연구보고 RR 2012-04

한국 교사의 학교생활 · 문화 개선 연구

연구책임자 박영숙
공동연구자 전제상
황은희
연구보조원 전혜정

한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

머리말

최근 정부는 교육력 제고를 목표로 학교교육의 변화를 위한 다양한 지원 정책을 추진해왔다. 이들 정책 추진으로 인하여 학교 조직과 환경에도 적지 않은 변화가 이루어지고 있다. 교직환경을 둘러싼 주변 환경의 변화는 지속되어 왔고 앞으로도 지속될 전망이다. 변화하는 교직환경에서 학교 구성원은 변화에의 적응력을 높여야 하고 미래 지향적인 바람직한 변화를 지향해야 한다.

교육의 질을 높이기 위한 다양한 도전 가운데 최근 주목받고 있는 것은 학습의 본질과 지원 방법을 고려하면서 학교 조직과 구성원의 문화적 특성을 함께 적용하는 전략이다. 이 연구는 학교 환경이 변화하면서 교사의 학교생활·문화에서도 변화가 이루어졌을 것으로 보고, 교사의 학교생활·문화 변화의 징후와 특성을 분석하고자 하였다. 아울러 변화하는 교육환경 속에서 교사 집단이 공유해야 할 핵심 가치를 중심으로 바람직한 변화를 이끄는 전략과 개선 과제를 제시하였다. 연구 결과와 개선 과제들은 향후 교원 정책 수립에 의미 있게 활용될 것으로 기대된다.

연구를 수행함에 있어 전문가와 연구 협력진의 충실한 자문과 교사의 협조가 큰 힘이 되었다. 바쁜 일과 중에 설문 조사와 면담 조사에 적극 협조해주신 학교 관계자님께 깊이 감사드린다. 그리고 보고서 검토를 위하여 수고해 주신 심의 위원님들께도 감사드린다. 마지막으로 연구 결과가 현장에 미치는 영향을 생각하고, 사려 깊게 책임을 다하여 연구를 수행한 연구진의 노고를 치하하는 바이다.

2012년 12월

한국교육개발원

원장 백순근

연구요약

본 연구는 학교의 환경 변화가 교사의 학교생활과 문화에 영향을 미치는 점에 주목하고, 학교 환경 변화에 따른 교사 학교생활·문화의 변화 특성을 분석하고 교사 집단이 공유해야 할 핵심 가치를 중심으로 바람직한 변화로 선도하는 개선 과제를 제시하고자 하였다.

본 연구에서 탐구하고자 한 연구 문제는 다음의 여섯 가지로 설정하였다.

첫째, 선행연구에서 제시된 교사 학교생활·문화의 특성과 형성 요건은 무엇인가? 학교 변화와 교사의 학교생활·문화의 관계는 어떻게 정립되는가?

둘째, 최근 학교환경 변화의 주요 내용은 무엇이고 변화에 영향을 미친 요인과 변화의 특성은 무엇인가?

셋째, 최근 교육력 제고를 위해 시범 운영사업이 추진 중인 핵심교육정책(교과교실제, 창의경영학교제 등)에서 우수시범교로 선정된 학교와 일반학교의 교사 학교생활·문화와는 어떠한 차이가 있으며, 우수시범교의 바람직한 변화를 이끌어낸 동인은 무엇인가?

넷째, 교사의 학교생활·문화의 특성은 교사의 개인 배경과 학교 배경별로 어떠한 차이가 있으며, 교사의 학교생활·문화에서 나타나는 강점과 취약점은 무엇인가? 학교생활 변화에 대하여 교사들은 어떻게 인식하고 있으며, 어려움을 경험한 업무 유형에 대한 인식은 교사 개인 및 학교 배경 변인별로 어떠한 차이가 있는가?

다섯째, 해외에서는 교사 변화를 지원하기 위해 어떠한 지원 정책을 추진하였는가? 바람직한 교사 문화 형성을 촉진시킨 요인은 무엇이며 우리나라에 주는 시사점은 무엇인가?

여섯째, 교사의 학교생활·문화를 학생 발달을 촉진시키는 방향으로 긍정적으로 변화시키기 위해 지향되어야 할 개선 방향과 과제는 무엇인가?

상기한 연구 문제를 토대로 연구 내용은 ① 교사 학교생활·문화의 이론적 배경 및 분석 모형 정립, ② 교사 학교생활·문화 변화의 징후 및 특성 분석, ③ 교사의 학교생활·문화 실태 진단 및 요구 조사 분석, ④ 외국의 교사 변화 지원 사례 및 시사점 분석, ⑤ 교사 학교생활·문화의 개선 방향과 과제 개발의 다섯 영역으로 구성하였다.

연구 방법으로는 문헌 연구, 전문가 협의회, 면담 출장, 교사 집단 간담회, 사례 분석 용역, 정부 관계자 실무 협의, 설문조사, 심층 면담 조사, 정책토론회 등의 다양한 방법을 실시하였다.

연구 내용별로 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

제2장에서는 교사 학교생활 · 문화의 이론적 배경과 분석 모형을 제시하였다. 분석 모형에서는 교사의 학교생활 · 문화를 주제로 추진한 선행연구의 결과를 중심으로 연구 분석에 기초가 되는 이론적 내용을 정리 · 제시하였다. 선행연구와 다르게 본 연구에서 접근한 관점은 무엇인지, 교사의 학교생활과 문화의 관계에 관한 분석 관점과 방법 등을 분석 모형으로 정립하여 제시하였다.

이론적 내용에 관하여는 교사 문화의 개념과 요소, 형성 과정으로 분류하여 제시하였다. 교사의 문화 변화에 관련된 이론으로는 ① 학습 조직 이론, ② 문화적 지도성 이론, ③ 문화 경영 및 관리 이론, ④ 진정성 리더십 이론, ⑤ 창조적 실행 문화 이론, ⑥ 회복 탄력성 이론, ⑦ 교사 생애 발달 이론으로 구분하여 기술하였다.

제3장에서는 교사의 학교생활 · 문화 변화 징후와 변화 특성을 제시하였다. 학교 환경의 변화 특징과 변화를 촉진하는 요인이 진단되었고, 변화로 인하여 교사의 업무 수행에서 부담이 늘어난 내용을 제시하였다. 학교 환경 변화가 이루어지고 있는 징후로는 ① 정보화 기술 혁명에 따른 컴퓨터 활용 증대, ② 업무 처리 포털 시스템 도입, ③ 학부모의 영향력 강화, ④ 실적 서열화 팽배, ⑤ 학교의 교수 · 학습 역할과 기능 확대에 따른 적응 문제 등으로 진단되었다.

그리고 교사의 업무 수행을 어렵게 만드는 교육환경 측면의 촉진 요인으로는 ① 교육력 제고를 위한 핵심교육정책 추진에의 대응, ② 교육과정 변화에 따른 집중 이수제 운영, ③ 학생 생활 지도 대책 강화, ④ 주5일수업제 도입에 따른 수업 운영 변화, ⑤ 교무 및 행정 업무 전산화 몰입, ⑥ 교직 구성원의 변화 등으로 제시되었다.

이러한 요인들의 영향으로 인하여 학교 현장에서의 대부분의 교사들은 업무 부담이 증가하였다고 인식하고 있고, 학생의 생활지도에서 어려움이 더욱 증가하였으며, 교사 상호 간 협의 문화가 부족해지고, 학교 간 및 교원 간 경쟁이 일상화되고 있다는 등의 문제 인식이 높은 것으로 나타났다. 학교급 가운데 중학교 교사들의 고충이 더 심하였고, 경력급 가운데 고경력 교사의 어려움이 증가한 점 등이 부각되었다.

제4장에서는 교사의 학교생활 · 문화에 관한 실태 조사와 지원 요구를 분석하여 제시하였다. 실태 조사를 위해 설문 조사와 면담 조사를 실시하였다. 설문 조사지는 교원용과 학생용의 2종이었

다. 조사 대상교는 전국 공·사립 초등학교, 중학교, 일반계고등학교 모집단의 2%인 212교였다. 조사 표집 규모는 교원 1,900명, 학생 636명이었다. 교원 집단의 조사 대상은 교장과 교감, 수석교사, 교사였다.

면담조사는 조사 내용 중 조사만으로는 확인하기 어려운 문항을 중심으로 응답 이유와 근거를 중심으로 현장 교사 6명을 대상으로 심층 조사하였다. 조사 결과는 설문조사의 분석 영역에 포함하여 제시하였다.조사 결과는 ① 학교생활의 특징 및 변화, ② 교사문화 특성에 대한 인식, ③ 바람직한 교사 핵심 문화 조성 요구의 세 영역으로 구분하여 제시하였다.

제5장에서는 외국의 교사 변화 지원 사례를 분석하고 시사점을 제시하였다. 분석 대상국은 미국과 영국, 프랑스, 및 일본의 4개 국가였다. 분석 결과, 이들 국가에서는 학생의 교육적 성장을 핵심으로 하여 정책을 추진하는 공통적인 특징이 발견되었다. 교사 변화를 위해 지원한 동향에서 주목할 만한 특징으로는 ① 학생 지도를 위한 교육과정 개정, ② 맞춤형 학생 지도를 위한 다양한 전문 인력 확보, ③ 학교교육을 위한 중앙정부와 지방자치단체의 공통적인 역할과 기능 강조, ④ 교원인사제도의 변경 등으로 제시되었다.

이들 국가에서도 교사 업무가 과다하여 업무량이 증가하는 특징이 발견되었다. 교사의 학교생활·문화 측면에서는 ① 교사의 학생 지도 방법 다양화, ② 협력 및 협조 시스템을 통한 충실한 학생 지도 방안 강구, ③ 교원의 전문성 개발 등의 다양한 정책이 추진되는 과정에서 교사 직무 수행에 대한 스트레스가 증가하고 있음이 확인되었다.

제6장에서는 교사 학교생활·문화의 개선 방향과 과제를 제시하였다. 개선 방향에서는 정책의 지향성을 갖고 전략적으로 접근할 수 있도록 기본 원칙과 정책 지향성을 제시하였다. 개선 과제는 개선 전략과 연계하여 탐색하여 제시하였다. 개선을 위한 기본 원칙으로는 21세기의 핵심 역량을 갖추고 열린사회에서 요구되는 협력성 등의 핵심 가치를 증진시키는 방향성을 반영하여 9개로 제시하였다.

개선 영역은 교사의 학교생활·문화를 구성하는 영역과 연계하여 ① 핵심 가치 창출, ② 문화 특성 차이 및 변화 대응, ③ 문화 형성 요건 개선, ④ 곤란도 높은 업무 환경 개선의 4개 영역으로 설정하였다. 개선 과제로는 개선 영역별로 지향해야 할 정책 지향성을 토대로 15개를 제시하였다.

핵심 가치 창출 영역에서는 ① 핵심 가치 설정 및 공유와 ② 교육 신념성명서 작성을 제시하였다. 문화 특성 및 변화 대응 영역에서는 ① 교직 경력별 및 학교 급별 특성을 반영한 연수 프로그

램 개발, ② 진정 리더십 개발을 통한 교사 이미지 개선 전략, ③ 실천 학습 중심의 컨설팅 확대, ④ 교사 개별 멘토제 도입을 제시하였다.

문화 형성 요건 개선 영역에서는 ① 교사 학습 연구년제 확대, ② 컨설팅 자기 진단 매뉴얼 개발, ③ 컨설팅 자기 진단 시스템 구축, ④ 생애 단계별 역량 중심의 주기적 연수제도 수립을 제시하였다. 마지막으로 업무 환경 개선 영역에서는 ① 수업 준비 시간 보장제도 도입, ② 교과 협의회 시간 정례화 및 내실 운영, ③ 표준수업시수 도입 및 법제화, ④ 교사 1인당 학생 수 감소, ⑤ 수업 지원 인력 확보를 제시하였다. 개선 과제에 대하여는 2013년부터 2017년까지 5개년 동안 중 · 장기적으로 추진하게 될 로드맵을 제시하였다.

정책 제언으로는 21세기 핵심 역량을 중심으로 한 교사 교육 발전 방향과 과제 수립을 비롯하여 교실의 수업 변화를 촉진하는 교육 기본 인프라 구축 및 교육여건 개선, 중학교 교사의 업무 곤란 및 어려움 분석 연구 추진, 모든 교사의 지속 학습 지원을 위한 재정 확대, 교사 문화 경영 관점에서 참여와 소통, 협력성을 증진시키는 연구 추진, 교육환경 변화에 따른 교사 집단별 문화 변화 특성에 관한 주기적인 지속 연구 추진을 제언하였다.

CONTENTS

목차

part Ⅰ 서론

1. 연구의 필요성 및 목적 ····· 3
2. 연구의 문제 및 내용 ····· 7
3. 연구의 방법 및 절차 ····· 10
4. 연구의 범위 및 제한점 ····· 13
5. 용어의 정의 ····· 15

part Ⅱ 교사 학교생활 · 문화 연구의 이론적 배경 및 분석 모형

1. 교사 학교생활 · 문화의 이론적 배경 ····· 19
2. 교사 학교생활 · 문화의 분석 모형 ····· 45

part Ⅲ 교사 학교생활 · 문화의 변화 징후 및 특성

1. 학교 환경 변화의 내용 및 촉진 요인 ····· 57
2. 일반학교 교사의 학교생활 · 문화 특성 ····· 64
3. 핵심교육정책 우수시범학교 교사의 학교생활 · 문화 특성 ····· 84
4. 종합 논의 ····· 100

part Ⅳ 교사의 학교생활 · 문화 실태 및 요구 분석

1. 설문조사 결과 ····· 111
2. 면담조사 결과 ····· 155
3. 종합 논의 ····· 165

part Ⅴ 외국의 교사 생활 · 문화 변화 지원 사례 및 시사점

1. 분석 대상국 및 선정 기준 ····· 171
2. 분석 영역 및 내용 ····· 172
3. 분석 결과 ····· 173
4. 우리나라에 주는 시사점 ····· 203

part Ⅵ 교사 학교생활 · 문화의 개선 방향과 과제

1. 개선 방향 및 정책 지향성 ····· 211
2. 개선 전략 ····· 213
3. 개선 과제 ····· 219
4. 중 · 장기 추진 로드맵 ····· 230

part Ⅶ 요약 및 정책 제언

1. 요약 ····· 236
2. 정책 제언 ····· 249

참고문헌 ····· 253

ABSTRACT ····· 267

부 록 ····· 271

[부록 1] 교사의 학교생활 · 문화 특성 조사지(교원용) ····· 273

[부록 2] 교사의 학교생활 · 문화 특성 조사지(학생용) ····· 285

[부록 3] 교사의 학교생활 · 문화 특성 조사지(교사 면담용) ····· 289

CONTENTS

표목차

〈표 II-1〉 교사의 생활 · 문화 관련 선행연구 개관 ····· 21
〈표 II-2〉 선행연구에 제시된 교사 문화 특성 및 유형 ····· 22
〈표 II-3〉 선행연구에 제시된 교사문화 개념 ····· 24
〈표 II-4〉 교사의 문화 영역 및 요소 ····· 30
〈표 II-5〉 교사 문화의 형성 조건 ····· 31
〈표 II-6〉 선행연구에서 제시한 교사 문화의 특성 ····· 32
〈표 II-7〉 학습하는 학교조직의 구성 요건 ····· 34
〈표 II-8〉 진정성 리더십과 다른 리더십의 비교 ····· 39
〈표 II-9〉 학교조직 변화에 관한 관점 비교 ····· 48
〈표 IV-1〉 조사지 응답자 수 및 회수율 ····· 112
〈표 IV-3〉 학생의 응답자 분포 ····· 113
〈표 IV-4〉 조사 영역 및 내용 ····· 114
〈표 IV-5〉 최근 학교생활의 변화 유무에 대한 교사 응답 결과 ····· 116
〈표 IV-6〉 최근 학교생활의 변화 유무에 대한 학생 응답 결과 ····· 116
〈표 IV-7〉 학교생활 변화에 대한 관점의 교사 집단별 비교 ····· 117
〈표 IV-8〉 업무 수행의 어려움에 대한 교사 응답 결과 ····· 118
〈표 IV-9〉 업무 수행의 어려움에 대한 학생 응답 결과 ····· 118
〈표 IV-10〉 수행 곤란도가 높은 업무 유형에 대한 학교급별 응답 결과 ····· 119
〈표 IV-11〉 수행 곤란도가 높은 업무 유형에 대한 직급별 차이 ····· 120
〈표 IV-12〉 학교생활 곤란 요인에 대한 학교급별 응답 결과 ····· 121
〈표 IV-13〉 학교생활 곤란 요인에 대한 직급별 응답 결과 ····· 122

〈표 Ⅳ-14〉 학교생활 곤란 요인에 대한 경력별 응답 결과 ·····123
〈표 Ⅳ-15〉 수업 준비 곤란 요인에 관한 학교급별 응답 결과 ·····124
〈표 Ⅳ-16〉 교사간 협력이 필요한 업무에 관한 학교급별 응답 결과 ·····125
〈표 Ⅳ-17〉 학교생활 중 힘든 시기에 대한 교사와 학생의 응답 결과 ·····126
〈표 Ⅳ-18〉 업무 유형별 수행 어려움에 대한 인식(교사) ·····127
〈표 Ⅳ-19〉 업무 유형별 수행 어려움에 대한 인식(학생) ·····128
〈표 Ⅳ-20〉 수업 진행의 어려움 ·····129
〈표 Ⅳ-21〉 수업 준비의 어려움 ·····130
〈표 Ⅳ-22〉 학생 평가의 어려움 ·····130
〈표 Ⅳ-23〉 수업 준비 시간 부족에 관한 인식 ·····131
〈표 Ⅳ-24〉 주당 수업 시수에 관한 인식 ·····132
〈표 Ⅳ-25〉 학생과의 상담 및 생활지도 어려움 ·····133
〈표 Ⅳ-26〉 학부모와의 대화 및 상담 어려움 ·····134
〈표 Ⅳ-27〉 하루 공문 처리에 관한 인식 ·····135
〈표 Ⅳ-28〉 동료와의 의사소통 어려움 ·····136
〈표 Ⅳ-29〉 근무 중 업무처리 시간 부족 ·····136
〈표 Ⅳ-30〉 교사 문화 특성에 관한 인식 ·····138
〈표 Ⅳ-31〉 교사의 대표 문화 특성에 관한 응답 결과 ·····144
〈표 Ⅳ-32〉 교사 대표 문화 특성에 관한 학교급별 응답 결과 ·····145
〈표 Ⅳ-33〉 교직문화 변화 증진에 필요한 특성 ·····146
〈표 Ⅳ-34〉 교사문화의 강점 및 취약점 ·····146
〈표 Ⅳ-35〉 학교급별 교사문화의 강점 및 취약점 ·····147
〈표 Ⅳ-36〉 학생이 좋아하는 선생님의 특성 ·····147
〈표 Ⅳ-37〉 핵심 문화 조성 필요에 관한 학교급별 응답 결과 ·····148
〈표 Ⅳ-38〉 핵심 가치에 관한 응답 결과 ·····149
〈표 Ⅳ-39〉 바람직한 문화 조성 요인에 학교급별 응답 결과 ·····149
〈표 Ⅳ-40〉 수업 중심의 문화 조성을 위한 지원 과제 ·····150

〈표 Ⅳ-41〉 면담 조사 참여자 일반 사항 ·····155
〈표 Ⅴ-1〉 분석 대상의 선정 기준 및 분석 영역 ·····172
〈표 Ⅴ-2〉 영국 학생의 3년간 수준별 성적 관리 사례 ·····184
〈표 Ⅴ-3〉 수준별 학생 지도 방식 ·····184
〈표 Ⅴ-4〉 프랑스의 고등학교 교육과정 편성표(2011년 3월 개정) ·····187
〈표 Ⅴ-5〉 일본의 지도 용어가 사용되는 교사면담 장면 ·····198
〈표 Ⅴ-6〉 일본 교원의 잔업 시간(근무일 하루 당) ·····199
〈표 Ⅴ-7〉 일본 교원의 잔업 시간(휴일 하루 당) ·····199
〈표 Ⅴ-8〉 일본 교원의 잔업 시간(한 달 간) ·····200
〈표 Ⅵ-1〉 학습 스타일의 특성 및 지원 요구 예시(유형 1) ·····217
〈표 Ⅵ-2〉 세대 간 특성과 일과 삶의 균형에 대한 시각 차이 ·····218
〈표 Ⅵ-3〉 학교 변화를 위한 신념 성명서 사례(미국 샌디애고시) ·····220
〈표 Ⅵ-4〉 교사 학교생활 · 문화 개선 과제의 중장기 추진 로드맵 ·····231

CONTENTS

그림목차

[그림 Ⅰ-1] 연구 내용별 방법 및 절차 ····· 14
[그림 Ⅱ-1] 교사 문화의 생성 과정 ····· 27
[그림 Ⅱ-3] 교사문화의 수준과 요소 ····· 29
[그림 Ⅱ-4] 글로벌 인사 변화 7가지 트렌드 ····· 50
[그림 Ⅱ-5] 창의성 제고를 위한 인사의 혁신 과제 ····· 52
[그림 Ⅱ-6] 학교변화와 학교생활, 및 교사문화의 관계 ····· 53
[그림 Ⅱ-7] 교사 학교생활·문화 분석 모형 ····· 54
[그림 Ⅴ-1] 수준별 학생 지도 관리 ····· 183
[그림 Ⅵ-1] 교사 문화 개선 방향 및 정책 지향성 ····· 213
[그림 Ⅵ-2] 핵심 가치를 반영한 수업 중심의 교사 생활문화 개선 모형 ····· 219
[그림 Ⅵ-3] 미국의 교사 전문학습 활동 시간 운영 사례 ····· 227

Ⅰ. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구의 문제 및 내용
3. 연구의 방법 및 절차
4. 연구의 범위 및 제한점
5. 용어의 정의

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

가. 연구의 필요성

최근 십년간 OECD와 선진국에서는 학교의 질 향상과 학습 부진 학생의 성과 제고를 위한 다양한 교육개혁을 추진해왔다. 이들 교육개혁에는 교사 훈련 프로그램 증대, 신기술의 공급과 사용, 학교에 더 많은 자율성을 부여하기 위한 교육과정 변화와 시스템 구조 조정 등이 포함된다. 이밖에 학급 규모 감축과 교사 자질 개선, 시설과 장비 확충에도 많은 자원이 투입된 바 있다.

그러나 이러한 자원을 투자하여 교육의 질을 개선하려는 개혁 방식은 이제 한계에 달했다는 반성적 시각이 제기되고 있다. 다시 말해, 교육개혁을 지속하면서 학교의 표면적인 구조와 조직에 변화를 주고는 있으나, 실제 교실에서 학습과 관련된 핵심 활동들에게 깊은 영향을 주지 못했다는 것이다. 또한 교실 환경을 바꾸는 기초는 제공할 수 있어도 학습의 본질과 역량을 지원하는 메카니즘과 학교 문화와 분위기를 무형 요소까지 다루지는 못했다는 것이다(한국교육개발원 교육정책네트워크연구실역편, 2010a, 2011b, 2011c).

교육의 질을 높이기 위한 다양한 도전 가운데 최근 주목받고 있는 것은 학습의 본질과 지원 방법을 고려하면서 학교 조직과 구성원의 문화적 특성을 함께 적용한 전략이다. 학습 과학자들은 학습과 교수의 본질에 관하여는 많은 것을 알고 있지만 학습과 교수가 이루는 조직과 문화에 대하여는 잘 알지 못하는 경향이 있다는 반성 하에(한국교육개발원 교육정책네트워크연구실역 편, 2011b, 2011c), 이러한 실패를 극복하려면, 조직의 상이한 하부 조직과 사회학적 연구로부터 얻는

통찰력을 흡수하고, 교사들의 믿음과 그러한 믿음이 활용될 수 있는 상황을 연결시켜야 한다는 주장이 제기되고 있다.

최근 우리 정부도 교육력 제고를 목표로 학교교육의 변화를 위한 다양한 지원 정책을 추진해왔다. 이들 정책 추진으로 인하여 학교 조직과 환경에도 적지 않은 변화가 이루어지고 있다. 특히 2000년대 중반 이후 추진된 핵심 교육정책(예: 교육과정 개정, 교과교실제, 창의경영학교, 교원능력개발평가제, 수석교사제, 교장공모제, 방과후 활동 등)들은 단위학교의 자율 운영과 특성화를 지원하는 지향성을 갖고 있어 학교의 운영 방식과 구성원의 생활과 문화 측면에도 적지 않은 영향을 주고 있다.

교직 환경을 둘러싼 주변 환경의 변화는 지속되어 왔고 앞으로도 지속될 전망이다. 변화하는 교직 환경에서 학교 구성원은 변화에의 적응력을 높여야 하고 미래 지향적인 바람직한 변화를 지향해야 한다. 특히 교사는 변화로 인하여 힘들고 어려워진 환경에서일지라도 학생의 성장과 발달을 책임져야 하는 소명 의식을 갖고 이 시대가 요구하는 창의 인재를 육성할 수 있도록 자기 계발과 전문적 성장을 지속해야 한다. 뿐만 아니라 21세기에 요구하는 학습의 본질과 핵심 역량을 중심으로 학교의 바람직한 변화를 지향하며 상호 소통하며 협동함으로써 변화에 보다 적극적으로 대응해야 한다.

이 시대의 변화하는 교육 방법과 환경에 부응하는 데 교사들만의 일방적인 노력과 소명 의식만이 요구되는 것이 아니고, 국가와 사회의 교사에 대한 더 많은 관심과 지원이 요구된다. 최근 몇 년 전부터 World Bank와 OECD를 비롯한 국제기구에서는 21세기에 필요한 역량과 학습 방법을 중심으로 '21세기 핵심 역량'과 '21세기 학습 스킬' 등에 관하여 발표하고, 21세기 핵심 역량을 중심으로 한 교육에서의 총체적인 변화를 강조하고 있다. 소위 '교육 3.0 패러다임'으로 불리어지는 새로운 교육 패러다임은 학습자의 삶을 중심으로 교육과정과 교수법, 교육평가 방법의 변화뿐만 아니라 교육 인프라와 지도성, 문화까지 총체적인 변화를 요구한다(최상덕외 4인, 2011; 한국교육개발원 교육정책네트워크연구실역 편, 2011).

이를 지원하기 위해서 교사교육의 구조와 프로그램의 변화는 필수적이다. 이러한 변화 흐름을 읽고 교사교육에서의 과감한 혁신을 시도한 싱가포르 등의 사례는 우리에게 의미 있는 시사를 준다(Darling-Hammond, Linda and Lieberman, Ann(Eds.), 2012). 변화하는 환경에서 교사의 적응력을 높이고 미래 지향적이면서 긍정적 변화를 지향할 수 있도록 교사에게 동기를 부여하고 교사

들에게 힘을 실어주는 사회·문화적 토대를 형성하는 국가 수준의 전략이 필요한 때이다.

급변하는 교직 환경에서 학교는 변화에의 적응력을 갖추고 지속 가능한 발전을 위해 바람직한 변화를 지향해야 한다. 교사는 학생과의 더 친숙한 상호 작용을 통하여 창의적이고 인성을 갖춘 인재를 육성할 수 있는 전문적인 자질과 태도를 갖출 것이 요구된다. 그리고 교직원들은 학교의 바람직한 변화를 위해 함께 나아갈 지향성과 바람직한 변화의 핵심 가치를 공유해야 한다. 나아가 학교의 바람직한 변화를 시도하는 시기에는 구성원들이 상호 소통하고 협동하면서 변화 과정에 대한 적응력을 높일 필요가 높다. 변화에 대한 구성원들의 저항과 두려움은 학교생활에 부정적 영향을 줄 수 있으므로 부정적 영향을 줄이고 긍정적으로 대응하는 문화를 장려함으로써 지원하는 전략이 필요하다.

교사의 문화는 학교의 바람직한 변화를 위해 교사들이 무엇을 지켜야 하고, 어떻게 행동하는 것이 바람직한 것인지, 학교 문제와 현안에 대응하기 위해서 취해야 할 것과 버려야 할 것이 무엇인지 인식하고 행동하는 바로미터로 작용하기 때문에 학교교육의 효과성과 교사 직무 성과에 지대한 영향을 미치게 된다. 특히, 학생의 발달과 성장을 지원하기 위해 교사 문화를 탐구하게 되면, 교사의 문화 변화를 통해 교육지도성과 전문성을 더욱 제고시킬 것으로 기대된다.

교사가 학생에 대한 교육지도성을 제고하기 위해서는 교사 집단이 공유하는 문화의 특성을 바람직한 방향으로 변화시키는 것이 중요하다. 특히 급변하는 교육 환경에 부응하여 교사 집단은 지속적인 학습을 통해 개인의 전문적 성장과 더불어 학교 조직의 성장을 촉진하는 데 기여해야 하며, 시간이 흘러도 변하지 않는 핵심 가치를 공유하고, 교사로서 갖추어야 할 리더십과 바람직한 이미지를 갖추도록 노력할 것이 요구된다.

교사 문화에 대한 선행연구에서는 교사 집단에는 개인주의, 보수주의 현재주의, 침묵문화, 승진문화, 인간관계 중심 문화, 변화 저항성, 형식주의 문화 등과 같은 특성이 있는 것으로 제시하고 있다(라재주, 1999; 이혜영, 2001, 류방란, 2002; 김용정, 2009; 박소영, 2011 등). 소수 연구를 제외하고는 교사 집단의 문화에 대하여 긍정적이지 못한 특성이 부각되었다.

그러나, 최근 교육환경이 급변하고 있고, 교사 집단의 인적 구성과 직무 수행 방식 등에서 변화가 이루어지고 있다. 최근 교육환경 변화가 교사 집단의 문화에 어떠한 영향을 미쳤으며, 변화가 이루어지고 있다면 과거와 어떠한 차이가 있으며, 시간이 흘러도 변하지 않는 본질적인 핵심 가치를 교사 집단이 공유하고 있는지 살펴볼 필요가 있다. 특히 21세기 미래 교육을 준비하면서 교사

집단에게 필요한 문화적 유형과 특성은 무엇인지 탐구할 필요가 높다. 교사에 대한 바람직한 특성으로는 '교사의 높은 기대', '헌신', '상호 존경', '자신감', '지속적 향상', '실험과 모험', '인내', '협력과 대화하는 방법' 등이 제시되며, 이러한 교사에 대하여 기대하는 바람직한 문화를 조성하기 위해서는 바람직한 문화의 특성을 규명하고 이를 위한 체계적인 연구와 지원이 중요하다.

교사 문화에 대한 국가 수준의 대표적인 선행연구로는 2001~2002년에 걸쳐 초등학교와 중등학교 교사의 생활과 문화에 관하여 심층 분석한 연구들이 있고(이혜영외 2001; 류방란외 2002), 2003년에는 급변하는 교직 환경 변화에 부응하여 교직 문화를 체계적으로 관리할 필요가 있다는 관점으로, 교사의 문화의 변화 요구를 조사하여 교직문화의 변화 전략을 개발한 연구가 있다(박영숙 외 2003). 선행 연구 결과에서는 교사 문화는 학교 배경이나 개인 배경별로 차이가 있고, 문화의 형성 조건이 다른 특성이 있으므로 교육정책 수립 시 이러한 교사 문화의 차이와 형성 조건을 반영할 필요가 있음이 강조되고 있다.

이후 교사 문화와 특성 차이를 조사하고 교육성과와 연계하여 규명하고자 하는 학계의 관심은 지속되고 있으나(김판갑, 2003; 김병찬, 2003; 김경미, 2004; 정하소, 2004; 한국교원교육학회 2006; 김성천, 2007; 김상철, 2008; 김용정, 2009; 김지헌, 2011; 박소영, 2011 등), 우리나라 교사의 문화 특성을 외국과 비교하여 강점과 취약점을 진단한 연구는 부재하고, 최근 급변하는 학교 환경 변화를 배경으로 교사의 생활과 문화에 어떠한 변화가 일어나고 있는지 그 징후와 변화 내용에 관하여 분석한 연구는 전무하다.

이와 같이 학교 현장은 변화하고 있고, 변화하는 현장 속에서 학교 구성원의 의식과 생활에도 변화가 이루어지는 징후와 특징이 나타나고 있으나, 이들 변화 징후의 특성이 무엇을 의미하는지 체계적으로 분석하는 연구는 없다. 더욱이 교사들의 바람직한 문화 형성을 지원하고, 교사의 문화적 리더십 증진을 통해 학교의 긍정적인 변화를 촉진하는 지원 정책은 마련되지 않고 있다.

따라서 최근 학교의 환경 변화로 인하여 교사의 생활과 문화에 어떠한 영향을 받고 있으며, 변화의 징후는 어떠한 특성을 갖고 있는지, 교사의 생활과 문화 측면에서 경험하는 어려움은 무엇인지 조사하여 지원할 필요가 높다. 아울러, 교사들이 인식하는 바람직한 문화의 특성과 개선 요구는 교사 개인과 학교 배경별로 어떻게 차이가 나는지 조사하여 교육정책 수립시 반영할 필요가 높다.

나. 연구의 목적

본 연구는 학교의 환경 변화가 교사의 학교생활·문화에 영향을 미친다는 연관성에 주목하여, 교사 학교생활·문화의 변화 특성과 학교 급별 차이를 조사하고, 교사 집단이 공유해야 할 핵심 가치를 중심으로 바람직한 변화를 선도하기 위한 개선 과제를 제시하는 데 목적이 있다.

2. 연구의 문제 및 내용

가. 연구의 문제

본 연구에서 구체적으로 다루고자 하는 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 선행연구에서 제시된 교사 학교생활·문화의 특성과 형성 요건은 무엇인가? 학교의 변화와 교사의 학교생활·문화의 관계는 어떻게 정립되는가?

둘째, 최근 학교환경 변화의 주요 내용은 무엇이고 변화에 영향을 미친 요인과 변화 특성은 무엇인가?

셋째, 최근 교육력 제고를 위해 시범 운영사업이 추진 중인 핵심교육정책(교과교실제, 창의경영학교제 등)에서 우수시범교로 선정된 학교와 일반학교의 교사 학교생활·문화와는 어떠한 차이가 있으며, 우수시범교의 바람직한 변화를 이끌어낸 동인은 무엇인가?

넷째, 교사의 학교생활·문화의 특성은 교사의 배경과 학교 배경별로 어떠한 차이가 있으며, 교사의 학교생활·문화에서 나타나는 강점과 취약점은 무엇인가? 학교 환경 변화에 대하여 교사들은 어떻게 인식하고 있으며, 어려움을 경험한 업무 유형에 대한 인식은 교사 개인 및 학교 배경 변인별로 어떠한 차이가 있는가?

다섯째, 해외에서는 교사 변화를 지원하기 위해 어떠한 지원 정책을 추진하였는가? 바람직한 교사의 문화 형성을 촉진시킨 요인은 무엇이며, 우리나라에 주는 시사점은 무엇인가?

여섯째, 교사의 학교생활 문화를 학생의 발달을 촉진시키는 방향으로 변화시키기 위해 지향되어야 할 개선 방향과 과제는 무엇인가?

나. 연구의 내용

상기한 연구 문제에 입각하여 설정된 연구 내용은 다음과 같다.

1) 교사 학교생활 · 문화의 이론적 배경 및 분석 모형 정립

가) 교사 학교생활 · 문화의 이론적 배경

- ㅇ 선행연구의 동향 및 주제
- ㅇ 선행연구에 제시된 교사 생활 · 문화의 특성
- ㅇ 교사 문화의 개념, 영역, 형성 과정 및 조건
- ㅇ 교사 문화의 유형 및 특성

나) 교사 문화 변화 이론

- ㅇ 조직 학습 이론
- ㅇ 문화적 지도성 이론
- ㅇ 문화 경영 및 관리 이론
- ㅇ 진정성 리더십 이론
- ㅇ 창의적 실행 문화 이론
- ㅇ 회복 탄력성 이론
- ㅇ 교사 생애 발달 이론

다) 교사 학교생활 · 문화의 분석 모형

- ㅇ 교사 학교생활 · 문화에 관한 접근 관점
- ㅇ 학교 변화와 교사 생활 및 문화의 관계
- ㅇ 분석 모형의 요소; 분석 영역, 분석 방법, 분석 변인

2) 교사 학교생활 · 문화의 변화 징후 및 특성 분석

- ㅇ 학교 환경 변화의 내용 및 촉진 요인
- ㅇ 일반학교 교사의 학교생활 · 문화 특성

- 초등학교, 중학교, 고등학교 사례

○ 우수시범교 교사의 학교 생활·문화 특성

- 교과교실제 우수시범교: 중학교, 고등학교
- 창의경영학교 우수시범교: 고등학교
- 발도르프교육 실시학교: 초등학교

○ 일반학교와 우수시범교 비교 종합

3) 교사의 학교생활·문화 실태 진단 및 지원 요구 조사

○ 조사 방법: 우편설문조사 2종(교사용, 학생용), 면담조사

○ 조사 영역 및 내용

- 교사 학교생활의 특징 및 변화에 관한 인식
- 업무 수행 곤란 유형 및 원인
- 업무 유형별 수행 어려움
- 협력이 필요한 업무 유형
- 교사 문화 특성에 관한 인식
- 교사 문화의 강점과 취약점
- 교사직에서 담아야 할 핵심 가치
- 수업 지원 문화 조성을 위한 지원 요구

○ 조사 대상 및 규모

- 대상교: 전국 공·사립 초등학교, 중학교, 일반계고등학교 212교(모집단의 2%)
- 대상 집단: 교원 1,900명(교사, 수석교사, 교감, 교장), 학생 636명
- 학교급별 표집 규모: 교원 1,900명(초등학교; 1,180명, 중학교; 441명, 고등학교; 279명), 학생 636명(초등학생; 354명, 중학생; 189명, 고등학생; 93명)

○ 종합논의

4) 외국의 교사 변화 지원 사례 및 시사점

○ 분석 대상국 및 선정 기준

- 분석 대상국: 4개국(미국, 영국, 프랑스, 일본)

○ 분석 영역 및 내용
- 최근 교육동향, 변화 촉진 요인, 변화 지원 요인 등
○ 우리나라에 주는 시사점

5) 교사 학교생활 · 문화의 개선 방향과 과제

○ 개선 방향 및 정책 지향성
○ 개선 전략 및 과제
○ 중 · 장기 추진 로드맵

3. 연구의 방법 및 절차

가. 연구의 방법

1) 문헌 연구

학교 환경 변화, 교사의 학교생활, 교사 문화 연구 동향, 교사 문화 특성과 형성 조건, 학생 중심의 학교 운영에 필요한 바람직한 교사 문화의 특성과 지향성, 교사 문화 변화 전략 및 지원 사례 등에 관한 다양한 종류의 문헌을 수집 · 분석하였다. 문헌에는 국내 · 외 정부부처의 간행물, 연구보고서, 박사학위논문, 학회 논문, 단행본, 교육통계, 교육법규 및 관련 규정 등 다양한 문헌을 포함하였다.

2) 전문가 협의회

연구 계획 검토와 분석 모형 정립, 학교 현장 변화 내용 및 촉진 요인 탐색, 우수 시범교 사례 분석 대상 선정, 설문조사 내용 검토, 주요국 사례 및 정책 지원 과제 검토 등을 위해 전문가 협의회를 4회 실시하였다.

특히 영국의 러클리 오크필드 학교(Luckley Oakfield School)에서 근무하는 한국인 김은영선생님(수학담당)을 초빙하여 영국 학교 교사의 생활과 수업 지원 사례 등에 관한 전문가 협의회를 8

월 9일에 실시하였다. 협의 내용은 ① 교사의 학교생활의 특징에 관한 내용, ② 교사 집단의 문화 특성에 관한 내용, ③ 교사 수업의 질을 높이기 위한 지원 사례(수업 준비 지원 및 교사 협의 정례화 등) 등이었다.

3) 면담 출장

학교 현장의 변화 징후와 교사 생활의 어려움, 개선 요구 등에 관한 의견을 수렴하기 위한 면담 출장을 2회 실시하였다. 연구 자료 수집을 위한 전문가 면담 출장은 2월 15일에 실시하였고, 설문조사 결과를 토대로 학교급별 개선 요구 수렴을 위한 면담 출장을 9월 12일부터 19일에 실시하였다.

4) 교사 집단 간담회

학교환경 변화에 대응하는 교사의 생활·문화의 특성에 관하여 초등학교, 중학교, 고등학교 교사들이 함께 모여 집단 협의회를 3월 31일에 실시하였다. 간담회 내용은 ① 학교 현장 변화 특성 및 촉진 요인, ② 학교 환경 변화에 따른 교사 생활의 특징 및 어려움 협의, ③ 학교 환경 변화에 대응하는 교사의 대응 양상 등이었다.

5) 사례 분석 용역

교사의 학교 급별 생활 및 문화 변화 사례, 핵심교육정책 우수 시범교의 교사 생활·문화 사례, 해외 사례를 분석하기 위하여 용역을 의뢰하였다. 학교 급별 사례 분석은 교사 문화 특성 및 지원 과제 관련하여 설문 조사지의 응답 문항을 개발하기 위하여 현장 교원을 대상으로 의뢰하였다. 과제 수는 초등학교 1개교, 중학교 1개교, 고등학교 1개교의 3개였고, 분석 기간은 4월 3일부터 4월 20일까지였다. 분석 내용은 ① 학교 급별 학교 현장 변화 특성 및 촉진 요인, ② 학교 급별 교사의 학교생활 어려움 및 원인, ③ 바람직한 교사 문화 조성 필요 및 지원 과제였다.

핵심교육정책 우수 시범학교 사례 분석은 일반학교 교사와 비교하기 위한 목적으로 정부가 최근 추진하는 시범 사업 중 교과교실제 우수 시범학교 2개교와 창의경영학교 우수 시범학교 1개교, 그리고 지역별 혁신교육의 형태로 접근하는 발도르프교육실시교 1개교를 대상으로 추진하였다. 용역 기간은 8월 22일부터 9월 5일까지였고, 집필자는 교장과 교감, 수석교사였다. 집필 내용은 ① 학교 운영 정보(규모, 설립 유형, 시범 운영 내용 등), ② 학교 변화의 특성 및 촉진 요인, ③ 교사

학교생활 · 문화의 특성(일반학교와 비교할만한 특징 포함), ④ 교사 문화 조성 필요 및 지원 과제였다.

해외 사례 분석은 프랑스, 영국, 일본의 3개국을 대상으로 추진하였다. 집필 기간은 8월 13일부터 8월 30일까지였다. 집필 내용은 ① 교사 학교생활 · 문화 연구 및 교육 동향, ② 교사 학교생활 · 문화 변화의 특징 및 촉진 요인, ③ 수업의 질 제고를 위해 교사 학교생활 · 문화 측면에서 지원한 사례 등이었다.

6) 설문조사

교사의 학교생활 · 문화 실태를 진단하고 개선을 위한 집단별 요구를 수렴하기 위해 설문조사를 실시하였다. 조사 기간은 7월 12일부터 25일까지였다. 조사지는 교원용과 학생용 2종류이었고, 조사지 제목은 '교사의 학교생활 · 문화 변화 특성 조사지'이었다. 조사 표집 규모는 교원용 1,900명, 학생용 636명으로 총 2,536명이었다. 회수된 응답지는 교사용 1,749명, 학생용 587명으로 회수율은 교사용 92.0%, 학생용 92.3%였다. 실제로 결과 처리되어 분석된 응답지는 교사용 1,692명, 학생용 587명이었다.

조사 내용은 ① 일반 사항과 ② 학교생활의 특징 및 변화, ③ 교사 문화 특성에 관한 인식, ④ 바람직한 교사 핵심 문화 조성 요구의 네 영역으로 구성하였다. 일반 사항의 조사 변인은 ① 학교급, ② 소재지, ③ 설립별, ④ 학교 운영 유형, ⑤ 학교 규모, ⑥ 직급, ⑦ 성별, ⑧ 교직경력, ⑨ 담임 여부, ⑩ 담당 학년이었다.

7) 교사 면담 조사

설문조사 결과를 토대로 설문조사로는 확인하기 어렵거나 보완적으로 의견을 수렴하기 위하여 교사 개인과의 심층 면담을 추가로 실시하였다. 면담 기간은 9월 12일부터 19일까지였다. 조사 대상자는 6명으로 학교급, 지역, 경력, 교과 및 학년 고려하여 선정하였다.

8) 정책토론회

교사의 학교생활 · 문화 실태 조사 결과를 공유하고, 교사 문화 개선 방향과 과제를 탐색하기 위한 정책토론회를 10월 5일에 실시하였다. 정책토론회에는 교원정책 전문가, 대학교수, 교육과학기술부 및 교육청 관계자, 각급 학교 교사 및 행정가 등이 50여명이 참여하였다.

정책토론회의 주제는 “교사의 학교생활 · 문화 진단과 과제”이었다. 주제발표는 ① 초 · 중등 교사의 학교생활 · 문화 실태 조사 결과, ② 해외 교사의 변화 지원 사례 및 시사점, ③ 교사의 학교생활 · 문화 개선 방향과 과제의 3개였다. 지정토론 4명에 이어 교육청 관계자와 학교 급별 교원 대표가 발언하는 순서로 진행하였다.

나. 연구의 절차

연구 내용별로 수행한 연구 방법과 주요 실적과 추진 시기를 정리하여 제시하면 다음의 [그림 Ⅰ-1]과 같다.

4. 연구의 범위 및 제한점

본 연구의 교사 집단은 학교에 재직 중인 정규교사로 제한한다. 기간제교원은 제외한다. 본 연구의 조사 대상교는 전국 국 · 공 · 사립의 초등학교, 중등학교, 일반계고등학교로 제한한다. 특수목적고등학교와 특성화고등학교, 자율고등학교, 방송통신고등학교, 고등기술학교, 산업체부설학교는 제외한다. 조사 대상은 학교에서 교사와 함께 생활하는 학교행정가와 학생으로 제한하며, 학부모는 제외한다.

본 연구에서 교사의 학교생활은 교사가 출근하여 퇴근할 때까지로 제한하며 생활의 내용은 학교라는 공간에서 교사 개인 혹인 교사 집단으로서 주어진 교사 역할과 업무를 수행하는 활동에 초점을 맞춘다. 교사의 문화 특성 은 교사의 업무 환경 변화에 대한 인식과 업무 수행 과정에서 실제로 경험한 곤란도와 어려움을 토대로 교사들이 공통적으로 인식하는 특징과 교사 개인과 학교 배경에 따른 차이 분석에 초점을 맞춘다.

	연구 내용	연구 방법	추진 시기
(계획)	연구 내용 구체화 및 실행계획서 작성	문헌 분석 계획서 심의	1~2월
(1단계)	교사 학교 생활 · 문화의 이론적 배경 및 분석 모형 정립	문헌 구입 문헌 분석	2~4월
(2단계)	교사 학교생활 · 문화의 변화 징후 및 특성 분석	면담 출장 교사 집담회 전문가협의	2.25. 3.31. 5월중
(3단계) (중간 보고)	교사의 학교생활 · 문화 실태 진단 및 지원 요구 조사 분석	학교급별 사례 집필 전문가 협의회 설문조사 실시 우수 시범교 사례 집필 교사 심층 면담 실시	4.3.~4.20. 6월중 7.12.~7.25. 8.13~9.5. 9.12.~9.19.
(4단계)	외국의 교사 변화 지원 사례 분석	전문가 협의 사례 분석 집필	8.9. 8.13.~8.30
(5단계)	교사 학교생활 · 문화의 개선 방향과 과제	정책토론회 전문가협의	10.5. 11.19.
(결과 보고)	보고서 작성 및 제출	집중작업 심의	10월중 10.30.

[그림 Ⅰ-1] 연구 내용별 방법 및 절차

5. 용어의 정의

가. 교사의 학교생활

교사는 학교에 출근하여 퇴근할 때까지 교사에게 주어지는 다양한 역할과 업무들을 수행한다. 본 연구에서는 교사의 학교생활 개념을 “교사가 학교에 출근하여 퇴근할 때 까지 학교라는 공간에서 담당 업무를 수행하면서 나타나는 교사 개인과 교사 집단의 다양한 활동”으로 정립한다.

나. 교사의 문화

교사 문화는 학교라는 공간에서 집단 생활을 통해 형성되는 것이고, 교사 개인의 배경 요인과 학교 배경 요인의 영향을 받으면서 집단별 하위 문화가 형성된다고 본다. 본 연구에서는 교사 문화의 개념을 “교직사회의 환경 변화 과정에서 교사들이 집단 생활을 통해 인식하거나 보여주는 핵심 가치, 행동 방식, 변화 지향적 실행 의지”로 정립한다(개념 정립의 근거 및 상세한 내용은 본문 25~26쪽 참조).

Ⅱ. 교사 학교생활 · 문화 연구의 이론적 배경 및 분석 모형

1. 교사 학교생활 · 문화의 이론적 배경
2. 교사 학교생활 · 문화의 분석 모형

Ⅱ. 교사 학교생활 · 문화 연구의 이론적 배경 및 분석 모형

이 장에서는 교사의 학교생활 · 문화를 주제로 하여 앞서 이루어진 선행연구의 결과를 토대로 연구 분석에 기초가 되는 이론적 내용을 정리하여 제시한다. 아울러 선행연구와 다르게 본 연구에서 차별적으로 접근한 방법은 무엇인지 기술하고, 교사의 학교생활과 문화를 어떠한 관계로 분석하였는지 분석 모형을 정립하여 제시한다.

1. 교사 학교생활 · 문화의 이론적 배경

이 절에서는 교사의 학교생활 · 문화에 관하여 선행연구에서 어떠한 주제로 분석하였는지에 관하여 개관하고, 선행연구 결과에서 나타난 교사의 생활과 문화에 관한 주요 특징에 관하여 기술한다. 교사 문화의 이론적 내용은 교사 문화의 개념과 요소, 형성 과정으로 분류하여 제시한다.

가. 교사 학교생활 · 문화에 관한 선행연구

1) 선행연구의 연구 동향 및 주제

우리나라에서 교사의 생활과 문화에 관하여 정책적인 관심을 갖고 연구를 수행하기 시작한 시점은 교원 정책 개혁이 추진되던 2000년대 초반이었다. 당시 교직의 분위기는 교원 정년 단축 등의 개혁이 실시됨에 따라 전반적인 침체기에 있었다. 교원 정책 수립 과정에서 초등학교와 중등학교 교사들의 생활과 문화에 관한 심도 높은 연구가 요구되었다.

이에 부응하여 본원에서는 2001년과 2002년 2개년에 걸쳐「중등학교 교사의 생활과 문화」와「초등학교 교사의 생활과 문화」연구가 추진되었다. 이들 연구에서는 학교 현장에 들어가 실제로 교사의 수업과 활동을 관찰하고 면담 조사를 통해 심층 진단함으로써 학교 급별 교사의 생활과 문화 특성을 진단하고 제시하였다(이혜영 외, 2001, 류방란 외 2002).

이어 2003년에는 「교직 활성화를 위한 교직문화 변화 전략 개발 연구 」가 수행되었다. 이 연구에서는 교직의 환경 변화에 부응하여 교직 문화를 체계적으로 관리할 필요가 있다고 보고, 침체된 문화를 변화시키는 전략을 개발하여 제시한 바 있다(박영숙 외 2003).

이후 교직문화와 교사 문화에 관한 학문적 관심이 집중되면서 다양한 주제의 연구가 추진되었다. 교사 문화와 직무 만족 관계, 교사 문화가 학교평가에 미치는 영향, 여가 생활이 교사 효능감에 미치는 영향 등을 비롯하여 초등학교와 중등학교 교사 문화의 특성 조사, 교사 문화 진단 도구, 2001년부터 2011년간 중등교사 문화 비교 등 십 수편의 논문들이 발표되었다(김병찬, 2003; 정하소, 2004; 홍생표외 2004; 오혜정외 2006; 김상철 2008; 김용정, 2009; 정광주 2009; 오영재 2010; 박소영 2011 등)(〈표 II-1〉 참조).

이 가운데 2009년 김용정의 학위논문과 2011년 박소영의 논문은 교사 문화 연구의 학문적 성과를 높이는 데 기여한 것으로 볼 수 있다. 김용정은 기존의 교사 문화 진단 도구가 교사 문화를 포괄적으로 다루지 못하고 교사 문화의 일부분을 제한적으로 조사하는 정도에 머무른다고 보았다(김용정, 2009; 4). 그는 교사 문화 변화 관리 이론 등을 비롯한 국내 · 외 교사 문화 연구 결과에 주목하면서 교사 문화의 구성 요소를 도출함과 동시에 문화 조사 진단 도구를 개발하는 성과를 거두었다.

박소영(2011)은 2001년과 2011년 간 중등학교 교사 문화의 지난 10년간 변화를 중심으로 비교하였다. 연구 결과에서는 교사 문화가 여전히 개인주의적이고 보수적이었다고 밝힘으로써 교사 문화는 빠르게 변화할 수 없고, 변화를 위해서는 다양한 전략과 더불어 지원이 요구됨을 상기시켰다.

〈표 II-1〉 교사의 생활 · 문화 관련 선행연구 개관

연구자	연도	연구 제목	비고
황기우	1992	한국 초등학교의 교사문화에 관한 해석적 분석	박사학위논문 (고려대학교)
라재주	1999	교사의 생활세계와 교사 문화에 관한 연구	석사학위논문 (한국교원대학교)
이혜영외	2001	중등학교 교사의 생활과 문화	연구보고서 (한국교육개발원)
류방란외	2002	초등학교 교사의 생활과 문화	연구보고서 (한국교육개발원)
황기우	2002	교사문화의 생성 과정 분석	학술논문 (교육문제연구)
박영숙 · 전제상	2003	교직 활성화를 위한 교직문화 변화 전략 개발 연구	연구보고서 (한국교육개발원)
김병찬	2003	중학교 교사들의 교직문화에 대한 질적 사례 연구	학술논문 (한국교육행정학연구)
한우석	2003	교사들의 교직관 변화와 원인에 관한 일 고찰	석사학위논문 (부산대학교)
김경미	2004	중등학교 교직문화 특성에 관한 연구	박사학위논문 (창원대학교)
정하소	2004	교사문화와 교사 직무만족도와의 관계 분석 연구	박사학위논문 (충북대학교)
홍생표 · 김진희	2004	교직문화에 관한 조사 연구	연구보고서 (한국교육정책연구소)
오혜정 · 강경석	2006	학교조직의 교사문화가 학교평가에 미치는 영향	학술논문 (교육문화연구)
김상철	2008	초등학교 교사의 여가생활이 교사 효능감 및 생활 만족도에 미치는 영향	박사학위논문 (경남대학교)
김용정	2009	교사문화의 진단 도구 개발 및 특성 분석	박사학위 논문 (부산대학교)
정광주	2009	중년기 교사의 교직생활에 대한 생애사 연구: 생애 사건, 전문성, 승진을 중심으로	박사학위논문 (전남대학교)
오영재	2010	한국 초등학교 교사 문화의 특성과 교육 행정적 함의	학술논문 (한국교육포럼)
박소영	2011	중등학교 교사 문화 비교 분석: 2001년과 2011년간 변화를 중심으로	학술논문 (한국교원교육연구)
이은주	2012	초등학교 교사 문화에 대한 문화기술적 연구	석사학위논문 (경희대학교)

2) 선행연구에 제시된 교사 생활과 문화의 특성

다음의 〈표 II-2〉는 앞서 기술한 선행연구들 중 교사의 생활과 문화를 함께 다루거나 시 · 계열적인 변화를 보여주는 몇 편의 연구들을 골라 이들 연구 결과에 제시된 교사 문화의 특성을 정리한 것이다. 1999부터 2011년까지 제시된 교사의 문화 특성 가운데 공통적인 특성이 있음이 확인된다.

선행연구에 제시된 공통적인 문화 특성으로는 ① 개인주의, ② 보수주의, ③ 현재주의, ④ 침묵문화, ⑤ 승진문화, ⑥ 인간관계 중심 문화의 여섯 가지로 제시된다. 여섯 가지 중 개인주의와 보수주의, 현재주의와 같은 세 가지 특성은 구미권의 국가에서도 공통적인 문화로 제시된다(김용정, 2009; 21-29). 침묵문화와 승진문화, 및 인간관계 중심 문화와 같은 특성은 우리나라에서 더 부각되는 특성으로 제시되었다.

〈표 II-2〉 선행연구에 제시된 교사 문화 특성 및 유형

연구자	교사문화의 특성 유형	비고
라재주 (1999)	승진문화, 가정 중심 문화, 기타문화 (저항문화, 허무주의 문화, 유희문화)	‣ 교사집단의 의사소통 공간속에서 형성되는 교사집단의 생활양식으로 개념화 ‣ 하위문화의 특성 분석
이혜영 외 (2001)	인간관계 지향, 경계 유지, 방어와 보수, 무력감 혹은 체념	중등학교 관찰 조사
류방란 외 (2002)	의례화(보수성), 공유와 견제, 보여주기, 불만 속의 순응	초등학교 관찰 조사
김용정 (2009)	개인주의, 보수주의, 현재주의, 침묵문화, 승진문화, 인간관계 중심문화	‣ 선행연구 분석 ‣ 한국과 구미권 국가의 공통 문화 발견(개인주의, 보수주의, 현재주의)
박소영 (2011)	개인주의, 보수성, 형식주의	전문성 향상을 위한 지원 전략에 관하여는 10년 전에 비해 긍정적으로 변화

나. 교사 문화의 개념, 요소 및 형성 과정

이 절에서는 교사의 문화 개념과 구성 요소, 형성 과정에 관하여 선행연구에서 제시된 결과를 중심으로 기술한다. 선행연구에서 학교생활은 교사가 행동으로 보여주는 실천적 문화의 측면으로 간주된다.

1) 교사 문화의 개념

일반적으로 조직 문화는 핵심적 문화와 상징적 문화, 실천적 문화의 세 가지 영역으로 구성된다. 핵심적 문화를 구성하는 핵심 개념은 구성원이 갖는 신념과 가치를 중심으로 한 가치관이고, 상징적 문화를 구성하는 핵심 개념은 규범, 습관, 행동 방식, 태도, 전통, 감정 등이다. 실천적 문화를 구성하는 핵심 개념은 경영 방식과 관리 방법이 관련된다.

교사 문화의 개념에 관하여 선행연구에서 제시한 단어들을 종합해보면, 교사 개인이 갖거나 보여주는 일련의 인지적 및 정서적 요소들이 포함된다. 즉, 언어와 이미지, 감정, 정서, 사고방식, 의식, 태도, 습관, 행동 방식, 습관, 가치, 규범, 신념, 분위기, 생활양식, 지식, 삶과 행동을 이끌어가는 지각체제, 인지 방식, 의사소통 방식, 내면의 원리나 표준, 가치체계, 관습 등으로 제시된다(〈표 II-3〉 참조).

선행연구에서 교사 문화의 개념은 다양한 방식으로 기술된다. 문화를 구성하는 영역의 하위 요소별로 요소들의 속성이나 특징을 나열하는 방식으로 기술되기도 하고, 이들 요소들의 관계나 구조를 중심으로 종합적인 특성을 강조하여 기술되기도 한다. 예를 들면, 문화를 구성하는 하위 요소별 특성을 나열하는 접근에서는 “특정한 교사 집단 혹은 보다 광범위한 교직사회에서 공유되는 태도, 가치, 신념, 습관, 가정, 및 행동 방식”(Hargreaves, 1992)으로 기술되거나 “교사 집단이 공유한 행동 방식, 태도, 가치, 신념, 정서 등을 이루는 의미체계”(이혜영 외, 2001)로 기술된다.

〈표 II-3〉 선행연구에 제시된 교사문화 개념

연구자	교사 문화의 개념
Boas(1981)	교사들의 정신적 · 육체적 반응 및 활동의 총체
Wissler(1984)	교사들의 표준화된 사회적 절차, 표준화된 신념의 집합체
Feiman-Nemser & Floden(1986)	교직관련 신념과 교사가 공유하는 교직을 수행할 수 있도록 하는 구체화된 지식
Hargreaves(1992)	특정한 교사 집단 혹은 보다 광범위한 교직사회에서 공유되고 있는 태도, 가치, 신념, 습관, 가정 및 행동 양식
이인효(1994)	교사, 학생, 학부모, 학교행정가 등 학교 사회의 구성원들이 수업, 생활지도, 구성원간의 인간관계 등 학교 운영 전반에 대해서 판단하고, 느끼고, 행동하는 기준
홍재호(1994)	교사집단이 공유하고 있는 공통의 생활방식 혹은 행동 양식, 그들의 내면에 흐르고 있는 공통의 지각이나 신념, 태도 및 가치관
Fullman · Hargreaves(1996)	학교의 운영 방식에서 나타나는 구성원들의 주요 신념과 기대, 학교구성원 간에 상호 관계하는 측면에서 나타나는 것
라래주(1999)	교사집단의 가치, 규범, 그리고 그들이 창조한 물질적 재화들로 구성된 교사 집단의 생활양식
Owens(1999)	학교 구성원들이 공유하고 있는 철학, 가치, 이념, 가정, 믿음, 기대, 태도, 규범의 요소들이 학교라는 특정 조직에서 어떻게 나타나고 있는가를 나타내는 것
이혜영 외(2001)	교사 집단이 공유한 행동 방식, 태도, 가치, 신념, 정서 등을 이루는 의미체계
이정선(2002)	학교구성원에 의하여 이해된 규범, 가치, 신념, 의식, 관습, 전통 그리고 습성
김병찬(2003)	교사들이 공유하는 태도, 성향, 신념, 사고방식 및 행동양식
김희규(2003)	기존의 학교교육의 틀 속에서 바람직하다고 인정되는 제반 신념체계나 가치체계
박영숙 · 전제상(2003)	교직사회에서 인식 가능한 분위기와 느낌, 교직사회 구성원의 일상적 활동과 행위, 가치, 신념 체계 등을 종합하는 교직 사회의 이미지, 구성원의 의식 및 가치체계, 그리고 이것의 관리체계(※교직문화에 교사문화 개념 포함)

(앞면에서 이어짐)

연구자	교사 문화의 개념
정병오(2003)	교사가 아이들과 학교교육에 헌신하며 이를 변화시키고자 하는 사명감과 열정을 지속하고 증진시킬 수 있으며, 이 가운데 발생하는 갈등을 성숙하게 해결할 수 있게 해주는 분위기와 내적인 힘
김경미(2004)	교사 집단이 공유하고 있는 그들의 삶과 행동을 이끌어 가는 지각체제 내지는 인지방식이자 교직에 대한 일반적인 인식
홍재호(1994) 정하소(2004)	교사 집단의 생활양식 및 행동양식은 물론 그들의 마음속에 간직하고 있는 내면의 원리나 표준
김풍삼(1992) 정병호(2006)	교사가 교직에 종사하게 되면서 교육조직 생활 속에서 나타나게 된 생활양식의 총체, 즉 교사의 가치, 신념, 지식, 관습, 언어, 규범, 제도 등
오혜정 · 강경석(2006)	조직의 목적을 달성하기 위하여 조직 내에서 구성원에게 습득되고 공유된 기본가치, 가정, 규범, 조직에 대한 태도, 의사소통, 행동규범, 의미체계 등의 복합적 요소로 조직 내부의 문제를 해결하는 과정에서 생기는 공유된 행동 양식, 인식체계의 조직문화의 개념이 학교라는 조직체에 한정되어 나타나는 것
김용정(2009)	교사 개개인이 학술을 통하여 획득 · 공유하게 된 가치, 신념, 이념, 규범 등이 교직생활을 하면서 필요한 지식 및 기술을 형성 · 축적하고, 이것이 특정한 의례 · 의식, 태도, 행동양식 등으로 표출되는 것으로서 교사집단을 특징지워주는 요소들의 결합
박소영(2011)	교사 집단이 공유하는 가치체계, 태도, 신념, 행동 양식 등

주: 김용정(2009), p.16의 내용에 오혜정 · 강경석(2006)과 박소영(2011) 추가

반면, 문화 요소의 종합성과 요소간의 관계 구조를 종합적으로 기술하는 접근에서는 “조직의 목적을 달성하기 위하여 조직 내에서 구성원에게 습득되고 공유된 기본 가치, 가정, 규범, 조직에 대한 태도, 의사 소통, 행동 규범, 의미체계 등의 복합적 요소...”(오혜정 · 강경석, 2006)로 제시되며, “교사 개개인이 학습을 통하여 획득 · 공유하게 된 가치, 신념, 이념, 규범 등이 교직 생활을 하면서 필요한 지식 및 기술을 형성 · 축적하고, 이것이 특정한 의례 · 의식, 태도, 행동 양식 등으로 표출되는 것으로서 교사 집단을 특징 지워주는 요소들의 결합”(김용정, 2009; 16)으로 기술되기도 한다.

교사 문화의 개념을 시 · 계열 측면으로 살펴보면, 문화의 개념은 1990년대 이후 교직 환경의 변화 과정을 거치면서 교사 집단의 내재적 특성에만 제한되지 않고, 학교 조직의 환경, 교육 활동의 특성과 조건, 학교 조직의 운영 특성, 교육행정지원제도 등 전체 교육 조직 환경으로 확대되어 온 특징이 있다. 교사 문화의 형성에 영향을 주는 요소들이 확대되면서 이들 요소들과의 관계를 종합

적으로 반영하여 정립되는 특징을 보인다.

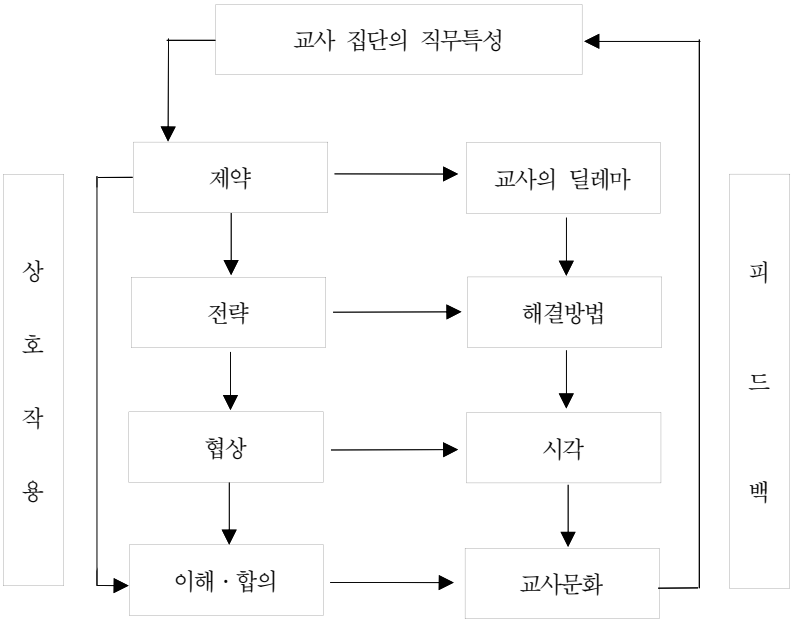
보다 최근인 2008년 이후에는 21세기 학습사회에 적합한 '교육 3.0 모델'이 세계 각국으로 보급되면서, 교사 집단에게 요구되는 핵심 역량과 지식, 가치 등이 강조되고, 학습 공동체와 학습 사회와의 관계 하에 교사 문화가 새롭게 정립되고 있다(한국교육개발원 역, 2012; 최상덕 외 4인, 2011 등). 21세기 학습 사회에서의 교사 문화 개념은 21세기 열린 세상에서 세계의 모든 교사 집단이 공유해야 하는 가치를 포함하여 정립될 전망이다.

본 연구에서의 교사 문화는 21세기 글로벌 교육환경 변화로부터 요구되는 핵심 역량과 학습 스킬을 수용할 수 있는 문화적 토대를 구축하는 관점으로 접근한다. 교직 환경의 변화 과정에서 구성원 모두가 공유하는 핵심 가치가 변화하고, 문화의 전달 방식과 실행 방식에 변화가 이루어지고 있음에 주목한다. 교직의 핵심 가치에 변화가 이루어졌다면, 새로운 교사 문화 형성에 영향을 미칠 것이고, 교사 문화의 특성 또한 환경 변화에 적응하면서 동태적으로 달라질 것이라고 전망한다. 본 연구에서의 교사 문화의 개념은 "교직사회 구성원으로서 환경 변화 과정에서 집단 생활을 통해 교사들이 인식하거나 보여주는 핵심 가치, 행동 방식, 변화 지향적 실행 의지"로 정립한다.

2) 교사 문화의 형성 과정

조직의 문화는 집단에서 구성원간의 생활을 통해 형성된다. 조직 구성원이 증가하고 업무 활동의 다양화로 인하여 문화에서도 지역, 연령, 및 조직별로 분화가 일어나 하위문화가 생성된다. 교사의 하위문화 형성에 관하여 황기우는 교사 집단의 직무를 수행하는 과정에서 문제가 발생하게 되면 대응 전략과 해결 방식에 따라 하위문화가 형성된다고 보았다([그림 II-1] 참조)(황기우, 2002; 224-225).

이와 같이, 교사 문화의 형성에는 교사 주변의 환경 요인이 영향을 준다. 최근 급변하는 교직환경과 학교 환경 요인 또한 교사 문화 형성에 영향을 주었다고 볼 수 있다. 기존에 형성된 교사 문화는 그대로 유지되는 특성도 있겠으나, 환경 변화와 더불어 대응하는 방식이 변화될 가능성이 높고, 지향하는 가치관에도 변화가 이루어질 가능성이 있다. 이로 인해 문화에도 변화가 이루어졌을 것으로 가정해볼 수 있다. 특히 21세기 교육환경 및 교육정책의 변화와 더불어 학교 환경에도 많은 변화가 이루어지고 있는 최근에 는 교사 문화의 특성 또한 주변 환경 변화의 영향을 받으면서 변화되었을 가능성이 있다.



[그림 II-1] 교사 문화의 생성 과정

자료: 황기우(2002), p.225.

교사 문화의 특성이 변화되었을 가능성에 초점을 맞출 경우, 교사 문화의 변화 내용은 무엇이고, 그 변화에 영향을 가장 많이 미친 요인은 무엇인지 밝힐 필요가 있다. 아울러 향후 교직 발전에 요구되는 바람직한 문화의 형성을 위해서는 어떠한 형성 요인을 중시해야 하는가에 대한 심층 분석이 필요하다.

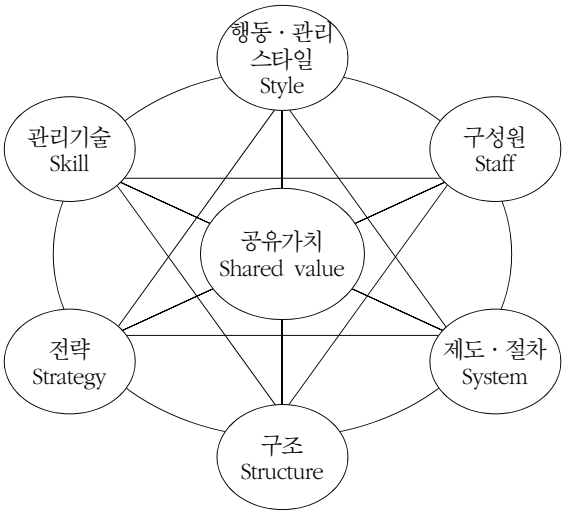
본 연구에서는 환경 변화의 영향으로 문화 특성이 변화하였다면, 기존의 대표적인 문화 특성이 어떻게 달라졌는가를 중점적으로 살핀다. 문화의 특성 변화에 대한 인식에서는 교사 개인 및 학교 배경 변인별로 어떻게 차이가 나는지를 살핀다. 아울러 대표 특성의 변화를 촉진시킨 요인이 무엇인지, 긍정적인 변화에 영향을 주는 요소는 무엇인지 중점적으로 살핀다.

3) 교사 문화의 영역과 요소

교사 문화는 조직 문화의 형태로 접근하여 구성 요소를 구조화할 수 있다. 피터스와 워터만(Peters, T. J. and R. H. Waterman)은 조직 문화의 구성 요소로 7S를 제시하고 요소들 간의 관계

를 구조화였다. 7S는 ① 공유 가치(Shared Values), ② 전략(Strategy), ③ 구조(Structure), ④ 제도와 절차(System), ⑤ 관리 기술(Skill), ⑥ 구성원(Staff), ⑦ 행동 · 관리 스타일(Style)로 제시된다(Peters, T. J. and R. H. Waterman, 1982를 인용한 김용정, 2009; 34)

이들 7개 요소의 특성과 요소들간의 관계 구조를 살펴보면, 요소에는 조직을 구성하는 요소와 유지 · 관리에 필요한 운영 요건 등이 포함되어 있다. 또한 이들 요소간의 관계에서는 공유 가치가 핵심 요건이 되고, 이를 중심으로 다른 6개 요소들이 상호 연계되는 관계가 있음이 확인된다([그림 II-2] 참조).

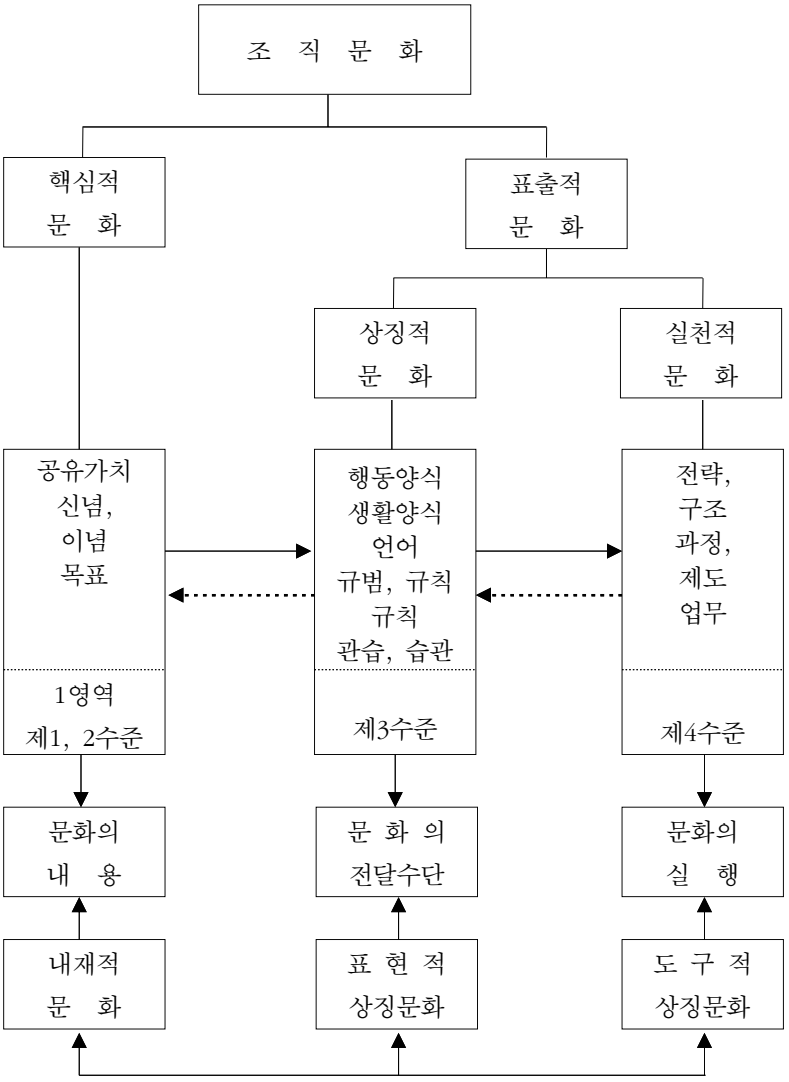


[그림 II-2] 조직문화의 요소

자료: Peters, T. J. and R. H. Waterman(1982), p.10을 인용한 김용정(2009), p.34. 재인용

마틴과 시엘(Martin, J. and C., Siehl)은 문화의 요소들을 ① 문화의 내용, ② 문화의 전달 수단, ③ 문화의 실행의 세개 영역으로 구조화하여 제시하였다. 제1영역인 문화의 영역에는 기본 가정과 가치 신념, 및 이념 등이 해당된다. 제2영역인 문화의 전달 수단은 문화의 내용은 아니지만 이야기, 언어, 영웅, 전설, 의례, 의식 등의 활동을 통하여 핵심 문화를 표출하고 전달하는 수단으로 제시된다. 제3영역인 문화의 실행에서는 경영 전략과 조직 구조, 경영 과정, 제도, 일상 업무 등이 포함된다(Martin, J. and C., Siehl, 1983; 53을 인용한 김용정, 2009; 36).

김준기는 마틴과 시엘이 제시한 조직 문화의 영역을 학교조직에 적용하여 12개의 학교조직 문화 요소를 선정하여 다음의 [그림 II-3]과 같이 제시하였다. 문화의 내용은 내재적 문화로 제시되었고, 문화의 전달 수단은 표현적 상징 문화로, 그리고 문화의 실행 측면은 도구적 상징 문화로 제시되는 특징이 있다(김준기, 1991).



[그림 II-3] 교사문화의 수준과 요소

자료: 김준기(1991)을 인용한 김용정(2009). p.43.

한편, 김용정은 교사 문화를 진단하기 위한 도구를 개발하기 위해 선행연구에서 제시된 교사 문화의 영역과 요소를 종합적으로 분석하고, 교사 문화의 영역과 요소를 다음의 〈표 II-4〉와 같이 제시하였다(김용정, 2009; 53).

〈표 II-4〉 교사의 문화 영역 및 요소

구 분	문화 영역		문화 요소
핵심적 문화	가치관	행복관	장수 중시형, 재산 중시형, 인품 중시형, 지위 중시형
		자연관	종속 지향성, 조화 지향성, 미래 지향성
		시간관	과거 지향성, 현재 지향성, 미래 지향성
		활동관	존재형, 생성형, 실행형
		인간관계관	종적 지향성, 횡적 지향성, 개인 지향성
상징적 문화	행동양식		예절성, 창의성, 우호적 공평성, 개방성, 친밀성, 교류성, 협동성, 형식성
실천적 문화	지식		학생 수준 이해 지식, 개별화지도 지식, 교육과정 자료 지식, 수업 계획 지식, 수업 방법 지식

자료: 김용정(2009). p.53.

김용정에 의하면, 핵심적 문화로서의 가치관은 행복관, 자연관, 시간관, 활동관, 인간관계론의 다섯 영역으로 구성되고, 이들 영역별로 3~4개의 요소들로 제시된다. 상징적 문화로서의 행동 양식은 예절성, 창의성, 공평성, 개방성, 친밀성, 교류성, 협동성, 형식성 등의 문화 요소들로 구성된다. 실천적 문화는 학생 수준 이해 지식, 개별화 지도 지식, 교육과정 자료 지식, 수업 계획 지식, 수업 방법 지식 등으로 구성된다.

이와 같이 조직문화의 영역을 교육조직에 적용하게 되면, 교육조직에도 경영 전략과 구조, 과정 등이 있고, 다른 조직에 비하여 독특하게 형성 · 유지되는 문화 유형들이 있다. 이러한 문화를 적절히 강화 혹은 변화시키는 전략이 요구되므로 문화 변화의 전략을 수립하는 과정에는 문화 실천적 영역을 함께 포함하는 접근이 필요하다.

4) 교사 문화의 유형 및 특성

교사 문화의 특성은 교사 집단 구성원들이 공유하는 행동 양식과 학교 환경과의 영향적인 관계에 있다. 선행연구에서는 교사 문화의 특성이 내재적 조건과 외재적 조건에 의해 구분되거나, 교육활동의 특성 측면과 학교조직 운영 측면으로 구분되기도 하고(이혜영 외 2001; 류방란 외 2002), 가치관, 행동 양식, 지식 측면으로 구분하여 세부 특성이 유형화되기도 한다(김용정, 2009).

다음의 〈표 II-5〉는 선행연구에 제시된 문화 형성 조건과 그에 따른 특성을 정리한 것이다. 선행연구 결과에서 주목되는 점은 교사 개인의 배경 변인과 학교 배경 변인 등에 의해 달라진다는 점이다. 많은 연구자들은 관련 변인들이 교사 문화에 어떠한 영향을 미치는지의 관계를 확인하기 위한 노력을 기울였다.

〈표 II-5〉 교사 문화의 형성 조건

연구자	교사문화 특성 및 형성 조건
이혜영외 (2001)	① 내재적 조건: 교직 자체의 구조적 특성 - 학생 집단과의 관계 맺기 - 다양한 기준, 장기적으로 나타나는 효과 ② 외재적 조건: 교사들이 교직 활동을 수행하는 데 외적으로 영향을 미치는 조건 - 학교의 교육과정 운영 조직, 교육환경, 관료주의적 행정, 교사가 활용 할 수 있는 자원, 시간 자원, 물적 자원 등, 입시 제도를 비롯한 교육 정책, 순환근무제도
류방란외 (2002)	① 교육 활동의 특성과 조건 - 아동 집단과의 관계 맺기, 다양한 기준, 장기적인 효과, 시간의 한계 ② 학교 조직 · 운영의 특성 - 관료적이고 정제된 조직 운영, 지원 부족, 대규모 조직, 덧대지는 일들(서류 작성, 행정 업무, 교육개혁 후 부과된 업무; 교실 수업 개선, 멀티미디어 기자재 활용, 기타 개혁과제 수행 과정 등)
김용정 (2009)	① 가치관 - 장수 중시형, 재산 중시형, 지위 중시형, 종속 지향성, 조화 지향성, 과거 지향성, 미래 지향성, 현실 만족형, 인격 수련형, 공동체 지향성, 개인지향성 ② 행동 양식 - 예절성, 창의성, 우호적 공평성, 개방성, 친밀성, 교류성, 협동성, 형식성 ③ 지식 - 학생 수준 이해 지식, 개별화 지도 지식, 교육과정 자료 지식, 교육과정 수준 지식, 수업계획 지식, 수업 방법 지식

(앞면에서 이어짐)

연구자	교사문화 특성 및 형성 조건
박소영 (2011)	① 교사의 정의적 특성 - 직업정체감, 자아효능감, 교직의 매력에 대한 인식 ② 교사 및 학교조직 문화 - 개인주의 문화, 업무배분의 공정성, 민주적 학교조직문화 ③ 행정적 지원 - 교내행정지원, 제도적 지원

김용정(2009)은 교사 개인의 배경과 학교 배경별로 문화 특성이 어떻게 다른가를 밝히는 선행연구를 분석하여 제시하고 있다. 여기서 교사 개인의 배경으로는 성, 연령, 경력 등이 관련되고, 학교 배경으로는 학교급, 학교 소재 지역, 학교 규모 등이 관련된다(김용정, 2009; 75-84).

또한, 교사 문화의 특성이 소속 집단별로 다르다는 점에 기초하여 교육정책 수립 시 이들 집단의 특성을 반영하기 위한 노력이 이루어지고 있다. 교직발전종합방안을 수립할 때 다양한 교사 집단의 의견을 수렴하여 최종안을 수립 발표(2001년)한 것이나, 주요한 교원 정책을 수립할 때 설문조사를 비롯하여 공청회와 지역별 정책토론회 등을 거치는 것은 교사 집단별 특성의 차이를 반영하기 위한 것으로 이해된다.

다음의 〈표 II-6〉은 선행연구에서 제시된 교사문화의 특성을 제시한 것이다. 라재주는 남교사와 여교사의 문화 특성에 차이가 있음을 밝혔고, 이혜영은 중등학교 교사 집단의 특성을, 류방란은 초등학교 교사 집단의 특성을 밝혔다.

〈표 II-6〉 선행연구에서 제시한 교사 문화의 특성

연구자	교사문화의 특성
라재주(1999)	남교사의 승진문화, 여교사의 가정문화, 기타 소수의 저항문화, 허무주의 문화, 유희문화
이혜영(2001)	인간관계 지향, 경계 유지, 방어와 보수, 무력감 혹은 체념
류방란(2002)	의례화, 공유와 견제, 보여주기, 불만 속의 순응
김용정(2009)	개인주의, 보수주의, 현재주의, 침묵문화, 승진문화, 인간관계 중심문화
박소영(2011)	개인주의, 교사의 보수성 혹은 변화 저항성, 보여주기 혹은 형식주의 문화

그런데, 교사 문화의 괴리와 충격 등 급변하는 환경 변화에 신속하게 대응하지 못하고 기존의 교사 문화를 지속하는 경우, 현실적인 요구와 문화 사이에 괴리가 생기고 그로 인해 구성원의 문화 충격이 초래된다. 문화를 경영하고 관리할 필요가 있다고 보는 관점에서는 문화의 충격을 예방하기 위하여 문화의 체계적인 변화 관리가 중요하다고 본다. 특히 조직에서 목적을 달성하기 위하여 다양한 정책을 추진하는 경우 불가피하게 발생하는 갈등에 구성원들이 대응하는 유형을 살펴 전략적인 관리가 강조된다.

토마스(Kenneth Thomas)는 조직이 정책을 추진하는 과정에서 직면하게 되는 갈등을 효과적으로 관리하는 방법을 제시한 바 있다. 갈등 발생시, 조직 측면에서는 단호함의 정도로, 그리고 개인적인 측면에서는 협조성의 정도를 기준으로 적절히 대응하게 되는데, 대응 유형에는 회피 유형, 타협 유형, 경쟁 유형, 순응적 유형, 협동 유형의 네 가지를 제시하였다(Kenneth Thomas, 1976, pp.889-936을 인용한 W. K. Hoy and C. G. Miskel, 2001; pp.245-246).

조직이 외부 환경에 효과적으로 대응하지 못하면 문화적 관습으로 인하여 조직의 성과가 떨어진다. 특히 미래 인재 교육을 위한 다양한 교육정책이 추진되면서 달라진 학교 환경에서는 교사의 효과적인 적응을 지원하는 바람직한 문화로 변화를 추구할 필요가 있다.

교사를 긍정적인 방향으로 변화시키기 위해서는 다양한 접근이 가능하다. 학교 조직의 구조와 인력 재배치를 비롯하여 행정 지원 시스템의 변화를 시도할 수 있지만, 급격한 환경 변화가 이루어지는 조직 환경에서는 즉시 대응하여 자원을 재배치하거나 기존 시스템을 효율적으로 활용하는 상황 대응 능력이 요구된다. 이러한 즉흥적 역량은 우연적이거나 일회성 능력이 아니라 반복적이고 경험이나 훈련을 통해서 얻을 수 있는 능력이다.

본 연구에서는 바람직한 교사 문화 형성 조건이 무엇인지 탐색하는 데 관심을 갖는다. 열린사회에서 요구하는 협력성을 증진시키는 조건은 무엇인지 살피고, 창의적인 실행 문화는 어떠한 조건이 지원되어야 형성되는지에 초점을 맞춰 분석한다.

다. 교사 문화의 변화 관련 이론

이 절에서는 교사 문화 변화에 관한 이론으로 문화를 중심으로 조직의 변화를 지향하는 데 관련된 이론을 기술한다. 이들 이론에는 조직의 성과를 위해 조직의 문화를 바람직한 방향으로 변화시

키기 위해 구성원의 역량과 문화적 지도력을 변화시키는 데 관련되는 이론들이다. 이하에서는 구성원의 ① 조직 학습이론, ② 문화 지도성 이론, ③ 문화 경영 및 관리 이론, ④ 진정성 리더십 이론, ⑤ 창의적 실행 문화 이론, ⑥ 회복 탄력성 이론, ⑦ 생애 발달 이론으로 구분하여 기술한다.

1) 학습 조직 이론

학습 조직 이론은 1990년대 이후부터 생게(Senge, 1990) 등에 의해 시스템 이론에 입각하여 학습조직을 이론적으로 체계화한 이론이다. 이 이론에서는 조직 학습은 변화에 대처할 수 있는 조직의 변화 방향을 설정해 주는 것이 중요하고, 조직 학습은 개인 및 집단 팀 학습과는 다른 문제 해결력 증진 등의 중요한 특징이 강조된다.

