

「수석교사 역할 강화를 통한
수업·교육 전념 여건 조성」 사업 5차 포럼

수석교사제 발전방안

2022. 12. 20. (화) 14:00-16:00

온라인 포럼  YouTube  교육부TV 

세종시청자미디어센터 다목적홀



주관

CERI

융합교육연구소
Convergence Education Research Institute

 교육부



CONTENTS

수석교사제 발전방안

1. 수석교사제 발전을 위한 교원자격제도 개선 방안 5
이동엽(한국교육개발원)

2. 수석교사제 발전을 위한 교육청의 역할 23
이미영(대구시교육청 장학사)

3. 수석교사 발전을 위한 관리자 지원방안 31
윤재덕(포항동성고등학교 교장)

4. 수석교사 발전적 역할수행과 제도개선 방안 39
안규완(한국중등수석교사회장, 경산여고 수석교사)

5. 현장교사 선도자로서의 수석교사 발전방안 49
김현정(북삼중학교 교사)

6. 저경력교사의 학교 적응 및 성장을 위한 수석교사의 역할 63
양태균(금오초등학교 교사)

수석교사제 발전을 위한 교원자격제도 개선 방안¹⁾

이동엽(한국교육개발원)

< 목 차 >

1. 서론
2. 자격제도 개요
3. 우리나라 교원자격제도 현황 및 문제점
4. 수석교사제 발전을 위한 교원자격제도 개선 방안

1. 서론

교원 정책 분야에서 교사의 전문성 향상은 양성, 선발, 임용, 연수, 장학, 승진과 같은 다양한 제도 안에서 지원·촉진되고 있다. 이러한 여러 제도들과 직·간접적으로 연결되어 있는 것이 바로 ‘교원자격제도’라고 할 수 있다. 교원자격제도는 교원의 수급계획, 양성, 임용, 연수, 평가, 인사이동 등과 같은 다양한 교원 인사 제도들과 연계되어 있는 매우 복잡하고 거대한 논의 주제이다. 이는 교사의 자격을 어떻게 설정할 것인가의 논의 안에는 ‘누가 교사가 될 수 있는가?’, ‘자격 있는 교사를 양성하기 위해서는 교사 양성 기관의 교육과정은 어떻게 구성되어야 하는가?’, ‘자격에 걸맞은 교사의 전문성을 개발하기 위해 어떠한 노력을 기울일 것인가?’와 같은 다양한 문제들이 포함되어 있다(김용·정일환, 2005; 신현석, 2002; 정제영·오범호, 2007).

교사자격제도가 가지는 다양한 제도들과의 밀접한 연계성으로 인해 교사자격제도의 개선은 여러 다양한 교원 정책의 혁신적 발전에 추동력이 될 수 있다. 이를 통해 교사를 위한 전문성 개발 지원체제가 효과적으로 구축될 수 있을 것이다. 그러나 현실에서는 이미 견고하게 확립된 기존 교원자격제도로 인해 새로운 변화가 어려운 상황이다. 일례로 2011년 법제화되어 학교 현장에 큰 변화를 일으킬 것으로 기대되었던 ‘수석교사제’가 제대로 정착되지 못하고 있는 현실을 들 수 있다. 수석교사제는 일반 교사로서 교수·학습의 전문성을 지속적으로 성장시키고, 학교현장에 혁신을 주도할 목적으로 도입되었으며, ‘교육행정 전문가’와 ‘교수학습 전문가’라는 교원 자격체제의 이원화를 이루고자 한 혁신적인 제도였다. 그러나 극소수의 선발 인원 배정, 선발 준비 및 재심사 과정의 어려움, 학교 관리자 및 동료 교사와의 갈등, 분명하지 않는 역할 등으로 인해 학교 현장에 큰 혁신을 이뤄내지 못하고 있다(장덕호·백선희·김한나, 2015; 이동엽 외, 2020).

미래 교육환경의 변화는 우리나라에서 고교학점제 도입, 학생선택중심 교육과정 운영, 다양한 융합교과개설 요구 등으로 이어지고 있으며, 이에 따라 교원에게 새로운 역할과 역량이 요구되고 있다. 과거 단순한 지식전달자에서 벗어나 교육과정 코디네이터 및 코치, 학습 관리자, 교과 개발자 등의 역할이 필요하여(손찬희 외, 2017: 75), 새로운 역할

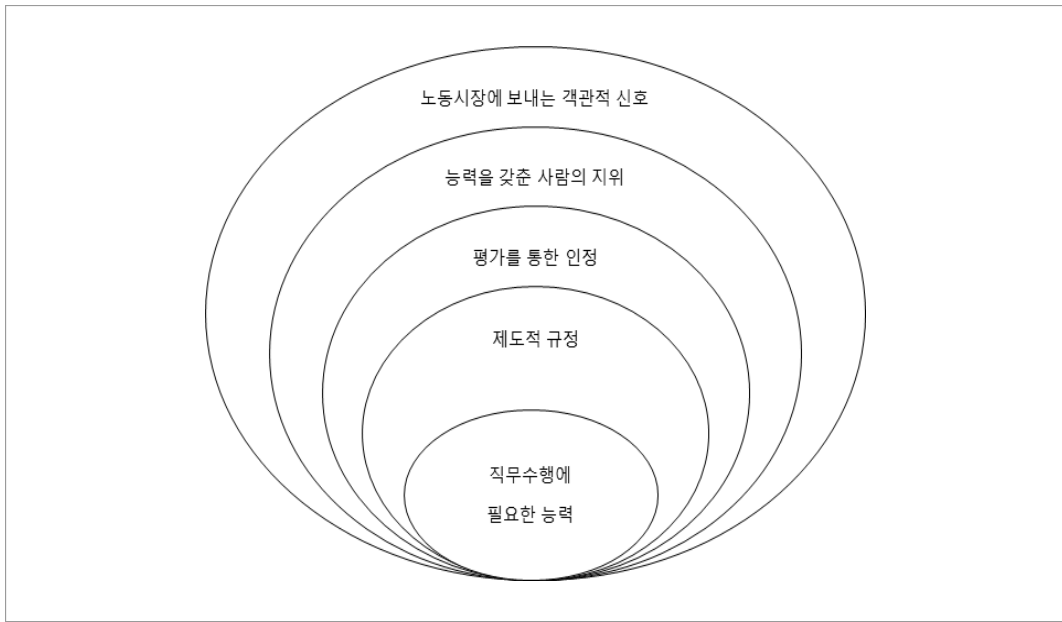
1) 본 글은 이동엽 외(2020)의 ‘미래교육환경 변화에 따른 교사자격제도 개선 방안 연구’, 이동엽 (2022)의 ‘미래교육환경 변화에 따른 교원 자격·승진제도의 진단과 개선 과제’이 내용을 발췌, 수정·보완한 것임

에 따른 지능역량, 융합적·통합적 교육과정 재구성 역량, 협업 및 의사소통 역량, 네트워크 역량, 공동체 역량, 감성 역량이 중요하게 인식되고 있다(임중현·유경훈·김병찬, 2017: 22). 교사의 전문성은 자격으로 대표된다. 교사에게 필요한 ‘능력’과 ‘자질’이 ‘사회적으로 공인된 자격에 의해 입증’된다(신현석, 2002). 미래를 대비하기 위해서는 교원 자격제도가 본연의 기능을 회복해야 한다. 특별히, 교원자격제도의 혁신은 교수·학습의 전문가로서의 교사를 상정하고 있는 수석교사제가 그 중심점이 될 수 있다. 수석교사제도의 도입은 새 천년을 맞았던 2000년 전·후에 활발히 진행되었던 새로운 교사자격제도에 대한 연구들과 논의들이 이룩해 낸 최대의 성과임에는 틀림없다. 그러나 그 기대와는 달리 현재까지 교직 사회에 혁신적 변화를 일으키지 못하고 있다. 이에 본 글의 목적은 우리나라 교원자격제도의 현황을 분석하고, 수석교사제 발전을 위한 교원 자격제도의 개선 방안을 도출함으로써 수석교사 자격제도가 제 기능과 역할을 할 수 있도록 하는 것이다.

2. 자격제도 개요

1) 자격의 개념과 기능

그동안 우리나라에서는 자격에 대해 법적, 학문적으로 매우 다양한 스펙트럼의 정의가 이루어진 것으로 보인다. 구체적으로 살펴보면, 협의의 개념으로 자격을 특정 직무 능력에 대한 제도적 규정으로 보는 경우, 평가를 통한 제도적 인정을 포함하는 경우, 제도적으로 인정된 능력을 갖춘 사람의 지위로 보는 경우, 그리고 그 능력과 지위를 가지고 노동시장에서 신호를 보내는 기능까지 포함한 경우 등이 있다. 먼저 김혜숙 외(2000: 27)는 “어떤 직무를 수행하는 데 필요한 특정한 능력과 자질을 제도적으로 규정한 것”으로 정의한 바 있다. 이는 자격을 특정 직무능력에 대한 제도적 규정으로 보아 가장 협의의 개념을 제안한 경우로 볼 수 있다. 다음으로는 평가를 통한 인정을 포함하여 자격을 정의한 경우이다. 우리나라 자격제도의 근간이 되는 「자격기본법」의 정의로, 동법 제2조(정의) 제1항에서는 자격을 “직무수행에 필요한 지식·기술·소양 등의 습득정도가 일정한 기준과 절차에 따라 평가 또는 인정된 것”으로 정의하였다.



[그림 1] 자격의 개념

특정 직무수행 능력과 이에 대한 인정 중심의 자격 개념에 지위의 개념을 추가하여 자격의 개념을 규정하는 경우도 있다. 조석훈(2010: 124)은 앞선 개념을 보완하여 자격을 “직무 수행에 필요한 능력을 갖춘 사람의 지위”로 규정하였다. 지위의 개념이 “자격의 취득,” “자격의 수여” 등의 표현이 자연스럽게 이루어지기 위한 조건에 해당한다고 본 것이다(조석훈, 2010: 124). 자격의 취득과 수여를 행하는 사람을 전제한 “지위” 개념은 노동시장에서의 자격의 기능을 일부 내포한 것으로 볼 수도 있다. 연구자에 따라서는 자격의 기능을 보다 명시적으로 포함하여 자격의 개념을 규정하기도 하였다. 어수봉·윤석천·조세형(2012: 4)는 자격을 “개별 근로자의 직업(직무)능력에 대해 노동시장에 객관적인 신호(signal)를 보내는 제도”로 정의하였다. 이는 앞서 언급된 연구자들의 자격의 정의에 해당하는 특정 직무 수행능력과 자질에 대한 제도적 인정 및 이를 통해 획득한 지위의 개념에 자격의 주된 기능이라고 할 수 있는 노동시장에서의 신호기능을 포함한 것이다.

노동시장에서의 “신호(시그널링)” 기능과 함께 주요하게 거론되는 자격의 기능은 “선별 기능”이다(관계부처합동, 2018: 9; 이동임 외, 2019: 189). 전자가 노동시장에서 자격을 갖춘 사람을 중심으로 자격의 기능을 규정한 것이라면, 후자는 수요자의 관점에서 자격의 기능을 규정한 것으로 볼 수 있을 것이다. 하지만 두 가지 자격의 기능 모두 노동시장을 전제한다는 면에서 공통점을 가진다. 때문에 자격의 내용과 질 관리에 있어 활용처가 되는 수요자의 요구를 반영하는 것이 중요한 것임에는 틀림없다(김주섭 외, 2013: 1-2). 더 나아가 국가수준의 자격정책 문서인 『제4차 국가기술자격 제도발전 기본계획(2018-2022)』에서는 자격이 “산업현장에서 요구하는 직업능력을 나타내는 지표로, 개인의 능력개발을 선도하고 구인-구직자 간 미스매치를 해소하는 등 직업능력개발과 노동시장을 연계하는 인프라 기능을 수행”해야 한다고 밝힘으로써(관계부처합동, 2018: 1) 자격의 기능을 보다 포괄적으로 상술했다. 노동시장에서 이루어지는 구인-구직자 간 신호와 선별의 기능을 넘어, 개인이 능력개발을 통해 노동시장에서 “매치”를 이룰 수 있도록 선도하는 기능을 추가한 것이다.

이러한 자격의 기능에 대한 추가적인 정책적 기대는 우리사회 및 노동시장의 변화와 무관하지 않은 것으로 보인다. “불확실성의 증가”, “신직업의 출현과 직무변화”, “직무역량의 유효기간” 단축, 고령화로 인해 중장년층의 이직과 전직, 60세 이상 고령근로자를 위한 “경력개발경로 제시”의 필요성 등과 같이 노동시장의 변화와 고령화 시대로의 진입 등 시대적인 상황변화가 자격의 기능에 대한 새로운 요구를 부여하게 된 것이다(관계부처합동, 2018: 8-9).

2) 체제로서의 자격제도

자격제도는 자격에 대해 어떤 정의를 채택하느냐에 따라 그 개념과 범위를 달리할 수 밖에 없을 것으로 보인다. 위에서 상술한 바와 같이 자격의 개념과 기능이 매우 다양한 스펙트럼을 가지고 있고, 이에 근거한 자격제도의 정의나 범위 또한 다양하게 규정될 수 있기 때문이다. 그러나 일반적으로 자격제도를 다음과 같이 정의될 수 있다. 자격제도란, “자격을 운영하기 위해 필요한 법령, 운영 체계, 검정 체계 등을 포괄하는 개념으로서 자격정책의 실현을 위해 형성된 체계”이다(김상진 외, 2019: 13).

체제(system)란 “특정한 목적을 가지고 이를 성취하기 위해 여러 구성인자가 서로 유기적으로 연결되어 있으면서 목적을 위해 노력하는 것”(이동임 외, 2008: 15). 혹은 “총체적인 관계 속에서 공동의 목표달성을 지향하는 상호 연관된 사물”(오석홍, 2001: 59) 등으로 정의할 수 있다. 체제론적 접근방법은 학제적·총체적 접근 방법이다. 모든 현상을 보다 상위의 포괄적인 전체를 구성하는 부분이라고 파악하여 통합적 분석을 시도하기 때문에 총체적 접근방법이라고 한다(오석홍, 2001: 60). 체제론적 접근 방법에서는 그 체제를 구성하고 있는 구성 요소와 요소들 간의 상호작용 및 체제와 외부환경을 구별하는 경계(boundary)를 중요한 구성 요소로 한다. 따라서 어떤 행정 체제의 특성은 그 행정 체제를 구성하고 있는 구성 요소와 그들 간의 상호 관계 그리고 그 체제를 둘러싼 정치, 경제, 사회, 문화적 환경이 어떠하냐에 따라 다르게 나타난다고 보는 것이다(김향규, 2009: 64)

이러한 논의에 기반해서 자격제도를 “인간의 능력(지식, 기술 및 소양 등)을 일정한 기준과 절차에 따라 평가 또는 인정하기 위한 체제”로 정의할 수 있다(이동임 외, 2003: 20). 체제로서의 자격제도는 하위 구성요소로서 자격의 관리체제, 자격의 운영체제, 자격의 지원체제, 자격의 활용체제로 구분할 수 있다(이동임 외, 2008:15).

〈표 1〉 체제로서의 자격제도의 하위 구성요소

구분	내용
관리체제	• 자격의 신설, 종목 개편, 기준 개편, 폐지 등이 해당되며, 하나의 자격의 기본적인 열개(구조)에 관한 것
운영체제	• 짜인 열개(구조)의 실제 운영 • 평가는 어떻게 하는지, 자격수여는 어떻게 해야 하는지 등이며, 이는 자격의 검정시행에 해당
활용체제	• 취득한 자격이 실제 노동시장에서 내에서 얼마나 활용되는지, 자격이 면허로서 활용되는지, 상급 자격 취득의 요구조건으로 활용되는지 등과 관련 됨
지원체제	• 관리와 운영을 지원하는 것과 관련 됨(법, 예산, 조직, 정보나 자료 관리 등)

출처: 이동임 외(2008), p15

이처럼 자격제도를 체제로 상정한다면, [그림 2]와 같이 체제를 구성하고 있는 요소 간의 체계적·유기적 연결이 전제되어야만 자격제도가 제 기능을 발휘할 수 있을 것이다.



[그림 2] 체제로서의 자격제도

3) 자격제도의 유형

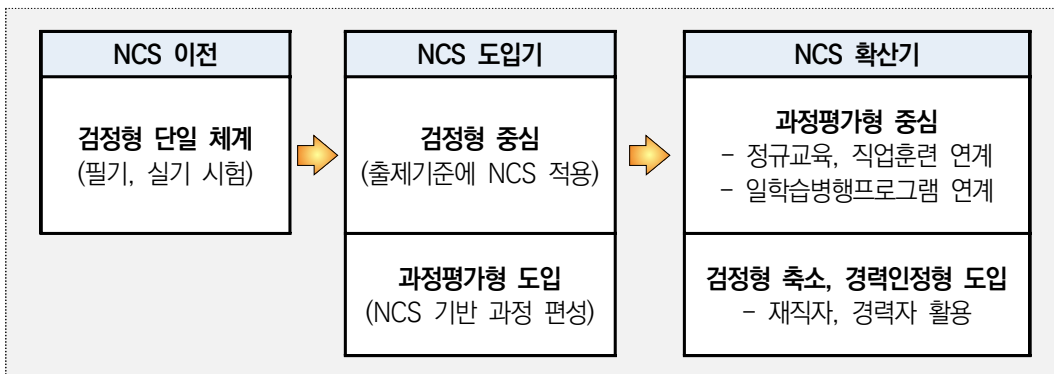
우리나라의 자격제도는 운영 및 발급 주체에 따라 국가자격과 민간자격으로 구분되어 있으며, 국가자격은 다시 국가기술자격과 개별법령의 국가전문자격으로 구분된다. 국가기술자격은 「국가기술자격법」 관리되는 자격으로 2018년 9월 30일 시행기준, 총 530 종목이 있고, 개별법령의 국가전문자격은 174개 종목인 것으로 나타났다(관계부처합동, 2018: 3, 28). 교사 자격은 국가전문자격에 속한다고 할 수 있다. 이와 같이 자격의 종목이 다양하다 보니 국가 차원에서 이를 파악하고 관리하는 것이 쉽지 않고, 관련 정책의 실효성을 담보하기 어려운 실정으로, 중국에는 효율적인 고용시장 운영에 제약적 요소가 될 수 있다는 우려가 있다(김상진 외, 2019: 27).

〈표 2〉 자격의 유형

구 분		자격 수 (종목)	관련 법률	소관부처	자격종류(예)	주체
국가 자격	국가기술 자격	530	국가기술자격법	고용노동부	기술사·기능장·기사·산업 기사·기능사, 1·2·3급 등	정부
	개별법령의 국가전문 자격	174	개별법률	부처·청· 위원회	변호사(변호사법), 의사(의료법), 공인노무사, 세무사, 간호사, 교사 , 자동차운전면허 등	
민간 자격	공인민간 자격	99	자격기본법	부처·청· 위원회 (KRIVET 위탁시행)	신용관리사, 실용한자, 인터넷정보관리사, 정보보호전문가 등	민간
	등록민간 자격	31,993	자격기본법	부처·청· 위원회 (KRIVET 위탁시행)	병원코디네이트, 탄소배출거래중계사 등	
	사업내 자격	173	근로자직업능력개발법	고용노동부	커피마스터, 디지털마스터 등	

다음으로, 자격제도는 규제유무에 따라 “능력인정형 국가자격”과 업무를 독점하는 “면허형 국가자격”으로 구분되기도 한다(김상진 외, 2019: 18-19). 면허형 자격은 노동시장에서의 신호와 선별 기능보다 공익을 우선하여 배타적으로 운영되는 제도이다(김상진 외, 2019: 19). 대표적인 것이 의사 및 변호사 자격이다. 면허형 자격의 경우, 원래의 정책목표 달성 여부를 기준으로 하여 자격 취득자 수의 증감이나 활용수준을 점검하여 성과를 평가하고 관리할 필요가 있다(김상진 외, 2019: 19). 교사 자격의 경우 그 성격이 명확하지 않으나, 교원 자격증을 가진 자에 한하여 정규 교사로 임용될 수 있는 가능성이 있다는 점, 국가 차원에서 교원 자격증 숫자를 관리하고 있다는 점에서 면허형 자격증에 좀 더 가깝다고 할 수 있다.

마지막으로, 자격제도는 취득방식에 따라 구분되기도 한다. 대표적인 자격제도 취득방식 유형으로는 검정형 자격과 과정평가형 자격제도가 있다. 검정형 자격은 주로 시험(필기, 실기)을 통해 자격을 부여하는 방식으로 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이 제시되기 이전 주된 자격취득 경로이다(이동임 외, 2019: 4). 하지만 정부에서는 이를 점진적으로 축소하겠다는 계획을 발표한 바 있다(관계부처합동, 2018: 11-12). 검정형 자격제도의 대안적 제도라 할 수 있는 과정평가형 자격제도는 “직업교육훈련과 자격을 본격적으로 연계하기 위한 시도”로 2015년부터 운영되기 시작하였다(이동임 외, 2019: 4). 기존의 자격 검정형 자격이 가지고 있는, 단회 검정으로 개인의 직무수행능력을 측정하는 데 있어 발생하는 한계점과 직업교육과 자격 준비로 인한 이중 부담의 문제를 해소하기 위한 정책시도인 것이다(이동임 외, 2019: 4-5). 우리나라는 향후 과정평가형 자격제도를 확대할 것임을 표명하고 있다(관계부처합동, 2018: 11; 이동임 외, 2019: 4). 교원 자격제도는 대표적인 특별한 시험이 없는 과정평가형 자격제도라고 할 수 있으나, 과정평가형 자격제도의 필수요건인 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이 제시되고 있지 못하다는 점에서 매우 불완전한 과정평가형 자격제도라고 할 수 있다.



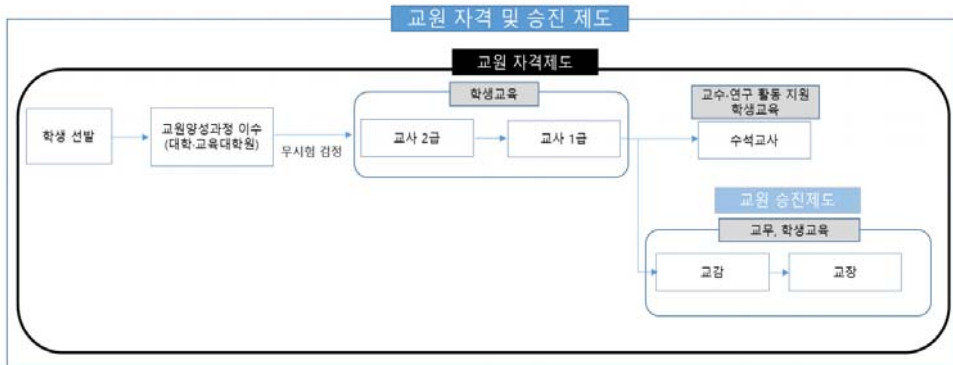
[그림 3] NCS의 도입과 자격제도 취득에 대한 정책변화

3. 우리나라 교원자격제도 현황 및 문제점

1) 현황

우리나라 교사자격의 단계는 법적으로 2급 정교사, 1급 정교사, 수석교사로 구성된다. 2급 정교사를 가지고 임용된 교사는 3년 후 교육·연수 등을 통해 1급 정교사 자격증 획득이 가능하다. 수석교사의 경우 교사 자격증을 소지한 사람으로서 15년 이상의 교육경력을 가지고, 교수·연구에 우수한 자질과 능력을 가진 사람 중에서 법에서 정한 연수 이수 결과를 바탕으로 수석교사 자격증이 부여된다. 이상의 자격제도가 엄밀한 의미에서 교사자격제도라고 할 수 있다.

한편, 교사 자격 외에 교감 자격증의 경우 정교사 자격(1급) 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 사람이 획득 가능하며, 교장 자격증은 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 사람이 받을 수 있다. 그러나 이러한 조건은 법령상의 규정일 뿐이고, 실제로 교감 및 교장 자격제도는 승진제도와 연동되어 작동되기 때문에 교육공무원승진규정 상의 승진 평정 점수가 높은 극소수의 교사들에게만 교감 및 교장 자격을 획득할 수 있는 기회가 부여된다.



[그림 4] 우리나라 교원 자격 및 승진 제도

2) 문제점

우리나라 교원자격제도의 문제점으로 첫째, 교원 자격 발급에서의 질 관리 미흡이 지적된다. 현재의 무시험검정의 교사 자격제도 하에서는 교원자격검정령에 있는 소정의 과정만 이수하면 교사 자격증을 부여 받을 수 있다. 이 제도가 가지는 맹점은 자질과 능력적인 측면에서 교사로서 부적절한 사람도 교직으로 진출할 수 있다는 데에 있다. 교원양성기관들마다 교수 확보, 교육과정 운영 등에서 질적인 차이가 존재함 불구하고, 이러한 차이는 무시되고 동일한 교사자격증이 획일적으로 수여되고 있다(김이경 외, 2004). 이와 같은 문제의식과 맥을 같이하여 박영숙 외(2007:4)는 ‘현장 교원에게 적용 되는 직무수행 기준의 영역과 내용이 교원양성기관의 교육과정에 반영되어야 하고, 교원양성기관에 공히 적용될 수 있는 국가 수준의 교사 자격 기준이 개발’되어야 함을 주장하였다.

둘째, 교원 자격증 발급과 교원 수급과의 불균형 문제가 있다. 우리나라 교사 자격제

도의 시작은 해방 직후 일본인 교사들의 퇴거와 학생인구 급증으로 인한 교원 부족의 문제를 해결해야 하는 시대적 요청과 그 맥을 같이한다. 따라서 교사 자격제도가 질적으로 우수한 정예 교사를 확보하는 기제가 아닌 최소한의 조건을 만족하는 다수의 교사를 확보하는 기제로 작동하게 되었다(김종철 외, 1994; 서정화 외, 1995). 역사적으로는 사범대학 중심의 교사 자격증 발급이 교직과정, 교육대학원으로까지 확대되었다. 이와 같은 교사 자격증 발급 기관의 다원화는 교원자격증 소지자의 양적 확대를 가져왔으나, 임용적체 현상, 교원 교육의 질 담보 문제가 1990년부터 제기되기 시작하였다(교육개혁위원회, 1996).

