	고산고등학교	공립	전○○	역사	
46	고	군산	군산중앙여자고등학교	사립	이○○	생물	

3. 수석교사 임무 및 역할

□ 수석교사의 임무

○ (원칙) 학교 내 교원간의 구체적인 업무 분장은 법령의 범위 내에서 교장의 권한이므로, 학교단위에서 학교장 중심으로 교원 간 업무를 효율적으로 분장

○ 세부 임무

- 수업 : 소속 학교 학생을 대상으로 한 수업
- 교사의 교수연구 지원 활동 : 교내외 수업 및 생활지도 컨설팅 등
- 기타 : 학교교육과정을 효율적으로 운영할 수 있는 임무* 중심으로 구성
* 학교교육과정 수립 참여, 학부모 대상 교육 강사 등
- 자유학기제, 2015 개정교육과정 안착 지원, 예비교사 멘토링 연계 수업 등 역할 강화 및 확대
- 복무 등 교육행정은 교장·교감의 지도감독을 받으며, 수업 등 교수·연구활동은 수석교사와의 협조 체제 구축

□ 소속 학교에서의 역할

○ 소속 학교에서의 수업담당(주당 수업시수 50% 경감)

- 유, 초등학교 수석교사는 학교 형편에 따라 10시간 내외로 경감
- 중, 고등학교 수석교사는 학교 형편에 따라 8~12시간 내외로 경감

○ 해당 교과목의 수업지도 활동

- 신규 및 저경력 교사, 학교급 또는 지역 등의 수업 환경이 바뀐

교사, 수업방법 개선을 고민하는 교사, 기간제 교사, 교육실습생 등에 대한 수업 컨설팅(컨설팅, 장학 등)

- 교원능력개발평가 학습지도 영역에 대한 평가전문가로 활동
- 학습지도 관련 학교 내 의사결정 과정에서 전문가 조언
- 원격수업 등 미래 교육기술(에듀테크)활용 수업 연구 및 확산

□ 소속 지역교육지원청 또는 도교육청 단위 역할

- 지역청 내 해당 교과 연구수업 등 참관 및 조언
- 현장 연구 및 수업연구대회 등 컨설팅/장학 활동
- 지역교육청 단위의 교육과정-교수학습-평가 방법 연구·개발
- 지역교육청 내 교과연구회 등 교과 관련 모임 활동
 - 지구별 장학, 도 교과연구회, 교육연수원 등과의 연계 활동
- 신입교사, 1급 정교사 자격 연수 등 교원 양성·연수기관 강의 활용, 창의·인성교육에 대한 컨설턴트 역할 수행
- 도교육청 신규·저경력 교사 멘토-멘티 컨설팅 지원
- 수석교사 수업컨설팅 네트워크 활동 참여를 통한 수업컨설팅 지원

4. 문제점 및 개선방안

- (기여) 교내 수업 전문성 향상 및 신규·저경력교사에 대한 수업 컨설팅 지원 등에서 긍정적 기여를 함
- (예산지원) 수석·고경력 교사와 신규 저경력교사간의 멘토-멘티프로그램을 수석교사 학습공동체 연구회와 연계 추진
- (수석교사의 임무 및 역할) 수석교사의 임무 및 역할에 대한 학교현장의 해석 차이로 인한 업무분장 등에서의 갈등 요인 해소노력 필요
- (수석교사의 위상 정립) 수업전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토 조성을 위한 관리자, 수석교사, 일반교사와의 소통기회 확대
- (수석교사의 역할 강화 및 활성화) '수업 잘하는 교사의 수업 우수사례 공유 기회 확대 및 수업의 질 향상 및 교직사회의 학습조직화를 위한 노력 필요

- ☞ 수석교사의 자발적인 수업나눔 확대를 통한 수업개선 및 교직사회의 학습 조직화
- ☞ 수업전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토 조성과 수석교사의 위상정립을 위한 교장(감), 원장(감), 수석교사, 일반 교사와의 소통기회 확대

Ⅲ 수석교사에 대한 지원 및 관리

1. 수석교사 활동에 대한 지원·관리 주체

- 유·초·중학교 수석교사는 소속 지역교육지원청과 도교육청이, 고등학교 수석교사는 도교육청이 지원 및 관리
- 도교육청 및 교육지원청은 학기당 1회 이상 수석교사 활동을 점검하고 의견을 청취하여 수석교사의 원활한 활동 지원

2. 지원 내용

- 주당 수업시수 1/2로 경감
 - 초 10시간 내외, 중, 고 8~12시간 내외로 경감
 - 중등교원은 수석교사 담당 시수를 우선적으로 고려
- 소속 학교장은 수석교사의 **부장회의 등 학교의 각종 회의 및 협의체 참석을 보장하는 등 수석교사의 직무 수행을 원활히 할 수 있도록 학교 내의 위상 정립을 지원**
 - 교내외 각종 행사 및 조직(표) 구성, 명패, 앨범, 홈페이지, 비상 연락망 등 수석교사의 위상에 맞게 배려
- 학교 내에서 수석교사를 **특정부의 계원으로 두거나, 부장을 겸임 하도록 하는 것은 제한**
- 수석교사 임용 후 직무수행 시 연구활동비 월 40만원 지급
 - 수석교사 연구활동비 지급에 관한 규정 제정(교육부 훈령 제220호 '17.6.30.)

(지급범위 및 대상)	유치원, 초·중·고등학교, 특수학교 수석교사(제2조)
(지급액 및 지급일자)	시·도교육청 예산 범위에서 월 40만을 매월 1일에 지급 (제3조, 제4조)
(지급절차 및 방법)	<u>「공무원 수당 등에 관한 규정」</u> 등을 준용(제5조)

※ 관련대호: 교육부 교원정책과-3466(2017.6.30), 교원정책과-3840(2017.7.19.)

- 학교회계 세출예산과목 표준안에 ‘수석교사 연구활동비’ 항목 반영

※ 관련대호: 교육부 지방교육재정과-4284('17.8.30.)

- 휴직의 경우 15일 이상 근무 시 지급, 15일 미만은 미지급

- 학교 자체 컨설팅인 경우 컨설팅비 지급 하지 않음

- [연구활동비 연말정산] 연구활동비는 소득세법 및 소득세법 시행령(제12조 12호)에 따른 근로소득으로 매월 20만원(50%) 이내의 금액에 대해 비과세 처리

○ 수석교사의 수업장학·연구·강사활동 지원

- 소속 학교장은 수석교사가 교육청 단위의 각종 장학·연구 활동 및 각종 연수의 강사 활동에 주도적으로 참여할 수 있도록 출장 조치 등 적극 지원

- 교육청의 교과연구회, 교육연수원, 과학교육원 운영 등과 수석교사 확대운영을 연계하여 수석교사의 활동에 교육청의 교수학습 연구개발 경비 등 적극 지원

3. 수석교사 선발·지정 취소

○ 승진, 파견, 전직, 휴직, 보직교사 겸직 등으로 해당 학교에서 수석교사의 충실한 역할을 수행할 수 없게 된 경우

○ 1학기 수석교사 활동점검 결과, 도교육청 주관 직무연수 등을 통해 자질이 부족한 경우

○ 사회적 물의를 야기 시킨 자

- 수석교사 선발·지정은 취소하며, 이에 대한 연구활동 지원비 등 각종 지원도 중단

IV 수석교사의 직무

- 수석교사의 직무 수준 설정을 위한 직무분석은 직급 다단계화가 아닌 직무 분화 차원에서 접근
- 수석교사의 직무를 기존의 직무 속에서 찾기보다는 새로운 직무 창출 관점에서 접근

1. 필수 직무

- 수업 열기(교외) : 연 1회 이상(※ 업적평가 최고점은 연 2회 이상)
 - 발송(또는 내부결재) 공문, 과정안, 참관 및 협의록 등으로 구성
 - 형식: 다음의 형식 등을 활용 가능
 - 소속학교에서 초청하여 직접 참관하는 수업열기
 - 외부장소에서 수업영상을 활용한 수업열기
 - 원격수업 장면 촬영영상을 활용한 수업 협의
 - 영상 플랫폼에 탑재된 수업영상 시청 후 수업 협의
- 수업 열기(교내) : 연 3회 이상
 - 내부결재 공문, 과정안, 참관 및 협의록 등으로 구성
 - 형식 : 직접 참관, 수업영상 활용, 원격수업 장면 참관 등
 - 교내 교사를 대상으로 한 수석교사의 수업은 전부 공개를 원칙으로 함 (수석교사 평가를 위해 교육청에서 수업을 참관할 수 있음)
- 수업 및 생활지도 컨설팅
 - 교내 장학 계획은 담당 부에서 주관이 되어 수립하되, 수업 및 컨설팅 관련 계획 수립 단계에서 수석교사가 의사결정과정에 참여
 - 수석교사의 의사결정 참여 방식(지원, 관련위원회 참여 등)은 학교장이 결정
 - 수업컨설팅은 수석교사의 핵심적 업무로, 컨설턴트로서 직접 컨설팅을 수행하거나 컨설팅 의뢰 교사와 컨설턴트를 연결하는 매개자 역할 수행

- 지역 내 컨설팅 장학의 컨설턴트로 활동하거나, 컨설턴트를 대상으로 현장 적합도 높은 컨설팅을 위한 연수 실시

○ 교내외 연수 지원

- 교내 연수 계획은 담당 부에서 기획하고, 수석교사는 지원
- 수업분석력 향상 연수, 교원능력개발평가 결과 활용 차원의 맞춤형 연수 관련 강의 및 연수 자료 제공

○ 교과연구회 등에 선도적으로 참여

- 교과연구회, 학습동아리 등의 조직 활동에 참여하여 교직사회의 학습조직화 촉진

○ 자료개발·보급 및 연구활동

- 변화하는 교육환경 속에서 동료교원을 지원하는 역할을 원활히 수행하기 위해 지속적으로 연구하고, 그 연구 결과를 반드시 동료교원에게 보급

○ 교원능력개발 평가 참여

- 학교 여건에 따라 동료교사에 대한 평가에 참여할 수 있음

2. 보조 직무

○ 학교교육과정 수립 등에 참여

- 학년도 초에 이루어지는 학교의 교육과정 운영 계획 수립 등에 참여하여 수석교사로서의 노하우 제공

○ 학부모를 대상으로 한 교육에 강사로 활동

V 수석교사의 평가

1. 평가 개요

구 분	내 용
평가대상	수석교사로 임용된 자 전원
평가자	소속 학교장
평가확인자	임용권자[교육감(교육국장)]
평가기간	매년 1월 1일부터 12월 31일까지
평가자료 기준일	2022년 12월 31일
평가점수	<ul style="list-style-type: none"> • 업적평가 90점, 연수실적평가 10점 (합계 100점) • 업적평가 : 평가자 50%, 확인자 40%
평가의 예외	<ul style="list-style-type: none"> • 수석교사가 휴직·직위해제 또는 그 밖의 사유로 평가 당해 연도 평가 기간 전체를 근무하지 아니한 경우 • 기타 사유로 업적평가를 할 수 없을 때

2. 수석교사 평가방법

- 수석교사 업적평가 보고서 작성
 - 평가대상 수석교사는 자기실적평가표, 업무실적 및 수행능력 관련 포트폴리오식 증빙자료를 포함한 업적평가 보고서를 작성하여 평가자(소속 학교장)와 확인자(도교육청)에게 제출
- 업적평가 자료 제출
 - 제출 서류 : 자기실적 평가표, 포트폴리오식 증빙자료
(※수석교사 연간 활동 계획에 근거한 활동 증빙자료임)
- 평가점수 : 업적평가(90점) + 연수실적평가(10점) = 100점 만점
- 업적평가(90점)
 - 업적평가의 점수는 평가자가 100점 만점으로 평가한 점수를 50점으로, 확인자가 60점 만점으로 평가한 점수를 40점으로 환산한 후 합산하여 산출함.
 - 평가자는 소속 수석교사의 교내 활동* 및 교외 활동을 균형적으로 평가한다.
 - * 소속 교원의 수업전문성 신장 지원을 위한 노력
- 업적평가(90점) 영역별 평가요소 및 배점

평가영역	평가요소	배점	평가자	확인자
업무수행태도 (20점)	교육자로서의 품성	10	학교장	교육감 (교육국장)
	공직자로서의 자세	10		
업무실적 및 업무수행능력 (60점)	수업활동	20		
	교사지원 활동 신규·저경력교사 지원	30		
	연구개발활동	10		
동료교사 만족도 (20점)	동료교사 만족도	20		

- ※ 업무실적 및 업무수행능력 평가는 평가요소별로 정량적 기준이 50% 이상 반영되도록 함.
- ※ 동료교사 만족도 평가는 별도의 설문조사 실시 또는 교원능력개발 평가 자료를 활용하거나 평가자가 동료교사들의 반응 등을 평소 관찰하여 평가함.
- ※ 원격으로 시행한 수석교사 활동도 포함 가능(수업활동, 교사지원 활동, 신규/저경력교사 지원 활동)

○ 연수실적 평가(10점)