생게에 의하면, 학습 조직화를 지향함에 있어서는 적용해야 할 기본 원리들로는 ① 개인 숙련, ② 정신 모델, ③ 공유 비전, ④ 팀 학습, ⑤ 시스템 사고의 다섯 가지가 제시된다. 학습조직화를 위해서는 이들 다섯 영역별로 지원되어야 할 제반 요건을 갖출 것이 요구된다(〈표 II-7〉 참조).

〈표 II-7〉 학습하는 학교조직의 구성 요건

기본 원리	학교의 학습 조직 요건
개인 숙련	•학교 구성원들에게 자기연수를 할 수 있는 동기를 부여한다. •학교 구성원의 학습 실적에 대한 적절한 보상제도를 도입한다. •교사들에게 더 많은 권한을 강화한다. •학교조직 내 학습 분위기를 조성한다. •학교 구성원이 자기개발을 할 수 있는 기회를 확대한다.
정신모델	•과거의 고정관념을 탈피한다. •실패에 대한 두려움을 극복하고 도전의식을 고취시킨다. •조직을 살아서 성장하는 유기체로 바라본다.
공유 비전	•조직이 전체적인 비전, 목적과 가치를 공유해야 한다. •교육조직이 유연한 수평조직 구조로 재편되어야 한다. •비전을 공유하기 위해서는 학교 구성원 개개인의 가치, 관심, 열망을 갖게 한다.
팀 학습	•수업개선을 위한 집단적 협동학습을 전개한다. •학습을 공유하고 이를 활용할 수 있는 시스템을 구축한다. •학교 조직 내에서 학습 센터를 설립한다. •다양한 형태의 팀을 구성하여 운영한다. •교육행정가는 코치, 지도자 그리고 학습의 촉진자가 되도록 한다.

(앞면에서 이어짐)

기본 원리	학교의 학습 조직 요건
시스템사고	•각 학년 및 부서별 부문주의를 극복한다. •객관적 정보, 주관적 통찰, 상징, 육감으로 새로운 지식을 창조한다. •조직과 조직의 시스템, 조직의 프로세스와 조직의 연관관계를 전체적이고 체계적인 관점으로 인식한다.

자료: Senge(1990).

학습 조직의 원리를 자세히 살펴보면, 조직에서의 체계적인 문제 해결, 새로운 아이디어의 시도, 경험과 과거 역사로부터의 배움, 타인의 경험으로부터의 배움, 지식의 조직 전체로서의 전달이 강조된다. 결국 학습조직의 본질적인 아이디어는 문제 해결에 있다(양정오, 2010).

또한 학습조직에서 이루어지는 학습은 전략적으로 사용되는 하나의 지속적인 프로세스로 접근된다. 이 프로세스는 작업과 동시에 진행되면서 작업모델, 전략, 정책, 그리고 절차를 변화시킨다. 전략적으로 적용되는 시스템은 학습의 기회 확대와 반복 학습을 위한 것이다. 학습 조직에서는 학습한 양이 증대할수록 그리고 학습 기회가 빨리 지원될수록 성과가 높은 특징이 있다. 학습 조직이 갖는 일반적인 특성에 관하여 기술하면 다음과 같다.

첫째, 학습 조직은 학습한 내용이 많은 학습 조직이 되면 될수록 학습해야 할 영역 또한 증대되어 학습의 필요성을 더 절감하여 더욱 빨리 학습조직화 되는 반면에, 학습이 정체되면 될수록, 학습의 필요성도 적어져 점점 덜 학습조직이 되어간다. 즉 학습 조직은 빈익빈 부익부와 같은 피드백 회로를 가진 시스템이다.

둘째, 학습 조직은 습관적으로 학습을 반복해야 하며, 학습이라는 것 자체가 어느 시점에서 완료되었다고 말할 수 없다.

셋째, 학습 조직은 이미 학습된 역량으로 말미암아 문제 자체를 소멸 또는 예방하고 있기 때문에 단기적으로 문제 해결 프로그램이나 기업들에 비해 그 효율성이 저평가될 가능성이 있어 학습 역량은 전 조직에 광범위하게 확산, 분산되어 있는 경향이 있으므로 그 효과는 지속적이며 다른 조직들이 이를 단기간에 모방 또는 이식하기도 힘들다(장수용, 2012).

이와 같이 학습 조직이론에서는 학습 기회 확대와 지속적인 반복 학습을 위해 시스템적으로 접근하며 조직의 문제를 해결하는 능력 증진을 위한 전략을 추구하고 있어 구성원의 긍정적인 변화

를 촉진하는데 기여하는 것으로 보인다. 특히 팀 학습과 비전 공유, 시스템적 사고는 본 연구에서 관심을 갖는 21세기 열린사회에서 학교에서 필요로 하는 교사의 바람직한 문화적 형성에 필요로 하는 요소로 보인다. 따라서 학습 조직 이론의 구성 요소와 특성, 지속적인 학습 기반을 통한 조직과 개인의 성장 촉진 전략은 본 연구 의 개선 과제 탐색에도 의미 있게 반영될 수 있는 이론이다.

2) 문화적 지도성 이론

문화적 지도성 이론은 조직의 구조만을 변화시키는 데에는 한계가 있으므로 문화도 함께 변화시켜야 한다는 관점에 기초하여 문화의 변화를 유도하기 위해 문화적 지도성을 증진시켜야 한다는 이론이다. 이러한 이론을 주창한 대표적인 학자로는 스톨프와 스미스(Stephen Stolp & Stuart C. Smith)가 있다. 이들은 문화의 변형은 협동적 활동에 의해 가능하므로 교장 혼자서 학교 문화를 변화시킬 수는 없으며 학교 안팎에서 의미 있는 변화에 영향을 줄 다른 구성원들을 참여시켜야 한다고 강조한다.

본 연구에서 관심을 갖는 부분이 바로 문화의 변화를 촉진하고 안내하는데 교장의 리더십도 중요하지만 학교 구성원의 참여가 중요하다고 본 점이다. 최근 학교 조직에서 필요로 하는 핵심 역량 중 참여와 소통이므로 구성원의 참여를 촉진하면서 학교의 바람직한 변화를 안내하는데 필요로 하는 관련 요건들이 무엇인지 탐색 가능하다.

문화적 변화를 이끌고자 할 때 교장이 활용할 수 있는 전략으로 공유된 비전을 촉진하기, 이야기 활용하기, 학교 일과 조직화하기, 모범적인 사례 설정하기, 조화로운 참모 선택하기, 교직원을 인정하기 등의 제안하고 있다. 각 전략의 주요 내용을 기술하면 다음과 같다(Stolp & Smith, 1997; pp.172-177).

가) 공유된 비전의 촉진

문화의 변화에서 중요한 것은 협동이며 교장의 역할은 비전의 창시자가 아니라 비전의 촉진자가 되는 것이다. 자신의 비전을 강요하기보다는 교사, 학생, 학부모가 공통의 합의된 비전을 가질 수 있도록 지원하고 자료를 제공하는 것이 중요하다.

나) 이야기의 활용

이 방법은 교장이 직접적으로 교화하지 않고 자신의 가치를 듣는 이에게 전달할 수 있다. 이 때

이야기의 함의가 전달되지 않을 수도 있으므로 교장은 이야기에 녹아있는 가치와 믿음을 해석해 줄 필요가 있다. 이야기 활용 과정에서 중요한 요소는 듣는 이와 상황에 맞는 내용의 이야기를 선택하는 것과 해석 과정을 가지는 것이다. 이야기의 적절한 활용은 교장이 기관의 강한 문화를 만드는 데 도움을 준다.

다) 학교 일과의 조직화

시간표를 짜는 일은 학교 문화를 결정하는 데 큰 영향을 준다. 학생을 어떻게 나누어 작업 집단으로 만들 것인지, 자유 시간은 각자 어떻게 활용하도록 할 것인지, 어떤 선택을 하게 할 것인지 등을 결정하기 때문이다. 이는 교사들이 수업을 계획하고, 여가 시간을 활용하는 데에도 영향을 미친다.

일반적으로 40~50분 수업은 딱딱하고 설교적인 수업에 적당하며, 프로젝트 학습법을 선택하고자 하는 경우에는 더 긴 수업 시간이 필요하다. 일관적으로 어떤 시간표가 더 낫다고 할 수는 없고, 학교의 사정에 따라 적절하게 조절하는 것이 중요하다.

라) 모범적 사례의 설정

문화를 변화시키는 가장 효과적인 방법은 학교에서 중요하게 생각하는 행동, 믿음, 가치를 모델화하는 것이다. 사람들은 다른 사람의 행동을 보고 느낀다. 따라서 교장은 모범적인 사례를 설정하여 사람들이 전파하고자 하는 가치와 믿음을 따르도록 만들 수 있다.

마) 조화로운 참모의 선택

교장에게 결정적인 과제는 교육에 대한 비슷한 가치와 믿음을 가진 참모를 선택하는 일이다. 기술적으로 우수할 뿐만 아니라 학교의 비전과 일치하는 가치를 가진 교직원을 선발하여 사회화시키는 일은 건강한 학교 문화를 만드는 데 필수적인 요소인 것이다.

바) 교직원의 인정

수업이나 시험 등 학교의 일과는 좋은 결과를 가져올 때도 있고 나쁜 결과를 가져올 때도 있다. 유능한 교사는 어려울 때에 연연하지 않고 큰 걸음으로 넘기며 통찰력 있는 교장은 좋은 결과를 얻었을 때 칭찬하고, 나쁜 결과를 얻었을 때에는 격려를 아끼지 않는다. 교사를 인정하는 방법은 회의에서의 논평, 전자 우편, 쪽지, 함께 식사하기 등 다양하다. 공식적으로 상을 받도록 추천할

수도 있으며, 지역 신문이나 교육 신문에 교사의 업적에 대해 기고할 수도 있다.

한편, 문화적 지도성을 발휘함에 있어서는 유념할 사항들이 있다. 스톨프와 스미스는 유념 사항으로 다음의 열다섯 가지를 제안하였다. 즉, ① 협동하여 작업할 것, ② 교사들에 대해 잘 알 것, ③ 많은 일을 하려하지 말 것, ④ 새로운 아이디어를 받아들일 것, ⑤ 가장 중요한 문제를 인식할 것, ⑥ 자신의 의사일정을 우선하지 말 것, ⑦ 사람들이 열정적으로 일하도록 할 것, ⑧ 어떤 일들은 시간이 지나야 해결됨을 염두에 둘 것, ⑨ 교사와 학생으로부터 배울 것, ⑩ 모든 일이 이루어지지는 않는다는 사실을 받아들일 것, ⑪ 서류보다 사람을 우선시할 것, ⑫ 모든 사람은 한계를 가지고 있음을 알 것, ⑬ 교사와 학생의 가치를 존중할 것, ⑭ 다른 사람의 의견을 물어볼 것, ⑮ 변화를 평가할 때에는 거리를 둘 것을 제안하였다.

이러한 제안들은 협동과 교사로부터 배우는 자세를 강조하며, 서류보다는 사람을 중시할 것과 모든 일이 이루어질 수 없음을 강조하는 것이며, 사람 역시 한계를 갖고 있음을 인식하는 것이 중요함을 일깨워 준다. 조직마다 주어진 여건에서 변화를 시도할 경우 한계가 있을 것이므로 한계를 인식하고 무리한 추진이 되지 않도록 지원하는 것이 중요함을 일깨워 준다(박영숙외, 2003; 53-55).

3) 문화 경영 및 관리 이론

문화 경영 및 관리 이론의 핵심은 환경 변화에 부응하여 문화적 충격과 문화 괴리를 예방하고 문화를 지속적으로 경영 관리해야 한다는 데 있다. 조직의 환경이 변화하면 그에 대응하는 전략도 달라져야 하는데, 과거의 낡은 문화를 그대로 유지할 경우, 현실적으로 요구되는 문화와의 괴리가 생기게 된다. 문화 괴리가 변화와 상관없이 그대로 굳어져서 아무런 제약 없이 지속될 경우, 문화의 충격을 유발할 수 있다. 조직이 외부 환경에 효과적으로 대응하지 못하게 되면, 문화적 인습으로 인하여 조직의 성과가 떨어진다.

문화적 충격을 예방하기 위해서도 조직문화의 관리는 매우 중요하다. 조직에서 목적을 달성하기 위하여 다양한 정책을 추진하는 경우 불가피하게 갈등이 유발된다. 따라서 갈등을 효과적으로 관리하는 것이 중요하므로 변화를 위한 전략 개발에서는 갈등을 관리하는 기법을 살펴 볼 필요가 있다.

토마스(Kenneth Thomas)는 조직이 정책을 추진하는 과정에서 직면하게 되는 갈등을 효과적으

로 관리하는 방법을 제시한 바 있다. 갈등 발생시, 조직 측면에서는 단호함의 정도로, 그리고 개인적인 측면에서는 협조성의 정도를 기준으로 적절히 대응하게 되는데, 대응 유형에는 회피 유형, 타협 유형, 경쟁 유형, 순응 유형, 협력 유형의 네 가지를 제시하였다(Kenneth Thomas, 1976; 889-936을 인용한 W. K. Hoy and C. G. Miskel, 2001; 245-246).

토마스는 조직에서 여러 갈등 상황에 직면하게 될 경우 상기한 다섯 유형을 효과적으로 적용할 수 있다(Kenneth Thomas, 1997을 인용한 W. K. Hoy and C. G. Miskel, 2001; 245-247)고 제안하는데, 교원 정책을 추진하는 과정에서 생길 수 있는 갈등을 해결하고자 할 때 각 유형의 갈등 관리 방식을 상황에 맞게 적절히 활용할 것이 기대된다(박영숙 외, 2003; 48-49).[1)]

4) 진정성 리더십 이론

진정성 리더십(authentic leadership)은 기존의 영웅적, 카리스마적 리더십의 대안적 제안으로 나온 주장이다. 이 이론에 관심을 두는 이유는 리더가 조직의 핵심 가치를 중심으로 높은 도덕적 인격을 갖추고 낙관적이고 탄력적인 리더십을 보여주기 때문이다. 진정성 리더십은 사람들이 생각하고 행동하고 다른 이들을 그들 자신으로 인지하고, 그들의 가치와 도덕적 관념, 지식 그리고 장점인 자신감과 희망, 낙관적이고 탄력적이고, 높은 도덕적 인격을 깊게 인지하고 있다.

진정성 리더십은 변혁적 리더십과 윤리적 리더십에 근간을 두고 있어 리더에게는 기존의 리더십 유형에서 한층 업그레이드된 역량이 요구된다(〈표 II-8〉 참조). 진정성 리더십은 무엇보다 관계에서의 투명성과 높은 도덕성이 요구되기 때문에 구성원의 문화를 바람직한 변화로 변화시키는데 기여할 수수 있을 것으로 본다.

〈표 II-8〉 진정성 리더십과 다른 리더십의 비교

이론적 항목	진정성 리더십	변혁적 리더십	윤리적 리더십
진정성 리더십			
• 리더의 자아의식	✔	✔	
• 관계적인 투명성	✔	✓	
• 도덕적 내면관점	✔	✔	✔
• 균형잡힌 처리	✔	✓	

1) 갈등 관리 방식에 관한 상세 설명은 박영숙 외(2003), p.49. 참조.

(앞면에서 이어짐)

이론적 항목	진정성 리더십	변혁적 리더십	윤리적 리더십
윤리적 리더십			
• 도덕적인 개인	✔	✔	✔
• 도덕적인 관리자	✓	✓	✔
변혁적 리더십			
• 이상적인 영향	✓	✔	✔
• 영감적인 동기부여		✔	
• 지적자극		✔	
• 개인적인 고려		✔	✓

주: ✔ = 초점 구성요소 ✓ = 적거나 암시적 구성 요소

자료: F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Garnder, T. S. Wernsing and S. J.(2008), p.102.

진정성 리더십을 발휘하는 리더들의 행동 특성을 보면, 조직의 핵심 가치를 토대로 구성원을 존중하며 구성원과의 신뢰를 형성하기 위하여 개인의 진실성과 존중을 중시한다. 종사원을 각자의 관점에 맞추어 용기를 북돋아 주면서 가치와 신념에 일치성을 가지고 행동한다. 구성원의 개인적인 관점에 맞추어 용기를 북돋아 주고, 배려와 신뢰를 종사원들로부터 배려와 신뢰를 얻는다.

진정성 리더는 그들의 리더십을 통하여 다른 사람에게 봉사하는 것을 바라고, 그들이 리드하여 차별성이 생긴 사람들에게 권한 부여를 하는 것에 좀 더 흥미를 느끼고, 마음, 열정, 그리고 동정심 같은 마음의 자질로써 안내한다. 진정성 리더들은 개인들이 가지고 있는 가치의 차이점을 알아보고 그 개인의 능력에 맞게 동기 부여를 하여 재능을 강점으로 승화시키는 것을 돕는다. 특히 권한 부여는 21세기 열린사회에서 요구되는 핵심 역량중의 하나로 교사들의 이에 대한 요구가 높다.

진정성 리더십은 '명확한 자기 인식을 바탕으로 확고한 가치와 원칙을 세우고 투명한 관계를 바탕으로 내적인 자아와 외적인 자아의 격차를 최소화해 주위 사람에게 긍정적인 영향을 끼치는 능력'으로 자신이 성장하는 롤 모델임을 구성원에게 시연하는 과정을 통해서 자연스럽게 구성원이 성장해 나가야 할 방향을 안내 · 모색해 준다.

진정성 리더십은 크게 ① 자아 인식, ② 투명성, ③ 도덕적 내면 관점, ④ 균형 잡힌 정보 처리의 네 가지로 구분된다.

첫째, 자아 인식이란 리더들이 그들의 장점과 약점, 동기뿐만 아니라 타인이 어떻게 리더십을 인지하는지를 아는 것이다. 그래서 자아 인식에는 내부와 외부 관계 항목이 포함되어 있다.

두 번째, 내부 관계 항목에는 리더가 그들의 믿음과 갈망, 감정을 포함하는 정신 상태의 자아 인식을 말하는 반면 외부 관계 항목은 다른 이들이 리더를 인식하는 방법을 말한다. 리더의 높은 자아 인식 행동은 자아 지식과 지도자로서 그들의 효율성을 향상시키기 위해 자아 이미지를 반영하는데서 표출된다.

세 번째, 투명성은 정보 공유와 진실된 생각과 감정 표현과 같은 개인적인 공개를 말한다. 도덕적 관점은 오히려 동료나 조직, 그리고 사회적 압박과 같은 외부의 압력에서 기인 한다기보다는 리더의 행동의 표출은 내면의 도덕적 기준과 가치에서 비롯된다.

마지막으로 균형 잡힌 정보 처리란 의사결정을 하기 전에 모든 관련 정보를 객관적으로 분석하는 것이다. 리더들은 자신의 기존 입장과 구성원들의 의견을 균형 있게 조율해야 한다.

진정성 리더는 궁극적으로 팀원들이 최상의 결과를 낼 수 있도록 상호 존경을 바탕으로 권한을 위임하는 데 주력한다. 진정성 리더들이 핵심적으로 따라야 하는 것이 자신의 성장하는 역할모형임을 구성원들에게 시연해주는 과정을 통해서 부하를 자연스럽게 성장하도록 도와주는 일이다. 구성원이 상사를 자연스럽게 믿고 따르는 일은 구성원이 상사의 행동과 정신과 정서의 표출에서 성장의 실마리와 신뢰성을 읽었을 때이다. 진정성 리더는 자신에게 진솔한 리더라는 점에서 위의 예에서와 같이 다른 사람들에게 자신의 모자라는 리더십을 가장하여 강요하지 않는다.

진정성 리더는 긍정적인 마음을 바탕으로 하고 있다. 아무리 어려운 일이 있다 하더라도 이것을 통해서 뭔가를 배우고 이루어 나가는 낙관을 가지고 있다. 낙관은 맹목적 낙관이라기보다는 현실을 기반으로 한 것으로, 문제를 직시하고 이를 통해서 문제를 긍정적으로 해결해 내는 현실적 낙관을 의미한다(송은주 · 김명희, 2011; 33-35).

5) 창조적 실행 문화 이론

창조적 실행 문화 이론에서는 저성장 시대에 생존 전략을 탐구하면서 창조적 실행이 조직 발전을 위한 중요한 요건이라는 관점으로 조직이 처한 문제들을 창조적 실행을 통해 자발적으로 해결해 나가는 데 주력한다. 이 이론에서는 조직의 성과에 가장 큰 영향을 주는 것은 전략의 문제도 시스템의 문제도 아닌 실제 성과를 만들어내는 실행력의 차이라고 지적한다.

아무리 완벽한 변화 전략을 수립하였다 하더라도 실행에 옮길 수 있는 역량이 없다면 경쟁력을 잃게 된다. 창조적 실행이란 자발적인 사고를 기반으로 그에 따른 실행을 해나가는 것을 의미한다. 과거 정부 주도의 발전을 지향하는 과정에서 실행력은 "복종적 실행력"이라고 본다면, 복종적 실행에서는 한 방향으로의 정렬이 가능하고 한꺼번에 빠르게 움직여 성과를 창출하는데 도움이 되었다. 그러나 시대가 흘러 창의성을 발휘할 수 있는 경영 전략이 추진되는 환경에서는 복종적 실행력으로는 성과를 거두기 어렵다는 관점이 제기되고 있다.

복종적 체계에서 구성원은 '좋은 게 좋은 거다'라는 수동적 성향을 보인다. 그러므로 결과 또한 동기만큼이나 적당히 타협적이다. 즉 자발적이고 주체적인 동기에서 비롯된 의사결정이 배제되는 시스템이라면 복종적 실행 문화가 형성될 수밖에 없다. 그러나 젊은 세대들은 제도의 강요를 참지 못하고, 상부의 일방적인 지시에 강한 저항감을 지니는 성향을 보인다. 이제는 복종하는 자와 복종하지 않는 자 양쪽의 문제를 모두 해결하기 위해 지시와 강요가 아닌 소통과 조정이 필요하다는 시각이 공감대를 얻고 있다. 따라서 복종하지 않는 자의 창조적 성향과 복종하는 자의 수동적 성향 모두를 다스려 창조적 · 자발적 실행을 유도하는 전략으로 대응할 필요가 높아졌다(한국능률컨설팅협회, 2012).

창조적 실행 문화를 조성하고자 하는 접근에서는 우수 사례의 실행 문화를 발굴하여 확산시키는 전략을 강조한다. 우수 사례의 확산이 교사 문화 개선에 주는 시사는 자발적으로 문제를 제기해 해결책을 찾아가는 사고의 구조를 개인이 갖추는 것에 그치지 않고 단체적 실행이라는 교사 집단의 문화로 내재화할 수 있다는 데 있다. 창조적 실행력을 갖추기 위해서는 교사 모두의 역량을 함께 향상시켜야만 한다. 또한, 현장에서의 실행은 현장에서 지속적으로 이루어져야 하기 때문에 순응하거나 복종적인 실행으로는 성과를 거두기 어렵고, 창조적 실행을 지원하는 제도와 프로세스의 구축이 시급하다.

6) 회복 탄력성 이론

회복 탄력성 이론이란 밑바닥까지 떨어져도 꿋꿋하게 다시 돌아오는 능력을 말한다. 즉, 개인에게 닥친 힘든 상황과 역경을 극복하고 행복이나 긍정적인 상태로 돌아가는 인지 능력 즉, 역경을 이겨내는 긍정적인 힘을 의미한다. 이 이론은 1980년대부터 교육학과 심리학에 등장하였으나, 최근 조직 경영에서 더욱 관심을 받고 있다. 조직 경영 차원에서 회복 탄력성 이론이 부상하는 이유

는 급변하는 환경에 대한 두려움과 저항을 줄이는 전략 개발과 구성원의 긍정적 인식 고취와 회복력 증진을 위한 방법론에 있다.

회복 탄력성 이론에서 문화 변화로 연계되는 특성은 회복 탄력성을 측정하는 3가지 지수와 관련 있다. 물체마다 탄성이 다르듯이 사람에 따라서도 회복 탄력성이 다르다는 점을 주목할 필요가 있고, 회복 탄력성을 측정하는 지수(Resilience quotient; RQ)로 제시되는 자기 조절능력과 대인 관계 능력, 그리고 긍정성 등은 구성원의 문화를 긍정적으로 변화시키는데 필요한 중요한 역량이다. 회복 탄력성을 구성하는 능력들을 살펴보면, 구성원의 문화를 긍정적인 방향으로 변화시키는 데 기여할 것으로 기대해볼 수 있다. 따라서 회복 탄력성 측정 지수가 주는 의미를 살펴 교사의 문화 변화를 위한 전략으로 개발하여 적용할 필요가 있다.

회복 탄력성 지수 가운데 자기 조절 능력은 감정 조절력, 충동 통제력, 원인 분석력으로 구성되어 있다. 이러한 능력은 스스로의 감정을 인식하고 그것을 조절하는 능력으로, 어려운 상황이 닥칠 때 스스로 부정적 감정을 통제하고 긍정적 감정과 건강한 도전 의식을 불러일으키는 역할을 한다. 충동 통제력은 기분에 따라 책임지지 못하는 행동을 일으키는 충동적 반응을 억제한다. 원인 분석력은 자신이 처한 상황을 객관적이고도 정확하게 파악해서 대처 방안을 찾아낼 수 있는 능력을 말한다. 이러한 능력은 구성원의 긍정적 대응력을 높이는 데 효과적이므로 적극 적용할 필요가 있다.

대인 관계 능력은 소통 능력, 공감 능력, 자아 확장력으로 구성되어 있다. 소통 능력이 강조되는 이유는 메시지를 전달하는 일차적 기능과 원만한 인간관계 유지라는 심층적 기능이 함께 작용하기 때문이다. 공감 능력이란 다른 사람의 심리나 감정 상태를 잘 읽어낼 수 있는 능력을 말한다. 공감 능력이 뛰어난 사람은 표정이나 목소리 톤, 몸짓 등을 통해 그 사람의 생각이나 느낌을 알아챌 수 있다. 자아 확장력이란 자기 자신이 다른 사람과 연결되어 있다고 느끼는 정도를 말하며, 타인과의 관계 속에서 자기 자신을 이해하는 것이기에 인간의 도덕적 속성이 되기도 한다.

마지막으로 긍정성은 자아 낙관성, 생활 만족도, 감사하기를 말한다. 자신을 좋아하고 자기 생활에 만족하며 조그만 일에도 감사할 줄 아는 능력 즉, 긍정성이 높은 사람일수록 사교적 활동이 활발하며, 낯선 사람과도 쉽게 인간관계를 맺는 것으로 밝혀졌다. RQ 지수가 높을수록 장애, 사업 실패, 가정불화, 다른 사람으로부터 받은 부당한 대우 등을 딛고 일어날 확률이 매우 높게 나타난다.

회복 탄력성을 높이기 위한 효과적인 방법으로는 세 가지 방법이 제시된다. 첫 번째 방법은 개

인의 고유한 강점이 무엇인지 깨닫고 그것을 일상생활 속에서 꾸준히 수행하게 지원하는 것이다. 두 번째 방법은 감사하는 훈련을 지속하는 것이다. 실패를 부르는 분노와 좌절 그리고 공포감과 같은 감정들은 감사하기를 통해 편안한 마음으로 바꿀 수 있다. 세 번째 방법은 규칙적인 운동을 하는 것이다. 스트레스에 시달리며 감정 통제력이 부족한 사람에게 규칙적인 운동은 몸의 건강과 마음에 행복을 가져다준다(교육과학기술부, 2012; 36-37).

교사 문화를 바람직하고 긍정적인 방향으로 변화를 촉진하기 위해서는 조직에서 발생하는 수많은 문제와 업무 수행 상 겪게 되는 스트레스와 부정적 인식을 문제 해결을 위한 긍정적 방향으로 회복시키는 방법이 필요하다. 변화에의 두려움과 불편한 감정 들을 치유하고 자신과 조직의 성장을 위해 도전하고 극복하는 방법론을 개발하여 적용할 필요가 있다.

7) 교사 생애 발달 이론

생애 발달 이론의 핵심은 교직원의 생애 동안 발달해야 할 단계와 역량을 중심으로 지원해야 한다는 것이다. 이 이론의 기본 관점은 일상 생활 속에서 일어나는 중요 사건에 대하여 교사 개인은 서로 다르게 반응하고 관심사도 다르다는 데 있다. 발달은 일생을 거쳐 이루어지고, 개인의 특성과 발달 요구가 다르므로 발달 계획 수립에서는 이러한 특성을 반영해야 한다는 것이다. 발달 단계를 구분할 수 있고, 인지적이고 도덕적 측면에서 발달 되어 가는 특성을 규명하고자 한다.

학교 조직의 성과를 높이고 교육력을 제고하기 위해서 교직원의 생애 발달 기능을 충족시켜야 한다. 스테피 등(B. Steffy et als)은 발달 과정에서 교사들이 경험하는 순서와 내용을 제시하고자 하였다. 이들은 교사 발달 단계를 선행 단계, 전문가 및 숙련자 단계, 쇠퇴 단계, 재생 단계, 퇴임 단계 등으로 구분하였다.

선행 단계의 교사들은 새롭게 교직에 임용된 교사들로서 이상적이고 활동적이며 창의적일뿐만 아니라 성장 지향적이다. 새로운 사상이나 변화를 수용하는 데 있어서도 개방적이다. 전문가 혹은 숙련자로서의 교사들은 학급을 잘 통솔하며, 자신의 직무를 통해 이상을 실현한다. 쇠퇴 단계에 이른 교사들은 불평, 분열, 결근 등과 같은 행동을 표출한다. 재생 단계의 교사들은 교직 수행과 관련된 대부분의 영역에서 다시 성장 지향적 활동을 열심히 수행한다. 마지막으로 퇴임 단계의 교사들은 교직이 적성에 맞지 않는다는 판단 하에 교직을 그만두려고 한다(Steffy et als, 1975를 인용한 백승관, 2003; pp.33-34).

발달 이론에 관한 연구 결과에서는 구체적인 학습은 시간이 증가함에 따라 증가하지만, 이전에 경험한 새로운 정보를 통합하는 교사의 능력은 증가하지 않는다고 한다. 따라서 교사들이 새로운 정보를 자신의 능력 개발 혹은 기관 발전에 적절히 활용할 수 있도록 체계적인 학습 과정이 요구된다. 이러한 관점에서 장학 활동은 발달지향적인 학습 과정을 도와주는 방식으로 진행되어야 한다고 본다.

최근에는 교사 생애 발달 단계별로 요구되는 역량을 중심으로 생애 역량 개발을 중심으로 지원하려는 접근도 강화되고 있다. 교사 생애단계 연구에서는 최종 '성장' 지점을 설정해 놓고 거기까지 도달하는 과정을 분류하기 보다는 교사가 교직에 입문하면서부터 퇴직하기까지 일련의 과정에서 겪는 '변화'에 초점을 맞춘다(김정원, 2011; 31). 교사의 발달과 생애 단계를 중심으로 한 연구들에서는 교사들의 변화가 경력의 축적에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 개인적인 요인과 조직적인 요인들의 영향을 받아 매우 역동적으로 이루어진다는 점을 강조한다(김정원, 2011; 37).

2. 교사 학교생활 · 문화의 분석 모형

앞 절에서는 선행연구에 제시된 교사의 학교생활 · 문화에 관하여 소개된 내용을 정리하여 제시하였다면, 이 절에서는 선행연구와 차별적으로 접근한 시각이 무엇인지 기술하고, 교사의 학교생활과 문화의 두 개 축을 어떠한 관계로 구성하여 분석하였는가를 분석 모형으로 정립하여 제시한다.

가. 교사 생활과 문화에 관한 접근 관점

본 연구에서 교사 생활은 교사 문화를 구성하는 하위 요소로 접근한다. 하위 요소로 접근하는 이유는 교사 문화는 학교라는 공간에서 집단생활을 통해 형성되는 것이고, 교사 개인의 배경 요인과 학교 배경 요인의 영향을 받으면서 집단별 하위문화가 형성된다고 보기 때문이다. 아울러 교사가 학교에 출근하여 퇴근할 때까지 학교에서 수행하는 모든 활동은 교사의 직무와 연관되는 것으로 보고, 교사의 직무 수행과 연관된 활동을 중심으로 생활 문화를 분석한다.

학교에서 수행하는 교사의 업무는 ① 수업 관련 업무(수업 계획 · 실행, 수업 방법의 다양화, 수

업 교재 준비 등), ② 교육평가 활동 관련 업무(학생 성취도 평가, 학생 성적 처리, 학생 피드백 등), ③ 학급 경영 및 학습 환경 조성 업무(안전한 학습 환경 조성 등), ④ 학생 상담, 생활 및 진로 지도 업무(의사소통, 인성 지도, 진로 상담 등), ⑤ 학부모 상담 및 협의 업무(의사소통, 학부모회 운영 등), ⑥ 학교 경영 지원 업무(의사 결정 방식, 학교 운영 계획 수립, 공문서 작성, 교무 분장에 의한 사무 등), ⑦ 전문성 신장 업무(연수 참여, 자기 개발, 교육정보 공유 등), ⑧ 지역사회 관련 업무(지역주민과의 교류, 시설 개방 등)로 구분한다. 본 연구에서는 이들 직무를 수행하는 과정에서 보여주는 행동 방식에 초점을 맞춰 교사 집단생활의 특징과 변화 징후를 분석하고자 한다.

최근 정부는 교육력 제고를 위해 교과교실제와 창의경영학교를 비롯한 다양한 핵심 교육정책들을 추진하고 있다. 이들 교육정책은 학교의 교육과정 운영 방식과 교직원 구성 변화에 적지 않은 영향을 주고 있다. 첨단 정보 기술이 도입되어 수업 방법과 교실 환경이 변화되고 있고, 교사 집단에는 수업을 보조하고 업무 경감을 지원하는 행정 실무사, 교무 보조사 등과 같은 다양한 유형의 회계직 인력이 투입되어 이전에 비해 교사 집단의 다양화가 촉진되고 있다. 업무 전달이나 수행 방식에서도 많은 변화가 이루어지고 있다.

본 연구에서는 변화가 이루어지는 학교현장에 주목하여 이러한 학교 변화에 교사들은 변화를 긍정적으로 인식하고 있는지, 학교생활에 변화를 주는 요인은 무엇인지, 어떠한 요인들이 학교생활을 힘들게 하는지를 분석하고자 한다. 최근 학교생활이 더욱 바빠졌고, 학교폭력 예방 등 다양한 업무로 여유 없이 지낸다는 변화 징후에 초점을 맞춰 교사의 핵심 업무인 수업 활동과 학생 지도가 제대로 이루어지고 있는지 수업 활동과 학생 지도 활동에서 경험하는 교사의 어려움은 무엇인지를 진단하는 관점으로 접근한다. 또한, 교사의 수업 준비 시간이 부족해졌다면, 수업 준비를 방해하는 요인들은 무엇인지 탐색하고, 학교에서 배정받은 업무들은 어떠한 방식으로 준비하고 수행하며, 업무 수행 과정에서 직면하는 문제에 대하여는 어떻게 해결되기를 기대하는가의 요구 성향을 탐색하는데 주력한다.

아울러 21세기 핵심 역량을 중심으로 세계 각국에서는 교사교육에서 혁신을 추진하고 있다. 혁신 동향 중 급변하는 환경에서도 변할 수 없는 교사직의 핵심 가치를 중심으로 교육전문성을 향상시키는 전략이 파악된다. 이러한 핵심 가치를 중심으로 한 교사교육 모델에 기초하여 우리 교사들이 공유하는 핵심 가치와 신념은 무엇인지 살피고, 학생 중심의 수업 활동과 학교 운영을 위해 교사들이 공통적으로 공유하는 규범과 기대, 지향성 등을 중심으로 하위문화의 특성을 분석하고자

한다. 또한 21세기 열린사회에서 협동성이 중시됨에 따라 어떠한 업무에서 협동성이 필요해지는가를 탐색하는 데 집중한다.

한편, 본 연구에서의 교사 문화의 형성 요소들은 핵심적 문화와 상징적 문화, 실천적 문화 영역의 세 영역 전반에 걸쳐 구성된다. 예를 들면, 교사들이 학교에서 업무를 수행하면서 보여주는 일련의 언행과 태도, 습관, 관행, 정서, 및 분위기 등은 상징적 문화 관련 요소로 설정하고, 문제 해결을 위해 접근한 전략과 변화 지원 과정 등은 상징적 문화 관련 요소로 설정한다. 아울러 교사들이 결코 본질적으로 변하지 않고 공유해야 할 핵심 가치와 교육적 신념 등은 핵심적 문화 관련 요소로 설정한다.

또한, 교사 문화 형성에 변화를 주는 교직환경 구조 요소의 변화 속성에 주목하여 2008년 이후 21세기 핵심 역량을 중심으로 개발된 새로운 교육 패러다임‘ 교육 3.0 모델’과 연계하여 교사직에서 우선적으로 대응이 필요한 요소를 탐색하고자 한다. 교사 문화가 정적이지 않고 환경 변화에 동태적으로 변화하는 데 필요한 요건은 무엇인지, 교직 발전에 필요한 바람직한 문화를 형성하는데 문화 경영과 관리가 필요하다면, 어떠한 문화 요소를 우선 관리하고 지원해야 하는지를 탐색한다.

본 연구에서는 교직환경의 변화에 영향을 미치는 새로운 교육 패러다임은 거시적 요인으로 구성하며, 이들 요소들은 기존 문화의 특성을 변화시킬 것으로 본다. 선행연구에서 제시되는 보수성과 개인주의 같은 대표 특성이 그대로 유지될 경우 교육의 성과를 높이기 위한 교육정책은 실효를 거두기 어렵다고 보고 교사 집단의 가치와 신념, 행동 방식 등의 문화 요소들을 환경 변화에 부응하는 방식으로 재구성하고 창조적으로 실행하는 바람직한 문화 형성 요소를 탐색한다.

교사 문화의 재구성 및 바람직한 문화 조성이라는 관점에서, 현재의 문화 특성이 과거 문화 특성에 비해 어떻게 달라졌는가의 변화 징후를 탐색하는 접근을 시도한다. 나아가 변화 징후 중 교사 모두가 공유할만한 바람직한 변화 지향성을 탐색하여 지원하고자 한다. 집단별 하위문화의 특성 분석은 집단별 문화의 차이를 규명함과 동시에 핵심 문화를 중심으로 공유하고 협력하는 문화적 공동체를 구축하는 방향으로 접근한다.

나. 학교 변화, 교사 생활 및 교사 문화의 관계

조직으로서 학교에서는 다양한 변화가 이루어지고 있음이 분명하다. 라이트우드와 아이트켄(Leithwood & Aitken)은 학교 조직에서 변화가 이루어지고 있음에 관하여 세 가지 관점을 비교적으로 제시한 바 있다(Leithwood & Aitken, 1994). 학교 조직은 관료제 특성이 강한 학교에서 공동체로서의 학교로 변화하였고, 점차 학습조직으로 변하고 있음이 확인된다(〈표 II-9〉 참조).

〈표 II-9〉에서 나타나는 바와 같이, 학교 조직의 변화와 더불어 학교 문화 특성도 변화하는 특징이 있다. 관료제로서의 학교 조직에서는 개인 성취와 경쟁 지향성이 부각되고, 공동체로서의 학교 조직에서는 배려와 동료와의 관계 지향성이 부각된다. 그리고 학습조직으로서의 학교 조직에서는 협력적이고 지속적인 문제 해결이 부각된다.

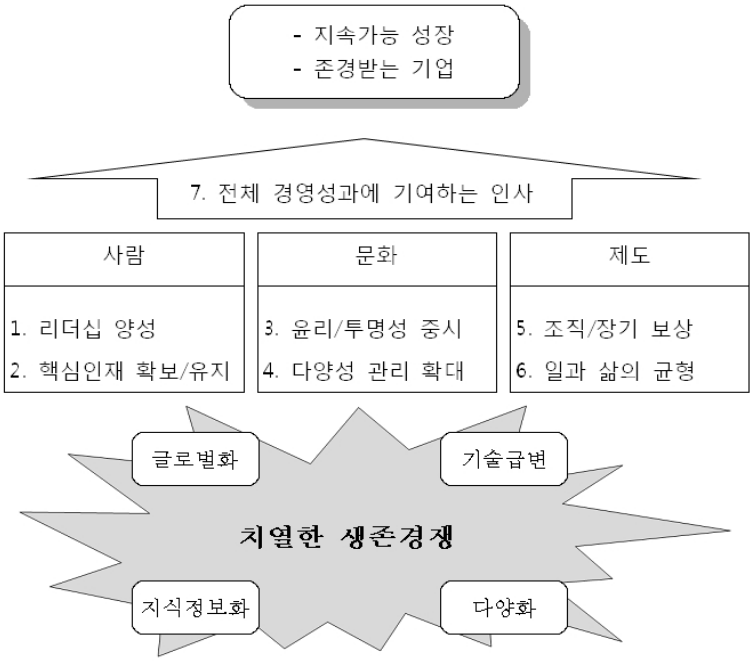
〈표 II-9〉 학교 조직 변화에 관한 관점 비교

구 분	학교 조직 변화에 관한 세 가지 관점		
가정	관료제로서의 학교와 교육구	공동체로서의 학교와 교육구	학습조직으로서의 학교와 교육구
임무와 목적	수월성 정확성, 폐쇄적	형평성 모호성, 개방성	질 명료성, 발전적
문화	분산적 개인성취와 경쟁의 규범	동료적 배려와 호의의 규범	협력적 지속적인 문제해결의 규범
경영과 지도성 (핵심과업)	교류적, 고전적 권위적, 공격적 지위권력	봉사적 민주적 또는 자유방임적	자율경영 변혁지향적 촉진적 권력
구조와 조직	계층적	수평적	과업과 상황에 의존
의사결정	개인중심 제한된 합리성	집단중심성 합의/다수결 비합리적	팀중심 초합리적
정책과 절차	광범위 책임 명료화	최소화 최소한의 법률/규정에 근거	팀 중심 학습 제고를 위한 설계
지역사회와 관계	공식적 아주적음 최소한 대응	비공식적 유대관계 높은 대응	공식적 공동협력 높은 대응

자료: Leithwood & Aitken(1995: 26).

우리가 추구하는 미래 학교의 모습이 '학습조직으로서의 학교'라고 한다면, 이러한 학교 조직에서의 교사들은 환경 변화에 대응하면서 문제 해결을 위해 공동 협력하고, 팀 중심의 자율 경영을 토대로 교육의 질 제고를 위해 활동할 것이 요구된다. 문화 형성은 사람을 통해 이루어진다. 환경 변화에 의해 사람이 행동하고 생활하는 방식에 변화가 이루어지는 경우, 문화의 특성도 달라질 필요가 있고, 바람직한 문화 조성을 위해서는 구성원의 생활 방식에서의 개선도 필요하다. 이때 업무와 업무를 수행하는 사람의 활동 사이에 균형을 잡는 것이 중요하다.

삼성경제연구소에서는 이러한 관계를 일과 삶의 균형으로 제시한 바 있다. 즉, 삼성경제연구소에서는 '사람이 경쟁력이다'라는 관점에서 글로벌 인사제도의 7대 변화 동향을 탐색하여 제시한 바 있는데, 7대 변화 동향으로는 ① 리더십 양성, ② 핵심 인재 확보 및 유지, ③ 윤리 및 투명성 중시, ④ 다양성 관리 확대, ⑤ 조직 및 장기적 성과 보상, ⑥ 일과 삶의 균형, ⑦ 전체 경영 성과에 기여하는 인사 시스템이 제시된다(성상현, 2004). 이 중 윤리 및 투명성 중시와 다양성 관리 확대는 문화적 요소에 해당하는 것들이고, 일과 삶의 균형 역시 바람직한 문화 형성에 영향을 미칠 수 있는 것들이다([그림 II-4] 참조).



[그림 II-4] 글로벌 인사 변화 7가지 트렌드

자료: 성상현(2004), p.2.

본 연구에서는 이러한 글로벌 7개 변화 트렌드 가운데 사람과 문화, 제도의 관계에 주목한다. 사람에 관련된 리더십 양성과 핵심 인재 확보 유지는 우리 교직에도 매우 중요한 요건이 되며, 문화와 제도 측면 가운데 다양성 관리 확대와 일과 삶의 균형 같은 트렌드는 현재 학교 환경 변화의 징후와도 연계되는 특성이 있어 관심을 집중한다. 교사 전문성의 지속 성장과 우대받는 교사가 되기 위해서 이들 7가지 변화 트렌드의 적용이 필요하다고 본다.

이와 같은 관점에서 보면, 급변하는 환경 속에서 학교의 지속 성장을 추구하기 위해서는 사람 측면의 교사 역량 증진이 필요하고, 문화 측면에서 윤리 경영과 다양성 관리 전략이 요구되며, 제도 측면에서 집단 협력 성과에 보상하고 일과 삶을 균형 있게 유지하게 지원하는 전략이 필요하다.

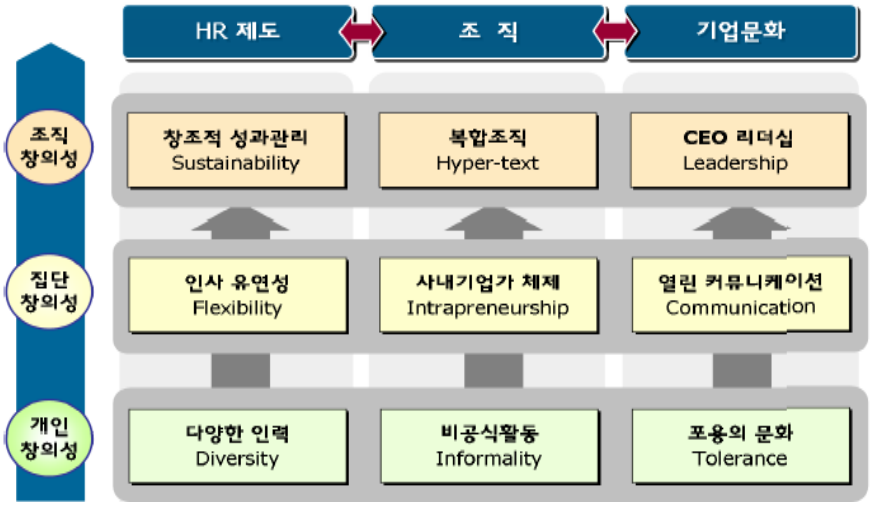
다양성을 보는 관점에서는 다양한 인력을 공정하게 채용하는 절차에 주력하기보다는 차이를 존중하고 차이를 통해 학습을 촉진하고 창의성을 발휘할 수 있도록 지원하는 방안 탐색에 주력한다.

즉 교사 개인의 배경과 학교 배경이 다를 수 있음을 감안하여 학습 스타일을 반영하여 지원하는 전략이 개발될 필요가 있다. 또한 젊은 세대의 일과 삶의 균형을 중시하는 경향은 교사 문화에서도 반영되어 교사 문화와 인사제도의 변화를 촉진하는 동인으로 작용한다. 세대 간 소통을 강조하는 문화를 형성하고, 젊은 세대가 학교교육의 성과에 크게 기여할 수 있는 근무환경을 지원하는 방안 탐색에도 관심을 기울인다.

이 시대에 요구하는 우수 교사를 확보하고, 지속적인 전문적 성장을 지원하기 위해서는 교사들이 빠르게 변화하는 환경의 흐름을 인지하고 관리 방법을 습득하고, 커뮤니케이션과 팀워크 체험을 통한 시너지 창출 방법을 학습할 기회를 확대하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 우수 학교를 벤처하고 우수 학교 교사 집단과 교류하고 컨설팅을 지원 받으면서 학교에서 필요로 하는 새로운 긍정적 교사 문화를 창조해 나가는 것이 필요하다.

학교마다 교육 여건이 다르고, 학교 운영 과정에서 다양한 문제에 직면한다. 최근에는 학교 컨설팅을 통하여 컨설턴트와 함께 학교 현안을 주제로 '액션 러닝 프로세스(action learning process)'가 확산되고 있다. 학교에서 발생하는 문제를 유사군으로 유형화할 수는 있으나 그 문제 해결은 교사 집단이 협력하여 문제의 원인과 해법을 탐구하여 창조적으로 해결해 나가는 실행력을 갖출 때 문제가 개선되고 지속가능한 성장 기반을 갖출 수 있다.

이러한 학교 단위에서 직접 문제를 해결하도록 지원하는 접근에서는 개인의 창의성과 집단 창의성을 바탕으로 조직 창의성을 신장시키는 데 초점을 맞춘다. 여기서도 다양한 인력에 관한 성과 관리 기법이 중요한 반면, 문화 측면에서도 소통과 포용, 배려, 존중 등의 바람직한 핵심 가치를 중심으로 사람과 문화, 그리고 제도가 연계된다([그림 II-5] 참조).



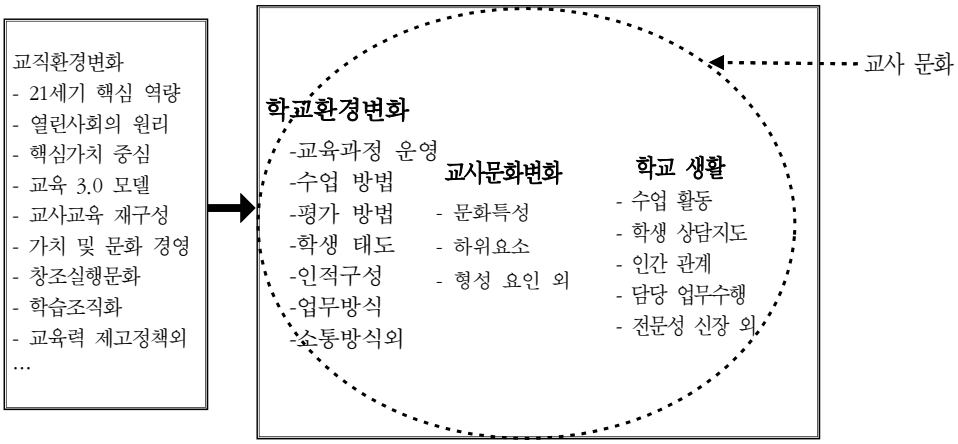
[그림 II-5] 창의성 제고를 위한 인사의 혁신 과제

자료: 김은환(2007), p.8.

본 연구에서는 선행연구와 달리 학교 단위에서의 창조적 실행 문화 조성을 위한 방법론에 관심을 기울인다. 교과교실제와 창의경영학교 등 정부가 추진하는 핵심 교육정책을 시범적으로 운영하여 우수학교로 선정된 우수학교의 교사 문화의 특성과 교사들이 인식하는 바람직한 가치는 무엇인지 분석하여 제시하고자 한다.

우수시범학교와 일반학교와의 차이점을 분석하여 어떠한 요인에 의해 학교에 변화가 이루어지고 있는지 밝히고, 어떠한 행동 방식이 바람직한 문화 형성에 기여하는지, 21세기 핵심 역량이 요구되는 이 시대에 교사 집단이 변하지 않고 공유해야 할 핵심 가치는 무엇이어야 하는지 밝혀 제시하고자 한다.

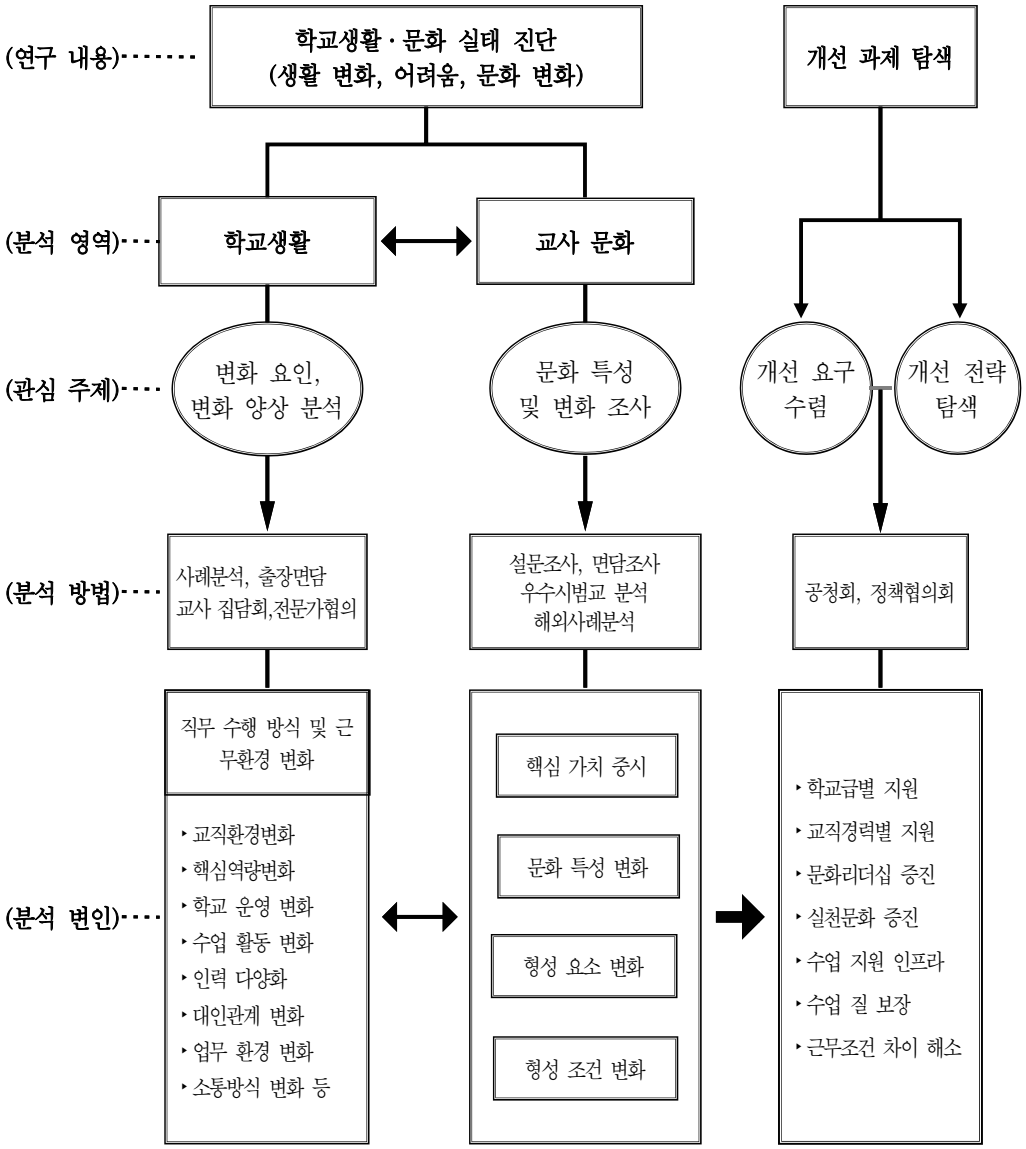
상기 분석 내용을 토대로 본 연구에서 접근하는 학교 변화와 교사의 학교생활, 그리고 교사문화의 관계를 그림으로 제시하면 다음의 [그림 II-6]과 같다. 교직환경 변화가 학교환경 변화에 영향을 주고, 학교에서 교사들은 환경 변화를 경험하면서 생활한다. 교사문화는 학교환경 변화와 더불어 교사 문화 역시 변화하게 되는데, 문화의 특성과 하위요소, 형성 요인 등에서 변화가 이루어진다.



[그림 Ⅱ-6] 학교변화와 학교생활, 및 교사문화의 관계

다. 본 연구의 분석 모형

다음의 [그림 Ⅱ-7]은 본 연구의 내용을 분석하기 위해 설정하고 관심을 갖고 접근한 주제와 분석 방법과 변인들은 무엇인지 종합적으로 제시한 것이다. 본 연구에서의 학교생활은 학교 환경 변화로 인하여 변화가 이루어지고 있는 과정에 주목하여 변화를 촉진시키는 요인과 변화 징후를 살핀다. 문화 측면에서는 문화의 특성이 교사 개인과 학교 배경별로 어떠한 차이가 있으며, 대표적인 문화 유형에 대한 인식 변화를 살피고자 한다.



[그림 II-7] 교사 학교생활 · 문화 분석 모형

Ⅲ. 교사 학교생활 · 문화의 변화 징후 및 특성

1. 학교 환경 변화의 내용 및 촉진 요인
2. 일반학교 교사의 학교생활 · 문화 특성
3. 핵심교육정책 우수시범학교 교사의 학교생활 · 문화 특성
4. 종합 논의

Ⅲ. 교사 학교생활 · 문화 연구의 변화 징후 및 특성

이 장에서는 학교환경 변화의 내용 및 촉진 요인, 일반학교 교사의 생활 및 문화 특성, 핵심교육정책 우수 시범운영교의 교사 생활 · 문화 특성에 관하여 기술한다.

1. 학교 환경 변화의 내용 및 촉진 요인[2)]

가. 학교 환경의 변화 내용

최근 학교에는 변화가 많이 이루어지고 있다. 현장 교사들은 정보화 기술 혁신으로 인하여 업무 수행 방식에서 다양한 변화가 이루어지고 있다고 보고 있다. 학교 환경 변화 내용에 관하여 현장 교사에게 분석을 의뢰한 결과, 다음과 같이 일곱 가지 변화 현상으로 제시하고 있다.

첫째, 학교에서의 정보화 기술이 가속화되고 있다는 점이다. 최근 학교의 컴퓨터 활용은 편리함을 넘어 위협적인 존재로 다가온다. 우선 컴퓨터 활용 능력 측면에서 선 · 후배 교사 간의 반목 현상이 나타난다. 선배 교사가 후배 교사에게 컴퓨터 활용에 대해 가르쳐 줄 수 있는 것은 업무 포털에서 공문 작성 방법이나 에듀파인으로 형식을 작성하는 방법 정도이다. 이런 업무 처리 관련 컴퓨터 활용은 경험 유무에 따른 차이 밖에 없다.

그러나 수업 능력과 업무 관련 정보 수집, 문서 작성 및 편집, 프레젠테이션 등의 업무 능력에서

2) 본 연구에서 의뢰하여 이재훈선생님(대소초등학교), 반채익선생님(음성중학교), 김선용선생님(동탄국제고)께서 집필 해주신 내용(“학교급별 교사의 생활 · 문화 지원 과제”)을 토대로 재구성하여 작성함

는 선배 교사가 후배 교사를 따라가는 경우가 적지 않다. 결국, 후배 교사에게 배우거나 아쉬운 부탁을 해야 상황이 발생하는데 이러한 상황을 문제로 인식하는 경향이 있다. 교육 경력이 20여년 전후되는 교사들은 학교에서 중견 교사이기 때문에 경력이 상대적으로 적은 교사에 비해 업무량이 많다. 그로 인해 교수 · 학습 관련 연구할 시간이 부족하며, 더욱이 정보 능력도 부족하여 선배 교사로서의 존재감 약화를 초래하고 있다고 본다.

둘째, 업무 처리 관련 업무 포털 서비스로 업무가 과중되고 있다. 공문 작성과 유통이 용이해져서 교사 1인이 더 많은 공문을 접하게 되었다. 많은 공문의 유통이 업무량 과다를 유발한다고 보고 있다. 공문 유통량을 줄이기 위해 업무 관리 시스템의 공문 게시로 대신하는 경우로 대응하고는 있지만, 아침 출근과 동시에 사무 분장에 따른 공문 접수와 더불어 업무 관련 게시 공문도 열람해야 할 정도이다.

현장에서는 업무 포털 시스템이 도입됨에 따라 교사의 행정적 일거리가 증가되었음을 문제로 인식하는 경향이 있다. 실례로 학생들의 현장 체험 교육 활동을 추진하려면, 우선 현장 체험 교육 계획의 결재가 필요하다. 현장 체험 교육 계획에는 현장 체험 장소, 시간, 교육 활동 운영 계획, 참가비, 안내장 등의 내용 등이 포함된다. 이 현장 체험 교육 계획에 대한 결재를 득하고 나면, 이어서 예산 집행 품의를 내야한다. 품의는 수익자 부담 경비, 학교 자체 지원 경비(저소득층 등), 공무원여비 등을 요구 · 신청하는 내용으로 구성된다. 현장 체험 학습을 마친 후에는 정산 보고까지 해야 한다.

이와 같이 현장 체험 활동을 한번 하기 위해서 교육활동 계획을 담고 있는 업무 관리 시스템의 내부 결재와 경비 관련해서 학교 지원학생, 일반 자부담 학생, 참가 교원 등으로 분류하여 예산 집행 품의, 사후 정산 결재 등이 필요하다. 업무포털시스템이 도입되기 전에는 현장 체험 교육계획 내부 결재를 내고 학생들의 참가비를 스쿨 뱅킹으로 처리하던 것이었다.

업무의 효율화, 합리화를 위해 업무포털(에듀파인) 서비스가 도입되었으나 실제 현장에서는 교사의 일거리가 증가되었다고 보고 시각이 있다. 교사가 교육활동 운영에 필요한 물건의 단가까지 조사하여 개별 품의를 올려야 하는 상황에 대한 문제 인식이 높다. 계산이 잘못된 경우 교사가 책임을 져야하는 상황에 대한 부담을 높게 의식하고 있다.

셋째, 정보화 가속화로 인해 교사 간 소통 방식에 변화가 이루어지고 이전에 비해 대화가 줄어들었다. 학교에서의 업무 전달은 메신저 프로그램을 통해 일방적으로 전달되고, 메신저로 대화한다.

서로 만나서 이야기하면서 이해하기보다는 컴퓨터를 통해 서로의 의사를 전달하기만 한다. 직접 만나 얘기하기 어려운 내용이 메신저로 전달되는 경우, 갈등과 오해 등이 생기는 경우도 있다.

넷째, 학부모 영향력이 증대하였다. 최근 학부모는 단지 지원자, 후원자뿐만 아니라 요구자, 평가자, 감시자의 역할까지 하고 있다. 즉, 학부모는 학교교육의 대리 수혜자이면서 동시에 교육서비스를 제공받는 고객이 되었다. 그리고 교사는 교육(제공)자이면서 교육서비스에 대한 민원 해결자의 역할이 생기게 되었다. 학교 폭력과 관련하여 학생 간 폭력, 사제 간 폭력 등의 현상에 대한 학부모의 대응을 볼 때, 일부이지만 교사의 권위를 찾기는 어려운 실정이다. 최근에는 3월이 다가기 전에 담임교사의 학급 경영에 대해 이의를 제기하거나 상담 시간에 자녀를 예외적으로 취급해 줄 것을 전하기도 한다.

최근 교사들에게 막중한 부담으로 여겨지는 업무 중의 하나가 학생 간의 분쟁 조정이다. 피해를 받은 학부모가 학교를 상대로 문제를 제기하면 일일이 대응해야 한다. 어느 경우는 학부모간의 이해관계가 좁혀지지 않아 중간에 교사가 어려워하는 경우가 허다하다고 한다. 학부모의 요구, 만족 수준은 높아지고 있는데, 교사들에게는 학부모의 요구를 충족시킬 여력이 부족하고, 여건이 조성되어 있지 않으며, 이런 학부모의 영향력 증대에 대해 심한 거부감이 표출되는 상황에까지 이르고 있다.

다섯째, 실적 서열화가 팽배하다. 요즘 학교 경영자는 학교의 실적, 점수 관리를 잘해야 한다. 객관적인 지표로 비교되는 것이 많기 때문이다. 전국 단위 국가수준학업성취도평가의 결과 순위가 공개된다. 학교 단위 성과상여금 등급, 학교평가 학부모 만족도 점수, 교장 평가 등 지역에 따라 다르겠지만, 이런 저런 방식으로 서열화를 부추기는 행정 행위들이 훨씬 많아졌다는 인식이 높다.

이러한 실적 서열화는 그대로 교사들의 부담으로 작용된다. 더 많은 실적과 상위 점수, 순위를 획득하기 위해서 교사들은 실적, 점수 관리를 해야 한하기 때문이다. 실적 위주의 학교 관리 행위의 문제는 과연 이런 실적 관리 행위가 교사의 수업 활동, 학생 생활지도의 효과를 높이는 것과 깊은 관련이 있는가의 문제이다.

교사가 수업, 생활지도 및 각종 교육활동을 전개하되, 별도 실적 관리를 해야 한다면 교사의 역할 갈등 상황이 표출된다. 수업도 해야 하고 문제 행동 예방 및 상담도 해야 한다. 이것은 학급담임교사로서 개인이 해야 할 일이고, 학교를 위해서 학교의 실적을 만들기 위해 별도의 노력을 한다고 한다면 교사는 두 가지 역할을 수행해야 한다. 물론 학교에서 교사의 역할이 서로 관련이 있

다고 하지만 학생의 교육활동에 전적으로 집중하지 못하고 있다는 점에서 갈등을 겪는 사례를 자주 보게 된다.

여섯째, 학교경영의 자율성을 훼손하는 사례가 발생되고 있다. 각종 실적을 학교 단위로 서열을 내다보니 일선학교는 각종 서열에서 높은 순위에 도달하기 위해서 우선적으로 노력하게 된다. 그러다 보니 학교 나름의 특성에 따른 개성화된 학교경영보다는 교육청의 요구에 순응하는 일반화된 학교경영이 이루어지게 된다. 학교의 실적 서열화는 교장, 교감 인사 평가 자료로 활용되기 때문에 교장 및 교감은 교사의 수업 및 생활지도 보다는 업무 처리에 더 많은 관심을 갖고 관리 행위를 한다.

교육감 민선제, 공모교장제도와 같은 선발제 또한 학교 실적을 조장하고 있다. 민선 교육감은 특별한 성과를 창출해야 하고, 자신의 공약을 이행해야 하다 보니 학교의 실적을 요구하게 된다. 공모 교장도 학교교육계획서 심사를 통해 교장으로서 특별한 성과를 만들어내야 한다. 이와 같은 교육감, 교장 선발 방식은 지역 단위 혹은 학교 단위에 적합한 계획을 수립하여 운영할 수 있다는 장점도 있지만 인기 부합, 성과, 사업 중심 행정, 경영으로 학교 교육활동의 본질에서 빗겨나갈 수 있는 우려도 있다.

일곱째, 학교의 역할과 기능이 확장되고 있다. 사교육비 점감을 위한 방과후학교 운영, 저소득층 및 사회적 취약 계층을 위한 교육복지우선지원사업과 초등돌봄교실, 농어촌연중돌봄학교사업, 그리고 학교폭력예방대책 등과 관련된 최근의 교육정책들은 학교의 기능과 교사의 역할 범위가 어디까지인지를 놓고 논의를 야기하고 있다.

방과후학교의 경우 사교육비 절감, 공교육의 기능 제고를 위해 도입되었지만 현장에서 방과후학교 담당 교사는 일 년 내내 강사 채용, 강사 임금 책정 및 지급 등의 업무를 수행하고 있다. 교사들에게 방과후학교 강사 채용, 관리 등의 업무를 담당하게 하는 것에 대하여는 문제 의식이 높다.

교육복지우선지원사업의 경우, 학교에 속한 취약 계층 학생의 복지 향상을 위해 예산이 지원되고 있다. 단위학교는 교육복지우선지원사업의 대상자를 선정하여 일정 기간 프로그램을 운영해야 한다. 규모가 큰 학교는 복지사가 배치되지만 규모가 작은 학교는 이 일을 교사가 담당해야 한다. 교육복지우선지원사업은 정규 교육과정보다는 방과후 활동 중심으로 진행된다.

수업을 마치고 혹은 주말에 아이들에 대한 복지 향상을 위한 교육활동을 전개해야 하는데 담임 학급의 학생지도를 하기도 바쁜데 방과후, 주말, 방학 중에 이 사업을 진행해야 한다. 교사들은 복지사 업무까지 담당해야 하는 상황에 대해 개선 요구가 높다.

최근 초등학교에서는 학생 돌봄(보육)의 기능까지 수행해야 한다. 모든 학교에서 돌봄교실을 운영하고, 강사를 채용하며 관리를 하는 행위를 해야 한다. 농 · 어촌지역에서는 저녁 야간시간까지 돌봄교실을 운영해야 하는 경우가 있는데 농 · 어촌 지역이라 강사 구하기도 어려워 교사들이 직접 수행하는 경우가 많다. 농 · 어촌 지역의 학교는 규모가 작기 때문에 교사 정원도 많지 않은데, 낮에는 학급 아이들 가르치고 업무처리 하다가 야간에는 돌봄교실까지 운영해야 하는 어려움이 많다.

학교폭력 예방과 관련된 최근 학교의 업무량은 그 한계를 짐작하기 어려울 정도로 처리량이 많다. 끝없는 대책, 다른 어떤 지침보다 두꺼운 예방 지침, 가능한 모든 폭력 행위의 경우에 대한 예방 대책을 포함하고 있기 때문에 업무를 파악하고 숙지하기도 어려운 실정이다. 학교 폭력의 사안 예방 활동도 광범위하게 시행되지만, 사건 발생 시 처리 절차도 복잡하다. 만약 사건 하나가 발생한다면 교사는 폭력 사건 조사자, 보고자 등의 역할을 수행해야 한다. 물론 사후 교육적 지도까지도 수행해야 한다. 학교가 학생의 전인적 성장과 발달을 도모하는 곳이지만 현재의 인력으로는 제한이 너무 많다.

나. 학교 환경의 변화 촉진 요인[3)]

상기한 바와 같이 학교에서 교사들이 업무를 수행하는 방식과 환경은 이전에 비해 많이 달라졌음이 확인된다. 이러한 학교 변화를 촉진하는 요인에 관하여 교사들이 함께 모여 탐색한 결과, 주요 요인으로는 교사의 전문성 향상을 위한 교육정책의 도입, 교육과정 변화에 따른 집중 이수제, 학생생활 지도를 위한 대책, 주5일수업제, 교무 및 행정 업무의 전산화, 교직 구성원의 변화 등으로 제시되었다.

1) 교사 전문성 향상을 위한 교육정책 도입

교사의 전문성 향상을 위한 주요 교육정책으로는 교원능력개발평가제나 교과교실제, 수석교사제 등이 있다. 이러한 교육정책들은 그간 많은 시행 착오와 현장 적합성에 대한 다양한 검토를 거쳐 정착 단계에 있는 비교적 좋은 평가를 받는 교육정책들이다. 이들 교육정책의 추진 경과에 관하여 간략히 기술하면 다음과 같다.

3) 본 연구에서 의뢰하여 이재훈선생님(대소초등학교), 반채익선생님(음성중학교), 김선용선생님(동탄국제고)께서 집필 해주신 내용(“학교급별 교사의 생활 · 문화 지원 과제”)을 재구성하여 작성함

첫째, 교원능력개발평가제는 2006년에 처음 시행되어 7년째 시행되고 있는 정책이다. 시행 초기의 불안감과 불신은 많이 사라지고 이제는 교사들도 평가의 대상이 되어야 한다는 데는 공감대가 형성되어 있다. 이는 우리 사회 전반의 분위기와도 맥을 같이 한다. 우리 사회가 신자유주의의 물결을 타고 급격하게 경쟁체제로 변하고 있고 학교도 예외는 아니다. 다만 평가의 신뢰성과 공정성, 평가 결과의 활용에서 아직도 논란의 여지가 있다.

교원능력개발평가제는 교사의 능력을 점검하고 전문성을 신장시키는 데 좋은 제도임에는 틀림이 없다. 각종 자율 연수의 확대를 통해 자기 발전에 대한 욕구가 확산되고 있으며 전문성을 신장하지 않으면 교단에 서기 어렵다는 의식이 널리 확산되는 계기가 되었다.

둘째, 교과교실제는 2009년 처음 도입되기 시작한 것으로 학생들이 각 교과의 특성에 적합하게 꾸며진 '교과교실'을 찾아가서 수업을 받는 것으로 학생들이 하루 종일 자신의 학급에 상주하면서 여러 교과의 수업을 받는 기존의 학급교실제와 대비되는 제도이다. 교과교실제는 학생 중심의 교육을 위해 수준별 수업을 강화하고, 교육과정과 시설, 교사 등을 연계하여 지원함으로써 교육의 질 향상을 추구하였다.

교과교실제는 현행 학급교실제의 전면적인 개편을 기반으로 하기 때문에 학생들이 정서적 안정이나 휴식을 취할 마땅한 공간을 확보해야 하는 과제가 있다. 또한 학생들이 쉬는 짧은 시간 안에 교과교실을 찾아 다녀야 하고, 학습 준비물이나 교과서를 보관하는 것과 이동하는 것 등의 불편함이 있어 개선될 필요가 있다.

셋째, 수석교사제는 2008년부터 시범 운영이 된 제도로 2011년에 법제화되었다. 수석교사제는 교육경력 15년 이상의 1급 정교사가 교장, 교감 등 관리직이 되지 않고 정년까지 장학 및 수업, 신규교사 지도 등을 맡도록 하고 있다. 수석교사제는 교사 본연의 가르치는 업무가 존중되고 전문성에 상응하는 역할을 부여해 수업 전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직풍토를 조성하기 위한 제도이다.

수석교사는 수업 전문가로서 동료교사들에 대한 교수와 연구 활동 지원 및 학생교육을 담당한다. 수석교사는 수업시수 절반을 경감 받는데다 매월 별도의 연구 활동비를 지원받는다. 그러나 수업 전문성이라는 수석교사제의 긍정적인 영향과 함께 수석교사의 빈 수업을 기간제 교사가 담당해 수업의 질이 떨어질 수 있다는 우려가 제기되고 있다. 앞으로 수석교사제에 따른 문제점을 보완할 필요가 있다.

2) 교육과정 변화에 따른 집중이수제 도입

2009 개정 교육과정으로 교육현장에 많은 변화가 나타났다. 학생들의 수업 부담을 줄이고 학습 방식의 집중도를 높이겠다는 취지에서 도입한 것이 집중이수제와 블록타임제이다. 집중이수제는 특정 과목의 수업을 각 초 · 중 · 고 학교 급 중 특정 학기나 학년에 집중적으로 학습하는 제도이다. 각 학교가 사회군(사회 · 도덕), 과학군(과학 · 기술 · 가정), 예술군(미술 · 음악)과 같이 유사한 과목끼리 교과군을 묶어 각 과목별 수업시간만 충족시키면 수업 시간을 자율적으로 편성할 수 있도록 허용하는 것이 핵심이다.

3) 학생 생활지도를 위한 대책 증가

학교폭력 예방을 위한 담임교사의 역할이 강화됨에 따라 상담 및 생활지도를 위한 복수담임제를 실시하고 있다. 금년부터 담임교사는 매학기 1회 이상 학생과 1 : 1면담을 실시하고, 면담 결과를 학부모에게 통지(이메일, 문자 등 다양한 방법 활용)해야 하는 등 담임교사의 역할이 강화되었다.

4) 주5일수업제 도입

주5일수업제는 사회적으로 근로자들의 주40시간 근무가 정착되면서 학교 현장에 변화를 불러온 것이다. 주5일수업제가 전면적으로 실시됨에 따라 학생들은 토요일에 학교에 나오지 않고 창의적 체험활동을 통해 자기 주도 학습능력 향상을 위한 다양한 경험을 할 수 있는 기회가 늘어났으며, 기존 학교에만 의존하던 교육적 책임이 학교에서 가정과 지역사회로 확대되었다.

5) 교무 및 행정 업무의 전산화 구축

교무 및 교육행정 전산화로 구축된 업무포탈 영역에는 나이스, 에듀파인, 업무 관리, 고입 전형, 교원 연수 정보, 자료 집계 시스템, 교육 통계 시스템 등이 갖추어져 있다. 업무를 전산화하여 신속하게 처리하고 업무 처리에 대한 부담을 줄이려는 취지에서 교무 및 행정업무의 전산화는 긍정적으로 평가될 수 있다. 그런데 이 시스템을 통해 상급기관에서 많은 공문이 생산되어 각급학교에 접수된다. 학교 규모에 상관없이 똑같이 시행되는 공문서의 양이 해마다 증가하고 있다.

6) 교직 구성원의 변화

학교 현장에 여교사의 비율이 해마다 증가하고 있다. 초등학교가 가장 심한 편이지만 중 · 고등학교에서도 그 비율이 매년 증가하고 있다. 지난 10년에 걸쳐 여교사의 비율이 매년 증가하여 일부 초등학교는 남교사와 여교사의 비율이 1 : 9에 달하기도 한다. 중 · 고등학교의 경우도 점점 그 비율이 증가하여 학생 생활지도 및 교과지도에 어려움이 증가하고 있다.

실제로 생활지도 업무는 젊은 여교사가 하기에 어려운 측면이 있고 일부 학생은 여교사를 무시하기도 하는 것이 현실이다. 한편 학교에서 기간제 교사가 계속 증가하고 있는 것도 학교 현장의 변화에 영향을 주는 요인이다. 기간제 교사의 증가는 교육 수요자의 요구를 반영할 수 있는 다양한 교육과정의 운영과 정규교사의 휴직 등에 기인한 것으로 교사 수급과 밀접한 관계가 있다.

2. 일반학교 교사의 학교생활 · 문화 특성

이절에서는 초등학교와 중학교, 고등학교로 구분하여 기술한다. 교사의 학교생활 · 문화 특성에 관하여는 수업 및 학교 업무 수행 측면, 교사 문화 특성 측면, 바람직한 교사 문화 조성 요구 측면으로 구분하여 기술한다. 수업 및 학교 업무 수행 측면에서는 업무 수행 상 어려움이 증가하였거나 부담이 높아진 상황을 중점적으로 살핀다. 이하의 내용은 본 연구에서 사례 분석을 의뢰하여 현장 교사가 집필한 내용을 정리하여 기술한다.

가. 초등학교 사례

1) 수업 및 학교 업무 수행 측면

가) 수업 이외의 업무 과다

교사의 수업에 대한 지원 상황은 학교 급, 학교 규모, 학교장의 경영 철학 등에 따라 차이가 있으나 교사에게 가장 중요한 것은 수업 능력이라고 인식한다는 점에는 일치한다. 교사의 수업이 가장 중요하다고 하면서 수업을 잘할 수 있도록 지원하고 있는가에 대하여는 문제로 보는 인식이 높다.

교사들이 수업 준비를 할 수 있는 시간적 여유가 많지 않다. 수업 진행과 관련하여 연간 진도표, 주간 학습 계획이 있지만 단위 수업 시간에 수업 진행은 전적으로 교사에게 달려있다. 그렇다보니 수업 준비를 많이 하고 적게 하고, 수업을 잘하고 못하고는 잘 드러나지 않는다.

그에 비해 업무 처리를 잘 하고 못하고는 교감과 교장에게 바로 드러난다. 교육청의 경우 공문 제출 시기, 공문의 정확성 등을 학교 관리자의 평가에 반영하는 지역이 있기 때문에 교장(교감)은 공문 작성과 제출, 그리고 학교 업무 처리에 더 주의를 기울인다. 교사들은 수업보다는 학교 업무 처리에 더 많은 시간을 할애한다. 교사가 수업을 마치고 업무 처리도 하고 수업 준비도 할 충분한 시간이 있는가의 문제가 제기된다.

초등학교 교사는 다른 사무직원과는 업무 수행에서 차이가 있다. 수업 시간, 쉬는 시간, 점심시간 중 잠시도 아이들에게 눈을 뗄 수 없이 아이들과 함께 활동해야 한다. 그리고 조용히 앉아서 일을 처리하는 것이 아니라 수업 시간에는 계속적으로 말하면서 수업을 진행하고, 수업 시간에 집중하지 않는 아이, 수업을 방해하는 아이 등을 지도하면서 수업을 진행해야 한다. 쉬는 시간이나 점심시간에는 학생간의 개인차에 따른 보충지도, 학생 간 다툼도 조정해야 한다.

나) 강도 높은 수업 활동

수업 시간은 하루에 3~6시간으로, 몇 시간 되지 않는다고 할 수 있지만 수업 활동 강도는 매우 높다. 수업을 마치고 아이들이 하교 하고 나면 한 동안 멍한 상태가 된다. 아이들 간에 다툼이 완전히 해결되지 않으면 가정으로 전화를 해서 사후 지도 협조까지 구해야 한다. 수업 후 업무까지 시간에 맞추어 이런 저런 일들을 처리하다보면, 수업 준비할 시간이 없다.

다) 학교 업무 처리로 수업 준비 미흡

교사의 수업 중에도 메신저 프로그램의 업무 관련 협조, 지시, 전달 사항은 계속 온다. 수업 시간에 오는 전화가 이전 보다 많이 줄었다고 하지만 여전히 급한 전화가 온다. 수업을 마치자마자 이리저리 뛰어다니거나 컴퓨터로 업무를 처리해야 한다. 이러한 경우에는 수업에 집중할 수 없다.

학교 경영자가 교사 개인의 수업 능력 개발에 어느 정도 관심을 가지고 있느냐의 문제도 관련 있다. 교장(교감)은 교사 개인에게 교직 생애 발달을 고려하여 체계적인 전문성 개발을 지원해 주어야 하지만, 실제 학교 현장에서는 교장(교감) 역시 학교 업무 처리 일정이 바빠 교사 개인의 전문성 개발에 관심을 갖고 지원할 수 잇는 여력이 부족하다.

교사의 수업 지원을 위한 각종 연수, 장학 프로그램도 실효성이 어느 정도인지 살펴봐야 한다. 교내 연수는 학교에 따라 다르지만 학기 초에 교사 개인별 연수 계획을 제출하고 지정된 시일에 연수 결과물을 발표하고 의견을 나누게 된다. 이런 교내 연수는 진정성과 성과에서 학교간 차이가 심하다. 그냥 형식적으로 연수 자료를 철해 놓는 경우도 있고, 특정 주제에 대해 연구 발표하고 심도 있는 토의 · 토론까지 진행되는 경우도 있다. 연수에 대한 기대감과 의욕이 상당히 낮은 교사들이 있다.

교사의 수업에 대한 토의와 토론하는 문화가 미흡하다. 초임 교사의 수업에 잘잘못을 따지는 형식의 협의회 방식이 있다. 그렇다보니 수업 후 협의회에 수업자 반성은 자아비판의 시간이 되고, 동년배 교사들 간에는 서로 이야기하기 어려우니 입 다물고 있거나 누구나 어려워하는 부분을 지적하거나 수업의 좋은 점, 개선점을 가볍게 지적하곤 한다. 여기서 후배 교사가 선배 교사의 수업의 문제점을 지적하는 경우가 드물다.

라) 학교경영에 필요로 하는 교사와 능력 있는 교사의 이중성

학교 경영자는 관련 업무 처리 능력이 뛰어난 교사, 학교 실적을 높일 수 있는 교사를 필요로 한다. 학교장은 단위학교의 경영에 필요로 하는 교사가 있을 때 교원 초빙 공고를 낼 수 있다. 이러한 초빙 공고를 보면 수업에 대한 일정한 자격과 경력을 가진 교사보다는 과학, 체육, 음악, 정보 관련 대회 입상 경력자, 혹은 연구, 교무 부장 경력자 등을 요구하는 경우가 많다. 교장의 요구를 충족할 수 있는 교사가 능력 있는 교사가 되는 상황이다.

최근 교원능력개발평가가 도입되고, 교육청 단위로 수업 능력을 평가하여 일정한 자격을 부여하는 경우가 있다. 그러나 이 제도가 아직도 상당히 제한적이고 일선에서는 이러한 제도에 대해서도 비판 여론이 제기되고 있다. 교사의 수업은 특정의 보여주는 수업을 잘해야 하는 것이 아니라 평상시 수업을 잘 할 수 있는 수업 소양의 문제이라는 점이다. 교사의 수업 능력을 높이기 위해서는 교사 과업의 중심이 수업이 되어야 하고, 학교교육과 학교경영의 초점이 교사의 수업 행위에 있어야 한다.

2) 교사의 문화 측면

가) 열심히 하기를 말리고 주저하는 교사

학부모의 학교교육에 대한 영향력이 높아지면서 교사 집단에 형성된 풍조 중의 하나가 '섣불리 열심히 하면 다친다.'이다. 학년 초에 다양한 배경과 특성을 가진 학생들을 만나게 된다. 그리고 한 달 정도가 지나면 학생 개인별로 고치고 보완해야 할 점들이 보이며 교사로서 바람직한 방향으로 바꿀 수 있도록 교사 나름의 처치 활동을 하게 된다.

이때 대부분의 학생들은 기존에 자기가 가지고 있는 습관에 대해 지적받고 고치도록 교사로부터 지도를 받는데, 이를 받아들이는 학생과 학부형이 있는 반면에 지나친 간섭으로 받아들이는 경우가 있다. 우리 애가 선생님의 잔소리, 간섭 때문에 밤에 자다가 헛소리를 한다며, 아이의 스트레스가 말도 못할 상황이라는 등의 불평과 불만을 쏟아 놓는다. 학생의 바람직한 성장을 위해 교사 나름대로 노력한 결과가 비판의 소리가 되돌아오는 경우다. 물론 학생 개인별로 교사의 진단에 따라 학부모와 상담을 통해 교사의 지도가 이루어져야 하지만 이렇게 하기 어려운 상황이 많다.

학부모 상담을 요청하면 교사가 무엇인가를 요구하는 것으로 오해하거나, 상담 때 아이의 문제 상황을 이야기 하면 듣기 싫어하는 학부모가 있다. 또한 교사의 생각으로 문제가 되는데 학부모는 전혀 문제로 여기지 않는 경우도 있다. 아이가 아직 어리므로 그럴 수 있다고 잘 봐주고 넘어가 주기를 바란다.

이런 상황에서도 교육자의 양심으로 교사는 지도를 계속하는 경우가 있는데 결국에는 문제 교사로 낙인까지 찍히기도 한다. 이 상황에서 가장 좋은 방법은 학생의 좋은 점만을 보도록 노력하고 그 부분에 대해서 칭찬과 격려를 아끼지 않고, 학부모 상담 시 학생의 장점을 부각시키고 단점은 사소하게 이야기하는 인기 부합적인 학급 경영이 무난하다는 것이다.

나) 협력 대상 혹은 경쟁 대상이 되는 동료 교사

최근 도입된 교원능력개발평가는 교사의 수업에 대한 관심과 노력을 높였다는 긍정적인 평가와 더불어 보이지 않는 교사간 경쟁을 부추긴다는 비판적 시각이 있다. 동료교원평가는 절대 평가 방식이라 경쟁을 목적으로 하지 않는다고 하지만 평가자는 같은 그룹으로 편성된 교사들을 상대적으로 평가하는 한계가 있다. 원만한 인간관계가 조장되고는 있으나 한편으론 인기 관리를 해야 하고, 서로 간의 갈등, 대립이 있는 경우는 객관적인 평가를 어렵게 만든다.

교원성과상여금제는 교원의 성과의 개념이 모호하며, 수고에 대한 보상으로 보아야 할 지, 결과에 대한 보상으로 보아야 할지 운영상 다양성을 내포하고 있다. 어느 학교는 힘든 일을 하는 교사에게 상위 등급이 주어지는가하면 다른 학교는 성과를 낸 교사에게 상위 등급이 주어지곤 한다. 성과상여금 지급 기준이 항상 사무 분장이 이루어지는 2월이 아니라 그 이후에 결정되기 때문에 관련 위원회에서 협의를 통해 민주적으로 지급 기준이 결정된다고 하더라도 입장에 따른 이해 관계가 상충되게 되어 있다. 이때 끝까지 자신의 주장을 내세우는 경우와 돈 가지고 이렇게까지 해야 하나하며 마음대로 하라는 식의 경우를 보게 된다. 지급 기준이 코에 걸면 코걸이, 귀에 걸면 귀걸이라는 비아냥거리는 소리가 뒤로 나오는 경우도 있다.