셋째, 교원 자격과 전문성의 부조화 문제가 있다. 교육의 전문성을 고려한 자격 제도가 되기 위해서는 직무 분야의 전문성과 함께 전문성 신장을 유도하면서 전문성의 수준에 어울리는 자격을 갖추어야 한다. 그러나 현실에서는 승진제도 안에 교사 자격제도가 매몰되어, 신규 채용된 대다수의 교사가 입직 후 5년 전후로 1급 정교사 자격을 받게 된 이후, 그중 극소수의 교사만이 교장·교감으로 승진하기 위한 자격연수를 이수하게 된다. 여러 이유로 승진 대열에 합류하지 못한 교사들에게는 전문성 신장을 위한 체계적이고 종합적인 연수기회가 주어지지 않으며, 전문성 개발을 위한 동기 유발 기제가 없어서 무기력한 모습을 보이기도 한다(김혜숙 외, 2000). 이를 개선하기 위해 수석 교사제도도 도입되었음에도 불구하고, 극소수의 선발 인원 배정, 선발 준비 및 재심사 과정의 어려움, 학교 관리자 및 동료 교사와의 갈등, 분명하지 않는 역할 등으로 인해 학교 현장에 큰 혁신을 이뤄내지 못하고 있다(장덕호·백선희·김한나, 2015; 이동엽 외, 2020). 한편, 교직의 직무 분야를 학교행정·경영, 학생교육, 상담교육, 서사교육, 실기교육, 보건교육, 영양교육 구분했을 때, 교감과 교장은 학교행정·경영 분야의 자격이고, 정교사(1,2급)은 학생 교육 분야 자격이며, 상담·사서·실기·보건·영양 교사 등은 정교사와 다른 전문 분야별 자격으로 볼 수 있으나(조석훈, 2010: 125~126), 현 자격제도 안에서는 이러한 분야별 특수성들은 잘 반영되지 않고 있다. 또한, 자격의 적합성을 제고하기 위해서는 논리적 단계 구조로서 직무표준, 직무수행능력표준, 직무수행능력평가, 자격의 갱신과 취소의 요소가 유기적으로 연결되어 순환적인 환류가 되어야 하지만, 현재의 자격제도는 이를 적절히 갖추고 있지 않다(조석훈, 2010).

마지막으로 관리직 중심의 자격제도가 문제로 나타나고 있다.현재의 단일·직선화된 자격제도 하에서는 교사의 성장기회가 매우 제한적이며, 관리직을 지향할 수 밖에 없는 행정 관리 우위의 자격체제가 형성된다. 이로 인해 승진을 위한 경쟁 풍토가 만연하게 되고, 교사 본연의 교수 활동이 소홀하게 여겨지며, 교감과 교장으로 승진하지 못하는 교사는 무능한 교원으로 간주되어 이들의 근무의욕이 크게 저하된다(김병찬 외, 2019; 김혜숙 외, 2000; 전수빈 외, 2019; 최선옥 외, 2017). 선행연구에서는 기존의 단선적 자격제도의 문제점을 개선하기 위해 교수직렬과 관리직렬의 이원화를 개선안으로 제시하고 있다. 이원화 모형에서는 ‘교수 전문성’과 ‘관리 전문성’을 구분하여, 각 교사가 본인에게 맞는 전문성을 찾아 개발해 나가는 것을 중시한다(김혜숙 외, 2000:184). 가장 최근 연구에서는 최선옥 외(2017)는 교원자격 다원화 모델을 제시하여, 현행 자격체제를 유지한 상태에서 전문자격(전공심화, 교육과정, 진로지도, 멘토 등)을 신설하여 동기부여와 전문성을 인정하는 방향으로의 자격제도 개선을 주장하였다.

3. 수석교사제 발전을 위한 교원자격제도 개선 방안

교원 자격제도의 목적은 업무에 대한 전문성을 담보하여 인적 자원의 효율적 활용에 기여하고, 적절한 보상 등을 통해 사기를 높이며, 전문성 개발 동기를 지속 적으로 유발 시키는 것이다.

이를 크게 세 가지 차원으로 정리해 볼 수 있다. 첫째로 교원 자격 제도는 ‘전문성의 지속적 성장’에 기여할 수 있어야 한다. 교원은 자격 취득 과정에서 전문성 개발의 기회를 제공받고, 전문성 개발 활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 지속적인 동기 유발 기제가 필요하다. 다음으로는 ‘충실한 자격 관리를 통한 역량과 자격의 일치’가 요구된다. 자격의 부여의 전제는 자격이 요구하는 적절한 역량을 갖고 있다는 것이다. 역량이 자격에 부합하지 않을 때 자격제도의 존재 의미는 위협받게 되며, 자격에 근거한 적절한 우대도 정당성을 상실하게 된다. 다음으로 ‘다양한 교육 수요에 효과적으로 대응’하는 것이 요구된다. 자격 제도의 효과적 운영을 통해 미래 교육을 위해 필요한 역량 있는 교원이 적재적소에 공급될 수 있도록 해야 한다. 이러한 세 가지 차원에서 수석 교사제 발전을 위한 자격제도의 개선 방안을 살펴보면 다음과 같다.

1) 전문성의 지속적 신장

경력이 늘어남에 따라 교사는 다양한 역할을 수행하고 이에 따른 전문성이 필요한데, 현재의 교원자격제도가 이를 위해 뒷받침하고 있는지 검토할 필요가 있다. 특별히, 교원 자격제도를 국가의 일반적 ‘자격제도’의 큰 틀 안에서 고찰해 볼 때 다양한 시사점을 얻을 수 있다. 우리나라는 자격기본법을 제정하여 국가 자격제도의 목적, 자격관리 및 운영체제 등을 규정하고 있다. 이 법은 그 목적으로 제1조에 ‘이 법은 자격에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 자격제도의 관리·운영을 체계화하고, 평생직업능력 개발을 촉진하여 국민의 사회경제적 지위를 높이고 능력중심사회의 구현에 이바지함을 목적으로 한다.’ 라고 규정하고 있다. 목적 중에 하나로 천명하고 있는 ‘평생직업능력 개발’이 교사 전문성 신장의 문제와 맞닿아 있다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때 우리나라의 교원자격제도가 제도로서의 본연의 기능을 제대로 하고 있는지 의문스럽다. 교사의 자격은 2급 정교사와 1급 정교사 자격으로 구분되어 있는데, 자격의 구조가 일원화, 단순화되어 있어 상급의 전문성을 반영하지 못하는 한 계를 가지고 있다. 정교사 2급의 자격증을 얻기 위해서는 교원양성 기관에서의 4년간의 교육이 필요하지만 정교사 1급 자격증은 한 달 정도의 집합연수를 받고 바로 취득이 가능 하다. 또한 학교 현장에서도 정교사 2급과 1급 자격 간의 역할, 권한, 책임이 불분명하다. 이러한 점을 보완하기 위해 만들어진 것이 부장교사제이다. 부장교사는 비교적 단순한 학교조직의 특성상 복잡해지는 과업을 효율적으로 수행하기 위해 탄생한 것으로 교장을 보좌하는 행정상의 중간관리자 역할과 학교혁신을 위한 참모 역할을 동시에 수행한다(장희선, 2017: 287-288). 일반 교사로서 교수 영역의 전문성을 축적하면서 동시에 학교 경영의 직무를 경험할 수 있지만, 자격이 아닌 보직이라는 한계로 부장교사의 전문성을 향상 할 수 있는 제도가 없고, 굳이 전문성 심화를 위해 노력하겠다는 생각이 없는 경우도 많다(김혜숙 외, 2000: 38; 최선옥 외, 2017: 76). 또한 현행 교원자격제도는 교수직(정교사 2급·1급, 수석교사)과 학교 관리직(교감, 교장)으로 혼합되어 있어서 최종적으로는 관리직을 지향하도록 설계되어 있다. 교사 경력 개발이 낮은 등급의 가르치는 교사에서 출발하여 높은 등급의 행정 관리직으로 올라가도록 설정되어있다. 그러나 전체 교원 중 교감(원감)과 교장(원장)이 차지

하는 비율은 약 6%에 불과하다. 따라서 정교사 1급을 취득한 이후 고려할 수 있는 상위 단계의 자격이 없어 지속적인 전문성 개발을 위한 동기부여가 힘들다. 이를 보완하기 위한 수석교사제가 있으나, 현재까지 다양한 이유로 본연의 효과를 거두지 못하고 있다. 이처럼 우리나라의 교원 자격제도는 교사 전문성 함양 및 지속적 신장에 한계를 가지고 있음이 드러나고 있다. 교원의 전문성 개발에 동기를 부여하지 못하고, 오로지 개인의 관심, 성향에 따라 전문성 개발 활동 참여 여부가 결정되는 상황을 초래한다. 또한, 승진에 생각이 없거나 관심이 있었으나 좌절된 교사의 경우, ‘모든 걸 버리는’, ‘무사안일’의 삶을 살게 되는 경우도 발견된다.

이러한 문제를 구체적 통계 수치를 통해 확인해 보면 다음과 같다. 먼저 우리나라 자격별 교원 수는 <표 3>에 제시되어 있다. 전체적으로 보았을 때, 교장(원장)이 3.58%, 교감(원감)이 2.91%, 수석교사가 0.32%, 정교사 1급이 66.93%, 정교사 2급이 26.27%를 차지하고 있다. 수석교사 비율이 1% 안 되는 가장 낮은 비율을 보이고 있었으며, 정교사 1급의 비율이 2급보다 2배 이상 높았다. 이는 정교사 1급 자격 취득 후에 관리자 자격과 수석교사 자격 취득 기회가 소수의 교사에게만 매우 제한적으로 주어지기 때문인 것으로 분석할 수 있다.

<표 3> 자격별 교원 수 현황

구분		교장 (원장)	교감 (원감)	수석교사	정교사 1급	정교사 2급	합계
유치원	명	4,450	2,007	22	14,865	31,975	53,319
	%	8.35	3.76	0.04	27.88	59.97	100.00
초등	명	6,587	6,356	651	135,402	28,626	177,622
	%	3.71	3.58	0.37	76.23	16.12	100.00
중학교	명	3,182	2,738	447	69,406	29,277	105,050
	%	3.03	2.61	0.43	66.07	27.87	100.00
고등학교	명	2,395	2,376	347	90,745	31,975	127,838
	%	1.87	1.86	0.27	70.98	25.01	100.00
합계	명	16,614	13,477	1,467	310,418	121,853	463,829
	%	3.58	2.91	0.32	66.93	26.27	100.00

출처: 교육부·한국교육개발원(2019). 2019 교육통계연보, 2019년 자격별 교원 수 재구성

소지자격 취득 후 경과연수 교원 수가 <표 4>과 같이 제시되어 있다. 교장(원장)은 약 80%, 교감(원감)은 약 93%가 자격 취득 후 9년 미만이 경과 하였으며, 수석교사는 약 94%가 9년 미만이었다. 정교사 1급의 경우에는 9년 이상 경과가 약 68%이었으며, 13년 이상이 약 49%로 가장 높은 비율을 보였다. 정교사 2급의 경우에는 9년 미만이 약 72%이었다. 이러한 결과를 토대로 볼 때, 다른 자격에 비해서 정교사 1급 자격 취득 후 많은 연수가 경과한 것으로 파악된다. 이는 대부분의 교사가 정교사 1급에서 퇴직을 하는 상황이 반영된 것이라 할 수 있다.

〈표 4〉 소지자격 취득 후 경과연수별 교원 수 현황

구분		1년 미만	1년 이상 ~ 3년 미만	3년 이상 ~ 5년 미만	5년 이상 ~ 7년 미만	7년 이상 ~ 9년 미만	9년 이상 ~ 11년 미만	11년 이상 ~ 13년 미만	13년 이상	합계
교장 (원장)	명수	1305	4,438	3,774	2247	1608	668	484	2,090	16614
	%	7.85	26.71	22.72	13.52	9.68	4.02	2.91	12.58	100.00
교감 (원감)	명수	1499	4,683	4,554	1479	364	208	114	576	13477
	%	11.12	34.75	33.79	10.97	2.70	1.54	0.85	4.27	100.00
수석 교사	명수	41	83	118	538	601	1	3	82	1467
	%	2.79	5.66	8.04	36.67	40.97	0.07	0.20	5.59	100.00
정교사 1급	명수	12,447	22,053	20,761	20875	24295	27721	29374	152,892	310418
	%	4.01	7.10	6.69	6.72	7.83	8.93	9.46	49.25	100.00
정교사 2급	명수	8,669	23,242	24,947	18609	12656	9236	6877	17,617	121853
	%	7.11	19.07	20.47	15.27	10.39	7.58	5.64	14.46	100.00
합계	명수	23,961	54,499	54,154	43,748	39,524	37,834	36,852	173,257	463,829
	%	5.17	11.75	11.68	9.43	8.52	8.16	7.95	37.35	100.00

출처: 교육부·한국교육개발원(2019). 2019 교육통계연보, 2019년 소지자격 취득 후 경과연수별 교원 수 현황 재구성

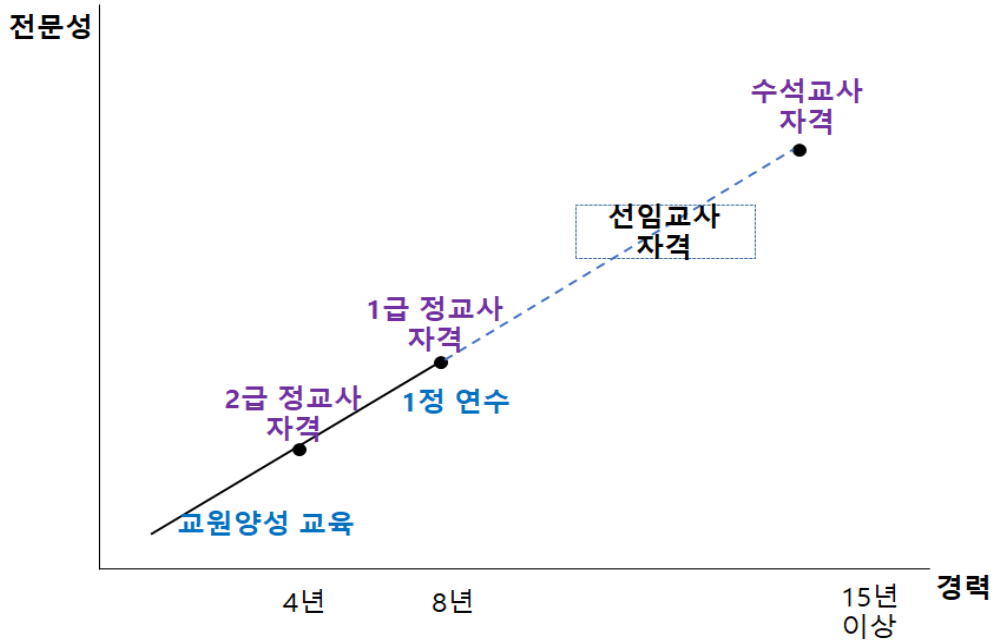
소지자격별 연수이수 교원 수 현황은 <표 5>와 같다. 교장(원장)의 경우 10회 이상이 24.94%로 가장 높았으나, 0회도 15.24%나 차지했다. 교감(원감)의 경우 10회 이상이 23.71%로 가장 높았고, 다음으로 5회가 10.99%를 나타냈다. 수석교사의 경우 10회 이상이 37.49%로 가장 높았고, 다음으로 6회가 10.77%를 나타냈다. 정교사 1급의 경우, 3회가 13.17%로 가장 높았고, 4회가 13.04%로 그 뒤를 이었다. 0회도 12.52%로 비교적 높은 비율을 차지하고 있었다. 2급 정교사의 경우 0회가 57.56%로 가장 높았고, 다음으로 4회가 5.86%를 나타냈다. 이상의 분석 결과를 토대로 볼 때 수석교사의 연수 참여가 가장 적극적인 것으로 나타난 것에 비해, 정교사 1급과 정교사 2급의 연수 참여는 상대적으로 저조했다. 연수 참여에 있어서 1급, 2급 정교사에 비해 수석교사가 더욱 적극적인 것으로 나타났다. 수석교사는 ‘교육공무원법 제29조의 4(수석교사의 임용 등)’ 근거하여 4년마다 대통령령으로 정하는 업적평가 및 연수실적 등을 반영한 재심사를 받아야하기 때문에 전문성 개발에 적극 참여해야 한다는 점, 수업시수 감면 및 연구활동비 지급의 지원을 받을 수 있는 제도적 지원이 있다는 점 등이 수석교사의 활발한 연수 참여를 유도했다고 할 수 있다.

〈표 5〉 소지자격별 연수이수 교원 수 현황

구분		0회	1회	2회	3회	4회	5회	6회	7회	8회	9회	10회 이상	합계
교장 (원장)	명	2,532	639	781	1040	1220	1414	1417	1306	1183	938	4,144	16,614
	%	15.24	3.85	4.70	6.26	7.34	8.51	8.53	7.86	7.12	5.65	24.94	100.00
교감 (원감)	명	725	389	667	1038	1399	1481	1415	1261	1049	858	3,195	13477
	%	5.38	2.89	4.95	7.70	10.38	10.99	10.50	9.36	7.78	6.37	23.71	100.00
수석 교사	명	17	10	25	71	123	154	158	141	108	110	550	1467
	%	1.16	0.68	1.70	4.84	8.38	10.50	10.77	9.61	7.36	7.50	37.49	100.00
정교사 1급	명	38,864	17,806	28,085	40,892	40,491	35,904	28,201	21,863	16,395	11,906	30,011	310,418
	%	12.52	5.74	9.05	13.17	13.04	11.57	9.08	7.04	5.28	3.84	9.67	100.00
정교사 2급	명	70,133	6,104	5,488	7,068	7,135	6,390	5,002	3,790	2,790	1,928	6,025	121,853
	%	57.56	5.01	4.50	5.80	5.86	5.24	4.10	3.11	2.29	1.58	4.94	100.00
합계	명	112,271	24,948	35,046	50,109	50,368	45,343	36,193	28,361	21,525	15,740	43,925	463,829
	%	24.21	5.38	7.56	10.80	10.86	9.78	7.80	6.11	4.64	3.39	9.47	100.00

출처: 교육부·한국교육개발원(2019). 2019 교육통계연보, 2019년 소지자격별 연수이수 교원 수 현황재구성

이상의 결과를 토대로 볼 때, 아래 [그림 5]와 같이 1,2급 정교사 자격증 취득까지는 어느 정도의 체계적인 교육 및 외부 지원이 있으나, 1급 정교사 이후 수석교사 자격증 취득까지는 체계적인 전문성 개발 시스템 없이, 오로지 교사 개인에게 모든 것이 맡겨지는 상황이 초래되고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 1급 정교사와 수석교사와 자격사이에 선임교사(가칭)을 신설하여, 교사가 자신의 전문성을 다시 한 번 점검하고, 이를 개발할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다. 이러한 논의는 20년 전부터 최근까지 지속적으로 제안되어 온 대안이다(김혜숙 외, 2000; 이동엽 외, 2020; 최선욱 외, 2017). 갑자기 수석 교사의 역량이 갖추어지는 것이 아니다. 1급 정교사 자격증 취득 후에 교사 개인의 노력뿐만 아니라, 체계적인 지원이 필요하다. 이를 위해 1급 정교사와 수석교사 사이에 선임교사 자격증을 추가하여, 교사로 하여금 꾸준하게 수석교사의 과정을 준비할 수 있도록 지원해야 한다. 이를 통해 수석교사의 인력풀을 확대한다면, 적어도 수석교사로서 준비된 교사들이 부족하기 때문이라는 수석교사제를 확대할 수 없다는 비판을 극복할 수 있을 것이다.



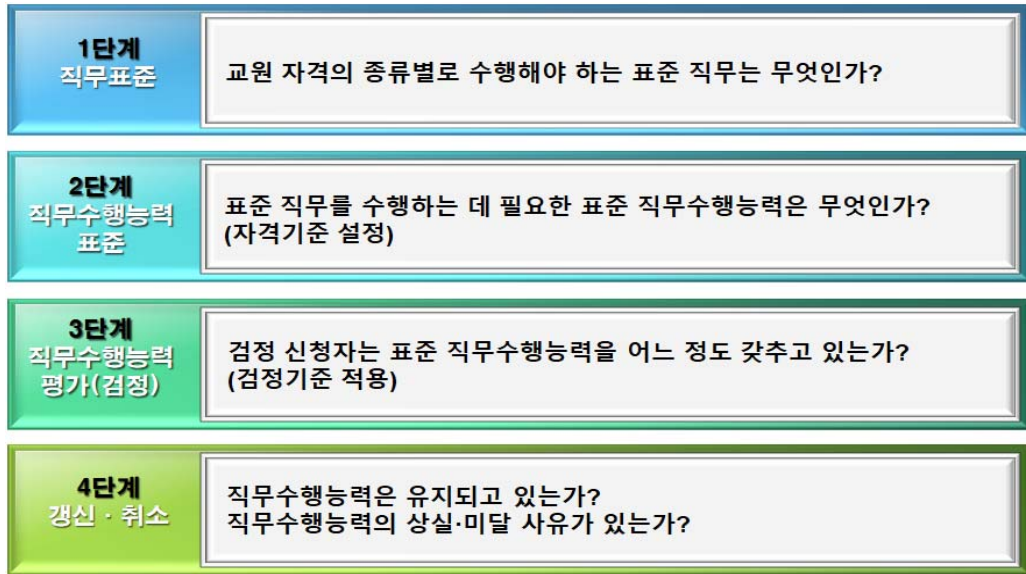
[그림 5] 교원 자격에 따른 전문성 및 경력 개발

2) 충실한 자격 관리를 통한 역량과 자격의 일치

교원은 미래 교육환경 변화에 대응하여 교육의 질을 결정하는 핵심 인적 자원으로서 국가 수준에서의 체계적 관리가 필요하다. 여러 선진국에서 국가 수준의 교원 자격 기준을 개발하여 양성, 임용, 재교육을 위해 사용하고 있다(박선형·김혜숙·함승환·권도희, 2019; 박영숙 외, 2007; 정일환 외, 2016). 우리나라 교사양성과정에서는 몇몇 필수과목, 교직과정 등을 이수하면 무시험검정으로 교사자격증이 부여되고 있으나, 그러한 교육과정이 교사의 어떤 역량(직무능력)을 함양시키는지 철저한 분석이 시도되지 못하고 있으며, 자격을 검증하고 평가하는 시스템이 제대로 작동하는지에 대한 체계적인 점검도 부재한 상황이다. 한편, 정교사 2급에서 1급으로 승급하는 경우도 특별한 조건과 역량에 대한 검증 없이 자격이 주어지고 있다. 초·중등 교육법 상 '정교사(2급) 자격증 가진 사람으로서 3년 이상의 교육경력을 가지고 일정한 재교육을 받은 사람'으로 1급 정교사 자격 부여 대상자를 규정한 것을 확인할 수 있다. 이는 일정 경력만 있고, 연수만 이수하면 실제의 역량과는 상관없이 자격을 받을 수 있는 구조이다. 수석교사 자격의 경우에도 크게 다르지 않다. 초·중등교육법 제21조(교원의 자격) 제 3항에 "수석교사는 제2항의 자격증을 소지한 사람으로서 15년 이상의 교육경력(「교육공무원법」 제2조제1항제2호 및 제3호에 따른 교육전문직원으로 근무한 경력을 포함한다)을 가지고 교수·연구에 우수한 자질과 능력을 가진 사람 중에서 대통령령으로 정하는 바에 따라 교육부장관이 정하는 연수 이수 결과를 바탕으로 검정·수여하는 자격증을 받은 사람이어야 한다."라고 규정하고 있다. 이를 근거로 교육경력, 수석교사로서 자질과 능력, 자격연수 이수 결과에 대해 서류심사의 무시험 검정을 통해 수석교사를 선발하고 있으나, 구체적인 자격 기준은 부재한 상황이다.

이와 같이 교사의 역량과 교사의 자격이 불일치하는 문제를 해결할 수 있는 근본적인

대안은 교원 자격을 취득하기 위한 과정이 교사의 특정 역량과 밀접하게 연계될 수 있도록 하는 것이다. 이를 위해서는 2급, 1급, 수석 교사 자격에 대한 역량을 도출하고, 역량에 기반 한 직무표준, 직무수행능력표준, 직무수행능력평가 등이 연결된 순환적인 환류 시스템을 구축할 필요가 있다(조석훈, 2010).



[그림 6] 교원 자격제도의 논리적 단계 구조

출처: 조석훈(2010: 128) 재구성

특별히, 수석교사 자격의 경우 역량과 자격이 일치되는 것에 대한 대외적 공신력이 크지 않기 때문에 자격에 따른 처우 개선(수업부담 경감, 수당 지급)의 정당성이 담보되지 못하고 있으며, 수석교사에 대한 체계적·효과적 전문성 개발이 어려운 상황이라고 할 수 있다. 따라서 수석교사 자격제도가 본연의 역할과 기능을 할 수 있도록 하기 위해서는 국가 자격기준을 설정하고, 이를 기반으로 충실한 자격 관리를 통해 역량과 자격의 일치가 이루어질 수 있도록 해야 한다.

3) 다양한 교육 수요에 효과적으로 대응

미래교육환경 변화는 다양한 교육 수요를 만들어 내고 있으며, 이에 따라 교사에게 새로운 역할과 역량을 요구하고 있다. 전통적으로 요구되는 교과에 대한 전문성 이외에도 지역 사회와의 연계, 다양한 구성원과의 의사소통 및 관계 조율, 학생의 사회적·정서적 발달 지원, 학생들의 기초 능력 함양 등을 위한 역량이 필요하다. <표 6>와 같이 교육의 외적 변화(인구구조, 4차 산업혁명과 기술 발달, 사회변화, 학생변화) 및 내적 변화(교육과정 변화, 고교학점제 도입, 지방교육자치의 강조)는 교원자격제도의 새로운 변화를 요구하고 있다.