- 평가대상 연수 : 직무연수 이수실적
- 직무연수실적 점수 환산

직무연수 이수시간	직무연수 환산 점수
90시간 이상	10 점
75시간 이상 ~ 90시간 미만	8 점
60시간 이상 ~ 75시간 미만	6 점
45시간 이상 ~ 60시간 미만	4 점
45시간 미만	0 점

- 평가결과의 보고 : 평가자는 업적평가 및 연수실적평가 후 10일 이내에 평가대상자의 임용권자에게 보고
- 평가결과의 공개 : 평가대상자의 요구가 있으면 업적평가 결과 공개
- 평가결과의 활용 : 업적평가의 결과는 전보, 포상 등 인사관리에 반영하여야 하며, 재심사 및 성과상여금 지급에 활용할 수 있음
- ※ ‘2022 수석교사 업적평가 계획’은 별도 수립 후 추후 안내(예정)

VI 향후 추진계획 및 행정사항

1. 향후 계획

- 우리 교육청 수석교사 활동 자체 점검 계획 수립(2022. 1월)
- 2022학년도 연간활동계획 및 수업열기 운영계획서 제출(2022.3.31.[목])
- 수석교사-신규.저경력교사 멘토링 워크숍(2022. 11월)
- 수석교사 업적평가(2022. 11월)

2. 추진 일정(계획)

	내 용	일 정	비 고
계획 수립	· 기본 계획 수립 및 시행	'22. 1월	도교육청
	· '22학년도 연간활동계획 및 수업열기 운영계획 제출	'22. 3월	수석교사→ 교육(지원)청
1 학 기	· 수석교사·신규·저경력교사 멘토링구성	'22. 4월	학교→도교육청
	· 수석교사 학습공동체 구성	'22. 4월	도교육청
	· 유·초·중등 합동워크숍	'22. 4월	교육지원청,도교육청
	· 중등 타·시도 수석교사 교류 워크숍	'22. 5월	도교육청, 수석교사
2 학 기	· 수석교사 수업열기 한마당	'22.10월	도교육청, 수석교사
	· 수석교사와 신규/저경력교사 멘토링 워크숍	'22.11월	도교육청, 수석교사
	· 수석교사 업적평가	'22.11월	도교육청

※ 위 계획은 사정에 따라 변동될 수 있음

3. 행정사항

- 학교 여건에 따라 수석교사가 컨설팅을 원활히 수행할 수 있는 컨설팅 공간 확보
 - 실(室) 명칭 : 컨설팅 룸, 수업컨설팅 룸, 수업협의실 등 학교구성원 협의로 단위 학교 자율 결정

○ 학교장은 수석교사의 필수 직무의 경우 원활한 업무수행을 위하여 적극적인 행정 지원

- 수석교사 활동 지원을 위한 ‘위임 전결 규정*’ 정비

* 위임 전결 규정 : 「행정효율과 협업 촉진에 관한 규정」 제10조 제2항에 의거 업무의 효율성을 고려하여 학교장이 결정함.

○ 수석교사 연간 활동 계획 및 수업공개 계획 제출

1. 제출내용

가. 수석교사 연간 활동 계획

- 예시자료(서식1)를 참조하여 창의적으로 작성

- A4 5매 이내로 작성하며 기존 활동한 자료를 반영하여 작성

나. 수업공개 계획(서식 2)

2. 제출기한 : 2022. 3. 31.(목)

3. 제출방법

- <서식1>과 <서식2>를 하나의 파일로 제출

(파일명 예시: 고유번호-성명-학교명.hwp)

- 유·초·중학교 → 해당 ‘교육지원청’*과 ‘도교육청 학교교육과’에 동시 전자문서로 제출

- 고등학교 → 도교육청 학교교육과에 전자문서로 제출

* 교육지원청에서는 유·초·중학교 수석교사 연간활동 계획을 받아 업무에 참고하기 바람

서식1 2022 수석교사 연간 세부 활동 계획(서식)

서식2 2022 수석교사 수업 공개 계획(서식)

【서식1】 수석교사 연간 세부 활동 계획(예시)

2022 수석교사 연간 세부 활동 계획

1. 목 적
2. 방 침
3. 세부 활동 계획
 - 가. 필수직무

직무영역	직무내용	대상	목표	활동시기	실적
수업활동	○연중수업공개(초청+내부형) ○수업공개환류(수업협의)				
학생 상담멘토	○학생 상담 ○멘토링 활동				
교원연수 (교내외)	○좋은 수업 연수 ○평가방법 개선방안 연수				
수업컨설팅	○수업관찰 및 컨설팅 ○수업기법 지원 ○자료개발 지원 ○수업 우수사례 보급 ○신규.저경력교사 멘토링				
교외전문가 활동	○컨설팅 위원, 특강 강사 ○평가위원, 심사위원				
연구개발 활동	○창의인성 수업모형 개발 ○평가문항 개발 및 보급 ○수석교사 학습공동체 ○연구회 동아리 활동 ○논문, 저작물, 정책연구				
기타					

나. 보조직무

직무영역	직무내용	대상	목표	활동시기	실적
학부모연수	○'우리 자녀 올바르게' 연수(예시)				

4. 기대효과
 - 가.

【서식2】 수석교사 수업 공개 계획(예시)

2022 수석교사 수업 공개 계획(예시)

수석교사명 : ○○○

구분	날짜(시간)	학년	교과	단원	공개대상
초청형 공개	2022. 4. 6.(수) 15:00~15:40	4	수학	3. 곱셈	도내 초등학교 교원
내부형 공개					

※ 공개수업(교내 수업열기, 교외 수업열기) 계획을 모두 기재

수석교사의 역할과 직무지원 방안

강석범 교장

(전남교육청 순천삼산중학교)

< 목 차 >

1. 수석 교사의 필요성 및 목적
2. 일선 학교 현장에서 수석교사 운영 현황 및 실태
(수석교사 선발-배치 현황 등)
3. 외국의 경우 수석교사의 운영 사례 소개
(우수사례 및 개선방안 소개)
4. 수석교사에게 요구되는 핵심역량
5. 학교내 학습조직화를 위한 수석교사의 역할 및 방법 소개
6. 미래지향적 가치관과 책무성 함양으로 수석 교사의
활성화 기대
7. 수석 교사가 겪고 있는 어려움

1. 수석 교사의 필요성 및 목적

1) 수석교사 제도 도입 배경

수석교사제도가 도입된 근본적인 배경은 교원 자격 체계를 행정관리 전문가(교장·교감)와 수업의 전문가(수석교사)로 이원화하여, 그동안 행정적 관리 중심으로 정착해 온 교단문화를 가르침 중심의 학교 문화로 개선하기 위해 교사의 수업 전문성을 키우기 위함이고, 결국 학교 교육의 질을 향상시키고 공교육에 대한 신뢰를 회복하는데 그 취지가 담겨있다.

교육현장에서 몸담고 있는 대부분 교사들의 승진의 길은 학교 관리와 경영을 책임지는 교장·교감뿐이었다. 그러한 승진체계는 교사들이 수업연구 자체보다는 승진을 위한 점수 관리에 더 매진하게 만들었다. 교단에 들어서면서부터 누가 먼저 필요한 점수를 빨리 따느냐가 능력 있는 교사의 기준처럼 됐기 때문에 교사들이 오히려 교실에서 학생들을 연구하는 일에 집중할 수 없게 되었다. 수석교사는 이같은 교직 승진체계에서 발생된 문제를 바로 잡고 교실수업 연구에 집중할 수 있도록 하는 개선책으로 논의돼 왔다. 1982년 7월부터 수석교사제 도입을 위한 법 개정이 추진돼 왔다. 그러나 이 제도가 법제화되기까지는 30년이 걸렸다. 교원직급 신설 반대와 예산 확보 곤란으로 관계부처와 국회의 반대에 부딪혀 중단됐기 때문이다. 이 제도가 좀 더 일찍 시행됐더라면 교사들이 아이들을 가르치는 교육의 본질에 더 집중해 노하우를 쌓을 수 있지 않았을까? 시범운영 4년을 거쳐 법제화가 되기까지 참으로 많은 분들의 해안이 있었다. 무엇보다 교육이 국력이 되는 이 시대에 초·중등 교육을 바로 세우기 위해서는 우수한 행정가 못지않게 우수한 교사가 교단에 필요하다는 것을 현장에 있는 교육공동체구성원들이 공감했기 때문에 가능했다고 본다. 그리고 무엇보다 엄격한 전형과정을 거쳐 선발된 수석교사 시범운영 대상자들이 직위와 역할조차 분명하지 않는 현장에서 교단 정서를 바꾸기 위해 4년 동안 힘든 시간을 보내며 노력한 공이 컸다. 이제 이 제도가 우리 교육에 막혀있던 물꼬를 터 진실로 학교수업이 교육의 중심이 되게 하는 문화를 만들 것이며 교사가 신명나게 가르치는 일에 몰입하게 만들 것이라고 본다.

2) 필요성 및 목적

수석교사 제도는 교사 본연의 학생을 가르치는 업무가 존중되고 수업전문성을 가진 교사가 우대받는 교직풍토를 조성하고 수업 잘하는 교사의 수업 노하우, 교수 자료 등의 공유 및 수업 컨설팅을 통해 전체 교사의 수업의 질을 향상하여 교직 사회의 학습조직화 촉진을 이루어 학생들의 꿈과 끼를 키우는 교육환경을 조성하는 것이 수석교사제의 목적이다.

따라서 수석교사는 학생이 수업을 담당하는 동시에 동료 교사의 수업 및 연구 활동을 지원하고 교육 관련 평가 전문가로서 활용하여, 앞으로 교사들 간의 수업 노하우를 공유하고 수업 전문성 신장을 위한 연구 분위기가 학교의 교육 경쟁력이 향상될 것으로 기대한다.

- 가르치는 업무가 존중되고 수업전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토 조성
- '수업 잘하는 교사'의 수업 우수사례 공유를 통한 수업의 질 향상 및 교직사회의 학습조직화 촉진
- 교과전문성 개발을 위한 수업전문가인 수석교사의 역할 강화 및 활성화

3) 수석교사 제도 관련근거

- 유아교육법 제21조(교직원의 임무)
 - 수석교사는 교사의 교수·연구활동을 지원하며, 유아를 교육한다.
- 초·중등교육법 제20조(수석교사 역할)
 - 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다.
- 초·중등교육법 시행령 제36조의 5(학급담당교원)
 - 수석교사는 학급을 담당하지 아니한다. 다만, 학교 규모 등 학교 여건에 따라 학급을 담당할 수 있다.
- 교육공무원임용령 제9조의 8(수석교사의 우대)
 - 수업시수 1/2로 경감, 연구활동비 지급

4) 수석교사 제도란?

유치원이나 초·중등학교에서 교장, 교감 등의 관리직이 아닌 교사로서 취득할 수 있는 최고의 전문적 자격을 소유한 교사. 교과 및 수업 전문성이 뛰어나고 자신의 전문성을 다른 교사와 공유할 수 있는 의지와 역량을 가진 교사가 임명된다



2. 일선 학교 현장에서 수석교사 운영 현황 및 실태

1) 수석교사의 선별

교육경력이 15년 이상 되는 교사에게 응시 기회가 주어진다. 지원자격에 해당하는 지원자들은 교육활동실적 요약서, 수석교사 활동계획서, 기타 서류 등을 제출해 1차로 서류심사를 통하여 2차로는 수업능력 심사와 면접을, 3차로는 동료교사와의 면담으로 전형을 진행한다. 이렇게 선별된 수석교사는 한국교원대학교 종합교육연수원 등에서 90시간의

기본 연수를 받고 자격을 부여받는다. 그리고 선발 임용 이후에도 해 마다 90시간의 직무 연수를 이수하여야 한다.