이러한 제도가 결국 교사들 간의 협력을 조장하기 보다는 경쟁, 갈등, 고립 혹은 끼리끼리 어울리는 문화를 형성한다. 학교의 일은 누구 한 사람의 힘으로 움직여지는 것이 아니다. 다른 어떤 조직보단 협력적 유대 관계가 필요로 하는 곳이다. 그런데 최근이 교원정책은 학교간의 경쟁뿐만 아니라 학교 내의 경쟁까지 부치기는 정책으로 교사 개인의 능력의 합을 넘어서는 합력의 성과를 이루는데 걸림돌로 작용하는 경우가 있다.

3) 바람직한 교사 문화 조성 요구

바람직한 교사 문화 조성을 위해서는 교사들에게 부담을 주는 실적 위주의 경쟁을 완화하고, 시간적 여유를 갖고 수업을 준비할 수 있게 지원되어야 한다. 아울러 교사 직무 재정립 및 명료화, 교원의 전문성 신장 문화 조성, 그리고 지도성 개발이 요구된다. 이에 관하여 간략히 기술하면 다음과 같다.

가) 실적 위주의 경쟁 완화

학교 교육은 공교육의 일반성과 특수성이 조화를 이루어야 한다. 즉, 단위 학교는 국가 및 지역 교육의 교육시책을 준수하면서 학교가 처한 다양한 환경에 따른 교육활동을 펼쳐야 한다. 그러나 상위 기관의 시책 수행을 실적 중심으로 특히 서열화한다면 모든 학교가 공교육의 일반성 추구에 노력이 집중되고 단위학교의 특수성 발휘는 약화될 수밖에 없다.

그리고 학교에서는 일정한 기준에 따른 획일화된 교육활동이 전개될 것이다. 따라서 일정한 기준까지는 일반성을 추구하고 학교 나름대로의 특수성을 발휘할 수 있는 여력을 남겨주어야 한다. 그러기 위해서는 각종 평가 방식을 상대 평가에서 절대 평가 방식으로 변경하고 일정 기준 이상이

면 인증하는 인증제 방식이 도입되어야 할 것이다. 그렇다면 일정 기준 이상을 위해 노력하고 나머지 힘을 단위학교의 교육력을 높이는 데 결집시킬 수 있을 것이다.

나) 수업 준비 지원

시간적 여유를 갖고 수업 준비할 수 있게 지원해야 한다. 초등학교 교사가 수업을 마치고 그 다음 수업을 위해 어느 정도 시간을 투입하고 있는가는 초등교육의 성과에 큰 영향을 줄 것이다. 초등학교는 한 명의 교사가 여러 과목을 가르치고, 해마다 가르치는 학년이 달라질 수 있기 때문에 사전 수업 준비가 필수적이다.

초등학교 교사가 수업을 어느 정도로 준비할 수 있을까? 학교에 따라, 맡은 업무에 따라 차이는 있겠지만 상당수의 교사들이 수업 준비를 제대로 하지 않고 수업을 진행하는 경우가 많을 것이다. 어느 교사는 일에 치여 항상 아이들에게 미안한 생각이 든다고 한다. 업무를 우선적으로 처리하는 학교 문화로 인해 업무 처리를 안 할 수 없으니 수업 준비를 제대로 하지 못하고 심지어는 수업 시간에도 집중하지 못하거나 대충하게 되는 경우가 있다고 한다. 교사가 행정적 업무 처리를 안 할 수는 없을 것이다.

그러나 수업에 방해가 될 정도로 업무 처리에 시간을 보낸다면 주객이 전도되어 있는 상황이라 할 수 있다. 또한 업무에 쌓여있는 교사가 가르치는 아이들을 주의 깊게 관찰하고 문제 행동을 사전에 발견하여 예방 지도를 할 수 있을까? 문제 행동의 조짐이 보여도 넘어가곤 할 것이다. 그에 비해 학부모들은 이전보다 더 많은 것을 교사에게 요구한다. 특히 사교육을 담당하는 학원 강사와 비교한다.

다) 교사 직무 재정립 및 명료화

학교는 교사 사무 분장에 따른 갈등과 대립이 심한 경우가 있다. 업무와 관련해서 갈등은 여러 가지 인데 그 중에 행정실 쪽인지 교무실 쪽 일인지 혼란으로 갈등이 부추겨지는 경우가 있다. 소위 말하는 파워게임에서 대부분 교사가 불리하다고 한다. 물론 교사 간에도 업무 혼란으로 갈등을 겪지만 이것은 교장과 교감이 해결해야 할 부분이다. 여하튼 교원의 업무 명료화가 지역에 따라 차이가 있고, 그 절차와 방법 때문에 많은 시간을 빼앗기는 경우가 많다.

또한 최근의 학교의 역할 및 기능 확대로 인하여 교사의 업무 처리 영역이 확대되고 있다. 이러한 과도기적 시점에서 교사 직무를 명확하게 설정하고 불합리한 업무를 다른 곳으로 이관시키거나

지원 인력 배치가 절실하다. 학교 현장의 불만 가운데 하나가 한번 만들어진 것은 없어지기 어려운데, 최근의 변화 추세에 따른 새로운 일들은 계속 늘어만 가고 있으니 학교 현장이 제 기능을 발휘하지 못하는 경우가 발생할 것이라고 예측했었다.

최근에 빈번하게 발생하고 있는 학교폭력 사례에서 교사들이 명확하게 문제 사안을 파악하지 못하고 있고 그에 따른 효과적인 예방 및 사후 지도를 하지 못하는 것도 교사들이 그런 일에 집중할 수 없는 여건 때문이라는 비판도 제기되고 있다. 따라서 교사의 직무 재정립을 통해 핵심적이고 본질적 업무와 부수적 업무 그 이외 잡무 등을 구분하여 잡무 영역을 최소화하거나 별도의 지원 인력 배치의 방안이 강구되어야 할 것이다.

라) 교원의 전문성 신장 문화 조성 및 지도성 개발

전문직의 기준은 여러 가지가 있지만 무엇보다도 중요한 것은 직업 의식이다. 즉, 교직을 통해 다수의 교원들이 보람을 얻고 자부심을 가진다면 교직은 전문직이 될 것이다. 그러나 다수 교사가 교직을 생계 수단으로 여긴다면 교직이 사무직, 노동직이 될 수도 있다. 최근 교사는 우리 사회에서 존경 받는 집단에서 멀어져 가고 있다. 인터넷 뉴스에서 교사 관련 좋지 못한 소식의 댓글에는 끝도 없는 비판, 악담이 붙고 있다. 그래서 이제는 외부로부터의 존경을 받으려고 하기보다는 내부적으로 교직의 가치를 높이는 문화 조성이 필요할 때라고 본다.

교직이 전문직의 성격이 부각되기 위해서는 직무 수행의 자발성, 자율성이 토대가 되어야 한다. 학교가 아직도 관료화된 조직 문화 가운데 지시 · 명령에 따라 과업이 이루어지는 경향이 많다. 그래서 교사의 의지에 따라 자발적으로 역량을 발휘하기보다는 지시, 명령만을 기다리는 안일한 자세가 표출되고 있다. 그리고 교직은 다른 조직에 비해 동질 집단의 비율이 높아 서로 간의 소통이 활성화될 수 있는 상황이지만 이외로 소통이 제한적인 집단 문화를 갖고 있다.

이와 같이 교사의 안일한 근무 자세와 학교의 수직적 하향 위계 문화, 수평적 단절 교사 문화는 개선이 필요하다. 교사의 문화 개선은 교장의 마인드와 지도성이 기반이 되어야 한다. 교장이 전통적 권위로 교사를 목적 달성의 수단으로만 여길 경우, 교사는 단지 기계적으로만 움직일 것이다. 그러나 교사를 교육목적 달성을 위한 자원이자 개발의 대상으로 고려하고 교사의 직무 수행의 자발성과 자율성을 발휘할 수 있는 지도성을 발휘할 수 있게 지원된다면 교직은 전문직의 면모가 두드러지게 나타나게 될 것이다.

교장의 지도성이 발휘되기 위해서는 교원 경력 개발 구조가 조기에 이원화될 필요가 있다. 평생

을 교사로서의 일을 하다가 교감 지명을 받고 나서부터 관리자의 연수를 받게 되면 관리자의 마인드와 지도성이 발휘되기보다는 교육자로서의 습성이 나타나게 마련이다. 따라서 교원이 일정한 경력이 되면 관리자 혹은 교수자로 구분되어 전문성을 개발시킬 수 있는 지원체제가 마련되어야 한다.

나. 중학교 사례

중학교 교사들이 학교생활 중 경험하는 어려움으로는 각종 교육정책들에 대한 적응의 어려움, 주5일수업제에 따른 수업부담 및 학생 생활지도의 어려움, 각종 행정업무의 과다, 협의 문화 부족 문제, 경쟁을 부추기는 제도의 문제점 등을 들 수 있다.

1) 수업 및 학교 업무 수행 측면

가) 각종 교육정책에 대한 적응과 대응의 어려움

교사의 전문성 신장과 학생의 학습력 증진을 위한 교원능력개발평가제, 교과교실제, 수석교사제, 집중이수제 등의 교육정책이 추진되면서 대응 과정에서 교사들이 어려움을 겪고 있다.

첫째, 교원능력개발평가제는 수업과 생활지도 면에서 동료교사, 학생, 학부모 등의 평가를 토대로 교사로서의 능력을 검증받고 그 결과에 따라 연수 등의 후속 조치를 이행하는 것이다. 교원능력개발평가제는 그간 교사들의 고유 영역이며 공개를 꺼려했던 수업을 동료 교사 및 학부모에게 공개하여야 하기 때문에 '보여주기 식' 수업을 하게 되고, 학생과 학부모의 눈치를 볼 수밖에 없게 되었다. 그것은 교사에게 부담으로 작용하였고 결과적으로 평가에 대한 두려움을 가져왔다.

둘째, 교과교실제는 각종 교육기자재를 갖춘 교과교실에서 수업을 하기 때문에 수업의 전문성과 집중도를 높일 수 있다. 그러나 현행 교과교실제는 개선해야 할 점도 있다. 교과교실제에 적합한 시설을 마련하고 교과교실에 맞는 교육기자재와 학습 자료를 갖추어 수업의 전문성을 제고해야 하며, 학생들이 학급에 대한 소속감을 갖고 교우 간에 우정을 나누고, 휴식할 수 공간의 확보가 필요하다. 교과교실제는 교사의 수업 전문성을 제고하는 데 크게 기여하는 것은 분명하다. 하지만 축소된 사회인 학교에서의 학생들의 공동체 생활에는 거의 관심을 기울이지 못하는 한계가 있다. 담임교사가 학생을 파악하고 상담하며 정서적 교류를 할 시간적 여유 뿐 아니라 공간마저 부족하여 생활지도에 많은 문제가 노출될 수밖에 없다.

셋째, 수석교사제는 동료 교사에 대한 수업 컨설팅을 통해 수업 능력 향상에 기여하기 위해 도입한 제도이다. 그러나 아직도 학교에서는 수석교사에 대한 인식이 부족한 편이다. 교사들은 수석교사가 수업 절반을 감축하고 연구 활동비를 지원받아 활동하는 것에 대해 위화감을 갖고 있으며, 교감과의 역할 분화 문제에도 신경을 쓰지 않을 수 없다. 수업에 관해 감독자가 한 명 더 늘어났다고 생각할 우려도 있다.

또한 중 · 고등학교에서는 교과에 대한 전문 지식이 없이는 수업 컨설팅을 하기 어렵다는 문제도 지적되고 있다. 수석교사제가 교사의 전문성 신장이라는 측면에서 매우 긍정적인 제도임에는 틀림이 없으나 교사와의 위화감 극복, 교감과의 역할 분화, 타 교과 수업컨설팅 등에서 나타나는 문제점을 개선할 필요가 있다.

넷째, 교육과정 개정에 따른 집중이수제는 교과의 편중 현상을 심화시켜 선택 교과의 채택을 어렵게 하였으며, 이에 따라 교사의 수업시수가 학기별로 크게 달라 다른 학교로 순회를 나가야 하는 교사의 수를 증가시켰다. 담임교사일지라도 1학기에는 담임을 맡은 반에서 수업을 하지만 2학기에는 교과 수업이 전혀 없는 경우도 있고, 담임교사가 타 학교에 순회를 나가는 경우가 많아 담임 업무를 제대로 처리하지 못하는 경우도 발생한다. 그리고 타 학교에 순회를 가는 경우 소속감이나 교육적 책무성 등에서 많은 부담 갖게 된다.

나) 수업 부담 가중 및 생활지도의 어려움

주5일수업제의 전면 시행에 따라 교사들은 주중 수업 부담이 가중되고 있다. 토요 프로그램 운영을 위해 토요일에도 근무하는 교사들이 늘어나고 있다. 토요일은 방과후학교, 스포츠데이, 예술동아리, 학교시설 개방 등으로 학교에 나와야 하는 경우가 종종 있기 때문에 교사들에게 부담으로 작용하고 있다.

또한 최근 학교폭력문제가 부각되면서 학생 생활지도가 더욱 중요해지고 있다. 특히 중학생의 학교폭력이 심한 것으로 나타난 것은 사춘기를 겪고 있는 청소년기의 특성과 밀접하다고 볼 수 있다. 감정의 변화가 심하고 기성의 질서에 대한 반항심이 강하며 충동적인 성격으로 사태를 물리적으로 해결하기 쉬운 청소년기의 특성이 또래 학생들과 갈등을 겪게 되고 그것이 학교폭력으로 이어지는 경향이 있다. 이제 교사들에게는 학교폭력 예방을 위한 학생 상담 · 지도가 시급한 업무가 되었다.

그런데 주5일수업제 시행 이후 주중 수업 부담이 가중되면서 실질적으로 학생 상담 시간을 확보

하는 것이 더욱 어렵게 되었다. 또한 교사들은 생활지도의 어려움에 대해, 학생 생활지도 및 학교 폭력 발생에 대한 처리상의 어려움만이 아니라 무엇보다 문제를 일으킬만한 학생에 대한 사전 상담 및 지도의 시간이 부족하다는 것이다. 학교에 학교지킴이, 스쿨폴리스, 전문상담교사 등의 배치를 통해 이러한 문제를 도와주고 있지만 무엇보다 담임교사의 역할이 중요하다는 점에서 책임을 느끼고 있다.

2) 교사의 문화 측면

가) 행정 업무 과다로 적당히 넘기기 풍토

교사의 하루 일과를 볼 때 수업과 생활지도, 부서별 행정 업무 처리 및 공문서 처리 등으로 시간이 부족할 정도이다. 교사의 주된 업무인 수업과 생활지도는 아무리 열심히 해도 잘 드러나지 않는데 비하여 부서별 행정 업무와 공문서 처리는 조금만 기일을 늦게 처리하여도 금방 질책을 받게 된다. 학교 경영자나 교육청에서는 수업과 생활지도보다 부서별 행정 업무와 공문서 처리를 잘 하는 교사를 더 유능한 교사로 평가하기도 한다. 때로는 어떤 부서에서 처리해야 하는지가 모호한 것도 많이 있기 때문에 업무가 가중된 교사들은 다른 부서로 적당히 떠넘기기도 하고 형식적으로 처리하기도 한다. 교사들의 이러한 행태는 기본적으로 부서별 행정 업무처리와 공문서 처리의 양이 과도하게 많기 때문이다.

나) 협의 문화 부족으로 인한 일정한 거리 유지

교사들은 교과 지도에 있어서 자기 영역을 구분 짓고 다른 교사와 협의하거나 협력하는 것에 익숙하지 못한 것이 현실이다. 대부분 같은 대학 선 · 후배로 구성된 초등학교의 경우는 선배의 지시나 요구가 잘 받아들여질 수 있으나 상대적으로 이질적인 구성원이 많은 중 · 고등학교의 경우 경력교사와 후배교사 간에 선배와 후배라는 의식보다 동등하다는 의식이 더 강하고 자기 영역에 대한 개방을 통해 경력교사와 협의하고 협력하는 분위기가 조성되지 못한 실정이다.

그러한 문화에 기인하여 교무회의나 교과협의회, 동 학년 협의회 등이 형식적으로 운영되기도 한다. 교무회의는 회의라기보다 지시 및 전달 사항 위주이고 정작 협의할 것도 일부 교사에 의해 발의되면 그대로 따라가는 식으로 형식화된 경우가 많이 있다.

다) 경쟁의 일상화

교사들은 대부분 경쟁과 서열화에 익숙하지 못한 편이다. 그러나 최근 학교의 변화는 경쟁과 서열화를 통해 교사들의 전문성과 업무 능력을 평가하는 교육정책들이 주를 이룬다. 대표적인 것으로 교원능력개발평가제와 교원성과상여금제를 들 수 있다.

교사들은 가시적인 성과를 내기 위해 동료 교사들과 경쟁해야 하고 이 과정에서 많은 부담을 갖고 있다. 또한 관리자에 의해 평가받는 근무평정 점수도 교사들에게 어려움으로 작용한다. 근무평정에 다면 평가적 요소를 도입하고는 있지만 교장, 교감 등의 관리자가 교사들의 전반적인 근무상황에 대한 평가자이다. 학교에서는 승진을 위해 근무평정 점수를 잘 받고자하는 교사들 간에 경쟁이 벌어지게 되고, 때로는 공정한 경쟁이 되기보다 '어떻게 하면 관리자에게 잘 보일 수 있을까'에 신경을 쓰는 경우도 발생한다.

승진에 대한 과도한 경쟁이 교직 사회의 분위기를 흐리기도 한다. 한편 승진 포기자의 경우는 근무평정 점수에 관심이 없기 때문에 학교의 정책이나 업무에 대해 '적당히 넘어가기'로 처신하는 경우도 있다. 승진에 몰두하는 교사와 승진을 포기한 교사 간에 보이지 않는 선이 그어져 있고, 그것은 학교 사회의 화합에 도움이 되지 않는 것이다.

학업성취도 평가에 대한 압력도 교사들을 어렵게 하는 요인이다. 국가수준 학업성취도 평가는 국가 수준에서 학생들의 학업 수준에 대한 획일적 평가를 특징으로 한다. 일선 학교에서는 기초미달 수준 학생을 줄이는 것이 최대의 관심사로 등장하고 있다. 기초가 부족한 학생들에 대한 특별지도를 통해 학업 수준을 높이려는 노력을 경주하고 있다. 교육을 통해 모든 학생들에게 일정 수준의 성취를 요구하는 것은 국가의 교육에 대한 책무이며, 이에 따라 교사는 학생들의 기초 학력에 대한 책무를 지니고 있는 것이다.

다만 기초학력미달 학생을 제로화 해야 한다는 지시가 강제성을 띤다고 할 때 문제가 된다고 볼 수 있다. 그와 함께 학업 성취도 점수를 공개하여 서열화하고 경쟁을 부추기는 분위기가 문제인 것이다. 교사가 학생들의 학업 성적 향상을 위한 최선의 노력을 기울이는 것은 당연하지만 교육당국에서 성적을 공개하여 경쟁을 부추기고 서열화하는 것은 정도가 지나친 것으로 볼 수 있다.

3) 바람직한 교사 문화 조성을 위한 요구

교사의 전문성과 학생 중심의 교육을 지원하기 위해 바람직한 교사 문화를 조성할 필요가 있다.

가) 바람직한 가치를 중심으로 한 문화 형성 요구

최근 학교 변화 상황에 대응할 수 있는 바람직한 가치(특성)을 중심으로 교사 문화의 특성을 변화시켜야 한다. 바람직한 가치로는 교과 지도의 열정과 인내심, 교사들간의 협동성, 변화에 대한 개방성과 적응성을 들 수 있다.

먼저, 교사에게는 교과 지도의 열정과 인내심이 요구된다. '교육의 성패를 결정하는 것은 정책보다 교사의 열정이다.' 라는 말이 있다. 교사가 열정을 갖고 교과를 지도하는 것이 중요하다는 것이다. 교사가 교과를 학생의 수준에 맞추어 해석하여 학생이 삶 속에서 의미를 찾을 수 있도록 가르쳐야 한다. 교과를 중간 언어가 아닌 삶 속에서 생생한 의미를 가질 수 있도록 가르치는 일은 교사의 열정과 인내심을 바탕으로 가능한 것이다. 이점에서 교육은 곧 예술이 되어야 한다. 감동적인 수업을 통해 학생들의 삶을 송두리째 바꾸어 놓을 수도 있는 것이다.

다음은 어느 중학교 교사의 고백이다[4].

> 부모님의 은혜에 대해 수업한 후 학생들에게 부모님께 평소 표현하지 못했던 감사의 마음을 담아 문자 메시지를 보내게 하였습니다. 문자 메시지에 대한 부모님의 답장이 곧바로 도착하였습니다. '너 갑자기 무슨 일이 있니?' 라는 반응도 있었지만 '우리 딸 사랑한다. 아빠도 바빠서 너를 제대로 돌보지 못했구나.' '우리 딸 많이 컸구나.' '엄마도 우리 딸 많이 사랑한다.' 는 문자 메시지를 받고 학생들이 훌쩍 거리기 시작하더니 울음을 보이는 학생들이 늘어났습니다. 잠시 후 교실은 숙연해졌고 학생들은 진하게 부모님의 사랑을 확인하는 시간이 되었습니다. 수업하는 저도 큰 감동을 받았습니다.

이러한 수업을 통해 학생들은 변화하는 것이다. 비록 문자 메시지라는 작은 도구를 이용했을 뿐이지만 학생들에게 마음의 울림을 가져오게 할 수 있는 수업을 구성하는 것은 교사의 열정과 역량에 달려 있다.

한편 교육은 끊임없는 인내심을 요하는 과업이다. 학생의 바람직한 성장을 도와주는 일은 열정과 더불어 그들의 반응을 기다려주는 일이다. 사춘기의 절정에서 많은 정서적 문제를 안고 있는 중학생들을 교과의 세계로 이끄는 일은 그들의 눈높이를 맞추어 관심의 방향을 돌리는 일이기에

4) 대소중학교 박○○ 선생님과의 인터뷰(2012. 4. 6.).

참고 기다리는 일이 선행되어야 한다. 이점에서 교사는 단순히 직업인이 아니라 열정과 인내심을 갖고 헌신해야 한다.

다음으로, 최근의 학교 상황에서는 교사간의 협동성이 매우 필요하다. 교사들은 대부분 개인주의적이고 자기 영역에 대한 의식이 강하며 상호 불간섭을 통해 '적당한 거리 유지하기'를 생활 방식으로 여기는 경우가 많이 있다. 이러한 문화 속에서는 교사들의 집단 지성을 모을 수 없으며 학생을 위한 교육공동체를 형성하기 어렵다. 수업 영역에서 보여주는 형식적인 협력을 벗어나 실질적으로 머리를 맞대고 교과를 통한 학생들의 성장을 위해 아이디어를 내고 수업의 내용과 절차, 방법 등에 대해 협동적 노력을 통해 성과를 이끌어 낼 수 있어야 한다.

그러기 위해서는 경력 교사들의 신규 교사에 대한 멘토링이 자연스럽게 이루어져야 하고, 교과간, 학년 간 협의회가 활성화되어야 한다. 또한 수석교사를 활용한 수업 컨설팅을 동료 교사들이 열린 마음으로 받아들이고 서로 협의하여 좋은 수업을 구안하고 실천할 수 있도록 분위기가 조성되어야 한다. 교육은 교사의 힘만으로는 어렵다. 학부모의 협력도 필요하다. 자녀들의 가정에서의 학업 및 생활지도에 대하여 교사와 학부모가 협력한다면 그 자녀는 바르게 성장할 수 있다. 이제 교육공동체에서 학부모와의 협력을 위한 지원이 필요하며 이를 교육적인 성과로 연결할 수 있는 방안을 적극적으로 마련해야 한다.

교사간 협동을 위해서는 협의 문화를 활성화해야 한다. 협의 문화를 활성화하기 위해서는 교무회의나 교과 협의회를 내실 있게 운영해야 한다. 교무회의가 지시 사항이나 행사 등을 전달하는 형식적인 회의가 아닌 실질적으로 학교의 정책이나 교원 복지, 학생생활 지도 등에 대한 협의를 통해 대안을 마련하고 학교 운영에 힘을 보탤 수 있어야 한다.

교과협의회는 동 교과 교사들이 교과 연구와 수업 방법 등의 개선을 위해 각자 자신의 수업을 공개하고 그것을 토대로 수업상의 여러 문제에 관해 학생들의 성장의 관점에서 검토하고 대안을 마련하는 자리가 되어야 한다. 기존의 공개 수업에 대한 형식적인 반응과 수업은 자신이 알아서 하는 것이며 다른 교사에 대한 간섭은 안하는 것이 좋다는 식의 교과협의회는 협의 문화를 활성화하는데 걸림돌이 된다.

또한 취미 생활이나 친목을 위한 동호회 활동을 지원하는 것도 필요하다. 협의 문화의 바탕은 인간관계에서 나오기 때문이다. 비교적 동질적인 집단으로 구성된 초등학교 교사의 경우는 오히려 인간관계가 협의 문화를 저해할 수도 있다. 선배의 의견에 대한 합리적인 반론조차 인격적으로 무

시하는 것으로 느낄 수도 있기 때문이다. 그러나 평등한 인간관계를 전제로 서로가 이해하는 속에서 화합을 다질 수 있다면 교무회의나 교과협의회 등에서 자신의 의견을 정당하게 발표하고 합의를 이끌어낼 수 있을 것이다. 취미생활이나 친목을 위한 동호회를 지원하는 것이 협의 문화의 활성화에 기여하게 될 것이다.

마지막으로, 변화에 대한 개방성 및 적응성을 높여야 한다. 교사들은 교육정책의 변화에 대해 소극적이고 반복적인 일상에 익숙한 생활 패턴을 보인다는 점에서 보수성을 지니고 있다. 최근 도입된 각종 교육정책들은 대부분 교사의 전문성 신장의 측면에서 교사의 의식 변화를 촉구해온 것이라고 볼 수 있다.

그러나 교사들이 이러한 교육정책에 소극적으로 대처하고 형식적인 반응을 보이는 것은 그것들이 교사들의 자발성을 이끌어내지 못하는 외부로부터의 부과이며, 위로부터의 지시 위주라는 사실에서 찾을 수 있다. 교육정책이 보다 교사들의 다양한 의견과 교사의 어려움을 충분히 고려하고 정책의 방향과 속도를 조절하여 교사들의 공감대를 이끌어 낼 수 있어야 한다. 교사들은 각종 교육정책을 열린 마음으로 받아들이고, 보다 적극적으로 이해하고 교육을 변화시킬 수 있도록 정책에 대한 적응성을 키워 나가야 한다.

나) 교과 전문성 신장을 위한 지원

교과 전문성 신장을 위한 지원 대책이 요구된다. 다양한 수업 모델을 개발하여 교사들이 활용할 수 있도록 보급하여야 한다. 그간 많은 수업 모델들이 '보여주기'식 수업으로 개발된 수업 모델이었기에 교사들의 활용도가 적었다고 볼 수 있다. 보다 실질적으로 학생의 성장을 위한 학생 중심의 수업 모델을 개발하여 보급하고 이를 적극 활용할 수 있어야 한다.

또한 교과 전문성 신장에 실질적으로 도움이 되는 연구학교 · 시범학교 운영이 되어야 한다. 그간 많은 교육적 실험이 행해졌으나 그것이 교사의 교과 전문성을 신장하는데 얼마나 기여하였는가에 의문이 있다. 승진이나 근무지 이동을 위한 연구 점수를 얻기 위한 수단으로 운영된 연구학교 · 시범학교를 대폭 줄이고 실질적으로 교과 전문성을 신장하는 데 기여할 수 있도록 해야 한다. 아울러 교과 전문성 신장을 위해 맞춤형 연수를 강화하고, 주 3시간 이상의 교과 연구 시간을 확보해야 한다. 교원능력개발평가제 이후 교사들이 전문성 신장과 자기계발을 위한 연수에 많은 관심을 보이고 있다.

교사들이 자신의 교과 전문성을 신장할 수 있는 다양한 맞춤형 연수는 부족한 실정이다. 출석

연수와 원격 연수 등을 포함하여 교사들의 자발적인 참여를 이끌어 낼 수 있는 다양한 질 높은 맞춤형 연수를 강화해야 한다. 그리고 주당 3시간 이상의 교과연구 시간을 확보할 필요가 있다. 교사는 하루 일과를 대부분 부서별 행정 업무와 공문서 처리에 보내기 때문에 차분히 수업을 준비할 시간이 부족한 것이 현실이다. 이러한 현실 속에서 교과 전문성을 신장하기 위해서는 행정 업무와 공문서 처리 등의 시간을 줄이고 교과 연구 시간을 확보하는 방안을 찾아야 한다.

그밖에 교과 전문성 신장을 위한 학습연구년제의 확대와 자생적 교과 연구 모임에 대한 지원을 강화해야 한다. 학습연구년제가 교원능력개발평가제에서 우수한 능력을 인정받은 교사들에게 보상적 차원의 혜택으로 주어지는 것이 아닌 실질적으로 교과 전문성 신장의 욕구를 가진 교사들을 대상으로 선발하여 학습연구년제를 시행하는 것이 바람직하다. 또한 교사들이 교과 전문성을 신장하기 위해 자생적으로 교과 연구 모임을 만들고 교과 연구 및 수업 방법에 대해 협의하고 개선하려는 노력을 할 때 이를 뒷받침하기 위한 지원이 필요하다.

다) 교원 업무 경감 지원

교원의 업무를 경감하기 위한 대책이 지속적으로 추진되어 왔으나 현장에서는 체감하기 힘들다는 반응이 나오고 있다. 그 이유는 여러 가지가 있겠지만 무엇보다 새로운 교육정책이 계속해서 시행되면서 그에 따른 업무가 늘어났기 때문이며, 기존에 해오던 정책이나 사업이 종료되지 않거나 관행적으로 계속되기 때문이라고 볼 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 과감한 결단이 필요하다. 교육과 관련이 적거나 교육활동에 직접 관련이 없는 외부 기관의 행사 협조 요청 등의 공문을 과감히 없애는 것이다.

이와 함께 '공문 없는 날' 운영, 게시판 활용 등을 보다 실질적으로 운영해야 한다. 공문을 만들어 놓고 시행만 '공문 없는 날'을 피해서 한다든지, 꼭 필요한 공문을 게시판에 올려놓고 못 보고 지나치게 한다든지 하는 것은 피해야 한다. 이와 함께 공문을 작성하고 행정 업무를 책임 있게 도와줄 인력을 확보하는 것이 필요하다. 단순한 업무를 도와주는 교무보조 인력 보다 더 전문성을 갖춘 행정실무자를 고용하여 행정 업무와 공문서 처리를 하도록 하는 방안을 강구해야 한다.

라) 학교 경영 담당자의 리더십 강화

학교 경영 담당자의 리더십을 강화하기 위해 '학교경영 전문가 양성 과정' 등의 연수를 강화할 필요가 있다. 단위 학교의 교사 문화에 영향을 주는 요인 중에 관리자의 리더십이 큰 비중을 차지

한다고 할 때 관리자의 비전과 리더십 역량을 강화하는 것은 교사의 문화를 바람직한 방향으로 이끄는 데 중요하다고 볼 수 있다.

최근 교장 공모제가 학교장의 역량을 강화하고 학교의 경쟁력을 도모하기 위해 도입되었지만 오히려 교사들의 사기진작이나 승진 기회 등에 나쁜 영향을 준다는 결과를 보면, 교사들은 학교 내부의 문화를 잘 알고 교사의 입장을 바탕으로 학교를 운영하는 관리자를 원하고 있다고 볼 수 있다. 그렇다고 교사들의 현실적 이익을 보장하는 관리자를 원하는 것으로 해석되어서는 안 된다. 바람직한 교사 문화를 조성하기 위해서는 전문성을 가진 관리자가 학교 내부의 문화를 바탕으로 교사들과의 협력을 도모하면서 변혁적 리더십을 발휘할 수 있어야 한다.

마) 교사의 생애 주기별 핵심 역량 개발

교직 사회에서는 선배가 후배보다 전문적 지식과 기술이 뛰어나기 때문에 선배를 따르라고 말하기 어렵다. 그 이유는 교사의 생애별 핵심역량이 무엇인지, 교직경력 10년차와 20년차는 무엇이 다른지가 불분명하기 때문이다. 오히려 새로 교직에 들어온 신규 교사는 최신 교육학이론과 교수법을 배웠기 때문에 더 우수한 교사일 수 있으며 20년 경력의 교사는 과거의 교육학이론과 교수법을 가지고 있기 때문에 덜 우수하다고 평가될 수도 있다. 물론 오랫동안 자기 교과에 대한 연구와 수업 기술에 대한 경험을 통해 나오는 전문성은 따라갈 수 없는 것이다.

다. 고등학교 사례

고등학교 교사에게는 부각되는 변화 특성으로는 개정 교육과정에 따른 교사 역할의 변화, 학교 현장 변화에 대한 인식, 학교운영위원회의 변화, 교육정보화, 고경력 교사의 역할 제한 등이 제시된다.

1) 수업 및 학교 업무 수행 측면

가) 교육과정 실행가로서의 역할

교육과정의 의미에서 볼 때 교사는 실행가로서의 역할을 담당한다는 것이 교사들이 갖는 일반적 인식이다. 대체로 교사는 교실에서 가르치는 일만을 실제로 담당하고, 교실 밖에서 수행하는 교육과정 구성이나 설계는 교사가 실제로 담당해 오지 않았다. 따라서 교사들도 항상 자신들의 일

을 계획하는 일을 해 왔으나 교사들이 학교에서 하는 중요한 계획은 다른 사람들에 의해 이미 결정이 된 상황 속에서 이루어지는 경향이 강하다.

교육과정 변천을 겪으면서 많은 새로운 개념이 등장하게 되고, 그것에 따른 다양한 일들이 부가되고 또한 일의 명칭이 변경되고, 지금까지 없던 것처럼 보이던 일이 생긴 것 같지만 사실상 이것은 겉포장이 변경되었을 뿐 근본적으로 하는 일이 바뀐 것은 없다.

나) 학교운영위원회의 긍정적 변화

학교운영위원회는 규제와 통제 중심의 학교 운영을 지양하고 단위학교의 자율성과 창의성을 최대한 신장시키는 방향으로 학교운영체제를 전환하여 지역 실정과 단위학교 특성에 맞는 다양하고 창의적인 교육을 실시하기 위한 제도적 장치로 기획되었다. 학교운영위원회가 학교장 중심의 학교운영구조를 교원과 학부모가 참여하는 구조로 변화시켰다는 긍정적인 면이 있다. 또 학교 운영의 투명성 확보를 위해 기여한 점도 긍정적인 면이다. 기타 다양한 의견 수렴이라든가 학교운영위원회 운영 위원들 간 공동체 의식이 높아진 것도 긍정적인 면이라 할 수 있다.

하지만 학교운영위원회 활동을 하는 교사나 학부모들 간에 치열한 논의가 이루어지고 또 외적인 학교 민주화뿐만 아니라 다양한 의견 수렴이라는 부분은 개선의 여지가 있다. 교원노조 활동 또한 학교운영위원회의 긍정적 효과라 할 수 있는 학교 내 민주화나 투명성 확보라는 점에서는 기여한 바가 크다. 또한 학교에서 교사의 근본적 역할에 대해서 다시 한 번 생각을 하게 함으로 수업에 관심을 불러일으킨 것도 긍정적 효과라 할 수 있다.

다) 업무 수행 방식 변화

학교 전반에 걸친 많은 변화를 가져온 사업이라 할 수 있다. 교육정보화는 정보통신기술(ICT)을 도입해서 교육의 내용과 방법, 교육 형태, 교육 구성원 개인의 의식과 행동 등 많은 것을 변화시켰다. 교육정보화 이전에는 오랜 기간 동안 학교에서 해 오던 여러 업무들이나 수업에 관련된 여러 가지 것들이 문서화 되어있는 것들이 없고 또 큰 변화 없이 지속되었기 때문에 사람들에게 의존하는 즉 매뉴얼화 되어 있기 보다는 도제식으로 배워야하는 것들이 많이 있었다.

그래서 고경력 교사들은 상대적으로 많이 아는 사람, 학교에서 동료들에게 도움을 줄 수 있는 사람이었다. 그러나 교육정보화 사업을 거치면서 많은 것들이 바뀌었다. 이제는 고경력 교사들이 과거에 비해 상대적으로 도움을 줄 수 있는 것들이 많지 않다고 할 수 있다. 학교에서 하는 대부

분 일들이 컴퓨터를 사용해 하는 일이고, 오랜 기간 경험과 교과 전문성 또한 컴퓨터라는 매체를 통해서 표현이 되어야 하기 때문에 컴퓨터 활용 능력이 중요하다. 그런데 이런 활용 능력은 고경력 교사 보다는 젊은 교사들이 훨씬 더 잘 한다.

4) 고경력 교사의 역할 제한

경력 20년이 된 회사원과 교사를 비교해 보면 고경력 교사의 역할이 제한되어 있음을 확인할 수 있다. 경력이 높을수록 회사에서는 실행에 관련된 일을 주로 하기보다는 판단과 기획을 하는 일을 많이 할 것이다. 그런데 학교에서는 관리자를 제외하고는 경력과 상관없이 모든 교사들이 상황이 비슷하다. 종이 치면 교실에 들어가는 것이고 종이 치면 수업을 종료하고 교실에 나오는 것이다. 이러한 상황에서 고경력 교사가 존경이나 존경은 아니더라도 신규 교사에 비해서 많은 것을 알고 있고 또 뭔가 신규 교사에게 전해줄 많은 노하우를 가지고 있는 교사로 인식되기 보다는 신규 교사가 몇 년 만 학교에서 근무하면 알게 될 것을 이미 알고 있는 더 특별할 것도 없는 보통의 교사일 뿐이다.

고등학교 교사들이 학교생활에서 겪는 어려움에 대하여는 다음과 같이 제시된다. 첫째, 2012년에 교과부에서 교사 잡무를 줄이겠다는 의도를 가지고 학교의 업무를 파악한 결과 학교 업무를 크게 3가지 정도로 분류하였다. 수업, 학생생활지도 등의 '교육 및 학급 운영 업무', 감사, 회계, 계약, 인사, 재산관리 등의 '일반 행정 업무', 직접적인 교육활동은 아니지만 교실 또는 학교의 교육활동을 지원하는 '교육 지원 업무'로 구분되었다. 결과적으로 '교육 및 학급운영업무'는 교사 본연의 가르치는 활동이므로 학급담임교사 등이 담당하고, '일반행정업무'는 행정실에서 담당한다. 또 '교육지원업무'는 해당업무의 성격에 따라 학교의 관련부서가 담당하거나 별도의 교육지원전담팀을 구성하여 담당하는 것이 효율적인 것으로 제시하였다.

이렇게만 된다면 얼마나 좋은가? 그리고 이미 교육과학기술부가 이렇게 학교 업무를 정리하여 발표하기 이전에 여러 연구들을 통해 교사의 잡무가 많다는 것을 밝히고 그런 문제들에 대한 해결 방법을 사전에 제시했어야 했다. 기존의 잡무라 여겨지던 것들의 빈자리가 생기면 그 빈자리는 새로운 업무로 다시 채워지곤 한다. 빈자리를 다시 채우는 것은 새로운 시대의 요청, 교육과정의 변화 등으로 채워지게 된다. 또 교사의 할 일은 이런 일 이외에도 교육감 선출 방식 변경에 따라 민선 교육감이 되면서 공약을 했던 사항들에 이행이 필요하다. 따라서 기본적으로 교사들이 할 일 이외에 추가적 업무를 생각해야 한다. 물론 학교장의 특색 사업도 고려해야 한다.

둘째, 학생 인권 강화에 따라 많은 교사들이 학생 생활지도에 어려움을 겪고 있다. 최근 학교폭력 사태가 잇따르면서 학생인권조례와 교사들의 안일한 대처와 태도를 둘러싼 논란도 커지고 있다. 일부 교사 단체에서는 학생인권조례가 교권을 무너뜨려 교사가 폭력이나 왕따 등 학생 문제에 적극 개입하기 힘들게 한다고 주장한다. 하지만 또 다른 교사 단체는 원인을 성적 중심의 교육체제가 문제라고 주장을 한다.

어찌되었건 바뀌지 않는 사실은 요즘 학생들의 생활지도가 과거에 비해 매우 힘들어졌다는 것이다. 교사의 권위나 교사의 중요함을 별로 강조하지 않던 사람이나 단체도 학교에서 벌어지는 큰 사건이 생길 때면 학교나 교사의 역할이 중요하다는 주장을 하면서 더 힘들게 하곤 한다.

셋째, 교사의 역할이 확대되고 있다. 교사의 역할은 중요하다. 왜냐하면 학교에서 벌어지는 모든 문제들을 파악하기 가장 좋은 위치에 있기 때문이다. 그런데 학생들과 대화를 하고, 문제를 파악하는 일이 말처럼 쉬운 일이 아니라는 것이다. 결국 변명처럼 되겠지만 하루 방과 후 수업을 포함하여 4~5 시간씩 수업을 하는 외에도 처리해야할 일이 너무 많다. 하지 않으면 안 되는 일들이 너무 많다.

따라서 교사 입장에서 보면 학생들과 많은 시간을 보내는 것이 가장 좋은 해결책임에도 불구하고, 그럴 수 있는 여건이 되지 않는다. 교사에게 중요한 것은 수업이 아닌가? 수업은 종합예술이다. 수업을 제대로 하려면, 얼마나 이것저것 신경 써야 할 것이 많겠는가? 이것이 바로 학교가 관료적이라 할 수 있는 증거라고 말할 수 있다.

학교는 행정기관적 성격을 지니고 있기에 각종 보고와 시행해야 할 공문이 있기 마련이고, 이 역시 넓게 보면 교육과 관련된 것임에는 틀림없다. 하지만 구체적으로 교사가 아이들에게 집중하는 것과는 거리가 있는 것들이 대부분이다. 이러한 행정 잡무들은 교사들로 하여금 아이들에게 집중할 수 있는 시간과 에너지를 빼어간다. 그리고 어떤 경우에는 주객의 전도 현상을 일으키는 경우가 많이 생긴다. 이런 것을 많이 겪다 보면 행정에는 능하지만 교육에 집중할 혼을 잃게 되는 경우를 많이 보게 된다.

넷째, 승진 중심의 문화이다. 교직은 그 자체로 전문직이기 때문에 그 누구의 간섭 없이 자신의 전문성을 신장해야 하고 그 전문성을 통해 인정과 만족을 누려야 하는 직업이다. 하지만 학교의 관료적인 성격은 그냥 교사로 평생 머무는 것은 무능한 일이고 일정한 나이가 되면 장학사, 교감, 교장으로 승진해야 유능하다는 분위기를 형성하고 있다.

그러다보니 모든 인간의 본성 속에 있는 승진에 대한 욕구와 맞물려 많은 교사들에게 승진은 중요한 삶의 목표가 되고 있다. 물론 여기에서 자유로운 사람도 많지만 최소한 전체적인 분위기는 그렇게 형성되어 있다. 문제는 교육과 아이들을 정말 사랑하고 이들에게 헌신된 교사가 자연스럽게 승진하는 구조가 아니라는 데 있다.

즉 승진의 길은 아이들에게 사명감과 열정으로 임하는 것과 약간 관련은 있지만 이외에 별도의 길을 요구한다는 것이다. 승진에 있어서 핵심적인 변수는 교직경력, 관리자가 주는 근평, 연구와 연수, 기타 가산점을 받아야 한다. 이 모든 것이 아이들에게 헌신하고 에너지를 쏟는 것 하고는 별도의 길이기 때문에 학교에서 열심히 한다는 교사들도 승진을 위한 점수를 따는데 집중을 하고 전체적인 학교의 분위기도 이를 중심으로 돌아가고 있는 현실이다.

다섯째, 요즘 학교와 교사들에게 바라는 사항은 점점 복합적 성격을 띠는 현실이다. 사회가 학교로부터 기대하는 점은 다음과 같다. 서로 다른 환경의 학생들을 실질적으로 고려하여 문화 및 성별에 따른 문제에 민감히 반응, 관대함과 통합을 도모, 도움이 필요한 학생과 학습이나 행동에 어려움을 겪는 문제학생의 요구에 효과적인 대처, 신기술 활용, 급속히 발전하는 지식 영역과 학생 평가 방식을 부단히 갱신할 것, 향후 사회의 경제 여건은 평생학습을 실천할 능력과 의욕을 갖춘 자기 주도적 학습자의 인력을 필요로 할 것이므로 교사들은 이에 맞게 학생들을 대비시켜 놓을 필요가 있다는 것 등이다.

여섯째, 교사의 능력과 관계없는 전근 문화가 상존한다. 현실적으로 모든 면에서 탁월한 교사라고 하여도 학교를 옮기면 어떤 업무를 맡게 될지 아무도 모른다. 교사들은 학교를 옮기면 옮긴 첫해를 '설거지' 기간처럼 여긴다. 설거지에 비유한 이유는 새로 옮긴 학교의 구성원들이나 학교의 힘든 일을 모두 처리해줘야 한다는 의미에서 그렇다.

일곱째, 학교 내 갈등이 내재하고 있다. 예전에는 주로 학교 내 불의한 관행이나 금전적인 비리, 권위주의와 비민주적인 의사결정 구조의 문제가 교직 내에서 갈등을 일으키는 요인이었다. 그러나 요즘은 교육적 신념과 가치관의 문제 또는 개인주의 때문에 갈등을 겪게 된다. 이는 동시에 교단 갈등 문제 해결이 이전보다 훨씬 어려워졌음을 보여주는 것이기도 하다. 불의한 관행이나 금전적인 비리 문제의 경우 도덕적인 답과 정당성이 분명한 문제이며, 권위주의와 비민주적인 의사결정 구조의 문제는 나아갈 방향이 분명한 문제이기에 판단하기가 어렵지 않다.

이런 문제가 최근 들어 상당 부분 개선되어 왔고 앞으로 그 속도의 차이는 있겠지만 점점 나아

질 것으로 보인다. 하지만 이 교육적 신념과 가치관이 주요한 갈등의 원인이 되는 문제의 경우 그 해결의 접점을 찾기가 매우 힘이 든다. 기본적으로 학교의 생태적 구조는 교사들 간 상호분리를 조장하는 요소가 있다. 왜냐하면 교사의 가르치는 일은 동료 상호 간의 일이라기보다 개인적인 일이라는 생각이 크다고 생각하는 경우가 많기 때문이다. 따라서 갈등은 동일 교과를 가르치는 교사와 교사, 동일 부서에 근무하는 교사와 교사가 서로 충돌하는 경우가 있고 이로 인해 업무 추진의 어려움, 관리자와의 갈등, 지역 사회와의 갈등 등 여러 가지로 나타난다.

이렇듯 교사의 학교생활을 어렵게 하는 요소는 여러 가지로 나뉘면서 또한 이중적 구조 즉 교사에게 '특수한'것을 기대하면서도 교사는 '일반적인' 지위와 보상을 부여한다든가, '존중'되면서도 '별로'인 것처럼 취급하는, 교사의 일을 '헌신적인 봉사'로 인식하는 동시에 '누구나 하는 쉬운 일'로 생각하기도 하는 복잡한 구조를 가지고 있다.

3. 핵심교육정책 우수시범학교 교사의 학교생활 · 문화 특성

이 절에서는 정부가 2008년 이후 부터 추진하는 핵심교육정책사업을 시범 운영하는 학교 가운데 우수학교로 선정된 우수시범교와 강원도에서 혁신적으로 추진하여 성과를 거두고 있는 발도르프교육 실시교를 사례로 이들 우수시범학교의 교사 생활 · 문화 특성을 분석하여 제시한다.

분석 대상교는 모두 4개교이다. 교과교실제는 중등학교를 대상으로 실시되고 있으므로 중학교와 고등학교 1개교씩을 선정하였고, 창의경영학교는 고등학교 1개교를 선정하였다. 발도르프교육 실시교는 초등학교 1개교를 서선정하였다. 발도르프교육 실시교를 선정한 이유는 발도르프 교육 방식을 도입하면서 학교 문화를 변화시킨 사례로 유명하기 때문이었다. 교실 분위기와 교사 회의 방식, 교사 연수 등에서 변화가 이루어진 사례에 해당한다.

분석 결과를 교과교실제 우수시범학교와 창의경영 우수시범학교, 발도르프교육 실시교로 구분하여 기술하면 다음과 같다.

가. 교과교실제 우수 시범학교

1) 동백고등학교 사례[5)]

동백고등학교는 경기도 용인시 기흥구 동백지구에 2007년 3월 개교한 공립 고등학교이다. 용인시는 고입선발 방법이 비평준화적용지역으로 개교 당시에는 비선호 신설교로서 학생 모집에도 어려움이 많았고 학생들의 성적도 낮았으나 현재는 선호학교로 변신하였다. 2007년 개교할 당시, 학생구성원들의 성적편차가 심하여 학급 내 정상적인 수업이 이루어지기 힘든 상황이었다.

학교 변화를 위하여 교장이 교직원의 의견을 수용하여 2008년 국 · 영 · 수 수준별 이동 수업 중점학교를 시작하였고, '특색 있는 학교 만들기' 선도학교로서 동백명품 톱텐(Top10) 교육프로그램을 운영하면서 학교 발전 도약의 시기를 만들었다. 2009년에는 '선진형 교과교실제 학교' 공모에 당선되어 '선생님 최고! 성적이 쑥쑥 오르는 학생 중심 학교!' 라는 미션을 세우고 학생 중심 맞춤형 교육과정을 바탕으로 전 과목 교과교실제를 운영함으로써 기피 학교에서 다니고 싶은 학교로 전환하였다. 이와 같이 동백고등학교가 단기간에 교사문화를 전과목 교과교실제를 도입하여 성공적으로 안착하게 된 이유는 다음과 같다.

가) 참여와 소통의 학교생활 문화 정착

첫째, 교과교실제는 T/F 팀이 주축이 되어 교과교실제의 학교 방향을 잡았다. 학교 발전을 위해 '무엇인가 해야 한다' 는 필요성에 공감하여 전교사 동의하에 시작되었다. 2009년 8월 교과교실제 사업에 선정되어 6개월 동안은 T/F팀을 중심으로 시설 및 환경 구축에 정신없는 나날을 보냈고, 핵심 교원 연수와 전달 연수로 '교과교실제의 이해'에 대해 연수를 하였다.

대부분의 학교가 그렇듯이 패러다임의 변화에 대한 필요성을 인식하면서도 구체적으로 어떻게 변해야 하는지? 방향을 잡기 힘들었고, 본교도 자율적 · 능동적으로 변화를 추구하는 교사는 극히 소수였다. 그러므로 사업 초반기에 T/F팀을 구성하여 학생 선택 과목을 확보하고, 수준별 수업을 원활히 돌아갈 수 있도록 시간표를 작성하여 교사와 학생들에게 혼선이 발생하지 않도록 하는 데 많은 에너지를 쏟아 부었다. 교사들의 법정 근로 시간을 준수하고, 학생들의 방과 후 보충 수업 시간을 확보하는 한편, 야간 자율 학습 운영을 모두 충족시키는 일정을 운영하다 보니 전체 교사를

5) 본 연구에서 의뢰하여 전현옥선생님께서 작성한 원고를 토대로 작성함

대상으로 연수할 수 있는 시간을 확보하는 데 어려움이 있었다.

둘째, 교과교실제는 '참여와 소통이 힘들다.' 라는 인식을 개선시켰다. 개방된 커다란 교무실에서 근무하는 것이 익숙한 교사들로서는 특별한 연수가 없어도 주변 교사들이 나누는 대화를 통해서도 의사전달이 이루어지기 쉬웠던 교과교실제 실시 전에 비해 교사들이 각자의 교실에서 생활하면서 바쁘게 지내다 보니 의사소통이 제대로 이루어지기 힘든 상황이 발생하였다. 교과협의회 블록을 마련하여 교과협의회가 정례화 될 수 있도록 시스템을 갖추었지만 가동시킬 시동 장치가 필요했었다. 이에 고민하던 T/F 팀은 학교가 처한 현실을 극복할 수 있는 효율적인 연수를 실시하기로 하였다.

셋째, 교직원 10분 릴레이 연수로 참여와 소통하기의 틀을 마련하였다. 교사들에게 절실히 필요했던 연수 주제를 선정하여 모둠별로 연수 준비를 해 올 수 있는 시간을 주었다. 모둠끼리 함께 고민하고 문제를 해결하기 위한 대안을 제시한 '10분씩의 연수가 우리 학교를 변화시킬 수 있을 것이다'라고 안내하고 '10분이면 변화할 수 있다!

교직원 릴레이 연수'를 운영한 결과 많은 갈증이 해소될 수 있는 계기가 되었다. 처음에는 발표 준비에 부담을 느꼈던 선생님들도 10분이 부족할 정도로 열정적인 연수와 창의적인 아이디어를 제공해 줌으로써 짧은 시간에 전 교직원에게 아이디어가 공감 · 확산될 수 있었다. 수차례의 연수 중 2011학년도 1학기말 교과별로 모둠을 정하여 운영하였다. 또한 교직원 10분 릴레이 연수는 다양하게 운영할 수 있다. 공통주제를 정해서 교과별로 발표하기도 하고, 학기말과 학기 초에 교과별 및 부서별로 업무 반성과 계획을 실시한 후 전체 교직원 연수시간에 부장 또는 계원이 발표하는 등 학교의 특색사업이 전반적으로 어떻게 운영되는지를 서로 안내하여, 협조하고 주인의식을 갖고 원활히 진행될 수 있는 시스템으로 정착될 수 있는데 큰 역할을 한 것으로 본교와 같은 어려움을 겪었던 학교에 꼭 권장해 보고 싶은 연수 프로그램이다.

넷째, 하향식 의사 전달체제보다는 상향식 협의체제로 자발적인 학교 문화를 형성하였다. 학교에서는 부장들이 주축이 되는 기획 회의에서 학교의 중요한 일들은 협의를 통해 운영 여부와 일정을 정하는 학교 문화가 정착되어 있다. 학교장의 일방적인 지시와 명령보다는 함께 생각해보고, 좋은 대안을 찾는 것이 비록 시간이 걸리기는 하지만 교사들의 주인의식과 자발적인 학교문화에 커다란 영향을 미치는 것이라고 생각한다. 특히 1박 2일간의 부장 워크숍을 자주 개최하는 편인데, 새로운 교육프로그램 운영에 대해 교사들은 대부분 번거롭게 생각하지만, 학생들을 위해 꼭 필

요하다는 것에 공감한다면 끝장 토론을 통해서라도 함께 결정하고, 결정한데로 함께 실행하여 오고 있다.

나) 교사 수업의 질 제고를 위한 노력

첫째, 행정업무 경감과 교과부서 위주의 교무조직으로 운영하였다. 교과교실제 운영의 최종 도착점은 수업의 변화이다. 학급 교실제와 달리 교과교실제에서 학생들은 이동하는 불편을 안고 있다. 그러나 학생들이 본인의 수준과 적성에 맞는 교실에서 교과의 특성에 맞게 열심히 가르치는 교사와 수업을 한다면 학생들의 만족도가 높아질 것이라는 기대를 충족하기 위해, 처음부터 수업의 질 제고를 위해 끊임없이 노력해야 함을 교사들은 인지하고 생활하고 있다.

다만, 행정업무 등 잡무에 시달리는 교사가 수업에만 전념하기에는 어려움이 많다. 교과교실제을 운영하면서 지원받은 인적자원인 행정실무사에게 순수 행정 업무(수업계 업무, 학적계 업무, 문서 수발 등)를 과감하게 분배하여 교사의 행정 업무를 경감하는 데 노력하였다. 행정 업무는 수업이 적은 부장교사와 비담임교사, 그리고 행정실무사가 담당하고, 담임교사는 학생교육활동에만 전념할 수 있도록 하였다.

수업의 변화를 위해 기존 행정 부서 중심의 교무 조직을 교과 부서 중심 교무 조직으로 개편하였다. 교무 조직의 개편은 많은 변화를 수반하게 되었다. 교육과정 계획 및 교과 부서별 특색 사업 계획, 각종 평가 등 학교 대부분의 업무들이 교과 부서별 협의가 이루어진 다음에, 행정 부서에서 최종 업무가 마무리되는 체제로 변화된 것이다.

상대적으로 학년 부서의 업무 강도가 약해지면서 학년 부장의 업무 허탈감 등의 과도기도 겪었지만, 교과교실제가 성공적으로 정착하기 위해서는 교과 부서 중심의 교무 조직 체제를 유지해야 한다는 점을 교직원에게 인지시켰고, 조직체제 내에서 문제점 해결과 발전 방안을 모색하다보니 안정적인 교과 부서 중심의 조직으로 정착되었다.

둘째, 6개 교과 존(zone) 구축, 교과 협의회, 연수 기회 확대로 수업 모형연구 및 학습 자료를 제작하였다. 교과 협의회가 활성화되어 교수 · 학습 활동이 주축이 되는 환경을 조성하기 위해서 6개(국,영,수,사,과,생활교양) 교과존을 구축하였다. 교과별 협의회실이 교과 존 내에 있기 때문에 동 교과 교사들끼리 정기 · 수시로 협의회를 할 수 있는 체제를 마련하였다.

교과협의회에서는 교과별 수업 방법 개선, 교과 중심의 행사, 평가 운영 등이 자연스럽게 교과협의를 통해서 이루어지고, 교과 존에 동 교과 교사들이 주로 밀접해 있다 보니, 식사 시간이나 전

체 회의 시간 등에도 자연스럽게 동교과별로 배석되고 있어서 동 교과 교사 간 친밀도가 높은 것이 특징이다. 이러한 시설과 체제 구축이 바탕이 되어 수업모형연구와 학습자료 제작 · 활용으로 수업의 질 제고를 위해 꾸준히 노력하고 있다.

셋째, 동 교과 교사 간 '수업 서포트' 활동으로 수업 방법을 개선하였다. 교사의 수업 질 제고를 위해 노력하고 있는 본교의 프로그램은 '수업 서포트'이다. 교사 본인이 자기의 수업을 자동 녹화하여 파일을 공유하면, 수업을 보고 지지해 주는 동 교과 교사가 창의 · 인성 수업 요소로서 칭찬할 만한 내용을 정리하여 주고, 전체 교사가 수업 서포트지를 공유하여 좋은 수업 방법을 벤치마킹할 수 있는 장점이 있다.

다) 바람직한 교사 문화 조성을 위한 지원 과제

바람직한 교사 문화 조성을 위한 지원 과제에 대해서는 다음과 같은 것들을 생각해 볼 수 있다. 첫째, 혁신적인 생각과 긍정적인 마인드로 학생을 지도할 수 있는 교사 문화가 요구된다. 얼마 전까지만 해도 다른 사회 집단과 비교해 볼 때 학교는 보수적이고 변화가 늦은 편이었다. 교사들의 입에서 '예전에는 그렇지 않았는데...', '예전에는 편했는데...', '예전이 그립다.' '요즘은 너무 힘들어서 명퇴를 해야 할 것 같아.' '학교가 너무 삭막해' 등 하소연과 불만의 목소리가 자주 들린다.

세상은 빠르게 변화하고 지식과 정보가 중요시 되는 21세기 정보화 사회에서 구태 의연한 사고를 가지고 과거에 편했던 시절만 그리워하기에는 다시 그 시절로 돌아갈 수 없는 것이 현실이다. 변화의 흐름을 긍정적으로 수용하고 21세기 인재를 양성할 수 있는 혁신적인 생각과 능력을 기를 수 있어야 한다. 미래 사회에 적응할 수 있도록 교사 스스로 독서 시간 확보, 전문성 함양을 위한 연구회 활동, 연수 활동에 능동적으로 참여하여 소양을 쌓을 수 있도록 교사 문화를 형성해야 한다.

둘째, '학생을 위한 교육이 무엇인지?' 끊임없이 함께 고민하는 교사 문화가 요구된다. 거창한 교육 철학도 중요하고, 좋은 수업 모형의 개발과 다양한 교육 프로그램의 운영도 중요하지만, 교사로서 가져야 할 핵심적인 가치는 '그러한 것들이 학생을 위한 것인가?'에 있다. 여러 가지 교육프로그램을 운영하면서 '교사가 할 일이 많아지고, 번거로워 질 수도 있지만, 이것을 하면 학생들에게 유용할 것 같다.'라는 말에 공감하게 되면, 함께 고민하면서 자의이든 타의이든 교사 간 협력이 쉽게 이루어졌다.

셋째, 교사가 학생들을 지도하는 일에만 전념할 수 있는 체제가 지속되는 것이 필요하다. 사례

교는 다른 학교에 비해 행정실무사가 많이 배치되어 교사가 학생들을 지도하는 일에만 전념할 수 있는 유리함을 갖추고 있지만 대부분의 학교는 아직도 20세기 학교 문화를 유지하고 있다. 교과교실제를 3년째 운영하면서 이제는 시설과 시스템을 갖추어 교사나 학생도 어느 정도 안정기를 맞이하고 있는데, 이는 행 · 재정적 지원이 있었기에 가능한 것이었다. 시범학교가 끝나면 이러한 행 · 재정적 지원이 없어지게 될 것이 우려된다. 교과교실은 구축한 채 행정실무사, 혁신적 교육과정 운영 지원 등이 없어지게 된다면 교사가 학생들을 지도하는 일에만 전념하지 못할까 하는 우려를 해소하는 노력이 요청된다.

2) 광무여자중학교 사례[6)]

광무여자중학교는 1974년 12월 21일 30학급 설립인가를 받아 1975년 3월 5일 신입생 658명으로 개교하여 2012년 현재 18학급으로 12학급이 축소되었다. 도시 고가도로와 터널 진입로에 학교가 인접해 있어 소음 공해와 사고의 위험에 노출되어 있다. 2000년부터 2005년까지 침체기에 접어들어 학생들의 비행과 학력저하가 현격하게 일어났을 때 선진형 교과교실제 A형 학교로 지정되면서 혁신의 대열에 들어서게 되었다.

가) 인재상 설정 운영

미래사회를 선도하는 창의적인 글로벌 인재 육성을 위해 세계적인 사람, 창의적인 사람, 교양있는 사람을 인재상으로 설정하고, 다음과 같이 학교를 운영하였다.

첫째, 인성교육에서는 인성교육에 대한 높은 관심을 보여, 작물 재배 반을 통한 생명 존중 교육, 명상의 시간을 통해 더불어 살아가는 자세 확립, YP활동 등을 통해 학생들이 자발적인 선도 활동을 계획하여 실천하고 있다. 또한 감동 감화가 있는 인성 지도를 위해 윤독 도서로 사제동행 아침 30분 독서, 이달의 암송 시 외우기 등을 실시하고 있다. 독서 관련 행사로 2009년부터 2011년까지 부산광역시교육청 산하 최우수학교로 선정되어 3년간 지원금을 받아 신간 도서를 많이 구입하였다.

둘째, 방과후 학교 운영 측면에서는 학생들의 흥미와 희망에 맞는 방과후 학교를 운영하여 40여개 강좌가 개설 운영되고 있으며, 내부 강사 20여명, 외부 강사가 18여명 등 100% 학생들이 방과후 학교에 참여하고 있다. 주로 악기, 스포츠와 같은 특기 적성 강좌를 개설하고 교과종합반에서

6) 본 연구에서 의뢰하여 정계연수석교사님께서 집필한 원고를 토대로 작성함

는 3시간 수업을 매일 하고 있으며, 저녁에는 명품정독반을 개설하여 공부하고 싶은 학생들에게 저녁 식사를 제공하고, 학교버스를 운영하여 안전하게 공부하고 귀가할 수 있게 조처하였다.

셋째, 학교 경영 측면에서는 교사 협의회 조직, 교무 회의 활성화 등 학교장의 결정에 앞서 교직원 중심의 소위원회 회의를 거쳐 의견을 청취하였으며, 전 교직원의 인화와 학생들의 효율적인 교육 활동을 핵심에 두고 학교를 경영하고 있다. 또한 학교업무의 효과적인 추진을 위해 전반적인 업무 수행 정도를 중간 점검 할 수 있도록 학기 초, 학년말에 각 부의 업무에 대한 부장과 교장선생님과의 대화를 통해 업무를 점검하고 피드백하고 있다.

넷째, 업무 경감 측면에서는 사무 보조원과 인턴 강사 채용, 행정 요원 2~3명을 채용하여 교사의 행정 업무를 경감하여 수업 준비에 힘쓰고 개인적인 역량 강화에 힘쓰고 있다. 이상과 같은 노력의 결과로서는 2012학년도에만 12개 부문에서 학교 상을 수상(선진형 교과교실 운영 대상, 100대 교육과정 우수학교-교육과학기술부 장관 표창, 부산독서2050 우수학교, 교육정보화 우수학교, 교과교실제 운영 우수학교, 학교 홈페이지 운영 우수학교, 학습 플래너 활용 우수학교, 수업 마일리지 으뜸학교-교육감 표창)하였다.

나) 학교문화 변화를 위한 조직구성원들의 의식, 행동, 규범 변화

학교장은 리더십 역량을 발휘하였다. 학교장이 교육적 신념을 가지고 학생들을 글로벌 인재로 키우고, 학교를 발전시키기 위해 고민하고 더 나은 교육 활동을 할 수 있도록 지원하기 때문에 교직원들도 최선을 다할 수 있게 되었다. 학교장의 높은 자긍심이 교직원에게 전달되고, 학생들에게 선한 영향을 끼쳐 학교 전체가 긍정적인 사고와 언어를 사용하여 매사에 적극적인 자세로 임하게 되었다.

대표적인 사례로 2012년에는 예쁜 유리화분에 제철 화초를 심어 포장 비닐에 리본을 묶고 편지를 작성하여 생일 교사에게 전달하고 함께 축하해 주었다. 1박 2일 교직원 전체 연수를 떠날 때는 버스에서 다양한 퀴즈 문제를 내어 선물을 주고, 모든 교직원에게 다양한 선물로 주었다. 학교에 발전 기금으로 기부하여 명품 정독반 학생들의 봉고차를 운영에 일조하였다. 또한 좋은 학교 문화를 만들기 위한 특별한 행사를 많이 실시하였다. 벚꽃이 피는 계절이 되면 교정이 벚꽃 만발하게 되는데, 어느 특별한 날에는 모든 수업을 마치고 4시부터 교감(남자)이 앞치마를 두르고 직접 먹거리를 만드는 등 잔치를 실시하였다.

중간고사와 기말고사의 마지막 날에는 교직원 등반 대회를 실시하였다. 10월에는 사제동행 마

라톤 대회를 자발적으로 개최하여 학생과 교원 모두가 참여하였다. 5월에는 사제동행 체육대회를 실시하여 함께 공동체 문화 형성에 일조하였다. 6월과 11월에는 교과 동아리 데이를 개최하여 모든 교사와 학생들이 교과의 특성에 맞는 체험활동을 교과교실에 준비하고 그 동안 학습 자료들을 전시하였다.

10월 한글날 기념 백일장 행사에는 모든 교사가 한글날 기념 티 셔츠를 주문 제작하여 입고 수업을 실시하였다. 11월 학예전에는 학부모를 비롯한 모든 교직들 모두가 참여하는 행사로 진행하였다.

다) 협의 및 연수 활성화

첫째, 교과, 학년, 부별 협의회가 활발하다. 선진형 교과교실제 A형과는 다르게 교과에 특성과 수업 모형에 맞는 다양한 교과교실을 만들 수 있었다. 현재는 매월 2,4주 수요일에 교과 협의회를 실시한다. 교과별로 교과교실제에 적합한 교수 · 학습 모형 개발, 블록 타임제에 적합한 수업 모형 개발, 교과 재구성, 시험 출제, 각종 교과별 행사, 교과 동아리 활동 아이디어 나누기 등 교과에 관련된 협의회를 실시한다.

교과교사실에 동교과 교사들이 모여 있어 수업에 대해 자연스럽게 협의하여 수업의 질이 향상되고 아이디어를 공유할 수 있다. 교과협의회를 통하여 교과교사실에 꼭 필요한 생활용품(냉장고, 커피포트, 걸레 걸이 등 사소하지만 꼭 필요한 용품들)을 구입하기도 하고, 다양한 수업을 위해 꼭 필요한 교수 · 학습 자료를 구입하기도 했다. 물론 수준별 수업 지도안, 블록 타임에 적합한 지도안, 교과 미디어실을 활용한 수업 지도안, 첨단 기자재를 활용한 수업 지도안 등을 개발하고, 미디어실 활용 방안도 논의하였다.

또한 중간고사, 기말고사 첫째 날은 학년 협의회를 실시한다. 학기당 2회 실시하는 협의회에서는 학년별로 학생 지도의 어려움, 교과교실제의 개선 및 보완점 등을 협의한다. 둘째 날에는 부별 협의회를 실시한다. 학기당 2회 실시하는 협의회에서는 행정 업무의 효율성을 위한 건의 사항, 학교와 교육활동 지원을 위해 필요한 사항을 협의한다. 학년 협의회에서 협의된 사항을 공유하며 더 좋은 해결책을 모색하였다.

둘째, 부장 및 3부부장 협의회에서는 매주 월요일 8시 20분에 일주일간의 업무를 협의하고, 행정실과 부서, 학년의 협조가 필요한 사항에 대해서 협조를 요청하였다. 매일 나이스의 업무 관리 일지에 탑재한 내용을 바탕으로 협의하고, 추가 내용과 논의가 필요한 사항에 대해 협의하였다.

매주 수요일과 금요일에는 3부 부장 협의회를 통하여 시급하고 중요한 사안을 논의하며 불편한 사항이나 개선 내용에 대해 모든 변수를 검토하여 학교 행사나 교육활동, 학교공동체에 유익이 되는 의사 결정을 하였다.

셋째, 정기 및 학기말 연수에 있어서, 매월 1주 화요일에는 정기 연수가 실시되었다. 업무 상 알아야 할 내용이나 바람직한 교수 방법, 스마트 교육을 위한 연수, 첨단 기자재 활용 연수 등 다양한 연수를 실시하였다. 이 때 외부 강사를 초청하여 연수를 듣기도 하고, 단위 학교 특수 분야 연수를 실시하기도 하였다. 학기말 연수는 주로 1박 2일로 거의 모든 교직원이 참여하였다.

선진 학교 방문과 연령별 협의회를 통해 한 학기를 반성하고 2학기를 계획한다. 교과교사실로 흩어져 있어서 함께 하지 못했던 공동체 의식을 높이기 위해 주로 활동 위주의 연수를 가졌다. 래프팅 대회, 등반 대회, 문화재 탐방을 주로 하여 멤버십 트레이닝과 서로를 격려하는 시간을 가졌다. 이런 연수를 통해 마음에 담긴 찌꺼기를 흘려보내고 새로운 마음으로 다짐하여 알찬 방학을 보낼 수 있게 되었다. 동료 교사들의 이야기에 귀 기울이며 배우고, 나누며, 소통하는 시간을 가졌다.

넷째, 학부모 연수로는 학교에 방문하는 학부모들에게 학교장의 교육 철학과 비전을 공유하고, 시험 감독 도우미나 급식 검수 도우미들이 학교에 올 때마다 자녀 교육 방법에 대해 학교장이 직접 연수를 실시하였다. 입학식에 참석하는 신입생 학부모, 진학 설명회에 참석하는 학부모, 학교 행사에 참여하는 학부모, 학교 운영위원 학부모들이 학교를 방문할 때마다 그동안의 교육성과를 공유함으로 학부모들이 학교에 대한 자긍심을 가질 수 있도록 하였다.

라) 수업의 질 제고를 위한 교사 생활 지원 사례

먼저, 수업의 질 제고를 위해 무엇보다 학교 시스템을 변화시켰다. 교과교실 시설을 조성하고 교과 ZONE을 구성하여 교과별로 특색 있는 교실과 전자 칠판, 전자 교탁, LCD 프로젝터, 프로젝션 TV, 컴퓨터 등 선진 기자재를 골고루 설치하여 ICT 활용 수업, 창의적 재량 수업, 다양한 교수 · 학습 활동이 용이하게 하였다.

교수 기능별로 유사 교과 실을 활용하여 다양한 수업을 할 수 있도록 교수 기능별, 교과별 블록화를 조성함으로써 교과의 특성을 최대화하여 동교과 간의 교사 교류가 활발하였다. 동교과 간 자료 및 학습 기자재를 공유하여 전자교탁에 계속 수업 자료를 업그레이드하여 수업 시간의 손실이 적고 질 높은 수업을 할 수 있었다. 또한 수준 세분화 수업을 위한 1.5교실, 1교실, 0.5교실 등 다양한 크기의 교실 구비로 맞춤형 수준별 수업을 할 수 있고, 협동 학습, 문제 해결 학습, 역할 놀

이, 토론 위주 학습을 위한 다양한 교실 형태와 책 · 걸상을 구비하여 다양한 수업 모형을 적용할 수 있게 되었다.

다음으로, 교사 동아리 활동을 활성화시켰다. 도란도란 국어수업 동아리, 창의인성 수학교과연구회, 협동학습연구회, 교사독서교과연구회, 스마트러닝연구동아리 등이 있다. 자발적인 교사 수업 동아리와 연구회 활동을 통해 수업 공개와 시범 수업이 활성화되고 수업을 보는 관점이 달라져서 교실 수업이 개선되었다.

마지막으로 연수 및 수업 공개가 활발해졌다. 2012년 10월 중 수업 분석을 통한 내 수업 바라보기라는 제목으로 수업 전문가를 초청하여 수업을 관찰하고 분석하여 자기 수업을 성찰하는 주제 선택형 공모형 직무 연수를 개설하기로 계획되어 있다. 그 외에도 스마트 교육, 아이패드 활용, QR 코스 제작 방법 등 다양한 수업 관련 연수를 실시하였다.

나. 창의경영학교 우수 시범학교 사례[7)]

여기서는 부산광역시 강서구에 위치한 공립 일반계 고등학교인 명호고등학교를 소개한다. 명호고등학교는 2008년 3월 1일 개교한 부산광역시 강서구에 위치한 공립 일반계 고등학교이다. 명호고등학교는 학교 공동체 구성원이 학교의 제반 문제점에 대한 인식을 공유하고 공립 일반고로서의 학교 정체성을 확립하기 위해 명확한 학교 비전 및 미션을 설정하였다. 학교 비전 설정 단계에서 학교 실태 파악, 시사점 도출 및 구성원 토론회의 절차를 거치면서 학교공동체 구성원과 학교 문제의식을 공유토록 하였다.

교장은 학교의 비전과 미션을 교직원과 공유하기 위해 각종 회의 시 마다 항상 학교 비전과 미션에 대해 언급하였다. 이는 교감, 행정실장, 부장교사, 담임교사, 학생, 학부모 등 각 수준의 의사결정 기준이 되었고 나아가 학교 전체 운영의 방향성과 추진 동력이 되었다. 교장은 학교 교직원의 열정과 헌신을 이끌어내고 학교에 대한 주인의식을 키우기 위하여 분기별 연 4회 학교교육과정 운영 · 평가 워크숍을 개최하였고, 분기별 교육과정 운영에 대한 피드백과 주요 학사 업무에 대한 난상 토론과 교직원 합의 절차를 거쳤다. 교사 문화 측면에서는 문화 형성 토대를 마련하고 문화 특성을 학교 운영에 반영하는 등의 특징이 부각되었다. 간략히 기술하면 다음과 같다.

---

7) 본 연구에서 의뢰하여 박찬규교장선생님께서 작성한 원고를 토대로 작성함

1) 교사 문화 형성 토대 마련

교사 문화 형성의 기저로는 기초 · 기본교육의 핵심은 학생의 진로와 수준에 적극 부응하는 개인 맞춤형 교육과정 운영에 두었다. 특히 2009 개정교육과정에서는 고등학교 전 과정을 선택중심 교육과정으로 보고 있다. 즉 학생의 적성에 따른 진로가 학생이 공부할 과목과 수준을 결정한다.

2009 개정교육과정에서는 고등학교 교과 영역을 기초, 탐구, 체육 · 예술, 생활 · 교양으로 구분하고 있다. 이 가운데 국어, 영어, 수학 등 기초 영역 과목들은 수준별 수업과 관계가 있고, 탐구, 체육 · 예술 영역 과목들은 학생 선택, 즉 학생의 적성에 따른 '개인 맞춤형 교육과정' 운영과 직접 연관이 있다. '개인 맞춤형 교육과정'을 시행하기 위해선 먼저 탐구, 체육 · 예술 영역 과목들의 운영 단위를 동일하게 하는 것이 필요하고 이들 교과목들에 대한 완전 선택권을 주기 위하여 횡적 블록타임, 즉 세트 수업 시간을 설정하였다.

그리고 탐구 영역 교과의 창의력 및 자기 주도적 학습 능력을 키워주기 위하여 100분 블록타임 수업 시간을 설정하였다. 수준별 이동 학습을 위해서는 우선 집단의 균질성을 감안한 의미 있는 수준으로 편성되어야 한다. 그래야만 수준별로 학습 방법, 진행 속도가 차별적으로 적용될 수 있기 때문이다.

수준 편성의 모집단을 2~3개 학급으로 하는 것 보다는 학년 혹은 계열로 하는 것이 의미 있는 균질집단 편성이 될 수 있으므로 수준 세분화의 정도는 상, 중, 하 3수준을 기본으로 하되 모집단 학급 수를 감안하여 기존 방과 후 '학교 특강 대상 상+ 수준' 혹은 '특별 보충 과정 하- 수준'을 추가 개설하여 4~5 수준으로 편성하였다. 특히 '하, 하-' 수준의 경우 학습 집단의 크기를 최소화하였으며 교육청의 '수준 세분화 강사 지원 예산'을 활용하여 코 티칭(co-teaching) 시스템을 도입하였다.

2) 교사 문화의 특성

모든 교사들이 교과별로 교과연구실에 분산 배치되어 근무함으로 인하여 교과 전문성 신장을 위한 개인 교과 연구 활동에는 유리하나 직능 부서 업무 추진을 위한 교직원간 의사소통에는 불리한 경우가 많았다. 이런 부분에 대해 대부분의 본교 교사들은 선진적 교육시스템을 지향하기 위해서는 감수해야 할 사항이라고 생각하고 나름대로 직원 친목 도모를 위한 직무 관련 혹은 취미 관련 교사 동아리 결성(갤탭동아리, 배드민턴 동아리, 풋살동아리, 당구동아리) 등의 노력을 자생적으로 할 수 있게 지원하고 있다.

또한, 선진 교과교실 시스템이 전면 실시됨으로 인하여 학생들은 모든 수업을 수준 및 진로에 따라 새로 편성된 학습 집단 및 교과교실로 이동하여 수업을 받고 탐구 영역 교과 수업의 경우 100분 블록타임으로 진행된다. 블록타임의 성공적인 운영을 위해서는 단위 시간 내에서 예습 시간, 강의 수업, 토론 · 발표 시간, 복습 시간이 모두 포함될 수 있는 방안에 대한 연구 및 검토가 필요하다. 교사도 강의만 하는 것에서 탈피하고 학생들의 자기 주도적 학습과 배운 것을 익히는 과정을 조장해 주는 적극적 역할을 해야 한다.

이에 따라 교사 생활에서는 정규 교육과정 및 방과 후 교육 활동에 대비한 교재 연구에 많은 시간을 할애하고 있다. 뿐만 아니라 학생 활동 중심의 블록타임 수업 운영과 이 학교에서 운영 중인 LMS(학습관리시스템) 및 스마트 기자재 활용을 위한 동료 장학 및 자체 직원 연수가 자연 발생적으로 매우 활발하게 이루어지고 있다.

담임교사들은 학급 단위의 모임 기회가 적음으로 인한 담당 학생들과의 접촉 시간과 및 상담 시간 부족으로 기초 생활 습관 지도 및 인성 지도의 어려움을 호소하는 경우가 많다. 이런 이유로 생활지도부 교사들의 업무가 과중 되고 있으며 일반 교사들은 학생 생활 지도에 다소 방관적 자세가 되는 경우가 많다.

학교의 비전과 미션을 달성하기 위한 우리 학교 교사들의 역동적인 학교 문화는 전통을 고수하고 변화를 거부하는 기존 학교들에 많은 시사점을 던지고 있다. 특히 공립학교의 경우 잦은 인사이동으로 인한 학교 관리자를 포함한 교직원들의 학교에 대한 주인 의식이 결여되는 경우가 많고 이로 인하여 학교 변화를 위한 심도 있고 진정성 있는 고민의 주체가 없는 경우가 많으며 학교 비전 및 미션의 부재로 학교 변화의 방향성도 결여되어 있다. 이런 관점에서 공립 일반계고인 사례교의 공모 교장과 초빙교사 시스템은 매우 효과적인 대안이 될 수 있다.

3) 교실 수업 개선을 위한 지원

수업의 질 제고를 위한 제도적 지원으로는 미래를 위한 교육의 지향점인 개인 맞춤형 교육, 집단 지성, 적시 학습, 시뮬레이션 교육 등을 교수 · 학습지도에 접목하기 위하여 탐구 교과 수업에 100분 블록타임 수업제를 도입하였다. 탐구 영역 교과의 경우 이수단위수를 동일하게 하여 횡적 블록타임 시스템을 도입하여 진로별로 학생의 과목 선택권을 100% 보장하였다.

교수 · 학습 지도 과정에 있어서도 100분 블록타임 수업 중 교사 강의를 30분 이내로 하고 70

분을 스마트 장비를 활용한 모둠별 학생 활동에 할애함으로써 미래교육의 지향점을 충족하도록 하였다.

창의력 신장을 위한 교실 수업 개선의 학교 현장 착근을 위하여 대단원 말미에는 반드시 대단원 내용을 배경 지식으로 한 실생활 맥락의 문제 해결을 위한 탐구 중심 수업을 실시하도록 하였고, 이를 학기 초 교과별 교육과정운영 계획(강의 계획) 수립 시 반드시 반영토록 하였다.

교실 수업의 획기적인 개선을 위해서는 교사의 교과 전문성 신장 및 교수 · 학습지도 방법에 관한 부단한 연구와 노력이 필요하다. 이는 교원 업무의 획기적인 경감이 뒷받침 되지 않고는 불가능 할 수도 있다. 교원의 업무를 교육 업무와 행정 업무로 구분하고 모든 행정 업무는 교감, 부장교사의 책임 아래 행정교사(3명), 전산보조교사(1명), 과학보조교사(1명)에게 일임하여 교사들의 교육 업무를 위한 시간을 최대한 확보하도록 하였다.

특히 학생 생활 지도 및 진로 상담의 부담이 큰 담임교사에게는 일체의 행정 업무를 부여하지 않았다. 뿐만 아니라 학생종합관리시스템을 구축하여 학생 출석 및 성적 관리, 학부모 상담 업무 등을 스마트 장비를 이용하여 편리하게 할 수 있도록 하였다. 또한 적시 학습의 효과를 극대화하기 위하여 모든 교실에 전자 칠판 시스템을 구현하고 학교 전역에 무선 인터넷 환경을 구축하였다. 교사들에게 스마트 패드를 지급하고 학생들에게도 학습용 노트북을 지급하여 웹 활용 적시 학습이 활성화될 수 있도록 하였다.

다. 발도르프교육 실시학교 사례[8)]

발도르프교육 실시학교로는 공현진초등학교 사례를 제시한다. 공현진초등학교는 강원도 고성군 북쪽 어촌 마을에 위치하며, 1942년 개교한 70년 역사를 지닌 학교이다. 전교생이 지난 3월 기준으로 31명으로 시작하여 9월 1일 현재 50명으로 이례적으로 증가하였다. 그 이유는 학교 구성원들이 새로운 학교를 기대하면서 발도로프 교육을 통해 학교 문화를 근본적으로 변화시켰기에 가능한 일이었다.

일차적으로 학교 건물과 교실 환경은 기존의 딱딱하고 우충중한 느낌을 전통 문양의 느낌으로 개조하여 부드럽고 정겨운 느낌을 주는 '안방'같은 분위기로 전환하였다. 각 교실 표찰도 기존 딱

8) 본 연구에서 의뢰하여 김용근교감선생님께서 집필한 원고를 토대로 작성함

딱한 형식에서 벗어난 부드러움을 강조하는 것으로 바꾸었다. 글씨체로 최대한 균형 감각을 살린 것을 선택하고 밑판도 나무를 이용해서 자연 친화적인 느낌을 강조하였다. 새로운 학교 문화를 만들기 위한 노력으로는 다음과 같다.

첫째, 교사 회의는 수직에서 수평으로 전환하였다. 지난 2월까지는 월요일 오후 전체 교사가 모여 부서별 업무 관련 이야기를 듣고 교감, 교장의 지시 내용을 듣는 형식으로 운영되었다. 하지만 2012년 3월 1일부터는 강원행복+학교에 걸맞게 교사회의 문화도 바꾸었다. 기존에는 사각 형태로 딱딱한 분위기에서 진행되었는데, 이를 둥근 원형 중심으로 진행하였다. 회의 사회자는 교무부장이 맡았다. 안건은 미리 교무부장에게 제출하면 그것을 회의 안건으로 정했다. 회의 방식은 이야기하고자 하는 선생님은 발제자가 이야기하고 나면 오른손 검지손가락을 들어서 이야기할 기회를 얻는다.

물론 교장, 교감선생님들도 마찬가지다. 그러면 사회자의 허락을 받아 자신이 하고자 하는 의견을 이야기한다. 반대 의견이 있으면 다른 선생님들이 상대방 이야기가 끝날 때를 기다려서 오른손 검지손가락을 들어서 이야기할 기회를 얻고 자신의 생각을 이야기하고, 이렇게 해서 서로 생각을 조율해서 안건을 정했다. 회의록은 따로 기록장을 만들지 않고 학교 홈페이지 게시판에 정리된 내용을 올려놓도록 했다.

처음에는 이런 회의 문화에 익숙하지 않아서 그런지 의견 개진이 몇몇 선생님들에게 집중되었는데 시간이 지나면서 참여하시는 선생님들 대부분이 의사표시는 분명히 했다. 이러한 교사회의 문화가 가능하면 학사 운영에 관한 일들을 모두 의논하고 결정해나가는 주인 의식을 가지게 하였다. 공문에 관한 사항은 별도로 공람이나 메신저를 이용해서 소통하도록 했다.

둘째, 학교교육계획서 분량을 줄이고 형식보다 내용에 무게를 두었다. 기존에는 150쪽이 넘는 방대한 분량에 교육지원청 제출용으로 제작되는 형식에서 벗어났다. 학교교육계획서는 핵심 내용으로 편집하고 나머지는 선생님들 학년별 교육과정 포토폴리오에 정리하였다. 학교교육계획서에 학교 운영과 방향의 내용을 '우리의 사명' 으로 간결하게 정리하였다. ‘우리의 사명’에 공현진초의 모든 교육활동 내용이 들어있다. 이 ‘우리의 사명’을 학교 현관 왼쪽에 붙여놓고, 교사, 학생, 학부모들은 물론이거니와 학교를 방문하는 사람들도 볼 수 있게 하였다. ‘우리의 사명’의 핵심은 아이들의 올바른 성장을 돕는 것으로 공현진초 교육철학이 들어있다.

셋째, 아이들이 선생님을 맞이하기에서 선생님이 아이들을 맞이하기로 의식 전환을 하였다. 전

통적으로 아침 등교 시간에 아이들이 교실에 거의 다 와 있고, 선생님들이 뒤늦게 들어오는 바쁘게 하루를 시작하는 것에서 벗어나 교사와 교장 · 교감선생님이 먼저 와서 아이들을 맞이하는 것으로 하루를 시작하였다. 그래서 하루씩 번갈아가면서 아침 8시 45분이면 현관에서 아이들을 맞이한다.

아이들과 눈인사, 말을 건네면서 악수를 하면서 아이들 상태를 간단히 살핀다. 학교에 일찍 온 아이는 운동장이나 체육관에서 놀다가 그 시간이 되면 현관에 모여서 차례로 줄을 서서 자기 차례를 기다린다. 지난 3월 5일 첫 시작을 교장선생님이 먼저 하시고, 3월 6일은 교감선생님, 3월 7일 6학년, 그 다음은 5학년, 4학년, 3학년, 2학년, 1학년, 유치원선생님, 다시 교장선생님으로 이어졌다.

