

효과적인 전문적 학습공동체 운영의 실제

한국교원대학교 화학교육과

교수 백성혜

I. 전문적 학습공동체(PCL)의 본질에 대한 이해

1. 전문적 학습공동체(PCL)의 개념

전문적 학습공동체는 교사들의 단순한 모임이 아니라 학생의 학습 향상을 목표로 하는 체계적인 교사들의 협력 시스템을 구축하는 것입니다. 이 시스템에서 수석교사는 이를 주도하고 촉진하는 핵심 인력이 됩니다. 교사들이 공동의 목표를 가지고 협력적으로 학습하는 공동체가 전문적 학습공동체이므로, 이는 단순한 모임이 아닌 지속적인 학습과 성장의 장이 되어야 하며, 개인의 전문성을 넘어 집단지성을 통한 학교 문화 혁신으로 받아들여야 합니다.

전문적 학습공동체가 필요한 이유는 교사 개인의 노력만으로는 수업과 평가 혁신이 어렵기 때문이며, 학부모, 학생, 동료교사 간 인식 차이를 극복하는 것도 필요하기 때문입니다. 교육공동체의 공감대 형성을 위해서는 시스템적 접근이 필요합니다. 또한, 교실 수업이 교사의 독립적 영역이라는 생각에서 벗어나 공적 영역으로 전환이 필요합니다.

전문적 학습공동체의 핵심 요소는 공유된 비전과 가치, 협력적 문화, 집단적 탐구, 실행 지향성, 지속적 개선 등입니다. 공유된 비전과 가치는 학생 학습 중심의 명확한 목표를 설정하는 것입니다. 협력적 문화는 개방적 대화와 상호 신뢰를 통해 구축됩니다. 집단적 탐구는 데이터 기반 문제 해결과 연결됩니다. 실행 지향성은 실천과 성찰의 순환, 그리고 지속적인 개선은 끊임없는 학습과 성장을 의미합니다. 수석교사의 3가지 핵심 역할은 퍼실리테이터, 멘토, 변화 촉진자라고 할 수 있습니다. 퍼실리테이터로서의 역할은 동료 교사들의 대화와 협력을 촉진하고, 멘토는 수

업 전문성 신장을 위한 코칭을 제공합니다. 변화 촉진자는 학교 문화 혁신의 촉매 역할을 합니다.

2. 효과적인 PLC와 형식적 PLC의 차이

전통적 교사 전문성에서 요구하는 것은 개인의 지식, 능력, 기술, 태도 등입니다. 그러나 새로운 관점의 교사 전문성은 협업, 학습, 의사소통 능력, 반성적 성찰력이라고 할 수 있습니다. PLC는 새로운 관점의 교사 전문성을 성장시키는 핵심 기제입니다. 그러나 많은 학교에서 전문적 학습공동체가 형식적으로 운영되고 있습니다. 형식적 PLC의 특징으로는 행정적 보고를 위한 모임, 일반적이고 추상적인 주제 논의, 개인의 실천과 단절된 이론 학습, 1회성 연수나 워크숍으로 종료되는 현상 등을 들 수 있습니다. 그러나 실질적 변화를 만들어 내는 PLC의 특징으로는 구체적인 학생 학습 데이터 분석, 수업 실천과 직접 연결된 협의, 교사의 자발적 참여와 주도, 지속적인 실행-성찰-개선의 순환 등이 있습니다. 실질적 변화를 만들어 내는 PLC를 구성하기 위해서는 4-6명의 소규모 그룹이 가장 효과적입니다. 너무 많아도 너무 적어도 효율적인 운영이 어렵습니다. 또한, 가능하면 같은 학년, 같은 교과, 또는 공통 관심사를 중심으로 할 때 효과적이며, 자발적 참여를 원칙으로 하되, 고립된 교사를 배려하는 것이 필요합니다. 그리고 주 1회 또는 격주 1회씩 최소 60분 정도의 정기적이고 보장된 시간을 확보하는 것이 필요합니다. 가능하다면 학교 시간표에 공식적으로 편성하는 것이 좋습니다. 그리고 방과 후가 아닌 정규 시간 내 배치하는 것을 권장합니다. PLC의 명확한 운영 프로토콜이 필요하고, 회의록 작성과 공유 방식을 합의하며, 의사결정 과정과 합의 방법, 갈등 해결 메커니즘 등에 대한 내용이 포함되는 것이 좋습니다.