2) 수석교사의 선발 및 배치 현황

(1) 수석교사제의 선발 개요(전라북도 예시)

구분	주요 내용
임기 등	·임기 : 4년, 임기 만료 시 재심사 후 재임용 가능
지원자격	·15년 이상의 교육경력을 가진 교육공무원(사립학교 교원 포함) ·단위학교 수석교사추천위원회(인사자문위원회 또는 학교운영위원회 가능)
선발절차	·심의를 의한 학교장 추천 ·1단계: 서류 심사 및 동료교원 면담(현장실사 포함) ·2단계: 역량평가(수업역량, 동료교사 지원역량, 학생지도 역량)
배치	·단위학교 균형배치(유·초등) ·교육지원청별 교과수요 등을 고려하여 단위학교에 배치(중등)
지원	·수업시수 1/2로 경감(해당 학교별 교사 1인당 평균 수업시간 수 기준) ·연구활동비 지급 / 담임 배정 면제
연수	·자격 연수: 15일 이상 / 90시간 이상(교원 등의 연수에 관한 규정'별표1') ·직무 연수: 직무연수 이수 실적 평가 (90시간 만점)
자격검정	·검정방법 : 무시험 검정 ·교육경력, 수석교사로서 자질과 능력, 자격연수 이수 결과에 대해 서류 심사 ※「교원자격검정령」제18조제2호, 제19조제2항(무시험검정 방법 및 합격기준)
직무	【필수 직무】 ·소속 학교에서의 수업 ·교사 지원 활동(수업 및 생활지도 컨설팅, 신임 교사 및 교육실습생 지도, 연수 지원 및 강사 활동, 자료개발 및 연구 활동 등) 【보조 직무】 ·학교교육과정 수립 등에 참여 ·학부모 대상 교육에 강사로 활동 등
업적평가	·평가자 : 학교장 ·확인자 : 교육감(교육장) ·평가 실시 : 매년 12월 31일을 기준으로 실시
재심사	·재심사자 : 임용권자 ·재심사 기준 : 「수석교사 재심사에 관한 규칙」제2조(재심사 기준) 제①항 ·재심사 기준 : 4년간의 업적평가(360점), 연수실적평가(40점), 합산 총계 400점 만점으로 하여 280점 미만인 사람은 재임용 제한 및 수석교사로 부적격한 사유의 유무 등

(2) 수석교사의 배치 현황

수석교사 수의 변동을 살펴보면 각 시·도교육청에서 추진해온 수석교사제의 추이를 알 수 있습니다. 2012년 시작 당시 전국 중등 수석교사 수는 그래프에서 보는 바와 같이

전국 중·고등학교 5590개 학교에 623명으로 출발하여 2014년 994명을 정점으로 점차 감소추세에 있습니다. 2021년 3월 현재는 출발 당시보다도 적은 612명(10.97%)이었습니다. 아래의 각 시도별 중등수석교사 신규선발 및 현원표를 보면 각 시·도교육청에서 신규 수석교사 선발을 아주 미미하게 하거나 선발하지 않는 시·도교육청이 많음을 알 수 있습니다. 특히 정년퇴직 등 자연 감소 인원에 대한 보충도 이루어지지 않고 있는 실정이다.

연도별 각 시도별 **중등수석교사** 신규 선발 및 현원 (2021.3.1 현재)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
서울	신규	29	23	8	6	3	2	2	1	3	3
	현원	29	52	60	65	68	70	72	67	62	57
부산	신규	53	24	9	3	0	0	7	0	5	0
	현원	53	75	81	72	62	51	58	49	47	39
대구	신규	28	11	4	3	0	7	0	6	0	7
	현원	28	38	41	40	37	42	40	45	41	44
인천	신규	20	20	10	0	0	0	0	0	0	0
	현원	20	40	48	47	47	46	46	43	37	32
대전	신규	19	10	5	5	0	3	3	3	3	5
	현원	19	29	33	35	33	35	32	35	34	33
광주	신규	5	7	1	1	0	2	1	1	0	0
	현원	5	12	13	14	14	16	17	17	16	12
울산	신규	16	10	3	3	0	0	0	0	0	0
	현원	6	14	17	20	20	20	20	20	18	15
세종	신규	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0
	현원	1	2	4	4	4	4	4	3	3	3
경기	신규	147	53	37	0	0	0	0	0	0	0
	현원	144	200	237	212	197	182	169	153	128	113
강원	신규	35	18	6	5	0	0	0	0	0	0
	현원	35	53	59	56	47	40	34	28	21	19
충북	신규	30	3	9	3	0	6	7	0	3	0
	현원	30	31	36	35	32	33	35	32	29	26
충남	신규	54	10	9	7	0	0	0	0	0	0
	현원	53	62	69	72	68	66	62	56	49	43
전북	신규	40	5	6	0	0	2	1	8	2	2
	현원	40	45	49	45	40	35	31	35	35	31
전남	신규	34	29	7	6	0	0	0	5	0	0
	현원	34	63	69	75	73	71	69	65	55	50
경북	신규	43	19	6	4	4	0	0	0	0	0
	현원	43	60	63	63	61	55	51	47	39	31
경남	신규	71	31	0	0	7	5	7	2	5	2
	현원	71	102	98	89	84	78	74	71	65	61
제주	신규	12	4	3	0	0	0	0	0	0	0
	현원	12	16	17	16	12	9	8	7	4	3
전국	신규	637	278	125	46	14	27	28	26	21	19
	현원	623	894	994	960	899	853	825	773	683	612

<자료출처: 수석교사 白書>



출처: 수석교사 白書



출처: 수석교사 白書

3. 외국의 경우 수석교사의 운영 사례 소개

(우수사례 및 개선방안 소개)

1) 수석교사 우수 사례

구분	미국- 캘리포니아주 템플시	미국- 아리조나주 키레네 지역구
개요	○ 교사직에서 수직적 및 수평적 직무분화가 가능하도록 1970년대에 구안	○ 교사가 수행해야할 직무내용을 토대로 자격을 5단계로 구분
명칭·역할	<p><선임교사(senior teacher)></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 선임교사는 학교단위의 학사평위원회(academic senate)의 위원으로 참여 ○ 현직교육 담당, 마이크로 교수시범, 시범자료개발, 실험조정, 교육과정과 교육방법 혁신주도, 일반적인 변화 수행, 교육청 전체의 교육목표 설정, 교육과정개발, 일반적인 문제해결과제에의 참여 	<p><선임교사(buddy teacher)></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 오리엔테이션에서 부터 학교생활 전반에 이르기까지 신규교사지원
명칭·역할	<p><수석교사(master teacher)></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 학교운영전반에 의사결정권한 부여 ○ 교육청단위에서 구성·운영되는 수업자문위원회(instructional council)의 위원으로 참여 ○ 정교사의 훈련을 담당하고, 특정교육과정 영역에서 교육청 단위의 책임을 짐. 	<p><수석교사(mentor)></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 새로운 교수방법과 우수한 교수방법 보급(시험 및 특별프로그램의 실행주관 및 책임) ○ 교육과정과 교수영역에서 교사들을 지원(성공적인 교수와 학급관리영역에서 교사에게 도움을 주거나 신규교사 워크숍 지원)
자격 (요건)	<p><선임교사></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 탁월한 교수능력 및 지도력 소유 <p><수석교사></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 연구자로서의 지적인 능력을 갖추고 효과적인 수업 지도성과 함께 우수한 교사로서의 모든 능력을 갖춘 사람 ○ 교육의 조류와 실제에 관한 식견, 연구에 대한 지식, 연구결과의 교육계획, 훈련, 교육과정개발과 관련짓는 능력의 소유자 	○ 해당지역에서 교사경력 3년 이상이고, 전문 3, 4단계에 있는 자.
수업	<p><선임교사></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 근무시간의 60%는 수업담당 <p><수석교사></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 규칙적으로 수업담당(교사현직교육을 위한 교육방법 및 자료개발을 위해 수업시간을 활용) 	
예우	○ 높은 보수지급	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자격과 성과급을 연계해 운영(성과급 지급 상황은 교원의 사기문제로 비공개) ○ 집단적 노력(특히, 동료교수의 경험)에 대해 보상 - 수석교사나 선임교사의 경우 추가 선택수당의 형태로 지급
기타 특징	○ 자격체계를 교사의 경력이 증가함에 따라 직무의 책임과 난이도가 높아지게 수직적 발달체계를 구축한 점과 교과나 담당내	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자격체계 - 수습단계(residence level) - 전문1단계(professional level I)

	<p>용에 따라 수평적 특성화를 촉진하고 있음.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 수직적 발달체계 - 부교사(assist teacher) - 정교사(staff teacher) - 선임교사(senior teacher) - 수석교사(master teacher) ○ 수평적 발달체계 - senior teacher in instruction 수업관련 선임교사 - senior teacher in technology 교육공학 선임교사 - senior teacher in guidance 상담선임교사 	<ul style="list-style-type: none"> - 전문2단계(professional level II) - 전문3단계(professional level III) - 전문4단계(professional level IV) * 3년마다 한 단계씩 상향(상위자격 취득시 급여 외에 휴가조치, 수업료, 회의참석 경비 등 지급) * 단계가 올라갈수록 취득해야할 교수학습기술 등의 능력요건수가 많아지며(수습단계 44개→전문4단계 161개), 단계별 평가인증점수를 취득해야함.
구분	영국- 잉글랜드, 웨일스	영국- 새로운 제도
개요	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1998년 교사들에게 경력 발전을 위한 대체 경로를 제공해 줄 목적으로 고안 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2006년 9월부터 새로이 시행될 제도로서 학급활동에서 높은 성과를 보인 우수한 교사들을 보상하고 같은 학교 내의 동료들을 지원하기 위함.
명칭·역할	<p><상급능력교사> Advanced Skills Teacher</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 자신의 학교 및여타학교에 대하여 교수법적인 지도력을 제공 	<p><우수교사제도> Excellent Teacher Scheme</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 일반적인 학급교사로서의 의무와 더불어, 신입교사들에 대한 수습교육, 다른 교사들에 대한 전문적인 멘터링, 시범수업을 통한 훌륭한 교수활동의 공유, 교사의 전문성 개발을 위한 계획·준비·평가 지원, 교수활동이 학생들에게 미치는 영향 평가 및 지원, 학급관찰, 타 교사의 교수활동 실제 개선을 위한 학급관찰 활동 지원 등의 역할을 담당 ○ 상급기술교사와는 달리 타학교 교사들을 위한 지원책임은 지지 않음.
선발 방식	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지원자들은 해당 학년에 대하여 지정된 기준들에 자신이 어떻게 부합할 수 있는가를 보여주는 포트폴리오를 준비. 평가자들에 의하여 평가 받게 됨. ○ 외부평가자들은 지원자와 면접을 실시하고, 지원자의 전문적 수행 과정을 참관 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학교 내에 우수교사를 위한 자리와 예산이 있어야 하며, 우수교사의 기준을 충족한다는 학교장의 확인과 증거 자료가 있어야 함. ○ 상급기술교사의 경우 우수교사로 인정받기 위해 국가기준에 따라 다시 평가를 받을 필요는 없음.
정원	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2004년 7월에는 약 5,000명의 교사들이 AST평가에 합격. 전체 교사 인력의 약 3%~5%를 차지하도록 유지하려는 취지임. 	
수업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 동료들의 전문성 개발을 지원해주는 "봉사" 역할의 수행에 자기 시간의 20%를 사용하게 되고, 그 나머지 시간은 수업을 진행하는 데 사용 	

예우	<ul style="list-style-type: none"> ○ 상급능력교사들은 일반교사와 분리된 봉급체계에 따른 보다 많은 보수를 받음. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수교사 지위는 최소 2년간 상위보수체계 3등급(U3)의 보수를 받는 교원 중에 학교장의 추천과 일정한 평가를 거쳐 얻을 수 있음.
----	---	---

구분	미국- 위스콘신주	프랑스
명칭·역할	<수석교사(master educator)>	<아그레송(Agregation)>
자격(요건)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 10년 유효, 갱신 가능한 자격증 ○ 국가교직전문성기준위원회(National Board for Professional Teaching Standards) 기준 적용 ○ 관련 석사학위 소지 ○ 전문교사자격증 소지 후 5년간 성공적 교육활동 	<ul style="list-style-type: none"> ○ CAPES : 중등학교 교사에게 적용 ○ CAPET : 중등 직업학교 교사에게 적용 ○ Agregation(아그레송) : 중등학교와 대학 1~2학년 교과를 가르치는 교사에게 적용
선발방식	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교직에 기여한 증거, 학생 학습을 향상시킨 증거 제시 ○ 면담, 시험, 포트폴리오 검토, 논술 평가, 비디오 녹화수업 혹은 현장수업에 대한 분석 등 엄격한 심사 	
정원		○ 전체 중등교사의 1/5
수업		○ 대학에서의 교수활동을 위해 주당 3시간 정도의 수업을 면제(중등교사의 주당수업시수 : 18시간)
예우		○ 일반교사보다 더 높은 보상과 대학에서 교 1~2학년의 교과교육을 가르치는 혜택 부여
기타특징	<ul style="list-style-type: none"> ○ 초기교사자격증 (initial educator license) : 5년 기간 동안 유효 - 최소 2년 이상의 교직경험이 없으면, 갱신불가 ○ 전문교사자격증(professional educator license) : 5년 기간 동안 유효 - 최소 3년 이상의 초기교사자격증 단계를 성공적으로 지내고, 자신에게 적절한 교사 전문성 개발계획을 수립하여 실천한 사람에게 수여. ○ 수석교사자격증(master educator license)은 10년간 유효하며, 갱신이 가능한 자격증. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주목할 점은 유치원과 초등학교의 교장은 교수직(teaching body)으로, 중등학교 교장직은 관리직(management body)으로 구분·운영하고 있음.(임기9년) ○ 유치원과 초등학교는 소규모로 운영되기 때문에 교감직이 없고, 중등의 경우만 교장훈련기간으로 2년간 임명되는 직위로 운영함.(유치원과 초등학교 교장은 선발시험으로, 중등교감은 경쟁시험 후 자격증 취득 → 공모제로 서류, 면접의 2단계 절차 후 임용) ○ 교사의 자격제도 <ul style="list-style-type: none"> - CAPE : 유치원과 초등학교 교사에게 적용 - CAPE : 유치원과 초등학교 교사에게 적용 - CAPES : 중등학교 교사에게 적용 - CAPET : 중등 직업학교 교사에게 적용 - Agregation(아그레송) : 중등학교와 대학 1~2학년 교과를 가르치는 교사에게 적용

