

## 수석교사 직무역량을 지혜롭게 발휘할 수 있는 길은 무엇일까?

- 한국교원대학교 연구원 신희정 -

### 1. 들어가며 : 수석교사제 안착을 어렵게 만드는 10년간의 쟁점과 갈등 짚어보기

수석교사제는 2011년 법제화가 되어 본격 시행되어 현재에 이르고 있다. 수석교사제의 의의는 교사 본연의 가르치는 업무가 존중되고, 그 전문성에 상응하는 역할을 부여하여 수업전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토를 조성하기 위한 제도이다(교육과학기술부, 2012). 하지만, 10년이 지난 현재, 수석교사제의 현장 정착은 아직 요원해 보인다. 수석교사제의 현장 정착이 어려운 원인을 상술하는 것은 이 글의 범위 밖이다. 그러나 수석교사제의 현장 안착을 어렵게 만드는 쟁점과 갈등을 간단하게 정리할 필요는 있다. 왜냐하면 이것은 수석교사들이 학교현장에서 자신의 직무역량을 발휘하는 데 있어 어려움을 주는 장애요인으로 작동하기 때문이다.

수석교사 제도는 도입 초기에 교원 승진제도를 개선하기 위한 방안으로 논의되었다. 그러다 입법화 단계에서 승진과 연계되지 않는 전문성 신장 차원으로 제도화됨으로써 직위는 있으나 직급이 규정되지 않은 상태로 남아있다. **현행 법령은 수석교사에 별도의 직위를 부여하면서 직급에 대해서는 아무런 언급도 하지 않고 있다.** <국가공무원법>상 '직급(職級)'은 직무의 종류, 곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군으로 정의된다. 상술하자면, 수석교사라는 새로운 직위는 만들었으나, 이것이 교장, 교감급 또는 장학사급에 해당하는 지에 대한 규정을 두지 않은 것이다. 이로 인해서 수석교사는 **직위 권한에서 비롯되는 영향력의 도움없이 '전문적인 권위'에 의존하여 직무를 수행하여야 한다**(이혁규, 2018:189-192). 설상가상으로 수석교사제를 운영하는 17개 시도교육청은 정원을 일정하게 제한하거나 아예 선발하지 않음으로써 자격제도인지 승진제도인지 애매하게 된 실정이다.

모호하고 애매한 채로 남겨둔 수석교사제의 법률적이고 행정적인 문제는 학교현장에서 수석교사가 직무를 수행하는 데 있어 어려움을 가중시킨다. 기존 관리직인 교장과 교감은 수석교사가 무엇을 해야 하는지에 대해 잘 파악하지 못하는 경향이 있다. 특히 교감과 수석교사 간에는 서로의 위상이나 역할 분담을 놓고 여러 가지 갈등이 존재한다. 평교사들은 평교사들대로 수석교사를 어떻게 대야할 할지 어려움을 호소한다. 특히 수업 공개를 통한 협의와 학습공동체 운영을 통한 공동 성장을 도모하는 수석교사의 역할이 수업 공개를 꺼리는 폐쇄적인 우리의 교사문화와 충돌하면서 수석교사들은 역할 수행을 하는 데 상당한 어려움을 겪고 있다(김지선, 박소영, 2013: 381-406).

우리 교직 생태계는 이중적 정체성을 띤다. 이중적 정체성은 교사 각 개인이 수석교사를 바라보는 두 가지 상반된 관점을 만들어내는 데 영향을 미친다. 첫째, 교직은 교수를 중심으로 하는 전문직이다. 그러므로 국공립학교 교사는 자신이 가르치는 교육내용에서 전문성을 발휘할 수 있어야 한다. 아이러니 하게도 교사나 교수는 전문성의 핵심인 자신의 수업에 대한 공유와 개방성이 낮다. 수석교사는 이러한 한국의 교육 생태계 속에서 전문성을 쌓기 위해 노력하는 교사들과 함께 문화적으로 제도적으로 이들이 존중받을 수 있는 교육 생태계를 만들어가기 위해 고군분투하고 있다. 둘째, 교직은 관료적 학교 조직편제를 중심으로 운영되는 행정직이다. 전문적 관료제(professional bureaucracy)의 제도적 특성을 띤 학교현장에서 수업의 최고 전문가라는 권위를 갖는 수석교사를 바라보는 시선은 여전히 회의적이다. 수업의 관점에서 한 명의 교사는 하나의 교실을 이끌어갈 수 있는 전문가의 역할을 하고 있는 것이다. 이러한 교사에게 수업 전문가라는 수석교사가 학교 현장에 자리매김(positioning)하는 것

을 받아들이기란 쉽지 않다. 즉, 교사들 사이에 같은 교사였는데 어쩌다가 시험 하나 잘 봐서 수석교사가 되었다는 인식이 있는 것이다. 간단한 선발시험과 면접을 통해 검증된다는 것이 교사들의 불신을 낳는 원인으로 작용하고 있다(장덕호, 백선희, 김한나, 2015: 241-245). 교사의 교육활동의 질을 측정하고 평가하는 것은 쉬운 과제가 아니다. 그러나 불가능성을 지나치게 부각시키면 교사의 전문성 자체를 부인하는 결과를 초래한다.

지금까지 쟁점이 되고 있는 문제와 갈등을 정리해보면 다음과 같다. 모호하고 애매한 채로 남겨둔 수석교사제의 법률적이고 행정 제도적 문제이다. 이로 인해 현장에서는 교감과 수석교사 간에는 서로의 위상이나 역할 분담을 놓고 여러 가지 갈등 및 평교사들은 평교사들대로 수석교사를 어떻게 대야할 할지 어려움이 발생한다. 무엇보다 한국 교직 생태계는 교수직과 관리직이라는 이중적 정체성을 띤다. 중첩된 문화 정체성 속에서 최고의 수업전문성을 가진 ‘교사를 위한 교사’로서 수석교사(首席教師, Master Teacher)를 뽑는 선발 절차와 제도에 대한 검증이 제대로 이루어지지 못하였다. 이것은 학교 현장에서 교사들이 수석교사에 대한 불인정을 낳는 요인으로 작동하였다.

## 2. 수석교사의 직무와 필요한 역량은 무엇일까? -2022 수석교사제를 통한 수업·교육 전념 여건 조성을 위한 설문(한국교원대학교 융합교육연구소 & 교육부)에 근거하여<sup>1)</sup>

본 절에서는 2022 한국교원대 융합교육 연구소와 교육부에서 제작한 설문지와 그 응답 결과에 근거하여 수석교사의 직무 및 역량에 대하여 현장의 관점과 입장을 파악해보고자 한다.

1)13. 수석교사의 직무 중 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까? 가장 중요하다고 생각하는 것부터 순서대로 5개를 표기해주세요.

- ① 각종 교육에 관계된 연수 지원
- ② 개별 교원의 각종 연구활동 지원
- ③ 교내·외 교원의 수업 컨설팅
- ④ 교직 생애 주기에 맞춘 컨설팅
- ⑤ 신규 및 저경력 교사의 멘토링
- ⑥ 교내·외 수업공개
- ⑦ 예비교사(교육실습생) 지도
- ⑧ 전문적 학습공동체 활성화를 위한 지원
- ⑨ 학교 교육과정 편성, 운영, 평가 지원
- ⑩ 업무 분장에 따른 학교 내 업무
- ⑪ 학부모 및 대외협력 지원
- ⑫ 교육정책 및 시책에 대한 핵심요원 활동
- ⑬ 최신 디지털 기술 활용에 대한 지원

1) 본 설문의 총 응답자 14151명이다. 이 중에서 결측치를 제외하고 13,882명의 응답을 연구에 적용한다. 답변 분포는 고경력 교사가 70.4%로 가장 많고 그 다음 저경력 교사 13.5%, 관리자 1%, 수석교사 2.5%, 전문직 1% 순이었다. 고경력 교사는 교육경력 5년 미만으로 정하였다.