많은 수석교사들이 “시간이 없다.”는 말을 가장 많이 듣습니다. 이러한 문제를 해결할 수 있는 효과적인 전략은 다음과 같습니다. 창의적 체험활동 시간 활용: 학년별로 순차적으로 창체 시간을 배치하여 학년별 PLC 시간을 확보합니다. 교과협의회 시간 전환: 형식적인 교과협의회를 실질적 PLC로 전환합니다. 단축 수업 활

용: 월 1회 단축 수업일을 지정하여 방과후 1-2시간을 확보합니다. 학생 자치활동

시간 활용: 수요일 6교시를 학생 자치/동아리로 운영하고, 이 시간을 교사 협의 시간으로 확보합니다.

초기에는 많은 교사들이 PLC에 의무감으로 참여합니다. 이를 자발적 참여로 바꾸는 전략이 필요합니다. 작은 성공 경험 만들기: 첫 PLC에서는 쉽게 해결 가능한 작은 문제부터 시작합니다. 즉각적 효과 체험하기: “다음 주 수업에 바로 적용할 수 있는” 실용적 아이디어를 도출합니다. 교사의 관심사에서 출발하기: 학교나 관리자의 요구가 아닌, 교사들이 실제 궁금해하는 것부터 시작합니다. 선택권 제공하기: 주제, 시간, 방법에 대해 교사들이 결정할 수 있도록 하는 환경을 제공합니다.

3. PLC가 잘 운영되지 않는 이유와 해법

전문적 학습공동체가 잘 운영되지 않는 가장 큰 이유는 시스템의 부재 때문입니다.

일과 시간 내 교사 모임 시간이 확보되지 않으면 제대로 운영되기 어렵습니다. 따라서 단축수업, 창의적체험활동 시간 활용 등 시스템을 구축하는 것이 가장 중요하고 시급한 문제입니다. 따라서 수석교사로서 학년 초부터 관리자와 협의하고, 연간 계획을 수립하면서 이러한 시스템을 구축하는 것이 가장 중요합니다.

또 다른 이유는 배움의 부재 때문입니다. 의미 있는 배움에 대한 경험의 부족 때문에 형식적인 운영이 일어날 수 있습니다. 교사들은 수업 나눔에 대해 부정적인 인식을 가질 수 있는데 이는 이 활동을 자신의 수업에 대한 평가나 비판으로 인식하기 때문입니다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 수업 나눔과 수업 참관을 통한 실질적 성찰의 기회를 제공하면서 의미 있는 성장과 배움을 경험하도록 안내하는 것이 필요합니다. 그러면 수석교사는 안전한 분위기를 조성하고, 긍정적 피드백 문화를 확산해야 합니다.

PLC가 잘 운영되기 위해서는 학교장의 지원 확보가 필수적입니다. 학교장이 수석교사 역할에 대한 이해를 잘 할 수 있도록 해야 하며, 이를 위해 상호간에 정기적 협의 및 보고 과정이 있어야 합니다. 그리고 학교장은 학교 비전과 수석교사 활동

의 연계에 관심을 가져야 합니다. 학교장과 협의할 때는 “교사 편의”가 아닌 “학생 학습 향상을 위한 교사 전문성 신장”이라는 프레임으로 접근하는 것이 효과적입니다.

또한 수석교사는 교사와의 관계 형성에 관심을 기울여야 합니다. 수평적 동료 관계를 유지하고, 경쟁이 아닌 협력 관계를 구축하며, 겸손과 개방적인 태도로 교사를 대하며, 그들과의 경계를 존중하는 것이 필요합니다.

II. 전문적 학습공동체 진행 방법

1. 효과적인 PCL의 핵심

PLC 운영의 3대 원칙은 일회성이 아닌 지속 가능한 시스템 구축, 형식이 아닌 실질적 배움이 일어나는 공간 확보, 강제가 아닌 자발적 참여 문화 조성이라고 할 수 있습니다. 또한 PLC를 효과적으로 운영하기 위해서는 학생 학습 데이터를 중심으로 한 구체적 협의가 중점이 되어야 합니다. 이를 위해서 4단계의 협의 프로세스가 진행되어야 합니다. 1단계는 데이터 수집과 공유입니다. 이 단계에서는 학생 평가 결과, 수행과제, 관찰 기록, 학습 곤란을 겪는 학생 파악, 구체적 증거 자료 준비 등이 포함됩니다. 2단계는 집단적 분석입니다. “왜 이런 결과가 나왔을까?”라는 질문, 교수학습 방법과의 연관성 탐색, 학생 입장에서 학습 과정 재구성 등이 포함됩니다. 3단계는 실천 전략 수립입니다. 이 단계에서는 구체적이고 실행 가능한 수업 개선안이 제시되어야 하며, 역할 분담과 실행 일정, 효과 측정 방법 협의 등이 이루어집니다. 4단계는 실행 후 성찰입니다. 이 단계에는 변화된 학생 반응과 학습 결과를 공유하고, 성공 요인과 개선점을 논의하며, 다음 사이클을 계획합니다.