구분	일본	중국
개요	<ul style="list-style-type: none"> 최근 도쿄 도를 비롯한 일부도 	<ul style="list-style-type: none"> 1986년 '소학교교사직위시행조례' 및 '중학교교사직위시행조례' 제정으로 교원자격 설정
명칭·역할	<p><주간(主幹)></p> <ul style="list-style-type: none"> 새로운 중견 지도자급을 신설하여 교장(감)과 교사들 간의 조정역할, 교무분장에서의 조정 및 관리기능을 담당(기존에 직책의 부여로 사실상의 감독권한이 없이 1년마다 선임해 운영해 오던 방식에서 탈피) 	<p><고급교사></p> <ul style="list-style-type: none"> 소학교의 경우, ①학교가 할당한 수업(수업준비와 수업) 및 과외활동담당, 아동 성적평가담당, ②수업 및 과외(특별)활동과정에서 아동에 대한 사상, 도덕교육, 아동과외활동의 조직·지도, ③학급담임의 수업 및 연구활동지도, ④현직 교원연수 등을 담당 <p><특급교사> 고급교사중에서 선발</p>
	<ul style="list-style-type: none"> 교사의 리더로서 담당교무에 대해 교감보좌 교사 등에 적절한 지도·조언 및 교내연수 실시, 우수교사 육성 적절한 지시에 의한 담당교무의 감독기능수행(교무, 생활지도, 도서, 연구 등 교무분장간의 조정, 교무분장의 진행 및 감독) * 교감 - 각 주간의 조정, 교내인사조정 등 교장이 하는 교무의 보좌 	
자격(요건)	<ul style="list-style-type: none"> 만38세 이상 56세 미만 도쿄 도 교직경력 10년 이상인 자 	<ul style="list-style-type: none"> 소학교 <ul style="list-style-type: none"> 소학교 1급 교사로서 5년 이상 근무 교원양성대학 기타 고등교육기관 본과 졸업생으로서 1년간 견습기간을 마친 자 중학교 <ul style="list-style-type: none"> 소학교와 비슷하나 석사학위, 박사학위 취득자는 수습기간을 거치지 않아도 자격을 인정함
선발방식	<ul style="list-style-type: none"> 교육위원회주관 시험(필기시험, 근무평정, 면접시험) 	<ul style="list-style-type: none"> 자격심사위원회의 심의 소학교 : 지구수준(교육행정기관 관리, 학교교장, 교원, 교육·학술 전문가 등) 중학교 ; 성 수준(교과별 요인 고려)
배치기준 등	<ul style="list-style-type: none"> 학교간 전보, 동일학교에 8년까지 근무(6년 이상이 되면 이동 가능) 하나의 주임직을 3년 정도 겸하게 되며 다른 분장의 주임직도 경험가능 	
예우	<ul style="list-style-type: none"> 교사에 대한 직무명령권을 가짐. 수당이 아닌 월급으로 지급(새로운 직무급으로서 교감과 2급교사 사이에 특2급을 설치하여 처우대폭 강화) 주임을 겸할 시 주임수당 지급 	<ul style="list-style-type: none"> 자격증

2) 기타 수석교사 운영 국가의 사례

(1) 호주

- 교사들이 각 단계 마다 연례 급여인상이 포함되어 있는 2~4개의 단계를 지닌 경력 구조에 편입될 수가 있다. 이 단계들은 보통 신임 교사로부터 경력교사, 그리고 책임을 맡고 있는 경력 교사(지도급 교사), 또는 학습 영역이나 학년별 조정자, 교감, 교장, 지방/학군 행정직 등을 포함하고 있다.
- 단계들을 올라가면서 교사들은 보다 깊은 수준의 지식을 쌓고, 보다 세련되고 효과적인 교수 활동을 발휘하고, 학교의 교육과정과 동반된 차원에 대한 책임을 맡으며, 동료들을 도와주는 활동을 한다.
- ‘지도급 교사 (Leading Teacher)’ 의 단계에 이르게 되면, 모범이 될 만한 교수 활동과 교육적 지도력, 그리고 변화를 일으키고 관리할 수 있는 능력 등을 발휘할 것으로 기대된다.
- 뉴사우스 웨ल्즈주 : 전문적 지도성을 갖춘 최우수 교사제도의 운영

(2) 아일랜드

- ‘특별임무교사(Special Duties Teacher)’는 학술적이고 행정적이며 사목과 관련된 특별한 책임을 담당하는데, 여기에는 시간표 배정, 학부모 단체와의 협력, 학교 장비의 유지 감독 등이 포함된다.
- 이 교사들은 교장, 경영 이사회장, 그리고 독립적인 외부 평가자 등으로 구성된 심사위원단에 의하여 선발된다.

(3) 캐나다

- 퀘벡에서는 경력 교사들이 교사 지망생들의 ‘멘토(Mentor)’로서 근무할 수 있다. 경력 교사들은 교사 지망생들을 지도, 전달해주고, 구체적인 연수를 받으며, 추가 보수를 지급 받거나, 아니면 수업 시수의 감면 혜택을 받게 된다.
- 약 12,000명의 교사들이 이 멘토 프로그램에 참여하고 있다.

(3) 미국의 밀켄 가족재단

- 밀켄 가족재단의 교사발전 프로젝트 ‘<the Milken Family Foundation’s Teacher Advancement Project (TAP)>’가 교사들에게 승진과 경력 발전을 위한 기회를 보다 많이 제공해주려는 목적을 갖고 있는 최근의 시도라 하겠다.
- TAP 프로그램을 채용하는 각 학교는 세 가지 수준의 교사 지위를 제공한다. 이는 경력 교사(Career Teacher), 멘토 교사(Mentor Teacher), 마스터 교사(Master Teacher) 등이다.
- 마스터 및 멘토 교사들은 수행 능력에 기초한 경쟁적 절차를 통하여 선발된다. 합격한 지원자들은 추가의 책임과 권위를 부여받게 되며, 보다 긴 근무 기간을 이행할 것이 의무화된다. 각 수준은 별도의 보수구조를 제공한다.

(4) 미국의 홈즈 그룹

- 홈즈 그룹(Holmes Group)은 미국의 사범대학 학장과 주요 연구중심 대학의 보직 교수로 구성된 협의체이다. 이들은 사범대학 교육의 개선 방안 연구보고서에서, 교사 집단

의 질과 헌신도를 높이기 위해 교사직의 직무분화(differentiated staffing) 개념을 도입하였다.

- 교사의 직위를 강사(instructor), 전문적 교사(professional teacher), 평생직교육전문가(career professional)의 세 단계로 구분하였다. 홈즈 그룹은 교사의 직무를 분화하고 경력 단계화를 만드는 것은 교육청, 교사, 지역사회, 그리고 교사양성기관 모두에 이득이 있을 것으로 보았다.
- 교사들로 하여금 교단교사로 남아 있으면서도 보상을 받을 수 있도록 해 준다. 유능하고 헌신적인 교사들을 행정직으로 빼앗기는 것을 막을 수 있으며, 교사직 내에서 지위 상승과 선택을 가능하게 함으로써 교사들의 좌절감을 줄이고 능력 있는 교사들을 교실로부터 내보내는 것을 막는다.

(5) 태국

- 방콕시내 일부 학교에서 수석교사 시행
[출처] 외국 수석교사 사례|작성자 사춘}

4. 수석교사에게 요구되는 핵심역량

1) 수석교사 핵심역량

(1) 필수직무

- ① 소속 학교에서의 수업 공개
 - 교내 교사를 대상 수석교사의 수업은 전부 공개 원칙
 - 교외 연 1회 이상, 교내 연 3회 이상
- ② 교사 지원 활동(수업 및 생활지도 컨설팅, 신임 교사 및 교육실습생 지도, 연수 지원 및 강사 활동, 자료개발 및 연구 활동 등)

(2) 보조직무

- ① 학교교육과정 수립 등에 참여
- ② 학부모 대상 교육에 강사로 활동 등

5. 학교내 학습조직화를 위한 수석교사의 임무 및 역할(전라북도 예시)

1) 수석교사의 임무

- (1) (원칙) 학교 내 교원간의 구체적인 업무 분장은 법령의 범위 내에서 교장의 권한이므로, 학교단위에서 학교장 중심으로 교원 간 업무를 효율적으로 분장
- (2) 세부 임무
 - 수업 : 소속 학교 학생을 대상으로 한 수업
 - 교사의 교수·연구 지원 활동 : 교내·외 수업 및 생활지도 컨설팅 등
 - 기타 : 학교교육과정을 효율적으로 운영할 수 있는 임무* 중심으로 구성
 - * 학교교육과정 수립 참여, 학부모 대상 교육 강사 등
 - 자유학기제, 2015 개정교육과정 안착 지원, 예비교사 멘토링 연계 수업 등 역할 강화 및 확대
 - 복무 등 교육행정은 교장·교감의 지도감독을 받으며, 수업 등 교수·연구활동은 수석교

사와의 협조 체제 구축

2) 수석교사의 소속 학교에서의 역할

- (1) 소속 학교에서의 수업담당(주당 수업시수 50% 경감)
 - 유, 초등학교 수석교사는 학교 형편에 따라 10시간 내외로 경감
 - 중, 고등학교 수석교사는 학교 형편에 따라 8~12시간 내외로 경감
- (2) 해당 교과목의 수업지도 활동
 - 신규 및 저경력 교사, 학교급 또는 지역 등의 수업 환경이 바뀐 교사, 수업방법 개선을 고민하는 교사, 기간제 교사, 교육실습생 등에 대한 수업 컨설팅(컨설팅, 장학 등)
 - 교원능력개발평가 학습지도 영역에 대한 평가전문가로 활동
 - 학습지도 관련 학교 내 의사결정 과정에서 전문가 조언
 - 원격수업 등 미래 교육기술(에듀테크)활용 수업 연구 및 확산

3) 수석교사의 소속 지역교육지원청 또는 도교육청 단위 역할

- (1) 지역청 내 해당 교과 연구수업 등 참관 및 조언
- (2) 현장 연구 및 수업연구대회 등 컨설팅/장학 활동
- (3) 지역교육청 단위의 교육과정-교수학습-평가 방법 연구.개발
- (4) 지역교육청 내 교과연구회 등 교과 관련 모임 활동
- 지구별 장학, 도 교과연구회, 교육연수원 등과의 연계 활동
- (5) 신입교사, 1급 정교사 자격 연수 등 교원 양성.연수기관 강의 활용, 창의.인성교육에 대한 컨설턴트 역할 수행
- (6) 도교육청 신규-저경력 교사 멘토-멘티 컨설팅 지원
- (7) 수석교사 수업컨설팅 네트워크 활동 참여를 통한 수업컨설팅 지원

6. 미래지향적 가치관과 책무성 함양으로 수석 교사의 활성화 기대

1) 수석교사의 책무성과 활성화 방안

수석교사들은 수업을 ‘소통’이라고 본다. 좋은 수업은 학생과 교사와의 소통, 교사와 교사 간의 소통, 교사와 학부모 간의 소통, 학생과 학생 간의 소통이 수업을 통해서 자유롭게 이루어져야 가능하다.

수석교사는 교사들과 서로 소통하면서 수업지도의 전문성을 키울 수 있도록 도울 것이고, 많은 교사들은 그런 수석교사들을 통해 성장할 것이다. 수석교사 제도는 누가 먼저 승진하느냐에 초점을 두지 않고 교사들이 서로 협조하며 시너지를 내는 교단문화를 만드는 데에 일조하게 될 것이다.

교육현장에는 학급경영이나 생활지도, 교수법, 학부모와의 관계 등에 어떻게 대처해야 하는지 몰라 어려움을 겪는 교사들이 있다. 이런저런 연수로도 풀 수 없는 문제들을 관찰하고 함께 분석하며 대안을 제시하는 일, 동료끼리 서로 소통할 수 있도록 도와주는 일, 단위학교의 수업장학에 관한 일을 수석교사가 하게 된다.

수석교사 법제화로 교단이 교수와 관리로 그 역할이 구분되고 학교에서 교과교육 과정과 수업장학을 수석교사가 담당함으로써 학생 지도에 관련해 긍정적인 변화가 있으리라 본다. 또한 관리직도 학교 경영에 있어 더 높은 전문성을 발휘하게 될 것이다. 이제 학교에서는 창의적으로

가르치는 일이 중요하게 자리 잡게 될 것이고, 관리자는 교육환경을 잘 관리해 가르치는 일을 제대로 지원하는 일에 매진하게 될 것이다.

학교에서의 수석교사는 2월의 새학년 준비기간에 학생 활동 중심 수업 운영, 과정 중심 평가 연수를 시작으로 신규 및 저경력교사에 대한 수업컨설팅과 담임컨설팅을 통해 교사로서 교수역량 함양과 담임 역량 강화를 위해 연중 멘토 역할을 수행하고, 출선수범하여 수업을 공개하여 그 본을 보이고 있으며, 교무부장 학교 운영 전반에 대한 지원과 학생부장의 학생폭력 관련 해결에 협조하고, 학교교육과정위원회와 평가관리위원회 등에 참여하여 조언하는 등 학사업무의 진행에 중요한 역할,

교사의 수업역량 강화를 위한 수업컨설팅과 좋은수업 실천연구 교사에 대한 수업컨설팅을 실시하고 각종 교내 연수의 강의를 담당하여 교사의 역량 강화를 위해 끊임없이 연구하고 노력하는 모습

교육실습생들에 대한 업무의 지원과 교육실습생의 바른 교직원 확립과 교수 역량을 위한 주 2회의 연수를 하는 등 수석교사의 활동은 매우 바람직하게 운영되고 있다.