⑭ 학생 교육(수업)

⑮ 학생 생활지도(돌봄 포함)

<응답>

		5개 그룹				5개 그룹	전체
		저경력	고경력	수석	교(원)감, 장	기타	
각종 교육에 관계된 연수 지원	빈도	1057	5196	201	880	72	7406
	Group1 중 %	59.1%	55.0%	62.0%	52.1%	54.1%	
개별 교원의 각종 연구활동 지원	빈도	1118	5079	108	775	69	7149
	Group1 중 %	62.5%	53.8%	33.3%	45.9%	51.9%	
교내외 교원의 수업 컨설팅	빈도	1298	6653	295	1437	118	9801
	Group1 중 %	72.6%	70.4%	91.0%	85.1%	88.7%	
교직 생애 주기에 맞춘 컨설팅	빈도	547	2288	63	281	33	3212
	Group1 중 %	30.6%	24.2%	19.4%	16.6%	24.8%	
신규 및 저경력 교사의 멘토링	빈도	1355	6901	287	1308	103	9954
	Group1 중 %	75.8%	73.1%	88.6%	77.5%	77.4%	
교내외 수업공개	빈도	578	3901	143	1088	66	5776
	Group1 중 %	32.3%	41.3%	44.1%	64.5%	49.6%	
예비교사(교육실습생) 지도	빈도	373	1888	63	211	15	2550
	Group1 중 %	20.9%	20.0%	19.4%	12.5%	11.3%	
전문적 학습공동체 활성화를 위한 지원	빈도	482	3111	151	679	50	4473
	Group1 중 %	27.0%	32.9%	46.6%	40.2%	37.6%	
학교 교육과정 편성, 운영, 평가 지원	빈도	473	2421	67	454	40	3455
	Group1 중 %	26.5%	25.6%	20.7%	26.9%	30.1%	
업무 분장에 따른 학교 내 업무	빈도	276	1604	11	185	8	2084
	Group1 중 %	15.4%	17.0%	3.4%	11.0%	6.0%	
학부모 및 대외협력 지원	빈도	135	846	8	63	8	1060
	Group1 중 %	7.6%	9.0%	2.5%	3.7%	6.0%	
교육정책 및 시책에 대한 핵심요원 활동	빈도	228	1228	55	134	11	1656
	Group1 중 %	12.8%	13.0%	17.0%	7.9%	8.3%	
최신 디지털 기술 활용에 대한 지원	빈도	117	600	3	62	3	785
	Group1 중 %	6.5%	6.4%	0.9%	3.7%	2.3%	
학생 교육(수업)	빈도	529	3196	125	541	45	4436
	Group1 중 %	29.6%	33.8%	38.6%	32.0%	33.8%	
학생 생활지도(돌봄 포함)	빈도	241	1257	14	152	14	1678
	Group1 중 %	13.5%	13.3%	4.3%	9.0%	10.5%	
	빈도	1788	9444	324	1688	133	13377

	저경력 교사 (n=1,788)	고경력 교사 (n=9,444)	수석 교사 (n=324)	관리자 (n=1,688)	기타 (n=133)
1순위	신규 및 저경력 교사의 멘토링 (75.8%)	신규 및 저경력 교사의 멘토링 (73.1%)	교내외 교원의 수업 컨설팅 (91%)	교내외 교원의 수업 컨설팅 (85.1%)	교내외 교원의 수업 컨설팅 (88.7%)
2순위	교내외 교원의 컨설팅 (72.6%)	교내외 교원의 수업 컨설팅 (70.4%)	신규 및 저경력 교사의 멘토링 (88.6%)	신규 및 저경력 교사의 멘토링 (77.5%)	신규 및 저경력 교사의 멘토링 (77.4%)
3순위	개별 교원의 각종 연구활동 지원 (62.5%)	각종 교육에 관계된 연수 지원 (55%)	각종 교육에 관계된 연수 지원 (62%)	교내외 수업공개 (64.5%)	각종 교육에 관계된 연수 지원 (54.1%)
4순위	각종 교육에 관계된 연수 지원 (59.1%)	개별 교원의 각종 연구활동 지원 (53.8%)	전문적 학습공동체 활성화를 위한 지원 (46.6%)	각종 교육에 관계된 연수 지원 (52.1%)	개별 교원의 각종 연구활동 지원 (51.9%)
5순위	교내외 수업 공개 (32.3%)	교내외 수업공개 (41.3%)	교내외 수업공개 (44.1%)	개별 교원의 각종 연구활동 지원 (45.9%)	교내외 수업공개 (49.6%)

직군별로 생각하는 수석교사의 직무들을 5순위까지 분석해보면 다음과 같다. 모든 직군들의 5위 안에 들어간 수석교사 직무는 ‘신규 및 저경력 교사의 멘토링’, ‘교내외 교원의 컨설팅’, ‘각종 교육에 관계된 연수 지원’, ‘교내외 수업 공개’이다. ‘개별 교원의 각종 연구활동 지원’은 수석교사를 제외하고 나머지 직군에서 5위 순에 들어가는 수석교사의 중요 직무 중 하나이다. ‘전문적 학습공동체 활성화를 위한 지원’은 수석교사군의 응답 5순위에 들어간다. 또한 응답 중에 ‘교직 생애 주기에 맞춘 컨설팅’, ‘예비교사 지도’, ‘학교 교육과정 편성, 운영, 평가 지원’, ‘업무 분장에 따른 학교 내 업무’, ‘학부모 및 대외협력 지원’, ‘교육정책 및 시책에 대한 핵심요원 활동’, ‘최신 디지털 기술 활용에 대한 지원’, ‘학생 교육(수업)’, ‘학생 생활지도(돌봄 포함)’ 등의 항목은 수석교사의 직무로 인식하는 비율이 낮았다.

저경력 교사와 고경력 교사는 ‘신규 및 저경력 교사의 멘토링’을 1순위로 뽑았고, 2순위는 ‘교내외 교원 컨설팅’을 선택했다. 그러나 수석교사와 관리자, 그리고 교육전문직(기타)는 ‘교내외 교원 수업 컨설팅’을 1순위로 뽑았고, 2순위는 ‘신규 및 저경력 교사의 멘토링’을 2순위로 선택했다. 이 둘에 대한 응답 비율은 모두 70% 이상으로 매우 높았다. 그 다음으로 3순위 응답을 직군별로 분석해보면, 저경력 교사는 ‘개별 교원의 각종 연구 활동 지원’을, 고경력 교사와 교육전문직은 ‘각종 교육에 관계된 연수 지원’을 선택하였다. 그러나 교장, 교감 등 관리자는 ‘교내외 수업공개’를 3순위로 선택하였다. 교내외 수업공개에 대해 교장,교감 직군을 제외한 직군은 5순위로 이를 선택하였다.

주목할 응답으로는 ‘전문적 학습공동체 활성화를 위한 지원’이다. 수석교사만이 응답 5위 순에서 4위로서 직무 중요성을 표했다. 다른 직군들의 응답에는 이것이 포함되지 않았다. 이 문제는 지원을 해주는 수석교사 입장과 지원을 받는 교사들의 요구도의 차이를 가져올 수 있다. 연구진은 수석교사가 배치된 학교의 교사들과 인터뷰하는 과정에서 응답 차이의 이유를 추측해볼 수 있다. 보통 학교 급에서 전문적 학습 공동체 운영은 같은 학년이나 동교과 중심으로 지속적으로 운영되고 있기 때문에 1회성으로 이루어지는 수석교사의 지원이 크게 도움이 되지 않는다고 교사들은 인식하고 있었다. 이 문제는 인터뷰 응답과 함께 여러 가지를 복합적으로 고려하여 학교 현장의 실태를 고려해서 논의되어야 한다. 교육부를 비롯하여 시도교육청은 2018년부터 교원들의 수업전문성을 제고하기 위하여 학교의 전문적 학습공동체 운영을 제도화하고 있다. 행복학교를 비롯하여 수석교사가 없는 학교에서도 전문적 학습공동체 운영을 고민하여 운영 중에 있으며, 실제로 잘 운영되는 곳도 있지만, 형식적으로 운영되는 곳도 많다.