첫날은 어색했지만 다음날 풍경은 아이들이 먼저 교장선생님을 보고 인사를 하면서 악수를 하자고 손을 내민다. 현관에서 아침 맞이를 끝낸 아이들은 각자 교실로 가는데 그 때 이미 와 계시던 선생님들이 또 한 번 교실에서 아이들을 맞이한다. 아이들을 하늘처럼 섬기고자 하는 첫 시작이다. 그래서 날마다 현관에 한 줄로 놓여 진 책가방이 우리 학교의 아침 풍경으로 자리 잡았다.

넷째, 교실 수업 개선을 위한 끊임없는 노력을 전개하였다. 우선적으로는 교사 역량 강화를 위한 교내 연수를 강화하였다. 목요일 오후마다 발도르프 교육 예술과 수업 설계, 수업 방법 중심의 교사 연수를 실시하였다. 이러한 교내 연수는 강원도교육연수원의 수요자 맞춤형 연수와 연계하여 15시간 기준으로 1학점씩을 연수에 참여하시는 교사들에게 학점 인정과 함께 여비를 지원하는 효과가 있다. '발도르프교육을 통한 예술 감성 강화'를 주제로 연수를 신청해서 속초와 고성 관내 초등학교 선생님들 20명이 연수에 참여하게 되었다.

특히, 발도르프교육 내실화를 위해서 2006년부터 독일 현지 발도르프학교 교사를 초청해서 여름과 겨울 연수를 진행하고 있다. 금년에도 7월 26일부터 31일까지 운영하였다. 이번에는 '발도르프학교에서는 어떻게 연극지도를 할까요? 학년별 조소(찰흙)작업은 어떻게 할까요?'를 주제로 학급에서 실질적으로 지도할 수 있는 내용을 중심으로 연수가 운영되었다. 금년에는 공현진초 교사들을 포함해서 38명의 선생님들이 연수에 참가하였으며, 강원도 교육연수원의 특수 분야 직무연수기관으로 선정되어 33시간 2학점을 받게 되었다.

또한 교과서를 내려놓는 수업을 진행하였다. 교과서 중심 교육과정을 운영하기보다는 발도르프 교육이 가능한 학년에서는 발도르프교육과정 우리 교육과정에 접목해서 운영하였다. 처음에는 여

러 가지 어려운 점들이 있었다. 기존 교과서라는 틀을 쉽게 버리는 것이 쉽지 않아서 지난 1학기에는 선생님들이 여러모로 어려운 점들이 많았으나 2학기에 와서는 조금씩 어떻게 해야 할지 나름대로 방향을 잡아나가고 있다. 물론 전체 학년이 다 이런 것은 아니다.

하지만 최소한 기존 교과서 틀에서 벗어나려고 고민하고 실천하고 있다. 수업의 질은 교사의 수업 연구에 좌우된다. 수업이 변하면 교실이 변하고, 더 나아가 학교가 변한다. 그만큼 교사에게 수업에 대한 배움은 끝이 없다. 무엇을 어떻게 왜 가르쳐야하는지에 대한 끊임없는 물음과 그 해답은 배움이다.

수업 공개에 관하여는 강원행복+학교를 운영하면서 매달마다 1회 수업 공개를 하기로 의견을 모았다. 작년까지는 교원능력개발평가로 년 2회 규정하고 있지만, 사례 교는 1학기에 4회, 2학기에 3회 총 7회를 하기로 하였다. 대상은 교원, 학부모로 하고, 공개날짜는 담임교사의 재량에 따른 자율로 정해서 안내하기로 했다.

덧붙여 2학기부터 관리자(교장, 교감)들이 주 2회 방과후학교 수업을 하고 있다. 단순히 월 1회 일회성 기획이 아니라 2학기 교육과정의 한 꼭지로 운영되고 있다. 올 2학기에는 먼저 방과후 특기적성 부분에 무게를 두고 시험적으로 운영하고 있다. 교장선생님은 1~2학년 바둑수업과 전교생 상담(1학기부터)과 교감은 예술 감성 수업을 맡아서 진행하고 있다. 관리자들이 일정 부분 수업을 해야 하는 것이 새롭게 떠오르는 교육 혁신이기에 2학기 수업 운영 결과를 토대로 내년에는 어떤 과목을 어떻게 할 것인가에 대한 계획을 선생님과 충분히 협의하여 학교교육계획서에 명시하는 방식으로 추진될 예정이다.

아울러 수업지도안에 대한 혁신을 진행하였다. 기존 수업지도안에 대한 관점을 변화시켜 학교 여건에 맞는 수업지도안을 개발해서 수업에 적용해오고 있다. 수업지도안 핵심은 '감각교육'이다. 12감각에 대한 중요성을 인지하고 이에 따라 교사가 수업 시간에 수업을 통해서 이번에 아이들에게 어떤 감각을 길러줄 것인가에 관점을 가지고 수업을 진행하도록 설계했다. 감각교육에 대한 충분한 이해만 있다면 누구든지 가능하다.

모든 교사들이 감각론에 따라 수업지도안을 작성하는 것은 아니다. 나머지 교사들도 나름대로 방식으로 살아있는 수업을 설계하였다. 수업 후에는 교사 자신의 에세이를 기록하도록 한다. 또한 매달마다 1회씩 하기 때문에 다음 날에는 전번 수업에서 나타난 문제를 이번 수업에서는 어떻게 녹여낼 것인가 하는 것에 초점을 맞추어서 수업을 준비한다. 그래서 4월부터 11월까지 수업 진행

에 대한 전체 그림을 한 눈에 볼 수 있고, 교사 자신도 자기성찰 기회를 갖도록 운영하고 있다. 타 학교에 비해 수업에 대한 준비량이 많다. 휴일에 교사들이 나와서 다음 주 수업 준비를 하는 것이 처음에는 어색해 했으나 이제는 일상화된 모습이다. 강요된 자발성이 아닌 가르침에 대한 욕구 충족을 위한 교사 스스로의 자발성이다.

다섯째, 좋은 학교를 만들기 위해 교사는 어떻게 해야 할까? 라는 고민이 시작되었다. 아이들이 행복한 학교를 만들기 위해서는 교사도 학부모도 아이들도 변해야한다. 그 가운데 교사의 변화는 더 중요하다. 교사는 세상의 온갖 지식을 단지 소개하는 매개자가 아니고, 세상의 지혜를 들려주고 깨닫게 해주는 여행자들의 리더와 같은 존재가 되어야 한다.

공부시간 10분전에 아이들이 모두 와서 기다리는 교실에 들어서는 교사가 아닌 아이들보다 한 시간 먼저 교실에 와서 아이들을 맞이하는 교사, 퇴근시간에 맞추어 땡 하면 학교를 빠져나가는 교사보다는 다음날 한 시간 수업 준비를 위해서 교실이나 교무실에 남아서 1~2시간 교재연구에 빠져있는 교사, 방학 중에도 가르침에 대한 목마름을 해결하기 위해서 먼 곳까지 자비를 써가며 연수를 받으러 다니는 교사들이 진정 우리 시대 참된 리더이다. 물론 교사 각자 생활이 있기에 책무성을 강요하는 결코 아니고 자율적으로 진행하고 있다.

4. 종합 논의

우리나라 교사 생활 · 문화의 변화 징후 및 특성을 살펴보기 위해 학교 환경 변화의 내용과 촉진 요인을 살펴보았고, 일반학교 교사의 생활 · 문화 특성으로 초등학교와 중학교, 고등학교 사례를 분석하였다. 그리고 정부가 학교교육의 변화를 위해 최근 추진한 핵심교육정책 시범 운영학교에서 우수시범교로 선정된 학교에서의 교사 문화 특성을 살펴보고 우수 시범교로 선정된 특성이 무엇인지 살펴보았다.

이하에서는 교사의 생활 · 문화의 변화 측면에서 나타나는 공통적인 특징을 중심으로 종합적으로 기술한다.

첫째, 학교 환경 변화가 교사들의 생활 및 문화에 크고 작은 영향을 미치고 있음이 확인된다. 대표적인 학교 환경 변화 요인으로는 정보화 기술 혁명에 따른 컴퓨터 활용의 폭발적인 증대였다.

학교에서 교사 생활은 컴퓨터와의 만남으로 시작하여 끝나고 있음을 보여주고 있다. 업무 처리 포털 시스템 도입으로 교사들의 업무가 과부화 현상이 촉발되어 교사들 간의 의사소통을 저해하고 있다. 최근 학부모의 영향력이 막대하여 지원자와 후원자 역할에서 요구자 및 평가자, 감시자 역할로 확대되었다. 학교에서의 실적 서열화가 팽배하여 교사들 간의 경쟁이 치열하며, 이러한 현상들은 학교경영의 자율성마저 침해하고 있다. 학교의 교수학습 역할과 기능이 방과후 및 취약계층 학생지원, 돌봄 기능, 학교폭력 예방 등으로 확대되고 있다.

둘째, 학교환경 변화를 촉진하는 요인으로는 교원능력개발평가제와 교과교실제, 그리고 수석교사제 도입 등으로 교사의 전문성 향상을 위한 국가교육정책, 교육과정 변화에 따른 집중이수제, 학생생활지도 대책 강화, 주5일제수업제, 교무 및 행정 업무 전산화 몰입, 교직구성원의 변화 등을 들 수 있다.

이러한 국가 차원의 핵심 교육정책들은 학교 교사들에게 새로운 적응과 대응이라는 과업을 던져주면서 변화를 유도하고 있다. 교원능력개발평가제는 2005년에 시범 운영하기 시작하여 2010년에 전면 시행되면서 학교 현장에 착근하여 나름의 긍정적 효과를 가져왔으며, 2011년부터는 '교원 등의 연수에 관한 규정'을 마련함으로써 법률적 근거를 공고하게 하였다.

교과교실제는 학생의 능력, 관심, 진로 등에 적합한 교육과정을 운영할 수 있도록 다양한 교수학급 자료와 수업방법을 활용함으로써 수준별 수업과 맞춤형 수업이 가능하게 하였다는 점에 긍정적이나, 교사들의 준비 부족과 학생들의 정서적 안정 등을 고려하는 문화적 지원이 부족한 실정이다.

수석교사제는 2011년 법제화되면서 관리직이 아닌 교수직으로의 교직생활을 전환할 수 있는 통로가 마련되어 수업전문성의 고도화를 위한 교직 문화 변화를 유도하고 있다. 2009 개정 교육과정에 따른 집중이수제는 특정 과목을 초 · 중등학기 중 특정 학년이나 학기에 집중하게 하는 것으로 교육과정 운영의 유연성을 확대하고 있다. 학교폭력예방을 위한 대책들이 발표되면서 생활지도에 대한 교사들의 업무와 부담이 증대되고 있다. 주5일제 수업은 학생들의 수업이 6일에서 5일로 압축되면서 교사들의 수업시간에 대한 집중이 높아졌으며, 지역사회와 가정의 교육적 책임이 확대되고 있다. 교무 및 행정업무에 대한 전산화 구축 사업이 급속하게 진행함으로써 각종 업무 입력에 많은 시간이 투입되고 있다. 단위학교에 여교사의 비율이 증대됨으로써 생활지도와 출산 등으로 교육과정 운영 등에 변화를 초래하고 있다.

셋째, 일반학교 교사들의 생활 및 문화 특성을 알아보기 위해 초등학교와 중학교, 고등학교의 사례를 분석하였다. 초등학교의 경우는 수업 이외의 업무가 과다한 실정으로 수업보다 업무 처리에 더 많은 시간을 할애하고 있어 마치 사무직원과 같은 역할을 수행하는 것 같이 착각하게 되는 실정이다.

교사의 수업이 보호되고 지원하는 인력이 미흡하며, 학교와 교육지원청 차원에서 수업능력 향상을 위한 지원이 부족하다. 또한 교사의 수업 지원을 위한 연수와 장학, 컨설팅 프로그램에 대한 실효성에 의문을 가지고 있었으며, 교내장학으로 공개수업을 진행하고 있지만 형식적인 경우가 많다.

교사로서 교직 생애 발달에 따른 전문성을 체계적으로 개발하지 못하고 있으며, 교사들 간의 수업에 대한 토론과 협의 문화가 미흡하였다. 초등학교에서는 능력 있는 교사와 학교가 필요로 하는 교사들 간 이중적 형태로 운영되고 있었다. 관리자는 학교 업무 처리에 능력교사와 실적을 높일 수 있는 교사를 필요로 하며, 학생에게는 수업 능력이 뛰어난 교사를 요구하고 있다.

또한 현장에서는 열심히 하기를 말리고 주저하게 하는 교사가 있으며, 이들은 직업인으로서 머물기를 바라고 있다. 동료교사는 협력자인가 아니면 경쟁자인가 하는 이중적 구조를 낳아 협력보다 경쟁자로 만들게 하고 있다. 앞으로 초등교사 생활 및 문화를 바람직하게 변화하기 위해서는 경쟁구도를 완화해야 하며, 교사들에게 수업의 전문성을 숙고할 수 있는 시간적 여유를 제공해야 한다. 교사의 직무가 과다하므로 이를 재정립하고 명료화하는 작업이 요청되고 있다. 교원의 전문성을 신장할 수 있는 긍정적 문화 조성과 교직원의 교육적 리더십을 개발하는 문화 풍토를 조성해야 한다.

중학교의 경우는 교원의 전문성 신장과 학생의 학습력 증진을 위한 교육정책인 교원능력개발평가제, 교과교실제, 수석교사제, 집중이수제 등이 교사문화 변화 요인으로 작용하고 있다. 교원능력개발평가제는 동료교사와 학생, 학부모에게 수업 공개를 하게 함으로써 보여주기 식의 수업으로 진행하게 되었으며, 학생과 학부모의 눈치와 평가에 대한 두려움을 갖게 하였다. 교과교실제는 수업전문성 제고에 기여하게 하였으나 학생의 공동체 생활에 대한 관심이 줄여들었으며, 정서적으로 학생 생활 지도가 곤란해지고 있다. 수석교사제는 현장 교사들의 인식이 부족하여 관리자와 동료교사들 간의 위화감 등이 해소되지 않고 있다. 집중이수제는 교과 편중 현상을 심화하여 선택교과의 채택을 어렵게 하고 교사의 수업 시수가 달라 순회교사를 양산하고 있다.

주5일수업제의 도입으로 수업 부담의 가중 및 학생 생활 지도의 애로가 크게 증대되고 있다. 행

정 업무 과다로 적당이 떠넘기기 풍토가 있으며, 교사들 간 협의문화 부족으로 일정한 거리를 유지하고 있다. 경쟁의 일상화로 교사와 학교 간 서열화 현상이 심화되고 있다. 교사의 생활 및 문화를 바람직하게 변화하기 위해서는 교과 지도의 열정과 인내심, 교육 주체 간 협동적 문화 조성, 변화에 대한 개방성과 적응성 등이 요청되고 있다.

이러한 교사 문화적 요인들이 조성되기 위해 교과 전문성을 신장하기 위한 지원책으로 다양한 수업 모델을 개발하여 지원해야 한다. 교사들의 협의 문화를 조성하기 위해 교무회의나 교과협의회 등을 내실 있게 운영해야 하며, 교원 업무 경감의 대책이 지속적으로 마련되어야 한다. 학교 관리자를 위한 학교경영 전문가 양성과정 연수가 강화되어야 하며, 교사의 생애 주기별 핵심 역량 개발과 지원이 요청되고 있다.

고등학교의 경우는 개정 교육과정에 따른 교사 역할의 변화, 학교 현장 변화 모습, 학교운영위원회의 변화, 교육정보화, 고경력 교사의 역할 제한 등을 교사 생활 및 문화 변화로 인식하였다. 개정 교육과정이 진행되고 있지만 교사가 할 수 있는 일은 거의 없고 바뀐 것도 그리 크지 않다. 바뀐 것처럼 보이는 것처럼 보이는 착시를 불러일으키고 있지만 다소간 변화의 출발은 자발적이지는 않았지만 수업 분야에서 일어나고 있다.

학교운영위원회가 학교장 중심의 학교 운영 구조를 교원과 학부모가 참여하는 구조로 변화시켰다는 긍정적이며, 학교에서 교사의 근본적 역할에 대해서 다시 한 번 생각을 하게 함으로 수업에 관심을 불러일으킨 것도 긍정적 효과이다. 교육정보화 활동은 학교 전반에 걸친 많은 변화를 대표적 사업이다. 교육정보화는 정보통신기술을 도입해서 교육의 내용과 방법, 교육 형태, 교육 구성원 개인의 의식과 행동 등 많은 것을 변화시켰다.

고경력 교사가 신규 교사에 비해서 많은 것을 알고 있고 또 뭔가 신규 교사에게 전해줄 많은 노하우를 가지고 있는 교사로 인식되기 보다는 신규 교사가 몇 년 만 학교에서 근무하면 알게 될 것을 이미 알고 있는 더 특별할 것도 없는 보통의 교사로 인식되고 있다. 교육정책의 변화와 민선 교육감선출, 국회의원 등에 의한 교사들의 행정업무가 폭주하고 있다.

학생 인권 강화에 따라 많은 교사들이 학생 생활 지도에 애로가 발생하고 있다. 교사의 역할이 수업 이외에 방과후 수업 등으로 확대되고 있다. 승진 중심의 문화가 상존하여 열정이 있는 교사와 그렇지 못한 교사로 이원화되고 있지만 여전히 학교는 승진 중심으로 운영되고 있다. 학교와 교사들에게 바라는 사항은 점점 복합적 성격을 띠고 있으며, 교사의 능력과 관계없는 전근 문화가

상존하여 학교를 옮기면 첫해는 설거지 기간처럼 여기고 있다. 학교 내 갈등으로, 기존에는 주로 학교 내 불의한 관행이나 금전적인 비리, 권위주의와 비민주적인 의사 결정 구조의 문제가 교직 내에서 갈등을 일으키는 요인이었으나 요즘은 교육적 신념과 가치관의 문제 또는 개인주의 때문에 갈등을 겪고 있다.

넷째, 우수시범교 교사의 학교생활 · 문화 특성으로는 교과교실제 고등학교와 중학교 우수 사례, 창의경영학교 우수 사례, 발도르프 우수 사례들을 살펴보았다. 교과교실제 우수시범 고교 사례로는 동백고등학교의 경우이다. 개교 당시에 비선호 신설교로서 학생 모집에도 어려움이 많았고 학생들의 성적도 낮았으나 2009년 선진형 교과교실제 학교를 도입하면서 현재는 선호학교로 변신하는데 성공하였다. 참여와 소통의 학교생활 문화 정착하는데 주력하였으며, 이를 위해 T/F 팀 운영, 교과교실제를 통한 참여와 소통의 중요성 인식 전환, 교직원 10분 릴레이연수로 참여와 소통하기의 틀 마련, 하향식 의사전달체제보다는 상향식 협의체제로 자발적인 학교문화를 형성하였다.

교사 수업의 질 제고를 위한 노력으로는 행정 업무 경감과 교과 부서 위주의 교무 조직으로 운영, 6개 교과존 구축, 교과협의회, 연수 기회 확대로 수업 모형 연구 및 학습 자료 제작, 동교과 교사 간 수업 서포트 활동으로 수업 방법을 개선하였다. 그렇지만 교사 문화 조성을 위한 지원으로는 혁신적인 생각과 긍정적인 마인드로 학생을 지도할 수 있는 교사 문화, 학생을 위한 교육이 무엇인지에 관한 끊임없이 함께 고민하는 교사 문화, 교사가 학생들을 지도하는 일에만 전념할 수 있는 체제가 마련되어야 함을 강조하였다.

교과교실제 우수 시범 중학교 사례는 광무여자중학교였다. 이 학교는 교육여건 환경 변화에 따른 학교 침체기에 접어들어 학생들의 비행과 학력저하가 현격하게 일어났을 때 선진형 교과교실제 A형 학교로 지정되면서 긍정적으로 변화되었다. 미래사회를 선도하는 창의적인 글로벌 인재 육성을 위해 세계적인 사람, 창의적인 사람, 교양 있는 사람을 인재상으로 설정하였고 이를 위한 다양한 방식으로 학교를 운영하였다.

인성교육을 위해 작물 재배반을 통한 생명 존중 교육, 명상 시간을 통해 더불어 살아가는 자세 확립, YP활동과 사제동행 아침 30분 독서, 이달의 암송시 외우기 실시를, 방과후 학교 운영 측면에서는 학생들의 흥미와 희망에 맞는 방과후학교를 운영하여 40여개 강좌가 개설 운영으로 100% 학생 참여 등을, 학교 경영 측면에서는 교사협의회 조직, 교무회의 활성화 등 학교장의 결정에 앞서 교직원 중심의 소위원회 회의를 거쳐 의견을 청취 및 수용하였다.

업무 경감 측면에서는 사무보조원과 인턴 강사 채용, 행정 요원 2~3명을 채용하였다. 학교 문화 변화를 위해서는 학교장의 교직원 중심의 교육 리더십 역량 발휘, 좋은 학교 문화를 만들기 위한 특별한 행사 추진, 학교의 다양한 행사에 전교직원이 적극 참여하였다. 협의 및 연수이 활발한 진행을 위해서는 교과, 학년, 부별 협의회 활발하게 운영하였으며, 부장 및 3부 부장 협의회 주기적 실시, 매월 1주 화요일 정기 연수 실시, 학부모 연수 주기적으로 실시하였다.

수업의 질 제고를 위한 교사 생활 측면에서 지원한 사례로는 교과교실 시설을 조성하고 교과 ZONE을 구성하여 교과별로 특색 있는 교실과 전자칠판, 전자교탁, LCD 프로젝터, 프로젝션 TV, 컴퓨터 등 선진 기자재를 골고루 설치하여 교수 · 학습 활동에 이용하였으며, 교사 동아리 활동의 활성화, 연수 및 수업 공개가 활발하였다.

창의경영학교 우수시범 사례는 2008년 3월 1일 개교한 공립 일반계 고등학교인 명호고등학교이다. 이 학교는 학교공동체 구성원이 학교의 제반 문제점에 대한 인식을 공유하고 공립 일반고로서의 학교 정체성을 확립하기 위해 명확한 학교 비전 및 미션 중심으로 학교생활 및 문화를 변화시켰다. 교사 문화 성립의 기저로는 기초 · 기본 교육의 핵심은 학생의 진로와 수준에 적극 부응하는 개인 맞춤형 교육과정 운영하였으며, 모든 교사들이 교과별로 교과연구실에 분산 배치되어 근무함으로 인하여 교과 전문성 신장을 위한 개인 교과 연구 활동에 몰입하게 하였다.

교실 수업 개선을 위한 지원으로는 수업의 질 제고를 위한 제도적 지원으로는 미래를 위한 교육의 지향점인 개인 맞춤형 교육, 집단 지성, 적시 학습, 시뮬레이션 교육 등을 교수 · 학습 지도에 접목하기 위하여 탐구 교과 수업에 100분 블록타임 수업제 도입, 탐구 영역 교과의 경우 이수 단위수를 동일하게 하여 횡적블록타임 시스템을 도입하여 진로별로 학생의 과목 선택권을 100% 보장, 교수 · 학습 지도 과정에 있어서도 100분 블록타임 수업 중 교사 강의를 30분 이내로 하고 70분을 스마트 장비를 활용한 모둠별 학생 활동에 할애함으로써 미래교육의 지향점을 충족하도록 하였다.

교실 수업의 획기적인 개선을 위해서는 교원의 업무를 교육 업무와 행정 업무로 구분하고 모든 행정 업무는 교감, 부장교사의 책임 아래 행정교사, 전산보조교사, 과학보조교사에게 일임하여 교사들의 교육 업무를 위한 시간을 최대한 확보하도록 하였다.

발도르프교육 실시학교 사례는 1942년 개교한 공현진초등학교로 지리적 애로의 한계를 발도로프 교육을 통해 학교문화를 근본적으로 변화시켰다. 우선적으로 학교 건물과 교실 환경은 기존의

딱딱하고 우충중한 느낌을 전통문양의 느낌으로 개조하여 부드럽고 정겨운 느낌을 주는 안방 같은 분위기로 전환하였다.

교사 회의는 수직에서 수평으로 전환하였으며, 회의록은 따로 기록장을 만들지 않고 학교 홈페이지 게시판에 정리된 내용을 게시하였다. 학교교육계획서 분량을 줄이고, 형식보다 내용에 무게를 두었으며, 학교 운영과 방향의 내용을 우리의 사명으로 정리한 다음에 학교 현관 왼쪽에 붙여 놓고, 교사, 학생, 학부모들은 물론이거니와 학교를 방문하는 사람들도 볼 수 있게 하였다. 아이들이 선생님을 맞이하기에서 선생님이 아이들을 맞이하기로 의식 전환을 하였다.

교실 수업 개선을 위해 교사 역량 강화를 위한 교내 연수를 강화하여 목요일 오후마다 발도르프교육예술과 수업 설계, 수업 방법 중심의 교사 연수를 실시하였다. 발도르프교육 내실화를 위해서 2006년부터 독일 현지 발도르프학교 교사를 초청해서 여름과 겨울 연수를 진행하였다. 교과서 중심 교육과정을 운영하기보다는 발도르프교육이 가능한 학년에서는 발도르프교육과정 우리 교육과정에 접목해서 운영하였다. 매월 1회 수업공개를 실시하였다. 기존 수업지도안에 대한 관점을 변화시켜 학교 여건에 맞는 감각교육 수업지도안으로 개정하여 운영하였다.

결론적으로, 교사 생활 · 문화의 특징은 정보화 기술 혁명에 따른 컴퓨터 활용 증대, 업무처리 포털 시스템 도입, 학부모의 영향력 강화, 실적 서열화 팽배, 학교의 교수 · 학습 역할과 기능 확대됨으로써 이에 대한 적응의 문제가 대두되고 있다. 교원능력개발평가제와 교과교실제, 그리고 수석교사제 도입 등으로 교사의 전문성 향상을 위한 국가교육정책, 교육과정 변화에 따른 집중 이수제, 학생 생활 지도 대책 강화, 주5일수업제, 교무 및 행정 업무 전산화 몰입, 교직 구성원의 변화 등으로 인하여 학교 급별과 관계없이 교사에게 새로운 정책 적응으로 인한 과도한 업무가 부과되고 있다.

또한 학생의 생활지도 애로와 교사들 간의 상호협의 문화 부족, 학교와 교원 간 경쟁의 일상화를 초래하고 있으며, 고경력 교사의 적응 애로 등의 문제들이 제기되고 있다. 이러한 교사생활 · 문화에 관한 일반적인 특징이 교과교실제 운영학교와 창의경영학교, 발도르프교육 실시 학교에서는 더 이상의 그 학교만의 문제에 그치지 않고 새로운 교사 생활 · 문화로 전환하여 성공적인 학교 운영으로 이어지고 있다는 것에 집중할 필요가 있음을 시사하고 있다.

교사의 과중한 업무는 교무 지원인력의 확보와 배치, 그리고 적정한 분담을 통해 해소하고 있으며, 지나친 경쟁보다 상호 토론과 협의를 통한 상호 협력 문화를, 교내연수 활성화를 통한 전문적

인 학습 공동체 문화 조성으로 학교 목표에 근접하고 있으며, 학교와 학부모, 학생의 원활한 의사소통을, 교사의 수업 전문성 신장을 위한 수업 공개 및 컨설팅과 교내 장학 내실화 등에 집중하고 있음을 확인할 수 있다. 앞으로 우수 시범 운영학교의 좋은 사례가 일반 학교에 소개되어 교사 생활 · 문화 변화의 촉매로 작용할 수 있어야 한다.

Ⅳ. 교사의 학교생활 · 문화 실태 및 요구 분석

1. 설문조사 결과
2. 면담조사 결과
3. 종합 논의

Ⅳ. 교사 학교생활 · 문화 실태 및 요구 분석

이 장에서는 본 연구에서 실시한 교사의 학교생활 · 문화 실태 조사 결과를 분석한다. 실태 조사는 우편 설문 조사와 면담 조사의 두 가지 방법으로 이루어졌다. 설문 조사지는 교사용과 학생용 2종으로 개발되었으며, 조사 내용은 학교 생활의 특징 및 변화, 수행하기 어려운 업무 유형 및 특성, 교사 문화 특성 및 강 · 약점, 바람직한 교사 핵심 문화 조성 요구로 구성하여 조사하였다.

1. 설문조사 결과

가. 조사 개요

1) 조사 대상 규모 및 응답자 분포

학교생활 · 문화의 변화에 관한 인식을 알아보기 위해 초등학교와 중학교, 고등학교에 재직 중인 교원(교장, 교감, 수석교사, 교사)과 재학 중인 학생들을 대상으로 우편 설문조사를 실시하였다. 설문 조사 기간은 2012년 7월 12일부터 7월 25일까지였다.

조사 대상교는 전체 초 · 중 · 고등학교 모집단의 2%인 212교로, 초등학교 118교, 중학교 63교, 고등학교 31교이었다. 조사 대상 교원 수는 초등학교 1,180명, 중학교 441명, 고등학교 279명으로 총 1,900명이었다. 회수된 응답자 수는 1,749명으로 회수율은 92.0%이었다. 학생의 경우는 교원과 동일한 학교에 재학 중인 학생들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사 대상 학생 수는 초등학

생 354명, 중학생 189명, 고등학생 93명으로 총 636명이었다. 회수된 응답자수는 587명으로 회수율을 92.3%이었다(〈표 IV-1〉 참조). 실제로 결과 처리되어 분석된 응답지는 교사용 1,692명, 학생용 587명이었다(〈표 IV-2〉~〈표 IV-3〉참조). 응답자의 학교급별, 소재지별, 직급별, 경력별, 담임여부별 분포는 다음의 〈표 IV-2〉와 같다.

〈표 IV-1〉 조사지 응답자 수 및 회수율

(단위: 명, %)

조사지 종류	표집 규모	응답자 수	회수율
교사용	1,900	1,749	92.0
학생용	636	587	92.3

〈표 IV-2〉 응답자 분포(교사)

(단위: 명, %)

구분		응답자 수	응답 비율
학교급별	초등학교	1,042	61.6
	중 학 교	419	24.8
	고등학교	231	13.7
	전체	1,692	100.0
직급별	교 장	161	9.5
	교 감	176	10.4
	수석교사	94	5.6
	교 사	1,254	74.1
	무응답	7	0.4
	전 체	1,692	100.0
교직경력별	1~5년	200	11.8
	6~10년	199	11.8
	11~15년	240	14.2
	16~20년	173	10.2
	21~25년	297	17.6
	26년 이상	572	33.8
	무응답	11	0.7
	전 체	1,692	100.0

(앞면에서 이어짐)

구분		응답자 수	응답 비율
담임여부별	담 임	911	53.8
	비담임	633	37.4
	무응답	148	8.7
	전 체	1,692	100.0

한편 설문조사에 참여한 학생의 학교급별, 성별, 학년별 분포는 〈표 Ⅳ-3〉과 같다.

〈표 Ⅳ-3〉 학생의 응답자 분포

(단위: 명, %)

구 분		응답자 수	비율
학교급별	초등학교	325	55.4
	중 학 교	189	32.2
	고등학교	72	12.3
	무응답	1	0.2
	전 체	587	100.0
성별	남학생	242	41.2
	여학생	326	55.5
	무응답	19	3.2
	전 체	587	100.0
학년별	초등 6학년	322	54.9
	중, 고등학교 1학년	84	14.3
	중, 고등학교 2학년	84	14.3
	중, 고등학교 3학년	91	15.5
	무응답	6	1.0
	전 체	587	100.0

2) 조사 영역 및 내용

교사의 학교생활 · 문화 특성 조사지의 조사 영역은 조사 대상자의 일반 사항, 교사 학교생활의 특징 및 변화에 관한 인식, 교사 문화 특성에 관한 인식, 바람직한 교사 핵심 문화 조성 요구의 네 영역으로 구성하였고, 조사 내용은 각 영역별로 10문항 이상의 내용으로 구성하였다.

〈표 Ⅳ-4〉 조사 영역 및 내용

조사 영역	조사 내용	
일반 사항	【교원용】 ① 학교급 ② 소재지 ③ 설립별 ④ 학교규모 ⑤ 직급 ⑥ 성별 ⑦ 교직경력 ⑧ 담임여부	【학생용】 ① 학교급 ② 성별 ③ 학년
교사 학교생활의 특징 및 변화에 관한 인식	① 최근 학교생활의 변화 여부(학생용 설문지에도 포함) ② 학교생활의 변화 특징에 대한 인식 ③ 교사 업무 수행의 어려움에 대한 인식(학생용 설문지에도 포함) ④ 수행하기 어렵고 힘든 업무 유형 ⑤ 업무 유형별 주당 할애 시간의 비중 및 변화 정도 ⑥ 학교생활을 힘들게 만드는 요인 ⑦ 수업준비 부족에 영향을 주는 요인 ⑧ 동료 교사와 협력이 필요한 업무 유형 ⑨ 학교생활 중 가장 힘든 시기(학생용 설문지에도 포함) ⑩ 수업 진행 및 준비에 대한 인식 ⑪ 학생 평가에 대한 인식 ⑫ 학생 상담 및 생활지도에 대한 인식 ⑬ 학부모 상담에 대한 인식 ⑭ 동료교사와의 소통에 대한 인식 ⑮ 공문처리에 대한 인식 등	
교사문화 특성에 관한 인식	① 교사 문화 특성에 대한 인식(항목별 응답) (학생용 설문지에도 포함) ② 교사 문화의 대표 특성 ③ 교사 문화의 강점과 취약점	
바람직한 교사 문화 조성 요구	① 핵심 문화 조성 필요 ② 핵심 문화 조성 필요 이유 ③ 핵심 가치의 유형 ④ 수업 지원 중심의 문화 조성에 가장 필요한 내용 ⑤ 바람직한 문화 조성을 위한 지원 과제	

또한 학생용 설문지는 조사 대상자의 일반 사항, 최근 학교생활의 특징과 변화, 교사 문화 특성에 대한 인식을 묻는 문항으로 구성하였다(조사 영역 및 내용은 〈표 Ⅳ-4〉 참조). 개발된 조사

지는 현장 교원들과 해당 전문가들을 대상으로 검토를 거치고 사전 조사를 거쳐 수정 · 보완되었다. 학생용 역시 사전 조사를 거쳐 학생이 쉽게 응답할 수 있도록 문항을 삭제하거나 용어들을 보완하였다.

나. 조사 결과

조사 결과는 학교생활의 특징 및 어려움, 교사 문화 특성에 관한 인식, 바람직한 교사 핵심 문화 조성 요구, 바람직한 교사 문화 조성을 위한 지원 과제로 구분하여 분석하였다. 분석 결과의 주요 내용을 기술하면 다음과 같다.

1) 학교생활의 특징 및 변화

가) 최근 학교생활의 변화 유무

최근 학교 환경은 업무 추진 및 의사소통 방식 등에서 변화가 이루어지고 있고 이들 변화로 교사의 학교생활에도 변화가 이루어지고 있다는 의견이 있다. 교사들이 실제로 변화를 인식하고 있는가에 관하여 조사한 결과, 전체의 93.2%에 이르는 대부분의 응답자가 변화가 있다고 응답하였다. 변화가 있다는 응답 비율을 집단별로 분석한 결과 경력별 분석에서만 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 변화가 있다는 응답은 경력 21~25년인 집단은 평균 96.6%로 가장 높았으며, 경력 1~5년 사이의 집단에서는 83.8%로 낮게 타나났다(〈표 Ⅳ-5〉 참조).

한편, 교사들과 동일한 학교에 재학 중인 학생들을 대상으로 학교생활에 변화가 이루어지고 있다고 생각하는지를 조사하여 그 결과를 분석하였다. 분석 결과 전체의 약 73%의 학생들이 최근 학교생활의 변화가 있다고 느끼고 있었으며, 그 비율은 초등학교에서 75.5%로 다른 학교급보다 높았고, 여학생의 비율이 74.3%로 남학생보다 높았으나 통계적으로 유의미한 차이는 없었다(〈표 Ⅳ-6〉참조).

〈표 Ⅳ-5〉 최근 학교생활의 변화 유무에 대한 교사 응답 결과

(단위: %)

구 분	변화가 있다는 응답비율이 가장 높은 집단	변화가 있다는 응답비율이 가장 낮은 집단	χ^2
학 교 급	중학교 (93.8)	고등학교 (92.6)	0.35
지 역	특별시 및 광역시 (94.0)	중소도시 (92.4)	1.49
직 급	교감 (96.6)	교사 (92.3)	6.35
교직경력	21~25년 (96.6)	1~5년 (83.8)	46.4**
담임여부	비담임 (94.3)	담임 (92.2)	2.57

*p〈0.05, **p〈0.01

〈표 Ⅳ-6〉 최근 학교생활의 변화 유무에 대한 학생 응답 결과

(단위: %)

구 분	변화가 있다는 응답비율이 가장 높은 집단	변화가 있다는 응답비율이 가장 낮은 집단	χ^2
학 교 급	초등학교 (75.5)	고등학교 (69.0)	3.0
성 별	여학생 (74.3)	중소도시 (71.4)	0.6

*p〈0.05, **p〈0.01

나) 학교생활 변화에 관한 관점

교사들이 학교생활에 변화가 이루어지고 있다고 생각한다면 그 변화에 대하여 긍정적으로 생각하고 있는지, 부정적으로 생각하고 있는지를 조사하였다. 조사 결과, 전체의 64.2%에 달하는 응답자들이 긍정적인 변화로 생각한다고 응답하였다. 집단별 차이를 분석한 결과 학교급, 지역, 직급, 교직 경력, 담임 여부별 분석에서 모두 통계적으로 유의미한 차이가 있었다.

〈표 Ⅳ-7〉에서 보는 바와 같이, 학교급별 분석에서는 학교생활의 변화를 긍정적으로 보는 비율이 초등학교에서 66.2%로 가장 높고, 중학교에서 66.1%로 가장 낮았다. 지역별로는 읍면지역이 67.2%로 가장 높고 특별시 및 광역시가 61.6%로 가장 낮았으며, 직급별로는 교장이 77.1%로 가장

높고 교사가 60.9%로 가장 낮았다. 경력별로는 교직 경력 26년 이상인 집단에서 70.2%로 가장 높고, 11~15년 사이의 집단에서 59.7%로 가장 낮았으며, 담임(60.8%)보다는 비담임(67.3%)의 긍정적 응답 비율이 높았다.

〈표 Ⅳ-7〉 학교생활 변화에 대한 관점의 교사 집단별 비교

(단위: %)

구 분	긍정적 응답 비율이 가장 높은 집단	긍정적 응답 비율이 가장 낮은 집단	χ^2
학 교 급	초등학교 (66.2)	중학교(61.1)	18.1*
지 역	읍면지역 (67.2)	특별시 및 광역시(61.6)	15.3**
직 급	교장 (77.1)	교사 (60.9)	27.5**
교직경력	26년 이상 (70.2)	11~15년 (59.7)	76.67**
담임여부	비담임 (67.3)	담임 (60.8)	6.8*

*p〈0.05, **p〈0.01

주: ‘잘모른다’에 응답한 비율은 제외하였음

다) 업무 수행의 어려움

최근 학교에서 교사가 담당 업무를 수행하는 것이 힘들고 어려워졌다는 의견이 제기되고 있어, 얼마나 많은 교사들이 업무 수행에 관하여 힘들고 어렵게 느끼는가를 조사하였다. 조사 결과 전체 교사의 약 85%가 업무를 수행하는 것이 힘들다고 응답하였다.

다음의 〈표 Ⅳ-8〉는 업무 수행이 힘들고 어렵다고 응답한 비율이 가장 높은 집단과 가장 낮은 집단의 특성을 집단별로 구분하여 분석한 결과이다. 집단별 분석 결과 학교급별 차이가 통계적으로 유의미하였다. 중학교 교사들의 업무수행이 어렵다는 응답이 90.7%로 가장 높았고 초등학교 교사들의 응답이 82.9%로 가장 낮았다.

〈표 Ⅳ-8〉 업무 수행의 어려움에 대한 교사 응답 결과

(단위: %)

구 분	'어렵다' 는 응답 비율이 가장 높은 집단	'어렵다' 는 응답 비율이 가장 낮은 집단	χ^2
학 교 급	중학교 (90.7)	초등학교 (82.9)	14.3*
지 역	특별시 · 광역시 (85.8)	중 · 소도시 (84.8)	0.3
직 급	교감 (88.6)	교장 (81.4)	3.2
교직경력	26년 이상 (87.5)	1~5년 (81.4%)	6.0
담임여부	담임 (85.4)	비담임 (84.6)	0.1

*p〈0.05, **p〈0.01

한편, 학생의 입장에서 교사의 업무 수행이 어려워져서 교사가 힘들게 보일 때가 있었는지를 조사하여 그 결과를 분석하였다. 분석 결과 학생의 입장에서 교사의 업무 수행이 어렵게 보인다는 응답은 중학교에서 81.1%로 초등학교보다 높았으며 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 이러한 결과는 교사의 응답 결과와 일치하는 것으로 중학교의 경우 교사나 학생 모두 교사의 업무 수행이 가장 어렵다고 인식하고 있는 것으로 분석되었다(〈표 Ⅳ-9〉 참조).

〈표 Ⅳ-9〉 업무 수행의 어려움에 대한 학생 응답 결과

(단위: %)

구 분	'어렵다' 는 응답 비율이 가장 높은 집단	'어렵다' 는 응답 비율이 가장 낮은 집단	χ^2
학 교 급	중학교 (81.1)	초등학교 (71.5)	6.3*
성 별	남학생 (75.3)	여학생 (75.0)	0.0

*p〈0.05, **p〈0.01

라) 수행 곤란 업무 유형

학교에서 교사들은 다양한 업무를 수행한다. 교사들은 어떠한 업무를 수행하는 것이 더욱 힘들어졌는지에 관하여 조사하기 위하여 업무 유형을 ① 수업 관련 업무(수업계획 · 실행, 수업 방법의

다양화, 수업 교재 준비 등), ② 교육평가 활동 관련 업무(학생 성취도 평가, 학생 성적 처리, 학생 피드백 등), ③ 학급 경영 및 학습 환경 조성 업무(안전한 학습 환경 조성 등), ④ 학생 상담, 생활 및 진로지도 업무(의사소통, 인성지도, 진로상담 등), ⑤ 학부모 상담 및 협의 업무(의사소통, 학부모회 운영 등), ⑥ 학교 경영 지원 업무(의사 결정 방식, 학교 운영 계획 수립, 공문서 작성, 교무 분장의 사무 등), ⑦ 전문성 신장(연수 참여, 자기 개발, 교육정보 공유 등), ⑧ 지역사회 관련 업무(지역 주민과의 교류, 시설 개방 등), ⑨ 기타의 9가지로 구분하여 조사하였다.

조사 결과, 상기한 〈표 Ⅳ-10〉 에서와 같이, 업무를 수행함에 있어 가장 힘들고 어렵게 느껴지는 업무 유형으로 '학생 상담, 생활 및 진로지도'와 같은 학생지도 관련 업무(47.3%)로 나타났고, 다음으로는 '학교 경영 지원 업무'(32.2%)로 나타났다. 학생 지도 측면에서는 의사소통, 인성지도, 진로상담 등이 관련되고, 학교경영 지원 업무로는 의사결정 방식, 학교운영계획 수립, 공문서 작성, 교무 분장 사무 등이 포함된다. 이들 두 가지 업무에 대한 응답률이 79.5%에 달해 거의 대부분의 교사들이 이 두 가지 업무를 힘든 업무로 인식하는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-10〉 수행 곤란도가 높은 업무 유형에 대한 학교급별 응답 결과

(단위: %)

업무 유형		전 체	초등학교	중학교	고등학교
1순위	학생 상담, 생활 및 진로지도	47.3	43.3	60.0	43.9
2순위	학교경영 지원	32.2	36.4	23.1	27.7
3순위	수업 관련 업무	5.5	4.5	2.8	16.2
	학급 경영 및 학습 환경 조성	3.2	2.0	5.1	5.4
전 체		100.0	100.0	100.0	100.0

주: 응답률이 높은 순서대로 3순위까지 제시

3순위로 제시된 '수업 관련 업무'와 '학급경영 및 학습 환경 조성' 업무는 '학생 상담, 생활 및 진로지도' 업무와 '학교경영 지원' 업무에 대한 응답률보단 훨씬 저조한 수준이지만, 학교급별로 응답률의 순서에 의미 있는 차이가 제시되어 주목할 만하였다. 즉, 초등학교와 고등학교에서는 수업 관련 업무가 더 힘들다고 응답한 반면, 중학교에서는 학급경영 및 학습 환경 조성 업무가 더 힘든 것으로 응답하였다.

한편, 중학교의 응답 결과에 주목할 필요가 있다. 중학교에서 학생 상담, 생활 및 진로 지도 업무가 힘들다고 응답한 비율은 60.0%로 초등학교 43.3%와 고등학교 43.9%에 비해 현저히 높다. 그만큼 학생 다루기기 쉽지 않음을 반증하는 결과이다. 또한 3순위 응답률에서 초등학교와 고등학교는 모두 수업 관련 업무로 나타나 반면, 중학교에서는 '학급경영 및 학습 환경 조성' 업무로 나타나 학급 운영에서 어려움을 겪고 있음을 알 수 있다.

직급별 분석 결과에서는 전체 직급에서 공통적으로 생활 및 진로지도가 어렵다는 응답이 가장 높았고(응답률이 높은 순서; 교장 61.3%, 교감 61.1%. 교사 44.4%, 수석교사 37.9%), 다음으로는 학교경영 지원이 힘들다는 응답이 많았다(응답률이 높은 순서는 교사 36.3%, 수석교사 22.4%, 교장 21.1%, 교감 17.7%). 그러나 세 번째로 응답이 많았던 업무는 교장 집단은 '학부모 상담 및 협의'(6.7%)로 나타난 반면, 교감과 수석교사, 교사 집단은 '수업 관련 업무'로 제시되어 집단 간의 차이를 보였다(〈표 Ⅳ-11〉 참조).

〈표 Ⅳ-11〉 수행 곤란도가 높은 업무 유형에 대한 직급별 차이

(단위: %)

구 분	전 체	교 장	교 감	수석교사	교 사	χ^2
학생 상담, 생활 및 진로지도	47.2	61.3	61.1	37.9	44.4	70.7**
학교경영 지원	32.3	21.1	17.7	22.4	36.3	
수업 관련 업무	5.5	4.4	8.0	15.5	4.6	
학부모 상담 및 협의 업무	4.4	6.7	5.3	3.5	4.1	

*p〈0.05, **p〈0.01

마) 업무 수행 곤란 원인

교사의 학교생활을 힘들게 하는 원인이 무엇인지 교사 면담 결과를 토대로 17가지로 구분하여 조사하였다. 원인으로는 ① 학업 성취도 향상 요구, ② 실적 중심의 서열화, ③ 교사 구성 변화(기간제 교사 등), ④ 주당 수업시수 과다, ⑤ 교사 1인당 학생 수 과다, ⑥ 업무 처리 방식 변화(전산 도입 등), ⑦ 공문 처리량 증가, ⑧ 표준화된 업무 매뉴얼 부재, ⑨ 학생 인권 관련 태도 변화, ⑩

학부모의 영향력 및 요구 증대, ⑪ 동료교사와의 갈등, ⑫ 교사 간 협력 부족, ⑬ 행정가의 리더십 부재, ⑭ 학교 운영 정보 공유 부족, ⑮ 시설 · 설비의 노후화, ⑯ 전시 행정 및 면피성 업무, ⑰ 기타의 17개를 제시하고, 우선 순위 5개를 조사하였다.

분석 결과 '학생 인권 관련 태도 변화'가 전체 응답률의 15.7%로 1순위로 제시되었고, 2~5순위로는 '실적 중심의 서열화'(11.8%), '공문 처리량 증가'(11.4%), '교사 1인당 학생 수 과다'(10.5%), '학업 성취도 향상 요구'(9.5%)로 제시되었다. 10위까지 제시된 곤란 원인을 분석한 결과, 6위는 '학부모의 영향력 증대'(8.7%), 7위는 '전시행정 및 면피성 업무'(8.0%), 8위는 '주당 수업 시수 과다'(7.1%), 9위는 '업무 처리 방식 변화'(4.2%), 10위는 '표준화된 업무 매뉴얼 부재'(3.1%)로 나타났다.

5순위까지의 응답 결과에 대한 학교급별 차이를 분석한 결과, 1순위는 '학생 인권 관련 태도 변화'로 차이가 없었고, 2순위에서 학교급별 차이가 발견되었다. 즉, 중학교와 고등학교에서는 '공문 처리량의 증가'가 '실적 중심의 서열화'보다 학교생활을 더욱 힘들게 하는 요인인 반면, 초등학교에서는 '실적 중심의 서열화'가 교사를 힘들게 하는 요인으로 나타나 학교급간에 차이가 있었다(〈표 Ⅳ-12〉 참조).

〈표 Ⅳ-12〉 학교생활 곤란 요인에 대한 학교급별 응답 결과

(단위: %)

구 분	초등학교	중학교	고등학교
1순위	실적 중심의 서열화 (14.7)	학생 인권 관련 태도 변화 (17.8)	학생 인권 관련 태도 변화 (15.7)
2순위	학생 인권 관련 태도 변화 (12.7)	교사 1인당 학생 수 과다 (13.5)	실적 중심의 서열화 (11.8)
3순위	학부모의 영향력 증대 요구 증대 (12.6)	공문 처리량 증가 (10.9)	공문 처리량 증가 (11.4)
4순위	공문 처리량 증가 (10.8)	실적 중심의 서열화 (10.2)	교사 1인당 학생 수 과다 (10.5)
5순위	학업 성취도 향상 요구 (10.3)	학업 성취도 향상 요구 (8.6)	학부모의 영향력 증대 (8.7)

한편, 직급별 응답 결과를 분석한 결과에서는 직급별로 순위가 다르게 나타났다. 즉, 교장 집단은 '학생 태도 변화'와 '학부모 영향력 증대', '실적 중심 서열화'가 1, 2, 3위로 제시된 반면, 교감 집단에서는 1, 2, 3순위에 '학생 태도 변화', '공문 처리량 증가', '학부모 영향력 증대'로 나타났다. 반면, 수석교사 집단에서는 1, 2, 3순위에 '학생 태도 변화', '실적 중심 서열화', '교사 1인당 학생 수 과다'로 제시되었고, 교사 집단에서는 1, 2, 3순위에 '실적 중심의 서열화', '학생 태도 변화', '공문 처리량 증대'로 제시되었다(〈표 IV-13〉 참조).

〈표 IV-13〉 학교생활 곤란 요인에 대한 직급별 응답 결과

(단위: %)

구 분	학교생활을 가장 곤란하게 만드는 요인(응답률)			
	교장	교감	수석교사	교사
1순위	학생 태도 변화 (19.6)	학생 태도 변화 (18.5)	학생 태도 변화 (13.8)	실적 중심의 서열화 (13.8)
2순위	학부모 영향력 증대 (13.8)	공문 처리량 증가 (14.1)	실적 중심 서열화 (12.5)	학생 태도 변화 (13.4)
3순위	실적 중심 서열화 (10.4)	학부모 영향력 증대 (10.9)	교사 1인당 학생 수 과다(12.2)	공문 처리량 증대 (11.2)
4순위	공문 처리 증가 (8.2)	실적 중심 서열화 (10.9)	학부모 영향력 증대 (8.6)	교사 1인당 학생 수 과다 (10.4)
5순위	교사 1인당 학생 수 과다 (6.7)	교사 1인당 학생 수 과다 (6.7)	공문 처리량 증가 (8.0)	학부모의 영향력 증대 (9.7)

이러한 결과 가운데 주목할 만한 특성은 교장 집단은 학부모 영향력 증대를 주요한 영향 요인으로 지적한 반면, 교감 집단에서는 공문 처리량 증가를 주요 요인으로 지적한 점이다. 또한 수석교사 집단에서 다른 집단에 비해 '교사 1인당 학생 수 과다'를 주요 요인으로 지적한 점과 교사 집단에서 '실적 중심의 서열화'와 공문 처리량 증대' 요인을 상대적으로 중요하게 인식한 점이 직급별 주요 특징으로 제시된다.

다음의 〈표 IV-14〉는 경력별 차이를 분석한 결과이다. 분석 결과, 경력 집단별로 학교생활을 어렵게 하는 요인에 대한 인식이 다르게 나타났다. 1, 2순위에 대한 응답 결과에서는 5년 이하의 경력 집단을 제외한 모든 집단에서 '실적 중심 서열화'와 '학생 인권 관련 태도 변화'를 지목하는 특

징이 있고, 16년 이상의 고경력 집단에서는 '교사 1인당 학생 수 과다'가 5순위로 제시되는 데 반하여 5년 이하의 경력집단에서만 1순위로 높게 인식하는 특성이 있다.

〈표 Ⅳ-14〉 학교생활 곤란 요인에 대한 경력별 응답 결과

(단위: %)

구 분	1-5년	6-10년	11-15년	16-20년	21-25년	26년 이상
1순위	학생 수 과다 (14.0)	실적 중심 (14.0)	실적 중심 (15.2)	실적 중심 (15.6)	학생 태도 (14.2)	학생 태도 (17.4)
2순위	학생 태도 (12.7)	학생 태도 (12.7)	학생 태도 (11.8)	학생 태도 (13.4)	실적 중심 (13.8)	실적 중심 (11.7)
3순위	학업성취 향상 (10.4)	학업성취 향상 (11.1)	공문 처리 (10.9)	공문 처리 (11.0)	공문처리 (12.6)	공문 처리 (11.1)
4순위	실적 중심 (10.1)	학생 수 과다 (10.5)	학생 수 과다 (10.5)	학업성취 향상 (10.4)	학업성취 향상 (9.8)	학업성취 향상 (9.1)
5순위	공문 처리 (9.9)	공문 처리 (10.2)	학업성취 향상 (9.5)	학생 수 과다 (8.0)	학생 수 과다 (9.7)	학생 수 과다 (8.3)

그리고 경력 5년 이하의 교사의 경우 '교사 1인당 학생 수 과다', '학생 인권 관련 태도 변화', '학업 성취도 향상 요구'를 주된 요인으로 지목한 반면, 경력 6~10년 사이의 교사들은 '실적 중심의 서열화', '학생 인권 관련 태도 변화', '학업 성취도 향상 요구'를 학교생활을 힘들게 하는 요인으로 인식하였다.

반면, 경력 11~15년 사이의 교사들은 '실적 중심의 서열화', '학생 인권 관련 태도 변화', '교사 1인당 학생 수 과다'가 학교생활을 힘든 요인이라고 하였다. 경력 16~20년 사이의 교사들은 '실적 중심의 서열화', '학생 인권 관련 태도 변화', '공문 처리량 과다'를 주요인으로 지목했다. 경력 21년 이상의 교사들은 공통된 응답 유형을 보였는데, 학교생활을 가장 힘들게 하는 요인을 '학생 인권 관련 태도 변화', '실적 중심의 서열화', '공문 처리량 증가'의 순으로 지목하였다.

바) 수업 준비 곤란 요인

최근 교사들의 수업 준비 시간이 부족하다는 의견이 증가하여 수업 준비 시간이 부족하다면, 어느 요인이 가장 많은 영향을 주는지 조사하였다. 영향을 주는 요인으로는 ① 교내 행사 준비,

② 수업 시수 과다, ③ 학생생활 및 진로지도, ④ 방과 후 수업 및 보충수업 준비, ⑤ 교사 연수 및 컨설팅, ⑥ 공문 처리 및 행정 지원, ⑦ 학부모 상담 및 협의, ⑧ 기타의 8개로 구분하여 조사하였다.

응답률이 높은 순서대로 1~5순위까지 분석한 결과, 약 50.0%에 달하는 과반수의 응답자가 '공문 처리 및 행정 지원'을 가장 많은 영향을 주는 요인으로 인식하고 있고, 다음 순서로는 '학생 생활 및 진로지도'(17.4%), '수업 시수 과다'(12.8%), '교내 행사 준비'(8.5%), '방과후 수업 및 보충 수업 준비'(6.2%)의 순서로 제시되었다(〈표 Ⅳ-15〉 참조).

〈표 Ⅳ-15〉 수업 준비 곤란 요인에 관한 학교급별 응답 결과

(단위: %)

구 분	전체	초등학교	중학교	고등학교	χ^2
공문 처리 및 행정 지원	49.7	53.6	40.4	47.8	146.5*
학생생활 및 진로지도	17.4	11.2	31.4	21.8	
수업시수 과다	12.8	12.2	16.3	9.4	
방과 후 수업 및 보충수업 준비	6.2	4.4	6.4	13.8	
교내 행사 준비	8.5	12.0	1.5	4.4	
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

응답 결과를 학교 급별로 구분하여 분석한 결과, 상기한 〈표 Ⅳ-15〉에서와 같이, 수업 준비를 부족하게 만드는 가장 큰 요인은 모든 학교급에서 '공문 처리 및 행정 지원'으로 진단되었으며, 두 번째 요인은 초등학교에서는 '수업시수 과다', 중학교와 고등학교에서는 '학생 생활 및 진로지도'로 나타났다. 세 번째로 응답이 많았던 요인은 초등학교에서는 '교내 행사 준비', 중학교에서는 '수업 시수 과다', 고등학교에서는 '방과 후 수업 및 보충수업 준비'로 나타나 학교 급별로 차이가 있었다. 이러한 결과는 학교 급별 교육과정 운영 특성이 반영된 것으로 보인다. 학교 급에 따른 차이는 통계적으로 유의미하게 나타났다.

사) 협력이 필요한 업무 유형

수업 준비와 학생 지도, 및 교육과정 운영 등 현장에서는 교사 간 협력이 더 많이 요구된다고

한다. 동료교사와의 협력이 많이 필요한 업무가 무엇인지 조사해 보았다. 업무는 ① 수업 준비 및 교재 개발, ② 교과 및 학년별 교육과정 편성, ③ 학생 상담 및 생활지도, ④ 학생 평가(수행평가 등), ⑤ 학부모 상담, ⑥ 진로 및 진학지도, ⑦ 교내 행사 운영, ⑧ 공문 처리 및 행정 지원, ⑨ 토요 프로그램 운영 등으로 구분하여 조사하였다.

조사 결과, 협력이 가장 필요한 업무로는 '수업 준비 및 교재 개발'(22.6%)로 나타났고, 다음으로는 '교과 및 학년별 교육과정 편성'(20.7%), '학생 상담 및 생활지도'(18.3%), '교내 행사 운영'(16.2%), '공문 처리 및 행정지원'(10.3%), '학생평가'(7.5%), '진로 및 진학지도'(3.1%) 등의 순으로 제시되었다. 집단별 차이를 분석한 결과, 학교급, 지역별, 직급별, 경력별로 의미 있는 차이가 발견되었다.

학교급별 분석 결과에서는 초등학교에서의 1, 2, 3순위가 '교내 행사 운영', '교과 및 학년별 교육과정 편성', '수업 준비 및 교재 개발'의 순으로 나타났고, 중학교와 고등학교에서는 '학생 상담 및 생활지도'와 '수업 준비 및 교재 개발'이 1, 2순위로 나타났다. 3순위에서는 중 · 고등학교 간의 차이를 보였는데, 중학교의 경우는 '교내 행사 운영', 고등학교의 경우는 '교과 및 학년별 교육과정 편성'으로 나타났다(〈표 Ⅳ-16〉 참조).

〈표 Ⅳ-16〉 교사간 협력이 필요한 업무에 관한 학교급별 응답 결과

(단위: %)

구 분	전체	초등학교	중학교	고등학교	순위
학생 상담 및 생활지도	22.6	16.2	30.8	20.9	1
수업 준비 및 교재 개발	20.8	22.9	19.7	19.8	2
교과 및 학년별 교육과정 편성	18.3	26.5	12.8	15.8	3
교내 행사 운영	16.2	23.2	13.6	11.6	4
공문 처리 및 행정 지원	10.3	6.8	10.7	13.4	5
학생 평가	7.5	2.8	8.8	10.9	6
진로 및 진학지도	3.1	0.1	2.6	6.7	7
학부모 상담	0.7	0.8	0.6	0.6	8
토요 프로그램 운영	0.5	0.8	0.5	0.3	9
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	

한편, 지역별 분석 결과에서는, 특별시 및 광역시에서는 '수업 준비 및 교재 개발'(23.7%)과 '교과 및 학년별 교육과정 편성'(20.5%)에서 협력이 많이 필요하다고 응답하였고, 중 · 소도시에서는 '학생 상담 및 생활지도'(22.0%)와 '교과 및 학년별 교육과정 편성'(21.5%)을, 읍면지역에서는 '교과 및 학년별 교육과정 편성'(25.0%)와 '수업 준비 및 교재 개발'(21.9%)이 협력이 많이 필요한 업무로 인식하고 있었다.

또한, 직급별 분석 결과에서는, 교장 및 교감 집단은 '학생 상담 및 생활지도'에서 협력이 가장 많이 필요한 것으로 인식하고 있고, 수석교사와 교사 집단은 '수업준비 및 교재 개발'에서 협력이 가장 많이 필요한 것으로 인식하였다. 그리고 경력별 분석 결과에서는 경력 5년 이하와 11~15년 교사들은 '수업준비 및 교재개발'에서 협력이 가장 많이 필요하다고 응답하였고, 경력 6~10년 교사 집단과 16~20년 교사 집단은 '교내행사 운영'에서 협력이 가장 많이 필요하다고 응답하였다. 이에 반하여 경력 21~25년 교사는 '학생 상담 및 생활지도'에서, 경력 26년 이상의 교사 집단은 '교과 및 학년별 교육과정 편성'에서 협력이 가장 많이 필요하다고 응답하였다.

아) 학교생활 중 힘든 시기

학교생활 중 가장 힘든 시기가 언제라고 생각하는지 학기 초, 학기 중, 학기 말로 구분하여 조사하였다. 조사 결과, 80.0%에 달하는 대부분의 교사들이 '학기초'라고 나타났다. '학기말'과 '학기중'은 15.7%와 4.3%로 나타났다. 학생의 경우는 학기 초가 힘들다는 응답이 55.3%로 가장 높았으나 학기 중이 힘들다는 응답도 32.3%로 교사에 비해 높게 나타났다. 학기말의 경우 교사와 학생 모두 힘들다는 응답 비율이 가장 낮았다(〈표 Ⅳ-17〉 참조).

〈표 Ⅳ-17〉 학교생활 중 힘든 시기에 대한 교사와 학생의 응답 결과

(단위: %)

구 분	학기초	학기중	학기말	χ^2
교사	80.0	4.3	15.7	13.5*
학생	55.3	32.3	12.4	5.0

*p〈0.05, **p〈0.01

한편, '학기초'에 응답한 비율을 중심으로 집단별로 구분하여 분석한 결과, 학교급에서는 고등학교가 83.6%로 가장 높았고, 지역별에서는 읍면지역이 81.3%로 가장 높았다. 직급별 분석 결과에

서는 교장 집단이 83.1%로 가장 높았고, 수석교사 집단이 72.3%로 가장 낮게 나타났다. 수석교사의 경우는 '학기말'에 응답한 비율이 20.2%로 다른 집단에 비해 훨씬 높은 특징을 보였다. 경력별 분석 결과에서는 16~20년의 중간경력자 83.1%로 가장 높았던 반면, 5년 이하의 저경력 교사 집단은 71.9%로 가장 낮게 나타났다.

자) 업무 유형별 수행 어려움

학교에서 교사가 업무 수행이 어렵다고 하는 내용에 관하여 면담 조사를 토대로 정리한 후 각 문항별로 교사들이 얼마나 동의하는지 조사하였다. 문항은 ① 수업을 진행하는 것이 힘들게 느껴진다, ② 수업 준비하는 것이 어렵게 느껴진다, ③ 학생평가가 부담스럽고 어렵게 느껴진다, ④ 수업을 준비할 시간이 부족하다, ⑤ 주당 수업시수가 많다고 생각된다, ⑥ 학생들의 상담과 생활지도가 어렵다, ⑦ 학부모와 대화를 나누며 상담하는 것이 어렵게 느껴진다, ⑧ 하루에 처리하는 공문의 양이 많은 편이다, ⑨ 동료교사와 소통이 어렵다, ⑩ 학교에서 처리하지 못한 업무를 집에서 처리하곤 한다의 10개로 구분하여 조사하였다.

〈표 Ⅳ-18〉 업무 유형별 수행 어려움에 대한 인식(교사)

(단위: 점)

구 분	평균 점수
학생과의 상담 및 생활 지도 어려움	3.9
수업 준비 시간 부족	3.6
주당 수업 시수 과다	3.6
근무 중 업무 처리 시간 부족	3.5
학부모 대화 및 상담	3.4
하루 공문 처리량 과다	3.4
학생평가	2.9
수업 진행 어려움	2.8
수업 준비 어려움	2.7
동료교사와의 의사소통 어려움	2.4

상기한 〈표 Ⅳ-18〉은 전체 평균 점수가 높은 순서대로 제시한 것이다. 교사들은 학생과의 상담 및 생활 지도에서 어려움을 가장 많이 인식하고 있고, '수업 준비 시간 부족', '주당 수업 시수 과다', '근무 중 업무 처리 시간 부족', '학부모 대화 및 상담', '하루 공문 처리량 과다'와 같은 상황에서 교사가 다소 힘들게 인식하는 것으로 제시되었다.

한편, 학생들에게 교사가 업무를 수행함에 있어 주로 어떤 업무가 교사를 힘들게 한다고 생각하는지를 조사하여 그 결과를 분석하였다. 다음의 〈표 Ⅳ-19〉는 응답률이 높은 항목부터 순서대로 제시한 것이다. 분석 결과, 학생들은 교사의 업무 중 수업 관련 업무, 학생 상담, 생활 및 진로지도 업무, 평가 관련 업무 등이 교사를 힘들게 하는 주요 업무로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 세부 문항별로 교사의 집단별 응답 결과의 특징을 기술하면 다음과 같다.

〈표 Ⅳ-19〉 업무 유형별 수행 어려움에 대한 인식(학생)

(단위: %)

구 분	응답률	χ^2
수업 관련 업무	28.2	33.3*
학생 상담, 생활 및 진로지도 업무	20.7	
평가 관련 업무	19.4	
공문서 작성 및 수업 외 담당업무	15.5	
학급 경영 및 학습 환경 조성 업무	9.3	
기타	3.9	
학부모 상담 및 협의 업무	2.3	
수업 능력 신장 및 연수 참여	0.8	

*p〈0.05, **p〈0.01

(1) 수업 진행의 어려움

교사가 수업을 진행하는 것이 힘들게 느껴지는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 2.8점으로 수업 진행에 관한 어려움은 보통 수준으로 나타났다(〈표 Ⅳ-20〉 참조). 학교급별 분석 결과, 중학교의 평균 점수가 3.1점으로 다른 학교급보다 높게 나타나 수업진행에서의 어려움을 더 경험하는 것으로 분석되었다. 학교급별 차이는 통계적으로 유의미하였다. 경력별로 분석한 결과,

모든 경력에서 평균 3.0점 이하로 수업 진행에 어려움을 느끼지 않는 편이었으며, 경력 1~5년에서 2.7점으로 가장 낮게, 경력 26년 이상에서 3.0점으로 가장 높게 나타났다.

〈표 Ⅳ-20〉 수업 진행의 어려움

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
학교급별	초등학교	2.7	1.1	33.0**
	중학교	3.1	1.1	
	고등학교	3.1	1.0	
경력별	1~5년	2.7	0.9	6.5**
	6~10년	2.7	1.0	
	11~15년	2.6	1.0	
	16~20년	3.0	1.0	
	21~25년	2.8	1.1	
	26년 이상	3.0	1.1	
전 체		2.8	1.1	

*p〈0.05, **p〈0.01

(2) 수업 준비의 어려움

교사가 수업을 준비하는 것이 어렵게 느껴지는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 2.7점으로 수업 준비에 어려움을 겪지 않는 편으로 분석되었다. 직급별 분석에서만 통계적으로 유의미한 차이가 있었는데, 교장이 3.1점인 것에 비해 수석교사는 2.1점으로 낮게 나타났다(〈표 Ⅳ-21〉 참조).

〈표 Ⅳ-21〉 수업 준비의 어려움

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
직급별	교장	3.1	1.0	28.25**
	교감	3.0	1.1	
	수석교사	2.1	1.0	
	교사	2.6	1.0	
전 체		2.7	1.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

(3) 학생 평가의 어려움

학생 평가가 어렵게 느껴지는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 2.9점으로 학생평가의 어려움을 느끼지 않는 편인 것으로 분석되었다(〈표 Ⅳ-22〉 참조).

〈표 Ⅳ-22〉 학생 평가의 어려움

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
학교급별	초등학교	2.8	1.0	3.3*
	중학교	3.0	1.0	
	고등학교	3.0	1.1	
소재지별	특별시 및 광역시	2.8	1.0	3.8*
	중소도시	3.0	1.0	
	읍면지역	2.9	1.1	
직급별	교장	3.3	1.0	22.7**
	교감	3.3	1.1	
	수석교사	2.4	1.0	
	교사	2.9	1.0	
전 체		2.9	1.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

학교 급별로는 초등학교가 2.8점인 것에 비해 고등학교는 3.0점으로 약간 높았다. 소재지별 분석에서는 중소도시가 3.0점으로 다른 지역보다 약간 높았으며(F=3.8, *p〈0.05), 직급별로는 교장이 3.3점인 것에 비해 수석교사는 2.4점으로 낮게 나타났다.

(4) 수업 준비 시간 부족에 관한 인식

교사가 학교에서 수업을 준비할 시간이 부족한가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.6점으로 보통 보다 약간 높았다(〈표 Ⅳ-23〉 참조). 소재지별 분석에서 읍면지역의 평균이 3.8점으로 다른 지역에 비해 높게 나타났다(F=4.3, *p〈0.05).

〈표 Ⅳ-23〉 수업 준비 시간 부족에 관한 인식

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
학교급별	초등학교	2.8	1.0	3.3*
	중학교	3.0	1.0	
	고등학교	3.0	1.1	
소재지별	특별시 및 광역시	3.6	1.0	4.3*
	중소도시	3.6	1.0	
	읍면지역	3.8	1.1	
직급별	교장	3.7	0.9	36.3**
	교감	3.6	0.9	
	수석교사	2.7	1.1	
	교사	3.7	0.9	
담임여부별	담임	3.7	0.88	47.6**
	비담임	3.4	1.04	
전 체		3.6	0.96	

*p〈0.05, **p〈0.01

직급별 분석에서는 수석교사가 평균 2.7점인 반면, 교사의 평균은 3.7점으로 높게 나타났다(F=36.3, **p〈0.01). 담임 여부별 분석에서는 담임이 비담임보다 수업 준비 시간을 더 부족하게 느끼고 있는 것으로 나타났다(F=47.6, **p〈0.01).

(5) 주당 수업 시수에 관한 인식

교사의 주당 수업 시수가 많다고 느끼는가에 관하여 조사한 결과, 다음의 〈표 Ⅳ-24〉에 제시된 바와 같이, 전체 평균 점수는 3.6점으로 보통 보다 높게 나타났다. 학교급별 분석 결과 중학교의 평균은 3.8점으로 다른 학교급에 비해 높았다(F=12.4, **p〈0.01). 직급별로는 수석교사의 평균이 2.5점인 것에 비해 교장의 평균은 3.7점으로 높게 나타났으며(F=42.6, **p〈0.01), 담임이 비담임보다 수업시수가 많다고 느끼는 것으로 나타났다(F=33.7, **p〈0.01).

〈표 Ⅳ-24〉 주당 수업 시수에 관한 인식

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
학교급별	초등학교	3.6	1.0	12.4**
	중학교	3.8	1.0	
	고등학교	3.4	0.9	
직급별	교장	3.7	0.9	42.6**
	교감	3.7	1.0	
	수석교사	2.5	1.7	
	교사	3.7	0.9	
담임여부별	담임	3.7	0.9	33.7**
	비담임	3.4	1.1	
전 체		3.6	1.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

(6) 학생과의 상담 및 생활지도 어려움

학생들과의 상담과 생활지도에 어려움을 느끼고 있는지에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.9점으로 학생과의 상담 및 생활지도에 어려움을 겪고 있는 편인 것으로 분석되었다(〈표 Ⅳ-25〉 참조). 학교급별로는 중학교의 평균이 4.1점으로 다른 학교급에 비해 높게 나타났으며(F=8.5, *p〈0.05), 직급별 분석에서는 교장의 평균이 4.4점으로 다른 집단에 비해 높게 나타났다(F=34.0, **p〈0.01). 경력별 분석에서는 경력 26년 이상인 집단에서 평균 4.2점으로 높게, 경력 5년 미만에서 3.5점으로 낮게 나타났다(F=17.3, **p〈0.01).

〈표 Ⅳ-25〉 학생과의 상담 및 생활지도 어려움

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
학교급별	초등학교	3.9	1.0	8.50**
	중학교	4.1	1.0	
	고등학교	3.8	1.0	
직급별	교장	4.4	0.7	34.0**
	교감	4.3	1.0	
	수석교사	3.3	1.1	
	교사	3.9	1.0	
경력별	1~5년	3.5	1.0	17.31**
	6~10년	3.8	0.9	
	11~15년	3.7	1.0	
	16~20년	4.0	0.9	
	21~25년	4.0	0.9	
	26년 이상	4.2	1.0	
전 체		3.9	1.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

(7) 학부모와의 대화 및 상담 어려움

학부모의 대화와 상담이 어렵게 느껴지는지에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.5점으로 보통 보다 약간 높았다(〈표 Ⅳ-26〉 참조). 직급별 분석에서 교장의 평균이 4.0점으로 수석교사의 평균 2.8점보다 높게 나타났으며(F=38.1, **p〈0.01), 경력별 분석에서는 경력 26년 이상인 집단의 평균이 3.7점으로 경력 5년 미만의 평균 3.3점 보다 높았다(F=4.7, **p〈0.01).

〈표 Ⅳ-26〉 학부모와의 대화 및 상담 어려움

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
직급별	교장	4.0	0.6	38.1**
	교감	4.0	1.0	
	수석교사	2.8	1.1	
	교사	3.4	1.0	
경력별	1~5년	3.3	1.0	4.7**
	6~10년	3.5	0.9	
	11~15년	3.4	1.0	
	16~20년	3.4	1.0	
	21~25년	3.4	1.0	
	26년 이상	3.7	1.0	
전 체		3.5	1.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

(8) 하루 공문 처리에 관한 인식

교사가 하루에 처리해야 할 공문양이 많은 편이라고 생각하는 지에 관한 응답 결과, 전체 평균 점수는 3.4점으로 나타났다(〈표 Ⅳ-27〉 참조). 학교급별로는 중학교의 평균이 3.5점으로 다른 학교급보다 높았으며(F=5.6, *p〈0.05), 직급별로는 교감의 평균이 3.9점으로 가장 높았다(F=42.6, **p〈0.01). 경력별로는 경력 26년 이상인 집단의 평균이 3.6점으로 가장 높았으며(F=13.3, **p〈0.01), 비담임의 평균이 담임보다 높게 나타났다(F=23.1, **p〈0.01).

〈표 Ⅳ-27〉 하루 공문 처리에 관한 인식

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
학교급별	초등학교	3.3	1.0	5.6*
	중학교	3.5	1.0	
	고등학교	3.5	0.9	
직급별	교장	3.7	0.9	42.6**
	교감	3.9	1.0	
	수석교사	2.6	1.0	
	교사	3.4	0.9	
경력별	1~5년	3.0	0.9	13.3**
	6~10년	3.2	0.9	
	11~15년	3.5	1.0	
	16~20년	3.4	0.9	
	21~25년	3.5	1.0	
	26년 이상	3.6	1.0	
담임여부별	담임	3.3	1.0	23.1**
	비담임	3.5	1.1	
전 체		3.4	1.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

(9) 동료와의 의사소통 어려움

학교에서 동료와의 의사소통에 어려움을 겪고 있는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균점수는 2.4점으로 의사소통에 어려움이 없는 편인 것으로 분석되었다. (〈표 Ⅳ-28〉 참조). 학교급별로는 초등학교의 평균이 2.2점으로 가장 낮았으며(F=45.3, **p〈0.01), 직급별로는 교사의 평균이 2.3점으로 가장 낮았다(F=10.2, **p〈0.01). 담임 여부별 분석에서는 담임의 평균이 2.3점으로 비담임보다 낮았다(F=32.6, **p〈0.01).

〈표 Ⅳ-28〉 동료와의 의사소통 어려움

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
학교급별	초등학교	2.2	1.0	45.3**
	중학교	2.7	1.0	
	고등학교	2.8	1.0	
직급별	교장	2.7	1.0	10.2**
	교감	2.7	1.0	
	수석교사	2.4	1.0	
	교사	2.3	1.0	
담임여부별	담임	2.3	1.0	32.6**
	비담임	2.6	1.0	
전 체		2.4	1.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

(10) 근무 중 업무 처리 시간 부족

학교에서 업무를 처리할 시간이 부족한가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 3.5점으로 보통보다 높았다(〈표 Ⅳ-29〉 참조). 소재지별로는 읍면지역이 평균 3.6점으로 다른 지역보다 높았으며(F=6.2, **p〈0.01), 직급별로는 교사의 평균이 3.5점으로 다른 직급에 비해 높았다(F=7.9, **p〈0.01). 경력별 분석 결과, 6~10년 사이의 저경력 교사의 평균이 3.7점으로 가장 높았으며(F=7.0, **p〈0.01) 담임여부에 따른 분석 결과 담임의 평균이 3.6점으로 비담임보다 높았다(F=15.4, **p〈0.01).

〈표 Ⅳ-29〉 근무 중 업무처리 시간 부족

(단위: 점)

구 분		평균	표준편차	t/F
소재지별	특별시 및 광역시	3.4	1.0	6.2**
	중소도시	3.5	1.0	
	읍면지역	3.6	1.0	

(앞면에서 이어짐)

구 분		평균	표준편차	t/F
직급별	교장	3.2	1.0	7.9**
	교감	3.4	1.0	
	수석교사	3.2	1.1	
	교사	3.5	1.0	
경력별	1~5년	3.4	1.0	7.0**
	6~10년	3.7	1.0	
	11~15년	3.6	1.1	
	16~20년	3.6	1.0	
	21~25년	3.5	1.0	
	26년 이상	3.3	1.0	
담임여부별	담임	3.6	1.0	15.4**
	비담임	3.3	1.1	
전 체		3.5	1.0	

*p〈0.05, **p〈0.01

2) 교사 문화 특성에 관한 인식

가) 교사 문화 특성의 차이 분석

선행연구에서 제시된 문화 특성 내용과 교사 집담회에서 제시된 내용을 토대로 이들 문화 특성에 교사들의 인식이 학교급, 지역, 직급, 경력 등의 집단별로 어떻게 다른가를 분석하고자 하였다. 교사 문화 특성은 '학교교육 및 경영 방침을 결정하는 과정에 교사의 참여가 활발하다', '교사에게 배정된 업무는 책임지고 자율적으로 수행하는 분위기가 조성되어 있다'와 같이 기술한 20개 문항으로 구성하였다.

다음의 〈표 IV-30〉은 20개 문항을 응답의 평균 점수가 높은 순서대로 제시한 것이다. 평균 점수는 5단계 척도를 활용하여 5점을 최고점으로 하여 산출하였다. 분석 결과, 4.0점 이상의 매우 높은 동의 수준을 보인 문화 특성은 '수업 준비는 충실히 해야 한다는 의식이 높다'로 나타났다. 교사들 대부분이 수업 준비는 철저히 해야 한다는 의식이 형성되어 있다.

〈표 Ⅳ-30〉 교사 문화 특성에 관한 인식

(단위: 점)

구 분	평균 점수
수업 준비는 충실히 해야 한다는 의식이 높다.	4.1
교사의 수업 전문성이 높다.	3.9
교내 연수 및 수업 컨설팅이 활발한 편이다.	3.9
업무 수행 중 어려운 일이 생기면 동료들과 협력하여 처리한다.	3.9
교사들의 헌신도가 높다.	3.9
학교 운영과정에서 교사들은 상호 협동적이다.	3.8
교육평가 활동에서 동료들의 협조와 지원이 잘 이루어지고 있다.	3.8
창의적인 수업을 위해 함께 협의하는 분위기가 조성되어 있다.	3.7
교사간 공유하는 교육적 신념이 있다.	3.7
교사간 소통이 활발한 편이다.	3.6
교사에게 배정된 업무는 책임지고 자율적으로 수행하는 분위기가 조성되어 있다.	3.6
학부모와의 상담 및 교류가 활발하다.	3.6
학교 발전을 위한 변화지향성에 대한 수용도가 높다.	3.5
학생 징계 시 원칙과 규정을 엄격히 적용하고 있다.	3.5
교사의 사명감과 핵심 역량 등에 관해 자주 논의된다.	3.4
최근 교육정책 추진에 대응하고자 협의하는 분위기가 조성되어 있다.	3.4
교사 간 서로 간섭하지 않는다는 의식이 있다.	3.4
학교교육 및 경영 방침을 결정하는 과정에 교사의 참여가 활발하다	3.3
동료교사의 수업에 관하여 건설적으로 비판하고, 조언하는 분위기가 조성되어 있다	3.3
교사 간 경쟁이 심하다	2.4

다음으로 3.7점 이상의 비교적 높은 동의도를 보인 특성으로는 ‘교사의 수업 전문성이 높다’(3.9점), ‘교내 연수 및 수업 컨설팅이 활발한 편이다’(3.9점), ‘업무 수행 중 어려운 일이 생기면 동료들과 협력하여 처리한다.’(3.9점). ‘교사의 헌신도가 높다’(3.9점), ’학교 운영 과정에서 교사들은 상호

협동적이다'(3.8점), '교육평가 활동에서 동료들의 협조와 지원이 잘 이루어지고 있다'(3.8점), '창의적 수업을 위해 협의하는 분위기가 조성되어 있다'(3.7점)로 나타났다. 집단별 분석 결과의 특징을 세부 문항별로 구분하여 간략히 기술하면 다음과 같다.

(1) 학교교육 및 경영 방침 결정 과정의 교사 참여

분석 결과 전체 평균 점수는 3.3점으로 나타났다. 학교급별 분석에서 초등학교의 평균이 3.4점으로 다른 학교급에 비해 높았으며(F=22.0, **p〈0.01), 소재지별 분석에서는 읍면지역의 평균이 3.4점으로 다른 지역보다 높았다(F=4.0, **p〈0.01). 직급별 분석에서는 교장의 평균이 3.9점으로 높았으며(F=41.9, **p〈0.01), 경력별로는 경력이 높을수록 평균이 증가하여 26년 이상인 집단에서 3.6점으로 가장 높았다(F=29.2, **p〈0.01). 담임 여부별로는 비담임의 평균이 담임보다 높았다(F=34.7, **p〈0.01).

(2) 업무 자율적 분위기

교사에게 배정된 업무는 책임지고 자율적으로 수행하는 분위기가 조성되어 있는지를 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.6점으로 나타났다. 학교급별로는 초등학교의 평균이 3.7점으로 가장 높았으며(F=18.7, **p〈0.01), 직급별로는 교장의 평균이 4.0점으로 가장 높았다(F=18.1, **p〈0.01). 경력별 분석에서는 경력이 높을수록 평균이 증가하여 26년 이상인 집단에서 3.9점으로 가장 높았다(F=22.4, **p〈0.01). 담임 여부별로는 비담임의 평균이 3.7점으로 담임보다 업무를 수행하는 데 있어 자율적 분위기가 조성되어 있다고 생각하는 비율이 높은 것으로 나타났다(F=15.6, **p〈0.01).

(3) 상호 협동적

학교 운영 과정에서 교사들은 상호 협동적인지를 조사한 결과, 전체 평균점수는 3.8점으로 나타났다. 학교급별로는 초등학교의 평균이 3.9점으로 가장 높았으며(F=50.2, **p〈0.01), 직급별로는 교장의 평균이 4.0점으로 가장 높았다(F=7.2, **p〈0.01). 경력별 분석에서는 경력이 높을수록 평균이 증가하여 26년 이상인 집단에서 3.9점으로 가장 높게 나타나(F=7.3, **p〈0.01), 주로 초등학교 교사들과 고경력 교사들이 상호 협동성을 강하게 느끼고 있는 것으로 분석되었다.

(4) 변화 지향성에 대한 수용도

학교 발전을 위한 변화지향성에 대한 수용도가 얼마나 높은가에 관하여 조사한 결과, 전체평균 점수는 3.5점으로 나타났다. 학교급별로는 초등학교의 평균이 3.5점으로 가장 높았으며(F=17.1, **p〈0.01), 직급별로는 교장의 평균이 3.8점으로 가장 높았다(F=10.1, **p〈0.01). 경력별 분석에서는 경력이 높을수록 평균이 증가하여 26년 이상인 집단에서 3.6점으로 변화지향성에 대한 수용도가 가장 높았다(F=8.7, **p〈0.01).

(5) 협의하는 분위기

최근 교육정책 추진에 대응하고자 협의하는 분위기가 조성되어 있는지에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.4점으로 보통보다 약간 높았다. 학교급별로는 초등학교의 평균이 3.5점으로 가장 높았으며(F=14.6, **p〈0.01), 지역별로는 읍면지역의 평균이 3.5점으로 가장 높았다(F=3.5, **p〈0.01). 직급별로는 교장의 평균이 3.7점으로 가장 높았으며(F=10.9, **p〈0.01), 경력별 분석 결과 경력이 증가할수록 평균이 증가하여 경력 26년 이상인 집단의 평균이 3.6점으로(F=8.0, **p〈0.01), 협의하는 분위기가 조성되어 있다고 생각하는 비율이 높은 것으로 분석되었다.

(6) 수업에 대한 열린 분위기

동료교사의 수업에 관하여 건설적으로 비판하고, 조언하는 분위기가 조성되어 있는지에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.3점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과 초등학교의 평균이 3.5점으로 가장 높았으며(F=55.9, **p〈0.01), 경력별 분석결과 경력 26년 이상인 집단의 평균이 3.4점으로 가장 높아(F=3.6, **p〈0.01), 초등교사들과 고경력 교사들이 수업에 대해 열린 분위기를 느끼는 비율이 높은 것으로 나타났다.

(7) 사명감과 핵심 역량 논의 정도

교사의 사명감과 핵심 역량 등에 관하여 자주 논의하는 분위기인가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.4점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과, 초등학교의 평균 점수가 3.5점으로 가장 높았고(F=12.2, **p〈0.01), 직급별 분석결과 교장의 평균이 3.5로 가장 높았다(F=4.3, **p〈0.01). 경력별 분석 결과 경력 26년 이상인 집단이 평균 3.5점으로 가장 높았다(F=3.5, **p〈0.01).

(8) 수업 준비 의식

수업 준비는 충실히 해야 한다는 의식이 얼마나 형성되어 있는지를 조사한 결과, 전체 평균 점수가 4.1점으로 수업 준비를 충실히 해야 한다고 인식하고 있었다. 직급별 분석 결과 교사의 평균 점수가 4.2점으로 가장 높았으며(F=6.0, **p〈0.01), 경력별 분석에서는 경력 26년 이상인 집단의 평균이 4.2점으로 수업 준비 의식 형성에 대한 동의 정도가 가장 높았다(F=3.0, **p〈0.01).