교장으로서 수석교사에게 맡겨 활동할 수 있도록 장을 만들어주는 것이 수석교사의 역량을 최대한 발휘하게 하고 이는 배움이 일어나는 학교로의 변화에 매우 긍정적으로 작용할 것이라는 것을 믿어 의심치 않는다.

7. 수석 교사가 겪고 있는 어려움

1) 수석교사의 어려움

- (1) 단위학교의 교장들의 수석교사의 역할에 대한 마인드 제고가 필요하다. 수석교사의 역할을 바르게 이해하고 수석교사의 활동을 적극 지원하고 전체 교원들 앞에서 수석교사의 위상을 제고해 줌으로써 수석교사가 활동으로 학교 교사 간 의사소통이 활발하고 자기 연찬을 통해 배움이 일어나는 수업으로의 교실수업 개선을 이룰 수 있도록 하는 교장의 마인드 제고를 위한 교육청의 활동이 요구된다.
- (2) 소규모 학교로 발령 날 경우 수석교사는 교사들로부터 환영받지 못하게 된다. 이유는 수석교사가 발령나면 학사업무를 진행할 사람이 한 명 빠지게 되어 결국 다른 선생님들의 업무가 늘어나는 관계로 많은 선생님들이 싫어하게 된다. 수석교사의 역할은 무엇보다도 선생님들과 라포(Rapport)를 형성하고 활발한 의사소통이 되어야만 하는데 첫 인상부터 부정적으로 변한다.

[참고문헌]

외국의 수석교사 운영 사례 프로필 산사랑(2010. 6. 26.)

(<https://m.blog.naver.com/bjan2002/120109967393>)

이원춘 블로그 경기 창곡중학교 수석교사/건국대 겸임교수

외국 수석교사 사례|작성자 사춘} 블로그

<자료출처: 수석교사 白書>

수석교사제 도입취지에 기반한 직무구분과 교내 수업문화 활성화

최희정(광양중진초등학교 수석교사)

< 목 차 >

1. 본교 현황 및 교사의 교수·연구 활동 운영 실태
2. 수석교사제의 도입 취지에 따른 직무 구분
3. 수석교사의 직무 활동과 교사의 수업 문화 활성화
4. 현행 수석교사제의 문제점과 개선 사항

1. 본교 현황 및 교사의 교수·연구 활동 운영 실태

1) 학교 규모 및 구성원의 현황

본교는 33학급 규모로 전남 광양에서는 두 번째로 큰 학교이다. 학생 수는 약 790명, 교원 수는 49명이며 교직원은 80명이다. 이 중 교사 수는 46명으로 신규교사부터 퇴직 전 교사까지 경력 분포가 다양하고, 보직교사는 11명, 3년 이하 저경력교사는 8명이다.

2) 교사의 교수·연구 활동 형태

본교 교사들의 교수·연구 활동은 여러 형태로 이루어지고 있지만 크게 4가지 형태로 이루어지고 있다. 첫째, 수업공개를 통한 연구 활동으로 ‘좋은수업실천연구’, ‘동료장학’, ‘자기장학’ 등을 통하여 개인별 연 3회 이상 수업 나눔을 통해 교수에 대한 연구가 이루어지고 있다. 둘째, ‘전문적학습공동체’와 ‘현장맞춤형연수’를 통한 연구 활동이다. 학교 안 전학공은 학년 군별로 3개의 그룹을 만들어 기초학력, AI교육, 생태환경교육 등 주제중심 연구가 이루어지고 있고, 전남연수원에서 제공하는 수요자 맞춤형 연수 프로그램을 신청하여 참여하고 있다. 셋째, ‘교과교육연구회’ 참여인데, 자신이 흥미를 갖고 있거나 더 연구해 보고 싶은 교과를 선택하여 수업 나눔, 세미나, 워크숍 등을 통하여 연구 활동에 참여한다. 넷째, 연구학교 운영과 연구대회 참여를 통한 연구 활동이다.

2. 수석교사제의 도입 취지에 따른 직무 구분

수석교사에게 주어진 임무는 위와 같은 교사의 교수·연구 활동을 전문적이고 능동적으로 현장에서 밀착 지원하는 것이다. 본교는 제도의 도입취지에 기반하여 다음과 같이 수석교사의 직무를 구분하여 운영하였다.

1) 수석교사제의 도입 취지

(1) 도입 취지

전문화된 교사를 요구하는 시대의 요청에 부응하기 위해서는 현행 교사자격체제를 보다 분화하여 상위 자격 취득을 유도하고 이를 통하여 교사의 능력과 자질을 향상시킬 수 있는 제도가 필요함.

따라서 교사 본인의 능력과 자질 향상은 물론 새로운 교수방법을 개발·보급하고, 교내외 현장연구와 연수를 지원하는 등 교사의 교수·연구활동을 지원하는 역할을 하는 수석교사제를 도입하려는 것임(교육과학기술위원장 대안의 제안이유, 2011. 6.).

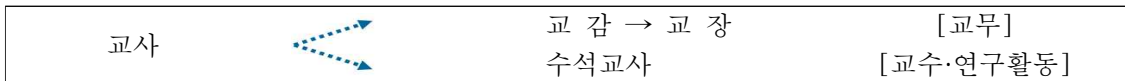
(2) 교장 등과의 직무 관계

① 교육공무원의 종류는 ‘직무의 종류’에 따라 달리하고, 직무의 종류는 학생교육을 담당한 교원은 교사 다음의 자격에서 ‘교무’를 담당하는 교감·교장과 ‘교수·연구활동’을 담당하는 수석교사로 구분하고 있으므로(초·중등교육법 제20조), 수석교사는 교감·교장 등과 교육공무원의 종류를 달리한다.

② 수석교사의 자격은 교사 자격증(1급정교사 등)을 가지고 15년 이상의 교육경력을 요구하고 있으므로(초·중등교육법 제21조 제3항), 교사-수석교사의 자격체제가 형성되어 있고, 반면 교감·교장 등의 자격을 가지고 근무한 경력을 특정하여 요구하지 않으므로 수석교사는 교감·교장 등과 자격을 달리한다.

③ 교감의 자격은 교사 자격증(1급정교사 등)을 가지고 3년 이상의 교육경력을 요구하고, 교장의 자격은 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력 또는 (공모교장)15년 이상인 교육공무원이나 사립학교 교원을 요구하고 있으므로(초·중등교육법 제21조 제1항 별표1), 교사-교감-교장의 자격체제가 형성되어 있고, 반면 수석교사 등의 자격을 가지고 근무한 경력을 특정하여 요구하지 않으므로, 교감·교장은 수석교사 등과 자격을 달리한다.

④ 위에서 살펴본 바와 같이, 수석교사와 교감·교장 등은 각각 교육공무원의 종류와 자격을 달리한 전직¹⁰⁾ 관계에 있으므로, 수석교사와 교감·교장의 직무 관계는 상하가 아닌 협력 관계에 있고, 도표로 정리하면 다음과 같다.



2) 교장·교감과의 직무 구분

- (1) 교장 : 교무 총괄, 교직원 지도·감독
- (2) 교감 : 교장 보좌하여 교무 관리
- (3) 수석교사 : 교사의 교수·연구활동 지원

3) 수석교사의 직무 내용과 담당 직무의 전결 과정

- (1) 교무 : 교사(→보직교사) → 교감 → 교장
- (2) 교사의 교수·연구활동 : 교사 → 수석교사

10) 「교육공무원법」 제2조(정의) ⑧ 이 법에서 "전직"이란 교육공무원의 종류와 자격을 달리하여 임용하는 것을 말한다.

구 분			구체적 직무내용	전결		비 고	
				수석 교사	교장		
교무	교내	■ 교육계획	○ 교육계획 중 교수·연구활동 분야 검토 및 컨설팅		○		
		■ 연구학교	○ 연구학교 운영 중 공개수업 분야 검토 및 컨설팅		○		
수석교사 교내·외 활동 계획			○ 연간 수석교사의 교수·연구 활동 계획		○		
교사의 교수 · 연구 활동	교수 활동	교내	■ 수석교사 수업 공개	○ 상시 수업 공개 ○ 연 6회 수업 공개 및 수업 주제 관련 연수		○	업적평가 시 요구
			■ 교사 수업 공개	○ 상시 수업 상담 ○ 교육과정 및 수업안 컨설팅 ○ 사전, 사후 수업 협의회 운영 ○ 공개 수업 관찰, 분석 및 피드백		○	
			■ 연구학교 수업 공개	○ 연구학교 수업 방향 설정 및 수업안 개발 ○ 연구학교 수업안 컨설팅		○	
			■ 교사 연수	○ 교사 연수 강의안 준비 및 연수 시행		○	
			■ 신규교사 코칭	○ 신규교사 요청 시 수업 관찰 및 코칭		○	
	교외	■ 수업 공개	○ 외부 학교 요청 시 수석교사 수업 공개 및 협의			◎	출장결재 (◎)
		■ 수업 컨설팅	○ 외부 요청 시 교사 수업 컨설팅 ○ 수업 관찰, 분석, 협의 및 피드백			◎	출장결재 (◎)
		■ 강의	○ 외부 요청 시 교육과정, 수업, 기초학력 등 수요자 맞춤형 강의 활동(학교, 지원청, 연수원 등)			◎	출장결재 (◎)
	연구	교내	■ 학교 안	○ 학교 안 전학공 자문활동	○		

활동	교내	전문적학습공동체	○ 신규, 저경력교사 전학공 운영			
		■ 수업방법 개발	○ 학생주도 수업방법 개발 및 수업 나눔	○		
	교외	■ 교과교육 연구회	○ 수업교사 수업안 컨설팅 ○ 연수회 진행, 강의 등			출장결재 (◎)
		■ 학교 밖 전문적학습공동체	○ ‘---연구회’ 등 교사 지원을 위한 연구회 활동			근무 외
		■ 기타 활동	○ 저작물, 자격 취득 등 연구 활동			근무 외
교사 외 활동 관련	교내	■ 학부모 연수	○ 자녀교육에 대한 학부모 연수	○		
		■ 교육실습생 지도	○ 교육실습생 수업 컨설팅	○		
	교외	■ 외부강사 양성 과정 지원	○ 마을 학교, 기초학력 지원 맘 코칭 등 외부 강사 대상 수업, 교육과정 연수회 강의 활동		◎	출장결재 (◎)
		■ 학생 독서 교육, 다문화 교육 지원,	○ 타 학교나 영재원 등에서 독서교육, 다문화 교육 수업 활동		◎	출장결재 (◎)

3. 수석교사의 직무활동과 교사의 수업 문화 활성화

1) 수업공개 활동

수석교사는 상시 수업공개가 원칙이며, 전남의 경우 연 6회 이상 공개수업을 권장하고 있다. 월별로 1회 정도 수업을 공개하는데 4월 첫 수업은 강당에서 전교원이 참관하는 형태로 진행하였다. 6학년 학생 26명을 대상으로 하는 토론수업을 실시하였으며, 수업에 적용했던 토론방법 연수를 겸하였다. 수업참관 후에는 학년별로 수업관찰에 대한 이야기를 나누고 전체 협의회를 하는 방식으로 운영하였다. 전교원이 한 자리에 모여 수업이야기를 나누는 것은 매우 의미있는 활동이며 수업연구 분위기를 조성하는데 효과적이었다. 또한 수업공간의 변화와 학습자 주도성을 강조하는 최근 수업 트렌드를 반영하여 도서관, 영화관 등 다양한 학습 공간을 활용하여 수업을 공개하면서 수업연구 문화를 선도하였다.

2) 수업컨설팅 활동

본교는 43명의 교사가 연 2~3회 이상 수업공개를 실시하고 있으므로 4월부터 11월까지의 주당 평균 3회이상 수업공개가 이루어진다. 또한 수업공개 일정은 동료교사가 참관할 수 있는 시간을 확보해야 하므로 6교시나 7교시에 이루어진다. 교사들의 컨설팅 의뢰는 자발적으로 이루어지고 있으나 대부분의 교사들이 참여하여 수업설계 방향, 수업안 작성, 수업 방법, 학습자 조직, 학습 도구 등 다양한 과제로 컨설팅을 의뢰하고 있다. 특히 저경력 교사들은 공개 수업뿐만 아니라 일상적인 수업에 대해 수시로 이야기를 나누며 수업연구 문화가 활성화 되어 있다.

3) 교사의 연구활동 지원

본교는 학년별로 수업연구실을 갖추고 있으며, 동학년 수업대화가 활발하게 이루어지고 있다. 또한 전문적학습공동체를 통해 월 1~2회 주제발표를 하는 미니 세미나가 이루어진다. 수석교사는 이러한 연구 활동이 활성화 되도록 자문하고, 3년 이하 교사가 함께하는 '모두 다 꽃이야' 전학공을 운영하면서 저경력 교사들의 수업을 밀착 지원하고 있다. 또한 1·2학년 초기 문해력 향상 방안을 연구하고 수업과 강의를 통해 연수를 실시하면서 연구문화 확산에 노력하고 있다.