2) 16번 수석교사에게 가장 필요한 태도는 무엇이라고 생각하십니까? 가장 중요하다고 생각하는 것부터 순서대로 최대 3개까지 표기해주세요. ( )

- ① 교사의 업무와 역할을 돕는 협력적 태도(원만한 관계 형성을 위한 품성, 적극적인 의사소통 의지, 타인에 대한 포용적인 태도 등)
- ② 교직 생애에 따른 교사 이해
- ③ 수업전문가로서의 효능감
- ④ 연구 및 연수 활동에 대한 적극성
- ⑤ 학교교육과정 운영에서의 협력
- ⑥ 학교내에서 교사 갈등에 대한 상담 조언
- ⑦ 학부모와의 적극적인 연대 및 협력

⑧ 학생들에 대한 수용적 태도

		5개 그룹			교(원)감,장	5개 그룹	전체
		저경력	고경력	수석		기타	
교사의 업무와 역할을 돕는 협력적 태도	빈도	1600	8486	296	1543	119	12044
	Group1 중 %	93.6%	93.2%	94.0%	94.3%	94.4%	
연구 및 연수 활동에 대한 적극성	빈도	1331	6956	277	1311	107	9982
	Group1 중 %	77.8%	76.4%	87.9%	80.1%	84.9%	
학교교육과정 운영에서의 협력적 태도	빈도	1037	5679	178	1166	81	8141
	Group1 중 %	60.6%	62.4%	56.5%	71.3%	64.3%	
학교내에서 교사 갈등 및 상담 조언에 대한 협력적 태도	빈도	752	3737	102	582	46	5219
	Group1 중 %	44.0%	41.1%	32.4%	35.6%	36.5%	
학부모와의 적극적인 연대 및 협력적 태도	빈도	122	683	6	75	6	892
	Group1 중 %	7.1%	7.5%	1.9%	4.6%	4.8%	
	빈도	1710	9101	315	1636	126	12888

	저경력 교사 (n=1,710)	고경력 교사 (n=9,101)	수석 교사 (n=315)	관리자 (n=1,636)	기타 (n=126)
1순위	교사의 업무와 역할을 돕는 협력적 태도 (93.6%)	교사의 업무와 역할을 돕는 협력적 태도 (93.2%)	교사의 업무와 역할을 돕는 협력적 태도 (94%)	교사의 업무와 역할을 돕는 협력적 태도 (94.3%)	교사의 업무와 역할을 돕는 협력적 태도 (94.4%)
2순위	연구 및 연수 활동에 대한 적극성 (77.8%)	연구 및 연수 활동에 대한 적극성 (76.4%)	연구 및 연수 활동에 대한 적극성 (87.9%)	연구 및 연수 활동에 대한 적극성 (80.1%)	연구 및 연수 활동에 대한 적극성 (84.9%)
3순위	학교교육과정 운영에서의 협력적 태도 (60.6%)	학교교육과정 운영에서의 협력적 태도 (62.4%)	학교교육과정 운영에서의 협력적 태도 (56.5%)	학교교육과정 운영에서의 협력적 태도 (71.3%)	학교교육과정 운영에서의 협력적 태도 (64.3%)

수석교사에게 가장 필요한 태도는 직군과 상관없이 교사의 업무와 역할을 돕는 협력적 태도를 선택하였고, 2순위로 연구 및 연수 활동에 대한 적극성, 그리고 3순위로 학교교육과정 운영에서의 협력적 태도를 꼽았다. 상대적으로 학교 내에서 교사 갈등 및 상담 조언에 대한 협력적 태도나 학부모와의 적극적인 연대 및 협력적 태도, 학생들에 대한 수용적 태도는 수석교사의 태도 중 중요한 항목으로 선택되지 않았다.

3) 18번 수석교사로부터 지원받고 싶은 교내의 영역은 무엇입니까? 가장 중요하다고 생각하는 것부터 순서대로 최대 3개까지 표기해주세요. ( )

- ① 교내.외 연수활동
- ② 교직 진로 컨설팅
- ③ 방과 후 활동
- ④ 생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅
- ⑤ 수업 설계
- ⑥ 수업 실행과정에서의 코칭
- ⑦ 업무 수행에서의 갈등 상담
- ⑧ 학교 교육과정 편성 및 운영
- ⑨ 학부모 상담
- ⑩ 학생 자치 활동
- ⑪ 학생 평가와 기록

⑫ 학습 지도 방법에 대한 컨설팅

⑬ 현장연구

		저경력	고경력	수석	교(원)감,장	기타	전체
교내외 연수활동	빈도	1502	7044	235	1148	92	10021
	Group1 중 %	87.1%	77.8%	76.5%	71.0%	71.3%	
교직 진로 컨설팅	빈도	738	2856	78	286	31	3989
	Group1 중 %	42.8%	31.5%	25.4%	17.7%	24.0%	
방과 후 활동	빈도	1097	4440	147	601	57	6342
	Group1 중 %	63.6%	49.0%	47.9%	37.1%	44.2%	
생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅	빈도	1175	5936	269	1290	101	8771
	Group1 중 %	68.2%	65.6%	87.6%	79.7%	78.3%	
수업 설계	빈도	940	5377	251	1290	100	7958
	Group1 중 %	54.5%	59.4%	81.8%	79.7%	77.5%	
수업 실행과정에서의 코칭	빈도	448	2360	64	336	20	3228
	Group1 중 %	26.0%	26.1%	20.8%	20.8%	15.5%	
업무 수행에서의 갈등 상담	빈도	432	2988	88	674	59	4241
	Group1 중 %	25.1%	33.0%	28.7%	41.7%	45.7%	
학교 교육과정 편성 및 운영	빈도	308	1291	21	135	18	1773
	Group1 중 %	17.9%	14.3%	6.8%	8.3%	14.0%	
학부모 상담	빈도	413	2307	71	428	34	3253
	Group1 중 %	24.0%	25.5%	23.1%	26.5%	26.4%	
학생 자치 활동	빈도	973	5673	241	1306	103	8296
	Group1 중 %	56.4%	62.7%	78.5%	80.7%	79.8%	
학생 평가와 기록	빈도	285	1935	23	183	16	2442
	Group1 중 %	16.5%	21.4%	7.5%	11.3%	12.4%	
학습 지도 방법에 대한 컨설팅	빈도	26	283	5	37	2	353
	Group1 중 %	1.5%	3.1%	1.6%	2.3%	1.6%	
빈도		1724	9054	307	1618	129	12832

	저경력 교사 (n=1,724)	고경력 교사 (n=9,054)	수석 교사 (n=307)	관리자 (n=1,618)	기타 (n=129)
1순위	교내외 연수활동 (87.1%)	교내외 연수활동 (77.8%)	생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅 (87.6%)	학생 자치 활동 (80.7%)	학생 자치 활동 (79.8%)
2순위	생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅 (68.2%)	생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅 (65.6%)	수업 설계 (81.8%)	생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅 (79.7%)	생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅 (78.3%)
3순위	방과 후 활동 (63.6%)	학생 자치 활동 (62.7%)	학생 자치 활동 (78.5%)	수업 설계 (79.7%)	수업 설계 (77.5%)
4순위	학생 자치 활동 (56.4%)	수업 설계 (59.4%)	교내외 연수활동 (76.5%)	교내외 연수활동 (71%)	교내외 연수활동 (71.3%)
5순위	수업 설계 (54.5%)	방과 후 활동 (49%)	방과 후 활동 (47.9%)	업무 수행에서의 갈등 상담 (41.7%)	업무 수행에서의 갈등 상담 (45.7%)