(9) 창의적 수업을 위한 협의하는 분위기

창의적인 수업을 위해 함께 협의하는 분위기가 조성되어 있는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.7점으로 나타났다. 학교급별로는 초등학교의 평균 점수가 3.8점으로 가장 높았고(F=33.0, **p〈0.01), 지역별로는 특별시 및 광역시의 평균이 3.8점으로 가장 높았다(F=4.9, **p〈0.01). 직급별로는 교장의 평균이 3.8점으로 가장 높았으며(F=6.8, **p〈0.01) 경력에 따른 분석 결과 경력이 높아질수록 평균이 높아지는 경향을 보여 경력 26년 이상인 집단이 3.8점으로 가장 높았다(F=4.9, **p〈0.01)

(10) 교사 간 경쟁 의식

교사들 간의 경쟁이 심하다고 생각하는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균점수는 2.4점으로 나타났다. 학교급별 분석에서는 고등학교가 2.9점으로 가장 높았으며(F=4.8, **p〈0.01) 경력에 따른 분석에서는 경력 25년까지는 경력에 따라 증가하는 경향을 보였으나 26년 이상에서는 감소하였다(F=5.6, **p〈0.01).

(11) 교사 간 무간섭 의식

교사 간 서로 간섭하지 않는다는 의식이 있다고 생각하는지를 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.4점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과, 고등학교 평균 점수가 3.5점으로 가장 높았다(F=4.3, **p〈0.01). 직급별로는 수석 교사의 평균 점수가 가장 높게, 담임의 평균 점수가 가장 낮게 나타났다(F=4.3, **p〈0.01). 경력에 따른 분석에서는 경력이 높을수록 대체로 평균 점수가 증가하는 경향을 보였다(F=7.9, **p〈0.01)

(12) 교사간 소통 활발 정도

교사 간 대화가 활발하다고 보는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.6점으로 나타났다. 학교급 분석 결과 초등학교의 평균이 3.7점으로 가장 높았다(F=51.5, **p〈0.01). 경력별로는 경력 1~5년 집단의 평균이 3.7점으로 가장 높았고(F=2.7, *p〈0.05), 담임이 비담임보다 높았다(F=5.9, *p〈0.05).

(13) 교사 간 협력하는 분위기

업무 수행 중 어려운 일이 생기면 동료들과 협력하여 처리한다고 보는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.9점 이었다. 학교급별 분석 결과에서는 초등학교의 평균 점수가 4.0점으로 가장 높았고 학교급이 높아짐에 따라 감소하는 경향을 보였다(F=27.5, **p〈0.01). 경력별 분석 결과, 경력 11~20년 사이의 평균이 4.0점으로 가장 높았고, 경력에 따른 차이는 통계적으로 유의미하였다(F=2.4, *p〈0.05).

(14) 교사 헌신도

교사들의 헌신도가 높다고 보는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.9점이었다. 학교급별 분석 결과에서는 초등학교의 평균 점수가 3.9점으로 가장 높았고 학교급이 높아짐에 따라 감소하는 경향을 보였다(F=5.2, **p〈0.01). 지역별로는 특별시 및 광역시의 평균 점수가 4.0점으로 가장 높았고(F=4.6, **p〈0.01), 담임의 평균이 4.0점으로(F=14.3, **p〈0.01), 비담임보다 교사들의 헌신도가 높다고 보는 비율이 높았다.

(15) 학생 징계시 원칙과 규정 적용

학생 징계 시 원칙과 규정을 엄격히 적용하고 있다고 보는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.5점으로 나타났다. 학교급별 분석에서는 중학교의 평균 점수가 3.7점으로 가장 높았고(F=17.5, **p〈0.01), 지역별 분석에서는 특별시 및 광역시의 평균 점수가 3.6점으로 가장 높았다(F=5.0, **p〈0.01). 직급별 분석 결과에서는 교장의 평균점수가 3.9점으로 가장 높았고(F=18.1, **p〈0.01), 경력별 분석에서는 26년 이상의 평균 점수가 3.8점으로 가장 높았다(F=15.6, **p〈0.01). 담임여부별로는 비담임의 평균이 3.6점으로(F=19.5, **p〈0.01), 학생 징계 시 원칙과 규정을 엄격히 적용하고 있다고 보는 비율이 더 높았다.

(16) 교사 수업 전문성

교사의 수업 전문성이 높다고 생각하는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수는 3.9점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과, 초등학교 평균 점수가 4.0점으로 가장 높았고 학교급이 높아짐에 따라 감소하였다(F=3.6, *p〈0.05). 지역별로는 특별시 및 광역시의 평균 점수가 4.0점으로 가장 높았으며(F=6.4, **p〈0.01), 직급별 분석 결과 교장의 평균 점수가 4.0점으로 가장 높았다(F=6.3, **p〈0.01).

(17) 교내 연수 및 수업컨설팅 활발

교내 연수 및 수업컨설팅이 활발한 편으로 보는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수 3.9점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과, 초등학교에서 4.0점으로 가장 높았고 학교급이 높아짐에 따라 감소하는 경향을 보였다(F=22.5, **p〈0.01). 지역별로는 특별시 및 광역시의 평균이 4.0점으로 가장 높았으며(F=7.5, **p〈0.01), 직급별로는 교장의 평균 점수가 4.0점으로 가장 높았다(F=4.5, **p〈0.01). 경력별로는 16~20년의 중경력 집단의 평균이 4.0점으로 가장 높았으며(F=3.2, **p〈0.01), 담임의 평균이 4.0(F=8.2, **p〈0.01), 교내 연수 및 수업컨설팅이 활발한 편으로 보는 비율이 더 높았다.

(18) 학부모와의 상담 및 교류 활발

학부모와의 상담 및 교류가 활발한 편인가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 3.6점으로 나타났다. 학교급별 분석에서는 초등학교가 3.7점으로 가장 높았고 학교급이 높아짐에 따라 감소하는 경향을 보였다(F=20.5, **p〈0.01).

(19) 교육평가 활동시 협조와 지원

교육평가 활동에서 동료들의 협조와 지원이 잘 이루어지고 있는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균점수는 3.8점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과에서는 초등학교 평균 점수가 3.9점으로 가장 높았고 학교급이 높아짐에 따라 낮아지는 경향을 보였다(F=37.8, **p〈0.01). 직급별로는 교장의 평균이 3.9점으로 가장 높았고(F=2.8, **p〈0.01), 담임의 평균이 3.9점로 비담임보다 높았다(F=9.2, **p〈0.01).

(20) 공유하는 교육적 신념

교사 간 공유하는 교육적 신념이 있는가에 관하여 조사한 결과, 전체 평균 점수가 3.7점으로 나타났다. 초등학교의 평균점수가 3.8점으로 가장 높았으며 학교급이 높아질수록 감소하였다(F=26.1, **p〈0.01). 지역별로는 특별시 및 광역시의 평균이 3.8점으로 가장 높았고(F=26.1, **p〈0.01), 담임의 평균이 3.8점으로 비담임 보다 높았다(F=8.5, **p〈0.01).

한편, 교사 문화 특성에 대해 학생들은 어떻게 인식하고 있는지 조사한 결과에서는 '수업 준비는 충실히 해야 한다는 의식이 높다'에 4.1점으로 가장 높게 나타나 교사의 수업 준비도에 비교적 긍정적이다. 수업 전문성이 높다고 인식하고 있고, 연수 및 컨설팅이 활발하다는 데 긍정적이다. 다만 '교사 간 경쟁이 심하다'에는 2.4점 정도로 제시되어 경쟁이 심하지 않은 것으로 보고 있다.

나) 한국 교사 문화의 대표 특성 분석

한국 교사 집단의 문화로 대표할 만한 특성이 무엇인지에 관하여 조사하였다. 교사 문화 특성은 선행연구에서 제시된 특성을 토대로 개방성, 참여성, 자율성, 협력성, 안정성, 적응성, 전문성 등의 35가지로 정리하여 제시하였다. 조사 결과, 응답률이 가장 높았던 문화 특성으로는 과반수에 달하는(43.6%) 교사들이 '전문성'에 응답하였고, 다음으로는 안정성(41.2%)과 관행성(32.1%)로 제시되었다. '협력성'(29.6%)과 '자율성'(26.6%), '온정주의'(21.2%), '봉사성'(21.1), '실적주의'(20.3%)도 응답률이 비교적 높게 제시되었다(〈표 Ⅳ-31〉 참조).

〈표 Ⅳ-31〉 교사의 대표 문화 특성에 관한 응답 결과

(단위: %)

순위	대표문화	응답률	순위	대표문화	응답률
1	전문성	43.6	9	관료성	18.8
2	안정성	41.2	10	형식성	18.8
3	관행성	32.1	11	승진지향성	15.6
4	협력성	29.6	12	개인주의	15.3
5	자율성	26.6	13	참여성	14.4
6	온정주의	21.2	14	보수주의	13.8
7	봉사성	21.1	15	헌신	12.8
8	실적주의	20.3	16	폐쇄성	12.7

5순위까지의 응답률을 토대로 학교급별로 구분하여 순위를 분석한 결과, 1, 2순위에서는 '전문성'과 '안정성'으로 나타났고, 3순위에서 초등학교는 '협력성'으로 나타난 반면, 중학교와 고등학교에서는 '관행성'으로 나타났다. 5순위에서 중학교에서 '봉사성'이, 고등학교에서는 '온정주의'가 제시된 점이 부각되었다(〈표 Ⅳ-32〉 참조).

〈표 Ⅳ-32〉 교사 대표 문화 특성에 관한 학교급별 응답 결과

(단위: %)

구 분	초등학교	중학교	고등학교
1순위	전문성 (42.9)	전문성 (42.8)	전문성 (47.9)
2순위	안정성 (38.7)	안정성 (45.6)	안정성 (44.7)
3순위	협력성 (33.9)	관행성 (32.1)	관행성 (38.7)
4순위	관행성 (30.6)	자율성 (25.7)	자율성 (26.3)
5순위	자율성 (27.1)	봉사성 (24.3)	온정주의 (23.5)

교사 집단의 대표 문화 특성으로 응답한 결과를 본원에서 2003년도에 교직문화 변화 전략을 탐색하면서 문화 변화 증진에 필요한 특성에 관하여 조사한 결과(박영숙외 2003)와 비교해 보았다. 2003년 연구에서 문화 변화에 필요한 특성 중 본 연구에서 응답한 '자율성'과 '협력성'에 주목하여 응답 결과를 살펴본 결과, 한국교육개발원에서 2003년 연구에서 '자율성'의 비율은 2003년 41.8%에서 2012년 26.6%로 감소한 반면, '협력성'은 2003년 11.2%에서 29.6%로 증가한 경향을 보였다(〈표 Ⅳ-33〉참조). 연구 접근 관점이 달라 두 연구를 단순 비교하는 데 제약이 있으나 협력성 측면에서 응답률이 높게 나타난 것은 그만큼 교사들이 협력성의 필요를 높게 인식하는 것으로 변하고 있음을 의미한다.

다) 한국 교사 문화의 강점과 취약점

한국 교사 집단의 문화 중 강점이라고 생각하는 것과 취약점이라고 생각하는 것이 무엇인지에 관하여 조사하였다. 한국 교사들이 교사 문화 중 강점이라고 생각하는 것은 협력성, 전문성, 자율성, 참여성, 안정성의 순으로 나타났다. 반면 취약점이라고 생각하는 것은 헌신, 개인주의, 관행성, 실적주의, 형식성이었다(〈표 Ⅳ-34〉 참조).

〈표 Ⅳ-33〉 교직문화 변화 증진에 필요한 특성

(단위: %)

구 분	전 체	개방성	참여성	자율성	협력성	발전 지향성	변화 적응성
교 원	100.0	4.8	13.3	41.8	11.2	20.9	8.0
학 부 모	100.0	6.4	16.1	26.3	6.8	32.4	11.9
교육전문직	100.0	3.7	5.9	25.0	35.3	18.4	11.8
전 체	100.0	5.1	13.5	36.9	11.7	23.6	9.2
응 답 자 수	2,111	108	286	778	246	498	195
비 고	χ2=148.812, df=10, p=.000						

자료: 박영숙 외(2003)에서 일부 발췌

〈표 Ⅳ-34〉 교사문화의 강점 및 취약점

(단위: %)

교사문화의 강점			교사문화의 취약점		
순위	대표문화	응답률	순위	대표문화	응답률
1	협력성	9.0	1	헌신	14.1
2	전문성	7.8	2	개인주의	7.0
3	자율성	7.5	3	관행성	5.8
4	참여성	4.6	4	실적주의	5.6
5	안정성	4.6	5	형식성	4.7

학교 급에 따라 차이가 있는지에 관하여 분석한 결과, 초등학교와 중학교에서는 협력성이 강점이라고 응답한 비율이 가장 많은 반면 고등학교는 전문성이 강점이라는 응답이 가장 많았다. 취약점의 경우에는 초등학교 관행성, 중학교 헌신, 고등학교 개인주의의 응답 비율이 가장 높아 학교 급에 따라 취약점으로 인식하고 있는 문화가 다름을 알 수 있었다(〈표 Ⅳ-35〉참조).

〈표 Ⅳ-35〉 학교급별 교사문화의 강점 및 취약점

(단위: %)

구 분	초등학교	중학교	고등학교
강점 1순위	협력성 (18.0)	협력성 (5.7)	전문성 (3.7)
취약점 1순위	관행성 (9.4)	헌신 (40.3)	개인주의 (9.0)

한편, 학생이 좋아하는 선생님의 이미지 및 특성에 관하여 조사한 결과는 다음의 〈표 Ⅳ-36〉과 같다.

분석 결과, 학생들은 재미있고 유쾌한 선생님을 가장 선호하는 것으로 나타났다. 그 외에도 관심을 갖고 보살펴 주는 선생님(15.4%), 친절하고 상냥한 선생님(10.7%)을 잘 가르치는 선생님(4.5%)보다 더 선호하는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-36〉 학생이 좋아하는 선생님의 특성

(단위: %)

특성	합계	χ^2
재미있고 유쾌한 선생님	45.0	35.2**
관심을 가지고 보살펴 주는 선생님	15.4	
친절하고 상냥한 선생님	10.7	
의견을 존중해주는 선생님	9.2	
차별하지 않는 선생님	7.6	
잘 가르치는 선생님	4.5	
질문에 설명을 잘 해주는 선생님	3.8	
상담을 잘 해주는 선생님	1.4	
기타	1.4	
폭언하지 않는 선생님	0.7	

*p〈0.05, **p〈0.01

3) 바람직한 교사 핵심문화 조성 요구

가) 핵심 문화 조성 필요 여부

교사직에서 교사들이 함께 공유하고 지향해야 할 핵심 문화를 조성할 필요가 있는가에 대해 조사하였다. 조사 결과 〈표 IV-37〉에서와 같이 93.2%에 달하는 거의 모든 교사가 조성할 필요 있다고 인식하였다. 직급별로는 수석교사의 동의 정도가 가장 높고, 일반 교사의 동의 정도가 가장 낮았으며, 담임 여부에 따라서는 비담임의 동의가 담임보다 높게 나타났다.

〈표 IV-37〉 핵심 문화 조성 필요에 관한 학교급별 응답 결과

(단위: 명, %)

구 분	전 체	핵심 문화 필요	핵심 문화 불필요
초등학교	1,014(100.0)	942(92.9)	72(7.1)
중 학 교	406(100.0)	380(93.6)	26(6.4)
고등학교	221(100.0)	208(94.1)	13(5.9)
전 체	1,641(100.0)	1,530(93.2)	111(6.8)

나) 교사직에서 담아야 할 핵심 가치

핵심 문화는 구성원들이 변하지 않고 지속해야 할 가치를 담고 있다. 교사직에서는 어떤 가치를 담는 것이 바람직한지 교사들에게 조사하였다. 핵심 가치는 ‘열정’, ‘헌신’, ‘책임’, ‘사랑’, ‘팀워크’, ‘참여’, ‘청렴’ 등의 23개로 구분하여 제시하였다.

다음의 〈표 IV-38〉은 제시된 핵심 가치에 응답한 비율이 높은 순서대로 10순위까지 제시한 것이다. 분석 결과, 60%에 달하는 대부분의 교원들이 열정을 가장 중요한 핵심 가치로 인식하고 있었고, 전문성과 사랑과 책임도 응답률이 40% 이상으로 높게 제시되었다. 다음으로는 팀워크, 존중, 청렴, 신뢰, 헌신, 공정성의 순으로 제시되었다. 5순위까지의 응답률을 토대로 집단별 차이를 분석한 결과, 학교급별로 1 ,2, 3위까지 열정, 전문성, 사랑으로 동일하였고, 4, 5위에서 초등학교는 팀워크와 책임, 중, 고등학교는 책임과 팀워크 순으로 나타는 차이점이 있었다.

〈표 Ⅳ-38〉 핵심 가치에 관한 응답 결과

(단위: %)

순위	핵심 가치	응답률	순위	핵심가치	응답률
1	열정	60.0	6	존중	27.6
2	전문성	52.0	7	청렴	27.2
3	사랑	48.2	8	신뢰	26.1
4	책임	41.0	9	헌신	25.6
5	팀워크	38.0	10	공정성	22.5

다) 수업 지원 문화 조성을 위한 요구 내용

수업을 지원하는 바람직한 문화를 조성하기 위해 가장 필요한 것인지를 질문하여 그 응답을 분석하였다. 지원에 필요한 내용은 ① 수업 컨설팅 지원, ② 교사 업무 경감, ③ 표준수업시수 설정, ④ 법정 정원 확보, ⑤ 수업 지원 인력 충원, ⑥ 수업 준비 시간 확보, ⑦ 교과 협의회 정례화, ⑧ 교사 동아리 활성화, ⑨ 교과연구회 지원 확대 등으로 구분하여 제시하였다. 분석 결과, 학교급, 소재지, 직급, 경력, 담임 여부에 관계없이 '업무 경감'에 대한 응답률이 가장 높게 나타났다(〈표 Ⅳ-39〉 참조).

〈표 Ⅳ-39〉 바람직한 문화 조성 요인에 학교급별 응답 결과

(단위: 명, %)

구 분	초등학교	중학교	고등학교	전 체	χ^2
교사 업무 경감	548(58.8)	173(50.6)	115(58.7)	836(56.9)	47.46**
수업 준비 시간 확보	115(12.3)	34(9.9)	19(9.7)	168(11.4)	
수업 컨설팅 지원	80(8.6)	30(8.8)	17(8.7)	127(8.6)	
표준 수업 시수 설정	60(6.4)	45(13.2)	8(4.1)	113(7.7)	
수업 지원 인력 충원	52(5.6)	18(5.3)	9(4.6)	79(5.4)	
법정 정원 확보	35(3.8	28(8.2)	11(5.6)	74(5.0)	
교사동아리 활성화	22(2.4)	5(1.5)	4(2.0)	31(2.1)	
기타	9(1.0)	3(0.9)	5(2.6)	17(1.2)	
교과 협의회 정례화	5(0.5)	4(1.2)	5(2.6)	14(1.0)	
교과연구회 지원 확대	6(0.6)	2(0.6)	3(1.5)	11(0.8)	
전 체	932(100.0)	342(100.0)	196(100.0)	1470(100.0)	

*p〈0.05, **p〈0.01

라) 수업 지원 문화 조성을 위한 지원 과제

수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위해 지원이 필요한 과제를 19개로 구분하여 제시한 후 동의하는 정도를 조사하였다. 다음의 〈표 Ⅳ-40〉은 지원 과제에 관한 전체 평균 점수가 가장 높은 순서대로 제시한 것이다. 지원 요구가 가장 높은 과제는 행정 업무 간소화 및 경감으로 평균 점수가 4.7점으로 매우 높았다.

다음으로 '교사 1인당 학생 수 경감', '수업 중심의 교사 문화 증진', '법정 정원 확보', '수업 지원 인력 확보', '주중 일정 시간의 수업 준비 시간 보장', '학교장 리더십 제고', '표준 주당수업시수 설정',' 교사 업무 표준화', '학습조직화 지원'에 대한 동의 수준도 4.0점 이상으로 높게 나타났다.

〈표 Ⅳ-40〉 수업 중심의 문화 조성을 위한 지원 과제

(단위: 점)

구 분	평균 점수
행정 업무 간소화 및 경감	4.7
교사 1인당 학생 수 경감	4.5
수업 중심의 교사 문화 증진	4.4
법정 정원 확보	4.4
수업 지원 인력 확보	4.3
주중 일정 시간의 수업 준비 시간 보장	4.3
학교장 리더십 제고	4.2
표준 주당 수업 시수 설정	4.2
교사 업무 표준화	4.2
학습조직화 지원	4.0
교사 직무 수행 기준 설정	3.9
교원 학습 연구년제 확대	3.9
수업 실연 매뉴얼 제작 보급	3.9
스마트워크 환경 지원	3.8
교사 동아리 활성화	3.8
교과연구회 지원 확대	3.8
주기적인 수업 컨설팅 및 연수 실시	3.5
교과 협의회 시간 정례화	3.5
수석교사 학교별 1명 이상 배치	3.1

이밖에 ‘교사 직무 수행 기준 설정’과 ‘교원 학습 연구년제 확대’, ‘수업 실연 매뉴얼 제작 보급’, ‘스마트워크 환경 지원’, ‘교과연구회 지원 확대’ 에 대한 동의 수준도 3.8점 이상으로 지원 요구도가 높음이 확인되었다.

한편, ‘수석교사 학교별 1명 이상 배치’의 전체 평균 점수는 3.1점으로 보통수준으로 제시되긴 했으나, 수석교사 집단의 평균 점수가 4.5점으로 요구도가 매우 높으므로 주목할 필요가 있었다. 세부 문항별로 집단별 응답 결과의 특징을 간략히 기술하면 다음과 같다.

(1) 수업 컨설팅 및 연수 실시

바람직한 문화 조성을 위해 수업 컨설팅 및 연수를 실시해야 된다는 것에 동의하는 정도는 전체 평균 3.5점으로 나타났으며, 지역별로는 중소도시의 평균이 3.5점으로 높았으며($F=3.4$, $*p<0.05$), 직급별로는 수석교사의 평균이 4.2점으로 가장 높았다($F=77.0$, $**p<0.01$). 경력에 따른 분석 결과에서는 경력이 높아질수록 일관성 있게 높아져 26년 이상에서 평균 3.7점의 동의 정도를 보였다($F=18.6$, $**p<0.01$). 또한 비담임의 평균이 3.7점으로 담임보다 수업 컨설팅 및 연수실시가 필요하다는 의견이 높았다($F=68.5$, $**p<0.01$).

(2) 수업 준비 시간 보장

바람직한 문화 조성을 위해 수업준비 시간을 보장해야 된다는 것에 동의하는 정도는 전체 평균 4.3점으로 나타났으며, 수석교사의 평균이 4.5점으로 수업 준비 시간 보장에 대한 요구가 가장 강하게 나타났다($F=3.0$, $*p<0.05$).

(3) 교과협의회 시간 정례화

바람직한 문화 조성을 위해 교과협의회 시간을 정례화 해야 한다는 의견에 대한 동의 정도는 평균 3.5점으로 나타났으며, 직급별로 수석교사의 동의가 3.9점으로 정례화된 교과협의회의 필요를 강하게 느끼고 있었다($F=27.4$, $**p<0.01$). 경력별로는 경력이 증가함에 따라 대체로 평균 증가하는 경향을 보였으며 경력 26년 이상의 평균이 3.6점으로 가장 높았다($F=10.2$, $**p<0.01$). 또한 비담임의 평균이 3.6점으로 담임보다 교과협의회의 필요를 크게 느끼고 있었다($F=29.1$, $**p<0.01$).

(4) 표준주당수업시수 설정

바람직한 문화 조성을 위해 표준주당수업시수를 설정해야 한다는 의견에 대한 동의정도는 평균 4.2점으로 나타났다. 학교급별로는 중학교의 평균이 4.3점으로 표준주당수업시수 설정에 대한 요구가 가장 높았으며(F=5.7, **p〈0.01), 직급별로는 수석교사의 평균이 가장 4.4점으로 가장 높았다(F=7.5, **p〈0.01). 경력별 평균은 경력이 증가함에 따라 대체적으로 증가하였으며 경력 21~25년 사이의 집단에서 4.3점으로 가장 높게 나타났다(F=8.6, **p〈0.01). 담임여부에 따른 분석에서는 비담임의 동의 정도가 4.2점으로 담임보다 표준주당수업시수 설정에 대한 동의정도가 더 크게 나타났다(F=11.6, **p〈0.01).

(5) 수석교사 학교별 1명 이상 배치

바람직한 문화 조성을 위해 수석교사를 학교별로 1명 이상 배치해야 한다는 의견에 대한 동의 정도는 평균 3.1점으로 나타났다. 직급별로는 수석교사 집단에서는 4.5점으로 가장 높았고(F=49.1, **p〈0.01), 담임보다는 비담임이 수석교사 배치에 대한 동의정도가 더 크게 나타났다(F=23.3, **p〈0.01).

(6) 교원 학습 연구년제 확대

바람직한 문화 조성을 위해 교원의 학습 연구년제를 확대해야 한다는 의견에 동의하는 정도는 평균 3.9점으로 나타났다. 소재지별로는 특별시 및 광역시의 평균이 4.0점으로 가장 높았으며(F=8.2, **p〈0.01), 직급별로는 수석교사의 평균이 4.4점으로 가장 높았다(F=12.0, **p〈0.01). 경력별 분석에서는 경력 11~15년 사이 교사들의 동의 정도가 4.0점으로 교원 학습 연구년제 확대에 대한 요구가 높음을 알 수 있었다(F=2.7, **p〈0.01).

(7) 교사 1인당 학생 수 경감

바람직한 문화 조성을 위해 교사 1인당 학생 수를 경감해야 한다는 의견에 대한 동의 정도는 평균 4.5점으로 나타났다. 학교급별로는 중학교의 평균이 4.7점으로 가장 높았고(F=7.4, **p〈0.01), 소재지별로는 중소도시의 평균이 4.7점으로 가장 높았다(F=8.7, **p〈0.01). 직급별 분석에서는 수석교사의 평균이 4.6점으로 가장 높았고(F=3.3, *p〈0.05), 담임의 동의 정도가 4.6점으로 비담임보다 교사 1인당 학생 수 경감의 필요를 더 크게 느끼고 있었다(F=4.7, *p〈0.05).

(8) 수업 실연 매뉴얼 제작 보급

바람직한 문화 조성을 위해 수업 실연 매뉴얼을 제작하여 보급해야 한다는 의견에 동의하는 정도는 평균 3.9점으로 나타났다. 경력에 따른 분석 결과에서는 경력이 증가함에 따라 동의정도가 증가하였으며 경력 26년 이상 집단에서 동의 정도가 4.0점으로 수업 실연 매뉴얼에 대한 요구가 가장 컸다(F=4.5, **p〈0.01).

(9) 수업 중심의 교사 문화 증진

바람직한 문화 조성을 위해 수업 중심의 교사 문화를 증진해야 한다는 의견에 대한 동의 정도는 평균 4.4점으로 나타났다. 학교급이 낮을수록 수업 중심의 교사문화 증진의 필요를 강하게 느끼고 있었다(F=6.9, **p〈0.01). 소재지로는 읍면지역의 동의정도가 평균 4.5점으로 가장 높았고(F=3.2, *p〈0.05), 직급별로는 수석교사의 동의 정도가 4.6점으로 수업 중심 교사 문화의 중요성을 강하게 느끼고 있었다(F=5.1, **p〈0.01).

(10) 학습조직화 지원

바람직한 문화 조성을 위해 학습조직화를 지원해야 한다는 의견에 대한 동의 정도는 평균 4.0점으로 나타났다. 직급별 분석에서 수석교사의 평균이 4.4점으로 가장 높았고(F=12.2, **p〈0.01), 경력별 분석에서는 경력 26년 이상의 동의 정도가 가장 높게 나타나(F=2.7, *p〈0.05) 수석교사와 고경력 교사가 학습조직화 지원의 필요성을 강하게 느끼고 있는 것으로 분석되었다.

(11) 교사 직무 수행 기준 설정

바람직한 문화 조성을 위해 교사 직무 수행 기준을 설정해야 한다는 의견에 대한 동의 정도는 평균 3.9점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과 고등학교-중학교-초등학교 순으로 학교급이 낮아짐에 따라 증가하는 경향을 보여 초등학교의 동의정도가 4.0점으로 가장 높았다(F=6.8, **p〈0.01). 직급별로는 수석교사의 동의 정도가 평균 4.1점으로 가장 높게 나타나(F=4.2, **p〈0.01), 교사 직무 수행 기준 설정에 있어, 초등학교 교사와 수석교사가 그 필요성을 가장 크게 느끼는 것으로 나타났다.

(12) 행정 업무 간소화 및 경감

바람직한 문화 조성을 위해 행정 업무를 간소화하고 경감해야 한다는 의견에 동의하는 정도는 평균 4.7점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과 고등학교-중학교-초등학교 순으로 학교급이 낮아짐에 따라 증가하는 경향을 보여 초등학교의 평균이 4.7점으로 가장 높았다(F=5.2, **p〈0.01). 직급별 분석에서는 교사의 동의 정도가 평균 4.7점으로 가장 높았고(F=4.8, **p〈0.01), 경력별 분석에서는 11~15년 사이의 교사의 동의 정도가 평균 4.7점으로 가장 높았다(F=2.4, *p〈0.05). 담임여부에 따른 분석에서는 담임의 동의 정도가 평균 4.7점으로 비담임보다 행정업무 간소화 및 경감에 대한 요구가 컸다(F=11.0, **p〈0.01).

(13) 학교장 리더십 제고

바람직한 문화 조성을 위해 학교장의 리더십을 제고해야 한다는 의견에 동의하는 정도는 평균 4.2점으로 나타났다. 학교급별 분석 결과 고등학교-중학교-초등학교 순으로 학교급이 낮아짐에 따라 증가하는 경향을 보였다(F=3.1, *p〈0.05). 직급에 따라서는 수석교사의 동의 정도가 평균 4.4점으로 가장 높았으며(F=7.7, **p〈0.01), 경력에 따라서는 16~20년 사이의 교사의 동의 정도가 평균 4.2점으로 가장 높았다(F=8.2, **p〈0.01). 또한 비담임의 동의 정도가 담임보다 높아(F=6.7, **p〈0.01) 학교장 리더십 제고의 필요성을 더 크게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

(14) 교사 업무 표준화

바람직한 문화 조성을 위해 교사 업무를 표준화해야한다는 의견에 동의하는 정도는 평균 4.2점으로 나타났다. 학교 급별 분석 결과 고등학교-중학교-초등학교 순으로 학교 급이 낮아짐에 따라 증가하는 경향을 보였다(F=7.0, **p〈0.01). 경력에 따른 분석에서는 경력 11~20년 사이의 집단의 동의 정도가 평균 4.2점으로 가장 높게 나타나(F=2.8, *p〈0.05), 초등학교 교사들과 중간 정도의 경력을 가진 교사들이 업무 표준화의 필요를 가장 크게 느끼고 있는 것을 분석되었다.

2. 면담조사 결과

가. 조사 개요

학교생활 · 문화 실태 요구분석의 통계분석 결과를 보다 심층적으로 살펴보고 분석하기 위해 현장 교사 6명을 대상으로 면담조사를 실시하였다. 면담 대상자 선정 시 학교급, 학교소재지, 경력 및 담임여부를 고려하여 각 집단의 의견을 모두 수렴할 수 있도록 하였다. 면담에 참여한 교사의 일반 사항은 다음의 〈표 Ⅳ-41〉과 같다.

〈표 Ⅳ-41〉 면담 조사 참여자 일반 사항

	성명	성별	학교급	학교소재지	경력	담임여부
1	김○A	여	초등학교	읍 · 면지역	11~15년	담임
2	임○○	여	초등학교	중 · 소도시	1~5년	담임
3	차○○	여	중학교	중 · 소도시	26년 이상	비담임
4	조○○	여	중학교	중 · 소도시	11~15년	담임
5	김○B	여	고등학교	중 · 소도시	26년 이상	비담임
6	오○○	여	초등학교	특별시 및 광역시	26년 이상	비담임

나. 조사 결과

1) 학교생활의 변화 및 어려움

가) 학교생활의 변화 유무 및 변화에 대한 관점 및 이유

학교생활의 변화 유무 및 변화에 대한 관점은 긍정적인 관점과 부정적인 관점의 응답이 절반으로 구분되었다. 먼저 학교생활의 변화를 긍정적으로 바라보는 교사들의 응답을 살펴보았다. 학교생활의 변화에 대해 “긍정적인 변화라고 생각한다.” 라고 응답한 교사들은 긍정적으로 보는 이유에 관하여 다음과 같이 언급하였다.

“정보 기술 발달 면에서 교사 업무 처리와 관련하여 업무포털(나이스, 업무 관리 등)이 체계적으로 운영됨에 따라 업무를 처리하는 데 시간이 많이 줄어들고 효율적이라고 생각한다. 최근 신속한 업무관리체제로 학교 관리자의 결재를 보다 간단하게 처리할 수 있게 되어 관료적인 면이 많이 줄어들었다고 생각한다. 또한 화상 회의, 화상 수업을 활용하고 있는데 시간이 많이 절약되어 중요한 업무 처리가 신속하게 이루어지고 있는 점에서 긍정적으로 생각한다.”(임○○교사)
“정보 기술이 발달하여 사람이 모여서 계획을 짜고 일을 추진하기 보다는 메신저로 개인의 생각을 수집하여 일을 추진하는 경향이 많아, 교감선생님께 도움을 손길을 좀 더 쉽게 내밀 수 있는 장점이 있고, 용기가 없어 말하지 못했던 자기의 생각을 편하게 나타낼 수 있다.”(조○○교사)

“정보 기술 발달로 업무 포털 운영 체계가 안정됨에 따라 결재 시스템이 간소해져 일과 내 업무 처리가 원활해지고(특히 에듀파인), 수업 교재의 연구나 제작에 시간을 좀 더 투여할 수 있게 되었다. 교무 회의나 유인물에 의존하여 시간에 쫓기며 형식적으로 처리하던 각종 협의 건을 대상을 직접 찾아다니지 않아도 메신저와 대화창 등을 이용하여 오히려 심도 있게 논의할 수가 있고, 파일 공유를 통해 자료 검토를 할 수 있어서 협의체 내의 대상이 시간을 이유로 배제되는 경우가 줄어들었으며, 구체적인 내용도 없이 하달되던 관리자의 일방적인 업무 지시 방식이 사라졌다.”(오○○교사)

반면 학교생활의 변화에 대해 부정적인 관점을 보인 교사들은 그 이유에 관하여 다음과 같이 언급하였다.

“부정적인 변화라고 생각한다. 그 이유는 교육정책이 바뀔 때마다 교육의 중심이 흔들리기 때문이다. 최근 몇 년간 학력을 강조하다가 이제는 인성이 무너지는 결과를 초래하였다. 이제는 또 인성을 지나치게 강조하는 정책들이 쏟아져 나오고 있다. 인성과 실력이 조화를 이루는 교육이 실현되는 바탕이 국가에서부터 또는 교육 정책에서부터 흔들리고 있다.”(김○A 교사)

“학생의 인권과 특히 그 중에서 가해학생의 인권이 중시되며 교사의 교권과 피해 학생의 인권은 상대적으로 추락한 현 교육계의 문제점이 점차 심각해지고 있는 것을 체험하고 있다. 이런 현상은 학급의 수업시간에도 큰 영향을 주고 있다.”(차○○ 교사)

“교사 권위 추락과 교육 집단 간의 갈등이 심화되고 있다. 변화 속도가 빨라지고 있으며 수업 형태의 변화를 강요받고 있다. 첨단 기기를 활용한 수업이 우수하다고 여겨지고 있다.”(김○B 교사).

나) 업무 수행의 어려움

학교에서 교사가 업무를 수행하는 것이 힘든가? 라는 질문에 모든 교사들이 '그렇다'라고 응답하였다. 김○A, 조○○, 오○○ 교사는 "학급경영 및 학습환경 조성, 학교경영 지원업무 등이 힘들다고 하였으며, 임○○ 교사는 학교경영 지원업무, 차○○ 교사는 학생상담, 생활 및 진로지도 업무 및 기타(부장 교사의 행정력 부족 및 부장과 평교사간 의사소통 부족), 김○B 교사는 수업 관련 업무와 학교경영 지원 업무에 어려움을 느낀다고 하였다.

업무 수행이 힘든 주된 이유로는 대체로 학교 경영 지원 업무와 관련된 것들이었다. 구체적으로 교사들은 다음과 같이 언급하였다.

> "각종 공모로 인한 연구, 시범, 창의경영학교 등 담당자가 수업 외에 학교 안팎으로 수행해야 할 업무가 너무 많다. 공문서가 폭발한다. 또, 단위 학교로 하루에 수십 건의 공문이 접수된다. 교육청 담당자별로 본인 사업에 대한 욕심으로 무리한 계획을 추진하고 있다."(김○A 교사)

> "교무분장을 보았을 때 학교에서 맡게 되는 중요한 부서는 사실 수업에 방해가 될 정도로 급한 일이 많으며 교사가 스트레스를 받는 경우가 많다."(임○○ 교사)

> "학생의 교육력과 직접 관련이 적은 학교 사업이 너무 많다."(김○B교사)

> "업무가 사람 따라 다니는 것이 힘들다. 예를 들어 제가 연구부장으로 있을 때 연구부 업무에 속했던 것이 인문사회부장을 맡게 되면 연구부에 있던 업무가 따라오는 것 등이 어렵다."(차○○ 교사)

한편, 학생 지도에 어려움을 나타내는 이유에 관하여는 다음과 같이 언급하였다.

> "학교 폭력이 발생 하였을 때 담임은 형사가 되어 내용 확인서에서부터 학생, 학부모 상담, 해결 방안 마련 등 모든 것을 책임지고 이끌어 가야 하는 상황이다. 책임을 담임에게 전가하여 담임을 무능력자로 만들어 버리는 관리자의 마인드가 교사의 힘을 빠지게 만드는 경향이 있다."(차○○ 교사)

> "매 수업 시간마다 학습 동기 및 흥미를 유발하고 이를 50분 동안 유지시키기가 어렵다."
> (김○B교사)

다) 학교생활을 힘들게 하는 요인

(1) 학생 인권 관련 태도 변화

가해자의 인권을 너무 존중하다보니 교사의 인권, 피해학생의 인권은 뒷전이다. 심지어 학생이 교사의 물건을 파괴해도, 학생이 복도를 질주하여 교사를 넘어뜨려 골절이 되어도 교사는 그냥 꾹 참고 넘어가야 한다(차○○교사). 학생 인권을 존중해야 한다는 이유로 야단과 잔소리 보다는 벌점으로 학생들을 지도하고 있는 실정이며, 이에 학생들은 "그냥 벌점 주세요." 하면서 상벌점을 가볍게 여기는 상황이다. 잔소리를 하면 "교육청에 신고할 거예요." 하면서 교사의 말을 무시하는 경우가 종종 벌어지고 있다(조○○교사).

교사들은 교육력 증진을 위해 학생인권 제한이 가능하다고 보는데 비해, 학생들은 신성 불가침의 권리로 인식하고 있으며, 교사 지도를 불이행 한다. 휴지를 버린 학생을 목격하고 바로 주우라고 하는 상황에서도 자신이 안 버렸다고 거짓말을 한다(김○B 교사).

가정 내에서의 인성 교육 부재 여파가 학교에서 학생과 교사의 대립 및 갈등으로 이어지는 사례가 빈번한데 학생 인권에 치중된 여론이나 학부모의 적반하장 격인 태도로 인하여 교사가 교직에 회의를 느끼거나 인간적인 모멸감과 좌절을 느끼는 경우가 허다해 졌다. 특히 교직 경력이 적은 여교사의 경우가 가장 심각한 피해의 대상이라 할 수 있겠고 현재로서는 속수무책으로 생활 할 수 밖에 없는 것 같다(오○○교사).

(2) 학부모의 영향력 및 요구 증대

학부모와의 작은 마찰도 모두 교사의 책임이 된다. 학부모의 목소리는 점점 커가고 교사는 고개를 숙여야 하는 시대가 되어 버렸다. 학교 폭력 등의 문제로 교사에게 돈을 요구하고 재판까지 가는 상황을 몇 차례 보았다(김○A교사). 학부모 설문이나 기존의 학교운영위원회를 통해 학교운영에 참여하고 있지만 학부모가 요구하는 교육과정 운영이나 기타 문제 해결을 위해 여론을 조장하는 경우도 있다.

특히 학교 폭력과 관련하여 객관적이고 원만한 해결의지 없이 피해 학생에 대한 교사와 학교의 전면 책임을 주장하며 부담감을 주는 사례가 있다(임○○교사). 각종 소소한 질병을 이유로 특별지도(대우)를 요구한다거나 담임교사나 부장교사를 거치지 않고 교장에게 직접 자기 자녀를 위한 교육프로그램 개설을 요구하는 등의 사례가 있다(김○B교사).

(3) 행정가 및 보직교사의 리더십 부재

리더와 보스의 차이점은 현장에서 직접 몸으로 부딪히며 이끄느냐, 뒤에 앉아서 중간 보스의 보고만 받느냐의 차이점이다. 각 부장과 교감, 교장은 행정가로서 부서의 계원 선생님들의 의견과 고충에 귀 기울이고 함께 일하려는 자세가 필요하다. 하지만, 승진이라는 제도가 교감, 교장의 근평에 좌우되기 때문에 자신의 이익 앞에 공정한 판단을 하고 교장, 교감을 보좌하는 핵심 부장의 부재가 학교별로 심각하다.

따라서 교장, 교감선생님으로서는 핵심부장의 조언 없이 상명하달이 되기 쉽다(차○○교사). 학교마다 학교장 경영 마인드에 따라 현격한 차이가 있는 부분이지만 중간 관리자인 보직교사(업무부장)을 임명할 때 개인적인 친분에 의존하거나 본인의 강한 희망만을 수용하여 업무 능력을 간과하는 경우가 빈번하다보니 부서 업무가 원활하지 못하고 부서원 간에 업무에 대한 불만이 생기게 되며 희생되는 개인이 생기기도 하여 그 경우 학교생활이 더욱 힘들어진다(오○○교사).

라) 동료교사와 협력이 필요한 업무

학생 상담과 생활지도의 경우 교과담임과 담임의 긴밀한 관계가 필요하며, 경력이 많은 교사의 조언, 전문상담교사, 보건교사 등의 협조가 필요하다고 하였다(임○○교사, 차○○교사, 조○○교사, 김○A교사). 또한 교내 행사(학교평가, 체육대회, 축제, 전시회, 교육청 장학사나 교감선생님들을 초청하여 수업을 공개하는 수업컨설팅 등) 운영 시 행정실 및 각부서 간의 협조가 필요하다고 하였다(김○A교사, 차○○교사, 김○B교사, 오○○교사).

마) 동료교사와의 협력을 어렵게 하는 요인

수업과 학생 상담을 위해 협력을 하기 위한 시간적 여유가 없다(임○○교사). 평교사간의 협조는 전반적으로 잘 이루어지는 편이나 부장 중 승진을 1순위로 염두에 두고 있는 경우, 업무가 우선순위가 아니고, 관리자의 평가 대한 자신의 비교우위가 1순위이므로 공조가 이루어지지 않는 경우도 많다(차○○교사). 서로 협조하려하나 서로 바쁘기 때문에 협력이 어려운 측면이 있고, 교사들의 자존심이 강해 자기 수업이나 출제 문제에 대한 비판을 수용하지 않는 경향이 있다(김○B교사).

바) 수업 진행이 힘들어진 이유

교과서나 텍스트 자체의 양이 줄어들어 다양한 자료를 활용해서 범교과서적 수업을 해야 하는데 그에 맞는 수업 자료를 준비하기가 어렵다(김○A). 기본적인 인성이 갖추어지지 않은 학생, 주

의가 산만한 학생, ADHD나 정서장애 학생의 증가하였다(임○○, 오○○). 교권 하락으로 인해 수업 시간에 학생 간 서로 이야기하고 돌아다니고 엎드려 자는 경우가 허다해도 제재를 가할 방법이 없다(차○○, 조○○). 사교육으로 인한 학생의 흥미 저하 및 학업에 대한 필요성을 못 느끼는 학생들이 수업 진행을 어렵게 한다(조○○).

사) 학생들과의 상담 및 생활지도가 힘들어진 이유 및 사례

교권 하락, 맞벌이 부부 증가로 집에서 방치되는 학생 수 증가, 학생들의 스트레스 증가, 경제논리로 자녀와 학교를 대하는 학부모, 교사의 지도와 조언을 수긍하지 않는 학부모의 태도, 미디어의 발달로 인한 무분별한 정보의 홍수, 시대의 흐름을 따라가지 못하는 교사의 태도와 생각 등을 학생들과의 상담 및 생활지도가 힘들어진 이유라고 응답하였다.

○ 사례 1: 학부모가 사업을 하는데 늘 자녀 앞에서 욕을 퍼붓고 과격한 행동을 하여 학생도 그것을 보며 학교에서 똑같이 행동하였다. 가정방문을 해보았지만 쉽게 고쳐지지 않았다.

○ 사례 2: 흡연 학생과 같이 있었던 학생 주머니에서 성냥 발견되어 교칙에 따라 흡연학생으로 처벌하려 하였으나 경찰이었던 학부모가 교칙에 소지만으로는 처벌이 불가하다고 강력 반발하여(교칙에는 흡연학생만 처벌하게 되어있지, 성냥소지 처벌 조항이 교칙에 없고 흡연은 심증이지 증거가 없다고 강력 반발) 지도하지 못하였다.

○ 사례 3: 이혼한 어머니가 우울증을 앓으며 가정에서 지속적으로 학생(여)을 학대해 학생이 자살 시도를 한 적이 있으나 학생의 어머니는 담임교사가 학생을 엄격히 통제해서 스트레스를 받는다며 막무가내로 몰아붙이고 학생 지도책임을 추궁하였다. 학생과의 상담으로 스트레스의 원인이 어머니의 우울증과 관련된 것으로 판명되어 해결되었다.

아) 학부모와의 상담 상황의 어려움

학부모 상담이 의무화 되어 학부모 상담 주간을 설정해 오히려 효율적 상담이 이루어지기 어렵고 그 기간 동안 스트레스도 받게 된다(김○A). 학교 교육과정 운영에서 자녀의 학업, 일상생활, 습관까지 모든 것을 교사에게 맡기는 경향이 많아졌으며 자녀의 생활방식 및 학습 스타일에 맞게

지도해달라는 부탁이 늘어나는 등 학부모와의 상담이 더 어려워졌다(임○○).

학부모들 간의 잘못된 정보의 교환으로 학교 일들에 대해 오해를 하기도 하고 학보모의 잘못된 이기심이 자녀에게 영향을 주는 경우가 많아. 학생들은 학교에서 의무는 없이 권리만 생각하는 경우가 심하게 많아졌다(차○○). 등잔 밑이 어두운 것처럼 학생 잘못을 이야기하는 교사의 말을 잘 믿지 않고 내 아이만 소중하다는 학부모의 잘못된 생각의 증가하고 있으며, 학교보다는 사교육을 우선시하는 경우가 많다(조○○).

학교를 내 아이를 위해 존재하는 서비스기관으로 여기며, 사고가 발생할 경우 가해자나 피해자 모두 돈으로 해결하려 하는 경우가 많다(김○B). 학부모들이 학생의 학업, 일상 생활, 습관까지 모든 것을 교사에게 책임을 묻는 경향이 커졌고 학생의 모든 부분을 개별지도 해 주기를 바라는 경우가 많아졌다(오○○).

자) 동료교사, 관리자와의 소통 상황

동료교사 및 관리자와의 의사소통은 관리자에 따라 다르며 개인적인 성격과 관련이 많은 편이다. 의견 전달의 경우 과거에 비해 교장, 교감에게 자신의 의견을 전달할 수 있는 기회와 경로가 많아진 편이나, 업무체계의 변화로 관리자와 대면하는 상황이 줄어들은 측면도 있다. 또한 담임교사와 관리자를 연결하는 부장교사가 제 역할을 다 하지 않아 학교 업무가 제대로 이루어지지 않는 경우도 있다.

2) 교사 문화 변화 요구

가) 학교 변화에 대한 교사의 수용 태도

정책의 변화에 따라 수동적으로 변화를 따라가는 편이다. 왜냐하면 교사 입장에서 당장 이득이 되는 것은 잘 받아들이나 그 과정이 힘들거나 이득이 없을 때는 그 계획이 아무리 발전적이더라도 수용하지 않기 때문이다. 동료 교사, 관리자의 시선이나 현 교직의 분위기를 너무 의식하는 태도도 학교가 변화하거나 혁신하는데 저해요인이 되는 것 같다.

또한 일부 교사들의 안정성과 편리성 추구로 특별한 이익이나 동기요인이 없을 때 변화를 수용하지 않으려 한다. 변화를 두려워하는 교사들도 있으며, 나만 편하면 된다는 개인주의적 생각으로 변화를 수용하지 않는다.

이는 정권 변화에 따른 잦은 교육정책 변화로 인한 교사들의 냉소주의, 소신에 따라 변화를 추구할 경우 신분상 불이익이 생길 수도 있기 때문이라도 생각한다.

나) 교사 간 협력의 변화 및 협력 유도 방안

수업을 위해 동료 교사 간에 협력은 크게 이루어지지 않으며, 교과 연구회도 형식적이며 내실 있게 운영되지 않는다. 교사는 수업 후 각자 처리할 업무가 많아 서로 협의할 여유가 별로 없다. 현행 수업에서는 교사 간 협력이 거의 필요치 않으며, 협력이라고 하면 수업 자료를 공유하고 PPT를 공유하는 정도인데, 이런 단순 자료는 교과서 회사에서 모두 제공한다. 창의적 수업을 위해 교사간의 협력이 이루어져야 하나 교과서 진도, 시험출제, 오류 없는 진행, 학부모 민원 없는 결과 처리 등의 문제가 우선 순위이기에 학생들에게 창의성 수업은 꿈이라고 생각한다.

교사 간의 협력을 유도하기 위해서는 수석교사 주도의 지속적이고 실질적인 컨설팅 실시, 교과 협의 시간 및 수업 준비 시간 확보를 통한 수업정보 공유, 교사들의 요구에 의한 능동적인 컨설팅이 이루어져야 한다.

다) 한국 교사를 대표할 만한 문화 특성 및 근거

- ㅇ 혁신성: 날로 늘어나는 젊은 교사들의 뛰어난 능력으로 각종 제도들, 보고서들이 변화하고 있다.
- ㅇ 경쟁성: 저경력 교사 시절부터 지역이동이나 승진을 위한 각종 지도, 대회 실적을 쌓기 위해 경쟁하느라 바쁘다.
- ㅇ 보여주기: 가장 핵심인 수업은 지속적으로 변화되지 않고, 필요에 따라 보여주기식 수업이 이루어지고 각종 보고서도 실제 운영한 내용이 아니라 형식이나 디자인 등을 잘 꾸며 제출하는 사람이 좋은 점수를 얻는 등 지나친 겉치레가 있다. 사진 찍기 위한 이벤트성 교육활동이 많다.
- ㅇ 안정성: 교육정책이 급격하게 변하거나 도입되지 않기 때문에 교사들의 태도나 교육방식 또한 다른 직종에 비하여 안정적이라고 할 수 있다.
- ㅇ 통제성: 교육은 아래서 위로의 혁신보다는 위에서 아래로의 변화나 통제가 더 많이 이루어지고 있다고 생각하기 때문이다.

○ 온정주의: 교원평가에서도 드러나듯이 교사집단은 다른 직종의 집단보다 동료교사에 대한 온정주의 풍토가 조성되어있는 것 같다.

○ 관행성: 지금까지의 관행대로 하되 교사 학생 서로에게 문제가 없으면 된다는 게 암묵적이 학교문화라고 느낀다. 문제가 발생하면 교사를 보호해줄 곳이 없다는 것이 현실이다. 대부분의 업무가 답습이 되고 있으며 행사, 늘 하던 패턴으로 실행하고 변화나 개혁을 기피한다.

○ 승진지향성: 교사 중 극히 일부 교사가 승진지향주의에 빠져있는데, 그런 사람이 행정가업무를 맡고, 결정권이 있어 학교에 미치는 파급 효과는 지대하다. 부가점과 근평을 위한 학교 내부의 알력이 심하고 민원과 투서 빈번하다.

○ 개인주의: 교사들은 스스로 자기 설 자리를 정하고 그 안에서 행동하려고 한다. 업무 분장 시 남을 배려하기 보다는 나만 편하면 된다는 개인주의가 팽배하다.

○ 폐쇄성: 시대에 가장 뒤쳐져 있고 새로운 것을 받아들이기를 두려워하는 편이다.

○ 관료성: 교사그룹이 평교사와 부장교사로 분류되고, 부장교사들 중에도 정보→연구→교무 등 부장서열화가 이루어진다.

○ 침묵: 학교 운영에 대해 적극적인 개입이나 검토가 이루어지지 않고 관리자의 마인드에 그대로 따라가는 편이며 꼭 필요한 건의도 누군가 나서서 하는 경우가 거의 없다.

라) 교육적 신념

○ 스승존경, 학생사랑, 수업제일

○ 학생에 대한 사랑. 염려. 학생의 장래에 대한 걱정

○ 학생들을 변화 시키는 것

○ 교사가 아닌 ‘선생님’의 역할 수행 마인드, 교육적 신념 공유에 대한 방법연구

○ 더불어 살아나가는데 필요한 가치관을 심어주며 교육의 결과로 사회에 유용한 행위를 할 수 있도록 도와주는 것이 교육이라는 신념

마) 교사직의 핵심 가치로 담아야 할 특성 및 근거

○ 열정: 교직에 대한 열정이 있어야 각종 업무를 처리하면서도 수업 자료, 준비 등에 충실할 수 있다. 교사가 아무리 뛰어난 전문성을 가지고 있어도 교육에 대한 열정이 없으면 학생들에 대한 지도력을 더 많이 발휘할 수 없다. 교직이 열정 없이는 견디기 힘든 직업이다. 결과물

도 없고, 보상도 관행에 따르고, 교사에게 책임만 묻는 현행 제도가 교사를 스승에서 교직자로 위상을 변화시켰다. 그럼에도 불구하고 열정이 있다면 지금의 문화 속에서 사랑스런 학생 몇몇을 교육시킬 수 있지 않을까하는 생각이다.

- 책임: 학생에 대한 책임감이 있어야 연간 지도 배출하는 학생 교육에 충실할 수 있다.
- 사랑: 학생에 대한 사랑이 있어야 수업이 아니라 생활지도까지 가능하다. 학생들의 사랑에 대한 사랑은 교사의 기본요소이나 현재는 '선생님'이 아닌 '직업적 교사'가 많다.
- 전문성: 열정과 사랑만으로는 보다 효과적이고 효율적인 교육이 이루어질 수 없다. 교사가 고도의 전문성을 갖출 때 교직으로서의 입지가 더욱 견고해지리라 생각한다. 교직은 기본적으로 교사로서의 전문성을 필요로 하는 직종이므로 반드시 고도의 전문성을 갖추어 차별화되어야 하고 교사의 존재 가치가 입증되어야 한다고 생각한다.
- 창의성: 교육 정책 또한 외국의 것을 답습하는 것이 아니라 우리나라 교육 상황에 맞게 변화와 창의를 중심으로 혁신해야합니다.
- 정의: 학교 학생들은 인성형성의 정점 기에 있는데, 정의가 무시되고 정글법칙이 존재하는 교실에서 정의가 사라진다면 우리사회의 미래가 암담하다.
- 공정성: 교사가 공정하게 원칙을 준수할 수 있는 제도가 마련되어야 하는데, 학생들이 도둑질을 해도 학교평가를 생각하여 그것을 교칙대로 법대로 진행하지 않고 순간의 판단대로 처리하면 학생들은 힘의 원리를 어려서부터 체득하게 된다.
- 자율: 담임선생님이 반을 책임지고 이끌어갈 수 있게 제약보다는 큰 테두리만 제시, 자율을 존중해주어야 한다.
- 팀워크(협력): 학교가 거대화되어 학년별, 교과별 교사의 협력과 교사들의 공통된 지향점을 향하여 나가는 협력 필요하다.
- 진정성: 학생과의 갈등이 현재 있다하더라도 선생님의 '진정성'을 학생들이 깨닫는다면 갈등이 줄어들 것이다.
- 청렴: 청렴은 정직과 정의, 신뢰나 책임, 진정성 같은 가치를 모두 포함하는 의미로 생각되므로 학생들에게 존경심을 유발시키고 교사 개인이 떳떳해 지는 가치를 지닌다고 본다.
- 창의성: 우리나라 전체 학교급별 교육 목표가 창의적인 인간 육성에 있는 만큼 교사 역시 창의적인 마인드를 가지고 교육에 임하여, '교육은 교사의 질을 뛰어 넘을 수 없다'는 말처럼

창의적인 교육의 실현에 대한 무한책임을 져야 한다. 따라서 창의적인 마인드를 위한 교사 역량 강화 프로그램이 시급히 실시되어야 한다. 학생들의 창의력을 말살하는 존재가 교육 일선의 교사일 수 있다는 현실을 무시하면 교육 목표의 실현은 요원할 것 같습니다.

바) 수업을 지원하는 바람직한 문화조성에 가장 필요한 것

○ 수업 컨설팅 지원: 1학기 동안 수업관련 컨설팅을 해본 결과 일대일 협의 방식으로 이루어지기 때문에 많은 도움이 되었다.

○ 법정 정원 확보: 교사가 관심을 쏟고 지도할 수 있는 학생이 너무 많은 반면 담임선생님의 책임이 가중되고 있는 상황이다.

○ 교과 협의회 정례화: 교육적 시도 및 정보를 공유하여 효율적인 협의 필요하며, 수업을 위한 멘토가 필요하다.

○ 표준 수업 시수 설정: 학교 여건 상 교사의 수업시수에 격차가 있어 간혹 과목 별로 엄청난 시수 차를 보이는 경우도 더러 있다. 그런 경우 상대적 박탈감이 과중되고 업무가 심리적으로 더 힘들어 질 수 있으므로 표준시수를 정하고 누구나 표준 시수 이상은 하지 않도록 적극적인 보완 조치를 해야 한다.

○ 기타: 학생 수 감축, 교권 추락 회복

3. 종합 논의

한국 교사들은 최근의 학교생활에 대부분 변화가 이루어지고 있다고 응답하였고, 응답자의 대부분(64.2%)이 변화에 대하여 '긍정적인 변화'로 인식하고 있다. 변화를 긍정적인 것으로 보는 응답률은 초등교사와 읍면지역, 교장 집단에서 더 높게 나타난 반면 교감, 수석교사, 교사의 순으로 갈수록 낮아지는 것으로 나타나 학생들을 실제적으로 접하면서 지도하는 교사들은 부정적으로 느끼고 있는 비율이 상대적으로 높음을 알 수 있었다.

거의 모든 교사들은 업무를 수행하는 것이 힘들고 어렵다고 느끼고 있었는데(전체의 85.4%) 학교 급별 분석 결과, 중학교 교사들이 업무 수행에서 어려움을 가장 많이 인식하고 있음이 확인되었다. 이는 학생을 대상으로 한 설문조사에서도 확인되었는데, 교사의 업무 수행이 어려워져 교사

가 힘들게 보일 때가 있었는지를 조사한 결과 중학교 '그렇다'라고 응답한 비율이 다른 학교급보다 중학교에서 높게 나타났다.

어려움이 많은 업무 유형에 대한 분석 결과에서는 모든 학교 급에서 '학생상담, 생활, 진로지도'를 가장 힘들게 느끼고 있었으며, 두 번째로 '학교경영지원'을 힘들게 생각하고 있었다. 이러한 경향은 지역별 분석에서 차이를 보이는데, 대도시와 중소도시 지역과는 달리 읍면지역의 교사들은 '학생 상담, 생활, 진로지도' 보다는 '학교경영지원' 업무를 가장 힘들게 느끼고 있어 지역적인 차이가 나타남을 알 수 있었다.

또한 경력에 따른 차이를 살펴보면 경력 15년 이하의 교사들은 '학교경영지원' 업무를 가장 힘들게 느끼고 있었으며 경력 16년 이상의 교사들은 '학생상담, 생활, 진로지도' 업무를 가장 힘들게 느끼고 있었다. 이렇게 교사들이 힘들게 느끼는 업무가 경력별에 따라 차이가 있는 것을 볼 때 경력에 따라 교사들에게 지원해야 할 연수과제가 다름을 알 수 있다. 경력 15년 이하의 저경력 교사들에게는 학교경영지원 업무 등에 대한 연수를, 경력 16년 이상의 교사들에게는 학생 상담, 생활, 진로지도에 관한 연수를 제공할 필요가 있다.

학교생활을 힘들게 하는 요인이 무엇인지를 질문하였을 때 초등학교는 실적 중심의 서열화를 가장 큰 요인으로 지목하였으며, 중학교와 고등학교는 학생인권관련 생활태도변화가 가장 큰 요인으로 나타나 학교 급에 따라 교사들의 학교생활을 힘들게 하는 요인이 다름을 알 수 있다. 지역에 따라서도 특별시 및 광역시와 중 · 소도시는 학생인권관련 생활태도의 변화가 1위, 읍면지역은 실적 중심의 서열화가 1위로 나타났고, 경력별로 볼 때 경력 6~20년은 실적 중심 서열화가 1위, 21년 이상은 학생 인권관련 생활 태도 변화가 1위로 나타나 지역별, 경력별 차이를 나타내었다.

따라서 특히 중 · 고등학교 교사, 대도시 및 중소도시에 근무하는 교사, 경력 21년 이상의 교사들에게 학생 인권 관련 생활 태도 변화에 대응할 수 있는 실질적인 도움이 필요하다고 할 수 있다.

교사들이 근무하면서 동료교사와의 협력이 많이 필요한 업무가 무엇인지에 대해 분석한 결과 초등학교는 교내 행사 운영이 1위, 중학교와 고등학교는 학생 상담과 생활 지도가 1위로 나타나 초등학교가 중 · 고등학교에 비해 행사가 많고 교사 간 협력이 많이 필요한 것을 알 수 있었다. 또한 경력별로 볼 때 경력 20년 이사의 교사들은 수업 준비와 행사 운영에 협력을 많이 필요로 하였으며, 경력 21년 이상은 학생 상담 및 생활 지도가 동료 간 협력이 많이 필요한 업무라고 응답하여 경력에 따른 차이가 있음을 알 수 있다.

학교생활이 가장 힘든 시기에 대한 응답에서 전체 교사의 80.0%가 학기 초가 힘들다고 하였으며 집단 간 분석 결과 모든 집단에서 학기 초가 1위로 가장 힘들다고 응답하였다. 또한 학생들을 대상으로 한 분석 결과에서도 학기 초가 힘들다는 응답이 55.3%로 가장 많아 교사와 학생들이 공통적으로 학기 초를 힘들게 느끼고 있는 것으로 조사되었다. 따라서 교사와 학생들의 학기 초 부담을 덜어줄 수 있는 방안이 필요함을 알 수 있었다.

교사들의 업무 중에 어렵고 힘든 것이 무엇인지를 알아보기 위해 10개의 문항을 제시하고 동의하는 정도를 분석한 결과 학생들의 상담 및 생활지도가 3.9점으로 1위, 수업 준비 시간의 부족이 3.6점으로 2위, 주당 수업 시수 과다가 3.6점으로 3위로 나타났다. 특히 이 세 가지 항목 모두 중학교 교사 집단에서 가장 평균이 높게 나타났다. 학생들의 생활지도를 위한 연수 제공 및 수업시수 감소를 통한 수업 준비 시간의 부족을 해결이 학교 현장에 가장 시급한 것으로 보이며, 특히 중학교 교사들에 대한 지원이 우선적으로 제공되어야 할 것으로 보인다.

교사 문화 특성에 대한 인식을 알아보기 위해 20개의 문항에 대한 동의 정도를 분석하였다. 그 결과 '수업준비는 충실해야 한다는 의식이 높다'가 평균 4.1점으로 1위, '업무 수행 중 어려운 일이 생기면 동료들과 협력하여 처리한다.'가 평균 3.9점으로 2위, '교사의 수업 전문성이 높다'가 3.9점으로 3위로 분석되었다. 이러한 분석 결과로 볼 때, 한국 교사들은 수업준비의 충실도를 가장 중요하다고 생각하고 있으며, 동료교사들과의 협력과 수업전문성을 교사 문화의 특성으로 인식하고 있었다.

한국 교사들은 그들을 대표할 만한 문화로 '전문성'과 '안정성'을 뽑았다. 이러한 결과를 박영숙 외(2003)의 연구 결과와 비교해 보면 '자율성'의 비율은 2003년도에 비해 감소한 반면 '협력성'의 비율은 2003년 보다 증가하였다. 이러한 결과로 볼 때, 한국 교사들이 환경 변화에 대하여 잘 이해하고 교사 간 협력성을 중시하는 긍정적 특성을 갖고 있음을 알 수 있다. 한편, 학생들을 대항으로 학생이 좋아하는 선생님의 이미지 및 특성을 조사한 결과 재미있고 유쾌한 선생님, 관심을 갖고 보살펴 주는 선생님, 친절하고 상냥한 선생님을 선호하고 있는 것으로 나타났다.

바람직한 교사 핵심문화 조성이 필요한가에 대한 질문에 거의 모든 교사가(93.2%) 필요하다고 인식하였다. 그렇다면 핵심문화에 어떤 핵심 가치를 담는 것이 바람직하겠는가를 조사한 결과 전문성과 열성을 담아야 한다고 응답하였다. 또한 수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위해 필요한 것이 교사의 업무 경감이라고 응답해, 현장 교사의 업무 경감이 아직도 많이 이루어지고 있지 않음을 알 수 있었다.

수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위해 지원이 필요한 과제를 19가지로 제시하고 그것들에 대한 동의 정도를 조사한 결과 '행정 업무 간소화 및 경감'이 평균 4.6점으로 1위, '교사 1인당 학생 수 경감'이 4.6점으로 2위, '수업 지원 인력 충원'이 4.5점으로 3위로 분석되어 아직도 교사들이 행정 업무로 인해 많은 어려움을 느끼고 있음을 알 수 있었다. 또한 교사 1인당 학생 수 축소 문제와 수업 지원 인력 충원 역시 수업을 지원하는 문화 조성을 위해 지속적으로 해결해야 할 과제이다.

교사들의 학교생활 · 문화 실태 및 요구를 보다 심층적으로 파악하기 위해 면담조사를 실시한 결과 학교생활의 변화에 대해 면담자의 절반은 긍정적으로, 절반은 부정적으로 답변하였다. 긍정적인 이유로는 정보기술 발달에 따른 업무처리 간소화, 메신저를 활용한 교사 간 의사소통 및 협의 증가 등이 있었으며, 부정적인 이유는 학생의 인권 강조 및 교권 추락, 교육 집단 간의 갈등 심화, 교장의 통제력 강화 등의 의견이 있었다. 교사들의 학교생활을 어렵게 하는 요인으로는 학생 인권 관련 태도변화의 사례가 많았다.

학교 변화에 대한 교사의 수용 태도에 대해서는 면담 대상자 대부분이 부정적인 견해를 보였으며, 교사 간 협력도 잘 이루어지지 않는 편이라는 응답이 많았다. 교사 간 협력을 유도하기 위해 교과 협 의시간 및 수업 준비 시간 확보에 대한 요구, 교사의 요구에 의한 능동적인 컨설팅이 요청되었다. 한국 교사를 대표할만한 문화 특성 및 교사직의 핵심 가치로 담아야 할 것은 면담 대상자에 따라 다양하였으며, 수업 컨설팅 지원, 법정 정원 확보, 교과 협의회 정례회, 표준 수업 시수 설정 등이 수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위해 필요하다고 응답하였다.

Ⅴ. 외국의 교사 생활 · 문화 변화 지원 사례 및 시사점

1. 분석 대상국 및 선정 기준
2. 분석 영역 및 내용
3. 분석 결과
4. 우리나라에 주는 시사점

V. 외국의 교사 생활 · 문화 변화 지원 사례 및 시사점

이 장에서는 외국의 교사 변화 지원 사례를 제시하고, 시사점을 추출하여 제시한다. 분석 대상국으로는 미국과 영국, 프랑스, 일본의 4개국을 선정하고 변화 지원 사례를 분석하였다.

1. 분석 대상국 및 선정 기준

우리나라 교사의 학교생활 · 문화 변화 사례 분석을 위해서는 해외 교사들의 사례 분석을 통한 시사점을 도출하는 것이 요청된다. 교사의 생활 · 문화는 어느 나라 어느 지역이든지 역사적으로나 사회 · 문화적으로 다양한 특징을 지니면서 발전해 온 창조적 노력의 산물이다. 이러한 점에서 주요국의 교사 생활 · 문화의 특징이 어떠한 가를 과학적으로 파악하는 것은 앞으로 우리나라 교사 문화의 변화를 가늠할 수 있는 이정표가 될 수 있기 때문이다. 주요국으로는 미국, 영국, 프랑스, 일본 사례를 분석함으로써 국가별 특징은 무엇이고, 현재 교사들 입장에서의 실태와 현안 과제가 어떤 지를 확인할 수 있다.

첫째, 미국은 분권화 · 다양화의 원칙을 고수하면서 교육에 관해서는 연방정부가 관여하지 않고 주 정부가 교육에 관한 권한을 행사하는 지방분권주의 원칙을 채택함으로써 주마다 지방마다, 그리고 교육구마다 자율적으로 운영함으로서 교사생활 및 문화적 속성이 우리나라와의 공통점과 차이점이 어떠한 지를 분석할 필요가 있다.

둘째, 영국의 교육은 지방자치단체 중심으로 발전해 왔으나, 1990년대부터는 중앙정부차원에서 단위학교 교육을 통제하고 개혁하려는 노력이 있어 왔으며, 중앙 정부가 국민 교육과정의 범위를

법률로 정하는 권한을 행사하게 되었다는 점에서 교사의 생활 · 문화적 특징을 분석하는 것이 필요하다.

셋째, 프랑스의 교육행정체제는 전통적으로 중앙집권주의를 채택하고 있으며, 이를 통해 단위학교의 교육과정을 통제, 관리, 감독하는 특징을 보인다는 점에서 우리나라 교육행정체제와의 유사하다는 점에서 교사의 생활 · 문화의 특징이 어떠한 지를 분석할 필요가 있다.

넷째, 일본은 동아시아의 동일 문화권으로 교육행정체제 뿐만 아니라 모든 분야에 서 유사성이 높다는 점에서 최근 교사의 생활 및 문화적 특징을 분석함으로 이에 관한 정책적 시사점을 도출하기 쉽다는 점에서 분석이 요청된다.

2. 분석 영역 및 내용

주요국의 분석 영역 및 분석 기준은 각국의 최근 교육적 동향과 특징, 변화 촉진 요인, 그리고 변화 지원 요인 추출이다(〈표 Ⅴ-1〉 참조). 4개국의 사례 분석을 위해 해당 국가 교육 현상에 대한 정통한 전문가를 선정하고 원고를 의뢰하는 방식으로 진행하였다. 영국의 경우는 해당 전문가가 방학중에 방한 중이었을 때 원고 집필자와 협의 과정을 거치면서 시사점을 분석하였다. 연구진이 각국의 전문가에게 의뢰한 원고 작성 시기는 2012년 8월 10일부터 8월 31일까지이었다.

〈표 Ⅴ-1〉 분석 대상의 선정 기준 및 분석 영역

구 분	분석 내용		
	최근 교육 동향	변화 촉진 요인	변화 지원 요인
미 국[9]	0	0	0
영 국[10]	0	0	0
프랑스[11]	0	0	0
일 본[12]	0	0	0

9) 미국 대학교에서 생활한 교환 학생과 현지 교사들의 의견을 수렴한 내용과 최근 교사 생활 문화 관련 자료를 토대로 작성한 것임

10) 본 연구에서 의뢰하여 집필한 김은영(2012), “영국 교사의 학교생활 · 문화 변화와 지원 과제” 결과를 토대로 작성한 것임. 김은영 선생님은 런던 Luckley-Oakfield School 학교에서 수학교사로 근무 중임

3. 분석 결과

가. 미국

1) 오레곤 주 교육정책 동향

미국은 연방정부가 우리나라의 교육과정과 같은 교육지침을 제시하지만, 이것을 따르는 가의 여부는 각 주(州, state)의 선택에 달렸다. 하지만, 연방정부의 교육지침을 따르지 않을 경우 교육 예산 지원을 받지 못하므로 많은 주들이 이를 따른다. 각 주마다 대부분의 정책이 다른 것처럼 교육정책 또한 상이하지만, 오레곤(Oregon)의 경우를 예를 들어 설명하면 다음과 같다.

오레곤은 연정정부의 교육지침을 따르면서 각 과목마다 모든 학교들이 충족해야 하는 기준을 제시하지만 교육과정을 규정하거나 교과서를 선택하지 않는다. 주(州)의 학교들은 학구(學區, school districts)로 나누어진다. 학구는 크기에 따라 하나부터 수십 개에 이르기까지 초, 중, 고등학교를 포함한다. 각 학구의 수준에서 주에서 정한 교육기준을 어떻게 그들의 교육정책에 반영하고 따를 것인가에 대한 논의가 이루어진다.

많은 학구들은 교과서를 선정하고 학구 내의 모든 학교에 적용되는 일련의 교육과정을 만들지만, 대부분의 학교들은 그들 스스로 교육과정 운영을 조절할 수 있다. 궁극적으로, 교과서와 교육과정의 선택은 학교 차원에서 이루어진다. 교장은 어떤 교육과정이 운영되고 교사가 교육과정에 얼마만큼의 영향력을 발휘할 수 있는가에 대한 많은 영향력을 미친다.

연방정부로부터 교육 예산을 지원받는 모든 주는 학생들을 '공통핵심기준(the Common Core Standards)'에 근거해 시험 보게 한다. 읽기와 쓰기에 초점이 맞추어진 시험이 치러지는데, 시험 점수는 성공적인 학교와 주를 기준 짓는 잣대로 이용된다. 시험 점수가 낮은 학교는 교과서와 교육과정 선택에 있어 더 많은 주의 간섭을 받고, 전체적으로 시험 성적이 좋지 않은 주는 연방 정부의 제지를 받으며 규정 또한 엄격해진다.

---

11) 본 연구에서 의뢰하여 집필한 최정례(2012), "프랑스 교사의 학교 생활 · 문화 변화와 지원 과제"의 결과를 토대로 작성한 것임. 최정례는 프랑스 한국교육원장으로 근무 중임

12) 본 연구에서 의뢰하여 집필한 김현아(2012), "일본 교사의 학교생활 · 문화 변화와 지원 과제" 결과를 토대로 작성한 것임. 김현아는 동경대학교에서 유학 중임

즉, 학생들이 시험에서 좋은 성적을 내면 학교는 그만큼 교육정책의 선택에 있어 자유를 지닌다. 이것은 오레곤 주를 중심으로 한 설명이지만, 모든 주가 비슷하게 운영된다. 물론, 일부 주는 모든 학교가 따라야 할 공통적인 교육과정을 제시해주기도 한다. 이 경우 주는 어떤 교과서들이 사용되어야 하고 어떤 과목들이 가르쳐져야 하는지 결정한다.

이런 주의 사람들은 미국에 있는 학교들이 잘하지 못하고 있다고 생각하고 연방정부에서 모든 주와 학교가 사용해야 하는 공통 교육과정을 만들기를 원한다. 이것이 지금 미국 교육에서 큰 이슈가 되고 있다. 많은 사람들은 미국의 교육시스템을 한국과 같이 변화시키기를 원한다. 이것은 큰 논쟁거리가 되고 있으며, 미국 시스템은 천천히 더욱 규제가 심하고 선택권이 적은 교육과정으로 변화하고 있다.

최근 미국 교사들 사이에 많은 변화가 있었다. 교사의 능력향상에 있어 많은 압력이 가해진 것이다. 대표적인 예로 공통핵심시험(the Common Core Test)이 미국 시스템에서 새롭게 도입되었는데, 교사들은 시험 결과에 의해 성패를 평가 받고 월급과 교사의 직무 등에 영향을 받는다. 이것은 매우 논쟁이 되고 있다. 많은 사람들은 교사들이 학생들에게 공부에서 성공하도록 너무 많은 압력과 스트레스를 줄 뿐 아니라 시험 위주의 교육을 야기할 것을 우려하고 있다.

2) 학교 문화의 문제 양상

미국 학교 문화의 문제 양상들로는 험담, 파벌, 타인과 구별 태도, 부정적 견해와 분노, 무례한 공동체 의식, 성급한 감정과 시간의 부족, 계급의식 등이 나타나고 있다. 이러한 문화 양상들을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 사람들은 소속감을 위해 험담을 하고 이것이 자연스럽게 습관처럼 굳어져 버리고 있다. 험담은 정도에 따라서 그 영향력에 차이가 있으며, 매우 큰 학교와 지역일수록 공동체 안에서의 험담은 피할 수 없다. 교사에 대한 험담으로는 서로에 대한 사생활의 단절로 인해 유대감이 떨어져 있을 때 소문은 교사를 공격한다. 아이러니 하게도 소문이 돌게 될 때, 사람들은 미래에 대해 터놓고 공유하게 된다. 이렇게 불신과 비밀, 비판이 가득한 순환은 교사들의 비공식적 조직 사이에서 발생하게 되는데, 험담은 크고 작은 문제를 만들어 낼 수 있다.

교장에 대한 험담은 교장과 직원 간에 진실한 관계가 존재하지 않을 때 교사에 의해 퍼지게 된다. 조사에 따르면, 문제에 대한 서로 다른 시각이 많은 상황에서 이러한 문제가 발생하게 된다.

교장의 결정이 이해가 되지 않고 속상할 때와 직원간의 '우리 공동체'라는 관계가 생겨날 때 교장에 대한 험담이 많이 발생한다고 한다.

이러한 경우에는 교사도 교장을 이해하기 위해서 많은 노력이 필요하고, 교장 역시 교사와의 관계를 계선하기 위해서 많은 노력이 필요하게 된다. 이러한 교사와 교장의 험담 등이 존재하는 심각한 경우의 학교는 의사소통의 문제를 야기한다. 그것은 교사들을 부정적인 생각에 에너지를 모두 소비하고 고통 받도록 한다. 험담은 학생의 문제에 있어서 단지 추측하는 교사를 양산하며, 심각한 문제가 있는 의사소통은 학생들을 낙인찍어 버린다.

둘째, 파벌은 서로 다르다는 시각에서 발전된다. 직원들은 서로 다른 종류의 사람들로 이루어져 있어서 서로를 이해할 수 없다. 그들의 차이를 확인할 시간도 부족하며 갈등이 해결되지 않은 상태로 학교, 지역 간 이동을 하게 된다. 파벌은 우정과는 뚜렷이 구분되기도 하고 겹치기도 하는 것이다. 하지만 파벌은 밥을 같이 먹거나 멤버가 아닌 사람을 따돌리는데 이용되기도 하는데, 이러한 점에서 파벌은 학교문화에 있어서 독이 되기도 한다. 또한 직원들 간의 협동이나 새로운 아이디어를 나누는 것에 대해서 배타적이며 인색하다.

셋째, 타인과 우리를 구별하려는 태도이다. 교원연합회는 교직원의 권리를 보호할 수 있으며, 임금・환경・평가의 측면에서 존경심과 성장을 할 수 있는 환경을 만들어준다. 하지만 불행히도 이러한 연합회는 부정적인 영향을 많이 끼치고 있다. 무조건 고용주와의 대립적인 측면에서만 생각하려는 태도를 보이는 경향이 있으며, 이로 인해 교직원과 교장과의 관계는 나빠질 수밖에 없다. 게다가 이러한 대립적 관계는 소수그룹의 입장만을 대표하며, 다수의 의견을 무시하는 측면이 있다. 이러한 우리와 타인을 구분하려는 태도는 악순환이 되어서 적대감을 일으켜 학교에 부정적 영향을 미치게 된다. 결론적으로는 전문적인 교육가로서의 발전을 경시하게 되는 풍토가 생길 수 있다.

넷째, 부정적인 견해와 분노가 상존한다. 학교 문화의 문제 중에는 경력교사의 독선과 아집이 있다. 경력교사가 무조건 옳다고 따르라고 말하는 경우가 잦으며 이로 인해 저 경력 교사가 아무 말을 못한다. 교무회의를 할 때도 교직원간에 서로 소통이 되지 않으며, 신규교사는 그저 경력교사의 의견에 따를 뿐이다. 모든 경력교사가 이에 해당되는 것은 아니지만, 은연중에 이러한 풍토는 우리 학교문화에 자리 잡고 있다.

새로운 교사들의 의견을 무시하는 분위기는 학교 시스템의 혁신을 저해시키고 있는 요소 중 하나이다. 분노와 부정적이 생각이 학교현장에서 대표적 문제가 되는 점들은 다음과 같다. 우선적으

로는 다른 사람의 의견을 무시하고, 그 의견에 대해서 부정적인 견해만을 표출한다. 또한 부정적인 생각들은 기존의 방식을 개혁하는 새로운 창의적인 시도들을 억제시킨다.

다섯째, 교사들의 공동체 의식을 저해하는 현실은 4가지로 구분된다. 첫째는 학교에서 문제가 생겼을 때, 미디어에서 여론을 이용하여 선생님을 빠르게 비난하고 무너뜨린다. 선생님들은 쉽게 여론에 노출되고 권위가 무너지게 된다. 둘째는 문제의 다양한 요인을 살펴보기 보다는, 개인의 보이는 행동에만 연결시켜서 비난을 집중 시킨다. 셋째는 너무 많은 사람들이 학교에 영향을 준다. 학교에 대해 참견하는 사람이 많아졌다는 것이다. 좁은 지식을 가진 학부모조차도 학교를 쉽게 판단하고 영향을 끼치려고 한다. 정작 교육자들을 존경하지 않고 무시한다. 마지막으로는 학교에 대해 비현실적인 기대를 가지고 있으며, 교사에게 무리한 요구를 하게 된다. 교사들은 슈퍼맨이 아니라서 모든 것을 다 해낼 수는 없다.

이러한 요구는 교사들에게 압박으로 돌아오게 되는 것이다. 이러한 공동체저해 요인들은 현재 교육시스템에 대한 불만족이 나타나는 문화를 말한다. 미디어와 몇몇의 학부모들의 교사들을 깎아내리는 행동에 의해서 교사들은 분노하고 좌절하게 된다. 흥미로운 점은 이러한 문제들이 시골이나 다문화 사회에서는 잘 나타나지 않는다. 오히려 그들은 선생님들을 존경한다. 사회가 확장되고 복잡해질수록 교사에 대한 존경심은 사라지게 되는 것이다.

여섯째, 감정적 판단과 시간의 부족 현상이다. 학교에서 선생님들의 업무가 너무 많다. 교사들은 쉬는 시간이나 방과 후에 일을 끝마치기 위해서 조급함을 느낀다. 조급함을 느끼는 요소들에는 비현실적 커리큘럼, 많은 학생 수, 적은 지원, 학부형의 많은 요구 등이 있다. 교사들은 끊임없이 서두르도록 종용받고 있다. 교사와 교장은 힘을 그런 곳에 쏟느라 자신의 전문적인 발전에 에너지를 쏟지 못한다. 또한 이런 것들은 학생들의 교육의 질을 떨어트리게 된다. 학생의 성적이 떨어지는 것이 한 예이다. 무엇보다도 가장 큰 문제점은 학생과의 관계가 나빠지며 관계개선을 위한 시간을 낼 수 가 없다. 교사가 학생의 문제를 발견했을 때, 서둘러서 대답을 하려고만 한다. 즉각적으로 문제해결을 위해 벌과 벌칙을 통해서 해결하려고 한다. 창의적인 생각을 할 틈이 없는 것이다. 궁극적으로는 학생이 자기의 행동에 대해 반성을 하며 배우는 기회가 박탈당하게 된다. 행동발달의 계속성이 저해 되는 것이다.

일곱째, 학교의 계급의식이 존재한다. 학교장과 교직원들 사이에서는 위계가 존재하며, 학교장은 권력의 힘을 사용한다. 하지만, 학교장이 계급을 이용한 권력을 주로 사용하게 된다면 교사들

의 협동과 서로간의 관계를 끊게 되는 결과를 초래할 수 있다. 또한 계급을 이용한 권력은 불평등과 비효과적인 관계를 유발한다. 계급의 상황에서는 사람들은 학교장이 모든 걸 해결할 수 있을 거라는 함정에 빠질 수 있다. 물론 학교의 문화에 있어서 계급적 권력은 필요하다. 하지만 그 두 생각 사이의 조화가 매우 중요하다. 학교장의 현명한 판단과 적절한 권력의 사용은 교직원과 학교장과의 관계를 올바르게 이끌어 주며, 성숙한 학교 문화로 나아 갈 수 있다.

3) 교사 문화 지원

미국 교사 문화를 지원하는 요인으로는 다음과 같다. 첫째, 신규교사에 대한 지원이다. 교사들이 학교에 자리를 잡을 수 있도록 학교에 대한 안내 및 멘토링 제도, 리드 교사 등 다양한 방법이 제공된다. 학교에 대한 안내와 관련하여, 지역사회와 학교의 목표, 교육용 매체 및 프로그램, 보조 서비스 등에 대한 자세한 안내, 교육학 사례에 대한 다양한 체험, 경험이 풍부한 교사와의 접촉은 신규교사가 학교에 적응하는데 도움이 될 것이다. 멘토링 시스템은 신규교사의 두려움을 낮추고, 교사들 간의 관계를 돈독하게 만든다. 교사의 전문성 신장과 관련해, 신규교사에게 코치, 멘토, 리드교사를 제공하여 다양한 문제를 해결할 수 있다.

둘째, 교장 자문기구의 운영이 있다. 학교의 목표 설정에서부터 평가까지 자문기구를 통해서 교장에게 자문을 해준다. 만약 학교가 실패를 했다면 이러한 제도를 도입하여 성공적인 학교로 바꿀 수 있을 것이라고 한다. 대통령에게도 자문기구가 있듯이 교장에게도 자문할 수 있는 기구가 있다면 학교를 운영하는데 있어 효율적이다.

셋째, 인센티브를 제공하고 있다. 인센티브에는 단순히 관리하지 않고 이끌어 나가는 기회, 외부 통제로부터의 독립 기준, 의사결정에 있어서의 유연성과 자율성, 학교 리더십으로부터의 전문성 인식, 가치에 기인하며, 그리고 교육 활동에 있어서 시간과 공간, 동료 직원으로부터의 협력과 지지, 팀과 함께 일할 수 있는 기회, 전문적인 성장을 유도하게 하는 기회, 생활 안정과 균형 그리고 급여와 보상이 있다. 최근에는 학교 리더십이 점차 강조되면서도 인센티브를 포함하고 있다. 또한 능력 있는 인재에 대한 발견과 발탁 인사를 실천하고 있다. 대부분 유능한 새로운 교사들이 리더십 직위에 빨리 승진할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 이를 위해 현장 교사들은 리더십 관련 세미나 수강을 통해 승진 기회를 확보하려고 노력하게 한다.

넷째, 멘토링, 코칭, 동료 장학을 활용한다. 학교는 외부 지원을 활용할 때 발전하게 된다. 대표

적인 외부지원에는 멘토링, 코칭, 동료장학이 있다. 이것들은 비슷해 보이지만 중요한 차이점가 있다. 코칭이 한 쪽 끝에 있다면 동료장학은 그와 반대인 다른 쪽에, 멘토링은 그 사이 어딘가에 위치해 있다. 동료장학이란, 동료가 먼저 나오고 비평(평가)이 따르는 지원의 형태로, 둘의 관계가 성장 · 발전하며 어떤 상황 하에 적절한지 못한지 판단할 수 있도록 한다. 멘토링과 코칭의 핵심적인 다른 요소는 정신적인 배움의 기회 내지 상호 작용하는 파트너십의 특성에 있다.