PLC의 운영을 위해 수석교사는 형성평가, 수행평가 결과 분석, 학생 오답 패턴 분석, 수업 중 학생 질문 기록, 학생 자기평가 및 동료평가 결과, 학습 일지, 성찰 노트 내용 등을 꼼꼼히 분석하고 교사를 만나야 합니다. 그리고 교사에게 “3학년 1

학기 수행평가 결과를 보면...” 과 같이 데이터를 제시하고, “40% 학생들이 2번 문항에서 어려움을 겪었네요.” 와 같이 패턴을 발견하고, “수업과 연결해 보았을 때, 왜 이 문항이 어려웠을까요?” 와 같이 원인을 탐색하고, “다음 학기에는 이 개념을 어떻게 다르게 가르쳐볼까요?” 와 같이 실천을 계획하며, “3개월 후 다시 확인해봅시다.” 와 같이 효과 측정에 대한 구체적인 전략을 세웁니다.

2. 수석교사의 역할

Berliner의 교사 발달 5단계는 초보자(novice), 초급자(advanced beginner), 숙련자(competent), 능숙자(proficient), 전문가(expert)입니다. 이는 학생을 가르치는 역량에서의 발달 단계이지만, 교사의 교수 역량을 이끌어내야 하는 수석교사는 촉진자(Facilitator)로 교사들의 협력과 성장을 촉진해야 합니다. 또한 컨설턴트(Consultant)로 수업 개선을 위한 전문적 조언을 제공해야 합니다. 그리고 선도자(Leader)로 학교 문화 변화의 긍정적 리더의 역할을 해야 합니다.

수석교사는 퍼실리레이터로서 교사들에게 개방형 질문으로 깊이 있는 사고를 촉진해야 합니다. “이 데이터가 우리 수업에 대해 무엇을 말해주나요?”라는 질문을 던지고, 판단보다는 호기심의 태도로 “그 방법을 선택한 이유가 궁금합니다.”라는 질문을 유지해야 합니다. 그리고 침묵을 허용하며 생각할 시간을 제공해야 합니다.

PLC에서 수석교사의 가장 중요한 역할은 교사들 간의 깊이 있는 대화를 촉진하는 것입니다. 효과적인 질문은 다음의 4가지 유형으로 구분할 수 있습니다.

개방형 질문: “이번 수업에서 학생들의 반응이 어땠나요?”라는 질문을 통해 교사의 성찰을 이끌어냅니다.

탐색형 질문: “그 방법을 선택한 특별한 이유가 있나요?”라는 질문으로 교사의 의도와 판단 근거를 명확히 합니다.

연결형 질문: “이 결과가 우리가 지난주에 논의한 내용과 어떻게 연결되나요?”라는 질문으로 학습의 연속성을 만듭니다.

도전형 질문: “만약 다시 한다면 어떻게 다르게 접근하시겠어요?”라는 질문으로 대안적 사고를 자극합니다.

또한, 수석교사는 대화가 생산적으로 흐르도록 다음의 기술을 활용해야 합니다.

적극적 경청: 교사의 말을 끝까지 듣고, “제가 이해한 것이 맞는지 확인하고 싶은 데요...”라는 말로 교사의 생각을 재진술합니다.

침묵 활용하기: 질문 후 최소 5-7초의 생각할 시간을 제공하고, 침묵을 두려워하지 않는 기술이 필요합니다.

초점 유지하기: 대화가 산만해질 때 “우리가 오늘 집중하기로 한 질문으로 돌아가 볼까요?”라는 말로 대화의 초점을 유지하도록 합니다.

모든 목소리 듣기: “아직 의견을 나누지 않으신 분들의 생각도 궁금합니다”라는 말로 모든 참여 교사들이 자신의 의견을 나눌 수 있는 환경을 만듭니다.