각 직군별로 5순위까지 분석한 결과, ‘교내외연수활동’, ‘생활지도 및 상담방법에 대한 컨설팅’, ‘수업설계’, ‘학생 자치활동’은 모든 직군의 응답 5순위에 채택된 항목이다. 저경력 교사와 고경력 교사는 1 순위로 ‘교내외 연수 활동’을 수석교사로부터 지원받고 싶은 영역으로 선택했지만, 수석교사는 이러한 교사들의 요구를 4순위로 생각하여 구체적인 지원 항목에 대한 요구도의 괴리를 보였다. 그리고 ‘수업 설계에 대한 지원’도 저경력 교사와 고경력 교사는 5,



4순위였으나, 수석교사는 이를 2순위로 생각하고 있었고, 관리자와 교육전문직은 이를 3순위 정도로 생각하여 지원 요구에 대한 견해 차이를 발견할 수 있었다. 그 외에 모든 직군이 '생활지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅'을 1-2위로 선택하였다. 따라서 생활지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅 지원은 수석교사로부터 지원받고 싶어하는 가장 보편적인 항목이라고 볼 수 있다. 교장, 교감 등 관리자와 교육전문직에서는 5순위로 '업무 수행에서의 갈등 상담'을 선택하였으나 교사들이나 수석교사는 이를 요구 항목으로 선택한 5순위에 들지 않았다. '방과후 활동'은 수업을 실제로 담당하는 수석교사를 포함한 모든 교사들이 요구하는 항목이나 관리자와 기타 군이 선택한 5순위에 들지 않았다.

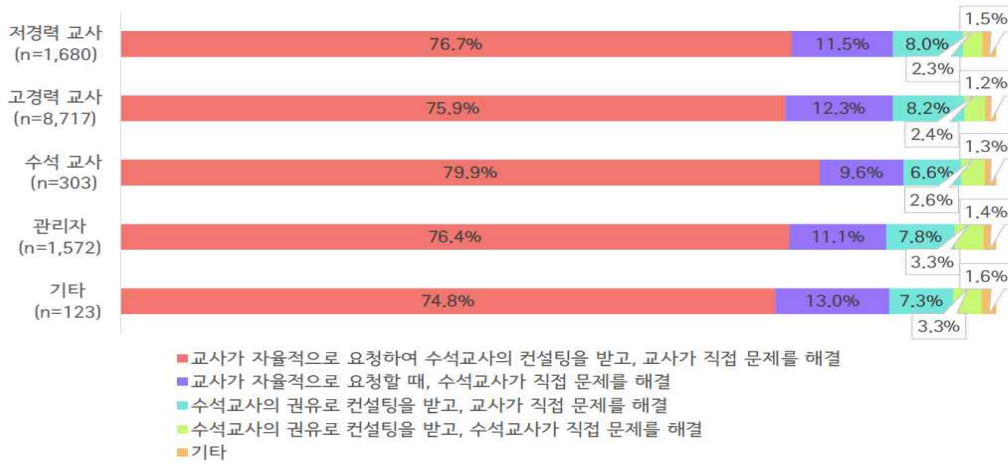
#### 4)

20. 법령에는 '수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며'로 되어 있습니다. 수석교사의 지원 방식을 무엇으로 이해하고 계십니까? 스크롤바를 이용하여(질문지를 위로 이동) 중요도 순서대로 1~3번까지 표시해주세요.

- ① 교사가 자율적으로 요청하여 수석교사의 컨설팅을 받고, 교사가 직접 문제를 해결한다.
- ② 교사가 자율적으로 요청할 때, 수석교사가 직접 문제를 해결해 준다.
- ③ 수석교사의 권유로 컨설팅을 받고, 교사가 직접 문제를 해결한다.
- ④ 수석교사의 권유로 컨설팅을 받고, 수석교사가 직접 문제를 해결해 준다.
- ⑤ 기타

		저경력	고경력	수석	교(원)감,장	기타	전체
교사가 자율적으로 요청하여 수석교사의 컨설팅을 받고, 교사가 직접 문제를 해결한다	빈도	1562	8291	301	1484	117	11755
	Group1 중 %	95.1%	93.8%	96.5%	93.9%	93.6%	
교사가 자율적으로 요청할 때, 수석교사가 직접 문제를 해결해 준다	빈도	1387	7234	247	1208	95	10171
	Group1 중 %	84.4%	81.9%	79.2%	76.5%	76.0%	
수석교사의 권유로 컨설팅을 받고, 교사가 직접 문제를 해결한다	빈도	1349	6849	286	1313	109	9906
	Group1 중 %	82.1%	77.5%	91.7%	83.1%	87.2%	
수석교사의 권유로 컨설팅을 받고, 수석교사가 직접 문제를 해결해 준다	빈도	386	1664	33	345	24	2452
	Group1 중 %	23.5%	18.8%	10.6%	21.8%	19.2%	
기타	빈도	61	612	25	100	5	803
	Group1 중 %	3.7%	6.9%	8.0%	6.3%	4.0%	
	빈도	1643	8836	312	1580	125	12496

수석교사의 지원방식(n=12,496)



이 질문에 대해 모든 직군은 교사가 자율적으로 요청하고 수석교사의 컨설팅을 받고 교사가 직접 문제를 해결하는 것으로 이해하는 비율이 가장 높았으며, 모두 70% 이상이었다. 그 다음 순위로는 교사가 자율적으로 요청할 때, 수석교사가 직접 문제를 해결한다는 것으로 10% 정도의 응답이 있었다.

그러나 자율적으로 수석교사에게 지원을 요청하는 교사는 많지 않다. 학교 교사들의 일상은 바쁘다. 수업을 중심에 두는 교사로 생활해야 하지만 당장 처리해야 할 업무와 학생상담 등에 우선순위는 뒤로 밀린다. 좋은 수업을 하는 교사로 성장은 원하지만 수업 자체를 공부와 배움에 두는 교사는 드물다.

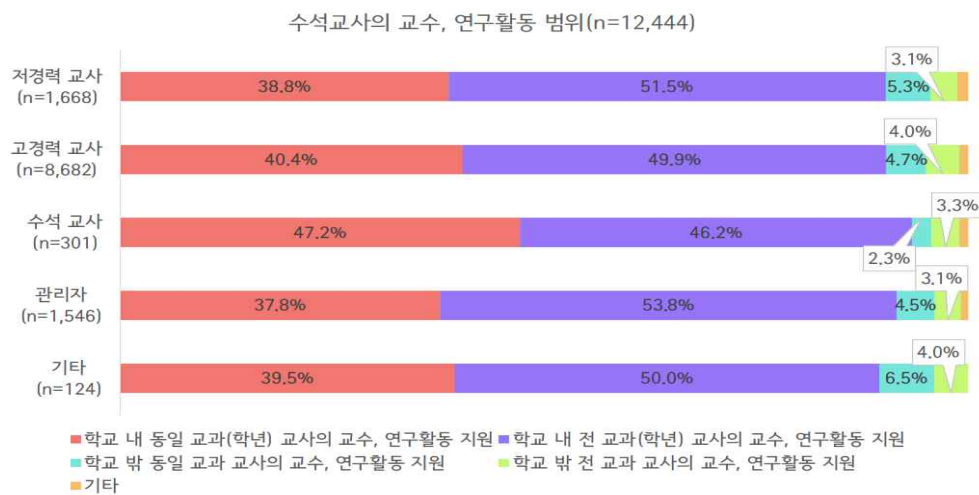
5)

22. 수석교사의 교수·연구활동 범위를 어떻게 이해하고 계십니까? 스크롤바를 이용하여(질문지를 위로 이동) 중요도 순서대로 1~3번까지 표시해주세요.