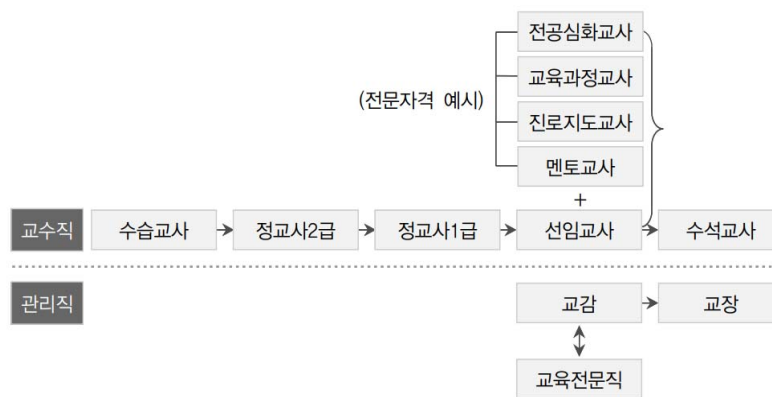
〈표 6〉 미래교육환경 변화와 교사자격제도의 시사점

구분	변화 특징	세부 내용	교사자격제도에의 시사점 (또는 고려할 점)	
교육 외적 변화	인구 구조 변화	출산율과 학령인구 감소	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 교사의 감소, 교사의 고연령화를 고려한 자격체계에 대한 검토 필요: 교사 재교육을 내실화·활성화할 수 있는 방법 포함* • 학생 맞춤형 교육의 기회: 교사 양성과정의 개혁과 투자 필요 • 과잉 발급되고 있는 교사 자격 발급 방식에 대한 검토 필요* 	
		인구 고령화	<ul style="list-style-type: none"> • 모든 학생의 성장을 지원하고자 하는 교사의 마음가짐과 전문성 • 분배정의에 대한 이해와 지도 역량 	
	4차 산업혁명과 기술 발달	학습에서의 기술 활용: 학습 방법의 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 수업에 기술을 활용할 수 있는 전문성 • 교사의 새로운 역할과 역량: 돌봄, 사회화 기능, 고차원적 사고력, 학생 사회성 지도 및 지역과의 연결 능력 등 	
		지식 교육의 위기: 역량 함양의 강조	<ul style="list-style-type: none"> • 학습방법의 변화(학생중심으로) • 학생 역량 함양을 위한 수업·평가 전문성 신장 • 모든 학생들의 핵심 기초 함양 역량 • 학교급별 자격 연계 등 보다 유연한 자격제도 검토* 	
	사회변화	문화적 다양성 증가	<ul style="list-style-type: none"> • 다문화적 감수성 함양 • 다양한 문화 배경을 지닌 학생들에게 맞는 교수학습 지도 전문성 	
		불평등 심화와 불확실성	<ul style="list-style-type: none"> • 교육의 공공성과 책임감 강화: 책임감 있는 시민으로 성장할 수 있도록 지원할 수 있는 역량 • 윤리적 판단력을 함양할 수 있는 전문성: 사회 이슈의 쟁점에 대한 이해, 윤리적 판단력 • 불평등 완화를 위한 취약 계층 학생 지도 전문성 	
	학생변화	디지털 네이티브, 가상공간 활성화로 인한 사람과의 정서적 교류 약화, 소수 아동 가정 출신	<ul style="list-style-type: none"> • 학생에 대한 이해 필요 • 학생의 사회·정서적 안녕을 도와줄 수 있는 전문성에 대한 요구 커짐 	
	교육 내적 변화	교육과정 변화	역량함양의 강조	<ul style="list-style-type: none"> • 학생 역량 함양을 위한 수업·평가 전문성 신장
		고교학점제 도입	과목의 다양화와 탄력적 교원수급의 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 표시과목의 광역화(사회, 과학)* • 교사의 부전공 또는 복수전공 장려(특히, 희소과목)* • 교사 자격증 미소지자의 단독 수업권 허용 및 대안적인 교원 자격 제도 마련*
		지방교육 자치의 강조	학교와 교사 역할의 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 학생 성장을 위한 교육적 기획력의 요구 • 학교와 학부모, 지역사회를 연결하고 다양한 교육 주체 간의 관계를 조율할 수 있는 능력: 민주적·협력적 전문성 • 지역 중심의 인사제도 도입: 교원임용고사에서 지역임용트랙제 검토

*: 교원자격제도 관련 직접적인 시사점

특히 수석 교사는 전문성을 갖춘 교사의 상징이자 대표로서 이러한 교육 수요에 효과적으로 대응할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 수석교사 자격제도는 ‘교수·학습 전문가’라는 한정된 역할만을 전제한 것에서 한 걸음 나아가서 다양한 전문성을 대표할 수 있어야 한다. 관련하여, 최선욱 외는 [그림 7]과 같이 교수직과 관리직의 분리 및 교원 자격 다원화 모델을 제시한 바 있다. 선임교사 자격을 신설하고 전문자격으로서 전공심화, 교육과정, 진로지도, 멘토 등의 다양한 전문 자격을 선임교사 단계에서 획득할 수 있도록 하고, 이러한 자격을 토대로 해당 분야의 전문적인 활동을 유지한 선임교사에게 해

당 분야의 수석교사 자격을 부여하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 전문 자격증 제도의 도입은 수석교사제 발전을 위해 매우 긍정적으로 검토될 필요가 있다. 다만, 선임교사 단계에서 심화 자격을 부여할지 혹은 수석교사 단계에서 이를 부여할지는 신중히 검토할 사안이다. 많은 교사들이 지속적 전문성 개발을 통해 수석교사로 나아가도록 하기 위한 동기를 유발하기 위해서는 수석교사 단계에서 이를 부여하는 방안이 적절할 수 있다. 또한 현재의 자격제도 하에서 선임교사 자격을 신설하는 것은 장기적 과제이기 때문에 수석교사 단계에서 전문자격을 신설하는 것은 수석교사제 발전을 위해 매우 중요한 방안이 될 수 있다. 한편, 어떠한 전문자격을 신설할지에 대해서는 체계적인 연구가 선행되어야 할 것이다.



[그림 7] 생애주기별 교수직과 관리직의 분리 및 교원 자격 다원화 모델

출처: 최선옥 외(2017:79)

[참고문헌]

- 교육개혁위원회(1998). 한국교육개혁백서.
- 관계부처합동(2018). 제4차 국가기술자격 제도발전 기본계획(2018~2022).
- 교육부·한국교육개발원(2019). 2019 교육통계연보.
- 김병찬·김영인·손동빈·우영진·윤태영·박성은(2019). 교사 생애주기별 성장체제 구축 연구. 전국시도 교육감협의회·경희대학교.
- 김상진·김덕기·정지운·김윤아(2019). 자격정책의 통합 평가 방안 연구: 성과평가를 중심으로. 한국직업능력개발원.
- 김종철·김중서·서정화·정우현·정재철·김선양(1994). 최신 교사론. 서울: 교육과학사.
- 김용·정일환(2005). 교원 자격 기준의 변천 과정과 개선 동향. 한국교원교육연구, 22(2), 27-48.
- 김이경·고대혁·김재춘·박상완·정수현(2004). 교원자격·양성제도 개편방안 연구. 한국교육개발원.
- 김향규(2009). 행정철학, 제4판, 서울: 대영문화사
- 김혜숙·양승실·김안나(2000). 교원직급 및 자격 체제 개편 연구. 한국교육개발원.
- 박선형·김혜숙·함승환·권도희(2019). 미래사회 교원양성기관 질 제고를 위한 국제 비교 연구. 한국교육개발원.
- 박영숙·김갑성·전제상·김지희(2007). 국가 수준의 교사 자격 기준 개발 연구. 한국교육개발원.
- 서정화·김만기·송광용·송미섭·신철순(1995). 교육인사행정론. 도서출판 하우.
- 손찬희·정광희·박경호·최수진·양희준·전제상·류호섭(2017). 학생 맞춤형 선택학습 실현을 위한 고등학교 학점제 도입 방안 연구. 한국교육개발원.
- 신현석(2002). 교원자격제도 개편방안 연구. 한국교원교육연구, 19(1), 113-135.
- 오석홍(2001). 행정학, 제2판, 서울: 나남출판
- 어수봉·윤석천·조세형(2012). 국가전문자격검정관리평가연구. 한국산업인력공단.
- 이동엽·박영숙·박희진·최수진·김혜진·이승호·김보미(2020). 미래교육환경 변화에 따른 교사자격제도 개선 방안 연구. 한국교육개발원.
- 이동임·김덕기·김상호(2008). 자격제도 운영 평가체제 구축 연구(정책연구 2008-5). 한국직업능력개발원.
- 이동임·박태준·김현수·김상진(2003). 자격제도 개선방향과 과제. 한국직업능력개발원.
- 이동임·정지운·김덕기·한애리·설귀환·우석진(2019). 2018년도 과정평가형 자격 성과분석 및 개선방안 연구. 한국산업인력공단.
- 임종현·유경훈·김병찬(2017). 4차 산업혁명사회에서 교육의 방향과 교원의 역량에 관한 탐색적 연구. 한국교육, 44(2), 5-32.
- 장덕호·백선희·김한나(2015). 교원들이 인식하는 수석교사제의 문제점, 원인 및 개선 방향: Bolman & Deal의 조직 프레임을 활용한 분석. 한국교원교육연구, 32(3), 247-276.
- 장희선(2017). 초등학교 부장교사의 리더십 역량 모형 개발 연구. 교육행정학연구, 35(4), 287-316.

- 전수빈·이효정·장환영(2019). 승진에 대한 교원의 인식과 교직문화 탐색. 한국교원교육연구, 36(3), 1-26.
- 정일환·고전·구자역·권동택·김정희·김현욱·이화도·정영근·정현숙·주동범·최영표(2016). 주요 국가의 교원생애 주기별 질 관리 체제 등 비교 연구. 교육부.
- 정제영·오범호(2007). 교원자격 관리체제 개선방안 연구. 한국교원교육연구, 24(2), 61-80.
- 조석훈(2010). 교원자격의 구조 분석과 관계법의 재구조화 방안. 교육법학연구, 22(1), 117-144.
- 최선옥·전제상·김미영(2017). 현직 교원의 자격 다원화 방안. 경기도교육연구원.

<법령>

- 교육공무원법 [시행 2022. 3. 25.] [법률 제18455호, 2021. 9. 24., 일부개정]
- 교육공무원임용령 [시행 2021. 6. 23.] [대통령령 제31786호, 2021. 6. 22., 일부개정]
- 자격기본법 [시행 2022. 2. 18.] [법률 제18425호, 2021. 8. 17., 타법개정]
- 초·중등교육법 [시행 2022. 3. 25.] [법률 제18461호, 2021. 9. 24., 일부개정]

수석교사제 발전을 위한 교육청의 역할

이미영(대구시교육청 장학사)

< 목 차 >

1. 수석교사의 직무
2. 2030년의 세계와 미래교육의 방향
3. 미래교육을 위한 교사의 역할
4. 미래교육을 위한 학교 내 수석교사의 역할
5. 수석교사제 활성화를 위한 교육청의 역할

1. 수석교사의 직무

수석교사제는 ‘수업 잘하는 교사’가 우대받는 풍토 조성 및 교원의 전문성 신장을 위해 만들어진 제도로, 일반교사의 진로를 교장·교감이라는 관리직과 수석교사라는 교수직으로 이원화하는 계기를 마련했다. 즉 행정관리로 일원화된 교원의 자격체제가 수석교사제 시행으로 인해 분화될 수 있었다. 이로 인해 교사로서의 전문성에 초점을 둔 새로운 직무 창출이 가능해졌다.

수석교사의 필수 직무는 「초·중등교육법」 제20조(교직원의 임무) 제3항에 나와 있듯이, ‘교사의 교수·연구활동을 지원하며, 학생을 교육한다’이다. 학생교육은 교사로서의 본질이므로, 동료교사의 교수·연구활동을 지원하는 것이 수석교사의 필수 직무인 것이다. 교사 지원활동에는 수업 및 생활지도 컨설팅, 공개수업, 신입교사 및 교육실습생 지도, 교내·외 연수, 교과연구회 활동 주도, 교원능력개발평가 참여, 자료개발과 보급 및 연구활동 등이 포함된다.

수석교사의 직무에 따른 활동과 업적 평가, 학교장 지원사항을 요약하면 다음과 같다.

직무	수석교사 활동	업적 평가	학교장 지원사항
수업	<ul style="list-style-type: none"> • 수업 • 수업 공개 • 수업 참관 • 수업 나눔 	<ul style="list-style-type: none"> • 연구 및 실천 • 공개 수업 실적 • 수업 개선 노력 • 교육과정 구성 및 교재 활용 • 평가계획 수립 및 활용 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 수업시수 50% 경감
컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트 활동 	<ul style="list-style-type: none"> • 수업컨설팅 실적 • 컨설팅에 대한 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> • 수석교사가 컨설팅을 원활히 할 수 있도록 행정적 지원 및 위상 정립 • 교육청 단위 활동 참여를 위한 출장조치 지원
연수	<ul style="list-style-type: none"> • 연수 강사 활동 	<ul style="list-style-type: none"> • 교사 대상 연수 지원 실적 	<ul style="list-style-type: none"> • 행정적 지원 • 교육청 단위 활동 참여를 위한 출장조치 등 지원
연구 및 자료 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 교과연구회, 학습동아리 등의 활동 주도 • 자료 개발 및 보급 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 교수학습 자료 개발 실적 • 연구활동 실적 	<ul style="list-style-type: none"> • 행정적 지원

2. 2030년의 세계와 미래교육의 방향

1) 2030년의 세계

2020년 UNESCO(유엔교육과학문화기구)는 2030년의 세계가 마주하게 될 가장 시급한 과제가 무엇인지 묻는 설문조사를 진행했다. 설문 결과, 기후변화와 생물다양성의 손실(67%), 폭력과 갈등(44%), 차별과 불평등(43%), 식량과 물, 주택 부족(42%) 등이 중요한 과제로 제기되었다. 또한 이러한 문제를 해결하기 위해서는 교육 및 과학 분야에서 국제협력과 인간과 자연의 관계 회복, 다양성에 대한 존중 등이 필요하다는 의견이 도출되었다. 지금 우리는 공동체의 붕괴, 양극화의 심화, 지속가능성의 위기를 겪고 있다. 그리고 코로나 19는 이러한 현상을 더욱 부추기는 듯하다.

UNESCO는 이러한 상황에서 2021년 11월 「함께 그려보는 우리의 미래-교육을 위한 새로운 사회계약」이라는 보고서를 발표했다. 놀랍게도 이 보고서는 현 세대가 교육을 통해 평화롭고 공정하며 지속가능한 미래를 만들어가겠다는 약속을 실현하지 못했으며 학습의 이유, 방식, 내용 등을 다시 규정해야 하는 전환점에 놓여 있다고 선언하고 있다. 교육에 대한 ‘새로운 사회계약’이 필요하다는 것이다. 새로운 사회계약의 원칙은 다음과 같다.

첫째, 교육의 방식은 협력과 공동 작업, 연대의 원칙을 기반으로 조직되어야 한다.

둘째, 교육과정은 생태적·다문화적·다학제적 학습에 중점을 두어야 한다.

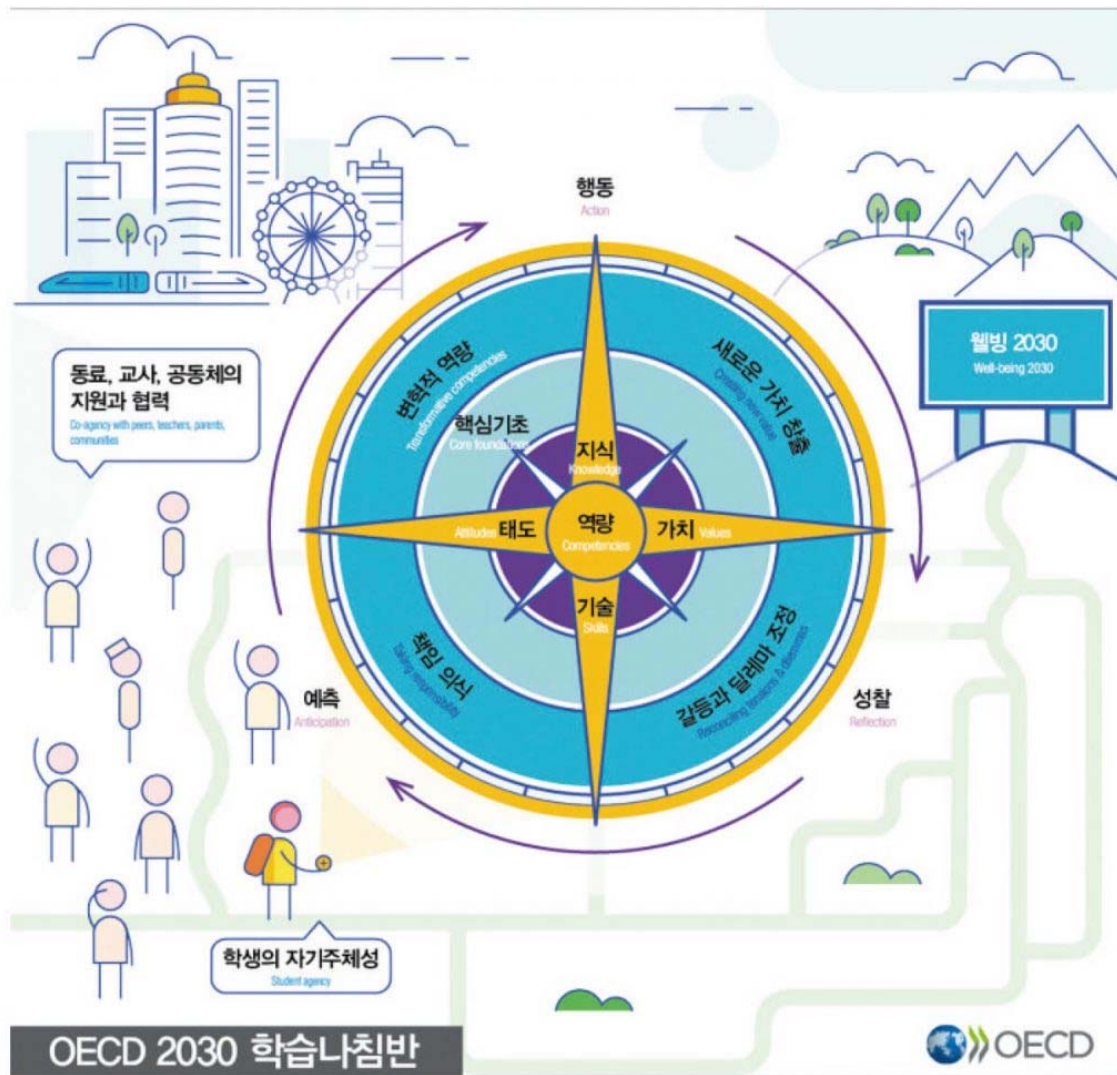
셋째, 교수 행위(teaching)는 교사들이 지식 생산자이자 교육 및 사회 변혁의 핵심 주체로 참여하는 공동의 노력이 되어야 한다.

넷째, 학교는 포용과 공정, 개인 및 집단의 웰빙을 지원하는 교육 장소로서 보호되어야 한다. 또한 학교라는 공간을 정의롭고 공정하며 지속가능한 미래를 만드는 실험실로 탈바꿈해야 한다.

2) 2030 학습나침반

지난 2018년 OECD에서 「OECD 교육 2030: 미래교육과 역량」이라는 보고서를 발간하였다. 이 보고서는 ‘모든 학습자가 전인적 인간으로 성장하고, 각자의 잠재력을 최대한 발휘하며, 개인과 공동체, 지구의 웰빙에 기초한 공동의 미래를 만들어 내기 위해 노력할 수 있도록 하는 것이 교육의 역할’이라고 말한다. 이 보고서의 산물이라고 할 수 있는 ‘OECD 2030 학습나침반’은 2030년과 그 이후의 좋은 삶을 위해 필요한 역량을 포괄적으로 그려내고 있다. 특히 교육이라는 것을 학생이 나침반을 들고 동료, 교사, 공동체의 지원과 협력 속에서 ‘웰빙 2030’으로 향하는 여정으로 묘사하고 있는데, 이처럼 누구나 이해하기 쉽게 그림으로 표현하면서도 각 국가별로 상황에 맞게 세부사항을 조정할 수 있는 여지를 둔 것이 특징이다.

그림에서 제시한 ‘학생의 행위주체성(Student agency)’이란 학생들이 세계에 참여하고, 내가 내 운명의 주인이라는 인식 속에서 보다 나은 세계를 만들기 위해 사람들과 사건, 상황에 영향을 미치고 있다는 책임감을 스스로 의식하는 것을 의미한다. 교육은 지름길이 표시되어 있는 지도를 주는 것이 아니라 스스로 길을 만들어 갈 수 있도록 나침반을 손에 쥐어 주는 것이다.



OECD 2030 학습나침반은 역량을 중심으로 핵심기초, 변혁적 역량, 예측-행동-성찰 주기가 순서대로 감싸고 있는 구조다.

① 역량(Competencies): 역량은 지식-기술-가치-태도로 구성된다. 먼저 지식은 교과(학문)적 지식, 범교과(간학문)적 지식, 인식론적 지식, 절차적 지식의 네 가지로 이루어진다. 기술(skills)은 목표 달성을 위해 필요한 과정을 수행하고 개인의 지식을 책임감 있게 활용할 수 있는 능력을 의미하며, 비판적 사고, 창조적 사고, 학습 및 자기조절과 같은 인지적-메타인지적 기술, 공감, 자기효능 및 협업과 같은 사회적-정서적 기술 그리고 신체적-실용적 기술의 세 가지로 이루어진다. 지식과 기술은 동기부여, 신뢰, 다양성 및 미덕에 대한 존중과 같은 태도와 가치에 의해 조정된다. 태도와 가치는 개인, 지역, 사회 및 세계 수준 모두에서 관찰할 수 있다. 인간의 삶은 다른 문화적 관점과 성격 특성에서 발생하는 가치와 태도의 다양성에 의해 풍요로워지지만, 생명과 인간의 존엄성에 대한 존중이나 환경의 보호 등과 같이 타협할 수 없는 가치도 존재한다.

② 핵심기초(Core foundations): 우리나라로 치면 기초소양 혹은 기초학력과 유사한 핵심기초는 전통적인 문해력(Literacy)과 수리력(Numeracy)외에 디지털 리터러시, 데이터 리터러시, 건강 리터러시를 포함하고 있다. 여기서 건강이 핵심기초의 중요한 요소로 포함된 것을 눈여겨볼 필요가 있다. 국제아동권리기구 세이브더칠드런(Save the Children)과 서울대학교 사회복지연구소가 수행한 ‘국제 아동 삶의 질 조사’에서 한국 어린이들 삶의 질이 최하위권을 기록했다는 것을 언급하지 않더라도 대한민국 청소년들의 핵심기초는 매우 취약하다고 할 수 있다.

③ 변혁적 역량(Transformative competencies): 기후위기와 같은 전 지구적 도전에 직면하여 학생은 개인적, 사회적, 환경적 웰빙과 지속가능성을 성취할 수 있어야 한다. 즉 교육은 나와 공동체와 세계를 변혁시키는 일이 되어야 한다. OECD 2030 학습나침반은 이를 변혁적 역량이라고 표현하면서 새로운 가치 창출, 갈등과 딜레마 조정, 책임 의식을 제시하고 있다. ‘새로운 가치 창출’은 보다 나은 삶을 위한 혁신을 의미한다. 이를 위해 학생들은 현재의 상태에 의문을 품고, 다른 이들과의 협력을 통해 틀에서 벗어난 사고를 할 수 있어야 한다. ‘갈등과 딜레마 조정’은 모순되거나 상반되는 것처럼 보이는 생각·논리·입장사이에서 공통분모를 찾아내고, 행동의 결과를 단·장기적 관점에서 짚어보는 것을 의미한다. 마지막으로 ‘책임 의식’은 자신의 행동을 자신의 경험과 교육, 개인적·윤리적·사회적 목표에 비추어 성찰하고 평가하는 능력을 의미한다.

④ 예측-행동-성찰 주기(Anticipation-Action-Reflection cycle): 변혁적 역량은 본질적으로 발달적이다. 따라서 성찰, 예측 및 행동의 순차적인 과정을 통해 학습해야 하는 것이다. 성찰은 알려져 있거나 가정된 것에서 한발 물러서서 다른 관점에서 상황을 바라봄으로써 결정하고, 선택하고, 행동할 때 비판적인 입장을 취하는 능력이다. 예측은 분석적 또는 비판적 사고와 같은 인지적 기술을 동원하여 미래에 무엇이 필요할지, 그리고 현재의 조치가 미래에 어떤 결과를 가져올지 예측하는 것이다. 성찰과 예측은 책임 있는 행동을 위한 전제 조건이다.

3. 미래교육을 위한 교사의 역할

2023년의 세계 변화와 미래교육의 방향에 따른 교사의 주된 역할은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

1) 학습자의 학습을 돕는 조연자(멘토)의 역할

개별화된 자기주도적인 학습을 위해서는 교사는 지식 전수자의 역할에서 학습자들의 개별적인 학습을 돕는 조연자가 되어야 한다. 이 때, 교사는 무한정적으로 생산되고 유통되는 식과 정보를 선별하는 작업은 교사의 몫이 되어야 한다. 교육매체의 다양화와 첨단화를 통해 학습자 개인의 개별 학습이 주된 학습 유형으로 정착되고 시공간을 넘어서는 열린 학습 체제가 구축된다면 교사는 개별 학습자들의 수준과 환경을 바탕으로 적절한 지도와 조언을 통해 학습자들의 창의력과 판단력을 키워 나가야 한다.