수석교사가 지원해야 할 교사는 저경력 교사와 경력교사로 구분할 수 있습니다. 저경력 교사의 지원 전략은 생존 단계의 정서적 지원, 학급경영 및 수업 기술 지원, 멘토링 관계 형성, 실패 경험의 성찰적 전환 등을 들 수 있습니다. 또한 경력 교사 지원 전략으로는 수업 전문성 심화, 교육과정 재구성 지원, 수업 혁신 및 실험 지원, 리더십 개발 등을 들 수 있습니다. 교사의 경력에 따라 적절한 지원을 하면서 교사의 성장을 도울 수 있습니다.

PLC를 통해 교사는 단계적 성장을 합니다. 1단계는 형성기입니다. 이 단계에서는 신뢰 관계를 구축하고, 안전한 분위기를 조성합니다. 그리고 활동으로는 수업 고민 나누기, 자료 공유하기 등을 하며, 수석교사는 경청자와 연결자의 역할을 합니다. 2단계는 발전기입니다. 이 단계에서는 협력적 실천을 시도하고 수업 개방을 시작합니다. 함께 수업을 설계하고, 수업 참관 및 협의를 진행합니다. 이 때 수석교사의 역할은 촉진자이며 지원자입니다. 3단계는 심화기로 데이터에 기반한 개선과 지속적인 성찰입니다. 이 단계에서는 학생의 학습 결과를 분석하고, 교육과정을 재구성합니다. 이때 수석교사 역할은 도전자이자 코칭 제공자입니다. 마지막 4단계인 자율기의 목표는 교사들의 자생적인 PLC 운영과 학교 문화로 이를 정착시키는 것입니다. 교사 주도로 PLC를 운영하고, 다른 학교의 교사에 대한 멘토링 활동을

합니다. 이때 수석교사의 역할은 관찰자이며, 지원 대기를 하는 것입니다.

이러한 PLC의 성장 과정에서 수석교사가 직면하는 갈등 상황을 해결하는 것도 중요합니다. 수석교사 역할에 대한 오해, 과도한 업무 요구, 교사 간 갈등의 중재자 역할 수행에서 오는 어려움, 학교 정책과 교사 요구 사이에서 일어나는 갈등 중재 등의 역할을 해결해야 하기 때문입니다.

수석교사는 교사의 리더로서 공식적 지위와 실질적 영향력을 구분할 수 있어야 합니다. 수석교사라는 권위가 아닌 신뢰에 기반한 리더십이 중요합니다. 그리고 수업의 전문성을 유지하면서 교사의 모델이 되어야 합니다. 또한, 교장과 교감 등 행정 리더와 차별화된 리더로서의 위치와 역할을 수행해야 합니다.

3. 수업 개방과 수업 협의회 운영

수업 공개의 새로운 접근으로 평가가 아닌 학습의 관점을 유지하고, 완벽한 수업이 아닌 고민이 있는 수업 공개에 초점을 두도록 합니다. 수업자의 질문을 중심으로 협의를 진행하도록 합니다. 효과적인 수업 협의회 구조를 위해 사전 협의에서 수업자의 고민을 공유하고 “이 단원에서 학생들이 가장 어려워하는 부분은 무엇이라고 생각하는지?”, “시도해보고 싶은 전략은 무엇인지?” 등에 대해 논의합니다. 그리고 수업에서의 관찰 초점에 합의한 후에 수업을 관찰합니다. 수업 관찰에서는 초점을 학생 학습 중심에 두고 교사가 아닌 학생의 배움에 대해 관찰하도록 합니다. 이와 관련된 구체적 증거(메모, 사진, 학생 산출물)를 수집합니다. 사후 협의에서는 성장 지향적 대화를 이끌어갑니다. 수업자의 성찰을 먼저 듣고, 학생 학습 증거에 기반한 대화를 이끌어가며, 대안적 접근 함께 탐색을 합니다.

성공적인 PLC를 위해서는 다음의 질문이 포함되는 것이 필요합니다. 일과 시간 내 정기적 모임 시간 확보되었는가? 연간 계획에 명시되어 있는가? 수업 나눔이 포함되어 있는가? 수석교사의 컨설팅 지원이 있는가? 교사들의 자발적 참여가 보장되는가?