- ☰  ① 학교 내 동일 교과(학년) 교사의 교수·연구활동 지원
- ☰  ② 학교 내 전 교과(학년) 교사의 교수·연구활동 지원
- ☰  ③ 학교 밖 동일 교과 교사의 교수·연구활동 지원
- ☰  ④ 학교 밖 전 교과 교사의 교수·연구활동 지원
- ☰  ⑤ 기타: 직접 적어주세요. ( )



		저경력	고경력	수석	교(원)감,장	기타	전체
학교 내 동일 교과(학년) 교사의 교수, 연구활동 지원	빈도	1496	7647	241	1395	109	10888
	Group1 중 %	91.8%	86.9%	77.2%	88.5%	86.5%	
학교 내 전 교과(학년) 교사의 교수, 연구활동 지원	빈도	1511	8151	297	1493	116	11568
	Group1 중 %	92.8%	92.6%	95.2%	94.7%	92.1%	
학교 밖 동일 교과 교사의 교수, 연구활동 지원	빈도	1280	6405	225	1057	93	9060
	Group1 중 %	78.6%	72.8%	72.1%	67.0%	73.8%	
학교 밖 전 교과 교사의 교수, 연구활동 지원	빈도	422	2550	138	481	45	3636
	Group1 중 %	25.9%	29.0%	44.2%	30.5%	35.7%	
기타	빈도	30	273	11	66	4	384
	Group1 중 %	1.8%	3.1%	3.5%	4.2%	3.2%	
빈도		1629	8800	312	1577	126	12444

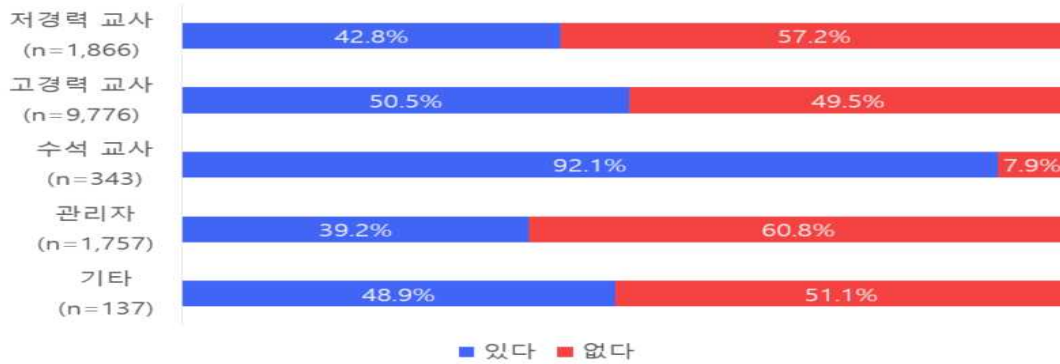


수석교사의 교수, 연구 활동 범위에 대한 인식에서는 수석교사와 다른 직군 사이에 의견의 불일치가 나타났다. 저경력, 고경력, 관리자와 교육전문직의 경우 가장 높은 비율의 선택은 학교 내 전 교과(학년) 교사의 교수, 연구 활동 지원이었다. 그러나 수석교사의 경우에는 1순위가 학교 내 동일 교과(학년) 교사의 교수, 연구 활동 지원으로 수석교사가 다른 직군보다 수석교사의 연구활동 범위에 대한 폭을 좁게 인식함을 알 수 있다. 그러나 모든 직군에서 학교 밖 동일 교과 교사의 교수 연구활동 지원이나 학교 밖 전 교과 교사의 교수 연구활동 지원은 범위로 고려하는 비율이 매우 낮았다.

6)

<8번 문항> 최근 5년 사이에 수석교사로부터 수업, 학생평가, 생활지도, 연수 등을 지원받은 경험이 있나요?

최근 5년 사이에 수석교사로부터 지원받은 경험  
여부(n=13,879)



29. 최근 5년간 수석교사로부터 지원받은 경험이 있다면, 어떤 영역에서의 지원이었습니까? 지원받은 경험을 모두 표기해주세요.

- 교내·외 연수활동
- 교직 내 갈등에 대한 상담
- 교직 진로 컨설팅
- 생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅
- 수업 및 평가 설계 컨설팅
- 수업 실행과정에서의 코칭
- 현장 연구, 자료 제작 및 연구대회 컨설팅 등
- 학교 교육과정 편성 및 운영 코칭
- 학부모 상담에 대한 코칭
- 학생 평가와 기록에 대한 코칭
- 학습 지도 방법에 대한 컨설팅

이 두 문항(8번, 29번)을 통해서 직군별로 수석교사로부터 지원받은 경험 유무 정도와 수석교사로부터 지원받은 구체적인 내용을 파악할 수 있다.

		저경력	고경력	수석	교(원)감,장	기타	전체
교내외 연수활동	빈도	297	2048	241	313	45	2944
	Group1 중 %	48.1%	55.7%	87.3%	67.2%	77.6%	
교직 내 갈등에 대한 상담	빈도	79	456	117	67	8	727
	Group1 중 %	12.8%	12.4%	42.4%	14.4%	13.8%	
교직 진로 컨설팅	빈도	67	283	95	15	2	462
	Group1 중 %	10.8%	7.7%	34.4%	3.2%	3.4%	
생활 지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅	빈도	168	591	147	47	8	961
	Group1 중 %	27.2%	16.1%	53.3%	10.1%	13.8%	
수업 및 평가 설계 컨설팅	빈도	396	2362	226	290	29	3303
	Group1 중 %	64.1%	64.2%	81.9%	62.2%	50.0%	
수업 실행과정에서의 코칭	빈도	279	1546	193	195	21	2234
	Group1 중 %	45.1%	42.0%	69.9%	41.8%	36.2%	
현장 연구, 자료 제작 및 연구 대회 컨설팅 등	빈도	56	342	91	27	9	525
	Group1 중 %	9.1%	9.3%	33.0%	5.8%	15.5%	
학교 교육과정 편성 및 운영 코칭	빈도	52	373	97	70	10	602
	Group1 중 %	8.4%	10.1%	35.1%	15.0%	17.2%	
학부모 상담에 대한 코칭	빈도	58	186	91	13	7	355
	Group1 중 %	9.4%	5.1%	33.0%	2.8%	12.1%	
학생 평가와 기록에 대한 코칭	빈도	98	604	126	85	8	921
	Group1 중 %	15.9%	16.4%	45.7%	18.2%	13.8%	
학습 지도 방법에 대한 컨설팅	빈도	222	1059	177	150	12	1620
	Group1 중 %	35.9%	28.8%	64.1%	32.2%	20.7%	
	빈도	618	3680	276	466	58	5098

8번 문항에 비해 29번 문항에서는 지원받은 경험이 있는 경우보다 없는 경우의 비율이 크게 증가함을 확인할 수 있다. 29번 문항에서는 저경력 교사의 65%, 고경력 교사의 61.9%, 교장 교감의 74.5%, 교육전문직의 58.4%가 지원받은 경험이 없다고 응답하였다.

이 응답을 통해서 그동안 저경력 교사와 고경력 교사는 모두 ‘수업 및 평가 설계 컨설팅’을 수석교사로부터 지원받았다. 비율이 64.1%로 가장 높고, ‘교내외 연수 활동’이 48.1%로 그 다음 높으며, ‘수업 실행과정에서의 코칭’이 45.1%, 그리고 ‘학습지도 방법에 대한 컨설팅’이 35.9% 순으로 나타났다. 한편 교장 교감 직군과 교육전문직(기타) 직군에서는 ‘교내외 연수 활동’이 1순위, ‘수업 및 평가 설계 컨설팅’은 2순위로 바뀌었으며, 그 다음 순위는 동일하였다. 그러나 교직 내 갈등에 대한 상담, 교직 진로 컨설팅, 생활지도 및 상담 방법에 대한 컨설팅, 현장연구, 자료 제작 및 연구 대회 컨설팅, 학교 교육과정 편성 및 운영 코칭, 학부모 상담에 대한 코칭, 학생 평가와 기록에 대한 코칭 등은 선택 비율이 낮았다. 이는 현재 수석교사의 직무 활동의 내용을 반영하는 것으로 볼 수 있다.

이어서 31번 문항으로 제시한 ‘최근 5년간 수석교사로부터 지원받은 경험의 만족도’를 묻는 응답에는 다음과 같이 응답하였다.