2) 다양한 정보통신기술의 활용을 주도하는 역할

미래 교육의 성패는 정보 인프라 구축과 정보화 마인드의 확산에 달려 있다고 볼 수 있

다. 시간과 공간을 뛰어넘는 개방적인 교수-학습이 구현되기 위한 정보 통신 기술의 활용은 아예 선택이 아닌 필수가 될 것이다. 컴퓨터가 변화시킨 우리 삶의 무게만큼 미래 교육은 첨단 IT 기술에 크게 의존할 수밖에 없기 때문에 다양한 정보 통신 기술의 활용 능력은 그만큼 교사의 기본 역할 중의 하나로 자리잡지 않을 수 없을 것이다.

3) 새로운 지식과 정보를 수집하고 창출하는 역할

초고속 통신망의 보급이 확산되면서 회사나 학교뿐만이 아니라 가정에서도 자유롭게 인터넷을 즐길 수 있게 되었다. 이러한 인터넷망에 의해 대용량의 멀티미디어 정보가 실시간으로 제공되는 교육 환경의 실현이 이루어지고 있다. 이제 교사는 홍수처럼 쏟아져 나오는 지식과 정보들을 수집하고 선별하는 작업에 많은 노력을 기울여야 하고 새로운 정보의 창출과 콘텐츠 개발에도 남다른 관심을 가져야 할 것이다.

4) 교육 주체간의 활발한 커뮤니케이션을 강화하는 역할

온라인 커뮤니티의 활성화로 사이버상의 활발한 교류가 일상생활 속으로 깊이 파고들고 있다. 이에 따라 교사는 다양한 채널을 통한 온라인 커뮤니티를 활용하여 교육주체 간의 활발한 커뮤니케이션을 강화하는 역할을 해야 한다.

4. 미래교육을 위한 학교 내 수석교사의 역할

1) 수석교사의 역할 형성 과정

수석교사의 학교 내 역할 형성 과정 연구(2013: 이정민)에 따르면 수석교사는 다음 메가지 단계 과정을 거치는 것으로 나타났다.

첫째, 역할인지 단계이다. 교사들은 ‘승진 체제의 이원화’를 위해 수석교사를 두는 것이므로 또 다른 승진의 길이라 판단하여 수석교사에 지원한다. 그렇게 지원을 결심한 후에는 연수나 주변인들의 반응을 통해 수석교사 역할을 인지하기 시작한다. 수석교사들은 수업전문가의 모습이나 혹은 교수직에서의 최고관리자로서의 수석교사의 모습을 기대한다.

둘째, 역할갈등 단계이다. 수석교사가 기대한 역할은 현실의 역할과 차이가 컸고 그로 인해 갈등이 표출된다. 수석교사와 관리자 간의 권력다툼이 일어나거나 연구부장과의 업무마찰이 일어나기도 한다. 학교 내 수석교사 역할이 명확하지 않아 수석교사 역할을 배정할 때에도 잡음이 많다. 수업 공개를 꺼려하는 학교 분위기는 수석교사가 제 역할을 하는데 걸림돌이 되기도 한다.

셋째, 역할 조정 단계이다. 학교 내 다양한 갈등 상황 속에서 수석교사는 여러 가지 전략을 사용하면서 역할을 조정해간다. 문서상 역할에 충실하거나 대화를 통해 업무를 조정하는 등의 적극적인 전략을 사용하기도 하고 순응하거나 학교 분위기가 서서히 변화할 수 있도록 기다리는 소극적인 전략을 사용하기도 한다.

넷째, 역할 획득 및 의미부여 단계이다. 수석교사는 학교 내에서 일련의 과정을 통해 최종적으로 역할을 획득하거나 정체성과 의미를 부여한다. 학교 내 수업 전문가 혹은 수업 지

원자로서의 수석교사로 역할을 획득하여 수석교사제의 본래 취지에 맞는 역할 획득이 이루어지거나 스스로를 ‘수업 부장’급이라고 생각하거나 ‘수업 시수 적은 전담교사’에 비유하여 수석교사제의 본래 취지와는 거리가 먼 역할 획득이 일어나기도 한다.

2) 학교 내 수석교사의 역할 강화 방안

미래사회의 변화에 따른 교사의 역할을 제대로 수행하기 위해서는 교사는 지속적으로 연구하고 배워야 한다. 다양한 연수 프로그램을 통해서 배울 수도 있지만 가장 좋은 스승은 바로 동료 교사이다.

동료 교사와 수업 친구가 되어 함께 수업을 설계하고, 공유할 때 수업 역량을 커질 수 있다. 교사는 자발적인 전문학습공동체를 통해 가장 잘 배울 수 있다. 이러한 전문학습공동체의 구심적 역할을 할 수 있는 교사는 바로 수석교사일 것이다.

교사의 교사로서 학교 내에서 수석교사의 역할을 강화하기 위한 방안으로 다음 세 가지를 제안해 본다.

첫째, 학교 내 수석교사의 역할에 관한 보다 명확한 정립이 필요하다. 학교 내에서 수석교사와 역할이 중첩되는 관리자 및 연구부장과의 역할이 중첩되지 않도록 명료한 역할 조정이 필요하다.

둘째, 학교 내 수석교사가 확실하게 자리를 잡아가기 위해서는 무엇보다 학교 구성원들에게 수석교사에 대한 안내가 필요하다. 학교 구성원에 따라 수석교사를 바라보는 관점이 다르고 수석교사를 부르는 명칭이 다른 경우가 있어 학교 내 수석교사의 위치 및 역할에 관한 연수가 필요하다.

셋째, 수업 중심의 협력적 학교 문화 조성이 필요하다. 불확실성이 증가하고 있는 미래사회의 변화에 주도적으로 대응할 수 있는 학습자를 기르기 위해서는 미래역량 중심의 학교 내 수업이 활성화되어야 한다. 이를 위해 학교 행사 준비나 행정 업무를 처리하는 데 보내는 시간을 줄이고 수업 연구를 할 수 있는 시간을 늘려야 하며 서로 공유하고 협력하는 개방적인 학교 문화를 만드는 것이 우선적으로 이루어져야 한다.

학교관리자는 학교 내 전문학습공동체를 활성화하여 자발적인 참여와 협력에 기초한 공동체의 힘으로 교육문제를 해결하고 교육 전문성을 신장할 수 있도록 뒷받침하는 지원을 강화한다면, 학교 내 전문학습공동체의 구심적 역할을 담당하는 수석교사의 역할 또한 강화될 것이다.

5. 수석교사제 활성화를 위한 교육청의 역할

수석교사제에 대한 교육청의 주요 업무는 수석교사 선발 및 운영 기본 계획 수립, 수석교사 배치, 업적평가, 재심사에 관한 계획 수립, 수업컨설팅, 수업혁신, 교원 역량 강화 지원 방향 수립, 수석교사 역량 강화, 수석교사 활동 우수 사례 발굴 및 일반화, 수석교사 선발 및 운영 등 예산 지원 등이 있다.

‘수업 잘하는 교사’가 우대받는 풍토 조성 및 교원의 전문성 신장을 위해 만들어진 수석교사제가 활성화되기 위해서는 수석교사제 운영 목적 그대로 ‘수업 잘하는 교사’인 수석교사가 우대받을 수 있는 풍토를 조성하고, 수석교사가 교원의 전문성 신장을 위해 제 역할을 할 수 있도록 지원하는 것이라 생각된다.

이를 위한 구체적인 지원 방안으로 다음 다섯 가지를 제안해 본다.

1) 수석교사의 위상 제고

학교는 학습자들에게 미래사회의 변화에 주도적으로 대응하며 지혜롭게 살아갈 수 있는 힘을 길러 주는 수업과 평가를 운영하여야 한다. 교육청은 수석교사를 수업·평가 관련 연수 강사, 찾아가는 교사 맞춤형 컨설팅 요원, 저경력교사나 기간제교사 대상 연수 강사로 적극 활용하고, 수석교사와 함께하는 수업 나눔 한마당 운영, 수석교사 우수 사례 자료집 발간 등을 통해 교원의 수업과 평가 혁신 역량을 기르는 데 핵심 역할을 할 수 있도록 지원하여야 한다.

또한, 교육부 또는 교육청 차원의 다양한 교육정책이나 각종 사업에 수석교사에게 참여 기회를 제공하는 등 수석교사의 역할을 확대한다면 수석교사에 대한 긍정적인 인식 제고에도 기여할 것이다.

2) 수석교사 전문성 신장 지원

수석교사가 학교현장에서 교원의 수업과 평가 역량 강화 역할을 잘 수행하기 위해서는 수석교사 또한 수업과 평가 역량을 강화하기 위한 지속적인 노력이 필요하다. 교육청은 교육연수원과 협력하여 수석교사만을 대상으로 하는 워크숍 또는 연수를 운영하거나, 신규수석교사 선발 시 자격연수와 별도로 선배 수석교사와의 멘토링 운영 등을 통해 전문성 제고를 위한 지원을 강화하여야 한다.

3) 역량 있는 수석교사 선발

교사의 교사로서 수석교사의 역할을 잘 할 수 있는 역량 있는 수석교사를 선발하는 것이 중요하다. 학습연구년제 특별연수 대상자 또는 수업연구대회 입상자 등 수업과 평가에 대한 역량이 있는 교사를 예비수석교사로 적극 발굴하고, 수석교사와 함께하는 전문학습공동체 활동, 연수 운영 과정 등에 참여하도록 하여 역량을 강화할 수 있도록 지원하고 수석교사 선발에 참여하도록 권장한다면 수석교사 지원율을 높이고 역량 있는 수석교사 선발이 가능하리라 생각된다.

4) 수석교사 교사의 전문성이 필요한 학교 배치

미래학교, 교실수업개선/학생평가/기초기본학력향상 연구학교, 고교학점제 운영학교, 교육실습 협력학교 등 수석교사의 전문성이 필요한 학교의 수요 등을 반영하여 수석교사를 배치한다면 학교와 수석교사 모두 만족도가 높을 수밖에 없을 것이다.

또한, 수석교사의 원활한 활동을 지원하기 위하여 수업시수 경감에 따른 수업지원 인력은 시간강사보다는 최소한 기간제교사로 지원하는 것이 필요하다.

5) 수업 중심의 학교문화 조성 지원

수업 잘 하는 교사가 우대받는 풍토 조성을 위해서는 수업 중심의 학교 분위기 조성이 중요하다. 수업은 학교 교육의 중심이며, 교사에게 주어진 중요한 책무 가운데 하나이다. 교원 인사제도 개선 및 교원 행정업무 경감 등을 통해 교사가 수업에 집중하고 학생이 그 수업을 통해 교사를 존경하는 학교문화를 조성하도록 해야 할 필요성이 있다.

교육청은 수업 중심의 협력적 배움 문화 조성을 위해 학교 내, 학교 간 전문학습공동체

를 활성화할 수 있도록 행·재정적 지원을 확대한다면 전문학습공동체의 중심적 역할을 담당하는 수석교사의 역할 강화 및 인식 제고가 될 수 있을 것이다.

[참고문헌]

이정민(2013). “수석교사의 학교 내 역할 형성 과정”, 경인교육대학교
서울교육(2022). 2022 가을호(248호) “함께 만들어가는 서울미래교육”

수석교사제 발전을 위한 교육청의 역할

이미영(대구시교육청 장학사)

< 목 차 >

1. 수석교사의 직무
2. 2030년의 세계와 미래교육의 방향
3. 미래교육을 위한 교사의 역할
4. 미래교육을 위한 학교 내 수석교사의 역할
5. 수석교사제 활성화를 위한 교육청의 역할

1. 수석교사의 직무

수석교사제는 ‘수업 잘하는 교사’가 우대받는 풍토조성 및 교원의 전문성 신장을 위해 만들어진 제도로, 일반교사의 진로를 교장·교감이라는 관리직과 수석교사라는 교수직으로 이원화하는 계기를 마련했다. 즉 행정관리로 일원화된 교원의 자격체제가 수석교사제 시행으로 인해 분화될 수 있었다. 이로 인해 교사로서의 전문성에 초점을 둔 새로운 직무 창출이 가능해졌다.

수석교사의 필수 직무는 「초·중등교육법」 제20조(교직원의 임무) 제3항에 나와 있듯이, ‘교사의 교수·연구활동을 지원하며, 학생을 교육한다’이다. 학생교육은 교사로서의 본질이므로, 동료교사의 교수·연구활동을 지원하는 것이 수석교사의 필수 직무인 것이다. 교사 지원활동에는 수업 및 생활지도 컨설팅, 공개수업, 신입교사 및 교육실습생 지도, 교내·외 연수, 교과연구회 활동 주도, 교원능력개발평가 참여, 자료개발과 보급 및 연구활동 등이 포함된다.

수석교사의 직무에 따른 활동과 업적 평가, 학교장 지원사항을 요약하면 다음과 같다.

직무	수석교사 활동	업적 평가	학교장 지원사항
수업	<ul style="list-style-type: none"> • 수업 • 수업 공개 • 수업 참관 • 수업 나눔 	<ul style="list-style-type: none"> • 연구 및 실천 • 공개 수업 실적 • 수업 개선 노력 • 교육과정 구성 및 교재 활용 • 평가계획 수립 및 활용 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 수업시수 50% 경감
컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트 활동 	<ul style="list-style-type: none"> • 수업컨설팅 실적 • 컨설팅에 대한 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> • 수석교사가 컨설팅을 원활히 할 수 있도록 행정적 지원 및 위상 정립 • 교육청 단위 활동 참여를 위한 출장조치 지원
연수	<ul style="list-style-type: none"> • 연수 강사 활동 	<ul style="list-style-type: none"> • 교사 대상 연수 지원 실적 	<ul style="list-style-type: none"> • 행정적 지원 • 교육청 단위 활동 참여를 위한 출장조치 등 지원
연구 및 자료 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 교과연구회, 학습동아리 등의 활동 주도 • 자료 개발 및 보급 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 교수학습 자료 개발 실적 • 연구활동 실적 	<ul style="list-style-type: none"> • 행정적 지원

2. 2030년의 세계와 미래교육의 방향

1) 2030년의 세계

2020년 UNESCO(유엔교육과학문화기구)는 2030년의 세계가 마주하게 될 가장 시급한 과제가 무엇인지 묻는 설문조사를 진행했다. 설문 결과, 기후변화와 생물다양성의 손실(67%), 폭력과 갈등(44%), 차별과 불평등(43%), 식량과 물, 주택 부족(42%) 등이 중요한 과제로 제기되었다. 또한 이러한 문제를 해결하기 위해서는 교육 및 과학 분야에서 국제협력과 인간과 자연의 관계 회복, 다양성에 대한 존중 등이 필요하다는 의견이 도출되었다. 지금 우리는 공동체의 붕괴, 양극화의 심화, 지속가능성의 위기를 겪고 있다. 그리고 코로나 19는 이러한 현상을 더욱 부추기는 듯하다.

UNESCO는 이러한 상황에서 2021년 11월 「함께 그려보는 우리의 미래-교육을 위한 새로운 사회계약」이라는 보고서를 발표했다. 놀랍게도 이 보고서는 현 세대가 교육을 통해 평화롭고 공정하며 지속가능한 미래를 만들어가겠다는 약속을 실현하지 못했으며 학습의 이유, 방식, 내용 등을 다시 규정해야 하는 전환점에 놓여 있다고 선언하고 있다. 교육에 대한 ‘새로운 사회계약’이 필요하다는 것이다. 새로운 사회계약의 원칙은 다음과 같다.

첫째, 교육의 방식은 협력과 공동 작업, 연대의 원칙을 기반으로 조직되어야 한다.

둘째, 교육과정은 생태적·다문화적·다학제적 학습에 중점을 두어야 한다.

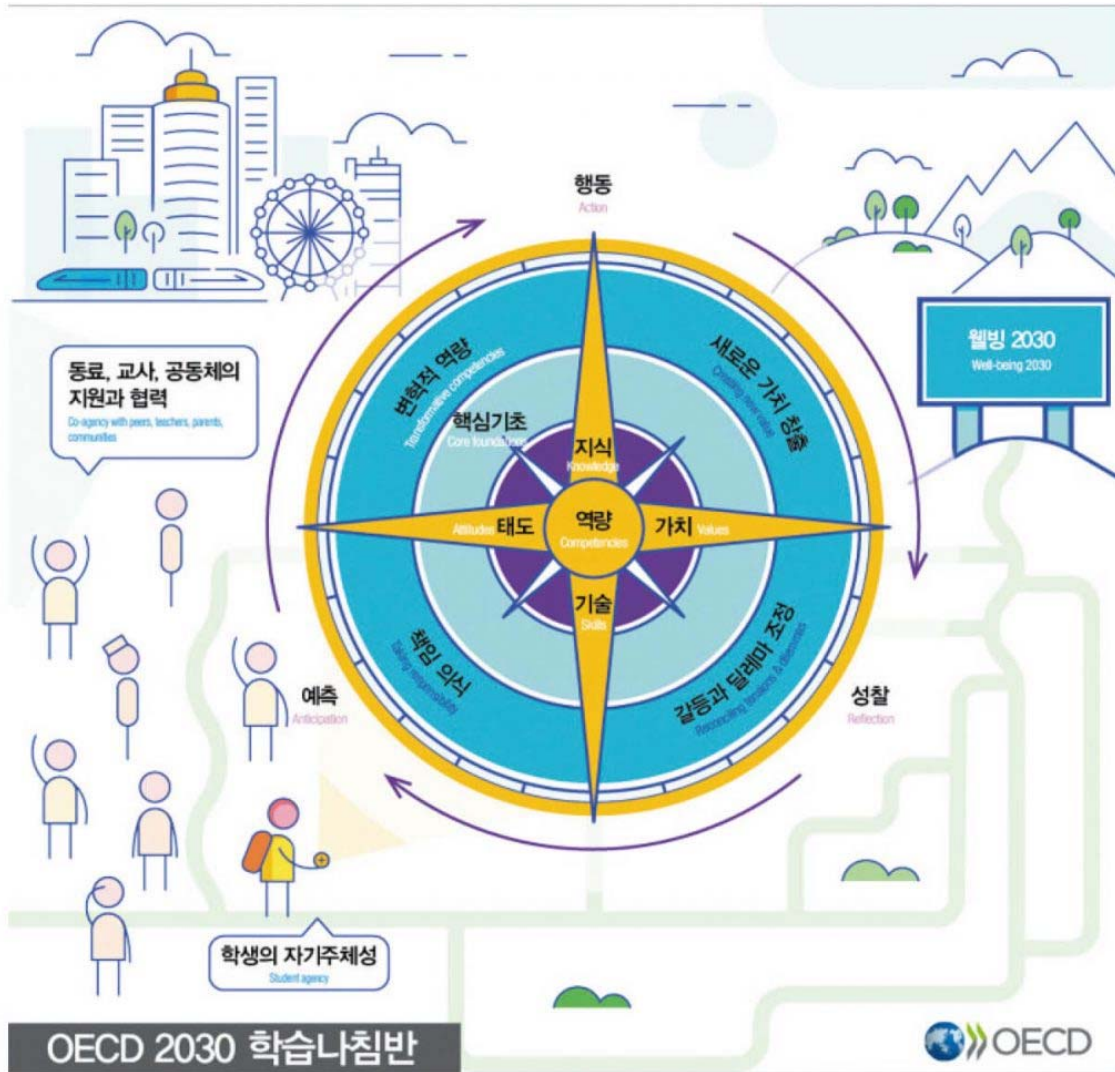
셋째, 교수 행위(teaching)는 교사들이 지식 생산자이자 교육 및 사회 변혁의 핵심 주체로 참여하는 공동의 노력이 되어야 한다.

넷째, 학교는 포용과 공정, 개인 및 집단의 웰빙을 지원하는 교육 장소로서 보호되어야 한다. 또한 학교라는 공간을 정의롭고 공정하며 지속가능한 미래를 만드는 실험실로 탈바꿈해야 한다.

2) 2030 학습나침반

지난 2018년 OECD에서 「OECD 교육 2030: 미래교육과 역량」이라는 보고서를 발간하였다. 이 보고서는 ‘모든 학습자가 전인적 인간으로 성장하고, 각자의 잠재력을 최대한 발휘하며, 개인과 공동체, 지구의 웰빙에 기초한 공동의 미래를 만들어 내기 위해 노력할 수 있도록 하는 것이 교육의 역할’이라고 말한다. 이 보고서의 산물이라고 할 수 있는 ‘OECD 2030 학습나침반’은 2030년과 그 이후의 좋은 삶을 위해 필요한 역량을 포괄적으로 그려내고 있다. 특히 교육이라는 것을 학생이 나침반을 들고 동료, 교사, 공동체의 지원과 협력 속에서 ‘웰빙 2030’으로 향하는 여정으로 묘사하고 있는데, 이처럼 누구나 이해하기 쉽게 그림으로 표현하면서도 각 국가별로 상황에 맞게 세부사항을 조정할 수 있는 여지를 둔 것이 특징이다.

그림에서 제시한 ‘학생의 행위주체성(Student agency)’이란 학생들이 세계에 참여하고, 내가 내 운명의 주인이라는 인식 속에서 보다 나은 세계를 만들기 위해 사람들과 사건, 상황에 영향을 미치고 있다는 책임감을 스스로 의식하는 것을 의미한다. 교육은 지름길이 표시되어 있는 지도를 주는 것이 아니라 스스로 길을 만들어 갈 수 있도록 나침반을 손에 쥐어 주는 것이다.



OECD 2030 학습나침반은 역량을 중심으로 핵심기초, 변혁적 역량, 예측-행동-성찰 주기가 순서대로 감싸고 있는 구조다.

① 역량(Competencies): 역량은 지식-기술-가치-태도로 구성된다. 먼저 지식은 교과(학문)적 지식, 범교과(간학문)적 지식, 인식론적 지식, 절차적 지식의 네 가지로 이루어진다. 기술(skills)은 목표 달성을 위해 필요한 과정을 수행하고 개인의 지식을 책임감 있게 활용할 수 있는 능력을 의미하며, 비판적 사고, 창조적 사고, 학습 및 자기조절과 같은 인지적-메타인지적 기술, 공감, 자기효능 및 협업과 같은 사회적-정서적 기술 그리고 신체적-실용적 기술의 세 가지로 이루어진다. 지식과 기술은 동기부여, 신뢰, 다양성 및 미덕에 대한 존중과 같은 태도와 가치에 의해 조정된다. 태도와 가치는 개인, 지역, 사회 및 세계 수준 모두에서 관찰할 수 있다. 인간의 삶은 다른 문화적 관점과 성격 특성에서 발생하는 가치와 태도의 다양성에 의해 풍요로워지지만, 생명과 인간의 존엄성에 대한 존중이나 환경의 보호 등과 같이 타협할 수 없는 가치도 존재한다.

② 핵심기초(Core foundations): 우리나라로 치면 기초소양 혹은 기초학력과 유사한 핵심기초는 전통적인 문해력(Literacy)과 수리력(Numeracy)외에 디지털 리터러시, 데이터 리터러시, 건강 리터러시를 포함하고 있다. 여기서 건강이 핵심기초의 중요한 요소로 포함된 것을 눈여겨볼 필요가 있다. 국제아동권리기구 세이브더칠드런(Save the Children)과 서울대학교 사회복지연구소가 수행한 ‘국제 아동 삶의 질 조사’에서 한국 어린이들 삶의 질이 최하위권을 기록했다는 것을 언급하지 않더라도 대한민국 청소년들의 핵심기초는 매우 취약하다고 할 수 있다.

③ 변혁적 역량(Transformative competencies): 기후위기와 같은 전 지구적 도전에 직면하여 학생은 개인적, 사회적, 환경적 웰빙과 지속가능성을 성취할 수 있어야 한다. 즉 교육은 나와 공동체와 세계를 변혁시키는 일이 되어야 한다. OECD 2030 학습나침반은 이를 변혁적 역량이라고 표현하면서 새로운 가치 창출, 갈등과 딜레마 조정, 책임 의식을 제시하고 있다. ‘새로운 가치 창출’은 보다 나은 삶을 위한 혁신을 의미한다. 이를 위해 학생들은 현재의 상태에 의문을 품고, 다른 이들과의 협력을 통해 틀에서 벗어난 사고를 할 수 있어야 한다. ‘갈등과 딜레마 조정’은 모순되거나 상반되는 것처럼 보이는 생각·논리·입장사이에서 공통분모를 찾아내고, 행동의 결과를 단·장기적 관점에서 짚어보는 것을 의미한다. 마지막으로 ‘책임 의식’은 자신의 행동을 자신의 경험과 교육, 개인적·윤리적·사회적 목표에 비추어 성찰하고 평가하는 능력을 의미한다.

④ 예측-행동-성찰 주기(Anticipation-Action-Reflection cycle): 변혁적 역량은 본질적으로 발달적이다. 따라서 성찰, 예측 및 행동의 순차적인 과정을 통해 학습해야 하는 것이다. 성찰은 알려져 있거나 가정된 것에서 한발 물러서서 다른 관점에서 상황을 바라봄으로써 결정하고, 선택하고, 행동할 때 비판적인 입장을 취하는 능력이다. 예측은 분석적 또는 비판적 사고와 같은 인지적 기술을 동원하여 미래에 무엇이 필요할지, 그리고 현재의 조치가 미래에 어떤 결과를 가져올지 예측하는 것이다. 성찰과 예측은 책임 있는 행동을 위한 전제 조건이다.

3. 미래교육을 위한 교사의 역할

2023년의 세계 변화와 미래교육의 방향에 따른 교사의 주된 역할은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

1) 학습자의 학습을 돕는 조연자(멘토)의 역할

개별화된 자기주도적인 학습을 위해서는 교사는 지식 전수자의 역할에서 학습자들의 개별적인 학습을 돕는 조연자가 되어야 한다. 이 때, 교사는 무한정적으로 생산되고 유통되는 식과 정보를 선별하는 작업은 교사의 몫이 되어야 한다. 교육매체의 다양화와 첨단화를 통해 학습자 개인의 개별 학습이 주된 학습 유형으로 정착되고 시공간을 넘어서는 열린 학습 체계가 구축된다면 교사는 개별 학습자들의 수준과 환경을 바탕으로 적절한 지도와 조언을 통해 학습자들의 창의력과 판단력을 키워 나가야 한다.