코칭은 파트너십의 한 형식으로, 코치에게 있어 상황 변화가 있을 때 막강한 힘과 권위를 발휘하는 것으로 코치는 동료 또는 멘토보다 더 지원적인 활동을 많이 한다. 멘토는 동료장학과 마찬가지로 그들의 중요한 경험으로서의 덕을 갖춘 사람으로서 충고를 하고 그들보다 경험이 적은 사람을 대상으로 안내하는 역할을 한다. 코치와 마찬가지로 멘토는 일대일 수행을 기초로 하는 반면, 동료장학은 집단의 조직 서열을 통해 이루어진다. 이 세 가지들은 공동의 목표 도달을 공유하는 가운데 동료장학은 개인적 성향의 코칭과 멘토링에 비하여 리더십을 분산하고 수용하는 데 강조점을 두고 있다.

나. 영국

1) 최근 교육 동향

영국에서 최근 부각되는 교육 동향은 학생지도 중심의 교사 양성 시스템으이다. 영국의 교사 양성 시스템은 근본적으로 한국과 다르다. 교사를 학교에서 뽑을 때(회사에 지원을 하듯 학교에 지원해서 여러 사람들과 경쟁해서 뽑히는 시스템이다. 평교사 뿐 아니라, 학년 주임, 학과 주임, 교감, 교장 모두 이렇게 회사가 사원을 뽑듯 여러 사람이 지원하면 그중 가장 적합한 사람이 뽑힌다.) 교사가 교실에서 아이들과 소통하며 가르치는 모습을 보고 뽑기 때문에, 교사 양성 자체도 교실에서 이루어지는 것을 토대로 한다.

교사 양성 과정에 들어가면 15퍼센트 정도는 대학원 수업이고, 85퍼센트의 시간을 교실에서 아이들과 부딪히며 보내게 된다. 처음에는 주로 다른 선생님의 수업을 관찰하는 것으로 시작하고 서서히 가르치는 시간을 늘려 간다. 본인이 전공하는 과목만 관찰하지 않고 다른 여러 과목 수업을 관찰한다. 다른 과목 선생님들의 노하우를 배우고, 내 과목에서 수업을 받는 학생들이 다른 과목에서는 어떻게 배우면서 하루를 보내는지 알아보기 위한 의도가 담겨 있다.

코스에는 반드시 담당 멘토가 있어서 실습생의 멘토가 된 교사는 일주일에 한 번 정기적으로 미팅을 한다. 조언을 해주면서 실습생을 도와야 하기 때문에 시간표 상, 수업 시간이 한 시간 줄어든다. 실습생에 관한 보고서도 정기적으로 작성하게 되어 있다. 대부분의 교사들은 누군가의 멘토를 해보는 것이 경력에 도움이 되는 것으로 여긴다. 실습생이 코스를 잘 패스할 수 있도록 여러 가지로 도와준다. 학생들 앞에 실습생이 서는 시간이 처음에는 10분 정도로 시작되어 2개월 정도 지나면 수업 한 시간을 전부 가르치게 되는데, 이때 실습생이 가르치는 반의 원래 교사는 꼼꼼히 수업 관찰서를 작성한다. 시간대 별로 실습생이 무엇을 했고, 어떤 질문을 했고, 아이들은 어떻게 반응했는지 등 아주 세부적으로 적고 난 후 나중에 실습생에게 피드백을 해준다. 이 때 경험 많은 교사들은 자신들만의 노하우를 많이 알려준다.

수업 계획서를 담당 멘토와 자신의 수업을 관찰해주는 교사에게 최소 24시간 전에 제출해야 하고, 본인이 준비한 수업내용을 교사와 미리 상의해야 한다. 실습생들은 보통 한 시간에 얼마만큼을 아이들이 소화해 낼 수 있는지 모르기 때문이다. 수업 준비를 제대로 하지 않은 사람들, 코스에서 탈락되는 사람들, 틈만 있으면 떠들고 말썽부리는 사춘기 아이들을 인내하며 가르치는 일, 철저히 준비된 수업을 해야만 하는 교사의 업무 스트레스를 경험해 보고 중도 포기 하는 사람들도 아주 많다.

백여 개가 넘는 조항을 모두 달성해서 코스를 패스 하면 본인이 희망하는 학교에 지원해서 취직을 하게 되고, 거기서도 멘토의 지원을 받으며 1년간의 교사 생활을 성공적으로 마치게 되면 최종 교사 자격증이 나온다. 이 기간에도 달성해야 할 조항이 있고, 정식 수업 관찰이 십 여 차례 있다. 그리고 이미 1년간의 실습생을 마치고 난 이 기간에도 탈락자, 포기자가 나온다. 영국은 공립학교라도 본인이 근무하는 학교가 좋으면 평생 그 학교에 머무를 수 있다.

영국에서 주목되는 것은 교사의 수업 시간 운영에 있다. 교사의 수업 시간은 균등하게 배정되며, 학생중심 교육으로 진행된다. 영국은 10학년부터 선택 과목이 생기고, 대부분의 학교가 우리나라로 치면 중·고등부가 합해져 있기 때문에 일주일 단위로 시간표를 짜는 일이 힘들다. 대부분의 학교가 2주일 시간표를 쓴다. 평교사의 경우 일주일에 최대 21시간까지 수업을 하게 된다. 나이가 많은 교사라고 수업을 덜 하는 일은 없다.

같은 평교사라면 똑같은 수업시간을 가르쳐야 한다. 직급이 높아지면 수업시간이 줄어드는 대신 다른 책임이 따른다. 주임급 정도 되면 수업시간에 순번을 정해 학교 전체를 순시해야 하며, 방과

후 과업도 감독해야 한다. 학생 보고서 리뷰, 수학과 관련 문서 작성, 학생들 성적 분석, 문제를 일으킨 학생들과 상담, 학부모와 전화 , 방과 후 직급 회의 참석 등 해야 할 일들이 아주 많다.

영국 교사들은 7학년부터 13학년까지 전부를 가르친다. 영국은 만 5세에 1학년이 되어 6학년에 초등학교를 마치고, 7학년부터 11학년까지가 정부가 정한 의무교육기간, 그리고 12, 13학년은 대학을 가고자 하는 학생들만 더 공부하는 기간이다. 영국은 수준별 수업을 하기 때문에 공평하게 하는 차원에서, 어떤 교사가 7학년은 레벨이 높은 반을 가르치면, 8학년은 중간 레벨, 9학년은 최하레벨 이런 식으로 조정이 된다. 이렇게 학년 당 한 반만 가르치기 때문에 학부모 미팅이 있을 때 강당 같은 공개된 장소에서 책상과 의자를 백 여 개씩 갖다 놓고 공개적으로 학부모 미팅을 일년에 한 번씩 한다.

부모가 원한다면 자신의 아이를 가르치고 있는 전 과목 선생님을 다 만나볼 수 있다. 부모들의 복장도 평소에 편하게 입는 옷이고, 심지어는 애기 봐줄 사람이 없으면 유모차에 애기도 태워서 온다. 영국은 학생들의 과목 보고서를 서술형으로 쓰는데, 이 역시 학년 당 한반만 가르치기 때문에 일이 분산 될 수 있다. 다시 말해, 이번 달은 7학년 학부모 미팅이 있는 달, 다음 달은 11학년 미팅, 다음 주는 9학년 학생 보고서 제출일, 다다음주는 10학년 보고서, 이런 식으로 분산이 되는 것이다. 학생 보고서는 통지표랑 비슷하지만 과목 선생들의 이름과 멘트가 상세히 기술된다.

2) 교사 문화 특징

가) 아이디어 공유 및 상호 협력

영국 교사 집단의 문화에서 대표적인 특성은 교사 상호간 협력이다. 학생들은 어려서부터 서로 도우며 공부하는 문화에 익숙하다. 이런 생각은 교사 생활에도 이어져서 좋은 아이디어는 늘 교사들끼리 공유한다. 교사들에게 가장 중요한 대상은 바로 '학생들'인데, 그 학생들의 학업 성취도를 올릴 수 있는 아이디어를 공유하지 않는다면 그것처럼 비합리적인 일이 없다.

영국의 러클리 오크필드(Luckley-Oakfield) 학교에서는 보통 2주에 한번 정도 방과 후에 수학과 미팅을 하는데, 반드시 좋은 아이디어를 공유하는 시간을 가진다. 전체 학생들의 수학 성취도를 책임지고 있는 수학주임은 아이디어 공유에 주도적 역할을 한다. 또한 교실 이동수업을 하는 영국은 큰 교무실 대신, 수학과 선생들이 모여 있는 사무실이 따로 있어서 서로 노하우를 얘기하고 보여주는 일이 일상이다. 그러므로 교사들은 수업 준비 시간을 절약할 수 있고, '내가 가르치는 학생

들만' 성적이 좋아지는 것이 아니라, '학교 전체 모든 학생들'의 성적이 좋아지는 궁극적 목표를 달성할 수 있다고 믿는 것이다.

아이디어 공유는 같은 과목 교사들 안에서 뿐만 아니라 학교 전체적으로도 이루어진다. AST(Advanced Skilled Teacher : 한국의 수석교사) 교사는 본인이 담당하는 과목이 아니더라도 좋은 아이디어를 학교 내에 퍼트릴 책임이 있어, 학교 내 모든 교사들에게 프리젠테이션을 정기적으로 한다. 처음 교사가 되면, 수업 시간에 말썽을 부리는 아이들이, 다른 경험 많은 선생님의 수업 시간에는 어떻게 행동하고 또 그 선생님들은 아이들을 어떻게 다루는지 배우기 위해 수업을 관찰할 기회가 많이 제공된다.

또한 교사 연수의 효율성을 극대화 하는 노력도 기울이고 있다. 예를 들어 수학에서 쓰는 컴퓨터 프로그램이 새로 개발되었다고 하면, 여러 수학 교사 중 한 명이 연수에 참여하고, 수학과 내에서 따로 마련된 시간에 다른 교사들에게 어떻게 프로그램을 효율적으로 쓸 수 있는지 가르쳐주는 시간을 갖는다. 학교 전체 차원으로도 알아야 되는 프로그램 있다면, 이 역시 교사가 다른 교사를 가르쳐 주는 시간을 학교 차원에서 마련한다.

나) 교사의 경력 개발 지원

영국학교에는 회사로 치면 '인사고과'(Performance Management) 같은 것이 있다. 학년 말이면 라인 매니저[13]와 미팅을 하는데, 교사 개인의 1년 실적을 되돌아보고 1년을 계획하는 시간이라고 볼 수 있다. 교사가 연간 수행하는 일을 기술하고(Job description이라고 해서 자신이 할 일을 명시한다.) 평교사는 별로 길지 않지만 직급이 올라갈 수록 수행할 목록은 길어진다.

영국은 직급이 올라가면 그에 따르는 책임이 많아지고 그렇기 때문에 월급을 더 받는 시스템이다. 바꿔 말하면 교사별 직무기술서(Job description)에 없는 일이면 누구든 그 일을 강제로 시킬 수 없다. 1년간 특별히 더 신경을 쓰고자 하는 목표를 라인 매니저와 정한다. 만일 그 목표가 가르쳐보지 않은 학년을 가르쳐 보는 일이라고 하면, 학교는 이를 지원해주어야 하므로 그에 필요한 트레이닝 코스가 있다면 학교 예산을 써서 이 교사가 코스에 갈 수 있도록 협조한다.

또한 만일 어떤 교사가 주임교사가 되는 것에 목표를 두고 있다면, '주임교사의 역할'에 관한 트레이닝 코스가 있다면 코스에 들어갈 수 있도록 해준다. 그 외에, '나는 이번에 11학년 시험 반을

13) 평교사의 라인매니저는 수학과 부주임, 수학과 부주임의 라인매니저는 수학과 주임, 수 학과 주임의 라인매니저는 교감, 교감의 라인매니저는 교장, 이런 식으로 된다.

맡았으니 특별히 11학년 아이들이 목표하는 성적을 받을 수 있도록 더 신경을 쓰겠다.', '나는 특별히 컴퓨터를 이용한 수업을 올해 많이 해볼 것이다' 식으로 목표를 정할수도 있다. 이런 식으로 목표를 정하면 라인매니저는 그 교사가 그 목표를 잘 달성하고 있는지 보기 위해, 그에 맞는 수업 관찰을 한다. 그리고 다시 1년 후, 미팅을 하면서 목표 달성 여부나 1년간 한 일들을 상세히 적어 문서화 하고, 다시 새로운 1년의 계획[14]을 세우게 된다.

그렇다면 교사의 직급은 어떻게 올라갈까. 영국은 누가 대학원을 나왔기 때문에, 누가 나이가 많기 때문에, 누가 더 오랜 경력이 있기 때문에 직급이 올라가는 시스템이 아니다. 앞서 언급한 바와 같이, 빈자리가 생기면 대외적으로 광고가 나가고 전국 어디에서나 그 자리에 지원을 할 수 있다. 그리고 지원자들 가운데서 가장 우수한 사람이 뽑히는 것이다.

예를 들면 이렇다. 수학과 주임교사는 자신의 다음 단계 커리어로 교감이 되고 싶어 했다. 학교 내에서 '모의 교감' 식으로 1년간 교감의 직무를 해볼 수 있는 제도가 있어 지원했고, 거기에 뽑혀서 일 년간 교감의 일을 경험해 봤다. 이에 상응하는 월급도 준다. 그래서 다음 해에 다른 학교에 교감자리 광고가 났을 때 지원했다. 이런 식으로 학교가 교사들이 자신이 원하는 커리어를 달성할 수 있도록 지원해준다. 학교에서의 이런 경험들이 나중에 상위 직급에 지원할 때 내세울 수 있는 강점이 된다.

3) 교사 문화 지원 요인

가) 학생 맞춤형 수준별 중심 교육 지도

영국은 초등학교 2학년부터 국어, 수학을 수준별로 반을 나누어 진행하고, 중학교로 올라가면 국어, 수학, 과학, 제2외국어 같은 과목들을 수준별로 나눈다. 한국과 가장 근본적인 차이가 있다면, 대부분의 영국 사람들은 '누구는 체육을 잘하고 아무개는 음악을 잘하듯, 누구는 수학을 잘 하고, 아무개는 제2외국어를 잘 한다'는 사실을 인정한다는 것이고, 한국 사람들은 체육을 잘하는 것과 '수학, 영어를 잘하는 것'은 별개로 생각하고, '수학, 영어'를 못하면 거의 '패자' 취급을 받는다는 것이다.

근본적인 차이를 여기서 논할 수는 없고, 과연 교사가 어떻게 하면 모든 학생들이 만족할 수 있는

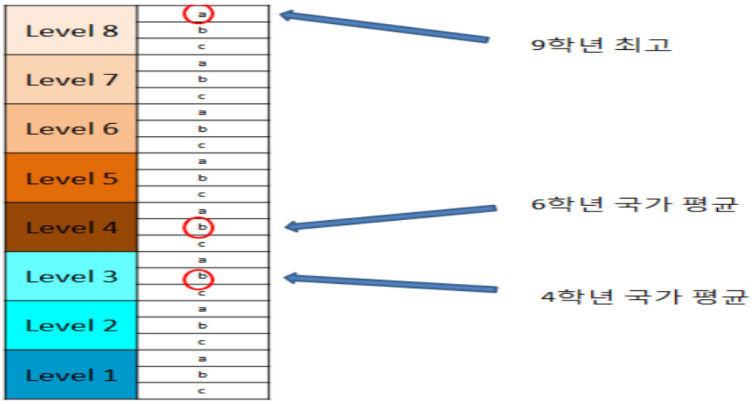
14) 영국은 라인매니저의 수업 관찰, 학과주임이나 높은 직급의 수업 관찰과 평가는 있지만, 학생이 교사를 평가하거나, 교사들끼리 교사를 평가하는 일, 학부모가 교사를 평가하는 일은 없다.

수업을 할 수 있는가만 생각해 보자. 누구는 백 미터를 10초에 뛸 수 있듯, 어떤 사람은 아무리 노력해도 16초 이내로 뛰는 건 불가능 하다. 이렇듯 개인의 학습능력은 체육능력과 마찬가지로 다르다.

영국에서 좋은 수업이라고 평가하는 기준은 간단하다. '학생들이 내 교실에 들어오기 전에 몰랐던 것을 나갈 때는 얼마만큼 알아서 나가느냐' 하는 것이다. 이 기준을 달성하려면 비슷한 학습능력을 가진 아이들이 있어야 한다. 학습 능력이 좋은 아이들은 더 어려운 걸 배우고, 학습 능력이 떨어지는 아이들은 그에 맞는 속도로 천천히 배워야 하는 것은 당연한 이치가 아니겠는가.

영국에서는 교사 혼자서 설명 하는 식의 수업을 하면 교사코스를 패스하지 조차 못한다. 교사는 학생들의 이름을 모두 외워야 하고, 그렇기 때문에 아이들 이름을 부르며 질문과 답이 수없이 오가는 토론식 수업을 할 수가 있다. 심지어는 교사가 '아이들로 하여금 얼마나 생각을 하게 만드는 질문을 하는가(questioning technique)'가 아주 중요한 평가 기준이다. 이런 수업은 수준이 비슷한 학생들이 있지 않으면 불가능하다. 또한 교사는 학생들 수준에 맞게, 학생들이 열심히 수업에 참여한다면 반드시 이해할 수 있는 토픽만 가르치기 때문에, 수업시간에 잠을 자는 학생, 수업시간에 딴청을 부리는 학생에게도 열심히 수업에 참여하도록 '자신 있게' 독려할 수 있다.

영국 학교가 아이들의 학업 향상을 어떻게 관리 하는지 설명하겠다. 다음의 [그림 Ⅴ-1]은 초등학교 1학년부터 9학년까지 학교에서 쓰고 있는 레벨이다(10학년, 11학년은 과목을 선택해서 정부시험을 보는 기간이다). 모든 학생들은 자신의 레벨을 알고 있고, 매 학년이 처음 시작되면 교사로부터 각자 1년 동안 달성해야할 목표치를 받는다. 그래서 수준이 낮은 학생도 자신의 타겟을 달성하면 칭찬을 받을 수 있는 시스템이다.



[그림 Ⅴ-1] 수준별 학생 지도 관리

예를 들면, 중등학교 7학년 학생(톰 행스)이 초등학교에서 5a 성적(〈표 Ⅴ-2〉에서 보는바와 같이, 6학년 평균을 훨씬 넘는 수준)을 받고 들어왔다고 하자. 이 학생이 중등에서 3년간 향상된 것을 기록한 파일의 예다

〈표 Ⅴ-2〉 영국 학생의 3년간 수준별 성적 관리 사례

학 생	3년간 수준별 성적 결과						
Julia Robert	5b	6b	6a	6a	7b	7a	8c
Tom Hanks	5a	6a	6b	7c	7b	8c	8c

줄리아(5b)와 톰(5a)은 3년 동안 공부해서 8c를 받았다. 엄밀히 말하면 줄리아가 더 열심히 공부한 것이라고 할 수 있다. 사실, 본인들이 얼마나 열심히 공부하느냐에 따라 5a 보다 약간 낮게 들어와서 8c 보다 높은 향상을 보이는 아이들도 있다. 그러나 턱없이 낮게 들어온 학생이(예를 들어 3a) 레벨 6a까지 오른 경우는 교사 생활 7년간 한 번도 본적이 없다. 안타깝지만, 노력해도 안되는 한계가 있는 것이다. 받아들여야 할 사실이다.

같은 7학년이라고 하더라도 능력에 따라 〈표 Ⅴ-3〉에서 보는 바와 같이 더딘 향상을 보인다. 학업능력이 높은 아이들은 높은 향상을, 학업능력이 낮은 아이들은 약간의 향상을 보이는 게 현실이다. 한국의 등수를 매기는 시스템으로는 알 수 없지만, 이것으로 보면 학습 능력이 좋은 학생이나 좀 떨어지는 학생이나 속도는 다르더라도 향상을 보인 것이다. 부모들이라면 인정하기 싫은 사실이겠지만, 실제로 학생들을 레벨별로 가르쳐보면 학생들의 학습 능력은 너무도 다른 것이기 때문에, 이해할 수 없는 어려운 것을 무턱대고 학생들에게 설명하는 것이 얼마나 무모한 일인지 피부로 느낄 수 있다.

〈표 Ⅴ-3〉 수준별 학생 지도 방식

학 생	3년간 수준별 성적 결과						
Bread Pitt	4b	4b	4c	4b	4a	5c	5c
Tom Cruise	4c	4c	3a	4c	4a	4a	4a

교사가 학생들을 잘 가르쳤는지도 이런 시스템에서는 확실히 나타난다. 시험문제의 수준을 모르

는 시험을 본 후 평균 얼마인가 하는 방식이 아니라, 작년 레벨에 비해 올해 레벨이 얼마만큼 올랐다라고 비교해 볼 수가 있기 때문이다. 또한 레벨이 올라야 할 만큼 오르지 않은 학생들을 선별해서, 문제가 무엇이었는지(가정문제, 친구문제, 건강상의 문제)를 파악하고 대책을 마련하는 것이 수학주임과 담당 교사의 임무이기도 하다.

영국 교사 가운데에는 '그럼 어떤 학생은 배우는 걸, 어떤 학생은 졸업할 때까지 배울 기회조차 없단 말이야? 말도 안 돼'라고 묻는 사람들도 있다. 그렇지만 초등학교 1학년생에게 대학교 강의를 들으라고 하는 것처럼, 전혀 이해되지도 않는 걸 가만히 앉아 듣거나, 아니면 자라고 하는 게 '더 말도 안 되는 일'이 아닌가.

이렇게 레벨로 나누어진 수업에서 교사가 반드시 해야 할 일은 학생 각자가 가지고 있는 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주고 격려해주는 일이다. 교사는 항상 수준에 맞는 걸 가르치면서 칭찬해 주고, 학부모 미팅을 하면 학생에 대해 상세한 것까지 부모에게 얘기해 줄 수 있으며, 학생 보고서에도 그 학생에 맞는 멘트를 써줄 수 있다.

이렇게 레벨별로 나누어진 수업을 할 때 비로소 교사가 우수한 수업을 하는지 객관적으로 평가할 수 있다고 본다. 모든 학생들이 열심히 손들어 질문과 답을 하고, 막히는 게 있으면 교사에게 부끄러워하지 않고 도움을 청한다. 학생들 스스로 배움에 대한 만족도를 얼마나 보이느냐가 수업 평가의 기준이 된다.

나) 충실한 수업 준비

수업 반을 편성함에 있어 수업반의 레벨을 나누어놨어도 그 반 안에는 잘하고 못하는 학생이 있기 마련이다. 낮은 레벨에 있다가도 성적이 좋아지면 높은 반으로 올라갈 수 있는 기회는 얼마든지 있다. 또한 한국처럼 어떤 반에 속해 있었는지 내신 성적처럼 어딘가에 기록으로 남아 있는 게 아니기 때문에 대부분의 아이들은 자신의 수준에 맞는 반에 있고 싶어 한다. 영국 아이들은 이해 못하는 수업에 앉아 선생님이 하라고 하는 걸 하지 못하는 걸 견디지 못하기 때문이다. 교사 역시 학생을 위해 가장 중요한 것이 무엇인가를 생각해 레벨을 나누는 것이지 학생들을 서열화 시키기 위해 나누는 것이 아니다.

그래서 교사는 항상 빨리 문제를 푸는 학생이 있을 걸 대비해 그 학생이 할 수 있는 다른 것들을 준비해야 한다. 만일 어떤 학생이 문제를 빨리 풀고 다른 짓을 하거나 말썽을 부리면 이에 대비하지 않은 교사의 잘못이라 여기지 학생의 잘못이라 여기지 않는다. 또한 영국 교사들은 한국처

럼 한 학년에게 똑같은 것을 가르치는 것이 아니라 전 학년에게 전부 다른 것을 가르치기 때문에 수업 준비에 할애해야 하는 시간이 많을 수밖에 없을 것이다. 그래서 많은 교사들이 집에서도 수업 준비를 한다고 볼 수 있다.

영국은 시험문제가 모두 주관식이다. 당연히 채점에 할애되는 시간이 엄청나다. 12, 13학년의 수학 같은 경우 답이 두 페이지가 넘어가는 경우가 매우 흔한데, 학생들이 숙제로 푼 문제를 채점해서 피드백을 주는 일, 가르치는 모든 학생들의 노트 검사를 해서 점수를 매기고 기록해 두는 일, 숙제를 안 한 사람은 따로 체크해 뒀다가 별도로 숙제 지도하는 일 등을 집에서 하는 교사들이 아주 많다.

영국은 대부분 과목의 시험문제가 서술형이기 때문에 몇 페이지씩 되는 학생들의 에세이를 읽고 피드백을 해주기 위해 학생들의 에세이를 캐리어 가방에 넣고 출퇴근하는 교사의 모습을 보는 일은 매우 흔한 일이다. 물론 이렇게 채점을 직접 하면서 학생들이 어려워하는 부분이 어떤 것인지 알 수 있음은 당연한 사실이다. 앞서 언급한 학생 보고서도 서술형으로 자세히 써야 하기 때문에 대부분의 교사가 주말 시간을 이용해 일을 한다. 직급이 높은 교사는 아래 직급 교사가 쓴 학생 보고서를 읽는 리뷰까지 해야 하기 때문에 더 일이 많다고 할 수 있다.

다. 프랑스

1) 최근 교육 동향

가) 초등학교 수업일수 변경

프랑스에서는 최근 초등학교 수업 일수를 변경하였다. 수업일수 변경의 주요 내용을 살펴보면, 유 · 초등학생은 2008년부터 연간 36주, 주당 24시간의 수업을 받아야 한다. 그동안 유치원과 초등학교는 24시간의 수업을 월요일, 화요일, 목요일, 금요일에 각각 6시간씩 주4일제 수업을 실시해 왔다. 프랑스의 유치원생과 초등학생들은 학년에 관계없이 부모와 함께 아침 8시 30분까지 등교하고 오후 4시 30분에 하교하였다. 대부분의 공립 초등학교와 유치원이 나란히 있어 같은 시간에 등하교하는 유치원생과 초등학생들을 볼 수 있다.

부모가 모두 직장에 다니는 경우에는 학교를 가지 않는 수요일에 초등학생들이 방치될 위험이 있으므로 지자체에서는 매주 수요일마다 초등학생을 위한 다양한 프로그램을 실시하는데, 점심값

정도의 실비를 받고 부모의 출근시간부터 퇴근시간까지 프로그램을 운영하므로 많은 부모들이 신청하여 이용한다. 사립학교는 정규 수업이 없는 수요일 오전에 방과 후 학교를 운영한다.

그런데 주4일제 수업은 학생들의 발달 단계를 고려하지 않은 성인들에게만 편리한 제도라는 지적이 있어왔다. 2012년 7월 초에 교육부가 금학년도(2012~2013학년도)부터 주5일제 수업을 실시할 수 있다고 발표하였다. 하루 6시간 이내, 토요일 수업 금지, 주당 수업일수는 4.5일 이내의 범위에서 주당 24시간의 수업을 실시하도록 교육청과 학교가 결정할 수 있도록 재량권을 부여하였다. 이로써 수요일 오전 수업이 부활되고 평일의 수업이 줄어들게 됨으로써 초등학생들의 수업 부담이 분산될 수 있게 되었다. 초등학생들은 수업뿐만 아니라 숙제에 대한 부담도 분산되는 계기가 마련된 것이므로 대개는 교육부의 발표를 환영하는 분위기이다.

다른 한편에서는 평일 하교 시간이 한 시간씩 앞당겨짐으로써 적절한 보살핌을 받기 어려운 초등학생들이 거리에서 위험에 처할 수 있다는 우려도 제기되고 있다. 9월4일에 학교들이 일제히 개학을 하는데 수요일 오전에 수업을 하는 초등학교의 학사 운영을 관찰해보면 새로운 재량권이 어떤 영향을 미치는지 알 수 있을 것이다.

나) 일반계 및 기술계 고등학교 교육과정 개정

프랑스는 직업계 고등학교의 교육과정 개정을 끝내고 2010~2011학년도부터 적용되는 일반계 및 기술계 고등학교 혁신을 시작하였다. 첫 해에 고등학교 1학년부터 적용하였고 올해는 고등학교 3학년까지 개정된 교육과정이 적용된다(〈표 Ⅴ-4〉 교육과정 편성표 참조).

〈표 Ⅴ-4〉 프랑스의 고등학교 교육과정 편성표(2011년 3월 개정)

구 분	일반계 고등학교	기술계 고등학교	직업계 고등학교
1학년	공통 과목 23.5시간 탐색 교육 2×1.5=3시간 개별 지도 2시간 합 계 28.5시간 (3시간 추가 선택 가능)	공통 과목 23.5시간 탐색 교육 2×1.5=3시간 개별 지도 2시간 합 계 28.5시간 (3시간 추가 선택 가능)	공통 과목 23.5시간 탐색 교육 2×1.5=3시간 개별 지도 2시간 합 계 28.5시간 (3시간 추가 선택 가능)

(앞면에서 이어짐)

구 분	일반계 고등학교	기술계 고등학교	직업계 고등학교
2학년	공통 과목 15시간 선택 과목 8.5/9.5/10시간 개별 지도 2시간 과제 탐구 1시간 합 계 26.5/27.5/28시간 (1-2가지 추가 선택 가능)	일반 과목 14/13시간 기술 과목 16/17시간 개별 지도 2시간 합 계 32시간 (1-2가지 추가 선택 가능)	-
3학년	공통 과목 6.5시간 선택 과목 18.5/19.5시간 개별 지도 2시간 합 계 27/28시간 (1-2가지 추가 선택 가능)	일반 과목 15/12시간 기술 과목 15/18시간 개별 지도 2시간 합 계 32시간 (1-2가지 추가 선택 가능)	-

교육과정 개정의 목표는 보다 많은 학생들이 고등학교 교육과정을 성공적으로 마치는 것이다. 프랑스의 2010년도 고등학교 졸업 학력 인증 시험인 바깔로레아(Bacalaurréat) 취득률을 보면 일반계 87.3%, 기술계 81.6%, 직업계 86.5%이고, 2009년을 기준으로 중도 탈락한 고등학생은 7.6%였다. 이는 유럽연합 국가들의 평균 중도탈락률보다 낮은 값이지만 프랑스는 지속적으로 고등학생들의 학업 성공을 위한 노력을 계속하고 있다.

교육과정 개정의 중점 사항은 진로교육 강화, 개별화, 시대적 요구를 반영하는 것이다. 진로교육을 강화하는 방안으로 1학년에서 매주 3시간(1.5시간씩 2회)의 탐색 교육을 실시한다. 탐색 교육에서 학생들은 경제를 비롯한 다양한 영역을 탐색하게 하고 관심 있는 분야에 대한 심화학습이 가능하다. 서로 다른 계열로 나뉘는 2학년도 공통 과목이 60% 정도이므로 학기 중이나 학년말에 다른 계열로 변경하는 것이 종전보다 용이해졌다. 또한 각 학생은 유급을 피할 수 있도록 전(前)단계 학습이나 계열 또는 과정 변경을 위한 지도를 학기 중에는 물론 방학 기간에도 받을 수 있다.

개별화 교육은 모든 학생들을 대상으로 3년 내내 매주 2시간씩 개별 지도를 실시하는 것이다. 개별 지도는 각각의 학생에게 필요한 맞춤형 교육이고 학업의 성공과 자율성 함양을 목적으로 한다. 학생의 부담을 최소화하기 위해 개별 지도 시간은 정규 교육과정에 포함된다. 개별 지도의 내용에는 교과 학습과 진로지도가 모두 포함된다. 학생들은 개별 지도를 통해 학업 부진을 해소하거나 심화 학습 및 고등교육 이수 준비 등 다양한 도움을 받을 수 있다. 여기에는 교과 담당 교사,

사서 교사, 교육 행정 전담 교사(CPE: conseiller principal d'éducation)등 학교의 모든 교사들이 자원봉사의 형태로 참여하고 학교는 학생들의 개별 지도를 위한 시간표도 작성한다.

또한 시대상에 맞는 인재를 키우기 위해 외국어 교육, 문화 교육을 강화하고 고교 과정을 전문적인 삶을 살기 위한 준비 과정으로 보아 책임감을 고취하고자 하였다. 일반계 고등학교에서는 제2외국어가 필수이고 기술계 고등학교에서도 제2외국어가 보편화되고 있는 추세이다. 역사지리, 과학과 같은 일반 교과도 외국어로 수업하는 것을 권장하며 계열별로 전공과목의 일부를 제1외국어로 강의하는 과목도 개설한다.

모든 고등학교는 외국의 고등학교와 자매 결연을 맺고 학생 교류를 실시하도록 하고 있다. 문화교육을 강화하기 위해서는 각 고등학교에 문화교사(Référent culture)를 두어 학생들이 문화적 체험을 보다 활발하고 전문적으로 할 수 있도록 외부 예술가 및 문화전문가 조직을 활용하게 한다. 교육부의원으로 고등학생들의 문화 활동을 지원하기 위한 별도의 홈페이지(www.culturelycee.fr)를 운영하고 있다. 고등학생들의 책임감을 고취시키기 위해서는 학생회의 역할을 재정립하였고 학생회가 학교 신문을 발간하기 위한 키트를 개발하여 보급하였다.

또한 리더십 함양을 위해 일부 고등학교를 대상으로 시범적으로 고등학생들의 학생회 참여 및 봉사활동 실적을 평가하고 능력기록부(livret de compétence)에 기록하고 있다. 이 장부는 교육과정 개정의 일환으로 2010년도부터 일부 고등학교를 대상으로 시범적으로 운영하고 있다(35개 직업계 고등학교를 포함한 69개 고등학교). 우리나라가 학교생활기록부와 유사한 것인데 학습 상황과 인성을 망라하여, 학교 수업은 물론 이외의 활동에서 나타나는 학생의 잠재력과 능력을 평가하여 기록한 장부이다.

다) 학교의 교육 경쟁력 개선을 위한 노력

2012년 5월 새로 구성된 프랑스 정부는 교육 경쟁력 강화를 위해 새로운 정책을 개발하는 한편 교육부 장관의 위상이 8위에서 2위로 높아졌다. 또한 초·중등 학력 증진을 담당할 장관을 추가로 임명하였다. 프랑스는 최근 국가 재정의 어려움으로 인해 교육 관련 인력이 감축되고 있었으나 올랑드 대통령의 사회당 정부는 각종 보조 인력을 추가로 채용하고 교원 양성제도도 보완할 것을 약속하였다.

교육부는 올해 10월말에 초·중등교육 개혁안을 발표할 예정인데 4개의 주제로 개혁안을 마련하고 있으며 이 작업을 위한 사이트(www.refondonslecole.gouv.fr)를 운영하면서 진행 상황을 실

시간으로 알리고 국민들의 관심과 동참을 요청하고 있다. 개혁의 4대 주제는 모두가 학업에 성공하는 학교, 학생이 중심인 학교, 정의롭고 효율적인 교육제도, 교원 역량 강화이다.

프랑스는 초등학교부터 유급제도를 운영하고 있으면서 학업이 뒤떨어지는 학생들을 위한 제도도 함께 운영하고 있다. 학생들의 학력 증진은 물론 교육 격차를 줄이기 위해 초등학교의 경우 학업부진아를 선별하여 소규모 집단으로 구성하여 정규 수업 외에 매주 2시간씩 보충학습을 시키도록 의무화하고 있다. 또한 초등학교 재학 기간 5년을 준비 과정 1년, 초급 과정 2년, 중급 과정 2년으로 구분하는데, 중급과정인 4학년(CM1), 5학년(CM2) 학생들은 국어인 프랑스어와 수학이 부진할 경우, 소집단으로 보충수업을 받는다. 초등교원인 자원 봉사자가 학교에서 봄방학(부활절 방학 1주)과 여름방학(7월 첫 주, 8월 마지막 주)에 걸쳐서 연간 3주의 보충수업을 받아 기초 학력을 갖추게 한다. 사회경제적으로 취약한 계층이 모여 있는 우선교육지구의 초등학교에는 보조 인력을 지원하여 희망자에 한하여 학교 숙제 지도, 문화 활동, 미술 · 과학 · 체육 활동을 할 수 있도록 한다.

가정 형편이 어려워 집에서 공부할 수 있는 여건이 마련되지 못하거나, 문화 체험을 할 수 없어서 재능을 발휘할 수 없는 학생들을 위해 2009년 6월부터 '우수 기숙학교(Internat d'excellence)'를 운영하고 있다. 우수 기숙학교는 초등학교 5학년부터 고등학교 3학년, 그랑제꼴 준비반 학생들을 위한 혁신적인 학교로 일반적인 프랑스 학교들과는 차별화된다.

교육부가 교사와 직원의 발령을 내지 않고 학교가 직접 운영 방침에 적합한 인력을 채용하고 학생도 선발한다. 이 학교의 전략적 목표는 학생들이 국제적인 안목과 협동 정신을 키우고, 창의성과 자율성을 함양하며, 스포츠와 문화 활동을 통해 소양을 계발하는 것이다. 우수 기숙학교에 입학하기 위해서는 원 소속 학교의 교장과 사회복지사의 추천을 받아야 한다. 가족을 떠나 생활하는 것이 쉽지는 않지만 학생들의 학업 의욕을 고취시키고 공부에 전념할 수 있는 최상의 여건을 제공함으로써 가족과의 관계가 더 좋아지기도 한다. 우수 기숙학교는 혁신적인 학교로서 사회경제적인 여건으로 벌어지는 교육격차를 해소하고 있으며 학생들의 만족도가 매우 높다.

2) 교사 문화 변화 지원

가) 교원 양성제도의 변경

프랑스의 초중등교원양성제도는 90년대 이후 IUFM(Instituts Universitaires de Formation des

Maitres)이라는 전문 기관에서 담당해왔는데 2000년대의 프랑스 대학의 대대적인 개혁에 따라 2010년부터는 일반대학이 교원을 양성하게 되었다. 대신 기존의 IUFM은 일반대학이 운영하는 중등 교원 양성을 위한 석사과정의 전공 교과 교수법 교육을 보충하고, 교육 실습 지도, 중등학교 행정 전담 교사인 CPE(conseiller principal d'education) 양성 교육을 실시하는 교사 교육 전문 기관으로 탈바꿈하였다. 따라서 일반대학의 교원 양성을 위한 석사과정에는 반드시 IUFM 교수들의 교과 교수법 강의가 포함되어 있다. 이는 각 대학이 설치한 교육대학원이 독자적으로 교사를 양성할 수 있는 우리나라와 다르다.

프랑스에서 교원이 되려면 학생들은 일반대학의 3년제 학사 과정을 이수한 후에 엄정한 입학사정을 거쳐 교원 양성 과정인 2년제 석사 과정에 입학해야 한다. 이 과정 중 IUFM이 주관하는 교육 실습은 석사 1년차에서는 2주(54시간), 석사 2년차에서는 4주의 기간 동안 실시한다.

교육 실습은 담당 교사의 감독 하에 이루어지며 수업 및 교직 관찰, 실제 수업과 교직 실무가 포함된다. 교육 실습은 각 지역의 IUFM과 관내 학교장간 협약에 의하며 담당 교사의 평가가 IUFM에 제출된다. 학생들은 석사 과정 중 매년 교육 이론과 실습을 포함한 학년말 보고서를 제출해야 하며 이른 토대로 진급 여부 및 최종 석사 학위 수여 여부가 결정된다.

석사 학위 취득은 국공립 교사로 임용되기 위한 필수 조건이다. 국·공립학교 교사의 임용 절차를 보면, 우선 석사과정 1년차 후반부인 6월에 임용고시에 지원해야한다. 시험은 유·초등은 그해 9월에, 중등은 그해 11월에 실시하는데 임용고시에 합격한 후에도 이듬해에 석사 과정 2년차를 성공적으로 마쳐야 정식 교사로 발령을 받을 수 있다. 신규 임용 교사는 주당 18시간을 근무해야하며 1년간 현직교사의 지도를 받고 단기 연수를 받아야 한다. 프랑스의 교사는 행정 업무를 담당하지 않으므로 18시간의 근무 내용은 대부분 교실 수업에 해당한다.

이러한 제도 변화는 교사 지망생 입장에서는 보수를 받을 수 있는 국가 주관의 교사 연수 과정이 생략되고 학업 기간이 길어져 경제적 부담이 늘어난 것이다. 또한 논문 심사에도 통과해야하므로 내용의 측면에서도 어려워졌다. 국가는 그간 운영해 오던 수습교사제를 사실상 폐지함으로써 예산 절감 효과와 함께 우수한 교사를 확보할 수 있는 방안이 마련된 것이다. 이렇게 양성된 교사들이 처음 임용된 2011년에 신규 임용 교사의 70%가 교실 수업 경험이 없었다고 한다.

충분히 훈련받지 않은 교사들이 현장에 임용되었다는 각계의 비판, 학부모의 불안이 대두되어 지난 5월 15일 출범한 올랑드 정부의 교육부 장관이 국가자문위원회에 교원양성 제도를 우선사안

으로 제출하였다. 이에 대한 개선안을 마련하는 것도 초 · 중등학교 개혁안의 한 주제인 교원 역량 강화의 과제인데, 현재는 신규 임용 교사들이 주당 18시간을 학교에서 근무하는 대신 반일제 근무와 대학에서의 이론학습을 병행하도록 하는 안을 검토하고 있다. 이를 위해서는 교사 4,000명을 신규로 채용해야하는데 국가의 재정 상황이 나빠진 상황에서 교원 양성 제도가 변경된 것이므로 실제로 실행 여부는 미지수이다.

나) 고등학교 교육과정 개정에 따른 대응

프랑스의 일반계 및 기술계 고등학교의 교육과정이 개정의 목표는 각 학생의 요구에 맞는 교육 프로그램을 제공하고 개별 지도를 강화함으로써 학업을 성공적으로 마치도록 하는 것이다. 이를 위해서 교사에게는 학생들을 이전보다 더 세심하게 관찰하고 지원해야한다는 임무가 부여된 셈이다. 프랑스는 학생 지도 및 행정 업무를 전담하는 교사(CPE)를 별도로 양성하고 임용하고 일반 교과 교사는 정규 교육과정 운영 및 학업 지도를 담당하므로 우리나라 교사들에 비해 행정 업무에서 자유로운 편이다. 교과 평가도 논술식으로 이루어지고 있어 교사들은 학생들의 과제물 검사와 교정에 많은 시간을 할애한다. 그만큼 학생들의 학업 상황을 잘 파악하고 지도할 수 있다.

그럼에도 불구하고 매년 5만 명 이상의 프랑스 고등학생들의 대학입학자격을 취득하지 못하고 고등학교를 떠나며, 대학에 입학한 학생들도 대학 1학년에서 50% 정도가 유급한다. 이러한 문제를 해결하여 좀 더 많은 학생들을 구제할 수 있는 교육과정으로 개정한 것인데 교사에게 기대하는 역할이 다양해짐으로써 업무의 강도와 양이 증가했다고 볼 수 있다. 모든 학생을 대상으로 모든 교사가 참여해야 하는 개별지도는 고등학교에서 배우는 교과목 지도와 전공 선택을 위한 진로지도, 관심분야에 대한 광범위하고 깊이 있는 지도까지 포함하는 데다, 방학 중 보충 수업까지 담당해야 할 수도 있기 때문이다.

이에 따라 프랑스 교사들은 앞으로 점점 학교에서 근무해야 하는 시간이 늘어날 것 같다. 프랑스에서 중등 교사들은 담당 수업과 회의에 참석하는 시간 외에는 학교에 남아 있지 않아도 된다. 학교장, 교육 행정 전담 교사, 사서 교사를 제외한 교과 교사들은 학교에 본인을 위한 전용 공간이 없기 때문에 수업 준비, 시험문제 출제, 숙제 검사 같은 수업 이외의 업무를 주로 집에서 한다.

교사가 학교에 출근해서 필요한 업무를 할 수 있는 공간은 교사실이다. 교사실에는 공동으로 사용하는 탁자, 사물함, 우편함, 복사기, 컴퓨터와 주변 기기 등과 간단하게 휴식을 취하면서 차를 마

실 수 있는 공간이 있다. 앞으로 중등 교사가 학생의 학업 이외의 인성 평가까지 해야 하고 교사들 간에 협력해야 할 업무 영역이 확대된다면 학교의 모습이 지금과 달라질 것이다.

새 교육과정이 일반계 및 기술계 고등학교에게 요구하는 것은 국제 교류 활성화이다. 국제 교류는 학생들에게 국제화 사회의 일원으로 살아가기 위한 준비를 시키는 것이다. 여기에는 국제적인 안목을 갖추는 동시에 외국어 습득을 용이하게 하고자 하는 목적이 있다. 모든 고등학교는 적어도 하나의 외국 학교와 자매결연을 구성하고 학생 교류를 하도록 권장하고 있다.

이로 인해 많은 프랑스 고등학교들이 다른 나라의 학교와 자매결연을 구성하고 1~2주간 학생들이 상호 방문을 하고 있다. 대개 학교에 개설된 외국어를 모국어로 하는 나라와 자매결연을 하게 되는데 고등학교 1학년 2학기 또는 2학년 1학기에 오고 간다. 이때 인솔 교사는 학교마다 차이가 있지만 보통 학생 10명당 1명의 교사가 동반한다. 방문 국가의 외국어 담당 교사 또는 영어 교사, 역사 · 지리교사가 인솔하는 경우가 많고, 전공에 관계없이 외국어가 유창하거나 해당 학교와의 교류 업무를 담당하는 교사가 인솔하기도 한다. 국제 교류와 같이 교과 지도 외에 발생하는 프로젝트 수행은 교사의 의무가 아니고 자원봉사의 형태로 이루어진다. 그러므로 국가의 교육과정 개정에 따른 새로운 임무 수행을 위해서는 학교장이 교사들을 설득하여 자발적인 참여를 이끌어내야 한다.

프랑스에서는 최근 중국에 대한 관심이 높아지면서 중국어를 개설하고 중국의 고등학교와 자매결연을 구성한 학교가 늘고 있다. 고등학교에서 공부한 내용은 향후 학생들의 진로에 중요한 영향을 미치므로 여러 선택 과목들 중에서 어떤 과목을 개설할 것인가는 매우 중요하다. 중국어 선택이 늘고 있는 것은 중국이 가진 경제적 영향 때문이다. 프랑스에 한류가 확산되면서 한국어를 배우고자 하는 학생들이 늘어나고 일부 학교에서 한국어를 개설한 것은 우리나라의 경제 규모가 커지고 세계적인 기업이 많아진 것과, 짧은 기간 동안 급속히 성장한 점에 프랑스 교육계가 주목했기 때문이다.

각 고등학교는 직접적인 상호 방문 외에도 상대 국가의 문화를 이해하기 위한 다양한 행사를 개최하고 있다. 또한 많은 비용이 드는 상호 방문이 어려울 경우에는 인터넷을 이용하여 상대 국가의 언어 또는 영어로 편지를 주고받거나 온라인상에서 공동 프로젝트를 수행하기도 한다. 프랑스 교육부가 외국 학교와 자매결연을 권장하는 것은 외국어 학습을 위한 것이므로 여러 가지 방법을 동원해서 형편에 맞는 교류를 추진하고 있다. 학생의 외국어 학습을 위해 수학, 과학, 역사 등 일반 교과도 영어로 수업하는 것을 권장하고 있으며, 모든 교사에게 영어 연수 기회를 주고 있다.

3) 교사 문화 변화 지원

가) 학생 지도를 위한 다양한 교육 인력 확보 지원

프랑스 교사의 역할은 우리나라에 비해 분화가 잘 된 편이라고 볼 수 있다. 학교에는 교원 외에도 다양한 인력이 함께 학생들의 교육과 생활을 돕고 있으며 교사의 역할은 학생들의 학업 지도에 집중되어 있다. 일반적으로 교원은 학생을 가르치는 것이 본분이며 정규 교사는 IUFM의 교원 양성 과정과 국가 고시를 통해 임용된다. 여기에는 교육행정 전담교사(CPE)도 포함된다. CPE는 중등학교에서 학생의 생활지도를 전담하고 담임 교사의 지도로 불충분한 학생의 생활지도와 학부모 상담을 수행한다.

또한 학생 활동, 교육과정 편성, 교장과 교과목 담당 교사의 중재, 보조 교사(assisstant d'education) 등 고용 및 관리, 결강이 발생할 경우 보강 교사 배치 등 교육행정 업무를 총괄하고 해당 업무에 있어서 학교장을 대리한다. 1학교에 1명 또는 학년 당 1명의 CPE가 근무한다. 우리나라의 교감 또는 부장교사와 비슷한 역할을 담당한다고 볼 수 있는데 일치하는 것은 아니다. 업무가 행정 중심이므로 학교 경영과 관계되는 법률이 임용 고시의 시험 과목에 포함되어 있으며 일반 교과목 담당 교사와 별도로 선발한다. 이들은 어느 정도의 법률 지식이 있으므로 학교내외에서 발생할 수 있는 법적 문제에서도 변호사의 도움을 받기 전에 초기 대응을 할 수 있다.

학생들의 학교생활을 돕는 보조원들은 교육부, 지자체 등을 재원으로 하여 교육청 또는 학교에서 채용한다. 우선 장애가 있거나 건강상의 이유로 학교생활을 독립적으로 하기 어려운 학생을 위해서는 보조원(auxiliaire de vie scolaire)이 있다. 이들은 학생의 정규 수업, 신체 활동이나 스포츠에 정상적으로 참여할 수 있도록 돕고 학교 이외에서 이루어지는 체험 활동에서도 소외되지 않도록 돕는다. 유치원과 초등학교에서는 별도의 보조원(assistante maternelle) 학생들의 급식 지도를 전담하고 있으며 이들의 급여는 지자체에서 지급한다. 갑작스런 결강이 발생할 경우에는 보강을 전담하는 보조교사도 있다. 프랑스에서는 중등 교사가 학교에 종일 근무하는 것이 아니라서 결강이 발생했을 때 다른 교사가 들어갈 수 없기 때문인 것 같다.

나) 교사의 연수 참여 확대 지원

교육공무원들을 대상으로 하는 연수는 교육부가 주관하는 연수와 교육청이 주관하는 연수로 나

뉜다. 교육부가 주관하는 연수는 교사를 직접 대상으로 하기보다는 교장, 장학관들을 대상으로 하며 새로운 교육과정, 교과 지도, 학교 경영, 학교 문화 등 다양한 영역에서 매우 실제적인 수준으로 시행한다. 교사들을 대상으로 하는 연수는 교육청에서 제공한다. 교사는 연간 5일의 연수를 학기 중에 받을 권리가 있으며, 교사의 연수 참여도는 학교장 평가에 영향을 주는 요소이다.

공립학교 교사는 교육청이 운영하는 교사 연수 홈페이지에 접속하여 희망하는 연수를 선택하여 신청할 수 있다. 교사가 교사 연수 홈페이지에 접속하면 신청 가능한 연수 프로그램이 안내되는데 교과 지도와 직접 관련된 연수는 물론이고 모든 교사들에게 공통적으로 필요한 여러 분야의 연수가 제공된다. 국가의 교육 정책에 따라 강화하거나 권장하는 연수 프로그램도 조금씩 달라진다.

홈페이지에 교사가 신청한 연수에 대한 사항은 교육청에서 학교장에게 통지되며 학교장은 이를 허가해야 한다. 교육청이 제공하는 연수 외에도 교사가 개인적으로 신청하여 참여할 수 있는데 교육청 이외의 유관 기관에서 교사 연수를 지원하기도 한다. 교사가 연수를 받는 것이 의무는 아니지만 호봉 승급이 빨라지는 인센티브로 작용하고 학교장 평가에도 영향을 미치므로 대부분의 교사들이 연수에 참여하는 편이다.

다) 교사 평가 실시 및 컨설팅 지원

프랑스에서 교사는 지식인이므로 교육 전문가가 교사를 평가해야한다고 보는 시각이다. 교사 평가는 교장에 의한 행정 평가와 장학관에 의한 교수 평가로 나뉜다. 학교장은 관리자의 입장에서 학교의 구성원으로서의 교사의 업무 수행을 평가한다. 근태, 학교의 발전을 위한 여러 과제 수행에 대한 참여 등의 측면에서 교사를 평가하는 것이다. 학교장이 교사로서의 경력을 갖고 있지만 교육행정가로 본다. 따라서 교사의 교과 지도에 관해서 학교장이 평가할 수가 없다. 이는 전적으로 해당 교과 장학사의 업무이다.

한국에서 교사평가에 학생과 학부모도 참여하는 것과 대조된다. 수업에 대한 학생이나 학부모의 의견을 참고할 수는 있지만 기본적으로 학생과 학부모가 교육 전문가가 아니기 때문에 교사를 평가할 수 없다고 보는 것이 프랑스의 시각이다. 장학사에 의한 교사 평가의 절차는 장학사가 평가할 교사에게 미리 통지하는 것으로 시작한다. 교사는 평가를 받기 위해 본인 수업에 사용하는 모든 교수-학습 자료를 준비하여 장학사에게 제출하고, 장학사는 자료 검토와 교사의 실제 수업을 참관하여 종합적으로 평가하고 컨설팅한다. 본래 교사 평가는 2~3년 주기로 실시하기로 했으나, 실제로 장학사에 의한 교사 평가 실적은 매우 저조하다.

프랑스 교육부 자료에 의하면 최근 5년 이내에 장학사의 평가를 받은 초등교사는 85%, 중등교사는 72%에 불과하다. 교육부는 초 · 중등교육 개혁안에서 교원 역량 강화를 위해 교사 평가 제도를 검토하고 있다. 교사 평가의 궁극적인 목적은 학생의 성공이다. 교사 평가를 통해 학생을 가장 잘 도울 수 있는 교사로 거듭나야 한다고 보는 것이다.

라. 일본

1) 최근 교육 동향

가) 교사 역할 증대

최근 일본 교사들은 방대한 역할을 요청받고 있다. 일본의 학교는 관료적 교육행정체계의 하위 조직으로 학교조직 특성상 교직원과의 긴밀한 협력이 느슨하다는 지적을 받고 있다. 그러나 일본의 교육전문가와 교사들은 수업 등 전문적 영역에서 집중할 수 없도록 하는 주된 장애 요인으로 '다망(多忙)', 즉 '매우 바쁨'[15]을 지적하고 있고, 교사들을 매우 바쁘게 만드는 주된 요인이 바로 행정 업무라는 점에서 학교는 전문적 조직보다는 관료적 시스템에 더욱 의존하고 있다.

일본적 집단주의(Japanese collectivism)아래에서는, 학교뿐만 아니라 거의 대부분의 직장에서 이러한 시간과 장소가 공유하는 느슨한 연대감을 형성하기가 쉽다. 결국, 학교도 교육 전문성과 관련된 업무 외 일상적으로 행정 업무에 집중하게 되고, 그 바쁨으로 인한 교직원간의 목표의식의 공유 역시 강하지 못한 게 현실이다.

우스이 히로시(臼井博)에 의해 2011년에 발간된 「미국의 학교문화, 일본의 학교 문화: 배움의 커뮤니티 창조」(「アメリカの学校文化と日本の学校文化：学びのコミュニティの創造」)에서는 교사의 다망(多忙)함에 대해 기술하고 있다. 하나의 교실에 수십 명의 학생들을 상대하고 있으면, 교사에게는 예기치 못한 일들이 자주 일어나 교사들을 바쁘게 만들고 무엇보다 심리적인 다망감(多忙感)까지도 증가시킨다는 것이다.

---

15) 경제협력개발기구(OECD)가 발표(2011.9.13)한 교육지표 조사 결과에 따르면 일본 교사가 OECD 회원국 가운데 수업이 아닌 근무 시간이 가장 긴 것으로 나타남. 일본 초등학교 교사의 근무 시간은 2009년 현재 연간 1899시간으로 데이터가 확보된 조사 대상국 21개국 가운데 미국에 이어 두 번째로 많음. 하지만 이 중 수업 시간은 70.7시간으로 OECD 회원국 평균인 72시간을 밑돌았지만 수업 외의 다른 업무 시간은 OECD 회원국 가운데 가장 긴 것으로 집계됨.

그러나, 일본의 교사가 특히 다망(多忙)함을 강조하는 것은 이러한 사정만은 아닌 것으로 생각된다. 쿠도미(久富, 1998)가 이미 적절히 지적 했던 것처럼, 일본 교사의 업무는 '무한정성(無限定性)'을 직업 윤리로 하고 있는 것처럼 보인다. 미국의 공립학교에서는 교사의 근무 시간은 명확하게 정해져 있으며, 시간외 수당에 대한 지급은 없으며 근무 시간 외의 근무는 엄격히 금지되어 있다.

일본의 경우, 예전의 어떤 문부대신(文部大臣, 우리나라의 교육부장관에 해당함)이 교사의 근무 시간은 24시간이라고 발언해서 물의를 빚은 적이 있었다. 극히 얼마 안 되는 경우를 제외하고는 교원의 잔업 수당은 지급되지 않지만, 퇴근 시간이 되어도 학교에 남아있는 교사가 많다. 사카이(酒井, 1998)는 아침 7시경에 등교하여 운동부의 아침 연습 지도를 하고 있는 중학교 교사가 '학생들이 오니까요. 역시 신뢰관계니까'라고 언급한 교사의 사례를 말하고 있는 것을 소개하고 있다. 매일 일상적으로 해온 아침 연습이기 때문에 교사가 오지 않아도, 학생들만으로도 연습이 될 수도 있지만, 학생이 오고 교사가 오지 않으면 신뢰 관계가 망가질 것이라고 생각하고 있는 것이다. 게다가 교사를 바쁘게 하는 또 하나의 요인으로서 직무 범위의 무한정성(無限定性)을 들 수 있다. 업무의 범위를 명확하게 한정 지을 수 없는 것은 '지도(指導)'라고 하는 교사의 특수한 역할 기대에 따르는 것이 크다.

사카이(酒井, 1998)는 학교라고 하는 장소에서 '지도'라는 용어는 사실상 〈표 Ⅴ-5〉에서처럼 다양한 문맥에서 사용되고 있다고 말하고 있다. '지도'는 학교 안에서나 교실 안에만 한정되지 않으며, 학교 밖의 지도 또한 끝이 없을 정도로 많이 있다. 다시 말해, '지도'가 교사의 업무에 있는 이상, 교사의 업무 범위는 한없이 확대되어 간다.

나) 교사의 직무 범위 확대

일본의 교사는 지적 학습의 책임 뿐 아니라, 부모의 가정교육 지원은 물론, 학생의 아침부터 밤까지의 모든 생활에 대해서도 지도하는 책임을 지닌다. 이처럼 교사 직무의 무한정성(無限定性)은 당연히 학교의 책임 범위의 무한성(無限定性)과도 연결된다. 그런데 직무 범위의 무한정화(無限定化)와 비특수화(非特殊化)는 교사로서의 전문성을 높게 하는 것 보다, 오히려 직무 범위를 넓히는 것으로 사회적인 신뢰를 얻으려고 노력하는 것처럼 보인다.

〈표 Ⅴ-5〉 일본의 지도 용어가 사용되는 교사 면담 장면

구 분	주요 내용
1. 학습 측면	① 학습지도, 설명문의 지도, 교과지도, 체육지도, 표현력의 지도, 지도안, 개별지도.
2. 생활지도 측면	① 생활지도, 청소지도, 복장지도, 입실지도, 하교지도, 급식지도. ② 지각을 하면 (학생 자신이)자진해서 말을 하라고 지도. ③ 하나의 문제가 여러 학생들과 관계가 있는 경우, 일부 선생들에게 정보를 듣고 정리하고, 그 다음의 지도를 부탁하고 지시. ④ 가정에서는 적절한 지도를 받을 수 없어서…
3. 진로지도 측면	① 진로지도 ② 지금 현재도 공립학교에서도 지도를 하고 있으나, 중점은 사립.
4. 기타	① 클럽활동의 연습지도, 유흥가 등 위험거리 지도....

최근 교원 업무의 관리 강화를 위한 움직임은 일본의 교원 문화에 적지 않은 영향을 끼칠 것이라고 생각된다. 그것은 교원 업무의 한정성에 틀을 만드는 움직임과 연동된다. 예를 들면, 상류층과 하류층의 교육 요구를 제외한 다수의 어린이에 대한 학교교육의 역할은 최저 학력 보장이라는 것에 수렴 되어 가고 있다. 즉, 탈학습(脫學習)이 문제되고 있는 현상에서 학생들의 학습 의욕을 환기시키기 위해 학생들의 생활 등을 파악하는 것은 빠뜨릴 수 없는 일이 되었다.

교사가 가지고 있는 학생들에 대한 헌신이나 학생의 전반에 대한 파악과 이해가 교사들에게 더욱 강하게 요구되고 있다. 이런 의미에서 일본의 교원 문화는 변화는 지속적으로 요구되고 있다. 때문에, 교원의 전문직에서 요구하는 범위 내에 이와 같이 평가하기 어려운 자질 중 하나인 헌신성이나 업무의 무한정성이 어떻게 위치를 잡아야 하는지 지금보다는 복잡한 상황이 만들어질 가능성이 있다.

2) 교사 문화 변화 요인

가) 교사의 과중한 업무

문부과학성은 2006년도에 전국 공립학교를 대상으로 근무 실태 조사를 실시한 바 있다. 국가 단위의 광범위하고 정교하게 분석된 조사로써 일본 교사들의 가장 큰 고충 사항인 다망(多忙)[16]을

16) http://benesse.jp/berd/center/open/report/shidou_kihon5/sc_hon/index.html

보다 쉽게 이해할 수 있다. 조사 결과는 휴일 근무를 포함해 한 달에 30시간을 넘는 잔업과 20시간을 넘게 집에서 업무를 수행하는 것으로 조사되었다(〈표 Ⅴ-6〉~〈표 Ⅴ-8〉 참조).

잔업 시간의 분포를 보면, 업무를 집에 가져가는 시간을 제외해도, 초등학교에서 27.9%, 중학교에서 44.6%, 고등학교(전일제)에서 33.1%의 교원이, 하루(근무일)에 2시간 이상의 잔업을 하고 있는 것으로 나타났다. 잔업이나 집에 가져가서 하는 업무의 내용을 보면, 초등학교에서는 수업 준비, 성적 처리, 사무·보고서 작성이 많았고, 중학교와 고등학교에서는 이러한 것들을 포함하며, 클럽 활동 지도가 가장 큰 부담으로 나타났다.

〈표 Ⅴ-6〉 일본 교원의 잔업 시간(근무일 하루 당)

구 분	전 체	잔업 시간	집에 가져가서 하는 업무 시간
초등학교	2시간 1분	1시간 28분	33분
중 학 교	2시간 18분	1시간 56분	22분
고등학교(전일제)	2시간 9분	1시간 43분	26분

주: 각 시기의 평균 잔업 시간 등을 단순 평균화 한 수치임.

〈표 Ⅴ-7〉 일본 교원의 잔업 시간(휴일 하루 당)

구 분	전 체	잔업 시간	집에 가져가서 하는 업무 시간
초등학교	1시간 48분	19분	1시간 29분
중 학 교	2시간 53분	1시간 22분	1시간 31분
고등학교(전일제)	2시간 41분	1시간 15분	1시간 26분

주: 각 시기의 평균 잔업 시간 등을 단순 평균화 한 수치임.

〈표 Ⅴ-8〉 일본 교원의 잔업 시간(한 달 간)

구 분	전 체	잔업시간	집에 가져가서 하는 업무 시간
초등학교	57시간 50분	32시간 30분	25시간 20분
중 학 교	74시간 10분	52시간 20분	21시간 50분
고등학교(전일제)	69시간 30분	46시간 50분	22시간 40분

주: 평일과 휴일의 시간을 기본으로 평일을 20일, 휴일을 10일로 계산한 수치임.

나) 학생의 학습량 증가

학교 현장의 다망은 다양한 원인에서 비롯되었음이 예측되어진다. 그 중 하나는 학생의 학습 분량 전체에 대한 합의가 끝나기도 전에 주5일제가 실시됨에 따라, 그 만큼 평일의 학습양이 증가된 것을 뽑을 수 있다. 또한, 가치관의 다양화에 따라 학생들에 대한 지도와 학부모들에 대한 대응이 이전보다 증가였다는 점, 지금까지의 경험이나 지식만으로는 처리 할 수 없는 업무 사례가 증가하고, 정신 적인 부담을 느끼는 경우가 증가했다는 것 등이 있다. 학교평의원제도나 학교평가 의무 등 사회 변화에 대한 새로운 제도가 계속 도입 되어 사무적인 업무가 늘어난 것도 예로 들 수가 있다.

다망함을 없애기 위해 지금까지도 각 학교에서 검토위원회를 설치하는 등 여러 가지 계획을 세워 왔지만 학교만의 계획은 근본적인 해결을 기대하기 어려운 상황이다. 한편, 학교 내의 교직원간의 대화가 적어지는 등 소통 문화에 부정적 영향이 커졌다는 지적도 있는데 이는 단지 개개인의 의식의 문제가 아니라, 대화가 가능한 시간적 여유나, 정신적 여유가 없어진 데도 큰 원인이 있다.

이 때문에 일본에서는 보다 질 좋은 교육을 위해 교육 내용에 대해 교원간의 충분한 대화가 필요하다고 보여 진다. 현장의 교원의 본래 업무인 수업이나 학생 지도 등에 항상 노력하며, 학생들과 같이 하는 시간을 보다 많이 확보하는 등 의욕적으로 일하기 쉬운 교육 환경을 만드는 것이 필요하다. 이를 위해 교원의 다망(多忙)을 없애기 위한 노력이 모색되고 있다.

3) 교사문화 변화 지원

가) 하마노고(浜之郷) 초등학교의 사례

하마노고 초등학교는 카나가와현(神奈川県) 치가사키시(茅ヶ崎市)의 학교 개혁 모델학교이다. 하마노고 초등학교는 1998년 4월에 개교하였다. 이 학교는 수업과 연구에 집중할 수 있는 학교문화 정착을 위해 학교 조직을 재편성하고, 이에 전념할 수 있도록 학교 문화를 대폭적으로 바꾼 성과가 주목된다. 대규모 학교이기 때문에 한 학급 당 인원이 많기 때문에, 이 개혁은 결코 간단한 과제는 아니었지만, 교사들은 각각의 개성과 경험을 발휘, 이 도전을 실천해 오고 있다.

일차적으로, 배움을 중심으로 수업을 계획하는 것에 있다. 칠판과 분필, 교과서 중심의 수업 중심에서 친구들과 대화를 하고 서로를 배우게 하는 '활동적, 협동적이며 반성적인 배움'을 실현하기 위한 수업 만들기가 각 교실에서 이루어지고 있다. 또한 교사의 창의적인 실천을 격려하고, 학생들에게 질 높은 배움의 경험을 보장하기 위하여 유연성 있는 시간표 편성이 실시되었다. 오전 중에 90분 수업 두개를 편성하고, 오후에는 45분 수업을 편성하고 있다. 90분 수업은 질 높은 탐구를 추구하기 위한 것이며, 하나의 수업으로 편성해도 무방하며, 몇 개의 수업으로 분할해도 된다.

학교 종은 하루에 세 번만 울리게 하여, 어떤 수업시간도 길게 해도 짧게 해도 문제가 없다. 교사도 학생들도 아침 조회시간은 없으며, 그 대신 독서시간을 확보하고 있다. 전교생의 조회나 교장 선생님의 말씀 같은 형식적인 것도 이 학교에서는 볼 수가 없다. 교사도 학생도, 하루 일과의 시작을 매일 아침 15분간 자기가 좋아하는 책을 읽는 것으로 시작한다.

아울러 수업 공개와 그 사례연구를 학교운영 중심으로 설정하였다. 모든 교사들이 수업을 공개한다. 교육전문가로서 같이 배우고 같이 성장하기 위해 한 달에 한번 교내 연수가 이루어지고 있고, 거의 매주 실시되는 학년별 수업연구회가 교사 업무의 중심으로 자리 잡고 있다. 월 1회의 교내 연수에서는, 매회 2개의 수업 참관과 비디오 기록 및 평가가 이루어지며, 각각의 수업에 대해서 2시간씩 검토하는 연구회가 있다.

추가적으로, 수업연수와 커리큘럼 개발에 충분한 시간을 쓰기 위하여, 학교조직을 철저히 단순화 했다. 보통의 학교에서는 수 십 개 이상의 교무분장(分掌)과 위원회가 조직되어, 교사 한 사람 한 사람이 5~6개의 역할을 수행하고 있으며, 학교에서 보내는 시간의 반 정도가 이런 회의나 잡무

에 보내는 경우가 많다. 하지만 이 학교에서는 '한 사람 한 가지 업무'라는 시스템을 도입하고 있다. 그렇기 때문에 회의를 할 필요가 거의 없다.

한 사람이 책임을 지고 서류를 작성하고, 직원회의에 제출하여 전원이 협의하여 결정을 한다. 이러한 업무 조직으로 회의는 한 달에 한번 있는 직원회의와 수시로 열리는 학년회의가 있을 뿐이다. 이로 인해 교사 업무 시간의 80%를 수업과 수업 준비, 그리고 연수와 교육과정 편성 등에 사용할 수 있게 되었다.

마지막으로, 부모나 시민이 교사나 학생들과 함께 수업에 직접 참여할 수 있는 '학습 참여'를 모든 교실에 도입하였다. 학교를 부모나 시민에게도 같이 배우고, 같이 성장하는 장소로 하는 배움의 공동체 만들기의 중요한 일환으로 자리 잡고 있다.

나) 이누야마시 교육위원회의 학교문화의 자율적인 변화 지원

2007년 문부과학성(文部科學省, 한국의 교육과학기술부에 해당)주최로 열린「전국학력 · 학습상황조사」(전국학력테스트)에서 일본에서 유일하게 참가하지 않은 자방자치단체가 있다. 바로 아이치현(愛知縣)의 이누야마시(犬山市)이다. 이누야마시가 교육위원회의 학력테스트에 참가하지 않았던 이유는 명쾌하다. 교육의 장(場)에 경쟁원리를 가져오는 학력테스트는 이누야마시의 교육이념과 지금껏 실천해 온 것과는 반대를 이루기 때문에 실시 할 수 없다는 것이다. 그렇다면 이누야마시는 어떠한 교육을 실행해 왔던 것일까.

이누야마시 교육위원회[17]는 '이누야마시의 학생은 이누야마가 키운다' 라는 슬로건으로 교육지방자치를 구현화한 독자적인 교육개혁을 시행해 왔다. 그 중심에는 시(市) 자체에서 강사를 배치하는 등 '소인수(小人數)학급 · 소인수학습'의 실천이 있었다. 단지 교사 1명당 학생 수를 적게 하는 물리적인 소인수 학습이 아니라 소인수만의 수업 방법으로 학생 간에 같이 배우는 협동학습을 하고 있다는 점이다. 예를 들어, 교사가 그 날의 학습 내용과 과제를 설명한 후 학생 4명 정도가 그룹을 만들어 학습을 진행한다. 이때 학생들은 서로의 의견을 말하고, 서로 가르쳐주는 등 자신들이 중심이 되어 배워가는 것이다. 이와 같은 독자적인 교육 개혁을 시행 해 온 이누야마시는 일본 전국에서도 주목을 받게 된다.

17) http://www.city.inuyama.aichi.jp/manabu/kyoikuiinkai/pdf/manabinogakkou.pdf

이누야마의 학교교육은 인격완성을 목표로 모든 학생의 배움을 보장하는 것을 주안점으로 하고 있다. 학교는 학생들 간에 또는 학생들과 교사의 따뜻한 교류 안에서 학생들에게 풍부한 인간성과 확실한 학력을 키울 수 있도록 노력해야만 한다고 하고 있다. 또한, 교사에게는 자기연찬을 끊임없이해야 하며, 스스로 일상의 수업과 학생의 성장을 뒤돌아보며, 교사 간에 성과를 공유하거나 동료 간 동기 부여를 통해 수업 고안을 위해 지속적으로 노력하게 지원하는 특징을 보인다. 학교는 자립과 자율을 중심으로 교육과정과 학급편제 등을 창의 연구하여 질 높고 안정된 교육을 제공하는 데 주력한다.

교사와 관련해서는 첫째 서로의 수업을 공개·참관하고 교사의 자질과 능력을 높이고 있다. 각 학교는 타 학교의 교사와 학부모 등에게 월 1회 정도의 수업을 공개한다. 또한 각 학교에서 교사를 위한 수업 공개와 연구협의회를 만들고, 관내의 교직 경력이 낮은 교사나 현직교육 담당을 시작하는 교사가 연수의 일환으로, 의욕적·계획적인 참관이 될 수 있도록 한다.

관내, 교장회 대표와 관내 교무주임이 실행위원회를 조직하고, 매년 '수업개선교류회'를 기획·운영한다. 여기에서는 시내의 교사들이 한자리에 모여, 연간을 통한 일상의 수업 개선의 성과를 제각기 가지고 와서, 각 학교의 수업개선 성과를 공유한다. 비디오에 의한 공개 수업을 실행하고, 연구협회에서 수업 분석을 하면서 서로 배우는 수업에 대해 의견 교류를 한다. 이때, 이누야마시의 교사뿐만 아니라 타 지역에서도 참가 하도록 하여, 넓은 시야로 수업 개선을 할 수 있도록 한다. 즉, 이누야마의 교사와 학교에 연수, 연구 등과 관련된 자율을 대폭 강화하는 등 기존의 행정 업무 중심의 학교 조직을 수업과 연구 중심의 '학습조직화'로 변화시키기 위한 노력이 시작되고 있다. 단위학교 차원에서 뿐만 아니라, 지자체가 관내의 학교의 교사와 학교를 유기적으로 연결해 전문성 향상의 시너지 효과를 도모하기 위한 교육행정체계로 변모하고 있다.

4. 우리나라에 주는 시사점

지금까지의 미국, 프랑스, 일본, 영국의 교사변화 사례에 대한 특징을 살펴보았다. 국가별 교사변화 사례의 특징은 학생의 교육적 성장에 핵심을 두고 노력하고 있다는 점이다. 전반적으로 교사의 학생지도를 위한 교육과정의 개정, 맞춤형 학생지도를 위한 다양한 전문 인력의 확보, 학교교육

을 위한 중앙정부와 지방자치단체의 공통적인 역할과 기능 강조, 교원인사제도의 변경, 교사 업무가 과다하며, 업무의 량이 증대되고 있으며, 이로 인한 교사들의 학생지도 방법의 다변화, 협력 및 협조 시스템을 통한 충실한 학생지도 방안 강구, 교원의 전문성 개발 등으로 교사의 직무 스트레스가 증대하고 있다는 점이다.

이상의 미국, 프랑스, 일본, 영국의 교사문화 변화 지원 사례의 특징들이 우리나라 교사문화의 변화에 주는 시사점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 미국의 경우는 학교운영체제와 학교문화, 그리고 교사문화에 대한 외형적 변화는 유사성을 지니면서도 차별적 특징을 보이고 있다. 모든 주들이 학생들의 공통핵심기준을 달성하려고 시험을 치르고 있다는 점이며, 이를 위한 단위학교에서는 공통 교육과정을 운영하도록 요구받고 있다. 그렇지만 교사들은 학생들의 장점과 개별적 특징을 성장시키도록 학생의 관점에 지도하고 있으며, 이를 위해 교사들은 협력적인 학습훈련(연수)를 진행하고 있다. 또한 교사들이 학습공동체 문화 조성을 위해 노력한다.

학교문화의 변화를 촉진하려는 특징으로는 교사들 간의 험담과 파벌, 타인과 구별하려는 인식과 태도, 경력교사들의 부정적 견해와 분노, 교사들 간의 무례한 행동으로 공동체 의식 저해, 교사들의 과중한 업무로 인해 성급한 감정 표현과 시간의 부족, 학교의 위계적 계급의식 존재 등이 분석되었다. 이러한 학교문화 현상들은 우리나라와 유사한 특징을 보인다.

그렇지만 최근에는 학교문화 변화를 위해 신규교사들에 대해 멘토링 및 수석교사 등을 통한 지원이 강화되고 있다. 교장의 경우는 자문기구를 설치 운영하여 성공적인 학교 운영을 유도하고 있다. 학교운영의 효율성을 도모하기 위해 리더십 강화 차원에서 인센티브제 도입과 우수 인재 승진 채용정책 전개, 외부지원으로 멘토링, 코칭, 동료장학을 활용하고 있다. 학교발전을 위한 학교와 지역 사회 간 협력적 네트워크 활용과 리더십의 분배를 통한 책임 공유를 전개하고 있다.

이러한 미국의 교사문화의 변화를 위한 노력들은 현재 우리나라 교육정책의 주요 내용인 교장 임용의 공모제 도입, 수석교사제를 통한 신규교사 멘토, 학교발전을 위한 자율적인 컨설팅 및 동료장학, 교원성과급제 도입, 교장의 자율적 경영을 지원하는 책임경영시스템, 교육과정의 자율적 운영, 기초학력 책임지도 등에 비춰보면 크게 다르지 않음을 알 수 있다. 미국의 교사문화 관련 특징들이 궁극적으로 학생의 교육적 성장과 발전을 지원하고 촉진하는데 초점을 맞춰져 있다는 점에 유의할 필요가 있다.

둘째, 프랑스의 경우는 우리나라와 학제는 차이가 있지만 국가가 교육과정을 수립하고 운영하며 모든 국공립학교의 교사가 국가공무원이라는 점에서 공통점이 있다. 프랑스 교사들의 생활을 제도와 실제, 두 측면에서 보았을 때 우리나라에 비해서 물리적인 수업 환경이 열악한 학교가 많지만 교사가 전문가로서 존중받고 있다는 인상을 풍긴다. 학생에 대한 교사를 비롯한 학교의 결정을 대체로 수용한다.

프랑스의 평가는 과제물 평가, 구술 평가, 논술 등 대부분이 주관식 평가인데 이와 관련하여 학생이나 학부모의 이의제기가 거의 없다. 상급학교 진학 시 제출하는 내신 성적도 부풀리기 논란이나 의혹이 없다. 시험문제 출제도 우리나라보다 비교적 자유롭다. 각 교사는 학생을 평가한 결과를 제출하므로 우리나라와 같은 학교 전체 차원에서의 고사 관리가 없다. 한 학년을 가르치는 교사가 여럿일 경우 공동 출제를 권장하고 있지만 의무사항은 아니다.

이러한 맥락에서 프랑스 교사들이 전문가로서 자율성을 보장받고 있다. 물론 교과협의회를 통해서 한 학년을 담당하는 여러 선생님들이 의견을 모아 학생들을 가르치고 공동 출제를 하는 우리나라의 제도도 공정하고 좋은 제도이다. 그러나 시험에서 아직도 선다형 평가 문항이 대부분이고 과제물 평가도 절대 평가보다는 상대 평가 방식을 많이 활용하는데 이는 교사의 주관식 평가를 신뢰하지 못하는 데 기인하는 것으로 보인다. 교사의 주관식 평가 능력을 인정하지 못한다는 것은 교사를 교육 전문가로 보지 않는다는 것으로 해석된다. 교사의 전문성은 양성 과정은 물론 교직 입직 후의 인력 관리를 통해서 꾸준히 함양해야한다고 본다.

그런데 우리나라 교사는 교사로 임용된 이후에 수업만 하거나 교육행정 업무만 담당하는 것이 아니고 담임을 맡은 학급의 관리하는 행정 업무와 학생지도, 학교의 업무 분장에 따른 행정 업무를 동시에 수행해야 한다. 우리나라 교사들이 우수한 인재들이지만 여러 역할을 수행하는 교사보다 아무래도 학생 입장에서는 교수에 집중하는 교사들에게 배우는 것이 더 나을 것이다. 이러한 측면에서 프랑스의 교육 행정 전담 교사(CPE) 제도는 어떤 형태로든 도입을 검토해 볼만하다고 본다. 아예 별도의 양성 과정을 두는 것보다 교내 업무 분장을 할 때, 담임교사와 비담임교사에게 부여되는 행정 업무의 양을 조정하는 것이 현재로서 생각해 볼만하다.

현재 학교의 상황을 보면 보직교사 또는 교내 각 부서의 기획담당교사가 담임을 겸하는 경우에는 업무가 과중하고 학생지도의 효율이 떨어진다고 본다. 프랑스를 비롯한 서구의 여러 학교의 교장들이 직접 학생을 지도할 수 있는 것은 학교의 규모가 작은 것도 한 요인일 것이다. 우리나라에

서 출산율이 떨어지면서 학생 수가 크게 줄어들고 있는데 학교 수를 줄이는 것보다 교육적 효과를 최대화 할 수 있는 학교의 적정 규모를 연구해야 할 것이다.

이와 함께 교사에게 기대하는 역할과 학교 운영에 참여하는 다양한 인력의 구성을 살펴봐야 할 것이다. 예를 들어 수업과 학생지도만 잘 하면 되는지, 교육행정 업무를 교사가 꼭 수행해야 하는지, 수업을 담당하지 않아도 교사라고 할 수 있는지, 교사만 수업을 할 수 있는지 등등의 측면을 생각해 볼 수 있다.

우리나라에서 시행하고 있는 수석교사제, 학습연구년제와 같은 제도는 교사가 교육자로서의 전문성을 함양하고 전문가로 인정받게 하기 위한 좋은 제도라고 생각한다. 그간 승진보다는 교과 지도에 뜻을 두고 노력해온 훌륭한 교사들을 격려하고 발굴할 수 있기 때문이다. 프랑스 교사들의 생활을 살펴봄으로써 우리에게 없는 제도를 검토하면서 우리나라 교사 양성, 채용, 인력 관리를 개선하고자 할 때에는 제도 자체보다 그러한 제도를 만들어낸 배경과 철학, 제도를 통해 이루고자 하는 목표를 생각해 보는 것이 더 중요하다고 본다. 이러한 과정을 통해서 우리의 교원 관련 제도와 현황을 어떻게 분석하고 발전시켜야 할지 알아낼 수 있을 것이다.

셋째, 일본의 경우는 외형적으로 우리나라의 크게 다르지 않다. 일본에서는 다망(多忙)은 우리의 교직사회에서도 오랜 기간 지적되어온 '잡무(雜務)'와 맥락상 같다고 할 수 있고, 이를 발생케 하는 주된 원인이 대부분이 행정처리 업무라는 점이다. 일본과 우리나라는 관료제적 교육행정체계가 강하고, 그 행정체계를 지탱하기 위한 업무가 교육의 주된 수행업무가 되면서 수업 등 전문성 영역의 신장에 주된 방해 요소로 작용하고 있다는 점이다.

다망 또는 잡무는 교사를 교과연구와 수업에 몰두 하게 어렵게 하는 것은 물론, 교원간의 일상적 소통을 저해하고, 회의와 협의문화 역시 수업의 질 향상과는 무관한 내용이 대다수라는 점이다. 또한 공통적인 것은 바로 지도(指導)의 영역이 어디까지냐 하는 점이다. 일본과 우리나라 교사들은 공통적으로 가르치는 일 외에 등 · 학교지도, 급식지도, 방과후 학습 지도 및 관리 등 학생생활과 관련된 모든 영역까지 교사의 분명한 업무로 자리 잡고 있다. 결국, 가르치는 일 외의 행정 지원적 업무의 축소가 학교와 교직문화를 바꾸는 것이 중요한 과제로 부상되고 있다.

그러나 수업의 질 향상과 학생의 생활안전지도 등 학부모의 더 많은 교육요구에 대응하기 위한 정부와 지방자치단체 등의 외적인 정책적 압력이 교사들에게는 또 다른 고충으로 나타나고 있다. 일본에서 교사 업무의 다망(多忙)에 대한 논의 중에는 가정이나 지역사회 등의 변화요구에 교사와

학교는 변화되어야 한다는 사회적 압력이 가중되고 있다. 그 속에서 외부에서는 교사의 일상적인 역할수행의 구체적인 내용을 파악하기는 쉽지 않기 때문에 교사에 대한 비난으로 연결되는 경우가 종종 있는데, 이 역시 우리의 교육현실과 비슷하다고 볼 수 있다.

최근 일본에서는 교사와 학교문화를 전문성 중심의 소통과 교류문화로 바꾸는 노력이 계속되고 있다. 특히, 일본 독특한 집단주의 문화속에서 개인의 '헌신'이라는 직업적 소명의식이 강하게 자리 잡고 있다. 때문에 변화에 대한 집단적인 반대나 불만이 외형적으로 표출되는 사례는 극히 드물다. 교사 개인들의 헌신 속에서 단위학교(하마노고 초등학교)와 교육위원회(이누야마시)에서는 교사와 학교의 자율을 확대하면서 수업공개 등 전문성 향상을 위한 노력과 지자체 관내 학교의 강력한 학습조직 연결을 주도하고 있다. 학교차원에서는 수업 외적인 업무회의를 최대한 줄이고, 학교조직을 학습 및 전문성 촉진을 위한 조직으로 간소화하는 노력을 위한 자율을 부여하면서도 필요에 따라서는 교육위원회가 주도적으로 교사와 학교를 학습조직으로 네트워크화 하는 작업도 동시에 진행되고 있음이 주목할 만하다.

넷째, 영국의 학교시스템은 우리나라와 매우 다르다. 우리나라 학교는 과연 얼마만큼 공평한가 하는 의문이 제기된다. 학벌주의, 스펙주의, 학연 지연 주의가 여전히 심각한 현실에서, '서로 도와주고, 같이 잘하면 같이 기뻐할 수 있는 공유의 문화, 너와 나는 다름을 인정하는 문화'는 현재 한국 학교의 등수, 등급, 입시 제도가 존재하는 한, 학생들 사이에서도, 교사들 사이에서도 생겨나기 힘든 문화가 아닌가 싶다.

그렇지만 영국의 학교는 가장 저변에 깔려있는 '기본적 다름'을 한 단어로 표현한다면 '공평'이다. 학생들이 똑같은 것을 되 든 안 되든 다 듣게 하는 게(배우는 게 아니다. 그냥 듣는 것이다) 공평이 아니라, '수학을 잘 하는 사람은 더 어려운 수학을 배워야 하고, 그보다 외국어를 잘하는 사람은 더 심도 있게 외국어를 배워야 하는 게' 이들이 말하는 공평이다. 아직 '음수의 뺄셈'도 잘 못하는 중학교 3학년 학생에게 싸인, 코싸인을 배우는 수업에 들어가라고 한다면, 영국 수학 교사들은 그게 바로 '학대' 아니냐고 반문할 지도 모른다. 또한 그런 학생을 놓고 싸인, 코싸인을 가르치는 교사의 수업을 평가 한다고 하면 '그건 공평한 평가가 아니라고' 당장 비판을 할 것이다. 이러한 점에서 영국의 공평한 학교문화와 교사들의 의식은 우리나라 교사 문화 변화에 많은 시사점을 제공하고 있다.

Ⅵ. 교사 학교생활 · 문화의 개선 방향과 과제

1. 개선 방향 및 정책 지향성
2. 개선 전략
3. 개선 과제
4. 중 · 장기 추진 로드맵

Ⅵ. 교사 학교생활 · 문화의 개선 방향과 과제

학교를 변화시키기 위해서는 학교 구성원이 갖고 있는 의식과 삶의 태도가 먼저 변해야 한다. 이제 구성원의 문화적 요인을 고려하지 않고는 학교 변화를 이루기 어렵다는 데 공감대가 형성되어 있다. 우리나라 교사들은 수업 준비를 철저히 해야 한다는 의식이 높고, 열정과 전문성, 사랑, 책임, 팀워크 등을 핵심 가치로 여기고 있다. 변화하는 세상에 비교적 적응력이 높은 셈이다.

그러나 근무 여건은 교사의 변하는 의식을 따라가지 못하고 있다. 수업에 전념할 수 있는 근무 환경 조성이 무엇보다 시급하다. 이하에서는 교사들이 바람직한 가치와 문화적 개선 요구를 반영하여 어떠한 전략을 갖고 개선해나가는 것이 효과적일지 기술함과 아울러 시급도가 높은 개선 과제를 제시한다.