최근 5년간 수석교사에게 지원받은 경험은 만족스러웠다(n=7,582)



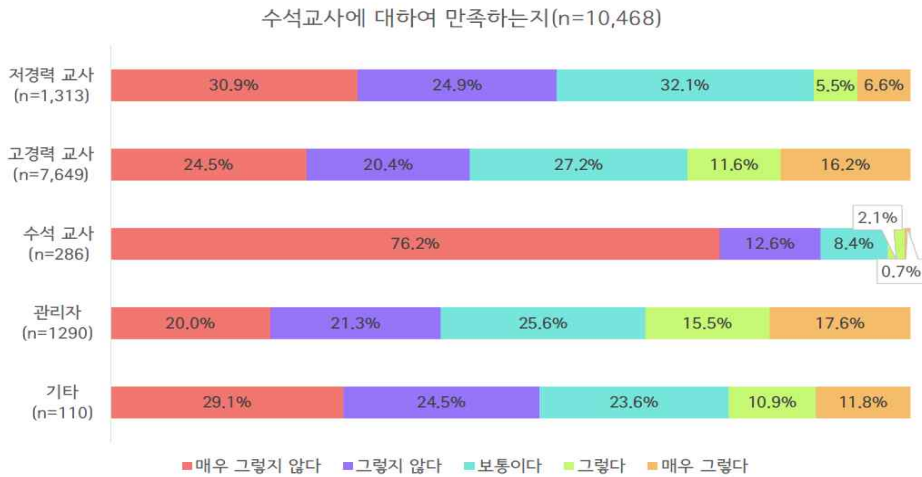
수석교사의 지원에 대한 만족도를 분석한 결과, 보통이다 이상의 만족을 표현한 비율이 그렇지 않다는 의견보다 훨씬 많았다. 따라서 수석교사의 지원에 대한 만족도는 높음을 알 수 있다.

7)

35. 수석교사에 대하여 만족하는지?

- ① 매우 그렇다.
- ② 그렇다.
- ③ 보통이다.
- ④ 그렇지 않다.
- ⑤ 매우 그렇지 않다.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	전체
저경력	빈도	406	327	421	72	87	1313
	5개 그룹 중 %	30.9%	24.9%	32.1%	5.5%	6.6%	100.0%
고경력	빈도	1832	1526	2035	865	1211	7469
	5개 그룹 중 %	24.5%	20.4%	27.2%	11.6%	16.2%	100.0%
수석	빈도	218	36	24	6	2	286
	5개 그룹 중 %	76.2%	12.6%	8.4%	2.1%	0.7%	100.0%
교(원)장,장	빈도	258	275	330	200	227	1290
	5개 그룹 중 %	20.0%	21.3%	25.6%	15.5%	17.6%	100.0%
기타	빈도	32	27	26	12	13	110
	5개 그룹 중 %	29.1%	24.5%	23.6%	10.9%	11.8%	100.0%
		2746	2191	2836	1155	1540	10468
		26.2%	20.9%	27.1%	11.0%	14.7%	100.0%



수석교사에 대해 만족하는지 묻는 문항에 저경력 교사와 교육전문직은 불만족의 비율이 만족의 비율보다 상대적으로 높았으며, 고경력 교사와 교장 교감 등 관리자는 만족 비율이 상대적으로 높았다. 그러나 수석교사는 88.8%(76.2% + 12.6%)가 불만족으로 나타나, 수석교사의 불만족이 매우 높음을 확인할 수 있었다. 따라서 수석교사의 만족이 낮은 이유를 분석하여 이러한 문제를 해결하는 방안이 마련되어야 수석교사제도가 정착될 수 있으리라 생각한다.

8) 37번. 수석교사제의 올바른 정착을 위해서 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까? 중요도 순서로 3가지 고르세요.

- ① 교육부와 시·도교육청의 지원과 관리 개선
- ② 선발 및 재임용 방식 개선
- ③ 수석교사 개인의 역량강화와 적극적인 임무 수행
- ④ 수석교사와 교장·교감의 명확한 역할 분담
- ⑤ 수석교사제 시행에 대한 교직원의 협력 증진
- ⑥ 관리자 및 교사의 수석교사제에 대한 인식 제고
- ⑦ 시·도교육청의 수석교사 선발 확대를 통한 정원 확보
- ⑧ 학교가 아닌 교육청에 배치하는 등 배치 방법 개선

		저경력	고경력	수석	교(원)감,장	기타	전체
교육부와 시도교육청의 지원과 관리 개선	빈도	922	3534	202	491	70	5219
	Group1 중 %	62.7%	43.6%	66.0%	34.3%	56.9%	
선발 및 재임용 방식 개선	빈도	655	3425	141	585	56	4862
	Group1 중 %	44.6%	42.3%	46.1%	40.8%	45.5%	
수석교사 개인의 역량강화와 적극적인 임무 수행	빈도	840	4586	56	986	78	6546
	Group1 중 %	57.1%	56.6%	18.3%	68.8%	63.4%	
수석교사와 교장, 교감의 명확한 역할 분담	빈도	518	3230	121	554	48	4471
	Group1 중 %	35.2%	39.9%	39.5%	38.7%	39.0%	
수석교사제 시행에 대한 교직원들의 협력 증진	빈도	383	1823	18	382	16	2622
	Group1 중 %	26.1%	22.5%	5.9%	26.7%	13.0%	
관리자 및 교사의 수석교사제에 대한 인식 제고	빈도	478	2514	115	372	39	3518
	Group1 중 %	32.5%	31.0%	37.6%	26.0%	31.7%	
시도교육청의 수석교사 선발 확대를 통한 정원 확보	빈도	281	1673	214	217	15	2400
	Group1 중 %	19.1%	20.6%	69.9%	15.1%	12.2%	
학교가 아닌 교육청에 배치하는 등 배치 방법 개선	빈도	237	2057	37	423	30	2784
	Group1 중 %	16.1%	25.4%	12.1%	29.5%	24.4%	
기타	빈도	18	292	8	52	5	375
	Group1 중 %	1.2%	3.6%	2.6%	3.6%	4.1%	
	빈도	1470	8104	306	1433	123	11436

	저경력 교사 (n=1,470)	고경력 교사 (n=8,104)	수석 교사 (n=306)	관리자 (n=1,433)	기타 (n=123)
1순위	교육부와 시도교육청의 지원과 관리 개선 (62.7%)	수석교사 개인의 역량강화와 적극적인 임무 수행 (56.6%)	시도교육청의 수석교사 선발 확대를 통한 정원 확보 (69.9%)	수석교사 개인의 역량강화와 적극적인 임무 수행 (68.8%)	수석교사 개인의 역량강화와 적극적인 임무 수행 (63.4%)
2순위	수석교사 개인의 역량강화와 적극적인 임무 수행 (57.1%)	교육부와 시도교육청의 지원과 관리 개선 (43.6%)	교육부와 시도교육청의 지원과 관리 개선 (66%)	선발 및 재임용 방식 개선 (40.8%)	교육부와 시도교육청의 지원과 관리 개선 (56.9%)
3순위	선발 및 재임용 방식 개선 (44.6%)	선발 및 재임용 방식 개선 (42.3%)	선발 및 재임용 방식 개선 (46.1%)	수석교사와 관리자의 명확한 역할 분담 (38.7%)	선발 및 재임용 방식 개선 (45.5%)

‘선발 및 재임용방식 개선’은 모든 직군에서 수석교사제 안착을 위해 필요한 것으로 뽑았다. ‘교육부와 시도교육청의 지원과 관리개선’은 관리자를 제외하고, ‘수석교사 개인의 역량강화와 적극적인 임무수행’은 수석교사군을 제외하고 4개의 직군에서 뽑혔다. 수석교사의 경우, 1순위로 시도교육청의 수석교사 선발 확대를 통한 정원 확보를 꼽았다. 또한 교장과 교감 등 관리자는 수석교사와 관리자의 명확한 역할 분담을 3순위로 선택하여 직군별로 시각의 차이를 나타내었다. ‘수석교사제 시행에 대한 교직원들의 협력 증진’, ‘관리자 및 교사의 수석교사제에 대한 인식 제고’, ‘시도교육청의 수석교사 선발 확대를 통한 정원 확보’, ‘학교가 아닌 교육청에 비치하는 등 배치 방법 개선’ 등은 3 순위에 포함되지 않았다.