이처럼 단위학교의 수업연구 문화가 자발적, 자율적으로 활성화 된 이유 중 하나는 교사의 교수·연구활동과 관련된 수석교사의 직무를 명확히 구분해 주고 그 일에 전념할 수 있도록 운영했기 때문이다.

4) 수석교사의 직무활동에 대한 교사의 반응

다음은 수석교사의 직무(역할)에 대한 교감, 보직교사, 고경력 교사, 저경력 교사, 신규교사의 의견이다. [Q. 수석교사가 교수·연구 활동에 대한 업무를 전적으로 맡아서 운영하는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?]

구 분	반 응
교감 홍○환	특히 규모가 큰 학교는 교감의 업무가 훨씬 더 많다고 볼 수 있습니다. 거기다가 교사의 수업활동까지 참여한다면 제 일에 집중하기가 어렵겠지요. 우리 학교는 수석교사가 교수·연구에 관한 일을 전적으로 맡아서 해 주니까 교감이 교무행정에 더 집중할 수 있고 학사관리를 더 촘촘히 할 수가 있습니다.
교사 고○동 (보직: 연구부장, 경력 13년)	'기초학력 향상' 연구학교를 운영하면서 연구 주제 도출 과정부터 교육과정과의 연계, 효과적인 교수·학습 방안, 평가 방법 협의, 교수·학습과정안 개발, 연구 성과 발표 방법 등 연구 과정 전반에 걸쳐 수석선생님의 코칭과 도움을 받았습니다. 연구부장 입장에서 교수·연구활동에 대한 이야기는 언제든 가까이에서 수석선생님께 의논할 수 있어서 맘이 편했습니다. 수석선생님을 찾아가면 따뜻한 차 한 잔을 놓고 때로는 전문적인 식견으로, 때로는 본인의 경험을 바탕으로 한 선배의 살아있는 이야기를 들을 수 있어서 연구부장 업무 뿐 아니라 교실 수업, 학급운영 전반에 있어서 많은

	<p>도움을 받았습니다. 가장 감사한 점은 자연스러운 ‘대화’를 통해 저를 깨워주시고 스스로 답을 찾아갈 수 있도록 차분하면서도 힘 있게 서포트 해 주신다는 점입니다. 수석선생님과 함께 근무하며 배울 수 있다는 것이 큰 행운입니다.</p>
<p>교사 장○수 (보직: 안전인성부장, 경력 13년)</p>	<p>교사의 실제적인 지위와 권위의 회복은 가르치는 일, 즉 학급을 운영하고, 수업하는 것에 대한 사회로부터의 인정이 수반될 때 가능하다고 생각합니다. 따라서 현장에서 교감과 교장의 주요 역할 중 하나가 수업 장학이지만, 현실적으로 행정지원과 관리로서의 역할에 많은 시간을 할애하고 있습니다.</p> <p>이 같은 상황에서 우리 학교에서는 수업부분에 대한 직무를 수석교사에게 일임하고 있는데요. 수석교사가 수업장학의 역할에 전념하도록 함으로 교사들이 수업 측면에서의 실제적인 조언과 코칭을 받을 수 있다는 점에서 긍정적인 영향을 받고 있습니다.</p> <p>뿐만 아니라 수석교사제 자체로서도 수업을 잘하는 교사가 수업에 있어 행정이나 관리자로서 승진할 수밖에 없는 구조가 아닌, 자신의 노하우를 바탕으로 후배 교사들에 영향력을 미칠 수 있는 수업전문가로서의 성장할 수 있는 구조를 제공한다는 점에서 수업 부분의 직무를 구분하여 운영하는 것은 교직 사회에 좋은 영향력을 미치고 있다고 봅니다.</p>
<p>교사 김○훈 (보직: 진로복지부장, 경력 21년)</p>	<p>학교에서는 교감을 중심으로 행정업무가 처리되며, 수석교사는 교사와의 신뢰감을 바탕으로 수업 및 연구활동을 전문적으로 지도·지원하는 교사들의 일상적 퍼실리테이터 역할을 수행하고 있습니다. 수석교사의 이러한 과정과 실제적 수업을 통해 학생들에게는 학습 경험의 질을 높여 학습의 즐거움을 맛보게 하고 있으며, 교사들에게는 교육과정 및 수업 역량을 강화하는데 많은 도움을 주고 있습니다. 뿐만 아니라 교실 환경 구성 및 학생 생활 지도 등 구성원들과의 활발한 상호작용을 통해 서로의 역할을 존중하고 응원할 수 있는 학교문화형성에 긍정적이고 선한 영향력을 주고 있습니다.</p>
<p>교사 김○정 (보직: 2학년 부장, 경력 16년)</p>	<p>저는 경력 16년차 되는 교사입니다. 일정교사 연수에서 처음 수석님의 강의를 듣게 되었는데 아직도 그 장면이 강렬히 남아 있습니다. 언젠가 함께 근무해보고 싶었는데, 올해 3년째 함께 근무하는 행운을 누렸습니다. 수석님은 교사로서 나에게 맞는 멋진 옷을 입혀주셨고, 교육과정을 읽을 수 있게 도와주셨습니다. 따뜻한 차 한 잔과 함께 교사와 같은 입장이 되어 수업에서 내가 하고 있는 고민을 들어주시고 격려해주시면서 세심하게 수업을 통해서 학생들에 대한 관심과 사랑을 쏟을 수 있도록 도와주십니다. 수업고민이 있을 때 언제든 찾아갈 수 있는 수석선생님이 계셔서 얼마나 큰 행운인지 모릅니다. 그리고 무엇보다 공개수업에 대한 절차나 과정이 예전보다 편해져서 참 좋습니다.</p>

<p>교사 박○형 (신규교사, 경력 3개월)</p>	<p>광양중진초에 발령을 받아 3개월째 근무 중인 신규교사입니다. 짧은 근무경력과 부족한 지식이지만 수석선생님께서 계시는 학교에 근무하면서 느낀 생각을 적어보고자 합니다.</p> <p>첫째, 수업 및 교육 관련된 전반에 대해 여쭙 수 있는 조연자가 존재합니다. 물론 교장, 교감 선생님께서도 많은 도움을 주시지만 아무래도 관리자로서의 업무가 많으실 거라는 생각에 수업이나 학생 지도 등 일반적인 상황에 대한 조언을 부탁드립니다. 하지만 수석선생님께는 교사로서 조금 더 편하게 도움을 요청할 수 있었습니다. 특히 저희 학교 수석선생님께서서는 학교에 오래 계신 것과 동시에 저희 학급의 수업을 맡아주시며 학생들에 대한 높은 이해도와 경험을 바탕으로 구체적인 조언도 해주십니다. 짧은 교육 경력을 가진 저는 학기 초에 담임으로서 혼란스러운 상황을 여럿 겪었지만 수석선생님의 도움으로 헤쳐나갈 수 있었습니다.</p> <p>둘째, 다양한 수업 기법을 소개받고 해당 기법을 적용한 수업을 참관할 수 있습니다. 사실 수업 기법 같은 경우 대학교 시절이나 연수 등 다양한 기회를 통해 보고 들을 수 있지만 실제 제가 만나는 학생들을 대상으로 어떤 식으로 지도가 이루어질 수 있는지 제가 직접해보지 않고는 알 수 있는 방법이 많지는 않습니다. 저 역시 그 수업에 대한 이해도가 높지 못하므로 수업이 실패에 가까운 결과로 남아 저와는 맞지 않은 색깔이라 치부하고 넘어갈 수도 있습니다. 하지만 저는 수석선생님의 수업을 참관하며 해당 기법의 수업 진행 시 주의해야 할 점이나 노하우 등을 배울 수 있었고, 그간 강의식 수업에 전념해왔던 저 자신을 반성하고 조금 더 학생 중심의 수업을 도전해 봐야겠다는 생각이 들었습니다.</p> <p>교육경험도 적고 지식도 부족한 신규교사인 저로서는 학교 내의 조력자분이 아니었다면 지금까지도 교사로서 내가 잘 하고 있는 것인가를 고민하는 하루하루를 보내고 있었을 것이라고 생각합니다. 광양중진초등학교에 근무하게 되어 다행이라는 생각이 듭니다. 그 가운데서도 교사로서의 열정과 전문성을 고루 갖추신 수석선생님과 같은 교육공동체에 속하여 다양한 것들을 배울 수 있는 행운을 얻게 되어 기쁩니다.</p>
<p>교사 이○미 (보직: 과후학교 부장, 경력 13년)</p>	<p>저는 수석선생님과 4년째 근무하고 있습니다.</p> <p>수석선생님은 여러 가지 면에서 많은 모델링이 되어 주시지만 제가 가장 좋은 점은 공개 수업 시에 수업안을 작성 할 때부터 수업 중, 수업 후 나눔까지 언제든 수업에 관한 내용을 함께 고민하고 이야기 나눌 수 있다는 점이 항상 든든한 마음이 듭니다. 수업을 설계하면서 의문점이 든 부분도 수석님과 이야기 나누며 명쾌하게 해결이 되고 또 실제 수업에서도 더 효과적으로 아이들의 적극적인 수업 참여를 이루게 합니다. 수업 후 함께 협의를 통해서 저 스스로 더 많은 성장도 이루어집니다. 수석님의 모습을 가까이 보면서 진정한 교사로서의 모습을 본받고 싶다는 생각을 많이 합니다. 수석님께서 저희 학교</p>

	에 계셔서 정말 많은 도움이 되고 있고 저도 수석님처럼 수업의 전문가가 되고 싶습니다.
교사 김○미 (저경력 교사, 경력 2년)	저는 작년에 이어 올해도 수석선생님과 ‘모두 다 꽃이야’ 전학공에 함께 하고 있는 교사 김○미입니다. 신규교사로 오던 해부터 지금까지 수석선생님과 전학공을 통해서 학생참여 수업, 맞춤형 수업에 대한 연구활동을 하며 수업 기술을 높이고 있습니다. 특히 토의토론수업, 배움중심 수업, 수준별 수업 방법을 함께 공부하고 공개 수업을 통해 직접 보여주시기 때문에 내 수업에 바로 적용해 볼 수 있었습니다. 또 전학공을 통해 배운 토의와 토론 방법을 학급회의나 동아리 운영 시간에도 활용할 수 있어서 학급운영면에서도 많은 도움이 됩니다. 수석선생님께서 모든 학생들이 전부 참여하고, 한마디씩 할 수 있는 방식을 많이 고민하시며 함께 연구하고 있습니다. 수업에 대한 고민을 함께 해 줄 수 있는 수석선생님이 우리 학교에 계셔서 참 좋습니다.

5) 소결론

본교는 수석교사와 교감·교장과는 직무를 구분하여 운영함으로써 교사들에게 수업연구에 대한 자발성을 부여하고 교내 수업문화 활성화에 기여할 수 있었다. 수업문화를 활성화하기 위해 관리자는 적극행정을 펼치며 수석교사가 역할을 잘할 수 있도록 여건을 조성하여 주었다. 다만, 전남의 경우 승진가산점에 반영되는 ‘좋은수업실천연구’ 수업은 반드시 교장의 결재를 요구하고 있어서 직무를 명확히 구분하기 어려운 측면도 있었다. 이는 모든 학교에 수석교사를 배치하지 않은 이유도 있다.

4. 현행 수석교사제의 문제점과 개선 사항

위에서 살펴본 바와 같이, 수석교사와 교감·교장은 교육공무원의 종류와 자격을 달리하는 전직 관계에 있으므로 수석교사의 복무에 대하여는 교장의 지도·감독을 받되, 교사의 교수·연구활동에 대하여는 수석교사가 전결권을 갖는다.

그런데 현장에서는 직무를 구분하지 않고 수업공개 업무 등 교사의 업무를 주거나 보직교사처럼 다단계로 시행[교사-수석교사-교감-교장/ 교사-수석교사-교장]하여 도입 취지를 훼손하고 있다. 간혹 현장에서 빚어지고 있는 갈등 사례도 대부분이 직무를 명확하게 구분하지 않고 모호하게 시행한 데에서 비롯된다. 본교의 사례처럼 교사들이 수업에 전념하도록 수석교사의 역할을 강화하고 제도를 발전시키는 핵심은 명확한 직무 분화에 있다고 할 것이다.

미래 교육 전환을 위한 수석교사 직무실태 및 개선방안

김용덕(목포삼학초등학교 교사)

< 목 차 >

1. 수석교사의 직무실태
2. 수석교사에 대한 현장의 요구
3. 학교가 직면한 미래 교육
4. 미래 교육을 위한 수석교사제 개선 방안

1. 수석교사 직무실태

1) 수석교사 업무의 법적 규정

초·중등교육법 제20조(교직원의 임무)는 교장, 교감, 수석교사, 교사, 행정직원까지 교직원이 수행해야 할 임무를 법으로 강제한 조항이다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

제 20조(교직원의 임무)

- ① 교장은 교무를 총괄하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다.
- ② 교감은 교장을 보좌하여 교무를 관리하고 학생을 교육하며, 교장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 교장의 직무를 대행한다. 다만, 교감이 없는 학교에서는 교장이 미리 지명한 교사(수석교사를 포함한다)가 교장의 직무를 대행한다.
- ③ 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다.
- ④ 교사는 법령에서 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.
- ⑤ 행정직원 등 직원은 법령에서 정하는 바에 따라 학교의 행정사무와 그 밖의 사무를 담당한다.