2) 다양한 정보통신기술의 활용을 주도하는 역할

미래 교육의 성패는 정보 인프라 구축과 정보화 마인드의 확산에 달려 있다고 볼 수 있

다. 시간과 공간을 뛰어넘는 개방적인 교수-학습이 구현되기 위한 정보 통신 기술의 활용은 아예 선택이 아닌 필수가 될 것이다. 컴퓨터가 변화시킨 우리 삶의 무게만큼 미래 교육은 첨단 IT 기술에 크게 의존할 수밖에 없기 때문에 다양한 정보 통신 기술의 활용 능력은 그만큼 교사의 기본 역할 중의 하나로 자리잡지 않을 수 없을 것이다.

3) 새로운 지식과 정보를 수집하고 창출하는 역할

초고속 통신망의 보급이 확산되면서 회사나 학교뿐만이 아니라 가정에서도 자유롭게 인터넷을 즐길 수 있게 되었다. 이러한 인터넷망에 의해 대용량의 멀티미디어 정보가 실시간으로 제공되는 교육 환경의 실현이 이루어지고 있다. 이제 교사는 홍수처럼 쏟아져 나오는 지식과 정보들을 수집하고 선별하는 작업에 많은 노력을 기울여야 하고 새로운 정보의 창출과 콘텐츠 개발에도 남다른 관심을 가져야 할 것이다.

4) 교육 주체간의 활발한 커뮤니케이션을 강화하는 역할

온라인 커뮤니티의 활성화로 사이버상의 활발한 교류가 일상생활 속으로 깊이 파고들고 있다. 이에 따라 교사는 다양한 채널을 통한 온라인 커뮤니티를 활용하여 교육주체 간의 활발한 커뮤니케이션을 강화하는 역할을 해야 한다.

4. 미래교육을 위한 학교 내 수석교사의 역할

1) 수석교사의 역할 형성 과정

수석교사의 학교 내 역할 형성 과정 연구(2013: 이정민)에 따르면 수석교사는 다음 메가지 단계 과정을 거치는 것으로 나타났다.

첫째, 역할인지 단계이다. 교사들은 ‘승진 체제의 이원화’를 위해 수석교사를 두는 것이므로 또 다른 승진의 길이라 판단하여 수석교사에 지원한다. 그렇게 지원을 결심한 후에는 연수나 주변인들의 반응을 통해 수석교사 역할을 인지하기 시작한다. 수석교사들은 수업전문가의 모습이나 혹은 교수직에서의 최고관리자로서의 수석교사의 모습을 기대한다.

둘째, 역할갈등 단계이다. 수석교사가 기대한 역할은 현실의 역할과 차이가 컸고 그로 인해 갈등이 표출된다. 수석교사와 관리자 간의 권력다툼이 일어나거나 연구부장과의 업무마찰이 일어나기도 한다. 학교 내 수석교사 역할이 명확하지 않아 수석교사 역할을 배정할 때에도 잡음이 많다. 수업 공개를 꺼려하는 학교 분위기는 수석교사가 제 역할을 하는데 걸림돌이 되기도 한다.

셋째, 역할 조정 단계이다. 학교 내 다양한 갈등 상황 속에서 수석교사는 여러 가지 전략을 사용하면서 역할을 조정해간다. 문서상 역할에 충실하거나 대화를 통해 업무를 조정하는 등의 적극적인 전략을 사용하기도 하고 순응하거나 학교 분위기가 서서히 변화할 수 있도록 기다리는 소극적인 전략을 사용하기도 한다.

넷째, 역할 획득 및 의미부여 단계이다. 수석교사는 학교 내에서 일련의 과정을 통해 최종적으로 역할을 획득하거나 정체성과 의미를 부여한다. 학교 내 수업 전문가 혹은 수업 지

원자로서의 수석교사로 역할을 획득하여 수석교사제의 본래 취지에 맞는 역할 획득이 이루어지거나 스스로를 ‘수업 부장’급이라고 생각하거나 ‘수업 시수 적은 전담교사’에 비유하여 수석교사제의 본래 취지와는 거리가 먼 역할 획득이 일어나기도 한다.

2) 학교 내 수석교사의 역할 강화 방안

미래사회의 변화에 따른 교사의 역할을 제대로 수행하기 위해서는 교사는 지속적으로 연구하고 배워야 한다. 다양한 연수 프로그램을 통해서 배울 수도 있지만 가장 좋은 스승은 바로 동료 교사이다.

동료 교사와 수업 친구가 되어 함께 수업을 설계하고, 공유할 때 수업 역량을 커질 수 있다. 교사는 자발적인 전문학습공동체를 통해 가장 잘 배울 수 있다. 이러한 전문학습공동체의 구심적 역할을 할 수 있는 교사는 바로 수석교사일 것이다.

교사의 교사로서 학교 내에서 수석교사의 역할을 강화하기 위한 방안으로 다음 세 가지를 제안해 본다.

첫째, 학교 내 수석교사의 역할에 관한 보다 명확한 정립이 필요하다. 학교 내에서 수석교사와 역할이 중첩되는 관리자 및 연구부장과의 역할이 중첩되지 않도록 명료한 역할 조정이 필요하다.

둘째, 학교 내 수석교사가 확실하게 자리를 잡아가기 위해서는 무엇보다 학교 구성원들에게 수석교사에 대한 안내가 필요하다. 학교 구성원에 따라 수석교사를 바라보는 관점이 다르고 수석교사를 부르는 명칭이 다른 경우가 있어 학교 내 수석교사의 위치 및 역할에 관한 연수가 필요하다.

셋째, 수업 중심의 협력적 학교 문화 조성이 필요하다. 불확실성이 증가하고 있는 미래사회의 변화에 주도적으로 대응할 수 있는 학습자를 기르기 위해서는 미래역량 중심의 학교 내 수업이 활성화되어야 한다. 이를 위해 학교 행사 준비나 행정 업무를 처리하는 데 보내는 시간을 줄이고 수업 연구를 할 수 있는 시간을 늘려야 하며 서로 공유하고 협력하는 개방적인 학교 문화를 만드는 것이 우선적으로 이루어져야 한다.

학교관리자는 학교 내 전문학습공동체를 활성화하여 자발적인 참여와 협력에 기초한 공동체의 힘으로 교육문제를 해결하고 교육 전문성을 신장할 수 있도록 뒷받침하는 지원을 강화한다면, 학교 내 전문학습공동체의 구심적 역할을 담당하는 수석교사의 역할 또한 강화될 것이다.

5. 수석교사제 활성화를 위한 교육청의 역할

수석교사제에 대한 교육청의 주요 업무는 수석교사 선발 및 운영 기본 계획 수립, 수석교사 배치, 업적평가, 재심사에 관한 계획 수립, 수업컨설팅, 수업혁신, 교원 역량 강화 지원 방향 수립, 수석교사 역량 강화, 수석교사 활동 우수 사례 발굴 및 일반화, 수석교사 선발 및 운영 등 예산 지원 등이 있다.

‘수업 잘하는 교사’가 우대받는 풍토 조성 및 교원의 전문성 신장을 위해 만들어진 수석교사제가 활성화되기 위해서는 수석교사제 운영 목적 그대로 ‘수업 잘하는 교사’인 수석교사가 우대받을 수 있는 풍토를 조성하고, 수석교사가 교원의 전문성 신장을 위해 제 역할을 할 수 있도록 지원하는 것이라 생각된다.

이를 위한 구체적인 지원 방안으로 다음 다섯 가지를 제안해 본다.

1) 수석교사의 위상 제고

학교는 학습자들에게 미래사회의 변화에 주도적으로 대응하며 지혜롭게 살아갈 수 있는 힘을 길러 주는 수업과 평가를 운영하여야 한다. 교육청은 수석교사를 수업·평가 관련 연수 강사, 찾아가는 교사 맞춤형 컨설팅 요원, 저경력교사나 기간제교사 대상 연수 강사로 적극 활용하고, 수석교사와 함께하는 수업 나눔 한마당 운영, 수석교사 우수 사례 자료집 발간 등을 통해 교원의 수업과 평가 혁신 역량을 기르는 데 핵심 역할을 할 수 있도록 지원하여야 한다.

또한, 교육부 또는 교육청 차원의 다양한 교육정책이나 각종 사업에 수석교사에게 참여 기회를 제공하는 등 수석교사의 역할을 확대한다면 수석교사에 대한 긍정적인 인식 제고에도 기여할 것이다.

2) 수석교사 전문성 신장 지원

수석교사가 학교현장에서 교원의 수업과 평가 역량 강화 역할을 잘 수행하기 위해서는 수석교사 또한 수업과 평가 역량을 강화하기 위한 지속적인 노력이 필요하다. 교육청은 교육연수원과 협력하여 수석교사만을 대상으로 하는 워크숍 또는 연수를 운영하거나, 신규수석교사 선발 시 자격연수와 별도로 선배 수석교사와의 멘토링 운영 등을 통해 전문성 제고를 위한 지원을 강화하여야 한다.

3) 역량 있는 수석교사 선발

교사의 교사로서 수석교사의 역할을 잘 할 수 있는 역량 있는 수석교사를 선발하는 것이 중요하다. 학습연구년제 특별연수 대상자 또는 수업연구대회 입상자 등 수업과 평가에 대한 역량이 있는 교사를 예비수석교사로 적극 발굴하고, 수석교사와 함께하는 전문학습공동체 활동, 연수 운영 과정 등에 참여하도록 하여 역량을 강화할 수 있도록 지원하고 수석교사 선발에 참여하도록 권장한다면 수석교사 지원율을 높이고 역량 있는 수석교사 선발이 가능하리라 생각된다.

4) 수석교사 교사의 전문성이 필요한 학교 배치

미래학교, 교실수업개선/학생평가/기초기본학력향상 연구학교, 고교학점제 운영학교, 교육실습 협력학교 등 수석교사의 전문성이 필요한 학교의 수요 등을 반영하여 수석교사를 배치한다면 학교와 수석교사 모두 만족도가 높을 수밖에 없을 것이다.

또한, 수석교사의 원활한 활동을 지원하기 위하여 수업시수 경감에 따른 수업지원 인력은 시간강사보다는 최소한 기간제교사로 지원하는 것이 필요하다.

5) 수업 중심의 학교문화 조성 지원

수업 잘 하는 교사가 우대받는 풍토 조성을 위해서는 수업 중심의 학교 분위기 조성이 중요하다. 수업은 학교 교육의 중심이며, 교사에게 주어진 중요한 책무 가운데 하나이다. 교원 인사제도 개선 및 교원 행정업무 경감 등을 통해 교사가 수업에 집중하고 학생이 그 수업을 통해 교사를 존경하는 학교문화를 조성하도록 해야 할 필요성이 있다.

교육청은 수업 중심의 협력적 배움 문화 조성을 위해 학교 내, 학교 간 전문학습공동체

를 활성화할 수 있도록 행·재정적 지원을 확대한다면 전문학습공동체의 중심적 역할을 담당하는 수석교사의 역할 강화 및 인식 제고가 될 수 있을 것이다.

[참고문헌]

이정민(2013). “수석교사의 학교 내 역할 형성 과정”, 경인교육대학교
서울교육(2022). 2022 가을호(248호) “함께 만들어가는 서울미래교육”

수석교사 발전을 위한 관리자 지원방안

윤재덕(포항동성고등학교 교장)

< 목 차 >

1. 수석교사제도의 필요성 및 목적
2. 수석교사 제도 관련 근거
3. 수석교사 관련 직무
4. 학교현장에서 수석교사 운영현황 및 실태
5. 교육현장에서 수석교사 지원을 위한 관리자의 역할
6. 수석교사제 정착을 위한 제안
7. 수석교사 활동사례
8. 수석교사에 대한 기대

1. 수석교사제도의 필요성 및 목적

2023년도 신입생부터 최소 성취수준 보장 지도 도입이 예정되어 있다. 진단평가 예방지도 미도달자 지도를 해야 할 것으로 예상된다. 이에 맞추어 연간교육계획을 수립한 후 교과교육을 실행해야 하는 것으로 교육현장이 빠르게 변화하고 있다. 빠른 변화에 대처하고 효율적으로 업무를 담당할 자는 현재 학교 현장에서는 수석교사가 가장 적합하다고 판단된다.

수석교사제도는 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 도입 되었다. 실제 학교 현장에서는 교사의 수업 전문성이 요구되고 있으며 수업을 통해 교육의 질을 향상시키고 공교육에 대한 신뢰회복이 절실히 요구된다.

앞으로 전개될 고등학교 고교학점제 운영 등 변화되는 현장교육은 배움 소외 없이 최소 성취기준 도달을 위한 책임교육을 강조하고 있는 상황에서 기존의 강의 수업은 배제하고 지식 교과 실행교육을 같이해야 한다. 따라서 지금 현행 교육방식으로는 현장교육 변화에 어려움이 있다. 이를 해결하기 위해서는 수업전문가가 필요하며 현재 학교제도에서 이를 담당하는 수업전문가는 바로 수석교사이다. 수석교사는 교사들의 수업개선 뿐만 아니라 평가와 변화되는 교육제도를 빠르게 흡수하여 교육현장에 전파 할 수 있는 역할자로 적합한 위치에 있다.

수석교사제도는 '수업 잘하는 교사'가 우대 받고 교원의 전문성 신장을 위해 도입되었으며, 그 본연의 역할을 원활히 수행할 수 있도록 현장 관리자의 지원체제를 구체적으로 구축할 필요가 있다. 현재 학교내 업무에서 수석교사와 다른 교원과의 직무상 중복을 없애고 구성

원 간의 조화와 효율성을 높일 수 있는 직무 설정의 구체적인 매뉴얼을 만들어 새롭게 시작하는 수석교사가 현장 적응력 및 학교 구성원에게 수석교사가 본연의 활동을 충실히 할 수 있는 여건 조성 필요하다.

시범운영을 거쳐 많은 시행착오를 거치며 법제화 되었지만 막상 도입되면서 현장에서 예상치 못한 불분명한 업무분장으로 인해 거의 유명무실에 가까워진 학교도 많다. 그나마 현재 수석교사의 역할을 인정하는 학교와 교사들의 일부분에서는 빠르게 변화하는 초·중등 교육을 바로 세우기 위해서는 우수한 행정가 못지않게 우수한 교사가 교단에 필요하다는 것을 현장에 있는 교육공동체 구성원들이 공감했기 때문에 명맥을 유지하고 있다

무엇보다 엄격한 진행 과정을 거쳐 선발된 수석교사들이 직위와 역할조차 분명하지 않은 현장에서 교단 정서를 바꾸기 위해 4년 동안 힘든 시간을 보내며 노력한 공도 한몫을 하고 있다. 이제 이 제도가 우리 교육에 어려운 현안을 해결할 수 있는 문화가 조성되고 있으며 진실로 학교수업이 교육의 중심이 되게 하는 문화가 절실히 요구되면서 교사가 신명나게 가르치는 일에 몰입하게 만들어 가야 한다.

2. 수석교사 제도 관련 근거²⁾

- 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

3. 수석교사 관련 직무

소속학교에서 교사1인당 평균 수업시수의 50%내로 수업을 경감하되 본인수업은 전부 공개를 원칙으로 하고 교내 수업과 생활지도 관련 컨설팅으로 교사를 지원해야 한다.

교내 활동으로 수석활동계획 수립 단계에서 담당 부장이 주관이 되어 공개 수업 및 컨설팅 장학 관련 계획을 수립하되, 수석교사가 주요 의사결정 과정에 참여한다.

수석교사의 의사결정 과정의 참여 방식(협조, 위임·전결, 관련 위원회 참여 등)은 학교장 결정으로 진행 할 수 있다.

수석활동 실행 컨설턴트로서 직접 컨설팅을 수행, 컨설팅 의뢰 교사와 컨설턴트를 연결하는 매개자 역할 수행, 컨설팅은 수석교사의 핵심적 업무로서 컨설팅 의뢰에서 최종 피드백에 이르기까지 일련의 컨설팅 과정을 수석교사가 주도적으로 수행한다.

특히, 학교 폭력 등에 대응하여 수업뿐만 아니라, 생활지도 분야의 컨설팅도 병행하여 실시하여 현장 교육의 실무 전문가로 활용될 수 있다.

2) 수석교사 직무지침과 관련법령

4. 학교현장에서 수석교사 운영현황 및 실태

(1) 선발

구분	주요 내용
임기 등	<ul style="list-style-type: none"> • 임기 : 4년 • 임기 완료시 재심사 후 재임용 가능
지원자격	<ul style="list-style-type: none"> • 15년 이상의 교육경력을 가진 교육공무원(사립학교 교원 포함)
선발절차	<ul style="list-style-type: none"> • 단위학교 수석교사추천위원회 추천 • 1단계: 서류 심사 및 동료교원 면담(현장실사 포함) • 2단계: 역량평가(수업 역량, 동료교사지원 역량, 학생지도 역량)
배치	<ul style="list-style-type: none"> • 단위학교 균형 배치(초등) • 지역교육지원청별 교과수요 등을 고려하여 단위학교에 배치(중등)
지원	<ul style="list-style-type: none"> • 수업시수 50% 경감 • 연구활동비 지급
연수	<ul style="list-style-type: none"> • 자격 연수: 15일 이상이며, 90시간 이상 (12년 2.3. 교원등의 연수에 관한 규정 개정) • 직무 연수: 직무연수 이수 실적 평가 (90시간 만점)
자격검정	<ul style="list-style-type: none"> • 검정방법 : 무시험 검정
업적평가	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자 : 교장 • 확인자 : 시·도 교육감(교육장) • 평가 실시: 매년 12월 31일을 기준으로 실시
재심사	<ul style="list-style-type: none"> • 재심사자 : 임용권자 • 재심사 기준 : 업적평가(360점), 연수실적평가(40점), 합산 총계 400점 만점으로 하여 280점 미만인 자는 재임용 제한

(2) 현원

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>

5. 교육현장에서 수석교사 지원을 위한 관리자의 역할

수석교사가 교장선생님들에게 드리는 편지글 내용을 소개하고자 한다. 수석교사들의 학교내 역할에 대한 어려움과 교육활동 전개에 대한 의지를 담아 학교장들에게 보내온 편지글에서 수석교사의 어려움과 해결방안을 제시하고 있다. 수석교사제가 입법 취지대로 교사들이 승진보다는 초심으로 돌아가 아이들을 가르치는 일에 전념하고 보람을 느끼며 존경받는 교육 풍토가 조성되길 갈망하는 내용으로 이 편지글은 한국중등수석교사회 카페에서 인용하여 소개하고자 한다.

존경하는 교장선생님께 드리는 수석교사의 입장³⁾

존경하는 교장선생님께

학교의 책임자는 한 분입니다. 그 한 분은 교장선생님이십니다.

교장 선생님의 학교 경영관과 교육관에 의하여 교육의 방향과 지침, 수준이 결정되고, 구성원들의 삶의 질도 달라집니다. 그래서 교장 선생님의 자리는 막중한 권한과 책임이 주어진 학교의 최고 결정권자의 자리이며, 또한 영광이 함께하는 자리입니다.

초중등 교육법 제 20조 제1항 교직원의 임무에, 학교의 책임자는 분명하게 교장선생님으로 규정되어 있습니다. 교장선생님은 교무를 통괄하고 소속 교직원 을 지도감독하며 학생을 교육하도록 명시되어 있습니다. 이것을 부정하는 수석교사는 단 한분도 안 계십니다.

법률은 수석교사가 교사의 교수·연구 활동만을 지원하도록 명시해놓고 있습니다. 개정 법률안의 내용도 이를 훼손하는 일은 절대로 없어야 한다는 것에 모든 수석교사는 동의합니다. 그러므로 교무를 통괄하고 교직원을 지도·감독하는 교장의 고유한 권한과 직무를 침해하는 일은 결코 있을 수 없습니다. 이 점은 법률 개정안을 발의한 국회의원들도 분명한 입장을 재천명하고 있습니다.

존경하는 교장선생님,

이 땅의 교사들은 지금까지 교장 승진을 통하여 존경과 함께 최고의 대우를 받으며 교육자의 꿈을 이루어 왔습니다. 여기에 더해 2011년에 국회를 통과 한 수석교사제도의 입법 취지는, 수업 전문성이 뛰어난 교사가 우대받는 교직 풍토를 조성하고, 과열된 승진 풍토를 개선하며, 교감 교장의 관리직으로 나아가지 않더라도 명예로움과 함께 보람을 찾을 수 있는 또 다른 길을 열어놓은 것으로 알고 있습니다. 또한 학자들이 연구하여 제시한 수석교사제는 기존 업무의 분화 개념이 아니라 새로운 업무 창출(創出)의 신개념으로 입법한 제도로 알고 있습니다.

급변하는 시대 현실과 세계화의 길목에서 새로운 교육 방향과 도약이 필요했으며, 이를 실행하는데 첨병(尖兵)과 같은 역할을 할 현장 교사가 요구된 것으로 알고 있습니다. 구체적인 사례로 현재 학교 현장에서 실시되고 있는 전체 교사의 수업 공개와 평가를 도입 목적에 부합하도록 지원하기 위해 수석교사는 자신의 수업 공개를 의무화하고 있을 뿐 아니라, 전체 교사에 대한 수업 관찰과 컨설팅을 의무화하고 있습니다. 아직 수석교사가 배치되지 못한 학교

3) 충남중등수석교회 다음카페에서 인용(2012년도 탑재)

를 위하여 수석교사는 인근 학교 수업과 평가의 컨설팅 지원을 해야하며, 교육청 주관 교육 정책 실행에 활동 요원으로 복무하고 있습니다. 교육과학기술부의 정책에 따라서 전국적으로 불어닥친 기존의 장학을 탈피한 컨설팅 장학의 성공적 실행을 위해서는 장학사나 교감의 수요만으로는 어려우며, 법적 직위를 인정받는 새로운 인력이 필요한 것이 사실입니다. 그 인력의 중심에 수석교사가 있습니다.

그러나 이 제도는 현재 시도 간의 교육환경에 따라, 단위 학교의 형편에 따라, 심지어는 학교장의 수석교사에 대한 인식과 학교 풍토에 따라, 그리고 수석교사 개인의 역량에 따라 엄청나게 큰 간극을 가지고 파행 운영되고 있는 것도 현실입니다. 학교에 따라 수석교사가 교감선생님과 협조 관계를 이루고 교장 선생님을 잘 보좌하여, 합당한 위치에서 학교의 교육력 향상에 이바지하고 있는 모범적인 사례도 많이 보고되고 있습니다. 그러나 더 많은 학교에서 아직 수석교사는 교감의 지휘와 감독, 그리고 결재선 상의 하위 직급에 놓여야만 인정할 수 있다는 교감선생님들의 불편하신 심기와 자신의 수업에 대해 개방하기를 꺼리거나 교감 교장 선생님 외의 다른 명예로운 자리를 인정하지 않고 싶은 일부 교사들의 저항 앞에서 무력하여, 수석교사가 된 의미를 찾지 못하고 갈등하고 있는 것도 현실입니다.

법률개정안의 취지는 수석교사제의 입법 취지에 맞도록 수석교사에게 명예를 주고, 새로운 교단 문화 창출의 과정에서 수석교사가 제 역할을 다해낼 수 있도록 합당한 예우를 해주자는 것입니다. 이것은 교사들이 수업의 질 개선을 위해 부단한 노력을 경주하는 교사문화 조성의 유인책이 될 것이며, 현재 수석교사를 반대하는 분들이 문제점으로 제기하고 있는 수석교사 질 향상의 방안이 될 것이며, 창의 지성의 미래 교육 정책 실행 과정에서 구심체가 될 교사인력 양성의 가장 확실한 기제가 될 것을 확신합니다.

존경하는 교장선생님.

최근 법령개정발의에 대하여 『한 기관에 책임자가 둘이라니?』 『수석교사가 교장과 동등한 대우?』 식의 왜곡된 시선을 매우 유감스럽게 생각합니다. 수석교사의 목소리를 지나친 요구로 잘못 이해하거나, 또는 국회의원 홈페이지에 계획적으로 음해의 의견을 주장하는 부정적인 상황 연출에 대해 법제화 원년의 초·중등 000명의 수석교사들은 동의할 수 없습니다.

법제화 취지와는 별개의 문제로 현재 수석교사제에 보완되고 시정되어야 할 많은 문제들이 산적된 것을 인정합니다. 수석교사들은 입법취지에 부합하는 교육활동 수행 의지를 다시 확인해야하며, 교장을 보좌하고 동료 교사를 지원하는 자신의 역량 강화에 뼈를 깎는 노력을 경주해야 합니다. 또한 입법개정 발의를 계기로 제기된 교장, 교감, 그리고 현장 교사의 의견에 대해 쓸개를 훔치는 심정으로 경청하고 수용하여, 자신의 낡은 부리를 뽑아내고 새로 태어나는 독수리처럼 거듭나야 할 것입니다. 이 과업을 성공적으로 수행하지 못하는 수석교사는, 4년마다 시행되는 재평가와 재임용의 법률에 따라서 그 명예와 예우를 반납해야 할 것입니다.

존경하는 교장 선생님,

법률 개정안으로 인해 수석교사제에 대한 여러가지 심려가 있으시리라 생각됩

니다. 그러나 지금 현재, 그리고 이미, 많은 훌륭한 교장, 교감선생님들께서 수석교사 제도 정착의 선봉에 서서 저희를 이끌어주시고 계십니다. 그분들은 수석교사에게 역할을 나누어 주시고, 책임을 부여하시며, 부족한 수석교사에게 애정이 담긴 질정을 아끼지 않으십니다. 더불어 그분들은 이 땅의 훌륭한 교사들이 경력이 쌓여가면서 안일과 나태에 빠지는 대신 수석교사의 길을 선택할 수 있도록 합당한 예우를 해 주셔서 명예롭게 만들어주십니다. 저희 수석교사들은 사례 발표 과정에서 알게 된 훌륭한 많은 교장, 교감선생님들께 아낌없는 존경과 흠모를 드립니다. 또한 동료교사들 앞에서와 마찬가지로 그 앞에서 겸허히 손을 모으고 각오를 새롭게 다지곤 합니다.