이 응답을 통해서 수석교사제의 올바른 정착을 위해 필요한 것은 **제도 개선과 함께 수석교사 개인의 역량강화에 대한 노력**이 필요하다고 볼 수 있다.

### 3. 수석교사의 직무역량을 ‘지혜롭게’ 발휘할 수 있는 길은 무엇일까?

마지막 장에서는 선행연구, 설문 그리고 수석교사를 경험한 현장 교사들과의 인터뷰 등을 반영한 결과를 활용하여 수석교사의 직무역량을 지혜롭게 발휘할 수 있는 길을 제안해보고자



한다. 수석교사제 선발과 운영 그리고 수석교사 역량의 질적 개선을 위한 지속적인 지원 등과 같은 제도적 측면에서의 지원은 계속 개선될 필요가 있다. 여기서 제안하는 바는 개인적 측면에서 수석교사의 직무역량을 지혜롭게 발휘할 수 있는 방안을 모색해보는 것이다. 연구자가 제안하는 ‘지혜로운 길’은 수석교사가 직무역량을 발휘함으로써 얻는 만족과 의미와 수석교사로부터 지원받는 교사들의 만족과 의미가 일치하는 지점을 찾는 것이다. 이는 서양의 철학자 아리스토텔레스가 강조했던 ‘중용(中庸)’과 동양의 철학자 붓다가 강조했던 ‘중도(中道)’를 찾는 것이다.

**첫째 학교 안팎으로 다양한 직무활동을 수행해야만 하는 수석교사는 자신의 직무 설계시 기준과 방향이 필요하다.** 이때 앞서 설문 결과를 반영할 필요가 있다. 동시에 교사들의 수업에 대한 관심과 수업전문성 신장을 위한 목표를 달성하기 위하여 수석교사가 중요하다고 생각하는 직무의 우선순위도 고려할 필요도 있다. 설문 22번 문항은 수석교사가 직무 우선순위와 방향을 지혜롭게 고려할 수 있도록 돕는다. 수석교사는 학교 내 동일 교과를 출발점으로 삼아서 모든 교과의 교수 및 연구활동 지원을 우선 고려하는 것이 좋다. 이후 학교 밖의 지원활동이 이루어져야 한다. 현재 수석교사의 수는 소수이다. 그럼에도 불구하고 다양한 영역과 장소에서는 수석교사의 전문성이 발휘되기를 원한다. 하지만 수석교사는 학교 안에서 교사들이 교수와 연구활동을 학교생활의 중심에 놓을 수 있도록 적극적인 관계맺기부터 시작할 필요가 있다.

**둘째 수석교사로서 자신이 갖춘 역량을 파악하고, 이를 학교 안팎의 활동에서 발휘하는 데 중요한 전문적 소통역량을 함양할 필요가 있다.**

수석교사는 교사의 교수·연구활동을 지원을 위한 중심직무를 설정하고 이와 관계되는 것들 중에서 자신의 특화영역을 만들어가는 것이 필요하다. 수석교사 한 사람이 모든 것을 잘 하기 어렵습니다. 교육과정 재구성, 평가, 학생생활지도법, 교재개발 등에서의 성찰적 선택은 자신의 강점역량을 발휘할 수 있는 부분을 질적으로 개선시켜나갈 수 있다. 수석교사가 되고 나서 더욱 중요한 역량은 ‘컨설팅(consulting)’, ‘코칭(coaching)’, ‘멘토링(mentoring)’, ‘퍼실(등과 같은 전문적 소통역량이다. 수석교사들은 ‘장학(獎學)’이라는 용어보다는 이와 같은 새로운 용어를 즐겨 사용하는 것으로 보인다.<sup>2)</sup> 최근에는 퍼실리테이터(facilitator)라는 용어를 사용한다. 수석교사는 지시하는 사람이 아닌 협력자로서 회의나 교육 따위의 진행이 원활하게 이루어지게 돕는 역할을 한다. 자신이 설정한 수석교사로서 모범상(模範相)을 설정하여 전문적 소통역량을 함양하고 체득할 필요가 있다.

**셋째, 수석교사가 교사의 교수·연구활동 지원을 위해서는 학습공동체 또는 네트워크와 같은 구체적인 실행공동체(communities of practice)와 협력적 멘토링(collaborative mentoring)이 함께 이루어져야 한다.**<sup>3)</sup> 교사학습공동체에서 이루어지는 협력적 멘토링은 특정 연구 과제를 정하여 관심 있는 동료 교사들이 모여 함께 자료 제작을 하거나 경력 교사와 초임 교사가 짝을 지어 지식과 기술 및 정보를 상호 주고받는 등 다양한 형태로 나타나고 있다. 이러한 협력적 멘토링이 교사학습공동체에서 활성화되기 위해서는 무엇보다 참여교사들의 상

2) 이들 용어를 국어사전에서 찾아보면 뜻이 다르다. **멘토링**은 새로운 경험과 지식이 풍부한 사람이 특정한 사람에게 지도와 조언을 하면서 실력과 잠재력을 개발시키는 활동이다. **코칭**은 시합에서 좋은 결과를 내는 것을 목표로 선수들을 발굴하거나 선발하고 선수와 팀을 훈련하며 승리를 위해 팀을 이끄는 총체적인 행위이다. **컨설팅**은 어떤 분야의 전문가가 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것이다.

3) 이 부분은 정민수(2021), 「협력적 멘토링 기반 교사학습공동체의분산적 리더십 경험에 대한 실행연구」 教育方法研究 제33권 제1호 (2021. 2. 28)에서 이론적 배경을 발췌하여 사용하였다.

호작용이 구체적인 협력으로 이어질 수 있도록 분위기 조성 및 리더십의 분산이 필요하다. 즉, 협력적 멘토링은 기존의 수직적이고 평면적인 멘토링 모델과 달리 교사학습공동체를 통해 멘토와 멘티가 서로 동등한 관계에서 상호작용하는 수평적이고 입체적인 멘토링 과정을 의미한다(Bradbury, 2010; Larson, 2009). 협력적 멘토링에 기반한 교사학습공동체는 동료교사들 모두 심리적 안정 상태에서 전문 지식을 공유하고 토론하는 등 의미 있는 연찬활동과 더불어 전문가로서의 자기 성찰을 모색하는 상호 존중과 호혜정신의 분위기를 연출하는데 용이하다고 할 수 있다. 수석교사는 이러한 교사학습공동체운영의 주요 메커니즘으로 자리잡아가는 협력적 멘토링을 활성화하기 위해 멘토교사가 될 수 있다. 이때 일반적인 멘토링의 핵심요소를 기반으로 멘티교사의 요구사항과 멘토교사의 수행역할을 단계적으로 분석하여 진행할 수 있어야 한다.

교사학습공동체의 협력적 멘토링을 위한 핵심역량별 실천전략은 <표1>과 같다. 이는 참여하는 참여교사의 핵심역량 관점에서 재구성한 것으로서 교수설계역량은 유연성과 계획성, 수업 촉진역량은 통합성과 실천성, 성찰지원역량은 적응성과 안정성으로 분류한 것이다(정민수, 2020, 최병순, 2008; Dubois, 1993). 이에 대한 자세한 내용은 다음과 같다.