1. 개선 방향 및 정책 지향성

교사의 학교생활 · 문화를 개선해 나감에 있어 기본적으로 고려되어야 할 원칙과 개선 영역을 설정한 후 개선 영역별로 정책 지향성을 정립하였다. 개선 과정에서 고려되어야 할 기본 원칙은 다음과 같다.

첫째, 21세기에 요구하는 핵심 역량과 핵심 스킬을 갖춘 전문성 높은 교사로 성장할 수 있도록 교사의 학교생활 · 문화를 개선한다.

둘째, 21세 열린사회에서 요구되는 개방성, 협력, 공유, 권한 위임을 증진시키는 문화를 조성하고, 교사로서 변하지 말아야 할 핵심 가치를 공유하는 교사 문화로 개선한다.

셋째, 교사들이 어렵고 힘들다고 인식하는 업무의 조건과 환경을 우선적으로 개선한다.

넷째, 교사 집단이 갖는 학교 급별, 지역별, 경력별 등의 문화적 차이를 반영하여 업무 경감을 지원하는 정책을 탐색한다.

다섯째, 교사 간 공정하지 못한 수업 환경 및 근무 조건을 개선한다.

여섯째, 수업 전문성을 중심으로 교사 간 소통하고 협력할 수 있도록 지원한다.

일곱째, 교사들이 지속적으로 학습하고 연구하는 환경을 조성한다.

여덟째, 교사에 대한 신뢰감을 높이고 우대하는 방안을 강구한다.

아홉째, 학교 현안에 대응하여 자발적이고 창조적으로 실행할 수 있는 지원 환경을 조성한다.

그리고, 개선 영역은 교사의 생활과 문화를 구성하는 영역들을 감안하여 네 가지 즉, ① 핵심 가치 창출, ② 문화 특성 차이 및 변화 대응, ③ 문화 형성 요건 개선, ④ 곤란도 높은 업무 환경 개선으로 설정하였다. 다음의 [그림 VI-1]은 개선 영역별로 지향해야 할 정책 지향성을 제시한 것이다. 정책 지향성을 토대로 개선 과제가 도출되는 관계가 제시된다.

개선 영역별로 정책적으로 지향해야 할 지향성에 관하여 간략히 기술하면 다음과 같다.

첫째, 핵심 가치는 문화 영역의 핵심 문화에 해당하는 것으로 핵심 가치를 공유하고 수업의 질 보장을 우선하는 분위기를 형성하며 지속학습을 통해 우수성과 교사직의 공신력을 높이는 지향성을 지향한다.

둘째, 문화 특성 변화 대응 영역에서는 구성원의 다양성을 관리하는 전략에 기초하여 문화 특성의 차이를 반영하는 한편 구성원의 문화적 리더십을 증진시킴을 지향한다. 교사 특성에 맞게 코칭하며 창조적으로 문제 해결하는 실행 문화를 조성함을 지향한다.

셋째, 문화 형성 요건 개선 영역에서는 문화를 형성하는 학교조직과 개인적인 역량을 통합하고 학교조직의 성과를 높이는 지속학습 시스템을 구축하고 학습 프로세스를 진단하고 지원함을 지향한다.

마지막으로, 곤란도 높은 환경 개선은 학교생활에서 업무 수행 곤란도와 어려움이 높아진 업무를 중심으로 업무 환경을 개선하고 교사 개인 간 학교간 수업 환경의 차이를 줄여 지원함을 지향한다.

개선 영역	정책 지향성	개선 과제
핵심 가치 창출	• 핵심 문화 설정 및 공유 • 수업 질 보장 • 지속 학습 및 우수성 추구	• 핵심 가치 설정 · 공유 • 단위학교 교육신념성명서 작성 · 활용
문화 특성 변화 대응 (변화 관리)	• 구성원 다양성 관리 • 문화 리더십 증진 • 창조적 실행 문화 조성 • 교사 개별 코칭 지원	• 교직경력별 및 학교급별 특성 연수 프로그램 개발 • 진정 리더십을 통한 이미지 개선 • 실천학습 중심의 학교컨설팅 확대 • 교사 개별 멘토제 도입
문화 형성 요건 개선	• 학교 컨설팅 확대 • 지속 학습 시스템 구축 • 학습 프로세스 개선	• 생애단계별 역량 중심의 주기적 연수제도 수립 • 교사 학습 연구년제 확대 • 컨설팅 자기 진단 매뉴얼 개발 • 컨설팅 자기 진단 시스템 구축
곤란도 높은 업무 환경 개선	• 수업 활동에 전념할 수 있는 지원제도 수립	• 표준수업시수 도입 및 법제화 • 수업 준비 시간 보장제도 도입 • 교과 협의회 시간 정례화 및 내실 운영
	• 수업 여건 개선 및 인프라 확충	• 교사 1인당 학생 수 감소 • 수업 지원 인력 확보

[그림 Ⅵ-1] 교사 문화 개선 방향 및 정책 지향성

2. 개선 전략

이 절에서는 개선 영역별 지향성을 토대로 전략적으로 중점 적용할 수 있는 전략에 관하여 기술한다. 전략에서는 급변하는 환경에서 지속 학습을 할 수 있게 유도하고, 교사 개인의 역량과 학교 조직의 역량을 연계하는 시스템과 프로세스 개선을 유도하는 다양한 경영 기법 및 구성원 변화 전략이 탐색된다.

본 연구에서는 선행연구 분석 결과를 토대로 교사의 바람직한 변화를 유도하는데 효과적인 것으로 제시된 전략들을 탐색하였다. 바람직한 변화를 유도하는데 효과적인 전략으로는 문화 리더십 증진 전략을 비롯하여 진정 리더십 제고를 통한 이미지 변화 전략, 학습조직화 지원 전략, 인적 구

성원의 다양성 관리 전략, 교사 개별 코칭 지원 전략 등으로 정선하였다. 이들 전략의 특징은 교사 개인 혹은 교사 집단이 함께 학습할 수 있도록 지원하는 전략을 통하여 지속적으로 신장하고 변화를 추진해 나가는 특징이 있다. 이들 다양한 전략이 지닌 특징을 중심으로 기술하면 다음과 같다.

가. 교사의 문화 리더십 증진 전략

학교 문화 개선을 위해서는 리더 교사의 문화 리더십이 중요하다. 긍정적인 학교 및 교사 문화의 형성을 위해 문화 리더십 측면에서는 ① 학교의 목적과 사명을 구체화 하고, ② 새로운 교직원의 사회화를 돕고, ③ 신화의 강화를 유지하고 이야기를 하고, ④ 표준 처리 절차를 설명하고, ⑤ 독특성을 정의하고, ⑥ 상징체계의 강화를 개발 전시하고, ⑦ 문화를 반영하는 사람에게 보상을 해주는 등의 접근이 가능하다(Sergiovanni, 2006).

교사의 학교생활을 어렵게 하는 다양한 요소들은 여러 가지로 나뉘면서 교사직을 수행함에 있어 이중성의 특성을 교사에게 요구한다. 즉, 교사에게는 '특수한' 것을 기대하면서도 교사는 '일반적인' 지위와 보상을 부여한다든가, '존중'되면서도 '별로'인 것처럼 취급하는, 교사의 일을 '헌신적인 봉사'로 인식하는 동시에 '누구나 하는 쉬운 일'로 생각하는 등의 복잡한 이중 구조를 갖고 있다. 교사의 문화적 리더십 증진 전략은 교사 개인과 집단 사이에 나타나는 문화적 특성의 차이를 줄이는 데 효과적이다. 아울러 협력과 공유를 통해 교직원의 바람직한 사회화를 촉진시킴과 동시에 교사직에서 추구하는 핵심 가치를 공유하고 지향하는 바를 유사하게 만드는 데 기여할 수 있다.

나. 교사 진정 리더십을 통한 이미지 개선 전략

진정 리더십은 윤리 리더십과 변혁 리더십에 근간을 두고 자기 자신의 핵심 가치, 정체성, 환경 설정 및 감정을 사실 그대로 인식하는 것을 추구한다. 교사의 학교생활 · 문화를 개선하는 과정에서 진정 리더십이 필요한 이유는 교사에 대한 다양한 역할 기대와 자신의 실제 인식이 다를 수 있기 때문에 이러한 인식의 차이를 줄이고 부정적 이미지가 형성되어 있다면 긍정적 이미지로 개선해 나갈 수 있게 하는 데 효과적이기 때문이다.

진정 리더십에서는 진정성은 추상적으로 생각되지 않고, '명확한 자기 인식을 바탕으로 확고한 가치와 원칙을 세우고 시작하며, 투명한 관계를 바탕으로 내적인 자아와 외적인 자아의 격차를 최

소화하는 데 주력한다. 또한 주위 사람에게 긍정적인 영향을 끼치는 능력을 배양하는 특징이 있어 전략적으로 교사들의 이미지 개선을 유도할 수 있다.

크리스트웰과 캠벨(2008)은 학교에서 교사는 진정 리더십 이미지를 창출하는 것이 중요하다고 강조하고 교사의 이미지를 개선하기 위한 코칭을 지원할 필요가 있음을 주장한다. 아울러 교사는 갖고 있는 이미지와 학교에서 교사에게 바라는 이미지와는 차이가 있다고 보고, 훌륭한 교사로서의 이미지를 만들어내고 굳힐 수 있도록 바람직한 이미지를 형성해 나가도록 다양한 유형의 코칭 지원이 필요하다고 한다.

이미지 개선을 위해서는 이미지를 악화시키는 문제 사례 즉, 너무 진지하거나 언변과 전달력이 약한 사례, 자아도취, 에너지 결여, 일관성 없음, 자기 인시 부족 등을 참고하여, 이미지 문제점을 진단하고 향상시킬 방법과 시기 등에 관하여 코치할 수 있다. 코칭 방법으로는 목소리 및 스피치 코치, 미디어나 프레젠테이션 기술, 시각적 투자, 연기 수업, 리더십 코치, 예상치 못한 것에 반응할 수 있는 능력 등이 포함된다(Cristwell and Campbell, 2008).

한편, 가수 싸이의 뮤직 비디오 “강남스타일”이 유튜브(You Tube)에 소개한 지 두 달도 채 안되어 최단 기간 1억 건 조회를 기록한 데 이어 영국과 중국의 대중음악 챠트를 석권하고 세계 정상에 오를 수 있었던 것에 대해 진정성과 연관하여 평가가 이루어지고 진정성을 바탕으로 한 ‘마음 울림’의 마케팅이 성공한 것이라고 평가되고 있다. 즉 싸이가 추구한 진정성 있는 팬 지향 철학과 정신, 콘텐츠 내용과 형식(시대정신을 통한 공감 유도, 역설과 반전, 보편적 코드), 콘텐츠 개발과 유통(소셜 미디어, 크라우드 소싱을 통한 참여, 소통 개방의 코드) 등이 성공적 요건으로 작용하였다는 점이다(박기완, 2012).

진정성 리더십은 고객의 만족도를 높이고 행복을 선사하는 관점으로 접근하는 특징이 있고, 소통과 참여, 개방이라는 열린사회에서 요구하는 역량과도 맥락을 같이 하는 특징이 있으며, 구성원의 부정적 관점을 긍정적 관점으로 변화시키는 데도 효과적이다. 이러한 진정성 리더십에 기초한 이미지 개선 관점은 교사에 대한 부정적 이미지를 개선시키는 데 적용할 수 있을 것으로 기대된다.

다. 학습 조직화 지원 전략

학습조직이란 학습을 통한 조직 구성원의 행동 변화를 촉진시키기고 학습 결과를 공유할 수 있

는 조직의 구조와 시스템을 조성하며, 조직의 학습 과정을 통해 지식을 생성하고 축적하여, 조직의 목적 달성을 촉진하는 방향으로 조직의 형태를 변화시키는 역동적인 조직을 의미한다. 조직학습은 구성원들 사이에서 공유된 통찰력과 지식 및 정신 모델을 통해 발생하며, 조직학습은 전체 조직이 축적한 과거의 지식과 경험, 즉 정책 · 전략 · 분명한 모델과 같은 교육적 메커니즘에 의존하는 조직의 기억력을 바탕으로 이루어지는 특징이 있다.

학습 조직화를 지향함에 있어서는 적용해야 할 기본 원리로는 ① 개인 숙련(Personal Mastery), ② 정신 모델(Mental Model), ③ 공유 비전(Shared Vision), ④ 팀 학습(Team Learning), ⑤ 시스템 사고(System Thinking)의 다섯 가지가 제시되고(Senge, 1990), 학교를 학습조직화하기 위해서는 이들 다섯 영역별로 지원되어야 할 제반 요건을 갖출 것이 요구된다.

학습조직에서 학습은 전략적으로 사용되는 하나의 지속적인 프로세스다. 이 프로세스는 작업과 동시에 진행되면서 작업과 통합된다. 학습조직에서 학습은 사람과 조직의 인식 ,행위, 신념, 정신적 모델, 전략, 정책, 그리고 절차를 변화시킨다. 학습 조직을 구축하기 위해서는 구성원들이 새로운 지식이나 시각을 연구하고 개발할 수 있는 여건을 조성하는 것과 습득된 지식과 시각을 공유시킬 수 있는 메카니즘을 도입하는 것이 필요하다(장수용, 2012). 이를 위해서는 구성원들의 학습과 창조성이 발휘될 수 있는 조직 여건을 조성해야 하고, 체계적인 문제 해결 과정이 조직 내에 습관과 규범으로 형성되어야 한다.

라. 교사 개별 코칭 지원 전략

교사의 변화를 촉진시키기 위해 변화를 도와주기 위해 교사의 개별 학습 스타일을 파악하여 지원하는 전략이 있다. 이러한 전략에서는 교사 개인의 학습 스타일과 교직원 성장과의 관계를 정립하고, 학습 스타일의 유형을 분석하여 교사 개인의 장점을 강화시켜주는 특징을 보인다. 교사 개인의 실질적인 변화를 위해 개별 코칭 계획을 수립하여 지원하게 되는데, 코칭 전략을 수립할 때 교사의 일반적인 강점과 공통적인 스트레스 요인, 교실에서 가장 최선을 다할 때의 모습, 변화하는 기간에 교사에게 필요한 지원 내용 등을 수렴하여 교사의 변화 지향성을 중심으로 교사에게 적합한 맞춤형 코칭을 지원한다(Jane A. Kise, 2006).

카이스의 개별화된 코칭 전략에 의하면, 교직원 발달에 필수적인 학습 스타일의 유형과 특성이

안내되고, 교사 집단의 유형은 16가지로 구분된다. 16가지 유형에 적합한 코칭 유형과 지원 방법이 제시된다. 이러한 코칭 전략에서는 무엇보다 교사의 강점을 사용하여 그들 스스로 성장하고 변화할 수 있도록 지원하는 특징이 부각된다(〈표 VI-1〉 참조). 또한 코칭 전략에서는 창의성 개발, 아이디어 공유 및 전달하는 대화 기술, 적극성을 띠는 방법 등 다양한 영역에서 코칭이 지원됨으로써 교사의 실질적인 성장과 변화를 촉진한다. 개별화된 코칭을 통해 교사의 생각과 이미지, 행동, 태도 등 생활과 문화 개선에 의미 있게 활용될 것으로 기대된다.

〈표 VI-1〉 학습 스타일의 특성 및 지원 요구 예시(유형 1)

일반적인 강점 • 근면성실, 안정적, 합리적 • 실제로 성과가 있었던 것을 향상시킴 • 꾸준함 • 규칙적인 일상적 순서와 방법을 구성 • 기본기술과 핵심 아이디어, 견고한 교육 과정소유	**공통적인 스트레스 요인** • 방해, 일정 변화, 불확실성 • 한꺼번에 너무 많은 것을 하려고 하는 것 • 엄청난 노력에도 불구하고 잘못될 때 • 교과서나 교육과정 기준이 변화할 때 • 힘든 업무에도 불구하고 존경심이 부족할 때
교실에서 가장 최선을 다할 때 • 객관적 성적 매기기와 정확한 성과가 예측되는 과제 • 탁월한 방향 제시와 단계적 지시 • 학생들이 그대로 따라갈 수 있는 구조 (아웃라인, 교과 절차 등) • 연필, 펀치 등 과제를 해결하는 데 있어서 예측 가능한 요소 • 사실 정보를 강조하는 교사 주도의 토론	**변화하는 동안의 요구** • 현재 시행되는 것과 새로운 것 간의 명확한 인과관계 • 모든 질문에 답할 수 있는 정보 • 실행하는 데 대한 - 일정, 예산, 책임 등과 같은 부분까지도 신경 쓰는 꼼꼼한 준비

자료: Jane A. Kise(2006), p.5.

마. 구성원의 다양성 관리 전략

구성원의 다양한 배경과 문화적 특성의 차이를 존중하면서, 조직 학습 촉진을 통해 전략적으로 집단 지성과 창의성을 높여 나갈 수 있게 관리하는 전략이 부상하고 있다. 이러한 전략에서는 세대 간 일과 삶의 균형에 대한 시각의 차이가 조직문화를 변화시키는 데 영향을 준다고 보고(〈표 VI-2〉 참조), 세대 간 소통을 촉진하기 위해 세대의 특성을 반영하는 조직 문화로 변화시키는데 주력한다.

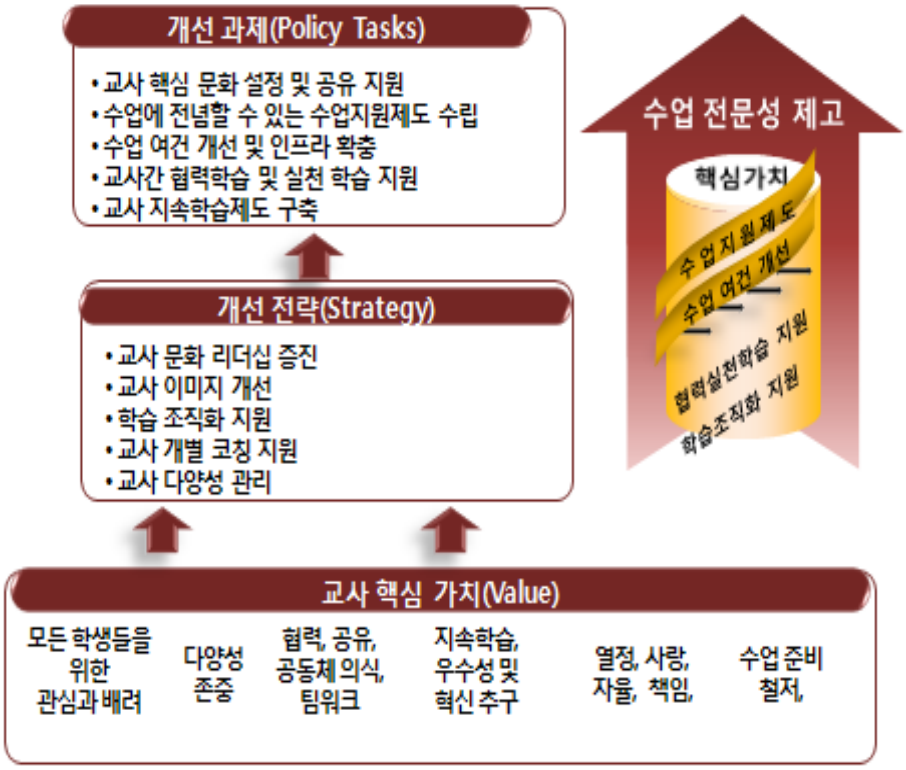
일반적으로 1945년 이후 1964년 이전의 베이비붐 세대들은 일 중심으로 일에 빠져 최고가 되는 것을 가치 있는 것으로 판단하는데 비해, 소위 X 세대는 독립적인 성향을 보이고, 일과 삶의 균형을 중시하는 성향을 보인다. 또한 밀레니엄 세대는 관심 분야에만 집착하는 개인적 성향을 보이고, 승진 특성을 감안해 볼 때, 조직의 성과에 기여할 수 있는 근무 환경을 지원하는 방법이 필요함을 시사해준다(성상현 외 2인, 2004;10). 교사 집단에서도 신규교사와 고령교사의 차이를 고려하여 다양성을 관리하는 전략으로 접근할 수 있다.

〈표 VI-2〉 세대 간 특성과 일과 삶의 균형에 대한 시각 차이

세대 구분	일반적 특징	일과 삶의 균형
장년(Mature) 세대 (1945년 이전 출생)	‣ 의무, 명예, 인내 중시 ‣ 일에 대해 최선을 다함	‣ 시간적 여유에 관심
베이비붐 세대 (1945~1964년)	‣ 일벌레, 긍정적, 낙천적 ‣ 업무를 중시	‣ 일에 빠져 최고가 되는 것을 가치 있는 것으로 판단
X 세대 (1965~1977년)	‣ 회의적, 비관적 ‣ 매우 독립적	‣ 일과 삶의 균형을 중시하나 때로는 희생을 각오
Millennial 세대 (1977년 이후)	‣ 개인적, 낙천적, 다목적 ‣ 관심 분야에만 집착	‣ 승진을 위해 개인의 삶을 희생하지 않으려는 경향

자료: C. Marston(2004), "Generation Challenges in the Workplace", SHRM Annual Conference를 인용한 성상현외 2인(2004), p.13.

상기한 개선 지향성과 개선을 위한 접근 전략을 중심으로 개선 과제를 탐색하는 개념도를 그림으로 제시하면 다음의 [그림 VI-2]와 같다. 싱가포르에서는 가치(Values)와 스킬(Skills), 지식(Knowledge)을 중심으로 교사교육의 혁신을 추구한 VSK 구조를 토대로 교사직에서 공유할만한 핵심 가치와 개선 전략과 개선 과제의 관계를 설정하였다. 정책적으로 지원할만한 개선 영역으로는 교사 핵심 문화 설정 및 공유, 수업에 전념할 수 있는 수업 지원제도 수립, 수업 여건 개선 및 인프라 확충, 교사 간 협력 학습 및 실천학습 지원, 교사의 지속 학습제도 수립을 제시하였다.



[그림 Ⅵ-2] 핵심 가치를 반영한 수업 중심의 교사 생활문화 개선 모형

주: 싱가포르의 VSK 구조를 반영한 교사교육 혁신 모델을 토대로 구성

3. 개선 과제

가. 교사 핵심 문화 설정 및 공유 지원

1) 핵심 가치 설정 및 공유

핵심 문화는 구성원들이 변하지 않고 지속해야 할 핵심 가치를 담고 있다. 아직까지 교사직에서 핵심 문화가 무엇인지, 21세기 핵심 역량 중심으로 총체적인 교육변화가 이루어져야 하는 이 시대에 교사들이 변치 말고 공유해야 할 핵심 문화는 무엇인지 설정하고 핵심 가치를 상실하지 않고

지켜나갈 수 있도록 지원할 필요가 높다.

본 연구에서 조사한 교사직에서 반영해야 할 핵심 가치 10가지로는 '열정'과 '전문성', '사랑', '책임', '팀워크', '존중', '청렴', '신뢰', '헌신', '공정성'으로 제시되었다. 이들 핵심 가치는 본 연구에서 최초로 시도된 것이고, 핵심 가치에 관해 응답자의 이해가 부족할 수 있기 때문에 다시 한 번 의견 수렴을 거쳐 설정하여 공유할 수 있게 지원한다.

2) 단위학교 교육신념성명서 작성 · 활용

학교의 바람직한 변화를 이끌기 위해서는 학교의 발전 비전을 구성원이 공유하고, 구성원의 협동적 역할을 통해 학교의 변화 발전을 지향하는 것이 중요하다. 학교의 변화 발전을 지향함에 있어 학교비전과 변화에 대한 기대와 교육신념을 구성원이 공유할 수 있도록 신념서 형태로 작성하는 것이 중요하다. 신념서 작성은 학교별로 구성원 참여하에 자율적으로 작성할 수 있다.

다음의 〈표 VI-3〉은 미국 샌디에고 주에서 일반적으로 사용되는 교육신념성명서를 사례로 제시한 것이다. 신념성명서는 모든 학교구성원이 교육 신념을 공유하고 학교 변화를 지향하는 바를 공유하는 데 적용된다. 성명서에는 교사들이 바라는 학생의 변화 모습, 학교의 변화를 위해 구성원의 역할과 국가, 지역, 학교의 역할 관계가 반영된다.

〈표 VI-3〉 학교 변화를 위한 신념 성명서 사례(미국 샌디애고시)

구성 요소	신념 내용
우리가 기대하는 변화는…	• 학교 구조조정은 학교의 조직을 변화시킴으로써 학생의 교육의 질을 향상시키기 위한 일시적인 것이 아니라 장기적인 전략적 계획적 노력이다. • 변화를 위한 환경은 반드시 유연성과 위험을 감수하는 것을 허락해야 한다.
우리가 기대하는 학생은…	• 모든 학생들은 배울 수 있다. 그리고 공공 교육은 모든 학생들이 그들의 독특한 잠재력을 이끌어 낼 수 있게 해야 한다. • 모든 학생들은 학교에 있을 수 있다. 그리고 각 아이들은 학교 교직원에 의해 환영받아야만 한다. 또한 각 학생은 학교에서 성공을 성취해야만 한다. • 학생들은 다른 방식으로 배울 수 있다. 현재의 교육적 방법이 각각의 학생들의 학습 욕구를 채우기 위해 변해야만 한다. • 지식의 빠른 증가로 학생은 정보에 더욱 효율적을 접근할 수 있어야 하며, 평생 학습자가 되어야 한다. • 학부모는 학생들이 효과적인 학습을 하는데 주요한 요소이다.

(앞면에서 이어짐)

구성 요소	신념 내용
우리가 기대하는 학교는…	• 학교는 변화의 중심이다. • 학교는 더욱더 자율적이어야 한다. 또한 의사 결정은 행정가, 교사, 분야별 직원 및 학부모를 통해 공유되어지도록 해야 한다. • 학교의 더 많은 자율성과 공유된 의사결정은 반드시 학생들의 학습에 대한 책임의 인정을 수반 되어져야만 한다. • 학교 조직의 변화, 교육적 실행의 변화 그리고 직원들의 역할의 변화는 단계적으로 일어날 것이다. 그리고 그것은 시간과 노력이 필요할 것이다. 주요한 변화가 분명히 드러나기까지는 수년이 걸릴 것이다. • 학교는 그들이 가지고 있는 자산의 할당이내에서 구조조정을 할 수 있다.
우리가 기대하는 변화 역할은 …	• 바람직한 학교의 변화는 교사와 중요한 관계를 가지고 있어야하며, 교육적 과정과 가르치는 것에 주로 중점을 두어야 한다. • 학교장은 학교의 모든 직원들을 협력을 유도함으로써 변화를 위한 환경을 창출하기 위해 이끌어야 한다. 그리고 의사 결정은 공유해야 하며 학부모, 학생 그리고 지역 사회와 연계되어 행해져야 한다. • 학교에 더 많은 자율성을 보장하고 의사결정을 공유하고 협력 팀워크를 권장하는 것은 학교의 직원뿐만 아니라 학부모, 학생 그리고 위원회 구성원, 노조의 대표들, 내각 구성원 그리고 지역의 후원하는 분야별 유명인사들까지 변화시킬 것이다. • 관계는 더욱더 협력적이고 권한 이양적이고 합법적으로 되어야 할 것이다.
우리가 기대하는 학교가 지켜야 할 조건은 …	• 구역의 목표를 이루기 위해 일한다. • 교육위원회의 정책을 고수한다. • 법적이고 윤리적으로 활동을 추진한다. • 단체 교섭의 동의 사항을 지킨다. • 할당된 자원내에서 추진한다. • 다른 학교에 부정적인 영향을 미치는 활동은 지양한다.
우리가 기대하는 지역 조직은 …	• 지역 지원 조직은 지역의 목적과 목표를 설정하고, 학교를 지원하고 보조하기 위해, 그리고 지역의 기준을 설정하고 평가 결과를 활용하여 학교를 돕기 위해 존재한다.

(앞면에서 이어짐)

구성 요소	신념 내용
단위학교의 준수 사항	• 교육위원회의 구조조정 정책의 신념 성명서와 목적을 수용한다. • 학교의 행정, 교직원, 학부모, 학생과 관련한 원회가 결정한 사항을 따른다. • 비전 성명서를 만들거나 학교의 요구를 정리하고, 특권이나 목표를 설정하거나 실행 계획을 설계하거나 또는 성과 측정치를 계발 하거나 평가 과정을 계발하기 위한 계획 과정을 따른다. • 현재처럼 좋거나 더 좋은 향상된 학생들의 학습을 위한 실행 계획과 목표를 설정한다. • 필요한 만큼 변경이나 폐기 사항을 건의한다. • 필요하다면 개혁 과정을 지원하기 위한 추가적인 외부의 자금이나 내부적 기금을 구한다.
우리가 기대하는 규제 폐기 혹은 완화 조건은…	• 구역 조직은 구역의 목적과 목표를 설정하고, 학교를 지원하고 보조하기 위해 그리고 구역의 기준을 설정하고 평가결과로 학교를 돕기 위해 존재한다.

자료: 박영숙외(2003), pp.191～192.

나. 수업 활동에 전념할 수 있는 수업 지원제도 수립

1) 표준수업시수 도입 및 법제화

현행 교원의 주당수업시수에 대하여는 학교 급별, 지역별, 및 교과별로 교사 간 차이가 있으며, 수업 부담의 차이로 인하여 교사 간 근무 조건이 공평하지 못하다는 인식이 높다. 수업 시수 운영에 대하여는 교사 1인당 의무적으로 담당해야 할 표준 시수의 기준이 마련되어 있지 않아 과대 및 과소 수업 담당자에 대한 적절한 대응이 어렵고, 인력 활용의 효율성이 떨어진다는 문제가 제기되고 있어 수업 시수 격차에 대한 개선이 요구되는 실정이다.

수업 활동에 전념할 수 있도록 하기 위한 첫 걸음은 수업 시수가 과다하지 않도록 교사 간 수업 시수의 차이를 해소하는 것이다. 이를 위해서는 표준수업시수를 도입하여 법제화하는 방안이 필요하다. 표준수업시수 도입 및 법제화 방안에 관하여는 2002년도 정책연구로 추진되면서 교육 관련 집단이 함께 모여 심층 논의된 바 있으나, 법제화를 위한 지원 조건으로서 학교 급별 표준수업시수 산출 조건, 관련법의 위상 설정(기존 배치 기준 개정과의 관계 등), 법제화 추진 방식과 시기, 수업 초과 교사 및 미달교사에 대한 처우 등에서 쟁점화 되면서 유보되었다.

당시 표준수업시수 도입에 관한 찬반 조사에서는 95.6%에 달하는 거의 모든 교원이 찬성하였고, 학교 급별 표준수업시수로는 초등학교 20시간(51.7%), 중학교 18시간(41/9%), 고등학교 16시간(50.0%)을 가장 많이 선호한 것으로 제시되었다(박영숙외 2인, 2002). 프랑스와 독일 등의 외국 사례에서는 법령 또는 조례, 교육 규칙의 수준으로 교사가 책임지고 담당해야 할 주당수업시간 수를 규정하여 적용하고 있다. 프랑스의 법정 주당수업시수는 초등학교 27시간, 중등 15~18시간, 독일은 최저 담당 의무시수로 초등학교 27~28시간, 중등학교 23~28시간의 범위로 적용되고 있다.

법정수업시수 설정과 함께 교사가 적정한 수업 환경에서 수업을 할 수 있도록 지원하는 정책이 병행 추진될 수 있다. 프랑스와 영국에서는 표준 직무를 정립하고 적정 범위의 학교와 학급 크기를 유지하는 규정을 적용하고 있다. 또한 법정 수업 시수를 책임 있게 담당하고 수업에만 전념할 수 있도록 사무 및 행정 보조 인력을 지원하고 있다.

2) 수업 준비 시간 보장제도 도입

수업의 질을 보장하기 위해서는 수업 준비 시간이 부족하지 않도록 수업 준비만을 위한 일정 시간을 보장해줄 수 있다. 실제로 영국에서는 2000년 초에 수업 준비에 집중할 수 있는 시간을 보장해 주기 위해 '나홀로 시간(Guaranteed timetabled non contact time)'을 도입한 바 있다. 이는 일주일 중 일정 시간은 학생이나 학부모, 혹은 다른 교직원의 방해를 받지 않고 자신만의 수업 준비 등에 집중할 수 있는 시간을 보장해 주는 것을 의미한다. 신규교사와 중견교사별로 보장 시간이 다르다. 신규교사는 2시간, 중등학교는 4시간이 정도 적용된다(박영숙 외 2인, 2002; 89-90)

교사들의 일반적인 의식에는 '수업 준비만은 철저히 해야 한다'는 데 강한 공감대가 형성되어 있다. 그러나 현장에서는 다양한 요인으로 인해 수업 준비가 충실히 이루어지지 못하고 있는 실정에 있어 교사들을 힘들게 하고 있다. 담당 수업시수가 많은 것도 이유이지만 교사가 담당하는 학생 수가 많은 것도 원인이 된다. 특히 학급 수가 많은 과대 규모 학교나 학급당 학생 수가 과밀한 지역의 학교에서 교사들의 수업 부담은 높을 수밖에 없다.

교사의 수업 부담의 차이가 교육여건의 차이로 인한 것이어서 교사들의 개선 요구는 높다. 본 연구에서 '주중 일정 시간의 수업 준비 시간 보장'에 관하여 어느 정도 요구도가 높은지 조사한 결과, 5점 중 4.3점으로 요구도가 높은 수준으로 제시되었다. 수업 준비 시간을 보장하기 위해서는 몇 시간이 적정한지, 학교 급별로 어떻게 설정할 것인지, 경력별로 구분할 필요가 있는지 등에 관하여 논의를 시작할 때이다.

다. 수업 여건 개선 및 인프라 확충

1) 교사 1인당 학생 수 경감

본 연구에서 수업 중심의 문화 조성을 위해 필요한 과제에 관하여 조사한 결과 행정 업무 간소화 및 경감이었고(4.7점/5점 최고점), 교사 1인당 학생 수 경감을 비롯한 수업 중심의 교사 문화 증진, 법정 정원 확보, 수업 지원 인력 확보, 주중 수업 준비 시간 보장, 학교장 리더십 제고, 표준 주당수업시수 설정, 교사 업무 표준화, 학습조직화 지원도 4.0점 이상으로 높게 나타났다. 이 가운데 '교사 1인당 학생 수 경감'은 교사의 학교생활 문화 개선과 관련하여 무엇보다 시급히 개선되어야 할 과제이다. 교사 1인당 학생 수 경감은 2007년 이후 교사 정원 산출 기준을 학급당 학생 수에서 교사 1인당 학생 수로 전환하면서 교사 1인당 학생 수의 경감 연간 목표를 수립하여 지원해 오고 있다.

2012년 스위스 IMD에서 발표한 교육경쟁력 순위는 2011년에 이어 22위로 변함이 없으나 교육 분야의 평가 지표인 '중등교사 1인당 학생 수'와 '초등교사 1인당 학생 수'에서는 59개국 가운데 각기 53위와 50위로 여전히 최하위권에 머물러 있다. 교사 1인당 학생 수의 평가 순위는 다른 국가에 비해 우리 교사의 수업 여건이 열악함을 의미하고 교육 활동에 필요한 기본 인프라가 부족함을 의미한다. 다양한 선진화 정책이 추진되는 과정에서도 기본 교육 인프라에 해당하는 법정 정원은 충족되질 않고 있고, 과대 규모 및 과밀 학급 문제는 여전히 해소되질 않고 있다. 교사 1인당 학생 수의 경감 속도도 그만큼 더디어지는 셈이다.

2) 수업 지원 인력 확보

수업 중심이 문화를 조성하는 데 교사들의 요구가 높은 수업 지원 인력은 시급히 확보되어야 할 과제이다. 여기서 고려되어야 할 중요한 점이 있다. 교사들이 요구하는 수업 지원 인력의 유형이 어떠한 유형인지 조사할 필요가 있다. 학교에 종사하는 학교회계직 인력 유형에는 아직 수업 보조 인력이란 직종이 존재하지 않고 있다. 보조라는 용어를 사용하고 회계인력 유형도 교무보조, 전산보조, 급식 보조, 과학 보조 등으로 몇 개 없지만, 그나마 수업 보조에 해당하는 인력이 과학 보조이다. 교과별로 실제 교실에서 수업을 보조하는 인력이 필요하고, 초등학교 저학년에서의 수업 보조 인력의 요구는 더욱 높다. 과밀학급에서의 보조 인력의 지원 요구 또한 높다.

학교회계직이란 각급 학교에서 교육 및 행정업무 등을 지원 또는 보조하기 위하여 필요한 근로

를 제공하고 학교회계에서 보수를 받는 자로서 공무원이 아닌 근로자'를 의미한다. 학교회계직에 대하여는 인력의 분류체계가 정립되질 않아 직종도 약 60여종으로 다양하고 명칭도 지역마다 다르다. 단위학교에서 종사하는 비중도 어느 덧 전체 교직원의 약 23%(2010년 3월 기준)를 차지하고 있어 비중이 만만치 않다. 비중이 높은 유형을 살펴보면, 조리원이 4만 7,600여명으로 전체 학교회계직원의 약 37%를 차지하고 있고, 다음으로 교무보조 9,041명(6.9%), 조리사 6,398명(4.9%), 특수교육보조 6,082명(4.7%), 사무행정보조 5,165명(4.0%), 과학보조 4,706명(3.6%) 등이 다른 직종에 비해 비중이 높다. 학교회계직원 수는 2010년 3월 기준으로는 11만 8,052명이었던 것이 2011년 3월에는 13만 456명으로 1년 사이에 1만 2,404명이 늘어났고, 이러한 증가추세는 교원 업무 경감 정책 추진으로 더 늘어날 전망이다(성병창, 2012; 17-18).

교사가 요구하는 수업 지원 인력 유형에 대한 정확한 수요 조사를 마친 후에는 단위학교별로 몇 명을 배정하는 것이 합리적인가에 관한 배치 기준을 설정할 필요가 높다. 단위학교에 배정하는 기준으로는 학급수를 사용하고 있는데, 과대 및 과소 규모 학교 실정을 합리적으로 반영하기 위해서는 학생 수를 기준으로 배정하는 것이 옳다. 교사들이 바라는 수업 보조 인력의 유형은 수업 준비와 실행에서 지원하는 인력들이다. 수업 평가에서는 전산 처리 외에 주관식 채점 등은 교사가 직접 담당해야 한다는 의식이 높다.

라. 교사 간 실천 학습 및 협력 학습 지원

1) 실천 학습(Action Learning Process) 중심의 학교 컨설팅 확대 지원

실천 학습 혹은 행동 학습이란 학습자들이 팀을 구성하여 각자 자신의 과제, 또는 팀 전체가 공동의 과제를 러닝 코치와 함께 정해진 시점까지 해결하는 동시에 지식 습득, 질문 및 성찰을 통하여 과제의 내용과 과제 해결 과정을 학습하는 프로세스를 의미한다. 조직에서 실천 학습은 일반 공공 부문에서는 공동혁신이 일환으로 2000년 초반에 도입되어 전체 공공조직으로 확산된 바 있다. 교육조직에서는 컨설팅 장학이 활성화되면서 컨설턴트 실무 연수에 도입되어 전개되고는 있으나 모든 학교에 보급된 단계는 아니다.

실천 학습에서는 팀을 구성하여 문제 해결 프로세스를 거치면서 관련된 지식을 공유하는 한편, 의사소통 스킬과 발표 스킬 함양하면서 활동하기 때문에 21세기 교사들에게 요구되는 협동과 공

유, 문제 해결 능력 등을 배양하는 데 효과적이다. 또한 실천 학습에서는 외부 전문가가 지원하기 때문에 합리적인 의사 결정에 의한 문제 해결이 가능하다. 따라서 실천 학습을 적용한 학교 컨설팅이 체계적으로 지원된다면 교사들 간의 협동성과 문제 해결능력이 증진될 것으로 기대된다.

최근 학교 컨설팅에서 주로 다루는 실천 학습의 주제들은 학생들에게 좋은 수업을 제공하는 방안, 창의력 발문 기법, 독서교육을 잘하는 방법, 학습 부진 학생의 효과적 지도 방안, 학생들이 자기주도 학습력 신장, 교과별 특성을 고려한 수업 모형 등으로 교사들이 현장에서 수업 지도성을 높이기 위해 고민하는 것들이다. 현장 적합성이 높은 특징을 갖고 있어 교사들의 자발적이고 적극적인 참여를 유도할 수 있다. 나아가 문제로 선정한 주제에 관하여 팀이 구성되어 체계적으로 관리하고 분석하고 실행함으로써 팀 리더십이 증진될 수 있을 뿐만 아니라 소의 집단 창의성으로 발전될 수 있는 성과를 기대해볼 수 있다. 이와 같이 실천 학습에 대한 기대 효과가 크기 때문에 모든 학교에서 실천 학습 활동을 전개할 수 있는 시스템을 구축하고 지원하도록 한다.

2) 컨설팅 자기 진단 매뉴얼 개발 및 사이버 진단 시스템 구축

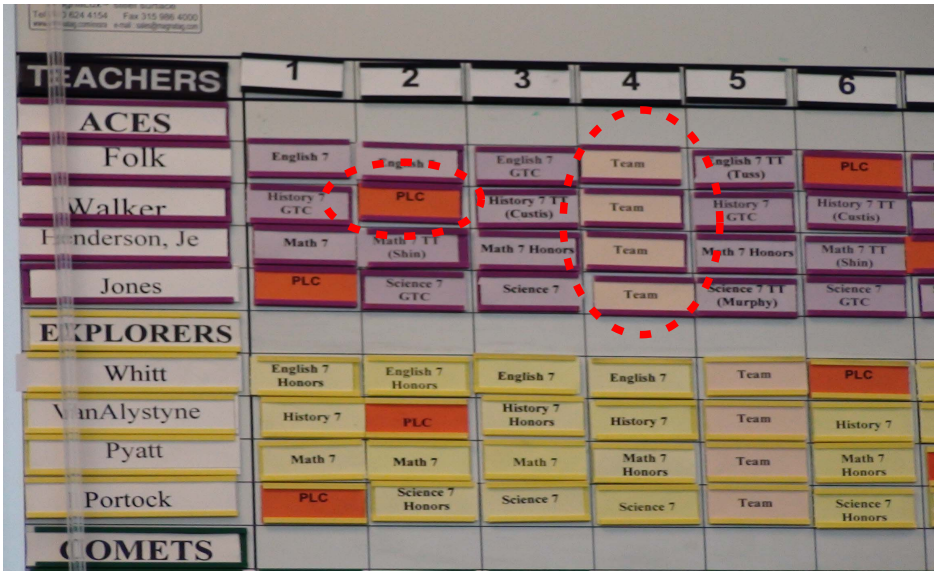
실천학습을 지원하는 시스템을 구축할 때 컨설팅 자기진단 매뉴얼을 개발하여 지원하는 것도 효과적인 방안이다. 교사의 직무 영역별로 자기 자신의 강점과 약점을 진단하고 컨설팅이 필요한 정도를 스스로 진단함을 의미한다. 자기 진단은 개인이나 교사 간 팀을 구성하여 함께 진단할 수 있게 한다. 팀은 학년별, 교과별로 구성될 수 있고, 학교 전체 차원에서 컨설팅이 필요한 영역과 분야를 진단할 수 있도록 개발하도록 한다.

나아가 이러한 자기 진단 절차는 사이버시스템으로 구축하여 언제 어디서든 편리하게 활용할 수 있게 한다. 교사와 학교의 컨설팅 수요를 조사하여 체계적으로 관리하는 방법이 탐구될 필요가 있다. 수요 결과를 토대로 컨설팅 지원 프로그램을 개발하고, 컨설턴트 양성과 연수를 담당하는 전담 기구를 설치 운영하는 것도 방안 중의 하나이다.

3) 교과 협의회 시간 정례화 및 내실 운영

교사들의 협의 문화가 부족하다는 특성이 진단된바 있다. 학교에서의 바쁜 일과에 쫓겨 그렇기도 하지만 의사소통 방식이 달라져서도 그렇기도 하다. 의사소통 방식이 변하더라도 교사들 간의 협력을 위해서는 무엇보다 협의 문화를 활성화해야 한다. 이를 위해서 교무회의와 교과 협의회를 더욱 내실 있게 운영할 필요가 높다.

교무회의가 지시 사항이나 행사 등을 전달하는 형식적인 회의가 아닌 실질적으로 학교의 정책이나 교원 복지, 학생생활 지도 등에 대한 협의를 통해 대안을 마련하고 학교 운영에 힘을 보탤 수 있어야 한다. 교과협의회가 수업 전문성 제고를 위해 내실 있게 운영되기 위해서는 전문가와 함께 실천학습을 전개할 수 있게 지원되어야 한다.



[그림 Ⅵ-3] 미국의 교사 전문학습 활동 시간 운영 사례

상기한 [그림 Ⅵ-3]는 미국 버어지니아주의 킬머 중학교(Kilmer Middle School)[18]에서 교사의 충실한 수업 준비를 위해 일과 중에 일정 시간 동안 학습 활동을 지원하는 프로그램(Professional Learning Community; PLC) 사례를 제시한 것이다. 교사의 전문 학습 활동은 협력 협의 형태로 이루어지는데 근무시간에 일정 시간 배정함으로써 지속 학습이 이루어지고 있다. 또한 교사들은 일주일에 하루 오후 시간 중에서 약 30-40분간 모든 학교 교사와 직원이 독서하는 시간을 가진다.

18) 킬머중학교는 버어지니아 주 페어펙스카운티에 있으며 학교 명성도가 매우 높다. 석사학위 이상을 소지한 우수한 교사들이 많이 지원하고, 가구당 연봉이 1억 5천에 달하고 학부모 교육 수준도 매우 높다. 사진은 연구자가 2010년 3월에 학교를 직접 방문하여 면담하면서 찍은 사진이다.

마. 교사의 지속 학습제도 수립

1) 생애 단계별 역량 중심의 주기적 연수제도 수립

교사의 전문성은 지속적으로 유지되고 개발되어야 한다. 21세기 환경 변화에 부응하여 이러한 과제는 절대적이다. 현행 교사의 전문성과 질 관리체제는 매우 미흡하다. 국가 수준의 자격 관리 체계가 없이 임용 전 양성기관에서 취득한 자격을 입직 후 퇴직 할 때까지 자격 갱신 없이 유지할 수 있다는 심각한 문제가 있다. 이는 교사의 전문성을 신장하기 위해 지속적으로 학습 절차를 지원하는 시스템이 마련되어 있지 않음을 의미한다.

이러한 자격제도의 문제와 학습 기회의 부족 문제를 해결하기 위해 최근 생애발달단계를 중심으로 한 교사 자격체계를 개편하자는 방안이 제안되고 있다. 한국교육개발원에서는 2011년 생애 단계별로 역량을 증진시키는 생애 단계별 역량 강화 방안을 제시한 바 있다(김정원외, 2011). 생애 단계별 역량을 강화하는 주기적인 연수 지원을 통해서 교사 집단에게 학습의 기회를 확대할 수 있다.

주기적인 연수 과정에서는 현장 적합성 높은 연수 프로그램을 개발하거나 현안 문제를 해결하는 실천 학습형으로 운영함으로써 교사들의 새로운 아이디어를 공유하고 공동 학습을 통해 교사의 문제 해결력을 높일 수 있다. 연수 과정을 양성과정 개편, 자격 갱신제도와 연계하여 운영하면 전문성 신장 효과를 더 높일 수 있다. 교사의 전문성 기준은 국제적으로 적용되는 전문성 표준을 참조할 수 있다.

2) 교사 학습연구년제 확대

교사 학습연구년제가 도입되어 성과가 높은 것으로 보고되고 있다. 학습연구년제를 통하여 교사들은 학교 운영에 필요한 주제를 정하고 연구에 몰두함으로써 현장의 현안 해결을 주도해 나가고 있다. 학습연구년제는 매년 공모 절차를 거쳐 해당자를 선정하는 절차를 거친다. 지원자에 비해 정원이 부족하기 때문에 교사의 학습 요구를 충족시키지 못하고 있다.

교사의 학습 요구를 충족시키는 한편, 집단적으로 함께 전문적인 학습 활동이 이루어지도록 지속적인 학습 연구를 지원할 수 있다. 핀란드에서 교사들은 지속적으로 학습하도록 격려되고 지원받는다. 대부분 학교나 대학에서 제공하는 학습 기회에 참여하고, 교육 관련 연구로 박사 학위를

취득한다. 싱가포르에서는 교사들이 단체로 실천 연구를 배우고 실행하는 데 교사들을 지원하는데, 매년 전문성 개발 시간으로 약 100시간(12일 이상)을 지원한다. 영국에서도 학교 수준의 협동 시간을 넘어 교사들에게 5일간의 전문성 개발 시간을 지원한다.

또한 영국에서는 교사들을 위한 대학 기반의 전문적 학습 기회가 있어 교사들은 단계별 자격 인증을 거치게 지원한다. 예를 들어 전문연구 인증(CfPs: Certificate of Professional Studies), 졸업 후 교육연구 석사, 다음에는 교육학 석사로 이어지도록 학습 활동을 지원한다. 영국에서는 전 지역에 걸쳐 석사학위 이후에 공부를 계속함으로써 자격 단계를 높여 나가는 경향이 확인된다.

2008년에 노동당 정부는 모든 교사들을 위한 교수활동과 학습과 관련된 정부 지원 석사학위는 매 5년 마다 갱신할 수 있도록 새로운 교사 자격증으로 기대해도 좋다는 아이디어를 담은 백서를 제시하였다. 이에 대해 2009년 BBC 보고서에서는 '교사들에 대한 불신 속에서 추진되었던 30년간의 정책 이후에 나온 이 백서는 교육정책의 새로운 시대를 알릴 수 있을 것으로 호평하고, 교사와의 신뢰를 재구축하기 위한 노력으로 평가한 바 있다(Darling-Hammond, 2012).

교사의 지속적인 전문적 학습 기반을 구축하려는 세계적인 동향에서는 교사의 학습과 학교 리더의 학습을 위해 새롭게 부상하는 지평선을 열고 있다. 전문적인 학습을 지속할 수 있는 시스템은 학교와 대학과 연계하여 구축할 수 있으며 이를 통해 학교의 실질적인 개선이 촉진될 수 있을 것으로 기대된다.

3) 교사 개별 멘토제 도입

학교 현안 해결을 위해 컨설팅이 필요하듯이, 교사 개인에게도 문제 해결과 전문적 성장을 위해 멘토가 필요하다. 특히 생애 발달 단계별로 역량을 증진시키는 지원체계가 구축된다면 멘토의 필요성은 더욱 높아진다. 5년 주기로 교사 자격갱신제를 운영하고 있는 미국의 경우, 교사별 자문교수를 정하여 개인이 필요로 하는 개별 멘토를 지원한 바 있다. 교사 개인별로 멘토로서의 역할을 하고는 있으나 수석교사가 학교별로 배정되어 있지 않은 상황이고, 학교에 배정된 수석교사들도 수석교사가 전공한 교과를 중심으로 배정되는 실정이어서 교과에 기반 한 수업 멘토로 활동하는 데 한계가 있다.

교사에게 개별 멘토가 필요한 이유는 교사에 대한 부정적 이미지를 개선하는 데 개별 코칭이 효과적이고, 교사의 강점과 약점, 어려워하는 내용과 스트레스 등을 개별적으로 파악하여 개별 스타

일에 맞게 코칭할 수 있다는 장점이 있어 교사들에게 바람직한 이미지를 형성해 나가는데 힘을 실어 줄 수 있다고 본다.

4) 교직 경력별 및 학교 급별 곤란도를 반영한 연수 프로그램 개발

교사들이 어렵게 느끼는 업무가 경력과 학교 급별에 따라 차이가 있음이 확인된다. 이는 교사 집단의 특성별로 효과적인 연수 프로그램이 필요함을 시사해준다. 실천 학습 활동을 통하거나 아님 연구 활동을 통해서도 이러한 교사 집단의 특성을 반영하는 관점이 중요하다.

연수 활동에서는 경력별로 어려워하는 부분 즉 개인의 필요에 맞는 연수를 선택하여 집중적으로 받도록 하거나, 또래 연구 팀이 구성되어 어려운 부분에 대한 토론과 실패의 경험을 공유하도록 연구 활동을 지원하는 것이 효과적일 수 있다. 경력과 학교 급에 따른 특화된 연수 프로그램을 개발하고, 단위 또는 지역 학교별로 또래 교사의 주제별 학습 조직화가 이루어지도록 지원할 필요가 있다.

4. 중 · 장기 추진 로드맵

개선 과제를 추진 시기별로 제시하면 다음의 〈표 VI-4〉와 같다. 대부분의 과제들이 2013년도부터 관련 정책 연구 수행을 거쳐 적용 가능하다고 본다. 다만, 실천 학습 중심의 컨설팅 확대와 같이 지속적인 확대 지원이 요구되는 과제는 지속 과제로 중장기적으로 지속 추진되는 것으로 제시하였다.

그리고 곤란도가 높은 업무 환경 개선 영역 관련 과제 중 교사 1인당 학생 수 감소와 수업 지원 인력 확보는 행정안전부와 기획재정부와의 협조가 필요한 과제들이어서 지속적으로 지원되는 것으로 제시하였다. ‘수업 준비 시간 보장제도 도입’과 ‘표준수업시수 법제화’와 같은 과제는 정책 방안 연구 추진과 더불어 조속히 추진할 수 있다고 본다.

〈표 Ⅵ-4〉 교사 학교생활 · 문화 개선 과제의 중 · 장기 추진 로드맵

개선 영역	개선 과제	추진 시기				
		2013	2014	2015	2016	2017
핵심 가치 창출	1) 핵심 가치 설정 · 공유					
	2) 교육신념성명서 작성					
문화 특성 변화 대응 (변화 관리)	3) 교직경력별 및 학교급별 특성 반영 연수 프로그램 개발					
	4) 진정리더십 개발을 통한 교사 이미지 개선 지원					
	5) 실천학습 중심의 컨설팅 확대					
	6) 교사 개별 멘토제 도입					
문화 형성 요건 개선	7) 교사 학습 연구년제 확대					
	8) 컨설팅 자기 진단 매뉴얼 개발					
	9) 컨설팅 자기 진단 시스템 구축					
	10) 생애단계별 역량 중심의 주기적 연수제도 수립					
곤란도 높은 업무 환경 개선	11) 수업 준비시간 보장제도 도입					
	12) 교과 협의회 시간 정례화 및 내실 운영					
	13) 표준수업시수 도입 및 법제화					
	14) 교사 1인당 학생 수 감소					
	15) 수업 지원 인력 확보					

Ⅶ. 요약 및 정책 제언

1. 요약
2. 정책 제언

Ⅶ. 요약 및 정책 제언

본 연구는 학교의 환경 변화가 교사의 학교생활·문화에 영향을 미친다는 연관성에 주목하여, 학교 환경 변화에 따른 교사 학교생활·문화의 변화 특성과 학교 급별 차이를 조사하고, 교사 집단이 공유해야 할 핵심 가치를 중심으로 바람직한 변화로 선도하는 개선 과제를 제시하였다.

본 연구에서 탐구하고자 한 연구 문제는 다음의 여섯 가지로 설정하였다.

첫째, 선행연구에서 제시된 교사 문화의 특성과 형성 요건은 무엇인가? 교사의 학교생활과 문화의 관계는 어떻게 정립되는가?

둘째, 최근 학교환경 변화의 주요 내용은 무엇이고 변화에 영향을 미친 요인과 변화 특성은 무엇인가?

셋째, 최근 정부가 교육력 제고를 위해 지원한 핵심교육정책(교과교실제, 창의경영학교제 등)을 시범 운영하여 우수학교로 선정된 우수 학교와 일반학교의 생활·문화는 어떠한 차이가 있으며, 우수학교에서 바람직한 변화를 이끌어낸 동인은 무엇인가?

넷째, 교사의 학교생활·문화의 특성은 교사의 배경과 학교 배경별로 어떠한 차이가 있으며, 교사의 생활 문화에서 나타나는 강점과 취약점은 무엇인가? 학교생활 변화에 대하여 교사들은 어떻게 인식하고 있으며, 어려움을 경험한 업무 유형에 대한 인식은 교사 개인 및 학교 배경 변인별로 어떠한 차이가 있는가?

다섯째, 해외에서는 교사 변화를 지원하기 위해 어떠한 지원 정책을 추진하였으며, 바람직한 교사 문화 형성을 촉진시킨 요인은 무엇이며, 우리나라에 주는 시사점은 무엇인가?

여섯째, 교사의 학교생활·문화를 변화시키기 위해 지향되어야 할 개선 방향과 과제는 무엇인가?

상기한 연구 문제를 토대로 연구 내용은 ① 교사 학교생활·문화의 이론적 배경 및 분석 모형

정립, ② 교사 학교생활 · 문화 변화의 징후 및 특성 분석, ③ 교사의 학교생활 · 문화 실태 진단 및 요구 조사 분석, ④ 외국의 교사 변화 지원 사례 및 시사점 분석, ⑤ 교사 학교생활 · 문화의 개선 방향과 과제 개발의 다섯 영역으로 구성하였다. 연구 방법으로는 문헌 연구, 전문가 협의회, 면담 출장, 교사 집단 간담회, 사례 분석 용역, 정부 관계자 실무 협의, 용역, 설문조사, 심층 면담 조사, 정책토론회 등의 다양한 방법을 실시하였다.

이하에서는 연구 내용별로 주요 결과를 제시하고, 본 연구에서 제안한 개선 과제를 정책적으로 적용함에 있어 고려되어야 할 내용을 중심으로 제언한다.

1. 요약

가. 교사 학교생활 · 문화의 이론적 배경 및 분석 모형

이 장에서는 교사의 학교생활 · 문화를 주제로 앞서 연구된 선행연구의 결과를 토대로 연구 분석에 기초가 되는 이론적 내용을 정리하여 제시하였다. 또한 선행연구와 다르게 본 연구에서 독자적으로 접근한 방법은 무엇인지 기술하였고, 교사의 학교생활과 문화를 어떠한 관계로 분석하였는지 분석 모형을 정립하였다. 이론적 배경으로는 선행연구에서 다룬 연구 주제와 동향에 관하여 개관하였고, 교사 문화와 관련된 이론적 내용은 교사 문화의 개념과 요소, 형성 과정으로 분류하여 제시하였다.

본 연구에서의 교사 문화 개념은 21세기 글로벌 교육환경 변화로부터 요구되는 핵심 역량과 학습 스킬을 수용할 수 있는 문화적 토대를 구축하는 관점으로 접근하였다. 교사 문화는 '교직사회 구성원으로서 환경 변화 과정에서 집단 생활을 통해 인식하거나 보여주는 핵심 가치, 행동 방식, 변화 실행 의지'로 정립하였다.

문화의 형성 과정에서는 문화 특성이 변화하면 기존의 대표적인 문화 특성 또한 달라질 것으로 보고, 문화의 특성 변화에 대한 교사의 인식이 개인 및 학교 배경 변인별로 어떻게 차이가 나는지를 분석하였다. 그리고 대표 특성의 변화를 촉진시킨 요인이 무엇인지, 긍정적인 변화에 영향을 주는 요소는 무엇인지 중점적으로 분석하였다.

문화의 형성 조건에 관하여는 교사 문화 형성 조건이 무엇인지 탐색하는데 관심을 갖고 열린사회에서 요구하는 협력성을 증진시키는 조건은 무엇인지 탐색하였고, 창의적인 실행 문화는 어떠한 조건이 지원되어야 형성되는지에 초점을 맞춰 분석하였다.

교사 문화 변화 관련 이론으로는 조직의 성과 제고를 위해 조직의 문화를 바람직한 방향으로 변화시키기 위해 구성원의 역량과 문화적 지도력 변화를 강조한 이론들을 제시하였다. 이들 이론에는 학습 조직이론과 문화지도성 이론, 문화 경영 및 관리 이론, 진정성 리더십 이론, 창의 실행 문화 이론, 회복탄력성 이론으로 구분하여 기술하였다.

나. 교사의 학교생활 · 문화 변화 징후 및 특성

교사의 생활 및 문화 변화 징후 및 특성으로는 학교 환경 변화의 내용 및 촉진 요인, 일반학교 교사의 생활 및 문화 특성, 우수 시범 운영학교 교사의 생활 및 문화 특성으로 구분하여 기술하였다.

1) 학교 환경 변화의 내용 및 촉진 요인

학교 환경 변화의 내용 및 촉진 요인에는 학교 환경의 변화 내용으로 정보화 기술 혁명의 가속화, 업무 처리 관련 업무 포털 서비스로 업무 과중화 현상, 정보화 가속화로 교사 사이의 소통 장애 발생, 학부모 영향력 증대, 실적 서열화 팽배, 학교경영의 자율성 훼손, 학교의 역할과 기능 확장이 제시되었다.

변화를 촉진하는 주요 요인으로는 교사의 전문성 향상을 위한 교육정책의 도입, 교육과정 변화에 따른 집중이수제, 학생 생활 지도를 위한 대책, 주5일수업제, 교무 및 행정 업무의 전산화, 교직 구성원의 변화 등이 제시되었다.

2) 일반학교 교사의 생활 · 문화 특성 사례

초등학교 사례에서는 수업 이외의 업무 과다성으로 인하여 교사의 수업 행위에 대한 지원 형태는 학교 급, 학교 규모, 학교장의 경영 철학 등에 따라 차이가 있었다. 초등학교 교사는 다른 사무직원에 비해 업무 수행에서 별다른 차이가 없으며, 교사의 수업이 보호되고 지원되는 여건이 미흡하다는 인식이 높다.

학교나 교육청에서는 교사의 수업 능력 향상을 위한 지원과 여건이 미흡하다. 교사의 수업 지원을 위한 각종 연수, 장학 프로그램의 실효성이 미흡하다. 교내 장학은 수업과 관련하여 수업 공개를 하고 지도 · 조언을 듣는 형태가 일반적이다. 교사로서 교직 생애에 수업행위에 대한 전문성을 체계적으로 개발하지 못하는 경우가 많다. 교사의 수업에 대한 토의, 토론하는 문화가 미흡하다.

초등학교에서 필요로 하는 교사와 능력 있는 교사의 이중적 행태가 상존하고 있다. 교장의 요구를 충족할 수 있는 교사가 능력 있는 교사가 되고 있는 실정이다. 열심히 하기를 말리고 주저하는 교사가 존재한다. 동료 교사가 협력의 대상보다 경쟁의 대상이 되고 있다. 바람직한 교사 문화 조성 필요 및 지원 과제로는 경쟁 완화, 시간적 여유, 교사 직무 재정립 및 명료화, 교원의 전문성 신장 문화 조성 및 지도성 개발을 제시하였다.

중학교 사례에서는 교사 문화 특성은 ① 각종 교육 정책들에 대한 적응의 어려움, ② 주5일수업제에 따른 수업 부담 및 학생 생활지도의 어려움, ③ 각종 행정 업무의 과다, ④ 협의 문화 부족 문제, ⑤ 경쟁을 부추기는 제도를 문제로 인식하고 있었다.

바람직한 교사 문화 지원 과제에 관하여는 ① 교과 지도의 열정과 인내심, ② 교육 주체간의 협동성, ③ 변화에 대한 개방성과 적응성을 기반으로 하여 다양한 수업 모델 개발을 통한 교과 전문성 신장을 위한 지원, ④ 승진이나 근무지 이동을 위한 연구 점수를 얻기 위한 수단으로 운영된 연구학교 · 시범학교를 대폭 줄이고 실질적으로 교과 전문성을 신장하도록 지원, ⑤ 맞춤형 연수 강화, ⑥ 주 3시간 이상의 교과 연구 시간 확보, ⑦ 행정 업무와 공문서 처리 등의 시간을 줄이고 교과 연구 시간을 확보, ⑧ 학습연구년제의 확대, ⑨ 자생적 교과연구 모임 지원 강화 등을 요청하였다.

교사들의 협의 문화 활성화를 위해서 교무회의나 교과 협의회 내실화, 공개 수업 충실화, 공문을 작성하고 행정 업무를 책임 있게 도와줄 인력 확보, 학교경영자의 리더십을 강화하기 위해 '학교경영 전문가 양성 과정' 등의 연수 강화, 교사의 생애 주기별 핵심역량 개발 등이 제시되었다.

한편, 고등학교 특성에서는 변화 요인으로 ① 개정 교육과정에 따른 교사 역할의 변화, ② 학교 현장 변화 모습, ③ 학교운영위원회의 변화, ④ 교육정보화, ⑤ 고경력 교사의 역할 제한 등이 제시되었다. 교사들이 어렵다고 인식하는 문제에 관하여는 ① 학생 인권 강화에 따른 학생 생활 지도 어려움, ② 방과 후 수업 등으로 교사 역할 확대, ③ 승진 중심의 문화 상존, ④ 학교와 교사들

에게 바라는 사항의 복합적 성격, ⑤ 교사의 능력과 연관 없는 전근 문화 상존, ⑥ 교육적 신념과 가치관의 문제, ⑦ 개인주의로 인한 교사간 갈등 등으로 제시되었다.

3) 우수 시범교 교사의 학교생활·문화 특성

우수 시범교는 교과교실제, 창의경영학교, 발도로프 실시학교를 중심으로 분석하였다. 교과교실제 우수시범 고교 사례로는 동백고등학교가 선정되었다. 이 학교는 2007년 3월 개교한 신설교로서 학생 모집에도 어려움이 많았고 학생들의 성적도 낮았으나 현재는 선호학교로 변신하였다. 2009년 '선진형 교과교실제 학교에 당선되면서 교사문화를 변화시켰다.

변화 이유로는 참여와 소통의 학교생활 문화 정착을 위해 T/F 팀 구축, 참여와 소통의 인식 개선, 교직원 10분 릴레이 연수로 참여와 소통 틀 마련, 하향식 의사전달체제보다는 상향식 협의체제 문화 형성을 노력하였다. 교사 수업의 질 제고를 위한 노력으로는 행정 업무 경감과 교과부서 위주의 교무조직으로 운영, 6개 교과존 구축, 교과협의회, 연수기회 확대로 수업 모형 연구 및 학습 자료 제작, 동교과 교사간 수업 지원 활동으로 수업 방법 개선 등을 실시하였다. 바람직한 교사 문화 조성을 위하여 이 학교에서는 ① 혁신적인 생각과 긍정적인 마인드로 학생을 지도할 수 있는 교사 문화 조성, ② 학생을 위한 교육이 무엇인가에 관해 함께 고민하는 교사 문화 창조, ③ 교사가 학생들을 지도하는 일에만 전념할 수 있는 체제를 구축한 것이 부각되었다.

교과교실제 우수 시범 중학교 사례로는 광무여자중학교가 선정되었다. 이 학교는 1975년 개교하였으나 2000년부터 2005년까지 학생들의 비행과 학력저하가 현격하게 일어났을 때 선진형 교과교실제 A형 학교로 지정되면서 교사문화를 변화시켰다. 이 학교는 미래사회를 선도하는 창의적인 글로벌 인재 육성을 위해 세계적인 사람, 창의적인 사람, 교양 있는 사람을 인재상으로 설정하였다. 이를 위해 인성교육에서는 작물 재배반을 통한 생명존중교육, 명상의 시간을 통해 더불어 살아가는 자세 확립, 사제동행 아침 30분 독서, 이달의 암송시 외우기 등을 실시하였다. 방과후 학교 운영 측면에서는 학생들의 흥미와 희망에 맞는 방과후학교를 운영하여 40여개 강좌가 개설 운영하였으며, 학교경영 측면에서는 교사협의회 조직, 교무회의 활성화 등 학교장의 결정에 앞서 교직원 중심의 소위원회 회의를 거쳐 의견을 청취하고 그 의견을 수용하였다.

업무 경감 측면에서는 사무보조원과 인턴 강사 채용, 행정요원 2~3명을 채용하여 교사의 행정 업무를 경감하였다. 학교문화 변화를 위한 조직 구성원들의 의식, 행동, 규범 등에서의 변화 모습으로는 학교장의 리더십 역량 발휘, 좋은 학교 문화를 만들기 위한 특별한 행사, 학교의 다양한 행사에 전교직원이 적극 참여하였다. 협의 및 연수 활성화를 위해 교과, 학년, 부별 협의회 활발한 진행, 부장 및 3부부장 협의회 실시, 매월 1주 화요일에는 정기 연수 실시, 학교에 방문하는 학부모들에게 학교장의 교육 철학과 비전을 공유하고, 시험 감독도우미나 급식 검수 도우미들이 학교에 올 때마다 자녀교육방법에 대해 학교장이 연수를 실시하였다.

수업의 질 제고를 위한 교사 생활 측면에서는 교과교실 시설을 조성하고 교과 영역을 구성하여 교과별로 특색 있는 교실과 전자칠판, 전자교탁, LCD 프로젝터, 프로젝션 TV, 컴퓨터 등 선진 기자재 설치, 교사 간 협력과 수업 지원을 위한 다양한 수업 동아리와 교과교육연구회 활성화, 그리고, 연수 및 수업 공개가 활발히 이루어졌다.

창의경영교 우수 시범교 사례에서는 명호고등학교가 선정되었다. 이 학교는 2008년 3월 개교한 신설 공립 일반계 고등학교였다. 학교문화 변화를 위해 학교 공동체 구성원이 학교 비전 설정 단계에서 학교 실태 파악, 시사점 도출 및 구성원 토론회의 절차를 거치면서 학교 공동체 구성원과 학교 문제 의식을 공유토록 하였다.

교사 문화 성립의 기저로는 기초 · 기본교육의 핵심은 학생의 진로와 수준에 적극 부응하는 개인 맞춤형 교육과정 운영에 있었다. 개인 맞춤형 교육과정을 시행하기 위해 세트 수업 시간이 운영되었고, 탐구 영역 교과의 창의력 및 자기 주도적 학습능력 제고를 위해 100분 블록타임 수업 시간이 운영되었다.

교사 문화 측면에서 나타난 특성으로는 모든 교사들이 교과별로 교과연구실에 분산 배치되어 근무함으로써 교과 연구 활동에 몰입한 점이 부각되었고, 학급 단위의 모임 기회가 적음으로 인한 담임교사의 담당 학생들과의 접촉 시간 및 상담 시간 부족으로 기초 생활 습관 지도 및 인성 지도의 어려움을 해소하였다.

교실 수업 개선을 위한 지원으로는 수업의 질 제고를 위한 제도적 지원으로는 미래를 위한 교육의 지향점인 개인 맞춤형 교육, 집단 지성, 적시 학습, 시뮬레이션 교육 등을 교수 · 학습지도에 접목하기 위하여 탐구교과 수업에 100분 블록타임 수업제를 도입하였다. 수업의 질 제고를 위한 인적 · 물적 자원 지원에 있어서, 교원의 업무를 교육 업무와 행정 업무로 구분하고 모든 행정 업무

는 교감, 부장교사의 책임 아래 행정교사, 전산보조교사, 과학보조교사에게 일임하여 교사들의 교육업무를 위한 시간을 최대한 확보하도록 하였다.

한편, 발도르프교육 실시학교 사례는 공현진초등학교로 1942년 개교한 70년 역사를 지닌 학교이다. 발도로프 교육을 통해 학교 문화를 근본적으로 변화시켰다. 일차적으로 학교 건물과 교실 환경은 기존의 딱딱하고 우충중한 느낌을 전통 문양의 느낌으로 개조하여 부드럽고 정겨운 느낌을 주는 안방 같은 분위기로 전환하였다. 새로운 학교문화를 만들기 위한 노력으로는 교사회의는 수직에서 수평으로 전환, 학교교육계획서 분량을 줄이고, 형식보다 내용에 무게를 두었으며, 학교교육계획서 내용 중 학교 운영과 방향의 내용을 우리의 사명으로 정리하였다. 아이들이 선생님을 맞이하기에서 선생님이 아이들을 맞이하기로 의식 전환을 하였다.

교실 수업 개선을 위한 노력으로는 교사 역량 강화를 위한 교내 연수 강화, 목요일 오후마다 발도르프교육예술과 수업 설계, 수업 방법 중심의 교사 연수를 실시하였고, 발도르프교육 내실화를 위해서 2006년부터 독일 현지 발도르프학교 교사를 초청해서 여름과 겨울 연수를 진행하였다. 교과서 중심 교육과정을 운영하기보다는 발도르프교육이 가능한 학년에서는 발도르프교육과정을 우리 교육과정에 접목하여 운영한 특성이 부각되었다. 수업공개는 매월 1회 수업공개 실시, 관리자 중심의 주 2회 방과후 학교 수업 진행, 감각교육 중심의 수업지도안 작성 운영을 실시하였다.

이상으로 각급 학교 일반학교와 우수시범교 사례의 교사 생활 문화 특성과 변화 징후를 종합적으로 살펴본 결과, ① 정보화 기술 혁명에 따른 컴퓨터 활용 증대, ② 업무처리 포털 시스템 도입, ③ 학부모의 영향력 강화, ④ 실적 서열화 팽배, ⑤ 학교의 교수·학습 역할과 기능 확대의 특징이 진단되었다. 교원능력개발평가제와 교과교실제, 그리고 수석교사제 도입 등으로 교사의 전문성 향상을 위한 국가교육정책, 교육과정 변화에 따른 집중이수제, 학생 생활지도 대책 강화, 주5일수업제, 교무 및 행정 업무 전산화 몰입, 교직 구성원의 변화 등으로 인하여 학교 급별과 관계없이 교사에게 새로운 정책 적응으로 인한 과도한 업무가 부과되고 있음이 확인되었다.

또한 학생의 생활지도 애로와 교사들 간의 상호협의 문화 부족, 학교와 교원 간 경쟁의 일상화를 초래하고 있으며, 고경력 교사의 적응 애로 등의 문제점들이 제기되었다. 이러한 교사 생활·문화에 관한 일반적인 특징이 교과교실제 운영학교와 창의경영학교, 발도르프교육 실시학교에서는 더 이상의 그 학교만의 문제에 그치지 않고 새로운 교사 생활과 문화로 전환함으로써 학교운영의 성과를 거두고 있음에 주목할 필요가 있고, 이들 학교에서의 실행 과정을 보다 자세히 탐구할 필요가 있음이 시사되었다.

다. 교사의 학교생활 · 문화 실태 진단 및 지원 요구 조사

1) 학교생활의 특징 및 변화

최근의 학교생활이 변화하고 있음을 인식하고 있는가에 대해 조사한 결과 전체 교사의 93.2%가 변화를 느끼고 것으로 나타났으며, 학생의 경우에도 전체 학생의 73%가 변화를 느끼고 있다고 응답하였다. 이러한 변화에 대해 응답자의 대부분(64.2%)이 '긍정적인 변화'로 인식하고 있다. 변화를 긍정적인 것으로 보는 응답률은 초등교사와 읍 · 면지역, 교장 집단에서 더 높게 나타난 반면 교감, 수석교사, 교사의 순으로 갈수록 낮아지는 것으로 나타나 학생들을 실제적으로 접하면서 지도하는 교사들은 부정적으로 느끼고 있는 비율이 상대적으로 높음을 알 수 있었다.

거의 모든 교사들(85.4%)은 업무를 수행하는 것이 힘들고 어렵다고 느끼고 있었는데, 학교 급별 분석 결과 중학교 교사들이 업무 수행에서 어려움을 가장 많이 인식하고 있음이 확인되었다. 이는 학생을 대상으로 한 설문조사에서도 확인되었는데, 교사의 업무 수행이 어려워져 교사가 힘들게 보일 때가 있었는지를 조사한 결과 중학교 '그렇다'라고 응답한 비율이 다른 학교급보다 중학교에서 높게 나타났다.

어려움이 많은 업무 유형에 대한 분석 결과에서는 모든 학교 급에서 '학생상담, 생활, 진로지도'를 가장 힘들게 느끼고 있었으며, 두 번째로 '학교경영 지원'을 힘들게 생각하고 있었다. 이러한 경향은 지역별 분석에서 차이를 보이는데, 대도시와 중소도시 지역과는 달리 읍면지역의 교사들은 '학생 상담, 생활, 진로지도' 보다는 '학교경영 지원' 업무를 가장 힘들게 느끼고 있었다. 또한 경력에 따른 차이를 살펴보면 경력 15년 이하의 교사들은 '학교경영지원' 업무를 가장 힘들게 느끼고 있었으며 경력 16년 이상의 교사들은 '학생 상담, 생활, 진로지도' 업무를 가장 힘들게 느끼고 있었다.

학교생활을 힘들게 하는 요인이 무엇인지를 질문하였을 때 초등학교는 실적 중심의 서열화를 가장 큰 요인으로 지목하였으며, 중학교와 고등학교는 학생인권 관련 생활태도의 변화가 가장 큰 요인으로 나타나 학교급에 따라 교사들의 학교생활을 힘들게 하는 요인이 다름을 알 수 있다. 지역에 따라서도 특별시 및 광역시와 중소도시는 학생인권 관련 생활태도의 변화가 1위, 읍면지역은 실적 중심의 서열화가 1위로 나타났고, 경력별로 볼 때 경력 6~20년은 실적 중심 서열화가 1위, 21년 이상은 학생인권 관련 생활태도 변화가 1위로 나타나 지역별, 경력별 차이를 나타내었다.

교사들이 근무하면서 동료교사와의 협력이 많이 필요한 업무가 무엇인지에 대해 분석한 결과 초등학교는 교내 행사 운영이 1위, 중학교와 고등학교는 학생상담과 생활지도가 1위로 나타나 초등학교가 중·고등학교에 비해 행사가 많고 교사 간 협력이 많이 필요한 것을 알 수 있었다. 또한 경력별로 볼 때 경력 20년 이사의 교사들은 수업 준비와 행사 운영에 협력을 많이 필요로 하였으며, 경력 21년 이상은 학생상담 및 생활지도가 동료 간 협력이 많이 필요한 업무라고 응답하여 경력에 따른 차이가 있음을 알 수 있다.

학교생활이 가장 힘든 시기에 대한 응답에서전체 교사의 80.0%가 학기 초가 힘들다고 하였으며 집단 간 분석 결과 모든 집단에서 학기 초가 1위로 가장 힘들다고 응답하였다. 또한 학생들을 대상으로 한 분석 결과에서도 학기 초가 힘들다는 응답이 55.3%로 가장 많아 교사와 학생들이 공통적으로 학기 초에 힘들어하는 것으로 조사되었다.

교사들의 업무 중에 어렵고 힘든 것이 무엇인지를 알아보기 위해 10개의 문항을 제시하고 동의하는 정도를 분석한 결과 학생들의 상담 및 생활지도가 3.9점으로 1위, 수업 준비 시간의 부족이 3.6점으로 2위, 주당 수업시수 과다가 3.6점으로 3위로 나타났다. 특히 이 세 가지 항목 모두 중학교 교사 집단에서 가장 평균이 높게 나타났다.

2) 교사 문화 특성에 관한 인식

교사 문화 특성에 대한 인식을 알아보기 위해 20개의 문항에 대한 동의 정도를 분석하였다. 그 결과 '수업준비는 충실해야 한다는 의식이 높다'가 평균 4.1점으로 1위, '업무 수행 중 어려운 일이 생기면 동료들과 협력하여 처리한다.'가 평균 3.9점으로 2위, '교사의 수업 전문성이 높다.'가 3.9점으로 3위로 분석되었다.

한국 교사들은 그들을 대표할 만한 문화로 '전문성'과 '안정성'을 뽑았다. 이러한 결과를 박영숙 외(2003)의 연구 결과와 비교해 보면 '자율성'의 비율은 2003년도에 비해 감소한 반면 '협력성'의 비율은 2003년 보다 증가하였다. 한편, 학생들을 대항으로 학생이 좋아하는 선생님의 이미지 및 특성을 조사한 결과 재미있고 유쾌한 선생님, 관심을 갖고 보살펴 주는 선생님, 친절하고 상냥한 선생님을 선호하고 있는 것으로 나타났다.

3) 바람직한 교사 핵심문화 조성 요구

바람직한 교사 핵심 문화 조성이 필요한가에 대한 질문에 거의 모든 교사가(93.2%) 필요하다고

인식하였다. 그렇다면 핵심 문화에 어떤 핵심 가치를 담는 것이 바람직하겠는가를 조사한 결과 전문성과 열성을 담아야 한다고 응답하였다. 또한 수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위해 필요한 것이 교사의 업무 경감이라고 응답하였다.

수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위해 지원이 필요한 과제를 19가지 제시하고 그것들에 대한 동의 정도를 조사한 결과 '행정 업무 간소화 및 경감'이 평균 4.6점으로 1위, '교사 1인당 학생 수 경감'이 4.6점으로 2위, '수업 지원 인력 충원'이 4.5점으로 3위로 분석되었다.

4) 심층 면담 조사 결과

교사들의 학교생활문화 실태 및 요구를 보다 심층적으로 파악하기 위해 심층 면담 조사를 실시한 결과 학교생활의 변화에 대해 면담자의 절반은 긍정적으로, 절반은 부정적으로 답변하였다. 긍정적인 이유로는 정보기술 발달에 따른 업무처리 간소화, 메신저를 활용한 교사 간 의사소통 및 협의 증가 등이 있었으며, 부정적인 이유는 학생의 인권 강조 및 교권 추락, 교육 집단 간의 갈등 심화, 교장의 통제력 강화 등의 의견이 있었다. 교사들의 학교생활을 어렵게 하는 요인으로는 학생 인권 관련 태도 변화의 사례가 많았다.

학교 변화에 대한 교사의 수용 태도에 대해서는 면담 대상자 대부분이 부정적인 견해를 보였으며, 교사 간 협력도 잘 이루어지지 않는 편이라는 응답이 많았다. 교사 간 협력을 유도하기 위해 교과협의시간 및 수업 준비 시간 확보에 대한 요구, 교사들의 요구에 의한 능동적인 컨설팅이 요청되었다. 한국 교사를 대표할만한 문화 특성 및 교사직의 핵심 가치로 담아야 할 것은 면담 대상자에 따라 다양하였으며, 수업 컨설팅 지원, 법정 정원 확보, 교과 협의회 정례회, 표준수업시수 설정 등이 수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위해 필요하다고 응답하였다.

라. 외국의 교사 변화 지원 사례 및 시사점

외국에서 학교 변화를 촉진시키는 과정에서 교사 변화를 지원한 사례를 분석하기 위하여 미국과 영국, 프랑스, 일본 4개국의 사례를 분석하였다. 교사들의 사례 분석을 통한 시사점을 도출하였다. 주요국으로는 미국, 영국, 프랑스, 일본 4개국이 선정되었다. 분석 영역은 각국의 최근 교육적 동향과 특징, 변화 촉진 요인과 지원 요인, 우리나라에 주는 시사점이었다.

미국의 경우는 오레곤 주 교육정책 동향으로 '공통 핵심 기준'을 도입한 점이 부각되었다. 연방

정부로부터 교육예산을 지원받는 모든 주의 학생들은 이러한 핵심 기준에 근거하여 시험을 본다. 읽기와 쓰기에 초점이 맞추어진 시험이 치러지는데, 시험 점수는 성공적인 학교와 주를 기준 짓는 잣대로 이용되었다. 공통 핵심 시험(the Common Core Test) 도입으로, 교사들은 시험 결과에 의해 성패를 평가 받고 월급과 교사의 직무 등에 영향을 받고 있었다.

학교문화의 문제 양상들로는 험담, 파벌, 타인과 구별 태도, 부정적 견해와 분노, 무례한 공동체 의식, 성급한 감정과 시간의 부족, 계급 의식 등이 다루었다. 교사 문화를 지원하는 요인으로는 교사의 전문성 신장과 관련해, 신규교사에게 코치, 멘토, 리드교사를 제공하여 다양한 문제를 해결하였다. 학교의 목표설정에서부터 평가까지 자문기구를 통해서 교장에게 자문을 해주었다. 교사의 능력 계발을 위한 인센티브를 활용하고 있었다. 멘토링, 코칭, 동료 장학을 활용하였다.

영국의 경우는 최근 교육 동향으로 학생지도 중심의 교사 양성시스템으로 운영, 즉 교사 양성코스에 들어가면 15퍼센트 정도는 대학원 수업이고, 85퍼센트의 시간을 교실에서 아이들과 부딪히며 생활하게 하고 있다. 교사의 수업시간 균등과 학생중심 교육으로 진행되는 특징이 있다. 교사문화 특징으로는 아이디어 공유하고 교사 상호간 협력, 교사의 경력 개발을 활발하게 맞춤식으로 지원하고 있다. 교사문화 지원 요인으로는 학생 맞춤형(수준별) 중심 교육 지도, 교사의 충실한 수업 준비 등이 제시되었다.

프랑스의 경우는 2012년부터 주5일제 수업을 실시할 수 있다고 발표됨에 따라 하루 6시간 이내, 토요일 수업 금지, 주당 수업일수는 4.5일 이내의 범위에서 주당 24시간의 수업을 실시할 수 있게 되었다. 일반계 및 기술계 고등학교 교육과정도 개정되었는데, 교육과정 개정의 중점 사항은 진로교육 강화, 개별화, 시대적 요구를 반영하였다. 학교의 교육 경쟁력 개선을 위한 노력으로는 모두가 학업에 성공하는 학교, 학생이 중심인 학교, 정의롭고 효율적인 교육제도, 교원 역량 강화이었다.

교사 문화 변화를 촉진 시킨 요인으로는 교원양성제도의 변경인 것으로 나타났다. 2010년부터는 일반대학이 교원을 양성하는 방식으로 변경되었다. 기존의 IUFM은 일반대학이 운영하는 중등교원 양성을 위한 석사과정의 전공 교과 교수법 교육을 보충하고, 교육 실습 지도, 중등학교 행정 전담 교사인 CPE 양성 교육을 실시한다.

고등학교 교육과정 개정의 영향으로는 프랑스의 일반계 및 기술계 고등학교의 교육과정이 개정의 목표는 각 학생의 요구에 맞는 교육 프로그램을 제공하고 개별 지도를 강화함으로써 학업을 성공적으로 마치게 지원이 이루어졌다. 이를 위해서 학생 지도 및 행정 업무를 전담하는 교사를 별

도로 양성하고 임용한 특징이 부각되었다. 그리고 고등학교들은 다른 나라의 학교와 자매 결연을 맺고 1~2주간 학생들이 상호 방문하는 특징이 부각되었다.

교사 문화 변화 지원으로는 학생지도를 위한 다양한 교육 인력을 확보한 점이 부각되었다. 교육행정 전담교사(CPE)는 중등학교에서 학생의 생활지도를 전담하고 담임교사의 지도로 불충분한 학생의 생활지도와 학부모 상담을 수행하였다. 교사 연수의 참여가 확대되어, 교사는 연간 5일의 연수를 학기 중에 받을 권리가 있고, 교사의 연수 참여도는 학교장 평가에 영향을 주는 요소로 운영되었다.

일본의 경우는 최근 교육 동향으로 교사의 방대한 역할, 교사의 업무 범위는 한 없이 확대되었다. 또한 교사는 지적 학습의 책임 뿐 아니라, 부모의 가정교육 지원은 물론, 학생의 아침부터 밤까지의 모든 생활에 대해서도 지도하는 책임을 지녔다. 교사 직무의 무한성은 당연히 학교의 책임 범위의 무한성과도 연결되었다.

교사 문화 변화 요인으로는 교사의 과중한 업무로 다망(多忙)으로 표현되며, 한 달에 30시간을 넘는 잔업과 20시간을 넘게 집에서의 업무를 하고 있는 것으로 조사되었다. 학생의 학습량 증가는 주5일제가 실시됨에 따라 그 만큼 평일의 학습양이 증가되었다. 교사 문화 변화를 위한 지원으로는 카나가와현(神奈川県) 치가사키시(茅ヶ崎市)의 하마노고(浜之郷) 초등학교의 사례가 부각되었다. 하마노고 초등학교는 치가사키시의 학교개혁 모델학교로 수업과 연구에 집중할 수 있는 학교문화 정착을 위해 학교조직을 재편성하고, 이에 전념할 수 있도록 학교문화를 변화시킨 점이 부각되었다. 이누야마시 교육위원회에서는 '이누야마시의 학생은 이누야마가 키운다.'라는 슬로건으로 교육지방자치를 구현화한 독자적인 교육개혁을 시행하였다. 시(市) 자체에서 강사를 배치하는 등 '소인수(小人數)학급 · 소인수학습'의 실천이 중심 전략이었다.