교장 선생님,

교장은 교무를 통괄하고, 교직원을 지도·감독하는 직위에 있고, 수석교사는 교사의 교수·연구활동을 지도·지원하는 직위에 있을 뿐입니다. 수석교사가 교사의 교수·연구 활동에 대한 제 위치에서의 책임과 권한을 갖더라도 교장의 지도·감독을 받을 수 밖에 없음을 다시한번 강조해 말씀 드립니다.

교사의 역할로만 교직원애를 한정시켜놓은 수석교사의 길을 저희는 사명감으로 선택하였습니다. 그 수석교사들에게 그 역할을 수행할 수 있는 제도적 뒷받침을 보완해 주십시오. 교장선생님들께서 아쉬워하시는 수석교사제의 문제점을 보완할 수 있도록, 그래서 진정으로 훌륭한 교사들이 교감 교장선생님이 되거나 혹은 수석교사가 되는 꿈을 함께 꿀 수 있도록 교육의 지도자로서 리더십을 보여주십시오.

학교를 사랑하는 교육관계자 여러분,

수석교사의 직위와 권한에 대한 오해가 없으시길 간절히 바랍니다.

수석교사들의 교육에 대한 갈망과 충정을 비하하는 것은, 학교교육의 변화를 원하지 않는다는 의미이고, 새로운 교육의 패러다임을 부정하는 구태의연한 단편적인 태도이고, 훌륭한 교육자의 모습이 아니라는데, 저희 수석교사들은 인식을 같이합니다.

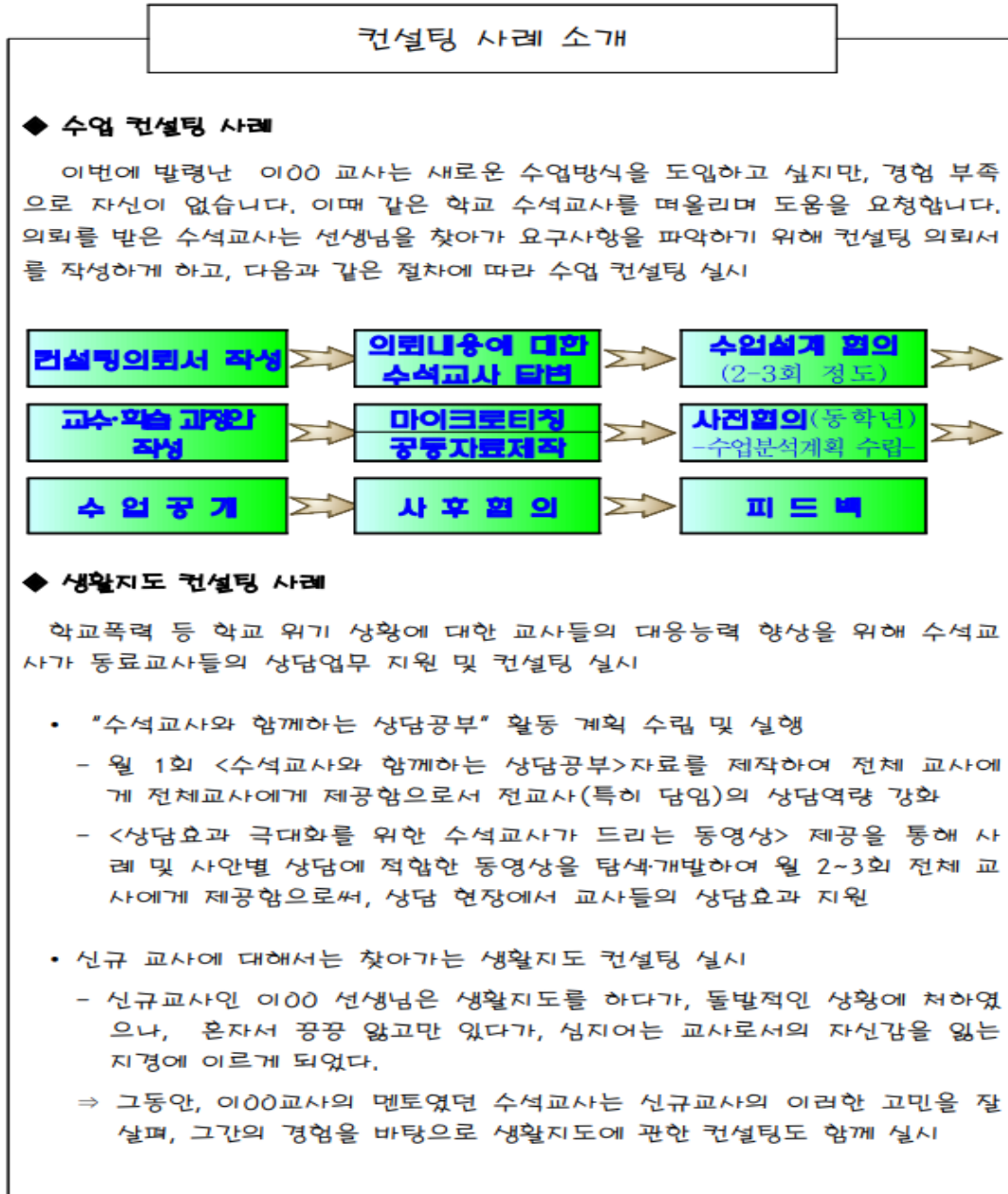
수석교사 업무에 관해 최소한 학교장의 역할이 매우 중요하다고 생각한다. 수업과 연관된 업무는 수석교사에 부여해야 하며, 책임과 권한을 쥐야 한다. 특히 교원평가 권한 부여를 고민해 볼 필요가 있다. 권한과 책임을 동시에 부여하는 등의 지원으로 역할을 강화할 필요가 있다. 수업에 관한 고유업무를 지속적으로 수행하게 될 경우 전문성이 강화되고 이를 수행하는 과정에서의 문제점 발생을 보완한다면 현장의 교육변화의 좋은 바탕이 될 것이다

6. 수석교사제 정착을 위한 제안

- (1) 매년 신규 수석선발로 1개교 1수석배치로 별도 정원확보
- (2) 수석교사 활동이 단위학교 관리자에 따라 달라지는 현상을 방지하기 위한 교육부 차원의 통일된 지침 필요
- (3) 교사, 교장, 교감, 전문직 자격연수에 수석교사제에 대한 교육 필요
- (4) 직급정원을 확보하고, 수석교사 지위 확보 및 우대 정책이 절실함
- (5) 수석교사의 지위와 역할에 대한 명확한 제시와 인식이 필요함

7. 수석교사 활동사례

포항동성고등학교도 2016학년도 부터 수석교사의 도움으로 수업개선에 대한 연수를 통해 특성화고등학교에서 일반계고등학교 전환하여 수업에 대한 어려움이 있었지만 수석교사들과 함께 전교사 대상 수업개선 컨설팅을 지속적으로 개최하여 대부분 교사들이 함께 노력하여 학생만족의 수업문화가 정착되면서 우수 일반계고로 탈바꿈 할 수 있었다. 현재도 대한민국 학교현장에서 수석교사들의 활동이 엄청난 숫자의 사례로 학교현장을 바꾸어 가고 있다.



4)

4) 법제화 10주년 기념 수석교사 백서

8. 수석교사에 대한 기대

현재 대한민국의 수석교사들은 소수이지만 어려운 여건에서도 지역별 네트워크와 수석교사 연구회 활동을 통하여 다양한 역할을 꾸준히 추진해 오고 있다. 전국의 수석교사들은 대한민국 교육의 선두 주자로서 교육의 모델을 제시하고자 노력하고 있으며, 학교 현장 속에서 학생, 학부모, 교사가 모두 만족하고 행복할 수 있는 교육 전문가로 교육을 이끌고 세워가는 노력을 하고 있다.

비록 어려운 여건일지라도 공교육을 든든히 세우는 핵심동력이라는 자부심을 가지고 현재와 같이 교육연구에 노력해 줄 것과 학생성장을 위한 수업개선에 최선을 다하는 것에 대해 큰 박수를 보내드리고 싶다. 동구 밖의 커다란 느티나무도 처음에는 새싹에서부터 시작하였듯이 지금의 자리에서 최선을 다하고 있는 수석교사를 통해 아름다운 대한민국 공교육의 희망의 불씨가 되고, 아이들과 선생님이 손잡고 웃으며 배움소리 끊이지 않는 행복한 학교가 될 수 있기를 기대해 본다.

[참고문헌]

<자료출처: 법제화 10주년 기념 수석교사 백서>

<자료출처: 수석교사 관련 법령 및 수석교사 직무지침>

<자료출처: 충남중등수석교회 다음카페에서 인용(2012년 자료)>

수석교사 발전적 역할수행과 제도개선 방안

안규완(한국중등수석교사회장, 경산여고 수석교사)

목 차

- | | |
|----------------|-------------------|
| 1. 서론 | 3. 제도개선 방안 |
| 2. 발전적 역할수행 방향 | 1) 법령/시행령/직무지침 정비 |
| 1) 역할수행 지침과 원칙 | 2) 직급정원과 정원외 배치 |
| 2) 역할수행 실제 | 3) 인원확충 |
| 3) 발전을 위한 방안 | 4) 기타 현안문제 |
| | 4. 결론 |

1. 서론

우리나라에서 수석교사제도 도입이 논의된 것은 2011년 6월 29일 수석교사 제도가 법제화되기 30년 전의 일이다. 1981년부터 30년간 지속적인 논의를 거치고 시범운영기간 4년을 거친 후에 2011년 드디어 수석교사제도가 법제화되기에 이르렀다.

제도 도입의 취지는 “교단에서 수업을 잘하는 교사가 우대받는 교직 분위기 조성”(2011년 6월 29일 수석교사 법제화 관련 교육과학기술부 보도자료)이다.

이렇게 도입된 수석교사제도는 2022년 현재 법제화 11주년을 맞이하면서 학교현장에서 교원의 학습조직화, 교수·연구 중심의 학교문화 창달, 교실 수업 개선과 공교육의 신뢰성 제고 등에 상당한 기여를 해왔다.

이제 제도 시범운영기간을 포함해서 시행 15년을 지나면서 그 공과를 점검하고 보다 효과적이고 현장 적합한 제도로 발전해 나가기 위한 연구가 필요하며, 그러한 연구의 첩경이 수석교사 역할수행 및 제도와 관련된 문제에 대한 점검과 개선이라 할 것이다.

따라서 본고에서는 1장 서론에 이어 2장에서 수석교사의 발전적 역할수행 방향에 대해서 논하고 이어서 3장에서는 발전을 위한 제도개선 방안에 대해서 제안한 후 4장에서 역할수행과 제도개선의 발전적 방안에 대한 종합적인 결론을 도출하고자 한다.

2. 발전적 역할수행 방향

1) 역할수행 지침과 원칙

2012년 당시 교육과학기술부는 수석교사 법제화 시행과 더불어 “수석교사 직무관련 안내서”(교육과학기술부, 2012)를 공표하고 이를 수석교사 직무수행의 원칙으로 제시하였다. 이에 각 시도교육청에서는 이것을 수석교사 제도운영의 지침으로 하여 각 시도별 상황에 맞게 운영해 왔다. 이 지침의 개략적 내용은 다음과 같다.

※ 교육공무원임용령제9조의8(수석교사의 우대)①학교의 장은 수석교사의 원활한 활동을 지원하기 위하여 수석교사의 수업시간 수를 해당 학교별 교사 1인당 평균수업시간 수의 2분의 1로 경감하되, 학교 여건 등을 고려하여 조정할 수 있다.

- 본인 수업은 전부 공개 원칙

○ 교사 지원 활동

① 수업 및 생활지도 컨설팅(교내 및 교외), 공개 수업(교내)

< 교 내 >

- (계획 수립 단계) 담당 부장이 주관이 되어 공개 수업 및 컨설팅 장학 관련 계획을 수립하되, 수석교사가 주요 의사결정 과정에 참여*

* 수석교사의 의사결정 과정의 참여 방식(협조, 위임·전결, 관련 위원회 참여 등)은 학교장이 결정

- (실행 단계) 컨설턴트로서 직접 컨설팅을 수행, 컨설팅 의뢰 교사와 컨설턴트를 연결하는 매개자 역할 수행, 컨설팅은 수석교사의 핵심적 업무로서 컨설팅 의뢰에서 최종 피드백에 이르기까지 일련의 컨설팅 과정을 수석교사가 주도적으로 수행

▶ 특히, 학교 폭력 등에 대응하여 수업뿐만 아니라, 생활지도 분야의 컨설팅도 병행하여 실시

< 교 외 >

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

▶ 지역내 컨설팅 장학시 컨설팅 분야별 우수 수석교사를 발굴하여 활용

② 신임 교사 및 교육실습생 지도 : 교내

- (계획 수립 단계) 담당부장이 주관하여 계획을 수립하되, 수석교사는 주요 의사결정 과정에 참여

* 수석교사의 의사결정 과정의 참여 방식(협조, 위임·전결, 관련 위원회 참여 등)은 학교장이 결정

- (실행 단계) 수석교사가 멘토가 되어 지속적인 교수·연구활동 지원

③ 연수 : 교내 및 교외

< 교 내 >

- (계획 수립) 담당부에서 주관이 되어 기획하되, 수석교사는 지원

- (실행 단계) 수업분석력 향상 연수, 교원능력개발평가 결과 활용 차원의 맞춤형 연수 관련 강의 및 연수 자료 제공

< 교 외 >

- (실행 단계) 지구별 자율연수시 강사로 활동

④ 교과연구회 등에 선도적으로 참여 : 교내 및 교외

- 교과연구회, 학습동아리 활동을 주도하여 교직사회의 학습조직화 촉진

⑤ 교원능력개발 평가 참여 : 교내

- 모든 동료에 대한 평가 참여 가능

○ 자료개발·보급 및 연구활동 : 교내 및 교외

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

■ 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

(교육과학기술부, 수석교사 직무관련 안내서, 2012)

2) 역할수행 실제

(1) 교내역할

전국 17개 시도 전체에서 각 시도의 상황에 맞게 무수히 많은 교내 컨설팅 장학, 교실수업개선, 학생생활지도 등과 관련된 역할을 수석교사들이 수행하고 있다. 그 일부 사례는 다

음과 같다.

(전북지역 중등수석교사)

- 교내 좋은 수업 실천연구 수업 나눔 컨설팅
- 수업 선도 교사 수업 컨설팅
- 교직원 연수 컨설팅, 신규 교사(연중) 및 교육 실습생 컨설팅
- 전문적학습공동체 기획 및 총괄(4개팀)(연중)
- 온라인 수업 활용 팀 및 온라인 수업 지원단 운영,
- 학교폭력 예방교육

(경북지역 중등수석교사)

- 교직원 학부모대상 연수, 교내외 수업 컨설팅, 교사연구동아리 운영, 교생실습업무 총괄, 축제 전시관련 업무, 학교부적응학생 상담, 교사 연구활동 지원, 지역학교 컨설팅 및 신규 교사 OT지원, 수업컨설팅 및 교사연수, 단위학교 자율기획연수, 민주시민선도학교, 교사학습공동체, 블렌디드 수업을 위한 기반구축 지원 및 교사지원, 저경력 및 신규교사 멘토링, 수업 공개, 동료교사 수업 컨설팅. 학생참여중심수업과 과정중심평가 컨설팅, 비대면 쌍방향 원격수업 컨설팅

(인천지역 중등수석교사)

- 수업 및 생활지도 컨설팅, 연간 교수-학습 및 평가계획 컨설팅, 신규교사 수업 지원 및 컨설팅, 교육실습생 지도, 교육과정위원회 활동, 교내연수 지원, 전문적 학습공동체 조직 및 운영

(2) 교외 역할

(서울지역 중등수석교사)

- 각 지역청 별 수업-평가 나눔 교사단 활동에서 수석교사가 대표 또는 자문의 역할로 수업 개선
- 연구자로서 연구활동에 참여하여 교육청 단위 수업-평가 자료 개발, 범교과 자료, 기초학습부진 학생을 위한 문해력 향상 지도 자료 개발, 민주시민교육 시범연구, 교육과정 안내서 개발 등에 수석교사가 중심이 되어 활동함.
- 교육청의 교육방향을 제시할 수 있는 대주제 선정, 수석교사 연간 활동 계획 수립 및 교육청의 교육 정책에 대해 선도적 연구
- 각종 지원단의 대표 역할을 통해 연간 운영의 주체로 활동
- 블렌디드 러닝 수업자료 개발, 블렌디드러닝 수업-평가 자료 개발, 복돋움 기초학력부진학생 지도 자료 개발
- 매년 수석교사 수업 한마당 운영으로 수업 개선의 선도적 역할

(경기지역 중등수석교사)

- 교육부 주관 전국 고등학생 학습 컨설팅 활동
- 경기도 교육청과 각 지역교육청 주관 평가 지원단 활동(경기 중등수석교사 112)
- 지역 교육청 주관 원격수업 및 교과 학습 보장과 성장중심 평가 연수 지원
- 경기도교육청 소속 도단위 연구회 운영(학생중심수업나눔 연구회 106명 연구회원)
- 경기도 전체교원 대상 공모연수 15시간 운영(온, 오프라인에서 학생참여형 수업으로 소통하기 39명 참가)
- 도교육청 교과연구회 성과나눔 연합활동의 날 주관 및 운영(3회 운영, 5개 연구회 참가)

(전남지역 중등수석교사)

- 전남 수업혁신 리플릿 제작, 원격수업 토크콘서트 영상 제작, 전남 어울림 수업 컨설팅단, 학교생활기록부 현장실무지원단, 수업 나눔·성찰 문화 확산을 위한 TF협의회단, 일반고 학습컨설팅단, 고등학교 학생평가현장지원단, 수업자료개발 참여

3) 발전을 위한 방안

수석교사 법제화와 함께 교육과학기술부에서 내놓은 직무지침에 의거하여 수행해온 결과 수석교사 직무는 시범 4년과 법제화 후 11년을 거치면서 그 역할이 명확해졌고 그에 따른 수석교사의 필요성도 드러났다. 하지만 이 직무지침이 수석교사 역할을 수행하기 위한 제도적 장치로서 미흡한 점이 많다는 것이 현장 수석교사들의 한결같은 의견이다. 따라서 본 지침의 발전적 개선이 필요하며 이것이 수석교사 역할수행의 발전을 위한 핵심적인 방안이 될 것이다.

수석교사가 역할 수행상 담당하는 가장 중요한 업무는 당연히 컨설팅 장학이며, 컨설팅 장학이란 학생들을 상대로 하는 것이 아니라 선생님들을 상대로 하는 것이다. 그러기에 그 업무수행의 난이도는 상당히 높으며 고급화된 기술과 식견이 있어야 가능한 분야이다. 뿐만 아니라 장학 컨설팅이란 컨설티 교사의 자존감과도 관련된 문제이기에 그 수행상의 어려움은 상당하며 따라서 고도의 전문성이 요구되는 영역이다.

이런 어려운 업무를 수행하기 위해서는 물론 컨설턴트로서의 수석교사 역량의 함양은 당연한 것이지만, 그보다 더 시급한 현실적인 당면과제는 직무지침에 컨설팅 장학과 관련된 권한을 부여하는 내용을 담아야 하며 이를 법령으로 뒷받침해야 한다는 것이다.

업무의 난이도가 높은 만큼 피 참여자의 자발성에 의존하는 업무수행은 그만큼 어렵다. 수업의 공개 그 자체도 부담인데다가 공개하는 수업에 대해서 컨설팅 장학까지 받으라고 하면 이를 평가받는 과정으로 이해하고 피하려는 선생님들이 많은 것은 당연하다. 이런 상황에서 제도적으로 수업 평가 권한을 부여받지 못한 수석교사가 교사의 수업을 컨설팅을 하는 것에는 상당한 어려움이 따른다. 바로 이점이 수석교사제 안정적 정착이 지연되고 있는 핵심적인 이유이다.

따라서 수석교사 직무지침에 수석교사의 교수·연구 분야 역할수행에 필요한 최소한의 권한 보장을 위해 전결권을 명시적으로 부여하는 내용을 삽입하는 것이 필요하며 그 구체적인 사항을 살펴본다.

(1) 직무설정 프레임 워크 이해도 제고

현행 직무지침에 나타나 있는 이원화 시스템은 아주 바람직하며 이것을 지침을 넘어 법령으로 시행할 필요가 있다. 현재 교육부 지침만으로 시행하는 것으로는 법적인 권한을 담보하기 어렵고 따라서 수석교사가 소신을 가지고 업무를 수행하는데 어려움이 따른다.

혹자는 수석교사를 교수·연구 트랙으로 하고 교장·교감을 관리 트랙으로 한 이원화 도표를 놓고 교장을 관리·행정에만 관여해야 하고 교수·연구를 포함한 장학에는 관여하지 말아야 한다는 것을 의미하는 것으로 오해하는 경우가 있다. 그래서 수석교사가 교수·연구 분야에 있어서 학교장의 권한 밖에서 활동하는 것으로 확대해석하는 경우도 있다. 그러나 이것은 본 지침의 취지를 잘못 이해하는 데에서 온 것이다.

수석교사 직무지침에 나오는 직무설정 프레임 워크는 수석교사의 직무를 이해하기 쉽도록 설명하려는 데에 그 목적이 있기에 그 투트랙 도표의 표현상 의미는 수석교사의 직무가 교수·연구에 국한된다는 것을 강조하기 위함이지, 교장과 교감이 교수·연구에 대해서 권한이나 임무가 없다는 것을 의미하는 것은 아니다.

또한 이원화 도표의 수석교사 윗선에 교장을 넣지 않은 것은 교장과 동급이라는 것을 의미하기 위해서가 아니라 수석교사는 교장으로 승진할 수 없다는 교육공무원법에 나오는 임용승진규정(법제처 국가법령정보센터, <교육공무원 승진규정>, 2022년 4월 1일 시행)을 준수하기 위해서이다. 만약에 이원화 도표에서 수석교사 위에 교장을 적어 넣는다면 이것은 수석교사도 교장으로 승진할 수 있다는 것을 의미하게 된다. 따라서 본 이원화 도표는 수석교사는 수석교사로서 퇴직을 하게 된다는 것을 보여주는 것으로 아주 적절한 표현이다.

그리고 당연히 지금도 수석교사는 복무 등에 대해서는 교감과 교장의 지시를 받고 있으며 교수·연구 관련 수업과 장학활동에 대해서는 교장·교감과 상의하고 있음은 지난 15년간 대부분의 학교에서 이루어지고 있는 아주 일반적인 사실이다.

(2) 수석교사의 필수 직무의 발전적 수행 방안

첫째 소속학교에서의 수업 평균시수 50%의 수업과 모든 수업의 공개는 바람직하다. 여기서 평균수업 시수를 시행령에서와 같이 50%로 하되 학교에 사정에 따라 달리 할 수 있는 것으로 시행하는 것은 아주 바람직하다. 수석교사가 컨설팅을 감당해야 할 교사 수에 따라서 수업시수도 달라질 수밖에 없는 현실을 감안한 내용이다.

둘째 교사지원활동에서 수업 및 생활지도 컨설팅과 신입교사 및 교육실습생 지도가 수석교사의 의무이다. 그리고 수석교사의 의사결정 참여방식(협조, 위임·전결, 관련위원회 참여 등)을 학교장이 정하는 것으로 되어 있다. 여기서 학교의 현실을 감안해서 수석교사가 학교에서 교사지원활동을 하는데 있어서 어려움을 겪고 있는 점을 고쳐나갈 필요가 있다.

그 어려움의 핵심은 수석교사 역할수행에 대한 권한의 부재에 있다. 명시적인 권한도 없이 역할을 수행하는 것은 현재의 우리나라 학교의 구조상 너무나 어려움이 많으며, 제대로 된 역할수행이 불가능할 정도이다. 따라서 수석교사가 신입교사 및 교육실습생 지도에 대해서 전결권을 가질 수 있도록 해야 한다. 물론 전결권이 있다고 할지라도 당연히 학교장과 협의는 필요하다. 하지만 전결권이 없다는 것은 컨설팅 활동 자체를 수행할 권한도 없는 것으로 이해하기 십상이기 때문이다. 따라서 이 항목 “수석교사의 의사결정 과정의 참여 방식(협조, 위임·전결, 관련 위원회 참여 등)은 학교장이 결정”을 “수석교사는 수업컨설팅에 있어서 전결권을 가지되 학교장과 긴밀히 협의한다.”로 정정할 필요가 있다.

그러나 생활지도의 경우 과중한 업무와 고도의 전문성을 요하는 것이므로 수석교사가 전결권을 가지고 전담하는 것은 사실상 어려운 만큼 현행대로 의사결정과정에 참여하는 정도로 하는 것이 좋을 것이다.

셋째 컨설팅 장학의 컨설턴트로서의 활동은 수석교사의 임무로서 가장 중요한 사항 중에 하나이다. 종전의 장학지도를 컨설팅 장학으로 바꾸면서 보다 현장 중심적이고 실제적인 경험에서 우리나라의 노하우를 동료의 입장에서 논의하는 것이 컨설팅 장학이다. 수석교사는 현재 수업을 하고있는 컨설턴트이므로 현장의 상황을 누구보다도 잘 알고 있고 그 상황을 컨설팅 과정에 반영할 수 있다. 또한 컨설티 교사로 부터 동료의식을 불러일으키므로써 컨설팅 장학이 주는 부담감이나 거부감을 줄일 수 있는 적절한 조건을 갖춘 컨설턴트가 바로 수석교사이다.

넷째 신입교사 및 교육실습생지도 또한 수석교사의 필수 임무인 것은 아주 타당하다. 특히 국립사범대학 출신 예비교사에 대한 무시함 교사임용이 폐지되고 임용고시가 도입된 이후 예비교사들은 현장의 경험보다는 임용고시에 올인하지 않을 수 없는 상황이다. 그러다 보니 임용고시에 합격하여 현장에 발령을 받은 초임교사들은 현장의 경험이 부족할 수 밖에 없고, 그러기에 초임교사들에게 가장 시급한 것은 현장의 경험에 대한 노하우이다. 수석교사는 이런 입장에 있는 신입교사들을 현장에 잘 적응할 수 있도록 도와야 하며 이것이 수석교사의 역할 중 가장 중요한 역할이라 할 수 있다.