만약, PLC 운영 중 어려운 상황이 발생하면 다음과 같은 대응 방법을 고려할 필요

가 있습니다. 먼저, 비판적이거나 방어적인 교사를 만나게 되면, “선생님의 우려를 이해합니다. 구체적으로 어떤 부분이 가장 걱정되시나요?”라는 질문을 통해 판단하지 않고 호기심으로 접근하며, 그들의 관점을 존중하는 태도를 유지해야 합니다. 만약 PLC에서 대화를 독점하는 교사를 만나게 되면, “00 선생님 의견 감사합니다. 다른 분들의 생각도 들어보면 좋겠네요”라는 말로 의견이 고르게 나올 수 있도록 환경을 조성합니다. 사전에 밟은 시간 규칙을 정하거나, 돌아가며 말하기 방식을 활용하는 것도 필요합니다. 말을 하지 않고 침묵하는 교사를 만나면, 소그룹 토의 후 전체로 의견을 공유하거나, 또는 “00 선생님 반 학생들은 어땠나요?”라는 구체적인 질문으로 답을 유도합니다. 그리고 글로 먼저 생각을 정리하고, 일대일 대화로 의견을 미리 들은 후에 PLC를 운영하는 것도 좋습니다.

수석교사는 교사들이 서로에게 건설적 피드백을 주고받을 수 있도록 안내해야 합니다. 이를 위하여 “학생 A가 활동지 3번 문제에서 10분 동안 고민하는 모습을 봤습니다.”와 같이 관찰한 것을 말하고, “그 시간 동안 다른 학생들은 이미 다음 단계로 넘어갔더군요.”와 같이 이러한 관찰과 관련된 수업 과정의 영향을 설명해 줍니다. 그리고 “비슷한 상황에서 어떻게 지원할 수 있을까요?”와 같은 질문으로 전환하고, “제가 시도해본 방법 중 하나는...”과 같은 설명으로 대안을 함께 탐색해 봅니다. 그러나 모든 교사들이 이러한 방식의 PLC를 선호하지는 않으므로 개별적인 교사의 특성을 고려하여야 합니다.

III. 수석교사로서 기억할 핵심 원칙

1. 신뢰 형성

수석교사가 교사와 만날 때 가장 중요한 것은 상호 신뢰입니다. 평가자가 아닌 동료 학습자로서 접근해야 하며, 개방적이고 안전한 문화가 형성되어야 진정한 협력이 가능합니다. 수석교사를 어려워하는 이유는 상하 위계로 인식하기 때문입니다. 수석교사가 너무 완벽한 존재로 여겨지면, 가까이하기 어려워하게 됩니다. 적당한 부족함과 허물없음이 있어야 친근한 관계를 만들어볼 수 있습니다. 자신이 지금까

지 쌓은 지식이 절대적으로 옳다는 생각으로 접근하기보다는, 변화하는 새로운 시대에 함께 부딪친 문제를 탐색하고 해결해 보는 공동체라는 인식을 가질 수 있는 환경을 만들어야 합니다.

수석교사의 리더십은 서번트 리더십으로 섬김과 지원을 하는 것, 변혁적 리더십으로 동기 부여와 혁신을 주도하는 것, 분산적 리더십으로 협력과 공유 환경을 제공하는 것, 감성 리더십으로 공감과 관계 형성을 구축하는 것 등을 들 수 있습니다.

2. 실천 가능한 접근

수석교사는 교사들의 개인별 맞춤 지원 계획을 세워야 합니다. 교사의 요구를 진단하고, 강점과 개선 영역을 파악하고, 단계적 목표를 설정하고, 지원 방법 및 지원 연계에 대한 신중한 판단을 해야 합니다.

거창한 계획보다 작더라도 실제 실천 가능한 것부터 시작하도록 권하는 것이 좋습니다. 가르치는 모든 학생들, 혹은 한 반 전체의 변화보다는 한 학생의 변화, 한 차시 수업의 개선을 출발점으로 보도록 합니다. 그러려면 문제에 대한 인식을 하도록 하는 것이 중요합니다. 이때 잘못하면 지적을 하는 상황이 되기 때문에 상대방을 기분나쁘게 만들 수 있습니다. 칭찬을 많이 하고, 작은 부분에서 생각해 볼 내용을 던지고 그에 대한 생각을 이끌어내는 방식으로 상호 신뢰 속에 협력을 만들어가도록 합니다.