제⑤항 행정직원을 제외하고 교원의 4 자격 모두는 학생 교육이라는 공통의 임무를 부여받고 있다. 교사의 상위자격인 교장, 교감과 수석교사에게 부여된 법적 임무를 비교해 보면 관리자 트랙인 교장·교감에게는 단위 학교 교무를 관리 감독하는 업무를, 교수·연구 트랙인 수석교사에게는 교사의 교수·연구 활동 지원 업무가 부여되고 있다. 따라서 수석교사는 학교 교무를 관리 감독하는 역할이 아닌 교사의 교수·연구 활동 지원자로서의 역할을 충실히 수행해야 한다. 학교 교육의 궁극의 목표가 학생 교육에 있음을 볼 때 이를 효과적으로 달성하기 위해서는 관리와 교수 연구 두 트랙이 전문성을 바탕으로 상호협력체제를 안정적으로 구축하는 일이 무엇보다 우선되어야 한다고 본다.

2) 수석교사 제도에 대한 이해 부족

수석교사 제도는 법이 규정하듯이 일선 교사의 교수, 연구 활동 지원에 그 핵심이 있다. 한마디로 요약하면 교육과정 운영 질 관리 임무가 핵심이다. 교육과정 시수를 조절하면서 진도를 나가는 양적 차원 중심의 교육과정 운영과는 엄연히 구별되는 수석교사의 고유한 법적 임무가 바로 교육과정 질 관리에 필요한 지원업무라 하겠다. 그렇다면 초·중등교육법은

왜 수석교사에게 교사의 교수, 연구 활동 지원이라는 임무를 편셋 규정하여 강제해놓았을까. 이는 학교 교육 활동의 전반적 관리는 교장과 교감에게 부여하되 학생 교육에 가장 큰 영향을 미치는 수업의 교수, 학습의 질 관리를 위해서는 수석교사의 전문적 지원 활동도 동시에 필요하다는 의미다.

올해로 수석교사 자격이 법제화된지 11년째를 맞고 있다. 그러나 교육당국과 현장 모두는 수석교사제도 도입의 법적 취지와 임무들을 정확히 이해하지 못하고 있는 듯하다. 다경력 교사인 필자 입장에서 보았을 때 학교교육과정이 원활히 운영될 수 있도록 지원하고 이를 관리해주어야 하는 교육청이 각급 학교에 수석교사가 필요함을 인식하지 못하고 있는 듯하다. 제도 정착에 소극적인 태도들이 그 증거들이라 할 수 있다. 자신의 교수 연구 전문성을 신장시켜 수석교사로서 자아를 실현하고 싶은 교사들이 갈수록 늘어나고 있는 상황인데도 수석교사 선발 정책은 시간이 갈수록 축소 운영된 현 상황의 결과가 이를 말해주고 있다.

수석교사 역할에 대한 교육 당국의 이해 부족은 관리자를 바라보는 관점과 비교해서도 그 차이가 분명하게 드러난다. 학교가 처해있는 상황이 달라도 학교 교육의 전반적인 관리는 교장과 교감의 법적 임무라는 것은 모두가 공통적으로 인식하고 있다. 그러나 수석교사의 법적 직무에 대한 인식은 그렇지 못한 상황이다. 대부분의 교육 관계자들이 학교 관리자나 학교 구성원들의 요구 또는 교육청 운영 방향에 의해 수석교사의 법적 직무는 얼마든지 달라져도 좋다고 믿고 있기 때문이다. 교원에게 주어진 법적 임무가 단순 행정이나 정책으로 운영될 수 없듯이 수석교사의 역할 또한 같은 개념의 역할임을 인지할 필요가 있다.

미래 교육으로의 전환이 요구되는 시대에 학생 교육의 목표를 효과적으로 도달하기 위해서 학교에 필요한 교육 활동 지원은 교육지원청의 역할이고 학교 관리는 교장과 교감의 역할이며 학교 교육과정이 운영되는 교사의 교수 학습의 질 향상은 수석교사의 역할임을 분명하게 이해해야 할 필요가 있다.

그러므로 관리자는 학교 교육과정의 성공적 구현을 위해 수석교사의 역할을 적극적으로 활용해야 한다. 교수, 학습 전문가로서 지원하는 수석교사의 활동은 교사의 교실 수업의 질 개선은 물론 교사의 전문성에 기반한 선진화된 교단 문화 조성에도 기여하리라 본다. 이는 교사들의 수업 자신감과 성취감 고취로 이어질 것이며 궁극적으로는 학교 교육의 목표인 학생 교육의 성공적 구현으로 이어질 것이라 확신하기 때문이다.

2. 수석교사에 대한 현장의 요구

1) 교수 학습의 질적 향상을 돕는 조력자

학교는 국가 교육과정과 지역 수준의 교육과정을 바탕으로 각급 학교의 특성에 맞는 교육 과정을 계획하고 운영한다. 이에 학교장의 역할은 학교의 다양한 교육실태, 여건 등을 고려하여 교육목표 달성을 위한 방법을 모색하고 이 모든 것들이 학교 교육과정에 반영하며 이를 교감과 함께 지도, 감독하게 된다. 수석교사는 수업 영역에서 교사를 집중적으로 돕는 조력자의 역할을 하게 된다. 수석교사의 이러한 질적 향상을 위한 조력자 활동은 교사의 교수 학습 지원은 물론 학급 경영과 멘토링 활동 지원 등을 통해 일선 교사들에게 직접적 도움을 주게 될 것이다.

2) 함께 고민하고 성장하는 동반자

수석교사 폐지를 주장하는 쪽의 의견을 종합해보면 수석교사 자격에 대한 왜곡된 인식이 깊이 자리 잡고 있음을 알 수 있다. 수석교사 자격을 또 하나의 바람직하지 않은 관리자 자

격으로 인식하고 있거나, 일반교사 중에서 단순히 편의나 우대만을 제공받는 소수의 특별교사 쪽으로 수석교사 자격을 이해하고 있는 경우가 많기 때문이다. 수석교사 자격은 교사의 교수 학습 활동 지원 활동이 본업임을 볼 때 연구 자료를 개발 보급하며 동료 교사의 전문성 신장에 노력해야 하는 자격이다. 또한 수석교사 자신의 역량 강화를 위해서도 끊임없는 자기 연찬에 힘써야 한다. 어느 한쪽이 일방적 관계에서 가르치고 배우는 기존의 교단 문화는 사라지고 함께 배우고 함께 성장하는 창의적이고 선진화된 학교 문화가 빠르게 정착되어 가고 있음을 볼 때 수석교사 역할 또한 교사와 함께 고민하고 성장하는 동반자적 위치에서의 조력자가 되어야 함은 당연한 것이다.

3) 민주적 교직 문화 형성자

학교 교육과정의 계획과 운영은 1년 단위로 계획되고 실현되는 것이지만 누적된 학교 교육과정은 전통으로 자리 잡게 된다.

그렇다면 수석교사는 민주적 교직 문화 형성과 바람직한 전통의 정착에 어떤 역할을 하게 될까? 일반적으로 교원은 저경력 교사, 고경력 교사가 혼재되어 있고 수업 외에도 다양한 업무를 수행해야 한다. 교수 학습 활동과 업무 추진 과정에서 교사 개인의 고민이 생기기도 하고 구성원 사이에 갈등이 일어나기도 한다.

수석교사 멘토 활동은 구성원들의 문제 해결을 돕고 민주적인 소통 창구를 마련하여 갈등 해결에도 적절하게 기여할 수 있을 것이다. 사실 이러한 갈등 중재 역할이나 신규 교사들의 안정적인 교직 정착 지원 역할들은 이미 고경력 교사 중의 일부가 실천하고 있기는 하지만 자신이 담당하는 학급 운영과, 다양한 업무 처리 등으로 인해 적극적인 지원과 개입이 어려운 실정이다. 따라서 수석교사의 적극적인 지원과 지지 활동은 학교장 관점에서도 학교 운영에 필요한 적절한 윤활유가 됨은 물론 바람직한 교직 문화 형성에 필요한 의미 있는 가교 역할이 될 수 있을 것이라 본다.

3. 학교가 직면한 미래 교육

1) 맞춤형 개별화 수업의 활성화와 스마트 교육의 확대

4차 산업혁명 시대는 학교 교육에 많은 변화를 요구하고 있다. 미래형SW교육, AI교실, 블렌디드 수업 등 4차 산업의 핵심인 정보통신기술이 교육과 결합 되어 학교에 소개되고 있다. 또한 스마트 기기를 활용한 맞춤형 개별화 수업이 확대되고 있으며 이에 따른 정착을 위해 교육지원청은 다양한 지원을 하고 있다.

하지만 학교에서 겪는 진통은 만만치 않다. 특히 지난 2년 6개월의 코로나19 환경은 교육에 많은 변화를 가져왔다. 점진적으로 소개되던 에듀테크 교육이 급속도로 전파되었고 교육방법이 다변화되었다. 교사들은 전통적인 방식의 교수 학습과 정보통신 기술을 활용한 개별화 교수 학습을 병행해야 하는 상황을 맞이하게 된 것이다. 정부의 이러한 선진화된 정책을 앞장서 수행할 수 있는 교원의 자격이 수석교사임을 볼 때 미래교육에서도 수석교사의 지원 역할은 갈수록 커질 수 밖에 없는 상황이다.

2) 기초 학력 책임 교육 및 다문화 교육 강화

학교는 어느 때보다 기초 학력에 골머리를 앓고 있다. 스마트폰이나 유튜브를 익숙하게 사용하는 학생들의 문화가 독서를 멀리하고 학습에 흥미를 갖지 못하는 결과를 초래한 듯하

다. 미디어가 활성화되기 전과 비교하면 학급당 2~3배의 학력 부진 학생이 등장하였고 다음 학년에 올려보내기 전 부진 요인을 찾아 이를 해결해 주지 못하면 학력 부진은 만성화될 수밖에 없기에 교사들은 기초 학력 책임 교육을 위해 고군분투하고 있다.

외국인 노동자의 유입, 국제결혼 등으로 다문화 가정의 비중 또한 해마다 증가하고 있다. 학교는 다문화 학생을 대상으로 한국어 교육을 실시하고 학교 적응을 돕는 다양한 프로그램을 운영하며, 다문화 학부모 교육도 지역 기관과 연계하여 운영하고 있다. 다문화 이해 교육을 통해 학생들 사이에서 보편성과 다양성이 존중되는 문화가 형성되도록 노력해야 하는 과제도 안고 있다. 기초 학력 문제와 다문화 교육에 필요한 수업역량을 교사들에게 지원해 줄 수석교사 역량 강화와 확대 선발이 절실한 시점이라 할 수 있겠다.

3) 평생 교육으로의 전환을 위한 역량 중심 교육

4차 산업 혁명 시대의 도래로 신기술이 등장하고 이에 따라 직업의 세계도 큰 변화가 생기고 있다. 학교 교육도 시대 변화에 맞춰 교육과정의 다양화를 꾀하면서 미래 역량 중심 교육과정을 추구하고 자기주도적 학습, 프로젝트 학습, 문제해결학습 등의 창의적인 교수 학습 방법 등을 확대 적용하고 있다. 평가 또한 전통적 방식에서 벗어나 역량을 평가할 수 있는 다양한 방식으로 이루어지고 있다. 빠른 시대 변화와 함께 지식이 폭발적으로 늘어나는 미래사회에서의 학습은 핵심 개념과 원리를 가르치고 배우는 교수법의 가치 또한 날로 중요해지고 있다. 이에 걸맞게 학생 주도성을 길러내는 교사의 수업 전문성 지원에 필요한 수석교사 역할 강화 등이 필요해 보인다.

4) 인성 교육 및 미디어 리터러시 교육

저출산, 맞벌이 부부 증가, 미디어 노출 시간 증가 등의 문제는 고스란히 학생들의 생활 문제로 나타나고 있다. 학교는 부모의 과보호로 인한 개인주의적 성향의 학생에게는 어울림 교육을 실시해야 하고 부모의 관심과 사랑이 부족한 학생들에게는 애정을 나누어 주어야 하며 미디어 리터러시 교육을 통해 정보통신 사회에서 자신을 관리하는 방법을 지도해야 하는 부담을 안게 되었다.

교육은 마음의 울림에서 시작하고 전 시대에 걸쳐 인성 교육이 교육의 부분 중 가장 우선된다는 것을 부정할 사람은 없을 것이다. 변화하는 시대에 교사는 국가 교육과정이 추구하는 인간상 구현은 물론 학생 개개인이 자신의 역량을 실현해 나갈 수 있도록 학생과 적극적으로 마음 나누기를 어느 때보다도 강하게 요구받고 있다. 이를 구체적으로 지원해 줄 수석교사의 지원 역할이 필요하다.