또한 예비교사의 경우도 마찬가지이다. 임용고시에 올인하던 예비교사들에게 실질적인 학교현장에 대한 체험을 효과적으로 수행할 수 있게 만들어 줄 수 있는 것도 역시 수석교사이다. 대학에서 배우는 전공관련 지식도 중요하지만 무엇보다도 현장의 경험과 체험이 예비교사들에게는 중요하다.

다섯째 교원능력개발평가 평가자 참여뿐만 아니라, 교수·연구 분야 근무평정자로 수석교사가 참여하는 것도 공정한 평가를 위해서 바람직하다.

여섯째 다양한 교수학습 자료개발은 당연히 수석교사의 임무이므로 이를 장려하되 활동에 대한 보상과 인센티브를 연구할 필요가 있다.

위의 네 가지 사항에 대한 관심과 개선을 통해서 수석교사의 필수직무를 보다 발전적으로 수행할 수 있을 것이다.

(3) 수석교사 보조직무의 발전적 수행

수석교사 직무지침에 나와 있는 수석교사의 보조직무는 법령이나 시행령에서 언급하고 있지 않은 내용을 규정하고 있다. 그런데 현 직무지침에서는 교육과정 수립에 참여와 학부모를 대상으로 한 강사로서의 활동만을 언급하고 있다.

보다 진전된 수석교사의 발전적 역할수행을 위해서는 수석교사의 보조직무를 보다 확대하고 그 내용을 구체적으로 명시할 필요가 있다.

수석교사가 학교교육과정 수립에 참여하는 것은 당연하다. 그 외에도 학교에는 각종 위원회가 있는데 수석교사는 그 위원회에 특수한 경우를 제외하고는 모두 참여하는 것이 맞다. 어떤 위원회이든지 간에 교수학습과 관련된 것이면 수석교사가 관여하여 의견을 제시할 수 있어야 하는 것이 당연하다.

이렇듯 구체화되고 세부적인 보조직무 설정을 통해서 보다 진전된 수석교사의 보조직무수행이 가능할 것이다.

3. 제도개선 방안

어떤 제도이든 간에 그 제도의 성공을 위해서는 관련 법령과 시행령 그리고 규칙 등 제반 법규들이 완벽하게 구비되어 제도수행을 뒷받침해 주어야 한다. 수석교사 제도도 역시 마찬가지이다. 수석교사제도 수행을 위한 관련 법규들이 완벽하고 빈틈없이 갖추어졌을 때 이 제도의 성공을 담보할 수 있는 것이다.

특히 교직 사회는 그 구성 집단의 선명성이 여타 집단에 비해 강해서 어떤 과제가 수행될 때 그 역할 담당자와 결재라인 그리고 책임소재 등을 중요시한다. 이런 점은 아주 바람직한 현상이라고 할 수 있다.

그러기에 수석교사 제도도 그 성공을 위해서는 우선적으로 제도의 정비를 통한 완벽한 시스템의 확립이 무엇보다도 중요하다. 따라서 본 장에서는 수석교사 제도의 성공을 위해 필연적으로 뒤따라야 하는 발전을 위한 제도개선 방안에 대해서 논하고자 한다.

1) 법령/시행령/직무지침 정비

(1) 법령 정비

2011년 6월 29일 수석교사제도 관련 교육공무원법이 국회를 통과했다. 그 법규는 익히 알려졌듯이 당 법률 20조 3항의 “수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하고 학생을 교육한다.”이다. 이 법률은 국회를 통과한 법률이기에 이를 개정하는 것은 쉬운 일이 아니며 또한 전문가들의 검토를 거친 것이기에 합리적인 것으로 수용해야 할 것이다.

하지만 법률의 개정 가능성 여부를 떠나서 아쉬운 점을 든다면 수석교사의 활동이 교사의 교수·연구 활동을 지원만 하는 것으로 왜곡될 소지가 충분히 있다. 학교현장에서는 사실상 수석교사가 장학활동을 하고 있으며 장학활동 자체가 지원만 하는 것이 아니라 지원에다 지도의 개념까지 포함하고 있는 것이다.

2016년 교육부령으로 공포된 “수석교사 재심사에 관한 규칙”(교육부령 제96호, 2016. 4. 20)에서 보면 수석교사의 평가항목 중에 “교내 수업장학에 대한 수석교사 지도력에 대한 만족도”(교육부령 제96호, 2016.4.20.)를 평가한다고 명시되어 있다. 이것은 수석교사의 역할이 동료 교사에 대한 장학과 지도활동까지 그 임무로 하고 있음을 알 수 있다. 이런 점에서 볼 때 수석교사의 교사에 대한 지도활동을 인정하고 있는 본 시행령은 지원의 임무만을 명시하고 있는 법령을 넘어서는 것이 되기에, 교육공무원법 20조 3항의 “교사의 교수·연구 활동 지원”의 개념을 장학의 개념까지 포함하고 있는 것으로 해석하는 것이 합당하다.

뿐만 아니라 법제화 이후 지난 10여년 간 수석교사는 학교현장에서 저경력교사를 중심으로 하여 동료교사들을 지원만 하고 있는 것이 아니라 지도하고 장학하는 역할을 하고 있음은 명백한 사실이다.

수석교사 역할수행에 있어서 가장 큰 걸림돌은 앞에서 언급한 바 있듯이 그 역할수행을 위한 명시적인 권한의 애매성이다. 시행령에서는 수석교사의 장학권을 인정하면서(교육부령 제96호, 2016) 법령에서는 장학권에 대한 언급이 없는 것으로 이해될 소지가 있으며(교육공무원법, 20조 3항), 또한 직무지침에서는 전결권을 학교장이 정하는 것으로 되어 있는 점(수석교사 직무안내서, 2012)이 그러하다. 따라서 본 법령을 해석하고 받아들이는 사람에 따라서 달리 해석하고 적용하는 사례가 속출할 수 밖에 없고, 결국에는 수석교사의 장학활동에 대한 권한이 무색해지는 경우가 발생하게 된다.

따라서 법률을 개정하여 교육공무원법 20조 3항을 “수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지도·지원하며 학생을 교육한다”로 바꾸어서 법령 해석에 대한 오해를 없애는 것이 좋을 것이다.

(2) 시행령 정비

법령 다음으로 중요한 것이 시행령이다. 어떤 점에서는 법령보다 그 이해 당사자들에게는 시행령이 더 중요하다. 그러기에 수석교사제도 또한 관련 시행령을 정비하여 수석교사 제도

의 합리적 시행을 담보할 수 있도록 제도적인 뒷받침을 하는 것이 무엇보다도 필요하다.

현행 시행령 중에서 결정적인 흠결은 2013년 2월 15일 삭제된 초·중등교육법 시행령(법제처, 2022년 8월 30일 시행)에 있던 수석교사 배치에 관한 내용이다. 이 시행령 제36조 3항에는 “(수석교사의 배치기준) ① 수석교사는 학교별로 1명씩 두되, 학생 수가 100명 이하인 학교 또는 학급 수가 5학급 이하인 학교에는 수석교사를 두지 아니할 수 있다.” 되어 있었다. 그런데 이 조항이 2013년 2월 15일 삭제되었다.

수석교사는 학교의 관리·행정과 교수·연구의 두 축 중에서 교수·연구의 한 축을 감당해야 할 막중한 임무를 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 현재 학교에 배치된 수석교사의 수는 절대적으로 부족한 실정으로 전체 학교 수의 10%에도 미치지 못하고 있다.

이러한 절대적인 수석교사 수의 부족은 많은 부작용을 낳고 있다. 그 부작용 중 가장 큰 것이 수석교사를 경험하지 못한 학교와 교사들로 인해서 수석교사제도에 대한 올바른 이해와 인식의 결여이다. 수석교사가 시범운영 시기를 포함해서 15년을 지나고 있음에도 아직도 수석교사를 경험해 보지 못한 학교와 교사들이 상당 수 있으므로 인해서 이점이 수석교사 제도에 대한 인식이 진전되지 못하고 있는 가장 큰 원인이다.

실제로 수석교사를 경험한 학교나 교사들에 비해서 수석교사를 경험하지 않은 학교나 교사들에게서 나타나는 수석교사에 대한 일반적인 긍정적 인식은 낮다.

(3) 직무지침 정비

시행령 정비 다음으로 중요한 것은 수석교사 직무지침의 정비이다. 현재 각 시도에서 준거로 삼고 있는 수석교사 직무지침은 2012년에 교육과학기술부에서 작성해서 배포한 <수석교사 직무 안내서>(교육과학기술부, 2012)이다.

이 직무지침의 제작과정은 2008년부터 2012년까지 수석교사 시범운영기간 4년을 거치면서 시범학교 운영, 전문가 참여 연구, 각종 교육기관과 교원단체의 의견수렴의 과정을 거쳐서 만든 것이다. 당시로서는 신중에 신중을 기하고 심혈을 기울인 결과물이라 할 수 있다.

하지만 이 직무지침에는 시행 초기부터 미비점이 있다고 생각된다. 그 가장 핵심적인 미비점에 하나는 역할수행에 대한 수석교사 전결권의 부재이다. 물론 이 부분을 교장의 결재를 통해서 커버할 수 있다고 볼 수 있지만 현실은 그렇지 않았고, 이에 대한 해석이 수석교사의 장학권의 부재로 이어지고 심지어 수석교사는 업무의 조력자 역할 외에는 아무것도 할 권한이 없는 직급으로 이해되는 경우도 생겨나곤 했다.

그러다 보니 수석교사의 역할이 시도마다 다르고, 학교마다 다른 경우가 나타나게 되고 관리자의 방침에 의해서 수석교사의 역할이 좌우되는 상황을 맞게 된다.

교사의 가장 큰 자존심이 걸려 있는 수업문제를 수석교사가 다루다 보니 컨설팅 교사와 수석교사의 컨설팅 권한에 대한 마찰이 발생하는 경우가 생겨나고, 이럴 경우 수석교사는 제대로 된 컨설팅 활동을 할 수 없게 된다. 권한 없는 직책으로는 그 어떤 상황에서도 제대로 된 역할을 수행할 수 없음은 너무나도 명백하다.

이에 대한 해결책은 수석교사 직무지침을 수석교사의 장학권이 명시된 내용으로 재정비하고 이를 공문으로 안내만 할 것이 아니라 훈령 등으로 시행하여 수석교사의 안정적인 장학활동을 뒷받침해야 한다.

2) 직급 정원과 정원의 배치

(1) 직급정원 책정

수석교사 제도개선 과제 중 또 하나의 중요한 과제 중 하나는 수석교사 직급정원 책정이다. 최근 발표된 <지방교육행정기관 및 공립의 각급학교에 두는 국가공무원의 정원에 관한 규정[별표2](법제처 법령정보센터, 2022)에 따르면 유초중등학교 교원 정원에 수석교사가 별도 정원으로 책정되어 있지 않다. 따라서 수석교사는 직급은 있으나 정원이 없는 직급인 상태이다.

이러다 보니 수석교사의 임용권을 위임받은 시도교육청은 수석교사 선발에 있어서 예산 문제 등 여러 가지 어려움에 직면하게 된다. 이점이 수석교사 선발 확대를 막는 걸림돌이 되고 있다. 보건교사, 영양교사, 사서교사, 상담교사까지 정원이 책정되어 있음에도 수석교사가 별도정원으로 책정되어 있지 않은 점은 개선해야 할 부분임에 틀림 없다.

(2) 정원의 배치

현재 수석교사는 각 시도별로 선발되어 일선 학교에 배치되고 있다. 이 과정에서 수석교사가 전술하였듯이 정원이 책정되어 있지 않은 관계로 배치되는 학교에서 수석교사가 감당 하던 수업과 업무 문제로 부담을 겪는 경우가 종종 발생하고 있다.

물론 상당수의 시도에서 수석교사 수업과 업무의 대체 교사를 시간강사가 아닌 기간제 교사를 배치하고 있어서 사실상 정원의 배치와 같은 형태로 운영되고 있다. 이러한 시도에서는 수석교사가 동료교사에게 수업부담이나 업무부담을 주지는 않는다. 어떤 시도에서는 수석교사 대체교사를 정규교사로 배치하기도 한다. 이런 경우 비록 수석교사 정원이 별도 정원으로 책정되어 있지 않은 상황이지만 사실상 별도 정원으로 책정되어 있는 것과 같은 효과를 내고 있다.

문제는 수석교사의 종전 수업이나 업무를 대체할 교사를 시간강사로 두고 있는 경우가 있다는 점이다. 이런 경우 해당 학교의 동료교사는 수석교사로 인해서 업무와 수업의 부담을 떠안게 된다. 이것이 수석교사 제도에 대한 비호의적인 인식의 아주 중요한 단초가 되고 있다. 수석교사로부터 동료교사들이 지원을 받기보다는 오히려 부담을 안고 가야 한다는 점에서 충분히 이해할 수 있는 부분이다.

따라서 별도 정원이 법령상으로 책정되어 있지 않은 상황이라 할지라도 수석교사를 두고 있는 학교에서는 적어도 수석교사로 인해서 수업이나 업무의 추가적인 부담이 가지 않도록 하는 것이 절대적으로 필요하다. 이를 위해서 현행제도 상에서 수석교사를 배치하는 학교에는 시간강사가 아닌 기간제교사 또는 정규교사를 수석교사의 종전 업무와 수업을 위한 대체교사로 배치하여 수석교사로 인해 동료교사들에게 부담을 안기지 않도록 해야 할 것이다.

지금도 전체 시도의 절반 이상이 수석교사 수업과 업무 대체 교사로 기간제 교사나 정규교사를 활용하고 있으나 이것을 전체 시도로 확대할 필요가 있다.

3) 수석교사 인원확충

수석교사가 학교에서 원활한 활동을 하기 위해서는 수석교사 개개인이 감당 가능한 정도의 과제를 맡는 것이 중요하다. 수석교사의 중요한 임무는 시범수업을 포함한 수업과 수업

장학 다시 말하면 수업컨설팅이다. 이 두 가지 업무를 합쳐서 수석교사가 업무를 수행하는데 있어서 종전의 업무에 상당하는 시간과 노력만이 소요되는 것이 합당하다. 그러기 위해서는 수석교사 수업과 업무를 대체할 교사를 지원하는 것에 못지않게 모든 학교에 수석교사를 배치하는 것이 필요하다.

현재 수석교사들은 자신이 근무하는 학교의 선생님들을 지원하는 것뿐만 아니라 타학교의 요청을 받고 지원을 나가는 경우가 많다. 특히 중등의 경우 타학교 지원이 긴요한 이유는 교과별로 해당 교과의 수석교사가 해당 교과를 지원해야 하기 때문이다.

또한 수석교사는 학교의 수업교사들에 대한 지원뿐만 아니라 교육청 등의 필요한 업무를 지원하는 것이 임무이기에 수석교사 숫자가 적은 현 상황에서는 교육청 지원활동도 그만큼 많아질 수밖에 없다.

2022년 3월 현재 전국의 유초중등학교에 근무하고 있는 수석교사 수는 1047명이다(수석교사회 워크숍 자료집, 2022). 이 숫자는 소규모 학교를 제외한 전체 학교 수를 11,000개라고 할 때 9.51%에 불과한 숫자이다. 결국은 수석교사 한 명이 10개 학교를 감당해야 한다는 의미이고, 또한 이것은 전체 학교의 90% 이상이 수석교사가 없는 상태에 있다는 것을 의미한다.

수석교사의 인원 확충 또한 수석교사의 수석교사 정원책정과 맞물려 있다. 초·중등교육법에서는 “각 학교에는 교장, 교감, 수석교사 및 교사를 둔다”(초·중등교육법 19조 2항)로 되어 있으므로, 모든 학교에는 반드시 수석교사를 두는 것이 합당하다.

그럼 수석교사를 전체 학교로 확대하는 방법은 무엇일까?

첫째, 전 학교 수석교사 배치를 명시하는 시행령의 제정이다. 2012년 법제화 당시 있다가 삭제된 초·중등교육법 시행령 36조 3항(수석교사 배치기준)“①수석교사는 학교별로 1명씩 두되, 학생 수가 100명 이하인 학교 또는 학급 수가 5학급 이하인 학교에는 수석교사를 두지 아니할 수 있다” 를 다시 부활시켜야 한다. 그래서 전체 유초중등 학교에 수석교사가 배치될 수 있는 법률적 근거를 마련해야 한다.

둘째로는 이러한 법률적 근거라 마련되기 전인 현재의 상황에서 수석교사의 선발을 확대할 수 있는 방안도 강구해야 한다. 현 법률적 근거와 별도 정원이 책정되지 않은 현 상황에서 수석교사의 선발을 확대하는 길은 무엇보다도 각 시도교육청의 수석교사 인원확충을 위한 보다 적극적인 정책마인드가 필수이다. 현재 각 시도교육청에서 수석교사의 필요성에 대해서는 긍정적인 분위기가 조성된 만큼 수석교사 인원확충에 정책적 우선순위를 두는 것이 절실하다. 또한 중앙정부 차원의 행·재정적 지원이 필요하다. 수석교사 선발을 확대할 것을 각 시도에 권고하고 선발을 확대하는 시도에 대해서 인센티브를 주는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다.

외에도 다양한 노력과 연구를 통해서 전국의 모든 학교에 수석교사가 배치되어 업무수행을 함으로써 학교의 교수·연구 중심의 문화가 뿌리를 내리고 급변하는 교육적 상황에 능동적으로 대처하며 교육수요자들이 만족하는 양질의 교육을 수행하는데 수석교사제도가 기여할 수 있도록 해야 할 것이다.

4) 기타 현안 문제

(1) 교수·연구 중심의 학교문화 창달

학교 교육의 목적은 학생들의 배움과 성장에 있다. 학생들의 배움과 성장을 위해서는 무엇보다도 학생들을 지도하는 교사들의 역량이 중요하다. 교육은 교사의 질을 넘지 못한다는 말이 있듯이 바람직하고 가치 있는 학교교육을 위해서는 교육의 주체인 교사들의 끊임 없는 연구와 연찬이 필수이다. 따라서 교사들의 연구와 연찬을 지원하고 이의 가치를 인정해주는 문화 다시 말하면 교수·연구 중심의 학교문화를 창달하는 것이 필요하다.

불가피하게 행정적인 요소 및 전문적인 영역이 필요한 부분에 대해서는 가능한 영역 내에서 최대한 전업자들이나 전문가들에게 맡기고 교사는 그야말로 교수와 연구에 몰입할 수 있는 환경과 분위기가 조성되어야 한다.

수석교사 제도 도입의 취지 또한 수업 잘하는 교사가 우대받는 학교문화를 만들려는 데에서 비롯되었다. 그러므로 교수·연구 중심의 학교문화 창달은 수석교사제 활성화에 필수사항이라고 할 것이다.

(2) 수석교사 관련 법규 준수

현재 수석교사제도를 시범운영 기간을 포함해서 15년을 거치면서 교육당국에서는 수석교사의 안정적 정착을 위해서 많은 노력을 기울여 왔다, 그 결과 수석교사 법령에 따른 시행령과 규칙들을 제정하여 시행하게 되었다.

새로운 법령을 만드는 것도 중요하지만 보다 현실적이고 빠른 길은 현재의 법령과 시행령 및 규칙들을 수석교사 활성화에 적합하게 적용하고 시행하는 것이 더 중요하다.

예를 들면 2016년 4월 20일에 교육부 훈령 제96호로 시행된 <수석교사 재임사에 관한 규칙>의 경우가 한 예이다. 이 규칙에서 수석교사 재임용을 위한 심사요건은 “1. 4년간의 업적평가 및 연수실적평가 결과, 2. 신체·정신상의 건강상태, 3. 금품·향응수수, 상습폭행, 성폭력, 성적조작 비위 관련 여부, 4. 그 밖에 수석교사로서 부적격한 사유의 유무” 로 규정되어 있다. 이 훈령을 보면 수석교사의 재임용 절차는 4년간의 업적평가 합산에다 건강과 비위 등의 유무 여부를 조사하는 것으로 되어 있다. 그럼에도 불구하고 4년간 실시한 평가자료 외에 추가로 시도교육청 나름의 별도의 전형 절차로 동료평가나 심층면접 등을 추가하는 경우가 있다. 이런 경우는 심사를 받는 수석교사의 입장에서는 부담스러운 일이며, 교사들의 수석교사에 대한 선호도 제고에 도움이 되지 않고 있다.

(3) 수석교사 인센티브 제공

수석교사 지망 교사나 현직의 수석교사들은 관리직보다는 교수·연구직에 남다른 관심과 소질이 있는 사람들임은 명백한 사실이다. 반면에 교육현장의 운영상의 구조는 교수·연구보다는 관리 행정상의 조직과 위계가 중요하고 이를 중심으로 편제되어 있다. 그러기에 수석교사는 학교에서 관리와 행정적인 권한을 가지기 어려움은 자명한 사실이다. 교직원만 아니라 일반 사회의 조직도 역할과 담당 및 권한에 따른 위계가 분명하게 설정되어 있고 그 조직의 근간은 행정적인 업무가 형성하고 있음은 부인할 수 없는 사실이다. 따라서 교수·연구에 몰입하는 것이 주 임무인 수석교사는 행정적인 권한이 미미하므로 일반 교사들에게 매력적인 직급으로 보이지 않을 수 있다.

따라서 수석교사에게 부여할 수 있는 행정적인 인센티브를 강구할 필요가 있으며, 이를 통해서 우수한 연구자들이 수석교사로 지원할 수 있는 유인책으로 활용해야 할 것이다. 가

장 효과적인 인센티브는 당연히 수석교사가 활동을 원활하게 할 수 있는 여건 마련이 될 것이고 그러한 여건과 관련된 각종 제도적인 장치를 구비해 주는 것이 필요하다. 그렇게 함으로써 교수와 연구에 몰입하고 교단에서 수업하는 것이 가치 있고 의미 있는 일이라는 자부심과 긍지를 가질 수 있도록 할 필요가 있다.

4. 결론

수석교사가 제도는 정말로 바람직한 목적에서 출발하였다. 이제 시범기간을 포함하여 15년의 세월이 지나면서 수석교사들의 활동이 그 가치를 인정받기 시작했고 그 필요성이 인지되기 시작했다. 특히 금년들어 “수석교사 임용확대와 제도개선”이 국정과제로 채택되고, 사회적·교육적 환경의 변화가 수석교사의 필요성을 더욱더 부각시키고 있다.

이러한 시점에서 첫째 수석교사의 역할수행을 보다 발전적인 방향으로 잡아가고, 둘째 그에 필요한 각종 제도를 개선하는 것은 지금 시점에서 꼭 필요한 과제이다.

첫째로 수석교사의 발전적 역할수행을 살펴보았던바, 이를 위해서는 우선 그 역할수행의 지침과 원칙이 분명히 설정되어야 한다는 결론에 이르렀다. 15년간의 수석교사 활동의 지침으로 삼아왔던 교육부가 제시한 수석교사 직무안내서를 현시점에 맞게 보완하여 시행하여야 한다. 그리고 앞에서 제시한 수석교사의 무수히 많은 실제적 활동사례들이 더욱더 발전적으로 수행될 수 있도록 교육당국의 지원과 협력이 필요하다.

둘째로는 수석교사 제도 활성화에 필요한 제도의 개선 문제를 살펴보았다. 수석교사 활성화를 위해서는 무엇보다도 관련 제도 개선이 급선무임을 알 수 있었다. 이를 위해서 우선 수석교사와 관련된 법령에서 임무수행을 위해 애매한 권한문제를 보다 선명하게 명시하고, 수석교사가 분명하게 명시된 책임과 권한을 가지고 활동을 수행할 수 있도록 해야 한다. 그리고 수석교사 인원 확충과 관련된 시행령을 부활하여 수석교사 적정인원이 법적으로 보장될 수 있도록 하며, 별도정원 책정과 정원의 배치를 통해서 수석교사로 인해서 학교현장이 부담을 떠안게 되는 일이 없도록 해야 할 것이다. 또한 교수·연구 중심의 학교문화를 창달하여 수업을 잘하는 교사가 우대받는 교직문화를 더욱더 공고히 하고, 이들에 대한 수석교사로의 유인책도 만들어야 할 것이다.

교육은 국가의 희망이다. 그리고 교육의 본질은 수업이며 수업의 선도자는 수석교사이다. 이러한 수석교사의 역할을 보다 발전적으로 수행하게 여건을 만들어 주고 법령과 시행령 등 관련제도를 개선해 나아갈 때 우리교육의 미래는 밝을 것이다.