SMART 목표 설정을 하는 것도 도움이 됩니다. 이는 Specific: 구체적인, Measurable: 측정 가능한, Achievable: 달성 가능한, Relevant: 관련성 있는, Time-bound: 기한이 있는, 이러한 단어들의 약자입니다. 이 항목들을 고려하여 목표를 설정하고 실천 가능한 접근을 안내하는 것도 필요합니다.

3. 인내심

수석교사로서 조급한 마음을 가지고 일을 하면 안 됩니다. 인간을 대상으로 한 업

무라면 인내심을 가지고 다루어야 합니다. 문화의 변화는 시간이 걸립니다. 단기간의 성과에 조급해하지 말고, 작은 변화를 축하하며 함께 성장해 가는 모습을 기뻐하는 과정을 소중하게 만들어가야 합니다. 영원히 끝날 것 같지 않은 문제도 인내심을 가지고 꾸준히 관계를 이끌어가면 조금씩은 변화됩니다. 비록 변화가 자신이 원하는 방향이 아니라도 해도, 변화한다는 것은 상호 신뢰 속에서 무언가 만들어 가고 있다는 것을 의미하므로, 그러한 변화에 민감하게 반응하면서 긍정적인 피드백을 끊임없이 주어야 합니다.

4. 끊임없는 질문

전문적 학습공동체가 존재하는 이유는 질문이 있기 때문입니다. 수석교사는 마치 소크라테스처럼 계속 질문을 던져야 합니다. 그런 질문은 교사가 생각을 하도록 만듭니다. “당신의 행동이 학생 학습 향상에 어떻게 기여하는가?”라는 질문을 끊임없이 던지면서 PLC를 활성화해야 합니다. 만약 교사가 이러한 질문을 싫어한다면, “최근 수행평가 결과, 어떤 학급의 30%가량 학생들이 기대 수준에 미달했습니다. 당신은 이 문제를 어떻게 다루겠습니까?”와 같이 직접적으로 고민할 수 있는 문제를 던지고 그에 대한 이야기를 나누도록 합니다.

또한 수석교사는 스스로 다음과 같은 질문을 끊임없이 스스로 해야 합니다. “우리 학교의 PLC 운영에서 가장 큰 장애물은 무엇인가?”, “그 장애물을 극복하기 위해 수석교사로서 무엇을 할 수 있는가?”, “교사들이 진정으로 배움을 경험할 수 있는 PLC를 위해 무엇이 필요한가?”

또한, 다음과 같은 자기 점검 체크리스트로, 수석교사의 역할에 대한 질문을 던져야 합니다. “교사들이 PLC 시간을 기다리고 있는가?”, “실질적인 수업 개선 사례가 나오고 있는가?”, “교사들 간 자발적 협력이 증가했는가?”, “학생 학습 결과에 긍정적 변화가 보이는가?”, “수업 공개에 대한 두려움이 감소했는가?”, “나는 여전히 배우는 자세를 유지하고 있는가?”

IV. 글을 마치며

수석교사는 혼자 빛나는 별이 아닙니다.

동료 교사들이 함께 빛날 수 있도록 돋는 등대입니다.

전문적 학습공동체는 단순한 제도나 프로그램이 아닙니다.

교사들이 함께 성장하고, 학생들의 배움을 지원하며,

학교 문화를 혁신하는 교육 변화의 핵심 동력입니다.

수석교사 여러분이 그 변화의 중심에 서 계십니다.

여러분의 헌신과 리더십이 대한민국 교육의 미래를 만들어갑니다.

함께 성장하는 학교 문화,

배움이 살아있는 교실,

행복한 교사와 학생들의 모습을

전문적 학습공동체를 통해 만들어가시기 바랍니다.

참고 자료

사토 마나부(2018). 교사교육 개혁의 그랜드 디자인. 에듀니티 출판사.

서경혜(2015). 교사학습공동체: 집단전문성 개발을 위한 한 접근. 서울: 학지사.

한국교육개발원(2016). 수업탐구 교사학습공동체 지원 사업 계획서.

한국교원대학교 융합교육연구소(2023) 수석교사제 활성화를 통한 수업·교육 전념 여건 조성 사업 결과보고서.

Berliner, D. C. (2004). Describing the behavior and documenting the accomplishments of expert teachers. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(3), 200-212.

DuFour, R., & Eaker, R. (1998). Professional learning community at work: Best practices for enhancing student achievement. National Education Service.

Senge, P. (2000). Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about the future of our children. Doubleday/Currency.