4. 미래 교육을 위한 수석교사제 개선방안

2008년 시범 운영을 시작으로 2011년 법제화된 수석교사 제도는 교육 주체들의 수석교사 직무에 대한 이해 부족, 수업전문자격인 리더의 부재, 수업 전문성 신장 정책의 부실, 교원 자격들 간의 지속적인 업무 갈등, 법적인 교원의 자격임에도 불구하고 교육청과 관리자가 행정을 통해 수석교사 운영이 가능하다고 보는 왜곡된 인식, 교육청의 소극적 선발 등의 원인으로 안정적으로 정착되지 못하고 있다. 이는 학교 교육 목표 달성을 위해 교수 학습의 질 개선이 무엇보다 중요하다는 점을 생각한다면 참으로 안타까운 일이 아닐 수 없다.

아이를 대신해서 걸어주는 것을 지원이라고 하지 않는 것처럼 교사의 역할을 대신 해주는 것 또한 수석교사 지원 역할이라고 하지 않을 것이다. 학교 공동체 구성원들과 함께 수석교

사 지원의 개념을 무엇보다도 명확히 공유할 필요가 있다. 그리고 모든 지원 역할은 교육 정책이 수반될 때 성공적으로 정착이 가능한 것임을 정책 당국은 진지하게 인식할 필요가 있다. 여기에 맞추어 수석교사들은 단순히 수업 기술이 좋고 이론에 밝은 기계적인 수석교사 역할이 아닌 일선 교사에게 가르침 전문성으로 자아실현 하는 데 도움을 주어 행복한 교직 생활을 하도록 돕는 것이 수석교사 역할임을 바르게 인식할 필요가 있다. 수석교사의 선진화된 마인드 제고와 역할 강화를 통해 학생과 교사 모두가 자신들의 가르침과 배움의 전문성을 의미 있게 실현해 나갈 수 있도록 해야 할 것이며 교육 당국은 여건 조성을 위해 최선을 다해야 할 것이다.

수석교사제 법제화 11년째를 맞고 있는 상황에서 현장은 교수 학습의 전문가로서의 인식과 지위가 안정적으로 확보되지 않은 채 어려운 상황에서 활동하고 있는 수석교사들이 다수다. 수업 혁신 정책이 성공적으로 추진되기 위해서라도 수석교사 자격 활성화는 필수 불가결해 보인다. 무엇보다도 모든 교육 정책은 각자의 역할과 책임을 중심으로 목표 지향성을 갖고 운영될 필요가 있다. 학교 관리직, 교육청 전문직과의 명확한 직무분화를 통한 수석교사의 수업 전문성 신장 활성화 및 교사 지원 활동 등이 자리 잡고 제도가 안정적으로 운영된다면 수석교사 역할은 현장을 중심으로 자연스럽게 강화될 것이다.

저경력교사의 성장을 위한 수석교사의 역할은 무엇인가?

이아현(전주서신중학교 교사)

< 목 차 >

1. 저경력교사로서 수석교사와의 교류 경험
 - 1) 교내 수석교사와의 수업 나눔 동아리
 - 2) 신규·저경력교사-수석교사 멘토링 프로그램
 - 3) 수석교사의 수업 열기
 - 4) 수석교사의 교과 연수
2. 저경력교사의 성장을 위한 수석교사 역할의 개선점
 - 1) 수석교사 전담운영제
 - 2) 온라인 수업열기 활성화
 - 3) 수업 컨설팅 횟수 명시
3. 결론

1. 저경력교사로서 수석교사와의 교류 경험

1) 교내 수석교사와의 수업 나눔 동아리

제가 근무하는 학교에는 미술 교과 수석 선생님이 한 분 계십니다. 작년 신규교사로 임용된 이후 같은 학교로 임용된 6명의 다른 신규 선생님들과 함께, 수석 선생님께서 주도하시는 수업 나눔 동아리, 수련에 참여하게 되었습니다. 이 동아리를 통해 수석 선생님이나 다른 선생님께서 수업 시간에 어떤 활동을 하는지를 볼 수 있었고, 그것을 바탕으로 타 교과에서 활용하는 교수-학습 방법을 제 수업에 접목시킬 수 있는 기회를 가질 수 있었습니다. 하지만 아무래도 타 교과 수석 선생님이시다보니 교과 수업에 관한 구체적인 질문을 하고 내용 측면의 도움을 얻는 것에는 한계가 있었습니다. 그러다보니 교과에 관한 나눔보다는 학급 운영이나 생활지도에서의 어려운 점에 대한 나눔이 주로 이루어졌던 것이 아쉬웠습니다. 신규 교사인 저에게는 그 어느 것도 쉽지 않으나, 가장 고민이 되고 어려웠던 것은 매일 해야 하는 수업이었기 때문에 교과 수업에 관한 컨설팅이 교내에서 원활히 이루어질 수 없었던 것이 특히 아쉬웠던 것 같습니다. 합격 발표 이후 3주라는 시간밖에 지나지 않았는데 며칠간의 신규교사 연수만 듣고 난 후 학생들에게 유의미한 수업을 하고, 학생의 성취를 평가해야 한다는 점은 굉장한 부담이었고, 매일 매일이 '내가 잘 하고 있는 것이 맞는 것인가?'라는 질문과의 싸움이었습니다. 이 때 스스로도 고민해보고, 다른 동료 선생님들께도 도움을 요청하기는 하였지만, 수석 선생님과 교내에서 이 문제를 쉽게 해결하기 어려웠던 점이 조금은 아쉬움으로 남습니다.

2) 신규·저경력교사-수석교사 멘토링 프로그램

교내 수업 나눔 동아리에서 느낀 아쉬움을 해결하기 위해 저는 동 교과 수석 선생님과 함께 할 수 있는 수석-신규교사 멘토링 프로그램에 참여하였습니다. 이는 교육청 주관 하에 이루어진 프로그램으로, 동 교과 수석 선생님 세 분과 동 교과 저경력 선생님 여덟 분 정도와 함께 학교생활에서의 고민을 나누는 프로그램이었습니다. 이 프로그램을 통해 학급운영이나 생활지도를 넘어서 실질적으로 국어과에서 행해지는 다양한 수업의 모습을 보고, 구체적인 활동 아이디어를 얻게 되어 큰 도움을 받았습니다. 그러나 코로나라는 악조건 하에 이루어졌기 때문에 타교 선생님들과 자주 만날 수가 없었고, 저희 모임은 이를 해결하기 위해 줌을 활용하여 온라인 환경에서 줌을 활용한 수업을 참관하기도 하였습니다. 이러한 노력에도 불구하고 아쉬웠던 점이 있다면, 모임 구성원이 모두 타교 선생님들이시기 때문에 직접 만나기가 쉽지 않았다는 점입니다. 여러 선생님과 함께 만나야 하다 보니 시간을 정하는 것이 어려웠고, 그러다보니 부득이하게 참석이 어려워 기회를 놓치는 경우도 종종 있었습니다. 또한 사회초년생이다 보니 현실적으로 차량이 없어 모임 때마다 해당 학교로 이동하는 것이 부담이 되었던 것도 사실입니다. 이는 비단 저만의 어려움과 아쉬움은 아니었으리라 생각합니다.

3) 수석교사의 수업 열기

앞서 말씀드린 수석 선생님과 멘토링 프로그램에서 동 교과 선생님께서 줌을 활용한 학생들과의 수업을 나누어주신 적이 있었는데요. 멘티 선생님들은 수업을 직접 참관하지는 못했고, 학생 역할이 되어 수업에 참여하는 방식으로 수석 선생님의 수업을 경험하였습니다. 저는 이후에도 수석 선생님들의 다양한 수업을 보고 배우고 싶었으나 그 외에는 타교 수석 선생님들의 수업을 보기가 쉽지 않았습니다. 그 이유는 대개 시, 공간적 제약 때문이었다고 생각합니다. 올해 동 교과 수석 선생님 수업을 꼭 참관하고 싶어서 수업공개일정을 검토해보니 당연하게도 일과 시간 중이었고, 학교 위치는 저희 학교에서 한참 먼 곳이었습니다. 수업 교체뿐만 아니라 시간 내 이동하는 것도 쉽지 않아 결국 포기하게 되었는데요. 이렇듯 주어진 시간 내에 정해진 공간에서만 이루어지는 수업 열기는 수업 개선이 필요한 모든 교사들에게 도움이 되기가 어렵겠다는 생각이 들었습니다.

4) 수석교사의 교과 연수

신규교사로서 아직 부족한 점이 많다고 생각하기에, 저는 작년부터 계속해서 여러 연수에 적극 참석하고 있습니다. 다양한 교육제도, 교수학습 방법 등에 관하여 여러 배움을 얻지만, 아무래도 일회적이고, 시간적 제약이 있다 보니 꼼꼼히 준비해서 가르쳐주셔도 수업의 전체적 흐름을 전달받기는 쉽지 않았습니다. 특히 긴 호흡의 수업, 프로젝트 수업에 관한 연수에서는 수업에 활용되는 활동의 방법 등에 대한 설명은 많이 들었습니다만 이를 평가나 기록에 어떻게 연관 짓는지에 관한 설명을 구체적으로 듣기 어려웠습니다. 학생들의 성취를 평가하는 것, 그중에서도 수행평가의 공정성, 지필평가를 위한 진도 나가기 등에 대해 부담을 종종 느꼈던 터라 이런 점들을 어떻게 극복하시는지가 궁금했었는데, 이런 점들을 즉각

적으로 해결할 수 없었던 것이 아쉬웠습니다.

2. 저경력교사의 성장을 위한 수석교사 역할의 개선점

1) 수석교사 전담운영제

앞서 확인한 바와 같이 신규교사들은 임용 후 같은 학교에서 동 교과 수석 선생님을 만나기 쉽지 않습니다. 또한 수석 선생님이 없는 학교도 많이 있습니다. 따라서 신규교사 본인이 스스로 찾아보지 않으면 자신의 수업을 개선하기가 어렵습니다. 그러나 우리 교사 집단은 학생들의 성장을 위해, 서로의 더 나은 수업을 위해 함께 노력해야 한다고 생각합니다. 이러한 현실을 보완하고 개선하기 위해 저는 지역 내 수석교사 전담운영제가 실행되면 좋겠다는 생각이 들었습니다. 제가 제안하는 수석교사 전담운영제란 지역 내 동 교과 수석교사와 일대일 전담매칭을 이루어 멘토링을 하는 것입니다. 이를 통해 신규교사가 학교생활에 있어 어려운 점이나, 우려되는 점이 있다면 멘토 수석 선생님과 나눔으로서 문제를 수월하게 해결할 수 있을 것이라 생각합니다. 특히 동 교과 선생님이라면 학급운영, 생활지도뿐만 아니라 구체적인 교과 내 수업 방식에 관하여서도 논의할 수 있기 때문에, 신규교사가 어려움에 처했을 때 어디로 물어야 할지 헤매지 않고 바로 찾아갈 수 있게 될 것입니다.

2) 온라인 수업열기 활성화

저의 경험에 비추어 보았을 때 타교 수석 선생님의 공개수업에 참석하는 것이 쉽지는 않았습니다. 이러한 어려움은 수석 선생님께서 줌 등의 매체를 통해 수업을 실시간으로 공개해 주신다면, 공간적 제약을 어렵지 않게 해소하리라 생각합니다. 더불어 이를 화면기록으로 남겨 수석교사 카페 등 제한적 공유가 가능한 사이트를 통해 나눈다면 시간적 제약도 해소되고, 해당 온라인 공간에서 수업에 대한 궁금한 점을 지속적으로 나누어 더 나은 수업을 위해 교사들끼리 토론하는 장을 만들 수 있을 것이라 생각합니다.

3) 수업 컨설팅 횟수 명시

신규 교사를 대상으로 한 수석교사의 수업 컨설팅 횟수가 명시되면 좋겠습니다. 이점이 신규교사에게 부담으로 다가올 수는 있겠지만, 수석 선생님은 수업 전문가이시기 때문에 어떤 교과목의 수업이든 피드백이 필요한 점이 있다면 찾아서 도와주실 수 있다고 생각합니다. 모든 학생이 받는 교육의 질을 향상시키기 위해서라면, 수석 선생님이 신규 교사 수업을 관찰하고 피드백해줄 수 있는 기회가 만들어져야 한다고 생각합니다. 동 교과라면 더 좋겠지만, 타 교과이시더라도 수업의 흐름이나 교수학습 방법, 삶의 연계성에 관한 부분에서 충분한 도움을 줄 수 있을 거라 생각합니다.

3. 결론

종합하자면 신규교사가 어려움 없이 수석교사 선생님과 만나고, 수업을 나눌 수 있는 기회가 늘어나는 방향으로 수석교사제도를 보완하면 좋겠습니다. 교직경험이 적은 신규, 저경력교사에게 수석 선생님의 노하우는 성장의 발판이 되리라 생각합니다. 먼저 다가가기 어려운 저경력교사를 위해 수석 선생님들이 마음껏 도움을 줄 수 있도록 제도를 마련하고, 그에 따른 역할을 수행해주신다면 저경력교사 입장에서는 교직 경력의 출발점에서부터 값진 경험을 할 수 있지 않을까 싶습니다.