[참고자료]

1. 교육과학기술부(2012), <수석교사 직무 안내서>
2. 교육과학기술부(2012.6.29.), <수석교사 법제화 보도자료>
3. 한국중등수석교사회(2022.12), <수석교사 백서>
4. 한국중등수석교사회(2019.12), <한국중등수석교사 현황 및 활동>
5. 한국초중등수석교사회(2022.4.29.), <수석교사회 시도회장 · 집행부 워크숍 자료집>

6. 법제처 국가법령정보센터(2022), 교육부(학교혁신정책과), <초·중등교육법>, 2022년 7월 21일 시행, 법률제18298호, 2021.7.20., 타법 개정.
7. 법제처 국가법령정보센터(2022), 교육부(교원정책과-초중등교원) & 교육부(고등교육정책과), <교육공무원법>, 2022년 10월 18일 시행, 법률 제18990호, 2022.10.18., 일부개정.
8. 법제처 국가법령정보센터(2022), 교육부(학교혁신정책과) & 교육부(교육통계과), <초·중등교육법시행령>, 2022년 8월 30일 시행, 대통령령 제32883호, 2022.8.30., 일부개정.
9. 법제처 국가법령정보센터(2022), 교육부(고등교육정책과) & 교육부((교원정책과-초중등교원) & 교육부(양성평등정책담당과), <교육공무원임용령>, 2022년 10월 4일 시행, 대통령령 제32932호, 2022.10.4., 타법개정.
10. 법제처 국가법령정보센터(2021), 교육부(교원양성연수과), <교원 등의 연수에 관한 규정>, 2021년 1월 5일 시행, 대통령령 제31359호, 2021.1.5., 일부개정.
11. 법제처 국가법령정보센터(2022), 교육부(교원양성연수과), <교원 등의 연수에 관한 규정 시행규칙>, 2022년 4월 27일 시행, 교육부령 제265호, 2022.4.27., 타법개정.
12. 법제처 국가법령정보센터(2021), 교육부(교원양성연수과), <교원자격검정령>, 2021년 6월 23일 시행, 대통령령 제31825호, 2021.6.23., 일부개정.
13. 법제처 국가법령정보센터(2022), 교육부(교원정책과-초중등교원), <교육공무원 승진규정>, 2022년 4월 1일 시행, 대통령령 제27704호, 2016.12.30., 일부개정.
14. 법제처 국가법령정보센터(2016), 교육부(교원정책과), <수석교사 재심사에 관한 규칙> 2016년 4월 20일 시행, 교육부령 제96호, 2016.4.20., 타법개정.
15. 법제처 국가법령정보센터(2022), 교육부(교원정책과), <교육공무원 인사관리규정> 2022년 3월 1일 시행, 교육부령 제402호, 2022.3.1., 일부개정.
16. 법제처 국가법령정보센터(2022), 교육부(교원정책과) & 행정안전부(조직기획과) (2022), <지방교육행정기관 및 공립의 각급학교에 두는 국가공무원의 정원에 관한 규정>, 2022년 3월 1일 시행, 대통령령 제32499호, 2022.2.22., 일부개정.
17. 법제처 국가법령정보센터(2017), 교육부(교원정책과), <수석교사 연구활동비 지급에 관한 규정>, 2017년 6월 30일 시행, 교육부 훈령 제220호, 2017.6.30., 제정.

현장교사 선도자로서의 수석교사 발전방안

김현정(북삼중학교 교사)

< 목 차 >

1. 수석교사 제도의 목적과 취지
2. 현장교사 선도자로서의 수석교사
3. 수석교사 발전방안

1. 수석교사 제도의 목적과 취지

1) 관련 법령

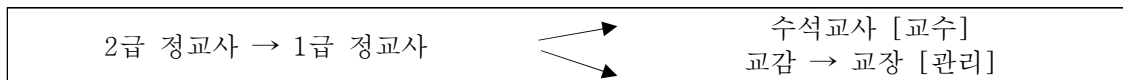
교직원의 구분으로서 초·중등교육법 제19조 2. 초등학교·중학교·고등학교·공민학교·고등공민학교·고등기술학교 및 특수학교에는 교장·교감·수석교사 및 교사를 둔다. 교직원의 임무로서 초·중등교육법 제20조 ③ 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다.

2) 핵심 역할

최고의 수업전문가로서 교사들의 교수·연구 활동을 지원하며 학생을 교육하는 전문교사(Master Teacher) 역할을 한다. 수석교사의 직무 수준 설정을 위한 직무분석은 직급 다단계화보다 직무 분화(differentiated staffing) 차원에서 접근하며 본질적 측면(교사의 수업 및 연구 지원), 기능적 측면(교감 등과의 역할 분화), 현실적 측면(처우 개선, 승진 완화) 모두를 종합적으로 고려하여 직무 수준 도출하고, 수석교사가 학교 현장의 변화를 이끌어갈 수 있도록 하기 위해 수석교사의 직무를 기존의 직무 속에서 찾기보다는 새로운 직무 창출 관점에서 접근해야한다.

3) 제도 운영 기본 모형

수석교사제 도입으로 기존의 1원화된 교원승진체제를 교수(Instruction) 경로와 행정관리(Management) 경로의 2원화 체제로 개편한 취지에 맞게 직무 수준을 설정한다.



4) 직무와 역할

초·중등교육법 제20조에 따라 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다. 소속 학교에서 교사 1인당 평균 수업시수의 1/2 또는 여건에 따라 감축된 수업을 담당하고 수업은 전부 공개가 원칙이다. 공개 수업 및 컨설팅 장학 관련 계획을 수립하는 단계에서 수석교사가 주요 의사결정 과정에 참여하며, 신입교사, 저경력 교사 등 지원이 필요한 교사, 수업 향상에 관심이 높은 동료 교사, 기간제 교사, 교육실습생 등에 대해 직접

컨설팅 의뢰에서 최종 피드백에 이르기까지의 과정을 수석교사가 주도적으로 수행한다. 특히 수업뿐만 아니라 학교 폭력 등에 대응하여 생활지도 분야의 컨설팅도 병행하여 실시한다. 교외에서는 지역 내 컨설팅 장학의 컨설턴트로 활동하거나, 컨설턴트를 대상으로 현장 적합도 높은 컨설팅을 위한 연수를 실시한다. 신규교사, 1급 정교사 자격 연수 등 교원 양성·연수기관 강사 활동을 수행하며 수석교사가 멘토가 되어 지속적인 교수·연구 활동을 지원한다.

2. 현장교사 선도자로서의 수석교사

1) 교사의 멘토(스승) 역할

'멘토링'은 지혜와 경험, 도울 수 있는 능력과 따뜻한 마음을 가진 멘토(mentor)와 조연과 정서적 지원 등을 필요로 하는 멘티(mentee 또는 mentoree)가 만나 믿음과 신뢰로 서로를 지지해 주는 과정을 뜻한다. 이때 멘토는 학습이나 기술 전수만 담당하는 것이 아니라 친구로서, 지지자로서 혹은 성실한 조언자와 현명한 스승으로서의 역할을 담당하게 된다. 이에 비해 멘티는 멘토의 도움을 받아 자신의 일, 조직 생활과 관련된 지식과 태도 등을 포함해 인생을 살아가는 과정에서의 교사로서의 고민 상담과 코칭(coaching), 피드백(feedback)까지 받는 사람으로, 멘토를 롤 모델(role model)로 삼아 그를 닮아가기도 한다.

처음에 교단에 섰을 때 '이제는 학습자 역할에서 벗어나 교수자로서의 삶이 펼쳐지겠구나.'라고 생각했지만, 교사에게도 지혜와 나아갈 길을 꾸준히 안내받을 멘토, 즉 스승이 필요하다는 것을 깨달았다. 수업 설계부터 실행, 평가, 학생 생활지도, 담임교사 역할, 학부모와의 소통, 동료 교사와의 관계 등 따뜻한 공감적 지지와 현명한 조언, 현실적인 해결 방안 등에 대한 멘토(스승)가 필요한 것이다. 10년 이상의 성숙기로 향해가는 시기에도 오롯이 혼자만의 힘으로 학교 현장에서 문제를 해결할 수 있다고 단언하기보다는 현장교사 선도자로서의 수석교사, 즉 멘토(스승)가 절실히 필요하다고 할 수 있겠다.

2) 수업 지원 컨설턴트 역할

교사들에게 적절한 인지적 도움과 안내를 제공하여 더 높은 단계로 나아갈 수 있도록 촉진하는 수석교사의 역할은 비고츠키(Vygotsky, L.S.)의 스캐폴딩(Scaffolding)에 비유할 수 있을 것이다. 교사가 개인의 능력으로 수업을 할 수 있는 실제적 발달 영역에서 더 유능한 동료 교사나 수업전문가인 수석교사가 더 높은 수준에서 활동할 수 있도록 지원하고 돕는 컨설팅 활동을 통해 수업 부문에서 교사는 더욱 상위영역으로 진보할 수 있게 되는 것이다.

신규 때부터 지금까지 만난 현장에서의 수석교사는 교사들의 수업과 연구에 대한 언제나 든든한 컨설턴트로서 매우 열정적인 역할을 수행해오고 있다. 수업 관련 연구대회나 수업나눔행사, 교사연구동아리 운영, 전문적학습공동체 운영, 저경력 및 신규교사 멘토링, 과정중심평가 연수뿐만 아니라 코로나 19에 직면하면서 학교 현장에서 교사들이 혼란을 겪을 때 원격·블렌디드 등 다양한 플랫폼과 도구들을 먼저 연구하여 지식 및 기술을 전달하고 공유하고자 현장에서 제일 선두에 서서 헌신해오고 있다. 이 과정에서 지극한 진리가 있다 해도 배우지 않으면 그것이 왜 좋은지 알지 못하고, 배워본 이후에 자기의 부족함을 알 수 있으며, 가르친 후에야 비로소 어려움을 알게 된다는 '교학상장(敎學相長)'이라는 교사성어처럼 수석교사와 교사들은 '수업'에 대해 가르치고 배우면서 수업의 전문가로서 더불어 성장할

수 있는 관계로 나아갈 수 있다.

3) 연구자 및 개발자 역할

수석교사는 교수·학습 관련 자료뿐만 아니라 교육 현안에 대한 정책 연구, 미래교육방안 연구, 교육과정 개발 등 다양한 분야에서 연구 및 개발 활동을 현장에서 앞장서서 꾸준히 해오면서 변동성·불확실성·복잡성이 특징인 미래사회에 대응하여 교사들의 기본 역량과 변화대응력을 키울 수 있도록 여러 분야에서 지원을 아끼지 않고 있다. 더불어 교과연구회나 교내외 학습동아리 활동을 주도하며 교사 공동체로서 빠르게 변화하는 디지털 전환에 대응할 수 있도록 교육과정 혁신, 온·오프라인 연계 등 새로운 교수·학습의 확산 기반을 마련해 오고 있다. ‘독서상우(讀書尙友)’라는 말처럼 함께 모여 수업 및 정책, 미래 교육, 행복 등 다양한 주제에 대한 도서를 함께 책을 읽고 의견을 나누며 옛 현인들과 벗이 될 뿐만 아니라, 병아리가 껍질을 깨고 알에서 나오기 위해서는 새끼와 어미 닭이 안팎에서 서로 껍질을 쪼아야 한다는 ‘졸탁동시(啗啄同時)’와 같이 수석교사와 교사들은 교육 연구자 및 개발자로서 함께 길을 걸어나가면서 더욱 발전하는 교육을 위해 헌신해 나아갈 수 있게 된다.

3. 수석교사 발전방안

1) 전문성 발휘 및 우수사례 보급

초·중등교육법 제20조 교직원의 임무 중 ‘③수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다’라고 명시되어 있는 것처럼 교사들의 지속적인 전문성 개발 활동을 주도할 뿐만 아니라 학생들의 학습 유형별 교수 접근 방식을 매칭하고, 모범 수업에 대한 활발한 공유, 부진 학생 지도 전략을 연구하고 조언하는 역할을 수행한다면 현장교사의 수업 분야에서 가장 앞에서 이끌어 나아가는 교사가 될 것이다. 또한 현장의 흐름을 재빠르게 읽고 기존 자료를 업데이트하고 새로운 수업 자료를 보급하며 2022 개정 교육과정에 따른 디지털 소양과 협력적 소통역량, 포용성, 주도성 등을 기를 수 있는 새로운 기술 도입을 선도하는 역할을 하며 높은 수준의 수업 자료를 제작하고 공유할 수 있다. 더불어 기준 이하의 교육활동을 극복하고 불만 해소를 위한 원인을 분석하고 평가하며, 당면한 문제와 과제들을 해결하기 위해 지역 교육청 등과 연계하여 현직 연수의 기획 및 확대에 참여하고, 교수·학습 개선에 필요한 지역 내 활동을 지원하는 역할을 수행할 수 있다.

2) 협력적 공동체 구성

학교 풍토와 이해를 바탕으로 긍정적 교육 결과를 성취하고, 학교 비전과 일치하는 교육활동을 개발하며 사회·경제적 환경에 대한 지식을 교육활동에 적용하여 학교 내외 환경 이해를 바탕으로 동료 교사 코칭, 전문성 개발을 통한 자신과 동료의 잠재력을 확대하고 독려하여 학교 구성원 발전에 기여할 수 있도록 한다. 또한 학부모와 협력적 업무를 수행하고 지속적 관계를 구축 및 발전시킬 수 있다. 더불어 수업 관찰 방법을 개발하고 교수 활동에서 어려움을 겪고 있는 동료 교사를 관찰 및 피드백을 제공하고, 구조화된 적절한 충고와 조언 등 교사에게 아낌없이 지원할 수 있다. 신규교사와의 주간 단위 토론, 활동 계획 및 수업 관찰, 지역 학교 신규교사 멘토링 제공을 위한 안내 책자를 제작하고, 저경력 교사들에게 모범 수업을 제시하고, 고경력 교사들에게도 멘토 역할 등을 수행하며 협력적 공동체를

형성할 수 있다.

3) 정부 차원의 홍보와 인센티브 제공

미국, 영국, 싱가포르에서 시행되는 수석교사제를 살펴보면 정부 또는 주정부 차원에서 적극 홍보하고 있으며, 홈페이지에서도 관련 내용을 자세하게 소개하고 있다. 정부의 수석교사제 업무에 대한 중요도 인식은 교단 전체에 확산될 수 있다는 점에서 수석교사의 위상 확보에도 크게 기여할 수 있을 것이다. 수업 혁신의 주체적인 역할을 수행하는 수석교사들은 동료 교사나 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 인식 전환과 동시에 구성원 상호 간에 존중과 배려를 기반으로 하는 신뢰의 체계가 중요한 역량 요인이 될 것이다.

더불어 수석교사의 수업 전문성 뿐만 아니라 고유 지위와 권한이 동시에 확보되어야 할 것이다. 직무 규정 명세화와 그에 따른 전문성과 책무성, 인센티브 등 동시에 확보하는 방안이 필요하다. 또한 수석교사는 별도 전형 단계가 있지만 임용 전 단계 및 중간단계(하계 또는 동계방학)에서 수석교사 직무 연수와 각종 지원 등 교원의 전문성을 지속적으로 향상시키기 위해 일정 주기의 연수를 강화해야 한다. 또한 차세대 수석교사에 대한 활발한 지원을 독려하기 위해 수석교사로서의 자긍심을 키우고 법적·행정적·제도적 지원이 뒷받침 되어야 하며 대학원 및 국내외 연수, 시·도 교육청 차원의 해외연수, 특별연구 지원 등 다양한 참여기회 보장과 수석교사의 실제적 활동을 유인할 수 있는 개인의 인센티브 제공을 현실화 하여 상대적 비교 우위를 확보하여야 할 것이다.

저경력교사의 학교 적응 및 성장을 위한 수석교사의 역할

양태균(금오초등학교 교사)

< 목 차 >

1. 신규교사로서 1년간 지내오며
2. 수석교사와 함께 한 경험
 - 1) 수업 컨설팅
 - 2) 수석+신규교사 멘토링
 - 3) 교사 성장을 위한 연수
3. 저경력교사의 학교 적응 및 성장을 위한 수석교사의 역할
 - 1) 학생상담 및 생활지도 방법 연수
 - 2) 수업 전문성 신장을 위한 피드백
 - 3) 수석교사의 수업 참관 기회 확대
4. 결론

1. 신규교사로서 1년간 지내오며

저는 올해 처음으로 교사로서의 발걸음을 내디딘 신규교사입니다. 처음 학교에 발령받아 막막한 점도 많고 어려운 점도 많았지만, 주변의 선배 선생님들과 수석선생님의 많은 도움을 받으며 조금이나마 성장할 수 있었습니다. 저를 포함한 신규교사 또는 저경력 교사들은 학교 현장에 적응하고 제 몫을 해내기 위해 노력하며 그 과정에서 성장하고 있다고 생각합니다.

제가 1년간 담임을 맡아 학생들을 지도하면서 겪었던 고민과 어려움들은 다음과 같습니다. 첫째, 수업 계획과 실행에서의 전문성에 대한 고민입니다. 교육대학에서 교과과정을 수료하기까지 많은 수업 시연과 실제 수업 실습 경험을 해보았으나 학교 현장에 담임교사로 학생들의 학습을 1년 동안 책임지고 지도한다는 점에서 무거운 책임감이 느껴졌습니다. 또한 전문가로서의 모습을 갖추고 있는지에 대한 고민이 많았습니다. 무엇보다 부족함에 부딪힐 때 객관적으로 제 수업의 부족한 점을 찾아 어떻게 고쳐야 할지에 대한 조언이 많이 필요했습니다.

둘째, 학생에 대한 적절한 생활지도 방법에 대한 고민입니다. 실제 학교 현장에서 담임교사로서 생활해보니 교육실습생의 신분에서 겪던 수업에 대한 고민 외에도 생각보다 많은 학생이 수시로 생활 및 인성 면에 있어서 지도가 필요했습니다. 그 학생들을 지도할 때마다 교사로서 적절한 도움과 지도 방법을 찾아 지도하고 있는지 고민이 되었고 교육적 효과가 잘 나타나지 않을 때는 어려움을 느꼈습니다.

셋째, 학급 운영에 대한 고민입니다. 앞서 이야기한 수업과 생활지도의 고민뿐 아니라 담임으로서 전체 학생을 위한 학급 운영 방법을 마련하는데 많은 시행착오를 겪었습니다. 상담과 지도가 필요한 학생뿐만 아니라 학급에 소속된 모든 학생들이 작은 사회의 한 구성원

으로서의 역할을 배울 수 있도록 하기 위해 다양한 방법을 시도했습니다. 하지만 제대로 이루어지지 않았고 올바른 방향으로 나아가고 있는지 스스로 의문이 많이 생겼습니다. 이런 상황에서 저는 수석 선생님께 도움을 요청했고 심층컨설팅을 받게 되었습니다.

2. 수석교사와 함께 한 경험

1) 수업 컨설팅

앞서 말씀드린 바와 같이 교사로서 수업에 대한 고민은 끊임없이 이루어져야 하는 과제라고 생각합니다. 그러나 부족한 경험으로 인해 수업 계획과 실행이 일치하지 않거나 계획 단계에서부터 보다 적절한 교수학습 방법을 적용하지 못해 곤란한 경우가 있습니다. 이런 고민이 있을 때 수석 선생님께서 수업 계획 단계에서 수정, 보완해 주신 내용들을 적용하여 수업에 적용할 때 많은 도움이 되었습니다. 또 수업 진행 과정에서 제가 고치거나 더 발전시켜야 할 점에 대한 조언을 듣는 것도 교사로서의 성장에 많은 도움이 되었습니다. 수업 개선을 위한 피드백은 주변 동료 선생님들께서도 많이 해주실 수 있지만 수업 컨설팅을 통해 수석선생님께서 보다 심층적으로 피드백을 받는 과정은 제 수업에 대한 방향성에 대해 생각해보고 돌아볼 수 있는 계기가 되었고 필요한 교육 전문 도서나 학습 자료 및 교구들에 대한 안내도 수업하는 데 많은 도움이 되었습니다.

2) 수석+신규교사 상호 멘토링

교사로서 학생들을 지도하고 학급을 운영하면서 많은 어려움을 겪었습니다. 또한 수업에 대한 방향을 잡지 못하고 자신감은 떨어졌습니다. 이를 해결하기 위해 저는 구미교육지원청에서 진행되는 수석-신규교사 멘토링에 참여했습니다. 수석 선생님 두 분과 신규 선생님 네 분이 한 팀(6명)을 이루어 학교생활에서의 고민을 나누고 수업의 전문성을 신장하기 위해 다양한 수업 장면에 대해 이야기 했습니다. 신규 선생님들이 겪고 있는 다양한 문제 상황에 대해 공유하고 서로 해결방법을 이야기 나누며 수석 선생님께서 조언을 해주셨습니다. 동료 선생님들과 서로의 고민을 공유하고 소통하면서 제 고민에 대한 위로와 공감을 받을 수 있었고 무엇보다 수석 선생님의 노하우가 담긴 조언들을 얻을 수 있어서 뜻깊은 시간이었다고 생각합니다.

3) 교사의 성장을 위한 연수

수업 전문성의 신장을 위해 수석선생님께서 계획하신 학습동아리 직무연수와 단위 학교 직무연수 및 교원 연구 동아리 활동에 동료 선생님들과 7분의 수석선생님들이 함께 연수에 참여했습니다. 그림책을 활용한 수업, 놀이 수업, 하브루타 수업, 프로젝트, 협동학습 등 다양한 수업 방법에 대한 설명과 실습을 통해 학생의 입장이 되어 체험할 수 있었습니다. 이를 통해 많은 깨달음을 얻을 수 있었고 학급에서 실제로 적용해봤습니다. 실제로 적용한 후 느낀 점은 수업 내용에 맞는 다양한 교수학습법을 활용했을 때 학생들은 더 많은 배움을 얻을 수 있었고 적극적으로 참여하는 모습을 볼 수 있었습니다. 학생들이 수업에 집중하지 못

하고 지루해하는 이유를 학생의 문제라고 생각했던 관점에서 벗어나 교사의 준비가 부족했다는 것을 깨달을 수 있었습니다. 교사가 단순히 일방적으로 지식의 전달하는 것이 아닌 학생이 중심이 되어 배우고 성장을 할 수 있는 기회를 제공하는 것이 중요하며, 교사는 학생이 어려움을 겪을 때 해결할 수 있도록 도와주고 방향을 제시해주는 것이었습니다. 다양한 교수학습법들을 시도해보고 학생과 교사에게 적합한 수업 방법을 찾아 이를 더욱 발전시켜 교사로서 전문성 신장을 갖추기 위한 방향을 알 수 있었습니다.

또한 학급 운영 및 긍정 훈육에 대한 연수를 통해 실질적으로 학급에 필요한 방법들을 적용해 볼 수 있어 좋았습니다. 평소 혼자 고민하던 학급 운영 방법과 학생들 지도에 대한 고민을 털어놓고 도움을 얻을 수 있었고 동료 선생님들과 훈육 상황별 연습 과정을 통해 실질적으로 도움이 되는 방법들을 배울 수 있었습니다. 연수를 통해 제가 평소 아이들을 지도하는 모습을 돌아보고 반성할 점도 많이 느끼고 고칠 수 있는 계기가 되었습니다.

3. 저경력교사의 성장을 위한 수석교사의 지원 역할 제안

1) 학생상담 및 생활지도 방법 연수

저와 같은 신규교사나 저경력 선생님들의 경우 임용 전까지 실제 학생들을 직접적으로 상담하고 지도한 경험이 없기 때문에 현실적으로 학급을 운영하는데 가장 어려움을 느끼고 매일 당면하는 문제가 생활지도에 대한 고민이라고 생각합니다. 그래서 제가 체험한 프로그램들 처럼 신규 선생님들에게 수석 선생님께서 아이들을 지도하신 수년간의 경험을 토대로 학생들을 지도하는데 있어서 겪는 어려움에 대한 많은 조언을 해줄 기회가 있었으면 좋겠습니다. 예를 들어 저경력교사 멘토링 프로그램을 통해 저경력교사들을 만나는 자리에서 각 반에서 겪는 지도하기 어려운 학생들의 사례에 대한 지도방안들을 가르쳐주시고 다양한 생활지도 방법에 대한 연수의 기회가 있다면 아직은 경험이 부족한 저경력 교사들에게 많은 도움이 될 것 같습니다.

2) 수업 전문성 신장을 위한 피드백 제공

제가 수업 컨설팅의 기회를 통해 제 수업에 대해 객관적으로 돌아보고 피드백을 적용해봄으로써 성장하는 경험을 했듯이 많은 선생님들에게도 이런 기회가 제공되었으면 좋겠습니다. 신규교사 또는 저경력교사들에게는 혼자서 수업을 고민하고 실행하는 과정에서 발견할 수 없는 실수나 오류들이 발생하는 경우가 있을 수 있습니다. 물론 혼자서 시행착오를 거치며 발전하는 과정도 필요하겠지만 그 과정에서 방향성을 제시해주시는 역할을 맡아주신다면 저경력교사들의 수업 전문성 신장에 많은 도움이 될 것 같습니다.

3) 수석교사의 수업 참관 기회 확대

수업의 질을 높이고 전문성을 신장하기 위해 수석선생님의 수업을 참관할 수 있는 많은 기회가 제공되는 것이 중요하다고 생각합니다. 다양한 수업을 참관하는 과정에서 교사 자신에게 필요한 교수학습 방법을 배울 수 있고 일반적인 연수를 통해 얻기 어려운 수업의 팁들을

직접 보며 배울 수 있기 때문입니다. 무엇보다 저경력 교사에게는 수많은 경험을 통해 축적된 노하우가 묻어나는 수업을 참관할 수 있는 기회가 흔치 않으므로 많은 수업 참관 기회가 열려있었으면 좋겠습니다.

또한 수석선생님이 없는 학교도 있기 때문에 가능하다면 온라인 수업 참관을 통해 많은 선생님들께 질 좋은 수업을 참관할 수 있는 기회가 열려있었으면 좋겠습니다. 줌과 같은 온라인 매체를 통해 수업 공개의 기회를 확대한다면 이동 거리, 시간에 상관없이 참여가 가능하기 때문에 저경력교사들에게 뿐만 아니라 수업 연구를 희망하는 많은 선생님들께도 도움이 될 것입니다.

4. 결론

올해 신규로 발령을 받고 학기 초 저는 많은 고민과 자신에 대한 의문에 빠졌습니다. 제가 학생들을 잘못 지도하고 있지 않은지, 수업이 제대로 진행되고 있는지 의심했습니다. 교직 경험이 적은 저경력 교사들은 저처럼 학교 현장에서 많은 고민과 어려움을 겪고 있습니다. 저는 다행히 수석 선생님께 지도를 받을 기회가 있었지만, 실제 학교 현장에서는 저경력 교사 수 대비 수석교사 인력이 매우 부족한 실정입니다. 이에 따라 이렇게 좋은 제도들이 있음에도 많은 선생님들이 혼자 어려움과 고민을 해결하고 있습니다. 다양한 문제들과 수업에 대한 이야기를 나눌 기회가 더욱 늘어난다면 교사로서 쌓은 경험보다 앞으로 나아갈 일이 더 많은 저경력 선생님들이 방향성을 찾는 데 도움이 될 것입니다.