<표 1> 협력적 멘토링 프로그램의 핵심역량별 실천전략

멘토교사 역량강화방안	핵심역량	협력적 멘토링 실천전략	멘티교사 전문성 향상방안
<ol style="list-style-type: none"> <li>지도력 개발               <ul style="list-style-type: none"> <li>-강의와 연찬활동의 참여</li> <li>-학습자로서의 개인 역할</li> <li>-교수행동의 효과적 시범</li> </ul> </li> <li>동기부여               <ul style="list-style-type: none"> <li>-문제개선을 위한 아이디어</li> <li>-중요한 일에 대한 독려</li> <li>-위대함을 추구하는 격려</li> </ul> </li> <li>피드백 제공               <ul style="list-style-type: none"> <li>-올바른 피드백의 제공</li> <li>-즉각적인 피드백 실천</li> <li>-더 좋은 방법을 제공</li> </ul> </li> <li>리스크 관리               <ul style="list-style-type: none"> <li>-리스크에 대한 인식 및 지원</li> <li>-현명한 조언과 지원</li> </ul> </li> <li>마중물 역할하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>-지원자 연결 및 관리</li> <li>-상호작용의 과제와 기회 제공</li> </ul> </li> </ol>	<b>교수설계역량</b>	(유연성)동료교사를 알아갈 수 있는 여건을 마련함으로 교사 네트워크를 구축한다. (계획성)교육과정의 성취기준을 분석하여 교과내용의 연계성을 높이도록 지원한다.	<ol style="list-style-type: none"> <li>선택과 만남               <ul style="list-style-type: none"> <li>-적절한 멘토 선택</li> <li>-요구사항과 목표 전달</li> <li>-관계형성 중심의 만남</li> </ul> </li> <li>열심히 배우기               <ul style="list-style-type: none"> <li>-제시된 지식과 기술 적용</li> <li>-모범적 행동에 대한 관찰</li> <li>-자기 개념적 성찰과 학습</li> </ul> </li> <li>독창력 발휘하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>-추가 정보를 위한 질문</li> <li>-유용한 자원탐색과 반영</li> <li>-아이디어 탐색 및 적용</li> </ul> </li> </ol>
	<b>수업촉진역량</b>	(통합성)숙련된 교사들의 우수 교육방법을 분석·정리하여 상호 공유한다. (실천성)멘티교사의 강점강화 및 약점보완 사례를 경청하여 맞춤형 지원방안을 마련한다.	<ol style="list-style-type: none"> <li>독창력 발휘하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>-추가 정보를 위한 질문</li> <li>-유용한 자원탐색과 반영</li> <li>-아이디어 탐색 및 적용</li> </ul> </li> </ol>
	<b>성찰지원역량</b>	(적응성)교사 자신감 프로젝트를 통해 할 수 있다는 공감 및 긍정적 분위기를 조성한다. (안정성)멘티교사가 처한 상황을 분류하여 영역별 상담 및 조언활동을 전개한다.	<ol style="list-style-type: none"> <li>한계 극복하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>-지속가능한 멘토링 실시</li> <li>-멘토링 결과 검토 및 수정</li> </ul> </li> <li>관계 관리하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>-최신 정보 제공 및 관리</li> <li>-파트너십의 상태 분석 및 관리</li> </ul> </li> </ol>

먼저, 교수설계역량의 유연성 실천전략으로 멘토와 멘티가 함께 참여하는 교사 네트워크 활동을 통해 동료교사를 알아갈 수 있는 여건 마련을 고려할 필요가 있다. 이는 교육공동체의 구성원으로서의 역할을 고민하고 있는 멘티 교사들을 초점화한 전략이다. 또한 교수설계역량의 계획성 실천전략으로 교육과정의 성취기준을 분석하여 교과내용 간 연계성을 높일 수 있는 방안을 고려하는 것이 중요하다. 교과내용 간 연계성에 대한 고민은 결국 교사의 전문성과 밀접한 관련이 있기 때문이다. 다음, 수업촉진역량의 통합성 실천전략으로 숙련된 교사들의 노하우를 분석하고 우수 교육방법을 정리하여 상호 공유하는 등 효과적인 성장방안을 모색할 필

요가 있다. 이는 교사학습공동체를 활성화하는데 주요 요인이며 교실에서 바로 활용 가능한 교육방법을 고민하고 있는 멘티 교사들에게 유용한 자극제가 된다. 또한 수업촉진역량의 실천성을 위해 효과적인 발문의 사례를 보여주고 실제 교실수업에서 활용이 가능하도록 지원하는 실천전략이 중요하다. 마지막, 성찰지원역량의 적응성 실천전략으로 교사 자신감 프로젝트를 통해 긍정적 분위기를 조성하고 공감 및 지지문화의 확산이 필요하다. 실제 저경력 멘티교사들의 경우 익숙하지 않은 학교와 교실문화에 빨리 적응하는데 도움을 얻을 수 있다. 또한 성찰지원역량의 안정성 실천전략으로 교사들이 처한 교실상황을 분류하여 각 영역별 상담 및 조언활동을 전개할 필요가 있다. 이는 상당수의 참여교사들이 학급경영과 교과지도 그리고 생활지도의 전문성에 관심을 갖고 있는 것을 통해 알 수 있다

**넷째, 수석교사는 교사의 교수 · 연구 활동의 질 개선을 위한 배움과 성장의 원동력과 지 갖추기 위해서 학교공동체의 변혁적 시스템을 만들어 낼 필요가 있다.**

지속가능한 교육 발전을 이루기 위해 학교 현장에 적합한 리더십이 필요하다는 인식은 이미 여러 연구를 통해 확인되어왔다. 학교는 그동안 학업성취도 결과 중심의 성과 및 책무성에 대한 수요자들의 요구가 증가함에 따라 학교장에게 집중된 리더십을 교육구성원에게 요구해왔다. 이런 학교교육과정 운영 방식은 학교장이나 소수의 부장 중심으로 운영되는 방식이다. 이런 운영방식으로는 교수와 연구 활동을 위한 교사들의 자율성, 주도성을 확보하기 어렵다. 기존의 운영방식을 바꾸고 리더십을 학교구성원에게 공유하고 분산할 필요가 있다. 이러한 분산적 리더십(distributed leadership)은 변화를 위한 더 많은 기회를 창출하고 개선 능력을 구축하기 위해 학교의 모든 수준에서 리더십의 전문성을 동원하는 것을 의미한다(Harris, 2013).

구체적으로 학교장은 공식적인 리더십 역할이나 책임을 가진 사람이다. 이들은 개인적이고 독립적인 행동보다 상호호혜적인 협력과 실천에 중점을 두어야 한다. 또한 교사들이 공동의 책임 분산을 통해 능동적으로 참여하고 상호협조할 수 있도록 분산적 리더십의 실행(implementing)을 모색해야 한다(Leithwood et al., 2007). 수석교사들은 자신의 직무수행활동을 위해서는 학교장과의 합리적인 의사소통과 관계맺음을 통해서 학교장의 리더십을 활용할 필요가 있다. 이를 바탕으로 수석교사는 교사의 교수 · 연구 활동의 질 개선을 위한 배움과 성장의 원동력과 갖추기 위해서 학교공동체의 변혁적 시스템을 만들어 낼 필요가 있다.

수석교사제는 10년이 되었지만 학교현장에서 제대로 안착이 되지 못한 채 노정하고 있다. 하지만 수석교사의 직무역할은 학교공동체의 의미 있는 변화 과정을 끌어내는 데 유의미하다. 수석교사가 학교장 중심으로 결정과 책임으로 운영됨으로써 리더와 집단간의 민주적 의사결정 및 소통의 부재를 개선할 수 있다. 수석교사는 학교문화를 자율성과 민주적 의사결정을 가능하게 함으로써 개인과 집단 간 리더십을 통합하는 데 도움을 준다. 수석교사에게 이상적인 교사학습공동체로서 학교는 구성원들의 리더십이 유동적으로 분산되어 모든 교사가 변화 또는 발전의 일부를 느끼고 주인의식을 갖는 것이다. 이상적인 교사학습공동체는 다양한 종류의 리더십이 파생되며 공동으로 책임을 공유하는 상호 의존성이 강화된다. 이러한 상호 의존성은 교사학습공동체의 동료 교사들과 협력하여 공동의 문제를 해결하고 개선하는 노력을 구체화하는 데 도움이 된다. 뿐만 아니라 교사학습공동체의 교사들은 분산적 리더십에 참여함으로써 다른 교사들이 전문성 개발을 조정하고 보다 협력적인 작업 방식을 적용하는데 기여할 것으로 예측할 수 있다