외국의 사례 분석 결과, 교사 변화를 지원 사례의 특징은 학생의 교육적 성장에 핵심을 두고 노력하고 있음이 확인되었다. 전반적으로 교사의 학생지도를 위한 교육과정의 개정, 맞춤형 학생 지도를 위한 다양한 전문 인력의 확보, 학교교육을 위한 중앙정부와 지방자치단체의 공통적인 역할과 기능 강조, 교원인사제도의 변경, 교사 업무가 과다하며, 업무의 량이 증대되고 있으며, 이로 인한 교사들의 학생지도 방법의 다변화, 협력 및 협조 시스템을 통한 충실한 학생지도 방안 강구, 교원의 전문성 개발 등으로 교사의 직무 스트레스가 증대하고 있다는 특징을 가졌다.

마. 교사 학교생활 · 문화의 개선 방향 및 과제

교사의 학교생활 · 문화를 개선해 나감에 있어 기본적으로 고려되어야 할 원칙과 개선 영역을 설정한 후 개선 영역별로 정책 지향성을 정립하였다. 개선 전략을 탐색한 후 개선 영역별로 개선 과제를 제시하였다. 개선 과제에 대하여는 2013년부터 2017년까지 5개년 동안 추진 로드맵을 제시하였다.

개선 원칙으로는 21세기의 핵심 역량과 핵심 가치를 증진시키는 방향성을 담아 다음과 같이 아홉 가지를 제시하였다. 즉, ① 21세기에 요구하는 핵심 역량과 핵심 스킬을 갖춘 전문성 높은 교사로 성장할 수 있도록 교사의 학교생활 · 문화를 개선한다, ② 21세 열린사회에서 요구되는 개방성, 협력, 공유, 권한 위임을 증진시키는 문화를 조성하고, 교사로서 변하지 말아야 할 핵심 가치를 공유하는 교사 문화로 개선한다, ③ 교사들이 어렵고 힘들다고 인식하는 업무의 조건과 환경을 우선적으로 개선한다, ④ 교사 집단이 갖는 학교 급별, 지역별, 경력별 등의 문화적 차이를 반영하여 업무 경감을 지원하는 정책을 탐색한다, ⑤ 교사 간 공정하지 못한 수업 환경 및 근무 조건을 개선한다, ⑥ 수업 전문성을 중심으로 교사 간 소통하고 협력할 수 있도록 지원한다, ⑦ 교사들이 지속적으로 학습하고 연구하는 환경을 조성한다, ⑧ 교사에 대한 신뢰감을 높이고 우대하는 방안을 강구한다, ⑨ 학교 현안에 대응하여 자발적이고 창조적으로 실행할 수 있는 지원 환경을 조성 한다로 제시하였다.

개선 영역은 교사의 생활과 문화를 구성하는 영역들을 감안하여 네 가지 즉, ① 핵심 가치 창출, ② 문화 특성 차이 및 변화 대응, ③ 문화 형성 요건 개선, ④ 곤란도 높은 업무 환경 개선으로 설정하고 개선 영역별로 지향해야 할 정책 지향성을 제시하였다. 개선 영역별 지향성에 관하여 다음과 같이 기술하였다.

첫째, 핵심 가치는 문화 영역의 핵심 문화에 해당하는 것으로 핵심 가치를 공유하고 수업의 질 보장을 우선하는 분위기를 형성하며 지속 학습을 통해 우수성과 교사직의 공신력을 높이는 지향성을 지향한다. 둘째, 문화 특성 변화 대응 영역에서는 구성원의 다양성을 관리하는 전략에 기초하여 문화 특성의 차이를 반영하는 한편 구성원의 문화적 리더십을 증진시킴을 지향한다. 교사 특성에 맞게 코칭하며 창조적으로 문제 해결하는 실행 문화를 조성함을 지향한다. 셋째, 문화 형성 요건 개선 영역에서는 문화를 형성하는 학교조직과 개인적인 역량을 통합하고 학교조직의 성과를 높이는 지속학습 시스템을 구축하고 학습 프로세스를 진단하고 지원함을 지향한다. 마지막으로, 곤

란도 높은 환경 개선은 학교생활에서 업무 수행 곤란도와 어려움이 높아진 업무를 중심으로 업무 환경을 개선하고 교사 개인 간 학교 간 수업 환경의 차이를 줄여 지원함을 지향한다.

개선 영역별 지향성을 토대로 전략적으로 중점 적용할 수 있는 개선 전략에 관하여 기술하였다. 개선 전략에서는 급변하는 환경에서 지속 학습을 할 수 있게 유도하고, 교사 개인의 역량과 학교 조직의 역량을 연계하는 시스템과 프로세스 개선을 유도하는 다양한 경영 기법을 탐색하고, 교사의 바람직한 변화를 유도하는데 효과적인 것으로 제시된 전략들을 제시하였다. 개선 전략으로는 문화 리더십 증진 전략을 비롯하여 진정 리더십 제고를 통한 이미지 변화 전략, 학습조직화 지원 전략, 인적 구성원의 다양성 관리 전략, 교사 개별 코칭 지원 전략 등으로 제시되었다. 이들 전략들은 교사 개인 혹은 교사 집단이 함께 학습할 수 있도록 지원하는 전략을 통하여 지속적으로 신장하고 변화를 추진해 나가는 특징이 있다.

개선 과제로는 모두 15개를 제시하였다. 영역별로 2~5개의 과제로 구성하였다. 핵심 가치 창출 영역에서는 ① 핵심 가치 설정 및 공유와 ② 교육신념성명서 작성이 제시되었다. 문화 특성 및 변화 대응 영역에서는 ① 교직 경력별 및 학교 급별 특성 반영 연수 프로그램 개발, ② 진정 리더십 개발을 통한 교사 이미지 개선 전략, ③ 실천 학습 중심의 컨설팅 확대, ④ 교사 개별 멘토제 도입을 제시하였다. 문화 형성 요건 개선 영역에서는 ① 교사 학습 연구년제 확대, ② 컨설팅 자기 진단 매뉴얼 개발, ③ 컨설팅 자기 진단 시스템 구축, ④ 생애 단계별 역량 중심의 주기적 연수제도 수립을 제시하였다. 마지막으로 곤란도 높은 업무 환경 개선 영역에서는 ① 수업 준비 시간 보장 제도 도입, ② 교과 협의회 시간 정례화 및 내실 운영, ③ 표준수업시수 도입 및 법제화, ④ 교사 1인당 학생 수 감소, ⑤ 수업 지원 인력 확보를 제시하였다.

2. 정책 제언

학교 환경 변화와 더불어 구성원들이 변화에 효과적으로 적응하고 적응 과정에서 직면하는 다양한 문제들을 해결할 수 능력을 갖추도록 다양한 지원이 필요하다. 본 연구에서는 학교의 변화를 위해서는 교사의 변화를 유도하는 것이 중요하다고 보았고, 21세기에서 요구하는 핵심 가치를 중심으로 교사의 문화 구조와 내용을 긍정적으로 변화시키는 전략과 개선 과제를 제시하였다.

변하는 세상에서 교사에게 기대되는 변하지 말아야 할 본질이 있다. 학생의 발달과 성장을 위해 학생과 상호작용해야 한다는 점과 수업은 충실히 준비해야 한다는 점이다. 변하는 21세기의 세상은 교사들에게 필요한 핵심 역량과 교사로서 변치 말아야 할 몇 가지 중요한 가치를 요구하고 있다. 우리의 학생이 21세기 역량을 갖춘 인재로 성장할 수 있도록 교사들이 서로 협동할 것을 요구하고 있고, 학생의 성장과 행복한 교육이 되도록 더 높은 전문성과 진정성을 갖고 보살펴 달라는 것이다. 그것은 21세기에 어느 국가를 막론하고 교사에게 요구되는 핵심 역량을 증진시키고, 교사 집단의 지속적인 학습력과 변화 지향성을 위해 국가가 지원해야 할 때이다.

본 연구에서는 제안된 개선 과제의 효율적 추진을 위해 지원이 필요한 내용을 중심으로 다음과 같이 제언한다.

첫째, 세계적으로 21세기 핵심 역량을 갖춘 미래 인재 육성을 위해 교사교육 혁신에 주력하는 동향이 있다. 이러한 동향에서 국가가 어떠한 지원을 하는지에 관하여 주목해야 한다. 싱가포르와 영국을 비롯한 여러 국가에서는 미래 사회 변화를 앞서 전망하고 교사들을 우대하고 재정 지원을 확대하는 정책을 추진한 바 있다. 현장 적합성 높은 우수한 교사를 양성하고 교육시키기 위해 재정 지원과 더불어 다양한 인센티브 정책을 도입하는 혁신 동향에 주목하고 대책을 강구해야 한다. 추후 21세기 핵심역량 중심으로 교사교육 발전 방향과 과제를 수립할 필요가 높다.

둘째, 교사교육제도의 변화와 더불어 교실에서의 수업 능력을 제고시키고 수업 변화 실행력을 높이는 지원 대책이 필요하다. 교사들이 수업에 전념할 수 있도록 필요로 하는 기본 교육 인프라를 조속히 구축할 것을 촉구한다.

스위스 국제경영개발원(International Institute for Management Development; IMD)에서 발표한 국가경쟁력 평가 순위에서 우리나라의 경쟁력은 지속적으로 성장해서 59개국 중 22위로 제시되고 있다. 교육 분야의 초등학교와 중학교 교사 1인당 학생 수 평가 순위는 최하위권으로 밀려 있어, 전체 경쟁력 순위에 훨씬 뒤처져 있다.

초·중등학교의 교사 1인당 학생 수 순위가 최하위권이라는 것은 교육에 필요한 '기본 인프라'가 갖추어져 있지 않음을 의미한다. 기본 인프라를 구축하면 경쟁력 순위는 대폭 상승할 수 있음에도 불구하고 우리나라에서 이러한 교사 1인당 학생 수 경감 속도가 더디다. 그 이유는 행정안전부에서 교원 정원 결정권을 갖고 있어 교사 1인당 학생 수의 경감을 위해서는 행정안전부와의 협조를 얻어야 하기 때문이다. 교사 1인당 학생 수와 같은 교육의 기본 인프라에 관한 결정권을 교육과학

기술부가 갖고 있지 않고 행정안전부에 주어져 있는 현상은 세계적으로 유일무이하게 우리나라만의 상황이다.

교육 분야에서 요구되는 교육인력의 확보 권한을 교육과학기술부가 자율적으로 관리하지 못하는 상황이 앞으로도 지속된다면, 초·중등교육에서의 국가경쟁력은 저하될 것이고, 이는 곧 국가 전체의 경쟁력 순위를 깎아 먹는 꼴이 될 것이다. 정말 안타까운 일이라 하지 않을 수 없다. 기본적인 교육인프라를 구축하는 것은 국가가 책임 있게 지원해야 한다.

셋째, 교사 문화의 변화를 경영하고 관리하는 정책이 필요하다. 교사 집단의 문화 특성은 2010년 초반의 연구 결과에 비해 긍정적으로 변하고 있음이 확인되었다. 즉, 이전에는 폐쇄성과 개인주의가 높았으나 이제는 개방성과 협력성을 중시하는 방향으로 교사들의 인식이 변화하고 있다. 교사 스스로 '협력성'을 비롯하여 '전문성', '자율성', '참여성', '안정성'을 대표적인 문화 특성으로 진단하고 있다.

교사 문화는 집단생활을 통해 형성되는 속성이 있으므로 교사들이 함께 생활하면서 교사 집단의 핵심 가치를 공유하고 변화를 위해 연구하고 실행해 갈 수 있는 시간과 공간을 제공하는 것이 중요하다. 향후 교사 문화에서는 참여와 소통이 중요하며 협력성이 무엇보다 중요하다. 참여와 소통, 협력성을 높이는 체계적이고 지속적인 지원이 요구된다.

넷째, 본 연구에서는 밝혀진 교사 집단이 힘들어하는 시기와 집단에 대하여 원인을 심층적으로 분석하고 지원 대책을 수립하는 정책 연구를 추진할 것을 제안한다. 본 연구에서는 중학교 교사들이 다른 집단 교사들에 비해 더욱 힘들어하고, 교사와 학생들 모두 학기 초에 부담이 커서 힘들어하는 것으로 제시하였다. 본 연구에서 밝히지는 못했으나 중학교로 전근을 희망하는 특성도 있는데 어려움 속에 긍정적인 변화 요인은 무엇이 있을지 연구를 수행할 필요가 높다.

다섯째, 교사의 수업 준비가 충실히 이루어질 수 있도록 업무를 경감하는 방안부터 우선 추진할 것을 제안한다. 교사 업무 중 어렵고 힘든 것에 대한 분석 결과에서는 학생 상담 및 생활지도와 수업 준비 시간 부족, 주당 수업시수 과다의 순으로 제시되었다. 교사들은 수업 준비의 충실도를 가장 중요하게 여기는 데 비해 현장에서는 바쁜 일과로 인하여 수업 준비할 시간이 부족해지는 불일치 현상이 생기고 있다. 교사들에게 기대되고 있는 역할을 여건으로 인하여 수행이 어려워지는 상황이야 말로 긍정적인 변화를 막는 걸림돌이 되고 있음을 상기해야 한다.

여섯째, 교사들이 지속 학습하면서 성장할 수 있도록 교사들을 더욱 격려하고 우대할 것을 제언

한다. 우리 교사들은 교사직에서 바람직한 핵심 가치로 열정과 전문성, 사랑, 책임, 팀워크 등으로 생각하고 있다. 교사들이 생각하는 신념과 가치가 21세기 변화하는 환경에 요구되는 핵심 역량들과 맞아 떨어지는 셈이다.

교사들은 선진국에 비해 지원이 부족한 힘든 여건에서 하루 일과를 지속하고 있다. 법정 정원이 확보되지 않은 상황이나, 교사 1인당 학생 수가 선진국에 비해 많을지라도 교사들은 현장의 자리를 지키고 있다. 또한 선진국에 비해 교육지원인력이 부족한 상황에 있을지라도 교사들은 기대되는 다양한 역할을 수행하고 있고 학생의 인성교육과 학교의 많은 도전 과제를 담당해 내고 있다. 교육 지원 인력이 부족한 상황이란, 상담교사와 사서교사와 같은 비교과담임교사직의 비중이 현저히 적은 상황, 교사의 주당 수업시수가 학교 간, 지역 간 차이가 나는 상황, 학생을 지도하기 어려운 상황에서 학교마다 상담교사가 배정되질 않는 상황, 교사들의 수업 지도성을 높이기 위해 멘토 역할을 하는 수석교사가 학교별로 배정되지 않은 상황 등을 의미한다.

우리의 교사들은 수업에 몰두하는 학교생활로 개선되길 바라고 있다. 교사들은 '행정 업무 간소화'와 '교사 1인당 학생 수 경감', '법정 정원 확보', '수업 지원 인력 확보'에 대한 요구가 매우 높다. 이러한 요구는 교육의 기본 인프라 구축에 관련된 것들이다. 교사들이 바라는 교육 여건의 확충이 절실해지는 시점이다.

일곱째, 교사의 역량 증진을 위한 학습의 장과 기회를 확대하는 데 재정 지원을 확대할 것을 제안한다. 학습의 기회는 교사 모두에게 제공되어야 하학습의 기회는 직급과 경력에 상관없이 공평하게 확대되어야 한다. 이를 위해서는 연수제도의 개편이 시급하다. 학습의 기회가 일회성이 아니라 지속적으로 되풀이 되는 학습의 조직화를 시스템으로 구축하기 위해서는 연수제도의 개편만으로는 한계가 있다. 자격제도와 연수제도를 연계하여 교원의 지속적인 전문 발달을 이끄는 한편, 생애 발달 단계별로 체계적으로 학습을 유도함으로써 교원이 지속적으로 학습하는 긍정적인 이미지를 창출해낼 수 있다. 학습의 기회를 확대하고 지속적인 확대를 위한 시스템을 구축하기 위해서는 재정 확대가 불가피하다. 교원 자격과 연수제도 개편에 따른 재정 확보 방안 연구를 추진할 것을 제안한다.

여덟째, 교사 집단 문화에 대하여는 지속적인 연구를 추진할 필요가 높다. 이는 환경 변화에의 대응력을 높이기 위해 필요한 요건이다. 기존의 문화 연구는 문화 개념 정립과 형성 과정을 밝히고 형성 과정에 영향을 주는 요인들을 규명하는 데 치중한 경향이 높다. 문화의 경영 관리 측면에

서 보면 형성된 문화는 환경 변화와 더불어 변화되는 속성이 있고 이를 그대로 방치하면 하위 집단에서는 문화 충격을 받을 수 있고, 조직의 활력을 저하시킬 수 있다. 따라서 문화 실행 측면에서 변화를 지향하는 창조적 실행력의 관점에서 교사 집단별 문화 실행력을 진단하고 지원하는 연구를 추진할 필요가 높다. 또한 시계열로 변화되는 집단별 하위문화의 변화 속성을 조사하여 분석할 필요가 높다.

참 고 문 헌

고정자(2009). 교사들의 직장 스트레스에 영향을 미치는 직무 스트레스 원인과 자아존중감의 매개 효과. **한국가족관계학회**. 13(4). pp.247~268.

고현철(2008). 성과주의 인사의 진화방향. CEO Information. 제654호. 삼성경제연구소.

곽영순(2011). 교사의 전문성 개발을 위한 교사 학습연구년제의 운영 방안. 교사학습연구년제의 발전적 운영 방안. 제5회 청람교육포럼자료집. 9월 29일. 한국교원대학교 교육연구원. pp. 59~99.

광주광역시교육청(2012). 2012 학교문화 혁신을 통한 학력제고 방안 마련을 위한 토론회 자료집. 5월 18일. 대회의실.

권순명(1983). 한국 중등학교 교사의 가치관 연구. **교육발전논총**, 5(1), 58. 충남대학교 교육발전연구소.

교육과학기술부(2011). **교육통계연보**.

교육과학기술부(2012), "역경을 이겨내는 긍정적인 힘, 회복탄력성". **꿈나래 21**. 제363호. 10월호. pp.36~37.

교육과학기술부 · 한국교육개발원(2011). **2011 간추린 교육통계**. 통계자료 SM 2011-04-01. 한국교육개발원.

교육과학기술부 · 한국교육개발원(2011). **2011 교육정책 분야별 통계 자료집**. 통계자료 SM 2011-14. 한국교육개발원.

기획재정부(2012). 2012년 IMD 세계경쟁력 평가 순위 22위. 보도참고자료. 5월 31일.

김갑성(2010). **교원관련 평가 시스템 재정립 방안 연구**. 연구보고 RR 2010-10. 한국교육개발원.

김갑성 외(2011). **교원 및 교직환경 국제 비교 연구: 1주기 TALIS 결과를 중심으로**. 연구보고 RR 2011-7. 한국교육개발원.

김경미(2004). 중등학교 교직문화 특성에 관한 연구. 창원대학교 대학원 박사학위청구논문.

김민환(2006). 교사들의 임파워먼트와 학교 및 교직 헌신간의 관계에 관한 학교문화의 조절 효과. **학습자중심교과교육연구**, 6(1), pp.45~65.

김병찬(2003). 중학교 교사들의 교직문화에 대한 질적 사례 연구. **교육행정학연구**. 제21권 1호. pp.1~28.

김병완(2012). **이건희 27 법칙**. 미다스북스.

김상철(2008). 초등학교 교사의 여가 생활이 교사 효능감 및 생활 만족도에 미치는 영향. 경남대학교 대학원 박사학위청구논문.

김성규(2010). 초등학교 교장의 감성 리더십: 교사 문화와 직무만족 및 학생 삶의 질에 미치는 영향. 단국대학교 대학원 박사학위청구논문.

김성천(2007). 교사 자율 연구 모임을 통해 본 교직문화의 새로운 가능성: 구성 배경과 참여 동기를 중심으로. **한국교육**, 제34권 3호. 한국교육개발원

김영철 외(1997). **한국교육비전 2020(II): 한국교육의 발전 가능성과 미래 모습**. 연구보고 RR 97-7. 한국교육개발원.

김용정(2009). 교사문화의 진단 도구 개발 및 특성 분석. 부산대학교 대학원 박사학위청구논문.

김은주(2011). **초등 교직과 교사**. 시그마프레스.

김은환 외 4인(2007). 창조적 기업과 인사혁신. CEO Information. 제627호. 삼성경제연구소.

김정원 외 3인(2011). **교사 생애단계별 역량 강화 방안 연구**. 연구보고 RR 2011-6. 한국교육개발원

김정원 외 12인(2011). **현 정부 핵심교육정책 진단 및 대책**. 수탁연구 CR 2011-63. 서울: 한국교육개발원.

김정환역(2012). **생각정리 프레임워크 50**. 요시자와 준토구 저. 스펙트럼북스

김준기(1991). 학교조직문화 진단에 관한 연구. 전북대학교대학원 박사학위논문

김지헌(2011). 중초교사 교직문화 이해. 강원대학교 대학원 박사학위청구논문.

김창환 외(2011). **국가교육의 장기비전: 향후 10년의 교육비전과 전략**. 기본연구 RR 2011-106. 한국교육개발원.

김판갑(2003). 초등학교 여교사의 교직문화 연구. 경남대학교 대학원 박사학위청구논문.

김홍원(2005). **교육갈등 현황 및 정책 과제**. 수탁연구 CR 2005-55. 한국교육개발원.

김홍주(2005). **학교혁신 지원체제 분석 연구**. 기본연구 RR 2005-7. 한국교육개발원.

남 운(2006). 교사의 '문화' 인식 향상을 위한 제언. **교원교육**, 제21권 4호. pp.127~142.

돈 탭스콧(2012). 열린 세계를 위한 네 가지 원리. 열린 석학 강의. SERIzine. 서울: 삼성경제연구소. http:www.seri.org. 9월 19일.

라재주(1999). 교사의 생활세계와 교사문화에 관한 연구. 한국교원대학교 대학원 석사학위청구논문.

류방란 · 이혜영(2002). **초등학교 교사의 생활과 문화**. RR 2002-5 연구보고. 한국교육개발원.

류방란(2005). 수업 통제 방식을 통해 본 교사 문화. **한국교원교육학회**, 제22권 1호. pp.285~307.

리드 호프먼 · 밴 캐스노차 지음. 차백만 옮김(2012). **어떻게 나를 최고로 만드는가**. 엘에이치코리아.

박기완(2012). "반전스토리+보편코드+열린마음, 강남스타일엔 공감 마케팅이 있다". 동아비즈니스리뷰 115호. 10월 15일. 삼성경제연구소

박경철(2011). **시골의사 박경철의 자기 혁명**. 리더스북.

박소영(2011). 중등학교 교사 문화 비교 분석: 2001년과 2011년 간 변화를 중심으로. **한국교원교육연구**, 제28권 3호. pp.201~222.

박애자 · 이달석(2001). 고등학교 교사의 교직생활에 관한 스트레스 분석. **생활지도연구**, 제21권 1호. pp.115~134.

박영숙(2007). "교사의 교직문화". **교직과 교사**. 학지사.

박영숙(2012). 21세기 학습의 본질에 근거한 교사상과 수업 변화 지원 방안. 국립특수교육원, 국내세미나 발표 자료집. 3월 30일

박영숙 외 2인(2002). **각급 학교 교원의 적정 수업 시수 설정 및 배치 기준 개선 방안 연구**. 수탁연구 CR 2003-10. 한국교육개발원

박영숙 · 전제상(2003). **교직 활성화를 위한 교직문화 변화 전략 개발 연구**. RR 2003-9 연구보고. 한국교육개발원.

박영숙 외(2008). **선진 교원 충원 전략 및 지원 과제 개발 연구**. 2008-정책연구개발사업. 교육과학기술부.

박종렬 · 신덕섭(2004). 수능 이후 고3 담임의 교직문화 특징. **중등교육연구**. pp.55~74.

박종효(2007). 학교폭력에 대한 교사 스트레스 연구: 발생 건수, 심각성 지각과 대처 효능감의 관련성. **한국교육**. 제34권 2호. 한국교육개발원.

박학수(2009). 교직만족이 학교 교육성과에 미치는 영향 연구: 공 · 사립학교 교사의 인식 비교를 중심으로. 국민대학교 대학원 박사학위청구논문.

박효정(2004). **한국 초등학생의 생활 및 문화 실태 분석 연구**. 기본연구 RR 2004-1.

배진수 · 권순황(2005). 현직 초등학교 교사의 스트레스 대처 전략 연구. **중복 · 지체부자유아교육**. 제46권. pp.219~236.

백승관(2003). 교사의 발달 과정에 관한 탐색 모형. **교육행정학연구**. 제21권. 제1호. pp.31~55.

법정(2010). **한 사람은 모두를 모두는 한 사람을**. 문학의 숲

서정화 외(2011). **교육인사행정론**. 교육과학사.

성병창(2012). 학교회계직 인력 관리 개선 방안: 통합 직종(군)과 배치 기준을 중심으로. 학교회계직 인력 관리 방안. 2차 지역교육발전포럼. 한국지방교육연구소.

성상현 · 배성오, 노현탁(2004). 격동기, 사람이 경쟁력이다: 글로벌 인사 7대 트렌트. CEO Information. 제460호. 삼성경제연구소.

송승우(2006). **이제는 클린 오션이다: 코어의 확장**. 어문각.

송은주 · 김명희(2011). 진정성 리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 심리자본을 조절효과로. 한국인사 · 조직학회 발표논문집, 제2호. pp.33~35.

신현석(2010). **한국의 교원정책**. 학지사.

심태은(2007). 한국과 일본 교원의 교직헌신도 비교. 동국대학교 박사학위청구논문.

안상섭(2011). 교원 직무스트레스 대처방안. **상담과 지도**. 제46권 pp.177~194.

양성관 외(2010). 학교변화 수용에 대한 교사의 인식 연구. **교육정치학연구**. 제17권 2호. pp.65~88.

양정오(2010). 경영합리화와 조직학습: 변화와 혁신을 위한. 한국교육개발원 월례조회 특강 자료.

오영재(2006). 중등 중견교사들의 교직발달유형 변화 양상에 관한 사례연구. **교육학연구**. 제44권 1호. pp.143~169.

오영재(2010). 한국 초등학교 교사문화의 특성과 교육 행정적 함의. 한국교육포럼(아시아태평양교육학회). 제9권 2호. pp.111~136.

오혜정 · 강경석(2006). 학교조직의 교사문화가 학교평가에 미치는 영향. **교육문화연구**. 제12권. 인하대학교 교육연구소.

윤선현(2012). **하루 15분 정리의 힘**. 위즈덤하우스.

윤종건(2001). **교원예우제도에 대한 국제 비교 연구**. 교육정책연구 2001-특-22. 교육인적자원부.

이경덕옮김(2008). **창조성의 비밀: 번뜩이는 생각들은 도대체 어디서 오는 걸까.** 모이 겐이치로 지음. 브레인월드.

이순자 · 김종봉(2005). 도서(島嶼)지역 중학교 교사의 교직생활에 관한 문화기술적 연구. 아시아교육연구. 제6권 1호. pp.1~42.

이남주(2011). 교사 학습연구년제에 대한 현직 교사의 인식과 요구. 교사학습연구년제의 발전적 운영 방안. 제5회 청람교육포럼자료집. 9월 29일. 한국교원대학교 교육연구원. pp. 103~122.

이정일 외 5인(2007). 새로운 10년을 위한 인사 · 노사 7대 과제. CEO Information. 제591호. 삼성경제연구소.

이윤식 외(2007). **교직과 교사.** 학지사.

이은주(2012). 초등학교 교사문화에 대한 문화기술적 연구. 경희대학교 대학원 석사학위논문.

이인희(2010). **교원업무경감을 위한 교무행정 업무처리 모형 개발 연구.** RI 2010-5. 한국지방교육연구센터.

이점우(2006). 한 60대 초등학교 여교사의 삶과 가르침: 생애사적 사례연구. 동덕여자대학교 박사학위청구논문.

이정선 · 심혜옥 · 강창재(2000). 한국의 초등학교 교직문화에 대한 이해. 초등교육의 정체성 확립을 위한 초등학교 구성원의 문화에 대한 이해. 제2000권. pp.121~165.

이정선(2007). 학교변화의 방법으로서 학교문화 변화전략. **교육인류학연구**. 제10권 1호. pp.127~154.

이정택 · 장용규(2008). 초등학교 초임교사의 스키 동호회 활동을 통한 교직생활의 변화. 한국초등체육학회. 제13권 2호. pp.99~110.

이종인 · 이은정 역(2008). **가르칠 수 있는 용기.** (주)한문화멀티미디어. [Parker J. Palmer(1998)의 『The Courage to Teach』. Jossey-Bass Inc.]

이혜영 · 류방란 · 윤여각(2001). **중등학교 교사의 생활과 문화.** 연구보고 RR 2001-4. 한국교육개발원.

이혜영 외(2008). **미래 학교 모형 탐색 연구.** 기본연구 RR 2008-03. 한국교육개발원.

이혜영 외(2011). **2020 교육환경 전망과 정책적 대응 방안.** 현안보고 OR 2011-03-2. 한국교육개발원.

이혜영 외(2011). **학령인구 감소 대비 교육 부문 구조조정 전략에 관한 연구.** 수탁연구 CR 2011-45. 한국교육개발원.

임해규(2011). **교육에서 학습으로: 학습권과 그 보장 원리**. 교육과학사.

장수용(2012). **학습 조직에 대하여.** 삼성경제연구소.

장한기, 강경희(2006). 중학교 교사들의 교직문화와 직무만족. **수산해양교육연구**. 제18권 1호. pp.1~10.

전제상 외(2005). **신 교육행정의 이해**. 양서원.

정광주(2009). 중년기 교사의 교직 생활에 대한 생애사 연구: 생애 사건, 전문성, 승진을 중심으로. 전남대학교 대학원 박사학위청구논문.

정광희(2007). **한국의 헌신적인 교사 특징 연구.** 기본연구 RR 2007-8. 한국교육개발원.

정미경 외(2011). **교사 선발방식 개선 방안 연구**. 한국교육개발원.

정바울(2001). 정보 기기가 도입된 학교에서의 교사 생활 연구. **교육행정학연구**. 제19권 43호. pp.175~200.

정바울 · 황영동(2011). 자생적 학교 혁신의 확산 경로와 과정에 대한 연구. **교육행정학연구**. 제29권 2호. pp.313~338.

정영수(2006). **새로운 시대의 학교 경영 모형 수립 및 지침서 개발**. 충북-2006-132. 충청북도교육청.

정영수(2006). 미래의 교사교육 탐구. **한국교원교육연구**. 23(1). pp.331~348.

정영수(2008). **교육자율화 시대의 수업경영체제 구축.** RB 2008-2. 한국지방교육연구센터

정영수 외(1998). **교사와 교육**. 문음사.

정영수 외(2009). **수업경영체제 도입을 위한 단위학교 조직 개편 방안**. RB 2009-1. 한국지방교육연구센터.

정영수외 5인(2010). **수업경영체제 이론과 실제 탐구**. 한국지방교육연구센터.

정영희, 한국교원단체총연합회(2009). 학교 교육력 제고를 위한 교원 잡무 경감 방안. 교원 잡무 경감 입법을 위한 공청회.

정하소(2004). 교사문화와 교사 직무만족과의 관계 분석 연구: 초등학교 교사를 중심으로. 충북대학교 대학원 박사학위청구논문.

조경원(2004). 학교문화의 형성 과정에 관한 탐색. **한국문화연구**. 제7권. 이화여자대학교 한국문화연구원.

조벽(2011). **조벽 교수의 희망특강.** 해냄.

조선일보(2012. 5. 15.). 본분 다하는 선생님이 우리의 희망. A35면 오피니언.

조진경 옮김(2012). **클린: 씻어내고 새롭게 태어나는 내 몸 혁명**. 알레한드로 융거 지음. 쌤앤파커스.

차우규(2011). 교사 학습연구년제의 성공적 운영을 위한 선결 과제. 교사학습연구년제의 발전적 운영 방안. 제5회 청람교육포럼자료집. 9월 29일.한국교원대학교 교육연구원. pp.3~26.

차재호, 나은영 역(1996). **세계의 문화와 조직.** 서울: 학지사.

최상덕 외 4인(2011). **21세기 창의적 인재양성을 위한 교육의 미래 전략 연구.** 연구보고 RR 2011-01. 한국교육개발원.

칼레데 잭슨 하딘 지음. 김은주 옮김(2012). **효과적인 교실 관리: 오늘날의 교실을 위한 모형 및 전략.** 시그마프레스.

한국교육개발원(2003). **2003 한국교육평론: 교육계 갈등의 본질과 갈등해결 방안.**

한국교육개발원(2003). 교직문화 변화를 위한 학교 실천 사례 및 지원 과제 탐색 워크숍. RM 2003-39 연구자료.

한국교육개발원 번역(2006). **교사가 중요하다: OECD 국가 교원인사정책 국제비교**. Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. 번역자료.

한국교육개발원(2008). **외국의 학교 개혁 사례**. 연구자료 RRM 2008-19.

한국교육개발원(2010). **한국의 교사와 교수 바로 알기: 통계로 본 한국과 세계 교육 시리즈 No. 2**. 통계자료 SM 2010-01-2.

한국교육개발원 교과교실지원센터(2010). 교육 선진화 우수 사례 벤처 해외 연수 보고서. 3월.

한국교육개발원 역(2012). **21세기 핵심역량: 이 시대가 요구하는 핵심 스킬**. Bernie Trilling & Charles Fadel(공저), "21st Century Skills: Learning for Life in Our Times. 학지사.

한국교육개발원 교육정책네트워크연구실역편(2011a). '학교 지도자의 역할 변화가 교사 및 학교 효과성에 미치는 영향' 및 시사점. 교육정책네트워크 세계교육정책 인포메이션. 제3호. 현안보고 OR-2011-01-3.

한국교육개발원 교육정책네트워크연구실역편(2011b). '학습의 본질: 21세기 를 위한 학습 환경 분석 · 설계' 및 한국교육에 주는 시사점. 교육정책네트워크 세계교육정책 인포메이션. 제4호. 현안보고 OR-2011-01-4.

한국교육개발원 교육정책네트워크연구실역편(2011c). '학습의 본질: 인지적 관점에서 본 학습 기제' 및 한국교육에 주는 시사점. 교육정책네트워크 세계교육정책 인포메이션. 제5호. 현안보고 OR-2011-01-5.

한국교육개발원 교육정책네트워크연구실역편(2011d). '교사와 교육의 질' 및 한국교육에 주는 시사점. 교육정책네트워크 세계교육정책 인포메이션. 제9호. 현안보고 OR-2011-01-9.

한국교원교육학회(2006). 교직문화의 현황과 발전 방향: 2006년도 한국교원교육학회 세미나.

한국교원교육학회(2008). 합리적인 교원 경쟁체제의 구축. 2008년도 제 52차 교원교육 학술대회 및 정기총회.

한국교육방송공사(2011). **학교란 무엇인가 2.** 중앙북스.

한국능률컨설팅협회(2012). "실행 혁명이 시작된다". Special Report. 창조적 실행. Asia's No. 1. Knowledge Provider. 9월 29일.

한국지방교육연구소(2012). 컨설팅장학 활성화를 위한 컨설턴트 실무 연수 워크북. 컨설턴트 실무 연수 제16기 자료. 8월 6일.

한우석(2003). 교사들의 교직관 변화와 원인에 관한 일 고찰: 경주지역 중등학교 교사를 중심으로. 부산대학교 교육대학원 석사학위논문.

홍생표 · 김진희(2004). **교직문화에 관한 조사 연구**. 2004-02 정책연구. 한국교육정책연구소.

홍옥희(2012). 새로운 학교 문화 조성으로 배움이 즐거운 학교. 2012 학교문화 혁신을 통한 학력 제고 방안 마련을 위한 토론회 자료집. 광주광역시교육청. pp.52~55.

황기우(1992). 한국 초등학교의 교사문화에 관한 해석적 분석. 고려대학교 대학원 박사학위청구논문.

황기우(2002). 교사문화의 생성과정 분석. **교육문제연구**. 제17권. pp.213~228.

Ages, Valarie D.(2011). *Teacher Perceptions on Stress and Retention.* ProQuest LLC. Ed.D. Dissertation. Walden University.

Allen, David & Suzanne Wichterle Ort & Alexis Constantini & Jennie Reist & Joseph Schmidt(2008). *Coaching Whole School Change.* Teachers College Press.

Beaudoin, Marie-Nathalie & Maureen Taylor(2004). *Creating A Positive School Culture: How Principals and Teachers Can Solve Problems Together.* Thousand Oaks: Corwin Press.

Bruner, Jerome(1996). *The Culture Of Education.* Massashusetts: Harvard University Press.

Bub, Sara & Peter Early(2004). *Managing Teacher Workload: Work-Life Balance and Wellbeing*. London: Paul Chapman Publishing.

Burgett, Jim(2007). *Teachers Change Lives 24/7: 150 Ways To Do It Right.* Novato: Education Communication Unlimited.

Cristwell, Corey & David Campbell(2008). *Building an Authentic Leadership Image.* An Ideas Into Action Guidebook. North Carolina: Center for Creative Leadership.

Darling-Hammond, Linda & Lieberman, Ann(Eds.).(2012). *Teacher Education around the World: Changing policies and practices*. New York: Routledge.

Day, Christopher & John Chi-Kin Lee(Eds.)(2011). *New Understandings of Teacher's Work: Emotions and Educational Change*. Professional Learning and Development in Schools and Higher Education 6. New York: Springer.

Deal, T. E. & Peterson, K. D.(1999). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Facer, Keri(2011). *Learning Futures: Education, technology and social change.* New York: Routledge.

Fisher, Molly H.(2011). Factors Influencing Stress, Burnout, and Retention of Secondary Teachers. *Current Issues in Education.* 14(1).

Guthrie, James W. & Patrick J. Schuermann(2011). *Leading Schools to Success: Constructing and Sustaining High-Performing Learning Cultures.* LosAngeles: SAGE.

Guyton, E., Fox, M. C., and Sisk, K. A.(1991). Comparison of Teaching Attitudes, Teacher Efficacy, and Teacher Performance of First Year Teachers Prepared by Alternative and Traditional Teacher Education Programs. *Action in Teacher Education.* 13(2).

Hoy, W. K. and Miskel, C. G.(2001), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice.* 6th Edition. International Edition. McGraw-Hill.

Katzenmeyer, M. & Moller, G.(2001). *Building a Culture that Supports Teacher Leadership: Awakening the Sleeping Giant.* pp.73~86.

Keefe, J. W. & Howard, E. R.(1997). *Redesigning School For the New Century: A Systems Approach.* NASSP

Kise, Jane A. G.(2006). *Differentiated Coaching: A framework for helping teachers change.* Corwin Press.

Klassen, R. M. & Chiu, M. M.(2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology.* 102(3). pp.741~756.

Klassen, R. M. & Chiu, M. M.(2011). The Occupational Commitment and Intention to Quit of Practicing and Pre-Service Teachers: Influence of Self-Efficacy, Job Stress, and Teaching Context. *Contemporary Educational Psychology.* 36(2). pp.114~129.

Leithwood, L.(1994). "Leadership for School Restructuring". *Educational Administration Quarterly.* 30(4). pp.498~518.

Leithwood, K. & Aitken, R.(1995). *Making Schools Smater: A Sytem for Monitoring School and District Progress.* CA: Corwin Press Inc.

Leithwood, K. & Aitken, R.(1995). Making Schools smater: A sytem for monitoring school and district progress. CA: Corwin Press Inc.

Les internats d'excellence, Avril(2012). *Ministère d'Éducation Nationale.* Jeunesse. Vie associative.

MacBeath(2012). *Learning In and Out of School of School: The selected works of John MacBeath.* New York: Routledge.

Manthei, R., Gilmore, A., Tuck, B. and Adair, V.(1996). Teacher stress in intermediate schools. *Educational Research.* 38(1).

Markow, Dana & Andrea Pieters(2012). *The Metlife Survey of the American Teacher: Teachers, Parents and the Economy: A Survey of Teachers, Parents and Students.* New York: Metlife, Inc.

Martin, J. & C. Siehl(1983). "Organizational and Counterculture: An Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics.* Autumn. pp.52~64.

Mclaughlin, Milbrey W. & Joan E. Talbert(2006). *Building School-Based Teacher Learning Communities: Professional Strategies to Improve Student Achievement.* New York: Teachers Colleges Press.

McCormick, J. & Barnett, K.(2011). Teachers' Attributions for Stress and Their Relationships with Burnout. *International Journal of Educational Management.* 25(3). pp.278~293.

McDaniel(2009). Review of The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life. *A Journal of Educational Streategies, Issue and Ideas. 82*(3). The Clearing House. pp.153-154.

Naring, G., Vlerick, P. and Van de Ven, B.(2012). Emotion Work and Emotional Exhaustion in Teachers: The Job and Individual Perspective. *Educational Studies. 38*(1). pp.63~72.

Neil Dempster, Susan Lovett & Bev Fluckiger(2011). *Strategies to develop school leadership.* Australian Institute for Teaching and School Leadership.

Olson, Kirsten(2009). *Wounded by School: Recapturing the Joy in Learning and Standing Up to Old School Culture.* New York: Teachers Colleges Press.

Peters, T. J. & R. H. Waterman, Jr.(1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.* New York: Harper and Row Publishers.

Prete, Thomas Del(2010). *Improving the Odds: Developing Powerful Teaching Practice and a Culture of Learning in Urban High Schools.* New York: Teachers Colleges Press.

Seifert, E. H. & Vornberg, J. A.(2002). *Instruction and School Culture: The New School Leader for the 21st Century: the Principal.* pp.85~127.

Senge, P.(1990). The fifth discipline: *The art & practice of the learning organization.* New York: Currency Doubleday.

Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J.(1998). *Supervision: A Redefinition* (6th ed.). McGraw-Hill Humanities.

Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J.(2006). *Supervision: A Redefinition* (8th ed.). McGraw-Hill Humanities.

Sergiovanni, T. J.(2007). *Rethinking Leadership: A Collection of Articles.* Thousand Oaks: Corwin Press

Shirly M. Hord(2004). *Learning Together: Changing Schools Through Professional Learning Communities.* New York: Teachers College, Columbia University.

Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S.(2011). Teacher Job Satisfaction and Motivation to Leave the Teaching Profession: Relations with School Context, Feeling of Belonging, and Emotional Exhaustion. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies.* 27(6). pp.1029-1038.

Stivers, Jan & Sharon F. Cramer(2009). *A Teachers's Guide to Change: Understanding, Navigating, and Leading the Process.* Thousand Oaks: Corwin.

Stolp, Stephen and Stuard C. Smith(1977). "Chapter 6. Cultural Leadership". Stuardt C. Smith and Phillip K. Piele(Eds.). *School Leadership: Handbook for Excellence.* Third Edition. University of Oregon. pp.157~178.

Syahril, Iwan(2010). *Teacher Professrional Learning and Change: A Case Study in a Suburban Public High School in New York State.* Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing AG & Co. KG.

The State of Education. n° 21-November(2011). *Ministère d'Éducation Nationale.* Jeunesse. Vie associative.

Tomas, K.(1976). Conflict and Conflict Managemet, In M.D. Dunnette(Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand Mcnally. pp.889~936

Thomas R. McDaniel(2010). Review of The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life. The Clearing House: *A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas.* 82(3). pp.153~154.

Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Garnder, T. S. Wernsing and S. J.(2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure by Petersom. *Journal of Management.* 34(1).

Whitaker Sonya(2010). *The Culturally Responsive Teacher: How Understanding Culture Positively Impacts Instruction and Student Achivement. Facilitator's Guide.* NH: Henemann.

Wright, S. & Ballestero, V.(2011). *Eastern Kentucky Teacher and Administrative Stress*. Online Submission. Ph.D. Dissertation. Morehead State University.

Yahaya, Azizi, Jamaludin Ramli, and Chen Yang Ping(2010). *Teachers' Beliefs in A Secondary School: Explore new ways to change teachers' beliefs and examine the need of present situation at a secondary school.* Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

www.benesse.jp/berd/center/open/report/shidou_kihon5/sc_hon/index.html

www.city.inuyama.aichi.jp/manabu/kyoikuiinkai/pdf/manabinogakkou.pdf

www.education.gouv.fr

www.iwakyoso.gr.jp/06_teigen/data/teigen_02_03.pdf

www.refondonslecole.gouv.fr

岡東壽降(2001). “學校の組織文化の構造と特質”. 兒島邦廣・天笠 茂編. 學校の組織文化を変える:教師の意識變革と組織の再設計. 東京: ぎょうせい. pp.2-36.

九富善之(2009). 教師の專門性とアイデンティティ.

久富善之(2003). 教員文化の日本的特性. 東京: 田賀出版.

臼井博(2011). アメリカの學校文化と日本の學校文化: 學びのコミュニティの創造.

稻桓忠彦・久富善之編(1993). 日本の教師文化. 東京: 東京大學出版會

稻垣忠彦・久富善之編(1998). 日本の教師文化. 東京: 東京大学出版會.

浜田博文(2001). “學習する教員組織の育成”. 學校の組織文化を変える: 教師の意識變革と組織の再設計. 東京:ぎょうせい. pp.132~171.

兒島邦廣・天笠 茂編(2001). 學校の組織文化を変える:教師の意識變革と組織の再設計. 東京: ぎょうせい.

安藤延男編(1986). 學校社會のストレス. 講座 生活ストレスを考.える 5. 東京: 團內出版株式會社.

油布佐和子(2009). 教師という仕事. 東京: 日本図書センター.

佐藤学(1999). 教育改革をデザインする. 東京: 岩波書店.

ABSTRACT

A Study on Improvement of School Life & Culture of School Teacher in Korea

Young-Sook Park
Je-Sang Jeon
Hwang, Eun Hui

The purpose of this study is to develop strategies to change the Life & Culture of School Teacher(LCST), which can activate the society of teaching profession and meet the need to change the society. In this study, theories related to the types and characteristics of the LCST, its characteristics and the need to change it in Korea, and the foreign cases of strategies to change the LCST were analyzed. New strategies to change the LCST were developed to activate the teaching profession.

Literature study, meeting of expert committee, questionnaires survey, case study of actions for change, and workshop of policies to develop strategies were executed for this study. Especially, the questionnaires survey was conducted on 2,910 persons, who were composed of teachers, parents, and educational experts.

Concept of the LCST, its types and characteristics, its realm and components, its birth procedure, and theories of strategies to change the LCST were obtained through the literature study. Especially, the theories of cultural leadership, learning of organization, and development of school personnel were presented as those of strategies to change the LCST.

The characteristics of the LCST in Korea were analyzed with various views such as autonomy, adaptability, evolution-oriented feature, and the degree of openness, participation,

and cooperation. It was shown that the adaptability and the degree of openness are low while the autonomy and the degree of cooperation are high. Adoptability of teachers on innovation-oriented policies was low compared with other groups. It was strongly required that the autonomy, the evolution-oriented feature, and the degree of participation should be increased to accelerate a change of the LCST in Korea.

Basic concept, key value, and driving model of strategies to change the LCST in future were proposed. For the driving model, ① its realm and elements, ② methods to implement strategies according to the realm, ③ types of their implementation, ④ procedures to drive strategies, and ⑤ main group to drive them and its role were presented. It was suggested that the realm should be composed of ① creation of faith and value, ② development of members, ③ change of administrative structure, ④ guarantee of information technology system, and ⑤ change of role expectation.

Concept of the LCST, its types and characteristics, its realm and components, its birth procedure, and theories of strategies to change the LCST were obtained through the literature study. Especially, the theories of cultural leadership, learning of organization, and development of school personnel were presented as those of strategies to change the LCST.

The characteristics of the LCST in Korea were analyzed with various views such as autonomy, adaptability, evolution-oriented feature, and the degree of openness, participation, and cooperation. It was shown that the adaptability and the degree of openness are low while the autonomy and the degree of cooperation are high. Adoptability of teachers on innovation-oriented policies was low compared with other groups. It was strongly required that the autonomy, the evolution-oriented feature, and the degree of participation should be increased to accelerate a change of the LCST in Korea.

Basic concept, key value, and driving model of strategies to change the LCST in future were proposed. For the driving model, ① its realm and elements, ② methods to implement strategies according to the realm, ③ types of their implementation, ④ procedures to drive strategies, and ⑤ main group to drive them and its role were presented. It was suggested that

the realm should be composed of ① creation of faith and value, ② development of members, ③ change of administrative structure, ④ guarantee of information technology system, and ⑤ change of role expectation.

부 록

[부록 1] 교사의 학교생활 · 문화 특성 조사지(교원용)

[부록 2] 교사의 학교생활 · 문화 특성 조사지(학생용)

[부록 3] 교사의 학교생활 · 문화 특성 조사지(교사 면담용)

부록 1. 교사의 학교생활 · 문화 특성 조사지(교원용)

안녕하십니까?

학교교육을 위해 수고하시는 선생님들께 감사드리고, 경의를 표합니다.

본원에서는 금년도 과제로 '한국 교사의 학교생활 · 문화 개선 방안 연구'를 수행하고 있습니다. 이 연구에서는 최근 선생님들의 학교생활에서 나타나는 변화 특성을 조사하고, 수업 중심의 바람직한 교사 문화 형성을 위한 다양한 지원 방안을 제시하고자 합니다.

이 조사지는 최근 선생님들이 학교생활에서 경험하는 인식을 토대로 수업 중심의 교사 문화 조성을 위한 지원 요구를 수렴하기 위한 것입니다. 학기 말 다양한 업무로 바쁘시고 작성이 번거로우시더라도 조사 결과가 수업 중심의 교사 지원 정책 수립에 영향을 미친다는 점을 감안하시어 조사에 적극 협조하여 주시길 부탁드립니다.

조사지는 작성하신 후 7월 25일(수)까지 조사담당자님께 전달해주십시오. 대한통운에서 귀교를 방문하여 회수하게 되어 있습니다. 응답하신 내용은 연구에만 활용될 것이며, 담당 연구진 이외에는 공개되지 않을 것입니다.

2012년 7월 일

한국교육개발원장

김 태 완

【 회송처 】

(우) 153-828 서울특별시 금천구 독산동 999-18번지, 대한통운 남대문하급소

【 설문지 관련 문의처 】

한국교육개발원 학교정책연구본부 교원정책연구실, 한국 교사의 학교생활 · 문화연구팀

전혜정, 이미영 ☎(02) 3460-0240, E-mail: jhj88@kedi.re.kr, FAX: (02) 3461-0117

Ⅰ. 응답자 일반 사항

※ 다음은 귀하 및 소속 학교에 관한 문항입니다. 해당되는 _____에 ✓표시하여 주십시오.

1. 학교급: _____ 1) 초등학교 _____ 2) 중학교 _____ 3) 고등학교

2. 소재지: _____ 1) 특별시 및 광역시 _____ 2) 중 · 소도시
_____ 3) 읍 · 면지역

3. 설립별: _____ 1) 국 · 공립 _____ 2) 사립

4. 학교 운영 유형: _____ 1) 일반학교
_____ 2) 교육정책시범운영학교(교과교실제, 창의경영학교 등)

5. 학교 규모: _____ 1) 12학급 이하 _____ 2) 13학급 ~ 24학급
_____ 3) 25학급 ~ 36학급 _____ 4) 37학급 ~ 48학급
_____ 5) 49학급 이상

6. 직급: _____ 1) 교장 _____ 2) 교감 _____ 3) 수석교사 _____ 4) 교사

7. 성별: _____ 1) 남자 _____ 2) 여자

8. 교직경력: _____ 1) 1~5년 _____ 2) 6~10년
_____ 3) 11~15년 _____ 4) 16~20년
_____ 5) 21~25년 _____ 6) 26년 이상

9. 담임 여부: _____ 1) 담임 _____ 2) 비담임

10. 담당학년(담임교사만 응답하시오)
_____ 1) 저학년(초등학교는 1, 2학년, 중등학교는 1학년)
_____ 2) 중학년(초등학교는 3, 4학년, 중등학교는 2학년)
_____ 3) 고학년(초등학교는 5, 6학년, 중등학교는 3학년)

II. 학교생활의 특징 및 변화

※ 다음은 최근 학교생활에서 나타나는 특징과 변화에 관한 문항입니다.
해당되는 _____에 ✓표시하여 주시거나 기입하여 주십시오.

1. 최근 학교환경은 정보기술의 발달과 더불어 업무 추진 및 의사소통 방식 등에서 적지 않은 변화가 이루어지고 있고, 이들 변화로 인하여 교사의 학교생활에도 변화가 이루어지고 있다는 의견이 있습니다. 선생님께서는 학교생활에 변화가 이루어지고 있다고 생각하십니까?
   _____ 1) 그렇다(2번으로 가시오)　　_____ 2) 아니다(3번으로 가시오)

2. 학교생활의 변화에 대하여 어떻게 생각하십니까?(3번으로 가시오)
   _____ 1) 대체로 긍정적인 변화라고 생각한다.
   _____ 2) 대체로 부정적인 변화라고 생각한다.
   _____ 3) 잘 모르겠다.

3. 학교에서 교사가 업무를 수행하는 것이 힘들고 어렵다고 느끼십니까?
   _____ 1) 그렇다(4번으로 가시오)　　_____ 2) 아니다(5번으로 가시오)

4. 교사로서 업무를 수행함에 있어 주로 어떤 업무가 힘들고 어렵다고 느끼십니까?
   (5번으로 가시오)
   _____ 1) 수업 관련 업무(수업계획, 실행, 수업 방법의 다양화, 수업 교재 준비 등)
   _____ 2) 교육평가 활동 관련 업무(학생성취도 평가, 학생 성적 처리, 학생 피드백 등)
   _____ 3) 학급경영 및 학습 환경 조성 업무(안전한 학습환경 조성 등)
   _____ 4) 학생 상담, 생활, 및 진로지도 업무(의사소통, 인성지도, 진로 상담 등)
   _____ 5) 학부모 상담 및 협의 업무(의사소통, 학부모회 운영 등)
   _____ 6) 학교경영 지원업무(의사결정 방식, 학교운영계획 수립, 공문서 작성, 교무분장의 사무 등)
   _____ 7) 전문성 신장(연수 참여, 자기 개발, 교육정보 공유 등)
   _____ 8) 지역사회 관련 업무(지역주민과의 교류, 시설 개방 등)
   _____ 9) 기타: _____

5. 다음은 교사가 수행하는 업무 유형별로 주당 어느 정도 시간을 할애하는지 묻는 문항입니다. 업무 유형별로 주당 할애하는 시간은 평균 어느 정도인지 할애하는 시간 전체를 100%로 하여 구성 비율을 기입하여 주십시오. 그리고 업무 유형별로 변화가 이루어지고 있다면 어느 정도인지 해당번호에 ✓표시하여 주십시오.

☞ 주당 할애하는 시간은 총 40시간으로 합니다.

문항	업무 유형	주당 할애 시간의 비중	변화 정도
			전혀 없다 ⟷ 매우 많다
5-1	수업 준비 업무(수업계획, 수업 교재 준비 등)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-2	수업 실행 업무(주당 수업 시수)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-3	교육평가 활동 관련 업무(학생성취도 평가, 학생 성적 처리, 학생 피드백 등)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-4	학급경영 및 학습환경 조성 업무(안전한 학습환경 조성, 건전한 학급 만들기 등)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-5	학생 상담 및 생활지도 업무(의사소통, 인성지도 등)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-6	학부모 상담 및 협의 업무(의사소통, 학부모회 운영 등)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-7	학교경영 지원 업무(의사결정 방식, 학교운영계획 수립, 교무분장의 사무행정 지원, 공문서 작성 등)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-8	전문성 신장(연수 참여, 자기 개발, 교육정보 공유 등)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-9	지역사회 관련 업무(지역주민과의 교류, 시설 개방 등)	_____%	① ② ③ ④ ⑤
5-10	기타: _____	_____%	① ② ③ ④ ⑤
전 체		100%(주40시간)	
5-11	근무 외 초과 할애 시간	_____시간 ____분	① ② ③ ④ ⑤

※ 참고: 주당 할애 시간의 백분율 환산표

주당 할애 시간(시간)	1	2	3	5	10	15	20	30	40
주당 비율(%)	2.5	5	7.5	12.5	25	37.5	50	75	100

6. 다음은 학교생활을 힘들게 하는 요인들을 정리한 것입니다. 어느 요인이 학교생활을 더 힘들게 만든다고 생각하십니까? 5개를 골라 우선순위대로 1, 2, 3, 4, 5 번호를 _____에 기입하여 주십시오.

_____ 1) 학업성취도 향상 요구
_____ 2) 실적 중심의 서열화
_____ 3) 교사 구성 변화(기간제 교사 등)
_____ 4) 주당 수업시수 과다
_____ 5) 교사 1인당 학생 수 과다
_____ 6) 업무처리 방식 변화(전산 도입 등)
_____ 7) 공문 처리량 증가
_____ 8) 표준화된 업무 매뉴얼 부재
_____ 9) 학생 인권 관련 태도 변화
_____ 10) 학부모의 영향력 및 요구 증대
_____ 11) 동료교사와의 갈등
_____ 12) 교사 간 협력 부족
_____ 13) 행정가의 리더십 부재
_____ 14) 학교운영 정보 공유 부족
_____ 15) 시설설비의 노후화
_____ 16) 전시행정 및 면피성 업무
_____ 17) 기타: _____

7. 최근 선생님들께서는 수업 준비 시간이 부족하다고 하십니다. 다음 중 수업 준비 시간부족에 가장 많은 영향을 주는 요인은 무엇이라고 생각하십니까?

_____ 1) 교내 행사 준비
_____ 2) 수업시수 과다
_____ 3) 학생생활 및 진로지도
_____ 4) 방과 후 수업 및 보충수업 준비
_____ 5) 교사 연수 및 컨설팅
_____ 6) 공문 처리 및 행정 지원
_____ 7) 학부모 상담 및 협의
_____ 8) 기타: _____

8. 다음의 업무 수행 중 동료교사와 협력이 많이 필요한 업무는 무엇입니까? 2개를 골라 많이 필요한 순서대로 1, 2 번호를 _____에 기입하여 주십시오.

_____ 1) 수업 준비 및 교재 개발 _____ 2) 교과 및 학년별 교육과정 편성

_____ 3) 학생 상담 및 생활지도 _____ 4) 학생 평가(수행평가 등)

_____ 5) 학부모 상담 _____ 6) 진로 및 진학지도

_____ 7) 교내 행사 운영 _____ 8) 공문 처리 및 행정 지원

_____ 9) 토요 프로그램 운영 _____ 10) 기타: _____

9. 학교생활 중 가장 힘든 시기는 언제입니까?

_____ 1) 학기 초 _____ 2) 학기 중 _____ 3) 학기 말

10. 다음의 문항을 읽고 해당되는 번호에 ✓표시하여 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
10-1	수업을 진행하는 것이 힘들게 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
10-2	수업 준비하는 것이 어렵게 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
10-3	학생평가가 부담스럽고 어렵게 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
10-4	수업을 준비할 시간이 부족하다.	①	②	③	④	⑤
10-5	주당 수업시수가 많다고 생각된다.	①	②	③	④	⑤
10-6	학생들의 상담과 생활지도가 힘들다.	①	②	③	④	⑤
10-7	학부모와 대화를 나누며 상담하는 것이 어렵게 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
10-8	하루에 처리하는 공문의 양이 많은 편이다.	①	②	③	④	⑤
10-9	동료교사와 소통이 어렵다.	①	②	③	④	⑤
10-10	학교에서 처리하지 못한 업무를 집에서 처리하곤 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 교사 문화 특성에 관한 인식

1. 다음은 교사 문화의 특성에 관한 문항입니다. 문항별로 어디에 해당되는지 해당 번호에 ✓ 표시하여 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1-1	학교교육 및 경영 방침을 결정하는 과정에 교사의 참여가 활발하다.	①	②	③	④	⑤
1-2	교사에게 배정된 업무는 책임지고 자율적으로 수행하는 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
1-3	학교 운영 과정에서 교사들은 상호 협동적이다.	①	②	③	④	⑤
1-4	학교 발전을 위한 변화지향성에 대한 수용도가 높다.	①	②	③	④	⑤
1-5	최근 교육정책 추진에 대응하고자 협의하는 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
1-6	동료교사의 수업에 관하여 건설적으로 비판하고, 조언하는 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
1-7	교사의 사명감과 핵심 역량 등에 관해 자주 논의된다.	①	②	③	④	⑤
1-8	수업 준비는 충실히 해야 한다는 의식이 높다.	①	②	③	④	⑤
1-9	창의적인 수업을 위해 함께 협의하는 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
1-10	교사 간 경쟁이 심하다.	①	②	③	④	⑤
1-11	교사 간 서로 간섭하지 않는다는 의식이 있다.	①	②	③	④	⑤
1-12	교사 간 소통이 활발한 편이다.	①	②	③	④	⑤
1-13	업무 수행 중 어려운 일이 생기면 동료들과 협력하여 처리한다.	①	②	③	④	⑤
1-14	교사들의 헌신도가 높다.	①	②	③	④	⑤
1-15	학생 징계 시 원칙과 규정을 엄격히 적용하고 있다.	①	②	③	④	⑤

(다음 면에 계속)

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1-16	교사의 수업 전문성이 높다.	①	②	③	④	⑤
1-17	교내 연수 및 수업컨설팅이 활발한 편이다.	①	②	③	④	⑤
1-18	학부모와의 상담 및 교류가 활발하다.	①	②	③	④	⑤
1-19	교육평가 활동에서 동료들의 협조와 지원이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
1-20	교사 간 공유하는 교육적 신념이 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 선행연구에서 제시된 교사 문화 특성들을 열거한 것입니다. 한국 교사 집단의 문화로 대표할 만한 특성은 무엇이라고 생각하십니까? 5개를 골라 ✓표시하여 주십시오.

_____ 1) 개방성 _____ 2) 참여성 _____ 3) 자율성 _____ 4) 협력성

_____ 5) 안정성 _____ 6) 적응성 _____ 7) 창의성 _____ 8) 혁신성

_____ 9) 융통성 _____ 10) 경쟁성 _____ 11) 관료성 _____ 12) 형식성

_____ 13) 관행성 _____ 14) 전문성 _____ 15) 효율성 _____ 16) 봉사성

_____ 17) 결속성 _____ 18) 서열성 _____ 19) 통제성 _____ 20) 폐쇄성

_____ 21) 승진지향성 _____ 22) 발전지향성 _____ 23) 온정주의 _____ 24) 문서주의

_____ 25) 실적주의 _____ 26) 개인주의 _____ 27) 무간섭주의 _____ 28) 보수주의

_____ 29) 저항주의 _____ 30) 편의주의 _____ 31) 보여주기 _____ 32) 예절

_____ 33) 친화력 _____ 34) 침묵 _____ 35) 헌신

3. 귀교의 교사 문화에서 나타나는 강점과 취약점은 무엇이라고 생각하십니까? 2번에서 2개를 골라 우선 순위대로 해당 번호를 _____에 기입하여 주십시오.

3-1. 강 점: ① 1순위: _____ ② 2순위: _____

3-2. 취약점: ① 1순위: _____ ② 2순위: _____

Ⅳ. 바람직한 교사 핵심 문화 조성 요구

※ 다음은 교사직에서 모든 교사들이 공유할만한 바람직한 핵심 문화에 관한 문항입니다.
해당되는 _____에 ✓표시하여 주시거나 기입하여 주십시오.

1. 최근에는 직업의 핵심 가치를 반영한 핵심 문화 조성에 관한 관심이 높습니다. 핵심 문화란 특정 집단이 갖는 고유한 특성을 나타내는 것으로, 주변 환경이 변하더라도 구성원 모두가 공동체 의식을 갖고 지향하는 행위 패턴을 지속하게 하는 중심 문화를 의미합니다. 교사직에서 교사들이 함께 공유하고 지향해야 할 핵심 문화를 조성할 필요가 있다고 생각하십니까?

   ____ 1) 그렇다(2번으로 가시오)　　_____ 2) 아니다(3번으로 가시오)

2. 필요한 이유는 무엇입니까? 간략히 기술하여 주십시오(4번으로 가시오).

_____

_____

_____

_____

3. 필요하지 않은 이유는 무엇입니까? 간략히 기술하여 주십시오.(4번으로 가시오)

_____

_____

_____

_____

4. 핵심 문화는 구성원들이 변하지 않고 지속해야 할 핵심 가치를 담고 있습니다. 교사직에서는 다음 중 어떠한 핵심 가치를 담는 것이 바람직하겠습니까? 5개를 골라 해당 번호에 ✓표 하여 주십시오.

_____ 1) 열정 _____ 2) 헌신 _____ 3) 책임 _____ 4) 팀워크(협력)
_____ 5) 사랑 _____ 6) 정직 _____ 7) 도전 _____ 8) 존중
_____ 9) 참여 _____ 10) 청렴 _____ 11) 정의 _____ 12) 자율
_____ 13) 포용 _____ 14) 신뢰 _____ 15) 적응성 _____ 16) 효율성
_____ 17) 합리성 _____ 18) 공정성 _____ 19) 진정성 _____ 20) 융통성
_____ 21) 전문성 _____ 22) 안정성 _____ 23) 창의성 _____ 24) 기타:

5. 수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위하여 가장 필요한 것은 무엇입니까?

_____ 1) 수업 컨설팅 지원 _____ 2) 교사 업무 경감
_____ 3) 표준수업시수 설정 _____ 4) 법정 정원 확보
_____ 5) 수업 지원 인력 충원 _____ 6) 수업 준비 시간 확보
_____ 7) 교과 협의회 정례화 _____ 8) 교사동아리 활성화
_____ 9) 교과연구회 지원 확대 _____ 10) 기타: _____

6. 다음은 수업을 지원하는 바람직한 문화 조성을 위해 지원이 필요한 과제를 제안 해 본 것입니다. 각각에 대하여 동의하시는 정도를 해당되는 번호에 ✓표시하여 주십시오.

번호	문항	전혀 동의하지 않는다	동의하지 않는다	보통 이다	동의 한다	전적으로 동의한다
6-1	주기적인 수업 컨설팅 및 연수 실시	①	②	③	④	⑤
6-2	주중 일정시간의 수업 준비 시간 보장	①	②	③	④	⑤
6-3	교과협의회 시간 정례화	①	②	③	④	⑤
6-4	표준주당수업시수 설정	①	②	③	④	⑤

(다음 면에 계속)

번호	문항	전혀 동의하지 않는다	동의하지 않는다	보통 이다	동의 한다	전적으로 동의한다
6-5	수석교사 학교별 1명 이상 배치	①	②	③	④	⑤
6-6	교원 학습 연구년제 확대	①	②	③	④	⑤
6-7	교사 1인당 학생 수 경감	①	②	③	④	⑤
6-8	수업 실연 매뉴얼 제작 보급	①	②	③	④	⑤
6-9	수업 중심의 교사 문화 증진	①	②	③	④	⑤
6-10	학습조직화 지원	①	②	③	④	⑤
6-11	교사 직무 수행 기준 설정	①	②	③	④	⑤
6-12	행정 업무 간소화 및 경감	①	②	③	④	⑤
6-13	학교장 리더십 제고	①	②	③	④	⑤
6-14	교사 업무 표준화	①	②	③	④	⑤
6-15	법정 정원 확보	①	②	③	④	⑤
6-16	수업 지원 인력 충원	①	②	③	④	⑤
6-17	스마트워크 환경 지원	①	②	③	④	⑤
6-18	교사동아리 활성화	①	②	③	④	⑤
6-19	교과연구회 지원 확대	①	②	③	④	⑤
6-20	기타: _____	①	②	③	④	⑤

7. 바람직한 교사 문화 형성을 위해 지원해야 할 과제에 관하여 아이디어가 있으시면 제언해 주십시오.

_____

_____

◆ 수고하셨습니다. ◆

부록 2. 교사 학교생활 · 문화 특성 조사지(학생용)

안녕하세요?

보다 나은 내일을 위해 학업에 열중하고 있을 학생 여러분, 금년 한해 소망하는 바가 모두 성취되기를 바랍니다.

이 조사지는 최근 선생님들의 학교생활에서 나타나는 어려움과 문화적 특성에 관하여 여러분의 의견을 수렴하기 위한 것입니다. 학업으로 바쁘고 작성하는 것이 번거롭더라도 조사 결과가 선생님의 수업을 지원하는 정책 수립에 영향을 미침을 감안하여 적극 협조하여 주기를 부탁드립니다. 응답하기 어려운 문항은 응답하지 않아도 됩니다.

조사지는 응답 후 **담임선생님께 전달**하여 주기 바랍니다. 귀교에 배부된 모든 조사지는 조사 담당자가 일괄 수합하여 본원에 회송하게 되어 있습니다. 응답한 내용은 연구에만 활용될 것이며, 담당 연구진 이외에는 공개되지 않을 것입니다.

2012년 7월 일

한국교육개발원장

김 태 완

【 설문지 관련 문의처 】

한국교육개발원 학교정책연구본부 교원정책연구실, 한국 교사의 학교생활 · 문화연구팀

전혜정, 이미영 ☎(02) 3460-0240, E-mail: jhj88@kedi.re.kr, FAX: (02) 3461-0117

Ⅰ. 응답자의 일반 사항

※ 다음은 여러분과 소속 학교에 관한 문항입니다. 해당되는 _____에 ✓표시하여 주세요.

1. 학교급: _____ 1) 초등학교 _____ 2) 중학교 _____ 3) 고등학교
2. 성 별: _____ 1) 남학생 _____ 2) 여학생
3. 학 년:

_____ 1) 초등학교 6학년 _____ 2) 중 · 고등학교 1학년
_____ 3) 중 · 고등학교 2학년 _____ 4) 중 · 고등학교 3학년

Ⅱ. 최근 학교생활의 특징과 변화

※ 다음은 최근 학교생활에서 나타나는 특징과 변화에 관한 문항입니다. 해당되는 _____에 ✓표시하여 주시거나 기입하여 주세요.

1. 학교생활 중 가장 힘든 시기는 언제입니까?

_____ 1) 학기 초 _____ 2) 학기 중 _____ 3) 학기 말

2. 최근 학교환경은 정보 기술 발달과 더불어 업무 추진 및 의사소통 등에서 변화가 이루어지고 있습니다. 실제로 학교생활에 변화가 이루어지고 있다고 생각하나요?

_____ 1) 그렇다 _____ 2) 아니다

3. 최근 선생님들은 업무를 수행하는 것이 힘들어졌다고 합니다. 선생님들께서 힘들어 보일 때가 있었나요?

_____ 1) 있었다(4번으로 가시오)
_____ 2) 없었다(Ⅲ-1번으로 가시오)

4. 선생님이 업무를 수행함에 있어 주로 어떤 업무가 선생님을 힘들게 한다고 생각하나요?

_____ 1) 수업 관련 업무(수업준비, 수업시간 공부 등)
_____ 2) 평가 관련 업무(문제 출제, 학생 성적 처리, 보충지도)
_____ 3) 학급경영 및 학습환경 조성 업무(조, 종례 및 환경미화, 청소지도)
_____ 4) 학생 상담, 생활 및 진로지도 업무
_____ 5) 학부모 상담 및 협의 업무
_____ 6) 공문서 작성 및 수업 담당업무
_____ 7) 수업 능력 신장 및 연수 참여
_____ 8) 지역 주민과의 교류
_____ 9) 기타: _____

Ⅲ. 교사 문화 특성에 관한 인식

1. 여러분 학교 선생님에 관하여 기술한 내용을 읽고 해당되는 번호에 ✓표시하여 주세요.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1-1	우리 선생님들은 학교생활이 즐거워 보인다.	①	②	③	④	⑤
1-2	우리 선생님들은 회의를 자주 하신다.	①	②	③	④	⑤
1-3	우리 선생님들은 서로 협동적이다.	①	②	③	④	⑤
1-4	우리 선생님들의 학교생활은 늘 바쁘다.	①	②	③	④	⑤
1-5	우리 선생님들은 우리를 열정적으로 가르치신다.	①	②	③	④	⑤
1-6	우리 선생님들은 우리들과 소통이 잘 된다.	①	②	③	④	⑤
1-7	우리 선생님들은 우리들을 존중해주신다.	①	②	③	④	⑤
1-8	우리 선생님들은 상담을 잘 해 주신다.	①	②	③	④	⑤

2. 여러분은 어떠한 모습의 선생님이 가장 좋습니까?

_____ 1) 재미있고 유쾌한 선생님
_____ 2) 친절하고 상냥한 선생님
_____ 3) 관심을 가지고 보살펴 주는 선생님
_____ 4) 상담을 잘 해주는 선생님
_____ 5) 차별하지 않는 선생님
_____ 6) 폭언하지 않는 선생님
_____ 7) 질문에 설명을 잘 해주는 선생님
_____ 8) 의견을 존중해주는 선생님
_____ 9) 잘 가르치는 선생님
_____ 10) 기타:

3. 학교생활 개선에 관하여 건의할 내용이 있으면 기술하여 주세요.

_____
_____
_____
_____
_____

◆ 수고하였습니다. ◆

부록 3. 교사 학교생활 · 문화 특성 조사지(교사 면담용)

학교교육을 위해 늘 수고하시는 선생님께 경의를 표하고, 이번 면담을 위해 바쁜 시간을 할애해 주시어 감사드립니다.

본원에서는 금년도 과제로 '한국 교사의 학교생활 · 문화 개선 연구'를 수행하고 있습니다. 이 연구에서는 최근 선생님들의 학교생활에서 나타나는 변화 특성을 조사하고, 수업 중심의 바람직한 교사 문화 형성을 위한 다양한 지원 방안을 제시하고자 합니다.

연구의 일환으로 7월에 설문조사를 실시하여 조사결과를 분석하고 있고, 바람직한 교사 문화 탐색을 위해 국내 · 외 사례를 분석 중에 있습니다.

이번 면담조사는 설문 조사 결과 중 교사 개인과 면담이 필요한 내용을 중심으로 실시되는 것입니다. 선생님께서 기술하여 주시는 진솔한 의견은 연구에만 활용될 것이고, 담당 연구진 이외에는 공개되지 않을 것입니다.

면담 일시는 전화로 협의하여 정하도록 하겠습니다. 면담이 효과적으로 실시될 수 있도록 사전 면담 내용을 숙지하여 주시고, 답변 요지는 간략히 작성하여 주시길 부탁드립니다.

2012년 9월 일

과제 책임자

박 영 숙

[문의처]

한국교육개발원 교원정책연구실 한국 교사의 학교생활 · 문화연구팀

전혜정 ☎ (02) 3460-0420, E-mail: jhj88@kedi.re.kr

Ⅰ. 일반 사항

※ 다음은 귀하 및 소속 학교에 관한 문항입니다. 해당되는 ____에 √표시하여 주십시오.

1. 학교급: _____ 1) 초등학교 _____ 2) 중학교 _____ 3) 고등학교

2. 소재지: _____ 1) 특별시 및 광역시 _____ 2) 중 · 소도시 _____ 3) 읍 · 면지역

3. 설립별: _____ 1) 국 · 공립 _____ 2) 사립

4. 학교 운영 유형: _____ 1) 일반학교

_____ 2) 교육정책시범운영학교(교과교실제, 창의경영학교 등)

5. 학교 규모: _____ 1) 12학급 이하 _____ 2) 13학급 ~ 24학급

_____ 3) 25학급 ~ 36학급 _____ 4) 37학급 ~ 48학급

_____ 5) 49학급 이상

6. 직급:

_____ 1) 교장 _____ 2) 교감 _____ 3) 수석교사 _____ 4) 교사

7. 성별: _____ 1) 남자 _____ 2) 여자

8. 교직경력: _____ 1) 1~5년 _____ 2) 6~10년

_____ 3) 11~15년 _____ 4) 16~20년

_____ 5) 21~25년 _____ 6) 26년 이상

9. 담임 여부: _____ 1) 담임 _____ 2) 비담임

10. 담당학년(담임교사만 응답하시오)

_____ 1) 저학년(초등학교는 1, 2학년, 중등학교는 1학년)

_____ 2) 중학년(초등학교는 3, 4학년, 중등학교는 2학년)

_____ 3) 고학년(초등학교는 5, 6학년, 중등학교는 3학년)

II. 학교생활의 변화 및 어려움

【학교생활의 변화】

1. 최근 학교환경은 정보기술의 발달과 더불어 업무 추진 및 의사소통 방식 등에서 적지 않은 변화가 이루어지고 있고, 이들 변화로 인하여 교사의 학교생활에도 변화가 이루어지고 있다는 의견이 있습니다. 선생님께서는 학교생활에 변화가 이루어지고 있다고 생각하십니까?

   _____ 1) 그렇다 _____ 2) 아니다

2. 학교생활의 변화에 관하여 어떻게 생각하십니까?

   _____ 1) 대체로 긍정적인 변화라고 생각한다.

   _____ 2) 대체로 부정적인 변화라고 생각한다.

   _____ 3) 잘 모르겠다.

3. 왜 그렇게 생각하셨습니까? 변화 징후나 특징을 중심으로 말씀하여 주십시오.

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

【학교생활의 어려움 및 원인】

4. 학교에서 교사가 업무를 수행하는 것이 힘들고 어렵다고 느끼십니까?

_____ 1) 그렇다 _____ 2) 아니다

5. 다음 중 주로 어떤 업무가 힘들고 어렵다고 느끼십니까?

_____ 1) 수업 관련 업무(수업계획 · 실행, 수업 방법의 다양화, 수업 교재 준비 등)

_____ 2) 교육평가 활동 관련 업무(학생성취도 평가, 학생 성적 처리, 학생 피드백 등)

_____ 3) 학급경영 및 학습환경 조성 업무(안전한 학습환경 조성 등)

_____ 4) 학생 상담, 생활 및 진로지도 업무(의사소통, 인성지도, 진로 상담 등)

_____ 5) 학부모 상담 및 협의 업무(의사소통, 학부모회 운영 등)

_____ 6) 학교경영 지원업무(의사결정 방식, 학교운영계획 수립, 공문서 작성, 교무분장의 사무 등)

_____ 7) 전문성 신장(연수 참여, 자기 개발, 교육정보 공유 등)

_____ 8) 지역사회 관련 업무(지역주민과의 교류, 시설 개방 등)

_____ 9) 기타: _____

6. 선택하신 업무가 힘들고 어렵게 느껴지는 이유는 무엇입니까? 선택하신 업무 외에도 주변 교사들이 매우 힘들어하는 업무 사례를 알고 계시면 말씀하여 주십시오.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

7. 다음은 학교생활을 힘들게 하는 요인들을 정리한 것입니다. 최근 학교생활을 더 힘들게 만드는 요인 **3개만 선택하시고**, 선택한 이유를 말씀하여 주십시오.

_____ 1) 학업성취도 향상 요구 _____ 2) 실적 중심의 서열화

_____ 3) 교사 구성 변화(기간제 교사 등) _____ 4) 주당 수업시수 과다

_____ 5) 교사 1인당 학생 수 과다 _____ 6) 업무처리 방식 변화(전산 도입 등)

_____ 7) 공문 처리량 증가 _____ 8) 표준화된 업무 매뉴얼 부재

_____ 9) 학생 인권 관련 태도 변화 _____ 10) 학부모의 영향력 및 요구 증대

_____ 11) 동료교사와의 갈등 _____ 12) 교사 간 협력 부족

_____ 13) 행정가의 리더십 부재 _____ 14) 학교운영 정보 공유 부족

_____ 15) 시설설비의 노후화 _____ 16) 전시행정 및 면피성 업무

_____ 17) 기타: _____

(※ 선택한 이유는 선생님 혹은 동료가 경험하신 사례를 중심으로 말씀하여 주십시오)

(선택 이유 1) _____

_____

_____

(선택 이유 2) _____

_____

_____

(선택 이유 3) _____

_____

_____

8. 다음 중 동료교사와 협력이 많이 필요한 업무는 무엇입니까? **2개를 선택**하시고, 선택한 이유를 말씀하여 주십시오.

_____ 1) 수업 준비 및 교재 개발 _____ 2) 교과 및 학년별 교육과정 편성

_____ 3) 학생 상담 및 생활지도 _____ 4) 학생 평가(수행평가 등)

_____ 5) 학부모 상담 _____ 6) 진로 및 진학지도

_____ 7) 교내 행사 운영 _____ 8) 공문 처리 및 행정 지원

_____ 9) 토요 프로그램 운영 _____ 10) 기타: _____

(선택 이유 1) _____

_____

_____

(선택 이유 2) _____

_____

_____

9. 학교에서 동료교사와의 협력은 잘 이루어지는 편입니까? 협력을 어렵게 하는 점이 있으면 말씀하여 주십시오.

_____

_____

_____

_____

_____

10. 최근 선생님들께서는 수업을 진행하는 것이 힘들어졌다고 하십니다. 수업 진행이 힘들어진 주된 이유는 무엇일까요? 수업 진행이 힘들 때는 어떻게 대응하셨습니까? 선생님의 경우나 동료의 사례를 알고 계시면 말씀하여 주십시오.

(힘들어진 현상 및 이유)_____

_____

_____

_____

_____

(경험 및 대응 사례)_____

_____

_____

_____

_____

11. 학생들의 상담과 생활지도 역시 힘들어졌다는 의견이 많은데요. 힘들어진 현상(이유)은 어떻게 설명할 수 있을까요? 당시 어떻게 대응하셨는지 선생님의 경우나 동료의 경험 사례를 말씀하여 주십시오.

(힘들어진 현상 및 이유)_____

_____

_____

_____

_____

(경험 및 대응 사례)_____

_____

_____

_____

_____

12. 학부모와 대화를 나누며 상담하는 상황은 이전에 비해 어떻게 변하였습니까? 더 어려워졌다면 그 현상(이유)에 관하여 어떻게 설명할 수 있을까요? 매우 힘든 상황에서는 어떻게 대응하셨습니까? 선생님의 경우나 동료교사의 경험 사례를 알고 계시면 구체적으로 말씀하여 주십시오.

(변화 현상 및 이유)_____

_____

_____

_____

_____

(경험 및 대응 사례)_____

_____

_____

_____

_____

13. 동료교사와 혹은 교장(교감)과의 소통 상황은 이전에 비해 어떻게 변했을까요? 변화 현상에 관하여 어떻게 설명할 수 있을까요? 매우 힘든 상황에서는 어떻게 대응하셨습니까? 선생님의 경우나 동료교사의 경험 사례를 알고 계시면 구체적으로 말씀하여 주십시오.

(변화 현상 및 이유)_____

_____

_____

_____

_____

(경험 및 대응 사례)_____

_____

_____

_____

_____

Ⅲ. 교사 문화 변화 요구

1. 학교 변화에 대한 교사의 수용 태도에 관하여 여쭙겠습니다.

1-1. 학교가 변화하고자 발전 지향성이 탐색되거나 정해졌을 경우, 교사들의 수용 태도는 어떠하다고 생각하십니까? 왜 그렇게 생각하는지 말씀하여 주십시오.

_____

_____

_____

1-2. 변화를 꺼리는 교사들이 있다면, 왜 그러하다고 생각하십니까?

_____

_____

_____

2. 창의적인 수업을 위해서는 교사들의 협력이 필요합니다. 현장에서 교사간 협력은 이전에 비해 어떻게 변화하였습니까? 협력이 잘 이루어지지 않는다면 그 이유는 무엇이라고 보십니까? 어떻게 하면 협력이 잘 이루어질 수 있겠는지 말씀하여 주십시오.

(변화 현상)_____

_____

(협력 부진 이유)_____

_____

_____

(협력 지원 방안)_____

_____

_____

_____

3. 교사 문화 특성에 관하여 여쭙겠습니다. 다음의 교사 문화 특성 중 한국 교사의 대표할만한 문화 특성을 3개만 선택하시고, 선택한 이유를 말씀하여 주십시오.

_____ 1) 개방성	_____ 2) 참여성	_____ 3) 자율성	_____ 4) 협력성
_____ 5) 안정성	_____ 6) 적응성	_____ 7) 창의성	_____ 8) 혁신성
_____ 9) 융통성	_____ 10) 경쟁성	_____ 11) 관료성	_____ 12) 형식성
_____ 13) 관행성	_____ 14) 전문성	_____ 15) 효율성	_____ 16) 봉사성
_____ 17) 결속성	_____ 18) 서열성	_____ 19) 통제성	_____ 20) 폐쇄성
_____ 21) 승진지향성	_____ 22) 발전지향성	_____ 23) 온정주의	_____ 24) 문서주의
_____ 25) 실적주의	_____ 26) 개인주의	_____ 27) 무간섭주의	_____ 28) 보수주의
_____ 29) 저항주의	_____ 30) 편의주의	_____ 31) 보여주기	_____ 32) 예절
_____ 33) 친화력	_____ 34) 침묵	_____ 35) 헌신	

(선택 이유 1) _____

_____

(선택 이유 2) _____

_____

(선택 이유 3) _____

_____

4. 교사 집단에서 공유하는 교육적 신념과 핵심 가치에 관하여 여쭙겠습니다.

4-1. 교사들이 공유하는 교육적 신념이 있다고 보십니까?

_____ 1) 그렇다 _____ 2) 아니다

4-2. 교육적 신념이 필요하다면 그것은 무엇으로 정하는 것이 바람직하겠습니까?

_____

_____

_____

4-3. 핵심 문화는 구성원들이 변하지 않고 지속해야 할 핵심 가치를 담고 있습니다. 교사직에서는 다음 중 어떠한 핵심 가치를 담는 것이 바람직하겠습니까? **3개만 선택**해 주시고, 선택한 이유를 말씀하여 주십시오.

_____ 1) 열정	_____ 2) 헌신	_____ 3) 책임	_____ 4) 팀워크(협력)
_____ 5) 사랑	_____ 6) 정직	_____ 7) 도전	_____ 8) 존중
_____ 9) 참여	_____ 10) 청렴	_____ 11) 정의	_____ 12) 자율
_____ 13) 포용	_____ 14) 신뢰	_____ 15) 적응성	_____ 16) 효율성
_____ 17) 합리성	_____ 18) 공정성	_____ 19) 진정성	_____ 20) 융통성
_____ 21) 전문성	_____ 22) 안정성	_____ 23) 창의성	

(선택 이유 1) _____

_____

(선택 이유 2) _____

_____

(선택 이유 3) _____

_____

5. 수업을 지원하는 바람직한 문화 조성에 가장 필요한 것을 선택하시고, 선택한 이유를 말씀하여 주십시오.

_____ 1) 수업 컨설팅 지원	_____ 2) 교사 업무 경감
_____ 3) 표준 수업 시수 설정	_____ 4) 법정 정원 확보
_____ 5) 수업 지원 인력 충원	_____ 6) 수업 준비 시간 확보
_____ 7) 교과 협의회 정례화	_____ 8) 교사동아리 활성화
_____ 9) 교과연구회 지원 확대	_____ 10) 기타: _____

(선택 이유) _____

_____

♣협조해주시어 감사합니다.♣

기본연구 RR 2012－04

한국 교사의 학교생활 · 문화 개선 연구

발 행 2012년 12월
발 행 인 백 순 근
발 행 처 한국교육개발원
주 소 서울특별시 서초구 바우뫼로1길 35(우면동)
전화 : (02) 3460-0114
FAX : (02) 3460-0121
http://www.kedi.re.kr
등록번호 1973. 6. 13. 제16-35호
인 쇄 처 디자인프리즘
(02)2264-1728
I S B N 978-89-6113-869-7 93370

본 내용의 무단 복제를 금함.